



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΦΟΡΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ
ΧΡΗΜΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Διπλωματική Εργασία

**Η Αναγκαιότητα των Τμημάτων Εσωτερικού Ελέγχου με Σκοπό την Αντιμετώπιση
Εταιρικών Κινδύνων.**

Μελέτη περίπτωσης Ανώνυμης Εταιρίας Παροχής Οικονομικών Υπηρεσιών.

του

Κεραμάρη Δ. Ευριπίδη

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

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ 2020

Αφιερώνεται

*στους γονείς μου Δημήτριο και Βασιλική,
καθώς και τα αδέρφια μου Νικολέτα και Κωνσταντίνο.*

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Στις επόμενες γραμμές θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στον επιβλέποντα Καθηγητή καθώς και Κοσμήτορα της Σχολής Επιστημών Διοίκησης Επιχειρήσεων κύριο Χρήστο Νεγκάκη ο οποίος συνέβαλε τα μέγιστα στην ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας όπως επίσης και την οικογένειά μου, τους φίλους και συναδέλφους μου για την ενθάρρυνση που μου προσέφεραν για την επιτυχή ολοκλήρωση του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών στη Λογιστική Φορολογία και Χρηματοοικονομική Διοίκηση.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η συνεχόμενη αύξηση των επιχειρηματικών απαιτήσεων στο περιβάλλον της εγχώριας και διεθνούς αγοράς, οδηγεί στην ολοένα και μεγαλύτερη ανάγκη των διοικήσεων να μπορούν να αντιληφθούν λάθη και αστοχίες όπως επίσης και να βελτιώσουν ήδη υπάρχουσες δραστηριότητες των εκάστοτε εταιρειών ώστε να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν πλήρως στην εκπλήρωση των εταιρικών σκοπών. Ανάλογα με το μέγεθος και τις δραστηριότητες κάθε οντότητας, και σε συνδυασμό με την κατάρτιση τμημάτων εσωτερικού ελέγχου, τα διοικητικά συμβούλια πραγματοποιούν ενδελεχείς και ουσιαστικούς ελέγχους με σκοπό την αναγνώριση, εκτίμηση και αντιμετώπιση κάθε είδους εταιρικού κινδύνου με σκοπό την ορθότερη εταιρική διακυβέρνηση.

Μέσα από τις παρακάτω γραμμές θα αναπτύξουμε ένα πλήρες πλάνο συστήματος εσωτερικού ελέγχου προσαρμοσμένο στις λειτουργικές ανάγκες εταιρείας Παροχής Υπηρεσιών με την Επωνυμία «ΣΥΜΒΟΥΛΟΙ Α.Ε.» με μοναδικό σκοπό την καλύτερη εταιρική διακυβέρνηση της εταιρείας και την αντιμετώπιση κρίσεων. Το πλάνο εφαρμογής του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου το οποίο θα παρουσιάσουμε περιλαμβάνει:

- Την αναγνώριση της εταιρείας με την ανάλυση όλων των διαδικασιών που τηρεί σήμερα.
- Την εκτίμηση ενδεδειγμένων από αυτή κινδύνων που αντιμετωπίζει και ενδέχεται να αντιμετωπίσει η εταιρεία.
- Και προτάσεις προς τη διοίκηση της εταιρείας με σκοπό την αντιμετώπιση των κινδύνων αυτών.

Οι διαδικασίες εφαρμογής διαδικασιών ενός πλήρους συστήματος ελέγχου στην παραπάνω εταιρεία στοχεύει στην εκπλήρωση του οράματος της για ηγετική θέση στην αγορά, βιώσιμη ανάπτυξη, όσο το δυνατόν καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών της και την παροχή ενός ασφαλούς και ανταποδοτικού περιβάλλοντος για τους εργαζομένους της.

Η βασικότερη ιδιομορφία που διακατέχει ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου είναι η μεταβλητότητα και η δυναμική του ανάλογα με την πορεία της εταιρείας και την εφαρμογή των διαδικασιών που έχουν οριστεί. Συνεπώς το πλάνο και η πορεία του εσωτερικού ελέγχου είναι κάτι το οποίο αρχικά θα εφαρμοστεί με την παρακάτω μορφή και εν συνεχεία θα μεταβάλλεται ανάλογα με τις ανάγκες που δημιουργούνται.

Μέσα από τη θέσπιση συγκεκριμένου κανονισμού για την ομαλή λειτουργία της εταιρείας, τον ορισμό διαδικασιών ανά τμήμα και τομέα, την κατάρτιση συστήματος εκτίμησης κινδύνου (riskassessment) και την δημιουργία ενός προγράμματος ελέγχου (auditprogram), θα μπορέσει να αποτυπωθεί μια πλήρως ολοκληρωμένη διαδικασία ελέγχου της εταιρείας η οποία θα συνιστά το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου (ΣΕΕ) αυτής.

Λέξεις κλειδιά : Εσωτερικός Έλεγχος, Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου, Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου, Εσωτερικός Ελεγκτής

Abstract

The continuous increase of business demands in the environment of the domestic and international market, leads to the growing need of the managements to be able to perceive mistakes and failures as well as to improve the existing activities of the respective companies so that they can fully cope with the fulfillment of corporate purposes. Depending on the size and activities of each entity, and in conjunction with the training of internal audit departments, boards carry out thorough and substantive audits to identify, assess and address any type of corporate risk for better corporate governance.

Through the following lines we will develop a complete plan of internal control system adapted to the operational needs of a Service Company with the name "CONSULTANTS SA". with the sole purpose of better corporate governance and crisis management. The implementation plan of the Internal Control System that we will present includes:

- The recognition of the company by analyzing all the procedures it follows today.
- The assessment of appropriate risks that the company faces and may face.
- And proposals to the company's management in order to address these risks.

The implementation procedures of a complete control system in the above company aims to fulfill its vision for market leadership, sustainable development, the best possible service to its customers and the provision of a safe and rewarding environment for its employees

The main peculiarity of an internal control system is its variability and dynamics depending on the course of the company and the implementation of the defined procedures. Therefore, the plan and the course of the internal control is something that will initially be implemented in the following form and then will change according to the needs that are created.

Through the establishment of a specific regulation for the smooth operation of the company, the definition of procedures per department and sector, the preparation of a risk assessment system and the creation of an audit program, it will be possible to capture a fully integrated control process of the company which will constitute its Internal Control System (IMS).

Keywords: Internal Audit, Internal Audit Unit, Internal Audit System, Internal Auditor

Περιεχόμενα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	9
1.1 Παρατηρήσεις και Σκοπός εργασίας.....	9
1.2 Ερευνητικά ερωτήματα που δημιουργούνται.....	10
1.3 Δομή εργασίας και βήματα ελέγχου.....	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ	12
2.1 Εισαγωγή.....	12
2.2 Επισκόπηση βιβλιογραφίας.....	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	21
3.1 Εισαγωγή στον Εσωτερικό Έλεγχο – Ορισμοί – Δομή.....	21
3.1.1 Εισαγωγή.....	21
3.1.2 Ορισμοί.....	22
3.1.3 Δομή.....	22
3.2 Σκοπός, στόχος και είδη Εσωτερικού Ελέγχου.....	23
3.2.1 Σκοπός.....	23
3.2.2 Στόχος.....	23
3.2.3 Είδη Εσωτερικού Ελέγχου	23
3.3 Συστήματα Εσωτερικού Ελέγχου.....	23
3.4 Διεθνή Πρότυπα Εφαρμογής Εσωτερικού Ελέγχου και Κώδικας Επαγγελματικής Δεοντολογίας.....	24
3.4.1 Διεθνή Πρότυπα Εφαρμογής Εσωτερικού Ελέγχου.....	24
3.4.2 Κώδικας Επαγγελματικής Δεοντολογίας Εσωτερικού Ελέγχου	25
3.5 Οφέλη Εσωτερικού Ελέγχου.....	26
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ	27
4.1 Εισαγωγή και ανάλυση εργασιών	27
4.2 Σχεδιασμός και Πλάνο Ελέγχου.....	27
4.3 Βήματα Εφαρμογής Ελέγχου	28
4.3.1 Βήμα Πρώτο – Αναγνώριση της επιχείρησης.....	28
4.3.2 Βήμα Δεύτερο – Πρόγραμμα και εργασίες ελέγχου	29
4.3.3 Βήμα Τρίτο – Κατάρτιση φύλλων εργασίας Εσωτερικού Ελέγχου	32
4.3.4 Βήμα Τέταρτο – Έκθεση Ελέγχου	32

4.4 Εργασίες Ολοκλήρωσης και Μεταγενέστερες Ενέργειες Ελέγχου.....	33
4.5 Αδυναμίες Εσωτερικού Ελέγχου.....	34
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΠΡΩΤΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ «ΣΥΜΒΟΥΛΟΙ Α.Ε.»	34
5.1 Εισαγωγή.....	34
5.2 Αναγνώριση Επιχείρησης.....	35
5.3 Δομή	35
5.4 Υπάρχουσες διαδικασίες	36
5.5 Αναγκαιότητα του Εσωτερικού Ελέγχου	36
5.6 Διενέργεια εργασιών Τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου	36
5.6.1 Απόφαση	37
5.6.2 Επιτροπή Ελέγχου και Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου.....	37
5.6.3 Αρχική αναγνώριση της εταιρείας από τον Εσωτερικό Ελεγκτή.....	37
5.6.4 Συνεντεύξεις και Ερωτηματολόγια (Questionnaire).....	38
5.6.5 Πίνακας εκτίμησης κινδύνων (Risk assessment)	39
5.6.6 Δεύτερη Διερεύνηση Κινδύνων	45
5.6.7 Συμπέρασμα	47
5.6.8 Έλεγχος Τομέα Εταιρείας	47
5.6.9 Ευρήματα Ελέγχου	48
5.6.10 Προτάσεις ελέγχου	49
5.6.11 Επανελέγχος και Αποτελέσματα	50
5.6.12 Ετήσιο Πλάνο Ελέγχου	51
5.6.13 Έκθεση Ελέγχου.....	51
5.6.14 Προτάσεις Εσωτερικού Ελεγκτή.....	52
5.6.15 Έγκριση Διοίκησης	54
5.7 Συμπέρασμα	54
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ	55
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	58
ΕΛΛΗΝΙΚΗ.....	58
ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ	59
ΠΗΓΕΣΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ	62

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Παρατηρήσεις και Σκοπός εργασίας

Η ολοένα και μεγαλύτερη ανάγκη των οικονομικών οντοτήτων να μπορούν να ελεγχθούν σχετικά με την τήρηση των διαδικασιών και κανονισμών που θεσπίζει η νομοθεσία και η διοίκηση, οδηγεί στην συνεχιζόμενη ανάπτυξη του κλάδου του Εσωτερικού Ελέγχου. Μέσα από την εφαρμογή ενός πλήρως καταρτισμένου Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου μπορεί να ενισχυθεί στο μέγιστο βαθμό η ποιότητα της εταιρικής διακυβέρνησης και της αντιμετώπισης προβλημάτων και κρίσεων με σκοπό την υγιή ανάπτυξη της οικονομικής οντότητας.

Οι διοικήσεις μέσα σε ένα κλίμα αλληλεγγύης και εμπιστοσύνης, προχωράνε στην εφαρμογή και δημιουργία Μονάδων Εσωτερικού Ελέγχου, οι οποίες θα συνεισφέρουν στην ανάπτυξη της οντότητας προσθέτοντάς της αξία. Το διοικητικό συμβούλιο ορίζει την εποπτική αρχή της μονάδας εσωτερικού ελέγχου και έτσι μέσα από ένα σύμπλεγμα αρμοδιοτήτων, δημιουργείται ένα ουσιαστικό τμήμα στο οργανόγραμμα της εκάστοτε εταιρείας το οποίο είναι υπόλογο στην εποπτική αρχή η οποία ορίζεται από τη διοίκηση. Με άλλα λόγια η μονάδα εσωτερικού ελέγχου είναι αδιάβλητη και υπεράνω κάθε τμήματος και μοναδικός υπόλογο στο Διοικητικό Συμβούλιο της οντότητας.

Ο εσωτερικός έλεγχος παρουσιάζεται ως δικλείδα ασφαλείας ώστε να τηρούνται στο μέγιστο δυνατό βαθμό τα οριζόμενα και οι πολιτικές που ακολουθεί μια οντότητα. Από τη σκοπιά της Μονάδας Εσωτερικού ελέγχου παρουσιάζονται και γίνονται αντιληπτά προβλήματα πάσης φύσεως της εταιρείας και στη συνέχεια με σωστή τοποθέτηση το εξειδικευμένο προσωπικό του τμήματος προτείνει λύσεις και τακτικές αντιμετώπισης τους ώστε να μπορέσει να ισχυροποιηθεί η θέση της στις αγορές.

Ως σκοπός της εργασίας αυτής, είναι να γίνει μια πλήρης παρουσίαση όλων των διαδικασιών που πρέπει να ακολουθήσει μια εταιρεία ώστε να εφαρμόσει τον εσωτερικό έλεγχο ως όργανο για την καλύτερη εταιρική διακυβέρνηση. Ο χρησιμότητα της εργασίας είναι να γίνει αντιληπτό από τους αναγνώστες, όλο το φάσμα των διαδικασιών που ακολουθούνται ώστε να

γίνει η κατάρτιση μια μονάδας εσωτερικού ελέγχου και να εφαρμοστεί ένα πλήρες πλάνο ενεργειών εσωτερικού ελέγχου. Μέσα από την αρθρογραφική επισκόπηση που παρατίθεται παρακάτω, θα γίνει μια αναφορά σε έρευνες και μελέτες σχετικά τον εσωτερικό έλεγχο και την αναγκαιότητά του μέσα στο πέρασμα των χρόνων. Στη συνέχεια θα γίνει μια πλήρης ανάλυση μέσα από συγκεκριμένα βήματα που ακολουθούνται ώστε να καταρτιστεί μια μονάδα εσωτερικού ελέγχου, στη συνέχεια θα παρουσιαστούν οι διαδικασίες που ορίζονται από τη μονάδα αυτή, θα αναλυθεί το κομμάτι εφαρμογής των ελέγχων που θεσπίζονται και τέλος θα παρουσιαστεί η έκθεση με τα ευρήματα και τις προτάσεις της μονάδας εσωτερικού ελέγχου προς τη διοίκηση. Μέσα από την ολοκληρωμένη παρουσίαση όλων των παραπάνω θα παρουσιάσουμε συγκεκριμένα συμπεράσματα επί των εφαρμοζόμενων διαδικασιών και να προτείνει σχετικά με μελλοντική έρευνα επί του αναλυθέντος θέματος.

1.2 Ερευνητικά ερωτήματα που δημιουργούνται

Μετά την παρουσίαση όλων των προαναφερόμενων, θα πρέπει ο αναγνώστης να είναι σε θέση να μπορεί να απαντήσει σε ερευνητικά ερωτήματα, που έχουν δημιουργηθεί σχετικά με τη διαδικασία της δημιουργίας μια μονάδας εσωτερικού ελέγχου όπως επίσης και την πορεία εφαρμογής του συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Ακολουθούν κάποια ερωτήματα που δημιουργούνται από την ανάλυση των θεμάτων που έχει ως σκοπό η παρούσα εργασία να απαντήσει:

- Ποιά η διαχρονική πορεία των μονάδων εσωτερικού ελέγχου;
- Πως ορίζεται η μονάδα εσωτερικού ελέγχου ;
- Ποιά η θέση μια μονάδας εσωτερικού ελέγχου στην οργανωτική δομή της επιχείρησης;
- Ποιά είναι η δομή και ο σκοπός της μονάδας εσωτερικού ελέγχου;
- Ποιούς τομείς αφορούν τα είδη εσωτερικού ελέγχου;
- Ποιά είναι τα βήματα που ακολουθούνται για τη δημιουργία μια μονάδας εσωτερικού ελέγχου και την εφαρμογή ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου;
- Ποιά η αναγκαιότητα μιας μονάδας εσωτερικού;
- Ποιά είναι τα βασικά χαρακτηριστικά ενός εσωτερικού ελεγκτή;

1.3 Δομή εργασίας και βήματα ελέγχου

Κατά την πορεία της εργασίας θα αναφερθεί στο πρώτο κεφάλαιο λοιπόν ένα εισαγωγικό κομμάτι που θα περιγράφει την αναγκαιότητα της εργασίας, κάποιες παρατηρήσεις, τους

σκοπούς της εργασίας και επίσης κάποια πολύ σημαντικά ερωτήματα που θα πρέπει να είναι σε θέση ο αναγνώστης να απαντήσει μετά το τέλος.

Το δεύτερο κεφάλαιο πραγματεύεται την αρθρογραφική επισκόπηση σχετικά με την ιστορική διαδρομή του εσωτερικού ελέγχου μέσα στο χρόνο, μέσα από έρευνες και μελέτες διαφόρων επιστημόνων του αντικείμενου, με σκοπό να παρέχει στον αναγνώστη κάθε δυνατή πληροφορία σχετικά με τη σημαντικότητα της εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου.

Το τρίτο κεφάλαιο περιλαμβάνει όλο το θεσμικό πλαίσιο που διέπει το αντικείμενο του εσωτερικού ελέγχου σε διεθνές και εγχώριο επίπεδο. Η έννοια, η δομή ο σκοπός η αναγκαιότητα και τα οφέλη είναι μερικά από τα αντικείμενα που πραγματεύεται το παρών κεφάλαιο, ώστε να κατανοήσουμε τους κανόνες και τα χαρακτηριστικά που εφαρμόζονται κατά τη φυσική πορεία εργασιών ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου

Το τέταρτο κεφάλαιο μας παρουσιάζει τα βήματα και τις ενέργειες που ακολουθεί μια μονάδα εσωτερικού ελέγχου ώστε να μπορέσει να πραγματοποιήσει τις αναγκαίες διαδικασίες του εσωτερικού ελέγχου. Αναφέρονται οι τρόποι εργασιών και η διαδικασία του σχηματισμού ενός πλάνου ενεργειών εσωτερικού ελέγχου με συγκεκριμένα βήματα, και καταλήγει στις εργασίες ολοκλήρωσης και μεταγενέστερες ενέργειες που πραγματοποιούνται μετά το τέλος της εφαρμογής του συστήματος ελέγχου.

Μέσα από το πέμπτο κεφάλαιο της εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου, θα πραγματοποιήσουμε μια αναλυτική εφαρμογή των διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου που εφαρμόστηκαν στην περίπτωση εταιρείας παροχής υπηρεσιών συμβούλων μηχανικών. Θα παρουσιαστεί αναλυτικά η αρχική αναγνώριση της εταιρείας, η δομή της και οι υπάρχουσες διαδικασίες που τηρεί βάση των Ολοκληρωμένων Συστημάτων Διαχείρισης και έπειτα θα ακολουθήσει η διενέργεια εργασιών της μονάδας εσωτερικού ελέγχου. Τέλος θα παρουσιαστεί μια σύνοψη με τα στοιχεία που συγκεντρώθηκαν και η παρουσίαση του ελεγκτικού έργου στη διοίκηση της εταιρείας, με την κατάθεση προτάσεων για την επίλυση καίριων θεμάτων.

Τέλος στο έκτο και τελευταίο κεφάλαιο θα προχωρήσουμε σε μια συνολική εξαγωγή συμπερασμάτων επί όλων των προαναφερθέντων και θα αναλύσουμε τις προτάσεις μας σχετικά με μελλοντικές έρευνες πάνω στο αντικείμενο του εσωτερικού ελέγχου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

2.1 Εισαγωγή

Στο πέρασμα των χρόνων, διακρίνουμε να αυξάνεται όλο και περισσότερο η ανάγκη των διοικήσεων κάθε οντότητας, να μπορούν να ελέγχουν αν εφαρμόζονται τα οριζόμενα θεσμικά και κανονιστικά πλαίσια που διέπουν τις οντότητες αυτές. Μέσα από την ανάγκη τους αυτοί, οι διοικήσεις εφαρμόζουν και προάγουν όλο και περισσότερο, τη δημιουργία μονάδων εσωτερικού ελέγχου με σκοπό την όσο το δυνατό αποτελεσματικότερη εφαρμογή της εταιρικής τους διακυβέρνησης. Στο κεφάλαιο αυτό μέσα από ένα γρήγορο πέρασμα θα παρουσιάσουμε έρευνες και συμπεράσματα σε παγκόσμιο επίπεδο σχετικά με την πορεία του εσωτερικού ελέγχου και κατά πόσο ε

Οι διαφοροποιήσεις και η πολυπλοκότητα όπως επίσης τα μεγέθη και οι μορφές των επιχειρήσεων χρόνο με το χρόνο αλλάζουν αισθητά. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να γίνεται όλο και πιο αναγκαία η εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου στις επιχειρήσεις. Μέσα από αυτό το κεφάλαιο θα κάνουμε μια ιστορική αναδρομή στα παγκόσμια δρώμενα γύρω από τον εσωτερικό έλεγχο θα δούμε αναφορές και έρευνες που έχουν γίνει καθώς και συμπεράσματα που αναφέρονται στους τρόπους διενέργειας του εσωτερικού ελέγχου. Με την ιστορική αυτή αναδρομή, θα διαπιστώσουμε πως η λειτουργία ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου γίνεται ολοένα και πιο αναγκαία ώστε να διασφαλίζεται η βιωσιμότητα των επιχειρήσεων.

2.2 Επισκόπηση βιβλιογραφίας

Το Αμερικανικό Ινστιτούτο Ορκωτών Ελεγκτών – Λογιστών (1949) για πρώτη φορά περιγράφει επίσημα τη λειτουργία συστημάτων εσωτερικού ελέγχου με σκοπό τη διαφύλαξη την αξιοπιστία και την ακρίβεια των λογιστικών δεδομένων και περιουσιακών στοιχείων μια οντότητας.

Σαν αναπόσπαστο κομμάτι της οργανωτικής λειτουργίας αναφέρουν οι Snell&Youndt, (1995) με τοποθέτηση ως κεντρικού τρόπου επηρεασμού της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Η εμπιστοσύνη εξακολουθεί να θεωρείται ως σημαντικός οργανωτικός πόρος (Hossain, 2019) και οι οργανώσεις θα πρέπει να κατανοήσουν πώς σχετίζονται, η εμπιστοσύνη και ο έλεγχος και πώς μπορούν να αποφευχθούν οι πιθανές αρνητικές επιπτώσεις των ελέγχων στην εμπιστοσύνη. Με άλλα λόγια αναφέρεται ότι όσο καλύτερα δομημένο είναι ένα σύστημα

εσωτερικού ελέγχου τόσο μεγαλύτερη η εμπιστοσύνη στην οργάνωση είτε από τους εργαζόμενους αλλά και τους εξωτερικούς φορείς.

Ο ορισμός που αποδίδει το Ινστιτούτο Εσωτερικού Ελέγχου (1999) σχετικά με τον εσωτερικό λογιστικό έλεγχο είναι: «Ο εσωτερικός έλεγχος είναι μια ανεξάρτητη και συμβουλευτική δραστηριότητα σχεδιασμένη να προσθέτει αξία και να βελτιώνει τις λειτουργίες του οργανισμού. Βοηθά έναν οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του, φέρνοντας μια συστηματική και πειθαρχημένη προσέγγιση για αξιολόγηση και βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών της διαχείρισης των κινδύνων, του ελέγχου και της διακυβέρνησης».

Ο Goodwin, J. (2003)σε μελέτη του εξετάζει τη χωριστή επίδραση της ανεξαρτησίας και της οικονομικής εμπειρίας στις σχέσεις της επιτροπής ελέγχου με τη λειτουργία εσωτερικού ελέγχου. Χρησιμοποιώντας δεδομένα από την Αυστραλία και τη Νέα Ζηλανδία, η μελέτη εστιάζει σε ελεγκτικές επιτροπές και στον εσωτερικό έλεγχο τόσο σε ιδιωτικές όσο και σε δημόσιες οντότητες. Τα δεδομένα συλλέχθηκαν μέσω ερωτηματολογίου που εστάλη σε επικεφαλής εσωτερικούς ελεγκτές. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η ανεξαρτησία και η λογιστική εμπειρία έχουν συμπληρωματικό αντίκτυπο στις σχέσεις της επιτροπής ελέγχου με τον εσωτερικό έλεγχο. Η ανεξαρτησία σχετίζεται περισσότερο με ζητήματα της διαδικασίας, ενώ η λογιστική εμπειρία σχετίζεται με την έκταση που η επιτροπή ελέγχου εξετάζει το έργο της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου. Υπάρχουν επίσης ορισμένες διαφορές με βάση τη χώρα και τον τομέα. Συνολικά, τα ευρήματα έχουν σημαντικές επιπτώσεις για τις ρυθμιστικές αρχές, λαμβάνοντας υπόψη τις πρόσφατες προσκλήσεις στα μέλη της επιτροπής ελέγχου να διαθέτουν λογιστική εμπειρογνωμοσύνη και να είναι ανεξάρτητες.

Οι Oxner & Oxner, (2006) και Abbot, Parker, & Peters, (2010) αναφέρουν σε έρευνές τους πως περισσότεροι από το ήμισυ των τμημάτων εσωτερικού ελέγχου σε εταιρείες που διαπραγματεύονται στο χρηματιστήριο χρησιμοποιούν εσωτερικές ελεγκτικές θέσεις για να εκπαιδεύσουν τους υπαλλήλους τους ώστε να γίνουν ανώτερα στελέχη. Με τις παραπάνω ενέργειες να αποτελούν μια σημαντική απειλή για την αντικειμενικότητα των εσωτερικών ελεγκτών που δημιουργείται από την επιρροή των ανώτερων στελεχών. Επίσης οι Johnson, (2006) και Moody's Investor Services, (2006) αναφέρουν ότι οι επενδυτές φοβούνται ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές δεν είναι επαρκώς ανεξάρτητοι όταν αναφέρουν απευθείας τα ανώτερα στελέχη της διοίκησης που επιβλέπουν τη λειτουργία τους. Ακαδημαϊκοί έχουν εκφράσει την

ανησυχία ότι η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου δεν θα επιτηρήσει αντικειμενικά την οικονομική πληροφόρηση και θα διαχειριστεί αποτελεσματικά τους κινδύνους των επιχειρήσεων όταν η ανώτερη διοίκηση έχει υπερβολική επιρροή στους εσωτερικούς ελεγκτές αναφέρουν οι Rose, Rose, & Norman , (2013) και Messier , Reynolds, Simon, & Wood, (2011)

Ο Cahill,(2006) σε έρευνά του αναφέρει ότι τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου περιλαμβάνουν οικονομικούς και διοικητικούς ελέγχους και ισοζύγια που έχουν σχεδιαστεί και υποστηριχθεί για να εξασφαλιστεί ότι υλοποιούνται οι στόχοι και οι ευθύνες του οργανισμού, και επίσης μπορεί να είναι ταξινομημένοι ως προληπτικοί (ανίχνευση κινδύνων πριν από την εμφάνισή τους), αναγνωριστικοί (ανίχνευση κινδύνων ως συμβαίνουν) και / ή διορθωτικοί (να ληφθούν διορθωτικά μέτρα με τους κινδύνους).

Η έρευνα των Mihret, D. G., & Yismaw, A. W. (2007) είχε σκοπό να εντοπίσει παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου. Με βάση μια μελέτη περίπτωσης ενός μεγάλου δημόσιου τομέα ανώτατου εκπαιδευτικού ιδρύματος στην Αιθιοπία, η έρευνα εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο η ποιότητα του εσωτερικού ελέγχου, η διοικητική υποστήριξη, το οργανωτικό περιβάλλον, τα ελεγχόμενα χαρακτηριστικά και η αλληλεπίδραση μεταξύ αυτών των παραγόντων, επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου. Τα ευρήματα της μελέτης υπογραμμίζουν ότι η αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου επηρεάζεται έντονα από την ποιότητα του εσωτερικού ελέγχου και την υποστήριξη της διαχείρισης, ενώ η οργανωτική ρύθμιση και τα ελεγκτικά χαρακτηριστικά δεν επηρεάζουν σημαντικά την αποτελεσματικότητα του ελέγχου. Όπως σε όλες τις περιπτώσιολογικές μελέτες, η γενικευσιμότητα των συμπερασμάτων είναι περιορισμένη οι υπηρεσίες εσωτερικού ελέγχου προφανώς μέχρι στιγμής αποτέλεσαν αντικείμενο περιορισμένης εξέτασης. Ωστόσο, αυτή η μελέτη, αναμφισβήτητα είναι η πιο εμπειριστατωμένη θεραπεία μέχρι στιγμής, επισημαίνει τους τομείς που απαιτούν βελτίωση.

Άρθρο των Corametal. (2008) μετά από σχετική έρευνα του KPMG σε οργανισμούς της Αυστραλίας και της Νέας Ζηλανδίας, διαπίστωσαν ότι οργανισμοί που εφαρμόζουν τον εσωτερικό έλεγχο είναι πιο πιθανό να ανιχνεύσουν περιπτώσεις απάτης από αυτές που δεν εφαρμόζουν, με αποτέλεσμα ο εσωτερικός έλεγχος να προσθέτει αξία στους οργανισμούς αυτούς.

Οι Hayetal. (2008) μέσα από μελέτες υποστήριξαν ότι ο εσωτερικός και εξωτερικός έλεγχος μπορούν να υποκαταστήσουν ο ένας τον άλλον. Μέσα από εμπειρική έρευνα εξέτασαν αν οι δύο αυτοί έλεγχοι είναι «υποκατάστατοι» ή «συμπληρωματικοί». Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι εσωτερικός και εξωτερικός έλεγχος λειτουργούν συμπληρωματικά ο ένας του άλλου.

Οι Prawittetal.(2009) αναφέρουν σε έρευνά τους που επικεντρώθηκε στις επιπτώσεις που έχουν στις εξωτερικές οικονομικές αναφορές των εταιρειών και πως οι εσωτερικοί ελεγκτές εκτελούν εργασίες που σχετίζονται με τις διαδικασίες χρηματοοικονομικής αναφοράς. Η έρευνα επικεντρώθηκε στις επιπτώσεις του εσωτερικού ελέγχου χρησιμοποιώντας ένα μοναδικό και προηγούμενως μη διαθέσιμο σύνολο δεδομένων.

Οι Weygandtetal.(2008) παρουσιάζουν την αναγκαιότητα της καθεμιάς επιχειρηματικής μονάδας με ένα όσο το δυνατόν αποδοτικότερο σύστημα εσωτερικού ελέγχου σχετικά με την ορθή τήρηση των λογιστικών βιβλίων, την προστασία της από παράνομες δραστηριότητες και τυχών ατασθαλίες του προσωπικού και ταυτόχρονα τη βελτίωση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου σχετικά με τον εντοπισμό λαθών και κινδύνων.

Ο Stephens(2009) εξέτασε την ποιότητα της εταιρικής διακυβέρνησης ως προς την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου να εντοπίζει τα παθογόνα τμήματα της οντότητας. Σε αποτελέσματα της έρευνας είναι εμφανέστατα στοιχεία καθώς γίνεται σαφέστατο πως εταιρείες με υψηλής ποιότητας ελεγκτές κατάφεραν να βρίσκουν και να τείνουν να εκμηδενίζουν τα παθογόνα τμήματα μες στις επιχειρηματικές οντότητες. Επίσης, έγινε ιδιαίτερα γνωστό πως εταιρείες με CFO έχουν την ικανότητα να εξαλείφουν νωρίτερα τέτοιο είδους προβλήματα ακόμα και να μην τα αφήνουν να δημιουργηθούν. Ένα ακόμα σοβαρό ερώτημα που ετέθη ήταν το αν πρέπει να εξαιρεθούν από τον εσωτερικό έλεγχο οι μικρές δημόσιες επιχειρήσεις. Σ' αυτήν την κατεύθυνση ήταν και τα αποτελέσματα που δείχνουν πως μια υψηλής ποιότητα εταιρική διακυβέρνηση μαζί με ένα καλό και τακτικό εξωτερικό έλεγχο καταστούν αυτόματα ανεπαρκή τον εσωτερικό έλεγχο.

Μελέτη των Arenakαι Azzone(2009) επιχειρεί να κατανοήσει τους οργανωτικούς παράγοντες της αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου, λαμβάνοντας υπόψη τις πρόσφατες αλλαγές στην «αποστολή» του εσωτερικού ελέγχου και τον κεντρικό ρόλο της στην εταιρική διακυβέρνηση. Με βάση στοιχεία από 153 ιταλικές εταιρείες, η έρευνά μας δείχνει ότι η αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου επηρεάζεται από:

1. τα χαρακτηριστικά της ομάδας εσωτερικού ελέγχου,
2. τις διαδικασίες και τις δραστηριότητες ελέγχου, και
3. τις οργανωτικές συνδέσεις .

Η αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου αυξάνεται, ιδίως όταν αυξάνεται ο λόγος μεταξύ του αριθμού των εσωτερικών ελεγκτών και των υπαλλήλων, ο Διευθυντής Ελέγχου είναι συνδεδεμένος με το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών, η εταιρεία υιοθετεί τεχνικές αυτοαξιολόγησης κινδύνου ελέγχου και η ελεγκτική επιτροπή συμμετέχει στην δραστηριότητες των εσωτερικών ελεγκτών.

Ο De Zwaan, (2011) αναφέρει ότι η εκτίμηση κινδύνου απαιτεί επίσης από τη διοίκηση να εξετάσει τον αντίκτυπο που μπορεί να έχουν οι αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον και στο επιχειρηματικό μοντέλο που μπορεί να καταστήσουν αναγκαίο τον εσωτερικό έλεγχο. Οι αξιολογήσεις κινδύνου είναι υποχρεωτικές και πρέπει να εκτελούνται από όλους τους υπόλογους. Η αξιολόγηση των κινδύνων διεξάγεται για να είναι δυνατή η διαχείριση του κινδύνου. Τα στοιχεία της διαχείρισης κινδύνου περιλαμβάνουν:

1. Αξιολόγηση των κινδύνων που συνδέονται με τις λειτουργίες του τμήματος.
2. Η λήψη απόφασης σχετικά με το αποδεκτό επίπεδο απώλειας ή βαθμό αποτυχίας.
3. Η λήψη απόφασης σχετικά με τον τρόπο διαχείρισης και ελαχιστοποίησης του κινδύνου.
4. Αξιολόγηση, παρακολούθηση και υποβολή εκθέσεων σε τακτική βάση.

Την επόμενη χρονιά οι SawalqakaiQtish (2012) εξέτασαν τη σχέση στοιχείων του εσωτερικού ελέγχου με τα αποτελέσματα του προγράμματος ελέγχου στην Ιορδανία. Φάνηκε ξεκάθαρα ότι η σωστή εκτίμησης ενός κινδύνου συμβάλει σημαντικά σε ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα εσωτερικού ελέγχου ενώ τα αποτελέσματα της ανάλυσης του ελέγχου δεν συμβάλουν σε αποτελεσματικό πρόγραμμα εσωτερικού ελέγχου. Το αποτέλεσμα της έρευνας έδειξε ότι η Ιορδανία δε διαθέτει την απαιτούμενη ώστε να χρησιμοποιεί τα προσφερόμενα εργαλεία του εσωτερικού ελέγχου.

Η Octavia, (2013) έκανε μια προσπάθεια να προσδιορίσει τις επιπτώσεις της εφαρμογής εσωτερικού ελέγχου καθώς και της εταιρικής διακυβέρνησης στην εταιρική απόδοση. Η έρευνα αυτή διαμορφώθηκε από μέρος των κρατικών εταιρειών της Ινδονησίας που

υπέστησαν ζημιές. Το αποτέλεσμα είναι ότι υπάρχει μια σημαντική επίδραση της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου και της εφαρμογής ορθής εταιρικής διακυβέρνησης για τα εταιρικά αποτελέσματα των επιδόσεων. Αυτό σημαίνει ότι η εφαρμογή εσωτερικού ελέγχου και χρηστής εταιρικής διακυβέρνησης έχει σημαντικό αντίκτυπο στην απόδοση της επιχείρησης.

Οι Changetal.(2014) με την εφαρμογή ενός πλαισίου 37 στοιχείων ελέγχου, το οποίο διαχειρίζεται επιχειρησιακούς πόρους, αποσκοπούν στη διενέργεια αποτελεσματικών ελέγχων των συστημάτων που διαχειρίζονται τους επιχειρησιακούς πόρους. Οι εταιρείες που εφαρμόζουν τα παραπάνω στοιχεία ελέγχου μπορούν να έχουν ένα πιο ισχυρό μηχανισμό πληροφοριακής διαχείρισης.

Σε εργασία τους οι Heiseetal.(2014) προσπαθούν να εισάγουν ένα εννοιολογικό πλαίσιο ώστε με συγκεκριμένη γλώσσα να μοντελοποιήσουν τον εσωτερικό έλεγχο ως συνέχεια της μοντελοποίησης των επιχειρήσεων. Αυτή η ενέργεια έχει σα στόχο να ενισχυθεί η αξιολόγηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου μέσα από τη χρήση μοντελοποιημένων ελέγχων. Στην εργασία τους αυτή παρουσιάζονται τόσο η γλώσσα μοντελοποίησης και η ενσωμάτωση της με τη μέθοδο μοντελοποίησης επιχειρήσεων όσο οι προδιαγραφές της και οι εφαρμογές στο πλαίσιο αξιολόγησης του συστήματος εσωτερικού ελέγχου.

Οι Yee, C. S., Sujana, A., James, K., & Leung, J. K. (2017) Τα τελευταία χρόνια, το «κυρίαρχο παράδειγμα» του εσωτερικού ελέγχου ως λειτουργία βεβαίωσης έχει αντικατασταθεί σε μεγάλο βαθμό από το μοντέλο «επιχειρηματικός εταίρος». Μέσα από συνέντευξη σε ένα σκόπιμο δείγμα ανώτερων, μεσαίων και κατώτερων στελεχών της Σιγκαπούρης ώστε να εκτιμήσουμε τις αντιλήψεις τους σχετικά με τον ρόλο και την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου. Χρησιμοποιήσαμε δομημένες συνεντεύξεις με 83 ανώτερους, μεσαίους και κατώτερους διευθυντές της Σιγκαπούρης που είναι πελάτες εσωτερικού ελέγχου από 25 οργανισμούς. Σε αντίθεση με τους Al-Twaijryetal., (2003), η παραδοσιακή λειτουργία βεβαίωσης του κλασικού εσωτερικού ελέγχου φαίνεται να έχει αντικατασταθεί σε μεγάλο βαθμό ως το κυρίαρχο παράδειγμα εσωτερικού ελέγχου στη Σιγκαπούρη. Επιπλέον, τα αποτελέσματά δείχνουν ότι τόσο οι ανώτεροι όσο και οι κατώτεροι διευθυντές της Σιγκαπούρης εκτιμούν τους εσωτερικούς ελεγκτές που εξυπηρετούν τον ρόλο του επιχειρηματικού εταίρου. Αντίθετα, οι διευθυντές μεσαίου επιπέδου συχνά θεωρούν αρνητικά τις δραστηριότητες εσωτερικού ελέγχου και ως προς τις δραστηριότητες «φύλακα». Η παραπάνω έρευνα επεκτείνει περαιτέρω και αναπτύσσει τη βιβλιογραφία σχετικά με το ρόλο

και την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου από τη σκοπιά των πελατών εσωτερικού ελέγχου. Οι ανώτεροι, μεσαίοι και κατώτεροι διευθυντές είναι σημαντικές ομάδες πελατών. Το θεωρητικό μας πλαίσιο που χρησιμοποιεί τη μαρξιστική οικονομική θεωρία είναι το πρώτο στη βιβλιογραφία ΙΑ. Παρουσιάζουν επίσης μια ερευνητική ατζέντα για περαιτέρω εργασία με επιπτώσεις στους ερευνητές των αναπτυσσόμενων χωρών.

Οι Brown και Fanning (2018) σε άρθρο τους αναφέρουν ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές συχνά παρέχουν συμβουλές στους διευθυντές ως σημαντικό στοιχείο για τη λήψη αποφάσεων στη λογιστική. Πρόσφατοι πρακτικοί επαγγελματικοί οδηγοί έχουν προσεγγίσει τα πλεονεκτήματα μιας συμμετοχικής ή "προπονητικής" όπως αναφέρουν προσέγγισης σε σχέση με μια παραδοσιακή προσέγγιση του "αστυνομικού" στον ρόλο του εσωτερικού ελέγχου. Διεξάγουν λοιπόν δύο πειράματα που ελέγχουν τον τρόπο με τον οποίο οι διαχειριστές ανταποκρίνονται στις συμβουλές ενός εσωτερικού ελεγκτή χρησιμοποιώντας αυτές τις δύο διαφορετικές προσεγγίσεις. Τα αποτελέσματα και από τα δύο πειράματα υποδεικνύουν ότι, όταν ένας εσωτερικός ελεγκτής παρέχει επαγγελματική προτίμηση (π.χ. παραιτείται από μια τυποποιημένη διερεύνηση ενός άσχετου λάθους), τα διευθυντικά στελέχη συμφωνούν περισσότερο με τις συμβουλές του εσωτερικού ελεγκτή μόνο όταν υιοθετεί μια συμμετοχική προσέγγιση. Αντίθετα, μια χάρη μειώνει τη συμφωνία των διαχειριστών με μια πιο παραδοσιακή συμβουλή του εσωτερικού ελεγκτή. Η μελέτη μας συμβάλλει στην πρακτική εξετάζοντας τον τρόπο με τον οποίο η προσέγγιση του εσωτερικού ελεγκτή μπορεί να αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο ευνοεί την επίδραση της εταιρικής διακυβέρνησης και συμβάλλει στη συμβουλευτική βιβλιογραφία στη λογιστική υπογραμμίζοντας τη σημασία της επιβεβαίωσης της προσδοκίας.

Η Batae (2018) σε επιστημονικό άρθρο της αναφέρει ότι σχεδόν σε κάθε κλάδο, η καινοτομία τροφοδοτείται από την εξέλιξη της τεχνολογίας και ως εκ τούτου οι αναδυόμενες τεχνολογίες εξελίσσουν νέα και πιο περίπλοκα χαρακτηριστικά κινδύνου. Όλοι οι riskmanagers οφείλουν να βοηθήσουν τις εταιρείες τους, διασφαλίζοντας ότι οι έλεγχοι που εφαρμόζονται είναι αποτελεσματικοί και οι λειτουργίες του Εσωτερικού Ελέγχου βοηθούν προληπτικά συμβάλλοντας στην υπεύθυνη καινοτομία. Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές πρέπει να είναι σε θέση να αξιολογούν γρήγορα και να αντιμετωπίζουν τον πλήρη αντίκτυπο της τεχνολογικής προόδου και την πρόκληση των προφίλ κινδύνου, αλλά για να το κάνουν πρέπει να συνεχίσουν να αποκτούν νέες δεξιότητες και να είναι ενημερωμένοι συνεχώς και ανά πάσα

στιγμή. Θεωρείται απαραίτητο πλέον οι λειτουργίες Εσωτερικού Ελέγχου των οικονομικών οντοτήτων να γνωρίζουν την τεχνολογία και να την χρησιμοποιούν έντονα στο έργο τους καθώς η τεχνολογία θα καταστήσει τις λειτουργίες Εσωτερικού Ελέγχου γρήγορες, σχετικές και έγκαιρες και θα προσφέρουν μεγαλύτερη κάλυψη με χαμηλότερο κόστος τα επόμενα χρόνια.

Οι K Chalmers, D Hay, H Khlif(2019) κατέληξαν σε τρεις βασικές γνώσεις από την ανάλυσή τους. Πρώτον, τα στοιχεία σχετικά με τις οικονομικές συνέπειες της ποιότητας του εσωτερικού ελέγχου υποδηλώνουν ότι η ποιότητα του εσωτερικού ελέγχου μπορεί να έχει σημαντική επίδραση στη λήψη αποφάσεων από τους χρήστες χρηματοοικονομικών πληροφοριών. Δεύτερον, τα αποτελέσματα της έρευνας σχετικά με την εμπειρική σχέση μεταξύ της δομής ιδιοκτησίας, ορισμένων χαρακτηριστικών του πίνακα και της ποιότητας του εσωτερικού ελέγχου είναι γενικά ανάμεικτα. Εμπειρικά στοιχεία σχετικά με τη σχέση μεταξύ των χαρακτηριστικών της επιτροπής ελέγχου και της ποιότητας του εσωτερικού ελέγχου υποστηρίζουν γενικά μια θετική και σημαντική σχέση. Τέλος, ενώ οι μελέτες σε δικαιοδοσίες εκτός των ΗΠΑ αυξάνονται, παραμένουν ευκαιρίες για διερεύνηση των καθοριστικών και συνεπειών του εσωτερικού ελέγχου σε άλλες δικαιοδοσίες. Η αναθεώρησή μας παρέχει στοιχεία για τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής για το εάν υπάρχουν οφέλη από την απαίτηση από τη διοίκηση και τους ελεγκτές να υποβάλλουν εκθέσεις σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο των χρηματοοικονομικών αναφορών.

ΟΥΤ Chang, H Chen, RK Cheng (2019) αναφέρει σε έρευνά του ότι η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου βοηθά τη διοίκηση στη βελτίωση των εσωτερικών ελέγχων σε λειτουργίες, αναφορές και συμμόρφωση. Ενώ πολλές μελέτες εξετάζουν τη σχέση μεταξύ του εσωτερικού ελέγχου(IAF) και του εσωτερικού ελέγχου επί των χρηματοοικονομικών αναφορών (ICFR), λίγα είναι γνωστά για τον εσωτερικό έλεγχο των λειτουργιών και της συμμόρφωσης. Χρησιμοποιώντας ένα μοναδικό σύνολο δεδομένων από την Ταϊβάν, αυτή η μελέτη εξετάζει τη σχέση μεταξύ της ποιότητας IAF και των ελλείψεων εσωτερικού ελέγχου στις λειτουργίες και τη συμμόρφωση. Τα αποτελέσματα υποδηλώνουν ότι μια μεγαλύτερη ομάδα εσωτερικού ελέγχου μπορεί να βελτιώσει την απόδοση του συνόλου των ενεργειών του εσωτερικού ελέγχου τόσο για τις λειτουργίες όσο και για τη συμμόρφωση, ενώ η αρμοδιότητα του εσωτερικού ελεγκτή σχετίζεται θετικά με την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου επί της συμμόρφωσης, αλλά όχι με τις λειτουργίες. Αυτή η μελέτη συμβάλλει στη

βιβλιογραφία ρίχνοντας φως στους καθοριστικούς παράγοντες της επίτευξης των λειτουργιών και των στόχων συμμόρφωσης. Παρέχει επίσης σημαντικές επιπτώσεις για τα ενδιαφερόμενα μέρη και τους επαγγελματίες, καθώς ο έλεγχος μιας επιχείρησης στις λειτουργίες και τη συμμόρφωση μπορεί να επηρεάσουν αμοιβαία την ICFR και τελικά την επιχειρηματική της επιτυχία.

Αναφορές των Ταχυνάκη και Ζαφειράκου (2007) εξετάζουν τον εσωτερικό έλεγχο στις ελληνικές επιχειρήσεις δίνοντας έμφαση στους τρόπους δημιουργίας τμημάτων εσωτερικού ελέγχου με αποτέλεσμα της έρευνας να δείχνει πως οι ελληνικές επιχειρήσεις θεωρούν πολύ σημαντικό τον εσωτερικό έλεγχο στην αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα μιας εταιρείας.

Οι Drogalas και Siopi (2017) σε έρευνα που πραγματοποίησαν για την συνολική εικόνα των παραγόντων που επηρεάζουν τη διαχείριση του κινδύνου όσον αφορά τη λειτουργία του Εσωτερικού Ελέγχου, αναφέρουν ότι ο Εσωτερικός Έλεγχος διαδραματίζει βασικό ρόλο στην παρακολούθηση του προφίλ κινδύνου μιας εταιρείας και στον εντοπισμό τομέων για τη βελτίωση των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνου. Στο πλαίσιο αυτό, ο Εσωτερικός Έλεγχος, τόσο στη διαβεβαίωσή του όσο και στους συμβουλευτικούς ρόλους του, συμβάλλει στη διαχείριση του κινδύνου με ποικίλους τρόπους όπως η παροχή αντικειμενική διαβεβαίωση στο διοικητικό συμβούλιο σχετικά με την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης κινδύνων. Τα αποτελέσματα της έρευνας αποκαλύπτουν ότι οι βασικοί ρόλοι Εσωτερικού Ελέγχου σχετικά με τη διαχείριση κινδύνου είναι: διασφάλιση των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνου, διασφάλιση της σωστής αξιολόγησης των κινδύνων, αξιολόγηση των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων, αξιολόγηση της αναφοράς βασικών κινδύνων και επανεξέταση της διαχείρισης των βασικών κινδύνων. Συμπεραίνουν ότι ο «εσωτερικός έλεγχος», η «προστιθέμενη αξία του εσωτερικού ελέγχου» και οι «εσωτερικοί ελεγκτές» συνδέονται στατιστικά σημαντικά με τη «διαχείριση κινδύνων» και επηρεάζουν την αποτελεσματική διαχείριση κινδύνων.

Ο Αχmedjanov, K. (2020) αναφέρεται στη σημασία που κατέχει η διαδικασία ελέγχου του ζητήματος της νομικής υποστήριξης και της μελέτης των κανονισμών που διέπουν την ελεγκτική δραστηριότητα. Το άρθρο του συνοψίζει και συστηματοποιεί τις προβλέψεις υπαρχόντων κανονισμών της Δημοκρατίας του Ουζμπεκιστάν που ρυθμίζουν τον έλεγχο, ιδίως το πεδίο του εσωτερικού ελέγχου

Οι Drogalasetal. (2017) σε έρευνα που πραγματοποίησαν αποτυπώνουν επιστημονικά ότι η αποτελεσματικότητα του ελέγχου, η ευθύνη του ελεγκτή και η κατάρτιση των ελεγκτών επηρεάζουν θετικά και σημαντικά την ανίχνευση της απάτης. Τα αποτελέσματά της ερευνάς τους, υπογραμμίζουν τη σημασία του Εσωτερικού Ελέγχου για την ανίχνευση της λογιστικής απάτης και της ανάγκης των εταιρειών να επενδύσουν σε διαδικασίες Εσωτερικού Ελέγχου και κατάρτισης για την επίτευξη ενισχυμένης εταιρικής απόδοσης. Συγκεκριμένα η έρευνά τους, τονίζει τη σημασία του Εσωτερικού Ελέγχου και της ανίχνευσης απάτης για εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε χώρες που βρίσκονται σε περίοδο οικονομικής κρίσης όπως και η Ελλάδα. Καταληκτικά, αναφέρουν, ότι η απάτη σχετίζεται με την αποτυχία των ελεγκτών να εντοπίσουν σφάλματα στις οικονομικές καταστάσεις.

Τέλος το σύγχρονο και εμπειριστατωμένο σύγγραμμα «Σύγχρονα Θέματα Ελεγκτικής και Εσωτερικού Ελέγχου» των Νεγκάκη και Ταχυνάκη (2017) παρέχει λύσεις και διεξόδους σε κάθε οντότητα μέσα από ένα ολοκληρωμένο και καλά δομημένο πλάνο εργασιών, λειτουργιών και εφαρμογής του Εσωτερικού Ελέγχου. Αναλύει όλες τις πτυχές του εσωτερικού ελέγχου με γνώμονα την καλύτερη δυνατή εφαρμογή τους σε κάθε οντότητα ως μια δικλίδα ασφαλείας έναντι των επιχειρηματικών κινδύνων που αντιμετωπίζει σε μια σύγχρονη οικονομία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 **ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ**

3.1 Εισαγωγή στον Εσωτερικό Έλεγχο – Ορισμοί – Δομή

3.1.1 Εισαγωγή

Ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί το βασικό άξονα διασφάλισης κάθε οντότητας. Ανάλογα με την πολυπλοκότητα των δραστηριοτήτων της καθώς και το μέγεθός της, η κάθε οντότητα ξεχωριστά αναζητά τον μεγαλύτερο δυνατό έλεγχο τόσο επι των δραστηριοτήτων που ασκεί όσο και των διαδικασιών που εφαρμόζει. Μέσα από την πλήρη εφαρμογή ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου η Διοίκηση της εκάστοτε επιχείρησης αποκτά ένα ισχυρό όπλο ελέγχου και ενημέρωσης σχετικά με τη εφαρμογή των διαδικασιών πολιτικών και οδηγιών που έχει ορίσει αλλά και σχετικά με την διασφάλιση των οικονομικών της καταστάσεων.

3.1.2 Ορισμοί

Σύμφωνα με το **Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (Institute of Internal Auditors – IIA 2012)** ως εσωτερικό έλεγχο ορίζει μια ανεξάρτητη, αντικειμενική και συμβουλευτική υπηρεσία, σχεδιασμένη και οργανωμένη, ώστε να προσθέτει αξία και να βελτιώνει λειτουργίες του οργανισμού. Μέσω επιστημονικών προσεγγίσεων αξιολογεί την επάρκεια λειτουργίας του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου, στοχεύει στην εκτίμηση και διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου, τον περιορισμό ή την εξάλειψη του, βοηθώντας τον οργανισμό να εκπληρώσει τους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς του στόχους.

Από την άλλη μεριά ως Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου ορίζουμε το σύνολο των πολιτικών, διαδικασιών και οδηγιών που τίθενται σε εφαρμογή από τη Διοίκηση της Εταιρείας με σκοπό τη διασφάλιση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των εταιρικών εργασιών, την αξιοπιστία της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης και τη συμμόρφωση με τους εφαρμοστέους νόμους και κανονισμούς (**Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης (ΚΕΔ) ΣΕΒ 2013**).

3.1.3 Δομή

Ένα άρτια δομημένο Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου θα πρέπει να συμβαδίζει απόλυτα με τα οριζόμενα από τα Διεθνή Πρότυπα Εσωτερικού ελέγχου και να είναι ταυτόχρονα ευέλικτο ώστε να έχει τη δυνατότητα να ανταπεξέρχεται σε κάθε πιθανό κίνδυνο που θα αντιμετωπίσει. Ο Εσωτερικός Έλεγχος έχει ως ευθύνη τον έλεγχο και τη παροχή διαβεβαίωσης της καλής λειτουργίας του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου προς τη Διοίκηση με σκοπό να αναγνωρίζει, αναλύει και προτείνει λύσεις σε προβλήματα που αντιμετωπίζει μια οντότητα. Με βάση όλα τα παραπάνω φτάνουμε στο συμπέρασμα ότι η ολοκληρωμένη εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου είναι δομημένη με μια αλληλουχία των εργασιών της καθώς δημιουργεί το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου με βάση τα δεδομένα και την έγκριση της Διοίκησης μιας οντότητας και στη συνέχεια ασκεί Εσωτερικό Έλεγχο σχετικά με την εφαρμογή τους συστήματος αυτού ώστε να μπορεί να αποδώσει λύσεις σε προβλήματα που αντιμετωπίζει. Μετά το πέρας των εργασιών του ελέγχου το Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου καταθέτει αναφορές και φύλλα ελέγχου σχετικά με τις διαδικασίες που ακολούθησε καθώς και τα ευρήματα του ελέγχου, ώστε η Διοίκηση να είναι σε θέση να λάβει τα απαραίτητα μέτρα αντιμετώπισης των πιθανών αποτελεσμάτων του ελέγχου.

3.2 Σκοπός, στόχος και είδη Εσωτερικού Ελέγχου

3.2.1 Σκοπός

Ο βασικός σκοπός εφαρμογής του Εσωτερικού Ελέγχου είναι η παροχή υπηρεσιών οι οποίες θα είναι επιστημονικά τεκμηριωμένες και θα βοηθήσουν την επιχείρηση να εκπληρώσει τα καθήκοντα της με πιο αποτελεσματικό τρόπο, παρέχοντας αναλύσεις, εκτιμήσεις, συστάσεις και παρατηρήσεις αναφορικά με τις λειτουργίες, τις συναλλαγές και τις δοσοληψίες της εταιρείας (Νεγκάκης Χ., Ταχυνάκης Π. 2017).

3.2.2 Στόχος

Ο Εσωτερικός Έλεγχος έχει ως πρωταρχικό στόχο να ελέγχει, να εκτιμά και να επισημαίνει στο Διοικητικό Συμβούλιο της εταιρείας κατά πόσο οι συναλλαγές και η γενικότερη δραστηριότητα της εταιρείας, καθώς και των βασικών μετόχων, των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου, των στελεχών της εταιρείας και των συνδεδεμένων προσώπων λαμβάνει χώρα χωρίς να θίγονται τα συμφέροντα των επενδυτών/μετόχων της εταιρείας και περαιτέρω χωρίς να απειλείται η διαφάνεια και η ομαλή λειτουργία της χρηματοπιστηριακής αγοράς (Καζαντής Χ. 2006).

3.2.3 Είδη Εσωτερικού Ελέγχου

Όπως έγινε κατανοητός ο σκοπός και ο στόχος του Εσωτερικού ελέγχου, στη συνέχεια παραθέτουμε επιγραμματικά τα σημαντικότερα είδη του ελέγχου (Καζαντής Χ. 2006):

1. Έλεγχοι παραγωγής
2. Οικονομικοί έλεγχοι
3. Διοικητικοί Έλεγχοι
4. Λειτουργικοί έλεγχοι
5. Έλεγχοι συμμόρφωσης
6. Έλεγχοι αποδοτικότητας
7. Έλεγχοι εταιρικής κοινωνικής ευθύνης
8. Έλεγχοι απάτης

Ενδεικτικά οι παραπάνω κατηγορίες ελέγχων διασφαλίζουν στο μέγιστο βαθμό την πορεία εργασιών κάθε οντότητας και αφορούν το πλήρες φάσμα των εργασιών που πραγματοποιούν.

3.3 Συστήματα Εσωτερικού Ελέγχου

Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου αποτελεί ένα σύνολο ελεγκτικών μηχανισμών (ασφαλιστικών δικλίδων - controls) και διαδικασιών που καλύπτει σε συνεχή βάση κάθε δραστηριότητα

μίας επιχείρησης και συντελεί στην αποτελεσματική και ασφαλή λειτουργία της (ΠΑΤΕ ΑΡΙΘΜ. 2577/9.3.2006)

Η ολοένα και αυξανόμενοι εμφάνιση διαφόρων μορφών εταιρικών κινδύνων καθιστά απαραίτητη τη δημιουργία ενός συστήματος πρόληψης και αντιμετώπισης των κινδύνων αυτών. Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου περιγράφει ένα σύνολο ενεργειών που εφαρμόζει μια οικονομική μονάδα ώστε να καταστείλει τους κινδύνους που αντιμετωπίζει και μπορεί να είναι (Νεγκάκης και Ταχυνάκης,2017):

1. Χρηματοοικονομικοί κίνδυνοι
2. Κίνδυνοι σχετικά με την ποιότητα των προϊόντων και των εμπορευμάτων
3. Κίνδυνοι ανταγωνισμού
4. Πιστωτικής πολιτικής
5. Ανεπάρκειας χρηματικών διαθεσίμων
6. Ανεπάρκειας πληροφοριακών συστημάτων
7. Εξυπηρέτησης πελατών
8. Διαχείρισης και διακίνησης αποθεμάτων
9. Κακής επιλογής προμηθευτών
10. Ακατάλληλης διαχείρισης των παγίων
11. Ανεπάρκειας ελέγχου των επιμέρους επιχειρηματικών μονάδων
12. Σχετικά με τη μισθοδοσία και το προσωπικό

Όλες λοιπόν οι ενέργειες που πραγματοποιούνται με σκοπό την καταστολή τον παραπάνω κινδύνου συντελούν το σύστημα εσωτερικού ελέγχου. Το οποίο είναι αρμόδιο μετά την αναγνώριση των κινδύνων αυτών να προβεί σε άμεσες ενέργειες σχετικές με τις επίλυσή τους.

3.4 Διεθνή Πρότυπα Εφαρμογής Εσωτερικού Ελέγχου και Κώδικας Επαγγελματικής Δεοντολογίας.

3.4.1 Διεθνή Πρότυπα Εφαρμογής Εσωτερικού Ελέγχου

Για την επαγγελματική εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου σύμφωνα με το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών εφαρμόζονται τα Διεθνή Πρότυπα Εσωτερικού Ελέγχου με σκοπό την περιγραφή των βασικών αρχών και πρακτικών εφαρμογών, τη θέσπισή του ως πλαίσιο παροχής υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας της μονάδας ελέγχου, τη τοποθέτησή τους ως βάση αξιολόγησης της αποδοτικότητας του εσωτερικού ελέγχου και τη συνεισφορά τους στη

βελτίωση της οργάνωσης των διαδικασιών των μονάδων εσωτερικού ελέγχου. Τα Διεθνή Πρότυπα Εσωτερικού Ελέγχου διαχωρίζονται ως ακολούθως σε:

- Πρότυπα Χαρακτηριστικών Ιδιοτήτων που αφορούν χαρακτηριστικά των όσων ασκούν τον εσωτερικό έλεγχο.
- Πρότυπα Απόδοσης που περιγράφουν τις δραστηριότητες του εσωτερικού ελέγχου συμπεριλαμβανομένου κριτηρίων αξιολόγησης της απόδοσης του εσωτερικού ελέγχου.
- Πρότυπα Εφαρμογής που εξειδικεύουν τα δύο πρώτα πρότυπα ανά τομέα δραστηριότητας.

Τα πρότυπα εσωτερικού ελέγχου διασφαλίζουν στον μέγιστο βαθμό την επαγγελματική προσέγγιση και την πορεία του εσωτερικού ελέγχου ακολουθώντας ένα κοινό πλαίσιο εφαρμογής.

3.4.2 Κώδικας Επαγγελματικής Δεοντολογίας Εσωτερικού Ελέγχου

Τα Διεθνή Πρότυπα Εσωτερικού Ελέγχου ακολουθεί ο Κώδικας Επαγγελματικής Δεοντολογίας του Εσωτερικού Ελεγκτή όπως αυτός παρουσιάζεται από το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών καθώς αποτελεί ένα αναπόσπαστο κομμάτι της εφαρμογής του Εσωτερικού Ελέγχου. Ο Εσωτερικός Ελεγκτής πρέπει να διέπεται από (Νεγκάκης και Ταχυνάκης, 2017) τα κάτωθι χαρακτηριστικά :

Α)Αντικειμενικότητα αφού σε καμία περίπτωση ο εσωτερικός ελεγκτής δεν πρέπει να έρθει αντιμέτωπος με τα συμφέροντα της επιχείρησης καθώς και με ενέργειες που θα επηρεάσουν την κρίση του καθώς αναλαμβάνει να εκτελέσει τις υπηρεσίες του, τυπικά και αντικειμενικά έως εκεί που είναι αρμόδιος.

Β)Ακεραιότητα αφού επιβάλλεται να μην εμπλέκεται με παράνομες, παράτυπες και αντικανονικές δραστηριότητες που μπορούν να επηρεάσουν το αποτέλεσμα του εσωτερικού ελέγχου, συνεπώς θα πρέπει να είναι άτομο φερέγγυο, αφοσιωμένο, υπεύθυνο και γνώστης του αντικειμένου κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του.

Γ)Εχεμύθεια καθώς θα πρέπει να χρησιμοποιεί τις πληροφορίες που δέχεται με μοναδικό σκοπό τη διεκπεραίωση του ελεγκτικού του έργου και όχι για τυχόν προσωπικό του όφελος με αποτέλεσμα ο εσωτερικός ελεγκτής θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από εχεμύθεια.

Δ)Επάρκεια εφόσον πρέπει να είναι άριστα καταρτισμένος σύμφωνα με τις αρχές εσωτερικού ελέγχου, την εκάστοτε νομοθεσία καθώς και τα όσα που διέπουν τα διεθνή πρότυπα εσωτερικού ελέγχου, να διακρίνει και να διαχειρίζεται ατασθαλίες και παράνομες ή παράτυπες πράξεις που δεν στηρίζουν την επιχειρηματική δραστηριότητα. Επιβάλλεται να μπορεί να ελέγχει το σύστημα εσωτερικού ελέγχου ώστε να εντοπίζει τις αδυναμίες του αποσκοπώντας έτσι στην εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης. Επίσης είναι πολύ σημαντικό ότι πρέπει να αναφέρει στη διοίκηση οποιαδήποτε ασυνήθιστη ενέργεια που αντιλαμβάνεται και να μπορεί να προτείνει τρόπους αντιμετώπισης κάθε προβλήματος που δημιουργείται.

3.5 Οφέλη Εσωτερικού Ελέγχου

Ο Εσωτερικός Έλεγχος έρχεται ώστε να παρέχει διαβεβαιώσεις καλής λειτουργίας του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου. Η ορθή τήρηση των οριζόμενων του συστήματος εσωτερικού ελέγχου στοχεύει στην εφαρμογή διαδικασιών που βοηθούν ώστε (Νεγκάκης και Ταχυνάκης, 2017):

- Να διορθωθούν αδικίες και προβλήματα που αφορούν τις σχέσεις μεταξύ μελών του ανθρώπινου δυναμικού καθώς και μεταξύ διοίκησης και ανθρώπινου δυναμικού με αποτέλεσμα να το κάνουν αποδοτικότερο και προσηλωμένο.
- Να μειώνονται άσκοπες δαπάνες και γίνεται σωστότερη κατανομή των οικονομικών πόρων .
- Να εφαρμόζονται με ακρίβεια οι διοικητικές εντολές χωρίς παρεκκλίσεις.
- Να μειώνεται το λειτουργικό κόστος μέσα από επανασχεδιασμό διαδικασιών.
- Να προστατεύεται η περιουσία και τα συμφέροντα των ιδιοκτητών της επιχείρησης
- Να κατανέμονται οι αρμοδιότητες με πιο αποτελεσματικό τρόπο, δηλαδή εντοπίζονται και ανατίθενται αρμοδιότητες σε άτομα τα οποία μπορούν αν είναι πιο παραγωγικά στους τομείς επιλογής από αυτούς που εργάζονταν έως πρότινος.
- Να αποφεύγονται παρατυπίες και παρανομίες που δημιουργούνται είτε εκ λάθους, είτε για προσωπικό συμφέρον υπαλλήλων είτε από ελλιπή γνώση του ανθρώπινου δυναμικού επί των διαδικασιών.
- Να δημιουργούνται και εφαρμόζονται καινοτόμες ιδέες για την αποφυγή λαθών, γραφειοκρατίας και χρονοβόρων διαδικασιών, όπως επίσης και αναποτελεσματικών μεθόδων, με στόχο την καλύτερη απόδοση της εταιρείας.
- Να εισάγονται νέες τεχνολογίες οι οποίες αυτοματοποιούν διαδικασίες και ωφελούν την επιχείρηση σε μεγάλο βαθμό.

- Να εισπράττονται με μεγαλύτερη ευκολία διαφυγόντα έσοδα που κοστίζουν στην επιχείρηση.
- Να αξιολογούνται απόψεις και ιδέες για την ανάπτυξη της επιχείρησης με τον καλύτερο δυνατό τρόπο μέσα από το τμήμα εσωτερικού ελέγχου.
- Να αξιολογούνται επενδύσεις σχετικά με την αποδοτικότητά τους και τις εισροές που θα προσφέρουν στην οντότητα.

Ανάλογα με τις ιδιομορφίες και τους στόχους κάθε οντότητας σε όλα τα παραπάνω μπορούν να προστεθούν και να αφαιρεθούν στόχοι καθώς η φυσική πορεία κάθε οντότητας που εφαρμόζει τον εσωτερικό έλεγχο είναι διαφορετική.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 **ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ**

4.1 Εισαγωγή και ανάλυση εργασιών

Μέσα από το παρακάτω κεφάλαιο θα αναλύσουμε τα βήματα και τις ενέργειες που ακολουθούνται για την εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου. Θα παρουσιαστεί αναλυτικά ο σχεδιασμός του πλάνου ελέγχου, τα βήματα εφαρμογής τους και οι εργασίες ολοκλήρωσης με τις μεταγενέστερες ενέργειες του ελέγχου. Η θεωρητική προσέγγιση του κεφαλαίου αυτού αποσκοπεί στην καλύτερη δυνατή κατανόηση της μελέτη περίπτωσης που ακολουθεί. Η μεθοδολογία της εφαρμογής του Εσωτερικού Ελέγχου χαρακτηρίζεται ως αξιολόγηση του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου και είναι μια δυναμική διαδικασία ελέγχου που προσαρμόζεται στις ανάγκες του κάθε οργανισμού πάντα με γνώμονα την παράλληλη συμβολή των όσων ορίζουν τα Διεθνή Πρότυπα Εσωτερικού Ελέγχου καθώς και οι κανονισμοί και νομοθεσίες κάθε χώρας.

4.2 Σχεδιασμός και Πλάνο Ελέγχου

Ο σχεδιασμός και το πλάνο ελέγχου αφορούν μια οργανωμένη διαδικασία η οποία σχετίζεται με την οργανωτική δομή και τους λειτουργικούς κανόνες της επιχείρησης που αποσκοπεί στη διασφάλιση των συμφερόντων και της περιουσίας της (Παπαστάθης, 2014).

Συνεπώς η λειτουργία των εργασιών του εσωτερικού ελέγχου αφορά πράξεις και ενέργειες που εφαρμόζονται σε ετήσια βάση καθώς και θα πρέπει να αξιολογούν τις λειτουργίες και τους κινδύνους που έρχεται αντιμέτωπη μια οντότητα.

Σε ετήσια βάση λοιπόν θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τα ποιοτικά χαρακτηριστικά των εσωτερικών ελέγχων, οι πόροι και οι ροές των κεφαλαίων, η ρευστότητα των περιουσιακών στοιχείων, οι επιπτώσεις από η δημοσιότητα των αποτελεσμάτων του ελέγχου, το ενδιαφέρον

της διοίκησης καθώς και η σημασία της για τον εσωτερικό έλεγχο, η λειτουργία δοσοληψιών και συναλλαγών που πραγματοποιούνται, η εμπειρία των μελών της διοίκησης που ασχολούνται με το διοικητικό έργο, τα αποτελέσματα προηγούμενων ελέγχων, ο ρόλος των εξωτερικών ελεγκτών, η συχνότητα μεταβολών σε παραγωγικό και διοικητικό επίπεδο και οι εταιρικές πράξεις (Νεγκάκης και Ταχυνάκης, 2017)

4.3 Βήματα Εφαρμογής Ελέγχου

4.3.1 Βήμα Πρώτο – Αναγνώριση της επιχείρησης

Με την εφαρμογή του πρώτου βήματος του Εσωτερικού Ελέγχου πρέπει ο εσωτερικός ελεγκτής να αντλήσει πληροφορίες και δεδομένα σχετικά με το προφίλ της ελεγχόμενης εταιρείας (Νεγκάκης και Ταχυνάκης, 2017). Το στάδιο αυτό του ελέγχου ακολουθούν βασικές εργασίες οι οποίες είναι πάντα συνυφασμένες με την φύση και τον τρόπο λειτουργίας της εταιρείας.

Για την εκκίνηση της διαδικασίας του εσωτερικού ελέγχου το πρώτο βήμα αποτελείται από το άνοιγμα του μόνιμου φακέλου ελέγχου ή ο έλεγχος ύπαρξής του σε περίπτωση που δεν πραγματοποιείται για πρώτη φορά ο έλεγχος. Ο μόνιμος φάκελος περιέχει όλα τα αρχεία των ελέγχων που έχουν διενεργηθεί καθώς και κάθε απαραίτητο αρχείο σχετικά με την πορεία του ελεγκτικού έργου μαζί με αποτελέσματα και προτάσεις που κατατέθηκαν.

Εν συνεχεία ο εσωτερικός ελεγκτής προσπαθεί να κατανοήσει τον τρόπο λειτουργία της ελεγχόμενης επιχείρησης συλλέγοντας πληροφορίες που αφορούν διαδικασίες που ορίζει, πολιτικές που ασπάζεται καθώς και οδηγίες εργασίας που εφαρμόζει. Επίσης λαμβάνει γνώση αναλυτικά για το ρόλο και σκοπό του κάθε τομέα και τμήματος της εταιρείας, καθώς επίσης και για την οργανωτική δομή που κατέχει.

Στη συνέχεια μέσα από συνεντεύξεις, συναντήσεις, επαφές και αξιολογήσεις τόσο με διευθυντές, προϊσταμένους όσο και με άτομα που κατέχουν θέσεις καίριας σημασίας για την εταιρεία, πάντα σε συνεννόηση με την διοίκηση της εταιρείας, προσπαθεί να κατανοήσει τον κύκλο αρμοδιοτήτων και εξουσιών του προσωπικού της οντότητας καθώς και να αντιληφθεί στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό προσωπικά χαρακτηριστικά που χαρακτηρίζουν τον καθένα με σκοπό την απόκτηση εμπιστοσύνης και πνεύματος συνεργασίας. Ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να εξακριβώσει αν κάθε ένας από τους εργαζομένους σε θέση ευθύνης μπορεί να

ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις της θέσης του και ταυτόχρονα αν κατέχει γνώσεις και εμπειρίες επί του αντικειμένου εργασίας, όπως επίσης και κατά πόσο καλά γνωρίζει τον τομέα ευθύνης του και μπορεί να αναθέτει ευθύνες, αντιμετωπίζει προβλήματα κλπ.

Η επισκόπηση κατά τομέα ελέγχου είναι το επόμενο στάδιο του βήματος αναγνώρισης. Αφορά εμπάθυνση σε κάθε τομέα εργασίας της εταιρείας και ξεκινά με τη φυσική παρουσία του ελεγκτή στους χώρους εργασίας και δραστηριότητας του κάθε τομέα. Μέσα από αυτή την ενέργεια ο ελεγκτής θα πρέπει να κατανοήσει πλήρως τις εργασίες που παρέχει ο κάθε τομέας για να μπορέσει να γίνει πιο αντικειμενικός και αποτελεσματικός στο ελεγκτικό του έργο

Στη συνέχεια ο εσωτερικός ελεγκτής με σκοπό να αξιολογήσει και να δημιουργήσει ένα πλάνο εσωτερικού ελέγχου σχετικό με τα προβλήματα και της αδυναμίας της επιχείρησης, καταρτίζει διαγράμματα, γραφήματα και αναφορές σχετικές με την αναγνώριση ευρημάτων που εντόπισε στο αρχικό στάδιο του ελέγχου.

Τέλος, το πρώτο βήμα του ελέγχου που αφορά την αναγνώριση της οντότητας ολοκληρώνεται με την παρουσίαση των αποτελεσμάτων των διαδικασιών που πραγματοποίησε ελεγκτής στους αρμόδιους προϊσταμένους, διευθυντές και διοικητικά στελέχη που εμπλέκονται με τον έλεγχο.

4.3.2 Βήμα Δεύτερο – Πρόγραμμα και εργασίες ελέγχου

Αφού ολοκληρωθούν όλες οι διαδικασίες που περιγράφονται στο πρώτο βήμα της αναγνώρισης της ελεγχόμενης οντότητας συνεχίζουμε με τον αρχικό προγραμματισμό καθώς και όλες τις απαραίτητες ενέργειες που πρέπει να εφαρμοστούν με σκοπό να καταλήξουμε στην ορθή εφαρμογή του ελεγκτικού έργου. Στο δεύτερο βήμα λοιπόν του ελέγχου θα αναλύσουμε τον προγραμματισμό και τις εργασίες ελέγχου.

Η αναφορά στον προγραμματισμό του ελέγχου αφορά όλες τις απαραίτητες ενέργειες που πραγματοποιεί ο εσωτερικός ελεγκτής ώστε να καταγράψει και να αναφέρει όλες τις διαδικασίες που θα ακολουθήσει ώστε να παρουσιάσει ένα πλήρες πλάνο και πορεία του ελεγκτικού έργου. Η εκκίνηση του προγραμματισμού του ελέγχου ξεκινάει από τους πρώτους βραχυχρόνιους ελέγχους και συνεχίζει σε μακροχρόνια βάση με δυναμική και μεταβλητότητα ανάλογα με την πορεία εφαρμογής του. Οι αρχικοί ετήσιοι έλεγχοι σχετίζονται με κινδύνους, εργατικό δυναμικό που απαιτείται ώστε να πραγματοποιηθεί και τις εργασίες που πρέπει να ακολουθηθούν. Στη συνέχεια μετά την ολοκλήρωση του βραχυχρόνιου κομματιού του ελέγχου ακολουθεί η αξιολόγηση του βραχυχρόνιου ελέγχου με σκοπό την διαπίστωση

λαθών και παραλήψεων ενώ στο τέλος ακολουθεί η μακροχρόνια οργάνωσή του ελεγκτικού έργου. Η μακροχρόνια οργάνωση αφορά ελέγχους σχετικά με διαδικασίες, λειτουργίες και κινδύνους που αναγνωρίστηκαν και χρειάζονται αλλαγές.

Μετά την ολοκλήρωση του προγραμματισμού του ελεγκτικού έργου ακολουθεί φυσικά η εφαρμογή των διαδικασιών που ορίζει ο έλεγχος. Ο έλεγχος αφορά κατά πόσο οι διαδικασίες μπορούν αν στηρίξουν και να ενισχύσουν την πορεία της οντότητας που την εφαρμόζει και κατά πόσο οι διαδικασίες αυτές μπορούν να ανταπεξέλθουν στη σωστή λειτουργία όπως επίσης και κατά πόσο λειτουργούν αποδοτικά και αποτελεσματικά ως προς το συμφέρον της οντότητας (Κάντζου και Χονδράκη, 2006). Ο έλεγχος των διαδικασιών περιλαμβάνει ελέγχους γύρω από όλο το φάσμα που αφορά τις διαδικασίες, πολιτικές, οδηγίες και λειτουργίες που διακατέχεται μια οντότητα. Είναι πολύ σημαντικό να κατανοήσουμε στο σημείο αυτό ότι με βάση όλα τα παραπάνω λειτουργεί και εξελίσσεται μια οντότητα καθώς αποτελούν το ρυθμιστικό μηχανισμό που θεσμοθετεί και εφαρμόζει κάθε απαραίτητη ενέργεια σχετικά με τη λειτουργία της. Συνεπώς στο βήμα αυτό θα πρέπει να αναλύσουμε τη δομή των διαδικασιών και κατά πόσο αυτές είναι άρτια συνδεδεμένες με την επιχειρηματική δομή. Οι διαδικασίες θα πρέπει να κατέχουν ξεκάθαρους ρόλους σχετικά με την ακολουθία κάθε εργασίας και ταυτόχρονα να είναι συνδεδεμένοι με όλους τους υπόλοιπους κανονισμούς που διακατέχουν την μονάδα εφαρμογής του ελέγχου.

Επόμενο βήμα ακολουθεί η αξιολόγηση και επιβεβαίωση εγκρίσεων, στο βήμα αυτό γίνεται έλεγχος του κατά πόσο συμβάλλουν οι εγκρίσεις και οι ενέργειες που πραγματοποιούνται στην καλύτερη λειτουργία της μονάδας. Στο βήμα αυτό εμπεριέχετε και η ολοκληρωτική ελεγκτική διαδικασία σε κάθε τμήμα της οντότητας ώστε να έχουμε πλήρη εικόνα της εφαρμογής όλων των παραπάνω διαδικασιών αλλά και ο φυσικός έλεγχος που συντελεί στη διαπίστωση ορθής χρήσης της εταιρικής περιουσίας σε κάθε τομέα και τμήμα λειτουργίας. Οι παραπάνω έλεγχοι λειτουργούν με γνώμονα την ελαχιστοποίηση λαθών και παραλήψεων ώστε να μπορούν να μειωθούν τα περιθώρια των εταιρικών κινδύνων.

Οι αναλυτικές διαδικασίες αποτελούν το πρώτο κομμάτι του ελέγχου τεκμηριώσεων, στο κομμάτι αυτό ο ελεγκτής προχωρά σε ουσιαστικό έλεγχο της εταιρείας στα χρηματοοικονομικά της στοιχεία. Οι διαδικασίες αυτές εστιάζουν κατά κύριο λόγο τόσο στην σύγκριση και κατανόηση αποτελεσμάτων όσο και στην ανάλυση κάθε οικονομικού μεγέθους με σκοπό την εύρεση παθογενειών και λαθών που συμβάλουν καθοριστικά στην πορεία της

εταιρείας. Στο στάδιο αυτό περιλαμβάνονται έλεγχοι και ανάλυση αριθμοδεικτών, σύγκριση στοιχείων ανά έτος κλπ.

Τις αναλυτικές διαδικασίες ακολουθούν οι λεπτομερειακοί έλεγχοι ώστε να ολοκληρώσουν το στάδιο τεκμηριώσεων των εργασιών. Οι λεπτομερειακοί έλεγχοι έχουν να κάνουν με την εμπάθυνση του ελέγχου σε εργασίες που πραγματοποιεί η ελεγχόμενη οντότητα και κατά πόσο αυτές οι διαδικασίες εφαρμόζονται σύμφωνα με τους κανόνες.

Με την ολοκλήρωση των αναλυτικών διαδικασιών και των λεπτομερειακών ελέγχων ολοκληρώνεται και το στάδιο του ελέγχου που αφορά τις τεκμηριώσεις των εργασιών. Τα βήματα αυτά συντελούν στην γρηγορότερη και αμεσότερη πρόληψη των σφαλμάτων και λαθών των εργασιών της εταιρείας(Νεγκάκης και Ταχυνάκης, 2017).

Με την έναρξη των εργασιών ο εσωτερικός ελεγκτής θα πρέπει για αρχή να διασφαλίζει και να προάγει την αυτοτέλεια της κάθε χρήσης. Κάθε χρήση ελέγχου είναι αυτοτελής και δεν μπορεί να επηρεάζεται από ενέργειες και γεγονότα άλλων χρήσεων. Ο μόνιμος φάκελος ελέγχου περιέχει όλα τα ευρήματα και τις διαδικασίες όλων των χρήσεων ξεχωριστά ανά έτος αναφοράς.

Στον ετήσιο φάκελο ελέγχου περιλαμβάνονται επίσης εργασίες και αποτελέσματα που έχουν να κάνουν με ελέγχους που πραγματοποιούνται και αφορούν (Παπαστάθης,2014).:

- Τη λήψη επιβεβαιωτικών απαντήσεων από τρίτους
- Τον έλεγχο της τήρησης των λογαριασμών και των πληροφοριών που βρίσκονται στα βιβλία της επιχείρησης
- Τον έλεγχο των παραστατικών της επιχείρησης που μέσα από αυτή τη διαδικασία συνήθως με τη μέθοδο δειγματοληψίας αποκομίζονται πληροφορίες σχετικά με την ορθότητα της αντίληψης των καταχωρήσεων των παραστατικών όπως επίσης και της φυσικής υπόστασης τους
- Τον έλεγχο των αριθμητικών πράξεων ορθότητας των υπολογισμών που πραγματοποιήθηκαν και αφορούν όλες τις πιο πάνω διαδικασίες. Ο υπολογισμών φόρων, αποσβέσεων, επιτοκίων και αποδόσεων είναι μερικοί τομείς δράσεις των αριθμητικών ελέγχων.

Συμπεραίνουμε λοιπόν ολοκληρώνοντας το δεύτερο βήμα του ελέγχου την σημαντικότητα και την αποτελεσματικότητα που μπορεί να επιφέρει η σωστή εφαρμογή ενός άρθρα

οργανωμένου και εμπειριστατωμένου συστήματος εσωτερικού ελέγχου (Νεγκάκης και Ταχυνάκης, 2017).

4.3.3 Βήμα Τρίτο – Κατάρτιση φύλλων εργασίας Εσωτερικού Ελέγχου

Τα δύο πρώτα βήματα ελέγχου ακολουθεί η κατάρτιση των φύλλων εργασιών ελέγχου. Μέσα από τα φύλλα αυτά αναλύονται πλήρων όλες οι απαραίτητες ενέργειες που πραγματοποιήθηκαν στα πρώτα βήματα του ελέγχου καθώς και τα ευρήματά τους. Ο σκοπός των φύλλων εργασίαςελέγχου είναι να παρέχουν διαπιστευτήρια σχετικά με τη γνώμη του εσωτερικού ελεγκτή. Μέσα από αυτά ο εσωτερικός ελεγκτής διαθέτει τα στοιχεία και τα αποτελέσματα που τον καθοδήγησαν στην έκδοση γνώμης του σχετικά με τον έλεγχο που πραγματοποίησε. Το περιεχόμενο των φύλλων εργασιών θα πρέπει να περιέχει:

- Στοιχεία αναγνώρισης μιας επιχείρησης όπως επωνυμία, στοιχεία μητρώου, ελεγχόμενη περίοδο αναφοράς καθώς επίσης και τα ατομικά στοιχεία του ελεγκτή που πραγματοποιεί τον έλεγχο.
- Πηγές άντλησης των πληροφοριών, δηλαδή από πού προέρχεται η κάθε πληροφορία είτε σαν επικεφαλίδα είτε μέσα από υπόμνημα που παραπέμπει στην πηγή αυτή.
- Παρουσίαση του ελεγκτικού έργου, πως δηλαδή πραγματοποιήθηκε η διαδικασία σύμφωνα με ποια κριτήρια και ποιες μεθόδους.
- Αναλυτική παρουσίαση σημαντικών ευρημάτων που εντοπίστηκαν κατά την εφαρμογή του ελέγχου.
- Συμπεράσματα που αποκόμισε ο ελεγκτής από τη διαδικασία που ακολούθησε.

Τα φύλλα ελέγχου παρουσιάζουν το πλήρες πλάνο και τα βήματα με συμπεράσματα του ελέγχου ώστε να διασφαλιστεί στο μεγαλύτερο βαθμό το ελεγκτικό έργο και να προτείνει λύσεις και συμβουλές για την επιχειρηματική πορεία. (Νεγκάκης και Ταχυνάκης, 2017).

4.3.4 Βήμα Τέταρτο – Έκθεση Ελέγχου

Η συνέχεια και το βήμα τέσσερα αφορά την έκθεση ελέγχου που καταρτίζει ο εσωτερικός ελεγκτής και καταθέτει προς συζήτηση στην Διοίκηση της οντότητας. Η έκθεση ελέγχου παρουσιάζει αναλυτικά όλα τα ευρήματα του ελέγχου και τη σημαντικότητα τους στην πορεία εργασιών και ταυτόχρονα δείχνει στη διοίκηση το επίπεδο και την εμπειρία του ελεγκτή. Με την κατάθεση της έκθεσης ελέγχου στην Διοίκηση της ελεγχόμενης οντότητας ο εσωτερικός ελεγκτής προσπαθεί να κάνει κατανοητά τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η

οντότητα και ταυτόχρονα να προτείνει λύσεις σχετικά με την αντιμετώπιση των προβλημάτων αυτών. Ως επιτυχημένη έκθεση ελέγχου θεωρείται αυτή που παρέχει αναλυτική και ουσιαστική τοποθέτηση σε κάθε θέμα προς αντιμετώπιση, προσφέροντας γνώσεις και εμπειρικές προσεγγίσεις επί των ευρημάτων με ταυτόχρονη κατάθεση προτάσεων και συμβουλών για την επίλυσή τους.

4.4 Εργασίες Ολοκλήρωσης και Μεταγενέστερες Ενέργειες Ελέγχου

Ολοκληρώνοντας τις απαραίτητες διαδικασίες και τα βήματα ελέγχου, από την αναγνώριση έως και την έκθεση ελέγχου, ο εσωτερικός ελεγκτής προχωρά σε μεταγενέστερες ενέργειες που ενώ αφορούν τον έλεγχο δεν μπορούν να εφαρμοστούν κατά τη διάρκειά του. Οι μεταγενέστερες ενέργειες λοιπόν αφορούν και εστιάζουν σε θέματα (Νεγκάκης και Ταχυνάκης, 2017):

- Αξιολόγησης και αποδοτικότητας των ενεργειών που εφαρμόστηκαν κατά το στάδιο ελέγχου, κατά πόσο έγιναν σωστές επιλογές μέτρων αντιμετώπισης των προβλημάτων και πως εφαρμόστηκαν.
- Τροποποίηση διαδικασιών στη λειτουργία της επιχείρησης αλλαγές οδηγιών εργασία και μετασχηματισμό συστημάτων διαχείρισης.
- Ανακατάταξης καθηκόντων του προσωπικού ώστε να εξασφαλίζεται καλύτερα το αποτέλεσμα του ελέγχου.

Όλα τα παραπάνω γεγονότα μπορούν να τροποποιήσουν κατά πολύ τις μεταγενέστερες διαδικασίες του ελεγκτικού έργου καθώς μπορούν να επιφέρουν σημαντικές αλλαγές και το τροποποιήσεις.

Η καταληκτική διαδικασία του εσωτερικού ελέγχου είναι η διαδικασία της ορθής αρχειοθέτησης όλων των σταδίων του ελέγχου καθώς και των μεταγενέστερων γεγονότων όπου εντοπίστηκαν ως αναγκαία από τον έλεγχο. Τα αρχεία του ελέγχου θα πρέπει να περιλαμβάνουν (Κάντζου και Χονδράκη, 2006):

- Τα προγενέστερα αποτελέσματα και συμπεράσματα ελέγχου.
- Τα φύλλα εργασίας ελέγχου.
- Τις εκθέσεις ελέγχου παλαιότερων ετών.
- Τις διοικητικές αποφάσεις που αφορούν ελέγχους αυτούς ή είναι άμεσα επηρεασμένες από αυτές.
- Τα ισχύοντα νομοθετικά πλαίσια ανάλογα με το είδος και τις δραστηριότητες της επιχείρησης με όλες τις τυχόν τροποποιήσεις τους.

Παρατηρείται ότι η αναγκαιότητα και οι αρμοδιότητες του εσωτερικού ελέγχου είναι άρτια συνδεδεμένες με την διοικητική στήριξη και την καλύτερη λήψη αποφάσεων ώστε να μπορεί να παρέχει αξία σε μια οντότητα που τον εφαρμόζει.

4.5 Αδυναμίες Εσωτερικού Ελέγχου

Αναφέροντας όλα τα παραπάνω αναλύουμε με άμεσο τρόπο πως μπορεί να εφαρμοστεί και να αποδώσει το σύστημα εσωτερικού ελέγχου. Όμως, όπως μπορούμε να αντιληφθούμε η εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου μπορεί να αντιμετωπίσει επίσης και πολλά προβλήματα και αδυναμίες σχετικά με την εφαρμογή του καθώς πολλές αρχές του μπορεί να παραβιαστούν είτε με ακούσιο είτε με εκούσιο τρόπο. Ο εσωτερικός έλεγχος λοιπόν μας παρουσιάζει αδυναμίες όπως (Τσακλάγκανος, 2008):

- Ανεπαρκείς μέτρα διαφύλαξης των περιουσιακών στοιχείων.
- Λανθασμένο σχεδιασμός του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου.
- Ελλείψεις υπευθυνότητας και ελέγχου.
- Αρνητική διάθεση διόρθωσης σφαλμάτων από προηγούμενο έλεγχο.
- Ελλείψεις εφεδρικών μηχανημάτων Εσωτερικού Ελέγχου.
- Ελεγκτική μαρτυρία για μη επίτευξη στόχων στη λειτουργία του Εσωτερικού Ελέγχου.
- Παράλειψη καθορισμού καθηκόντων

Γίνεται λοιπόν απόλυτα κατανοητό ότι ο εσωτερικός έλεγχος και η εφαρμογή του συστήματος εσωτερικού ελέγχου είναι άμεσα εξαρτημένα από τον ανθρώπινο παράγοντα ο οποίος παίζει τον σημαντικότερο ρόλο. Μέσα από την ενημέρωση και εκπαίδευση του προσωπικού τόσο του τμήματος εσωτερικού ελέγχου όσο και των υπόλοιπων τμημάτων μπορεί να επιτευχθεί το μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα της απόδοσης του εσωτερικού ελέγχου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΠΡΩΤΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ «ΣΥΜΒΟΥΛΟΙ Α.Ε.»

5.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό θα αναλυθεί εξολοκλήρου η εφαρμογή ενός πλήρους συστήματος εσωτερικού ελέγχου στην εταιρείας παροχής υπηρεσιών «Σύμβουλοι ΑΕ». Αφού πρώτα αναγνωρίσουμε την επιχειρηματική δομή, τους τομείς και τα τμήματα της εταιρείας στη

συνέχεια θα εστιάσουμε στα συστήματα διαχείρισης που εφαρμόζει, θα προχωρήσουμε στη διενέργεια των εργασιών του ελέγχου και θα καταλήξουμε στην σύνοψη και παρουσίαση του ελεγκτικού έργου και προτάσεις προς τη διοίκηση σχετικά με τα ευρήματα.

5.2 Αναγνώριση Επιχείρησης

Η επιχείρηση αναφοράς με την επωνυμία «Σύμβουλοι ΑΕ» είναι μία επιχείρηση με έδρα τη Θεσσαλονίκη όπου καταγράφει σχεδόν 30 χρόνια ζωής, με τα γραφεία της να απλώνονται σε πάνω από 8 χώρες σε όλη την Ευρώπη και τον κόσμο. Η εταιρεία «Σύμβουλοι ΑΕ» δραστηριοποιείται σε ένα ευρύ φάσμα παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών που αφορά λογιστικές, χρηματοοικονομικές, μισθοδοτικές και φορολογικές εργασίες αλλά και υπηρεσίες στρατηγικού σχεδιασμού, οικονομοτεχνικών μελετών και ελεγκτικών διαδικασιών. Η άρτια αποδοτικότητα της και η συνεχής ανάπτυξη του κλάδου της οικονομίας την έχουν κατατάξει σε μία από της ισχυρότερες εταιρείες παροχής συμβουλών στην Ελλάδα. Το φάσμα των εργασιών της εταιρείας ξετυλίγεται με την παροχή εξειδικευμένων υπηρεσιών τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα, με πλήθος επιχειρήσεων που ξεπερνά τις έξι χιλιάδες ανά τον κόσμο.

5.3 Δομή

Η οργανωτική δομή της «Σύμβουλοι ΑΕ» αποτελείται από οκτώ άρτια στελεχωμένες διευθύνσεις ως ακολούθως:

- Γενική Διεύθυνση
- Διεύθυνση λογιστικών και φορολογικών υπηρεσιών
- Διεύθυνση χρηματοοικονομικών υπηρεσιών
- Διεύθυνση μισθοδοσίας, εργατικών και προσωπικού
- Διεύθυνση στρατηγικού σχεδιασμού
- Διεύθυνση οικονομοτεχνικών μελετών
- Διεύθυνση ελεγκτικών υπηρεσιών
- Διεύθυνση εσωτερικής διαχείρισης

Μέσα από όλα τα παραπάνω κατανοούμε ότι το σημαντικότερο εργαλείο που συνετέλεσε και συντελεί στην έως σήμερα πορεία της εταιρείας είναι το ανθρώπινο δυναμικό. Με μία γκάμα έμπειρων και εξειδικευμένων επιστημόνων του κλάδου, η εταιρεία αποτελείται συνολικά από τριακόσιους και πλέον εργαζομένους που κατανέμονται άρτια στελεχώνοντας με τον

καλύτερο δυνατό τρόπο συνολικά την εταιρεία. Κάθε εργαζόμενος αναφέρεται και λογοδοτεί στον αρμόδιο Προϊστάμενο του τμήματός του και κάθε προϊστάμενος στον αρμόδιο Διευθυντή. Οι διευθυντές της εταιρείας έρχονται σε επαφή με τον Γενικό Διευθυντή ο οποίος με τη σειρά του παρέχει πληροφορίες της εταιρικής πορείας στη Διοίκηση.

5.4 Υπάρχουσες διαδικασίες

Η εταιρεία μέσα από τις αυξανόμενες απαιτήσεις σχετικά με τη λήψη τόσο ιδιωτικών όσο και δημοσίων έργων και εργασιών, και πάντα με σκοπό να εξασφαλίζει στο μέγιστο βαθμό τις παρεχόμενες υπηρεσίες της ώστε να καθίσταται φερέγγυα απέναντι στους πελάτες της, εφαρμόζει μια σειρά από διαδικασίες πολιτικές και οδηγίες εργασίας όπου τυποποιούν σε μεγάλο βαθμό την πορεία κατά τη φυσική φορά των εργασιών της. Η θέσπιση των διαδικασιών αυτών, ορίζει τις παραμέτρους και τους τρόπους όπου έως σήμερα λειτουργεί η εταιρεία με σκοπό την επίτευξη των εταιρικών σκοπών και στόχων που θέτει η διοίκησή.

5.5 Αναγκαιότητα του Εσωτερικού Ελέγχου

Με την συνεχόμενη αύξηση του μεγέθους της εταιρείας, το εταιρικό σώμα παρεκκλίνει αρκετά και πολλές φορές παύει να τηρεί τα όσα έχουν θεσπιστεί από τη διοίκηση, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται σοβαρά προβλήματα και κίνδυνοι όπου μπορούν να διαταράξουν την πορεία εργασιών της εταιρείας. Η ανάγκη λοιπόν του Διοικητικού Συμβουλίου ώστε να μπορεί να αναγνωρίζει και να προλαμβάνει αστοχίες και λάθη την οδήγησε στην εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου. Μέσα από τη σκοπιά του Τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου, η διοίκηση της εταιρείας θα μπορέσει να αποκτήσει διαβεβαιώσεις σχετικά με την εφαρμογή των οριζόμενων κανόνων από αυτή και τη νομοθεσία, όπως επίσης και να βελτιώσει με τον καλύτερο τρόπο προβλήματα από παθογένειες που αντιμετωπίζει ώστε να αυξήσει με αυτό τον τρόπο της αξία της και να παρέχει ένα πιο ασφαλές και ανταποδοτικό περιβάλλον τόσο στους εξωγενείς όσο και στους ενδογενείς της παράγοντες που την επηρεάζουν.

5.6 Διενέργεια εργασιών Τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου

5.6.1 Απόφαση

Μετά από παμψηφεί απόφαση του διοικητικού συμβουλίου της εταιρείας «Σύμβουλοι ΑΕ» αποφασίζεται η κατάρτιση της επιτροπής ελέγχου της εταιρείας όπου καθίσταται υπεύθυνη σχετικά με την πορεία και διενέργεια των εργασιών κατάρτισης τους τμήματος εσωτερικού ελέγχου. Η επιτροπή ελέγχου αποτελείται από έμπιστα και άρτια καταρτισμένα μέλη όπως αυτά ορίζονται από τη διοίκηση, και έχουν ως κύριο σκοπό την στελέχωση και τη δημιουργία του Τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου της εταιρείας ώστε να μπορέσει να γίνει πλήρης εφαρμογή του ελέγχου της. Το βάρος των διαρθρωτικών αποφάσεων και αλλαγών παραμένει στη διοικητική ευχέρεια όμως η επιτροπή ελέγχου δημιουργείται και εξουσιοδοτείται ώστε να μπορεί να δίνει διαπιστεύσεις σε κάθε ενέργεια του Τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου και να παρέχει τα απαραίτητα εφόδια ώστε να ολοκληρωθεί το έργο του.

5.6.2 Επιτροπή Ελέγχου και Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου

Μετά τη δημιουργία της επιτροπής ελέγχου, αποφασίζεται η στελέχωση του Τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου, με την πρόσληψη εσωτερικού ελεγκτή όπου θα είναι σε θέση να διασφαλίζει την εφαρμογή του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου και να παρέχει συμβουλευτικές υπηρεσίες προς την επιτροπή και το Διοικητικό Συμβούλιο. Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές όπως αναφέραμε πρέπει να διακρίνονται από αντικειμενικότητα, αποτελεσματικότητα, εχεμύθεια και επάρκεια ώστε να διασφαλίζουν στο μέγιστο βαθμό τα αποτελέσματα του ελέγχου.

Εν συνεχεία εφόσον η επιτροπή Ελέγχου αξιολόγησε και αποφάσισε σχετικά με την επιλογή του Εσωτερικού Ελεγκτή προχώρησε στην ενημέρωση όλου του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας με γραπτή επιστολή σχετικά με την λειτουργία του Τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου και παραχώρησε στον Εσωτερικό Ελεγκτή κάθε πρόσβαση και δικαίωμα επί όλων των εταιρικών αρχείων και διαπιστευτηρίων ώστε να μπορέσει να έχει όλα τα απαραίτητα εφόδια για την εκπλήρωση του στόχου του.

5.6.3 Αρχική αναγνώριση της εταιρείας από τον Εσωτερικό Ελεγκτή

Με την έναρξη των εργασιών του Τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου, ο αρμόδιος ελεγκτής ξεκινά με την αναγνώριση της εταιρείας κατανοώντας και μελετώντας κάθε διαδικασία, πολιτική και οδηγία που εφαρμόζει ώστε να μπορέσει να αντιληφθεί και να ενσωματωθεί πιο εύκολα στην εταιρική δομή.

Ο εσωτερικός ελεγκτής ενημερώνεται σχετικά με κάθε δραστηριότητα που παρέχει η εταιρεία, αναλύει κάθε διαδικασία που ακολουθεί για τη διεκπεραίωση των δραστηριοτήτων αυτών, ενστερνίζεται τις πολιτικές που θεσπίζει ώστε να του γίνει κατανοητό το όραμα και ο στόχος της εταιρείας, ενημερώνεται σχετικά με τις οδηγίες εργασίας που ακολουθεί κάθε εμπλεκόμενο μέλος της με σκοπό να κατανοήσει την φιλοσοφία που ακολουθείται και τέλος ενημερώνεται πλήρως σχετικά με τους τομείς και τα τμήματα λειτουργία της. Από τη σωστή και έγκυρη ενημέρωση του Εσωτερικού Ελεγκτή δε θα μπορούσαν να λείψουν οι συνεχείς επαφές τόσο με την επιτροπή ελέγχου όσο και με τη γενικής διεύθυνση και τους διευθυντές κάθε τομέα της εταιρείας με σκοπό την καλύτερη δυνατή προσέγγιση των ουσιαστικών προβλημάτων και κινδύνων που αντιμετωπίζει η εταιρεία. Με την ολοκλήρωση των ενεργειών της αρχικής αναγνώρισης της εταιρείας, ο εσωτερικός ελεγκτής ξεκινάει με τα πρώτα βήματα εφαρμογής τους εσωτερικούς ελέγχου.

5.6.4 Συνεντεύξεις και Ερωτηματολόγια (Questionnaire)

Η πορεία του ελέγχου ξεκινάει με την αναγνώριση κινδύνων και προβλημάτων που έρχεται αντιμέτωπη η εταιρεία στην καθημερινότητά της μέσα από τη σκοπιά των αρμόδιων στελεχών της. Το πρώτο βήμα λοιπόν του ελέγχου ξεκινά με τη λήψη συνεντεύξεων και διανομή ερωτηματολογίων προς απάντηση σε κάθε διοικητικό στέλεχος της εταιρείας καθώς και κάθε εμπλεκόμενο μέλος που κατά την κρίση του ελεγκτή κρίνεται σημαντικής σπουδαιότητας η άποψή του.

Σε συνεννόηση με τη Γενική Διεύθυνση ο Εσωτερικός Ελεγκτής μέσα από ένα κύκλο διευρυμένων συνεντεύξεων προσπαθεί να συλλέξει γνωρίσματα και ιδιομορφίες του κάθε στελέχους της εταιρείας και ταυτόχρονα να εντοπίσει, μέσα από τη διανομή και συγκέντρωση απαντήσεων μιας συγκεκριμένης μορφής ερωτηματολογίου, την κριτική σκέψη και αντίληψη του κάθε στελέχους σχετικά με τα καθήκοντά του, τους στόχους στον τομέα ευθύνης του καθώς επίσης και την κριτική του σκέψη σχετικά με τον εντοπισμό εταιρικών κινδύνων που έρχεται αντιμέτωπη η εταιρεία σήμερα.

Τα ερωτηματολόγια του εσωτερικού ελέγχου αποτελούνται από τέσσερις ζώνες:

Η Πρώτη Ζώνη αποτελείται από μια γκάμα ερωτήσεων σχετικά με τον τομέα εργασίας, τη θέση, τα έτη εργασίας, το επίπεδο σπουδών και τα προσωπικά στοιχεία του κάθε στελέχους

Η Δεύτερη Ζώνη αφορά ερωτήσεις σχετικές με το σκοπό του τομέα, το αντικείμενο των εργασιών σχετικά με τις κύριες και δευτερεύουσες δραστηριότητες του, τις αρμοδιότητες του στον τομέα ευθύνης, την ύπαρξη στοχοθεσίας και χρονοδιαγραμμάτων του τομέα.

Η Τρίτη Ζώνη ζητά από τους ερωτηθέντες να τοποθετήσουν, με τη βοήθεια του συμπληρωματικού βοηθητικού εντύπου εταιρικών κινδύνων, στις τρεις μεγάλες κατηγορίες κινδύνων από τρεις υποκατηγορίες κινδύνων που πιστεύουν ότι αντιμετωπίζει η εταιρεία. Μετά την τοποθέτηση των κινδύνων αυτών, σε μία κλίμακα από το 1-5 (όπου 5 πολύ μεγάλη επίπτωση) να βαθμολογήσουν την σπουδαιότητα και την πιθανότητα του κάθε κινδύνου και να συμπληρώσουν των επισυναπτόμενο πίνακα.

Η Τέταρτη Ζώνη περιλαμβάνει και ζητάει την απάντηση των ερωτηθέντων σχετικά με την ύπαρξη συστημάτων πρόληψης και διαχείρισης των προαναφερθέντων κινδύνων καθώς και την ανάλυση των συστημάτων αυτών.

Με το πέρας όλων των παραπάνω διεργασιών ο εσωτερικός ελεγκτής, συμπληρώνει και καταγράφει κάθε απαραίτητο στοιχείο όπου αποκόμισε από τις συνεντεύξεις, μελετά εμπεριστατωμένα τα όσα απαντήθηκαν από τα στελέχη και στοχεύει στην κατάρτιση του πίνακα εκτίμησης κινδύνων της εταιρείας «RiskAssessment».

5.6.5 Πίνακας εκτίμησης κινδύνων (Riskassessment)

Με τη συλλογή και ανάλυση των ερωτηματολογίων της προηγούμενης διαδικασίας, ο εσωτερικός ελεγκτής κατέχει πλέον τα πρώτα στοιχεία σχετικά με την εξακρίβωση εταιρικών κινδύνων που έρχεται αντιμέτωπη η εταιρεία με σκοπό την καλύτερη δυνατή αντιμετώπισή τους. Τα αποτελέσματα των ερωτηματολογίων εντοπισμού κινδύνων, οδήγησαν την πορεία του ελεγκτικού έργου στην αναγνώριση και τοποθέτηση συνολικά τριάντα πέντε (35) εταιρικών κινδύνων (πίνακας 1). Οι εταιρικοί κίνδυνοι αυτή βαθμολογήθηκαν και αναλύθηκαν από τον εσωτερικό ελεγκτή και χρωματίστηκαν ανάλογα με την επικινδυνότητα τους με κριτήριο τον πίνακα αξιολόγησης κινδύνων (πίνακας 2). Με πράσινο χρώμα παρουσιάζονται οι κίνδυνοι χαμηλής σοβαρότητας για την εταιρεία, με κίτρινο μεσαίας ενώ με κόκκινο είναι κίνδυνοι οι οποίοι είναι πολύ πιθανόν να συμβούν και οι σπουδαιότητά τους αποτελεί μείζων θέμα για την εταιρική συνέχεια.

Πίνακας 1

Σύμβολοι Α.Ε.		ΕΤΑΙΡΙΑ ΣΥΝΟΛΙΚΑ	Γενική Διαθέτηση	Λογιστικών και Φορολογικών υπηρεσιών	Χρηματοοικονομικών υπηρεσιών	Μακροοικονομικές, εργατικές και προστασικοί	Στρατηγικού σχεδιασμού	Οικονομολογικών μελετών	Ελεγκτικών υπηρεσιών	Εσωτερικές διεργασίες
Α. ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ										
1	Κίνδυνος ανταγωνιστή									
2	Κίνδυνος Αλλαγής Θεσμικού πλαισίου – απλοποίησης διαδικασιών									
3	Κίνδυνος αλλαγών των αναγκών των πελατών									
4	Κίνδυνος σχέσεων με μετόχους									
5	Κίνδυνος εκασθησίας									
6	Κίνδυνος χρηματοοικονομικών αγορών									
7	Κίνδυνος διαθεσιμότητας κεφαλαίου									
8	Κυρίαρχος πολιτικός κίνδυνος									
9	Κίνδυνος Βιομηχανίας-κλάδου									
Β. ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ										
10	Κίνδυνος επιλογή ανάληψης μη κερδοφόρων έργων									
11	Κίνδυνος καλλιέργειας αισιοδοξίας στον πελάτη για επίτευξη ανέφικτων στόχων									
12	Κίνδυνος τιμολόγησης υπηρεσίας / κακής κοστολόγησης έργων									
13	Κίνδυνος ανάληψης δεσμεύσεων συμβάσεων									
14	Κίνδυνος προοπτικού και προγραμματισμού									
15	Κίνδυνος κατανουής πόρων									
16	Κίνδυνος μείωσης									
17	Κίνδυνος δομής οργανισμού									
18	Κίνδυνος επιχειρηματικού μοντέλου									
19	Κίνδυνος κύκλου ζωής									
20	Κίνδυνος (στρατηγικού) προγραμματισμού									
21	Κίνδυνος ηγεσίας									
Γ. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ										
22	Κίνδυνος ικανοποίησης πελατών									
23	Κίνδυνος ανάπτυξης προϊόντων									
24	Κίνδυνος αποτυχίας προϊόντος / υπηρεσίας									
25	Κίνδυνος χρόνου κύκλου									
26	Κίνδυνος τιμής									
27	Κίνδυνος επισφάλειας άσπραξης συμφωνηθείσας αμοιβής									
28	Κίνδυνος ταμειακών ροών									
29	Κίνδυνος επικοινωνίας / συνεργασίας μεταξύ των τμημάτων της εταιρείας και άλλων εταιρειών									
30	Κίνδυνος ανθρώπινου δυναμικού									
31	Κίνδυνος κεφαλαίου γνώσης									
32	Κίνδυνος απόδοσης									
33	Κίνδυνος διάβρωσης επωνυμίας / φήμης									
34	Κίνδυνος διαθεσιμότητας (IT)									

Πίνακας 2

ΣΟΒΑΡΟΤΗΤΑ	ΠΙΘΑΝΟΤΗΤΑ				
	1	2	3	4	5
1	1,00	1,41	1,73	2,00	2,24
2	1,41	2,00	2,45	2,83	3,16
3	1,73	2,45	3,00	3,46	3,87
4	2,00	2,83	3,46	4,00	4,47
5	2,24	3,16	3,87	4,47	5,00

Στη συνέχεια με γνώμονα την εμπειρία και την κριτική σκέψη του εσωτερικού ελεγκτή έγινε μία πιο συνοπτική προσέγγιση των κινδύνων αυτών και ο έλεγχος κατέληξε σε μια πιο ουσιαστική προσέγγιση των αρχικών αποτελεσμάτων μέσα από την ανάδειξη ενός ουσιαστικού και στοχευμένου πίνακα όπου αποτελεί και το συνοπτικό πίνακα «survey» που καταλήγει στις δεκαέξι συνοπτικές κατηγορίες επιχειρηματικών κινδύνων της εταιρείας.

Survey

Survey Risk Map
1. Κίνδυνος ανταγωνιστή
2. Κίνδυνος αλλαγών των αναγκών των πελατών
3. Κίνδυνος Ρευστότητας
4. Κίνδυνος Διαχείρισης Έργων
5. Κίνδυνος Ασφάλειας Πληροφορικής
6. Κίνδυνος Ανθρώπινου Δυναμικού
7. Κίνδυνος Αλλαγής θεσμικού πλαισίου – απλοποίησης διαδικασιών
8. Κίνδυνος ευαισθησίας
9. Κίνδυνος Διάβρωσης Φήμης
10. Κίνδυνος χρηματοοικονομικών αγορών
11. Κυρίαρχος/Πολιτικός κίνδυνος
12. Κίνδυνος Στρατηγικής
13. Κίνδυνος διαθεσιμότητας κεφαλαίου
14. Κίνδυνος Βιομηχανίας-κλάδου
15. Κίνδυνος Εσωτερικής Διαχείρισης
16. Κίνδυνος καταστροφικού γεγονότος

Ορισμοί κινδύνων

Οι εταιρικοί κίνδυνοι που αντιμετωπίζει η εταιρεία αναγράφονται και περιγράφονται συνοπτικά ως εξής:

- 1. Κίνδυνος ανταγωνιστή:** Οι ενέργειες ανταγωνιστών ή νεοεισερχόμενων στην αγορά επηρεάζουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης ή απειλούν την ικανότητά της να επιβιώσει. Στον τομέα της παροχής υπηρεσιών, η ανάπτυξη ικανοτήτων και η συνεχόμενη παροχή εκπαίδευσης και γνώσεων στο ανθρώπινο δυναμικό κάθε εταιρείας, αυξάνει την ανταγωνιστικότητα του κλάδου και συνεπώς αυξάνεται και η πιθανότητα του κινδύνου του ανταγωνιστή.
- 2. Κίνδυνος αλλαγών των αναγκών των πελατών:** Οι πολυποίκιλες επιθυμίες και ανάγκες των πελατών αλλάζουν και η εταιρεία δεν είναι ενήμερη π.χ. αυξημένη ζήτηση για ταχύτερη παροχή υπηρεσιών. Μέσα από μία συντονισμένη ενέργεια ελέγχου των αναγκών των πελατών, με συνεχείς επαφές, ερωτηματολόγια και συναντήσεις μπορεί να γίνει η αξιολόγηση και η μείωση της πιθανότητας ανάπτυξης του κινδύνου αυτού.

- 3. Κίνδυνος Ρευστότητας:** Η μη έγκαιρη εξόφληση υποχρεώσεων μπορεί να εκθέσει την εταιρεία σε πρόστιμα και ζημιές. Με τον προγραμματισμό αναγκών σε κεφάλαια και την ορθολογική διαχείριση των πόρων ο κίνδυνος ρευστότητας θα είναι μειωμένος.
- 4. Κίνδυνος Διαχείρισης Έργων:** Οι αυξημένες απαιτήσεις και η πολυπλοκότητα των έργων που αναλαμβάνει η εταιρεία οδηγεί σε προβλήματα διαχείρισης των έργων αυτών. Σε αρκετές περιπτώσεις τόσο σε θέμα συνεννόησης όσος και κατανόησης του έργου δημιουργούνται σοβαρά προβλήματα που μπορούν αν προκαλέσουν τη δυσαρέσκεια των πελατών. Με τον ορισμό διαδικασιών και συγκεκριμενοποίηση των ρόλων που έχουν οι εμπλεκόμενοι στο κάθε έργο, θα μειωθεί στο ελάχιστο ο κίνδυνος αυτός.
- 5. Κίνδυνος Ασφάλειας Πληροφορικής:** Η ολοένα και μεγαλύτερη εξέλιξη από την πληροφορική δημιουργεί συνεχώς νέους τομείς κινδύνων που σχετίζονται με την ασφάλεια και άρα με την διαθεσιμότητα και ακεραιότητα των πληροφοριών. Η κατάρτιση τμημάτων που έχουν αποκλειστική ενασχόληση με τα παραπάνω αντικείμενα οδηγεί στην μειούμενη πορεία των προβλημάτων αυτών. Τα τμήματα πληροφορικής καταρτίζονται από άρτια καταξιωμένα μέλη καθώς αναλαμβάνουν να μειώσουν στο ελάχιστο κινδύνους σχετικούς με το αντικείμενό τους (hacking, εισβολή υιών καταστροφές πληροφοριακών συστημάτων κλπ) και να εφαρμόζουν συστήματα ασφαλείας και εφαρμογές που μπορούν να προστατεύσουν και να διευκολύνουν τις εργασίες της εταιρείας.
- 6. Κίνδυνος Ανθρώπινου Δυναμικού :** Δεδομένου ότι ο σημαντικότερος παράγοντας σε μια εταιρεία παροχής υπηρεσιών είναι το ανθρώπινο δυναμικό της, ένας από τους μεγαλύτερους κινδύνους έχει να κάνει με την επιλογή, ανάπτυξη και αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού. Τα οργανογράμματα, οι περιγραφές θέσεων εργασίας, οι πολιτικές και οι διαδικασίες βοηθούν στη κατανόηση των ρόλων μέσα στην εταιρεία. Ο ορισμός επιτροπής αξιολόγησης των εργαζομένων τόσο νέων όσο και παλιών θα εντοπίζει τις ανάγκες για βελτίωση. Με την συνεχή κατάρτιση το προσωπικό θα βελτιώνεται και θα μπορεί να ανταπεξέλθει στην συνεχόμενη αύξηση των επιχειρηματικών απαιτήσεων.

- 7. Κίνδυνος Αλλαγής Θεσμικού Πλαισίου – Απλοποίησης Διαδικασιών:** Η αλλαγή κανονισμών και νόμων απειλεί την ανταγωνιστική θέση της εταιρείας και την ικανότητά της να λειτουργεί αποδοτικά όπως επίσης και να ολοκληρώσει σημαντικές συναλλαγές ή να εφαρμόσει συγκεκριμένες στρατηγικές και δραστηριότητες. Η συνεχόμενη ενημέρωση σχετικά με την νομοθεσία και τα θεσμικά πλαίσια που ορίζονται γύρω από τις δραστηριότητες της εταιρείας, μπορούν να προλάβουν καταστάσεις κακής διαχείρισης και λανθασμένης αποδοτικότητας των εργασιών.
- 8. Κίνδυνος ευαισθησίας:** Η υπερβολική δέσμευση πόρων (ανθρώπινων, οικονομικών κλπ) απειλούν την ικανότητα της εταιρείας να αντέχει σε τυχόν αλλαγές στο περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί (π.χ. επιτόκια, ζήτηση στην αγορά, αλλαγές στους κανονισμούς κ.λπ.) οι οποίες είναι πέρα από τον έλεγχό της. Με τον καλύτερο προγραμματισμό, επικοινωνία και παρακολούθηση των αποτελεσμάτων η εταιρεία θα είναι πάντα έτοιμη στις προκλήσεις.
- 9. Κίνδυνος Διάβρωσης της Φήμης:** Η κακή διαχείριση των έργων, η διαρροή πληροφοριών, η αδόμητη επικοινωνία, η έλλειψη διαχείρισης κρίσεων διαβρώνει τη φήμη της εταιρείας. Με την ορθή διαχείριση των έργων, την ασφάλεια και τη διαχείριση των πληροφοριών και της επικοινωνίας η εταιρεία θα μπορέσει να χτίσει τα θεμέλια για μια μακροχρόνια εδραίωση της φήμης της στον κλάδο.
- 10. Κίνδυνος χρηματοοικονομικών αγορών:** Οι μεταβολές στις τιμές, τα επιτόκια, τους δείκτες κ.λπ. επηρεάζουν το κόστος κεφαλαίου της εταιρείας. Με συνεχή παρακολούθηση των αγορών μειώνονται οι χρηματοοικονομικοί κίνδυνοι και αποφεύγονται οι συνέπειες οι οποίες μπορεί επίσης να επηρεάσουν το κόστος κεφαλαίου και / ή την ικανότητά της να αντλεί κεφάλαιο.
- 11. Κυρίαρχος/Πολιτικός κίνδυνος:** Οι δυσμενείς πολιτικές εξελίξεις σε μια χώρα στην οποία η εταιρεία έχει επενδύσει σημαντικά κεφάλαια, έχει μεγάλο όγκο των συναλλαγών ή σημαντικές υπόκεινται στους νόμους της εν λόγω χώρας, απειλούν τους πόρους της εταιρείας και τις μελλοντικές ταμειακές ροές της και άρα μπορεί να προκαλέσουν πολύ σοβαρά προβλήματα στην λειτουργία της. Η διάχυση των

δραστηριοτήτων της εταιρείας σε πολλές χώρες και η μη εξάρτηση από μόνο μία χώρα θα μειώσει με τον καλύτερο τρόπο τους κινδύνους τέτοιας φύσεως.

12. Κίνδυνος Στρατηγικής: Η σύγχυση σχετικά με το σκοπό, το όραμα και τις αξίες, μπορεί να οδηγήσουν σε κακό προγραμματισμό, εσφαλμένες αποφάσεις και έλλειψη βιωσιμότητας. Η προσήλωση στο σκοπό, το όραμα και τις αξίες της εταιρείας και η κατάρτιση συναφών επιχειρηματικών μοντέλων (οργανογραμμάτων, αρμοδιοτήτων, πολιτικών, διαδικασιών, εκπαίδευσης και επικοινωνίας) μειώνει την πιθανότητα εξέλιξης του παραπάνω κινδύνου.

13. Κίνδυνος διαθεσιμότητας κεφαλαίου: Η μειωμένη δυνατότητα άντλησης κεφαλαίων απειλεί την ικανότητα της εταιρείας να αναπτυχθεί, να εκτελέσει το επιχειρηματικό πρόγραμμα και να δημιουργήσει μελλοντικές οικονομικές αποδόσεις. Με την δημιουργία ενός ελκυστικού εταιρικού προφίλ (διακυβέρνηση, αποτελέσματα, δημόσιες σχέσεις) η εταιρεία θα μπορεί να διασφαλίζει πρόσβαση στα κεφάλαια.

14. Κίνδυνος κλάδου: Αλλαγές στις τεχνολογίες δημιουργούν ευκαιρίες και τις απειλές που απειλούν την ελκυστικότητα ή τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα αυτού του κλάδου. Η διαρκής παρακολούθηση των εξελίξεων στο κλάδο των συμβουλευτικών υπηρεσιών και η διαφοροποίηση των υπηρεσιών θα επιτρέψει την παροχή επίκαιρων υπηρεσιών και θα αποτρέψει ξαφνική εισβολή καινούργιων «παικτών» στο κλάδο.

15. Κίνδυνος Εσωτερικής Διαχείρισης: Η έλλειψη ενός ορθολογικού και στιβαρού Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου (ΣΕΕ) οδηγούν στη διάβρωση των οικονομικών αποθεμάτων λόγω κακής εσωτερικής διαχείρισης. Η καλύτερη οργάνωση της διαχείρισης των οικονομικών πόρων επιτυγχάνεται με τη θέσπιση πολιτικών και διαδικασιών, τη διαρκή εκπαίδευση του προσωπικού για προσήλωση σε αυτές, αλλά και με τους εσωτερικούς ελέγχους και την τακτοποίηση των όποιων αναγκών βελτίωσης προκύψουν από αυτούς.

16. Κίνδυνος καταστροφικού γεγονότος: Ένα καταστροφικό γεγονός (πυρκαγιά, πλημμύρα, σεισμός, φωτιά κλπ. απειλεί την ικανότητα της επιχείρησης να διατηρήσει λειτουργίες, ώστε να παρέχει τις υπηρεσίες της. Ο κίνδυνος κάποιου καταστροφικού

γεγονότος) είναι συνεχώς εχθρός απέναντι στη λειτουργία της εταιρείας. Με κατάλληλες προδιαγραφές, συνεχόμενη ασφάλεια και επίβλεψη στις εγκαταστάσεις και στα λειτουργικά συστήματά της όπως επίσης και την εκπαίδευση του προσωπικού σε θέματα διαχείρισης τέτοιας φύσεως γεγονότων σε κάθε περίπτωση μπορεί να βοηθήσει στην μικρότερη δυνατή καταστροφή σε περίπτωση κινδύνου.

5.6.6 Δεύτερη Διερεύνηση Κινδύνων

Στο στάδιο αυτό του ελέγχου, ο Εσωτερικός Ελεγκτής μέσα από την μορφή ενός σύντομου ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου βαθμολόγησης κινδύνων, ανάλογα με τη σπουδαιότητα και την πιθανότητα, και ταυτόχρονα διευρύνοντας το δείγμα των ερωτηθέντων προσπαθεί να εστιάσει ακόμα περισσότερο στην στοχοθεσία αντιμετώπισης των κυριότερων εταιρικών κινδύνων. Το ερωτηματολόγιο της δεύτερης φάσης απευθύνεται σε δεκαοκτώ ερωτηθέντες έναντι οκτώ της πρώτης φάσης του ελεγκτικού έργου. Μέσα από την ολοκλήρωση του βήματος αυτού είναι πλέον σε θέση ο εσωτερικός ελεγκτής με την σωστή κατανομή και βαθμολογία που αποκόμισε να συντάξει τον τελικό πίνακα πιθανότητας και σπουδαιότητας κάθε κινδύνου ανάλογα με την κάθε απάντηση που προέκυψε από την δεύτερη φάση της διερεύνησης κινδύνων. Ο πίνακας αυτός αποτελείται από τους μέσους όρους της πιθανότητας και σπουδαιότητας κάθε κινδύνου, την ποσοστιαία προσέγγιση πιθανότητας και σπουδαιότητας καθώς επίσης και τον χαρακτηρισμό του από χαμηλού-μεσαίου-υψηλού επιπέδου με βάση την νέα βαθμολογική εμπειρική κλίμακα.

Πίνακας πιθανότητας και σπουδαιότητας κάθε κινδύνου

RISK TO EARN NEW KNOWLEDGE (SCORE FROM 1-5)	likelihood (1 less propable to happen,5 more propale to happen) - X	Significance (1 less important,5 more important) - Y	Significance %	likelihood %	S ² L	SQRT	RESULTES
Κίνδυνος ανεπάρκειας (CPR)	3,471	4,412	88%	69%	15,311	3,913	●
Κίνδυνος αλλαγών των αναγκών των πελατών (CWR)	3,471	4,176	84%	69%	14,495	3,807	●
Κίνδυνος Ρευστότητας (LQR)	3,176	4,059	81%	64%	12,893	3,591	●
Κίνδυνος Διαχείρισης Έργων (PMR)	3,235	3,882	78%	65%	12,561	3,544	●
Κίνδυνος Ασφάλειας Πληροφοριών (ITR)	2,706	4,176	84%	54%	11,301	3,362	●
Κίνδυνος Ανθρώπινο Δυναμικό (HR)	2,882	3,882	78%	58%	11,190	3,345	●
Κίνδυνος Αλλαγής Θεματού Πλασίου – απλοποίηση διαδικασιών (NLR)	3,059	3,647	73%	61%	11,156	3,340	●
Κίνδυνος ευαθεσιότητας (ENR)	3,000	3,647	73%	60%	10,941	3,308	●
Κίνδυνος διάβρωσης Φήμης (CRR)	2,765	3,824	76%	55%	10,571	3,251	●
Κίνδυνος χρηματοοικονομικών αγορών (FMR)	3,118	3,353	67%	62%	10,453	3,233	●
Κυρίαρχο/Πολυπλοκός κίνδυνος (SPR)	3,176	3,235	65%	64%	10,277	3,206	●
Κίνδυνος Έραρτηκούς (STR)	2,882	3,529	71%	58%	10,173	3,190	●
Κίνδυνος διαθεσιμότητας κεφαλαίου (CAP)	2,706	3,412	68%	54%	9,232	3,038	●
Κίνδυνος Βιωσιμότητας-κλάδου (IDR)	2,588	3,471	69%	52%	8,983	2,997	●
Κίνδυνος Εσωτερικής Διαχείρισης (ADR)	2,824	3,000	60%	56%	8,471	2,910	●
Κίνδυνος καταστροφικού γεγονότος (CLR)	1,824	3,647	73%	36%	6,651	2,579	●

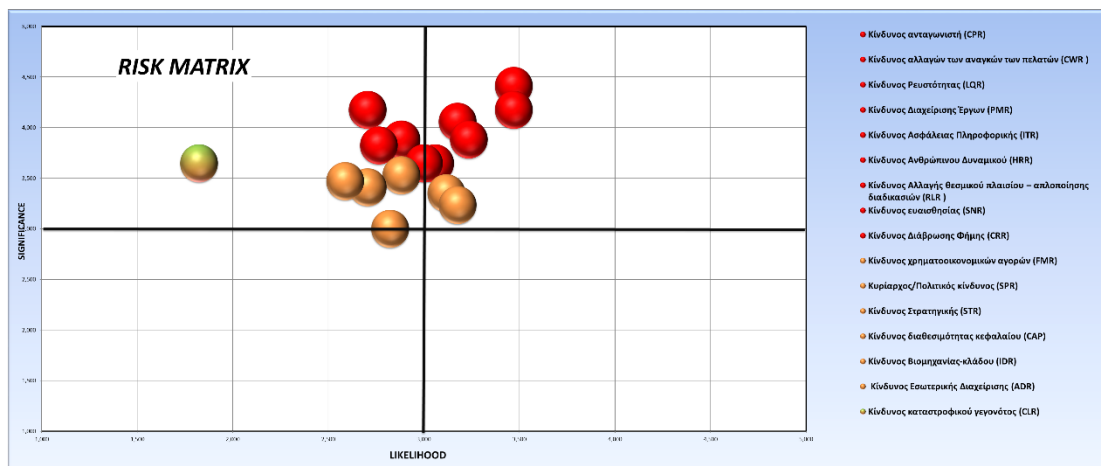
Βαθμολογική κλίμακα

ΣΟΒΑΡΟΤΗΤΑ	ΠΙΘΑΝΟΤΗΤΑ				
	1	2	3	4	5
1	1,00	1,41	1,73	2,00	2,24
2	1,41	2,00	2,45	2,83	3,16
3	1,73	2,45	3,00	3,46	3,87
4	2,00	2,83	3,46	4,00	4,47
5	2,24	3,16	3,87	4,47	5,00

Πίνακας Κινδύνων (RiskMatrix)

Το επόμενο καθοριστικό βήμα του εσωτερικού ελέγχου με βάση όλες τις παραπάνω διαδικασίες είναι η παρουσίαση των αποτελεσμάτων και η κατάρτιση του Πίνακα Παρουσίασης Κινδύνων (RiskMatrix). Μέσα από την προσέγγιση του διαγράμματος riskmatrix θα γίνει απολύτως εμφανές και κατανοητό το κατά πόσο ένας κίνδυνος είναι άμεσα προς αντιμετώπιση για την πορεία της εταιρείας. Σε μία γραφική παρουσίαση των εταιρικών κινδύνων σε μορφή σφαιριδίων θα καταλάβουμε την πορεία κάθε κινδύνου και την σημασία του.

Risk Matrix Map



Επεξήγηση RiskMatrixMap

Το παραπάνω διάγραμμα μας παρουσιάζει την πλήρη αποτύπωση της κατανομής των επιχειρηματικών κινδύνων της εταιρείας. Μέσα από το διάγραμμα βλέπουμε με κόκκινο χρώμα σφαιριδίων τους κινδύνους υψηλή έντασης και αφορά πλήθος εννιά κινδύνων οι οποίοι χρήζουν άμεσης επίβλεψης και αντιμετώπισης. Στη συνέχεια χαρακτηρίζονται έξι κίνδυνοι μεσαίας έντασης με πορτοκαλί χρώμα και πρέπει να επιτηρούνται με το δέοντα δυνατό τρόπο και ένας κίνδυνος που κατηγοριοποιήθηκε ως χαμηλής έντασης με πράσινο

χρώμα και πρέπει απλά να αναφερθεί και να χρήζει λιγότερης προσοχής από τους υπόλοιπους κινδύνους παρότι είναι εκ φύσεως πολύ σημαντικός.

Διαχείριση Επιχειρηματικών Διαδικασιών (BPM)

Στη συνέχεια του ελέγχου ο εσωτερικός ελεγκτής για τις παραπάνω συνοπτικές ομάδες εταιρικών κινδύνων έρχεται και διερευνά στις διαδικασίες, πολιτικές, οδηγίες εργασίας και προς έγκριση οδηγίες εάν υπάρχουν αναφορές αντιμετώπισης και πρόσληψης των κινδύνων που εντοπίστηκαν και δημιουργεί το υπόδειγμα διαχείρισης επιχειρηματικών διαδικασιών BPM. Το υπόδειγμα αυτό αναλύει τις ομάδες επιχειρηματικών κινδύνων και προσαρμόζει κάτω από κάθε κατηγορία κινδύνου τα μέτρα που έχει λάβει και λαμβάνει έως σήμερα η εταιρεία και μπορούν να θεωρηθούν ενεργές δικλίδες ασφαλείας για την αντιμετώπιση των κινδύνων αυτών. Μέσα από την κατάρτιση του υποδείγματος αυτού ο ελεγκτής θα μπορέσει να εντοπίσει τα κενά σημεία του επιχειρηματικού σχεδιασμού και να προτείνει μέτρα αντιμετώπισής τους.

5.6.7 Συμπέρασμα

Οι ενέργειες έως τώρα δείχνουν στον ελεγκτή την εικόνα των παθογενειών της εταιρικής λειτουργίας, την οποία φέρνει προς συζήτηση στην επιτροπή ελέγχου. Η παθογένειες που αντιμετωπίζει έχουν να κάνουν με κινδύνους που δημιουργούνται από τον ανταγωνισμό, την αλλαγή των αναγκών των πελατών, τη ρευστότητα και τη διαχείριση έργων. Μετά από ενδελεχείς συζητήσεις με την επιτροπή ελέγχου αποφασίστηκε η εφαρμογή του πρώτου επιπέδου ελέγχου να γίνει σχετικά με τη διαχείριση έργων που αναλαμβάνει η εταιρεία. Η διαχείριση έργων είναι το πιο ευέλικτο και άμεσα συνδεδεμένο κομμάτι όπου μπορεί να πραγματοποιήσει αλλαγές το τμήμα εσωτερικού ελέγχου καθώς έχει άμεση σχέση με όλες τις κατηγορίες κινδύνων και παρέχει τις περισσότερες διαλλακτικές μεθόδους αντιμετώπισής του.

5.6.8 Έλεγχος Τομέα Εταιρείας

Ο εσωτερικός ελεγκτής μετά από προτροπή της επιτροπής ελέγχου οργανώνει και καταγράφει τα βήματα του ελεγκτικού έργου. Σε αυτό το αρχικό στάδιο ο έλεγχος θα γίνει σχετικά με την

εφαρμογή των υπαρχουσών διαδικασιών, πολιτικών και οδηγιών όπως ορίζονταν έως σήμερα για να εξακριβωθεί εάν τηρούνται τα οριζόμενα από τη διοίκηση.

Ο εσωτερικός ελεγκτής ενημερώνει τον αρμόδιο Διευθυντή του τμήματος όπου θα ελεγχθεί και ορίζει την ημερομηνία του επιτόπιου ελέγχου σύμφωνα με το πρόγραμμα ελέγχου που έχει οργανώσει. Με βάση τα έως σήμερα θεσμικά πλαίσια η εταιρεία τηρεί έξι διαδικασίες σχετικά με την αποφυγή και την ελαχιστοποίηση του κινδύνου της διαχείρισης των έργων. Οι διαδικασίες αυτές αναλύουν τους τρόπους και κάποιες συγκεκριμένες κατηγορίες διαχείρισης ειδικών έργων που αναλαμβάνει η εταιρεία και θα πρέπει να εφαρμόζει ο κάθε τομέας της. Μετά το πέρας του οριζόμενου χρονικού διαστήματος, ο εσωτερικός ελεγκτής προβαίνει στις απαραίτητες ενέργειες που απαιτεί ο έλεγχος. Σε άμεση επαφή με τον διευθυντή και τους προϊσταμένους και υφισταμένους κάθε τμήματος επιλέγει δειγματοληπτικά και με γνώμονα την εμπειρία του δέκα υπόθεσης του συγκεκριμένου τομέα. Με την απαραίτητη σοβαρότητα και σεβασμό προς τους ελεγχόμενους ο εσωτερικός ελεγκτής προβαίνει στον έλεγχο κάθε φακέλου ώστε να ελέγξει αν υπάρχει η σωστή ροή των ενεργειών που πρέπει κάθε τμήμα να ακολουθεί ώστε να διαχειριστή ένα έργο που του ανατίθεται.

5.6.9 Ευρήματα Ελέγχου

Τα ευρήματα του ελεγκτικού έργου μετά το πέρας του ελέγχου αναφέρθηκαν στον διευθυντή του τομέα που ελέγχθηκε και δόθηκε συγκεκριμένο χρονικό περιθώριο ώστε να επιλυθούν ή να ελαχιστοποιηθούν. Ο εσωτερικός ελεγκτής σε συνεννόηση με το Διευθυντή του τομέα που ελέγχθηκε αναφέρει μέσα από τα φύλλα εργασιών ελέγχου, κάθε ενέργεια που πραγματοποίησε κατά τον έλεγχο του τομέα. Τα φύλλα ελέγχου παρουσιάζουν και καθίστανται αποδεικτικό υλικό σχετικά με το ελεγκτικό έργο καθώς μέσα από αυτά αναλύονται όλες οι διαδικασίες εφαρμογής του ελέγχου, τα ευρήματα εντοπισμού και τα συμπεράσματα που προέκυψαν από τον κάθε έλεγχο που πραγματοποιήθηκε. Τα ευρήματα που εντόπισε ο εσωτερικός ελεγκτής κατά την πρώτη εφαρμογή ελέγχου στην εταιρεία αναλύονται ως ακολούθως:

i. Διαχείριση Νομοθεσίας

Παρόλο που οι θεσπιζόμενες διαδικασίες από τη διοίκηση της εταιρείας ορίζουν ξεκάθαρα ότι θα πρέπει να τηρεί ο κάθε τομέας και τμήμα ανάλογα με την εξειδίκευσή του, ένα

ενημερωμένο αρχείο Νομοθεσιών και κανονισμών, διαπιστώθηκε ότι ο ελεγχόμενος τομέας υστερούσε στην χρονική ενημέρωση του αρχείου αυτού.

ii. Διαχείρισης Φακέλων Έργων

Οι διαδικασίες σχετικά με την διαχείριση νέων έργων που αναλαμβάνει η εταιρεία, διαπιστώθηκε ότι δεν εφαρμόζεται στο μέγιστο βαθμό. Από το συνολικό αριθμό των ελεγμένων υποθέσεων, ο εσωτερικός έλεγχος έδειξε ότι σε τρεις περιπτώσεις δεν είχε σταλεί αναλυτική προσφορά και για το λόγο αυτό απορρίφθηκαν, σε δύο περιπτώσεις δεν στάλθηκαν τα τιμολόγια προς πληρωμή κατά τη συμφωνηθείσα σύμβαση στο απαραίτητο χρονικό διάστημα με αποτέλεσμα να υπάρχουν προβλήματα με τις πληρωμές αυτές και σε μία περίπτωση διαπιστώθηκε ότι ο φάκελος εργασιών δεν περιέχει σύμβαση σχετικά με την ανάθεση της μελέτης από την εταιρεία.

iii. Πρόγραμμα Διαχείρισης Έργων – ERP

Ένα ξεχωριστό κεφάλαιο του παρόντος ελέγχου αποτέλεσε η μη χρήση του προγράμματος διαχείρισης έργων – ERP της εταιρείας. Το γεγονός ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των εργασιών που παρέχει ο ελεγχόμενος τομέας αποτελείται από οικονομοτεχνικές μελέτες και εντάξεις σε προγράμματα αναβάθμισης επιχειρήσεων, καθίσταται απαραίτητη η χρήση προγράμματος διαχείρισης και ειδοποιήσεων ώστε να αποφεύγονται λάθη και παραλήψεις. Ο έλεγχος έδειξε ότι ο τομέας στο μέγιστο βαθμό λειτουργίας του δεν αποτυπώνει τα πλήρη βήματα των εργασιών που ακολουθεί στο πληροφοριακό σύστημα της εταιρείας.

5.6.10 Προτάσεις ελέγχου

Κατά την διευρυμένη συζήτηση του εσωτερικού ελεγκτή με τον αρμόδιο Διευθυντή δόθηκε το χρονικό περιθώριο των τριών μηνών ώστε ο τομέας να προβεί σε ενέργειες επίλυσης και μείωσης των παραπάνω προβλημάτων που αντιμετωπίζει. Τα προτεινόμενα μέτρα του εσωτερικού ελεγκτή αναφέρουν ανά πρόβλημα:

- i. Να γίνει σωστή εφαρμογή και εξ ορθολογισμός του αρχείου όπως επιτάσσει η σχετική διαδικασία. Με την ενασχόληση και την ανάθεση της συγκεκριμένης διαδικασίας σε συγκεκριμένο εργαζόμενο του τμήματος ο οποίος σε συνεννόηση με των διευθυντή τους προϊσταμένους και τους υπόλοιπους εργαζομένους ανά διάστημα δεκαπέντε ημερών θα πραγματοποιεί διευρυμένη έρευνα σχετικά με την έκδοση και θεσμοθέτηση νέων νόμων και κανονισμών. Στη συνέχεια μετά από έγκριση του

Διευθυντή του τμήματος θα ενημερώνει το αρχείο νομοθεσιών ώστε να επιτυγχάνει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

- ii. Σχετικά με τη διαχείριση φακέλων έργων που αναλαμβάνει ο τομέας. Ο καλύτερος έλεγχος και η ποιοτικότερη εφαρμογή της οριζόμενης διαδικασίας θα μπορέσει να ελαχιστοποιήσει και το συγκεκριμένο πρόβλημα που διαπιστώθηκε. Μέσα από μία συνεχή ενημέρωση σχετικά με την πορεία των έργων τόσο από τους εργαζομένους του κάθε τμήματος στον αρμόδιο προϊστάμενο όσο και από τους προϊσταμένους κάθε τμήματος στον Διευθυντή του τομέα, σε τακτά χρονικά διαστήματα με εβδομαδιαίας ή δεκαπενθήμερες αναφορές, θα μπορέσουν να απαλειφθούν προβλήματα τέτοιας φύσεως.
- iii. Η μη χρήση του συστήματος διαχείρισης έργων προκάλεσε στο ελεγκτικό έργο την μεγαλύτερη ταραχή. Αναλογικά με το μέγεθος της εταιρείας και τον όγκο των εργασιών, δημιουργήθηκε η ανάγκη ελέγχου σχετικά με τους λόγους μη εφαρμογής του πληροφοριακού συστήματος της εταιρείας. Ο διευθυντής του τμήματος δεσμεύτηκε στον εσωτερικό ελεγκτή ότι μέσα από διαβούλευση με το ανθρώπινο δυναμικό του τομέα θα μπορέσει να αποτυπώσει τους λόγους μη χρήσης. Ο εσωτερικός ελεγκτής με τη σειρά του προσκόμισε στον Διευθυντή του τομέα κάθε απαραίτητο εργαλείο (ερωτηματολόγια, έντυπα συνεντεύξεων κλπ) ώστε να μπορέσει να διευκολύνει τη έρευνα.

5.6.11 Επανάλεγχος και Αποτελέσματα

Μετά το πέρας του χρονικού διαστήματος που δόθηκε από τον εσωτερικό ελεγκτή στην διευθυντής του τομέα, ορίστηκε νέα ημερομηνία ελέγχου σχετικά με τον έλεγχο πλέον της εφαρμογής των Προτάσεων Ελέγχου. Τα αποτελέσματα ήταν εμφανή από την εφαρμογή κάθε πρότασης ως ακολούθως:

- i. Έγινε εξ ορθολογισμός του αρχείου των νομοθεσιών και ορισμός υπευθύνου σχετικά με την συγγραφή και τον έλεγχο ορθής τήρησης του. Διαπιστώθηκε ότι πλέον το αρχείο των Νομοθεσιών και κανονισμών ενημερώνεται σε δεκαπενθήμερη βάση και φέρει ημερομηνίες ενημέρωσης καθώς και εγκρίσεις από κάθε εμπλεκόμενο μέλος.
- ii. Σχετικά με τη διαχείριση έργων, ο ελεγκτής προέβη ξανά στη δειγματοληπτική έρευνα φακέλων. Από το συνολικό δείγμα ελέγχου διαπιστώθηκε ότι πλέον μόνο σε

μία περίπτωση βρέθηκε φάκελος έργου χωρίς προσφορά και μόλις δύο φάκελοι με λανθασμένο υπόδειγμα συμβάσεων.

- iii. Τα αποτελέσματα της διερεύνησης σχετικά με τη χρήση του πληροφοριακού συστήματος αποδείχθηκαν χρήσιμα προς το ελεγκτικό έργο. Ο ελεγχόμενος τομέας μέσα από την διαδικασίες διαβούλευσης που πραγματοποίησε ο διευθυντής του τμήματος με τη βοήθεια του εσωτερικού ελεγκτή έδειξαν ότι το σύνολο των εργαζομένων που γνωρίζουν τη χρήση του προγράμματος το θεωρεί κακό ως προς τη δομή και δύσκολο ως προς τη χρήση, με αποτέλεσμα να βάζει εμπόδια σχετικά με το χρονικό ορίζονται κατάρτισής του. Επίσης βρέθηκε και δείγμα περίπου πέντε εργαζομένων που δεν γνώριζε τη χρήση του.

Κατά την κρίση και εμπειρία του εσωτερικού ελεγκτή πλέον τα δύο πρώτα ευρήματα του ελέγχου είναι πλέον χαμηλής σημασίας καθώς απέδωσαν τα μέτρα εφαρμογής τους και διαπιστώθηκε ότι το πρόβλημα μη χρήσης του πληροφοριακού συστήματος είναι ένα πολύ μείζον θέμα το οποίο θα πρέπει να αναλυθεί εκτενέστερα στην επιτροπή ελέγχου και εν συνεχεία στο Διοικητικό Συμβούλιο της εταιρείας.

5.6.12 Ετήσιο Πλάνο Ελέγχου

Όλα τα παραπάνω βήματα ακολουθεί η κατάρτιση του ετήσιου προγράμματος ελέγχου από τον εσωτερικό ελεγκτή και την επιτροπή ελέγχου. Το ετήσιο πλάνο ελέγχου αποτελεί τα δεδομένα των διεργασιών εντοπισμού κινδύνων που αναλύθηκαν, και καθιστά ένα πρόγραμμα ελέγχων που θα πραγματοποιηθούν στην συνέχεια της ελεγκτικής διαδικασίας. Το πλάνο ελέγχου αποτελείται από συγκεκριμένα αντικείμενα και χρονοδιαγράμματα που καλείται ο εσωτερικός ελεγκτής να καλύψει και να ελέγξει σχετικά με τη συνεχιζόμενη δραστηριότητα του ελεγκτικού έργου. Ο εσωτερικός ελεγκτής σε συμφωνία με την επιτροπή ελέγχου προωθούν το ετήσιο πλάνο ελέγχου στο Διοικητικό Συμβούλιο της εταιρείας, το οποίο αφού το εξετάσει προχωράει στην έγκριση και την άμεση εφαρμογή του.

5.6.13 Έκθεση Ελέγχου

Με την κατάρτιση και κατάθεση προς έγκριση του ετήσιου πλάνου ελέγχου, το Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου και η Επιτροπή Ελέγχου παρουσιάζουν στον Διοικητικό συμβούλιο την

έκθεση ελέγχου των εργασιών που πραγματοποιήθηκαν κατά τους προηγούμενους ελέγχους. Η έκθεση ελέγχου περιλαμβάνει προβλήματα και αστοχίες που εντόπισε ο εσωτερικός έλεγχος και παρουσιάζονται ως αυξημένης σημασίας για την πορεία της εταιρείας.

Ο εσωτερικός ελεγκτής με παρουσία του στο Διοικητικό Συμβούλιο της εταιρείας ανέφερε τα προβλήματα που εντόπισε και κατά την κρίση του είναι άξια προς συζήτηση για τη λήψη αποφάσεων από το Διοικητικό Συμβούλιο.

- 1) Σχετικά με τη δομή των διαδικασιών, πολιτικών και οδηγιών παρατηρούνται τα ακόλουθα:
 - i. Οι Διαδικασίες δεν περιγράφουν ρόλους σε ξεχωριστό κεφάλαιο και όπου αυτό γίνεται στο κείμενο γίνεται περιορισμένα. Όταν δεν υπάρχει αναφορά σε ρόλους δεν υπάρχει υπευθυνότητα με αποτέλεσμα να μην μπορούν να εφαρμοστούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο οι διαδικασίες.
 - ii. Δεν υπάρχουν διαγράμματα ροής με αποτέλεσμα να μη φαίνονται οι αλληλεπιδράσεις.
 - iii. Η κωδικοποίηση των εγγράφων δεν βοηθά στη λειτουργία της εταιρείας καθώς είναι πρόχειρη και μη χρηστική.
 - iv. Υπάρχουν κίνδυνοι για τους οποίους δεν φαίνεται ανταπόκριση, άλλοι για τους οποίους δεν υπάρχουν πολιτικές ή διαδικασίες και άλλοι για τους οποίους εντοπίστηκαν πολύ λίγες δικλίδες διασφάλισης.
 - v. Για τον επιχειρηματικό στόχο της εταιρείας που είναι οι μελέτες δεν υπάρχουν πολιτικές οι διαδικασίες ενώ οι οδηγίες δεν είναι ομαδοποιημένες.
- 2) Τα θέματα της πληροφορικής και πληροφοριακών συστημάτων είναι πολύ σημαντικά καθώς μετά από έλεγχο διαπιστώθηκε ότι δεν υπάρχει εφαρμογή του πληροφοριακού συστήματος της εταιρείας με αποτέλεσμα να υπάρχουν πολλά κενά στη φορά των εργασιών του κάθε τομέα.
- 3) Σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό δεν υπάρχουν διαδικασίες στοχοθέτησης, αξιολόγησης και ανάπτυξης προσωπικού καθώς υπάρχουν αρκετά προβλήματα στη δομή του τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού της εταιρείας.

5.6.14 Προτάσεις Εσωτερικού Ελεγκτή

Την διαδικασία της κατάθεσης και παρουσίασης της έκθεσης ελέγχου ακολουθεί η διαδικασία της συμβουλευτικής προσέγγισης και πρότασης ενός ολοκληρωμένου σχεδίου

αντιμετώπισης των προβλημάτων της έκθεσης ελέγχου. Ο εσωτερικός ελεγκτής της εταιρείας είναι παρουσιάζει ένα πλήρες πλάνο προτάσεων σχετικά με ενέργειες που πρέπει να πραγματοποιηθούν ώστε να προσπελάσουν τα προβλήματα που αναφέρονται στην έκθεση ελέγχου. Οι προτάσεις του ελεγκτή αφορούν:

- 1) Σχετικά με τη δομή των διαδικασιών, πολιτικών και οδηγιών προτείνονται τα ακόλουθα:
 - i. Αναδόμηση και μετασχηματισμός στην κωδικοποίηση των εγγράφων ώστε να μπορέσουμε να στηρίξουμε τη λειτουργία της εταιρείας. Οι Διαδικασίες θα περιγράφουν ρόλους σε ξεχωριστό κεφάλαιο όπου ο καθένας θα μπορεί να λειτουργεί με γνώμονα τις διαδικασίες αυτές.
 - ii. Ορισμός συγκεκριμένων αρμοδιοτήτων και καθηκόντων σε κάθε οργανική θέση προσωπικού της εταιρείας με την δημιουργία περιγραφών θέσεων εργασίας.
 - iii. Ορθός χαρακτηρισμός των υπαρχουσών διαδικασιών πολιτικών και οδηγιών (π.χ. όπου δεν υπάρχει αναφορά σε πρόσωπα αλλά μόνο στο τι πρέπει να γίνει τότε αυτό το κείμενο θα χαρακτηριστεί ως πολιτική ή κάτι που πρέπει να αναφερθεί ως σημείωση / παράρτημα).
 - iv. Κατάρτιση διαγραμμάτων ροής εργασιών.
 - v. Δημιουργία πολιτικών και διαδικασιών όπως επίσης και διαχωρισμό των οδηγιών σύμφωνα με τις φάσεις πραγματοποίησης των εργασιών κάθε τομέα.
 - vi. Για κινδύνους που δεν υπάρχει απόκριση θα θεσπιστούν πολιτικές και διαδικασίες, θα συμπληρωθούν τυχόν κενά και θα διορθωθούν αστοχίες ώστε να μπορεί να διασφαλιστεί στο μέγιστο βαθμό η λειτουργία της εταιρείας.
- 2) Διαλεύκανση θεμάτων σχετικά με την ικανότητα απόδοση του πληροφοριακού συστήματος διαχείρισης έργων-ERP. Θα πρέπει να γίνει ένας κύκλος διερευνητικών επαφών διευθυντές και προϊσταμένους ώστε να κατανοήσει η εταιρεία της ανάγκες λειτουργίας της και να προχωρήσει είναι σε αποκατάσταση των προβλημάτων του υπάρχοντος προγράμματος ή στην ολική αλλαγή του
- 3) Με τον ορισμό διαδικασιών στοχοθέτησης, αξιολόγησης και ανάπτυξης προσωπικού και μέσα από συνεχιζόμενες ενέργειες εκπαίδευσης, θα μπορέσει το τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού να εξελιχθεί και να εξειδικευτεί ώστε να γίνει πλήρης επανεκκίνηση στη λειτουργικότητά του.

5.6.15 Έγκριση Διοίκησης

Με γνώμονα τα αποτελέσματα της έκθεσης ελέγχου του τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου και της Επιτροπής Ελέγχου της εταιρείας, το Διοικητικό Συμβούλιο τοποθετήθηκε πάνω στα αποτελέσματα αυτά αναγνωρίζοντάς τα ως πραγματικά και ουσιώδη και προχώρησε στη συζήτησή τους.

Η πορεία των εργασιών του Διοικητικού Συμβουλίου λαμβάνοντας υπόψη όλα τα παραπάνω αποφασίζει:

- 1) Την έγκριση και άμεση εφαρμογή του ετήσιου πλάνου ελέγχου όπως αυτό έχει οριστεί και κατατεθεί προς ψήφιση στο Διοικητικό Συμβούλιο της εταιρείας.
- 2) Την αποδοχή της έκθεσης εσωτερικού ελέγχου με όλα τα ευρήματα και προβλήματα που αντιμετώπισε κατά την πρώτη εφαρμογή του.
- 3) Την έγκριση και εφαρμογή των προτάσεων που κατατέθηκαν από τον εσωτερικό ελεγκτή ως προς την αντιμετώπιση των προβλημάτων που αναγνώρισε ο εσωτερικός έλεγχος.

Με βάση όλα τα παραπάνω προχωρά σε παροχή εξουσιοδότησης και εμπιστοσύνης στις εργασίες:

- 1) Εφαρμογής του πλάνου ελέγχου όπως αυτό κατατέθηκε στο Διοικητικό Συμβούλιο
- 2) Της επιτροπής ελέγχου ώστε να μπορεί να προβεί σε κάθε απαραίτητη ενέργεια σχετικά με την επίλυση των προβλημάτων που εντοπίστηκαν πάντα σε επαφή με τις Διευθύνσεις του κάθε τομέα και του Γενικού Διευθυντή της εταιρείας καθώς και την ολοκληρωτική στήριξη της διαδικασίας μέσω του τμήματος εσωτερικού ελέγχου, ώστε να προβεί σε κάθε απαραίτητη αλλαγή και ενέργεια.

5.7 Συμπέρασμα

Με στόχο τη δόμηση ενός μακροχρόνιου πλάνου στήριξης της εταιρικής συνέχειας, και με μοναδικό σκοπό την αποτελεσματική ανασυγκρότηση των έως σήμερα διαδικασιών της εταιρείας, το τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου καλείται να καλύψει αστοχίες, να προλάβει κινδύνους και να δώσει μεγαλύτερη αξία στην εταιρεία. Μέσα από τακτικούς εσωτερικούς ελέγχους και αναδιοργάνωση του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου ώστε να μπορέσει να καλύψει όλα τα κενά, η εφαρμογή του ελέγχου θα αποδειχθεί μείζονος σημασίας για την πορεία της εταιρείας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ**

Στο παρακάτω κεφάλαιο και συνοψίζοντας θα αναφερθούμε στα συμπεράσματα που προκύπτουν από την εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου. Με τη συνεχόμενη ανάπτυξη των οντοτήτων καθίσταται πλέον αναγκαία η εφαρμογή ενός συστήματος ενιαίας οργάνωσης και διασφάλισης της εταιρικής συνέχειας ώστε να μπορεί να παράγει προστιθέμενης αξίας στην οντότητα που το εφαρμόζει. Η παρούσα εργασία σε συνάρτηση με όλα τα προαναφερθέντα παρουσιάζει μια πλήρης ιστορική διαδρομή του εσωτερικού με αναλυτικές μελέτες και αναφορές κορυφαίων επιστημόνων της Ελλάδος και του Εξωτερικού με σκοπό να μας δείξει τόσο τη σημαντικότητα όσο και την έκταση των εργασιών του εσωτερικού ελέγχου.

Την ιστορική διαδρομή ακολουθεί το θεσμικό πλαίσιο που διέπει τον εσωτερικό έλεγχο. Με γνώμονα τα οριζόμενα από τα Διεθνή Πρότυπα Εσωτερικού Ελέγχου και επικεντρώνοντας στις πεποιθήσεις της ανεξαρτησίας, αντικειμενικότητας, εχεμύθειας και επάρκειας, το Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου μέσω του Υπευθύνου Εσωτερικού Ελεγκτή θα μπορεί να πραγματοποιεί οποιοδήποτε έλεγχο σχετικά με την εφαρμογή των διαδικασιών, πολιτικών και οδηγιών όπως αυτές ορίζονται από τη Διοίκηση της οντότητας καθώς επίσης και σχετικά με τα νομοθετικά πλαίσια που διέπουν την οντότητα αυτή.

Μετά το θεσμικό πλαίσιο του ελέγχου ακολουθούν οι διαδικασίες και η εφαρμογή του. Ο Εσωτερικός Έλεγχος έχει όλα τα απαραίτητα εφόδια ώστε να οδηγήσει την Εταιρεία σε μια νέα εποχή πιο δυνατή, πιο αξιόπιστη και πιο ανθεκτική απέναντι σε κάθε δυσκολία. Αντιλαμβανόμαστε ότι Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου μέσω του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου έχουν ως ευθύνη την καλή λειτουργία και τον έλεγχο των διαδικασιών και λειτουργιών όλων των τμημάτων μια οντότητας με τελική επιδίωξη τον περιορισμό και την αποτροπή λαθών και παραλήψεων που επηρεάζουν την εύρυθμη λειτουργία της, έχει με απόφαση της Διοίκησης τη δικαιοδοσία επί όλων των λειτουργικών οικονομικών και θεσμικών θεμάτων της εταιρείας καθώς και πλήρη πρόσβαση σε κάθε αρχείο, διαδικασία και ενέργεια όπως αυτή πραγματοποιείται στα πλαίσια της δραστηριότητας της

Το Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου έρχεται σε επικοινωνία με τους επικεφαλής κάθε τομέα για να αντλεί πληροφορίες σχετικά με την τακτοποίηση όσων ζητημάτων συμφωνήθηκε η βελτίωση τους κατά τους Εσωτερικούς Ελέγχους, είναι αρμόδιο να προτείνει ιδέες και λύσεις για την τροποποίηση, αναδιάρθρωση και θεσπίσει απαιτούμενων πολιτικών, διαδικασιών και οδηγιών τις οποίες μέσα από συνεχείς ελέγχους, θα διασφαλίζει στο μέγιστο βαθμό, την

ορθότητα της και εφαρμογής τους, ώστε να βοηθήσει τη Διοίκηση στην αντιμετώπιση προβλημάτων εφαρμογής και λειτουργίας του κάθε τμήματος. Δεδομένου ότι το Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου είναι ανεξάρτητο από κάθε διεύθυνση της εταιρείας, είναι υπόλογο μόνο στη Διοίκηση αυτής.

Τα αποτελέσματα μαζί με προτεινόμενα μέτρα σχετικά με την αντιμετώπιση προβλημάτων που εντοπίστηκαν, θα υποβάλλονται μέσω των εκθέσεων ελέγχου από τον Εσωτερικό Ελεγκτή προς συζήτηση στη Διοίκηση η οποία είναι απόλυτα υπόλογη σχετικά με τις αποφάσεις και τα μέτρα που θα λάβει με βάση τα αποτελέσματα του εσωτερικού ελέγχου.

Έχοντας λοιπόν κατανοήσει πλήρως τα κεφάλαια που προαναφέρθηκαν φτάνουμε στο κεφάλαιο πέντε που γίνεται μία εκτενής αναφορά περίπτωσης εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου καθώς αναλύεται επακριβώς όλη η διαδικασία, από την ανάλυση της απόφασης για έναρξη του τμήματος εσωτερικού ελέγχου έως την ολοκλήρωση του πρώτου ελεγκτικού έτους. Με την ανάλυση απόφασης εφαρμογής εσωτερικού ελέγχου αποφασίζεται η εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου της εταιρείας παροχής υπηρεσιών με την επωνυμία «Σύμβουλοι ΑΕ». Πραγματοποιήθηκε η αρχική αναγνώριση και ο εσωτερικός ελεγκτής της εταιρείας έλαβε γνώση σχετικά με όλες τις λειτουργίες, διαδικασίες, πολιτικές και οδηγίες της εταιρείας ώστε να κατανοήσει ακριβώς την κατάσταση της λειτουργίας της. Στη συνέχεια προχώρησε σε έρευνα για εντοπισμό και αξιολόγηση των εταιρικών κινδύνων με σκοπό να εντοπίσει κινδύνους της εταιρείας και να τους αντιδιαστείλει με τα μέτρα και τις διαδικασίες που υπάρχουν σε ισχύ. Έπειτα ακολούθησε η διαδικασία του ελέγχου σχετικά με το κατά πόσο οι διαδικασίες που έχουν θεσπιστεί από την διοίκηση εφαρμόζονται και λειτουργούν. Με τα αποτελέσματα του πρώτου ελέγχου έγιναν συστάσεις και προτάσεις προς τους τομείς που ελέγχθηκαν και δόθηκαν συστάσεις στους προϊσταμένους. Ο επανέλεγχος έδειξε την εφαρμογή των συστάσεων που είχαν δοθεί κατά τον αρχικό έλεγχο και παρουσίασε και θέματα μείζονος σημασίας τα οποία θα έπρεπε να δοθούν προς συζήτηση στη διοίκηση. Στη συνέχεια δομήθηκε το πλάνο εργασιών ελέγχου του επόμενου έτους όπου μαζί με την έκθεση ελέγχου και τα φύλλα εργασίας αναφέρθηκαν στη διοίκηση. Η παρουσίαση των διαδικασιών που ακολουθήθηκε παρουσιάστηκαν αναλυτικά στη διοίκηση εστιάζοντας στα προβλήματα που διαπιστώθηκαν και στις ενέργειες που μπορούν να πραγματοποιηθούν ώστε να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα αυτά.

Η αντικειμενική και ουσιώδης έρευνα που πραγματοποιήθηκε στην παραπάνω περίπτωση γεννά πολλά σημεία ελέγχου όπου μπορούν να εστιάσουν μελλοντικές έρευνες και να στηρίξουν ακόμα περισσότερο τον κλάδο του εσωτερικού ελέγχου. Οι ερευνητικές

προσεγγίσεις μπορούν να εστιάσουν στην βοήθεια που παρέχει ο εσωτερικός έλεγχος μέσα από την εταιρική διακυβέρνηση στην ολική στήριξη και βελτίωση των λειτουργιών κάθε οντότητας. Θα μπορούσε σε δείγμα των μεγαλύτερων εταιρειών της Ευρωπαϊκής ένωσης να γίνει έρευνα σχετικά με το ρυθμό ανάπτυξης της αύξησης των μεγεθών πριν και μετά την εφαρμογή εσωτερικού ελέγχου. Έρευνα σχετικά την ποιότητα εργασίας κατά την καλύτερη δυνατή εφαρμογή των διαδικασιών όπως επίσης και την εξάλειψη προβλημάτων που δεν μπορεί να αντιληφθεί η διοίκηση της κάθε εταιρείας.

Τέλος να αναφέρουμε ότι η παροχή του εσωτερικού ελέγχου γίνεται κατανοητό ότι αποτελεί μία ανεξάρτητη συμβουλευτική δύναμη στα χέρια της εκάστοτε διοίκησης που αποσκοπεί στην εύρυθμη και ουσιαστική εφαρμογή των οριζόμενων από αυτή, με μοναδικό στόχο την καλύτερη δυνατή λειτουργία της.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών «Το πλαίσιο της Επαγγελματικής Εφαρμογής»,(2008) - Έκδοση του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών – Μεταφρασμένο από το Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών.

Ζαφειράκου, Η. και Ταχυνάκης, Π. (2007) «Ο εσωτερικός έλεγχος των ελληνικών επιχειρήσεων: Εμπειρική προσέγγιση», ΣΠΟΥΔΑΙ, Τεύχος 57, Νο.1, σσ. 658-679

Νεγκάκης, Χ. και Ταχυνάκης, Π. (2017). «Σύγχρονα Θέματα Ελεγκτικής και Εσωτερικού Ελέγχου Σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα Ελέγχου», εκδόσεις Αειφόρος Λογιστική

Παπαστάθης Π. (2014), «ο Σύγχρονος Εσωτερικός Έλεγχος και η Πρακτική Εφαρμογή του», Αθήνα 2004

Παπάς Α. (2003), «Εισαγωγή στην Ελεγκτική», εκδόσεις Μπένου Γ. – Αθήνα 2003

Σύσταση 2003/361/ΕΚ της Επιτροπής, όπως δημοσιεύτηκε στην Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης L 124 της 20ής Μαΐου 2003, σ. 36

Τσακλάγκανος Α. (2005), «Ελεγκτική» Αθήνα, Εκδοτικός Οίκος ΑΦΟΙ Κυριακίδη Α.Ε.

Καζαντζής, Ι.Χ. (2006) «Ελεγκτική & Εσωτερικός Έλεγχος. Μια συστηματική προσέγγιση Εννοιών, Αρχών και Προτύπων», εκδόσεις BusinessPlus Α.Ε.

Κάντζου, Κ. και Χοδράκη, Α. (2006) «Ελεγκτική – Θεωρία και Πρακτική», εκδόσεις Σταμούλη .Ε. 2006

Ζαφειράκου, Η. και Ταχυνάκης, Π. (2007) ‘Ο εσωτερικός έλεγχος των ελληνικών επιχειρήσεων: Εμπειρική προσέγγιση’, ΣΠΟΥΔΑΙ, Τεύχος 57, Νο.1, σσ. 658-679

Φίλος, Ι (2004) « Συστήματα Εσωτερικού Ελέγχου Επιχειρήσεων», εκδόσεις IQGroup, 2004

Τράπεζα της Ελλάδος, Πράξη Διοικητική Αριθμ. 2577/9.3.2006

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

Al Sawalqa, F. and Qtish, A., 2012. Internal control and audit program effectiveness: Empirical evidence from Jordan. *International business research*, 5(9), p.128.

Arena, M. and Azzone, G., 2009. Identifying organizational drivers of internal audit effectiveness. *International Journal of Auditing*, 13(1), pp.43-60.

Azzali, S. and Mazza, T., 2018. Effect of European audit firms on cost of debt and earnings management in private clients audit market segment. *African Journal of Business Management*, 12(11), pp.294-315.

Axmedjanov, Karimjon. KB Akhmadjanov The ways of improvement of audit inspection in commercial banks. *Архив научных исследований*, 2020, 1.4.

Al-Twajry, A. A., Brierley, J. A., & Gwilliam, D. R. (2003). The development of internal audit in Saudi Arabia: an institutional theory perspective. *Critical Perspectives on Accounting*, 14(5), 507-531.

Abbot, T., Parker, S., & Peters, G. (2010). Serving two masters: the association between audit committee internal audit oversight and internal audit activities. *Accounting Horizons*(24), σσ. 1-24

Brown, T. and Fanning, K., 2018. The Joint Effects of Internal Auditors' Approach and Persuasion Tactics on Managers' Responses to Internal Audit Advice. *The Accounting Review*.

Batae, O. M. (2018), Incursions into internal audit and its important role within a company, *Annals of The Constantin Brancusi University of Targu Jiu, Economy Series, Issue 3*.

Drogalas, G., Pazarskis, M., Anagnostopoulou, E. and Papachristou, A. (2017), “ The effect of internal audit effectiveness, auditor responsibility and training in fraud detection ”, *Accounting and Management Information Systems*, Vol.16, No.4, pp.434- 454.

Drogalas, G. and Siopi S. (2017), “Risk management and internal audit: Evidence from Greece”, *Risk governance & control: financial markets & institutions*, Volume 7, Issue 3.

Chalmers, K., Hay, D., & Khlif, H. (2019). Internal control in accounting research: A review. *Journal of Accounting Literature*, 42, 80-103.

- Chang, S.I., Yen, D.C., Chang, I.C. and Jan, D., 2014. Internal control framework for a compliant ERP system. *Information & Management*, 51(2), pp.187-205.
- Chang, Y. T., Chen, H., Cheng, R. K., & Chi, W. (2019). The impact of internal audit attributes on the effectiveness of internal control over operations and compliance. *Journal of Contemporary Accounting & Economics*, 15(1), 1-19.
- Coram, P., Ferguson, C. and Moroney, R., 2008. Internal audit, alternative internal audit structures and the level of misappropriation of assets fraud. *Accounting & Finance*, 48(4), pp.543-559.
- Cahill. E. (2006), ‘‘Audit committee and internal audit effectiveness in a multinational bank’’, A case study. *Journal on Banking Regulations*, Vol. 1(2), pp. 160-179.
- De Zwaan, L. Stewart, J. and Subramaniam N. (2011), Internal audit involvement in enterprise risk management, ‘‘*Managerial Auditing Journal*’’, Vol. 26 (7), pp. 586 – 604
- Edwards, J.R., 2013. *A History of Financial Accounting (RLE Accounting)*. Routledge.
- Goodwin, J. (2003). The relationship between the audit committee and the internal audit function: Evidence from Australia and New Zealand. *International Journal of Auditing*, 7(3), 263-278.
- Hossain, M. Z. (2019). Can Auditing Prevent Future Global Financial Crisis? What have we Learned from Global Financial Crisis?. *Global Journal of Management And Business Research*.
- Hay, D., Knechel, W.R. and Ling, H., 2008. Evidence on the impact of internal control and corporate governance on audit fees. *International Journal of Auditing*, 12(1), pp.9-24.
- Heise, D., Strecker, S. and Frank, U., 2014. ControlML: A domain-specific modeling language in support of assessing internal controls and the internal control system. *International Journal of Accounting Information Systems*, 15(3), pp.224-245.
- Johnson, C. (2006). *Should Internal Audit Report to the CFO? CFO Publishing LLC*.

Karagiorgos, T., Drogalas, G., Gotzamanis, E. and Tampakoudis, I., 2010. Internal auditing as an effective tool for corporate governance. *Journal of Business Management*, 2(1), pp.15-23.

Karagiorgos, T., Drogalas, G. and Giovanis, N., 2011. Evaluation of the effectiveness of internal audit in Greek Hotel Business.

Magaisa, G.M. and Matipira, L., 2017. Strategy evaluation and control for small and medium enterprises in Zimbabwe-TI Journals. *International Journal of Economy, Management and Social Sciences*.

Moody's Investor Services. (2006). *Best Practices in Audit Committee Oversight of Internal Audit*. New York.

Mihret, D. G., & Yismaw, A. W. (2007). Internal audit effectiveness: an Ethiopian public sector case study. *Managerial auditing journal*.

Messier, W., Reynolds, J., Simon, C., & Wood, D. (2011). (The Accounting Review), pp. 2131-2154.

Noguchi, M. and Batiz-Lazo, B., 2010. The auditors' reporting duty on internal control: The case of building societies, 1956–1960. *Accounting, Business & Financial History*, 20(1), pp.41-66.

Nyakundi, D.O., Nyamita, M.O. and Tinega, T.M., 2014. Effect of internal control systems on financial performance of small and medium scale business enterprises in Kisumu City, Kenya. *International Journal of Social Sciences and Entrepreneurship*, 1(11), pp.719-734.

Oxner, T., & Oxner, K. (2006). Boom time for internal audit professionals. *Internal Auditor*, pp. 50-57

Octavia, E., 2011, March. The effects of implementation on internal audit and good corporate governance in corporate performance. 2nd International Conference on Business and Economic Research (2nd ICBER 2011).

Prawitt, D.F., Smith, J.L. and Wood, D.A., 2009. Internal audit quality and earnings management. *The Accounting Review*, 84(4), pp.1255-1280.

Rose, A. M., Rose, J. M., & Norman, C. S. (2013). Is the objectivity of internal audit compromised when the internal audit function is a management training

ground?. *Accounting & Finance*, 53(4), 1001-1019.

Snell, S. A., & Youndt, M. A. (1995). Human resource management and firm performance: Testing a contingency model of executive controls. *Journal of management*, 21(4), 711-737.

Shanmugam, J.K., Ali, A. and Haat, M.H.C., 2012. Internal control, risk management and fraud prevention measures on SMEs: reliability and validity of research instrument. *Small*, 100, pp.18-2.

Shuying, Z. and Mei, Z., 2014. Theory of SMEs financial risk prevention and control. In *International Conference on Education, Management and Computing Technology (ICEMCT 2014)* (Vol. 514517).

Stephens, N., 2009. Corporate governance quality and internal control reporting under SOX Section 302.

Subramaniam, N., Ng, C. and Carey, P., 2004. Outsourcing internal audit services: An empirical study on Queensland public-sector entities. *Australian Accounting Review*, 14(34), pp.86-95.

Vanstraelen, A. and Schelleman, C., 2017. Auditing private companies: what do we know?. *Accounting and Business Research*, 47(5), pp.565-584.

Weygandt, J.J., Kieso, D.E., Kimmel, P.D. and DeFranco, A.L., 2008. *Hospitality financial accounting*. John Wiley and Sons.

ΠΗΓΕΣ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ

<http://aaapubs.org>

<https://www.hiia.gr>

<https://na.theiia.org/>

<https://onlinelibrary.wiley.com>

<https://www.sev.org.gr/>

<https://www.bankofgreece.gr/>