



ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ  
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΚΑΙ ΤΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Διπλωματική Εργασία

**Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΗΝ  
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ – ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ**

της

**ΤΡΙΚΟΥΛΑ Ε. ΣΤΑΥΡΟΥΛΑΣ**

Επιβλέπων Καθηγητής: Νεγκάκης Χρήστος

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

Σεπτέμβριος 2016

## **Πίνακας περιεχομένων**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 .....	3
1.1 Εισαγωγικά.....	3
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ .....	5
2.1 Εισαγωγικά.....	5
2.2 Βιβλιογραφική επισκόπηση.....	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ.....	8
3.1 Εισαγωγικά.....	8
3.2 Εσωτερικός Έλεγχος – Internal Audit .....	8
3.2.1 Η αναγκαιότητα του Εσωτερικού Ελέγχου.....	9
3.2.2 Εσωτερικός Έλεγχος και Προστιθέμενη αξία.....	12
3.3 Πρότυπα Εσωτερικού Ελέγχου.....	13
3.3.1 Κώδικας Δεοντολογίας Εσωτερικού Ελέγχου .....	14
3.4 Είδη Ελέγχων .....	16
3.5 Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου .....	18
3.5.1 Σχεδιασμός και Περιεχόμενο Εσωτερικού Ελέγχου.....	19
3.5.2 Σκοπός Εσωτερικού Ελέγχου .....	22
3.6 Αρχές Αποτελεσματικότητας ενός Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου .....	23
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΣ.....	27
4.1 Εισαγωγικά.....	27
4.2 Ιστορική αναδρομή επιχειρηματικού κινδύνου – Ορισμοί .....	27
4.3 Κατηγορίες και είδη Κινδύνου .....	28
4.4 Διαχείριση Επιχειρηματικού Κινδύνου .....	30
4.5. Ο ρόλος της λειτουργίας της διαχείρισης των κινδύνων .....	31
4.5.1. Τα οφέλη της διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων. ....	32
4.6 Πλαίσιο Διαχείρισης Κινδύνων .....	33
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ .....	36

5.1 Εισαγωγικά.....	36
5.2 Μελέτη Περίπτωση εταιρείας «ΚΡΕΑΣ Α.Ε.».....	36
5.2.1. Περίπτωση 1 <sup>η</sup> – Κύκλωμα Αγορών .....	37
5.2.3 Περίπτωση 2 <sup>η</sup> – Κύκλωμα Γραμμή Παραγωγής – Πρατηρίων Λιανικής και Χονδρικής .....	40
5.2.4 Αποτελέσματα Μελέτης Περίπτωσης .....	42
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 .....	44
6.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	44
6.2 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα .....	45
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	46
ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΑ ΑΡΘΡΑ.....	47
ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ.....	47
ΝΟΜΟΙ – ΡΥΘΜΙΣΤΙΚΑ ΚΕΙΜΕΝΑ .....	47

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## 1.1 Εισαγωγικά

Τα πρώτα χρόνια της εμφάνισης του Εσωτερικού Ελέγχου, η σχεδίαση του έγινε για τη δημιουργία αξιόπιστων λογιστικών πληροφοριών και του λογιστικού κυκλώματος και για την διαφύλαξη των περιουσιακών στοιχείων. Πριν μερικά χρόνια όμως, τα οικονομικά σκάνδαλα στις ΗΠΑ (Enron, WorldCom), στην Ευρώπη, καθώς και σε άλλα μέρη του κόσμου οδήγησαν στην έλλειψη εμπιστοσύνης όχι μόνο στις εμπλεκόμενες ελεγκτικές εταιρείες, αλλά και στο λογιστικό επάγγελμα με αποτέλεσμα την αλλαγή του ρόλου του εσωτερικού ελέγχου.

Υπό αυτό το πρίσμα οδηγούμαστε στο σήμερα, όπου το πεδίο εφαρμογής των δραστηριοτήτων του εσωτερικού ελέγχου προσπαθεί να διερευνηθεί ώστε να περιλαμβάνει και την αξιολόγηση του επιχειρησιακού κινδύνου. Συνδυάζοντας την ποιο πάνω προσέγγιση διαπιστώνουμε ότι η Διαχείριση Κινδύνου είναι ένα αντικείμενο που όλο και περισσότερο απασχολεί τις Διοικήσεις των επιχειρήσεων, αφού δεν επηρεάζει μόνο την κερδοφορία της επιχείρησης αλλά και την ίδια την επιβίωσή της σε βάθος χρόνου.

Βασικός σκοπός της παρούσας Διπλωματικής είναι η θεωρητική οριοθέτηση της συνεισφοράς του εσωτερικού ελέγχου στην αποτελεσματική διαχείριση του επιχειρησιακού κινδύνου μέσω παράθεσης της σχετικής βιβλιογραφικής επισκόπησης και παρουσίασης μιας μελέτης περίπτωσης όπου ο εσωτερικός έλεγχος και η διαχείριση κινδύνου θα μπορούσαν να αλλάξουν το αποτέλεσμα προσδίδοντας ασφάλεια στη επιχείρηση.

Αρχικά παρουσιάζεται η βιβλιογραφική επισκόπηση των δύο εννοιών. Στην συνέχεια, στο Κεφάλαιο 2, η επισκόπηση της διεθνούς βιβλιογραφίας αποτυπώνει τις σημαντικότερες έρευνες αναφορικά με την αλληλεξάρτηση εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης κινδύνου. Στο επόμενο μέρος γίνεται μία ποιο αναλυτική παρουσίαση του Εσωτερικού Ελέγχου (Κεφάλαιο 3) για να ακολουθήσει η παρουσίαση του επιχειρηματικού κινδύνου (Κεφάλαιο 4). Η Διπλωματική ολοκληρώνεται με την παράθεση μιας Μελέτης Περίπτωσης σε μια Ελληνική εταιρεία εφαρμόζοντας κάποια συστήματα Εσωτερικού Ελέγχου σε κάτι δυσλειτουργίες που είχε στις καθημερινές

της λειτουργίας (Κεφάλαιο 5) και κλείνει με ένα γενικό Συμπέρασμα (Κεφάλαιο 6) που εξάγαμε από την Διπλωματική αυτή.

Όλο και περισσότεροι επιστήμονες ερευνάνε τον Εσωτερικό Έλεγχο σαν έννοια και λειτουργία τα τελευταία χρόνια. Έτσι, πολλές απόψεις και θεωρίες γράφονται ανά τον κόσμο. Το Αμερικανικό Ινστιτούτο Ορκωτών Λογιστών (AICPA, 1983), μας ορίζει ότι, ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί το σχέδιο οργάνωσης και όλες τις συντονισμένες προσπάθειες, μέθοδοι και μέτρα που υιοθετούνται εντός μιας επιχείρησης, για την διαφύλαξη και προστασία των περιουσιακών της στοιχείων, τον έλεγχο της ακρίβειας και αξιοπιστίας των λογιστικών στοιχείων, την προώθηση της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας και την ενθάρρυνση της διατήρησης της προδιαγραμμένης επιχειρηματικής πολιτικής”. Πιο γενικός ορισμός αποδόθηκε με το Πλαίσιο COSO (1992) και την έκθεση Turnbull(1999). Διαπιστώνουμε από τα παραπάνω ότι το σύστημα εσωτερικού ελέγχου περιλαμβάνει τα στοιχεία εκείνα ενός οργανισμού που υποστηρίζουν το ανθρώπινο δυναμικό στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Ταυτόχρονα, το σύστημα εσωτερικού ελέγχου διευκολύνει την αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία των επιχειρήσεων, παρέχοντας τη δυνατότητα να διαχειρίζεται επιχειρηματικούς, λειτουργικούς και οικονομικούς κινδύνους (Sarens και Beelde, 2006). Τέλος σύμφωνα με το νεότερο και περισσότερα ολοκληρωμένο ορισμό από το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (Institute of Internal Auditors), ο εσωτερικός έλεγχος είναι μια ανεξάρτητη, αντικειμενική, διαβεβαιωτική και συμβουλευτική δραστηριότητα, οργανωμένη και σχεδιασμένη να προσθέτει αξία και να βελτιώνει τις λειτουργίες του οργανισμού. Συντελεί στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού με την υιοθέτηση μιας συστηματικής και πειθαρχημένης προσέγγισης για την εκτίμηση και βελτίωση της αποτελεσματικότερης διαχείρισης κινδύνου, του ελέγχου και των διαδικασιών διακυβέρνησης (Ibrahim, 2011).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### 2.1 Εισαγωγικά

Τα τελευταία χρόνια, τα ολοένα και περισσότερα οικονομικά σκάνδαλα, καθώς και η ανάγκη για εξεύρεση περισσότερων συστημάτων για την αποφυγή τους, οδήγησε όχι μόνο της Διοικήσεις των εκάστοτε εταιρειών, αλλά και πλήθος ακαδημαϊκών και επιστημόνων, να ασχοληθούνε περισσότερο με το θέμα του Εσωτερικού Ελέγχου με αποτέλεσμα να γίνουν πληθώρα από μελέτες και έρευνες, για την ανάπτυξη του. Έτσι μετά από 20 με 30 χρόνια ερευνών και συγγραμμάτων, συλλέγουμε μερικά από αυτά και τους δίνουμε την δικιά μας παρουσίαση.

### 2.2 Βιβλιογραφική επισκόπηση

Το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών πραγματοποίησε το 2010 την Παγκόσμια Έρευνα Εσωτερικού Ελέγχου όπου έγινε κυρίως για την επικέντρωση σε θέματα και αρμοδιότητες των Εσωτερικών Ελεγκτών. Οι συμμετέχοντες ξεπέρασαν τους 13.000 πράγμα που μας δίνει μία άξια συνολική εικόνα για τις πιο σημαντικές δεξιότητες των Εσωτερικών Ελεγκτών. Έτσι, σύμφωνα με την έρευνα αυτή η Ανάλυση κινδύνου και οι Τεχνικές Αξιολόγησης του Ελέγχου έρχεται δεύτερη με 72%, ποσοστό που αποτελεί σημαντική ικανότητα των ελεγκτών μετά την πρώτη θέση της Κατανόησης των Επιχειρήσεων με 73%. Πιο κάτω στην πέμπτη θέση έρχεται η Επιχειρησιακή Διαχείριση Κινδύνου με ποσοστό 58%. Όπως βλέπουμε, η ανάλυση του κινδύνου και οι τεχνικές αξιολόγησης είναι από τις πιο σημαντικές ικανότητες των εσωτερικών ελεγκτών.

Άλλη μία έρευνα που έγινε το 2010 από τον Castanheira et. Al, είχε σαν πρωτεύον σκοπό να μελετήσει και να αποτυπώσει τον ρόλο του Εσωτερικού Ελεγκτή στον τρόπο που αυτός εφαρμόζει στην διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου. Η μεθοδολογία της έρευνας ήταν μέσω ερωτηματολογίων που δόθηκαν στους Διευθυντές Εσωτερικού Ελέγχου που ήταν μέλη του Ινστιτούτου Εσωτερικού Ελέγχου της Πορτογαλίας. Αυτό που εξήγαγε η έρευνα σαν κυριότερο συμπέρασμα ήταν ότι στις εισηγμένες της Πορτογαλίας, υπάρχει μία δυνατή συσχέτιση ανάμεσα

στον ετήσιο σχεδιασμό ελέγχου με βάση τον κίνδυνο και των ιδιωτικών μεγάλων επιχειρήσεων στον τομέα της χρηματοδότησης Τέλος, κατά τον σχεδιασμό κάθε ελέγχου διαπιστώθηκε η θετική συσχέτιση του μεγέθους των επιχειρήσεων με την υιοθέτηση της προσέγγισης με βάση τον κίνδυνο.

Μία από τις Big 4 των ελεγκτικών εταιρειών, η PwC (PricewaterhouseCoopers) προσφέρει εκτός των ελεγκτικών της υπηρεσιών και συμβουλευτικές υπηρεσίες σχετικά με επιχειρηματικούς κινδύνους, την εταιρική διακυβέρνηση σε ιδιωτικούς και δημόσιους οργανισμούς. Έτσι, το 2007 πραγματοποιεί μια έρευνα όπου συμμετείχαν ανώτατα στελέχη των ελεγκτών που εργάζονται σε επιχειρήσεις με ετήσιο τζίρο άνω των 2 δις, όπου τα αποτελέσματα ήταν ότι το 1/3 των λειτουργιών του εσωτερικού ελέγχου είναι υπεύθυνο για την διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου. Συμπερασματικά αυτό μας δείχνει ότι ο εσωτερικός έλεγχος είναι σε θέση να παρέχει μία ανεξάρτητη αξιολόγηση ως προς την ποιότητα της διαχείρισης επιχειρησιακών κινδύνων. Το σημείο όπου τόνισαν οι ελεγκτές ήταν ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές θα πρέπει να παρακολουθούν συνέχεια του κινδύνους που εντοπίζουν και να επικεντρώνονται στην ποιότητα τους και στο προφίλ τους. Έτσι συμπεραίνουμε ότι η διαχείριση του κινδύνου είναι κομμάτι της επιτυχίας των εταιρικών στόχων και αποτελεί σημαντικό κομμάτι του πάζλ που αποτελεί τον στρατηγικό τομέα της κάθε επιχείρησης.

Οι Fukukawaet. Alto 2006 πραγματοποιούν σε μεγάλη ελεγκτική εταιρεία στην Ιαπωνία έρευνα, όπου ελέγχουν τον σχεδιασμό του εσωτερικού ελέγχου στο κατά πόσο είναι προσαρμοσμένος στον κίνδυνο. Αυτό που απέδειξαν ήταν ότι η σύνδεση των κινδύνων μεταξύ των προγραμμάτων ελέγχου είναι μέτρια.

Οι Sarens και Beedle το 2006 διεξάγουν άλλη μία έρευνα όπου με προσωπικές συνεντεύξεις σε εσωτερικούς ελεγκτές 10 διαφορετικών εταιρειών για να διαπιστώσουν την σπουδαιότητα του ρόλου του εσωτερικού ελεγκτή στην διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου και στην μεταβολή του στο σύγχρονο αναπτυσσόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον. Είδαν επίσης ότι οι Αμερικάνοι εσωτερικοί ελεγκτές εστιάζουν περισσότερο στους οικονομικούς ελέγχους και στην χρηματοοικονομική πληροφόρηση σε σχέση με τον συμβουλευτικό τους ρόλο που επικεντρώνεται μόνο στην βελτίωση της διαδικασίας της διαχείρισης κινδύνων.

Ο Redinget. Al. Το έτος 2000, διεξήγαγε μία έρευνα στην δεύτερη μεγαλύτερη Ασφαλιστική εταιρεία στις Η.Π.Α. με σκοπό να απογράψει τον κίνδυνο. Με την έρευνα αυτή απέδειξε ότι αυτή η ενέργεια δεν είναι μόνο ένα εργαλείο

ελέγχου για την επιχείρηση, αλλά ίσως από τις καλύτερες ενέργειες για να γνωρίσει ο ελεγκτής τον μελλοντικό κίνδυνο στην εταιρεία από που μπορεί να προκύψει. Η εταιρεία το αποδέχεται αυτό το εργαλείο ελέγχου και προχωρά στην έρευνα όπου ακολουθά ένα γενικό μοντέλο όπου<sup>1</sup>:

- Συντάσσει έκθεση που θα περιλαμβάνει τους κινδύνους και τις μεγαλύτερες απειλές που έχει να αντιμετωπίσει η επιχείρηση.
- Συντονίζει την συζήτηση μεταξύ Διοίκησης και Ελεγκτών.
- Παρακολουθεί τον κίνδυνο πως κινείται μέσα στον χρόνο με σκοπό να εντοπίσει νέους επιχειρηματικούς κινδύνους.
- Χρησιμοποιεί έμπειρο προσωπικό το οποίο θα μπορεί να ανταπεξέλθει στους μεταβαλλόμενους κινδύνους.
- Έγκαιρη προετοιμασία του εσωτερικού ελέγχου και της διοίκησης για να προλάβουν τους κινδύνους που πρόκειται να εμφανιστούν.

Κλείνοντας, μπορούμε και εμείς αλλά και ο σύγχρονος επιχειρηματικός κόσμος να συνειδητοποιήσουμε την αναγκαιότητα της ύπαρξης ενός αποτελεσματικού συστήματος διαχείρισης κινδύνου στις συνεχώς μεταβαλλόμενες και νεοεμφανιζόμενες νέες μορφές κινδύνου που απειλούν τις επιχειρήσεις στην επίτευξη των στόχων τους. Επίσης, ένα σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου έχει αποδείξει την σημασία του και την συμβολή του στην διαδικασία διαχείρισης κινδύνων αφού μπορεί και προλαμβάνει τον κίνδυνο και συλλέγει κάθε αξιόπιστη πληροφορία σε σχέση με αυτόν τόσο όσο και στην ποιοτική και ποσοτική αξιολόγηση του.

---

<sup>1</sup> Internal auditing : assurance & consulting services / Kurt F. Reding



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### 3.1 Εισαγωγικά

Ο όρος «Εσωτερικός Έλεγχος» άρχισε να γίνεται περισσότερο γνωστός με την έκδοση του Ν. 3016/02, ο οποίος αφορά, μεταξύ άλλων, και θέματα Εταιρικής Διακυβέρνησης, και ο οποίος εκσυγχρονίζει και επίσημα το ελληνικό νομοθετικό πλαίσιο λειτουργίας των επιχειρήσεων και καθιστά υποχρεωτικό την δημιουργία Τμημάτων Εσωτερικού Ελέγχου στις επιχειρήσεις που είναι εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αθηνών. Ο ορισμός του, έρχεται να αναστρέψει εντελώς την εσφαλμένη άποψη μέχρι εκείνη την δεδομένη χρονική στιγμή όπου θεωρούσαν τον Εσωτερικό Έλεγχο ως έναν ελεγκτικό μηχανισμό καθαρά μόνο των λογιστικών καταστάσεων και ότι για τους τομείς της Παραγωγής, των Προμηθειών, της Εφοδιαστικής και αρκετών άλλων επιχειρησιακών τμημάτων ήταν παντελώς ανούσιος.

### 3.2 Εσωτερικός Έλεγχος – Internal Audit

Τον Εσωτερικό Έλεγχο κρίνοντας τον κανείς ως έννοια, θα διακρίνει το μεγάλο επίπεδο υπηρεσιών που τον διέπει και το μεγάλο εύρος υπηρεσιών που μπορεί να προσφέρει στην λειτουργία μιας επιχείρησης. Οι οικονομικές κατατάξεις στην αγορά που εξαπλώνονται σε παγκόσμιο επίπεδο και όχι μόνο σε εθνικό, η αυξανόμενη ανταγωνιστικότητα που παίζει πλέον καθοριστικό ρόλο στην ανάπτυξη μιας επιχείρησης, ανάγκασαν τους επιχειρηματίες να μεταλλάξουν την διαχείριση τους και να εξελιχθούν σε ποιά “διοικητικούς” οι οποίοι για να επιτύχουν καλύτερο έλεγχο των επιχειρήσεων τους κατέφυγαν σε αναζήτηση νέων μεθόδων και πρακτικών οι οποίες θα ήταν ποιο αξιόπιστες. Λόγω όμως μη πολυτέλειας του χρόνου, οι διοικούντες προσπάθησαν να βρουν άτομα ισάξια τους και πλήρης εμπιστοσύνης για την εκχώρηση των αρμοδιοτήτων τους. Τέτοια στελέχη είναι τα άτομα που αποτελούν την Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου και ο επικεφαλής του ο Εσωτερικός Ελεγκτής.

Ο Εσωτερικός Ελεγκτής (Ε.Ε.), δεν περιορίζεται στον οικονομικό έλεγχο μόνο. Η λειτουργία του Ε.Ε. αφορά όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης τις οποίες ο Εσωτερικός Ελεγκτής προσπαθεί με κατάλληλες διαδικασίες να τις εναρμονίσει με το γενικότερο πνεύμα του στρατηγικού στόχου της επιχείρησης.

Τον επίσημο ορισμό που δίνει το Διεθνές Ινστιτούτο εσωτερικών Ελεγκτών είναι: *Ο Εσωτερικός Έλεγχος είναι μία ανεξάρτητη και αντικειμενική διασφαλιστική και συμβουλευτική δραστηριότητα, σχεδιασμένη να προσθέτει αξία και να βελτιώνει τις λειτουργίες ενός οργανισμού. Να βοηθάει τον οργανισμό να επιτύχει τους αντικειμενικούς σκοπούς του, υιοθετώντας μια συστηματική, επαγγελματική προσέγγιση στην αξιολόγηση και βελτίωση της αποτελεσματικότητας των Διαδικασιών Διαχείρισης Κινδύνων, των Συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου και Εταιρικής Διακυβέρνησης.*

Καταλαβαίνουμε από τα παραπάνω , την σημασία του Εσωτερικού Ελέγχου μέσα στην επιχείρηση και την πραγματική αξία που δίνει στην λειτουργία της.

### **3.2.1 Η αναγκαιότητα του Εσωτερικού Ελέγχου**

Μία από τις μεγαλύτερες ανάγκες και προκλήσεις των στελεχών στις μέρες μας, είναι η διαχείριση με τον καλύτερο τρόπο των κινδύνων που μπορεί να υπάρξουν στην επιχείρηση. Σε τέτοιες καταστάσεις, χρειάζεται μεγάλης σημασίας επιχειρηματική απόφαση, η οποία αδυνατίζει την θέση τους οδηγώντας στους στην ανάγκη να αναζητήσουν άτομα ποιά έμπειρα και έτοιμα να αναλάβουν κάθε επιχειρηματικό κίνδυνο. Τέτοια ακριβώς τα άτομα είναι οι Εσωτερικοί Ελεγκτές.

Ο Εσωτερικός Ελεγκτής, έχοντας σαν οντότητα τεράστιο πλούτο τεχνογνωσίας, μπορεί να συμβουλέψει τον επιχειρηματία σε τέτοιες δύσκολες καταστάσεις ,καθιστώντας τον έτσι, όλο και πιο αναγκαίο προσόν για τις επιχειρήσεις.

Την αναγκαιότητα αυτή, την αποτυπώνει με πολύ απλό τρόπο ο Γάλλος PierreA. Dussaulx, ο οποίος αναφέρει.<sup>2</sup>: « Κάθε ζωντανός οργανισμός, κάθε μηχανή, είναι προικισμένοι είτε από τη φύση, είτε από τον κατασκευαστή τους, από ρυθμιστικές διευθετήσεις, προοριζόμενες να πειθαρχούν τις κινήσεις του και να

---

<sup>1</sup>PierreA. Dussaulx. «Ο εσωτερικός έλεγχος των επιχειρήσεων», εγκυκλοπαίδεια της επιχείρησης Νο 31, εκδόσεις Πάμισσος, Αθήνα 1978 και. Ο σύγχρονος εσωτερικός έλεγχος και η σύγχρονη εφαρμογή του, Παντελής Παπαστάθης, Αθήνα 2014, Έκδοση Ιδίου Συγγραφέα.

συγκρατούν τη συνοχή της δομής του. Υπό ομαλό καθεστώς πορείας ή καλής υγείας, ο αντανακλαστικός χαρακτήρας των οργάνων τούτων εγγυάται την ασφάλεια της πορείας και προφυλάσσει το σύνολο από περιπέτειες, υπό τον όρο, ότι από καιρό σε καιρό μια ενσυνείδητη παρέμβαση θα επιβεβαιώνει την καλή τους λειτουργία. Στις επιχειρήσει, όπως και στους ζωντανούς οργανισμούς, η χρήση γεννά τη φθορά και η διάρκεια το γήρας. Προς τούτοις, οι γενικά λεπτοί αυτοί ρυθμιστικοί μηχανισμοί υπόκεινται και αυτοί στη φθορά ή στο γήρας, γι' αυτό και επιβάλλονται περιοδικές επαληθεύσεις εις το παρασκευαστήριο ή το εργαστήριο, μέσω ενός αξιόπιστου συστήματος που δεν είναι τίποτε άλλο από τον Εσωτερικό Ελεγκτή (Internal Audit)

Ο βασικός σκοπός του Εσωτερικού Ελέγχου είναι να παρέχει διαρκώς μία ενίσχυση στην προστιθέμενη αξία της επιχείρησης και να προασπίζεται γενικά το εταιρικό της συμφέρον. Ποιο ειδικά, λειτουργεί ως μία βοήθεια για τα στελέχη βοηθώντας τα για ποιο αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων τους μέσω ποιο εξειδικευμένων πρακτικών και αξιολογήσεων. Στην ουσία, ο Εσωτερικός Έλεγχος έχει σαν κύριο σκοπό την εύρεση του μελλοντικού κινδύνου που μπορεί να προκύψει στην επιχείρηση, την αποφυγή του, μετατρέποντας τον έτσι έμμεσα σε αξία και όλα αυτά με το λιγότερο δυνατό κόστος. Ποιο αναλυτικά, για την επίτευξη του ανωτέρω σκοπού, ο εσωτερικός έλεγχος εξετάζει και αξιολογεί<sup>3</sup>:

- Την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών, μέσω συστηματικής παρακολούθησης και αξιολόγησης των Συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου με σκοπό την αποτελεσματική αξιολόγηση και αποτίμηση των κινδύνων και τη διαχείριση τους από την Διοίκηση, δημιουργώντας αξία στην επιχείρηση.
- Τη μέτρηση απόδοσης του management σε όλα τα επίπεδα μέσω της αξιολόγησης των λειτουργικών συστημάτων – διαδικασιών, καθώς και το βαθμό συμμόρφωσης των υπηρεσιών – εργαζομένων σύμφωνα με τις αποφάσεις της διοίκησης, και τη διαβεβαίωση ότι κάθε εντολή στο χώρο ευθύνης των στελεχών, εκπληρώνεται στο ακέραιο
- Την εξασφάλιση του ελέγχου για την ακρίβεια, την πληρότητα και την αξιοπιστία των οικονομικών στοιχείων που απεικονίζονται στις οικονομικές καταστάσεις και τα λογιστικά βιβλία.
- Τη συνεχή και πλήρη συμμόρφωση της οικονομικής μονάδας προς τους νόμους και τις αποφάσεις των εποπτικών αρχών που διέπουν την λειτουργία, καθώς και

---

<sup>3</sup> Ο σύγχρονος εσωτερικός έλεγχος και η σύγχρονη εφαρμογή του, Παντελής Παπαστάθης, Αθήνα 2014, Έκδοση Ιδίου Συγγραφέα.

την απόδοση των φόρων και τις εισφορές προς τα ασφαλιστικά ταμεία – οργανισμούς.

- Τα αποτελέσματα του φορέα σε σχέση με τα πρότυπα που θέτει κάθε φορά η Διοίκηση και ταυτόχρονα την εκτίμηση της αποτελεσματικότητας των προτύπων αυτών, καθώς και της πολιτικής που τα υπαγορεύει.
- Την απόδοση των επενδύσεων, σύμφωνα με τον αρχικό σχεδιασμό του, την αξιοποίηση των παραγωγικών μέσων και πόρων, καθώς και τον έλεγχο του κόστους λειτουργίας και συντήρησης αυτών.
- Την αποφυγή μέσω της παρουσίας Εσωτερικού Ελέγχου, ατασθαλιών, καταχρήσεων, κλοπών, φθορών, απόκρυψη στοιχείων καθώς και την αδιαφορία των ιθυνόντων.
- Την διαδικασία τήρησης των προδιαγραφών του ποιοτικού ελέγχου, δηλαδή το κατά πόσο η παραγωγική δραστηριότητα και οι υπηρεσίες ανταποκρίνονται στα καθορισμένα standards που έχουν θεσπισθεί.
- Τα μέσα προστασίας για την επαρκή φύλαξη των παγίων και κινητών περιουσιακών στοιχείων από κλοπές, κακή χρήση, κακόβουλες ενέργειες, καθώς και τη σωστή αξιοποίηση για το σκοπό που αποκτήθηκαν.
- Την επιβεβαίωση της εγκυρότητας και πληρότητας των πληροφοριών και των στοιχείων που λαμβάνει η Διοίκηση, μέσω των πηγών – δίαυλων επικοινωνίας – πληροφοριακών συστημάτων
- Την τήρηση πολιτικής πωλήσεων και εισπράξεων. Τη διαχείριση των διαθεσίμων, τις αποδόσεις αυτών, τους όρους δανεισμού και πληρωμής των υποχρεώσεων αυτών, καθώς και την αξιολόγηση των οικονομικών αποτελεσμάτων που απορρέουν από τις δραστηριότητες της οικονομικής μονάδας.
- Την συνεχή βελτίωση της εικόνας της επιχείρησης στην αγορά – ανταγωνισμό, καθώς και την εικόνα που έχει το καταναλωτικό κοινό προς την επιχείρηση και τα προϊόντα της. Επίσης, την εικόνα του φορέα που παρουσιάζουν οι εργαζόμενοι προς τα έξω.
- Τέλος, αντικειμενικός σκοπός του Εσωτερικού Ελέγχου είναι η παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών, στο πλαίσιο λειτουργίας των σκοπών του οργανισμού, για μια καλύτερη διακυβέρνηση κινδύνων, διασφαλίζοντας μακροχρόνια τα συμφέροντα του, καθώς και τα συμφέροντα τρίτων που έχουν έννομο συμφέρον.

### 3.2.2 Εσωτερικός Έλεγχος και Προστιθέμενη αξία

Ο Εσωτερικός Έλεγχος σαν μονάδα, θα πρέπει να έχει και κάποια απόδοση προσθέτοντας αξία στην επιχείρηση για να δικαιολογεί και την αναγκαιότητα της. Έτσι, δεν θα πρέπει να αρέσκειται μόνο στην ύπαρξη της εκτελώντας απλά το έργο της σαν ένα άλλο έξοδο για την επιχείρηση, αλλά θα πρέπει με το έργο της να προσθέτει αξία και έμμεση ωφέλεια στην επιχείρηση.

Εδώ όμως γεννάται ένα ερώτημα. Τι αξία προσθέτει ο Εσωτερικός Έλεγχος στην επιχείρηση; Είναι κοστολογήσιμη η αξία του; Αυτό είναι ένα πολύ σημαντικό ερώτημα που θέλει κάθε Διοίκηση να γνωρίζει για να μπορεί να καταλάβει και την ουσία του έργου του σαν μονάδα. Σε αυτή την απορία, ένας έμπειρος Ελεγκτής μπορεί να προσμετρήσει την αξία ως τάξη μεγέθους που απορρέει από το προϊόν ελέγχου.

Ο ελεγκτής θα πρέπει να βρίσκεται σε μία διαρκή εγρήγορση πρόσθεσης αξίας στην επιχείρηση για να μην υπάρξει μία στιγμή που να αμφισβητηθεί η χρησιμότητα του. Στην ουσία, το έργο του Εσωτερικού ελέγχου, αφού γίνει η κοστολόγηση του και εκφραστεί σε αξία, θα πρέπει ανά πάσα στιγμή η διαφορά της Προστιθέμενης και του Κόστους Λειτουργίας της μονάδας Ελέγχου να είναι θετικό. Αυτό το νούμερο μας εκφράζει την Ωφέλεια Λειτουργίας που έχει η Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου.

Επίσης, μία άλλη μεγάλη μετρήσιμη αξία για τον Εσωτερικό Έλεγχο είναι η αποκάλυψη κλοπής προϊόντων, το οποίο και χρεώνεται θετικά. Το μέγεθος της εν λόγω κλοπής, μπορεί να το προσμετρήσει ως ωφέλεια για τον οργανισμό, με τον συλλογισμό ότι η απάτη θα συνεχίζετο να γινόταν και στο μέλλον ζημιώνοντας την επιχείρηση σημαντικά. Τέτοιοι συλλογισμοί για την παρουσίαση της ωφέλειας του ελεγκτικού έργου είναι στο πλαίσιο της μεθοδολογίας του ελέγχου, προκειμένου να δοθεί έμφαση στην αξία που δημιουργεί ο Εσωτερικός Έλεγχος σε μία οικονομική μονάδα. Στο κεφάλαιο 5 της παρούσης Διπλωματικής, έχουμε στην μελέτη περίπτωσης το φαινόμενο της κλοπής στο οποίο θα αναφερθούμε στην ωφέλεια της επιχείρησης από μία κλοπή, που θα μπορούσε να είχε αποφευχθεί με ένα ολοκληρωμένο σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου.

### 3.3 Πρότυπα Εσωτερικού Ελέγχου

Ένας Εσωτερικός Ελεγκτής, είναι κομμάτι της ίδια της επιχείρησης. Ενώ ο ρόλος του είναι φαινομενικά ανεξάρτητος από όλους τους άλλους εργαζόμενους, δεν παύει να λειτουργεί μέσα στα πλαίσια που του έχει ορίσει η Διοίκηση. Μέσα στα πλαίσια αυτά, ο Ελεγκτής θα πρέπει να εφαρμόσει και να συνδυάσει και τα πρότυπα της επαγγελματικής του υπόστασης. Αυτά δεν είναι άλλα από τα Διεθνή Πρότυπα Εφαρμογής Εσωτερικού Ελέγχου τα οποία έχουν εκδοθεί για την αξιολόγηση της υπηρεσίας του Εσωτερικού Ελέγχου.

Τα πέντε πρότυπα διεξαγωγής εσωτερικού ελέγχου αναφέρονται σε έννοιες και ορισμούς που αφορούν κυρίως στο ρόλο και την προσωπικότητα του εσωτερικού ελεγκτή, δηλαδή<sup>(10)</sup>: (α) στην ανεξαρτησία και την αντικειμενικότητα του εσωτερικού ελεγκτή από τις δραστηριότητες της επιχείρησης, (β) στη σωστή επαγγελματική κατάρτιση του εσωτερικού ελεγκτή, (γ) στο πλαίσιο μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται ο εσωτερικός ελεγκτής, (δ) στην ποιότητα των διαδικασιών που ακολουθεί ο εσωτερικός ελεγκτής και (ε) στον τρόπο διοίκησης του τμήματος εσωτερικού ελέγχου.

Ποιο αναλυτικά για τα πέντε γενικά πρότυπα έχουμε<sup>4</sup>:

1. **Ανεξαρτησία:** Εδώ, υπάρχει το Επαγγελματικό Πρότυπο 100, όπου ορίζει ότι ο εσωτερικός ελεγκτής θα πρέπει να είναι ανεξάρτητος από τις δραστηριότητες που ελέγχει για να είναι στην ικανή θέση να πραγματοποιήσει έλεγχο που βασίζεται σε αμερόληπτες απόψεις.
2. **Επαγγελματική κατάρτιση:** Το Επαγγελματικό Πρότυπο 200 έρχεται να μας ορίσει ότι ο Εσωτερικός Ελεγκτής πρέπει να προσφέρει τις υπηρεσίες του με την οφειλόμενη επαγγελματική επιμέλεια. Έτσι, θα πρέπει να στελεχώνει το τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου με άτομα που η τεχνογνωσία και το εκπαιδευτικό επίπεδο τους υπόβαθρο διασφαλίζει την καλύτερη διενέργεια του ελέγχου. Να υπάρχει η συνεχής εποπτεία της προόδου των εργασιών και όπου υπάρχουν παρατυπίες να συμμορφώνονται με βάση τον Κώδικα Δεοντολογίας που ορίζουν εντιμότητα, αντικειμενικότητα, επιμέλεια, διαφάνεια κ.α. Επίσης, θα πρέπει να είναι άρτιος γνώστης του αντικειμένου με δεξιότητες και εξειδίκευση.

---

<sup>4</sup> Σύγχρονα θέματα Ελεγκτικής και Εσωτερικού ελέγχου, έκδοση (2013), Νεγκάκης-Ταχυνάκης

3. **Πλαίσιο δραστηριοτήτων εσωτερικού ελέγχου:** Σύμφωνα με το Ελεγκτικό Πρότυπο 300, λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου είναι να διαπιστώσει κατά πόσο οι αντικειμενικοί στόχοι και οι επιδιώξεις της οικονομικής μονάδας έχουν επιτευχθεί.
4. **Διαδικασίες Εσωτερικού Ελέγχου:** Το επαγγελματικό πρότυπο 400, μας λέει ότι η διεκπεραίωση του Ελεγκτικού Έργου περιλαμβάνει σχεδιασμό, έλεγχο και αξιολόγηση της λαμβανόμενης πληροφορίας, προκειμένου να γίνει η εξαγωγή, η κοινοποίηση των αποτελεσμάτων και πορισμάτων, καθώς και ο έλεγχος συμμόρφωσης ως προς τις διαδικασίες που ακολουθήθηκαν.
5. **Εποπτεία – Διοίκηση του τμήματος εσωτερικού ελέγχου:** Ο Διευθυντής του τμήματος εσωτερικού ελέγχου κατά την διάρκεια άσκησης των καθηκόντων ακολουθεί κάποια στάδια ξεκινώντας με τους στόχους την εξουσία και τα καθήκοντα που πρέπει να ακολουθήσει. Ακολουθεί ο Σχεδιασμός του ελεγκτικού έργου για εκπλήρωση των υποχρεώσεων ώστε να ακολουθήσουν οι αποφάσεις και οι οδηγίες. Όλα αυτά θα πρέπει να γίνονται υπό την επίβλεψη του Διευθυντή από κατάλληλα άτομα στο προσωπικό του που τα έχει επιλέξει και εκπαιδεύσει κατάλληλα ο ίδιος. Το όλο ελεγκτικό έργο εξυπηρετεί το έργο των εξωτερικών ελεγκτών αφού συντονίζεται με το έργο τους έτσι ώστε να αποφεύγονται διπλές προσπάθειες και να εξασφαλίζεται μία ποιο πλήρης κάλυψη ελέγχου.

### 3.3.1 Κώδικας Δεοντολογίας Εσωτερικού Ελέγχου

Ο πραγματικός σκοπός του Κώδικα Δεοντολογίας είναι να εξασφαλίσει την ποιότητα στις υπηρεσίες που θα προσφέρει. Έτσι, το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών έχει εκδώσει έναν κώδικα που είναι αναγκαίο από όλους του ελεγκτές να τον εφαρμόζουν και να ακολουθούν τις εξής αρετές: Ακεραιότητα, Αντικειμενικότητα, Εχεμύθεια και Επάρκεια. Ποιο συγκεκριμένα, προβλέπεται για την κάθε μία αρχή<sup>5</sup>.

- **Ακεραιότητα:** Η ακεραιότητα των εσωτερικών ελεγκτών εδραιώνει την εμπιστοσύνη και παρέχει έτσι τη βάση για στήριξη της κρίσης τους.

---

<sup>5</sup>Καραμάνης Κ. (2008). Σύγχρονη Ελεγκτική: Θεωρία και πρακτική σύμφωνα με τα διεθνή ελεγκτικά πρότυπα. Εκδόσεις Ο.Π.Α. Αθήνα.

- **Αντικειμενικότητα:** Οι εσωτερικοί ελεγκτές επιδεικνύουν το υψηλότερο επίπεδο επαγγελματικής αντικειμενικότητας κατά τη συγκέντρωση, αξιολόγηση και κοινοποίηση των πληροφοριών για τη δραστηριότητα ή τη διαδικασία που εξετάζεται. Οι εσωτερικοί ελεγκτές προβαίνουν σε μια ισορροπημένη εκτίμηση όλων των σχετικών περιπτώσεων και δεν επηρεάζονται αδικαιολόγητα από τα δικά τους συμφέροντα, ή τα συμφέροντα άλλων, κατά το σχηματισμό των κρίσεων.
- **Εχεμύθεια:** Οι εσωτερικοί ελεγκτές σέβονται την αξία και την κυριότητα της πληροφόρησης που λαμβάνουν και δεν κοινοποιούν πληροφορίες χωρίς κατάλληλη εξουσιοδότηση, εκτός εάν υπάρχει νομική ή επαγγελματική υποχρέωση για να γίνει κάτι τέτοιο.
- **Επάρκεια:** Οι εσωτερικοί ελεγκτές χρησιμοποιούν τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις εμπειρίες που απαιτούνται για την παροχή των υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου.

Το Ινστιτούτο ορίζει επίσης τους αντίστοιχους κανόνες συμπεριφοράς, έτσι έχουμε πάλι ως προς τις αρετές αυτές τους εξής κανόνες:

- **Ακεραιότητα:** Οι εσωτερικοί ελεγκτές:
  - Θα εκτελούν την εργασία τους με εντιμότητα, επιμέλεια και υπευθυνότητα.
  - Θα τηρούν τους νόμους και θα προβαίνουν στις κοινοποιήσεις που απαιτούνται από τη νομοθεσία και το επάγγελμα.
  - Δεν θα εμπλέκονται συνειδητά, ως μέρη, σε οποιαδήποτε παράνομη δραστηριότητα, ούτε θα εμπλέκονται σε πράξεις ατιμωτικές για το επάγγελμα του εσωτερικού ελεγκτή ή για τον οργανισμό.
  - Θα σέβονται και θα συμβάλλουν στους νόμιμους και ηθικούς αντικειμενικούς σκοπούς του οργανισμού.
- **Αντικειμενικότητα:** Οι εσωτερικοί ελεγκτές:
  - Δεν θα συμμετέχουν σε οποιαδήποτε δραστηριότητα ή θα συνάπτουν σχέσεις που ενδέχεται να βλάψουν ή να θεωρείται ότι βλάπτουν την αμερόληπτη εκτίμησή τους. Συμπεριλαμβάνονται οι δραστηριότητες ή οι σχέσεις εκείνες οι οποίες ενδέχεται να συγκρούονται με τα συμφέροντα του οργανισμού.
  - Δεν θα αποδέχονται οτιδήποτε μπορεί να βλάψει ή να θεωρείται ότι βλάπτει την επαγγελματική τους εκτίμηση.



- Θα κοινοποιούν όλες τις σημαντικές πληροφορίες που τους γνωστοποιούνται και ενδέχεται να παραποιήσουν, εάν δεν κοινοποιηθούν, την έκθεση των υπό έλεγχο δραστηριοτήτων.

• **Εχεμύθεια:** Οι εσωτερικοί ελεγκτές:

- Θα είναι συνετοί στη χρήση και προστασία των πληροφοριών που αποκτούν κατά τη διάρκεια άσκησης των καθηκόντων τους

- Δεν θα χρησιμοποιούν πληροφορίες για προσωπικό κέρδος ή κατά τρόπο αντίθετο με τη νομοθεσία ή επιβλαβή για τους νόμιμους και ηθικούς αντικειμενικούς σκοπούς του οργανισμού.

• **Επάρκεια:** Οι εσωτερικοί ελεγκτές:

-Θα ασχολούνται μόνο με εκείνες τις υπηρεσίες για τις οποίες διαθέτουν τις αναγκαίες γνώσεις, δεξιότητες και εμπειρία.

-Θα παρέχουν υπηρεσίες εσωτερικού ελέγχου, σύμφωνα με τα

Διεθνή Πρότυπα για την Επαγγελματική Εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου.

-Θα βελτιώνουν συνεχώς την επάρκεια, την αποτελεσματικότητα και την ποιότητα των υπηρεσιών τους.

### 3.4 Είδη Ελέγχων<sup>6</sup>

Τους Ελέγχους, μπορούμε να τους διακρίνουμε στα εξής (ενδεικτικά) είδη<sup>7</sup>:

• **Έλεγχοι Παραγωγής:** Οι έλεγχοι παραγωγής επικεντρώνονται κυρίως στην παραγωγική διαδικασία και στο κατά πόσο αυτή είναι σύμφωνη με τις οδηγίες της Διοίκησης. Επίσης, επικεντρώνεται στα θέματα της διαχείρισης του μηχανολογικού εξοπλισμού και στο κατά πόσο αυτή γίνεται σωστά, στο κατά πόσο τα στελέχη της γραμμής παραγωγής είναι κατάλληλα στελεχωμένα και τέλος τις όλες διαδικασίες του ποιοτικού ελέγχου (I.S.O.) και τις προδιαγραφές τους.

• **Οικονομικοί Έλεγχοι:** Οι Οικονομικοί Έλεγχοι στοχεύουν στο οικονομικό τμήμα της εταιρείας. Ποιο συγκεκριμένα στοχεύουν στην ειλικρίνεια της αξιοπιστίας και ακρίβεια των οικονομικών καταστάσεων καθώς και των

---

<sup>6</sup> Καραμάνης Κ. (2008). Σύγχρονη Ελεγκτική: Θεωρία και πρακτική σύμφωνα με τα διεθνή ελεγκτικά πρότυπα. Εκδόσεις Ο.Π.Α. Αθήνα

<sup>7</sup> Ο σύγχρονος εσωτερικός έλεγχος και η σύγχρονη εφαρμογή του, Παντελής Παπαστάθης, Αθήνα 2014, Έκδοση Ιδίου Συγγραφέα.

οικονομικών μεγεθών της επιχείρησης. Στοχεύουν στην διαβεβαίωση της νομιμότητας των οικονομικών καταστάσεων και στο κατά πόσο αυτές έχουν συνταχθεί με τις γενικά παραδεκτές λογιστικές αρχές. Εδώ θα πρέπει να διευκρινιστεί ότι το τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου δεν συντάσσει τον Ισολογισμό και τις άλλες οικονομικές καταστάσεις. Αυτό είναι αρμοδιότητα του προϊσταμένου του λογιστηρίου.

- **Διοικητικοί Έλεγχοι:** Οι Διοικητικοί έλεγχοι αποσκοπούν στην επιβεβαίωση εφαρμογής στρατηγικής σημασίας αποφάσεις. Οι σκοποί τους κινούνται σε ένα ποιο ευρύ πεδίο δράσης σε αντίθεση με τους δύο προηγούμενους ελέγχους. Οι σκοποί των Διοικητικών Ελέγχων αξιολογούν με ποιο επιστημονικούς μεθόδους την συνολική διοικητική αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού καθώς και τις επιμέρους διοικητικές λειτουργίες σύμφωνα με τις τεχνικές και μεθόδους και τους αποδεχτούς κανόνες της διοικητικής επιστήμης. Παράλληλα, οι διοικητικοί έλεγχοι αποβλέπουν στην αξιολόγηση επίτευξης των στόχων στρατηγικής σημασίας, καθώς και στην εφαρμογή πολιτικών αποφάσεων απ' όπου κρίνεται το μέλλον μιας οικονομικής μονάδας. Επίσης, οι Διοικητικοί Έλεγχοι αποβλέπουν στην διερεύνηση το κατά πόσο το ανθρώπινο δυναμικό αξιολογείται και αξιοποιείται κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο.
- **Λειτουργικοί Έλεγχοι:** Οι λειτουργικοί έλεγχοι αποσκοπούν στην εξακρίβωση εφαρμογής και λειτουργίας των διαδικασιών για την επίτευξη των στόχων που θέτει η Διοίκηση. Αποσκοπούν στην διαβεβαίωση της λειτουργικότητας ενός οργανισμού, στην εφαρμογή των αποφάσεων του Διοικητικού Συμβουλίου, καθώς και στην συμμόρφωση τήρησης των κανόνων και όρων που επιβάλλουν οι εποπτικές και ρυθμιστικές αρχές στον οργανισμό.
- **Έλεγχοι Συμμόρφωσης:** Οι Έλεγχοι Συμμόρφωσης αποσκοπούν στη διαβεβαίωση εφαρμογής προσυμφωνημένων κανόνων και όρων λειτουργίας που έχουν τεθεί από κάποιο διοικητικά ανώτερο φορέα. Οι Έλεγχοι Συμμόρφωσης είναι μέρος των λειτουργικών ελέγχων.
- **Έλεγχοι Αποδοτικότητας:** Οι Έλεγχοι αυτοί αξιολογούν τα τμήματα και τις λειτουργίες, δηλαδή στο αν οι λειτουργίες σε μία επιχείρηση φέρνουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα, των αρχικών στόχων. Όσον Αφορά τον έλεγχο αποδοτικότητας χρησιμοποιούνται κάποιο δείκτες απόδοσης που έχουν να κάνουν με την επίτευξη των οικονομικών αποτελεσμάτων, με την επίτευξη των ετήσιων

στόχων των τμημάτων, με την επίτευξη των πωλήσεων, καθώς και με την επίτευξη περιστολής των ετήσιων δαπανών.

- **Έλεγχοι Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.** Τα τελευταία χρόνια, έχει καθιερωθεί από όλες τις μεγάλες επιχειρήσεις, να δείχνει κάποια ευαισθητοποίηση στο κοινωνικό σύνολο, είτε είναι οι εργαζόμενοι, είτε το φυσικό περιβάλλον είτε κάποια ευαίσθητη κοινωνική ομάδα. Έτσι, στα πλαίσια αυτά οι έλεγχοι αυτοί αναφέρονται και αποσκοπούν στο προσωπικό της επιχείρησης, δηλαδή στην επισκόπηση λήψης μέτρων υγιεινής και ασφάλειας για την αποφυγή εργατικών ατυχημάτων, στους προμηθευτές και στους κοινωνικού φορείς, δηλαδή στις εκπληρώσεις των υποχρεώσεων απέναντι σε τρίτους (τράπεζες, προμηθευτές) καθώς και απέναντι στα Ταμεία. Επίσης, αναφέρονται και αποσκοπούν στους πελάτες και στο κατά πόσο σωστά ακολουθούνται σωστά οι πολιτικές ποιότητας και υπηρεσιών προς αυτούς. Τέλος, οι έλεγχοι Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης αποσκοπούν σε γενικότερα θέματα όπως με την παροχή δωρεών σε κοινωφελείς οργανισμούς και κοινωνικά ιδρύματα, καθώς και με την προστασία του φυσικού περιβάλλοντος όπως η δεντροφύτευση, προστασία παραλιών κ.τ.λ.

### 3.5 Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου<sup>8</sup>

Κάθε οργανωμένη κοινωνία, φορέας ή επιχείρηση για να λειτουργήσει κανονικά και να αναπτυχθεί στο περιβάλλον που δραστηριοποιείται, θα πρέπει να κινείται στο πλαίσιο ενός οργανωμένου συστήματος λειτουργιών και να διέπεται από μια δέσμη μέτρων, νόμων, κανόνων και αρχών.

Με την πάροδο του χρόνου μια σειρά από παράγοντες, όπως η βελτίωση των συνθηκών του περιβάλλοντος, η ανάπτυξη του βιοτικού επιπέδου, ώθησαν τις ομάδες αυτές σε συνεχείς αναδιοργανώσεις και να κινούνται επάνω σε συγκεκριμένους κανόνες οργάνωσης και συμπεριφοράς. Οι ομάδες οριοθέτησαν τις σχέσεις και τις αρμοδιότητες των μελών τους, καθώς και τις σχέσεις μεταξύ τους, ως ομάδες, δηλαδή έθεσαν κανόνες λειτουργίας, καθώς και κανόνες κοινωνικής και ηθικής

---

<sup>8</sup> Καραμάνης Κ. (2008). Σύγχρονη Ελεγκτική: Θεωρία και πρακτική σύμφωνα με τα διεθνή ελεγκτικά πρότυπα. Εκδόσεις Ο.Π.Α. Αθήνα

συμπεριφοράς, κινούμενες επάνω σε αρχές ενός άτυπου Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου<sup>9</sup>.

Ως όρος «Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου» νοείται ένα οργανωμένο και σωστά δομημένο πλέγμα λειτουργιών και διαδικασιών που καθιερώνει μια επιχείρηση, και μια κοινωνία, με σκοπό την εφαρμογή και την τήρηση αρχών διοίκησης και πολιτικών, προκειμένου να διασφαλιστούν τα συμφέροντα της. Κοινώς, το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου είναι ένα σύνολο μέτρων, κανόνων, πολιτικών και αρχών που επινοούνται από τις διοικήσεις και εφαρμόζονται σε έναν οργανισμό, αποσκοπώντας στην ικανοποίηση των στόχων. Πρόκειται δηλαδή για μια οργανωτική δομή που θέτει τους κανόνες και τις αρχές λειτουργίας σε ένα οργανισμό για μια σωστή διακυβέρνηση.

Η αναγκαιότητα ύπαρξης ενός Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου, η πληρότητα του καθώς και το μέγεθος και η έκταση του, καθορίζεται από τις δραστηριότητες, την πολυπλοκότητα του αντικειμένου εκμετάλλευσης και των συναλλαγών, την εκπαίδευση και την εξειδίκευση του προσωπικού, καθώς και μια σειρά άλλων παραγόντων. Η ύπαρξη ενός οργανωμένου Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου παρέχει την εγγύηση στην διοίκηση μέσω των δικλίδων ασφαλείας που παρέχει, ως σύστημα, να διασφαλίζει την εύρυθμη λειτουργία και την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων.

Το πόσο αποτελεσματικό είναι ένα Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου, δεν το κρίνουμε από τα πολλά μέτρα ελέγχου που έχει αλλά από τις κατάλληλες δικλίδες ασφαλείας που θέτει, την σωστή δόμηση και την ευελιξία του για εύκολες προσαρμογές στις εκάστοτε λειτουργικές ανάγκες.

### **3.5.1 Σχεδιασμός και Περιεχόμενο Εσωτερικού Ελέγχου**

Ο σχεδιασμός ενός Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου αποσκοπεί στην βελτίωση των διαδικασιών διακυβέρνησης και στην διαχείριση των κινδύνων. Για να το επιτύχει αυτό περνάει από κάποια στάδια όπου:

- Αρχικά καθορίζει τους κινδύνους σε εσωτερικούς και εξωτερικούς και σε επίπεδο λειτουργιών.

---

<sup>9</sup> Ο σύγχρονος εσωτερικός έλεγχος και η σύγχρονη εφαρμογή του, Παντελής Παπαστάθης, Αθήνα 2014, Έκδοση Ιδίου Συγγραφέα.

- Ύστερα εκτιμά την πιθανότητα να πραγματοποιηθεί μια απειλή καθώς και το μέγεθος των κινδύνων που ενέχει μία απειλή, είτε αφορά ηθελημένη ενέργεια, είτε αφορά αθέλητα λάθη.
- Αφού περάσει από τα στάδια αυτά, θα πρέπει να ορίσει τις δικλίδες ασφαλείας για να αποφύγει τον κίνδυνο.
- Να καθορίσει το κόστος εγκατάστασης του συστήματος ελέγχου καθώς και το κόστος ελέγχου αυτού.
- Να εκτιμήσει την ωφέλεια που θα προκύψει για την επιχείρηση από την εφαρμογή του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου.

Το περιεχόμενο ενός Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου αναλύεται στα επιμέρους συστήματα του όπου αυτά είναι<sup>10</sup>:

- Το οργανόγραμμα σε πλήρη ανάπτυξη για να βρίσκονται αποτυπωμένα όλα τα επίπεδα ιεραρχίας καθώς και να διακρίνεται η δομή των λειτουργιών.
- Το σύστημα περιγραφής καθηκόντων και η ανάπτυξη ολοκληρωμένων διαδικασιών.
- Το στρατηγικό σχεδιασμό και την πολιτική υλοποίησης του, βάσει συγκεκριμένου χρονοδιαγράμματος και τρόπου δράσης.
- Το μακροπρόθεσμο και μακροχρόνιο προγραμματισμό δράσης σε πλήρη ανάπτυξη, ανά δραστηριότητα, με αναφορά στην επίτευξη των στόχων, καθώς και στην αιτιολόγηση των αποκλίσεων.
- Το καταστατικό του οργανισμού, όπου αποτυπώνονται με σαφήνεια οι σκοποί του οργανισμού.
- Την πολιτική αγορών – προμηθειών υλικών, υπηρεσιών, έργων.
- Την πολιτική πωλήσεων και τιμολόγηση πελατών εσωτερικού – εξωτερικού.
- Τις διαδικασίες διαχείρισης εισπράξεων και πληρωμών. Τη διαχείριση των ιδίων και ξένων κεφαλαίων.
- Τη διαχείριση χαρτοφυλακίου μετοχών, ομολόγων
- Τα συστήματα πληροφόρησης
- Τον κανονισμό του κύκλου της παραγωγικής διαδικασίας προϊόντων και τις διαδικασίες διαχείρισης αποθεμάτων

---

<sup>10</sup> Ο σύγχρονος εσωτερικός έλεγχος και η σύγχρονη εφαρμογή του, Παντελής Παπαστάθης, Αθήνα 2014, Έκδοση Ιδίου Συγγραφέα.

- Το σύστημα εξουσιοδότησης για εκχώρηση συγκεκριμένων εξουσιοδοτήσεων σε στελέχη για την εσωτερική λειτουργία καθώς και το χειρισμό θεμάτων εκπροσώπησης της εταιρείας έναντι τρίτων
- Το σύστημα εκχώρησης εξουσιοδοτήσεων και ορίων εγκρίσεων δαπανών, καθώς και το σαφή διαχωρισμό και καταμερισμό εξουσίας – αρμοδιοτήτων και ευθυνών.
- Τους γενικούς κανόνες λειτουργίας του φορέα, σε ότι αφορά την ανάθεση αρμοδιοτήτων σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχικής πυραμίδας που να διασφαλίζουν την εύρυθμη λειτουργία.
- Το μηχανογραφημένο σύστημα, το οποίο παρέχει την απαιτούμενη πληροφόρηση για την διασφάλιση των αρχείων του οργανισμού
- Τη βραχυχρόνια και μακροχρόνια στρατηγική επενδύσεων, καθώς και τις αναμενόμενες αποδόσεις
- Την πολιτική λήψης δανείων για επενδύσεις και κεφαλαίου κινήσεως, καθώς και τους όρους αποπληρωμής τους.
- Τις διαδικασίες για φορολογική ενημέρωση, φορολογικές υποχρεώσεις, απόδοση φόρων και δικαιώματος φορολογικών απαλλαγών.
- Την πολιτική πρόσληψης και αξιολόγησης του προσωπικού.
- Την διαχείριση του μηχανολογικού εξοπλισμού και των πάγιων περιουσιακών στοιχείων
- Την ασφάλεια προσωπικού και περιουσιακών στοιχείων από τυχόν κλοπές.
- Το σύστημα I.S.O. Τον έλεγχο των διαδικασιών διασφάλισης ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών.
- Τις Διαδικασίες Συστήματος Περιβαλλοντικής Προστασίας προκειμένου να αποφευχθούν απρόβλεπτες συνέπειες στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.
- Τις θεσμοθετημένες επιτροπές, όπως την επιτροπή Διαχείρισης Κινδύνων και την Επιτροπή Ελέγχου.
- Τέλος, την λειτουργία Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου στο πλαίσιο των Διεθνών Προτύπων, για την επισκόπηση της επάρκειας των λειτουργιών του ίδιου του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου.

### 3.5.2 Σκοπός Εσωτερικού Ελέγχου<sup>11</sup>

Σκοπός ενός Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου, από την στιγμή που θα σχεδιαστεί και ξεκινάει την λειτουργία του είναι να παρέχει λογική διασφάλιση υλοποίησης των στόχων μιας επιχείρησης στο πλαίσιο ενός λογικού κόστους λειτουργίας. Ενδεικτικά, ένας αντικειμενικός σκοπός ενός Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου, θα μπορούσε να αναφερθεί<sup>12</sup>:

- Να αποτελεί το εργαλείο της Διοίκησης για την υλοποίηση των στρατηγικών της στόχων.
- Να λειτουργεί σε πλαίσιο οργανωτικού και επιχειρησιακού πνεύματος και να στοχεύει στην κάλυψη ζωτικών αναγκών.
- Να παρέχει την δυνατότητα της σωστής αξιοποίησης και διαχείρισης των διαθέσιμων οικονομικών πόρων. Την αξιοποίηση των παραγωγικών μέσων και του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και την διαφύλαξη των περιουσιακών στοιχείων.
- Να διέπεται από τους κανόνες επιχειρησιακής και επιχειρηματικής συμπεριφοράς, κανόνες οι οποίοι να παρέχουν τις εγγυήσεις εκείνες ότι ο κίνδυνος είναι διαχειρίσιμος.
- Να κατανέμει τις αρμοδιότητες και τις υποχρεώσεις κατά τον άριστο πλέον τρόπο μεταξύ των τμημάτων και των εργαζομένων.
- Να διασφαλίζει ότι οι κάθε είδους αποφάσεις και εξουσιοδοτήσεις είναι γνωστές σε όλα τα στελέχη και κατανοητές.
- Να παρέχει την ευχέρεια ανάπτυξης πρωτοβουλιών στους λειτουργούς, για δημιουργική εργασία και να προσθέτει αξία.
- Να προσβλέπει γενικότερα, ως σύστημα, στη θέσπιση δικλίδων ελέγχου, προκειμένου να συμβάλλει στο συντονισμό και στην αρμονική συνύπαρξη όλων των λειτουργιών, για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

---

<sup>11</sup> Καραμάνης Κ. (2008). Σύγχρονη Ελεγκτική: Θεωρία και πρακτική σύμφωνα με τα διεθνή ελεγκτικά πρότυπα. Εκδόσεις Ο.Π.Α. Αθήνα

<sup>12</sup> Ο σύγχρονος εσωτερικός έλεγχος και η σύγχρονη εφαρμογή του, Παντελής Παπαστάθης, Αθήνα 2014, Έκδοση Ιδίου Συγγραφέα.

### 3.6 Αρχές Αποτελεσματικότητας ενός Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου

Ένα Σύστημα Εσωτερικού ελέγχου για να παρέχει το μέγιστο στην Διοίκηση και στην επιχείρηση, θα πρέπει να λειτουργεί αποδοτικά και η εφαρμογή του να περιορίζει στο ελάχιστο κάθε πιθανό κίνδυνο για σφάλμα ή απάτη. Για να επιτευχθεί αυτό, κατά τη διαδικασία σχεδιασμού του θα πρέπει να ακολουθεί κάποιες αρχές. Μερικές από αυτές και οι πιο σημαντικές κατά τη γνώμη μας είναι<sup>13</sup>:

Αρχή της Συνεχούς αξιολόγησης: Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου που θα σχεδιαστεί και θα εφαρμοστεί στην κάθε επιχείρηση, θα πρέπει συνεχώς να αξιολογείται για να ελέγχεται η προστιθέμενη αξία του μέσα στην επιχείρηση. Ο Ελεγκτής της μονάδας ελέγχου θα πρέπει ανά τακτά χρονικά διαστήματα να κάνει μία αξιολόγηση στο σύστημα για να βλέπει κατά πόσο αυτό εναρμονίζεται με την λειτουργία της επιχείρησης ο οποία ακολουθεί και εξελίσσεται βάση των οικονομικών εξελίξεων.

Αρχή της Αποκεντρωμένης Διοίκησης: Είναι μία αρχή που πρέπει να λαμβάνεται πολύ σοβαρά υπ' όψιν κατά τον σχεδιασμό ενός Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου. Με αυτή την αρχή γίνεται εκχώρηση όσο των δυνατών περισσότερων διοικητικών δικαιοδοσιών και εξουσιών στο πλαίσιο του σκοπού της κάθε λειτουργίας. Θα πρέπει να γίνεται εκχώρηση πρωτοβουλιών και ανάληψη περισσότερων ευθυνών από τα συλλογικά όργανα. Στο τέλος θα πρέπει να γίνεται μία αποτίμηση του τελικού αποτελέσματος και αμοιβή από το προϊόν του αποτελέσματος.

Αρχή του Διαχωρισμού Καθηκόντων και Ευθυνών: Μία από τις πιο σημαντικές αρχές κατά τον σχεδιασμό είναι αυτή του Διαχωρισμού καθηκόντων. Μία επιχείρηση για να λειτουργεί σωστά και πειθαρχημένα θα πρέπει να γνωρίζει το κάθε στέλεχος ποια είναι τα καθήκοντα του και ποιες οι υποχρεώσεις του. Μην ξεχνάμε ότι μία βασική αρχή του Εσωτερικού Ελέγχου είναι ότι κάθε λογιστική καταχώρηση και διαχειριστική πράξη ποτέ δεν πρέπει να ολοκληρώνεται μόνο από ένα άτομο, αλλά η εργασία κάθε υπαλλήλου θα πρέπει οπωσδήποτε να συμπληρώνει την εργασία τουλάχιστον ενός άλλου υπαλλήλου και στην συνέχεια να ελέγχεται από κάποιον άλλον. Έτσι γίνεται καλύτερη διασφάλιση στα λειτουργικά της κάθε επιχείρησης και εξασφαλίζεται μία αξιοπιστία και συνάφεια στις κάθε είδους συναλλαγές του οργανισμού.

---

<sup>13</sup> Ο σύγχρονος εσωτερικός έλεγχος και η σύγχρονη εφαρμογή του, Παντελής Παπαστάθης, Αθήνα 2014, Έκδοση Ιδίου Συγγραφέα.



Κάποιοι τομείς, χρήζουν υποχρεωτικά διαχωρισμό καθηκόντων. Ένας και ίσως ο πιο βασικός τομέας είναι αυτός της **Ταμιακής Διαχείρισης**. Πόσες φορές έχουν προκύψει διάφορα σοβαρά θέματα με ελλείμματα ταμίων και επιχειρήσεις έχουν βρεθεί στο χείλος του γκρεμού. Εκεί βασική αρχή είναι να διαχωριστεί ο υπάλληλος ταμίας ο οποίος θα εκδίδει τα γραμμάτια είσπραξης και πληρωμών και αυτά με την σειρά τους θα πρέπει να περνάνε από τον Οικονομικό Διευθυντή για έγκριση και ύστερα σε άλλον υπάλληλο για ενημέρωση των λογιστικών βιβλίων και του λογαριασμού 38.00 όπου στο τέλος κάθε ημέρας θα γίνεται η αντιπαραβολή των στοιχείων για έλεγχο και επαλήθευση.

Άλλος ένας τομέας που χρήζει τον διαχωρισμό των καθηκόντων είναι ο **Τομέας των πωλήσεων**. Εκεί θα πρέπει να γίνει διαχωρισμός στα καθήκοντα που έχει ο υπάλληλος που είναι αρμόδιος για τις πωλήσεις έτσι ώστε να μην εισπράττει κιόλας. Επίσης άλλος υπάλληλος θα πρέπει να σχεδιάζει την πολιτική πωλήσεων και άλλος να είναι υπεύθυνος για την λογιστική ενημέρωση του λογαριασμού 30.00 «πελάτες».

Στον τομέα των **προμηθειών** ο υπάλληλος που ασχολείται με τις αγορές, δεν επιτρέπεται να προβαίνει σε προμήθειες που δεν έχουν εγκριθεί από κάποιον ανώτερο του και χωρίς προδιαγραφές που είναι αντίθετες με την πολιτική των προμηθειών.

Στα **αποθέματα** ο αρμόδιος αποθήκης δεν θα πρέπει να εκτελεί και χρέη αγορών και πωλήσεων ή να καταχωρεί τις συναλλαγές στα λογιστικά βιβλία. Εκεί θα πρέπει να υπάρχουν άλλοι υπάλληλοι για την καθημερινή διακίνηση, άλλοι για την φυσική απογραφή, άλλοι για τις αγορές και πωλήσεις όπως και ξεχωριστός υπάλληλος για την λογιστική ενημέρωση των βιβλίων.

Τέλος, στον τομέα της **μισθοδοσίας**, δεν επιτρέπεται το ίδιο άτομο που υπολογίζει τις μισθοδοσίες, τα δώρα και τα επιδόματα, να είναι και ο ίδιος που θα κάνει τις πληρωμές τους εργαζομένους και ο ίδιος που να καταχωρεί τις μισθοδοσίες στα λογιστικά βιβλία.

Αρχή της Διασφάλισης των Συναλλαγών: Στον τομέα αυτόν, θα πρέπει να διασφαλίζεται ότι γίνεται με την υπάρχουσα πολιτική της Διοίκησης. Μία από τις θεμελιώδεις αρχές όπως αναφέρθηκε προηγουμένως είναι ο διαχωρισμός των καθηκόντων. Έτσι, στην διασφάλιση των συναλλαγών δεν θα πρέπει κανένα άτομο ή υπηρεσία να είναι υπεύθυνο και να χειρίζεται τα στάδια μιας συναλλαγής από την

αρχή μέχρι το τέλος της. Έτσι θα μπορούσαμε να χωρίσουμε την κάθε συναλλαγή σε τέσσερα στάδια<sup>14</sup>:

1. Στάδιο εξουσιοδότησης: Οι εξουσιοδοτήσεις θα πρέπει να εκχωρούνται σε συγκεκριμένα άτομα και μέχρι ένα ορισμένο ποσό.
2. Στάδιο έγκρισης: Κάθε συναλλαγή θα πρέπει να εγκρίνεται πριν την εκτέλεση της.
3. Στάδιο της εκτέλεσης: Για την εκτέλεση της πράξης θα πρέπει να ορίζεται και το συγκεκριμένο άτομο.
4. Στάδιο της καταγραφής: Στο στάδιο αυτό καταγράφεται η κίνηση στα λογιστικά βιβλία. Σαν δικλείδα ασφαλείας καλό είναι να γίνεται κατευθείαν η λογιστική καταχώρηση με την εκτέλεση της συναλλαγής.

Αρχή της Επιτήρησης και Επιθεώρησης της Εργασίας: Η αρχή αυτή ορίζει ότι κατά το στάδιο της εκτέλεσης του έργου ελέγχου, θα πρέπει να γίνεται ανά τακτά χρονικά διαστήματα επιθεώρηση της εργασίας των εργαζομένων και των στελεχών για να υπάρχει η εξασφάλιση και η διασφάλιση της ποιότητας των υπηρεσιών και των προϊόντων.

Αρχή της Έγκαιρης και Τακτικής Ενημέρωσης: Η ενημέρωση της διοίκησης θα πρέπει να γίνεται ανά τακτά χρονικά διαστήματα ενημερώνοντας της με πληροφοριακό υλικό, με πορίσματα μελετών, στοιχεία εκθέσεων και ότι άλλο μπορεί να εξάγει σαν συμπέρασμα η μονάδα ελέγχου και μπορεί να φανεί χρήσιμο για την Διοίκηση.

Αρχή του Σχεδιασμού των Διαδικασιών Σχετικά με τον Κίνδυνο: Βασική αρχή στον σχεδιασμό του έργου ελέγχου είναι να γίνει μία εκτίμηση και να βρεθεί το μέγεθος του εκτιμώμενου κινδύνου που είναι εκτεθειμένος ο φορέας. Αυτό είναι υποχρεωτικό να γίνεται στην αρχή έτσι ώστε να εκτιμάται και το κόστος ελέγχου το οποίο επιπλέον κόστος θα πρέπει να είναι ανάλογο με τα οφέλη που προκύπτουν.

Αρχή του καταμερισμού αρμοδιοτήτων και ευθυνών: Όπως είδαμε και προηγούμενα στην αρχή Διαχείρισης καθηκόντων, τα άτομα τα οποία έχουν ανατεθεί να εκτελέσουν ένα έργο μέσα στην επιχείρηση, θα πρέπει να είναι και τα κατάλληλα. Στα πλαίσια λοιπόν της αρχής τους καταμερισμού αρμοδιοτήτων, αυτά θα πρέπει να βρίσκονται σε θέση και να είναι απολύτως ικανά να ανταποκριθούν στην άσκηση των καθηκόντων τους. Ο καταμερισμός των αρμοδιοτήτων θα πρέπει να είναι σαφής,

---

<sup>14</sup> Ο σύγχρονος εσωτερικός έλεγχος και η σύγχρονη εφαρμογή του, Παντελής Παπαστάθης, Αθήνα 2014, Έκδοση Ιδίου Συγγραφέα.

όπως σαφής θα πρέπει να είναι και η κατανόηση από τον υπάλληλο. Ο κύριος γνώμονας θα πρέπει να είναι πάντα τα οικονομικά συμφέροντα της επιχείρησης. Τέλος, αντίστοιχα με την κατανομή των αρμοδιοτήτων στα στελέχη και στους υπαλλήλους, θα πρέπει να προσδιορίζονται με σαφήνεια οι ευθύνες και τα δικαιώματα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### 4.1 Εισαγωγικά

Ο επιχειρηματικός κίνδυνος είναι συνδεδεμένος με την ίδια την έννοια της επιχειρηματικότητας. Οι πηγές του επιχειρηματικού κινδύνου αφορούν τόσο εσωγενείς όσο και εξωγενείς παράγοντες που επηρεάζουν μια επιχείρηση, όπως είναι οι αλλαγές στο περιβάλλον του ανταγωνισμού ή απρόσμενες αποχωρήσεις σε διοικητικό επίπεδο. Ο επιχειρηματικός κίνδυνος μπορεί να πάρει πολλές μορφές (πιστωτικός, ρευστότητας, επιτοκίου κ.τ.λ.) και να πηγάζει από οποιαδήποτε λειτουργία τόσο της επιχείρησης όσο και του περιβάλλον που σε αυτό δραστηριοποιείται.

### 4.2 Ιστορική αναδρομή επιχειρηματικού κινδύνου – Ορισμοί

Η πρώτη φορά που εμφανίζεται ο κίνδυνος ως έννοια, ήταν τον 17<sup>ο</sup> αιώνα, όπου τα τυχερά παιχνίδια της τότε εποχής αναφερόταν σε συνδυασμό με κέρδη ή ζημιές. Αναφορές του κινδύνου σαν έννοια, βρίσκουμε και τον 18<sup>ο</sup> αιώνα κυρίως σε ναυτιλιακές επιχειρήσεις όπου συνδυάζουν τα κέρδη και ζημιές του με την λέξη κίνδυνος. Έτσι με τα χρόνια, η λέξη κίνδυνος εξελίχθηκε και όλο και περισσότερο συνδυαζόταν με την ανάπτυξη της οικονομικής επιστήμης (Frosick 1997). Ορόσημο για την λέξη αποτέλεσε ο 20<sup>ος</sup> αιώνας όπου η λέξη «κίνδυνος» μετακινήθηκε προς τις αρνητικές εκροές στην μηχανική και την επιστήμη με συγκεκριμένες παραπομπές στους κινδύνους που είναι άρρηκτα συνδεδεμένοι με την ανάπτυξη και τις τεχνολογικές εξελίξεις στις πετροχημικές και πυρηνικές βιομηχανίες (Frosick 1997).

Ορισμοί για την λέξη «κίνδυνος» έχουν διατυπωθεί από διάφορους επιστήμονες ανά καιρούς. Αρχικά να αναφέρουμε ότι η λέξη «κίνδυνος» προέρχεται από την ιταλική λέξη “risicare” που σημαίνει τολμώ. Σε αυτό στάθηκε ο Bernstein το 1996 και ανέφερε ότι από αυτό συμπεραίνεται ότι ο κίνδυνος είναι αποτέλεσμα επιλογών και όχι τυχαίων γεγονότων.

Οι Kleffner, Leek και McGannon το 2003 αποτυπώνουν ότι ο κίνδυνος είναι ένα πιθανό πρόβλημα που αν γίνει πραγματικότητα το μόνο που μπορεί να φέρει είναι

προβλήματα ή γενικώς να επηρεάσει την πορεία μιας ενέργειας. Μέσα στις επιχειρήσεις, όλες οι δραστηριότητες κρύβουν κινδύνους, είτε μικρούς είτε μεγάλους. Κάποιοι από αυτούς τους κινδύνους μπορούν να εξαφανιστούν, κάποιοι άλλοι εξελίσσονται σε προβλήματα που χρήζουν άμεσης αντιμετώπισης και υπάρχουν και οι κίνδυνοι που παίρνουν μεγάλες διαστάσεις έπειτα μετατρέπονται σε κρίσεις και αλλοιώνουν την κάθε έννοια της δραστηριότητας και της πορείας της.

Μία άλλη αποτύπωση της έννοιας κίνδυνος, έρχεται το 1996 από το Ινστιτούτο Ορκωτών Λογιστών του Καναδά, όπου μας αναφέρει ότι κίνδυνος είναι η πιθανότητα ότι ένα άτομο ή περισσότερα, ή ένας οργανισμός ή φορέας θα έχει κάποια στιγμή την εμπειρία δυσμενών συνεπειών που θα έχει προκληθεί από κάποιο γεγονός ή περίπτωση.

### 4.3 Κατηγορίες και είδη Κινδύνου<sup>15</sup>

Οι κίνδυνοι έχουν κατηγοριοποιηθεί ανάλογα με την οικονομική πράξη και το είδος του, σχετικά με κάποιο μελλοντικό αποτέλεσμα, σχετικά με τα πάγια περιουσιακά στοιχεία κ.τ.λ. Δύο είναι οι μεγάλες και αρχικές κατηγορίες που τους χωρίζουμε αρχικά. Είναι ο επιχειρηματικός κίνδυνος που πηγάζει από το εσωτερικό όσο και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, καθώς και ο χρηματοοικονομικός όπου έχουν να κάνουν με την αστάθεια των αγορών (χρηματιστήρια, συνάλλαγμα, κ.τ.λ.) όπου συνήθως αυτοί οι κίνδυνοι επηρεάζουν πρωτίστως τις Τράπεζες, τις εταιρείες επενδύσεων, ασφαλιστικές εταιρείες και όσες άλλες εταιρείες εμπλέκονται με αυτές.

- Επιχειρηματικοί Κίνδυνοι: Σε αυτήν την κατηγορία οι κίνδυνοι προέρχονται από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και έχουν άμεση σχέση και αντίκτυπο με τις στρατηγικές αποφάσεις που λαμβάνονται. Ποιο λεπτομερώς σε αυτή την κατηγορία περιέχονται οι κίνδυνοι όπου σχετίζονται με την αγορά στην οποία ανήκει και δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Εδώ κατηγοριοποιούνται ανάλογα με τον κλάδο παραγωγής τους οι επιχειρήσεις
- Εμπορικοί κίνδυνοι: Σε αυτή την κατηγορία κατηγοριοποιούμε όλους τους κινδύνους οι οποίοι αναφέρονται στις απώλειες που θα προκύψουν στην

---

<sup>15</sup> Ο σύγχρονος εσωτερικός έλεγχος και η σύγχρονη εφαρμογή του, Παντελής Παπαστάθης, Αθήνα 2014, Έκδοση Ιδίου Συγγραφέα.

επιχείρηση αλλά θα οφείλονται σε λανθασμένες κινήσεις της αγοράς. Ένας σημαντικός παράγοντας δημιουργίας αυτών των κινδύνων είναι το δυσμενές οικονομικό κλίμα που επικρατεί και βρίσκεται η χώρα.

- Πιστωτικός κίνδυνος: σε μία επιχείρηση είναι η ανικανότητα αυτής να εκπληρώσει τις χρηματικές της υποχρεώσεις. Ορίζεται δηλαδή η απώλεια από την πλευρά του δανειστή σε περίπτωση που πτωχεύσει ή χάσει την ικανότητα για πληρωμή ο δανειζόμενος.
- Κίνδυνος ρευστότητας: Οι κίνδυνοι της κατηγορίας αυτής, αναφέρονται στην διαταραχή που μπορεί να προκληθεί στην κανονική λειτουργία της επιχείρησης λόγω της απότομης και προπάντων μη αναμενόμενης αυξομείωσης της τιμής. Θεωρούνται πολύ σημαντικοί κίνδυνοι και θα πρέπει να διαχειρίζεται αποτελεσματικά γιατί είναι δυνατό σε μία ακραία μορφή του να οδηγήσει ακόμα και στην χρεωκοπία.
- Λειτουργικοί Κίνδυνοι: Οι κίνδυνοι της κατηγορίας αυτής αναφέρονται στους κινδύνους που μπορεί να αποκτήσει μία επιχείρηση στην παραγωγική της λειτουργία. Δηλαδή έχει να κάνει με τα τμήματα της παραγωγής, όπου εκεί πέρα συναντάμε τα πάγια της επιχείρησης. Δηλαδή ένας λειτουργικός κίνδυνος είναι να πάθει μία λειτουργική ζημιά ένα πάγιο (μηχάνημα) με αποτέλεσμα να υπάρχει άμεσος κίνδυνος στην παραγωγή. Αυτοί οι κίνδυνοι, οφείλονται συνήθως στο εργατικό προσωπικό. Αυτό συμβαίνει λόγω έλλειψης επαρκούς γνώσης χειρισμού ενός μηχανήματος και ανικανότητα της επιχείρησης να εκπαιδεύσει τους αρμόδιους υπαλλήλους για αυτό.
- Νομικοί Κίνδυνοι: Οι Νομικοί Κίνδυνοι, εμφανίζονται στις περιπτώσεις όπου δεν εφαρμόζονται τα συμβόλαια και οι νομικές συμβάσεις σε μία επιχείρηση. Όλες οι ελλείψεις αυτές αφορούν καταστάσεις οι οποίες είναι αντίθετες με το νομικό πλαίσιο της χώρας όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση,

Τους κινδύνους μπορούμε επίσης να τους διακρίνουμε με βάση διάφορα κριτήρια σε:

- Ενδογενείς και εξωγενείς κινδύνους, όπου ενδογενής κίνδυνος είναι ο κίνδυνος ο οποίος προέρχεται από το εσωτερικό της επιχείρησης, δηλαδή μέσα από την λειτουργική της διαδικασία π.χ. πυρκαγιά στις κτηριακές εγκαταστάσεις της

επιχείρησης. Εξωγενής κίνδυνος είναι ο κίνδυνος που θα προκαλέσει κάποιο γεγονός που προέρχεται εκτός οικονομικής μονάδας.

- Οικονομικούς, ανθρώπινους, φυσικούς και βιομηχανικούς: Οικονομικός είναι ο κίνδυνος που θα προκύψει από μία απροσδόκητη αλλαγή στο οικονομικό περιβάλλον της επιχείρησης. Ανθρώπινος ο κίνδυνος που προκύπτει από ανθρώπινο παράγοντα, φυσικός ο κίνδυνος που προκύπτει από φυσικά φαινόμενα και Βιομηχανικός ο κίνδυνος που προκύπτει από την ανθρώπινη δραστηριότητα.
- Θελημένους και Αθέλητους: Εδώ κατηγοριοποιούμε τους κινδύνους σε θελημένους, που είναι οι εσκεμμένοι κίνδυνοι που γίνονται με σκοπό κάποιο όφελος από κάποιο άτομο και τους αθέλητους οι οποίοι δημιουργούνται από ανθρώπινη απροσεξία ή αμέλεια.

#### 4.4 Διαχείριση Επιχειρηματικού Κινδύνου<sup>16</sup>

Για να διαχειριστεί κάποιος κίνδυνος, το σχέδιο δράσης θα πρέπει να περιλαμβάνει κάποιες ενέργειες όπως την ταυτοποίηση, την μέτρηση του κινδύνου και την κατάλληλη αντιμετώπιση των σχετικών κινδύνων. Για να έχει θετικά αποτελέσματα αυτό το σχέδιο και να θεωρείται επιτυχής, θα πρέπει όλα τα τμήματα μιας επιχείρησης να εργαστούν συντονισμένα, θέτοντας αυτήν τον παρανομαστή σαν μια βασική παράμετρο για την επιτυχή πορεία της επιχείρησης.

##### Ορισμοί Διαχείρισης Κινδύνου:

Το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών ορίζει την διαδικασία διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων ως *«μία δομημένη συνεπή και συνεχόμενη διαδικασία σε ολόκληρο τον οργανισμό, για την αναγνώριση, εκτίμηση και λήψη αποφάσεων που αφορούν την αντιμετώπιση και αναφορά των ευκαιριών και των κινδύνων που επηρεάζουν την επίτευξη των σκοπών του»*<sup>17</sup>.

<sup>16</sup>Καραμάνης Κ. (2008). Σύγχρονη Ελεγκτική: Θεωρία και πρακτική σύμφωνα με τα διεθνή ελεγκτικά πρότυπα. Εκδόσεις Ο.Π.Α. Αθήνα.

<sup>17</sup><https://na.theia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Standards.aspx>

Το πρότυπο διαχείρισης κινδύνων AS/NZ 4360 μας ορίζει: «η διαχείριση κινδύνων αποτελεί μια επαναλαμβανόμενη διαδικασία η οποία αποτελείται από διαδοχικά βήματα αποφάσεων. Αποτελεί την λογική και συστηματική μέθοδο της αναγνώρισης ανάλυσης, αξιολόγησης, χειρισμού, παρακολούθησης και επικοινωνίας των κινδύνων που σχετίζονται με οποιαδήποτε δραστηριότητα, λειτουργία ή διαδικασία με ένα τρόπο που επιτρέπει στους οργανισμούς να ελαχιστοποιήσουν τις ζημιές και να μεγιστοποιήσουν τις ευκαιρίες».<sup>18</sup>

#### **4.5. Ο ρόλος της λειτουργίας της διαχείρισης των κινδύνων<sup>19</sup>**

Το A.I.R.M.I.C. μας ορίζει ότι η λειτουργία της διαχείρισης κινδύνων θα πρέπει να περιλαμβάνει τα ακόλουθα<sup>(15)</sup>:

- Αρχικά να γίνεται ο καθορισμός της πολιτικής και στρατηγικής για την διαχείριση των κινδύνων.
- Την προάσπιση των κινδύνων σε στρατηγικό και λειτουργικό επίπεδο.
- Την διαμόρφωση μιας κουλτούρας γνώσης του κινδύνου μέσα στην επιχείρηση ύστερα από την κατάλληλη εκπαίδευση.
- Την εισαγωγή στις επιχειρηματικές μονάδες εσωτερικών πολιτικών κινδύνων και δομών.
- Τον σχεδιασμό και επισκόπηση των διαδικασιών διαχείρισης των κινδύνων.
- Τον συντονισμό των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων οι οποίες παρέχουν συμβουλευτική σε θέματα διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων μέσα στον οργανισμό.
- Την εξέλιξη των νέων διαδικασιών αντιμετώπισης του κινδύνου εισάγοντας προγράμματα ενδεχομένων συμβάντων και συνέχειας των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.
- Οι αναφορές θα πρέπει να προετοιμάζονται για τους κινδύνους προς το συμβούλιο και τα ενδιαφερόμενα μέρη.

---

<sup>18</sup>AS/NZS4360:1999-2004 - Risk Management Standards Australia/Standards New Zealand.

<sup>19</sup>A.I.R.M.I.C. (2002). A Risk Management Standard, Institute of Risk Management



#### 4.5.1. Τα οφέλη της διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων.

Τα οφέλη της διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων είναι σημαντικά και αξιοσημείωτα. Οι οργανισμοί βελτιώνονται από την διαχείριση αυτή και έτσι κερδίζουν<sup>20</sup>:

1. Εύρεση του αποδεκτού ποσού κινδύνου. Δηλαδή το ποσό των επιχειρηματικών κινδύνων που μπορεί να αποδεχτεί μία διοίκηση για να πραγματοποιήσει τον σκοπό της.
2. Ελαχιστοποίηση των ζημιών και των επιχειρησιακών εκπλήξεων. Οι επιχειρήσεις διαθέτουν βελτιωμένη ικανότητα για την αναγνώριση των ενδεχόμενων επικίνδυνων γεγονότων την εκτίμηση των κινδύνων για τις εναλλακτικές κινήσεις τους και στρατηγικές τους και για την μείωση του των επικίνδυνων γεγονότων και του κόστους που αυτά μπορεί να οδηγήσουν.
3. Η διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων παρέχει την ικανότητα για εξέρευση διαφορετικών αντιμετώπισεων του κινδύνου όπως το να τον εξαλείψει εντελώς να τον μειώσει, να τον μεταβιβάσει ή στην τελική να τον αποδεχτεί με το κόστος του.
4. Πόροι: Το να γνωρίζει πλήρως μία επιχείρηση τους κινδύνους που μπορεί να αντιμετωπίσει μπορεί να βοηθήσει την διεύθυνση για την χρησιμοποίηση των επιχειρηματικών πόρων για την διαχείριση των κινδύνων τους.
5. Αναγνώριση όλου του συνόλου των κινδύνων της επιχείρησης. Κάθε επιχείρηση αντιμετωπίζει στην καθημερινότητα της πάρα πολλούς κινδύνους που επηρεάζουν πολλά λειτουργικά τμήματα της επιχείρησης. Τα οφέλη της διαχείρισης των κινδύνων είναι να βρίσκεται μία μέθοδος για προσέγγιση στους κινδύνους ενοποιώντας τους διαφορετικούς τρόπους διαχείρισης του κινδύνου μέσα στην εταιρεία. Η ενοποίηση αυτή επιτυγχάνεται με τρεις τρόπους: Με συγκέντρωση των αναφορών του κινδύνου, ενοποίηση των στρατηγικών μεταβίβασης των κινδύνων και ενοποίηση της διαχείρισης των κινδύνων μέσα στις επιχειρηματικές διαδικασίες της επιχείρησης.
6. Σύνδεση της ανάπτυξης του κινδύνου και της απόδοσης. Η διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων βελτιώνει την ικανότητα αναγνώρισης και εκτίμησης των κινδύνων.

---

<sup>20</sup> «Εσωτερικός Έλεγχος και Διαχείριση Κινδύνου» Διπλωματική 2012-Μαρία Χαραλαμπίδου

7. Η καλύτερη πληροφόρηση σχετικά με την έκθεση στους κινδύνους βοηθά την διοίκηση να εκτιμά περισσότερο αποτελεσματικά τις συνολικές ανάγκες της οργάνωσης των κεφαλαίων.
8. Το να γίνει έγκαιρη αναγνώριση στους κινδύνους διεγείρει την σκέψη και δημιουργεί ευκαιρίες και απειλές. Έτσι θα πρέπει να γίνουν και να αναπτυχθούν οι κατάλληλες αποκρίσεις για την αντιμετώπιση των απειλών και άδραξη των ευκαιριών.

Από τα παραπάνω μπορούμε να συνοψίσουμε και να εξάγουμε σαν συμπέρασμα ότι τα βασικότερα που μπορούμε να αποκομίσουμε από την διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων είναι η βελτίωση της επιχειρηματικής απόδοσης, η αύξηση της οργανωσιακής απόδοσης και η επίτευξη καλύτερων αναφορών των κινδύνων.

#### **4.6 Πλαίσιο Διαχείρισης Κινδύνων**

Υπάρχουν πολλά πλαίσια όπου μπορεί ένα Εσωτερικός Ελεγκτής να εφαρμόσει, ωστόσο εμείς θα σταθούμε σε ένα και από τα ποιά σημαντικά από αυτά το οποίο αποτελείται από πέντε βασικά στοιχεία <sup>21</sup>:

1. Εταιρική Διακυβέρνηση: Η εταιρική διακυβέρνηση εξασφαλίζει ότι η Διοίκηση έχει εγκαταστήσει τις κατάλληλες διαδικασίες οργάνωσης και ελέγχου για την μέτρηση και διαχείριση των κινδύνων της εταιρείας.
2. Εσωτερικός Έλεγχος: Η δημιουργία ενός υγιούς συστήματος εσωτερικού ελέγχου θα εξασφαλίσει την διασφάλιση των επενδύσεων των μετόχων και της περιουσίας της εταιρείας.
3. Εφαρμογή: Ορισμένοι πόροι θα πρέπει να εντοπιστούν για να γίνουν μέσω αυτών οι διαδικασίες που απαιτεί ο εσωτερικός έλεγχος συνδυάζοντας την μέγιστη γνώση έτσι ώστε να αποκομιστεί το μέγιστο όφελος και αξία.
4. Διαδικασία διαχείρισης κινδύνων: Για να καθοριστούν οι επιμέρους διαδικασίες των εισροών, εκροών και των περιορισμών θα πρέπει να εφαρμοστεί μια σαφής διαδικασία.

---

<sup>21</sup>R. Chapman. (2006). Simple tools & techniques for enterprise risk management, J. Willey & Sons.

5. Πηγές κινδύνων: Αν δεν γίνει ξεκάθαρη κατανόηση των πηγών του κινδύνου και του τρόπου που θα πρέπει να εφαρμόσουμε για να τον αντιμετωπίσουμε θα έχουμε μείωση της απόδοσης της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων. Το πλαίσιο αυτό διαχωρίζει τους κινδύνους στους κινδύνους εσωτερικών διαδικασιών και τους κινδύνους του λειτουργικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

Απεικόνιση του παραπάνω πλαισίου δίνεται από το παρακάτω σχήμα στην επόμενη σελίδα:

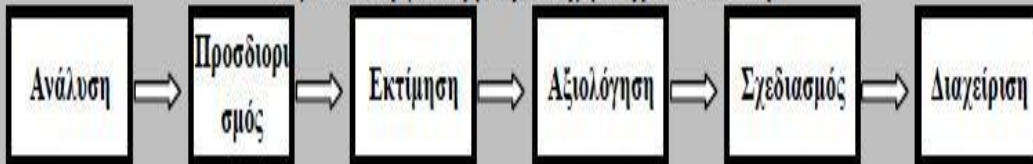
1. Εταιρική Διακυβέρνηση  
(επίβλεψη από το συμβούλιο)

2. Εσωτερικός Έλεγχος  
(υγιές σύστημα εσωτερικού ελέγχου)

3. Εφαρμογή

4. Διαργασία Διαχείρισης Κινδύνων

(θεμελιώδεις φάσεις μιας συνεχόμενης διαδικασίας)



5. Πηγές Κινδύνων

(εσωτερικές και προερχόμενες από το περιβάλλον)

Εσωτερικές Διαργασίες

Λειτουργικό Επιχειρηματικό Περιβάλλον

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### 5.1 Εισαγωγικά

Στα προηγούμενα κεφάλαια είδαμε τη θεωρητική προσέγγιση των εννοιών και λειτουργιών του Εσωτερικού Ελέγχου και του Επιχειρηματικού Κινδύνου και πως μπορούν να αποτελέσουν ουσιώδη εργαλεία για την διασφάλιση ποιότητας στην οικονομική οντότητα και να τις προσθέσουν αξία. Στο παρόν κεφάλαιο θα δούμε την πρακτική εφαρμογή σε μία Ελληνική βιομηχανική εταιρεία σε δύο τομείς της, πως λειτουργούν, τι κίνδυνοι παρουσιάστηκαν και πως θα μπορούσαν να αποφευχθούν αν υπήρχε κάποιο σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου.

### 5.2 Μελέτη Περίπτωση εταιρείας «ΚΡΕΑΣ Α.Ε.»

Η εταιρεία «ΚΡΕΑΣ Α.Ε.» είναι μία άκρως αναπτυσσόμενη υγιής επιχείρηση τις τελευταίες δεκαετίες στην Ελληνική αγορά και αυτό φαίνεται από τον Κύκλο εργασιών της που αγγίζει τα 100 εκατομμύρια ευρώ, όπως και το μερίδιο αγοράς που έχει καταλάβει μέχρι στιγμής στις μέρες μας που διαμορφώνεται στο 20%.

Η «ΚΡΕΑΣ Α.Ε.» αποτελείται από 5μελές Διοικητικό Συμβούλιο, το οποίο εκλέγεται από την Γενική Συνέλευση των μελών κάθε 4 χρόνια.

Η εταιρεία, έχοντας φτάσει στην ποιο καλή θέση μέσα στην αγορά και έχοντας αποκτήσει μία από τις καλύτερες εικόνες διεθνώς αναγκάζεται να μεγαλώσει και σε αξία αλλά και σε όγκο λειτουργίας (προσωπικό, νέα τμήματα κ.τ.λ.).

Δυστυχώς, η εταιρεία δεν πλαισιώνεται από ένα αυτούσιο και ανεξάρτητο τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου, αλλά αρκείται σε απλές μεθόδους, που είναι ευρέως γνωστές σε μεγάλες εταιρείες, μέσα στο λογιστήριο της και στον τρόπο της καθημερινής της λειτουργίας. Αυτό σημαίνει πρακτικά, ότι όλες οι συναλλαγές και οι καθημερινές δραστηριότητες της, αρκούνται σε πάγιες ετεροχρονισμένες ενέργειες που καμία πρωτοτυπία και εξέλιξη δεν έχει εφαρμοστεί στις «άτυπες» δικλίδες ασφαλείας που έχει η εταιρεία.

Αυτό, παρουσιάζει μεγάλα κενά στις καθημερινές της δραστηριότητες αφήνοντας πολλά ανοιχτά ενδεχόμενα για εμφάνιση επιχειρηματικού κινδύνου, για εμφάνιση σφάλματος και τέλος την εμφάνιση του φαινομένου της απάτης.

Δυστυχώς, υπήρξαν κάποια κενά και εμφανίστηκαν επιχειρηματικοί κίνδυνοι κατά την διάρκεια λειτουργίας της που θα μπορούσαν να επιφέρουν τεράστιο κόστος και ζημιά στην επιχείρηση. Με αυτά τα σχετικά προσφάτως περιστατικά θα αναφερθούμε στην συνέχεια προσπαθώντας να δώσουμε τα κενά που υπήρχαν στην διαδικασία και πως θα μπορούσε να τα είχε εξαλείψει πριν την εμφάνιση τους με την εφαρμογή ενός σωστά δομημένου Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου.

### **5.2.1. Περίπτωση 1<sup>η</sup> – Κύκλωμα Αγορών**

Το τμήμα αγορών στην εταιρεία πλαισιώνεται από 2 άτομα. Τον προϊστάμενο και τον υφιστάμενο. Τα καθήκοντα τους είναι να παρακολουθούν και να κάνουν τις αγορές εμπορευμάτων και Α' Υλών τις εταιρείας καθώς και ότι άλλο λογιστικής φύσεως σχετίζεται με το κύκλωμα των αγορών.

Η ευθύνη του υφιστάμενου προσώπου είναι να διαχειρίζεται τον όγκο των τιμολογίων, καθώς και για την λογιστική ενημέρωση των λογιστικών καταστάσεων με τα καθημερινά Τιμολόγια Αγορών που δέχεται καθώς και ότι άλλο χρειαστεί στο τμήμα του που περνάει από την δικαιοδοσία και την ικανότητα του.

Ο Προϊστάμενος του τμήματος, τα κύρια καθήκοντα του είναι να παρακολουθεί την «αγορά» του τομέα των προϊόντων, να έρχεται σε επαφή με όλους τους μεγάλους προμηθευτές και να διακανονίζεται την τιμή αγοράς προσπαθώντας να πετύχει την καλύτερη τιμή για την εταιρεία όπου εργάζεται.

Στο θέμα των παραγγελιών, υπήρχε μία δικλείδα ασφαλείας όπου απαγόρευε στον Προϊστάμενο του Τμήματος να εγκρίνει αγορές, χωρίς την έγκριση της Γενικής Διεύθυνσης, έτσι ώστε να μεταβιβάσει στην συνέχεια την έγκριση, στο Τμήμα Συναλλαγών για την έκδοση επιταγής πληρωτέας προς τον Προμηθευτή. Το ένταλμα έκδοσης επιταγής θα έπρεπε να ήταν υπογεγραμμένο από τα 3 τμήματα. Αγορών, Γενική Διεύθυνση και Οικονομική Διεύθυνση.

Στην καθημερινή λειτουργία της εταιρείας δεν είχε προκύψει κάποιο πρόβλημα, μέχρι που μία μέρα χρειάστηκε να γίνει κάποια αγορά αξίας 700.000 € α' ύλης. Το τμήμα Αγορών γνωρίζοντας πως είχε την αμέριστη εμπιστοσύνη της Διοίκησης, κινήθηκε νομότυπα να ξεκινήσει την διαδικασία αγοράς του εμπορεύματος. Στον προαναφερόμενο κύκλο διαδικασιών όμως, στην αναζήτηση της Γενικής Διεύθυνσης (η οποία απουσίαζε την μέρα εκείνη) παρέλειψε την επιτόπια έγκριση και κινήθηκε

σε τηλεφωνική συνομιλία. Στην συνέχεια, συνέχισε προς το τμήμα Συναλλαγών, όπου διαβεβαίωσε την τηλεφωνική έγκριση που είχε πριν λίγο λάβει και προχώρησε στα διαδικαστικά για την έκδοση επιταγής (συνολικό ποσό) και αποστολής της στον Προμηθευτή. Οι μέρες περνούσαν και μετά λύπης διαπιστώθηκε ότι κανένα εμπόρευμα δεν είχε παραληφθεί. Σε τηλεφωνικές επικοινωνίες που έγιναν διαπιστώθηκε ότι ο εν λόγω προμηθευτής είχε σοβαρά οικονομικά προβλήματα. Η πίεση συνεχίστηκε και τις επόμενες ημέρες με κανένα αποτέλεσμα, ώσπου τελικά ο εν λόγω προμηθευτής δεν έστειλε ποτέ τα εμπορεύματα και αναγκάστηκε να κλείσει την εταιρεία του με πολύ σοβαρά οικονομικά προβλήματα. Επίσης να σημειωθεί ότι ο Προϊστάμενος Αγορών, παρακολουθώντας την εξέλιξη της κίνησης αυτής, δεν ενημέρωνε την Διοίκηση, η οποία δεν γνώριζε τίποτα και όπως όλα δείχνουν – χωρίς να έχει γίνει κάτι οριστικό – δεν υπήρξε ποτέ τηλεφωνική έγκριση.

Ερωτήματα που γεννιούνται από την παραπάνω περίπτωση:

1. Γιατί ο Προϊστάμενος αγορών, προχώρησε στην αγορά εξοφλώντας ολικώς, ενώ θα μπορούσε να κατοχυρώσει την τιμή με μία προκαταβολή;
2. Γιατί προχώρησε την αγορά, με τηλεφωνική έγκριση, ενώ θα μπορούσε να περιμένει 1-2 μέρες μέχρι την επιστροφή της Διοίκησης και να γίνει η επιτόπια αποδοχή;
3. Γιατί το τμήμα Συναλλαγών προχώρησε στην έκδοση της επιταγής για τέτοιου είδους αγορά, γνωρίζοντας την απουσία της Διοίκησης;
4. Γιατί το τμήμα Συναλλαγών δέχτηκε και αυτό με την σειρά του (έστω σιωπηρά) ότι η έγκριση δόθηκε τηλεφωνικώς και αρκέστηκε στα λεγόμενα του Τμήματος Αγορών, ενώ δεν ενήργησε να κάνει και αυτό μία τηλεφωνική επαλήθευση προς την Διεύθυνση;
5. Υπήρξε ποτέ τηλεφωνική επικοινωνία Τμήμα Αγορών με Διοίκηση ή ο Προϊστάμενος Αγορών δεν μπόρεσε να συνομιλήσει με την Διοίκηση για κάποιο λόγο και αρκέστηκε στην εμπιστοσύνη που του είχε η Διοίκηση και προχώρησε στην αγορά αυτοβούλως;

Τα ερωτήματα αυτά, δυστυχώς μερικά δεν έχουν απαντηθεί ούτε και σήμερα, οπότε δεν θα μπούμε στην θέση να κάνουμε υποθέσεις παρά μόνο τι θα μπορούσαμε να εφαρμόσουμε στο κύκλωμα αυτό σαν Εσωτερικοί Ελεγκτές της επιχείρησης προσπαθώντας να καλύψουμε κάθε κενό στην λειτουργία της επιχείρησης.

**Κύκλωμα Αγορών:** Στο κύκλωμα αυτό, σαν Εσωτερικοί Ελεγκτές θα εφαρμόζαμε κάποιες δικλίδες ασφαλείας οι οποίες θα έπρεπε να ήταν απαράβατες. Έτσι θα είχαμε:

1. Κανονισμός Αγορών. Θα θέταμε κανονισμό αγορών, ο οποίος μάλιστα θα γινόταν ανανέωση κάθε χρόνο βάση κάποιο Ετήσιου Προϋπολογισμού Αγορών που θα είχε την έγκριση του Δ.Σ.
2. Αναλυτική περιγραφή όλων των ειδών: Α' Υλών, βοηθητικών, εξοπλισμών κ.τ.λ βάση των αναγκών. Όπου χρειάζεται θα ανανεώνεται βάση πραγματικών αναγκών.
3. Καθορισμός θέσεων και των σχέσεων του κάθε υπευθύνου με το αντικείμενο του. Συνεχής αξιολόγηση και επιτήρηση.
4. Δημιουργία Τμήματος Ερευνών, όπου θα ήταν ανεξάρτητο από το τμήμα Αγορών και το οποίο θα έκανε την ανεύρεση νέων προμηθευτών και την επίτευξη καλύτερων τιμών και όλα αυτά υπό την άριστη συνεννόηση με το τμήμα των Αγορών.
5. Αξιολόγηση των μακροχρόνιων δεσμεύσεων έναντι προμηθευτών και ανά τακτά χρονικά διαστήματα έλεγχο για τις μακροχρόνιες δεσμεύσεις και κατά πόσο ωφελούν την εταιρεία.
6. Δημιουργία καταλόγου Προμηθευτών, ειδικά για τις αγορές μεγάλης αξίας. Έλεγχο υπολοίπων κάθε 15 μέρες και αναφορά στην Διοίκηση για επικοινωνία μαζί τους.
7. Εφαρμογή ενός συστήματος αξιολόγησης της ποιότητας των προμηθευτών και καθορισμό κάποιο προτύπου δεοντολογίας και συμπεριφοράς αυτών.
8. Ο κανονισμός των αγορών, θα πρέπει να μην επιτρέπει σε αγορά άνω συγκεκριμένου ασφαλούς ποσού χωρίς την έγκριση από Γενική και Οικονομική Διεύθυνση.
9. Οι εγκρίσεις μεταξύ των τμημάτων, θα πρέπει να γίνονται σε πρότυπη φόρμα, η οποία θα φέρει τις γνήσιες υπογραφές όλων των τμημάτων μέχρι την τελική απόφαση πληρωμής του Προμηθευτή.

**Κύκλωμα Συναλλαγών:** Οι δικλίδες που θα εφαρμόζαμε εδώ θα ήταν:

1. Εξουσιοδοτημένο άτομο από Δ.Σ. για λήψη μπλοκ επιταγών από Τράπεζες.
2. Απόφαση Δ.Σ. που να ορίζει τα άτομα που έχουν δικαίωμα πρώτης, δεύτερης και τρίτης υπογραφής στην έκδοση επιταγών.



3. Το ύψος του ποσού για κάθε υπογραφή.
4. Το τμήμα Συναλλαγών θα πρέπει να εκδίδει επιταγή μόνο με γραπτή εντολή που να φέρει τις γνήσιες υπογραφές του κανονισμού έκδοσης.
5. Ανεξαρτησία των ατόμων που ετοιμάζουν τις επιταγές από τον Προϊστάμενο Συναλλαγών.
6. Ξεχωριστή διαδικασία για έκδοση και πληρωμή «ασυνήθιστης επιταγής» μεγάλου ποσού. Π.χ. νέος προμηθευτής, ασυνήθιστα έξοδα κ.τ.λ.
7. Σύνταξη κατάστασης πληρωτέων επιταγών και έλεγχος με λογιστικά βιβλία ως προς την ορθότητα.
8. Φύλαξη του μπλοκ επιταγών στο χρηματοκιβώτιο της εταιρείας.

### **5.2.3 Περίπτωση 2η – Κύκλωμα Γραμμή Παραγωγής – Πρατηρίων Λιανικής και Χονδρικής**

Το κρέας, σαν ζωντανός οργανισμός, αποτελεί προϊόν που η διαδικασία του μέχρι να πάρει την τελική του μορφή προς πώληση (κομμάτι, ολόκληρο, φιλέτα κ.τ.λ.) και να μπει στα ράφια των σουπερ μάρκετ ή των κρεοπωλείων, απαιτεί ταχύτητα, ακρίβεια και άρτια δομημένη παραγωγική διαδικασία γιατί είναι πολύ ευπαθή προϊόν που αν δεν είσαι εξοπλισμένος με σύγχρονα μηχανήματα, εφαρμόζεις σωστές μεθόδους με πιστοποιημένα συστήματα, θα βρεθείς προ εκπλήξεως σοβαρών καταστάσεων σαν εταιρεία αφού το προϊόν θα έχει υποστεί αλλοίωση.

Στην εταιρεία μας, το κρέας στην γραμμή παραγωγής, όταν καθαριστεί και γίνει η απαραίτητη διαδικασία της εκκαθάρισης του προϊόντος, περνάει από μία σύγχρονη μέθοδο υδρόψυξης, όπου ψύχεται ακαριαία στους 4°C. Αυτό ναι μεν είναι το καλύτερο για το προϊόν αλλά από εδώ ξεκινάει ένα πρόβλημα για την εταιρεία (για τις ποσότητες της αποθήκης) το οποίο χρήζει περαιτέρω διερεύνηση και ανάπτυξη κάποιου ελεγκτικού εργαλείου για λύση.

Το κρέας, αφού συλλεχθεί ζωντανό από τους κτηνοτρόφους, οδηγείται στο σφαγείο όπου θανατώνεται με πιστοποιημένους και εγκεκριμένους από την πολιτεία τρόπους για να περάσει στην διαδικασία του καθαρισμού του. Από εκεί προωθείται

στο στάδιο της Υδρόψυξης όπου με σύγχρονο τρόπο ψύχεται ακαριαία στους 4°C. Το επόμενο στάδιο της υδρόψυξης, είναι ο τομέας της συσκευασίας. Εκεί όπου τοποθετείται σε κατάλληλα τελάρα, και χαρτοκιβώτια για να φορτωθεί στα φορτηγά και να ξεκινήσει τον δρόμο της πώλησης μέσω των Σούπερ Μάρκετ, Κρεοπωλείων, Πρατήρια Λιανικής.

Το πρόβλημα που έχει προκύψει για την Διοίκηση και χρειάζεται κάποια λύση, είναι ότι το κρέας, ενώ ζυγίζεται πριν την διαδικασία συσκευασίας του και τιμολογείται κατά την διαδρομή του προς τα πρατήρια λιανικής (παρόλο που μεταφέρεται με υπερσύγχρονα φορτηγά ψυγεία, υπάρχει απώλεια βάρους που οφείλεται στην απώλεια υγρών του κρέατος. Αυτό έχει βάλει σε αρκετά προβλήματα την Διοίκηση η οποία ενώ υπολογίζει τα κιλά αποστολής προς τα πρατήρια και ενημερώνει την αποθήκη, αυτά παραλαμβάνουν λιγότερα κιλά και τιμολογούν βάση αυτών. Εδώ όπως καταλαβαίνουμε υπάρχει ένα κενό στην αποθήκη, ένα ποσοστό φύρας το οποίο η διοίκηση πρέπει να γνωρίζει για να είναι σε θέση στις μελλοντικές τις κινήσεις να την υπολογίζει και αυτή στις αποστολές της. Αυτή η μικρή διαφορά, μπορεί να αναλογιστεί ο καθένας ότι είναι αμελητέα, αλλά αμελητέα θα ήταν αν πωλούνταν 100 και 200 κιλά κρέας τον μήνα και όχι στην περίπτωση της εταιρείας που πωλεί από τα πρατήρια του 1.600.000 κιλά κρέας τον μήνα! Καταλαβαίνουμε το μέγεθος της απόκλισης εκεί που αγγίζει μία απώλεια της τάξεως πολλών χιλιάδων ευρώ.

Εμείς, αυτό που έχουμε να προτείνουμε για εφαρμογή στην λειτουργία αυτή από την σκοπιά του Εσωτερικού Ελεγκτή είναι:

1. Καταγραφή και τήρηση αναλυτικής κατάστασης στην οποία θα αναφέρονται τα τεμάχια που συσκευάζονται και τα κιλά αυτών και αρχειοθέτηση ανά πρατήριο. Να είναι γνωστό δηλαδή ποια τεμάχια προορίζονται για ποιο πρατήριο.
2. Τοποθέτηση μικρών ζυγαριών σε κάθε πρατήριο, όπου θα ζυγίζονται κατά την παραλαβή οι χάρτινες συσκευασίες και θα καταγράφονται οι τιμές στην κατάσταση αυτή από τον υπάλληλο του πρατηρίου αλλά και από τον μεταφορέα.
3. Η ζυγαριά θα έχει αυτοματοποιηθεί και συνδεθεί με τον ηλεκτρονικό υπολογιστή του κάθε πρατηρίου, τον οποίο χρησιμοποιεί ο υπάλληλος για την τιμολόγηση του προϊόντος κατά την πώληση.
4. Barcode, το οποίο θα δίδεται με τα στοιχεία του σε κάθε προϊόν (ημερομηνία σφαγής, εξαγωγής, συσκευασίας, κιλών και τοποθέτησης στο πρατήριο και πώλησης) κατά την προετοιμασία συσκευασίας του και με την πώληση του, θα

σκανάρεται στο ταμείο όπου θα τιμολογείται βάση πραγματικού κιλού και τα δεδομένα με γέφυρα θα μεταφέρονται στο κεντρικό. Αυτομάτως διαγράφεται ο barcode και επανακαθορίζεται με νέα στοιχεία από την γραμμή παραγωγής στο επόμενο νέο προϊόν που ετοιμάζεται για συσκευασία και πώληση.

5. Στο τέλος κάθε εβδομάδας, τα αναλυτικά στοιχεία θα μεταφέρονται ηλεκτρονικά στον υπεύθυνο παραγωγής, ο οποίος μαζί με τον κοστολόγο της επιχείρησης κάνουν τις ανάλογες μετρήσεις και αντιστοιχίες με σκοπό να βρουν την απώλεια σε κιλά, την κοστολόγηση της για εξεύρεση της αξίας της και στο τέλος τη φύρα.
6. Με τις αυτοματοποιημένες καταγραφές του προϊόντος στα 3 βασικά στάδια μέχρι την αγορά του από τον καταναλωτή, ο προϊστάμενος με τη βοήθεια κάποιας μεθόδου θα είναι σε θέση να βρει το ποσοστό φύρας. Π.χ. Διαιρώντας το τελικό βάρος του κρέατος διά του αρχικού και πολλαπλασιάζοντας το με το 100 λαμβάνουμε το ποσοστό απόδοσης του κάθε τεμαχίου. Έτσι αν το αρχικό βάρος του τεμαχίου ήταν 3,65 kg και η παραλαβή του στο πρατήριο μετρήθηκε στα 3,43 Kg, η απόδοση του θα είναι:

$3,43 \times 100 = 343$	Απόδοση: 93,97%
$343 / 3,65 = 93,97$	Απώλεια: <b>6,03 %</b>

Έτσι η επιχείρηση με την πολύτιμη βοήθεια του κοστολόγου σε συνεργασία με τον υπεύθυνο παραγωγής θα είναι σε θέση να υπολογίσει την φύρα, να κρατάει ενήμερη την αποθήκη της και να συσχετίζει την πραγματική τιμή ανάλογα του κιλού του προϊόντος που πωλείται κάθε φορά.

#### 5.2.4 Αποτελέσματα Μελέτης Περίπτωσης

Δεν μπορούμε να πούμε με σιγουριά ότι η ύπαρξη ενός σωστά και ολοκληρωμένου συστήματος Εσωτερικού ελέγχου θα απέτρεπε τον κίνδυνο στην πρώτη κατάσταση και θα λειτουργήσει κατά το άριστο στην δεύτερη περίπτωση. Με σιγουριά μπορούμε να πούμε, ότι η εφαρμογή ενός τέτοιου συστήματος, σίγουρα θα είχε δώσει κάποιο σημάδι για δραστηριοποίηση της Διοίκησης πριν να ήταν πολύ αργά (ανάκληση επιταγής, δικαστική διέξοδο κ.τ.λ.) στην πρώτη περίπτωση. Όπως

επίσης, το μόνο σίγουρο είναι ότι εφαρμόζοντας την αυτοματοποιημένη διαδικασία στην δεύτερη περίπτωση του κυκλώματος παραγωγής – πρατηρίων θα μείωνε στο ελάχιστο τα ποσοστά απώλειας που υπάρχουν στην αποθήκη της εταιρείας.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

### 6.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Όπως παρατηρούμε τις τελευταίες δεκαετίες, ολοένα και μεγαλύτερες και σημαντικότερες αλλαγές δέχεται ο επιχειρηματικός κόσμος. Η διεθνοποίηση των συναλλαγών, η προσπάθεια για ενοποίηση πολλών μεγάλων επιχειρήσεων καθώς και οι ταχύτατες ριζικές αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στις επιχειρήσεις λόγω της ανάπτυξης της αγοράς, τις αναγκάζουν αυτές και τις Διοικήσεις τους να βρίσκονται σε μία συνεχή προσπάθεια για διατήρηση του ονόματος και της οικονομικής επιφάνειας τους μέσα στην αγορά. Όλες αυτές οι κινήσεις, δημιουργούν έναν τεράστιο ανταγωνισμό ο οποίος μέρα με την ημέρα αυξάνεται, δημιουργώντας νέες προκλήσεις οι οποίες καθιστούν τις εταιρείες μάχιμες απέναντι τους, με σκοπό να διατηρήσουν την ύπαρξη τους, την προστιθέμενη αξία τους και την βιωσιμότητα τους μέσα στο πλήρωμα του χρόνου.

Ένα βασικό εργαλείο που χρειάζεται κάθε επιτυχημένη επιχείρηση, πέρα από τους καλούς της και δημιουργικούς υπαλλήλους, είναι ένα ολοκληρωμένο Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου. Το εργαλείο αυτό, είναι ικανό να δώσει όλα τα εφόδια που χρειάζεται η επιχείρηση για εξάλειψη,σε συνδυασμό με ένα σύστημα διαχείρισης κινδύνων, των περισσότερων εσωτερικών και εξωτερικών κινδύνων που μπορεί να συναντήσει στις συνθήκες του περιβάλλοντος που αναπτύσσεται.

Ένα Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου, δεν θυμίζει σε τίποτα τα συστήματα παλαιότερων εποχών. Πλέον, το Σύστημα ελέγχει περιμετρικά την επιχείρηση σε όλους τους τομείς και όχι μόνο Λογιστικά και Χρηματοοικονομικά όπως ήταν παλαιότερα δομημένο. Οι ολοκληρωμένες του μέθοδοι, οι οποίοι περικλείουν κάθε τμήμα της λειτουργικής διαδικασίας του οργανισμού, μετά την χρόνια του εξέλιξη και ανάπτυξη, έχουν εξελιχθεί σε εργαλεία για την Διοίκηση στην βοήθεια της για την λήψη σοβαρών αποφάσεων καθοριστικές για το μέλλον της εταιρείας.

Στόχος λοιπόν, του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου, είναι να προλαμβάνει την επικίνδυνη αυτή αλλαγή στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον και να την μετατρέπει κατά το δυνατότερο εφικτό σε αξία για την επιχείρηση.

Στην υπόλοιπη Ευρώπη και στην Αμερική, οι επιχειρήσεις, θεωρούν τον Εσωτερικό Έλεγχο αναπόσπαστο κομμάτι μιας σωστής δομημένης επιχείρησης η οποία αποβλέπει στην μακροχρόνια και σταθερή γεμάτη αξία πορεία της μέσα στον χρόνο. Δυστυχώς όμως, στην Ελλάδα, σαν τμήμα είναι ακόμα παρεξηγημένο αφού πολύ λίγες εταιρείες βλέπουμε να διαθέτουν οργανωμένο τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου. Μάλλον θα είναι θέμα αντίληψης, μιας και οι υπερπροστατευτικές και σχολαστικές δικλείδες ασφαλείας που διαθέτουν τα προγράμματα ελέγχου ενός Εσωτερικού Ελεγκτή, περισσότερο κόστος πιστεύουν οι Ελληνικές Διοικήσεις εταιρειών ότι αποφέρουν στην επιχείρηση και εθελουφλούν παρά αξία, ο οποία κερδίζεται σε βάθος χρόνου με πείσμα και σχολαστικής δουλειάς και αξιολόγησης.

## **6.2 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα**

Η παρούσα εργασία εξέτασε την τεράστια σημασία του εσωτερικού ελέγχου στην διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων και στο πως μπορεί αυτός να αποτρέψει κάθε μελλοντική ζημιά που μπορεί να δημιουργηθεί στην επιχείρηση. Παρ' όλα αυτά όμως, ένα πολύ σημαντικός περιορισμός αυτής της έρευνας ήταν ότι τα στοιχεία της προήλθαν από δευτερογενείς πηγές. Ίσως, στο μέλλον θα χρειαστεί να ξαναγίνει μία μελέτη και μερικές έρευνες γύρω από την σημασία του Εσωτερικού Ελέγχου στην διαχείριση τέτοιων κινδύνων και η συλλογή να είναι κατευθείαν από πρωτογενείς πηγές ή ακόμα να γίνει η συγγραφή παράλληλα με κάποιο αληθινό γεγονός διαχείρισης τέτοιων κινδύνων ώστε να μπορούσε ο αναγνώστης να καταλάβει την ρεαλιστική διαχείριση ενός κινδύνου από την μονάδα του Εσωτερικού Ελέγχου και πως αυτή κατάφερε και με ποιες μεθόδους να τον μετατρέψει από κίνδυνο σε αξία για την επιχείρηση.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Διεθνή Πρότυπα Χρηματοοικονομικής Αναφοράς, Τόμος Α, 4<sup>η</sup> έκδοση 2016, GRANTTHORNTON.
2. Διεθνή Πρότυπα Χρηματοοικονομικής Αναφοράς-Θεωρία και εφαρμογές, έκδοση 2016, Νεγκάκης Χρήστος
3. Ελληνικά Λογιστικά Πρότυπα, Ανάλυση –Ερμηνεία, Έκδοση 2015, Δημήτρης Σταματόπουλος
4. Δρ Χρήστος Βλάχος, Λουκάς Λουκά, ΔΛΠ 2009, Εκδόσεις Παπαζήση
5. Ο σύγχρονος εσωτερικός έλεγχος και η σύγχρονη εφαρμογή του, Παντελής Παπαστάθης, Αθήνα 2014, Έκδοση Ιδίου Συγγραφέα.
6. Σύγχρονα θέματα Ελεγκτικής και Εσωτερικού ελέγχου, έκδοση (2013), Νεγκάκης-Ταχυνάκης
7. Καζαντζής Χρήστος (2006) –Ελεγκτική και Εσωτερικός Έλεγχος, Μια συστηματική προσέγγιση Εννοιών, Αρχών και Προτύπων. Εκδόσεις Business Plan A.E.
8. Ντζανάτος Δημήτριος, «Τα διεθνή λογιστικά πρότυπα με απλά λόγια και οι διαφορές τους με τα ελληνικά» βιβλίο πρώτο, Εκδόσεις Καστανιώτη, Αθήνα 2008
9. Pierre A. Dussaulx. «Ο εσωτερικός έλεγχος των επιχειρήσεων», εγκυκλοπαίδεια της επιχειρήσεως Νο 31, εκδόσεις Πάμισσος, Αθήνα 1978
10. Καραμάνης Κ. (2008). Σύγχρονη Ελεγκτική: Θεωρία και πρακτική σύμφωνα με τα διεθνή ελεγκτικά πρότυπα. Εκδόσεις Ο.Π.Α. Αθήνα.
11. AS/NZS4360:1999-2004 - Risk Management Standards Australia/Standards New Zealand.
12. A.I.R.M.I.C. (2002). A Risk Management Standard, Institute of Risk Management
13. R. Chapman. (2006). Simple tools & techniques for enterprise risk management, J. Willey & Sons.
14. Boyton W. C. Johnson R.N. (2006), “Modern auditing: assurance and the integrity of financial reporting” NJ: John Wiley & Sons, Hoboken
15. Garner D. E., McKee D. L. McKee Y. A. (2008), “Accounting and the global economy after Sarbanes – Oxley” P.E. Shape ,Armonk

16. Hayes R. (2005), “Principles of Auditing: An Introduction to International Standards on Auditing” Pearson Education Limited
17. Picket, K.H.S (2005), : “The Essential Handbook of Internal Auditing”, John Wiley & Sons, West Sussex England
18. Porter B., Simon J., Hartley D. (2004), “Principles of External Auditing”, John Wiley & Sons, West Sussex, England

### **ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΑ ΑΡΘΡΑ**

1. Asplin S. Q. C. (2004), : “Auditors’s Liabilities – Is Caparo the last world?” Stone Buildings Seminar Royal College of Surgeons
2. Boon K. McKinnon J. Ross P. (2008), “Audit service quality in compulsory audit tendering: Preparer perception and satisfaction” Accounting Research Journal, Vol 21, pp 93-122
3. Davies M. (1991),: “ The Liability of Auditors to Third Parties in Negligence”, Vol 14, pp 174-175

### **ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ**

1. Taxheaven - [www.taxheaven.gr](http://www.taxheaven.gr)
2. International Federation of Accountants – [www.ifac.org](http://www.ifac.org)
3. Επιτροπή Λογιστικής Τυποποίησης και Ελέγχων – [www.eltelorg.gr](http://www.eltelorg.gr)
4. Σώμα Ορκωτών Ελεγκτών Λογιστών – [www.soel.gr](http://www.soel.gr)
5. E-forologia – [www.e-forologia.gr](http://www.e-forologia.gr)

### **ΝΟΜΟΙ – ΡΥΘΜΙΣΤΙΚΑ ΚΕΙΜΕΝΑ**

1. Νόμος 2190/1920 «Περί Ανωνύμων Εταιρειών»
2. Νόμος 3016/2002 «Για την εταιρική διακυβέρνηση, θέματα μισθολογίου και άλλες διατάξεις.»
3. Νόμος 4308/2014 «Ελληνικά Λογιστικά Πρότυπα»



4. Π.Δ. 226.1992 «Περί συστάσεως οργανώσεως και λειτουργίας του Σώματος Ορκωτών Ελεγκτών, καθώς και περί των όρων εγγραφής σε Ειδικό Μητρώο και ασκήσεως του επαγγέλματος του Ορκωτού Ελεγκτή»
5. ΦΕΚ 1589 τ.Β', 22.10.2004 «Ελληνικά Ελεγκτικά Πρότυπα.»