



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ  
ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Διπλωματική εργασία

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ

ΣΕ

ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Της

Σταυρούλας Παπαδοπούλου

Επιβλέπων Καθηγητής : Ανέστης Λαδάς

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού  
Διπλώματος στη Στρατηγική Διοικητική Λογιστική και  
Χρηματοοικονομική Διοίκηση

Οκτώβριος, 2015

Αφιερώνεται στον άνθρωπο της ζωής μου,

Στη μαρούλα μου...

“(...)Αν δεν είχα και σένανε, τι θα ήμουν στη γη(…)”

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Αφορμή για την επιλογή του θέματος μου ήταν το μάθημα του β' εξαμήνου εσωτερικός έλεγχος. Υποκινητής και αρωγός για την εκπόνηση της παρούσας μεταπτυχιακής διπλωματικής εργασίας υπήρξε ο καθηγητής του τμήματος της Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής του Πανεπιστημίου Μακεδονίας, κος Χρήστος Ι. Νεγκάκης. Παράλληλα, με στήριξε και διευκόλυνε την προσπάθειά μου, δίνοντας μου κουράγιο. Δεν θα μπορούσα να παραλείψω τον επιβλέπων της εργασίας μου, Ανέστη Λαδά που με τις πολύτιμες συμβουλές του όλα έγιναν με επιμέλεια, λεπτομέρεια και πολύ ενδιαφέρον. Τέλος, ευχαριστώ όλους τους καθηγητές του προγράμματος που με τις γνώσεις τους και τις διδασκαλίες τους μου προσέφεραν νέες γνώσεις και φυσικά με βοήθησαν να εξελιχθώ και ως επιστήμονας και ως άνθρωπος. Τέλος, από ένα τέτοιο πρόγραμμα δεν κερδίζεις μόνο γνώσεις αλλά και πραγματικούς φίλους.

Ακόμη, ευχαριστώ τη μάμα μου, που στάθηκε δίπλα μου, με το δικό της πάντα ξεχωριστό τρόπο ώστε να ολοκληρώσω και να επιτύχω τους στόχους και τα όνειρα μου και τον πατέρα μου που έδωσε την ευκαιρία και στους τρεις μας να κάνουμε παράλληλα το ίδιο μεταπτυχιακό.

Επίσης, ευχαριστώ τα αδέρφια μου Αντώνη και Ελευθερία που είμασταν μαζί σε αυτό το μεταπτυχιακό, για την αγάπη τους και τη στήριξη που μου προσφέρουν εδώ και χρόνια στο δρόμο που έχω διαλέξει. Η εμπειρία να σπουδάζω ταυτόχρονα μαζί τους είναι μοναδική και θα μείνει ανεξίτηλη στο μυαλό μου για πάντα. Μόνο αν τη ζήσεις μπορείς να καταλάβεις. Δεν θα ξεχάσω ποτέ αυτές τις στιγμές που για άλλη μια φορά είχαμε ο ένας τον άλλο όπως σε ό,τι έχει προκύψει στη ζωή μας.

Είμαι πολύ τυχερή που σας έχω.

Σας ευχαριστώ όλους μέσα από την καρδιά μου για ό,τι έχετε κάνει για μένα, **θα είμαι πάντα δίπλα σας στα εύκολα και στα δύσκολα.**

**Όλοι μαζί, όπως πάντα!**

**Σας ευχαριστώ.**

## Περιεχόμενα

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ .....	3
ΛΙΣΤΑ ΣΧΗΜΑΤΩΝ .....	7
ΛΙΣΤΑ ΠΙΝΑΚΩΝ .....	8
ΣΥΝΟΨΗ .....	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 .....	11
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	11
1.1 Η έννοια της Ελεγκτικής.....	13
1.2 Το Αντικείμενο του Ελέγχου και της Ελεγκτικής.....	13
1.3 Διακρίσεις στην Ελεγκτική.....	14
1.4 Οι επιχειρηματικοί κίνδυνοι και ο Εσωτερικός Έλεγχος.....	19
1.5 Αυτονομία και Ανεξαρτησία στον Εσωτερικό Έλεγχο.....	21
1.6 Σημασία Εσωτερικού Ελέγχου στις Μικρές και Μεσαίες Επιχειρήσεις.....	22
1.7 Ερευνητικά Ερωτήματα.....	27
1.8 Σκοπός Μελέτης - Διάρθρωση Κεφαλαίων.....	28
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....	29
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ .....	29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....	39
ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ .....	39
3.1 Ορισμός του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου.....	39
3.2 Σκοπός του Συστήματος του Εσωτερικού Ελέγχου.....	39
3.3 Περιεχόμενο του Συστήματος του Εσωτερικού Ελέγχου.....	40
3.4 Βασικές αρχές ενός Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου (Σ.Ε.Ε.).....	42
3.5 Ο ρόλος και η αναγκαιότητα του Εσωτερικού Ελέγχου.....	46
3.6 Αποτελεσματικότητα Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου.....	48
3.7 Αδυναμίες του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου.....	55
3.8 Πλαίσιο Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων (Enterprise Risk Management (ERM) Framework).....	56
3.8.1 Πλαίσιο Εσωτερικού Ελέγχου COSO.....	56
3.8.2 Στοιχεία Πλαισίου.....	59
3.8.3 Πλαίσιο COBIT.....	60

3.8.4	Πλαίσιο COCO.....	61
3.9	Εσωτερικός έλεγχος και διαχείριση κινδύνων .....	61
3.10	Ρόλος του Εσωτερικού Ελέγχου στη σύγχρονη επιχείρηση .....	63
3.11	Πρόληψη απάτης .....	64
 ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....		67
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΕ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....		67
4.1	Εσωτερικός Έλεγχος στις ΜικροΜεσαίες Επιχειρήσεις .....	67
4.2	Ρόλοι και Υπευθυνότητες στον Εσωτερικό Έλεγχο των ΜΜΕ.....	68
4.3	Μελέτες για τον Εσωτερικό Έλεγχο στην Ελλάδα .....	69
4.4	Ανάθεση σε Εξωτερικό Συνεργάτη (outsourcing) .....	71
4.5	Ανάθεση της λειτουργίας Εσωτερικού Ελέγχου σε Εξωτερικό Συνεργάτη .....	72
4.6	Τύποι ανάθεσης.....	72
4.6.1	Πλεονεκτήματα Ανάθεσης σε Εξωτερικό Συνεργάτη .....	73
4.7	Σύσταση ομάδας εσωτερικού ελέγχου .....	74
4.8	Μεθοδολογία εφαρμογής.....	75
4.8.1	Βήματα Μεθοδολογίας .....	75
4.8.2	Ανάλυση βημάτων μεθοδολογίας.....	76
4.9 <sup>A</sup>	Μελέτη και Ανάλυση Περίπτωσης.....	89
	Εισαγωγή .....	89
4.9 <sup>A</sup> .1	Γενικά Alumil.....	89
4.9 <sup>A</sup> .2	Όραμα Εταιρείας .....	90
4.9 <sup>A</sup> .3	Αξίες .....	91
4.9 <sup>A</sup> .4	Εσωτερικός Έλεγχος.....	92
4.9 <sup>A</sup> .5	Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου.....	93
4.9 <sup>A</sup> .6	Επιτροπές .....	93
4.9 <sup>A</sup> .7	Επιτροπή Ελέγχου (AUDIT COMMITTEE).....	94
4.9 <sup>A</sup> .8	Επιτροπή Παρακολούθησης Στρατηγικού Σχεδιασμού (STEERING COMMITTEE) .....	96
4.9 <sup>A</sup> .9	Επιτροπή Τοποθετήσεων Στελεχών και Αμοιβών (NOMINATION & COMPENSATION COMMITTEE).....	97
4.9 <sup>A</sup> .10	Εξωτερικός Ελεγκτικός Μηχανισμός.....	100
4.9 <sup>B</sup>	Μελέτη Περίπτωσης JK στη Ελλάδα.....	102
4.9 <sup>B</sup> .1	Εισαγωγή.....	102
4.9 <sup>B</sup> .2	Η JX στην Ελλάδα.....	102

4.9 <sup>B</sup> .3 Λειτουργία Εσωτερικού Ελέγχου .....	103
4.9 <sup>B</sup> .3.1 Γενικά.....	103
4.9 <sup>B</sup> .3.2 Στρατηγική ανάλυση και αξιολόγηση επιχειρησιακών κινδύνων.....	104
4.9 <sup>B</sup> .3.3 Ανάπτυξη και Υλοποίηση Πλάνου .....	104
4.9 <sup>B</sup> .3.4 Σύνταξη και υποβολή Έκθεσης Ελέγχου .....	105
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.....	106
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	106
5.1 Εισαγωγή .....	106
5.2 Σύνοψη των κύριων πορισμάτων .....	106
5.3 Περιορισμοί της έρευνας .....	107
5.4 Παράγοντες επιτυχίας.....	108
5.5 Προσδοκίες από τη Λειτουργία του Εσωτερικού Ελέγχου.....	109
5.6 Πιθανές Μελλοντικές Ερευνητικές κατευθύνσεις.....	110
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	111

## ΛΙΣΤΑ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1 : Βήματα Σχεδιασμού και Υλοποίησης.....	75
Σχήμα 2 : Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας.....	108

## ΛΙΣΤΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1 : Προβλήματα υπερβολικών κινδύνων και υπερβολικών ελέγχου.....	50
Πίνακας 2 : Ορισμός Εσωτερικού Ελέγχου.....	57
Πίνακας 3 : Κατηγορίες Αντικειμενικών Στόχων.....	58
Πίνακας 4 : Διαδικασίες Εταιρείας.....	58
Πίνακας 5 : Τύποι Ανάθεσης.....	73



## ΣΥΝΟΨΗ

Οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις αποτελούν το μεγαλύτερο μέρος των οικονομικών δραστηριοτήτων παγκοσμίως.

Σήμερα, στην Ελλάδα οι μεταποιητικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν μειωθεί και συρρικνωθεί λόγω της οικονομικής κρίσης. Μέσα σε αυτά τα πλαίσια ο εσωτερικός μηχανισμός ελέγχου είναι ένα μέσο και ένας τρόπος για να κατευθύνουν, να ελέγξουν και να μετρήσουν τους πόρους των ΜΜΕ.

Αντικείμενο της παρούσας εργασίας είναι η εφαρμογή διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις, καθώς επίσης παρουσιάζεται και η σχετική μεθοδολογία. Ο εσωτερικός έλεγχος διαδραματίζει σημαντικό ρόλο τόσο στην πρόληψη όσο και στην ανίχνευση της απάτης, καθώς και στη προστασία φυσικών και άυλων πόρων για το λόγο ότι βοηθάει τις επιχειρήσεις να έχουν υψηλή απόδοση κατά τη λειτουργία τους.

Η παρακάτω εργασία εξετάζει και περιγράφει την αποτελεσματικότητα του συστήματος εσωτερικού ελέγχου στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις.

Αναλυτικότερα, αρχικά πραγματοποιείται αναφορά στις αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης και στη χρησιμότητα εφαρμογής τους στις σύγχρονες επιχειρήσεις, όπως επίσης και στην αναγκαιότητα ύπαρξης πλαισίου διαχείρισης κινδύνων με απώτερο στόχο την αποτελεσματικότερη διαχείριση τους. Επιπροσθέτως, αναλύεται η συνεισφορά του εσωτερικού ελέγχου στην αποτελεσματική εταιρική διακυβέρνηση και γίνεται αναφορά στο νομοθετικό και κανονιστικό πλαίσιο, όπως επίσης και στο ρόλο που μπορεί να διαδραματίσει ο εσωτερικός ελεγκτής στην πρόληψη της απάτης.

Η μελέτη επικεντρώνεται σε πέντε κύριες συνιστώσες του εσωτερικού ελέγχου και των επιπτώσεων τους με στόχο την επίτευξη των στόχων της εταιρείας. Με τον τρόπο αυτό, η μελέτη συνεισφέρει στην καλύτερη αποτελεσματική κατανόηση του εσωτερικού ελέγχου που μπορεί να ισχύει στα πλαίσια των ΜΜΕ και καθιερώνει θεωρητικά τα χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού εσωτερικού ελέγχου για τις ΜΜΕ του δείγματος. Για την επίτευξη αυτού του στόχου δημιουργείται το εξής ερώτημα: “Σε ποιο βαθμό το σύστημα εσωτερικών ελέγχων των ΜΜΕ συμμορφώνεται με τις αρχές του αποτελεσματικού εσωτερικού ελέγχου;”.

Δεδομένου ότι, οι μικρές μεσαίες επιχειρήσεις δε διαθέτουν τους πόρους και την τεχνογνωσία για να έχουν σε μόνιμη βάση λειτουργία εσωτερικού ελέγχου, ενδείκνυται η εφαρμογή των διαδικασιών μέσω ανάθεσης της λειτουργίας σε εξωτερικό συνεργάτη, ώστε να μπορεί να επικεντρωθεί η επιχείρηση στις βασικές λειτουργίες της.

Στη συνέχεια, παρουσιάζονται οι τύποι και τα πλεονεκτήματα της ανάθεσης και πραγματοποιείται αναλυτική περιγραφή των βημάτων της μεθοδολογίας, τα οποία διαχωρίζονται σε βήματα σχεδιασμού και βήματα υλοποίησης. Ο σχεδιασμός περιλαμβάνει Στρατηγική Ανάλυση, Αξιολόγηση Επιχειρησιακών Κινδύνων και Ανάπτυξη Πλάνου Ελέγχου. Η υλοποίηση περιλαμβάνει Υλοποίηση Πλάνου Ελέγχου, Σύνταξη Έκθεσης Ελέγχου και Υλοποίηση διορθωτικών ενεργειών.

Η εργασία ολοκληρώνεται με συμπεράσματα, σύμφωνα με τη συμβολή που παρέχεται από τον εσωτερικό έλεγχο για βελτίωση της λειτουργίας και των διαδικασιών της εταιρείας. Η εφαρμογή ενός πλαισίου συστηματικού ελέγχου και συνεχούς παρακολούθησης των λειτουργιών, των συστημάτων, των συναλλαγών και των σημείων ελέγχου, είναι σε θέση να υποστηρίξει σε μεγάλο βαθμό τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου, να βελτιώσει τη διαχείριση των κινδύνων και την εποπτεία των σημείων ελέγχου και να εξασφαλίσει μεγαλύτερη διαφάνεια στον οργανισμό.

Επιπλέον, γίνεται αναφορά στο ρόλο που μπορεί να διαδραματίσει ο εσωτερικός έλεγχος σε περιόδους ύφεσης. Παρουσιάζονται τρόποι βελτίωσης της λειτουργίας του, ενώ παράλληλα αναλύεται η σταδιακή αλλαγή στην προσέγγιση του εσωτερικού ελέγχου από την απλή συμμόρφωση και επιβεβαίωση της λειτουργίας των σημείων ελέγχου στη διασφάλιση της αποτελεσματικής διαχείρισης των κινδύνων.

Τέλος, από έρευνες και μελέτες έχει αποδειχθεί και διαπιστωθεί ότι σε αντίθεση με ό,τι λέγεται γενικά, οι ΜΜΕ έχουν επίγνωση της σημασίας που έχει ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου. Πράγματι, τα κύρια χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού συστήματος εσωτερικού ελέγχου που ισχύουν για τις ΜΜΕ έχει αποδειχθεί ότι είναι ένα υγιές περιβάλλον παρακολούθησης, η διαδικασία αξιολόγησης του κινδύνου, οι λειτουργικές δραστηριότητες ελέγχου, το αποτελεσματικό σύστημα πληροφόρησης και επικοινωνίας, η αποτελεσματική παρακολούθηση και το σύστημα αξιολόγησης. Επομένως, τα κύρια ευρήματα της έρευνας εντάσσονται σε θεωρητικό πλαίσιο.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι ραγδαίες εξελίξεις τόσο σε τοπικό, περιφερειακό όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο, η απελευθέρωση των αγορών, η τάση των ιδιωτικοποιήσεων, οι νέες κουλτούρες που αναπτύσσονται, η επέκταση, οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις των επιχειρήσεων, οι ασταθείς οικονομικές συνθήκες, η ανάπτυξη νέων αγορών χρήματος, νέων προϊόντων και υπηρεσιών, η αύξηση των οικονομικών εγκλημάτων, οι περίπλοκες νομικές διαδικασίες, η έλλειψη οργανωτικής υποδομής των επιχειρήσεων, οι νέες τεχνολογίες και γενικότερα οι νέες προκλήσεις σε διεθνές και παγκόσμιο επίπεδο είναι μια πολύπλοκη πραγματικότητα, γεγονός που προβληματίζει τις διοικήσεις και έρχονται αντιμέτωπες αλλά και σε σύγκρουση με το παγκόσμιο σκηνικό αναζητώντας λύσεις μέσω νέων τρόπων για να ασκήσουν διοίκηση.

Η επιτυχία ή αποτυχία των επιχειρήσεων εξαρτάται και από τη σωστή ή όχι διαχείριση του επιχειρησιακού κινδύνου επειδή όλες οι ανακατατάξεις αυξάνουν τις προκλήσεις λαμβάνοντας υπόψη ότι σωστή διαχείριση σημαίνει και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Στη πολύπλοκη αυτή πραγματικότητα, ουσιαστικό ρόλο στην αποτροπή δυσάρεστων φαινομένων και στο βαθμό που οι συνθήκες το επιτρέπουν, έρχεται η ελεγκτική με διακριτικό τρόπο να προσφέρει τις κατάλληλες υπηρεσίες μέσω μιας ανεξάρτητης ελεγκτικής λειτουργίας.

Στη σύγχρονη επιχείρηση, η λειτουργία αυτή, ονομάζεται Εσωτερικός Έλεγχος (Internal Audit), ο οποίος ενεργεί συμπληρωματικά ως σύμβουλος και χωρίς να υποκαθιστά τους διοικητές (managers) και αποτελεί απαραίτητο εργαλείο αποτελεσματικής διοίκησης συμβάλλοντας με το δικό του τρόπο στην αποτροπή των προκλήσεων και συμβάλλοντας συγχρόνως και στην ανάπτυξη. Ο Εσωτερικός Έλεγχος λόγω της δυναμικής που τον διακρίνει αλλά και της αποτελεσματικότητας του είναι η αναγκαία και απαραίτητη συνθήκη για το πέρας μιας επιχείρησης από το παραδοσιακό στο σύγχρονο μοντέλο διοίκησης.

Οι στόχοι της μελέτης είναι ο προσδιορισμός του επιπέδου και της φύσης των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου των ΜΜΕ στην Ελλάδα, επίσης το κατά πόσο τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου διαφέρουν μεταξύ των ΜΜΕ κατά κλάδο οικονομικής

δραστηριότητας και τέλος η μέτρηση της αποτελεσματικότητας των εσωτερικών ελέγχων στις ΜΜΕ.

## **1.1 Η έννοια της Ελεγκτικής**

Η Ελεγκτική είναι αλλά και συγχρόνως εκφράζεται ως ένας ξεχωριστός επαγγελματικός κλάδος των διοικητικών, οικονομικών επιστημών και πραγματεύεται με γενικούς κανόνες, όρους και προϋποθέσεις για τη διενέργεια ελέγχου σε κάθε επιχείρηση. Η οικονομική μονάδα - φορέας στοχεύει στη διαφύλαξη και στη σωστή διαχείριση των οικονομικών πόρων, καθώς και στην ανάπτυξη και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Η Ελεγκτική ως κλάδος της οικονομικής διοικητικής των επιχειρήσεων και εκμεταλλεύσεων είναι συγχρόνως επιστήμη και τεχνική. Χαρακτηρίζεται ως επιστήμη γιατί μέσα από την έρευνα παρέχει συνεχώς καινούργια γνώση, αλλά και ως τεχνική γιατί σε συνδυασμό με τη παραγόμενη επιστημονική γνώση ικανοποιεί τις ανάγκες του ελέγχου και φέρνει σε πέρας την αποστολή της.

Η Ελεγκτική ως φιλοσοφία, ως επιστήμη και ως τεχνική δεν ενδιαφέρεται μόνο για τη νομική μορφή των μονάδων που ελέγχει, δηλαδή το αν έχει ιδιωτικό ή δημόσιο χαρακτήρα, ούτε για το αντικείμενο εκμετάλλευσης, ούτε επίσης για το κερδοσκοπικό ή μη χαρακτήρα τους. Ωστόσο είναι ένας κλάδος που μέσα από τη διερεύνηση και την αξιολόγηση των λειτουργιών του αποκτά έδαφος αποδοχής και εφαρμογής σε κάθε επιχειρηματική μονάδα, φορέα και κοινωνία. Εξελίσσεται συνεχώς και προσπαθεί να αποκτήσει τη δική του ταυτότητα, πλησιάζοντας κάθε φορά τις αδυναμίες των συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου, με επιστημονικές μεθόδους οι οποίες υποδεικνύονται ρεαλιστικές λύσεις, προκειμένου να εξασφαλισθεί χρήσιμη ως προς τη διοίκηση. Στόχος και σκοπός είναι οι φορείς και οι διοικήσεις να επιτύχουν τις επιδιώξεις και τους στόχους τους διασφαλίζοντας τους μετόχους αλλά και γενικότερα τη κοινωνική συνοχή της επιχείρησης.

## **1.2 Το Αντικείμενο του Ελέγχου και της Ελεγκτικής**

Ο σκοπός του ελέγχου του ελεγκτή είναι η διαμόρφωση γνώμης σχετικά με την ορθή ή μη παρουσίαση της χρηματοοικονομικής θέσης και των αποτελεσμάτων χρήσεων της ελεγχόμενης μονάδας στις αντίστοιχες λογιστικές καταστάσεις, σύμφωνα με τις γενικώς παραδεκτές λογιστικές αρχές. Αλλά και κατά τη γενικώς αποδεκτή

αντίληψη ότι ο έλεγχος που διενεργείται από τους ορκωτούς ελεγκτές έχει ως επί το πλείστον στόχο τη διαπίστωση της ορθής (ακριβοδίκαιης-fair) παρουσίασης της χρηματοοικονομικής θέσης, σύμφωνα με τις γενικώς παραδεκτές λογιστικές αρχές, δηλαδή την περιουσιακή και κεφαλαιακή διάρθρωση της μονάδας στην αναφερόμενη ημερομηνία, καθώς και τις μεταβολές αυτής, ως αποτέλεσμα της δραστηριοποίησής της, κατά τη διαρρέυσσα περίοδο, αλλά και άλλων ενεργειών, όπως παραδείγματος χάρη της χρηματοδότησης.

Πιο συγκεκριμένα, το αντικείμενο του ελέγχου στα πλαίσια της χρηματοοικονομικής ελεγκτικής είναι κατά κύριο λόγο ο τρόπος και η αξιοπιστία της μέτρησης και της παρουσίασης των χρηματοοικονομικών μεγεθών που συνιστούν την εικόνα μιας οικονομικής μονάδας. Πιο απλά, θα μπορούσαμε να πούμε ότι επαληθεύεται ο απολογισμός (αναφορά) των υπευθύνων για να δώσουν λογαριασμό (to account for) σε αυτούς που έχουν έννομο συμφέρον για αυτό. Στα πλαίσια αυτά ελέγχεται, αναγκαστικά, το (λογιστικό) σύστημα, βάσει του οποίου γίνεται η αρχική λειτουργία της και η επάρκεια εμπλεκόμενων και παραπλήσιων του λογιστικού συστήματος συστημάτων.

### **1.3 Διακρίσεις στην Ελεγκτική**

Όσον αφορά τις διακρίσεις στην ελεγκτική, το αντικείμενο του ελέγχου στα πλαίσια της χρηματοοικονομικής ελεγκτικής είναι κατά κύριο λόγο ο τρόπος και η αξιοπιστία της μέτρησης και παρουσίασης των χρηματοοικονομικών μεγεθών που συνιστούν την εικόνα και το αποτέλεσμα μιας οικονομικής μονάδας. Στα πλαίσια αυτού του ελέγχου, αλλά και εκτός ενός τέτοιου ολοκληρωμένου ελέγχου, μπορούν να ελεγχθούν (αλλά και πρέπει σε ενδεδειγμένες περιπτώσεις) και οι επιμέρους λειτουργίες και συστήματα, καθώς και η οργάνωση και διοίκηση αλλά και η γενικότερη οργάνωση συμπεριλαμβανομένης και της διοικητικής διάρθρωσης της μονάδας, καθώς και η επάρκεια ολόκληρου του διοικητικού συστήματος MIS, κτλ. Έτσι, η Ελεγκτική ως λειτουργία στην ευρύτερη διοίκηση (ιδιωτική και κρατική) μιας κοινωνίας διακρίνεται με βάση τα διαφορετικά κριτήρια.

Συγκεκριμένα, ο έλεγχος μπορεί να χαρακτηριστεί:

1. με βάση το **αντικείμενο** του :

- έλεγχος των οικονομικών καταστάσεων με στόχο τη διαμόρφωση και έκφραση γνώμης επί των οικονομικών καταστάσεων της ελεγχόμενης οικονομικής μονάδας
- έλεγχος συμμόρφωσης με στόχο τον καθορισμό του βαθμού συμμόρφωσης του ελεγχόμενου με συγκεκριμένους κανόνες ή συγκεκριμένες διαδικασίες
- λειτουργικός έλεγχος που αξιολογεί τις λειτουργικές δραστηριότητες μιας επιχείρησης σε σχέση με συγκεκριμένους αντικειμενικούς στόχους
- έλεγχος διοίκησης ή έλεγχος αποδοτικότητας της διοίκησης με στόχο την αξιολόγηση των στόχων της διοίκησης της εταιρείας και το βαθμό επίτευξής τους
- κοινωνικός έλεγχος που έχει ως στόχο την επαλήθευση, επικύρωση και επιβεβαίωση των πληροφοριών που συγκεντρώνει και παρουσιάζει η κοινωνική λογιστική
- έλεγχος οικονομικού εγκλήματος και απάτης που έχει ως στόχο την έρευνα και την αποκάλυψη της απάτης στις οικονομικές συναλλαγές και τις λογιστικές καταστάσεις
- ειδικός έλεγχος, που χαρακτηρίζεται κάθε έλεγχος που δεν εμπίπτει σε κάποια από τις παραπάνω κατηγορίες

2. με βάση το **εύρος** του, μπορεί να είναι:

- γενικός έλεγχος, που αφορά το σύνολο των δραστηριοτήτων της εταιρείας
- ειδικός έλεγχος, που αφορά συγκεκριμένους τομείς, λογαριασμούς ή διαδικασίες της εταιρείας

3. ανάλογα με την **περιοδικότητα**, χαρακτηρίζεται ως:

- μόνιμος έλεγχος, που διενεργείται καθ' όλη τη διάρκεια της χρήσης
- τακτικός έλεγχος, που διενεργείται κατά περιόδους και τακτικά
- έκτακτος έλεγχος, που διενεργείται έκτακτα σε τυχαία χρονική στιγμή

4. ανάλογα με το **σκοπό** του, μπορεί να είναι:

- προληπτικός έλεγχος, ο οποίος αποσκοπεί στην πρόληψη λαθών κατά την τήρηση των λογαριασμών και των διαδικασιών

- κατασταλτικός έλεγχος, ο οποίος αποσκοπεί στην έρευνα και την καταστολή των ακούσιων ή εκούσιων σφαλμάτων

5. ανάλογα με το **νομοθετικό πλαίσιο** που τον επιβάλλει, μπορεί να είναι:

- υποχρεωτικός έλεγχος, ο οποίος επιβάλλεται από την κείμενη νομοθεσία ή κανονιστικό πλαίσιο
- προαιρετικός έλεγχος, ο οποίος επιβάλλεται από την διοίκηση ή τους μετόχους της ελεγχόμενης εταιρίας

6. ανάλογα με τον **τομέα** που διερευνούν, χαρακτηρίζεται ως:

- διαχειριστικός έλεγχος με αντικείμενο την διαχείριση των οικονομικών της εταιρίας διοικητικός έλεγχος με αντικείμενο τον έλεγχο της ορθής εφαρμογής των ακολουθούμενων διαδικασιών
- φορολογικός έλεγχος με αντικείμενο τον έλεγχο της ορθής τήρησης της φορολογικής νομοθεσίας και των φορολογικών υποχρεώσεων

7. ανάλογα με το **πρόσωπο** που διενεργεί τον έλεγχο, μπορεί να είναι:

- εξωτερικός έλεγχος που διενεργείται από εξωτερικό πρόσωπο, κατά κανόνα ανεξάρτητο ορκωτό ελεγκτή λογιστή, που δεν έχει καμία σχέση εξαρτημένης εργασίας με την ελεγχόμενη εταιρία- Εξωτερική, Ανεξάρτητη Ελεγκτική
- εσωτερικός έλεγχος που οργανώνεται και διενεργείται από πρόσωπο που έχει την ιδιότητα του υπαλλήλου της ελεγχόμενης εταιρίας-Εσωτερική Ελεγκτική
- κρατικός έλεγχος που διενεργείται από κρατικούς και ημι-κρατικούς φορείς, Κρατική Ελεγκτική

Παρακάτω αναλύεται ο έλεγχος ανάλογα με το πρόσωπο:

**i. Εξωτερική, ανεξάρτητη ελεγκτική**

Ο εξωτερικός ανεξάρτητος έλεγχος είναι αυτός που διενεργείται από επαγγελματίες και ειδικά εκπαιδευμένους για αυτό όπως λογιστές και ελεγκτές, που αναφέρονται ως ορκωτοί ελεγκτές, ΣΟΕ, (σήμερα στην Ελλάδα), ή ορκωτοί λογιστές (Certified Public Accountants ή Chartered Accountants, είναι ο τίτλος στις αγγλοσαξονικές χώρες).



Είναι ο έλεγχος που διενεργείται από ειδικά εκπαιδευμένους επαγγελματίες σε θέματα Ελεγκτικής, Λογιστικής, Φορολογίας & Εμπορικού Δικαίου, τους ονομαζόμενους Ορκωτούς Λογιστές. Οι Ορκωτοί Λογιστές δεν έχουν καμία σχέση εξαρτημένης εργασίας και δεν είναι υπάλληλοι στην επιχείρηση, είναι ανεξάρτητοι και καλούνται να ελέγξουν την οικονομική μονάδα επί των ετήσιων οικονομικών καταστάσεων και των στοιχείων του ισολογισμού καθώς και των αποτελεσμάτων χρήσης, σύμφωνα με τα διεθνή λογιστικά πρότυπα, έπειτα από πρόσκληση των μετόχων της επιχείρησης. Αναφέρονται στη Γενική Συνέλευση των μετόχων και διενεργούν κατασταλτικό έλεγχο (συνήθως).

Ο εξωτερικός έλεγχος διενεργείται επί του λογιστικού, κυρίως, συστήματος μιας μονάδας αλλά και επί των άλλων επί μέρους οργανωτικών συστημάτων, τα οποία μπορούν εμμέσως να επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του λογιστικού συστήματος, με την χρήση ελεγκτικών standards αλλά και άλλων μεθόδων, τις οποίες θα κρίνει σε κάθε περίπτωση αναγκαίες ο ελεγκτής.

Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του ανεξάρτητου, εξωτερικού ελέγχου είναι ότι έχει κύριο σκοπό να στηρίζει την εκ μέρους του ελεγκτή διαμόρφωση της γνώμης αναφορικά με την ορθή ή μη, παρουσίαση των χρηματοοικονομικών μεγεθών της ελεγχόμενης μονάδας στις ελεγχόμενες από αυτόν χρηματοοικονομικές καταστάσεις. Δεύτερον, ο ανεξάρτητος, εξωτερικός ελεγκτής ουσιαστικά φέρει ευθύνη ως προς τους εκτός της ελεγχόμενης μονάδας ενδιαφερόμενους για τη χρηματοοικονομική κατάσταση και αποτελεσματικότητα αυτής, συμπεριλαμβανομένων και των μετόχων, σαφώς σε αυτούς τους εκτός λειτουργικού και επιχειρησιακού περιβάλλοντος της μονάδας από τρίτους. Οι μέτοχοι ενώ είναι ιδιοκτήτες της ελεγχόμενης μονάδας δεν μπορούν στις σημερινές επιχειρήσεις κολοσσούς να έχουν μια πιο πλεονεκτική θέση έναντι των άλλων απόψεων και θέσεων εκτός από ορισμένες οικογενειακές επιχειρήσεις που ίσως εκεί, η μεσολάβηση των επαγγελματιών managers μπορεί να αποδυναμώσει το σχετικό πλεονέκτημα της κλειστής ιδιοκτησίας. Η χρήση εσωτερικών ελεγκτών είναι απαραίτητη, για πολλούς λόγους όπως θα αναφερθεί και παρακάτω.

## **ii. Εσωτερική Ελεγκτική**

Ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί μεν να οριστεί ως μια ξεχωριστή και ανεξάρτητη λειτουργία υποτίθεται, αλλά δε και εσωτερική της μονάδας λειτουργία, η οποία είναι

επιφορτισμένη με το συνεχή έλεγχο και αξιολόγηση όλων των συστημάτων οργάνωσης και λειτουργίας της μονάδας (συμπεριλαμβανομένου και του λογιστικού συστήματος, βεβαίως) και η οποία λειτουργία εντάσσεται στο ευρύτερο MIS (Management Information System) της μονάδας.

Οι βασικοί στόχοι της **Εσωτερικής Ελεγκτικής** είναι:

1. Η λειτουργία των επιμέρους τμημάτων της μονάδας (συμπεριλαμβανομένου και του λογιστηρίου) σύμφωνα με την από τη διοίκηση καθορισμένη πολιτική, αυτή περιγράφεται στα από αυτήν εγκεκριμένα εγχειρίδια λειτουργίας και διαδικασιών.
2. Η διαπίστωση της αποτελεσματικότητας της εσωτερικής οργάνωσης (Internal Control).
3. Η διαπίστωση απάτης, ατασθαλιών λαθών και αδυναμιών στην οργάνωση και λειτουργία (φυσικών και ανθρώπινων συστημάτων), που μπορούν ή έχουν ως αποτέλεσμα την κακή διαχείριση και μεταχείριση των περιουσιακών στοιχείων της μονάδας ή και την φθορά και απώλεια αυτών.
4. Η εκτίμηση της αποτελεσματικότητας και της επάρκειας των συστημάτων οργάνωσης και διοίκησης της μονάδας.
5. Η αναφορά των διαπιστώσεων του ελέγχου στην διοίκηση της μονάδας και η εισήγηση μέτρων διόρθωσης ή βελτίωσης, όπου αυτό κρίνεται αναγκαίο.

Ήδη, από τους στόχους του εσωτερικού ελέγχου φαίνεται η διαφορά μεταξύ αυτού και του εξωτερικού ελέγχου, ανεξάρτητου ελέγχου. Επιπλέον, θα μπορούσαμε να προσθέσουμε και κάποιες ακόμα διαφορές, οι οποίες αποτελούν και τα μειονεκτήματα του εσωτερικού ελέγχου έναντι του εξωτερικού, όχι με την έννοια ότι ο εξωτερικός έλεγχος θα πρέπει να προτιμάται έναντι του εσωτερικού αλλά και οι δύο μαζί είναι απαραίτητοι και χρήσιμοι για το ξεχωριστό ρόλο που ο καθένας παίζει μακροοικονομικά και μικροοικονομικά. Πρέπει να τονιστεί ότι ο εξωτερικός έλεγχος δε μπορεί να αντικαταστήσει τον εσωτερικό, δεδομένου ότι ο εσωτερικός είναι πιο βασικός και υπάρχει με κάποια μορφή σε όλες τις επιχειρήσεις.

### **iii. Κρατική Ελεγκτική**

Σε αυτή περιλαμβάνονται όλοι οι έλεγχοι που ασκούν και διενεργούν διάφοροι κρατικοί και ημικρατικοί φορείς. Οι σημαντικότεροι έλεγχοι αυτού του είδους είναι ο φορολογικός έλεγχος που διενεργείται από την εφορία και αφορά στην αναζήτηση ή επαλήθευση του φορολογητέου εισοδήματος των υποκείμενων σε φορολογία φυσικών και νομικών προσώπων, ο έλεγχος από την Τράπεζα της Ελλάδος που αφορά σε νομισματικά και πιστωτικά θέματα και ο έλεγχος από το Ελεγκτικό Συνέδριο του κράτους που αφορά στους λογαριασμούς στο δημόσιο τομέα, στον ειδικό λογαριασμό εγγυήσεων γεωργικών προϊόντων και στις δαπάνες που πραγματοποιούνται με ενίσχυση από πόρους της Ευρωπαϊκής Κοινότητας καθώς στους δήμους και τις κοινότητες.

Η Κρατική Ελεγκτική είναι συνήθως αρκετά πιο συνοπτική από την εξωτερική και διαφέρει από αυτή στο ότι δεν ακολουθεί γενικώς τα παραδεκτά λογιστικά και ελεγκτικά πρότυπα. Και οι δύο μορφές ελέγχου, όμως, αναζητούν τεκμήρια και προβαίνουν σε επαληθεύσεις μεγεθών ή διαδικασιών. Περιττό, βεβαίως, να πούμε ότι η κρατική ελεγκτική θα μπορούσε να αντικατασταθεί από την εξωτερική ελεγκτική και εσωτερικά από το σύστημα εσωτερικών ελεγκτών.

#### **1.4 Οι επιχειρηματικοί κίνδυνοι και ο Εσωτερικός Έλεγχος**

Η υποχρέωση για τις εισηγμένες εταιρείες να έχουν οικονομικά και λειτουργικά αυτόνομο όργανο εσωτερικού ελέγχου, στο οποίο θα συμμετέχουν και μη εκτελεστικά μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου και το οποίο θα αναφέρεται στο Διοικητικό Συμβούλιο. Πρόσφατα, θεσπίστηκε από την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς στα πλαίσια της λειτουργίας της Νέας Χρηματιστηριακής Αγοράς.

Η αναγκαιότητα ύπαρξης οργάνων εσωτερικού ελέγχου πηγάζει κατ' αρχήν από το γεγονός ότι υπό τις σημερινές συνθήκες οι επιχειρήσεις εκτίθενται σε μια πληθώρα "επιχειρηματικών κινδύνων". Βέβαια, ορίζοντας τον επιχειρηματικό κίνδυνο, θα λέγαμε ότι σημαίνει διαφορετικά πράγματα σε διαφορετικές εταιρείες. Προκύπτει από την πιθανότητα ότι κάτι αντίξοο και αρνητικό θα συμβεί. Οι σημερινές συνθήκες απαιτούν, από τη μία πλευρά, τη συνεχή προσήλωση του επιχειρηματία ή καλύτερα του μάνατζμεντ στο "τρέξιμο" της εταιρείας. Από την άλλη, οι ίδιοι οι κίνδυνοι, σαν να ήταν

ζωντανοί οργανισμοί, έχουν πλέον εξελιχθεί και ο ρυθμός αυτής της εξέλιξης επιταχύνεται, ενώ μικραίνει και ο μέσος χρόνος που ένας κίνδυνος από υποδεέστερος μπορεί να καταστεί σημαντικός ως και κρίσιμος για μια εταιρεία. Εταιρείες, οι οποίες επί σειρά δεκαετιών ενεργούσαν σε ένα σχετικά αμετάβλητο περιβάλλον (εσωτερικό ή εξωτερικό) βρέθηκαν την τελευταία δεκαετία προ εκπλήξεων καλούμενες να αντιμετωπίσουν κινδύνους που ποτέ ως πρόσφατα δεν είχαν φανταστεί. Η αντιμετώπιση αυτή δεν αποδείχθηκε πάντοτε η πιο αποτελεσματική, η πιο οικονομική ή η πιο έγκαιρη.

Είναι πλέον ανάγκη για τις εταιρίες, κάτι που διεθνώς έχει εδραιωθεί ως ιδέα και ως πρακτική, η αντιμετώπιση των κινδύνων να ανατίθεται σε εξειδικευμένα στελέχη που έχουν την απαραίτητη γνώση και τα οποία αφιερώνουν στο έργο αυτό τον χρόνο που απαιτείται “μεγάλα όπλα” στην αντιμετώπιση των κινδύνων είναι η ύπαρξη στην εταιρεία λειτουργίας και διαχείρισης κινδύνων (risk management) καθώς και λειτουργίας διενέργειας εσωτερικού ελέγχου (internal audit). Η οριοθέτηση των αρμοδιοτήτων μεταξύ των δύο αυτών λειτουργιών είναι ένα αντικείμενο που από μόνο του σηκώνει αρκετή συζήτηση, μια και στην πράξη, αλλά και στη θεωρία ακόμη υπάρχουν αρκετές αλληλοεπικαλύψεις.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να γίνει μια αναγκαία διευκρίνιση προκειμένου να αποσαφηνιστούν δύο έννοιες, οι οποίες συνήθως συγχέονται μεταξύ τους, περισσότερο εξαιτίας της σχεδόν ταυτόσημης ορολογίας που χρησιμοποιείται στην ελληνική γλώσσα. Από τη μία πλευρά η έννοια “εσωτερικός έλεγχος” (“internal audit”) σαν μια λειτουργία (αυτόνομη), που επιτελείται στην επιχείρηση και από την άλλη η έννοια “εσωτερικός έλεγχος” ή ορθότερα “σύστημα εσωτερικού ελέγχου” (“internal controls”) σαν το σύνολο των μέτρων που έχουν σχεδιαστεί και έχουν υιοθετηθεί από την εταιρεία προκειμένου να παράσχουν σχετική εξασφάλιση ότι θα επιτευχθούν οι στόχοι όσον αφορά αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των λειτουργιών, αξιοπιστία των οικονομικών καταστάσεων και συμμόρφωση με την κείμενη νομοθεσία (ορισμός που έχει υιοθετήσει η επιτροπή COSO, 1992). Η έννοια που αναπτύσσεται στη παρακάτω εργασία ως “εσωτερικός έλεγχος” αφορά την πρώτη από τις δύο ορολογίες, δηλαδή τη λειτουργία που θα επιτελείται από κάποιο όργανο.

Όσον αφορά τη λειτουργία της διενέργειας εσωτερικού ελέγχου, αυτή συνήθως επιτελείται από ένα τμήμα εσωτερικού ελέγχου, το οποίο με τη σειρά του αναφέρεται σε μια επιτροπή ελέγχου, από την οποία και εποπτεύεται. Δεδομένου ότι οι ανάγκες

ελέγχου μεταβάλλονται ανάλογα με τις μεταβολές που επέρχονται στους κινδύνους που αντιμετωπίζει η εταιρεία, σημαντική υποστήριξη στους εσωτερικούς ελεγκτές παρέχουν και οι εταιρείες που προσφέρουν εξειδικευμένες υπηρεσίες στον εσωτερικό έλεγχο. Η υποστήριξη αυτή έχει αρχίσει πλέον να ζητείται με αυξανόμενους ρυθμούς και στην Ελλάδα.

### **1.5 Αυτονομία και Ανεξαρτησία στον Εσωτερικό Έλεγχο**

Όσον αφορά τώρα την αυτονομία που τα όργανα εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να έχουν, η έννοια “αυτονομία” επιδέχεται με τη σειρά της διαφορετικές ερμηνείες. Σε μια σαφή οργανωτική δομή η έννοια “αυτόνομο” υπαγορεύει πρωτίστως την ανεξαρτησία του ελεγκτή από τον ελεγχόμενο και στα πλαίσια αυτά εξ ορισμού δεν νοείται η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου να επιτελείται από ένα τμήμα το οποίο δεν θα αναφέρεται απευθείας στη διοίκηση της εταιρείας. Ας μην ξεχνάμε όμως, ότι ο εσωτερικός έλεγχος διενεργείται για λογαριασμό του μανάτζμεντ μιας εταιρείας και κατά συνέπεια ο χαρακτηρισμός “αυτόνομος” στα μάτια του μετόχου, ειδικά εκείνου που δεν μετέχει στη λήψη αποφάσεων, σε κάποιο βαθμό καταρρίπτεται. Ειδικά για τις εισηγμένες σε χρηματιστήρια εταιρείες οι λέξεις “αυτονομία” και “ανεξαρτησία” αγγίζουν ευαίσθητες χορδές και διεθνώς το θέμα αυτό έχει ήδη αντιμετωπιστεί. Στις Ηνωμένες Πολιτείες, π.χ., οι εταιρείες που είναι εισηγμένες στα αμερικανικά χρηματιστήρια έχουν θεσπίσει κανόνες και διατάξεις προκειμένου η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου να εξασφαλίζεται ότι επιτελείται “ανεξάρτητα”. Εισηγήσεις που έγιναν το περασμένο χρόνο από την Blue Ribbon Committee πάνω στο θέμα αυτό όχι μόνο υιοθετήθηκαν από τα αμερικανικά χρηματιστήρια, αλλά και ως ένα βήμα περαιτέρω, οι επιτροπές ελέγχου θα πρέπει πλέον να συντάσσουν αναφορές οι οποίες θα δημοσιεύονται.

Κάτι ανάλογο με τις εξελίξεις που σημειώθηκαν στο εξωτερικό φαίνεται να είναι και στις προθέσεις των ελληνικών εποπτικών οργάνων του Χρηματιστηρίου, δεδομένου ότι στις πρόσφατες διατάξεις διαφαίνεται η πρόθεση να πειστεί ο επενδυτής για την ανεξαρτησία του ελέγχου που επιτελείται στις εισηγμένες εταιρείες. Βέβαια, για να θεωρηθεί ουσιαστικά ανεξάρτητο το εποπτικό όργανο “επιτροπή ελέγχου”, θα πρέπει κατά τη γνώμη μας η ανεξαρτησία του να θεσμοθετηθεί με το να απαιτηθεί να

αποτελείται - στην πλειοψηφία του, αν όχι στο σύνολο του αλλά από στελέχη τα οποία δεν θα μετέχουν στο μανάτζμεντ της εταιρείας ούτε θα έχουν άλλου είδους εξάρτηση από την εταιρεία, πέραν βέβαια μιας αμοιβής την οποία συνεπάγεται η συμμετοχή τους σε ένα τέτοιο όργανο. Δεν είναι απαραίτητο μια επιχείρηση να είναι εισηγμένη στο Χρηματιστήριο προκειμένου να θεωρεί αναγκαία την ύπαρξη ενός αξιόπιστου συστήματος εσωτερικού ελέγχου και την ύπαρξη οργάνων που θα ασκούν εσωτερικό έλεγχο. Η ανάγκη για την ύπαρξη μιας αυτόνομης λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου πρέπει πρωτίστως να γίνει εμφανής στην ίδια τη διοίκηση της κάθε εταιρείας.

## **1.6 Σημασία Εσωτερικού Ελέγχου στις Μικρές και Μεσαίες Επιχειρήσεις**

Ο αποτελεσματικός εσωτερικός έλεγχος διαδραματίζει έναν κρίσιμο ρόλο όχι μόνο στους οργανισμούς αλλά και στη ζωή των ατόμων. Ο “εσωτερικός έλεγχος” είναι μια διαδικασία που πραγματοποιείται από το διοικητικό συμβούλιο μιας οικονομικής οντότητας, τα διευθυντικά στελέχη και το λοιπό προσωπικό, σχεδιασμένων για να παρέχουν εύλογη διασφάλιση για την επίτευξη των στόχων όσον αφορά την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των εργασιών, την αξιοπιστία της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης και τη συμμόρφωση με τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς. Ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να παρέχει εύλογη, όχι απόλυτη, βεβαιότητα ότι οι στόχοι του οργανισμού, θα πρέπει να πληρούνται. Η έννοια της εύλογης βεβαιότητας συνεπάγεται υψηλό βαθμό αξιοπιστίας, περιορίζεται από το κόστος και τα οφέλη από τη θέσπιση βασικών διαδικασιών ελέγχου.

Ο εσωτερικός έλεγχος είναι μια διαδικασία, που επηρεάζεται από το διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας, τα διευθυντικά στελέχη και το υπόλοιπο προσωπικό και έχει σχεδιαστεί έτσι ώστε να παράσχει εύλογη βεβαιότητα σε ό,τι αφορά την επίτευξη των στόχων σε διάφορες κατηγορίες μέσα στην εταιρία. Ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί βασικό στοιχείο για την αξιοπιστία της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης, τις αποτελεσματικές και αποδοτικές πράξεις του οργανισμού και τη συμμόρφωση με τους νόμους και κανονισμούς, επιπλέον αυξάνει την αποτελεσματικότητα της εσωτερικής παρακολούθησης, προσθέτει αξία στις διαδικασίες ελέγχου και επομένως, συμβάλλει στη προώθηση της αποτελεσματικότητας της διαχείρισης. Εν τω μεταξύ, βοηθά ώστε να εξασφαλιστούν τα κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία μιας οικονομικής

οντότητας μέσω των μηχανισμών ελέγχου γιατί γίνεται ένα συστηματικό πρόβλημα για την εξασφάλιση των περιουσιακών της στοιχείων, καθώς η οντότητα μεγαλώνει.

Ο εσωτερικός έλεγχος παρέχει την αξιοπιστία της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης, υποστηρίζει τη διοίκηση στη λήψη σωστών οικονομικών αποφάσεων και προσδιορίζει τυχόν δόλιες πράξεις εντός του φορέα. Με άλλα λόγια, εμποδίζει το φορέα από οποιαδήποτε οικονομική ή απώλεια περιουσίας, ανακριβή λήψη αποφάσεων, την απάτη, την απώλεια εισοδήματος και την αποτυχία στην επίτευξη των στόχων που μπορεί να προκύψει από την έλλειψη εσωτερικών ελέγχων.

Ο ρόλος των εσωτερικών ελέγχων, συνεπώς, παρέχει υποστήριξη για τη διαχείριση για τη διασφάλιση των περιουσιακών στοιχείων της εταιρίας, την εξάλειψη κάθε εισοδήματος και την απώλεια πόρων, λαμβάνοντας προανατολισμένες στο στόχο αποφάσεις.

Συνοψίζοντας, ο εσωτερικός έλεγχος είναι μια διαδικασία που επηρεάζει τη δομή ενός οργανισμού, την εργασία και τις ροές, τους ανθρώπους και τα συστήματα διαχείρισης των πληροφοριών, με σκοπό να βοηθήσει τον οργανισμό να επιτύχει τους συγκεκριμένους στόχους. Παρέχει εύλογη βεβαιότητα και είναι η ευθύνη του φορέα διοίκησης.

Ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου ως βασικός μηχανισμός της εταιρικής διακυβέρνησης επεκτείνεται και γίνεται ολοένα και πιο σημαντικός, καθώς οι εταιρείες σε όλο τον κόσμο αντιμετωπίζουν έντονο ανταγωνισμό και αυστηρότερους κανονισμούς λόγω των εταιρικών καταρρεύσεων και της χρηματοπιστωτικής κρίσης σε διάφορες χώρες.

Οι Lenz και Sarens (2012), αναφέρουν ότι “προς το παρόν, ο ρόλος του Εσωτερικού Ελέγχου είναι ασαφής και λείπει ένα καλά καθορισμένο ενδιαφερόμενο μέρος”.

Η COSO (2011), αναφέρει ότι σε μεγαλύτερους οργανισμούς, τα βασικά ενδιαφερόμενα μέρη έχουν ρόλους και αρμοδιότητες για την εκπλήρωση, ιδίως σχετικά με τους εσωτερικούς ελέγχους, συμπεριλαμβανομένου του τι θέλει η διοίκηση, το Διοικητικό Συμβούλιο, η εσωτερική ομάδα ελέγχου και το υπόλοιπο προσωπικό. Παρά το γεγονός ότι οι παραπάνω ενδιαφερόμενοι υφίστανται σε μεγαλύτερους οργανισμούς, παρόμοια ενδιαφερόμενα μέρη μπορούν να βρεθούν και σε ΜΜΕ (π.χ. η διοίκηση μπορεί να αφορά τον ηγέτη της ΜΜΕ, ενώ το Διοικητικό Συμβούλιο μπορεί να σχετίζεται με τον επενδυτή ή τους επενδυτές και τον ηγέτη της ΜΜΕ, κ.λπ.). Οι ρόλοι

και οι ευθύνες των προαναφερθέντων ενδιαφερομένων να αναλυθούν εκτενέστερα παρακάτω. Η διοίκηση έχει την ευθύνη τόσο για το σχεδιασμό όσο και την εφαρμογή ενός αποτελεσματικού συστήματος εσωτερικού ελέγχου.

Σύμφωνα με τον Watson (2009), η διοίκηση είναι υπεύθυνη για τη δημιουργία και τη διατήρηση ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου, εντοπίζοντας τα ορθά πλαίσια εσωτερικού ελέγχου που πρέπει να χρησιμοποιούνται κατά την αξιολόγηση των εσωτερικών ελέγχων, παρέχοντας έτσι μια αξιολόγηση για την αποτελεσματικότητα των εσωτερικών ελέγχων, καθώς και τον εντοπισμό τυχόν αδυναμιών του κείμενου συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Η διοίκηση θα πρέπει να εξασφαλίζει όχι μόνο τη βέλτιστη χρησιμοποίηση των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου, αλλά και να εξασφαλίσει ότι οι εσωτερικοί έλεγχοι είναι στρατηγικά τοποθετημένοι για να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης και συγκεκριμένα να ισχυροποιήσουν τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων.

Οι Cascarino και Van Esch (2007), ορίζουν την έννοια του εσωτερικού ελέγχου ως μια διαδικασία η οποία έχει αναπτυχθεί από τα σχετικά ενδιαφερόμενα μέρη, μέσα σε μια επιχείρηση, με κύριο σκοπό την παροχή εύλογης βεβαιότητας όσον αφορά την επίτευξη των τριών στόχων, δηλαδή τη διαφύλαξη των περιουσιακών στοιχείων, την ακεραιότητα και την αξιοπιστία των οικονομικών και λειτουργικών πληροφοριών και τη συμμόρφωση με τους κανόνες και τους κανονισμούς. Οι βασικοί εσωτερικοί έλεγχοι επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη στο πλαίσιο ενός οργανισμού.

Ο Shah (2007), ιδιαιτέρως, εφιστά την προσοχή του στο γεγονός ότι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να είναι υπεύθυνοι για να συνομιλούν με τη διοίκηση για τυχόν προβλήματα στις λειτουργίες, τη μη συμμόρφωση με τον κώδικα δεοντολογίας ή άλλων παραβιάσεων της πολιτικής ή τις παράνομες ενέργειες. Για να βοηθηθεί η εφαρμογή ενός υγιούς συστήματος εσωτερικού ελέγχου σε έναν οργανισμό και να αξιολογηθεί η αποτελεσματικότητά του, συνιστάται να χρησιμοποιούνται αρκετά πλαίσια εσωτερικού ελέγχου για να βρεθεί το “βέλτιστο μείγμα” των εσωτερικών ελέγχων που θα πρέπει να προσθέσει την περισσότερη αξία σε ένα εταιρικό περιβάλλον.

Οι Carey και Subramaniam (2004) και Selim, Sudarsanam και Levine (2003), ισχυρίζονται ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές παίζουν ένα διπλό ρόλο στον οργανισμό ώστε να παρέχουν υπηρεσίες διασφάλισης στον οργανισμό και να παρέχουν συμβουλευτικές



υπηρεσίες σε διευθυντικά στελέχη. Οι εσωτερικοί ελεγκτές διασφαλίζουν ότι οι έλεγχοι που έχουν συσταθεί στο πλαίσιο του οργανισμού εργάζονται αποτελεσματικά και αποδοτικά στην ανίχνευση της απάτης, του σφάλματος και της ουσιώδους ανακρίβειας όσον αφορά την προετοιμασία των οικονομικών καταστάσεων.

Συνοπτικά, ο ορισμός των συμβουλευτικών υπηρεσιών από το Διοικητικό Συμβούλιο είναι ότι πρόκειται για υπηρεσίες που προσθέτουν αξία και βελτιώνουν τη διακυβέρνηση και τον κίνδυνο του συστήματος διαχείρισης ενός οργανισμού, για παράδειγμα συμβουλευτικές και συναφείς υπηρεσίες προς τον πελάτη και εκτελούνται χωρίς την ανάληψη της ευθύνης του εσωτερικού ελεγκτή.

Οι ρόλοι που εκτελούνται από τους εσωτερικούς ελεγκτές μπορούν να εκτελούνται από το προσωπικό του οργανισμού (in-house) ή μέσα από συναφθείσες συμβάσεις με εξωτερικούς φορείς (outsourcing) ή εν μέρει, σε περιόδους αιχμής, όταν ο οργανισμός χρειάζεται να ανταποκριθεί στις κανονιστικές απαιτήσεις (co-sourcing). Στο Ηνωμένο Βασίλειο, οι απαιτήσεις της έκθεσης Turnbull ώστε οι οργανισμοί να έχουν ένα αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου τονίζει την ανάγκη ενός εσωτερικού ελέγχου που έχει κρίσιμο ρόλο στο να διαδραματίσει στη διαχείριση των κινδύνων ενός οργανισμού (Spira &Page, 2003).

Ένα σημαντικό πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί είναι ότι αυτοί οι στόχοι δεν μπορούν να επιτευχθούν λόγω πολλών παραγόντων. Αυτοί περιλαμβάνονται, αλλά δεν περιορίζονται σε: 1) διαχείριση της παράκαμψης των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου, για τους σκοπούς του χειρισμού της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης, 2) σε συμπαιγνία με το προσωπικό για την αντιμετώπιση των ελέγχων, 3) σε ανθρώπινο λάθος και θέματα κόστους-οφέλους (Deshmukh, 2004).

Κατά παρέκκλιση των ανωτέρω, ο Schneider (2003) τονίζει ότι όλοι οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης θα πρέπει να είναι υπεύθυνοι για την παραγωγή πληροφοριών που μπορούν να χρησιμοποιηθούν στο σύστημα του εσωτερικού ελέγχου του οργανισμού ή θα πρέπει να κάνουν οποιοσδήποτε άλλες ενέργειες απαιτούνται για να επηρεάσουν τους εσωτερικούς ελέγχους με την ευρεία έννοια. Επιπλέον, είναι ευθύνη του συνόλου του προσωπικού να διασφαλίσει ότι τηρούνται οι καθιερωμένες πολιτικές και διαδικασίες που διέπουν τις επιχειρηματικές διαδικασίες.

Ο Kirsch (2002), ορίζει τον έλεγχο ως ένα σύνολο από μηχανισμούς που έχουν σχεδιαστεί έτσι ώστε να παρακινηθούν τα φυσικά πρόσωπα για την επίτευξη των επιθυμητών στόχων.

Ο Scott (1995), υποστηρίζει ότι οι έλεγχοι είναι θεμελιώδους σημασίας για όλους τους οργανισμούς, διότι παρέχουν ένα μηχανισμό για την ευθυγράμμιση των οργανωτικών στόχων και των φιλοδοξιών με τις δυνατότητες, τις δραστηριότητες και τις επιδόσεις του εργαζομένου.

Σύμφωνα με τους Barr και Chang (1993), οι οργανισμοί απολαμβάνουν την ευελιξία ειδικά αν μια Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου δεν υπάρχει καθόλου στον οργανισμό με τη χρησιμοποίηση της εμπειρογνωμοσύνης και των δεξιοτήτων των εξωτερικών παρόχων υπηρεσιών, όταν με αυτόν τον τρόπο προσπαθούν να απολαμβάνουν οικονομίες κλίμακας και εξειδίκευση (Widener&Selto,1999-Vanpeursesem&Jiang, 2008). Αυτό σημαίνει ότι με τα προσόντα και την εμπειρία των εξωτερικών παρόχων υπηρεσιών, ένας οργανισμός μπορεί να τρέξει αποτελεσματικά και αποδοτικά, ενώ επικεντρώνεται σε άλλα θέματα στο πλαίσιο του οργανισμού.

Ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου στη σύγχρονη επιχείρηση είναι ιδιαίτερα σημαντικός ανεξαρτήτως μεγέθους εταιρείας. Οι μικρές-μεσαίες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν σήμερα κρίσιμα ζητήματα μακροπρόθεσμου σχεδιασμού και ανάπτυξης, δεδομένης και της δυσμενούς οικονομικής συγκυρίας. Ο εντοπισμός και η ταξινόμηση των αναγκών και η δέσμευση των κατάλληλων πόρων για την αντιμετώπισή τους αποτελούν μια πρόκληση για τα στελέχη αυτών των επιχειρήσεων.

Τέλος, συνοπτικά η εφαρμογή διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου μπορεί να συμβάλλει σημαντικά στη βελτίωση της λειτουργίας της επιχείρησης. Η ανάλυση των βασικών δραστηριοτήτων της επιχείρησης και ο προσδιορισμός των κρίσιμων θεμάτων προς αντιμετώπιση μέσω της εφαρμογής κατάλληλης μεθοδολογίας ελέγχου, επιτρέπει τον εντοπισμό των περιοχών προς βελτίωση και τη διατύπωση ρεαλιστικών προτάσεων για βιωσιμότητα και ανάπτυξη.

Οι μικρές-μεσαίες επιχειρήσεις έχουν περιορισμένες δυνατότητες και εξειδίκευση αναφορικά με τη χρήση πληροφοριακών συστημάτων για την υποστήριξη των λειτουργιών τους. Στη σύγχρονη εποχή θεωρείται ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας καινοτομίας η χρήση τεχνολογιών πληροφορίας και επικοινωνίας ώστε να επιτυγχάνεται αποδοτικότερη εκτέλεση των διαδικασιών. Για αυτό το λόγο, ενδείκνυται

η εφαρμογή διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου να συνοδεύεται με χρήση νέων τεχνολογιών που θα εκσυγχρονίζουν το συνολικό πλαίσιο λειτουργίας της επιχείρησης.

## **1.7 Ερευνητικά Ερωτήματα**

Στη συγκεκριμένη έρευνα, προκύπτουν τα εξής ερευνητικά ερωτήματα όπως:

1. Θα μπορούσε η εφαρμογή ενός επαρκούς συστήματος εσωτερικού ελέγχου να συμβάλλει στη βιωσιμότητα των ΜΜΕ<sup>1</sup>;
2. Πώς οι ιδιοκτήτες ή και μάνατζερς των ΜΜΕ γνωρίζουν τα διάφορα είδη εσωτερικών ελέγχων;
3. Σε ποίο βαθμό οι εσωτερικοί έλεγχοι εφαρμόζονται στις ΜΜΕ στην Ελλάδα; Ποιοι παράγοντες εμποδίζουν τους τους ιδιοκτήτες ή και τους μάνατζερς των ΜΜΕ από την εφαρμογή ενός επαρκούς συστήματος εσωτερικού ελέγχου;
4. Ποιά είναι τα μέτρα αξιολόγησης και παρακολούθησης που ακολουθούν οι ΜΜΕ στις μεταποιητικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα, για να προσδιορίσουν την αποτελεσματικότητα των εφαρμοζόμενων εσωτερικών ελέγχων;

## **1.8 Σκοπός Μελέτης –Διάρθρωση Κεφαλαίων**

Κύριος σκοπός της μελέτης αυτής είναι να εξεταστεί η ύπαρξη και εφαρμογή εσωτερικών ελεγκτικών διαδικασιών και άλλων συναφών θεμάτων καθώς και η σημασία που δίνεται σε αυτά στις ΜΜΕ.

Η εργασία αυτή διαρθρώνεται σε πέντε κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μια εισαγωγή στον Εσωτερικό Έλεγχο. Παρουσιάζεται η έννοια, ο σκοπός και τα είδη του εσωτερικού ελέγχου καθώς και το αντικείμενο που εξετάζει ο Εσωτερικός Έλεγχος και η Ελεγκτική, τα είδη ελέγχου, επιπλέον εξετάζονται οι επιχειρηματικοί κίνδυνοι και γίνεται αναφορά στην αυτονομία και την ανεξαρτησία του εσωτερικού ελέγχου και τέλος αναλύεται η σημασία του εσωτερικού ελέγχου στις ΜικροΜεσαίες επιχειρήσεις.

---

<sup>1</sup> ΜΜΕ :ΜικροΜεσαίες επιχειρήσεις

<sup>2</sup> Τα στοιχεία είναι απο την επίσημη ιστοσελίδα της Alumil

Στο δεύτερο κεφάλαιο, γίνεται παρουσίαση μελετών που έχουν διεξαχθεί τα προηγούμενα χρόνια με θέμα τον εσωτερικό έλεγχο. Περιληπτικά, γίνεται βιβλιογραφική ανασκόπηση με τις σημαντικότερες έρευνες και ευρύματα .

Στο τρίτο κεφάλαιο, γίνεται αναφορά στο θεσμικό πλαίσιο και αναλύεται το σύστημα του εσωτερικού ελέγχου καθώς και οι δυνατότητες και οι αδυναμίες αυτού. Επιπλέον, περιγράφεται το πλαίσιο της διαχείρισης επιχειρησιακών κινδύνων και η πρόληψη απάτης.

Στο τέταρτο κεφάλαιο, παρουσιάζονται δύο έρευνες που δείχνουν τη σημαντικότητα του εσωτερικού ελέγχου στις ΜΜΕ.

Τέλος, στο πέμπτο κεφάλαιο γίνεται ανακεφαλαίωση των συμπερασμάτων, αναφορά των περιορισμών και των μελλοντικών προτάσεων που προκύπτουν από την ανάλυση των θεμάτων στα προηγούμενα κεφάλαια.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

Αρκετές μελέτες έχουν διεξαχθεί κατά καιρούς με αντικείμενο τον εσωτερικό έλεγχο σε μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις. Παρακάτω παρουσιάζονται συνοπτικά ορισμένες από αυτές τις μελέτες που έχουν πραγματοποιηθεί και διερευνούν την ύπαρξη και λειτουργία εσωτερικού ελέγχου.

Σε έρευνα με συνολικά 54 συνεντεύξεις από ελεγχόμενους και εσωτερικούς ελεγκτές, η ανάλυση έδειξε ότι οι παράγοντες που είναι σημαντικοί για την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου είναι η επάρκεια και ο επαγγελματισμός των εσωτερικών ελεγκτών, μια ενδεδειγμένη "προαγωγή" του εσωτερικού ελέγχου σε επίπεδο εταιρείας, καθώς και των τρόπων αλληλεπίδρασης μεταξύ ελεγκτών και ελεγχόμενων κατά τις επεμβάσεις ελέγχου.

Σε άλλη έρευνα οι Sawalqa & Qtish (2012), εξέτασαν τη σχέση μεταξύ ορισμένων συστατικών (π.χ.εκτίμηση κινδύνου, το περιβάλλον ελέγχου και δραστηριότητες ελέγχου) του συστήματος εσωτερικού ελέγχου και την αποτελεσματικότητα του προγράμματος ελέγχου στην Ιορδανία. Βασιμένοι σε 43 ερωτηματολόγια, τα αποτελέσματα της μελέτης δείχνουν ότι η εκτίμηση κινδύνου συμβάλλει σημαντικά προς ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα ελέγχου. Από την άλλη πλευρά, τα αποτελέσματα της ανάλυσης δείχνουν ότι το περιβάλλον ελέγχου και οι δραστηριότητες ελέγχου δε συμβάλλουν σημαντικά προς την κατεύθυνση ενός αποτελεσματικού προγράμματος ελέγχου. Τα αποτελέσματα αυτά δίνουν μια ένδειξη ότι οι επιχειρήσεις της Ιορδανίας δε διαθέτουν την απαραίτητη εμπειρία για να ασχοληθούν μετά τρέχοντα εργαλεία της εσωτερικής αξιολόγησης του ελέγχου. Το αποτέλεσμα της μελέτης έδειξε ότι μόνο ένα συστατικό των χρησιμοποιούμενων τριών συνιστώσων του συστήματος εσωτερικού ελέγχου στην παρούσα μελέτη, δηλαδή η εκτίμηση κινδύνου, συμβάλλει σημαντικά προς την κατεύθυνση ενός αποτελεσματικού προγράμματος ελέγχου.

Όσον αφορά το περιβάλλον ελέγχου και τις δραστηριότητες ελέγχου, το αποτέλεσμα της ανάλυσης έδειξε ότι δε συμβάλλουν σημαντικά προς την κατεύθυνση ενός αποτελεσματικού προγράμματος ελέγχου. Τα αποτελέσματα, επίσης, δείχνουν ότι οι επιχειρήσεις της Ιορδανίας δε διαθέτουν την απαραίτητη εμπειρία για να ασχοληθούν με τα τρέχοντα τεχνικά εργαλεία της εσωτερικής αξιολόγησης του ελέγχου. Ως εκ

τούτου, ακαδημαϊκοί, διευθυντές και ελεγκτές είναι υπεύθυνοι για αυτή την έλλειψη. Κατά συνέπεια, οι εξειδικευμένοι και καλά εκπαιδευμένοι εργαζόμενοι, αποτελούν απαραίτητες προϋποθέσεις για την ανάπτυξη του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, η οποία είναι η κρίσιμη προϋπόθεση για τη διαδικασία ελέγχου ως σύνολο.

Ο Badara (2012), στη μελέτη του αξιολογεί το ρόλο των εσωτερικών ελεγκτών για την εξασφάλιση αποτελεσματικού δημοσιονομικού ελέγχου σε επίπεδο τοπικής αυτοδιοίκησης, στην περίπτωση του κράτους. Η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε για τη συλλογή των δεδομένων είναι μόνο η κύρια πηγή στην οποία εμπλέκεται η χρήση ερωτηματολογίων και 50 ερωτηματολόγια χορηγήθηκαν στο προσωπικό της Λογιστικής και το Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου της Alkaleri LGA, εκ των οποίων μόνο 35 ερωτηματολόγια είχαν συμπληρωθεί και επεστράφησαν.

Το κύριο εύρημα της μελέτης περιλαμβάνει μεταξύ άλλων την έλλειψη σωστής ανεξάρτητης άσκησης του εσωτερικού ελεγκτή, έλλειψη προσωπικού στην πλευρά της μονάδας εσωτερικού ελέγχου ότι το σύστημα εσωτερικού ελέγχου είναι πολύ αδύναμο προς τους οικονομικούς και άλλους ελέγχους και επίσης, μη τήρηση από τους ελεγκτές του γενικού προτύπου ελέγχου. Η μελέτη συνιστά ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να ασκούν το βαθμό ανεξαρτησίας σε διάφορα τμήματα εντός του οργανισμού κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να είναι αποτελεσματικό ώστε να αποτρέψει κάθε πράξη του οικονομικού εγκλήματος και τον εντοπισμό της απάτης. Το συμβούλιο της τοπικής αυτοδιοίκησης θα πρέπει να δημιουργήσει ένα σύστημα για εσωτερική εκπαίδευση ελεγκτών από καιρό σε καιρό, επειδή θα ενισχύει εκεί λειτουργικές δυνατότητες και ικανότητες στη διαχείριση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου με τον τρόπο συμμετοχής σε επαγγελματικά σεμινάρια, εργαστήρια και συμπόσια.

Οι Cohen & Sayag (2010), μελέτησαν τους παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου. Ο πληθυσμός-στόχος για αυτή τη μελέτη ήταν μάνατζερς και εσωτερικοί ελεγκτές από ισραηλινούς οργανισμούς που διενεργούν εσωτερικούς ελέγχους. Το ερωτηματολόγιο για τους γενικούς διευθυντές ασχολήθηκε με την αποτελεσματικότητα των εσωτερικών διαδικασιών ελέγχου της εταιρείας, ενώ αυτό για τους εσωτερικούς ελεγκτές κάλυπτε τις ανεξάρτητες μεταβλητές. Η διαδικασία συλλογής δεδομένων διήρκεσε εννέα μήνες και συλλέχθηκαν συνολικά 108 ερωτηματολόγια, 75 ήταν στο δημόσιο τομέα και 33 στον ιδιωτικό. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας υπάρχει πολύ υψηλή συσχέτιση μεταξύ των αντιλήψεων της

υποστήριξης ανώτατης διοίκησης και των τριών διαστάσεων της αποτελεσματικότητας ελέγχου. Δεν παρατηρήθηκαν σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών της επαγγελματικής επάρκειας και της εξέλιξης της σταδιοδρομίας και της αποτελεσματικότητας των ελέγχων. Η υψηλότερη ποιότητα του ελεγκτικού έργου και η μεγαλύτερη οργανωτική ανεξαρτησία ήταν θετικά σχετισμένες με την ποιότητα ελέγχου και των ελεγχόμενων αξιολογήσεων. Τα ευρήματα δείχνουν ότι η επίδραση της ανώτατης διοίκησης είναι ισχυρή και συνεπής ανεξάρτητα από το αν ο οργανισμός είναι ιδιωτικός ή δημόσιος.

Οι Burnaby et al (2009), στην έρευνά τους για το επίπεδο της συμμόρφωσης και τη χρήση των Διεθνών Προτύπων του ΔΣ για τις επαγγελματικές πρακτικές των Εσωτερικών Ελεγκτών (πρότυπα) μεταξύ των χωρών (ΗΠΑ, το Βέλγιο, την Ιταλία, τις Κάτω Χώρες και το Ηνωμένο Βασίλειο και την Ιρλανδία), κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι υπάρχει ένα υψηλό επίπεδο διακυμάνσεων στη συμμόρφωση που οφείλονται στην εθνική νομοθεσία, τις απαιτήσεις των χρηματιστηρίων και τα εταιρικά πρότυπα διακυβέρνησης των διαφόρων χωρών που συμμετείχαν στην έρευνα.

Οι Bota-Avram&Pafli (2008), στην έρευνά τους προσπάθησαν να προσδιορίσουν τα πιο σημαντικά είδη των μεθόδων που χρησιμοποιούνται για τον προσδιορισμό της απόδοσης του εσωτερικού ελέγχου με τη χρήση της θεμελιώδους έρευνας. Η ερευνητική μεθοδολογία τους στηρίχθηκε στη βασική έρευνα, προσπαθώντας να συγκεντρώσει τα κύρια σημαντικά ευρήματα από τη βιβλιογραφία σχετικά με την τεκμηριωμένη περιοχή.

Στην πρώτη φάση, η πρόθεση των ερευνητών ήταν να προσφέρουν μια γενική επισκόπηση των πιο σημαντικών τεχνικών που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση των επιδόσεων της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου, με τη διερεύνηση σημαντικών μελετών στον τομέα της έρευνας. Στη συνέχεια, προσπάθησαν να συνθέσουν τις πιο σχετικές μεθόδους ώστε να οικοδομήσουν ένα πλαίσιο με τις σημαντικές κατευθυντήριες γραμμές που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου.

Οι ερευνητές καταλήγουν ότι η ίδια η επιλογή της χρησιμοποιούμενης μεθόδου εξαρτάται από την επίλυση του βασικού στόχου της που προσπαθεί να επιτύχει την καλύτερη αντανάκλαση της συνάφειας και της αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου, προσφέροντας επιχειρήματα υπέρ των επενδύσεων για τους αναγκαίους πόρους προκειμένου να επιτύχει μια καλή ανάπτυξη του εσωτερικού ελέγχου.

Οι Mihret&Yismaw (2007), στη μελέτη τους προσπάθησαν να καθορίσουν τους παράγοντες που επηρεάζουν τις υπηρεσίες εσωτερικού ελέγχου. Με βάση μια μελέτη περίπτωσης ενός μεγάλου δημόσιου τομέα τριτοβάθμιου εκπαιδευτικού ιδρύματος στην Αιθιοπία, η μελέτη εξετάζει πώς η ποιότητα του εσωτερικού ελέγχου, η υποστήριξη της διοίκησης, η οργανωτική ρύθμιση, τα ελεγχόμενα χαρακτηριστικά και η αλληλεπίδραση μεταξύ αυτών των παραγόντων επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου. Για τη βελτίωση της ποιότητας των δεδομένων, πολλαπλές πηγές δεδομένων χρησιμοποιήθηκαν. Τα πρωταρχικά δεδομένα συλλέχθηκαν μέσω ερωτηματολογίων που διανεμήθηκαν στο προσωπικό του εσωτερικού ελέγχου και μια συνέντευξη που διεξήχθη με το Διευθυντή Εσωτερικού Ελέγχου. Μια ανασκόπηση των σχετικών εγγράφων-σχεδίων ελέγχου, τα προγράμματα ελέγχου, τα έγγραφα εργασίας, οι εκθέσεις ελέγχου και τα εγχειρίδια ελέγχου, χρησιμοποιήθηκαν για την παραγωγή δευτερογενών δεδομένων. Τα ευρήματα της μελέτης αποκαλύπτουν ότι η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου του οργανισμού μελέτησε τις ανάγκες για την ενίσχυση της τεχνικής επάρκειας του προσωπικού για τον εσωτερικό έλεγχο και την ελαχιστοποίηση του κύκλου εργασιών του προσωπικού, ώστε να προωθηθεί η αποτελεσματικότητα του ελέγχου.

Το οργανωτικό καθεστώς και η εσωτερική οργάνωση της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου έχουν βαθμολογηθεί αρκετά, αλλά η έλλειψη εσωτερικού ελέγχου της αρχής για τους προϋπολογισμούς μειώνει τον έλεγχο της απόκτησης και της χρησιμοποίησης των πόρων. Είναι υποχρεωτικό για τα άτομα και τους οργανισμούς που παρέχουν υπηρεσίες εσωτερικού ελέγχου να τηρούν και να συμμορφώνονται με τους κανόνες και τις κατευθυντήριες γραμμές που προβλέπονται στο πλαίσιο της διοργανικής συμφωνίας. Πολύ λίγες μελέτες έχουν ασχοληθεί, αν οι ιδιώτες και οι οργανισμοί συμμορφώνονται με τα πρότυπα και τις κατευθυντήριες γραμμές του Ινστιτούτου Εσωτερικών ελεγκτών. Η συμμόρφωση μετά πρότυπα και τις κατευθυντήριες γραμμές είναι πολύ σημαντική καθώς καθιστά τα άτομα και τους οργανισμούς διαφανείς, ειλικρινείς και υπεύθυνους, αυτά τα χαρακτηριστικά τα οποία είναι βασικά συστατικά για την καλή εταιρική διακυβέρνηση.

Έτσι, κατά συνέπεια η αποτελεσματικότητα ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου για να είναι αποτελεσματικό θα πρέπει να είναι:

α) οικονομικό τόσο σε χρόνο όσο και σε χρήμα,



β) ουσιώδες,

γ) κατάλληλο για τα χαρακτηριστικά και τις ανάγκες της ελεγχόμενης εταιρίας,

δ) σύμφωνο με την επιχειρησιακή πολιτική και τη φιλοσοφία του ελέγχου,

ε) επίκαιρο,

στ) απλό και κατανοητό και

ζ) λειτουργικό χωρίς δυσλειτουργίες.

Οι πέντε σημαντικότεροι παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα των εσωτερικών αυτών δικλίδων ασφαλείας είναι:

- το προσωπικό με επαγγελματική επάρκεια, που αποτελεί το σημαντικότερο στοιχείο κάθε συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Απαιτείται αξιολόγηση της απαραίτητης ακεραιότητας και ικανότητας του προσωπικού που θα ενισχύει την αποτελεσματικότητα του συστήματος εσωτερικού ελέγχου
- οργανωτική δομή που προσδιορίζει με σαφήνεια τους τομείς ευθύνης όλων των λειτουργιών και των τμημάτων μιας οικονομικής οντότητας. Η ύπαρξη σωστά σχεδιασμένης οργανωτικής δομής διασφαλίζει τον επαρκή διαχωρισμό των καθηκόντων και των υπευθυνοτήτων μέσα στην εταιρεία, ώστε κανένα άτομο και υπηρεσία να μην χειρίζεται όλες τις πλευρές μιας συναλλακτικής πράξης από την αρχή ως το τέλος και συγκεκριμένα :
  - ✓ τον διαχωρισμό της επιτήρησης των περιουσιακών στοιχείων από τη λογιστική παρακολούθησή τους,
  - ✓ τον διαχωρισμό της εξουσιοδότησης πραγματοποίησης των συναλλαγών από την επιτήρηση των αντίστοιχων περιουσιακών στοιχείων,
  - ✓ τον διαχωρισμό υπευθυνοτήτων εντός της λογιστικής λειτουργίας και
  - ✓ τον διαχωρισμό της λειτουργικής αρμοδιότητας από την αρμοδιότητα της λογιστικής καταγραφής της
- καλοσχεδιασμένο λογιστικό σύστημα που διασφαλίζει την αποτελεσματική καταγραφή, συγκέντρωση και απεικόνιση όλων των δραστηριοτήτων μιας εταιρίας με βάση ένα ευρύ φάσμα παραστατικών εντύπων και λοιπών εγγράφων που αποτελούν τη τεκμηρίωση των δραστηριοτήτων
- περιορισμένη πρόσβαση στα περιουσιακά στοιχεία από άτομα χωρίς εξουσιοδότηση, έτσι ώστε να διαφυλάσσονται τα περιουσιακά στοιχεία, μέσω

και της ύπαρξης μέτρων φυσικής προστασίας των περιουσιακών στοιχείων, αλλά και των λογιστικών βιβλίων

- ύπαρξη υπηρεσίας εσωτερικών ελεγκτών με αντικείμενο την διαρκή επιθεώρηση και αξιολόγηση των διοικητικών και λογιστικών ελέγχων.

#### ✓ Μελέτες για τον Εσωτερικό Έλεγχο στις ΜΜΕ

Η δημιουργία μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων (ΜΜΕ) θα πρέπει να ενθαρρύνεται από τις χώρες καθώς οδηγούν σε αύξηση της ανάπτυξης και της ανάπτυξης της οικονομίας μέσω της παροχής ευκαιριών απασχόλησης και με αυτόν τον τρόπο την ανακούφιση της φτώχειας. Το θέμα του εσωτερικού ελέγχου είναι πιο σχετικό στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις για διάφορους λόγους. Ένας τέτοιος λόγος σχετίζεται με το μέγεθος τους.

Πράγματι, οι ΜΜΕ γενικά και οι μικρές επιχειρήσεις, ιδίως προσλαμβάνουν έναν περιορισμένο αριθμό εργαζομένων. Ως εκ τούτου, προκύπτει μια σαφής διάκριση της εργασίας, που διαχωρίζει τα καθήκοντα και οι ευθύνες κυρίως απουσιάζουν. Μια τέτοια έλλειψη σαφούς διαχωρισμού καθηκόντων αφήνει περιθώρια για δόλιες ενέργειες των εργαζομένων. Όπως σημειώνεται από τον Higson, λόγω του υψηλότερου επιπέδου εμπιστοσύνης, το περιβάλλον ελέγχου σε μια ΜΜΕ είναι συχνά λιγότερο οριζόμενο, επομένως, μπορεί να υπάρχει μεγαλύτερο περιθώριο για μια δόλια δραστηριότητα.

Ως εκ τούτου, οι ΜΜΕ επωφεληθούνται πολύ από την υλοποίηση των δραστηριοτήτων εσωτερικού ελέγχου, λόγω της ευάλωτης κατάστασης τους που απορρέει από το μέγεθος της λειτουργίας τους. Επιπλέον, οι ΜΜΕ δεν απαιτείται από το νόμο να υποβληθούν σε εξωτερικό έλεγχο. Αυτό συνεπάγεται ότι ένα καθαρό μητρώο και μια ομαλή λειτουργία δραστηριότητας των ΜΜΕ εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον έλεγχο που μπορεί να γίνει εσωτερικά. Ως εκ τούτου, ένας ισχυρός εσωτερικός έλεγχος έχει σημαντική αξία για την καθαρή λειτουργία των ΜΜΕ.

Η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας αποκαλύπτει ότι οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις έχουν υπαχθεί στο ενδιαφέρον διαφόρων ενδιαφερομένων, όπως οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής, τα νομοθετικά σώματα, οι επιχειρηματικές οντότητες, ο ακαδημαϊκοί από διάφορα πεδία και ούτω καθεξής.

Η μελέτη, που είναι πιο κοντά στο θέμα και καλύπτει η έρευνα είναι πιθανότατα εκείνη των Chavan και Lamba με τίτλο «Μια διεθνής προοπτική για Εσωτερικού Ελέγχου σε μικρές και Μεσαίες Επιχειρήσεις». Η μελέτη, που δημοσιεύθηκε στο περιοδικό Business Review, 2007 αναφέρει τα αποτελέσματα της εμπειρικής εξέτασης των πολιτιστικών επιρροών στις αποφάσεις των μάνατζερς των ΜΜΕ της Αγγλίας, της Αμερικής και της Ασίας σε σχέση με την καταγγελία των δυσλειτουργιών ως μηχανισμός εσωτερικού έλεγχου. Η Αυστραλία χρησιμεύει ως υποκατάστατο για το cluster των χωρών που περιλαμβάνουν τις ΗΠΑ, το Ηνωμένο Βασίλειο και τον Καναδά, ενώ η Ινδία και η Μαλαισία αντιπροσωπεύουν το ασιατικό cluster. Η μελέτη βασίζεται στα πολιτιστικά χαρακτηριστικά και τις διαφορές μεταξύ των χωρών αυτών για να διατυπώσει υποθέσεις ότι οι μάνατζερς της Αυστραλίας είναι τόσο πιο πιθανό όσο και πιο αποδεκτό να συμμετέχουν στην καταγγελία δυσλειτουργιών του μηχανισμού εσωτερικού ελέγχου από ό,τι οι μάνατζερς της Μαλαισίας και της Ινδίας. Τα δεδομένα συλλέχθηκαν μέσω ενός ερωτηματολογίου που χορηγήθηκε σε δείγματα διευθυντικών στελεχών των ΜΜΕ που έχουν σημαντικές δραστηριότητες σε όλες τις τρεις χώρες. Τα αποτελέσματα της έρευνας υποστηρίζουν τις υποθέσεις σχετικά με τις διαφορές ανάμεσα στις αποφάσεις των μάνατζερς της Αυστραλίας με της Ινδίας και της Μαλαισίας.

Τα ευρήματα αυτής της μελέτης δείχνουν ότι οι επιχειρήσεις που έχουν ως στόχο να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητά τους σε συστήματα ελέγχου ή να επιτύχουν παρόμοια επίπεδα αξιοπιστίας σε τμήματα σε διάφορες χώρες πρέπει να εφαρμόσουν τα συστήματα τις πολιτιστικές αξίες. Ειδικότερα, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι σε σύγκριση με την Ινδία και τη Μαλαισία, ο μηχανισμός εσωτερικού ελέγχου είναι πιθανό να είναι πιο αποτελεσματικός στην Αυστραλία.

Το θέμα τη χρηματοδότησης των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων (ΜΜΕ) αναγνωρίζεται στην ακαδημαϊκή και πολιτική βιβλιογραφία. Αναγνωρίζεται επίσης ότι οι παράγοντες της οικονομίας μπορεί να είναι ανεπαρκείς, ιδίως όσον αφορά τη χρηματοδότηση. Αυτό έχει οδηγήσει σε σημαντική συζήτηση σχετικά με τις καλύτερες μεθόδους για την εξυπηρέτηση αυτού του τομέα. Όπως σημειώνεται από τους Cressy Gandemo και Olofsson, σημαντικά εμπόδια για την επέκταση των οικονομικών πόρων στις ΜΜΕ σχετίζονται με τα ακόλουθα χαρακτηριστικά των ΜΜΕ :

- Οι ΜΜΕ σπάνια έχουν μια μακρά ιστορία και επιτυχημένη πορεία που οι δυνητικοί επενδυτές μπορούν να βασίζονται στην πραγματοποίηση μιας επένδυσης.
- Οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις (ιδίως εκείνες που είναι εισηγμένες στο χρηματιστήριο) υποχρεούνται να συντάσσουν και να δημοσιεύουν πολύ πιο λεπτομερείς οικονομικές πληροφορίες κάτι που μπορεί πραγματικά να βοηθήσει στην αύξηση της διαδικασίας χρηματοδότησης.
- Οι τράπεζες είναι ιδιαίτερα προσεκτικές προς τις μικρότερες επιχειρήσεις, λόγω της αντίληψης ότι αντιπροσωπεύουν μεγαλύτερο πιστωτικό κίνδυνο.
- Οι ΜΜΕ θα πρέπει να δώσουν ένα επιχειρηματικό σχέδιο, κατάλογο των περιουσιακών στοιχείων της εταιρείας, στοιχεία για την εμπειρία των διευθυντών και των μάντζερς και να αποδείξουν πως μπορούν να δώσουν στους παρόχους της χρηματοδότησης κάποια εγγύηση για τα ποσά που παρέχονται.

Οι εσωτερικές πρακτικές ελέγχου outsourcing μεταξύ των ΜΜΕ (Μικρές και Μεσαίες Επιχειρήσεις) είναι μια περιοχή που έχει υπόρευνηθεί, καθώς υπάρχουν μελέτες για την εξωτερική ανάθεση των πρακτικών των λογιστικών υπηρεσιών, όπως την προετοιμασία των οικονομικών καταστάσεων, την υπηρεσία της κοστολόγησης, τη μισθοδοσία, την εταιρική χρηματοδότηση και την αποτίμηση. Οι περισσότερες ΜΜΕ στην Ελλάδα χρησιμοποιούν εξωτερικούς για να εκτελούν τις περισσότερες από τις λογιστικές λειτουργίες που αναφέρονται παραπάνω. Οι ΜΜΕ στην Ελλάδα, ως επί το πλείστον είναι στελεχωμένες με λίγο προσωπικό που είναι άπειρο ή μπορεί να μην έχουν την εμπειρία για να λειτουργήσει τον οργανισμό αποτελεσματικά κάτι που επηρεάζει την απόφαση για την ανάθεση των υπηρεσιών σε έναν εξωτερικό πάροχο υπηρεσιών.

Οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις έχουν αρχίσει να βλέπουν τη σημασία της ύπαρξης των ελεγμένων λογαριασμών καθώς χρηματοδοτούνται κυρίως από τις τράπεζες και τις χρηματοοικονομικές εταιρείες. Θα πρέπει να παρουσιάσουν αξιόπιστα αποδεικτικά στοιχεία για την οικονομική τους θέση, τα οποία θα μπορούσε να είναι με τη μορφή των ελεγμένων οικονομικών καταστάσεων. Στην περίπτωση των ΜΜΕ, οι οποίες σκοπεύουν να επεκταθούν στο άμεσο μέλλον, είναι πιθανό να έχουν ελεγμένους λογαριασμούς. Δεν είναι πραγματικά σαφές από τις προηγούμενες έρευνες, ποιοι είναι οι κύριοι χρήστες των οικονομικών καταστάσεων των ΜΜΕ, ωστόσο, υποστηρίζεται

ότι στο Ηνωμένο Βασίλειο, τα πρότυπα χρηματοοικονομικής πληροφόρησης έχουν σκοπό κυρίως μεγαλύτερες επιχειρήσεις, οι οποίες έχουν τις κεφαλαιαγορές ως κύριο στόχο τους.

Οι Zhang και Gao (2012), χρησιμοποιώντας τρία βασικά θέματα: την ανεξαρτησία, την επικοινωνία και το προσωπικό και την κατάρτιση στην κατανόηση των δυσκολιών που αντιμετωπίζουν οι MME στη δημιουργία των ικανοτήτωντων εσωτερικών ελεγκτών, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι MME δυσκολεύονται να προσλαμβάνουν και να διατηρούν τους εσωτερικούς ελεγκτές που έχουν εμπειρία και προσόντα. Οι συγγραφείς επισήμαναν επίσης ότι η ανεξαρτησία του εσωτερικού ελεγκτή δεν έχει αναγνωριστεί από τις MME. Η μελέτη τους δεν μπορεί να γενικευτεί καθώς χρησιμοποίησαν την προσέγγιση της μελέτης περίπτωσης για να μελετήσουν τις βιομηχανίες του κλάδου των κατασκευών της Κίνας. Μια συγκριτική μελέτη μεταξύ των χωρών θα πρέπει να αποτελέσει τη βάση για γενίκευση. Υπάρχουν στη βιβλιογραφία συγκεκριμένοι λόγοι για τους οποίους οι MME, ειδικότερα, μπορεί να συρρικνώσουν το σύστημα εσωτερικού ελέγχου (αν υπάρχει) σε εξωτερικούς φορείς ή θα προτιμήσουν να τους διατηρήσουν.

Οι Van Peursem και Jiang (2008), για την αξιολόγηση των πρακτικών και των λόγων για τους οποίους MME αναθέτουν τους σύστημα εσωτερικού ελέγχου στη Νέα Ζηλανδία, βρέθηκε ότι το ποσοστό ανταπόκρισης, 2 τοις εκατό, 57% θα πραγματοποιήσει κάποια μορφή της πρακτικής του εσωτερικού ελέγχου με περίπου 65 outsourcing μερικές χρόνια με το χρόνο της έρευνας. Μερικοί από τους περιορισμούς στην μελέτη τους έδειξε το 43% της έρευνας εταιρείες δεν έχουν μια λειτουργία εσωτερικού ελέγχου τα οποία είναι απολύτως ένα υψηλό ποσοστό των μη-χρήσης και οι περισσότερες από τις γενικεύσεις που διατυπώνονται για τις MME δεν μπορεί να εφαρμοστεί και σε άλλες χώρες.

Οι Carey et al (2006), πρότειναν ότι οι μικρότερες επιχειρήσεις μπορούν να αποφασίσουν να αναθέσουν σε τρίτους, εφόσον έχουν υιοθετήσει τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου για πρώτη φορά, καθώς η εμπειρία και το κόστος θα πρέπει να τεθούν υπόψη. Παρόμοια επιχειρήματα από προηγούμενες λογοτεχνίες πρότεινε επίσης ότι, οι μικρότερες επιχειρήσεις δεν έχουν τη δυνατότητα και την ικανότητα να εκπαιδεύσει το προσωπικό εσωτερικού ελέγχου έτσι outsourcing της IAF.

Επίσης, οι Carey et al, υποστηρίζουν ότι “το συγκριτικό πλεονέκτημα του εξωτερικού παρόχου είναι πιθανό να μειωθεί καθώς αυξάνεται το μέγεθος της εταιρίας, επειδή οι μεγαλύτεροι οργανισμοί έχουν μεγαλύτερη ικανότητα να επιτύχουν βελτίωση της αποτελεσματικότητας του κόστους μέσω οικονομιών κλίμακας”. Οι ΜΜΕ, ως επί το πλείστον στελεχώνονται από υπαλλήλους που διαθέτουν την εμπειρία για να διευθύνουν την επιχείρηση ή να επιτύχουν τους οργανωτικούς στόχους κυρίως του προσωπικού των ΜΜΕ.

Οι Van Peursem και Wells (2000), στη κατανόηση των αναθετουσών πρακτικών μεταξύ των λογιστικών εταιριών της Νέας Ζηλανδίας κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι μικρές επιχειρήσεις που αναζητούν τις υπηρεσίες εξωτερικών μερών, λόγω της απειρίας του προσωπικού που έχουν. Η ανάθεση του εσωτερικού ελέγχου σε εξωτερικούς παρόχους, λόγω ανεπαρκούς εμπειρίας δεν είναι μόνο κοινό με τις ΜΜΕ καθώς και μεγαλύτερες επιχειρήσεις αναθέτουν σε τρίτους λόγω της τεχνογνωσίας τους τις υπηρεσίες του εσωτερικού ελέγχου.

Οι Spekle et al., κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι μικρότερες επιχειρήσεις είναι πιθανό να συρρικνώσουν τις υπηρεσίες των εξωτερικών παρόχων υπηρεσιών, επειδή είναι λιγότερο «εντατικές στον έλεγχο».

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

#### 3.1 Ορισμός του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου

Η αναγκαιότητα ύπαρξης ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου, η πληρότητα, το μέγεθος και η έκταση αυτού σε μια επιχείρηση, καθορίζεται από τις δραστηριότητες, την πολυπλοκότητα του αντικείμενου εκμετάλλευσης και των συναλλαγών την εκπαίδευση και την εξειδίκευση του προσωπικού, καθώς και μια σειρά άλλων παραγόντων. Η ύπαρξη ενός οργανωμένου Σ.Ε.Ε. παρέχει τα εχέγγυα στις διοικήσεις, μέσω δικλίδων ασφαλείας που παρέχει, ως σύστημα, να συμβάλει αποτελεσματικά στην εύρυθμη λειτουργία και στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων.

#### 3.2 Σκοπός του Συστήματος του Εσωτερικού Ελέγχου

Ως αντικειμενικός σκοπός ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου θα μπορούσε να αναφερθεί:

1. Να είναι το εργαλείο της διοίκησης για την υλοποίηση των επιλεγμένων στρατηγικών στόχων, ως επίσης να παρέχει τη δυνατότητα εκτίμησης και μέτρησης του αποτελέσματος και τη σύγκριση αυτού με τους αρχικούς στόχους.
2. Να κινείται και να δρα σε οργανωτικό και επιχειρησιακό πνεύμα και να στοχεύει στην κάλυψη ζωτικών αναγκών. Επίσης, να είναι ευέλικτο και αποτελεσματικό, να αναπροσαρμόζεται στις εκάστοτε συνθήκες και ανάγκες και να διασφαλίζει την βιωσιμότητα της μονάδας σε ανταγωνιστικό περιβάλλον.
3. Να παρέχει τη δυνατότητα αξιοποίησης καθώς και σωστής διαχείρισης των διαθέσιμων οικονομικών πόρων, την αξιοποίηση των παραγωγικών μέσων και του ανθρωπίνου δυναμικού, καθώς και τη διαφύλαξη των περιουσιακών στοιχείων. Παράλληλα να αποβλέπει στην καλύτερη εξυπηρέτηση με τους συναλλασσόμενους.

4. Να διέπεται από κανόνες επιχειρησιακής και επιχειρηματικής συμπεριφοράς που να παρέχουν τα εχέγγυα και τις προϋποθέσεις εκείνες, ώστε ο επιχειρηματικός κίνδυνος να διαχειρίζεται κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο, διασφαλίζοντας την ευρωστία και βιωσιμότητα του φορέα.
5. Να συμπεριλαμβάνει στη δομή του Εσωτερικού Έλεγχου (internal Audit) για την αξιολόγηση της επάρκειας λειτουργίας του ίδιου του συστήματος εσωτερικών ελέγχων (controls).
6. Να κατανέμει τις αρμοδιότητες και τις υποχρεώσεις, κατά τον πλέον άριστο τρόπο, μεταξύ των τμημάτων και των εργαζομένων σε αυτά. Επίσης, η ρύθμιση των σχέσεων μεταξύ αυτών. Να συμβάλει αποτελεσματικά στο βαθμό συνεργασίας μεταξύ των απασχολούμενων.
7. Να γνωμοδοτεί αν οι κάθε είδους αποφάσεις – εξουσιοδοτήσεις είναι γνωστές σε όλα τα στελέχη, κατανοητές και αν εφαρμόζονται από όλη την πυραμίδα ιεραρχίας σύμφωνα με τις εντολές που έχουν θεσπιστεί από το φορέα.
8. Να παρέχει την ευχέρεια ανάπτυξης πρωτοβουλιών στους χρήστες για δημιουργική εργασία και όχι να θέτει περιορισμούς δημιουργώντας παρενέργειες στην ανάπτυξη του φορέα.
9. Τέλος, ως σύστημα να αποβλέπει στην θέσπιση συγκεκριμένων δικλείδων ασφαλείας ελέγχου, στο ίδιο το σύστημα, προκειμένου να συμβάλλει στον συντονισμό και την αρμονική συνύπαρξη μεταξύ των λειτουργιών του.

### **3.3 Περιεχόμενο του Συστήματος του Εσωτερικού Ελέγχου**

Ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου περιλαμβάνει ένα σύνολο συστημάτων και υποσυστημάτων που είναι απαραίτητα, για να λειτουργήσει αποτελεσματικά ένας οργανισμός. Ενδεικτικά, ως τέτοια συστήματα θα μπορούσαμε να αναφέρουμε:

- Εγκεκριμένο οργανόγραμμα σε πλήρη ανάπτυξη, σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας καθώς και τη διάκριση των λειτουργιών σε κύριες και δευτερεύουσες. Μέσα από ένα σύστημα “οργανόγραμμα” πρέπει να διαγράφεται με σαφήνεια και να προσδιορίζεται η περιοχή ευθύνης ανά τομέα και τμήμα.



- Οργανωτικό πλαίσιο περιγραφής καθηκόντων και διαδικασιών. Περιγραφή καθηκόντων ανά τμήμα και ανάπτυξη διαδικασιών που να καλύπτουν όλες τις δραστηριότητες των ιεραρχικών επιπέδων.
- Αποτύπωση των στρατηγικών σχεδιασμών και στόχων και την πολιτική υλοποίησης αυτών βάσει συγκεκριμένου χρονοδιαγράμματος και τρόπου δράσης, ώστε να επιτυγχάνεται το ποθητό αποτέλεσμα.
- Μακροχρόνιο και βραχυχρόνιο προγραμματισμό δράσης σε πλήρη ανάπτυξη, ανά δραστηριότητα, με αντίστοιχο απολογισμό και επισήμανση των αποκλίσεων, καθώς και την αιτιολόγηση αυτών.
- Πλήρες και ενήμερο καταστατικό όπου προσδιορίζονται και αποτυπώνονται με σαφήνεια το αντικείμενο εκμετάλλευσης, εργασίας και οι κύριοι σκοποί του οικονομικού φορέα.
- Πολιτική αγορών-προμηθειών σε όλες τις κατηγορίες και επίπεδα.
- Πολιτική πωλήσεων και τιμολόγηση σε εσωτερικό-εξωτερικού σε όλα τα επίπεδα των πελατών.
- Διαδικασίες εισπράξεων και διαχείρισης αυτών. Επίσης, διαχείριση των ίδιων και ξένων κεφαλαίων.
- Διαχείριση χαρτοφυλακίου μετοχών, ομολόγων.
- Συστήματα πληροφόρησης. Αξιόπιστο σύστημα M.I.S. με ευρύτητα επιχειρησιακού πνεύματος που συμβάλλει στην αναβάθμιση των επιδιωκόμενων στόχων.
- Κανονισμό ολοκληρωμένου κύκλου παραγωγικής διαδικασίας προϊόντων, υπηρεσιών και διαδικασίες διαχείρισης των αποθεμάτων.
- Σύστημα εξουσιοδότησης για εκχώρηση συγκεκριμένων εξουσιοδοτήσεων σε στελέχη για την εσωτερική λειτουργία, καθώς και το χειρισμό θεμάτων εκπροσώπησης της εταιρείας, έναντι τρίτων.
- Διαδικασίες καθορισμού εξουσιοδοτήσεων ορίων εγκρίσεως δαπανών.
- Γενικούς κανόνες λειτουργίας του φορέα, αποκεντρωτικού συστήματος, με την ανάθεση αρμοδιοτήτων σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχικής πυραμίδας που να διασφαλίζουν την εύρυθμη λειτουργία.
- Αξιόπιστο μηχανογραφημένο σύστημα, σωστά οργανωμένο που να παρέχει την απαιτούμενη πληροφόρηση και να διασφαλίζει τα αρχεία.
- Στρατηγική και πολιτική επενδύσεων βραχυχρόνια και μακροχρόνια ως και οι αναμενόμενες αυτών αποδόσεις.

- Πολιτική λήψη δανείων για επενδύσεις και κεφαλαίου κινήσεως, ως επίσης και αποπληρωμή αυτών.
- Διαδικασίες για φορολογική ενημέρωση, φορολογικές υποχρεώσεις απόδοση φόρων και δικαιώματος φορολογικών απαλλαγών.
- Πολιτική πρόσληψης προσωπικού, μισθοδοσίας, κοινωνικών παροχών, αξιολόγησης, εκπαίδευσης και ανάπτυξης, αξιοποίηση και γενικότερα σωστής διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού.
- Διαχείριση μηχανολογικού εξοπλισμού και παγίων περιουσιακών στοιχείων. Λειτουργία και αποδοτικότητα αυτών.
- Ασφάλεια (Security), προσωπικού και περιουσιακών στοιχείων, όπου προσδιορίζονται με σαφήνεια τα μέσα και οι τρόποι προστασίας αυτών.
- Συστήματα I.S.O., έλεγχος διαδικασιών διασφάλισης ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών.
- Σύστημα περιβαλλοντικής προστασίας (E.M.A.S.=Environmental Management Auditing Systems), προκειμένου να αποφευχθούν απρόβλεπτες συνέπειες στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, σύμφωνα με τις περιβαλλοντολογικές προδιαγραφές, I.S.O.14001, έγκριση τυποποίησης της Ευρωπαϊκής Επιτροπής 2-4-1996.
- Εσωτερικό Έλεγχο (internal Audit), που αποτελεί μέρος του Σ.Ε.Ε. που είναι αρμόδιος για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας, όπως επίσης και των επιμέρους συστημάτων, λειτουργιών αυτού.
- Λοιπές δραστηριότητες που έχει ο οργανισμός και επιχειρούν να εξασφαλίσουν την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών και επιδιώξεων.

### **3.4 Βασικές αρχές ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου (Σ.Ε.Ε.)**

Η αναφορά που ακολουθεί σε μια σειρά βασικών αρχών του συστήματος εσωτερικού ελέγχου έχει ως σκοπό να μυήσει τους εσωτερικούς ελεγκτές στη φιλοσοφία και τη δομή των λειτουργιών του ίδιου του συστήματος, ώστε να αποκτήσουν τις κατάλληλες εκείνες γνώσεις και ικανότητες, για την καλύτερη αξιολόγηση των λειτουργιών και των διαδικασιών αυτού. Ως βασικές αρχές ενός Σ.Ε.Ε., ενδεικτικά θα μπορούσαμε να αναφέρουμε:

### **α. Κατάλληλη στελέχωση**

Η σωστή στελέχωση από εξειδικευμένο στελεχιακό δυναμικό και ο ανάλογος αριθμός αυτού πρέπει να προσεχθεί ιδιαίτερα σε μια σύγχρονη επιχείρηση και ειδικά σε μια περίοδο με τάσεις διεθνοποιούμενης αγοράς που δεν επιδέχεται πειραματισμούς για κακή επιλογή στελεχιακού δυναμικού. Επίσης, ανάλογη προσοχή πρέπει να δοθεί στη σωστή αξιολόγηση και αξιοποίηση του εργατικού δυναμικού από τα στελέχη μέχρι και τον απλό ανειδίκευτο εργαζόμενο. Η σωστή λοιπόν αξιολόγηση και αξιοποίηση του εργατικού δυναμικού είναι ένας από τους κύριους συντελεστές επιτυχίας κάθε κρατικού ή ιδιωτικού φορέα.

### **β. Αποκέντρωση της διοίκησης**

Λαμβάνοντας υπόψη το βαθμό της οργάνωσης και της σχετικής στελέχωσης, η διοίκηση, καθώς και κάθε τμήμα της επιχείρησης θα πρέπει ανάλογα να μεριμνούν ώστε:

- 1) Να λαμβάνονται μέτρα για την εκχώρηση όσο το δυνατόν περισσότερων αρμοδιοτήτων σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα.
- 2) Το κάθε τμήμα στην περιοχή του να ασκεί όσο το δυνατόν περισσότερες εξουσίες και να έχει και περισσότερες ευθύνες. Να είναι απολύτως υπεύθυνο για το αποτέλεσμα των δραστηριοτήτων τόσο σε επίπεδο τμήματος όσο και σε επίπεδο ατόμων.
- 3) Να γίνεται αξιολόγηση των ενεργειών και μέτρηση του αποτελέσματος τόσο των διοικητικών οργάνων όσο και των αρμοδίων τμημάτων και αναλόγως να λαμβάνονται μέτρα.

### **γ. Διαχωρισμό καθηκόντων και ευθυνών**

Να υπάρχει σαφής διαχωρισμός καθηκόντων και ευθυνών σε όλα τα επίπεδα της πυραμίδας. Ειδικά σε θέματα που άπτονται της ζωτικότητας τη επιχείρησης, όπως τα περιουσιακά στοιχεία, τα διαθέσιμα, το χαρτοφυλάκιο, τα ζωτικά σημασίας τμήματα παραγωγής, τα καθήκοντα και οι ευθύνες πρέπει να είναι αυστηρά προσδιορισμένα. Επίσης, κανένα τμήμα, παραγωγική μονάδα και άτομο δεν πρέπει να έχει την αποκλειστική γνώση και εξουσία για οποιαδήποτε σημαντική λειτουργία ή συναλλαγή. Οι σημαντικές αυτές εργασίες δεν επιτρέπεται να ολοκληρώνονται από έναν και μόνον υπάλληλο, αλλά η εργασία κάθε υπαλλήλου πρέπει να συμπληρώνεται, οπωσδήποτε, από την εργασία τουλάχιστον ενός άλλου και να ελέγχεται από κάποιον τρίτο.

#### **δ. Παροχή εξουσιοδοτήσεων**

Για συναλλαγές και εκπροσώπηση της εταιρείας έναντι τρίτων απαιτείται εξουσιοδότηση από το διοικητικό συμβούλιο. Οι δοσοληψίες αυτές προϋποθέτουν: κατ' ανάγκη ειδικές εξουσιοδοτήσεις, σε αντίθεση με αυτές που ρυθμίζονται μέσω των καθιερωμένων λειτουργικών κανόνων και διαδικασιών, στα πλαίσια των οποίων η επιχείρηση κατ' ανάγκη πρέπει να κινείται.

#### **ε. Διασφάλιση των συναλλαγών**

Κάθε συναλλαγή, γεγονός της επιχειρηματικής δραστηριότητας θα πρέπει να γίνεται σύμφωνα με τις υπάρχουσες πολιτικές και διαδικασίες και τις κατευθύνσεις της διοίκησης έτσι ώστε:

- Να καθορίζονται σαφώς οι ευθύνες για εγκρίσεις.
- Να καθορίζονται σαφώς οι διαδικασίες για τον προληπτικό έλεγχο πριν από κάθε συναλλαγή.
- Να υποβοηθείται η σωστή καταχώρηση και λογιστική απεικόνιση κάθε λογιστικού γεγονότος.
- Να απεικονίζονται όλες οι συναλλαγές σε καλά σχεδιασμένα και οργανωμένα έντυπα, ώστε να δίνουν ανά πάσα στιγμή τη σωστή πληροφόρηση.
- Να ελαχιστοποιείται σε κάθε συναλλακτική δραστηριότητα ή πιθανότητα λάθους
- Να διευκολύνεται η διαδικασία ανάλυσης κάθε οικονομικού γεγονότος και η παροχή πληροφόρησης αυτού στη διοίκηση για λήψη αποφάσεων. Για να διασφαλίζονται τα συμφέροντα του οργανισμού η κάθε συναλλαγή θα πρέπει να ακολουθεί τέσσερα στάδια, δηλαδή:
  - ❖ Της εξουσιοδότησης. Να εκχωρούνται εξουσιοδοτήσεις σε συγκεκριμένα άτομα που θα χειρίζονται τις συναλλαγές σε όλες τις φάσεις και μέχρι ποιο ποσό.
  - ❖ Της έγκρισης. Κάθε συναλλαγή πρέπει να εγκρίνεται, πριν την εκτέλεση της. Κάθε έγκριση συναλλαγής εκ των υστέρων εγκυμονεί κινδύνους για την επιχείρηση και τους εργαζομένους.
  - ❖ Της εκτέλεσης. Για κάθε εκτέλεση πρέπει να προηγείται η διαδικασία της έγκρισης.

- ❖ Της καταγραφής. Η άμεση καταγραφή της συναλλαγής, μετά την εκτέλεση, είναι μια δικλείδα ασφαλείας προς αποφυγή επανάληψης της ίδιας συναλλαγής και παροχή άμεσης εικόνας των συναλλαγών.

#### **στ. Επιτήρηση και επιθεώρηση της εργασίας**

Η συστηματική επιτήρηση και επιθεώρηση της εργασίας των στελεχών και εργαζομένων κατά το στάδιο εκτέλεσης αυτής δίνει τη δυνατότητα για άμεση διαρθρωτική παρέμβαση, όπου απαιτείται για την τήρηση και κατανόηση των διαδικασιών για την εξασφάλιση και τη διασφάλιση της ποιότητας των υπηρεσιών και προϊόντων.

#### **ζ. Έγκαιρη και τακτική ενημέρωση**

Πληροφοριακό υλικό, στοιχεία εκθέσεων, πορίσματα μελετών, συμπεράσματα συσκέψεων και συνεδρίων που προέρχονται από το εξωτερικό και το ενδοεπιχειρησιακό περιβάλλον και που αποτελούν μέρος βελτίωσης και αξιολόγησης της απόδοσης των δραστηριοτήτων, πρέπει να ετοιμάζονται οργανωμένα και κατάλληλα και να διανέμονται έγκαιρα, τακτικά και προγραμματισμένα σε όλα τα επίπεδα διοίκησης, για ενημέρωση και λήψη διορθωτικών μέτρων.

#### **η. Έκταση ελέγχων ανάλογα με τον κίνδυνο**

Ο σχεδιασμός του ελέγχου από τα ίδια τμήματα, καθώς και η έκταση αυτού πρέπει να ανταποκρίνεται στο μέγεθος, στη φύση των δραστηριοτήτων του φορέα, στην οργάνωση αυτού και ανάλογα με τον κίνδυνο που είναι εκτεθειμένο το κάθε τμήμα. Κατά συνέπεια το κόστος του ελέγχου δεν πρέπει να είναι υπέρμετρο. Ειδικά για το τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου, κατά το σχεδιασμό των ελέγχων θα πρέπει να εκτιμάται αν είναι εφικτό, το κόστος και η ωφέλεια που προκύπτει από κάθε έλεγχο.

#### **θ. Θέσπιση τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου**

Για άμεση, σωστή και αντικειμενική πληροφόρηση της διοίκησης από μια διαφορετική οπτική γωνία, σε ένα οργανωμένο φορέα, προϋποθέτει τη θέσπιση ενός ανεξάρτητου τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου. Η ανεξαρτησία του, ως κύριο χαρακτηριστικό, καθώς και η εποπτεία του από τη διοίκηση, του δίνει τη δυνατότητα να αξιολογεί και να εκτιμά τις διαδικασίες σε όλο το εύρος, καθώς επίσης και το βαθμό υλοποίησης των αποφάσεων, ανεπηρέαστα και αντικειμενικά.

Η πλήρης υποστήριξη τότε εσωτερικού ελέγχου από τη διοίκηση του παρέχει τη δυνατότητα για αντικειμενικότερη και ανεξάρτητη αξιολόγηση των λειτουργιών, στοιχείο απαραίτητο, προκειμένου να παρέχει στη διοίκηση να έχει την πληροφόρηση εκείνη, που θα τη βοηθήσει να διαχειριστεί αποτελεσματικότερα τον επιχειρηματικό κίνδυνο για τον οποίο είναι υπεύθυνη.

### **3.5 Ο ρόλος και η αναγκαιότητα του Εσωτερικού Ελέγχου**

Η διοίκηση των επιχειρήσεων σήμερα, με την τεράστια επέκταση και το γιγαντιαίο μέγεθος των επιχειρήσεων, γίνεται ολοένα και δυσκολότερη. Κάθε μεγάλη επιχείρηση αποτελείται από πολλές διευθύνσεις και τμήματα ώστε η επίβλεψη των χιλιάδων εργαζομένων στους διάφορους τομείς να μην είναι εύκολη, αν δεν έχουν εντοπισθεί και εφαρμοσθεί σύγχρονες μέθοδοι διοίκησης και αν δεν χρησιμοποιηθεί η ηλεκτρονική τεχνολογία. Έτσι, με τον τρόπο αυτό είναι δυνατή η συγκέντρωση των διαφόρων πληροφοριών, οικονομικών, τεχνικών και άλλων, σε αξίες και ποσότητες, με ταχείς ρυθμούς από την πλευρά των διευθυντών που παλιότερα δεν είχαν τη δυνατότητα να στηρίξουν αξιόπιστα την παρέμβασή τους και τις παρατηρήσεις για την αξιολόγηση των λειτουργικών αποτελεσμάτων της επιχείρησης, ώστε να χρησιμοποιούν τις πληροφορίες αυτές και να λαμβάνονται ορθολογικές αποφάσεις. Η αξιοπιστία όμως των οικονομικών και τεχνικών πληροφοριών και στοιχείων εξαρτάται από τις ακολουθούμενες διαδικασίες και τον συνεχή έλεγχο καθώς και από την αξιολόγηση αυτών. Για τους παραπάνω λόγους απαιτείται συνεχής εσωτερικός έλεγχος προκειμένου να διαπιστωθεί αν οι στόχοι και οι στρατηγικές της επιχείρησης ακολουθούνται σωστά από τα διάφορα επίπεδα του Management και τους εργαζόμενους.

Επίσης, ο εσωτερικός έλεγχος με τις αναβαθμισμένες υπηρεσίες που προσφέρει, ως σύμβουλος, γίνεται ολοένα και πιο αναγκαίος. Με την ανάλογη υποστήριξη από τη διοίκηση μπορεί να συμβάλει αποτελεσματικά στον εντοπισμό των διαχειριστικών αδυναμιών, την πρόληψη και την καταστολή των απρόβλεπτων γεγονότων, θετικά στοιχεία για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης.

Το Management της επιχείρησης έχει επίσης την ευθύνη για την τήρηση των λογιστικών βιβλίων και στοιχείων και την κατάρτιση των Χρηματοοικονομικών Καταστάσεων, που πρέπει να παρουσιάζουν την αληθινή εικόνα της επιχείρησης, η οποία πρέπει να είναι ακριβής, επαρκής και αξιόπιστη. Ο εσωτερικός έλεγχος παρέχει τη βεβαιότητα ότι και η ευθύνη αυτή εκπληρώνεται με τρόπο κατάλληλο και υπεύθυνο.

Γενικότερα, η ευρεία και καθολική έννοια του εσωτερικού ελέγχου αποκτά ιδιαίτερη βαρύτητα αν εξεταστεί σε σχέση με τη συνθετότητα και την πολυπλοκότητα των σημερινών μεγάλων βιομηχανικών και εμπορικών επιχειρήσεων, γιατί ο εσωτερικός έλεγχος παρουσιάζει σημαντικότερη σπουδαιότητα και εξέλιξη επειδή αποτελεί πλέον μια τεχνική μεγάλης σημασίας που μπορεί να επιτρέψει στις διοικήσεις των πολυσύνθετων αυτών οργανισμών να λειτουργούν αποδοτικά επιτυγχάνοντας υψηλή παραγωγικότητα.

Ο εσωτερικός έλεγχος έχει ακόμη σημαντική σπουδαιότητα και για τον εξωτερικό ανεξάρτητο Ορκωτό Λογιστή. Το σύστημα και η ποιότητα του εσωτερικού ελέγχου που χρησιμοποιείται από την επιχείρηση θα καθορίσει επίσης το πρότυπο και τη διαδικασία του εξωτερικού ελέγχου. Οι ανεξάρτητοι Ορκωτοί Λογιστές εξετάζουν και αξιολογούν το σύστημα εσωτερικού ελέγχου προκειμένου να πεισθούν για την αξιοπιστία των λογιστικών δεδομένων και να καθορίσουν το πρόγραμμα και το χρονοδιάγραμμα της ελεγκτικής διαδικασίας, που είναι απαραίτητα για την έκφραση γνώμης πάνω στην ειλικρίνεια και την αξιοπιστία των Χρηματοοικονομικών Καταστάσεων.

Η αναγκαιότητα του εσωτερικού ελέγχου είναι προφανής από τις ατέλειες και τις αδυναμίες που διακρίνουν τον ίδιο τον άνθρωπο. Οι κλοπές, οι απάτες και οι ατασθαλίες ανάγονται στις ατέλειες της ανθρώπινης φύσης και της ηθικής. Επειδή είναι αδύνατον να εξαλειφθούν τελείως οι αδυναμίες αυτές, όσα μέσα και να επιστρατευθούν, το μόνο που απομένει είναι η καταπολέμηση τους από τον εσωτερικό έλεγχο, για να περιορισθούν όσο το δυνατόν περισσότερο.

### 3.6 Αποτελεσματικότητα Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου

Ο αποτελεσματικός εσωτερικός έλεγχος είναι ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου σύμφωνα με τον οποίο οι λειτουργίες, τα σχέδια και τα προγράμματα του εσωτερικού ελέγχου επιτυγχάνουν τα επιδιωκόμενα αποτελεσματα τους. Παρά το γεγονός ότι τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου λειτουργούν σε διαφορετικά επίπεδα αποτελεσματικότητας. Έτσι, ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου λέγεται ότι είναι αποτελεσματικό όταν πληροί τις ακόλουθες βασικές ιδιότητες του αποτελεσματικού συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Πέντε λειτουργικά σωστά συστατικά εσωτερικού ελέγχου οδηγούν σε αποτελεσματικό εσωτερικό έλεγχο. Οι πέντε βασικές και αλληλένδετες συνιστώσες είναι οι εξής:

- 1) Η διαμόρφωση ενός ευνοϊκού περιβάλλοντος ελέγχου. Ο έλεγχος του περιβάλλοντος δίνει τον "τόνο" ενός οργανισμού, που επηρεάζει τη συνείδηση του ελέγχου και όλων των εργαζομένων του. Ο έλεγχος του περιβάλλοντος είναι διάχυτος διότι επηρεάζει (θετικά ή αρνητικά) τον όλο οργανισμό και στο πλαίσιο αυτό, όλα τα άλλα στοιχεία. Ένα αποτελεσματικό περιβάλλον ελέγχου είναι ένα περιβάλλον όπου τα αρμόδια άτομα καταλαβαίνουν τις ευθύνες τους, τα όρια στην εξουσία τους και είναι γνώστες του συστήματος, έχοντας κατά νου και δεσμεύονται να κάνουν ό,τι είναι σωστό να το κάνουν με το σωστό τρόπο. Έχουν δεσμευτεί να ακολουθούν τις πολιτικές και διαδικασίες ενός οργανισμού καθώς και τα πρότυπα δεοντολογίας και συμπεριφοράς.

Το περιβάλλον ελέγχου, περιλαμβάνει τεχνική επάρκεια και ηθική δέσμευση, είναι ένα άυλο στοιχείο που είναι απαραίτητο για τον αποτελεσματικό εσωτερικό έλεγχο. Είναι το μέσο που εξαπλώνει τη δέσμευση του οργανισμού για την ηθική και τίμια συμπεριφορά, τους αποτελεσματικούς εσωτερικούς ελέγχους και την ορθή χρηματοοικονομική πληροφόρηση. Τα διάφορα στοιχεία του ελέγχου του περιβάλλοντος είναι η φιλοσοφία του τρόπου λειτουργίας, της διοίκησης, ο τρόπος με τον οποίο η διοίκηση αναθέτει την εποπτεία και την ευθύνη, όπως και ο τρόπος που η διοίκηση οργανώνει και αναπτύσσει τους εργαζόμενους και τέλος η προσοχή και η κατεύθυνση που παρέχεται από το διοικητικό συμβούλιο.

- 2) Η διενέργεια της αξιολόγησης κινδύνου. Είναι ο προσδιορισμός των παραγόντων ή όρων που απειλούν την επίτευξη των στόχων και των σκοπών μιας οντότητας.



Πρόκειται για εντοπισμό κινδύνων, για αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των εργασιών, αξιοπιστία της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης και συμμόρφωση με τους νόμους και τους κανονισμούς. Αλλαγές στο προσωπικό, νέες σειρές προϊόντων ή ταχεία επέκταση είναι μερικοί από τους παράγοντες που θα μπορούσαν να επηρεάσουν σημαντικά τους κινδύνους μέσα σε ένα οργανισμό. Η εκτίμηση κινδύνου είναι ζωτικής σημασίας, άσκηση για όλων των μεγεθών εταιρείες, αφού κάθε εταιρεία βρίσκεται αντιμέτωπη με μια ποικιλία κινδύνων από τις εξωτερικές και εσωτερικές πηγές που πρέπει να αξιολογηθούν. Απαίτηση για ορθή αξιολόγηση κινδύνων είναι ο προσδιορισμός σαφών στόχων.

Οι λειτουργίες της επιχείρησης μπορεί να θέσουν σε κίνδυνο τους στόχους της εταιρίας και παραμένουν πρωτόγνωρες από την ανεξέλεγκτη ανάληψη κινδύνων. Αυτός είναι ο λόγος που η διοίκηση πρέπει να αξιολογήσει όλους τους κινδύνους. Οι εκτιμήσεις των κινδύνων θεωρούνται αποτελεσματικές αν βοηθούν στο προσδιορισμό των κινδύνων, το τι έλεγχος χρειάζεται και πώς πρέπει να διαχειρίζεται. Είναι σημαντικό, ο προσδιορισμός του κινδύνου να είναι συνολικός σε επίπεδο τμήματος.

Η εκτίμηση κινδύνου σύμφωνα με την COSO αναμένει ότι εφόσον οι κίνδυνοι έχουν εντοπιστεί, η ανάλυση κινδύνου εκτελείται με προτεραιότητα αυτών των κινδύνων. Μια πλήρης αξιολόγηση του κινδύνου περιλαμβάνει την εκτίμηση της πιθανότητας να συμβεί ο κίνδυνος καθώς και εκτίμηση του ποσοτικού και ποιοτικού κόστους του πιθανού κινδύνου. Επιπλέον, περιλαμβάνεται, επίσης, ο καθορισμός του πώς θα γίνει η διαχείριση του κινδύνου.

Ο καθορισμός προτεραιοτήτων είναι ένας από τους τρόπους που επιτρέπουν στους οργανισμούς να επικεντρωθούν στους κινδύνους με εύλογη πιθανότητα εμφάνισης και υψηλές επιπτώσεις. Παρά το γεγονός ότι οι μικρότερες εταιρίες είναι πιο πιθανόν να έχουν μια πιο ανεπίσημη, λιγότερο δομημένη διαδικασία αξιολόγησης των κινδύνων, οι βασικές έννοιες αυτού του στοιχείου εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να υπάρχουν σε κάθε οργανισμό.

Για την επίτευξη των στόχων, η διοίκηση πρέπει να ισορροπήσει αποτελεσματικά τους κινδύνους και τους ελέγχους. Σε συνθήκες όπου οι κίνδυνοι και ο έλεγχος είναι

καλά ισορροπημένοι, λογική διαβεβαίωση δεν μπορεί να επιτευχθεί. Ωστόσο, στη περίπτωση των ανισορροπιών, τα προβλήματα που μπορεί να προκύψουν περιγράφονται στο πίνακα :

Υπερβολικοί κίνδυνοι	Υπερβολικοί έλεγχοι
Απώλεια του Ενεργητικού	Αυξημένη γραφειοκρατία
Κακή επιχειρηματικές αποφάσεις	Μειωμένη παραγωγικότητα
Η μη συμμόρφωση	Αυξημένη πολυπλοκότητα
Αυξημένοι κανονισμοί	Αυξημένος χρονικός κύκλος
Δημόσια Σκάνδαλα	Αύξηση των δραστηριοτήτων που δεν έχουν αξία

Πίνακας 1: Προβλήματα υπερβολικών κινδύνων και υπερβολικών ελέγχων

Πηγή: Sampson, 1999, σελ.3

- 3) Η παροχή αποτελεσματικής ενημέρωσης και επικοινωνίας σε όλο τον οργανισμό. Η πληροφορία και η επικοινωνία είναι ένα άλλο στοιχείο που ρέει μέσα από το σύνολο του πλαισίου του εσωτερικού ελέγχου. Η πληροφόρηση είναι το “όχημα” με το οποίο οι πολιτικές και διαδικασίες ελέγχου θεσπίζονται και ενισχύονται και η επικοινωνία είναι ο “αγωγός” μέσω του οποίου οι εργαζόμενοι συνειδητοποιούν τη δέσμευση της διοίκησης για εσωτερικούς ελέγχους. Τόσο το περιβάλλον ελέγχου όσο και η πληροφόρηση και η επικοινωνία συνδέουν όλα τα στοιχεία του πλαισίου μαζί.

Τα συστήματα πληροφοριών συντάσσουν εκθέσεις που περιέχουν λειτουργικές, οικονομικές πληροφορίες όπως πληροφορίες συμμόρφωσης που σχετίζονται με τις πληροφορίες που καθιστούν δυνατή την εκτέλεση και τον έλεγχο της επιχείρησης. Οι πληροφορίες πρέπει να ρέουν σε όλο τον οργανισμό, έτσι ώστε τα άτομα να κατανοήσουν το δικό τους ρόλο στο σύστημα εσωτερικού ελέγχου και να κατανοήσουν σωστά και πλήρως ότι η εργασία τους σχετίζεται με την εργασία των άλλων, είναι όλα μια αλυσίδα. Ως μέρος του συστήματος πληροφόρησης και

επικοινωνίας είναι σημαντικό να ενημερωθούν όλοι οι εργαζόμενοι ότι οι ευθύνες ελέγχου πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη.

Κάθε εργαζόμενος πρέπει να κατανοήσει το ρόλο του στο σύστημα εσωτερικού ελέγχου, καθώς επίσης και πώς οι μεμονωμένες δραστηριότητες τους σχετίζονται με την εργασία των άλλων. Οι εργαζόμενοι πρέπει να γνωρίζουν ότι έχουν την ευθύνη να γνωστοποιούν τα προβλήματα που θα παρατηρήσουν κατά την άσκηση των καθηκόντων τους. Ακόμα, για να είναι ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεσματικός πρέπει να προσδιορίζονται σχετικές πληροφορίες, να συλλαμβάνονται και να γνωστοποιούνται με τη μορφή και το χρονοδιάγραμμα που επιτρέπουν στα άτομα να πραγματοποιούν τις ευθύνες.

Οι αναφορές παράγονται από τα συστήματα πληροφοριών. Έτσι, οι λειτουργικές, οικονομικές πληροφορίες και οι πληροφορίες συμμόρφωσης που προβλέπονται στις εν λόγω εκθέσεις επιτρέπουν να διασφαλιστεί ο αποτελεσματικός έλεγχος πάνω στην επιχείρηση. Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι ζωτικής σημασίας για τον αποτελεσματικό εσωτερικό έλεγχο. Οι εργαζόμενοι αναμένεται να συμμετέχουν στις δραστηριότητες του εσωτερικού ελέγχου όσο είναι ενήμεροι για το τι αναμένεται από αυτούς. Ως εκ τούτου, οι έλεγχοι τυποποιούνται με τη χρήση της τεχνολογίας των πληροφοριών και έτσι καθίσταται αποτελεσματικό το όλο σύστημα επικοινωνίας.

- 4) Ο σχεδιασμός και η εφαρμογή των δραστηριοτήτων ελέγχου, με τη μορφή των πολιτικών και διαδικασιών. Οι δραστηριότητες ελέγχου είναι οι πολιτικές και οι διαδικασίες που έχουν σχεδιαστεί από τη διοίκηση για να διασφαλιστεί ότι οι στόχοι της οικονομικής οντότητας δεν επηρεάστηκαν αρνητικά από εσωτερικούς και εξωτερικούς κινδύνους, όπως: εγκρίσεις, άδειες, επαληθεύσεις, συμφωνίες και σχόλια λειτουργικών επιδόσεων, ασφάλεια των περιουσιακών στοιχείων και διαχωρισμός των καθηκόντων.

Οι δραστηριότητες ελέγχου είναι οι πολιτικές και διαδικασίες που βοηθούν στη διασφάλιση ότι διεξάγονται οι εντολές της διοίκησης. Διασφαλίζουν ότι λαμβάνονται τα κατάλληλα μέτρα για την αντιμετώπιση των κινδύνων για την επίτευξη των στόχων της εταιρείας. Οι δραστηριότητες ελέγχου συμβαίνουν σε όλο

τον οργανισμό, σε όλα τα επίπεδα και σε όλες τις λειτουργίες του είτε σε μικρές είτε σε μεγάλες επιχειρήσεις. Σημαντικές πτυχές των δραστηριοτήτων ελέγχου σε μικρές επιχειρήσεις είναι η υψηλότερη συγκέντρωση της αρχής λήψης αποφάσεων, το ευρύτερο εύρος του ελέγχου και πιο άμεσοι τρόποι επικοινωνίας.

Ανάλογα με το σκοπό ή την πρόθεση του τύπου του επιθυμητού ελέγχου, υπάρχει ανάγκη για διάκριση μεταξύ προληπτικού και κατασταλτικού ελέγχου. Ο πρώτος επιδιώκει να αποτρέψει ανεπιθύμητες ενέργειες από την εμφάνισή του. Οι τύποι αυτοί των ελέγχων αποτρέπουν απώλειες και περιλαμβάνουν προληπτικά μέτρα. Παραδείγματα προληπτικών ελέγχων είναι ο διαχωρισμός των καθηκόντων, η κατάλληλη άδεια, η επαρκής τεκμηρίωση και ο φυσικός έλεγχος επί των περιουσιακών στοιχείων. Οι εξονυχιστικοί έλεγχοι, από την άλλη πλευρά, θα προσπαθήσουν να εντοπίσουν τις ανεπιθύμητες ενέργειες. Οι έλεγχοι αυτοί καθιστούν προφανές ότι έχει συμβεί κάποια απώλεια, αλλά δεν εμποδίζουν την απώλεια στο να συμβεί. Αυτοί οι τύποι των δραστηριοτήτων ελέγχου περιλαμβάνουν κριτικές αναλύσεις, αναλύσεις διακύμανσης, συμφωνίες, φυσικές απογραφές και ελέγχους.

Όπως αποκαλύπτει και η βιβλιογραφία, οι δύο τύποι των ελέγχων δεν είναι αλληλοαποκλειόμενοι, αλλά συμπληρωματικοί σε βασικές δραστηριότητες για τη διασφάλιση του αποτελεσματικού εσωτερικού ελέγχου. Οι προληπτικοί έλεγχοι είναι απαραίτητοι για την προληπτική φύση τους και την έμφαση στην ποιότητα. Ωστόσο, αυτοί οι έλεγχοι διαδραματίζουν έναν κρίσιμο ρόλο που αποτελούν απόδειξη ότι ο προληπτικοί έλεγχοι λειτουργούν και προλαμβάνουν τις ζημιές. Στοιχεία των δραστηριοτήτων ελέγχου περιλαμβάνουν εγκρίσεις, άδειες και επαληθεύσεις. Αυτά, αποτελούν μέρος του προληπτικού τύπου των δραστηριοτήτων ελέγχου καθώς οι εργαζόμενοι ασκούν τα καθήκοντά τους εντός περιορισμένων παραμέτρων. Σχετικά με αυτό, ένα άλλο προληπτικό στοιχείο είναι ο διαχωρισμός των καθηκόντων. Σε περιπτώσεις όπου οι δραστηριότητες ελέγχου λειτουργούν αποτελεσματικά, παρέχονται στους εργαζομένους σαφή καθήκοντα και ευθύνες. Το προσωπικό που ασχολείται με τις αρχές, διαχωρίζεται από εκείνο που είναι υπεύθυνο για την απογραφή και όσους εμπλέκονται στη καταγραφή των συναλλαγών. Τέτοιος διαχωρισμός των καθηκόντων είναι μια πτυχή ενός αποτελεσματικού συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Οι δραστηριότητες

συμφιλίωσης αποτελούν μέρος της δραστηριότητα ελέγχου που εκτελείται από τους υπαλλήλους, έτσι ώστε οι διαφορές και οι ασυμβατότητες να προσδιορίζονται σε ένα σύνολο δεδομένων ή συναλλαγών. Ένα άλλο στοιχείο δραστηριοτήτων ελέγχου είναι οι κριτικές των εκτελέσεων. Σε τέτοιες περιπτώσεις, οι επιδόσεις σε σύγκριση με ένα προκαθορισμένο σημείο αναφοράς και ανακολουθίες αναφέρονται αναλόγως.

- 5) Η άσκηση συνεχούς εποπτείας της αποτελεσματικότητας των πολιτικών και των διαδικασιών που σχετίζονται με τον έλεγχο. Η εποπτεία καθορίζει εάν ή όχι οι πολιτικές και οι διαδικασίες που έχουν σχεδιαστεί να υλοποιούνται από τη διοίκηση διεξάγονται αποτελεσματικά από τους εργαζόμενους. Η εποπτεία βοηθά επίσης να εξασφαλιστούν σημαντικές ελλείψεις στον έλεγχο οι οποίες έχουν εντοπιστεί εγκαίρως και διορθώθηκαν. Η εποπτεία βοηθά στον προσδιορισμό αυτών των νέων κινδύνων και την ανάγκη για νέες διαδικασίες ελέγχου. Η εποπτεία καθορίζει εάν οι πολιτικές και οι διαδικασίες που έχουν σχεδιαστεί να υλοποιούνται από τη διοίκηση διεξάγονται αποτελεσματικά από τους εργαζόμενους. Η εποπτεία βοηθά επίσης να εξασφαλιστεί ότι οι σημαντικές ελλείψεις στον έλεγχο εντοπίστηκαν εγκαίρως και διορθώθηκαν. Η εποπτεία βοηθά στον προσδιορισμό αυτών των νέων κινδύνων και την ανάγκη για νέες διαδικασίες ελέγχου.

Σε περιπτώσεις όπου υπάρχει έλλειψη χωριστών αξιολογήσεων σε μικρές επιχειρήσεις, είναι προφανώς ιδιαίτερα αποτελεσματική η συνεχής παρακολούθηση που έρχεται στο προσκήνιο για να αντισταθμίσει την έλλειψη. Ο εσωτερικός έλεγχος είναι αποτελεσματικός μόνο αν οι στόχοι του σχεδιασμού, όπως το σύστημα ελέγχου, επιτυγχάνονται. Με άλλα λόγια, όπως σημειώνεται στο πλαίσιο COSO, αυτή είναι η περίπτωση όπου η διοίκηση και τα ενδιαφερόμενα μέρη έχουν εύλογη βεβαιότητα σχετικά με την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων, την αξιοπιστία των οικονομικών καταστάσεων, καθώς και τη συμμόρφωση με τους σχετικούς νόμους και κανονισμούς. Οι συνεχιζόμενες δραστηριότητες παρακολούθησης περιλαμβάνουν διάφορες διαχειριστικές και εποπτικές δραστηριότητες για την αξιολόγηση και τη βελτίωση του σχεδιασμού, την εκτέλεση και την αποτελεσματικότητα του συστήματος εσωτερικού ελέγχου.

Η σημασία της εφαρμογής ενός αποτελεσματικού εσωτερικού ελέγχου βγαίνει από τους στόχους του. Η βιβλιογραφία σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο αναγνωρίζει, συνήθως ότι οι τρεις κύριοι στόχοι που μια επιχείρηση πρέπει να ακολουθήσει προκειμένου να σχεδιάσει ένα αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου είναι η αξιοπιστία της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης, η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων και η συμμόρφωση με τους νόμους και κανονισμούς. Με τον όρο αξιοπιστία στην χρηματοοικονομική πληροφόρηση νοείται η προετοιμασία αξιόπιστων δημοσιευμένων οικονομικών καταστάσεων. Η έκθεση περιλαμβάνει ενδιάμεσες συνοπτικές οικονομικές καταστάσεις και επιλεγέντα χρηματοοικονομικά δεδομένα που προέρχονται από τέτοιες δηλώσεις.

Η αξιοπιστία αναφέρεται στην ποιότητα των πληροφοριών, σε ποιό βαθμό οι πληροφορίες είναι απαλλαγμένες από σφάλματα μέσα σε λογικούς όρους. Τέτοια διασφάλιση είναι δυνατό να πραγματοποιηθεί με τη δημιουργία αποτελεσματικού συστήματος εσωτερικού ελέγχου.

Υπάρχουν διαφορές στην αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου σε διάφορες επιχειρήσεις, ενδεχομένως λόγω του τρόπου και τον τρόπο με τον οποίο υλοποιούνται, ελέγχεται και παρακολουθείται. Η αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου είναι μια υποκειμενική κρίση ως προς το αν υπάρχει εύλογη βεβαιότητα ότι οι στόχοι του εσωτερικού ελέγχου τηρούνται. Οι ιδιοκτήτες, μάνατζερ μιας ΜΜΕ είναι εκείνοι που είναι υπεύθυνοι για την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου στην επιχείρησή τους. Πρώτον, διότι η δημιουργία, η αξιολόγηση και η εποπτεία του εσωτερικού ελέγχου είναι η ευθύνη της διοίκησης. Δεύτερον, η διοίκηση έχει την άμεση και λεπτομερή εικόνα για τη λειτουργία του συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Τρίτον, πολλές εμπειρικές μελέτες έχουν επικεντρωθεί κυρίως στις απόψεις των εξωτερικών μερών, όπως εξωτερικούς ελεγκτές, παρά την προοπτική της διοίκησης.

Η συνολική επιτυχία ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου εξαρτάται από το πόσο αποτελεσματικά λειτουργεί κάθε ένα από αυτά τα στοιχεία και πόσο καλά συντονισμένα και ολοκληρωμένα είναι μεταξύ τους. Θα πρέπει και τα πέντε συστατικά να υφίστανται για να καταλήξει κανείς στο συμπέρασμα ότι είναι αποτελεσματικός ο εσωτερικός έλεγχος.

Σε μελέτη αναφορικά με την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου θεωρήθηκε ιδιαίτερα σημαντική τη συμβολή των εσωτερικών ελεγκτών. Δεδομένου του κεντρικού

ρόλου των ελεγχόμενων αντιλήψεων σε σχέση με την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου, η μελέτη στοχεύει στην ανάλυση του ποιοί παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν την ποιότητα που γίνεται αντιληπτή από τους μανάτζερς και μπορεί να ενισχύσει την ικανοποίηση των ελεγχόμενων για τη συμβολή των εσωτερικών ελεγκτών.

Για να διερευνηθούν οι παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την «αντιληπτή» ποιότητα από τους μανάτζερς στηρίχθηκαν σε ένα εννοιολογικό μοντέλο από τη βιβλιογραφία. Το μοντέλο αντιμετωπίζει τρεις σειρές θεμάτων που θα μπορούσαν να επηρεάσουν την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου. Δύο από αυτά αφορούν στενά τον εσωτερικό έλεγχο ενώ το τελευταίο ασχολείται με την οργάνωση ως σύνολο. Αυτά είναι:

- 1) τα χαρακτηριστικά των μονάδων εσωτερικού ελέγχου,
- 2) τα χαρακτηριστικά των επιμέρους εσωτερικών ελεγκτών που εργάζονται στις μονάδες εσωτερικού ελέγχου,
- 3) το οργανωσιακό περιβάλλον.

Η εμπειρική ανάλυση βασίζεται σε μια ενσωματωμένη πολλαπλή μελέτη περίπτωσης, με τη συμμετοχή 12 ιταλικών οργανώσεων διαφορετικούς κλάδους και διαφορετικά κανονιστικά πλαίσια (η ανάλυση χρησιμοποίησε εισηγμένες και μη εισηγμένες εταιρείες, οικονομικούς και μη οικονομικούς πάροχους υπηρεσιών). Για να διερευνηθούν τους παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την αντιληπτή ποιότητα από τους μανάτζερς, εξετάστηκαν:

- Τα άτομα (ελεγχόμενοι και εσωτερικοί ελεγκτές)
- Το Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου
- Το Ευρύτερο οργανωτικό και νομικό περιβάλλον

### **3.7 Αδυναμίες του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου**

Τα βασικά χαρακτηριστικά ενός επαρκούς συστήματος εσωτερικού ελέγχου είναι ότι παρέχει τη βεβαιότητα ότι τα περιουσιακά στοιχεία της εταιρίας προστατεύονται και ότι

δημιουργούνται αξιόπιστα οικονομικά στοιχεία, για την ορθολογική διοίκηση της εταιρίας και για την ετοιμασία των χρηματοοικονομικών καταστάσεων. Η επιτυχία όμως των στόχων του εσωτερικού ελέγχου πρέπει να σχετίζεται στενά με το κόστος που απαιτείται για την παροχή των υπηρεσιών του τμήματος του εσωτερικού ελέγχου. Θα πρέπει δηλαδή οι ωφέλειες, οι οποίες προκύπτουν από μια διαδικασία ελέγχου, να υπερβαίνουν το κόστος της υιοθέτησης της διαδικασίας αυτής. Αν και είναι δύσκολο να μετρηθούν επακριβώς το κόστος και οι ωφέλειες μιας διαδικασίας ελέγχου, εν τούτοις θα πρέπει να καταβάλλεται προσπάθεια, χρησιμοποιώντας και εκτιμήσεις, να συνδέεται πάντα το κόστος του εσωτερικού ελέγχου με τις αναμενόμενες ωφέλειες.

Ακόμη, πολλές αρχές, στις οποίες βασίζεται ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου, μπορεί να καταστρατηγηθούν και παραβιαστούν. Ο διαχωρισμός π.χ. των ευθυνών, καθηκόντων και αρμοδιοτήτων, μεταξύ των διαφόρων ατόμων και τμημάτων, μπορεί να μην έχει καμία αξία, όταν υπάρχει συμπαιγνία μεταξύ αυτών. Ακόμη, ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να είναι αναποτελεσματικός, όταν επεμβαίνει κατά αρνητικό τρόπο το μάνατζμεντ για να δικαιολογήσει και συγκαλύψει ορισμένες παρατυπίες, σφάλματα ή παραλείψεις. Θα πρέπει ακόμα να σημειώσουμε πάλι ότι τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου βασίζονται κυρίως σε ανθρώπους. Επομένως, απροσεξίες, αβλεψίες, οδηγίες που δεν τις καταλαβαίνουν καλά και διάφορα λάθη εκτιμήσεων αποδυναμώνουν την αποτελεσματικότητα του συστήματος εσωτερικού ελέγχου.

### **3.8 Πλαίσιο Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων (Enterprise Risk Management (ERM) Framework)**

#### **3.8.1 Πλαίσιο εσωτερικού ελέγχου COSO**

Το πλαίσιο εσωτερικού ελέγχου συστάθηκε από την επιτροπή των Χορηγών Οργανώσεων της Επιτροπής Treadway (COSO) κατά τη διάρκεια του 1992. Σύμφωνα με την COSO (2010), για να υπάρξουν διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου, πρέπει να υπάρχουν πέντε αλληλένδετα προφανή στοιχεία, δηλαδή έλεγχος του περιβάλλοντος, αξιολόγηση του κινδύνου, δραστηριότητες ελέγχου, πληροφορίες και επικοινωνία και παρακολούθηση. Αυτά τα πέντε στοιχεία ελέγχου που αναφέρθηκαν από την COSO θα



πρέπει να προέρχονται από τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί η διοίκηση, υπό μια γενική έννοια και να ενσωματώνονται εντός των γενικών διαδικασιών της διοίκησης.

Η COSO ορίζει τον εσωτερικό έλεγχο ως:

“Μια διαδικασία, που επηρεάζεται από το Διοικητικό Συμβούλιο της οικονομικής οντότητας των διευθυντών, του διευθυντικού προσωπικού και άλλων”.

#### Πίνακας 2 : Ορισμός Εσωτερικού Ελέγχου

Η διαδικασία αυτή έχει σχεδιαστεί για να παρέχει εύλογη διαβεβαίωση όσον αφορά την επίτευξη των στόχων της αποτελεσματικότητας και της αποτελεσματικότητας των εργασιών, την αξιοπιστία της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης και τη συμμόρφωση με τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς.

Ο παραπάνω ορισμός δηλώνει ορισμένες θεμελιώδεις έννοιες:

1. Ο απώτερος στόχος του εσωτερικού ελέγχου δεν είναι ο έλεγχος *per se*. Αλλά οι μηχανισμοί του ελέγχου είναι διαδικασίες που επιτυγχάνουν άλλους υψηλότερους στόχους.
2. Ο εσωτερικός έλεγχος δεν είναι ένα αφηρημένο έγγραφο, αλλά είναι κάτι που έχει πρακτική σημασία σε κάθε βήμα των εργασιών της εταιρείας και από κάθε εργαζόμενο σε όλα τα επίπεδα ευθύνης.
3. Ο εσωτερικός έλεγχος δεν παρέχει εγγύηση 100%, αλλά προσφέρει σχετική ασπίδα για τη διοίκηση του οργανισμού όσον αφορά την εφαρμογή των μηχανισμών ελέγχου.
4. Είναι ένας από τους μηχανισμούς στη διάθεση της διοίκησης που επιτρέπει να επτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού.

Το πλαίσιο COSO αναμένει ο ορισμός του εσωτερικού ελέγχου για να συμπεριλάβει την ανάγκη όλων των επιχειρήσεων κάθε μεγέθους. Ωστόσο, το πλαίσιο δεν έχει σχεδιαστεί για να ταιριάζει σε όλους τους τύπους του πλαισίου. Διαθέτει ένα ευρύ χώρο για ένα προσαρμοσμένο ορισμό και εφαρμόζεται σε σχέση με συγκεκριμένες ανάγκες των επιχειρήσεων.

Το Πλαίσιο Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων (ERM Framework), όπως ορίστηκε από την Επιτροπή COSO (Committee of Sponsoring Organizations), καθορίζει τα βασικά στοιχεία, προβλέπει έναν ενιαίο τρόπο επικοινωνίας και παρέχει σαφείς οδηγίες και συμβουλές, αναφορικά με τη διαχείριση κινδύνων. Η Επιτροπή COSO είναι ένας οργανισμός που έχει ως σκοπό να παρέχει συμβουλές και οδηγίες σε ανώτατα στελέχη και εταιρείες ώστε να λειτουργούν με πιο αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο, με έμφαση στην επαγγελματική ηθική. Το Πλαίσιο Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων παρέχει σημαντική υποστήριξη στην εταιρεία ως προς την αντιμετώπιση γεγονότων που ενδέχεται να συμβούν και να επηρεάσουν τη λειτουργία της.

Με βάση το Πλαίσιο, οι αντικειμενικοί στόχοι της εταιρείας κατατάσσονται σε τέσσερις κατηγορίες:

- **Στρατηγικοί – Strategic**
- **Λειτουργικοί – Operations**
- **Πληροφόρησης/ Αναφορών – Reporting**
- **Συμμόρφωσης – Compliance**

Πίνακας 3 : Κατηγορίες Αντικειμενικών Στόχων

Οι διαδικασίες της εταιρείας εξετάζονται σε όλα τα επίπεδα, όπως αυτά παρουσιάζονται παρακάτω:

- **Εταιρεία – Entity Level**
- **Διεύθυνση – Division**
- **Τμήμα – Business Unit**
- **Θυγατρική – Subsidiary**

Πίνακας 4: Διαδικασίες Εταιρείας

Αναφέρεται ότι τα στοιχεία συλλογικά βοηθούν κάθε οργανισμό στην επίτευξη των στόχων του εσωτερικού ελέγχου και ως εκ τούτου, κάθε στοιχείο θα πρέπει να υφίσταται σε κάθε οργανισμό για να μπορέσει να εξασφαλίσει τον αποτελεσματικό εσωτερικό έλεγχο.

Οι Ratcliffe και Landes εκφράζουν την άποψη ότι αυτά τα στοιχεία, πράγματι, υπάρχουν για όλες τις επιχειρήσεις. Ωστόσο, οι επιχειρήσεις που είναι μικρότερες σε μέγεθος (π.χ. οι ΜΜΕ) μπορεί να εφαρμόσουν αυτά τα στοιχεία με διαφορετικό τρόπο από ότι οι μεγαλύτερες. Ο κύριος λόγος για το τελευταίο είναι επειδή οι εσωτερικοί έλεγχοι στις μικρότερες επιχειρήσεις είναι λιγότερο τυπικοί και λιγότερο δομημένοι από εκείνους των μεγαλύτερων οργανισμών.

### **3.8.2 Στοιχεία Πλαισίου**

Η διοίκηση εξετάζει τον πιθανό συσχετισμό των κινδύνων μεταξύ τους και τη σύνδεση τους με τα βασικά στοιχεία του Πλαισίου, τα οποία είναι τα εξής:

1. Εσωτερικό περιβάλλον (Internal Environment) - Από αυτό καθορίζεται η φιλοσοφία και η κουλτούρα της εταιρείας αναφορικά με τη διαχείριση κινδύνων. Μέσα από αυτό αναγνωρίζει ότι μπορεί να συμβούν κάποια γεγονότα και εξετάζει πως μπορεί να επηρεαστεί η κουλτούρα της εταιρείας από αυτά, ως προς τη διαχείριση κινδύνων.
2. Καθορισμός στόχων (Objective Setting) - Λαμβάνει υπ' όψιν τη στρατηγική της εταιρείας αναφορικά με τους κινδύνους κατά τον καθορισμό των στόχων και καθορίζει κατά μια έννοια τα αποδεκτά επίπεδα κινδύνου για τη εταιρεία.
3. Αναγνώριση συμβάντων (Event Identification) - Ξεχωρίζει, δηλαδή, τον κίνδυνο από την ευκαιρία. Οι κίνδυνοι είναι τα γεγονότα που αν συμβούν θα έχουν αρνητικές επιπτώσεις στη λειτουργία της εταιρείας, ενώ οι ευκαιρίες τα αντίστοιχα γεγονότα που θα επιδράσουν θετικά αποτελέσματα στην εταιρεία. Αυτά τα γεγονότα μπορεί να είναι είτε εσωτερικής φύσης, είτε μπορεί να επηρεάζονται από εξωτερικούς παράγοντες.
4. Εκτίμηση κινδύνου (Risk assessment) - Δίνεται η δυνατότητα στην εταιρεία να εξετάσει το βαθμό στον οποίο μπορεί να επηρεάσουν κάποιοι κίνδυνοι την επίτευξη των στόχων της. Η εκτίμηση κινδύνων πραγματοποιείται λαμβάνοντας υπ' όψιν την πιθανότητα πραγματοποίησης κάποιου γεγονότος και την σημαντικότητα της επίπτωσης που θα έχει. Συνδυάζονται ποσοτικές και ποιοτικές μέθοδοι ώστε να επιτυγχάνεται η ακριβέστερη εκτίμηση. Πραγματοποιείται τόσο σε επίπεδο εγγενούς όσο και σε επίπεδο υπολειπόμενου κινδύνου.

5. Αντιμετώπιση Κινδύνων (Risk Response) – Εξετάζονται τρόποι με τους οποίους μπορεί να αντιμετωπισθούν πιθανοί κίνδυνοι και συνεχώς πραγματοποιούνται σχετικές αναλύσεις κόστους-οφέλους. Κατά κανόνα εξετάζονται αρκετές εναλλακτικές λύσεις πριν να οριστικοποιηθεί ο τρόπος αντιμετώπισης του κινδύνου.

### 3.8.3 Πλαίσιο COBIT

Σύμφωνα με το CPA, οι ΜΜΕ δεν είναι πιθανό να έχουν τμήμα πληροφοριακών συστημάτων ή γραφείο υποστήριξης που να είναι πλήρως σχεδιασμένο για την αντιμετώπιση θεμάτων που σχετίζονται με τα πληροφοριακά συστήματα. Ο σημαντικός ρόλος της πληροφορικής σε πολλές επιχειρήσεις, έχει οδηγήσει στην άποψη ότι η διοίκηση των πληροφοριακών συστημάτων πρέπει να γίνεται έτσι ώστε να στηρίζει τους επιχειρησιακούς στόχους και να μετριάξει τους κινδύνους που συνδέονται με την εφαρμογή της πληροφορικής (Linnet & al, 2010).

Εν όψει αυτού, ο Kroonhof (2009) εκφράζει την ανησυχία ότι η διοίκηση των πληροφοριακών συστημάτων είναι σχετική και μόνο σε μεγάλους οργανισμούς, σε σύγκριση με τους μικρότερους. Αξίζει να σημειωθεί, ότι η διοίκηση των πληροφοριακών συστημάτων εξασφαλίζει ότι η προστιθέμενη αξία σε μια επιχείρηση και ότι όλοι οι κίνδυνοι και οι έλεγχοι, από την άποψη της πληροφορικής, είναι καλά ισορροπημένοι.

Επιπλέον, η αποτελεσματική διοίκηση των πληροφοριακών συστημάτων εξασφαλίζει ότι τα πληροφοριακά συστήματα υποστηρίζουν τους στόχους των επιχειρήσεων, ουτως ώστε να βελτιστοποιούνται οι επενδύσεις των επιχειρήσεων σε βασικά πληροφοριακά συστήματα και να διαχειρίζονται κατάλληλα οι κίνδυνοι και οι ευκαιρίες που σχετίζονται με αυτά (Ahmad, 2009). Ως εκ τούτου, οι ΜΜΕ πρέπει να επωφεληθούν από τη δημιουργία αξίας μέσω της εφαρμογής της διοίκησης των πληροφοριακών συστημάτων στις ημερήσιες δραστηριότητές τους (Kroonhof, 2009). Αν και τα παραπάνω, που σχετίζονται με τα πλαίσια ελέγχου των πληροφοριακών συστημάτων, όπως οι στόχοι ελέγχου των πληροφοριών και της σχετικής τεχνολογίας (COBIT), μεταξύ άλλων, στρέφονται προς τους μεγαλύτερους οργανισμούς, το γεγονός αυτό

καθιστά δύσκολο για τις ΜΜΕ να τα υλοποιήσουν, λόγω των περιορισμένων και μη χρηματοοικονομικών πόρων.

### **3.8.4 Πλαίσιο COCO**

Το πλαίσιο COCO ιδρύθηκε από το Καναδικό Ινστιτούτο Ορκωτών Λογιστών το 1995. Σύμφωνα με το Υπουργείο Οικονομικών (2009), το COCO αναπτύχθηκε για τη βελτίωση των εσωτερικών ελέγχων και της διακυβέρνησης στους οργανισμούς και το σημαντικότερο, να παρέχει μια βάση πάνω στην οποία μπορούν να ληφθούν οι αποφάσεις για την αποτελεσματικότητα του υφιστάμενου συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Η Q finance θεωρεί ότι το πλαίσιο COCO βασίζεται στο πλαίσιο εσωτερικού ελέγχου COSO του και θεωρείται από πολλούς ως πολύ πιο συγκεκριμένο και φιλικό προς το χρήστη. Δεν υπάρχει, ωστόσο, κανένα αποδεικτικό στοιχείο της έρευνας ότι οι ΜΜΕ κάνουν χρήση του πλαισίου COCO ως πλαίσιο εσωτερικού ελέγχου για την αξιολόγηση των υφιστάμενων εσωτερικών ελέγχων τους. Το πλαίσιο COCO θεωρεί τον εσωτερικό έλεγχο ως μια συνεργασία στοιχείων, δηλαδή των πόρων, των συστημάτων, των διαδικασιών, της κουλτούρας, της δομής και των καθηκόντων, τα οποία υποστηρίζουν τη διοίκηση για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων. Σύμφωνα με τη Διεθνή Ομοσπονδία Λογιστών (2006), το πλαίσιο COCO πρότεινε μια σειρά ποιοτικών κριτηρίων για την εκτίμηση του εσωτερικού ελέγχου, όπως ο σκοπός, η δέσμευση, η ικανότητα, η παρακολούθηση και η μάθηση.

### **3.9 Εσωτερικός έλεγχος και διαχείριση κινδύνων**

Είναι εξαιρετικά σημαντικό για τη διοίκηση να έχει πληροφόρηση αναφορικά με τους κινδύνους του επιχειρησιακού περιβάλλοντος, κάτι το οποίο εξασφαλίζεται σε μεγάλο βαθμό με την υιοθέτηση Πλαισίου Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων. Η δομημένη προσέγγιση διαχείρισης κινδύνων, όπως αυτή καθορίζεται από το Πλαίσιο μπορεί να υποστηρίξει αποτελεσματικά την οργάνωση συστήματος και την εφαρμογή διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου. Αξίζει να σημειωθεί ότι η ύπαρξη κουλτούρας διαχείρισης κινδύνων εντός του οργανισμού μπορεί να βοηθήσει στην εφαρμογή των

σχετικών διαδικασιών καθώς με αυτόν τον τρόπο όλοι αντιλαμβάνονται ότι είναι ευθύνη όλων των εργαζομένων η αποτελεσματική αντιμετώπιση των κινδύνων.

Πρέπει να υπάρχει σαφής καθορισμός και αποδοχή από όλους οι κίνδυνοι και οι επιπτώσεις τους, τα σημείων ελέγχου και όλες οι διαδικασίες διαχείρισης κινδύνων. Η διοίκηση σε ανώτατο επίπεδο κάποιες φορές δε διαθέτει πληροφόρηση σχετικά με τους κινδύνους σε επίπεδο καθημερινών λειτουργιών, ειδικά αν αυτοί αναφέρονται σε διαδικασίες που δεν είναι οικονομικής φύσης ή δεν έχουν άμεσο αντίκτυπο στις οικονομικές καταστάσεις. Με την εφαρμογή διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου, αναγνωρίζονται οι κίνδυνοι που ενδεχομένως να αντιμετωπίσει η εταιρεία, πραγματοποιείται ανάλυση των κινδύνων καθώς και ποσοτική και ποιοτική τους αξιολόγηση, ενώ παράλληλα δίνεται η δυνατότητα για παροχή σχετικής πληροφόρησης στη διοίκηση.

Ο εσωτερικός ελεγκτής έρχεται σε άμεση επαφή με τους εργαζομένους, αποκτά γνώση σχετικά με τα καθήκοντα, τις αρμοδιότητες και τυχόν προβλήματα που αντιμετωπίζουν και είναι σε θέση να σχηματίσει μια καλή εικόνα αναφορικά με το συνολικό περιβάλλον ελέγχου της εταιρείας. Αξίζει να σημειωθεί ότι η καλή επικοινωνία είναι κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας σε αυτή τη διαδικασία. Στη συνέχεια, ο εσωτερικός ελεγκτής έχοντας αποκτήσει τη σχετική γνώση, επικοινωνεί με τη διοίκηση και παρέχει πληροφορίες σχετικά με κινδύνους, διαδικασίες και σημεία ελέγχου, ώστε να υπάρξει αποτελεσματικότερη διαχείριση κινδύνων.

Η πληροφόρηση που λαμβάνει η διοίκηση από τη λειτουργία εσωτερικού ελέγχου είναι ιδιαίτερα σημαντικό να είναι πλήρης και αξιόπιστη, καθώς σε αυτή βασίζονται αποφάσεις που λαμβάνει, είτε σε στρατηγικό επίπεδο, είτε σε επίπεδο καθημερινών διαδικασιών. Σε κάποιες περιπτώσεις μάλιστα, όπως όταν απαιτείται να υποβληθούν αναφορές σχετικά με την αποτελεσματικότητα σημείων ελέγχου σε κανονιστικές αρχές (ενδεικτικά αναφέρεται η υποχρέωση για υποβολή αναφοράς στην επιτροπή SEC (Security and Exchange Commission) για τις εισηγμένες εταιρείες στο Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης [NYSE], έλεγχος Sarbanes-Oxley), είναι απαραίτητο οι πληροφορίες να είναι ακριβείς και οι σχετικές αναφορές να απεικονίζουν την πραγματική κατάσταση της εταιρείας.

Αξίζει να σημειωθεί, ότι σε περιπτώσεις εταιρειών όπου πραγματοποιούνται σημαντικές οργανωτικές και δομικές αλλαγές ή όταν υπάρχουν πολύπλοκες διαδικασίες

ή σε περιπτώσεις που έχουμε εξαγορές και συγχωνεύσεις παρατηρούνται συχνότερα αδυναμίες σημείων ελέγχου και επομένως είναι ακόμα πιο σημαντικό να υπάρχει αξιόπιστη πληροφόρηση ώστε να ληφθούν μέτρα και να πραγματοποιηθούν οι απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες.

### **3.10 Ρόλος του Εσωτερικού Ελέγχου στη σύγχρονη επιχείρηση**

Ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου στη σύγχρονη επιχείρηση είναι ιδιαίτερα σημαντικός, όπως έχουμε αναφέρει και παραπάνω. Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε από συμβουλευτική εταιρεία, ο εσωτερικός έλεγχος καλείται σήμερα να βελτιώσει τη συνολική εικόνα της λειτουργίας της επιχείρησης και όχι απλώς να επιβεβαιώσει τη λειτουργία ορισμένων σημείων ελέγχου και τη συμμόρφωση με συγκεκριμένους κανονισμούς. Αναφορικά με την εταιρική διακυβέρνηση είναι αυξημένες οι απαιτήσεις για εσωτερικό έλεγχο επί των οικονομικών αναφορών και για συμμόρφωση με κανονιστικά και ρυθμιστικά πλαίσια.

Παράλληλα, δίνεται έμφαση και στην αντιμετώπιση επιχειρησιακών και λειτουργικών κινδύνων, κάτι το οποίο ενδεχομένως να απαιτεί επιπλέον εξειδίκευση από τα στελέχη των επιχειρήσεων. Σημειώνεται ότι οι κίνδυνοι μπορεί να είναι είτε εσωτερικοί, είτε εξωτερικοί. Εσωτερικοί κίνδυνοι είναι αυτοί που σχετίζονται με θέματα εντός εταιρείας, όπως οργανωτικά, διαδικασιών ή προσωπικού. Εξωγενείς κίνδυνοι είναι αυτοί που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον, όπως είναι οι περιβαλλοντικοί ή οι κίνδυνοι νομικής φύσης.

Αξίζει να σημειωθεί ότι θεωρείται ιδιαίτερα σημαντική η στελέχωση του τμήματος του εσωτερικού ελέγχου με καταρτισμένους επαγγελματίες, οι οποίοι θα μπορούν να ανταπεξέλθουν σε αυξημένες απαιτήσεις ελέγχου. Οι εσωτερικοί ελεγκτές με ειδικευση σε οικονομικά θέματα είναι η πλειοψηφία στις περισσότερες μονάδες εσωτερικού ελέγχου. Με βάση τις απαιτήσεις όμως του σύγχρονου επιχειρηματικού περιβάλλοντος, στελέχη τα οποία έχουν εξειδίκευση σε πληροφοριακά συστήματα, πρόληψη απάτης και εμπειρία σε συγκεκριμένους τομείς θεωρούνται εξίσου απαραίτητα για την εκτέλεση συγκεκριμένου τύπου ελέγχων. Για αυτό το λόγο καταβάλλεται προσπάθεια και γίνονται επενδύσεις μέσω σεμιναρίων, εκπαιδευτικών προγραμμάτων ή νέων προσλήψεων, ώστε να είναι σε θέση οι μονάδες εσωτερικού ελέγχου να ανταποκριθούν

αποτελεσματικά στη διενέργεια ελέγχων κάθε είδους, ανάλογα με τις ανάγκες της εταιρείας.

Η διοίκηση έχει αυξημένες απαιτήσεις από τον εσωτερικό έλεγχο και ειδικότερα σε θέματα διαχείρισης κινδύνων, θέλει την άποψη του εσωτερικού ελεγκτή όχι μόνο για κινδύνους που καλύπτονται από το πρόγραμμα ελέγχου αλλά και για άλλους κινδύνους που ενδεχομένως να υφίστανται και να μην καλύπτονται από σημεία ελέγχου. Σε γενικές γραμμές, η διοίκηση θέλει να είναι διασφαλισμένη από τον εσωτερικό ελεγκτή, ότι πραγματοποιείται αποτελεσματική διαχείριση των κινδύνων και το σύστημα εσωτερικού ελέγχου υφίσταται και λειτουργεί αποτελεσματικά. Πλέον, το επάγγελμα του εσωτερικού ελεγκτή έχει ωριμάσει αρκετά και υπάρχει αναγνώριση της προσφοράς του στην εταιρεία, όπως επίσης και της συμβολής του στην προσθήκη αξίας στις λειτουργίες της.

Σημειώνεται ότι η χρήση εργαλείων διευκολύνει τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου αλλά απαιτεί ταυτόχρονα σωστό σχεδιασμό και επαρκείς πόρους ώστε να προσθέτει αξία στη διενέργεια των ελέγχων. Τα εργαλεία μπορούν να χρησιμοποιηθούν κατά το σχεδιασμό των ελέγχων, τη συλλογή πληροφοριών, την υποβολή εκθέσεων, την κοινοποίηση ευρημάτων.

### **3.11 Πρόληψη απάτης**

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται πολύ έντονα το φαινόμενο ότι άτομα σε κάποιες περιπτώσεις και όταν οι συνθήκες το επιτρέπουν ενεργούν με γνώμονα το προσωπικό τους όφελος και εις βάρος των συμφερόντων της εταιρείας, διαπράττοντας απάτη. Με τον όρο “απάτη”, ορίζουμε μια παρατυπία ή μια παράνομη πράξη με κοινό χαρακτηριστικό τον σκόπιμο δόλο ή την παραποίηση δεδομένων από ένα άτομο.

Αναλυτικότερα, ο όρος απάτη χρησιμοποιείται για να περιγράψει πράξεις όπως εξαπάτηση, δωροδοκία, πλαστογράφηση, παραποίηση, εκβιασμό, διαφθορά, κλοπή, δολοπλοκία, υπεξαίρεση, κατάχρηση, ψεύτικη αντιπροσώπευση, απόκρυψη ουσιωδών γεγονότων και συνεργία.



Για πρακτικούς λόγους, ως απάτη μπορεί να οριστεί η εξαπάτηση με πρόθεση την απόκτηση πλεονεκτήματος ή αποφυγή μιας υποχρέωσης ή την πρόκληση κάποιας απώλειας σε ένα άλλο συμβαλλόμενο μέρος. Αυτό συχνότερα εμφανίζεται στα πλαίσια μιας σχέσης με έναν πελάτη ή έναν συνάδελφο, σε ατομική ή σε καλά οργανωμένη βάση.

Οι επιπτώσεις μπορεί να είναι πολύ σοβαρές για την οικονομική κατάσταση της εταιρείας αλλά και για την εικόνα και τη φήμη της, όταν οι ενδείξεις απάτης επιβεβαιώνονται.

Οι ανεπαρκείς διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου, ο ελλιπής καθορισμός των επιχειρησιακών υπεύθυνων για κάθε σημείο ελέγχου, η έλλειψη αξιολόγησης του συστήματος εσωτερικού ελέγχου σε τακτά χρονικά διαστήματα είναι μερικοί από τους λόγους που δεν προστατεύεται πάντα η εταιρεία έναντι κακόβουλων ενεργειών.

Ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να υποστηρίξει αποτελεσματικά την πρόληψη, τον έγκαιρο εντοπισμό και την εξάλειψη του οικονομικού εγκλήματος. Σύμφωνα με σχετική έρευνα, ως πιο αποτελεσματικοί τρόποι εντοπισμού απάτης αποδεικνύονται η αποτελεσματική λειτουργία των σημείων ελέγχου και η ειδοποίηση από εργαζόμενους της εταιρείας, οι οποίοι αντιλαμβάνονται την κακόβουλη ενέργεια. Αναφορικά με τη διαχείριση του κινδύνου απάτης, οι εταιρείες πραγματοποιούν συγκεκριμένες ενέργειες, όπως:

- Καθορισμός πολιτικής πρόληψης απάτης,
- Αξιολόγηση και βελτίωση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου,
- Επιλογή στελεχών και εργαζομένων με αυστηρά κριτήρια, με έλεγχο του ιστορικού τους,
- Αξιολόγηση προμηθευτών,
- Λειτουργία τηλεφωνικής γραμμής για αναφορά ύποπτων περιστατικών,
- Ανάθεση στους εσωτερικούς ελεγκτές ειδικών ελέγχων, όταν υπάρχουν ενδείξεις απάτης.

Είναι ιδιαίτερα σημαντικό, οι εταιρείες να αντιδρούν άμεσα και ακαριαία όταν υπάρχουν περιστατικά απάτης, λαμβάνοντας σχετικά μέτρα αντιμετώπισης. Πολιτική μηδενικής ανοχής στην απάτη ενδείκνυται να εφαρμόζεται σε κάθε οργανισμό. Παράλληλα, θεωρείται καλό να ευθυγραμμίζονται οι αμοιβές και η επιβράβευση των

εργαζομένων με την απόδοση που έχουν, ώστε να υπάρχει αίσθηση δικαιοσύνης και αξιοκρατίας εντός του οργανισμού και να μην ενθαρρύνεται η απάτη.

Σε γενικές γραμμές, οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι σε θέση να συμβάλλουν στην ανάπτυξη αποτελεσματικών μεθόδων εκτίμησης κινδύνων απάτης, να αξιολογήσουν σημεία ελέγχου που σχετίζονται με πρόληψη απάτης και να υποστηρίξουν τη διοίκηση στην λήψη αποφάσεων για την αντιμετώπιση σχετικών δυσάρεστων καταστάσεων. Ο εσωτερικός έλεγχος έχει επίσης την ευθύνη της αναφοράς στη διοίκηση των θεμάτων που προκύπτουν και έχουν σχέση με ενδεχόμενη απάτη.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΕ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

#### 4.1 Εσωτερικός Έλεγχος στις ΜικροΜεσαίες Επιχειρήσεις

Οι Cascarino και Hartcher (2003), υποστηρίζουν ότι οι μικρές επιχειρήσεις είναι γνωστές για τους αδύναμους εσωτερικούς ελέγχους, καθώς η πλειοψηφία αυτών των οντοτήτων βλέπουν την εφαρμογή ενός επαρκούς συστήματος εσωτερικού ελέγχου ως μια δαπανηρή διαδικασία. Η τελευταία αυτή άποψη ενισχύεται περαιτέρω από τους Jackson και Stent, οι οποίοι δηλώνουν ότι ένας σημαντικός περιορισμός της εφαρμογής κατάλληλων εσωτερικών ελέγχων είναι ότι οι περισσότερες ΜΜΕ ακολουθούν την προσέγγιση κόστους-οφέλους. Η προσέγγιση αυτή συνεπάγεται ότι οι ηγέτες των ΜΜΕ ζυγίζουν το κόστος εφαρμογής ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου έναντι των δυνητικών οφελών που μπορεί να προέρχονται από την εφαρμογή του. Αναπόφευκτα αυτή η προσέγγιση, τις περισσότερες φορές, θα οδηγήσει σε εφαρμογή ανεπαρκών εσωτερικών ελέγχων για να εφαρμοστεί και ως εκ τούτου, τη δημιουργία ενός επιχειρηματικού περιβάλλοντος που είναι ευπαθές σε ανεύθυνους κινδύνους. Οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι η βιωσιμότητα των ΜΜΕ επηρεάζεται δυσμενώς από την αξιοποίηση του ανεπαρκούς εσωτερικού ελέγχου.

Οι ΜΜΕ διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη της Ελλάδας. Παρά τη σημασία τους για την οικονομία της Ελλάδας, εξακολουθεί να υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός ΜΜΕ που αποτυγχάνουν. Η έλλειψη διοικητικών και λειτουργικών ικανοτήτων των ιδιοκτητών ή και των διαχειριστών αυτών των επιχειρηματικών φορέων είναι ένας από τους βασικούς παράγοντες που οδηγούν σε αποτυχίες τις ΜΜΕ. Αυτοί οι παράγοντες, μεταξύ άλλων, έχουν άμεση επίδραση στο πώς μια επιχείρηση διοικείται και ελέγχεται εσωτερικά. Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι, όταν μια επιχείρηση δεν μπορεί να διοικηθεί, δεν μπορεί να ελεγχθεί, κάτι που επηρεάζει αρνητικά την εφαρμογή ενός κατάλληλου συστήματος εσωτερικών ελέγχων. Το πρόβλημα, λοιπόν, είναι ότι οι ΜΜΕ δεν είναι βιώσιμες λόγω της ανεπαρκούς χρήσης αποτελεσματικών εσωτερικών ελέγχων.

## **4.2 Ρόλοι και Υπευθυνότητες στον Εσωτερικό Έλεγχο των ΜΜΕ**

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται ο ρόλοι και οι αρμοδιότητες των διαφορετικών ενδιαφερομένων μερών στις ΜΜΕ που συμμετέχουν στο σύστημα εσωτερικού ελέγχου. Αυτή η πτυχή του εσωτερικού ελέγχου εξετάζεται χωριστά εδώ, δεδομένου ότι η θεωρία για τον εσωτερικό έλεγχο υπογραμμίζει τη σημασία που έχει μια πολύ σαφής διάκριση των ρόλων και των ευθυνών σε τέτοιου είδους επιχειρήσεις.

Κανείς στον οργανισμό δεν απαλλάσσεται από την ευθύνη για τον εσωτερικό έλεγχο. Όλοι οι υπάλληλοι, σε διαφορετικές βαθμίδες, είτε συμμετέχουν στο σύστημα ελέγχου είτε παράγουν πληροφορίες που χρησιμοποιούνται στο σύστημα ελέγχου.

### **Διοίκηση:**

Ο Διευθύνων Σύμβουλος (CEO) παίζει ένα πρωταρχικό ρόλο στο σχεδιασμό και την εφαρμογή ενός αποτελεσματικού εσωτερικού ελέγχου. Στην περίπτωση των μικρών επιχειρήσεων, η ηγεσία του Διευθύνοντος Συμβούλου - συχνά ένας ιδιοκτήτης-διευθυντής είναι συνήθως πιο άμεση. Ωστόσο, σε μεγάλες και μεσαίες επιχειρήσεις, ο διευθύνων σύμβουλος δίνει την κατεύθυνση στα ανώτερα διευθυντικά στελέχη και σχολιάζει πως ελέγχουν τις επιχειρήσεις, οδηγώντας με αυτόν τον τρόπο πιο έμμεσο τρόπο. Η Διοίκηση έχει την ευθύνη να αποφασίσει για το πόσος κίνδυνος είναι αποδεκτός από την εταιρεία. Με τον τρόπο αυτό, εξηγείται το επίπεδο της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας του εσωτερικού συστήματος ελέγχου.

### **Διοικητικό Συμβούλιο:**

Το Διοικητικό Συμβούλιο διαδραματίζει σημαντικό ρόλο σε ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου με την παροχή διακυβέρνησης και την εταιρική στρατηγική ηγεσία, συμμετέχει στην κατανομή των πόρων, στις αποφάσεις του επιχειρηματικού σχεδίου, στην ενίσχυση της ικανότητας σε διάφορα τμήματα κ.ά. Μπορεί, επίσης, να διορίζει τη διοίκηση που παρέχει την κατεύθυνση του αποτελεσματικού εσωτερικού ελέγχου.

### **Ελεγκτές:**

Με τον όρο ελεγκτή, αναφερόμαστε τόσο στους εσωτερικούς όσο και τους εξωτερικούς ελεγκτές. Αυτοί έχουν μεγάλη συμμετοχή στη διασφάλιση της αποτελεσματικότητας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Ο σχεδιασμός και η εφαρμογή των μηχανισμών ελέγχου αξιολογούνται από τους ελεγκτές. Ως εκ τούτου, η Διοίκηση, το Διοικητικό

Συμβούλιο της εταιρείας και οι ελεγκτές είναι οι κύριοι συμμετέχοντες στο σχεδιασμό και την εφαρμογή αποτελεσματικού εσωτερικού ελέγχου στους περισσότερους οργανισμούς συμπεριλαμβανομένων των ΜΜΕ.

Ανάμεσα στους ρόλους του λειτουργικού ελέγχου και του ελέγχου συμμόρφωσης, ο ρόλος της προστιθέμενης αξίας θεωρείται ως η πιο σημαντική λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου. Ο ρόλος αυτός έχει μετατοπιστεί από τον παραδοσιακό ρόλο της ενίσχυσης της αξιοπιστίας των οικονομικών καταστάσεων για την αναγνώριση των κινδύνων και αδυναμιών του εσωτερικού ελέγχου και της κοινοποίησης των παρατυπιών στον οργανισμό.

Οι Sarens και Lenz για τις σκέψεις τους για το τι θα μπορούσε να πάει στραβά στο επάγγελμα των εσωτερικών ελεγκτών κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η πορεία προς τα εμπρός είναι ενισχυθεί η βασική λειτουργία γύρω από την παροχή των ασφαλιστικών υπηρεσιών. Οι ελεγκτικές υπηρεσίες είναι ανεξάρτητες επαγγελματικές υπηρεσίες, οι οποίες περιλαμβάνουν υπηρεσίες πιστοποίησης και δήλωση οικονομικού ελέγχου που πραγματοποιούνται για τη βελτίωση της ποιότητας των πληροφοριών που παρέχονται στους χρήστες εν λόγω πληροφοριών.

### **4.3 Μελέτες για τον Εσωτερικό Έλεγχο στην Ελλάδα**

Για την πιο αποτελεσματική αποτύπωση της συσχέτισης των ερευνών στην Ευρώπη με τις ερευνητικές προσπάθειες που πραγματοποιήθηκαν στην Ελλάδα παρουσιάζονται τέσσερις διδακτορικές διατριβές που έγιναν στην Ελλάδα σχετικά με το θέμα του εσωτερικού ελέγχου.

Πιο συγκεκριμένα, η πρώτη διδακτορική διατριβή αναφέρεται στον εσωτερικό έλεγχο στα ελληνικά τραπεζικά ιδρύματα. Μέσω εκτεταμένου ερωτηματολογίου, με ποσοστό απαντήσεων 44%, ερευνήθηκαν τέσσερις βασικές υποθέσεις: η συμμόρφωση των εσωτερικών ελεγκτών με τα μοντέλα της επαγγελματικής συνειδητοποίησης του εσωτερικού ελέγχου, η επίδραση του μεγέθους (μεγάλο μικρό), της ιδιοκτησίας (δημόσια και ιδιωτική) και η ηλικία της τράπεζας. Βασικό συμπέρασμα τη διδακτορικής διατριβής αποτέλεσε η συμμόρφωση των εσωτερικών ελεγκτών στα

μοντέλα της επαγγελματικής υλοποίησης του εσωτερικού ελέγχου. Πιο συγκεκριμένα, στατιστικά σημαντική είναι η επίδραση της ιδιοκτησίας της τράπεζας, ενώ στατιστικώς ασήμαντη είναι η επίδραση της ηλικίας και το μέγεθος της τράπεζα ως προς το βαθμό συμμόρφωσης.

Αντίθετα, η δεύτερη διδακτορική διατριβή αναφέρεται στις χρηματοδοτικές επιπτώσεις του συστήματος εσωτερικού ελέγχου σε μικρές και μεσαίου μεγέθους μονάδες νοσηλείας. Στη συγκεκριμένη διατριβή, ο ερευνητής αφού αναλύσει εκτενώς το θεωρητικό πλαίσιο του εσωτερικού ελέγχου στον τομέα της υγείας όσο και στις νοσοκομειακές μονάδες, στο ειδικό μέρος της διατριβής παρουσιάζει μια περίπτωση λογικής μελέτης. Ειδικότερα αναλύθηκε το μαιευτήριο “Λητώ” και οι χρηματοδοτικές επιπτώσεις από τη στιγμή της εφαρμογής του συστήματος εσωτερικού ελέγχου στο μαιευτήριο.

Πιο πρόσφατα, ο Κουτούπης (2009), εξέτασε την επίδραση των σύγχρονων πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης και διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων στα συστήματα και στις δραστηριότητες του εσωτερικού ελέγχου των ελληνικών εισηγμένων επιχειρήσεων. Μέσα από μια εκτεταμένη έρευνα σε σχέση με την πραγματική κατάσταση των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου, κυρίως με την επάρκεια, τη τεκμηρίωση, την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα τους προτάθηκαν κυρίως να γίνουν αναβαθμίσεις στην σχετική νομοθεσία, αναφορικά με την οργάνωση των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου στις επιχειρήσεις. Τέλος, η ερευνητική προσπάθεια έδειξε την ανάγκη υιοθέτησης σημαντικών και απαραίτητων τμημάτων από τις επιχειρήσεις οι οποίες διαπραγματεύονται στην ελληνική και αλλά σε άλλες αγορές κεφαλαίων, με πρωταρχικό στόχο την υιοθέτηση των διεθνών πρακτικών στον τομέα της εταιρικής διακυβέρνησης, της διαχείρισης του επιχειρηματικού ρίσκου, αλλά και στα συστήματα και στις δραστηριότητες του εσωτερικού ελέγχου.

Τέλος, ο μελετητής Δρογαλάς (2010), αξιολόγησε την εφαρμογή και τη συμβολή των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου από την άποψη της λογιστικής και χρηματοδότησης και ειδικότερα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων στην Ελλάδα. Σε μια συνολική εκτίμηση των αποτελεσμάτων της διδακτορικής διατριβής αποδείχθηκε ότι η ύπαρξη του συστήματος εσωτερικού ελέγχου διαφοροποιεί όχι μόνο την οικονομική, αλλά και ολόκληρη τη δραστηριότητα της σύγχρονη επιχείρησης και έτσι πρότεινε ένα ολοκληρωμένο μοντέλο εσωτερικού συστήματος ελέγχου πιο συγκεκριμένα στον τομέα της λογιστικής και στο κλάδο αυτό.

#### **4.4 Ανάθεση σε Εξωτερικό Συνεργάτη (outsourcing)**

Οι διαδικασίες που αφορούν την εφαρμογή εσωτερικού ελέγχου έχουν σκοπό να προσθέσουν αξία και να βελτιώσουν τις λειτουργίες του οργανισμού. Οι διοικήσεις των επιχειρήσεων θέλουν να έχουν γνώση της μεθοδολογίας που θα διαχειριστούν τους κινδύνους, καθώς και των σημαντικότερων κινδύνων που ενδέχεται να αντιμετωπίσουν όπως επίσης και των τρόπων αντιμετώπισης τους. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό να γνωρίζουν στοιχεία σχετικά με τον τύπο των κινδύνων (π.χ. οικονομικοί, λειτουργικοί, κλπ) και τα αποδεκτά επίπεδα κινδύνου έτσι ώστε να λαμβάνουν σχετικά μέτρα αντιμετώπισης και να μην υπάρχουν σημαντικές επιπτώσεις στις λειτουργίες του οργανισμού αργότερα.

Οι μεγάλοι οργανισμοί έχουν και τα μέσα και τους πόρους για να οργανώνουν και να στελεχώνουν τμήματα εσωτερικού ελέγχου τα οποία θα αναλαμβάνουν τη διενέργεια των ελέγχων. Όταν το μέγεθος του οργανισμού είναι μεγάλο και οι δραστηριότητές του διευρυμένες, υπάρχει αντικείμενο εργασίας για τον εσωτερικό ελεγκτή σε καθεστώς πλήρους απασχόλησης. Σε κάποιες περιπτώσεις, όμως, δεν είναι απαραίτητο και σκόπιμο να γίνει επένδυση στην ανάπτυξη τμήματος εσωτερικού ελέγχου, καθώς το μέγεθος της εταιρείας είναι τέτοιο που δεν δικαιολογεί την πλήρη απασχόληση εσωτερικού ελεγκτή. Επιπλέον, υπάρχει περίπτωση η εταιρεία να μην έχει αναπτύξει τεχνογνωσία ή μεθοδολογίες ελέγχου και να είναι προτιμότερο και οικονομικότερο να συνεργαστεί με εταιρείες συμβούλων που έχουν σχετική τεχνογνωσία, μετατρέποντας παράλληλα το σταθερό κόστος ελέγχου σε μεταβλητό.

Η εταιρεία αποφεύγει με αυτόν τον τρόπο τις δαπάνες πρόσληψης και εκπαίδευσης εσωτερικών ελεγκτών, ενώ παράλληλα απελευθερώνει πόρους για την ενασχόληση τους με άλλες επιχειρηματικές δραστηριότητες. Σε αυτές τις περιπτώσεις ενδείκνυται η ανάθεση της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου σε εξωτερικό συνεργάτη (third party), σε επίπεδο είτε πλήρους, είτε μερικής ανάθεσης. Ανώτερος στόχος είναι να επικεντρώνεται η εταιρεία στις βασικές λειτουργίες της, έχοντας αναθέσει σε τρίτους την εκτέλεση των υποστηρικτικών εργασιών.

#### 4.5 Ανάθεση της λειτουργίας Εσωτερικού Ελέγχου σε Εξωτερικό Συνεργάτη

Οι μικρόμεσαίες επιχειρήσεις κατά κανόνα δε διαθέτουν πόρους για να στελεχώνουν τμήματα εσωτερικού ελέγχου ή για να απασχολούν εσωτερικό ελεγκτή με καθεστώς πλήρους απασχόλησης, όπως προαναφέρθηκε. Οι μεγαλύτερες εταιρείες που διαθέτουν τμήματα εσωτερικού ελέγχου ενδεχομένως να μην έχουν αναπτύξει κατάλληλες μεθοδολογίες για διενέργεια ελέγχων σε συγκεκριμένους τομείς. Σε αυτές τις περιπτώσεις ενδείκνυται η ανάθεση της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου σε εξωτερικό συνεργάτη. Σε κάθε περίπτωση η διενέργεια εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να πραγματοποιείται σύμφωνα με τα Πρότυπα ενώ παράλληλα η διοίκηση θα πρέπει να έχει την ευθύνη και την επίβλεψη της διενέργειας των ελέγχων. Αυτό επιτυγχάνεται με τον ορισμό ενός ατόμου από την πλευρά της εταιρείας το οποίο θα είναι ο σύνδεσμος εταιρείας και εξωτερικού συνεργάτη, ο οποίος θα παρακολουθεί την εκτέλεση του προγράμματος ελέγχου και θα παρέχει υποστήριξη στην ομάδα του συνεργάτη. Δεδομένης της σημαντικότητας του εσωτερικού ελέγχου για την εταιρική διακυβέρνηση στην εταιρεία, το Διοικητικό Συμβούλιο πρέπει να εγκρίνει γραπτώς τη συνεργασία με τον εξωτερικό συνεργάτη.

#### 4.6 Τύποι ανάθεσης

Οι τύποι ανάθεσης παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα :

Πλήρης ανάθεση (Outsourcing)	Σε αυτήν την περίπτωση, πραγματοποιείται πλήρης ανάθεση της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου σε εξωτερικό συνεργάτη
Μερική ανάθεση σε (Partial Outsourcing)	Στην περίπτωση μερικής ανάθεσης, ο εξωτερικός συνεργάτης αναλαμβάνει ένα μέρος της εκτέλεσης των διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου (η εταιρεία διαθέτει εσωτερικό ελεγκτή/ες).
Μερική ανάθεση με συνεργασία (Co-sourcing)	Στην περίπτωση αυτή ο εξωτερικός συνεργάτης συνεργάζεται με τον εσωτερικό ελεγκτή της εταιρείας, σε συγκεκριμένα ελεγκτικά έργα. Υπεργολαβία (Subcontracting)



Υπεργολαβία (Subcontracting)	Ο εξωτερικός συνεργάτης αναλαμβάνει ένα συγκεκριμένο ελεγκτικό έργο, το οποίο ολοκληρώνεται εντός δεδομένου χρονικού διαστήματος
---------------------------------	--

Πίνακας 5: Τύποι Ανάθεσης

#### 4.6.1 Πλεονεκτήματα Ανάθεσης σε Εξωτερικό Συνεργάτη

Τα βασικότερα πλεονεκτήματα της ανάθεσης της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου σε εξωτερικό συνεργάτη είναι τα εξής :

- Διενέργεια εσωτερικού ελέγχου από έμπειρους και ικανούς επαγγελματίες
- Πρόσβαση σε σύγχρονες μεθοδολογίες και πρακτικές, όπως επίσης και σε νέες τεχνολογίες
- Περιορισμός δαπανών που αφορούν τη διενέργεια των ελέγχων
- Περιορισμός κόστους εκπαίδευσης σε θέματα εσωτερικού ελέγχου
- Δυνατότητα για καλύτερη διαχείριση των πόρων, καθώς ο εξωτερικός συνεργάτης μπορεί να στελεχωσει την ομάδα έργου κατάλληλα, ανάλογα με τις ανάγκες. Ειδικά για τις περιπτώσεις, όπου απαιτείται χρήση πληροφοριακών συστημάτων, οι εταιρείες προτιμούν εξωτερικούς συνεργάτες όχι μόνο για λόγους περιορισμού κόστους αλλά και για λόγους ταχύτερης και άμεσης πρόσβασης σε νέες τεχνολογίες που έχουν αναπτυχθεί από τρίτους.

Σε γενικές γραμμές, ο εξωτερικός συνεργάτης είναι σε θέση να προσφέρει υπηρεσίες εσωτερικού ελέγχου υψηλού επιπέδου, δεδομένου ότι έχει τεχνογνωσία σε πολλούς κλάδους και τομείς και μπορεί να διαμορφώσει ανάλογα την ομάδα των ελεγκτών, ενώ παράλληλα είναι σε θέση να διατηρήσει το κόστος σε λογικά επίπεδα. Αξίζει να σημειωθεί ότι λαμβάνονται υπ' όψιν τυχόν περιορισμοί που αντιμετωπίζει η εταιρεία και διαμορφώνονται προτάσεις προσαρμοσμένες στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της.

#### 4.7 Σύσταση ομάδας εσωτερικού ελέγχου

Ανάλογα με τον τύπο της ανάθεσης, διαμορφώνεται και ανάλογα η ομάδα των ελεγκτών η οποία θα είναι υπεύθυνη για τη διενέργεια των ελέγχων. Η εταιρεία σε συνεργασία με τον εξωτερικό συνεργάτη καθορίζουν τα αρμόδια στελέχη της εταιρείας και τους υπεύθυνους που θα απασχοληθούν στο ελεγκτικό έργο με βάση τα παρακάτω κριτήρια:

- **Εύρος έργου** - Είναι ιδιαίτερα σημαντικό να έχει καθοριστεί τι θα περιλαμβάνεται στο έργο ώστε να μπορούν να προσδιοριστούν οι ανθρώπινοι πόροι και το ποσοστό απασχόλησής τους σε αυτό. Σε περίπτωση που απαιτείται ολοκλήρωση του έργου σε σύντομο χρονικό διάστημα, ενδείκνυται η δέσμευση περισσότερων πόρων.
- **Προσόντα στελεχών** - Η ομάδα έργου πρέπει να αποτελείται από μέλη τα οποία διαθέτουν προσόντα και γνώσεις σε αρκετούς τομείς προκειμένου να μπορέσουν να ολοκληρώσουν επιτυχημένα τις ελεγκτικές διαδικασίες.
- **Πνεύμα συνεργασίας** - Τα στελέχη της ομάδας θα πρέπει να συνεργάζονται στενά και τυχόν προβλήματα που μπορεί προκύπτουν να επιλύονται άμεσα. Είναι αναγκαίο να υπάρχει πνεύμα συνεργασίας και αλληλεγγύης, ώστε να διασφαλίζεται η ομαλή πρόοδος του έργου.
- **Επικοινωνία** – Οι γραμμές επικοινωνίας πρέπει να είναι σαφώς καθορισμένες, τόσο μεταξύ των μελών της ομάδας, όσο και μεταξύ ομάδας και τρίτων. Η ομαλή ροή των πληροφοριών και η καλή ενημέρωση είναι πολύ σημαντικοί παράγοντες επιτυχίας του έργου.
- **Σχεδιασμός** – Κατά τη διαμόρφωση της ομάδας ελέγχου και των ατόμων που θα συμμετέχουν σε αυτήν, ενδείκνυται να προγραμματιστούν και τα καθήκοντα σε κάθε εφαρμογή διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου στις μικρές-μεσαίες επιχειρήσεις μέλη, με απώτερο στόχο να είναι σαφώς καθορισμένες οι αρμοδιότητες και να μην υπάρξουν σχετικές αλληλοεπικαλύψεις κατά τη διενέργεια των ελέγχων.

Είναι ιδιαίτερα σημαντικό για την αποτελεσματική εφαρμογή των διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου να υπάρξει σωστή διαμόρφωση και οργάνωση της ομάδας έργου προκειμένου να υπάρχει επιτυχή ολοκλήρωση του ελεγκτικού έργου.

## **4.8 Μεθοδολογία εφαρμογής**

Οι διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου καλύπτουν θέματα στρατηγικής, οικονομικής και λογιστικής φύσης, διαδικασιών και πληροφοριακών συστημάτων. Η διενέργεια του ελέγχου επικεντρώνεται τόσο στην επιχειρησιακή διαδικασία όσο και στο πληροφοριακό σύστημα που ενδεχομένως να την υποστηρίζει. Απώτερος στόχος είναι να εντοπιστούν αδυναμίες είτε στη διαδικασία, είτε στο σύστημα και να γίνουν στη συνέχεια οι απαραίτητες διορθωτικές και βελτιωτικές ενέργειες.

Αξίζει να σημειωθεί ότι, εκτός από τον έλεγχο των διαδικασιών και της αποτελεσματικότητας των σημείων ελέγχου, ο εσωτερικός έλεγχος ασχολείται και με θέματα επαγγελματικής ηθικής και πρόληψης απάτης. Με τον όρο επαγγελματική ηθική αναφερόμαστε στο σύνολο των κανονισμών που υφίστανται από το ρυθμιστικό και νομοθετικό πλαίσιο και των πολιτικών που έχει θεσπίσει η εταιρεία ως προς τη συμπεριφορά των υπαλλήλων της και με τις οποίες πρέπει να συμμορφώνονται. Τα σημεία ελέγχου δεν είναι πάντα σαφώς καθορισμένα σε αυτές τις περιπτώσεις (soft controls) και ο ελεγκτής οφείλει να προσαρμόσει κατάλληλα τη μεθοδολογία και την προσέγγισή του ώστε να διαπιστώσει αν υπάρχει σχετική αδυναμία.

### **4.8.1 Βήματα Μεθοδολογίας**

Η προτεινόμενη μεθοδολογία αποτελείται από έξι βήματα, τα οποία χωρίζονται σε 2 επιμέρους λειτουργικά επίπεδα, το σχεδιασμό και την υλοποίηση των διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου.

**Τα βήματα του σχεδιασμού είναι:**

- Στρατηγική Ανάλυση
- Αξιολόγηση Επιχειρησιακών Κινδύνων
- Ανάπτυξη Πλάνου Ελέγχου

**Τα βήματα της υλοποίησης είναι:**

- Υλοποίηση Πλάνου Ελέγχου
- Σύνταξη Έκθεσης Ελέγχου
- Υλοποίηση διορθωτικών ενεργειών

## Σχεδιασμός



## Υλοποίηση



Σχήμα 1: Βήματα Σχεδιασμού και Υλοποίησης

### 4.8.2 Ανάλυση βημάτων μεθοδολογίας

#### 4.8.2.1 Στρατηγική Ανάλυση

Σκοπός της Στρατηγικής Ανάλυσης είναι η καλύτερη κατανόηση των λειτουργιών και των διαδικασιών της εταιρείας με απώτερο στόχο την κατανόηση του επιχειρησιακού περιβάλλοντος και την αναγνώριση κινδύνων σε υψηλό επίπεδο και σε επίπεδο διαδικασιών. Συλλέγονται στοιχεία σχετικά με τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η εταιρεία και εξετάζεται το ιστορικό και οι βασικοί πελάτες και ο προμηθευτές της εταιρείας. Αναφορικά με τον κλάδο, χρήσιμα στοιχεία μπορούν να αντληθούν από στατιστικές μελέτες και από επαγγελματικές εκδόσεις και περιοδικά.

Το ιστορικό του πελάτη μπορεί να μελετηθεί αναλυτικά με επισκόπηση των πρακτικών του Διοικητικού Συμβουλίου και των οικονομικών καταστάσεων, με μελέτη επιχειρησιακών πλάνων που ενδεχομένως να είχαν συνταχθεί και υλοποιηθεί στο παρελθόν, όπως επίσης και με επισκόπηση δεικτών μέτρησης απόδοσης που παρακολουθεί η διοίκηση. Επιπλέον, εξετάζονται οι διαδικασίες ώστε να αποκτήσει ο εξωτερικός συνεργάτης μια καλή εικόνα του τρόπου λειτουργίας της εταιρείας. Ενδείκνυται να πραγματοποιηθούν συνεντεύξεις με ανώτερα στελέχη, τα οποία έχουν κατά κανόνα καλύτερη και εποπτικότερη και συνολικότερη εικόνα των διαδικασιών καθώς γνωρίζουν και τους στρατηγικούς στόχους της εταιρείας. Τέλος, πραγματοποιείται μελέτη κάποιων χαρακτηριστικών της εταιρείας όπως συμμόρφωση με πρότυπα ISO, εφαρμογή μεθόδων TQM (Total Quality Management), διαδικασία προβλέψεων (forecasting).

Σε αυτή τη φάση, ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να αναγνωρίσει και να καταγράψει τους στρατηγικούς στόχους της εταιρείας, τις διαδικασίες, τα πληροφοριακά συστήματα και γενικά να σχεδιάσει το Επιχειρησιακό Μοντέλο της εταιρείας, το οποίο θα περιέχει βασικές πληροφορίες για αυτήν.

Όπως αναφέρθηκε, πολλές φορές παραπάνω, είναι ιδιαίτερα σημαντικό να έχει ο εσωτερικός ελεγκτής μια πλήρη εικόνα της εταιρείας, ώστε να μπορέσει να προσδιορίσει τις αδυναμίες και τα προβλήματά της για να μπορέσει να παρουσιάσει λύσεις και όχι απλά να επιβεβαιώσει την αποτελεσματική ή μη λειτουργία των σημείων ελέγχου. Σε αυτή τη φάση είναι ιδιαίτερα σημαντικό η διοίκηση να διασφαλίσει την πληρότητα και την ακρίβεια των δεδομένων και της πληροφόρησης προς τον εξωτερικό συνεργάτη.

#### **4.8.2.2 Αξιολόγηση Επιχειρησιακών Κινδύνων**

Μετά τη Στρατηγική Ανάλυση όπως αυτή αναλύθηκε στο προηγούμενο στάδιο, ο εσωτερικός ελεγκτής πραγματοποιεί αναγνώριση, αξιολόγηση και κατηγοριοποίηση των κινδύνων με βάση τη σημαντικότητά τους, ενώ παράλληλα καταγράφει τους ελεγκτικούς μηχανισμούς που έχουν αναπτυχθεί για την αντιμετώπισή τους. Οι κίνδυνοι

συνδέονται με τους αντικειμενικούς στόχους και τις διαδικασίες της εταιρείας και παράλληλα διαχωρίζονται με βάση τον τύπο τους, στις εξής κατηγορίες:

- **Στρατηγικοί**
- **Λειτουργικοί**
- **Οικονομικοί**
- **Πληροφοριακών Συστημάτων**
- **Συμμόρφωσης**

Σε συνεργασία με τους επιχειρησιακούς υπεύθυνους, καθορίζονται τα κριτήρια βάσει των οποίων κατηγοριοποιούνται οι επιπτώσεις των γεγονότων που σχετίζονται με τους κινδύνους. Αρκετές φορές χρησιμοποιείται κλίμακα από το 1 μέχρι το 5, όπου στο 1 οι επιπτώσεις είναι ασήμαντες, ενώ στο 5 οι επιπτώσεις είναι αρκετά σοβαρές και μπορεί να επηρεάσουν σε μεγάλο βαθμό τη λειτουργία του οργανισμού. Αξίζει να σημειωθεί ότι σε αυτό το στάδιο είναι ιδιαίτερα σημαντική η συμβολή των αρμόδιων στελεχών, καθώς αυτοί γνωρίζουν τη κάθε διαδικασία με λεπτομέρεια και τη συσχέτισή της με τις λοιπές διαδικασίες του οργανισμού και μπορούν έτσι να εκτιμήσουν καλύτερα τη σημαντικότητα των επιπτώσεων.

Έχοντας αξιολογήσει τις επιπτώσεις και προκειμένου να καθοριστεί η σημαντικότητα του κινδύνου, προσδιορίζεται η πιθανότητα να συμβεί το γεγονός που σχετίζεται με αυτόν. Ενδεικτικά, αναφέρεται ότι η πιθανότητα, να πραγματοποιηθεί εξαγορά μιας άλλης εταιρείας, είναι μικρή υπό κανονικές συνθήκες, ενώ η πιθανότητα να πραγματοποιηθεί παραγγελία σε προμηθευτή είναι κατά κανόνα αρκετά υψηλή καθώς αφορά καθημερινή δραστηριότητα της εταιρείας.

Κατόπιν καταρτίζεται πίνακας αξιολόγησης κινδύνων, όπου απεικονίζεται η συσχέτιση πιθανότητας-επιπτώσεων και προκύπτει με αυτόν τον τρόπο ο βαθμός σημαντικότητας του κινδύνου.

Αφού ολοκληρωθεί η διαδικασία αξιολόγησης των κινδύνων, ακολουθεί η διαδικασία της επιβεβαίωσης της ανάλυσης με τη διοίκηση, ώστε να εξασφαλιστεί η ορθότητα και πληρότητα των δεδομένων όπου θα βασιστεί το Πλάνο Ελέγχου. Καθορίζονται τα αποδεκτά επίπεδα κινδύνου και ακολουθεί καταγραφή των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης, αφού έχουν συμφωνηθεί με τη διοίκηση.

#### 4.8.2.3 Ανάπτυξη Πλάνου Ελέγχου

Η ανάπτυξη του Πλάνου Ελέγχου πραγματοποιείται σε συνεργασία με τη διοίκηση. Έχοντας τα αποτελέσματα της αξιολόγησης της προηγούμενης φάσης και συνδυάζοντάς τα με τη γενικότερη γνώση σε επιχειρησιακά θέματα, ο εξωτερικός συνεργάτης καθορίζει με τη διοίκηση τις περιοχές όπου θα επικεντρωθεί ο έλεγχος. Στο Πλάνο εξειδικεύεται το είδος των ελέγχων που θα διενεργηθούν, οι απαιτούμενοι πόροι και εξειδικευμένες γνώσεις που ενδεχομένως απαιτούνται. Επιπλέον, καθορίζεται χρονοδιάγραμμα για την εκτέλεση των ελέγχων.

Σε περίπτωση που παρατηρηθεί ένδειξη για απόκλιση ή παρατυπία σε διαδικασία η οποία δεν είχε συμπεριληφθεί στο αρχικό Πλάνο, μπορεί να δοθεί προτεραιότητα για διενέργεια ελέγχου σε αυτήν, με τη σύμφωνη γνώμη της διοίκησης. Επιπλέον, κατά την κατάρτιση του Πλάνου Ελέγχου πρέπει να λαμβάνονται υπ' όψιν και παράγοντες όπως η εταιρική κουλτούρα, ο προϋπολογισμός της εταιρείας για τη διενέργεια του ελέγχου και το κανονιστικό πλαίσιο λειτουργίας. Το Πλάνο Ελέγχου ενδέχεται να περιλαμβάνει και επαναληπτικούς ελέγχους σε περιοχές όπου είχαν εντοπιστεί αδυναμίες σε προηγούμενες περιόδους και πραγματοποιήθηκαν διορθωτικές ενέργειες. Σε γενικές γραμμές, το Πλάνο Ελέγχου μπορεί να επικαιροποιηθεί αν απαιτείται, προκειμένου να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες της εταιρείας και στις μεταβαλλόμενες συνθήκες του επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

Τέλος, σε αυτό το σημείο πρέπει να υπογραμμιστεί ότι η επικοινωνία του ελέγχου, η οποία μπορεί να λαμβάνει τη μορφή τακτικών συναντήσεων με τη διοίκηση, παίζει ουσιαστικό ρόλο στο στάδιο αυτό. Άξια θέματα προς συζήτηση, σύμφωνα με το Επαγγελματικό Πρότυπο Εσωτερικών Ελεγκτών 410, περιλαμβάνει ενδεχομένως :

- ✓ Τους αντικειμενικούς στόχους του ελέγχου
- ✓ Το χρονικό υπολογισμό της εργασίας ελέγχου
- ✓ Τους εσωτερικούς ελεγκτές που έχουν επιλεγθεί να ολοκληρώσουν τον έλεγχο
- ✓ Τη διεργασία επικοινωνίας σε όλη τη διάρκεια του ελέγχου, συμπεριλαμβανομένων των μεθόδων, των χρονικών πλαισίων και των ατόμων που είναι υπεύθυνα
- ✓ Τις επιχειρησιακές συνθήκες και λειτουργίες της υπό έλεγχο δραστηριότητας, συμπεριλαμβανομένων όλων των πρόσφατων μεταβολών στη διοίκηση ή σε μείζονα συστήματα

- ✓ Περιγραφή των διαδικασιών διαμόρφωσης της έκθεσης εσωτερικού ελέγχου και των μηχανισμών παρακολούθησης και ελέγχου της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου
- ✓ Ζητήματα ιδιαίτερου ενδιαφέροντος για τον εσωτερικό ελεγκτή

Τα πορίσματα που θα προκύψουν από την επικοινωνία μεταξύ υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου και όλων των αρμόδιων υπευθύνων των ελεγχόμενων δραστηριοτήτων θα πρέπει να διανεμηθούν στα κατάλληλα άτομα για να αποτελέσουν τμήμα επίσημων εγγράφων του εσωτερικού ελέγχου.

#### **4.8.2.4 Έρευνα**

Η ποιοτική αναβάθμιση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, σύμφωνα με το πρότυπο 410, πραγματοποιείται με τη διεξαγωγή έρευνας για εξοικείωση των εσωτερικών ελεγκτών με τις ελεγχόμενες δραστηριότητες και τους κινδύνους που τις διέπουν ενώ μέσα από την έρευνα επιχειρείται και μια προκαταρκτική προσέγγιση των ελεγχόμενων πόρων ώστε να διατυπωθούν σχόλια και προτάσεις από την πλευρά τους. Η έρευνα είναι μία διεργασία συγκέντρωσης πληροφοριών, χωρίς λεπτομερή επαλήθευση, σχετικά με την υπό έλεγχο δραστηριότητα.

Οι κυριότεροι σκοποί είναι:

- Κατανόηση της υπό έλεγχο δραστηριότητας
- Εξακρίβωση των σημαντικών τομέων που δικαιολογούν ιδιαίτερη έμφαση
- Απόκτηση πληροφοριών για τη χρήση κατά τη διενέργεια του ελέγχου
- Προσδιορισμός εάν απαιτείται περαιτέρω έλεγχος

Η έρευνα επιτρέπει μια ενημερωτική προσέγγιση στο προγραμματισμό και την εκτέλεση του ελεγκτικού έργου και είναι ένα αποτελεσματικό εργαλείο για την κατανομή των πόρων της υπηρεσίας του εσωτερικού ελέγχου στις δραστηριότητες που αυτοί μπορούν να χρησιμοποιηθούν πλέον αποδοτικά. Η έκταση και το πεδίο στο οποίο θα επικεντρωθεί η έρευνα ποικίλλουν ανάλογα με το είδος του ελέγχου ενώ και οι χρονικές απαιτήσεις και το πλαίσιο εργασίας μια έρευνας, εξαρτώνται από διάφορους παράγοντες μεταξύ των οποίων το επίπεδο εκπαίδευσης και η πείρα του ελεγκτή, η γνώση της υπό εξέτασης δραστηριότητας, το είδος της εργασίας ή μιας εργασίας συνεχούς παρακολούθησης. Σύμφωνα, λοιπόν με τον ίδιο πρότυπο, οι χρονικές



απαιτήσεις θα επηρεάζονται. Επίσης, από την έκταση και το βαθμό πολυπλοκότητας της υπό εξέτασης δραστηριότητας καθώς και από τη γεωγραφική διασπορά της.

Σε γενικές γραμμές, η έρευνα μπορεί να εμπεριέχει χρήση των παρακάτω διαδικασιών :

- Σημαντικά θέματα ελέγχου και λόγους ενασχόλησης με αυτά με περισσότερο βάθος
- Σχετικές πληροφορίες που αποκτήθηκαν κατά τη διάρκεια της έρευνας
- Αντικειμενικούς σκοπούς του ελέγχου, διαδικασίες του ελέγχου και ειδικές προσεγγίσεις, όπως π.χ. τεχνικές ελέγχου με τη βοήθεια ηλεκτρονικού υπολογιστή
- Δυνητικά κρίσιμα σημεία ελέγχου, ανεπάρκειες του συστήματος εσωτερικού ελέγχου ή και τη κατάχρηση εσωτερικών ελέγχων
- Προκαταρκτικές εκτιμήσεις απαιτήσεων χρόνου και πόρων
- Αναθεωρημένες ημερομηνίες για φάσης εκθέσεων και ολοκλήρωσης του ελέγχου
- Αιτιολόγηση της μη συνέχισης του ελέγχου σε περίπτωση διακοπής

#### **4.8.2.5 Υλοποίηση Πλάνου Ελέγχου**

Στη φάση αυτή, έχουμε τη διενέργεια των ελέγχων σύμφωνα με το Πλάνο Ελέγχου. Αρχικά, εξετάζεται αν εφαρμόζονται οι υπάρχοντες ελεγκτικοί μηχανισμοί και αν τα σημεία ελέγχου λειτουργούν αποτελεσματικά. Σε περίπτωση εντοπισμού εξαιρέσεων, τεκμηριώνεται η σχετική αδυναμία με τη συλλογή όλων των απαραίτητων δικαιολογητικών σε έντυπη ή ηλεκτρονική μορφή. Χρησιμοποιούνται Προγράμματα Ελέγχου είτε ανά διαδικασία, είτε ανά περιοχή ελέγχου (όπως για παράδειγμα προμήθειες, αποθέματα, ανθρώπινο δυναμικό). Το Πρόγραμμα Ελέγχου περιλαμβάνει αναλυτικές ερωτήσεις αναφορικά με την ελεγχόμενη περιοχή και τα στοιχεία σχετικά με τον ελεγκτή και την ημερομηνία διεξαγωγής του ελέγχου, όπως επίσης και αναφορές σε υποστηρικτικά έγγραφα. Σύμφωνα, λοιπόν, με το πρότυπο 410 του ΑΙΕΕ, τα προγράμματα ελέγχου πρέπει:

- ✓ Να τεκμηριώσουν τις διαδικασίες του εσωτερικού ελεγκτή για συλλογή, ανάλυση, ερμηνεία και τεκμηρίωση πληροφοριών κατά τη διάρκεια του ελέγχου
- ✓ Να δηλώνουν τους αντικειμενικούς στόχους του ελέγχου

- ✓ Να διατυπώνουν το πλαίσιο εργασίας και να καθορίζουν την έκταση που απαιτείται για την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών του ελέγχου σε κάθε φάση του
- ✓ Να προσδιορίζουν τις τεχνικές πλευρές, τους κινδύνους, τις διεργασίες και τις συναλλαγές που πρέπει να εξετασθούν
- ✓ Να δηλώνουν το είδος και την έκταση των ελέγχων που απαιτούνται
- ✓ Να έχουν προετοιμαστεί πριν την έναρξη της εργασίας ελέγχου και να έχουν τροποποιηθεί, όπως πρέπει κατά την πορεία του ελέγχου.

Είναι ιδιαίτερα σημαντικό να υπάρχει σύνδεση μεταξύ στόχου ελέγχου και της δραστηριότητας ελέγχου, ώστε να είναι κατανοητός ο λόγος για τον οποίο εξετάζεται η συγκεκριμένη διαδικασία. Επιπλέον, όταν απαιτείται η λήψη δείγματος, μπορούν να χρησιμοποιηθούν ειδικές εφαρμογές (CAATs – Computer Assisted Audit Techniques) ή η επιλογή να γίνει σύμφωνα με την κρίση του εσωτερικού ελεγκτή. Σε γενικές γραμμές, η χρήση εφαρμογών ενδείκνυται όταν είναι μεγάλος ο πληθυσμός που θέλουμε να εξετάσουμε και μέσω της χρήσης των εφαρμογών επιτυγχάνεται ταχύτερη επεξεργασία των δεδομένων.

Τα αποτελέσματα του ελέγχου καταγράφονται και στη συνέχεια πραγματοποιείται συζήτηση με αρμόδια στελέχη προκειμένου να επιβεβαιωθεί η εγκυρότητα των ευρημάτων. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό να υπάρξει επιβεβαίωση των ευρημάτων από τα στελέχη της εταιρείας, καθώς σε αυτά θα βασιστεί η Έκθεση Ελέγχου.

Αξίζει να σημειωθεί ότι είναι ιδιαίτερα σημαντικό να υπάρχει συνεχής ενημέρωση προς τη διοίκηση αναφορικά με την πορεία του ελέγχου, ώστε σε περίπτωση που προκύψει κάποιο σημαντικό θέμα που απαιτεί άμεσες ενέργειες, να είναι σε θέση η εταιρεία να αναλάβει δράση.

#### **4.8.2.6 Σύνταξη Έκθεσης Ελέγχου**

Μια από τις πιο σημαντικές φάσεις αν όχι η πιο σημαντική φάση της διαδικασίας εσωτερικού ελέγχου είναι η φάση της έκδοσης των εκθέσεων. Οι εκθέσεις των εσωτερικών ελεγκτών αποτελούν την ισχυρότερη μαρτυρία και απόδειξη για το επαγγελματικό επίπεδο των ελεγκτών και για την αξιολόγηση της συμβολής τους στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Είναι προφανές ότι η ποιότητα των εκθέσεων

εξαρτάται από την ποιότητα του ελεγκτικού έργου. Υπάρχουν, όμως και περιπτώσεις κατά τις οποίες ένα ποιοτικό έλεγκτικό έργο να μηδενίζεται από τις σοβαρές αδυναμίες των εκθέσεων ελέγχου.

Η Έκθεση Ελέγχου είναι το βασικό μέσο πληροφόρησης της διοίκησης αναφορικά με τα αποτελέσματα του εσωτερικού ελέγχου και για αυτό πρέπει να είναι αντικειμενική, σαφής, συνοπτική και τεκμηριωμένη. Με βάση τα αποτελέσματα των ελέγχων συντάσσεται προσχέδιο της Έκθεσης Ελέγχου, το οποίο περιλαμβάνει αναλυτικά τα ευρήματα. Επιπροσθέτως, περιλαμβάνονται για λόγους πληρότητας και συνοπτικά στοιχεία σχετικά με την εταιρεία, τις διαδικασίες και την αξιολόγηση των κινδύνων που πραγματοποιήθηκε σε προηγούμενα στάδια.

Το προσχέδιο της Έκθεσης περιλαμβάνει και διορθωτικές προτάσεις όσον αφορά τις αδυναμίες που εντοπίστηκαν όπως επίσης και τις προτάσεις βελτίωσης σε περιοχές όπου θεωρείται ότι μπορεί να υπάρξει σχετική βελτίωση στην εκτέλεση της διαδικασίας. Οι δραστηριότητες που δεν προσθέτουν αξία στη λειτουργία του οργανισμού εντοπίζονται, καταγράφονται και πραγματοποιούνται προτάσεις επανασχεδιασμού των διαδικασιών εφόσον απαιτείται.

Αναφορικά με τις διορθωτικές και βελτιωτικές προτάσεις, πραγματοποιούνται συζητήσεις με τα αρμόδια στελέχη της εταιρείας και με την ανώτερη διοίκηση προκειμένου να συμφωνηθεί αν είναι εφικτό να εφαρμοστούν οι συγκεκριμένες προτάσεις και αν αυτό είναι δυνατό, καθορίζεται ένα πλαίσιο ενεργειών με απώτερο στόχο τη βελτιστοποίηση των διαδικασιών. Σε περίπτωση που δεν υπάρξει συμφωνία μεταξύ εσωτερικών ελεγκτών και στελεχών εταιρείας για τα ευρήματα ή τις διορθωτικές, βελτιωτικές ενέργειες, καταγράφεται το σχόλιο του στελέχους και συμπεριλαμβάνεται στην οριστική Έκθεση Ελέγχου.

Αξίζει να υπογραμμιστεί ότι πρέπει να δίνεται έμφαση στις προτάσεις βελτίωσης ώστε να αντιλαμβάνεται καλύτερα η διοίκηση ότι απώτερος και βασικότερος στόχος του εσωτερικού ελέγχου είναι η βελτιστοποίηση των διαδικασιών και όχι απλά ο εντοπισμός αδυναμιών και σφαλμάτων. Επιπλέον, είναι απαραίτητο να γίνεται μια ανάλυση κόστους-οφέλους σε υψηλό επίπεδο των διορθωτικών και βελτιωτικών ενεργειών, ώστε να διασφαλίζεται ότι το κόστος δεν υπερβαίνει τα αναμενόμενα οφέλη.

Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να συζητούν τα πορίσματα και τις εισηγήσεις με τα κατάλληλα επίπεδα διοίκησης πριν από την έκδοση των τελικών γραπτών εκθέσεων. Η

συζήτηση των συμπερασμάτων και των συστάσεων πραγματοποιείται συνήθως κατά τη πορεία του ελέγχου ή και σε συναντήσεις μετά τον έλεγχο (δηλαδή συνεντεύξεις εξόδου). Μια άλλη τεχνική είναι ο επανέλεγχος των προσχέδιων των εκθέσεων ελέγχου από τη διοίκηση του ελεγχόμενου. Οι συγκεκριμένες συζητήσεις και επανελέγχοι βοηθούν στην εξασφάλιση του ότι δεν υπήρξαν παρανοήσεις ή παρερμηνείες γεγονότων, δίνοντας την ευκαιρία στον ελεγχόμενο να ξεκαθαρίσει συγκεκριμένα στοιχεία και να εκφράσει απόψεις επί των διαπιστώσεων συμπερασμάτων και των συστάσεων.

Μολονότι το επίπεδο των συμμετεχόντων στις συζητήσεις και τους επανελέγχους μπορεί να ποικίλλει ανα οργανισμό και ανάλογα με το είδος της έκθεσης, σε γενικές γραμμές θα συμπεριλαμβάνονται τα άτομα εκείνα που είναι γνώστες λεπτομερών λειτουργιών και εκείνα που μπορούν να εγκρίνουν την εφαρμογή μια διορθωτικής ενέργειας. Εάν ελεγχόμενος και εσωτερικός ελεγκτής έχουν διαφωνίες για το αποτέλεσμα του ελέγχου, τότε στην έκθεση ελέγχου καταγράφονται και οι δύο θέσεις και οι λόγοι διαφωνίας τους. Τα γραπτά σχόλια του ελεγχόμενου μπορεί να συμπεριλαμβάνονται ως παράρτημα της έκθεσης ελέγχου. Εναλλακτικά, οι απόψεις του ελεγχόμενου μπορεί να παρουσιάζονται στο σώμα της έκθεσης ή σε συνοδευτική επιστολή.

Μετά την οριστικοποίηση της Έκθεσης Ελέγχου, ακολουθεί η κοινοποίησή της στην ανώτατη διοίκηση και στους αρμόδιους επιχειρησιακούς υπεύθυνους των διαδικασιών.

#### **4.8.2.7 Εκθέσεις Εσωτερικού Ελέγχου**

Σημαντική φάση κατά τη διαδικασία του εσωτερικού ελέγχου αποτελεί η σύνταξη της ανάλογης έκθεσης που αποτελεί το σημαντικότερο εργαλείο επικοινωνίας των εσωτερικών ελεγκτών προς όλα τα επίπεδα της Διοίκησης. Μια έκθεση εσωτερικού ελέγχου, που περιλαμβάνει τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τη διενέργεια του ελέγχου, μπορεί να πάρει διάφορες μορφές, όπως:

1. **προφορική έκθεση:** Στην περίπτωση αυτή, τα ευρήματα του ελέγχου διατυπώνονται προφορικά. Μια προφορική έκθεση εσωτερικού ελέγχου αποτελεί συνήθως προοίμιο μιας γραπτής έκθεσης που θα εκδοθεί αργότερα

2. **ενδιάμεση ή προσωρινή γραπτή έκθεση:** Χρησιμοποιείται για τη γνωστοποίηση πληροφοριών που απαιτούν άμεση γνωστοποίηση, για ανακοίνωση μιας αλλαγής στο πλαίσιο του ελέγχου κα.Μπορεί να εκδίδεται είτε χωριστά είτε μαζί με τη τελική έκθεση.
3. **έκθεση με τη μορφή ερωτηματολογίου:** Πρόκειται για έκθεση που χρησιμοποιείται κυρίως για εσωτερική χρήση και δομείται στη βάση ενός ερωτηματολογίου
4. **γραπτή έκθεση:** Μια γραπτή έκθεση μπορεί να εμφανίζει διαφορετική δομή και διαφορετικό περιεχόμενο ανάλογα με την ελεγχόμενη εταιρία και την ανάθεση ελέγχου και θα πρέπει να είναι υπογεγραμμένη από τον εξουσιοδοτημένο εσωτερικό
5. **σύνοψη γραπτών εκθέσεων:** Η έκθεση αυτή (ετήσια ή εξαμηνιαία) απευθύνεται κυρίως στην Επιτροπή Ελέγχου και αποτελεί σύνοψη των εκθέσεων ελέγχου που εκδόθηκαν κατά την περίοδο αναφοράς
6. **έκθεση σε ηλεκτρονική μορφή:** Πρόκειται για έκθεση που έχει διανεμηθεί με ηλεκτρονικό μέσο και θα πρέπει να τηρείται υπογεγραμμένη στο τμήμα εσωτερικού ελέγχου.

Οι εκθέσεις εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να είναι αντικειμενικές, σαφείς, συνοπτικές, επικοινωνιακές και έγκαιρες. Παρόλο που το είδος και το περιεχόμενο των εκθέσεων ελέγχου ποικίλουν ανά εταιρία ή είδος ελέγχου, πρέπει να περιέχουν τουλάχιστον το σκοπό, το πλαίσιο και τα αποτελέσματα του ελέγχου. Η έκθεση θα πρέπει να περιλαμβάνει τα αποτελέσματα του ελέγχου και να διατυπώνονται σε αυτήν οι διαπιστώσεις του ελέγχου, τα συμπεράσματα και συστάσεις για δυνητικές βελτιώσεις.

#### **4.8.2.8 Ποιοτικά Χαρακτηριστικά των Εκθέσεων**

Το ελεγκτικό πρότυπο 430 ορίζει, ότι οι εκθέσεις εσωτερικού ελέγχου πρέπει να είναι όπως αναφέρθηκε αντικειμενικές, σαφείς, συνοπτικές, επικοινωνιακές, έγκυρες και έγκαιρες. Για κάθε ένα από τα χαρακτηριστικά αυτά το ίδιο πρότυπο καθορίζει τα εξής:

1. Οι αντικειμενικές εκθέσεις είναι τεκμηριωμένες, αμερόληπτες και όχι παραποιημένες. Διαπιστώσεις, συμπεράσματα και συστάσεις πρέπει να συμπεριλαμβάνονται με κάθε επιφύλαξη.

- ✓ Εάν στη τελική έκθεση ελέγχου έχει κριθεί ότι υπάρχει σφάλμα, ο διευθυντής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να λαμβάβει υπόψη την ανάγκη έκδοσης της διορθωτικής έκθεσης, η οποία θα εντοπίζει ακριβώς ποιές είναι οι πληροφορίες που επιδέχονται διόρθωση. Η διορθωτική έκθεση ελέγχου πρέπει να διαμένεται σε όλα τα άτομα που έλαβαν την διορθωμένη έκθεση ελέγχου.
  - ✓ Ως “σφάλμα” ορίζεται, η ακούσια εσφαλμένη διατύπωση ή παράλειψη σημαντικών πληροφοριών για την τελική έκθεση ελέγχου.
2. Οι σαφείς εκθέσεις είναι πολύ εύκολες για τις κατανοήσεις και λογικές. Η σαφήνεια μπορεί να βελτιώνεται με την αποφυγή περιττής τεχνικής γλώσσας και την παροχή επαρκών υποστηρικτικών πληροφοριών.
  3. Οι συνοπτικές εκθέσεις είναι εύστοχες και αποφεύγουν άσκοπες λεπτομέρειες. Εκφράζουν πλήρως τις σκέψεις με τις εν δυνάμει λιγότερες λέξεις.
  4. Εποικοδομητικές εκθέσεις είναι εκείνες οι οποίες, έχουν ως αποτέλεσμα του περιεχομένου και του ύφους τους, βοηθούν και τον ελεγχόμενο αλλά και τον οργανισμό και προσπαθούν να βελτιστοποιήσουν την κατάσταση όπου και αν χρειάζεται.
  5. Οι έγκαιρες εκθέσεις είναι εκείνες, οι οποίες έχουν εκδοθεί χωρίς αδικαιολόγητη καθυστέρηση και επιτρέπουν άμεση αποτελεσματική ενέργεια.

#### **4.8.2.9 Δομή και Περιεχόμενο των Εκθέσεων**

Το Ελεγκτικό Πρότυπο για τις εκθέσεις καθορίζει ότι:

1. Μολονότι τι είδος και το περιεχόμενο των εκθέσεων ελέγχου μπορεί να ποικίλλουν ανά οργανισμό ή είδος ελέγχου, πρέπει να περιέχουν τουλάχιστον το σκοπό, το πλαίσιο και το αποτέλεσμα του ελέγχου.
2. Οι εκθέσεις ελέγχου μπορεί να συμπεριλαμβάνουν πληροφορίες και περιλήψεις ιστορικών στοιχείων. Οι πληροφορίες ιστορικών στοιχείων μπορεί να προσδιορίζουν τις οργανωτικές μονάδες και τις δραστηριότητες που ελέγχονται και να παρέχουν σχετικές επεξηγηματικές πληροφορίες. Μπορεί, επίσης, να υπάρχει και μια ένδειξη του εάν η έκθεση καλύπτει ένα προγραμματισμένο έλεγχο ή την ανταπόκριση σε ένα αίτημα ελέγχου. Οι περιλήψεις, εάν

συμπεριλαμβάνονται, πρέπει να είναι ισοσκελισμένες απεικονίσεις του περιεχομένου της έκθεσης ελέγχου.

3. Οι δηλώσεις σκοπού πρέπει να περιγράψουν τους αντικειμενικούς σκοπούς του ελέγχου και μπορεί, όπου χρειάζεται, να πληροφορούν τον αναγνώστη γιατί διεξήχθη ο έλεγχος και τι αναμενόταν να πετύχει σαν στόχους.
4. Οι δηλώσεις σκοπού πρέπει να προσδιορίζουν τις ελεγχόμενες δραστηριότητες και να συμπεριλαμβάνουν, όπου πρέπει υποστηρικτικές πληροφορίες όπως π.χ. χρονική περίοδο του ελέγχου. Πρέπει να προσδιορίζονται οι σχετικές δραστηριότητες που δεν ελέχθηκαν, εάν είναι απαραίτητο για τη σκιαγράφηση των ορίων του ελέγχου. Επιπλέον, πρέπει να περιγράφονται το είδος και η έκταση του ελέγχου που έχει διεξαχθεί.
5. Τα συμπεράσματα μπορεί να περιλαμβάνουν συμπεράσματα, διαπιστώσεις αλλά και συστάσεις.
6. Οι διαπιστώσεις και συναφείς δηλώσεις γεγονότων είναι οι διαπιστώσεις εκείνες που είναι απαραίτητες για υποστήριξη ή αποτροπή παρανοήσεων των συμπερασμάτων και των συστάσεων του εσωτερικού ελεγκτή πρέπει να συμπεριλαμβάνονται στη τελική έκθεση ελέγχου. Οι λιγότερες σημαντικές πληροφορίες ή διαπιστώσεις μπορεί να ανακοινώνονται προφορικά ή μέσω ανεπίσημης αλληλογραφίας.
7. Οι διαπιστώσεις του ελέγχου ανακύπτουν από μια διεργασία σύγκρισης του τι θα έπρεπε να είναι με αυτό που είναι. Οι διαπιστώσεις πρέπει να είναι βασισμένες στα παρακάτω χαρακτηριστικά :
  - ✓ Κριτήρια: Τα πρότυπα, τα μέτρα, ή οι προοπτικές που χρησιμοποιούνται στη πραγματοποίηση αξιολόγησης ή και επαλήθευση (τι θα έπρεπε να υπάρχει).
  - ✓ Συνθήκη: Η τεκμηριωμένη απόδειξη, την οποία βρήκε ο εσωτερικός ελεγκτής κατά τη πορεία της εξέτασης (τι υπήρχε στη πραγματικότητα).
  - ✓ Αίτια: Ο λόγος για τη διαφορά μεταξύ των αναμενόμενων και των πραγματικών συνθηκών (γιατί υπάρχει διαφορά).
  - ✓ Αποτελέσματα: Ο κίνδυνος ή η έκθεση σε κίνδυνο που αντιμετωπίζουν ο ελεγχόμενος οργανισμός ή και άλλοι, γιατί η συνθήκη δεν είναι ίδια με τα κριτήρια (ο αντίκτυπος της διαφοράς). Κατά τον προσδιορισμό του βαθμού κινδύνου ή της έκθεσης σε κίνδυνο, οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να λαμβάνουν υπόψη το αποτέλεσμα που μπορεί να έχουν οι διαπιστώσεις του ελέγχου του στις οικονομικές καταστάσεις του οργανισμού.

- ✓ Οι αναφερόμενες σε έκθεση διαπιστώσεις μπορεί επίσης να συμπεριλαμβάνουν συστάσεις, επιτεύγματα του ελεγχόμενου και υποστηρικτικές πληροφορίες, εάν αυτά δεν συμπεριλαμβάνονται κάπου αλλού.
8. Πορίσματα είναι οι αξιολογήσεις από τον εσωτερικό ελεγκτή των αποτελεσμάτων των διαπιστώσεων στις επανελεγχείσες δραστηριότητες. Συνήθως, τίθενται πορίσματα σε μια προοπτική με βάση τις συνολικές τους επιπτώσεις. Τα πορίσματα του ελέγχου, εάν συμπεριλαμβάνονται στην έκθεση ελέγχου, πρέπει να είναι σαφώς προσδιορισμένα. Τα πορίσματα μπορεί να περικλείουν ολόκληρο το πλαίσιο ενός ελέγχου ή απλώς μεμονωμένες πλευρές. Μπορεί να καλυφθούν, μεταξύ άλλων, το εάν οι αντικειμενικοί στόχοι και σκοποί αλλά και οι επιδιώξεις λειτουργίας ή προγράμματος συμφωνούν με εκείνες του οργανισμού. Τέλος, εάν εκπληρώνονται οι αντικειμενικοί σκοποί και επιδιώξεις του οργανισμού και εάν η υπό επανέλεγχο δραστηριότητα λειτουργεί σύμφωνα με το σκοπό της.

#### **4.8.2.10 Υλοποίηση διορθωτικών ενεργειών**

Η διαδικασία του εσωτερικού ελέγχου ολοκληρώνεται με την υλοποίηση των συμφωνημένων διορθωτικών και βελτιωτικών ενεργειών. Ο εσωτερικός ελεγκτής – εξωτερικός συνεργάτης παρακολουθεί την εξέλιξη των σχετικών ενεργειών και ενημερώνει τη διοίκηση αναφορικά με την πρόοδο που σημειώνεται. Προκειμένου να υπάρχει δέσμευση από τα αρμόδια στελέχη για την υλοποίηση των συμφωνημένων ενεργειών εντός δεδομένου χρονικού διαστήματος, συμφωνείται εκ των προτέρων συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα. Αν απαιτηθεί από τη διοίκηση, υποβάλλεται γραπτή αναφορά σχετικά με την πρόοδο των ενεργειών. Σε κάποιες περιπτώσεις η διοίκηση ενδέχεται να ζητήσει πραγματοποίηση ελέγχου μόλις ολοκληρωθεί η διορθωτική ή βελτιωτική ενέργεια, ώστε να διασφαλίσει ότι η διαδικασία είναι πλέον αποδοτική και τα νέα σημεία ελέγχου λειτουργούν αποτελεσματικά.



## 4.9<sup>A</sup> Μελέτη και Ανάλυση Περίπτωσης

### Εισαγωγή

Για να αποδειχθεί πως όλα τα παραπάνω δεν είναι απλά θεωρία, αλλά κυρίως για να αποδειχθεί ότι η θεωρία γίνεται πράξη, θα εξετασθούν και θα αναλυθούν δύο έρευνες σε εταιρείες στην Ελλάδα που εφαρμόζουν εσωτερικό έλεγχο και τα θετικά αποτελέσματα που αποκομίζουν έπειτα από την εφαρμογή αυτού.<sup>2</sup>

#### 4.9<sup>A.1</sup> Γενικά Alumil

Η Alumil είναι το μεγαλύτερο ιδιωτικό βιομηχανικό συγκρότημα της Νοτιοανατολικής Ευρώπης σε παραγωγική δυναμικότητα για ολοκληρωμένα συστήματα αλουμινίου και ανάμεσα στους πιο αναγνωρισμένους προμηθευτές συστημάτων για αρχιτεκτονική χρήση στην Ευρώπη.

Με περισσότερα από τριάντα χρόνια εμπειρία, η Alumil είναι από τις πιο εξελιγμένες εταιρίες στο χώρο του σχεδιασμού και παραγωγής προϊόντων διέλασης, με τελευταίας τεχνολογίας γραμμές παραγωγής σε όλα τα εργοστάσια της.

Η Alumil παράγει συστήματα αλουμινίου για όλες τις χρήσεις, τα οποία σχεδιάζονται, αναπτύσσονται και δοκιμάζονται στο Τμήμα Έρευνας & Ανάπτυξης του ομίλου και κατόπιν, πιστοποιούνται από διεθνώς αναγνωρισμένα ιδρύματα πιστοποίησης, όπως το Ift Rosenheim (Γερμανία), το Αμερικανικό Ινστιτούτο AAMA New York, το Instituto Jordano (Ιταλία), το ΕΚΑΝΑΛ (Ελληνικό Κέντρο Ανάπτυξης Αλουμινίου - Ελλάδα) κ.α.

Παραγωγικές εγκαταστάσεις ομίλου :

- 11 γραμμές διέλασης αλουμινίου
- 8 εργοστάσια βαφής προφίλ
- 1 χυτήριο παραγωγής μπιγιετών αλουμινίου
- 2 εργοστάσια ανοδίωσης
- 10 γραμμές συναρμολόγησης θερμομονωτικών προφίλ
- 1 εργοστάσιο παραγωγής εσωτερικών θυρών, θυρών εισόδου και ασφαλείας
- 3 γραμμές Roll Forming για φυλλαράκια αλουμινίου και χάλυβα

---

<sup>2</sup> Τα στοιχεία είναι από την επίσημη ιστοσελίδα της Alumil

- 1 εργοστάσιο παραγωγής ανελκυστήρων
- 4 εργοστάσια παραγωγής εξαρτημάτων για τα συστήματα αλουμινίου
- 1 εργοστάσιο παραγωγής σύνθετων φύλλων αλουμινίου
- 1 εργοστάσιο παραγωγής πολυκαρβονικών φύλλων

Η Συνολική Δυναμικότητα του ομίλου :

- 106.000 τόνοι διέλαση
- 57.500 τόνοι ηλεκτροστατική βαφή
- 65.000 τόνοι παραγωγή μπιγιετών αλουμινίου
- 10.000 τόνοι ανοδίωση
- 45.000 τόνοι θερμομονωτικά προφίλ
- 800.000 m<sup>2</sup> σύνθετα πάνελ j-bond
- 800.000 m<sup>2</sup> πολυκαρβονικά φύλλα
- 10.000.000 m πολυαμίδια

Η Alumil σήμερα διαθέτει:

- 630.000 m<sup>2</sup> ιδιόκτητα οικόπεδα
- 230.000 m<sup>2</sup> παραγωγικές εγκαταστάσεις
- 18 εργοστάσια / 12 στην Ελλάδα και 6 στο εξωτερικό
- 1.700 εργαζόμενους

Εκτεταμένο δίκτυο πωλήσεων με πάνω από 5.000 σημεία πώλησης σε 45 χώρες, στις 5 ηπείρους και με 24 θυγατρικές εταιρείες σε όλο τον κόσμο.

#### **4.9<sup>A</sup>.2 Όραμα Εταιρείας**

Το όραμα της εταιρείας:

"Μια πρωτοπόρος εταιρεία στην ανάπτυξη και παραγωγή συστημάτων αλουμινίου για αρχιτεκτονικές λύσεις."

### **4.9<sup>A</sup>.3 Αξίες**

Οι αξίες πάνω στις οποίες ο Όμιλος Alumil βασίζεται είναι οι εξής:

#### **Ειλικρίνεια**

Οι πράξεις και τα λεγόμενά της χαρακτηρίζονται από διαφάνεια, ειλικρίνεια και συνέπεια. Τηρούν τις δεσμεύσεις και τις υποσχέσεις τους. Ασκούν τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες έντιμα και αμερόληπτα, χωρίς να επηρεάζονται από εξωγενείς παράγοντες ή από προσωπικές συμπάθειες και εκτιμήσεις.

#### **Ομαδικότητα**

Δημιουργούν ανοικτές και θετικές σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων, ώστε να προάγεται τη συνεργασία και την επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων. Πιστεύεται ότι τα αποτελέσματα της ομάδας είναι πάντα μεγαλύτερα από τα επιμέρους αποτελέσματα των ατόμων που την αποτελούν. Ενθαρρύνουν και χρησιμοποιούν αμφίδρομη επικοινωνία και τον εποικοδομητικό διάλογο.

#### **Πρωτοβουλία**

Αξιοποιεί κάθε πόρο, ανθρώπινο και μη, στοχεύοντας σε προσωπική και εταιρική συνεχή βελτίωση που πηγάζει από τις ιδέες όλων. Η εταιρεία στηρίζει κάθε καινούργια ιδέα και πρόταση.

#### **Αφοσίωση**

Η εταιρεία και οι εργαζόμενοι της, δείχνουν αφοσίωση τόσο στον πελάτη, όσο και ο ένας στον άλλον.

#### **Μεράκι**

Μεράκι είναι η λέξη που χρησιμοποιούν οι Έλληνες όταν κάνουν κάτι με όρεξη και ευχαρίστηση, καθώς βάζουν κάποιο κομμάτι του εαυτού τους στο έργο τους.

#### 4.9<sup>A</sup>.4 Εσωτερικός Έλεγχος

Το Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου αποτελεί μια μονάδα ανεξάρτητη από τις λοιπές υπηρεσιακές μονάδες της Εταιρίας, η οποία αναφέρεται λειτουργικά στην Επιτροπή Ελέγχου και υπάγεται διοικητικά στη Γενική Διεύθυνση.

Σκοπός του Τ.Ε.Ε. είναι η ενίσχυση των εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών της Εταιρίας. Το Τ.Ε.Ε. διεξάγει Λειτουργικούς, Διαχειριστικούς, Οικονομικούς Ελέγχους (Operational, Administrative, Financial Audits) και Ελέγχους Συμμόρφωσης (Compliance Audits), προγραμματισμένους ή έκτακτους, σύμφωνα με τις γενικά αποδεκτές αρχές εσωτερικού ελέγχου και τα διεθνή επαγγελματικά πρότυπα.

Κύρια καθήκοντα του τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου είναι:

- Η αξιολόγηση του βαθμού εφαρμογής και αποτελεσματικότητας των εταιρικών πολιτικών και διαδικασιών που έχουν καθιερωθεί, από τις διευθύνσεις και τις θυγατρικές εταιρίες του ομίλου.
- Η συμβολή στη διασφάλιση της ακρίβειας, αξιοπιστίας, και εγκυρότητας των οικονομικών, διοικητικών και λειτουργικών πληροφοριών.
- Η συμβολή στην αξιολόγηση του βαθμού αποτελεσματικής χρησιμοποίησης και επαρκούς διαφύλαξης όλων των διαθέσιμων εταιρικών πόρων κατά τον πλέον πρόσφορο και οικονομικό τρόπο (με στόχο την υλοποίηση των στρατηγικών στόχων που έχουν τεθεί από τη Διοίκηση).
- Ο έλεγχος για την υιοθέτηση/υλοποίηση των αποφάσεων του Διοικητικού Συμβουλίου από την Εταιρία.
- Ο έλεγχος της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, η βελτίωσή του καθώς και η διαρκής και έγκυρη ενημέρωση των ανώτατων διοικητικών οργάνων της Εταιρίας για την κατάσταση και την πορεία των ελεγκτικών διαδικασιών.
- Ο έλεγχος της εγκατάστασης νέων πληροφοριακών συστημάτων και η αξιολόγηση της προόδου και της συνέπειάς τους ως προς τους ήδη καθοριζόμενους στόχους και σκοπούς.
- Η συμβολή στη διασφάλιση του εντοπισμού και της κατάλληλης αντιμετώπισης σημαντικών για την Εταιρία νομοθετικών και ρυθμιστικών θεμάτων.

#### **4.9<sup>A</sup>.5 Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου**

Στα πλαίσια της Εταιρικής Διακυβέρνησης, η Διοίκηση καθορίζει την εταιρική πολιτική, συμπεριλαμβανομένης και της πολιτικής αντιμετώπισης τυχόν επιχειρηματικών ρίσκων, ενώ είναι υπεύθυνη και για το σύστημα εσωτερικού ελέγχου.

Υποχρέωση της Διοίκησης της ΑΛΟΥΜΥΛ ΑΕ αποτελεί η τακτική εξέταση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου ώστε να διασφαλιστεί η αποτελεσματικότητά του. Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου της Εταιρίας, αποτελείται από το σύνολο των διαδικασιών που τίθενται σε εφαρμογή από το Διοικητικό Συμβούλιο, τη Διοίκηση και το υπόλοιπο προσωπικό της Εταιρίας, με σκοπό τη διασφάλιση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των εταιρικών εργασιών, την αξιοπιστία της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης και τη συμμόρφωση με την κείμενη νομοθεσία και τους κανονισμούς.

Το αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου συμβάλλει:

- Στη διαφύλαξη των περιουσιακών στοιχείων της Εταιρίας.
- Στην αποφυγή αλλά και τον εντοπισμό περιπτώσεων απάτης.
- Στη διασφάλιση της αξιοπιστίας των οικονομικών καταστάσεων.
- Στη συμμόρφωση με την κείμενη νομοθεσία και τους κανονισμούς.
- Στη διαφύλαξη της επένδυσης του μετόχου.

Σε πλήρη συμμόρφωση με τις αρχές εταιρικής διακυβέρνησης και όλους τους κανόνες συμπεριφοράς των εισηγμένων εταιριών, που ορίζονται στην απόφαση 5/204/14.11.2000 της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς, και στις διατάξεις των νόμων Ν. 3016/17.5.2002, Ν. 3693/25.08.2008 και Ν. 3873/06.09.2010, η Εταιρεία έχει προχωρήσει στη σύνταξη του Εσωτερικού Κανονισμού Λειτουργίας της και έχει θεσπίσει Επιτροπές καθώς και Εσωτερικούς και Εξωτερικούς Μηχανισμούς Ελέγχου.

#### **4.9<sup>A</sup>.6.1 Επιτροπές**

Στις επιτροπές του ΔΣ παρέχονται οι απαραίτητοι πόροι για την εκπλήρωση των καθηκόντων τους, και για την πρόσληψη εξωτερικών συμβούλων. Για την πρόσληψη αυτή ενημερώνεται ο Πρόεδρος και τα μέλη του ΔΣ με σχετικές εκθέσεις.

Συγκεκριμένα, έχουν συσταθεί οι κάτωθι Επιτροπές:

#### **1. Επιτροπή του Διοικητικού Συμβουλίου**

- Επιτροπή Ελέγχου (Audit Committee)

#### **2. Εκτελεστικές και Διοικητικές Επιτροπές**

- Επιτροπή Παρακολούθησης Στρατηγικού Σχεδιασμού (Steering Committee)
- Επιτροπή Τοποθετήσεων Στελεχών και Αμοιβών (Nomination & Compensation Committee).

### **4.9<sup>A</sup>.7 Επιτροπή Ελέγχου (AUDIT COMMITTEE)**

#### **4.9<sup>A</sup>.7.1 Σκοπός**

Η Επιτροπή Ελέγχου προβλέπεται από το άρθρο 37 του Ν.3693 και έχει ως βασικό έργο να συνδράμει το Διοικητικό Συμβούλιο κατά την εκπλήρωση των εποπτικών αρμοδιοτήτων του για τη διαδικασία χρηματοοικονομικής πληροφόρησης, το σύστημα εσωτερικού ελέγχου, τη διαδικασία ελέγχου, καθώς και τη διαδικασία της Εταιρείας για την παρακολούθηση της συμμόρφωσης με τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς.

#### **4.9<sup>A</sup>.7.2 Αρμοδιότητες**

Η Επιτροπή Ελέγχου εξουσιοδοτείται από το Διοικητικό Συμβούλιο να διεξάγει έρευνες ή να επιτρέψει την έρευνα σε οποιαδήποτε από τα θέματα στα πλαίσια άσκησης των καθηκόντων της. Έχει την εξουσία να:

- Επιβλέπει το έργο του νόμιμου ελεγκτή ή ελεγκτικού γραφείου (εξωτερικοί ελεγκτές) που απασχολούνται από την Εταιρία.
- Επιβλέπει το ρόλο, τον ετήσιο σχεδιασμό και τις δραστηριότητες του τμήματος εσωτερικού ελέγχου της Εταιρίας.
- Επιλύει τυχόν διαφωνίες μεταξύ της διοίκησης και του νόμιμου ελεγκτή ή ελεγκτικού γραφείου όσον αφορά την διαδικασία χρηματοοικονομικής πληροφόρησης.

- Λαμβάνει υπηρεσίες εξωτερικών ανεξάρτητων συμβούλων.
- Αναζητεί όλες τις πληροφορίες που απαιτεί από οποιονδήποτε εργαζόμενο της Εταιρίας και όλοι οι εργαζόμενοι εντέλλονται να συνεργάζονται με τις αιτήσεις της επιτροπής.
- Συναντά και να συνεργάζεται με στελέχη της Εταιρίας ή εξωτερικούς ελεγκτές που κρίνει απαραίτητο.

#### **4.9<sup>A</sup>.7.3 Καθήκοντα**

Τα κύρια καθήκοντα της Επιτροπής Ελέγχου είναι:

- Η επανεξέταση οικονομικών καταστάσεων για την εξέταση της πληρότητάς τους και την εναρμόνισή τους με τις κατάλληλες λογιστικές αρχές.
- Η παρακολούθηση και αξιολόγηση της λειτουργίας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου
- Η παρακολούθηση της λειτουργίας του Τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου με έμφαση σε θέματα που σχετίζονται με το βαθμό ανεξαρτησίας του, την ποιότητα και το εύρος των ελέγχων που διενεργεί.
- Η παρακολούθηση κανονιστικής συμμόρφωσης και πορείας των υποχρεωτικών ελέγχων οικονομικών καταστάσεων καθώς και η παροχή γνώμης κατά την επιλογή εξωτερικών ελεγκτών.
- Η εφαρμογή διαδικασίας αναφορών προς το Διοικητικό Συμβούλιο και τους μετόχους σχετικά με τις δραστηριότητες της επιτροπής.

#### **4.9<sup>A</sup>.7.4 Σύσταση**

Όλα τα μέλη της Επιτροπής Ελέγχου εκλέγονται από τη Γενική Συνέλευση των μετόχων.

Η Επιτροπή Ελέγχου αποτελείται από τουλάχιστον τρία και δεν υπερβαίνει τα έξι μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου.

#### **4.9<sup>A</sup>.7.5 Συνεδριάσεις**

- Η Επιτροπή συνεδριάζει τουλάχιστον τέσσερις φορές το χρόνο (τακτικές συνεδριάσεις), με τη δυνατότητα να συγκαλεί πρόσθετες συνεδριάσεις, όπως απαιτούν οι περιστάσεις (έκτακτες συνεδριάσεις).
- Η Επιτροπή δύναται να καλεί μέλη της διεύθυνσης, ελεγκτές ή εξωτερικούς συμβούλους να συμμετέχουν στις συνεδριάσεις και να παράσχουν σχετικές πληροφορίες σε οποιοδήποτε θέμα ημερήσιας διάταξης κριθεί απαραίτητο.
- Οι εξωτερικοί ελεγκτές ή το Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου δύνανται να ζητήσουν συνάντηση με την Επιτροπή Ελέγχου ή τον Πρόεδρό της όποτε το κρίνουν αναγκαίο.

#### **4.9<sup>A</sup>.8 Επιτροπή Παρακολούθησης Στρατηγικού Σχεδιασμού (STEERING COMMITTEE)**

##### **4.9.8.1 Σκοπός**

Η Επιτροπή Παρακολούθησης Στρατηγικού Σχεδιασμού επιδιώκει την εκπλήρωση των στρατηγικών στόχων της Εταιρείας.

##### **4.9.8.2 Καθήκοντα**

Τα καθήκοντα της Επιτροπής Παρακολούθησης Στρατηγικού Σχεδιασμού καθορίζονται από το Διοικητικό Συμβούλιο και περιλαμβάνουν:

- Την υποστήριξη και παρακολούθηση της υλοποίησης του στρατηγικού σχεδιασμού της Εταιρείας
- Τον επανασχεδιασμό και την παρακολούθηση των διαδικασιών που διέπουν την Εταιρεία.



#### **4.9.8.3 Σύνοψη**

Η Επιτροπή συστήνεται από το Διοικητικό Συμβούλιο της Εταιρίας και απαρτίζεται από ένα εκτελεστικό μέλος του Δ.Σ. και το σύνολο των διευθυντικών στελεχών.

#### **4.9.8.4 Συνεδριάσεις**

Η Επιτροπή συνεδριάζει κάθε φορά που το απαιτούν οι περιστάσεις (έκτακτες συνεδριάσεις).

### **4.9<sup>A</sup>.9 Επιτροπή Τοποθετήσεων Στελεχών και Αμοιβών (NOMINATION & COMPENSATION COMMITTEE)**

#### **4.9.9.1 Σκοπός**

Η Επιτροπή Τοποθετήσεων Στελεχών και Αμοιβών επιδιώκει την προσέλκυση, διατήρηση και παρακίνηση του κατάλληλου ανώτατου στελεχιακού δυναμικού με ικανότητες να επιτυγχάνουν την απόδοση που απαιτείται από τους μετόχους.

#### **4.9.9.2 Καθήκοντα**

Τα κύρια καθήκοντα της Επιτροπής Τοποθετήσεων Στελεχών και Αμοιβών είναι:

- Η εισήγηση προς το Διοικητικό Συμβούλιο-Διοίκηση της πολιτικής αμοιβών, παροχών και οικονομικών κινήτρων για τα ανώτατα στελέχη της Εταιρίας σύμφωνα και με τις συνθήκες της αγοράς
- Η εν γένει συμμόρφωση της Εταιρίας με τις αρχές και πρακτικές της εταιρικής διακυβέρνησης
- Η υιοθέτηση του συστήματος αμοιβών
- Η υιοθέτηση του συστήματος διοίκησης απόδοσης.

#### **4.9.9.3 Σύνοψη**

Η Επιτροπή απαρτίζεται από ένα εκτελεστικό μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου και από τον επικεφαλής της διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού.

#### **4.9.9.4 Συνεδριάσεις**

Η Επιτροπή συνεδριάζει τουλάχιστον μια φορά το χρόνο (τακτική συνεδρίαση), με την δυνατότητα να συγκαλεί πρόσθετες συνεδριάσεις, όπως απαιτούν οι περιστάσεις (έκτακτες συνεδριάσεις).

#### **4.9.9.5 Εσωτερικός Ελεγκτικός Μηχανισμός**

Η Διοίκηση συστήνει ανεξάρτητο Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου (Τ.Ε.Ε.) σε πλήρη συμμόρφωση με την κείμενη νομοθεσία με σκοπό την ενίσχυση των εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών της Εταιρίας.

Το Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου αποτελεί μια μονάδα ανεξάρτητη από τις λοιπές υπηρεσιακές μονάδες της Εταιρίας, η οποία αναφέρεται λειτουργικά στην Επιτροπή Ελέγχου υπάγεται διοικητικά στη Γενική Διεύθυνση.

Τα καθήκοντά του ορίζονται στο Καταστατικό του Τ.Ε.Ε. που έχει εγκριθεί από την Επιτροπή Ελέγχου. Το καταστατικό του Τ.Ε.Ε. συντάχθηκε με βάση τα διεθνή επαγγελματικά πρότυπα του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών (IIA).

Το Τ.Ε.Ε. προτίθεται να διεξάγει Λειτουργικούς, Διαχειριστικούς, Οικονομικούς Ελέγχους (Operational, Administrative, Financial Audits) και Ελέγχους Συμμόρφωσης (Compliance Audits), προγραμματισμένους ή έκτακτους, σύμφωνα με τις γενικά αποδεκτές αρχές εσωτερικού ελέγχου και τα διεθνή επαγγελματικά πρότυπα. Είναι υπεύθυνο για τον εντοπισμό όλων των ελέγξιμων δραστηριοτήτων και τους σχετικούς παράγοντες κινδύνου, την αξιολόγηση της σημαντικότητάς τους και τον κατάλληλο μετριασμό τους.

Το ετήσιο πρόγραμμα ελέγχου υποβάλλεται για έγκριση στην Επιτροπή Ελέγχου και παρουσιάζεται στο Διοικητικό Συμβούλιο της Εταιρείας μαζί με τον απολογισμό της προηγούμενης χρονιάς.

Οι εκθέσεις ελέγχου υποβάλλονται στο Διευθυντή της ελεγχόμενης περιοχής προς σχολιασμό και καθορισμό ενδεδειγμένου και ρεαλιστικού πλάνου ενεργειών. Τα ευρήματα των εκθέσεων ελέγχου, οι προτάσεις και ο σχολιασμός από τη Διοίκηση υποβάλλονται στην Επιτροπή Ελέγχου.

Κύρια καθήκοντα του τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου είναι:

- Η αξιολόγηση του βαθμού εφαρμογής και αποτελεσματικότητας των εταιρικών πολιτικών και διαδικασιών που έχουν καθιερωθεί, από τις διευθύνσεις και τις θυγατρικές εταιρίες του ομίλου.
- Η συμβολή στη διασφάλιση της ακρίβειας, αξιοπιστίας, και εγκυρότητας των οικονομικών, διοικητικών και λειτουργικών πληροφοριών.
- Η συμβολή στην αξιολόγηση του βαθμού αποτελεσματικής χρησιμοποίησης και επαρκούς διαφύλαξης όλων των διαθέσιμων εταιρικών πόρων κατά τον πλέον πρόσφορο και οικονομικό τρόπο (με στόχο την υλοποίηση των στρατηγικών στόχων που έχουν τεθεί από τη Διοίκηση).
- Ο έλεγχος για την υιοθέτηση, υλοποίηση των αποφάσεων του Διοικητικού Συμβουλίου από την Εταιρία.
- Ο έλεγχος της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, η βελτίωσή του καθώς και η διαρκής και έγκυρη ενημέρωση των ανώτατων διοικητικών οργάνων της Εταιρείας για την κατάσταση και την πορεία των ελεγκτικών διαδικασιών.
- Ο έλεγχος της εγκατάστασης νέων πληροφοριακών συστημάτων και η αξιολόγηση της προόδου και της συνέπειάς τους ως προς τους ήδη καθοριζόμενους στόχους και σκοπούς.
- Η συμβολή στη διασφάλιση του εντοπισμού και της κατάλληλης αντιμετώπισης σημαντικών για την Εταιρία νομοθετικών και ρυθμιστικών θεμάτων.

Οι ακόλουθες συνθήκες τηρούνται έτσι ώστε να διασφαλίζεται η αποτελεσματική λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου:

- Επαρκής κατοχύρωση της ανεξαρτησίας του από όλες τις άλλες υπηρεσιακές μονάδες της Εταιρίας και η διασφάλιση της άμεσης και απρόσκοπτης πρόσβασης στη διοίκηση, στο Διοικητικό Συμβούλιο και στην Επιτροπή Ελέγχου της Εταιρίας.

- Διασφάλιση της απρόσκοπτης πρόσβασης σε όλα τα στοιχεία και πληροφορίες, που είναι απαραίτητα για την εκπλήρωση της αποστολής του.
- Ύπαρξη αναλυτικά καταγεγραμμένων ελεγκτικών στόχων, προγραμμάτων και διαδικασιών ελέγχου καθώς και κατάλληλης μεθοδολογίας διενέργειας των ελέγχων.
- Καθιέρωση μηχανισμών ελέγχου του βαθμού συμμόρφωσης (follow up) προς τις υποδείξεις των πάσης φύσεως ελέγχων (εσωτερικών ελεγκτών, εξωτερικών ελεγκτών, εποπτικών αρχών, φορολογικών αρχών, κλπ) και ενημέρωσης της διοίκησης της Εταιρείας για την πορεία των διορθωτικών ενεργειών.

#### **4.9<sup>A</sup>.10 Εξωτερικός Ελεγκτικός Μηχανισμός**

Τέλος, η Διοίκηση έχει προβεί στη συνεργασία με ανεξάρτητους εξωτερικούς ελεγκτές σε πλήρη συμμόρφωση με την κείμενη νομοθεσία και για την ενίσχυση των εξωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών της Εταιρίας.

Ο νόμιμος εξωτερικός ελεγκτής ή το ελεγκτικό γραφείο διορίζεται από τη Γενική Συνέλευση των Μετόχων μετά από σύσταση της Επιτροπής Ελέγχου προς το Διοικητικό Συμβούλιο.

Ο νόμιμος εξωτερικός ελεγκτής ή το ελεγκτικό γραφείο οφείλει να αναφέρει στην Επιτροπή Ελέγχου κάθε θέμα που έχει σχέση με την πορεία και τα αποτελέσματα του υποχρεωτικού ελέγχου και να επιδώσει ιδιαίτερη έκθεση με τις αδυναμίες του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, ιδίως, με τις αδυναμίες των διαδικασιών που αφορούν τη χρηματοοικονομική πληροφόρηση και τη σύνταξη των χρηματοοικονομικών καταστάσεων.

Επιπλέον,

- κάθε χρόνο επιβεβαιώνει γραπτώς στην Επιτροπή Ελέγχου την ιδιότητα της ανεξαρτησίας του έναντι της ελεγχόμενης οντότητας,
- κάθε χρόνο γνωστοποιεί στην Επιτροπή Ελέγχου τη φύση και έκταση άλλων υπηρεσιών που προσφέρθηκαν στην ελεγχόμενη οντότητα, πέραν των υπηρεσιών διενέργειας των υποχρεωτικών ελέγχων,
- διαβουλεύεται με την Επιτροπή Ελέγχου για κάθε απειλή κινδύνου της ανεξαρτησίας του, καθώς και για τα μέτρα που λαμβάνονται για τον περιορισμό

του κινδύνου υπονόμευσης της ανεξαρτησίας του, κατά τα ειδικότερα οριζόμενα στην παράγραφο 3 του Άρθρου 20 του Ν.3693.

Τέλος, ο νόμιμος εξωτερικός ελεγκτής ή ο κύριος ελεγκτής του ελεγκτικού γραφείου δεν μπορεί να αναλάβει οποιαδήποτε θέση στη διοίκηση της ελεγχόμενης οντότητας, πριν από την παρέλευση δύο χρόνων από την ημερομηνία που έπαυσε να ενεργεί με αυτή του την ιδιότητα.

## **4.9<sup>B</sup> Μελέτη Περίπτωσης JK στη Ελλάδα**

### **4.9<sup>B.1</sup> Εισαγωγή**

Η JX δραστηριοποιείται στο χώρο των οικιακών προϊόντων. Είναι μια από τις κορυφαίες εταιρείες στο χώρο της, καθώς διαθέτει μερικά από τα πιο γνωστά εμπορικά σήματα στα οικιακά προϊόντα.

Οι επιμέρους ομάδες προϊόντων της JX παρατίθενται παρακάτω:

- Καθαριστικά
- Αποσμητικά χώρου
- Προϊόντα αποθήκευσης
- Παρασιτοκτόνα και Εντομοκτόνα
- Προϊόντα προστασίας αυτοκινήτου

Η JX δραστηριοποιείται σε διεθνές επίπεδο και έχει ως στόχο να:

- Συμβάλλει στην ευημερία κάθε χώρας και κοινότητας που λειτουργεί
- Κάνει τη ζωή των καταναλωτών πιο εύκολη, πιο καθαρή και πιο υγιεινή μέσω καινοτόμων και ποιοτικών προϊόντων
- Διατηρεί καλές σχέσεις μεταξύ όλων των εργαζομένων, βασισμένες στη συμμετοχή, στον αμοιβαίο σεβασμό και στην κατανόηση των κοινών αντικειμενικών σκοπών
- Περιορίζει την εκπομπή ρύπων και επιδιώκει τη μείωση της κατανάλωσης ενέργειας
- Συμμορφώνεται με το νομοθετικό και κανονιστικό πλαίσιο των χωρών στις οποίες δραστηριοποιείται

### **4.9<sup>B.2</sup> Η JX στην Ελλάδα**

Η JX Ελλάδας ιδρύθηκε τη δεκαετία του 1960 και με βάση το μέγεθος και τις δραστηριότητές της, θεωρείται μικρόμεσαία επιχείρηση. Έχει την ευθύνη για τη διανομή στην ελληνική αγορά των προϊόντων της μητρικής εταιρείας. Παραγωγή προϊόντων στην Ελλάδα δεν υφίσταται.

## **4.9<sup>B</sup>.3 Λειτουργία Εσωτερικού Ελέγχου**

### **4.9<sup>B</sup>.3.1 Γενικά**

Η μητρική JX διαθέτει τμήμα εσωτερικού ελέγχου. Η JX Ελλάδα έχει συγκεκριμένες λειτουργίες και κύκλο εργασιών και δεν απαιτείται η παρουσία εσωτερικού ελεγκτή σε συνεχή βάση. Ωστόσο, θεωρείται σημαντικό από τη διοίκηση της μητρικής εταιρείας να υπάρχει λειτουργία εσωτερικού ελέγχου στο σύνολο των εταιρειών του ομίλου της, προσαρμοσμένη στις ανάγκες και στο μέγεθος της κάθε θυγατρικής. Για αυτό το λόγο έχει προχωρήσει σε συμφωνία με μεγάλη συμβουλευτική εταιρεία, για την ανάθεση της διενέργειας εσωτερικού ελέγχου σε όλες τις εταιρείες του ομίλου που θεωρούνται μικρές ή μεσαίες. Η ελληνική θυγατρική είναι μια από αυτές και έτσι η εφαρμογή διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου σε αυτήν πραγματοποιείται με τη μορφή πλήρους ανάθεσης σε εξωτερικό συνεργάτη.

Αναλυτικότερα, ο εξωτερικός συνεργάτης πραγματοποιεί συμφωνία με τη μητρική JX και στη συνέχεια συντονίζει τις εταιρείες του δικτύου του σε κάθε χώρα που υπάρχει θυγατρική της JX και προβλέπεται να έχουμε διενέργεια εσωτερικού ελέγχου. Η διενέργεια του ελέγχου πραγματοποιείται από τους εσωτερικούς ελεγκτές που είναι εγκατεστημένοι σε κάθε χώρα και κατόπιν οι εκθέσεις υποβάλλονται στη μητρική εταιρεία. Με αυτόν τον τρόπο έχουμε οικονομίες κλίμακας, καθώς αποφεύγονται τα ταξίδια και τα σχετικά έξοδα μεταφοράς και διαμονής και παράλληλα επιτυγχάνεται η εφαρμογή διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου με συγκεκριμένες προδιαγραφές και προκαθορισμένο κόστος.

Η μεθοδολογία που θα χρησιμοποιηθεί για τη διενέργεια των ελέγχων συμφωνείται σε κεντρικό επίπεδο με τον εξωτερικό συνεργάτη και στη συνέχεια κοινοποιείται στις εταιρείες του δικτύου για να πραγματοποιηθεί το κυρίως ελεγκτικό έργο. Η μεθοδολογία υποστηρίζεται από κατάλληλα έντυπα, φύλλα εργασίας και προγράμματα ελέγχου ανά περιοχή και προσαρμόζεται στις ιδιαιτερότητες της κάθε θυγατρικής εταιρείας.

#### **4.9<sup>B</sup>.3.2 Στρατηγική ανάλυση και αξιολόγηση επιχειρησιακών κινδύνων**

Αρχικά το τμήμα εσωτερικού ελέγχου της μητρικής εταιρείας ζητάει συγκεκριμένα στοιχεία αναφορικά με την οικονομική κατάσταση, τους βασικούς πελάτες και προμηθευτές, τα προϊόντα και τις λειτουργίες της θυγατρικής και στη συνέχεια, σε συνεννόηση με τη διοίκηση της θυγατρικής, καθορίζονται οι περιοχές που θα πραγματοποιηθεί ο έλεγχος.

Προκειμένου να καθοριστεί ποιες περιοχές είναι υψηλού κινδύνου, είναι αναγκαίο να υπάρχουν στοιχεία σχετικά με τις αντίστοιχες διαδικασίες. Ενδεικτικά αναφέρονται οι διαδικασίες προμηθειών, όπου ενδείκνυται να ελεγχθούν οι συμβάσεις με τους προμηθευτές, να εξεταστεί αν τηρούνται οι όροι των συμβάσεων και αν είναι προς όφελος της εταιρείας, αν γίνεται αξιολόγηση των προμηθευτών, αν έχουμε συμφωνία υπολοίπων σε τακτά χρονικά διαστήματα, αν οι εγκρίσεις πραγματοποιούνται από εξουσιοδοτημένα στελέχη και γενικότερα, πρέπει να αξιολογηθούν οι διαδικασίες προμηθειών ως προς πιθανή ύπαρξη σύγκρουσης συμφερόντων.

Με βάση την ανάλυση των στοιχείων, καθορίζονται οι περιοχές υψηλού κινδύνου στις οποίες πρέπει να επικεντρωθεί ο έλεγχος. Αξίζει να σημειωθεί ότι αναλύονται και στοιχεία προηγούμενων ετών ώστε να υπάρχει η δυνατότητα σύγκρισης μεγεθών και σχετικής διερεύνησης, αν παρατηρηθεί κάτι ασυνήθιστο. Τέλος, ζητείται η άποψη της διοίκησης της θυγατρικής για πιθανά σημαντικά ζητήματα που υπάρχουν και ενδείκνυται η ένταξή τους στο Πλάνο Ελέγχου.

#### **4.9<sup>B</sup>.3.3 Ανάπτυξη και Υλοποίηση Πλάνου**

Μετά την ολοκλήρωση της στρατηγικής ανάλυσης και της αξιολόγησης των κινδύνων, καταρτίζεται το Πλάνο Ελέγχου. Η διοίκηση της μητρικής JX θέτει συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα για κάθε έλεγχο και στην περίπτωση της JX Ελλάδας, η διάρκεια της διενέργειας του κυρίως ελέγχου (fieldwork) καθορίστηκε σε 2 εβδομάδες. Σημειώνεται ότι, προβλέπονται για κάθε έλεγχο κάποιες επιπλέον ώρες απασχόλησης για το σχεδιασμό και την προετοιμασία της Έκθεσης Ελέγχου.



Στο Πλάνο Ελέγχου περιγράφεται το είδος του ελέγχου, οι περιοχές που αποφασίστηκε να ελεγχθούν και το χρονοδιάγραμμα του έργου. Επιπλέον περιέχονται στοιχεία για τα στελέχη που θα συνεργαστούν άμεσα με τον εξωτερικό συνεργάτη και λεπτομερείς οδηγίες για τις δραστηριότητες που πρέπει να εκτελεστούν αναφορικά με τη διενέργεια του ελέγχου και την επικοινωνία του εξωτερικού συνεργάτη με τη διοίκηση της εταιρείας.

Το Πλάνο Ελέγχου μαζί με τα προγράμματα ελέγχου ανά περιοχή αποστέλλονται στον εξωτερικό συνεργάτη, ο οποίος έρχεται σε επαφή με τα στελέχη της JX Ελλάδας για διευκρινήσεις αναφορικά με τις τεχνικές λεπτομέρειες του ελέγχου. Η διενέργεια του ελέγχου περιλαμβάνει συζήτηση με αρμόδια στελέχη, παρατήρηση, επισκόπηση εγγράφων και επαναυπολογισμό κάποιων μεγεθών.

Κατά τη διεξαγωγή του ελέγχου υπάρχει τακτική επικοινωνία σχετικά με την εξέλιξη του έργου μεταξύ των στελεχών του εξωτερικού συνεργάτη που έχουν ανάμειξη στο έργο, είτε αυτά έχουν εκτελεστικό, είτε συντονιστικό ρόλο.

#### **4.9<sup>B</sup>.3.4 Σύνταξη και υποβολή Έκθεσης Ελέγχου**

Η Έκθεση Ελέγχου περιέχει ευρήματα και προτεινόμενες διορθωτικές ενέργειες και συντάσσεται σε μορφή προσχεδίου από τον εξωτερικό συνεργάτη. Στη συνέχεια πραγματοποιείται συνάντηση με τα ανώτερα στελέχη της JX Ελλάδας, προκειμένου να επιβεβαιωθούν τα ευρήματα και να συμφωνηθεί ένα πλαίσιο δράσης για τις διορθωτικές ενέργειες με δεσμευτικές ημερομηνίες υλοποίησης. Αφού συμφωνηθεί το περιεχόμενο, η οριστική Έκθεση Ελέγχου αποστέλλεται στα κεντρικά γραφεία του εξωτερικού συνεργάτη και κατόπιν κοινοποιείται στη μητρική JX.

Σε περίπτωση που ζητηθούν διευκρινήσεις, ο εξωτερικός συνεργάτης παρέχει σχετικές εξηγήσεις. Με αυτόν τον τρόπο, ολοκληρώνεται η διενέργεια του εσωτερικού ελέγχου. Με βάση τα αποτελέσματα του ελέγχου, η JX Ελλάδας συμμορφώνεται με το κανονιστικό και νομοθετικό πλαίσιο, εναρμονίζεται με τις πολιτικές της μητρικής εταιρείας και εφαρμόζει βέλτιστες πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης. Παρατηρήθηκαν κάποιες μικρές αδυναμίες και συμφωνήθηκε πλαίσιο διορθωτικών ενεργειών με τη διοίκηση το οποίο εφαρμόστηκε άμεσα, κίολας.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

#### 5.1 Εισαγωγή

Ως γνωστόν, το επιχειρηματικό περιβάλλον είναι άκρως ανταγωνιστικό, ο εσωτερικός έλεγχος κατέχει καταλυτικό ρόλο καθώς έχει καθιερωθεί ως ένα βασικό μέσο για την ακριβή και σωστή διαχείριση των οικονομικών πόρων της κάθε επιχείρησης (Papastathis, 2003, Sarens και De Beelde, 2006). Μέσα σε αυτό το περιβάλλον, σημαντικό μέρος της έρευνας έχει πραγματοποιηθεί στον εσωτερικό έλεγχο (Karagiorgos et al.,2011).

Σε αυτό το κεφάλαιο, θα παρουσιαστεί μια σύντομη σύνοψη των σημαντικών πορισμάτων. Αναγνωρίζεται ότι η έρευνα αντιμετωπίζει συγκεκριμένους περιορισμούς και αυτοί θα αναλυθούν εκτενέστερα. Λαμβάνοντας υπόψη τέτοιους περιορισμούς και με βάση τις θεωρητικές και εμπειρικές διαπιστώσεις, γίνεται προσπάθεια να δοθούν κάποιες κατευθύνσεις για μελλοντική έρευνα.

#### 5.2 Σύνοψη των κύριων πορισμάτων

Με βάση αυτή την προσαρμοστική μορφή της θεωρίας, ένα από τα κύρια εμπειρικά ευρήματα της έρευνας είναι το γεγονός ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις γνωρίζουν τη σημασία της διατήρησης του αποτελεσματικού συστήματος εσωτερικής παρακολούθησης των δραστηριοτήτων τους. Η αντίληψη αυτή πιστεύεται ότι είναι μια θετική συμβολή για όλες τις μορφές της προσπάθειας για την ενίσχυση των συστημάτων εσωτερικής παρακολούθησης σε ΜΜΕ. Η εφαρμογή των λειτουργιών του εσωτερικού ελέγχου δημιουργεί κυρίως θετικά στις επιχειρήσεις και λειτουργεί ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Παρά το γεγονός ότι ο βαθμός ευαισθητοποίησης ποικίλλει σε βάθος από τη μια ΜΜΕ στην άλλη, υπάρχει μια βασική κατανόηση ενός καλού συστήματος εσωτερικής παρακολούθησης. Αυτή η αντίληψη έχει εκτιμηθεί ότι αποτελεί μια θετική εισροή για

όλα τα είδη των προσπαθειών για την αποτελεσματικότητα των συστημάτων εσωτερικής παρακολούθησης στις ΜΜΕ.

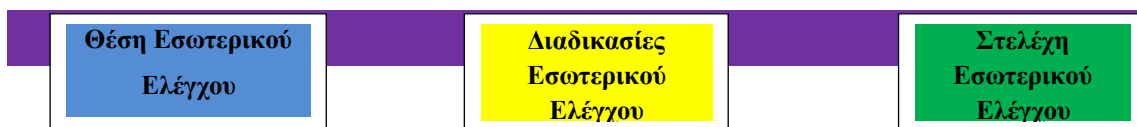
### 5.3 Περιορισμοί της έρευνας

Τα αποτελέσματα της έρευνας υπόκειται σε αρκετούς περιορισμούς, όπως είναι η περίπτωση των ερευνητικών εργασιών. Το μέγεθος του δείγματος των συνεντεύξεων είναι ένας περιορισμός. Επιπλέον, ο χρόνος που χρειάζεται για τη διεξαγωγή μιας έρευνας θεωρείται ένας περιορισμός στη μελέτη δεδομένου του ευρύ πεδίου εφαρμογής του θέματος. Ο ερευνητής μερικές φορές αναγκάζεται να κινηθεί για να τηρήσει τις προθεσμίες υποβολής ακόμα και όταν δεν είναι απόλυτα ικανοποιημένος με τα αποτελέσματα που λαμβάνει. Ο τελευταίος περιορισμός έχει να κάνει με τον ίδιο τον ορισμό του εσωτερικού ελέγχου. Η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας σχετικά με τους ορισμούς του εσωτερικού ελέγχου δείχνει ότι όχι μόνο τι εννοούμε με τον εσωτερικό έλεγχο αλλά επίσης τονίζει σχετικά με το τι δεν εννοούμε με τον όρο του εσωτερικού ελέγχου.

Ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να παρέχει μόνο εύλογη βεβαιότητα, όχι απόλυτη διαβεβαίωση, σε ό,τι αφορά την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού. Ο αποτελεσματικός εσωτερικός έλεγχος βοηθά στην επίτευξη στόχων του οργανισμού, δεν επιβεβαιώνει την επιτυχία. Υπάρχουν διάφοροι λόγοι για τους οποίους ο εσωτερικός έλεγχος δεν μπορεί να παρέχει απόλυτη διαβεβαίωση όπως ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν: η πραγματικότητα του κόστους, οφέλους, οι προστριβές μεταξύ των εργαζομένων και τα εξωτερικά γεγονότα πέρα από τον έλεγχο ενός οργανισμού είναι μερικοί από τους λόγους για τους οποίους ο εσωτερικός έλεγχος δεν παρέχει απόλυτη βεβαιότητα (Sampson, 1999).

## 5.4 Παράγοντες επιτυχίας

Οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας απεικονίζονται σχηματικά παρακάτω:



Σχήμα 2: Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας

### Αναλυτικότερα:

- Θέση εσωτερικού ελέγχου – Η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου πρέπει να έχει κατάλληλη θέση μέσα στην εταιρεία και να είναι σαφώς προκαθορισμένος ο ρόλος της, ενώ παράλληλα πρέπει να εξασφαλίζεται η ανεξαρτησία και η αντικειμενικότητά της.
- Διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου – Οι διαδικασίες ελέγχου είναι απαραίτητο να ανταποκρίνονται στις ανάγκες της εταιρείας, να είναι σύμφωνες με τα διεθνή πρότυπα ελέγχου και να επικαιροποιούνται, όταν και αν απαιτείται.
- Στελέχη εσωτερικού ελέγχου – Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να είναι επαρκώς καταρτισμένοι και εκπαιδευμένοι ώστε να εκτελούν τα καθήκοντά τους ικανοποιητικά και παράλληλα να λαμβάνουν συνεχή εκπαίδευση ώστε να μπορούν να προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες ανάγκες της εταιρείας.

Ορισμένα ενδεικτικά στοιχεία που μπορούν να ποσοτικοποιηθούν και να δώσουν μια εικόνα για τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου είναι η ύπαρξη έγκρισης για το πλάνο ελέγχου, το ποσοστό ολοκλήρωσης του πλάνου ελέγχου, το ποσοστό συμμετοχής της ανώτερης διοίκησης στις συναντήσεις με τους εσωτερικούς ελεγκτές, το ποσοστό των ευρημάτων και αδυναμιών που επιλύθηκαν σε δεδομένο χρονικό διάστημα, ο αριθμός των πιστοποιημένων ελεγκτών και ο αριθμός των εκπαιδευτικών σεμιναρίων που παρακολούθησαν οι εσωτερικοί ελεγκτές.

Κάθε φορά η διοίκηση σε συνεργασία με τον εσωτερικό έλεγχο τροποποιούν τα κριτήρια αξιολόγησης που θα αναπτύχθουν και αυτά συνήθως ποικίλουν ανάλογα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε εταιρείας.

## 5.5 Προσδοκίες από τη Λειτουργία του Εσωτερικού Ελέγχου

Περίληπτικά, ο εσωτερικός έλεγχος, όπως ορίζεται, είναι μια ανεξάρτητη και αντικειμενική δραστηριότητα, διασφαλιστικού και συμβουλευτικού χαρακτήρα, η οποία εφαρμόζεται στο σύνολο των λειτουργιών της εταιρείας. Πριν τα μεγάλα σκάνδαλα, του 2000, που οδήγησαν στην επιβολή αυστηρότερου νομοθετικού πλαισίου για τις επιχειρήσεις, ο εσωτερικός ελεγκτής είχε αυξημένες αρμοδιότητες συμβουλευτικού χαρακτήρα, ενώ στη συνέχεια δόθηκε έμφαση στον έλεγχο της αποτελεσματικότητας των σημείων ελέγχου των οικονομικών καταστάσεων.

Στη συνέχεια, ήρθε η οικονομική κρίση, κάτι το οποίο οδήγησε στην αναθεώρηση του ρόλου του εσωτερικού ελέγχου στην εταιρεία. Η κατάρρευση χρηματοοικονομικών κολοσσών, η αποκάλυψη οικονομικών σκανδάλων, οι επιταγές της διεθνούς αγοράς για πιο αυστηρή κανονιστική συμμόρφωση και η ανάγκη των σύγχρονων επιχειρήσεων για δημιουργία περισσότερων δικλίδων ασφαλείας στη λειτουργία τους, έφεραν τον εσωτερικό έλεγχο στο προσκήνιο της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Οι διοικήσεις των επιχειρήσεων, θέλουν πλέον ο εσωτερικός ελεγκτής να έχει ενεργό συμμετοχή στη διαχείριση κινδύνων, σε όλα τα επίπεδα, ακόμα και σε θέματα στρατηγικής και σχεδιασμού. Ο ρόλος του εσωτερικού ελεγκτή, ως συμβούλου της διοίκησης θεωρείται ότι μπορεί να προσθέσει αξία στη λειτουργία της εταιρείας και επιπλέον να βοηθήσει στην αποφυγή δυσάρεστων και απρόσμενων καταστάσεων.

Αξίζει να υπογραμμιστεί, ότι ο εσωτερικός ελεγκτής είναι αναγκαίο να επανεξετάζει τη μεθοδολογία και τις περιοχές όπου θα επικεντρώνονται οι έλεγχοι, σε τακτά χρονικά διαστήματα. Δεδομένου ότι έχει καλή γνώση των διαδικασιών και της κουλτούρας της εταιρείας, είναι αυτός που οφείλει να αναγνωρίσει, κατά την ανάλυση των κινδύνων, σε ποιες περιοχές υπάρχει κίνδυνος απάτης, αν οι στρατηγικές αποφάσεις παίρνονται με βάση ορθά κριτήρια, αν τηρούνται οι απαιτήσεις του κανονιστικού και ρυθμιστικού πλαισίου λειτουργίας.

Στα πλαίσια του περιορισμού του λειτουργικού κόστους της εταιρείας και των δεδομένων δυσμενών οικονομικών συνθηκών, η διοίκηση επιδιώκει την αντίστοιχη συγκράτηση δαπανών σε κάθε επιμέρους λειτουργία της. Ο εσωτερικός έλεγχος ενδείκνυται να εναρμονιστεί με αυτή την απαίτηση, κάτι το οποίο μπορεί να επιτευχθεί με διάφορους τρόπους, όπως για παράδειγμα με τη εισαγωγή, χρήση και εφαρμογή νέων τεχνολογιών.

Είναι γεγονός, ότι η οικονομία κάνει κύκλους και ανά περιόδους έχουμε ύφεση, η οποία στη συνέχεια ακολουθείται από ανάκαμψη. Ο εσωτερικός ελεγκτής οφείλει να αντιλαμβάνεται έγκαιρα τις αλλαγές που εμφανίζονται στο επιχειρησιακό περιβάλλον, να προετοιμάζει την εταιρεία για την αντιμετώπιση των προκλήσεων, να φροντίζει για τη συνεχή εξέλιξη του επαγγέλματος και να ανταποκρίνεται πλήρως στις προσδοκίες της διοίκησης.

## **5.6 Πιθανές Μελλοντικές Ερευνητικές κατευθύνσεις**

Μπορούμε να παρατηρήσουμε από τα ευρήματα της έρευνας είναι ότι ακόμη και αν οι ΜΜΕ, οι οικονομικές δραστηριότητες των μεταποιητικών ΜΜΕ έχουν μειωθεί στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια λόγω της οικονομικής κρίσης και έχουν κλείσει πολλές από αυτές, ωστόσο, αυτές που έχουν απομείνει εφαρμόζουν στο μεγαλύτερο βαθμό συστήματα εσωτερικού ελέγχου.

Επομένως, το θέμα εξακολουθεί να είναι μια περιοχή που απαιτεί περαιτέρω εμπειρικές και θεωρητικές μελέτες τα αποτελέσματα των οποίων μπορούν να έχουν πρακτική σημασία για τη βελτίωση των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου στις μικρομεσαίες μεταποιητικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### ΕΛΛΗΝΙΚΗ :

1. Βαρβατσουλάκης Ν. (2000), Οι οικονομικές επιπτώσεις του συστήματος εσωτερικού ελέγχου σε μικρές νοσοκομειακές μονάδες, Διδακτορική διατριβή, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα, Ελλάδα.
2. Δρογαλάς Γ.(2010), Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου από την άποψη της λογιστικής και των οικονομικών στις ελληνικές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, Διδακτορική διατριβή, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη, Ελλάδα.
3. Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών, “Το Πλαίσιο Επαγγελματικής Εφαρμογής”, 2008
4. Ελληνικό Ινστιτούτο κατά της Απάτης, 2010
5. Κουτούπης Α.(2009), Οι επιπτώσεις του θεσμικού πλαισίου για την Εταιρική Διακυβέρνηση και Βέλτιστες Πρακτικές στην Ανάπτυξη συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου Επιχειρήσεων, Διδακτορική διατριβή, Πάντειο Πανεπιστήμιο, Αθήνα, Ελλάδα.
6. Λαμπρινόπουλος Κωνσταντίνος, “Η επιχειρηματική αριστεία σε περιόδους κρίσης”, Επιχειρηματικότητα-Επιστροφή στα θεμελιώδη, The Economist-Καθημερινή/Ειδικές Εκδόσεις, Απρίλιος 2009
7. Νεγκάκης Ι. Χρήστος - Ταχυνάκης Δ. Παναγιώτης “Σύγχρονα Θέματα ελεγκτικής και εσωτερικού ελέγχου”
8. Νόμος 3492, “Οργάνωση συστήματος ελέγχου για τη διασφάλιση της χρηστής δημοσιονομικής διαχείρισης του Κρατικού Προϋπολογισμού και των εκτός του Κρατικού Προϋπολογισμού φορέων και άλλες διατάξεις”, ΦΕΚ Α’ 210/ 05.10.2006
9. Νόμος 3693, “Εναρμόνιση της ελληνικής νομοθεσίας με την Οδηγία 2006/43/ΕΚ περί υποχρεωτικών ελέγχων των ετήσιων και των ενοποιημένων λογαριασμών, για την τροποποίηση των Οδηγιών 78/660/ΕΟΚ και 83/349/ΕΟΚ του Συμβουλίου και για την κατάργηση της Οδηγίας 84/253/ΕΟΚ του Συμβουλίου και άλλες διατάξεις”, ΦΕΚ Α’ 174/ 25.08.2008
10. Νόμος 3697, “Ενίσχυση της διαφάνειας του Κρατικού Προϋπολογισμού, έλεγχος των δημοσίων δαπανών, μέτρα φορολογικής δικαιοσύνης και άλλες διατάξεις”, ΦΕΚ Α’ 194/ 25.09.2008

11. Οδηγία 2006/43/EK του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου για τους υποχρεωτικούς ελέγχους των ετήσιων και των ενοποιημένων λογαριασμών, για την τροποποίηση των οδηγιών 78/660/ΕΟΚ και 83/349/ΕΟΚ του Συμβουλίου και για την κατάργηση της οδηγίας 84/253/ΕΟΚ του Συμβουλίου – 17 Μαΐου 2006
12. Ραουνάς Γιώργος, “Σχέδιο Ανάκαμψης Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων σε Περίοδοι Ύφεσης”, Η Ναυτεμπορική, Μάρτιος 2009
13. Χαραλαμπίδης Μιχαήλ Π., “Προκλήσεις και προοπτικές”, Financial Risk-Η επόμενη μέρα, The Economist-Καθημερινή/Ειδικές Εκδόσεις, Απρίλιος 2010

### **ΞΕΝΗ:**

1. Alzeban, A., Sawan N. (2013). The role of internal audit function in the public sector context in Saudi Arabia, *African Journal of Business Management* Vol., pp.443-454, 14 February 2013
2. Arena, M., G. Azzone, (2009). Internal Audit effectiveness: Relevant drivers of auditees satisfaction, *International Journal of Auditing*, Vol. 13, p. 43-69. Anderson R.J., “Critical Skills for CAE Success”, *Internal Auditor Magazine*, 2009
3. Ashbaugh-Skaife Hollis, Collins Daniel W., Kinney William R. Jr., “The discovery and reporting of internal control deficiencies prior to SOX-mandated audits”, *Original Research Article, Journal of Accounting and Economics*, Volume 44, Issues 1-2, September 2007, Pages 166-192
4. Baker N., “Know your business”, *Internal Auditor Magazine*, June 2010
5. Badara, S. Saidin, S.Z. (2013). Antecedents of Internal Audit Effectiveness: A Moderating Effect of Effective Audit Committee at Local Government Level in Nigeria, *International Journal of Finance and Accounting*, 2: 82-88
6. Badara, S. (2012), The role of internal auditors in enduring effective financial control at local government level: the case of Alkaleri, LG.A., *Research Journal of Finance and Accounting*, Vol. 3, No. 4.
7. Beasley Mark S., Clune Richard, Hermanson Dana R., “Enterprise risk management: An empirical analysis of factors associated with the extent of implementation”, *Journal of Accounting and Public Policy*, Volume 24, Issue 6, November-December 2005, Pages 521-531



8. Bhattacharya Somnath, Behara Ravi S., Gundersen David E., "Business risk perspectives on information systems outsourcing", *International Journal of Accounting Information Systems*, Volume 4, Issue 1, March 2003, Pages 75-93
9. Burke Rory, Barron Steve, "Project Management Leadership: Building Creative Teams", Chapter 11, 2007 Bota-Avram, C., Pafli C., (2009). *Measuring and assessment of internal audit's effectiveness*
10. Barr, R.H. Jr and Chang, S.Y (1993) 'Outsourcing internal audit: a boon or bane? *Managerial Auditing Journal*, 8, pp. 14-17.
11. Casson Julia, "Risk governance – the internal auditor's role in ensuring a seamless approach", *Internal Audit Conference/Internal Auditors-The architects of a new risk and transparency culture*, September 2010
12. Chambers Richard, "Responding to Change", *Internal Auditor Magazine*, April 2010
13. Cohen, A., G. Sayag (2010). The effectiveness of internal auditing: an empirical examination of its determinants in Israeli organizations. *Australian Accounting Review* No. 54 Vol. 20 Issue 3.
14. COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) (2009). *Guidance in Monitoring Internal Control Systems*. COSO Monitoring Guidance Feb 09 Release\_002
15. Coram, P. Ferguson C., Moroney, R. (2006). *The value of audit in fraud detection*.
16. Cascarino, R & Van Esch, S. 2005. *Internal auditing: an integrated approach*. Cape Town: Juta.
17. Cosserrat, W.G. (2004) *Modern Auditing*, 2nd ed. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
18. Changchit, C., Holsapple, C. W., and Viator, R.E. (2001). *Transferring Auditors' Internal Control Evaluation Knowledge to Management*. *Expert System with Applications*.
19. Collis, J. (2003), 'Directors views on exemption from statutory audit, URN 03/1342 London:DTI, October
20. Daft Richard L., "Οργανωσιακή Θεωρία και Σχεδιασμός", Κεφ. 10, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 2005
21. Diamond Jack, "The Role of Internal Audit in Government Financia Management: An International Perspective", *International Monetary Fund*, 2002

22. Drew Stephen A., Kelley Patricia C., Kendrick Terry, "CLASS: Five elements of corporate governance to manage strategic risk", *Business Horizons*, Volume 49, Issue 2, March-April 2006, Pages 127-138
23. Dirsmith M.W. and Haskins M.E. (1991). *Inherent Risk Assessment and Audit Firm Technology: A Contrast in World Theories*. *Accounting Organisations and Society*
24. Economist Intelligence Unit, "Managing risk in perilous times – Practical steps to accelerate recovery", March 2009
25. Elbashir Mohamed Z., Collier Philip A., Davern Michael J., "Measuring the effects of business intelligence systems: The relationship between business process and organizational performance", *International Journal of Accounting Information Systems*, Volume 9, Issue 3, September 2008, Pages 135-153
26. European Commission (2003). Commission adopts a new definition of micro, small and medium sized enterprises in Europe. European Union Website.
27. Ellram Lisa M., Tate Wendy L., Billington Corey, "Offshore outsourcing of professional services: A transaction cost economics perspective", *Journal of Operations Management*, Volume 26, Issue 2, March 2008, Pages 148-163
28. Ernst & Young, "Global Internal Audit Survey – A current state analysis with insights into future trends and leading practices", 2007
29. European Confederation of Institutes of Internal Auditing and Federation of European Risk Management Associations, "Guidance on the 8th EU Company Law Directive – article 41 (Directive 2006/43/EC – Art. 41-2b)", 21 September 2010
30. Feizidadeh, A. (2012). Strengthening internal audit effectiveness. *Indian Journal of Science and Technology*, Vol. No.5., May.
31. Felix W.L.Jr. and Niles M.S. (1998). *Research in Internal Control Evaluation. Auditing: A Journal of Practice and Theory*
32. Feng Mei, Li Chan, McVay Sarah, "Internal control and management guidance", *Journal of Accounting and Economics*, Volume 48, Issues 2-3, December 2009, Pages 190-209
33. Gleim Irvin N., "CIA Review – Part II – Conducting the Internal Audit Engagement", 11th edition, Study Unit 9 & 10, 2004
34. Gleim Irvin N., "CIA Review – Part III – Business Analysis and Information Technology", 11th edition, Study Unit 1, 2004
35. Grant Robert M., "Contemporary Strategy Analysis", Sixth Edition, Chapter 6, 2008  
Hagigi Moshe, Sivakumar Kumar, "Managing diverse risks: An integrative

- framework”, *Journal of International Management*, Volume 15, Issue 3, September 2009, Pages 286-295
36. Huang Shi-Ming, Yen David C., Hung Yu-Chung, Zhou Yen-Ju, Huan Jing-Shiuan, “A business process gap detecting mechanism between information system process flow and internal control flow”, *Decision Support Systems*, Volume 47, Issue 4, November 2009, Pages 436-454
  37. Hunter K, Hari S, Egbu C and Kelly J (2005) “Grounded Theory: Its Diversification and Application Through two Examples from Research Studies on Knowledge and Value Management” *The Electronic Journal of Business Research Methodology*, 3, 57-68.
  38. Johnson Gerry, Scholes Kevan, Whittington Richard, “Exploring Corporate Strategy”, Part I, Chapter 4, 8th edition, Prentice Hall, 2008
  39. Jones Gareth R., “Organizational Theory, Design and Change”, Fifth Edition, Chapter 10, Prentice Hall, 2006
  40. Kamyabi, Y. and David, S. (2011), ‘An empirical investigation of accounting outsourcing in Iranian SMEs: Transaction Cost Economics and Resource based views, *International Journal of Business and Management*, 6, pp. 81-94
  41. KPMG, Advisory, “Continuous Auditing and Continuous Monitoring: Transforming Internal Audit and Management Monitoring to Create Value”, March 2009
  42. KPMG, Advisory, “Where is Internal Audit Heading? Insights into the changing role of Internal Audit”, 2006
  43. KPMG,Forensic,“FraudSurvey2006”,2006
  44. KPMG,Forensic,“India Fraud Survey Report 2010”,2010
  45. KPMG,Internal Audit Services, “Outsourcing and Co-Sourcing Internal Audit Functions”,2008
  46. KPMG, Risk Advisory Services,“Building a success model for internal audit:The balancedscorecard”,2004
  47. Krishnan, J.(2005),Audit committee quality and internal control: An empirical analysis. *The Accounting Review*
  48. Kirsch,L.J (2002),Developing Common System Globally: The Dynamics of Control Infrastructure,*Information Systems Research* Issue 15.pp .154 -167
  49. Lenz, R. and Sarens, G. (2012) ‘Reflections on the internal auditing profession: what might have gone wrong?’ *Managerial Auditing Journal* 2, pp. 532-549

50. Levy M., Powell P., "Information systems strategy for small and medium sized enterprises: an organizational perspective", *The Journal of Strategic Information Systems*, Volume 9, Issue 1, March 2000, Pages 63-84
51. Messier, F.W., Glover, M.S. and Prawitt, F.D. *Auditing and Assurance services: a systematic approach*, 6th ed., New York : McGraw-Hill.
52. Moorthy, K.M., Seetharam, A, Gopalan M. San. L.H. (2011). The impact of information technology on internal auditing. *African Journal of Business Management* Vol. 5(9), pp. 3523-3539, 4 May, 2011 Available online at
53. Mihret, D. G. and Yismaw, A. Σ. (2007) Internal audit effectiveness: an Ethiopian public sector case study. *Managerial Auditing Journal*, 22, pp. 470-484.
54. Norman Carolyn Strand, Rose Anna M., Rose Jacob M., "Internal audit reporting lines, fraud risk decomposition, and assessments of fraud risk", *Accounting, Organizations and Society*, Volume 35, Issue 5, July 2010, Pages 546-557
55. Papastathis, P. (2003) *The Modern Internal Control in Businesses and its applications in them*, Athens, Greece.
56. Pathak Jagdish, Chaouch Ben, Sriram Ram S., "Minimizing cost of continuous audit: Counting and time dependent strategies", *Journal of Accounting and Public Policy*, Volume 24, Issue 1, January-February 2005, Pages 61-75
57. PricewaterhouseCoopers LLP, "A future rich in opportunities – Internal Audit must seize opportunities to enhance its relevancy (State of the internal audit profession study)", *Internal Audit Services*, March 2010
58. PricewaterhouseCoopers LLP, "Internal Audit 2012, A study examining the future of internal auditing and the potential decline of a controls-centric approach", 2007
59. PricewaterhouseCoopers LLP, "Maximizing Internal Audit: A 10-step imperative for thriving in a challenging economy", *Internal Audit Services*, December 2009
60. Putra P. (2008). "Differences and Similarities of Internal auditor vs. External auditor". *Website of Accounting, Financial & Taxation*
61. Raiborn Cecily A., Butler Janet B., Massoud Marc F., "Outsourcing support functions: Identifying and managing the good, the bad, and the ugly", *Business Horizons*, Volume 52, Issue 4, July-August 2009, Pages 347-356
62. Redoli Judith, Mompó Rafael, García-Díez Javier, López-Coronado Miguel, "A model for the assessment and development of Internet-based information and communication services in small and medium enterprises", *Technovation*, Volume 28, Issue 7, July 2008, Pages 424-435, Ramachandran, J, Subramanian R. (2012)

- Effectiveness of internal audit in Tanzanian commercial banks, *British Journal of Arts and Social Sciences* Vol.8 No.I
63. Ridley, J. and D'Silva, K. 1997, 'A Question of Values', *Internal Auditor*, June: 16–19.
  - Rittenberg L., Covaleski M.A., "Internalization versus externalization of the internal audit function: an examination of professional and organizational imperatives", *Accounting, Organizations and Society*, 26, 2001, Pages 617–641
  64. Rittenberg L., Covaleski M.A., "Internalization versus externalization of the internal audit function: an examination of professional and organizational imperatives", *Accounting, Organizations and Society*, 26, 2001, Pages 617–641
  65. Sarens Gerrit, De Beelde Ignace, Everaert Patricia, "Internal audit: A comfort provider to the audit committee", *The British Accounting Review*, Volume 41, Issue 2, June 2009, Pages 90-106
  66. Sawalqa F.A.&Qtish, A. (2012). Internal Control and audit program effectiveness: Empirical evidence from Jordan. *International business research*, Vol. 5., No. 9.
  67. Smit, Y. 2010. Irregularities – 3rd year notes (for revision in 4th year). *Internal Auditing notes compiled at Cape Peninsula University of Technology, South Africa.*
  68. Sian, S. and Roberts, C. (2009) 'UK small owner-managed businesses: accounting and financial reporting needs', *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16, pp. 289-305
  69. Sarens, G. and de Beelde, I. (2006a) 'Internal auditors perception about their role in risk management: a comparison between US and Belgian companies' *Managerial Auditing Journal*, 21, pp. 63-80.
  70. Subramaniam, N, C. Ng and P. Carey. 2004. Outsourcing internal audit services: An empirical study on Queensland government entities. *Australian Accounting Review* 14: 86-95. Van Peurse
  71. Schneider, A. 2003. An examination of whether incentive compensation and stock ownership affect internal auditor objectivity. *Journal of Management Issues* 15: 486-497.
  72. Selim, G., Sudarsanam, S. and Lavine, M. (2003) 'The role of internal auditors in mergers, acquisitions and divestitures: an international study, *International Journal of Auditing*, 7, pp. 223-246
  73. Spira, F. L. and Page, M. (2003) 'Risk management: The reinvention of internal control and the changing role of internal audit', *Accounting, Auditing and Accountability*, 16, pp. 640-661

74. Sampson D.(1999). *Understanding Internal Controls: A Reference Guide for Managing University Business Practices*. University of California
75. Strauss-Kahn Dominique, “Επαναπροσδιορίζοντας τα δεδομένα”, *Ο Κόσμος το 2010*, Economist/Καθημερινή – Ειδικές Εκδόσεις, Ιανουάριος 2010
76. Summers Glenn E., “Internal Audit Risk Assessment”, Seminar, Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών, September 2010
77. The Institute of Internal Auditors, “Applying COSO’s Enterprise Risk Management-Integrated-Framework”, 2004
78. The Institute of Internal Auditors, “International Professional Practices Framework (IPFF)”, January 2009
79. The Institute of Internal Auditors, “Position Paper – The Role of Internal Auditing in Enterprise- Wide Risk Management”, January 2009
80. The Institute of Internal Auditors, “Position Paper – The Role of Internal Auditing in Resourcing the Internal Audit Activity”, January 2009
81. Trotman K.T. Audit judgement research - Issues addressed, research methods and future directions. *Accounting and Finance*
82. Windsor Duane, “Tightening corporate governance”, *Journal of International Management*, Volume 15, Issue 3, September 2009, Pages 306-316
83. Wordnetweb.2010.Transgression definition
84. Van Peurse, K. and Jiang, L. (2008) ‘internal audit outsourcing practice and rationales: SME evidence from New Zealand’, *Asian Review of Accounting*, 16(5), pp. 219-245
85. Wai L.Y. (2008). *Importance of Internal Auditing: Small and Medium Enterprises'(SMEs) Perception*”. Putra Malaysian University website.
86. Zhang, J. and Gao, S. (2012) ‘How do SMEs build Internal Audit Capabilities? A grounded theory approach’, *World Review of Business Research*, 2, pp. 98-108

## ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ:

1. <http://www.academicjournals.org/AJBM>
2. <http://www.alumil.com/>
3. <http://wordnetweb.princeton.edu/perl/webwn?s=transgression>
4. <http://www.acfe.gr>
5. <http://www.seap.usv.ro/annals/ojs/index.php/annals/article/viewFile/330/340>
6. [http://www.coso.org/documents/COSO\\_ERM](http://www.coso.org/documents/COSO_ERM).
7. <http://www.ucop.edu/ctlacct/under-ic.pdf>
8. [http://www.accounting – financialtax.com](http://www.accounting-financialtax.com)
9. <http://www.coso.org>.
10. <http://www.berr.gov.uk/files/file25971.pdf>
11. [www.ejbrm.com](http://www.ejbrm.com)
12. [www.internalaudit.gr](http://www.internalaudit.gr)
13. <http://km/www.upm.edu.my>
14. <http://europa.eu/cgi-bin/etal.pl>
15. <http://www.coso.org/aboutus.htm>