



Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων,  
Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

**Διπλωματική εργασία με θέμα:  
“ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ”**

**Επιβλέπων: κ. Δημήτριος Παπαδόπουλος, Καθηγητής**  
**Εξεταστής: κ. Αθανάσιος Νούλας, Καθηγητής**

Εκπόνηση Εργασίας:

Καπράρα Ευθυμία, Α.Μ.:M49/06

Θεσσαλονίκη 2007

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1	ΣΥΝΟΨΗ .....	1
2	ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗ.....	2
2.1	ΓΕΝΙΚΑ .....	2
2.2	Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗΣ .....	2
2.3	ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΕΞΕΤΑΖΕΙ Η ΕΛΕΓΚΤΙΚΗ .....	3
2.4	ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΕΛΕΓΧΟΥ .....	4
3	ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗΣ .....	7
3.1	ΓΕΝΙΚΑ .....	7
3.2	Η ΕΛΕΓΚΤΙΚΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ .....	8
3.3	Ο ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ .....	9
4	ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ.....	11
4.1	ΓΕΝΙΚΑ .....	11
4.2	ΟΡΙΣΜΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ .....	11
4.3	ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ «ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΈΛΕΓΧΟΣ».....	12
4.4	Η ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΚΑΙ Η ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ .....	12
4.5	ΣΚΟΠΟΣ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ .....	13
5	ΕΙΔΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ .....	16
5.1	ΓΕΝΙΚΑ .....	16
5.2	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΈΛΕΓΧΟΙ .....	16
5.3	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΙ ΈΛΕΓΧΟΙ.....	17
5.4	ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΙ ΈΛΕΓΧΟΙ .....	17
5.5	ΈΛΕΓΧΟΙ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ.....	17
6	ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ .....	19
6.1	ΓΕΝΙΚΑ .....	19
6.2	ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ .....	19
6.3	ΣΚΟΠΟΣ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ .....	19
6.4	ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ .....	20
6.5	ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΕΝΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ .....	22
6.6	ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ .....	25

6.7	ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΑΠΟ ΤΗ ΣΚΟΠΙΑ ΤΩΝ ΕΛΕΓΚΤΙΚΩΝ ΠΡΟΤΥΠΩΝ .....	27
6.7.1	Λογιστικό Σύστημα.....	27
6.7.2	Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου.....	27
6.7.3	Ελεγκτικό Περιβάλλον .....	28
6.7.4	Ελεγκτικές Διαδικασίες.....	30
7	ΑΝΕΞΑΡΤΗΣΙΑ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ .....	33
8	ΣΧΕΣΕΙΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΩΝ ΕΛΕΓΚΤΩΝ.....	35
9	ΣΧΕΣΕΙΣ ΕΛΕΓΚΤΩΝ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΜΕΝΩΝ .....	37
10	ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΕΛΕΓΧΟΥ .....	39
11	ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ-ΠΡΟΣΟΝΤΑ ΕΛΕΓΚΤΩΝ.....	40
11.1	ΓΕΝΙΚΑ.....	40
11.2	ΠΡΟΣΟΝΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΥΠΑ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΚΤΗ .....	41
11.2.1	Συμμόρφωση με πρότυπα συμπεριφοράς.....	41
11.2.2	Γνώση, Δεξιότητες και Εξειδίκευση .....	42
11.2.3	Ανθρώπινες σχέσεις και επικοινωνία .....	43
11.2.4	Συνεχής εκπαίδευση .....	43
11.2.5	Προσήκουσα Επαγγελματική Επιμέλεια.....	43
12	ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ .....	45
12.1	ΓΕΝΙΚΑ.....	45
12.2	ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ.....	45
12.3	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ .....	46
12.4	ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ.....	47
12.5	ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ.....	50
12.5.1	Αντικειμενικοί στόχοι του ελέγχου .....	51
12.5.2	Συλλογή πληροφοριών ιστορικών στοιχείων για τον προγραμματισμό του ελέγχου .....	51
12.5.3	Προσδιορισμός των απαραίτητων πόρων για τη διενέργεια του ελέγχου... ..	52
12.5.4	Επικοινωνία του ελέγχου.....	52
12.5.5	Έρευνα.....	53

12.5.6	Σύνταξη προγράμματος ελέγχου .....	54
12.6	ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑ .....	55
12.7	ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ ΡΟΗΣ .....	55
12.8	ΦΥΛΛΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ .....	55
12.9	ΦΑΚΕΛΟΙ ΕΛΕΓΧΟΥ .....	56
12.9.1	Προσωρινός φάκελος ελέγχου.....	56
12.9.2	Μόνιμος φάκελος ελέγχου.....	56
12.10	ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ .....	57
12.10.1	Κατηγορίες Εκθέσεων .....	58
12.10.2	Ποιοτικά χαρακτηριστικά των Εκθέσεων .....	59
12.10.3	Δομή και Περιεχόμενο των Εκθέσεων .....	60
12.10.4	Συζήτηση των πορισμάτων και των εισηγήσεων .....	62
13	ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΙ ΕΛΕΓΚΤΕΣ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΠΑΤΗΣ .....	63
14	ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ .....	67
15	Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΤΟΥ ΚΙΝΔΥΝΟΥ .....	70
16	Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ .....	72
17	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	75

# 1 ΣΥΝΟΨΗ

Η διοίκηση των επιχειρήσεων σήμερα, με τη τεράστια επέκταση και το γιγαντιαίο μέγεθος, γίνεται ολοένα και δυσκολότερη. Κάθε μεγάλη επιχείρηση αποτελείται από πολλές διευθύνσεις και τμήματα ώστε η επίβλεψη εκατοντάδων εργαζομένων στους διάφορους τομείς να μην είναι εύκολη αν δεν έχουν επινοηθεί και εφαρμοστεί μοντέρνες μέθοδοι διοίκησης και αν δεν χρησιμοποιηθεί σύγχρονη ηλεκτρονική τεχνολογία. Έτσι απαιτείται συνεχής Εσωτερικός Έλεγχος για να διαπιστωθεί αν οι στόχοι και οι στρατηγικές της επιχείρησης ακολουθούνται σωστά από τα διάφορα επίπεδα του Management και των εργαζομένων, αν επιτυγχάνονται οι αναμενόμενες αποδόσεις, αν υπολογίζονται σωστά οι αποκλίσεις, αν αυτές ανακοινώνονται στους αρμόδιους υπεύθυνους και αν τελικά λαμβάνονται διορθωτικές ενέργειες.

Γενικότερα, ο Εσωτερικός Έλεγχος έχει εξελιχθεί σε μια τεχνική μεγάλης σημασίας που επιτρέπει στη διοίκηση των πολυσύνθετων οργανισμών να λειτουργούν αποδοτικά επιτυγχάνοντας υψηλή παραγωγικότητα.

Αντικειμενικός σκοπός του Εσωτερικού Ελέγχου (Internal Audit) είναι να παρέχει εξειδικευμένες και υψηλού επιπέδου υπηρεσίες προς τη διοίκηση, μέσω αξιολόγησης του συστήματος εσωτερικού ελέγχου και γενικότερα, να βοηθά τα μέλη του οργανισμού, στην αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων τους, μέσω επιστημονικών αναλύσεων, αξιολογήσεων και παροχής σχετικών συμβουλών με το ελάχιστο κόστος.

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε με σκοπό τη μελέτη του Εσωτερικού Ελέγχου στις ελληνικές επιχειρήσεις. Αρχικά, έγινε μια εισαγωγική αναφορά στην ελεγκτική και την ιστορική εξέλιξη αυτής. Ακολούθησε μια πρώτη προσέγγιση για τη κατανόηση του Εσωτερικού Έλεγχου, των θεμάτων που εξετάζει καθώς και του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου. Στη συνέχεια επιδιώχθηκε μια λεπτομερής παρουσίαση της οργάνωσης του τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου και τέλος μελετήθηκε η εξέλιξη της υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου στις σύγχρονες επιχειρήσεις.

## **2 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗ**

### **2.1 Γενικά**

Οι ραγδαίες εξελίξεις σε τοπικό-περιφερειακό και σε παγκόσμιο επίπεδο, η απελευθέρωση των αγορών, η τάση των ιδιωτικοποιήσεων, η επέκταση, οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις των επιχειρήσεων, οι ασταθείς οικονομικές συνθήκες, η ανάπτυξη νέων αγορών χρήματος, νέων προϊόντων-υπηρεσιών, η αύξηση των οικονομικών εγκλημάτων, οι περίπλοκες νομικές διαδικασίες, η έλλειψη οργανωτικής υποδομής των επιχειρήσεων, οι νέες τεχνολογίες και γενικότερα οι νέες προκλήσεις σε παγκόσμιο επίπεδο είναι μια πολύπλοκη πραγματικότητα που προβληματίζει τις διοικήσεις και τις φέρνει αντιμέτωπες στο παγκόσμιο σκηνικό αναζητώντας λύσεις, μέσω νέων τρόπων άσκησης διοίκησης. Όλες αυτές οι ανακατατάξεις αυξάνουν τις προκλήσεις, καθώς η επιτυχία ή αποτυχία των επιχειρήσεων εξαρτάται από τη σωστή ή όχι διαχείριση του επιχειρησιακού κινδύνου, λαμβανόμενου υπόψη ότι σωστή διαχείριση σημαίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Στην πολύπλοκη αυτή πραγματικότητα, ουσιαστικό ρόλο έρχεται να παίξει η ελεγκτική, η οποία, με διακριτικό τρόπο και στο βαθμό που οι συνθήκες το επιτρέπουν, προσφέρει τις κατάλληλες υπηρεσίες, μέσω μιας ανεξάρτητης ελεγκτικής λειτουργίας, για την αποτροπή δυσάρεστων φαινομένων. Η λειτουργία αυτή στη σύγχρονη επιχείρηση ονομάζεται Εσωτερικός Έλεγχος (Internal Audit) ο οποίος λειτουργεί συμπληρωματικά, ως σύμβουλος, δίχως να υποκαθιστά τους διοικητές (managers) και αποτελεί απαραίτητο εργαλείο αποτελεσματικής διοίκησης συμβάλλοντας με το δικό του τρόπο στην αποτροπή των προκλήσεων και στην ανάπτυξη. Ο Εσωτερικός Έλεγχος λόγω της δυναμικής και της αποτελεσματικότητας που τον διακρίνει είναι η αναγκαία συνθήκη για τη μετάβαση μιας επιχείρησης από το παραδοσιακό στο σύγχρονο τρόπο-μοντέλο διοίκησης.

### **2.2 Η έννοια της ελεγκτικής <sup>1</sup>**

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

---

<sup>1</sup> Παπαστάθης Π. (2003), “Ο σύγχρονος Εσωτερικός Έλεγχος στις Επιχειρήσεις-Οργανισμούς και η Πρακτική Εφαρμογή του”

Η ελεγκτική ως κλάδος της οικονομικής-διοικητικής των επιχειρήσεων και εκμεταλλεύσεων είναι συγχρόνως επιστήμη και τεχνική. Χαρακτηρίζεται ως επιστήμη γιατί μέσα από τη διερεύνηση παρέχει συνεχώς καινούρια γνώση, ως τεχνική δε, γιατί σε συνδυασμό με την παραγόμενη επιστημονική γνώση ικανοποιεί τις ανάγκες του ελέγχου και φέρει σε πέρας την αποστολή της.

Η ελεγκτική ως φιλοσοφία, ως επιστήμη και τεχνική δεν ενδιαφέρεται για τη νομική μορφή της μονάδας που ελέγχει, δηλαδή, το αν έχει ιδιωτικό ή δημόσιο χαρακτήρα, ούτε για το αντικείμενο εκμετάλλευσης, ούτε επίσης για τον κερδοσκοπικό ή μη χαρακτήρα της. Είναι ένας κλάδος που μέσα από τη διερεύνηση και την αξιολόγηση των λειτουργιών αποκτά έδαφος αποδοχής και εφαρμογής σε κάθε επιχειρηματική μονάδα, φορέα και κοινωνία. Εξελίσσεται συνεχώς και προσπαθεί να αποκτήσει τη δική της οντότητα-ταυτότητα, προσεγγίζοντας κάθε φορά τις αδυναμίες των συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου, με επιστημονικές μεθόδους, υποδεικνύοντας ρεαλιστικές λύσεις, προκειμένου να εξασφαλιστεί χρηστή διοίκηση, ώστε να επιτύχουν οι φορείς και οι διοικήσεις τις επιδιώξεις και τους σκοπούς, διασφαλίζοντας τους μετόχους και γενικότερα την κοινωνική συνοχή της επιχείρησης.

### 2.3 Θέματα που εξετάζει η ελεγκτική <sup>2</sup>

Η ελεγκτική εξετάζει τρία βασικά θέματα:

1. **Το αντικείμενο του ελέγχου.** Τι ελέγχεται, γιατί είναι αναγκαίος ο έλεγχος και ποιοι σκοποί επιδιώκονται μέσα από τον έλεγχο. Ενδιαφερόμενοι για τη διενέργεια του ελέγχου είναι οι διοικούντες την επιχείρηση, καθώς και οι μέτοχοι, οι πιστωτές και οι συναλλασσόμενοι με αυτή.
2. **Το υποκείμενο του ελέγχου.** Αφορά τον ελεγκτή, δηλαδή ποια πρόσωπα έχουν αναλάβει να διενεργούν τον έλεγχο, ποιες οι προδιαγραφές και τα προσόντα των ατόμων αυτών, ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν στα ελεγκτικά τους καθήκοντα.
3. **Τις ελεγκτικές διαδικασίες.** Σε αυτές περιλαμβάνεται ο τρόπος και οι επιστημονικές τεχνικές και μέθοδοι που θα πρέπει να χρησιμοποιούνται κάθε φορά για τη διενέργεια του ελέγχου προκειμένου να παραχθεί ελεγκτικό έργο επιστημονικού επιπέδου.

---

<sup>2</sup> Παπαστάθης Π. (2003), “Ο σύγχρονος Εσωτερικός Έλεγχος στις Επιχειρήσεις-Οργανισμούς και η Πρακτική Εφαρμογή του”

## 2.4 Κατηγορίες ελέγχου

Ανάλογα με το **άτομο** που διενεργεί τον έλεγχο και τη σχέση εργασίας αυτού με τον ελεγχόμενο φορέα, οι έλεγχοι διακρίνονται σε εσωτερικούς, εξωτερικούς και μικτούς.

- **Εσωτερικοί**, είναι αυτοί που οργανώνονται από τον ίδιο το φορέα και διενεργούνται από ειδικά εκπαιδευμένα στελέχη του, τους εσωτερικούς ελεγκτές, οι οποίοι είναι υπάλληλοι της επιχείρησης.
- **Εξωτερικοί**, είναι οι έλεγχοι που διενεργούνται από εξωτερικούς ελεγκτές, οι οποίοι δεν έχουν καμιά σχέση εξαρτημένης εργασίας, υπαλληλική ιδιότητα με την οικονομική μονάδα, την οποία καλούνται να ελέγξουν μετά από πρόσκληση των μετόχων αυτής.
- **Μικτοί**, οι οποίοι οργανώνονται και συντονίζονται από το τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου και διενεργούνται με τη συνεργασία των εξωτερικών ελεγκτών.

Ανάλογα με την **έκταση** τους, οι έλεγχοι διακρίνονται σε ειδικούς και γενικούς.

- **Ειδικοί**, είναι αυτοί που έχουν ως διερεύνηση ένα συγκεκριμένο τομέα ή αντικείμενο, όπως προμήθειες, εισπράξεις, πληρωμές, εκχώρηση δανείων, πωλήσεις, παραγωγή, διαχείριση αποθεμάτων, επισφάλεια πελατών, διαδικασίες διασφάλισης ποιότητας, παραλαβή έργων και μια σειρά δραστηριοτήτων του οργανισμού.
- **Γενικοί**, είναι εκείνοι που εκτείνονται σε ολόκληρη τη διαχείριση συγκεκριμένης χρονικής περιόδου. Ένα τέτοιο είδος ελέγχου είναι ο έλεγχος του ισολογισμού τέλους χρήσης που διενεργείται από τους εξωτερικούς ελεγκτές.

Ανάλογα με το **σκοπό** τους, οι έλεγχοι διακρίνονται σε προληπτικούς και κατασταλτικούς.

- **Προληπτικοί**, είναι οι έλεγχοι που έχουν ως στόχο την πρόληψη του κινδύνου και διενεργούνται από τις ίδιες τις υπηρεσίες των τμημάτων. Πρόκειται για το γνωστό “Control”, που την τελική έγκριση έχει ο προϊστάμενος του τμήματος, πριν λάβει χώρα ένα γεγονός-συναλλαγή.
- **Κατασταλτικοί**, είναι οι έλεγχοι που διενεργούνται αποκλειστικά από τους εσωτερικούς ελεγκτές, εκ των υστέρων. Αποσκοπούν στη διαπίστωση εφαρμογής των διαδικασιών, στην επιβεβαίωση ότι οι στόχοι επιτεύχθηκαν στο ακέραιο με αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο. Επίσης, αποβλέπουν στην αποκάλυψη και καταστολή λαθών και παραλείψεων, ατασθαλιών, κλοπών και κακή διαχείριση των μέσων και πόρων.



Ανάλογα με τη **διάρκεια** τους, οι έλεγχοι διακρίνονται σε μόνιμους, τακτικούς και έκτακτους.

- **Μόνιμοι ή διαρκείς**, είναι οι έλεγχοι που διενεργούνται σε συνεχή βάση και λαμβάνουν χώρα κατά την εκτέλεση της οικονομικής πράξης, συναλλαγής, παραγωγικής λειτουργίας. Πρόκειται για τους προληπτικούς ελέγχους που αναφέρθηκαν παραπάνω, που διενεργούνται από τα ίδια τα τμήματα και τους προϊσταμένους αυτών.
- **Τακτικοί ή περιοδικοί**, είναι έλεγχοι που πραγματοποιούνται κατά τακτές χρονικές περιόδους, π.χ. μία φορά το μήνα, μέσα στο εξάμηνο ή μέσα στο έτος. Οι έλεγχοι αυτοί διενεργούνται αποκλειστικά από τους εσωτερικούς ελεγκτές.
- **Έκτακτους ή περιστασιακούς**, που διενεργούνται σε έκτακτες περιπτώσεις είτε με πρωτοβουλία του τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου είτε με εντολή της διοίκησης ή κατόπιν συγκεκριμένων καταγγελιών <sup>3</sup>.

Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να γίνει αναφορά και σε ένα άλλο είδος ελέγχου, τον έλεγχο της **διαχείρισης**. Το είδος αυτό του ελέγχου προέρχεται από τη εξέλιξη της έννοιας του ελέγχου μέσα στο χρόνο και περικλείει την ιδέα της ικανότητας να προσδιοριστούν οι σκοποί-στόχοι της επιχείρησης και να μετρηθούν τα επιτεύγματα. Θέτει επίσης το πρόβλημα του βέλτιστου τρόπου εκμετάλλευσης των χρησιμοποιούμενων πηγών.

Δεν ελέγχει απευθείας τα αποτελέσματα της επιχείρησης, αλλά τις διαδικασίες, τις μεθόδους που χρησιμοποιήθηκαν για να φθάσει σε αυτά τα αποτελέσματα. Το σημαντικότερο όμως χαρακτηριστικό του είναι ότι εξετάζει τα επιτεύγματα της επιχείρησης σε σχέση με το περιβάλλον της (εσωτερικό και εξωτερικό).

Σε σχέση με το δεύτερο επίπεδο ελέγχου, αυτό της επαλήθευσης-αξιολόγησης, ο έλεγχος της διαχείρισης μπορεί να οριστεί ως εξής: «Η αξιολόγηση και κρίση των επιτευγμάτων της επιχείρησης, βραχύχρονα και μακρόχρονα, σε σχέση με το περιβάλλον της (εσωτερικό και εξωτερικό) και με τον τρόπο εκμετάλλευσης των χρησιμοποιούμενων πηγών.

---

<sup>3</sup> Παπαστάθης Π. (2003), “Ο σύγχρονος Εσωτερικός Έλεγχος στις Επιχειρήσεις-Οργανισμούς και η Πρακτική Εφαρμογή του”

Ενδιαφέρουσα προέκταση του ελέγχου της διαχείρισης αποτελεί ο έλεγχος **φυσικού περιβάλλοντος**<sup>4</sup> που αφορά τη διαπίστωση, σε πρώτο στάδιο, και την αξιολόγηση, σε δεύτερο, των επιπτώσεων των ενεργειών της επιχείρησης στο φυσικό περιβάλλον<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> Ο έλεγχος αυτός έχει θεσμοθετηθεί από Ευρωπαϊκές Κοινοτικές Οδηγίες και μέχρι σήμερα έχει τον τίτλο E.M.A.S. (Environment Management Auditing Systems ή Eco Management and Audit Scheme)

<sup>5</sup> Παπαδάτου Θ. (2005), “Εσωτερικός και Εξωτερικός Έλεγχος Ανωνύμων Εταιρειών”

### 3 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗΣ

#### 3.1 Γενικά <sup>6</sup>

Η αναγκαιότητα της επισκόπησης των καθημερινών οικονομικών συναλλαγών και η εξασφάλιση της διαφάνειας στη διαχείριση των Δημοσίων Χρημάτων φαίνεται ότι οδήγησαν στην αρχική θεσμοθέτηση του Ελέγχου. Σχετικές γραπτές μαρτυρίες για την ύπαρξη εμπορικών νόμων και λογιστικών εκθέσεων συναντάμε από το 3000 π.Χ. στους Νινευίτες της αρχαίας Βαβυλώνας. Στην αρχαία Αίγυπτο, οι Φαραώ φορολογούσαν κυρίως τις συγκομιδές των σιτηρών, και για το λόγο αυτό θεσπίστηκε το αξίωμα των «Επιστατών» για τα σιτηρά. Στην αρχαία Αθήνα, πριν από το 300 π.Χ., είχε δημιουργηθεί το συνέδριο των «Λογιστών» ως θεσμός για την επιτήρηση των Οικονομικών του Κράτους. Ακόμα, υπήρχαν οι «Εύθυνοι», οι οποίοι μαζί με τους «Λογιστές» έλεγχαν του λογαριασμούς «Διαχειρίσεως» των αρχόντων που αποχωρούσαν από τα δημόσια αξιώματα. Στην υπόλοιπη αρχαία Ελλάδα, συναντάμε τους «Εξεταστάς», τους «Συνηγόρους», τους «Δοκιμαστήριους», τους «Αρχησκόπους», τους «Κατόπτους», τους «Απολόγους», οι οποίοι ήταν επιφορτισμένοι με διάφορες ελεγκτικές αρμοδιότητες. Αργότερα, στην αρχαία Ρώμη, υπήρχαν οι «Υπατοι», οι «Κήνσορες», οι «Τιμητές», οι «Ταμίες», οι οποίοι ήταν υποχρεωμένοι να υποβάλλουν εκθέσεις στην Σύγκλητο για τη διαχείριση του Δημοσίου Χρήματος. Κατά το Μεσαίωνα δεν υπάρχουν ενδιαφέροντα στοιχεία γύρω από την Ελεγκτική. Στις αρχές της Αναγέννησης βρίσκουμε ίχνη σοβαρού ελέγχου. Συγκεκριμένα, στην πατρίδα της Λογιστικής, την Ιταλία, κατά τις αρχές του 16<sup>ου</sup> αιώνα η πόλη της Πίζας είχε τον επίσημα Ελεγκτή της.

Ο όρος Auditors (Ελεγκτές) πρωτοεμφανίζεται επίσημα στην Αγγλία το 1285 σε σχετικό διάγραμμα του Εδουάρδου του Α΄. Το διάταγμα αυτό όριζε ότι όλοι οι διαχειριστές του Δημοσίου Χρήματος θα ελέγχονται από τους Auditors. Η πρώτη επίσημη «Ένωση Επαγγελματιών Ελεγκτών» εμφανίστηκε στη Βενετία το 1581 και είχε τον τίτλο «Collegio dei Raxonati». Πολύ αργότερα εμφανίζονται τέτοιες ενώσεις στις υπόλοιπες ευρωπαϊκές χώρες και στις ΗΠΑ.

---

<sup>6</sup> Τσακλαγκάνος Α. (1997), «Ελεγκτική»

### 3.2 Η ελεγκτική στην Ελλάδα <sup>7</sup>

Στην Ελλάδα, το πρώτο ουσιαστικό βήμα για την καθιέρωση του εξωτερικού ελέγχου, έγινε με το Ν. 5076/1931 περί ανωνύμων εταιριών και τραπεζών, όπου προβλεπόταν η δημιουργία «Σώματος Ορκωτών Λογιστών». Ο θεσμός όμως παρά τη νομοθετική αυτή ρύθμιση δε λειτούργησε.

Από το Νόμο 2190/1920 (άρθρα 36-38) περί Ανωνύμων Εταιριών οι έλεγχοι των ισολογισμών πραγματοποιούνται από δύο τακτικούς και δύο αναπληρωματικούς ελεγκτές οι οποίοι εκλέγονταν από τη Γενική Συνέλευση των μετόχων της Α.Ε. Ο νόμος αυτός δεν πρόσφερε τίποτα ουσιαστικό, παρόλο που οι ελεγκτές είχαν ουσιαστικά δικαιώματα, αλλά στην πράξη δεν τα ασκούσαν επειδή είχαν διοριστεί από την ίδια την ελεγχόμενη εταιρία (συνήθως από πρόταση του Διοικητικού Συμβουλίου) και αποτελούσαν εμμέσως έμμισθους υπαλλήλους οι οποίοι εξαρτώντο οικονομικά από τον ελεγχόμενο φορέα. Αποτέλεσμα ήταν η «κατά παραγγελία» σύνταξη και υπογραφή εκθέσεως ελέγχου που εκτός της τυπικής κάλυψης των απαιτήσεων του νόμου δεν είχε ουσιαστική ισχύ.

Παρά τις προσπάθειες και τις νομοθετικές ρυθμίσεις ο θεσμός του ελεγκτή δε λειτούργησε ουσιαστικά στην Ελλάδα πριν το Β΄ Παγκόσμιο πόλεμο.

Το 1948 κατ' απαίτηση των ξένων υπεγράφη σύμβαση ανάμεσα στην Ελληνική Κυβέρνηση και τη Διοίκηση Οικονομικής Συνεργασίας των ΗΠΑ, με την οποία κλήθηκαν άγγλοι ορκωτοί λογιστές που έπαιρναν την αποζημίωση τους από πόρους του σχεδίου Μάρσαλ.

Επειδή όμως η οικονομία με τη δυναμική της ανάπτυξη, είχε ανάγκη από την ύπαρξη πραγματικών ορκωτών λογιστών, εκδόθηκαν:

1. Υπ. αρ. 12984/13.9.49 απόφαση Υπουργού Συντονισμού «περί συμπληρώσεως Συντονιστικού συμβουλίου θεσμού ορκωτών λογιστών».
2. Υπ. αρ. 16498/16.11.49 απόφαση Υπουργείου Συντονισμού «περί συμπληρώσεως Συντονιστικού συμβουλίου θεσμού ορκωτών λογιστών».
3. Υπ. αρ. 1001/20/29.10.50 «Περί καταρτίσεως σχεδίου Νόμου περί συντάξεως Σώματος Ελλήνων Ορκωτών Λογιστών» (Φ.Ε.Κ. Α/255/1950).

Η πρώτη ουσιαστική προσπάθεια υλοποίησης των παραπάνω για τη δημιουργία του Σώματος Ορκωτών Λογιστών έγινε το 1952 επί Κυβερνήσεως Πλαστήρα όπου συγκροτήθηκε δωδεκαμελές σώμα από καθηγητές, διευθυντές υπουργείων και τραπεζών, το οποίο όμως δε λειτούργησε ουσιαστικά μετά την παραίτηση της Κυβερνήσεως τον

---

<sup>7</sup> Παπαδάτου Θ. (2005), “Εσωτερικός και Εξωτερικός Έλεγχος Ανωνύμων Εταιρειών”

Οκτώβρη του 1952. Το 1955 ψηφίστηκε το Ν.Δ. 3329 «περί συστάσεως Σώματος Ελλήνων Ορκωτών Λογιστών» και δημοσιεύτηκε στο Φ.Ε.Κ. Α230/25.8.55 και αποτέλεσε το κύριο ελεγκτικό σώμα στην Ελλάδα μέχρι το 1992.

### **3.3 Ο εσωτερικός έλεγχος στην Ελλάδα<sup>8</sup>**

Ο εσωτερικός Έλεγχος στην Ελλάδα άρχισε να εμφανίζεται δειλά, προς το τέλος της δεκαετίας του 1970 και στις αρχές του 1980. Μάλιστα το 1985 με απόφαση 1457/7.6.85 του Πρωτοδικείου Αθηνών, ιδρύεται το «ελληνικό ινστιτούτο εσωτερικών ελεγκτών» (Ε.Ι.Ε.Ε.), που είναι και το καθ' ύλην αρμόδιο συλλογικό όργανο που εκφράζει τον Εσωτερικό Έλεγχο στην Ελλάδα. Απαρτίζεται από επταμελές διοικητικό συμβούλιο και έχει ως μέλη πτυχιούχους ανωτάτων σχολών που ασκούν αποδεδειγμένα το επάγγελμα του εσωτερικού ελεγκτή.

Ο εσωτερικός Έλεγχος άρχισε να γίνεται περισσότερο γνωστός μέσω προβολής του από το ινστιτούτο εσωτερικών ελεγκτών, με τη διοργάνωση των δύο ευρωπαϊκών συνεδρίων στην Ελλάδα, 1994 και 1997 από το ινστιτούτο, καθώς και με τη σύνδεση με το αντίστοιχο ινστιτούτο της Αμερικής (Ι.Ι.Α.), ως και με την ευρωπαϊκή ομοσπονδία ινστιτούτων Εσωτερικού Ελέγχου (Ε.Σ.Ι.Ι.Α.).

Οι διάφορες ανακατατάξεις στον επιχειρησιακό χώρο, όπως συγχωνεύσεις εταιριών, εισαγωγή εταιριών στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών (Χ.Α.Α.), καθώς και η ολοκληρωτική οικονομική ένταξη της Ελλάδος στην ευρωπαϊκή ένωση, συνέβαλαν καθοριστικά στην ανάδειξη και αναβάθμιση του Εσωτερικού Ελέγχου.

Με την απόφαση 2438 η Τράπεζα της Ελλάδος<sup>9</sup>, κάνει λόγω για επιτροπή ελέγχου και ανεξαρτησία της επιθεώρησης. Παράλληλα, η επιτροπή κεφαλαιαγοράς, με την εγκύκλιο αριθ. 6 επισημαίνει προς τις Εταιρείες Λήψης και Διαβίβασης Εντολών (Ε.Λ.Δ.Ε.)<sup>10</sup>, ότι οφείλουν να διαθέτουν υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου. Επίσης, δύο αποφάσεις της επιτροπής κεφαλαιαγοράς<sup>11</sup> (5/204 και ο νόμος 3016) για την εταιρική διακυβέρνηση, με ρητές διατάξεις, υποχρεώνουν τις εταιρίες που είναι εισηγμένες στο χρηματιστήριο να έχουν τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου.

---

<sup>8</sup> Παπαστάθης Π. (2003), “Ο σύγχρονος Εσωτερικός Έλεγχος στις Επιχειρήσεις-Οργανισμούς και η Πρακτική Εφαρμογή του”

<sup>9</sup> Απόφαση 2438/6.8.1999, § 2 & 3

<sup>10</sup> Εγκύκλιος αριθ. 6/15.6.1999, Άρθρο 15

<sup>11</sup> Απόφαση 5/204/14.6.2000, Φ.Ε.Κ. 1487 Β/17.12.2000 και Νόμος υπ' αριθ. 3016, Φ.Ε.Κ. 110 Α/17.5.2002, Άρθρο 7 & 8

Όλες οι παραπάνω αποφάσεις συνέβαλαν θετικά στην αναγνώριση και στην αναγκαιότητα του εσωτερικού ελέγχου, καθώς και την αναβάθμιση του ελεγκτικού επαγγέλματος στη χώρα μας, γεγονός που συνδράμει θετικά στη συμβολή για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων.

## 4 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ

### 4.1 Γενικά

Τα τελευταία χρόνια οι επιχειρήσεις σε διεθνές και εθνικό επίπεδο αντιμετωπίζουν έναν οξύτατο ανταγωνισμό. Για να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν πρέπει να χρησιμοποιούν προωθημένες μεθόδους σχεδίασης, παραγωγής και προώθησης των προϊόντων τους, να επιδιώκουν τη διαρκή βελτίωση της ποιότητας, τη μείωση του κόστους και την αποδοτική αξιοποίηση των πόρων τους. Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις σήμερα αναγνωρίζουν την ανάγκη για “επιχειρησιακή τελειότητα”. Η τελειότητα αυτή δε μπορεί να επιτευχθεί χωρίς αποτελεσματικό Εσωτερικό Έλεγχο.

Οι διοικήσεις των επιχειρήσεων δε είναι δυνατό σήμερα να έχουν άμεση και προσωπική επίβλεψη των εργαζομένων τους, να διασφαλίζουν την προστασία των περιουσιακών τους στοιχείων, την εκπλήρωση των υποχρεώσεών τους που απορρέουν από το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας τους, την εφαρμογή των αποφάσεων και των μέτρων που οι ίδιες λαμβάνουν για την ανάπτυξη της επιχείρησης. Το γεγονός αυτό, της μειωμένης δυνατότητας της Διοίκησης να έχει προσωπική επίβλεψη στο σύνολο των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων, καθιστά επιτακτική την ανάγκη θέσπισης μέτρων και διαδικασιών με τις οποίες να διασφαλίζεται η εύρυθμη και αποδοτική λειτουργία της επιχείρησης. Το σύνολο αυτό των μέτρων, των μηχανισμών και των διαδικασιών συνθέτουν τον Εσωτερικό Έλεγχο της επιχείρησης.

### 4.2 Ορισμός Εσωτερικού Ελέγχου <sup>12</sup>

Ο «Εσωτερικός Έλεγχος» (Internal Auditing) σύμφωνα με το Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών είναι μια ανεξάρτητη, αντικειμενική, διαβεβαιωτική και συμβουλευτική δραστηριότητα, σχεδιασμένη να προσθέτει αξία και να βελτιώνει τις λειτουργίες του οργανισμού. Βοηθά έναν οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του προσφέροντας μια συστηματική επιστημονική προσέγγιση για την αποτίμηση και βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διαχείρισης των κινδύνων των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου και των εταιρειών εταιρικής διακυβέρνησης.

---

<sup>12</sup> Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (2006), Πρακτικά ημερίδας με θέμα: «Εσωτερικός Έλεγχος- Επένδυση στο Μέλλον»

### 4.3 Διάκριση της έννοιας «Εσωτερικός Έλεγχος»

Επειδή αρκετές φορές στον επιχειρησιακό χώρο δημιουργείται σύγχυση μεταξύ των όρων «συστήματα εσωτερικού ελέγχου-εσωτερικοί έλεγχοι» (Internal Control) και «Εσωτερικός έλεγχος» (Internal Auditing), θεωρείται χρήσιμο να γίνει σαφής η διάκριση των όρων αυτών.

Στην οικονομική των επιχειρήσεων, ο όρος «Εσωτερικός έλεγχος»<sup>13</sup> χρησιμοποιείται για να αποδώσει δύο βασικές έννοιες, θέτοντας παράλληλα τα όρια και τις αρμοδιότητες αυτών, ως σύστημα εσωτερικού ελέγχου και κάθε αυτού ως Εσωτερικός Έλεγχος.

- **Σύστημα εσωτερικού ελέγχου.** Σύστημα εσωτερικού ελέγχου-εσωτερικοί έλεγχοι είναι αυτό που καλείται “Internal Control”<sup>14</sup>, αναφέρεται σε ένα οργανωμένο πλέγμα λειτουργιών και διαδικασιών, σε ένα ολοκληρωμένο σύστημα ελέγχων που καθιερώνει η διοίκηση και αποσκοπεί στην αποτελεσματική λειτουργία για την εξάλειψη των αρνητικών επιπτώσεων του οργανισμού.
- **Εσωτερικός Έλεγχος.** Ο όρος αυτός υιοθετήθηκε από τους Αγγλοσάξονες ως “Internal Auditing”, αναφέρεται στην υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου και αποσκοπεί στην αξιολόγηση της επάρκειας λειτουργίας του συστήματος εσωτερικών ελέγχων, δηλαδή τις επιμέρους λειτουργίες (Controls) και στο να προτείνει βελτιώσεις, όπου διαπιστώνονται αδυναμίες.

### 4.4 Η χρησιμότητα και η αναγκαιότητα του Εσωτερικού Ελέγχου<sup>15</sup>

Η διοίκηση των επιχειρήσεων σήμερα, με τη τεράστια επέκταση και το γιγαντιαίο μέγεθος, γίνεται ολοένα και δυσκολότερη. Κάθε μεγάλη επιχείρηση αποτελείται από πολλές διευθύνσεις και τμήματα ώστε η επίβλεψη εκατοντάδων εργαζομένων στους διάφορους τομείς να μην είναι εύκολη αν δεν έχουν επινοηθεί και εφαρμοστεί μοντέρνες μέθοδοι διοίκησης και αν δεν χρησιμοποιηθεί σύγχρονη ηλεκτρονική τεχνολογία. Έτσι, με

---

<sup>13</sup> Ο όρος “έλεγχος” προέρχεται από τον αγγλοσαξονικό όρο “Auditing” ή το γαλλικό όρο “Audit” που έχουν τη ρίζα τους από το λατινικό ρήμα *audire* που σημαίνει ακούω. Τον όρο αυτό τον συναντάει κανείς τον 3<sup>ο</sup> αιώνα π.χ. στη ρωμαϊκή αυτοκρατορία.

<sup>14</sup> Ο όρος Control προέρχεται από το γαλλικό όρο “Controle” που σημαίνει έλεγχος. Στα ελληνικά ο όρος αυτός ερμηνεύεται ως προληπτικός έλεγχος που εφαρμόζουν εσωτερικά τα τμήματα, π.χ., πριν οριστικοποιηθεί μια συναλλαγή, πριν λάβει χώρα ένα γεγονός. Επίσης, συναντάται και ως διαχειριστικός έλεγχος, με την ευρύτερη έννοια (οικονομική διαχείριση, διοικητικός έλεγχος, διαχείριση παγίων κ.λ.π.).

<sup>15</sup> Τσακλαγκάνος Α. (1997), “Ελεγκτική”

Flott L.(2000), “Internal Audits”, Quality Control



τον τρόπο αυτό καθίσταται δυνατή η συγκέντρωση των διαφόρων πληροφοριών, οικονομικών, τεχνικών και άλλων σε αξίες και ποσότητες, ώστε οι διευθυντές, μη έχοντας τη δυνατότητα να βασιστούν στην προσωπική τους επίβλεψη και παρατήρηση για την αξιολόγηση των λειτουργικών αποτελεσμάτων της επιχείρησης, χρησιμοποιούν τις πληροφορίες αυτές για τη λήψη ορθολογικών αποφάσεων. Η αξιοπιστία όμως των οικονομικών και τεχνικών πληροφοριών και στοιχείων εξαρτάται από τις ακολουθούμενες διαδικασίες και τον συνεχή έλεγχο και αξιολόγηση αυτών.

Έτσι απαιτείται συνεχής εσωτερικός έλεγχος για να διαπιστωθεί αν οι στόχοι και οι στρατηγικές της επιχείρησης ακολουθούνται σωστά από τα διάφορα επίπεδα του Management και των εργαζομένων, αν επιτυγχάνονται οι αναμενόμενες αποδόσεις, αν υπολογίζονται σωστά οι αποκλίσεις και αν αυτές ανακοινώνονται στους αρμόδιους υπεύθυνους και αν τελικά λαμβάνονται διορθωτικές ενέργειες.

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

Γενικότερα, η πλατιά και καθολική έννοια του εσωτερικού ελέγχου αποκτά ιδιαίτερη βαρύτητα αν εξεταστεί σε σχέση με τη συνθετότητα και πολυπλοκότητα των σημερινών μεγάλων βιομηχανικών και εμπορικών επιχειρήσεων, καθώς ο εσωτερικός έλεγχος έχει εξελιχθεί σε μια τεχνική μεγάλης σημασίας που επιτρέπει στη διοίκηση των πολυσύνθετων αυτών οργανισμών να λειτουργούν αποδοτικά επιτυγχάνοντας υψηλή παραγωγικότητα.

Ο εσωτερικός έλεγχος έχει ακόμη σημαντική σπουδαιότητα και για τον εξωτερικό ανεξάρτητο Ορκωτό Λογιστή. Το σύστημα και η ποιότητα του εσωτερικού ελέγχου που χρησιμοποιείται από την επιχείρηση θα καθορίσει το πρότυπο και τη διαδικασία του εξωτερικού ελέγχου.

#### **4.5 Σκοπός του Εσωτερικού Ελέγχου <sup>16</sup>**

Αντικειμενικός σκοπός του Εσωτερικού Ελέγχου (Internal Audit) είναι η παροχή εξειδικευμένων και υψηλού επιπέδου υπηρεσιών προς τη διοίκηση, μέσω αξιολόγησης του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, να βοηθά τα μέλη του οργανισμού, γενικότερα, στην

---

<sup>16</sup> Παπαστάθης Π. (2003), “Ο σύγχρονος Εσωτερικός Έλεγχος στις Επιχειρήσεις-Οργανισμούς και η Πρακτική Εφαρμογή του”

αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων τους, μέσω επιστημονικών αναλύσεων, αξιολογήσεων και παροχής σχετικών συμβουλών με το ελάχιστο κόστος.

Ειδικότερα, στα πλαίσια του σκοπού αυτού, ο Εσωτερικός Έλεγχος εξετάζει και αξιολογεί:

- Την ύπαρξη συστήματος οργάνωσης και επάρκειας αυτού σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα. Καθώς επίσης, την ύπαρξη διαδικασιών και εξουσιοδοτήσεων που ρυθμίζουν τις σχέσεις συναλλαγών-συνεργασίας με τρίτους.
- Την περιοδική επιβεβαίωση και κατά αντικειμενικό τρόπο πιστοποίηση λειτουργίας της επιχείρησης και τη σύγκριση των αρχικών στόχων με το αποτέλεσμα.
- Τη μέτρηση απόδοσης του Management σε όλα τα επίπεδα, εξαιρούμενης αυτής της διοίκησης, που αποβλέπει στη σωστή διαχείριση των παραγωγικών μέσων και πόρων.
- Τη συστηματική παρακολούθηση και αξιολόγηση του επιχειρηματικού κινδύνου, καθώς και την αποτελεσματική διαχείρισή του.
- Την τήρηση της πολιτικής προσωπικού, πολιτικής προαγωγών, αξιολογήσεων και αξιοποιήσεων των στελεχών. Την τήρηση των κανόνων επαγγελματικής συμπεριφοράς, νομοθεσίας και διαδικασιών, καθώς και την απονομή ευθυνών και επιβραβεύσεων.
- Τις επικερδείς και μη δραστηριότητες, μέσω αναλύσεων και εντοπισμός των σημείων εκείνων που επιδέχονται βελτίωση επιφέροντας θετικά αποτελέσματα.
- Τα αποτελέσματα του φορέα σε σχέση με τα πρότυπα που θέτει κάθε φορά η διοίκηση και ταυτόχρονα την εκτίμηση της αποτελεσματικότητας των προτύπων αυτών, καθώς και της πολιτικής που τα υπαγορεύει.
- Την αξιολόγηση απόδοσης των επενδύσεων σύμφωνα με τον αρχικό σχεδιασμό αυτών.
- Τον τρόπο και την αποτελεσματικότητα της ασκούμενης εποπτείας από τα στελέχη όλων των βαθμίδων και γενικότερα τη συμπεριφορά των εργαζομένων.
- Το βαθμό συμμόρφωσης των εργαζομένων στις αποφάσεις της διοίκησης, τους κανόνες λειτουργίας και τις παρεχόμενες εξουσιοδοτήσεις με τρίτους.
- Το συνολικό και επιμέρους των τμημάτων κόστος και τη σύγκριση αυτού με το προϋπολογισθέν, ως επίσης και με τη σχέση κόστους-οφέλους.
- Την αποφυγή, μέσω της παρουσίας του Εσωτερικού Ελέγχου, ατασθαλιών, καταχρήσεων, κλοπών, φθορών, απόκρυψη στοιχείων, προσπορισμό οικονομικών οφελών, καθώς και την αδιαφορία των ιθυνόντων.

- Η διαπίστωση, του κατά πόσο οι υπηρεσίες-τμήματα έχουν σαφή αντίληψη της αποστολής και των αρμοδιοτήτων που τους έχουν εκχωρηθεί. Αν είναι παράλληλα στελεχωμένες και αν αξιοποιείται κατά άριστο τρόπο το ανθρώπινο δυναμικό.
- Την ακρίβεια, την εξασφάλιση της πληρότητας και την αξιοπιστία των οικονομικών καταστάσεων και βιβλίων.
- Την διαδικασία τήρησης των προδιαγραφών του ποιοτικού ελέγχου δηλαδή του κατά πόσο η παραγωγική δραστηριότητα και οι δραστηριότητες ανταποκρίνονται προς τα καθορισμένα standards που έχουν θεσπιστεί.
- Τα μέσα προστασίας για την επαρκή φύλαξη των περιουσιακών στοιχείων από κλοπές, απώλειες και φθορές.
- Το βαθμό συνεργασίας του φορέα με τρίτους, και γενικά το ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο δρα και αναπτύσσεται ο φορέας.
- Την αξιοποίηση των μέσων παραγωγής και την αποδοτικότητα αυτών, τη συντήρηση του μηχανολογικού εξοπλισμού, τα προγράμματα παραγωγής, το ύψος και τη διαχείριση των αποθεμάτων, καθώς και τη διάθεση των προϊόντων.
- Την ύπαρξη κλίματος αποδοχής και διάθεση συνεργασίας των ελεγχόμενων με τον Εσωτερικό Έλεγχο.
- Την τήρηση πολιτικής πωλήσεων και εισπράξεων. Τη διαχείριση των διαθεσίμων, τις αποδόσεις αυτών, τους όρους δανεισμού και πληρωμής των υποχρεώσεων αυτών, καθώς επίσης την αξιολόγηση των οικονομικών αποτελεσμάτων.
- Το περιβάλλον που δρα η επιχείρηση καθώς και τη δυναμική του περιβάλλοντος και τα μέτρα που καλείται να πάρει, προκειμένου να σταθεί και να επιβληθεί απέναντι στον ανταγωνισμό.
- Τον τρόπο επικοινωνίας και συνεργασίας των εργαζομένων τόσο σε επίπεδο τμήματος, όσο και μεταξύ των τμημάτων. Τις αδυναμίες και τα προβλήματα του προσωπικού (απώλεια ηθικού, συνεχείς αποχωρήσεις, δυσφορία για παραγωγή έργου κ.λ.π.), τα οποία οδηγούν σε δυσάρεστα αποτελέσματα και για τα δύο μέρη.
- Την εικόνα που έχει η επιχείρηση στην αγορά-ανταγωνισμό, καθώς και την εικόνα που έχει το καταναλωτικό κοινό προς την επιχείρηση και τα προϊόντα της. Επίσης, την εικόνα του φορέα που παρουσιάζουν οι εργαζόμενοι προς τα έξω.
- Τέλος, αντικειμενικός σκοπός του Εσωτερικού Ελέγχου είναι να εξετάζει και να αξιολογεί τις δραστηριότητες, να διαμορφώνει γνώμη για την ποιότητα της εργασιακής απόδοσης και να εισηγείται σχετικώς προς τη διοίκηση τη βελτίωση των αδυναμιών.

## **5 ΕΙΔΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ**

### **5.1 Γενικά**

Με το σκεπτικό ότι ο Εσωτερικός Έλεγχος αξιολογεί την επάρκεια λειτουργίας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, δηλαδή έλεγχος επί όλων των λειτουργιών, δεν περιορίζεται σε συγκεκριμένα αντικείμενα, διακρίνεται δε σε τόσα είδη ελέγχου, όσες είναι και οι λειτουργίες, ήτοι σε οικονομικούς, διοικητικούς, λειτουργικούς, παραγωγής, τεχνικούς, προμηθειών, και πωλήσεων, διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού, ποιοτικού ελέγχου, μηχανογράφησης, διαχείρισης αποθεμάτων, παραγωγικών μέσων, έλεγχοι ασφάλειας των εγκαταστάσεων, φυσικού περιβάλλοντος, είσπραξης ασφαλίσεων, εκπαίδευσης προσωπικού, καθώς υγιεινής και ασφάλειας των εργαζομένων, τεχνικών έργων, έλεγχος συμπεριφοράς <sup>17</sup> και γενικά έλεγχος επί όλων των δραστηριοτήτων που διέπουν τη λειτουργία των οικονομικών μονάδων.

Επίσης, θα πρέπει να επισημανθεί ότι στην πράξη σε κάθε αντικείμενο ελέγχου υπεισέρχονται ταυτόχρονα και άλλα είδη ελέγχου, συμπληρώνοντας τον έλεγχο, ανάλογα του ελεγχόμενου αντικειμένου, του εύρους και της βαρύτητας που του προσδίδουμε. Αυτό σημαίνει ότι όσο και να θέλουμε να κινηθούμε αυστηρά σε ένα αντικείμενο ελέγχου, είναι αδύνατο.

Θα μπορούσαμε να δεχτούμε ότι οι Εσωτερικοί Έλεγχοι διακρίνονται σε οικονομικούς, διοικητικούς, λειτουργικούς και ελέγχους παραγωγής, υπό την ευρεία έννοια και με την προϋπόθεση ότι όλες οι λειτουργίες, εντάσσονται ανάλογα, κάτω από την ομπρέλα των τριών αυτών διακρίσεων και καμιά δε μπορεί να αποτελέσει εξαίρεση ελεγκτικής διερεύνησης.

### **5.2 Οικονομικοί Έλεγχοι**

Οι οικονομικοί έλεγχοι (Financial Audits) στοχεύουν στην επαλήθευση της αλήθειας, της ειλικρίνειας και της αξιοπιστίας των οικονομικών καταστάσεων και στοιχείων, στην εξασφάλιση της σωστής απεικόνισης των συναλλαγών, την εξακρίβωση της νομιμότητας, της αποδοτικότητας των οικονομικών πόρων, της σωστής διαχείρισης αυτών, μέσω διαδικασιών για συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

---

<sup>17</sup> Οι έλεγχοι συμπεριφοράς αφορούν τον ανθρώπινο παράγοντα μιας επιχείρησης και ειδικά τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Περιλαμβάνει το σύστημα υποκίνησης του προσωπικού, αξιολόγησης, απόδοσης και ανταμοιβής.

Οι έλεγχοι αυτοί διενεργούνται με κάθε λεπτομέρεια επί των οικονομικών στοιχείων, των επιμέρους δοσοληψιών-συναλλαγών και επί κάθε είδους οικονομικού φαινομένου, παρέχοντας τις ανάλογες πληροφορίες στην εκάστοτε διοίκηση για τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων.

### **5.3 Διοικητικοί Έλεγχοι**

Οι Διοικητικοί Έλεγχοι (Management Audits) κινούνται σε ένα ευρύτερο πεδίο δράσης, σε αντίθεση με τους οικονομικούς και λειτουργικούς ελέγχους, έχουν ευρύτερους αντικειμενικούς στόχους, οι οποίοι συνίστανται στο να εξετάζουν και να αξιολογούν, βάσει αντικειμενικών και επιστημονικών μεθόδων, τη συνολική διοικητική αποτελεσματικότητα της επιχείρησης-φορέα, καθώς και τις επιμέρους διοικητικές λειτουργίες αυτής, σύμφωνα με τις τεχνικές-μεθόδους και τους αποδεκτούς κανόνες της διοικητικής επιστήμης.

### **5.4 Λειτουργικοί Έλεγχοι**

Αντικειμενικός σκοπός των λειτουργικών ελέγχων (Operational Audits) είναι η διερεύνηση λειτουργίας των διαδικασιών, η αξιολόγηση και η εκτίμηση της δομής του υπάρχοντος συστήματος και η πρόταση ανάπτυξης νέων και βελτίωσης υπάρχοντων διαδικασιών σε περιοχές που έχουν απαξιωθεί. Ειδικότερα, ελέγχεται αν λειτουργεί το οργανόγραμμα, αν εφαρμόζονται οι νόμοι της πολιτείας, οι αποφάσεις του διοικητικού συμβουλίου, αν οι συναλλαγές γίνονται σύμφωνα με τις θεσπισμένες εξουσιοδοτήσεις και αν τα επιμέρους τμήματα λειτουργούν αρμονικά και αποδοτικά.

### **5.5 Έλεγχοι Παραγωγής**

Οι έλεγχοι παραγωγής (Production Audits) στοχεύουν στο κατά πόσο τηρούνται οι διαδικασίες σε όλο το εύρος της παραγωγικής διαδικασίας, το κατά πόσο οι παραγόμενες ποσότητες είναι σύμφωνα με το εγκεκριμένο από τη διοίκηση πρόγραμμα, σε ετήσια βάση και ανά περιόδους, το κατά πόσο γίνεται σωστή διαχείριση και χρήση του μηχανολογικού εξοπλισμού, αν τα τμήματα είναι σωστά και κατάλληλα στελεχωμένα, αν τα στελέχη είναι κατάλληλα εκπαιδευμένα, αν γίνεται σωστά ο ανεφοδιασμός της παραγωγής από υλικά, αν αυτά διαχειρίζονται σωστά καθώς επίσης και το κατά πόσο τα προϊόντα είναι σύμφωνα με τις προδιαγραφές του ποιοτικού ελέγχου. Επίσης, αν η συσκευασία των προϊόντων είναι σύμφωνα με τις προδιαγραφές, αν τηρούνται οι διαδικασίες παράδοσης-παραλαβής των έτοιμων προϊόντων από την παραγωγή στην αποθήκη και γενικότερα αν τηρούνται οι

διαδικασίες που αφορούν την παραγωγική διαδικασία και τα μέσα που λαμβάνουν χώρα σε όλες τις παραγωγικές φάσεις.

## **6 ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ**

### **6.1 Γενικά**

Κάθε οργανωμένη κοινωνία, φορέας, επιχείρηση μονάδα για να λειτουργήσει αρμονικά και να αναπτυχθεί στο περιβάλλον που δρα, θα πρέπει να κινείται στα πλαίσια ενός οργανωμένου συστήματος από λειτουργίες και να διέπεται από μια δέσμη μέτρων, νόμων και κανόνων. Ένα τέτοιο σύστημα, για να αντέχει στο χρόνο, θα πρέπει συνεχώς να αναδιοργανώνεται και να προσαρμόζεται σε νέα δεδομένα.

Με την ανάπτυξη της επιστήμης και τη χρήση των διαφόρων μέσων και τεχνικών το σύστημα αυτό πήρε τη μορφή ενός οργανωμένου και συγκροτημένου συστήματος λειτουργιών με γραπτούς κανόνες συμπεριφοράς. Το σύστημα αυτό δεν είναι άλλο από αυτό που σήμερα ονομάζουμε σύστημα εσωτερικού ελέγχου.

### **6.2 Ορισμός του συστήματος εσωτερικού ελέγχου**

Ως σύστημα εσωτερικού ελέγχου (Internal Control System), νοείται ένα οργανωμένο και σωστά δομημένο πλέγμα λειτουργιών και διαδικασιών που καθιερώνει ο οργανισμός, με σκοπό την εφαρμογή και την τήρηση αρχών και πολιτικών προκειμένου να διασφαλιστούν τα συμφέροντά του. Είναι ένα οργανωτικό σχέδιο, σε όλες του τις προεκτάσεις.

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

### **6.3 Σκοπός του συστήματος εσωτερικού ελέγχου**

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

- Να είναι το εργαλείο της διοίκησης για την υλοποίηση των επιλεγμένων στρατηγικών στόχων, ως επίσης να παρέχει τη δυνατότητα εκτίμησης και μέτρησης του αποτελέσματος και τη σύγκριση αυτού με τους αρχικούς στόχους.

- Να κινείται και να δρα σε οργανωτικό και επιχειρησιακό πνεύμα και να στοχεύει στην κάλυψη ζωτικών αναγκών. Επίσης, να είναι ευέλικτο και αποτελεσματικό, να αναπροσαρμόζεται στις εκάστοτε συνθήκες και να διασφαλίζει την βιωσιμότητα της μονάδας σε ανταγωνιστικό περιβάλλον.
- Να παρέχει τη δυνατότητα αξιοποίησης και σωστής διαχείρισης των διαθέσιμων οικονομικών πόρων, την αξιοποίηση των παραγωγικών μέσων και του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και τη διαφύλαξη των περιουσιακών στοιχείων. Παράλληλα να αποβλέπει στην καλύτερη εξυπηρέτηση με τους συναλλασσόμενους.
- Να διέπεται από κανόνες επιχειρησιακής και επιχειρηματικής συμπεριφοράς που να παρέχουν τα εχέγγυα και τις προϋποθέσεις εκείνες, ώστε ο επιχειρηματικός κίνδυνος να διαχειρίζεται κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο, διασφαλίζοντας την ευρωστία και βιωσιμότητα του φορέα.
- Να συμπεριλαμβάνει στη δομή του Εσωτερικό Έλεγχο για την αξιολόγηση της επάρκειας λειτουργίας του ίδιου του συστήματος εσωτερικών ελέγχων.
- Να κατανέμει τις αρμοδιότητες και τις υποχρεώσεις, κατά τον πλέον άριστο τρόπο, μεταξύ των τμημάτων και των εργαζομένων σε αυτά. Επίσης, η ρύθμιση των σχέσεων μεταξύ αυτών, να συμβάλει αποτελεσματικά στο βαθμό συνεργασίας μεταξύ των απασχολούμενων.
- Να γνωμοδοτεί αν οι κάθε είδους αποφάσεις-εξουσιοδοτήσεις είναι γνωστές και κατανοητές σε όλα τα στελέχη και αν εφαρμόζονται από όλη την πυραμίδα ιεραρχίας σύμφωνα με τις εντολές που έχουν θεσπιστεί από τον φορέα.
- Να παρέχει την ευχέρεια ανάπτυξης πρωτοβουλίας στους χρήστες για δημιουργική εργασία και όχι να θέτει περιορισμούς δημιουργώντας παρενέργειες στην ανάπτυξη του φορέα.
- Τέλος, ως σύστημα να αποβλέπει στη θέσπιση συγκεκριμένων δικλείδων ασφαλείας ελέγχου, στο ίδιο το σύστημα, προκειμένου να συμβάλλει στον συντονισμό και την αρμονική συνύπαρξη μεταξύ των λειτουργιών του.

#### **6.4 Περιεχόμενο του συστήματος εσωτερικού ελέγχου**

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

1. Εγκεκριμένο οργανόγραμμα σε πλήρη ανάπτυξη, σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας καθώς και τη διάκριση των λειτουργιών σε κύριες και δευτερεύουσες.



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

18. Διαδικασίες για φορολογική ενημέρωση, φορολογικές υποχρεώσεις, απόδοση φόρων και δικαιώματος φορολογικών απαλλαγών.
19. Πολιτική πρόσληψης προσωπικού, μισθοδοσίας, κοινωνικών παροχών, αξιολόγησης, εκπαίδευσης και ανάπτυξης και γενικότερα σωστής διαχείρισης του ανθρωπίνου δυναμικού.
20. Διαχείριση μηχανολογικού εξοπλισμού και πάγιων περιουσιακών στοιχείων. Λειτουργία και αποδοτικότητα αυτών.
21. Ασφάλεια (Security) προσωπικού και περιουσιακών στοιχείων, όπου προσδιορίζονται με σαφήνεια τα μέσα και οι τρόποι προστασίας αυτών.
22. Συστήματα I.S.O., έλεγχος διαδικασιών διασφάλισης ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών.
23. Σύστημα περιβαλλοντικής προστασίας (E.M.A.S.= Environmental Management Auditing Systems), προκειμένου να αποφευχθούν απρόβλεπτες συνέπειες στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, σύμφωνα με τις περιβαλλοντικές προδιαγραφές, I.S.O. 14001, έγκριση τυποποίησης της Ευρωπαϊκής Επιτροπής 2.4.1996.
24. Εσωτερικό Έλεγχο (Internal Audit), που αποτελεί μέρος του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, που είναι αρμόδιος για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας ως επίσης και των επιμέρους συστημάτων, λειτουργιών αυτού.

## **6.5 Βασικές αρχές ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου**

Ως βασικές αρχές ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου, ενδεικτικά, θα μπορούσαμε να αναφέρουμε:

### **Κατάλληλη στελέχωση**

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

### **Αποκέντρωση της διοίκησης**

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

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

### **Διαχωρισμός καθηκόντων και ευθυνών**

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

### **Παροχή εξουσιοδοτήσεων**

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

### **Διασφάλιση των συναλλαγών**

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

- Να καθορίζονται σαφώς οι ευθύνες για εγκρίσεις.
- Να καθορίζονται σαφώς οι διαδικασίες για τον προληπτικό έλεγχο πριν από κάθε συναλλαγή.
- Να υποβοηθείται η σωστή καταχώρηση και λογιστική απεικόνιση κάθε λογιστικού γεγονότος.
- Να απεικονίζονται όλες οι συναλλαγές σε καλά σχεδιασμένα και οργανωμένα έντυπα, ώστε να δίνουν ανά πάσα στιγμή τη σωστή πληροφόρηση.
- Να ελαχιστοποιείται σε κάθε συναλλακτική δραστηριότητα η πιθανότητα λάθους.
- Να διευκολύνεται η διαδικασία ανάλυσης κάθε οικονομικού γεγονότος και η παροχή πληροφόρησης αυτού στη διοίκηση για λήψη αποφάσεων.

Για να διασφαλίζονται τα συμφέροντα του οργανισμού η κάθε συναλλαγή θα πρέπει να ακολουθεί τέσσερα στάδια, δηλαδή:

1. Της εξουσιοδότησης: Να εκχωρούνται εξουσιοδοτήσεις σε συγκεκριμένα άτομα που θα χειρίζονται τις συναλλαγές σε όλες τις φάσεις και μέχρι κάποιο ποσό.
2. Της έγκρισης: Κάθε συναλλαγή πρέπει να εγκρίνεται, πριν την εκτέλεσή της. Κάθε έγκριση συναλλαγής εκ των υστέρων εγκυμονεί κινδύνους για την επιχείρηση και τους εργαζομένους.
3. Της εκτέλεσης: Για κάθε εκτέλεση πρέπει να προηγείται η διαδικασία της έγκρισης.
4. Της καταγραφής: Η άμεση καταγραφή της συναλλαγής, μετά την εκτέλεση, είναι μια δικλείδα ασφαλείας προς αποφυγή επανάληψης της ίδιας συναλλαγής και παροχή άμεσης εικόνας των συναλλαγών.

### **Επιτήρηση και επιθεώρηση της εργασίας**

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

### **Έγκαιρη και τακτική ενημέρωση**

Πληροφοριακό υλικό, στοιχεία εκθέσεων, πορίσματα μελετών, συμπεράσματα συσκέψεων και συνεδρίων, που προέρχονται από το εξωτερικό και το ενδοεπιχειρησιακό περιβάλλον και που αποτελούν μέρος βελτίωσης και αξιολόγησης της απόδοσης των δραστηριοτήτων, πρέπει να ετοιμάζονται οργανωμένα και κατάλληλα και να διανέμονται

έγκαιρα, τακτικά και προγραμματισμένα σε όλα τα επίπεδα διοίκησης, για ενημέρωση και λήψη διορθωτικών μέτρων.

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

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

### **Θέσπιση τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου**

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

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

## **6.6 Περιορισμοί συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου <sup>18</sup>**

Ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου σχεδιάζεται και λειτουργεί για να παράσχει λογική διασφάλιση επίτευξης των αντικειμενικών στόχων μιας οικονομικής μονάδας. Η έννοια της λογικής διασφάλισης ενέχει και το στοιχείο της κοστολογικής ευαισθησίας, της αντίληψης δηλαδή ότι το κόστος του εσωτερικού ελέγχου μιας επιχείρησης δε θα πρέπει να υπερβαίνει το όφελος για την επιχείρηση από τη χρησιμοποίηση του συστήματος. Η ανάγκη εξισορρόπησης του κόστους και του οφέλους προϋποθέτει ορθοκρισία από την πλευρά της διοίκησης. Η αποτελεσματικότητα κάθε συστήματος εσωτερικού ελέγχου

---

<sup>18</sup> Καζαντζής Χ. (2006), “Ελεγκτική & Εσωτερικός Έλεγχος”

επηρεάζεται από συγκεκριμένους εγγενείς περιορισμούς κάθε οικονομικής μονάδας, όπως είναι η παραβίαση των κανόνων του συστήματος εσωτερικού ελέγχου από τη ίδια τη διοίκηση ή με εντολή της, η λανθασμένη χρησιμοποίηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου από το προσωπικό και οι συμπαιγνίες διαφόρων στελεχών ή ακόμη και λειτουργικών μονάδων της επιχείρησης. Ο Πίνακας 6.1 απεικονίζει τα αποτελέσματα έρευνας που πραγματοποίησε πολυεθνικός οίκος ορκωτών ελεγκτών λογιστών.

Πίνακας 6.1: Αιτίες απάτης <sup>19</sup>

Πτωχός εσωτερικός έλεγχος	50%
Παραβίαση κανόνων εσωτερικού ελέγχου	36%
Συμπαιγνία μεταξύ στελεχών ή μελών της διοίκησης	33%
Έλλειψη ελέγχου των διευθυντών από το Διοικητικό Συμβούλιο	6%
Πτωχή ή ανύπαρκτη πολιτική Εταιρικής Διακυβέρνησης	7%

Από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα προέκυψε ότι η ισχυροποίηση του εσωτερικού ελέγχου των επιχειρήσεων και η άρση των εγγενών περιορισμών αποτελεσματικής λειτουργίας του θα μείωνε σημαντικά τα φαινόμενα της απάτης στις επιχειρήσεις.

Σε σχέση με τα λογιστικά συστήματα εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι ελεγκτές πρέπει να γνωρίζουν ότι τα συστήματα αυτά υπόκεινται σε εγγενείς περιορισμούς. Η παρανόηση των λογιστικών εγχειριδίων και εγκυκλίων οδηγιών, η αμέλεια και η κόπωση του ασκούντος το λογιστικό ελεγκτικό έργο μπορεί να περιορίσουν σημαντικά την αποτελεσματικότητα του λογιστικού ελέγχου. Η αποτελεσματικότητα ενός λογιστικού ελέγχου μπορεί να μηδενιστεί από τη συμπαιγνία των καθ' ύλη αρμοδίων στελεχών, τα οποία ηθελημένα και πολλές φορές δόλια παραβιάζουν τους κανόνες του συστήματος. Ένας δεύτερος περιορισμός των λογιστικών ελέγχων προέρχεται από το δυναμικό και διαρκώς εξελισσόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον. Μεταβολές παραμέτρων και συνθηκών που προέρχονται από απρόβλεπτες μεταβολές του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος καθιστούν επιτακτική την ανάγκη προσαρμογών στους υφιστάμενους ελέγχους. Η καθυστέρηση ή η πιθανή αστοχία αυτών των προσαρμογών περιορίζει την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου. Τέλος, οι λογιστικοί έλεγχοι

<sup>19</sup> KPMG (1998) Fraud Survey (New York: KPMG, 1998)

είναι πιθανό να μην καλύπτουν μερικές έκτακτου χαρακτήρα συναλλαγές ή γεγονότα όπως για παράδειγμα η χορήγηση δικαιωμάτων προαίρεσης στο προσωπικό.

## **6.7 Το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου από τη σκοπιά των Ελεγκτικών Προτύπων<sup>20</sup>**

Τα Ελληνικά Ελεγκτικά Πρότυπα κάνουν αναφορά στο σύστημα εσωτερικού ελέγχου με το ελεγκτικό πρότυπο 4400<sup>21</sup>. Το ελεγκτικό αυτό πρότυπο καθορίζει ότι "ο ελεγκτής οφείλει να εξασφαλίσει κατανόηση του λογιστικού συστήματος και του συστήματος εσωτερικού ελέγχου που να είναι επαρκής ώστε να του επιτρέψει να σχεδιάσει και να αναπτύξει αποτελεσματική προσέγγιση στον έλεγχο". Το Διεθνές Ελεγκτικό Πρότυπο 400 με τίτλο "*Εκτιμήσεις Κινδύνου και Εσωτερικός Έλεγχος*" παρέχει μια αναλυτικότερη προσέγγιση του θέματος, με καθορισμό των πιο κάτω ορισμών για τον εσωτερικό έλεγχο και το περιβάλλον του.

### **6.7.1 Λογιστικό Σύστημα.**

"Λογιστικό σύστημα" σημαίνει τη σειρά έργων και αρχείων μιας οικονομικής μονάδας με την οποία διεκπεραιώνονται οι συναλλαγές ως μέσο διατήρησης οικονομικών αρχείων. Τέτοια συστήματα εντοπίζουν, συνθέτουν, αναλύουν, υπολογίζουν, ταξινομούν, αρχειοθετούν, ανακεφαλαιώνουν και εκθέτουν συναλλαγές και άλλα συμβάντα. Το Ελληνικό Ελεγκτικό Πρότυπο για την κατανόηση του λογιστικού συστήματος ορίζει ότι ο ελεγκτής οφείλει να εξασφαλίσει την κατανόηση του σε βαθμό που να του επιτρέπει να προσδιορίσει:

- (α) τις κύριες κατηγορίες (βασικές ομάδες) των συναλλαγών του ελεγχόμενου οργανισμού,
- (β) την αφετηρία των συναλλαγών αυτών και του τρόπου με τον οποίο εξουσιοδοτούνται και συλλαμβάνονται,
- (γ) τα σημαντικά λογιστικά στοιχεία και παραστατικά του ελεγχόμενου οργανισμού από τα οποία αντλούνται και στα οποία στηρίζονται οι οικονομικές καταστάσεις,
- (δ) τη διαδικασία λογιστικοποίησης και απεικόνισης των συναλλαγών από την αφετηρία τους μέχρι την απεικόνιση τους στις οικονομικές καταστάσεις.

### **6.7.2 Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου**

"Σύστημα εσωτερικού ελέγχου" σύμφωνα με το διεθνές ελεγκτικό πρότυπο σημαίνει

---

<sup>20</sup> Καζαντζής Χ. (2006), "*Ελεγκτική & Εσωτερικός Έλεγχος*"

<sup>21</sup> Φ.Ε.Κ. 1589B/22.10.2004

όλες τις αρχές, μεθόδους και διαδικασίες (εσωτερικού ελέγχου) που υιοθετεί η διοίκηση μιας οικονομικής μονάδας για υποβοήθηση στην επίτευξη του στόχου της διοίκησης για εξασφάλιση, κατά το δυνατό, τακτικής και αποδοτικής διεξαγωγής των εργασιών της, συμπεριλαμβανομένης της εμμονής του στις αρχές και μεθόδους της διοίκησης, τη διαφύλαξη των περιουσιακών στοιχείων, την πρόληψη και εξακρίβωση απάτης και σφάλματος, την ακρίβεια και πληρότητα των λογιστικών εγγραφών, και την έγκαιρη σύνταξη αξιόπιστης οικονομικής πληροφόρησης. Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου επεκτείνεται και πέραν των ζητημάτων εκείνων τα οποία σχετίζονται άμεσα με τις λειτουργίες του λογιστικού συστήματος και περιλαμβάνει: το ελεγκτικό περιβάλλον και τις ελεγκτικές διαδικασίες.

Το Διεθνές Ελεγκτικό Πρότυπο 400 καταγράφει τους πιο κάτω εγγενείς περιορισμούς του συστήματος εσωτερικού ελέγχου:

- α. Τη συνήθη απαίτηση της διοίκησης ότι το κόστος εσωτερικού ελέγχου δεν υπερβαίνει τα αναμενόμενα να προκύψουν οφέλη.
- β. Οι περισσότεροι εσωτερικοί έλεγχοι κατατείνουν μάλλον σε τρέχουσες συναλλαγές και όχι σε μη τρέχουσες.
- γ. Η πιθανότητα για ανθρώπινο σφάλμα λόγω αμέλειας, αφηρημάδας, λανθασμένης κρίσης και η παρανόηση των οδηγιών.
- δ. Η πιθανότητα παράκαμψης εσωτερικών ελέγχων με τη συνέργια μέλους της διοίκησης ή υπαλλήλου με τρίτους εκτός ή και εντός της οικονομικής μονάδας.
- ε. Η πιθανότητα κατά την οποία ένα πρόσωπο υπεύθυνο για την άσκηση εσωτερικού ελέγχου μπορεί να κάνει κατάχρηση αυτής της υπευθυνότητας π.χ., μέλος της διοίκησης το οποίο παρακάμπτει έναν εσωτερικό έλεγχο.
- στ. Η πιθανότητα κατά την οποία οι διαδικασίες μπορεί να απέβησαν ακατάλληλες λόγω μεταβολών στις συνθήκες, και η συμμόρφωση με τις διαδικασίες μπορεί να εκφυλισθεί.

Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου λόγω των ως άνω περιορισμών δεν μπορεί να παρέχει στη διοίκηση αμετάκλητα αποδεικτικά στοιχεία ότι οι σκοποί επιτεύχθηκαν.

### **6.7.3 Ελεγκτικό Περιβάλλον**

"Το ελεγκτικό περιβάλλον", σύμφωνα με το διεθνές ελεγκτικό πρότυπο 400, σημαίνει την καθολική στάση, ετοιμότητα πνεύματος και πράξεις της διοίκησης και της διευθύνσεως αναφορικά με το σύστημα εσωτερικού ελέγχου και τη σημασία του στην οικονομική μονάδα. Το ελεγκτικό περιβάλλον επιδρά στην αποτελεσματικότητα των συγκεκριμένων ελεγκτικών διαδικασιών. Ένα ισχυρό ελεγκτικό περιβάλλον π.χ. με



σφικτούς προϋπολογιστικούς ελέγχους και με αποτελεσματική λειτουργία εσωτερικού ελέγχου, μπορεί σε μεγάλο βαθμό να συμπληρώνει συγκεκριμένες ελεγκτικές διαδικασίες. Πάντως, ένα ισχυρό περιβάλλον από μόνο του, δεν εξασφαλίζει την αποτελεσματικότητα του συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Οι παράγοντες που αντανακλώνται στο ελεγκτικό περιβάλλον περιλαμβάνουν:

- α. Τη λειτουργία του Διοικητικού Συμβουλίου και των επιτροπών του.
- β. Τη φιλοσοφία της Διευθύνσεως και το λειτουργικό ύφος.
- γ. Την οργανωτική διάρθρωση της οικονομικής μονάδας και τις μεθόδους ανάθεσης καθηκόντων και ευθυνών.
- δ. Το σύστημα ελέγχου της Διοικήσεως, περιλαμβανομένης της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου, διοικητικών αρχών και διαδικασιών καθώς και διαχωρισμού καθηκόντων.

Ο ελεγκτής οφείλει, σύμφωνα με το Ελληνικό Ελεγκτικό Πρότυπο 4400, να εξασφαλίζει επαρκή κατανόηση της γενικότερης νοοτροπίας και του κλίματος μέσα στο οποίο λειτουργεί ο ελεγχόμενος οργανισμός, σε βαθμό που να επιτρέπει την αξιολόγηση των παραμέτρων αυτών, της εγρήγορσης των διοικούντων, της σημαντικότητας που αποδίδεται στη διασφάλιση της καλής λειτουργίας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου και της ταχύτητας ανταπόκρισης, στις περιπτώσεις εκείνες που καθίσταται αναγκαίο να υπάρξουν διορθωτικές παρεμβάσεις. Για το περιβάλλον ελέγχου το πιο πάνω διεθνές ελεγκτικό πρότυπο ορίζει ότι ο ελεγκτής πρέπει να κατανοήσει το περιβάλλον ελέγχου επαρκώς για να εκτιμήσει τη στάση, την επίγνωση και τις ενέργειες των μελών του διοικητικού συμβουλίου και της διεύθυνσης αναφορικά με τους εσωτερικούς ελέγχους και τη σημασία τους για την οικονομική μονάδα. Ο Πίνακας 7.1 απεικονίζει ενδεικτικές ερωτήσεις που μπορεί να κάνει ο ελεγκτής για την κατανόηση της φιλοσοφίας και του τρόπου λειτουργίας της διοίκησης της ελεγχόμενης επιχείρησης.

*Πίνακας 7.1: Ενδεικτικές ερωτήσεις κατανόησης του τρόπου λειτουργίας της διοίκησης*

1. Λαμβάνονται οι επιχειρησιακές αποφάσεις εξ' ολοκλήρου από ένα ή από ένα μικρό αριθμό ατόμων;
2. Υπάρχει επαρκής παρακολούθηση και διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων;
3. Συμβουλευτείται η Διοίκηση τον ανεξάρτητο εξωτερικό Ελεγκτή για λογιστικά ζητήματα;
4. Είναι διατεθειμένη η Διοίκηση να προσαρμόσει τις χρηματοοικονομικές καταστάσεις σε περίπτωση διαπίστωσης σημαντικών σφαλμάτων;
5. Έχει η Διοίκηση υιοθετήσει τις γενικά αποδεκτές Λογιστικές Αρχές; Δίνει η Διοίκηση προτεραιότητα στον Εσωτερικό Έλεγχο;
6. Έχει η Διοίκηση ανταποκριθεί σε προηγούμενες υποδείξεις από τους Ελεγκτές της;
7. Έχουν υιοθετηθεί από την επιχείρηση και γνωστοποιηθεί στο προσωπικό της πολιτικές που να αφορούν αποδεκτές επιχειρησιακές πρακτικές, συγκρούσεις συμφερόντων και κώδικες συμπεριφοράς και ηθικής;
8. Επιδεικνύει η Διοίκηση της επιχείρησης ήθος κατά την εξάσκηση των καθηκόντων της και παρέχει σαφή ηθική καθοδήγηση στο προσωπικό σχετικά με το τι είναι σωστό και τι λάθος;

#### **6.7.4 Ελεγκτικές Διαδικασίες**

"Ελεγκτικές διαδικασίες", σύμφωνα με το διεθνές ελεγκτικό πρότυπο 400, σημαίνουν όλες εκείνες τις αρχές, μεθόδους και διαδικασίες επιπρόσθετα του ελεγκτικού περιβάλλοντος, τις οποίες έχει καθιερώσει η διοίκηση για να επιτύχει τους συγκεκριμένους σκοπούς της οικονομικής μονάδας. Οι συγκεκριμένες ελεγκτικές διαδικασίες περιλαμβάνουν:

1. Έκθεση, επισκόπηση και αποδοχή συμβιβασμών.
2. Έλεγχο αριθμητικής ακρίβειας των δικαιολογητικών στοιχείων.
3. Έλεγχο εφαρμογών και περιβάλλοντος ηλεκτρονικών πληροφοριακών συστημάτων, π.χ. με την καθιέρωση ελέγχων των:
  - μεταβολών σε ηλεκτρονικά υπολογιστικά προγράμματα.
  - προσπέλασης σε δεδομένα αρχείων
4. Τήρηση και επισκόπηση λογαριασμών ελέγχου και προσωρινών ισολογισμών.
5. Αποδοχή και έλεγχο τεκμηρίων.
6. Σύγκριση εσωτερικών δεδομένων με εξωτερικές πηγές πληροφόρησης.

7. Σύγκριση αποτελεσμάτων καταμετρήσεων ταμείου, χρεογράφων και αποθεμάτων με τα λογιστικά στοιχεία.
8. Περιορισμό άμεσης φυσικής προσπέλασης σε περιουσιακά στοιχεία και λογιστικά αρχεία.
9. Σύγκριση και ανάλυση οικονομικών αποτελεσμάτων με προϋπολογισμένα ποσά.

Η πλήρης κατανόηση από τον ελεγκτή του συστήματος εσωτερικού ελέγχου έχει μεγάλη σημασία για το σχεδιασμό και την πραγματοποίηση του ελέγχου. Η τυχόν προηγούμενη εμπειρία του ελεγκτή με την ελεγχόμενη οικονομική μονάδα και γενικότερα η εμπειρία και η επαγγελματική επάρκεια του ελεγκτή στην καταγραφή και συστηματική αποτύπωση των επιμέρους διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου βοηθούν στην απόκτηση της απαραίτητης κατανόησης του συστήματος. Η κατανόηση του εσωτερικού ελέγχου, σύμφωνα με το διεθνές ελεγκτικό πρότυπο, συμπληρώνεται από:

- ερωτήματα προς τους αρμόδιους της Διοικήσεως, το Εποπτικό και λοιπό προσωπικό σε διάφορα οργανωτικά επίπεδα μέσα στην οικονομική μονάδα, μαζί με αναφορές στην τεκμηρίωση, όπως είναι οι διαδικασίες εγχειριδίων, περιγραφές καθηκόντων και διαγράμματα ροής.
- εξέταση δικαιολογητικών και αρχείων που δημιουργούνται από τα συστήματα λογιστικής και εσωτερικού ελέγχου, και
- παρακολούθηση των δραστηριοτήτων και λειτουργιών της οικονομικής μονάδας συμπεριλαμβανομένης της παρακολούθησης της οργάνωσης των ηλεκτρονικών λειτουργιών, της διοικήσεως του προσωπικού και της φύσης της διεκπεραίωσης των συναλλαγών.

Ο ελεγκτής σύμφωνα με το πιο πάνω διεθνές ελεγκτικό πρότυπο πρέπει να τεκμηριώνει στα ελεγκτικά φύλλα εργασίας την αντίληψη που απέκτησε πάνω στο σύστημα εσωτερικού ελέγχου μαζί με την εκτίμησή του για τον κίνδυνο του εσωτερικού ελέγχου.

Μπορεί να χρησιμοποιηθούν διαφορετικές τεχνικές για την τεκμηρίωση πληροφόρησης σχετικά με τα συστήματα λογιστικής και εσωτερικού ελέγχου. Η επιλογή της συγκεκριμένης τεχνικής είναι θέμα κρίσεως του ελεγκτή. Κοινές τεχνικές που χρησιμοποιούνται από μόνες τους ή σε συνδυασμό, είναι αφηγηματικές περιγραφές, ερωτηματολόγια, καταστάσεις ελέγχου και διαγράμματα ροής. Η μορφή και η έκταση αυτής της τεκμηρίωσης επηρεάζεται από το μέγεθος και την πολυπλοκότητα της οικονομικής μονάδας και τη φύση των συστημάτων λογιστικής και εσωτερικού ελέγχου

της οικονομικής μονάδας. Γενικά, όσο πιο πολύπλοκα είναι τα συστήματα λογιστικής και εσωτερικού ελέγχου της οικονομικής μονάδας και πιο εκτεταμένες είναι οι διαδικασίες του ελεγκτή, τόσο πιο εκτεταμένη είναι η τεκμηρίωση που θα χρειαστεί να γίνει από τον ελεγκτή.

## 7 ΑΝΕΞΑΡΤΗΣΙΑ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ <sup>22</sup>

Η αποτελεσματικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου δεν είναι θέμα μόνο απεικόνισης αυτού στο οργανόγραμμα της επιχείρησης, αλλά μια σειρά παραμέτρων που πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη από την διοίκηση. Μια από αυτές και μάλιστα η πιο βασική είναι η "ανεξαρτησία", που σημαίνει ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να είναι ανεξάρτητοι από τις δραστηριότητες που ελέγχουν. Να έχουν πλήρη, ελεύθερη και ανεμπόδιστη πρόσβαση σε όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης, αρχεία, περιουσιακά στοιχεία και στο προσωπικό. Είναι δε ανεξάρτητοι, όταν έχουν τη δυνατότητα και εκτελούν την εργασία τους ελεύθεροι και απαλλαγμένοι από κάθε είδους παρεμβάσεις. Αυτό επιτυγχάνεται, όταν τους παρέχεται η ανάλογη υποστήριξη από το διοικητικό συμβούλιο. Επίσης, ανεξαρτησία σημαίνει στήριξη για επάρκεια λειτουργίας του τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου και απαίτηση για αναβαθμισμένες υπηρεσίες.

Ανεξαρτησία σημαίνει, η υπαγωγή του Εσωτερικού Ελέγχου σε ανώτατο ιεραρχικό επίπεδο π.χ. δ/ντα σύμβουλο ή επιτροπή ελέγχου. Η ένταξη αυτή του προσδίδει κύρος, αντικειμενικότητα και αποτελεσματικότητα στο έργο του. Αντίθετα η υπαγωγή του, π.χ. κάτω από τη διεύθυνση τεχνικών ή οικονομικών υπηρεσιών ή οποιασδήποτε άλλης διεύθυνσης, δεν είναι εφικτό να λειτουργήσει αποτελεσματικά. Τούτο γιατί η ίδια η διεύθυνση θα είναι ελεγκτής και ελεγχόμενος, που σημαίνει ότι ο ελεγκτής θα ελέγχει τον προϊστάμενό του, πράγμα που δεν του παρέχεται η δυνατότητα, κατά συνέπεια ο έλεγχος να γίνεται ελλιπής και αναποτελεσματικός.

Η ένταξη του Εσωτερικού Ελέγχου απευθείας στη διοίκηση (π.χ δ/ντα σύμβουλο) σηματοδοτεί την αμέριστη στήριξη αυτού, την ανεξαρτησία για ενεργό δράση και τη σπουδαιότητα του έργου που καλείται να προσφέρει.

Υποστήριξη της διοίκησης προς τον Εσωτερικό Έλεγχο υπάρχει, όταν ο επικεφαλής του τμήματος έχει επαρκή εξουσία προώθησης της ανεξαρτησίας και διασφάλιση πλήρους κάλυψης του ελέγχου, όταν έχει άμεση και τακτική επικοινωνία με την ανώτατη διοίκηση, όταν του παρέχεται η δυνατότητα αλληλοενημέρωσης σε ζητήματα αμοιβαίου

---

<sup>22</sup> Παπαστάθης Π. (2003), "Ο σύγχρονος Εσωτερικός Έλεγχος στις Επιχειρήσεις-Οργανισμούς και η Πρακτική Εφαρμογή του"

Yan Zhang, Jian Zhou, Nan Zhou (2007), "Audit committee quality, auditor independence, and internal control weaknesses", Journal of Accounting and Public Policy, Vol. 26, Iss. 3, pp. 300

Watson M. (2007), "Internal Audit: Five Best Practices for Oversight", Accountancy Ireland, Vol. 39, Iss. 2, pp. 28-30

ενδιαφέροντος, ως επίσης όταν ο διευθυντής του Εσωτερικού Ελέγχου συμμετέχει τακτικά σε συνεδριάσεις συμβουλίων διευθύνσεων-διοικητικού συμβουλίου για ενημέρωση σε ζωτικής σημασίας θέματα του οργανισμού, ώστε το κάθε τι που ελέγχεται να συμπλέει με την εκάστοτε στρατηγική και πολιτική του φορέα, πράγμα απαραίτητο και αναγκαίο. Σημειωτέον ότι σε μια επιχείρηση, πρέπει να υπάρχει ξεκάθαρη θέση και πολιτική για την ανεξαρτησία του Εσωτερικού Ελέγχου, η οποία και θα πρέπει να προσδιορίζεται σαφώς και μέσα από εγκεκριμένο από τη διοίκηση εσωτερικό κανονισμό-πλαίσιο λειτουργίας του τμήματος. Καταγραφή διαδικασιών και εν γένει σχεδιασμός, εγκατάσταση και λειτουργία συστημάτων είναι εκτός αντικειμένου του Εσωτερικού Ελέγχου. Η ανάθεση εκτέλεσης τέτοιων δραστηριοτήτων κλονίζουν το κύρος του ελέγχου και του περιορίζουν τις δραστηριότητες.

Ο Εσωτερικός Έλεγχος δεν πρέπει να χρησιμοποιείται "ως πυροσβέστης ή ως μέσο αστυνόμευσης" για τα τρέχοντα προβλήματα που προκύπτουν, αλλά ως ένας "σύμβουλος" της διοίκησης με δυναμική παρουσία για δημιουργικό έργο. Κάθε είδους παρέμβαση στο έργο του Εσωτερικού Ελέγχου, εκτός πνεύματος και αρχών, απ' όπου και αν προέρχεται, δυσκολεύει το έργο του. Υψηλών προδιαγραφών υπηρεσίες από τους εσωτερικούς ελεγκτές προϋποθέτει ανεξαρτησία, επικοινωνία, αλληλοενημέρωση, υψηλές αμοιβές, αναγνώριση του έργου και ανάλογη στήριξη από τη διοίκηση.

## **8 ΣΧΕΣΕΙΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΩΝ ΕΛΕΓΚΤΩΝ**

Μεταξύ εσωτερικού και εξωτερικού ελέγχου, υπάρχουν διαφορές και ομοιότητες. Ο Εσωτερικός Έλεγχος (Internal Audit) είναι οργανωμένος μέσα στην επιχείρηση ως μία από τις λειτουργίες της και διενεργείται από υπαλλήλους της. Αντιθέτως, οι εξωτερικοί ελεγκτές δεν έχουν καμιά υπαλληλική σχέση με τον φορέα που ελέγχουν, μισθώνουν τις υπηρεσίες τους και ενεργούν με εντολή και για λογαριασμό των μετόχων, στους οποίους και δίνουν αναφορά.

Ως κύριο μέλημα του εσωτερικού ελέγχου είναι να ελέγχει δειγματοληπτικά την εφαρμογή των διαδικασιών καθώς και την αξιολόγηση αυτών για την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού. Αντίθετα, αντικειμενικός σκοπός του εξωτερικού ελέγχου είναι η έκφραση γνώμης επί των ετήσιων οικονομικών καταστάσεων, των στοιχείων του ισολογισμού, καθώς και των αποτελεσμάτων χρήσης και κατά πόσο αυτά έχουν καταρτισθεί σύμφωνα με τα παραδεγμένα διεθνή λογιστικά πρότυπα και αρχές.

Οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι διαρκείς σύμβουλοι της διοίκησης και των ελεγχομένων. Έχουν καλή γνώση του περιβάλλοντος που ελέγχουν, καθώς επίσης είναι περισσότερο εξοικειωμένοι με τις λειτουργίες της επιχείρησης και τους συναδέλφους. Επιπλέον, έχουν μεγαλύτερη ευχέρεια χρόνου, αυτό σημαίνει ότι είναι σε θέση να εμβαθύνουν περισσότερο τον έλεγχο εν αντιθέσει με τους εξωτερικούς ελεγκτές. Οι εσωτερικοί ελεγκτές ενεργούν για λογαριασμό της ανώτατης διοίκησης και είναι ανεξάρτητοι από αυτό που ελέγχουν. Οι ευθύνες τους είναι διοικητικές εν αντιθέσει προς τους εξωτερικούς ελεγκτές, των οποίων οι ευθύνες είναι νομικές για πλημμελή εκτέλεση των καθηκόντων τους.

Τόσο οι εσωτερικοί ελεγκτές, όσο και οι εξωτερικοί είναι και οι δύο απαραίτητοι, έχουν δε το δικό τους ξεχωριστό ρόλο. Η εργασία των εσωτερικών ελεγκτών δεν μπορεί να αντικατασταθεί από την εργασία των εξωτερικών ελεγκτών, οι οποίοι χρησιμοποιούν τα αποτελέσματα των εσωτερικών ελεγκτών για συμπλήρωμα της δική τους εργασίας.

Μεταξύ εσωτερικών και εξωτερικών ελεγκτών πέρα των διαφορών, υπάρχουν και ομοιότητες, όπως το ότι και οι δύο ασχολούνται με τον έλεγχο και χρησιμοποιούν τις ίδιες ελεγκτικές διαδικασίες και τεχνικές. Επίσης και οι δύο είναι σύμβουλοι.

Ο Εσωτερικός Έλεγχος θα πρέπει να τηρεί στάση βοήθειας, συναίνεσης και συνεργασίας απέναντι στους εξωτερικούς ελεγκτές, διότι η συνεισφορά του Εσωτερικού Ελέγχου συμβάλλει στη μείωση του κόστους των εξωτερικών ελέγχων. Μια καλά

οργανωμένη διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου δικαιολογεί πλήρως ένα περιορισμό των εργασιών του εξωτερικού ελέγχου. Το γεγονός αυτό θα πρέπει να εκτιμάται και να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη από τη διοίκηση και πριν από κάθε συνεργασία με τους εξωτερικούς ελεγκτές, καθώς και με συμβούλους θα πρέπει να προηγείται συζήτηση με τον διευθυντή του Εσωτερικού Ελέγχου.

Βασική αρχή είναι ότι ο διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου πρέπει να συντονίζει τις προσπάθειες των εξωτερικών ελεγκτών και των εξωτερικών συμβούλων για αποφυγή των διπλών προσπαθειών που συνεπάγεται περιορισμό των δαπανών. Θα πρέπει να διασφαλίζεται ότι η εργασία των εσωτερικών ελεγκτών δεν αναπαράγεται από τους εξωτερικούς ελεγκτές και τους συμβούλους, επιβαρυνόμενο με επιπλέον κόστος.



## 9 ΣΧΕΣΕΙΣ ΕΛΕΓΚΤΩΝ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΜΕΝΩΝ

Θα πρέπει να τονισθεί, ιδιαιτέρως, ότι ο Εσωτερικός Έλεγχος δεν ασκεί εξουσία επί των ελεγχομένων, δεν υποκαθιστά τους επιτελείς των ελεγχομένων τμημάτων, δίνοντας εντολές σε αυτούς, δεν προσπαθεί να επιβληθεί για να κυριαρχήσει, αντιθέτως, αποσκοπεί να ελέγχει τις λειτουργίες, το κατά πόσο αυτές εφαρμόζονται αποτελεσματικά, να προτείνει λύσεις όπου διαπιστώνονται αδυναμίες, παρέχοντας κατ' αυτό τον τρόπο στους ελεγχόμενους πολύτιμες υπηρεσίες, προκειμένου να γίνουν περισσότερο παραγωγικοί στο έργο τους.

Η αποδοχή λοιπόν του Εσωτερικού Ελέγχου σε ένα φορέα είναι ένα από τα ζητήματα που απασχολεί ιδιαιτέρως τους ελεγκτές. Ένα καλό εργασιακό κλίμα μεταξύ ελεγκτών και ελεγχομένων είναι απαραίτητο για την επίτευξη των στόχων που και για τα δύο μέρη είναι κοινοί, ιδιαίτερα για τους ελεγκτές, που λόγω της φύσης του αντικειμένου "έλεγχος", δεν γίνονται εύκολα αποδεκτοί. Η αρμονική συνύπαρξη των δύο μερών και ιδιαίτερα η αποδοχή των ελεγκτών απαιτεί την κατανόηση από τους ελεγχόμενους καθώς και διαφορετική αντίληψη για τον Εσωτερικό Έλεγχο.

Η αποδοχή του Εσωτερικού Ελέγχου πέραν του ότι απαιτείται άψογη επαγγελματική συμπεριφορά των ελεγκτών, προϋποθέτει και την αλλαγή στάσης των ελεγχομένων και ιδιαίτερα των επικεφαλής αυτών, γεγονός που σημαίνει αποδοχή του Εσωτερικού Ελέγχου, ως μία ουσιαστική προσφορά στο έργο που έχουν επωμισθεί. Επίσης στην πολιτική εκπαίδευσης του προσωπικού θα πρέπει να εντάσσεται και η επιμόρφωση για Εσωτερικό Έλεγχο, τουλάχιστον σε επίπεδο στελεχών, όπου με την ανάλογη μόρφωση, πολιτική και στήριξη του Εσωτερικού Ελέγχου από τη διοίκηση να δημιουργηθεί η ανάλογη ελεγκτική κουλτούρα, προκειμένου ο έλεγχος να γίνει αποδεχτός και αναγκαίος από τους ελεγχόμενους, αποφεύγοντας τις συνηθισμένες τριβές.

Η αποδοχή του ελέγχου έχει σχέση και με τη συμπεριφορά των ελεγκτών έναντι των ελεγχομένων. Οι ελεγκτές κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους πρέπει να έχουν στο νου τους ότι:

- Οι ελεγχόμενοι είναι και αυτοί συνάδελφοι αντιμετωπίζουν τα ίδια εργασιακά προβλήματα και εργάζονται για τον ίδιο σκοπό.
- Οι ελεγχόμενοι έχουν καλύτερη γνώση του αντικειμένου από τους ελεγκτές και μάλιστα σε βάθος.
- Η επίτευξη των στόχων της επιχείρησης είναι προσπάθεια όλων των εργαζομένων και όχι μόνο των ελεγκτών.

- Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να αξιολογούν περισσότερο τα συστήματα παρά τους ανθρώπους-πρόσωπα, αποφεύγοντας την κριτική επί των ελεγχομένων.
- Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να έχουν καθημερινή παρουσία στο χώρο εργασίας, γεγονός που συμβάλλει στη δημιουργία κλίματος αποδοχής, καλής συνεργασία και στην πρόληψη του ελέγχου.
- Οι ελεγχόμενοι θα πρέπει, όσο γίνεται, να έχουν γνώση των πορισμάτων του ελέγχου, στο βαθμό που τους αφορά.

Ανάλογη συμπεριφορά με αυτή των ελεγκτών, πρέπει να επιδείξουν και οι ελεγχόμενοι.

Θα πρέπει να κατανοήσουν και να αποδεχθούν:

- πως και οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι συνάδελφοι με τις ίδιες δυσκολίες, προβληματισμούς και στόχους.
- Οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι το εργαλείο των ελεγχομένων που συμβάλλει στη διεκπεραίωση της εργασίας τους πιο αποτελεσματικά. Μάλιστα ως εργαλείο τους δίνει την ευκαιρία να ενημερώνουν απευθείας τη διοίκηση για προβλήματα που για διάφορους λόγους χρονίζουν και που, δίχως τη συμβολή του ελέγχου, δεν γίνονται γνωστά και δεν βρίσκουν ποτέ τη λύση τους. Είναι αρκετά ενθαρρυντικό για έναν ελεγχόμενο να του δίδεται η ευκαιρία, μέσω του Εσωτερικού Ελέγχου, να μεταφέρονται τα προβλήματα της εργασίας του απευθείας στη διοίκηση και να δίδονται λύσεις με υλοποίηση των ιδεών-προτάσεών του.
- Οι ελεγχόμενοι θα πρέπει να κατανοήσουν την ελεγκτική διαδικασία, το ελεγκτικό πνεύμα και τα ελεγκτικά κριτήρια που χρησιμοποιούν οι ελεγκτές, οι οποίοι δεν έχουν καμία πρόθεση να θίξουν τους ελεγχόμενους και ως βασική αρχή έχουν τη σωστή και αντικειμενική αξιολόγηση των λειτουργιών του φορέα. Πως το κάθε τι, για τον έλεγχο μετράται πάνω στη βάση, του κόστους και του οφέλους και αυτό τίθεται ως προϋπόθεση σε κάθε έλεγχο, ώστε να συνάδει με την πολιτική άσκησης διοίκησης και το μέλλον της επιχείρησης.
- Ο έλεγχος κινείται με αξιόπιστη κριτική και σκέψη και με τέτοιο πνεύμα θα πρέπει να τον αποδέχονται οι ελεγχόμενοι.
- Το έργο του ελεγκτή είναι πολύ δύσκολο από τη φύση του, βάλλεται από παντού, ως άκουσμα και μόνο "έλεγχος" δεν είναι εύκολα αποδεκτός. Χρειάζεται κατανόηση και από τα δύο μέρη, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι του φορέα που είναι επιδίωξη και των δύο μερών.

## 10 ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΕΛΕΓΧΟΥ <sup>23</sup>

Η επιτροπή ελέγχου συγκροτείται από ανώτατα στελέχη με απόφαση του διοικητικού συμβουλίου απ' όπου και αντλεί την εξουσία της, ο δε λόγος ύπαρξης της είναι συμβουλευτικού χαρακτήρα. Η επιτροπή ελέγχου είναι προέκταση της διοίκησης, όπως και ο Εσωτερικός Έλεγχος και ως εκ τούτου οι αρμοδιότητες, οι ευθύνες και το κύρος της είναι αυξημένα. Ως αρμοδιότητες και ευθύνες της επιτροπής ελέγχου θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ότι αυτή:

- Είναι αρμόδια για θέματα επάρκειας λειτουργίας της οργανωτικής δομής, την αξιολόγηση εφαρμογής των διαδικασιών, μέσω των αρμόδιων μηχανισμών, καθώς επίσης για θέματα που αφορούν τη στρατηγική και την πολιτική του οργανισμού.
- Ευθύνεται για τη θέσπιση κανονισμού οργάνωσης και λειτουργίας των διαδικασιών και την εφαρμογή των αποφάσεων της διοίκησης.
- Είναι αρμόδια να επανεξετάζει κατά τακτά χρονικά διαστήματα την υφιστάμενη οργάνωση και τις δραστηριότητες του φορέα, να διαπιστώνει την επάρκεια ή μη της οργάνωσης, σε ενδεχόμενη δε απόκλιση από την εγκεκριμένη από τη διοίκηση πολιτική να επισημαίνονται οι αδυναμίες και να υποδεικνύεται η λήψη διορθωτικών μέτρων.
- Εποπτεύει παράλληλα με τη διοίκηση- δ/ντα σύμβουλο την δ/νση Εσωτερικού Ελέγχου και βρίσκεται σε διαρκή επαφή μαζί της, ώστε να διασφαλίζονται οι κατάλληλες συνθήκες άσκησης του Εσωτερικού Ελέγχου.
- Συνεργάζεται άμεσα με το τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου στην οριστική διαμόρφωση του ετήσιου προγράμματος ελέγχου, σε θέματα στρατηγικής σημασίας που διακρίνονται για τους υψηλούς επιχειρηματικούς κινδύνους.
- Φέρει την ευθύνη των τελικών πορισμάτων και αναφορών που συντάσσει η διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου, συζητούνται οι εισηγήσεις με τα εμπλεκόμενα τμήματα και τα προωθεί για να τύχουν της ανάλογης εφαρμογής με τη συνεχή παρακολούθηση.
- Τέλος, μεριμνά για τη συμμετοχή του επικεφαλής του τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου για θέματα ζωτικής σημασίας που συζητούνται με τη διοίκηση και λαμβάνονται αποφάσεις, με βάση τις εισηγήσεις του ελέγχου.

---

<sup>23</sup> Παπαστάθης Π. (2003), “Ο σύγχρονος Εσωτερικός Έλεγχος στις Επιχειρήσεις-Οργανισμούς και η Πρακτική Εφαρμογή του”

Watson M. (2007), “Internal Audit: Five Best Practices for Oversight”, Accountancy Ireland, Vol. 39, Iss. 2, pp. 28-30

# 11 ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ-ΠΡΟΣΩΝΤΑ ΕΛΕΓΚΤΩΝ

## 11.1 Γενικά

Βασική προϋπόθεση για την αποτελεσματικότητα και την καλή λειτουργία του τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου είναι η κατάλληλη στελέχωσή του από ικανούς και επαγγελματίες Εσωτερικούς Ελεγκτές. Αυτή επιτυγχάνεται με την εφαρμογή αυστηρών επαγγελματικών κριτηρίων κατά την διαδικασία της επιλογής τους. Η στελέχωση του Εσωτερικού Ελέγχου μπορεί να γίνεται από το υπάρχον προσωπικό της επιχείρησης, αρκεί να πληρεί τα απαιτούμενα προσόντα ενός ελεγκτή. Αν καθίσταται αδύνατη η επιλογή μέσα από την εταιρεία, τότε πρέπει να γίνεται εκτός εταιρείας.

Η κατάλληλη στελέχωση του τμήματος δεν πρέπει να είναι μόνο επιδίωξη του επικεφαλής του τμήματος. Το μέλημα αυτό πρέπει να το έχει η ίδια η διοίκηση, πρώτον διότι ανήκει ιεραρχικά απευθείας σε αυτή και, δεύτερον, διότι ο εσωτερικός ελεγκτής είναι το έμπιστο πρόσωπο, είναι το εργαλείο της διοίκησης και το αναπόσπαστο μέρος αυτής, που με την επαγγελματική του κατάρτιση και τις εξειδικευμένες γνώσεις του συμβάλλει σημαντικά στην εφαρμογή των πολιτικών που έχουν επιλεγεί για την επίτευξη των επιδιωκόμενων στόχων.

Η διαδικασία επιλογής των ελεγκτών πρέπει να είναι πολύ προσεκτική, διότι πρόκειται περί επιλογής συμβούλων. Πρέπει να είναι αυστηρή με κύριο άξονα την επαγγελματική κατάρτιση. Ιδιαίτερη βαρύτητα, κατά την επιλογή, πρέπει να δίδεται στην προσωπικότητα, το χαρακτήρα, την ικανότητα συνεργασίας, επικοινωνίας και προσαρμογής σε νέα δεδομένα, την ανησυχία και το ενδιαφέρον για συνεχή μάθηση και επιμόρφωση γύρω από τις εξελίξεις του επιχειρησιακού και εκτός αυτού χώρου.

Η επιστημονική του κατάρτιση, οι εξειδικευμένες γνώσεις, η προσέγγιση των προβλημάτων η δυνατότητα γρήγορης αξιολόγησης, εκτίμησης και ανάλυσης στοιχείων, καταστάσεων και γεγονότων καθώς και η διεξαγωγή ορθών συμπερασμάτων είναι τα κύρια χαρακτηριστικά ενός εσωτερικού ελεγκτή, στα οποία θα πρέπει να δοθεί μεγάλη βαρύτητα κατά την επιλογή του, όσο και κατά τη άσκηση του έργου του.

Κατά την διαδικασία της επιλογής για να είναι ανεπηρέαστος και αφοσιωμένος στην αποστολή του, ως βασική προϋπόθεση θα πρέπει λαμβάνονται και μια σειρά από πρόσθετες παροχές, όπως για παράδειγμα οι υψηλές αμοιβές που απαιτεί το επάγγελμα του

εσωτερικού ελεγκτή, καθώς επίσης και η αναγνώριση του υψηλού επιπέδου έργου που παρέχει.

Ο εσωτερικός ελεγκτής για να σταθεί στο ύψος των περιστάσεων και να είναι αντάξιος της αποστολής του θα πρέπει να διαθέτει το ανάστημα εκείνο που να του δίνει τη δυνατότητα να τοποθετείται με άνεση σε κάθε ανώτερο επίπεδο. Να διακρίνεται για τα αυξημένα επαγγελματικά του προσόντα, καθώς και για τα πρότυπα επαγγελματικής συμπεριφοράς.

## **11.2 Προσόντα και πρότυπα του εσωτερικού ελεγκτή <sup>24</sup>**

### **11.2.1 Συμμόρφωση με πρότυπα συμπεριφοράς**

Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να συμμορφώνονται με τα επαγγελματικά πρότυπα συμπεριφοράς. Οι κώδικες επαγγελματικής δεοντολογίας και συμπεριφοράς καθιερώνουν υψηλά πρότυπα εντιμότητας, αντικειμενικότητας, επιμέλειας και αφοσίωσης, με τα οποία πρέπει να συμμορφώνονται οι εσωτερικοί ελεγκτές.

#### **11.2.1.1 Κώδικας Δεοντολογία <sup>25</sup>**

Στόχος του Κώδικα Δεοντολογίας είναι να προάγει την ηθική κουλτούρα στο επάγγελμα του Εσωτερικού Ελέγχου.

#### **ΑΡΧΕΣ**

Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές αναμένεται ότι θα εφαρμόζουν και θα υπερασπίζονται τις ακόλουθες αρχές:

- **Ακεραιότητα**

Η Ακεραιότητα των Εσωτερικών Ελεγκτών εδραιώνει την εμπιστοσύνη και παρέχει έτσι τη βάση εμπιστοσύνης της κρίσης τους.

- **Αντικειμενικότητα**

Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές επιδεικνύουν το υψηλότερο επίπεδο επαγγελματικής αντικειμενικότητας κατά την συγκέντρωση, αξιολόγηση και κοινοποίηση των πληροφοριών για τη δραστηριότητα ή τη διαδικασία που εξετάζεται. Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές προβαίνουν σε μία ισορροπημένη εκτίμηση όλων των σχετικών περιπτώσεων και δεν επηρεάζονται αδικαιολόγητα από τα δικά τους συμφέροντα, ή τα συμφέροντα άλλων, κατά το σχηματισμό των κρίσεών τους.

---

<sup>24</sup> Καζαντζής Χ. (2006), “Ελεγκτική & Εσωτερικός Έλεγχος”

<sup>25</sup> Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών

- **Εμπιστευτικότητα**

Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές σέβονται την αξία και την κυριότητα της πληροφόρησης που λαμβάνουν και δεν κοινοποιούν πληροφορίες χωρίς κατάλληλη εξουσιοδότηση, εκτός εάν υπάρχει νομική ή επαγγελματική υποχρέωση για να γίνει κάτι τέτοιο.

- **Επάρκεια**

Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές χρησιμοποιούν τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις εμπειρίες που χρειάζονται για την παροχή των υπηρεσιών του Εσωτερικού Ελέγχου.

### **11.2.2 Γνώση, Δεξιότητες και Εξειδίκευση <sup>26</sup>**

Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να κατέχουν την απαραίτητη γνώση, τις δεξιότητες και την εξειδίκευση που είναι απαραίτητες, για τη διενέργεια των εσωτερικών ελέγχων. Κάθε εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να κατέχει συγκεκριμένη γνώση και δεξιότητες, όπως παρακάτω:

1. Για τη διενέργεια εσωτερικών ελέγχων απαιτείται επάρκεια γνώσεων στην εφαρμογή προτύπων, διαδικασιών και τεχνικών εσωτερικού ελέγχου. Επάρκεια γνώσεων σημαίνει την ικανότητα πρακτικής αξιοποίησης των γνώσεων στις περιπτώσεις που τούτο είναι αναγκαίο και δυνατότητα διεκπεραίωσής τους χωρίς εκτεταμένη προσφυγή σε τεχνική έρευνα και βοήθεια.
2. Απαιτείται επάρκεια γνώσεων των λογιστικών προτύπων και τεχνικών από τους ελεγκτές εκείνους που εργάζονται ευρύτατα με οικονομικά στοιχεία και αντίστοιχες εκθέσεις.
3. Απαιτείται γνώση και κατανόηση των αρχών της Διοίκησης των Επιχειρήσεων για αναγνώριση και αξιολόγηση της σημαντικότητας και της σοβαρότητας των αποκλίσεων από την καλή επιχειρησιακή πρακτική. Γνώση και κατανόηση σημαίνει την ικανότητα εφαρμογής ενός ευρέως φάσματος γνώσεων για την αντιμετώπιση πιθανών περιπτώσεων που μπορεί να προκύψουν, με στόχο τον εντοπισμό σοβαρών αποκλίσεων και την πραγματοποίηση της απαραίτητης έρευνας για τη συναγωγή συμπερασμάτων.
4. Είναι απαραίτητη η κατανόηση των θεμελιωδών γνωστικών αντικειμένων, όπως είναι λογιστική, οικονομικά, εμπορική νομοθεσία, φορολογία, χρηματοοικονομικά, ποσοτικές μέθοδοι και μηχανογραφημένα συστήματα πληροφοριών.

---

<sup>26</sup> Καζαντζής X. (2006), “*Ελεγκτική & Εσωτερικός Έλεγχος*”

Chaney C., Kim G. (2007), “*The Integrated Auditor*”, *The Internal Auditor*, pp. 46-52

### **11.2.3 Ανθρώπινες σχέσεις και επικοινωνία**

Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να είναι επιδέξιοι στις σχέσεις τους με ανθρώπους και στην αποτελεσματική επικοινωνία.

1. Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να κατανοούν τις ανθρώπινες σχέσεις και να διατηρούν ικανοποιητικές σχέσεις με τους ελεγχόμενους.
2. Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να διαθέτουν δεξιότητες στην προφορική και γραπτή επικοινωνία, έτσι ώστε να μπορούν να διαβιβάσουν ξεκάθαρα και αποτελεσματικά τέτοια θέματα όπως είναι οι αντικειμενικοί σκοποί του ελέγχου, οι αξιολογήσεις, τα συμπεράσματα και οι συστάσεις του ελέγχου.

### **11.2.4 Συνεχής εκπαίδευση**

Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να διατηρούν την τεχνική τους επάρκεια μέσω συνεχούς εκπαίδευσης. Στο σημερινό δυναμικά εξελισσόμενο και διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον είναι αυτονόητο ότι η συνεχής εκπαίδευση αποτελεί το μοναδικό τρόπο με τον οποίο ο εσωτερικός ελεγκτής μπορεί να αποφύγει την απαξίωση και την αναποτελεσματικότητα. Οι εσωτερικοί ελεγκτές έχουν την προσωπική ευθύνη για τη συνέχιση της εκπαίδευσής τους προκειμένου να διατηρήσουν την επαγγελματική τους επάρκεια. Πρέπει να ενημερώνονται για τις βελτιώσεις και τις πρόσφατες εξελίξεις σε πρότυπα, στις διαδικασίες και στις τεχνικές του εσωτερικού ελέγχου. Η συνεχής εκπαίδευση μπορεί να επιτευχθεί μέσω της ιδιότητας του ως μέλους και της συμμετοχής του σε επαγγελματικούς συλλόγους, καθώς και μέσω της παρακολούθησης συνεδρίων, σεμιναρίων, μαθημάτων ανώτερης εκπαίδευσης καθώς και μέσω εσωτερικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων και συμμετοχής σε εσωτερικά προγράμματα.

### **11.2.5 Προσήκουσα Επαγγελματική Επιμέλεια**

Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να επιδεικνύουν την προσήκουσα επαγγελματική επιμέλεια κατά τη διενέργεια των εσωτερικών ελέγχων.

Προσήκουσα επαγγελματική επιμέλεια σημαίνει την επίδειξη της επιμέλειας και των δεξιοτήτων που αναμένονται από ένα λογικά συνετό και ικανό εσωτερικό ελεγκτή στις ίδιες ή σε παρόμοιες συνθήκες. Η επαγγελματική επιμέλεια, επομένως, πρέπει να είναι ανάλογη της συνθετότητας του ελέγχου που διενεργείται. Κατά τη επίδειξη της προσήκουσας επαγγελματικής επιμέλειας οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να βρίσκονται σε επιφυλακή για τη διαπίστωση εκ προθέσεως παρανομιών, σφαλμάτων και παραλείψεων, χαμηλής αποδοτικότητας, σπατάλης, αναποτελεσματικότητας και σύγκρουσης

συμφερόντων. Πρέπει επίσης να βρίσκονται σε επιφυλακή για την αναζήτηση των συνθηκών και των δραστηριοτήτων εκείνων που αποκαλύπτουν την πιθανή ύπαρξη παρατυπιών. Ακόμη, οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να αποκαλύπτουν ανεπαρκή μέτρα εσωτερικού ελέγχου και να εισηγούνται βελτιώσεις για προώθηση της συμμόρφωσης με αποδεκτές διαδικασίες και πρακτικές.



## 12 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ <sup>27</sup>

### 12.1 Γενικά

Το τμήμα εσωτερικού ελέγχου είναι ένα καλά οργανωμένο τμήμα υψηλών προδιαγραφών και απαιτήσεων. Είναι μια ανεξάρτητη λειτουργία-δραστηριότητα ανώτατου ιεραρχικού επιπέδου, συμβουλευτικού χαρακτήρα, υπαγόμενη απευθείας στη διοίκηση (δ/ντα σύμβουλο) ή σε επιτροπή ελέγχου (Audit Committee), στελεχωμένη από εξειδικευμένο και επιστημονικά καταρτισμένο προσωπικό που διενεργεί δειγματοληπτικούς ελέγχους τακτικά ή έκτακτα και εισηγείται σχετικώς προς το ανώτατο όργανο, όταν διαπιστώνονται αδυναμίες, για λήψη διορθωτικών μέτρων.

Η οργάνωση του τμήματος εσωτερικού ελέγχου και κυρίως η ένταξή του στο οργανόγραμμα μιας επιχείρησης κατά τρόπο που να του δίνει τη δυνατότητα αναφοράς στα υψηλότερα επίπεδα της διοίκησης επηρεάζει θετικά την ανεξαρτησία και την αποτελεσματικότητα του τμήματος καθώς και την αποδοτικότητα της επιχείρησης. Το έργο του τμήματος εσωτερικού ελέγχου πρέπει να προγραμματίζεται και ο προγραμματισμός αυτός να τυγχάνει της έγκρισης της διοίκησης.

### 12.2 Κανονισμός λειτουργίας του τμήματος

Το τμήμα εσωτερικού ελέγχου για να λειτουργεί απρόσκοπτα μέσα σε ένα επιχειρησιακό χώρο, απαιτείται η ανάλογη αποδοχή, υποστήριξη και ανεξαρτησία τα οποία εξασφαλίζονται από τη γενικότερη πολιτική άσκησης διοίκησης του φορέα και που θα πρέπει να αποτυπώνονται, όλα αυτά, στον κανονισμό λειτουργίας του τμήματος εσωτερικού ελέγχου.

Ο κανονισμός αυτός, μεταξύ των άλλων, για να τύχει της αποδοχής, να είναι εφαρμόσιμος και να μην επιδέχεται αμφισβητήσεις, πρέπει να προσδιορίζει με σαφήνεια το σκοπό του τμήματος, καθώς και τα καθήκοντά του. Επίσης, θα πρέπει να προσδιορίζει την πολιτική του φορέα για τον Εσωτερικό Έλεγχο, το πλαίσιο δραστηριοτήτων του Εσωτερικού Ελέγχου, το οργανόγραμμα, τη θέση του τμήματος μέσα στον οργανισμό και την εποπτεία του, αν θα υπάγεται κάτω από τη διοίκηση (δ/ντα σύμβουλο) ή στο δ/κό

---

<sup>27</sup> Καζαντζής Χ. (2006), “Ελεγκτική & Εσωτερικός Έλεγχος”

Παπαστάθης Π. (2003), “Ο σύγχρονος Εσωτερικός Έλεγχος στις Επιχειρήσεις-Οργανισμούς και η Πρακτική Εφαρμογή του”

συμβούλιο ή σε επιτροπή ελέγχου. Επίσης, ανάλογη αναφορά στον κανονισμό γίνεται για τις αρμοδιότητες, τις υποχρεώσεις, το σκοπό, τις επιδιώξεις και τις ευθύνες, τον τρόπο στελέχωσης, την περιγραφή των καθηκόντων των στελεχών, καθώς και για τις διαδικασίες λειτουργίας του τμήματος. Όλα αυτά πρέπει να περιγράφονται και συντάσσονται όσο το δυνατόν με σύντομο απλό, και λιτό τρόπο.

Στον κανονισμό λειτουργίας τονίζεται, ιδιαιτέρως, η διαφύλαξη του κύρους των ελεγκτών από τυχόν αστική ή ποινική δίωξη σε βάρος των από τους ελεγχόμενους, για πράξεις που ανάγονται στα πλαίσια λειτουργίας του τμήματος. Ανάλογη αναφορά γίνεται στους κανόνες λειτουργίας του τμήματος που απορρέουν από την επιτροπή κεφαλαιαγοράς, όταν η επιχείρηση είναι εισηγμένη στο χρηματιστήριο αξιών Αθηνών (Χ.Α.Α.). Επίσης, λόγος γίνεται για τη διαδικασία ελέγχου, την κατάρτιση του ετήσιου προγράμματος, την έγκρισή του από τη διοίκηση, τη διαδικασία διενέργειας των ελέγχων, την ενημέρωση του ελεγχόμενου τμήματος για τα ευρήματα, την υποβολή του πορίσματος στη διοίκηση-επιτροπή ελέγχου, για τους συμμετέχοντες στη συζήτηση της έκθεσης, την παρακολούθηση της υλοποίησης των αποφάσεων που απορρέουν από τη συζήτηση του πορίσματος και τη σχετική ενημέρωση της διοίκησης για την εφαρμογή αυτών.

Επίσης στον κανονισμό-καταστατικό αποτυπώνεται ο κώδικας δεοντολογίας των εσωτερικών ελεγκτών, καθώς και ο τρόπος επικοινωνίας αυτών, εντός και εκτός εταιρείας, στα πλαίσια των ελεγκτικών δραστηριοτήτων. Στο καταστατικό λειτουργίας πρέπει να αποσαφηνίζεται ότι ο έλεγχος δεν καταγράφει και εκδίδει διαδικασίες, όπως επίσης οδηγίες, διατάξεις και εντολές. Επίσης, πρέπει να επισημαίνει ότι οι ελεγκτές δεν έχουν δικαιοδοσία ή ευθύνη για δραστηριότητες που ελέγχουν, αν κάτι δεν λειτουργεί σωστά.

Παράλληλα, στον κανονισμό γίνεται ρητή αναφορά για τη συμμετοχή του διευθυντή του τμήματος στις συνεδριάσεις των συμβουλίων διεύθυνσης για ενημέρωση και ανταλλαγή απόψεων, για πλήρη πρόσβαση των ελεγκτών σε αρχεία προσωπικού, περιουσιακών στοιχείων, καθώς και σε καθετί που χρήζει ελεγκτικής διερεύνησης.

Τέλος, ο κανονισμός πρέπει να είναι εγκεκριμένος από τη διοίκηση και ενσωματωμένος στο γενικότερο οργανωτικό πλαίσιο του φορέα, ώστε να τυγχάνει γενικότερης αποδοχής και εφαρμογής.

### **12.3 Διοίκηση του τμήματος**

Τη διοίκηση και εσωτερική οργάνωση του τμήματος εσωτερικού ελέγχου αναλαμβάνει ο Διευθυντής εσωτερικού ελέγχου. Αυτός είναι υπεύθυνος για τη σύνταξη του κανονισμού λειτουργίας, για την κατάρτιση και την υποβολή του ετήσιου

προγράμματος δράσης προς τη διοίκηση και τον συντονισμό υλοποίησής του. Μεριμνά για την εκπαίδευση και την αξιολόγηση των στελεχών, την οργάνωση του αρχείου, την ανάπτυξη προγραμμάτων και για την ανάθεση εργασιών στους ελεγκτές ανάλογα των αντικειμένων και το υπόβαθρο των γνώσεων. Εποπτεύει το ελεγκτικό έργο από το αρχικό μέχρι το τελικό στάδιο, ενώ παράλληλα μεριμνά για τη δημιουργία κλίματος καλής συνεργασίας με τις άλλες διευθύνσεις για την καλύτερη λειτουργία του τμήματος.

Ο Διευθυντής έχει την αρμοδιότητα να καθιερώνει πρότυπα και διαδικασίες που να διασφαλίζουν την ποιότητα των υπηρεσιών του τμήματος καθώς και να παρέχει γραπτές διαδικασίες για την καθοδήγηση των στελεχών του. Να συνεργάζεται και όπου και όταν απαιτείται, να συντονίζει τις εργασίες των εξωτερικών συνεργατών, να διενεργεί τακτικές αξιολογήσεις στο έργο τους και να ενημερώνει τη διοίκηση για την πρόοδο των εργασιών τους.

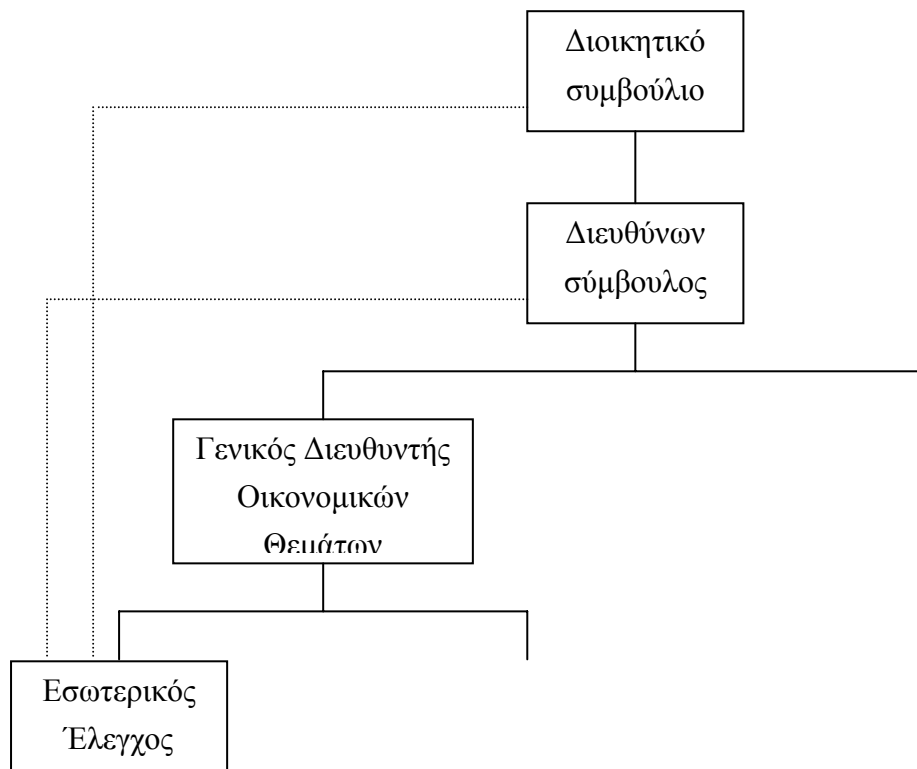
Επίσης, ευθύνη του Διευθυντή είναι να μεριμνά για τη συζήτηση των πορισμάτων με τη διοίκηση και με τους επικεφαλής των εμπλεκόμενων τμημάτων, την παρακολούθηση εφαρμογής των αποφάσεων που προκύπτουν από τις συζητήσεις αυτές και τη σχετική ενημέρωση της διοίκησης για την υλοποίησή τους.

## **12.4 Οργανωτική δομή του τμήματος**

Το τμήμα εσωτερικού ελέγχου για να είναι αποτελεσματικό και να προσθέτει αξία στην επιχείρηση, πρέπει να είναι ένα ανεξάρτητο τμήμα ανώτατου ιεραρχικού επιπέδου, με αυξημένες ευθύνες, και στελεχωμένο με επιστημονικό, εξειδικευμένο και έμπειρο προσωπικό.

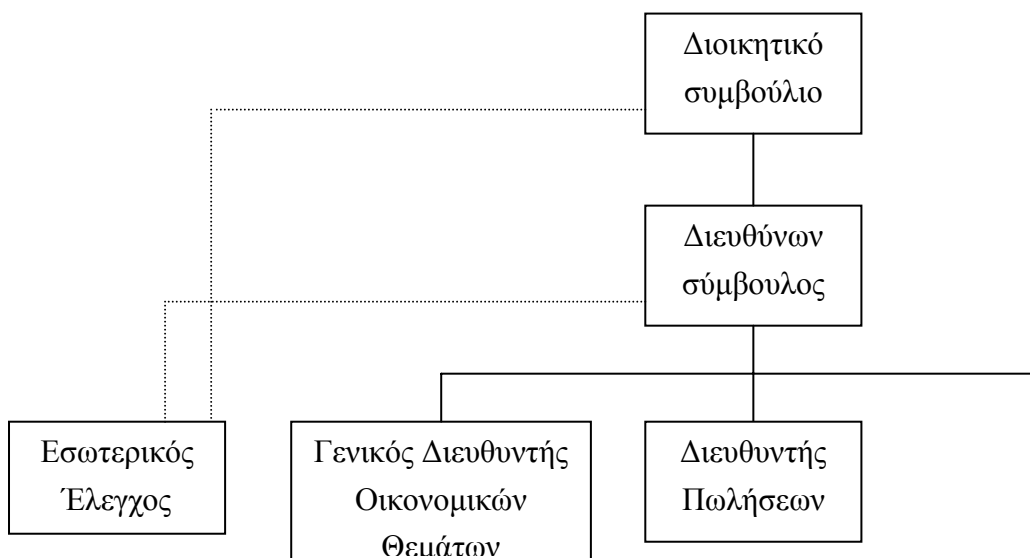
Σε ότι αφορά την ένταξη του τμήματος εσωτερικού ελέγχου στο οργανόγραμμα των μεγάλων επιχειρήσεων και οργανισμών, εμπειρικές έρευνες έχουν καταγράψει ένα μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων να εντάσσουν το τμήμα εσωτερικού ελέγχου στον τομέα ευθύνης του γενικού διευθυντή οικονομικών θεμάτων με επιτελική γραμμή επικοινωνίας του τμήματος με το διευθύνοντα σύμβουλο αλλά και το διοικητικό συμβούλιο, όπως απεικονίζεται στο Διάγραμμα 12.1.

Διάγραμμα 12.1: Οργανωτική δομή Α



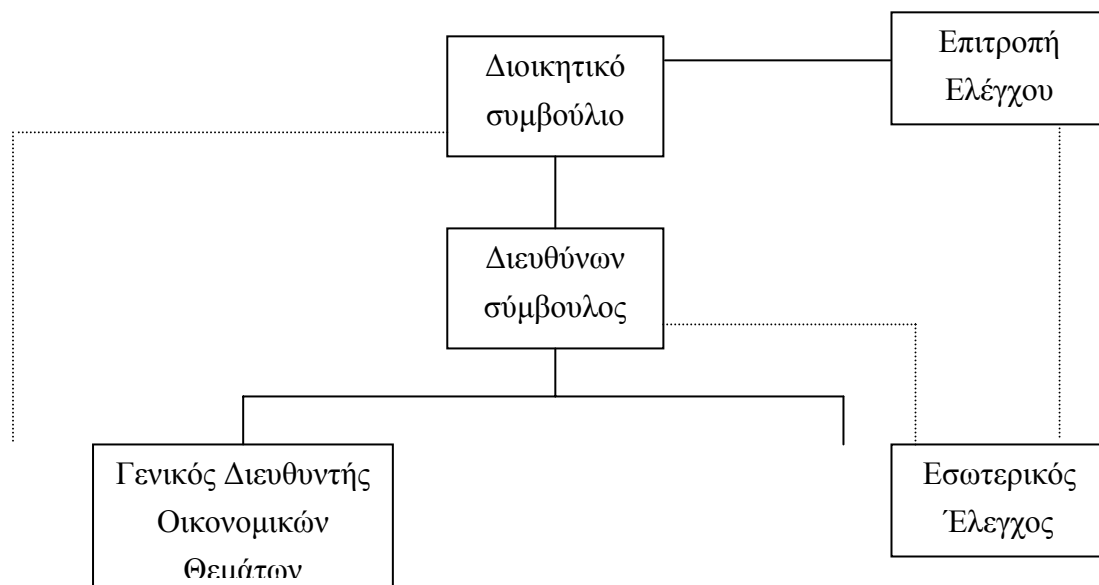
Διαχρονικά το οργανωτικό επίπεδο του τμήματος εσωτερικού ελέγχου παρουσίασε μια σταδιακή αναβάθμιση με συνέπεια πολλές επιχειρήσεις στη χώρα μας να έχουν οργανώσει τα τμήματα εσωτερικού ελέγχου σε επίπεδο διεύθυνσης ή ακόμα και γενικής διεύθυνσης και να τα έχουν υπαγάγει απευθείας στον Διευθύνοντα Σύμβουλο ή στο Διοικητικό συμβούλιο της επιχείρησης όπως απεικονίζεται σχηματικά στο διάγραμμα 12.2.

Διάγραμμα 12.2: Οργανωτική δομή Β



Για τις επιχειρήσεις με εισηγμένες τις μετοχές τους στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών το άρθρο 7 του Ν.3016/2002, όπως αντικαταστάθηκε με την παρ. 1 άρθρο 26 Ν.3091/2002, ΦΕΚ Α, 330/24.12.2002, ορίζει ότι: “Οι εσωτερικοί ελεγκτές κατά την άσκηση των καθηκόντων είναι ανεξάρτητοι, δεν υπάγονται ιεραρχικά σε καμία άλλη υπηρεσιακή μονάδα της εταιρίας και εποπτεύονται από ένα έως τρία μη εκτελεστικά μέλη του διοικητικού συμβουλίου”. Τα τρία αυτά μη εκτελεστικά μέλη στην πράξη αποτελούν τα μέλη της επιτροπής ελέγχου. Το διάγραμμα 12.3 απεικονίζει σχηματικά την οργανωτική ένταξη του εσωτερικού ελέγχου στο οργανόγραμμα της επιχείρησης.

Διάγραμμα 12.3: Οργανωτική δομή Γ



Τα ελεγκτικά πρότυπα του εσωτερικού ελέγχου δεν παρέχουν καθοδήγηση για την εσωτερική οργάνωση της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου. Στην επιχειρηματική πρακτική όμως υπάρχουν αρκετές εναλλακτικές επιλογές εσωτερικής οργάνωσης του τμήματος με κυριότερες τις ακόλουθες:

- Αποκεντρωμένη οργανωτική δομή για τμήματα εσωτερικού ελέγχου που λειτουργούν κυρίως σε επιχειρήσεις με γεωγραφική αποκέντρωση των δραστηριοτήτων τους.
- Συγκεντρωτική οργανωτική δομή του τμήματος εσωτερικού ελέγχου.
- Εσωτερική οργάνωση του τμήματος εσωτερικού ελέγχου με βάση τις παρεχόμενες υπηρεσίες όπως είναι για παράδειγμα οι υπηρεσίες πληροφορικής, συμβάσεων με προμηθευτές, χρηματοοικονομικής και λογιστικής και συμβουλευτικής υποστήριξης.
- Εσωτερική οργάνωση του τμήματος με βάση τους πελάτες του εσωτερικού ελέγχου στους οποίους οι εσωτερικοί ελεγκτές προσφέρουν μια σειρά ελεγκτικών και

συμβουλευτικών υπηρεσιών.

- Εσωτερική οργάνωση με βάση τα επί μέρους ελεγκτικά έργα.

Ο κανονισμός του τμήματος εσωτερικού ελέγχου καθορίζει τις αρμοδιότητες του τμήματος και των ελεγκτών. Το άρθρο 8 του Ν 3016/2002 καθορίζει τις ακόλουθες αρμοδιότητες:

- Παρακολουθεί την εφαρμογή και τη συνεχή τήρηση του Εσωτερικού Κανονισμού Λειτουργίας και του καταστατικού της εταιρίας, καθώς και της εν γένει νομοθεσίας που αφορά την εταιρία και ιδιαίτερα της νομοθεσίας των ανωνύμων εταιριών και της χρηματιστηριακής.
- Αναφέρει στο διοικητικό συμβούλιο της εταιρίας περιπτώσεις σύγκρουσης των ιδιωτικών συμφερόντων των μελών του διοικητικού συμβουλίου ή των διευθυντικών στελεχών της εταιρίας με τα συμφέροντα της εταιρίας, τις οποίες διαπιστώνει κατά την άσκηση των καθηκόντων του.
- Οι εσωτερικοί ελεγκτές οφείλουν να ενημερώνουν εγγράφως μια φορά τουλάχιστον το τρίμηνο το διοικητικό συμβούλιο για το διενεργούμενο από αυτούς έλεγχο και να παρίστανται κατά τις γενικές συνελεύσεις των μετόχων.
- Οι εσωτερικοί ελεγκτές παρέχουν, μετά από έγκριση του Δ.Σ. της εταιρίας, οποιαδήποτε πληροφορία ζητηθεί εγγράφως από Εποπτικές Αρχές, συνεργάζονται με αυτές και διευκολύνουν με κάθε δυνατό τρόπο το έργο παρακολούθησης, ελέγχου και εποπτείας που αυτές ασκούν.

## **12.5 Σχεδιασμός και Προγραμματισμός Εσωτερικού Ελέγχου**

Οι εσωτερικοί ελεγκτές θα πρέπει να προγραμματίζουν κάθε έλεγχο. Ο προγραμματισμός του εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να περιλαμβάνει τον καθορισμό των αντικειμενικών στόχων του ελέγχου και των διαδικασιών επίτευξης των τεθέντων στόχων του. Οι αντικειμενικοί στόχοι και οι διαδικασίες του ελέγχου θα πρέπει να αναφέρουν τους κινδύνους της υπό έλεγχο δραστηριότητας ή μονάδας. Ο όρος "κίνδυνος" είναι η πιθανότητα κάποιο γεγονός ή ενέργεια να επηρεάσει αρνητικά την υπό έλεγχο δραστηριότητα. Με την εκτίμηση του κινδύνου αυτού, κατά τη φάση του προγραμματισμού του ελέγχου επιδιώκεται να εντοπιστούν και να ιεραρχηθούν οι σημαντικές περιοχές της ελεγχόμενης δραστηριότητας που χρήζουν αναλυτικότερου ελέγχου. Ο προγραμματισμός του εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να περιλαμβάνει επίσης την απόκτηση των βασικών πληροφοριών που αφορούν τις δραστηριότητες που πρόκειται να ελεγχθούν και την εξασφάλιση έγκρισης του προγράμματος εργασίας του

διαχειριστικού ελέγχου.

### **12.5.1 Αντικειμενικοί στόχοι του ελέγχου**

Σύμφωνα με το Πρότυπο Επαγγελματικής Εφαρμογής Εσωτερικών Ελεγκτών 410 του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών, οι αντικειμενικοί στόχοι του ελέγχου είναι σαφείς και ξεκάθαρα διατυπωμένες δηλώσεις που αναπτύσσονται από τους εσωτερικούς ελεγκτές και αποτυπώνουν τις επιδιώξεις από τη διενέργεια του ελέγχου. Οι διαδικασίες ελέγχου είναι το μέσον επίτευξης των αντικειμενικών στόχων του ελέγχου. Οι αντικειμενικοί στόχοι και οι διαδικασίες του ελέγχου από κοινού προσδιορίζουν το πλαίσιο εργασίας του εσωτερικού ελεγκτή ενώ κατά την κατάρτιση και τον σχεδιασμό τους πρέπει να διέπουν τους κινδύνους που σχετίζονται με την υπό έλεγχο δραστηριότητα.

### **12.5.2 Συλλογή πληροφοριών ιστορικών στοιχείων για τον προγραμματισμό του ελέγχου**

Σύμφωνα με το ίδιο πρότυπο, οι εσωτερικοί ελεγκτές για τον αποτελεσματικό προγραμματισμό του ελεγκτικού έργου πρέπει να συγκεντρώσουν, να μελετήσουν και να αξιολογήσουν τα πιο κάτω:

- Δηλώσεις, επιδιώξεις και προγράμματα της αποστολής.
- Οργανωτικές πληροφορίες, π.χ. αριθμός και ονόματα υπαλλήλων, υπάλληλοι-κλειδιά, περιγραφές εργασίας, εγχειρίδια πολιτικής και διαδικασιών και λεπτομέρειες για πρόσφατες μεταβολές στον οργανισμό, συμπεριλαμβανομένων σοβαρών μεταβολών στο σύστημα.
- Πληροφορίες προϋπολογισμού, λειτουργικά αποτελέσματα και οικονομικά δεδομένα της δραστηριότητας που θα ελεγχθεί.
- Επίσημα φύλλα εργασίας προηγούμενου ελέγχου.
- Αποτελέσματα άλλων ελέγχων, συμπεριλαμβανομένων της εργασίας εξωτερικών ελεγκτών, ολοκληρωμένης ή σε εξέλιξη.
- Αρχεία αλληλογραφίας για προσδιορισμό δυνητικών σημαντικών θεμάτων ελέγχου.
- Έγκυρα και τεχνικά έντυπα ανάλογα με τη δραστηριότητα.

Στα πλαίσια του προγραμματισμού θα πρέπει να διενεργείται μια πρώτη εκτίμηση αναφορικά με τις υπολογιζόμενες ημερομηνίες περάτωσης του ελέγχου της δραστηριότητας καθώς και να λαμβάνεται υπόψη η διαμόρφωση της τελικής έκθεσης

ελέγχου καθώς ο σωστός προγραμματισμός στη συγκεκριμένη φάση διευκολύνει τη σύνταξη της τελικής έκθεσης ελέγχου.

### **12.5.3 Προσδιορισμός των απαραίτητων πόρων για τη διενέργεια του ελέγχου**

Για τον προσδιορισμό της ποσότητας των απαιτούμενων πόρων για τον προγραμματισμό και τη διενέργεια του ελέγχου πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι εξής παράμετροι:

- Ο απαιτούμενος αριθμός και το επίπεδο εξειδίκευσης και εμπειρίας των στελεχών του εσωτερικού ελέγχου πρέπει να βασίζεται σε αξιολόγηση του είδους και της πολυπλοκότητας της εργασίας του ελέγχου, των χρονικών περιορισμών και των διαθέσιμων πόρων.
- Οι εκπαιδευτικές ανάγκες των εσωτερικών ελεγκτών, καθώς κάθε εργασία ελέγχου λειτουργεί ως βάση ικανοποίησης αναπτυξιακών αναγκών της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου.
- Οι δεξιότητες και η εξειδίκευση ως βάση επιλογής των εσωτερικών ελεγκτών για την εργασία του ελέγχου.
- Εξέταση περιπτώσεων εξωτερικής ανάθεσης (outsourcing) για εργασίες ελέγχου όπου απαιτείται πρόσθετη γνώμη, δεξιότητες και εξειδίκευση.

### **12.5.4 Επικοινωνία του ελέγχου**

Κατά το στάδιο του προγραμματισμού του ελέγχου, οι εσωτερικοί ελεγκτές οφείλουν να προβαίνουν σε επαρκή ενημέρωση όλων όσων πρέπει να είναι ενήμεροι σχετικά με τον έλεγχο. Η επικοινωνία αυτή μπορεί να λαμβάνει τη μορφή τακτικών συναντήσεων με τη διοίκηση που είναι υπεύθυνη για την υπό εξέταση δραστηριότητα. Τα θέματα της συζήτησης μπορεί να περιλαμβάνουν:

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



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

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

### 12.5.5 Έρευνα

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

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

Η έρευνα επιτρέπει μια ενημερωμένη προσέγγιση στον προγραμματισμό και την επιτέλεση του ελεγκτικού έργου και είναι ένα αποτελεσματικό εργαλείο για την κατανομή των πόρων της υπηρεσίας του εσωτερικού ελέγχου στις δραστηριότητες που αυτοί μπορούν να χρησιμοποιηθούν πλέον αποδοτικά. Η έκταση και το πεδίο στο οποίο θα επικεντρωθεί η έρευνα ποικίλλουν ανάλογα με το είδος του ελέγχου ενώ και οι χρονικές απαιτήσεις και το πλαίσιο εργασίας μιας έρευνας εξαρτώνται από διάφορους παράγοντες μεταξύ των οποίων το επίπεδο εκπαίδευσης και η πείρα του ελεγκτή, η γνώση της υπό εξέταση δραστηριότητας, το είδος της εργασίας που επιτελείται και το εάν η έρευνα είναι μέρος μιας επαναλαμβανόμενης εργασίας ή μιας εργασίας συνεχούς παρακολούθησης. Οι χρονικές απαιτήσεις θα επηρεάζονται επίσης από την έκταση και το βαθμό πολυπλοκότητας της υπό εξέταση δραστηριότητας καθώς και από τη γεωγραφική διασπορά της. Σε γενικές γραμμές η έρευνα μπορεί να εμπεριέχει χρήση των παρακάτω διαδικασιών:

- Συζητήσεις με τους ελεγχόμενους.

- Συνεντεύξεις με άτομα που επηρεάζονται από τη δραστηριότητα, π.χ. χρήστες του αποτελέσματος της δραστηριότητας.
- Επιτόπιες παρατηρήσεις.
- Εξέταση εκθέσεων και μελετών της διοίκησης.
- Αναλυτικές ελεγκτικές διαδικασίες.
- Δημιουργία διαγραμμάτων ροής.
- Λειτουργική αναδρομική διερεύνηση (δοκιμασίες συγκεκριμένων δραστηριοτήτων της εργασίας από την αρχή έως το τέλος).
- Τεκμηρίωση δραστηριοτήτων των κύριων εσωτερικών ελέγχων.

Με την ολοκλήρωση της έρευνας, προετοιμάζεται η έκθεση αποτελεσμάτων της, η οποία πρέπει να προσδιορίζει:

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

#### **12.5.6 Σύνταξη προγράμματος ελέγχου**

Τα προγράμματα ελέγχου πρέπει:

- Να τεκμηριώνουν τις διαδικασίες του εσωτερικού ελεγκτή για συλλογή, ανάλυση, ερμηνεία και τεκμηρίωση πληροφοριών κατά τη διάρκεια του ελέγχου.
- Να δηλώνουν τους αντικειμενικούς σκοπούς του έλεγχου.
- Να διατυπώνουν το πλαίσιο εργασίας και να καθορίζουν την έκταση που απαιτείται για την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών του ελέγχου σε κάθε φάση του.
- Να προσδιορίζουν τις τεχνικές πλευρές, τους κινδύνους, τις διεργασίες και τις συναλλαγές που πρέπει να εξετασθούν.
- Να δηλώνουν το είδος και την έκταση των ελέγχων που απαιτούνται.
- Να έχουν προετοιμαστεί πριν την έναρξη της εργασίας ελέγχου και να έχουν τροποποιηθεί, όπως πρέπει κατά την πορεία του ελέγχου.

## 12.6 Δειγματοληψία

Οι εσωτερικοί ελεγκτές διενεργούν μόνο δειγματοληπτικούς ελέγχους. Θεωρείται περισσότερο ως έκφραση γνώμης παρά ως κατηγορηματική πιστοποίηση επί των ελεγχθέντων. Δειγματοληψία εννοούμε τη διαδικασία επιλογής ενός δείγματος μέσα από ένα πληθυσμό, έτσι ώστε να είναι αντιπροσωπευτικό του συνόλου. Για να συμβεί αυτό πρέπει το δείγμα να έχει τα χαρακτηριστικά του συνόλου.

Υπάρχουν δύο προσεγγίσεις στη δειγματοληψία, η στατιστική και μη στατιστική. Η στατιστική δειγματοληψία παρέχει τη δυνατότητα επιλογής του μικρότερου δυνατών δείγματος για την ικανοποίηση των στόχων των ελεγκτικών διαδικασιών. Επίσης, επειδή στηρίζεται στο νόμο των πιθανοτήτων καθίσταται εφικτή η ακριβής μέτρηση του δειγματοληπτικού σφάλματος. Αντιθέτως η μη στατιστική δειγματοληψία δεν είναι στατιστικά προσδιορισμένη και επιστημονικά τεκμηριωμένη, αφού επιτρέπει την κατά κρίση επιλογή του δείγματος.

## 12.7 Διαγράμματα ροής<sup>28</sup>

Διάγραμμα ροής είναι μια γραφική παράσταση συνδεδεμένη με σύμβολα και στοιχεία-δικαιολογητικά η οποία απεικονίζει τα στάδια ροής μιας διεργασίας με λογική σειρά. Απεικονίζει συγκεκριμένες περιοχές, δραστηριότητες, αποφάσεις και πηγές δεδομένων, οριοθετώντας κατά αυτόν τον τρόπο το πώς λειτουργεί μια διεργασία από το αρχικό μέχρι το τελικό της στάδιο. Απεικονίζει παράλληλα την συμμετοχή των τμημάτων και το βαθμό συνεργασίας στη διαδικασία της διεργασίας αυτής.

Για την παράσταση ενός διαγράμματος ροής, οι ελεγκτές θα πρέπει να έχουν καλή γνώση της οργάνωσης, γνώση και χρήση των ελεγκτικών συμβόλων, καθώς και όλων των δραστηριοτήτων και των διαδικασιών της επιχείρησης.

## 12.8 Φύλλα εργασίας

Με τον όρο «φύλλα εργασίας» εννοείται το αποδεικτικό εκείνο υλικό που συγκεντρώνεται πριν και κατά τη διάρκεια της ελεγκτικής διαδικασίας, προκειμένου να επαληθευτούν και να τεκμηριωθούν τα συμπεράσματα του ελέγχου.

Τα φύλλα εργασίας συνήθως είναι γραπτά κείμενα με τα ανάλογα στοιχεία και

---

<sup>28</sup> Παπαστάθης Π. (2003), “Ο σύγχρονος Εσωτερικός Έλεγχος στις Επιχειρήσεις-Οργανισμούς και η Πρακτική Εφαρμογή του”

Dull R. B., Tegarden D. P. (2004), “Using control charts to monitor financial reporting of public companies”, International Journal of Accounting Information Systems, pp. 109–127

αναλύσεις, σχόλια και υπολογισμούς των θεμάτων. Είναι είδος εγγράφων, παραστατικών, πρακτικών, αποφάσεων, δημοσιεύσεων και κάθε τύπου έγγραφο που αποτελεί αποδεικτικό στοιχείο και βάση θεμελίωσης του ελέγχου.

Τα φύλλα εργασίας είναι το σημείο αναφοράς άντλησης στοιχείων. Είναι το επίκεντρο μεταξύ ελεγχόμενης περιοχής και έκθεσης ελέγχου, από όπου αντλούνται τα στοιχεία για το τελικό πόρισμα. Αποτελούν τη βάση συγκέντρωσης των αποδεικτικών στοιχείων, καθώς επίσης τη βάση από την οποία φαίνονται οι μέθοδοι, οι τεχνικές και οι διαδικασίες που εφαρμόστηκαν κατά τη διενέργεια της ελεγκτικής εργασίας.

Τα φύλλα εργασίας συνήθως συντάσσονται στο τμήμα που διενεργείται ο έλεγχος. Κατά τη σύνταξη των φύλλων εργασίας καταγράφεται κάθε λεπτομέρεια και επεξήγηση που θα αποτελέσει, έστω και το παραμικρό πειστήριο.

## **12.9 Φάκελοι ελέγχου**

### **12.9.1 Προσωρινός φάκελος ελέγχου**

Στον προσωρινό φάκελο ελέγχου συγκεντρώνονται όλα τα φύλλα εργασίας-στοιχεία που αφορούν τους ελέγχους που διενεργούνται κατά τη διάρκεια του έτους όπου στο τέλος κλείνει. Ενδεικτικά ένας προσωρινός φάκελος περιλαμβάνει:

- Το ετήσιο πρόγραμμα ελέγχου.
- Τον προϋπολογισμό του τμήματος.
- Τους μηνιαίους, τριμηνιαίους, εξαμηνιαίους και ετήσιους απολογισμούς δράσης του τμήματος.
- Τις σημειώσεις συσκέψεων με τους επικεφαλείς των άλλων τμημάτων και τα θέματα που συζητήθηκαν.
- Τη γενική και ειδική αναφορά στο σύστημα εσωτερικού ελέγχου σχετικά με τις αδυναμίες του.
- Τις σχέσεις μεταξύ των τμημάτων και των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα συνεργασίας.

### **12.9.2 Μόνιμος φάκελος ελέγχου**

Η δημιουργία μόνιμου φακέλου είναι μία από τις σημαντικότερες και σοβαρές εργασίες του Εσωτερικού Ελέγχου. Είναι η πηγή από την οποία ο ελεγκτής θα αντλεί συνεχώς σημαντικά στοιχεία και πληροφορίες εξοικονομώντας σημαντικό χρόνο κατά την εκτέλεση της εργασίας του. Επίσης, είναι η πηγή από την οποία θα πληροφορείται

σημαντικά στοιχεία που αφορούν τα φορέα που εργάζεται και τις σχέσεις αυτού με άλλους φορείς.

Ο μόνιμος φάκελος περιέχει, συνήθως, στοιχεία που παραμένουν αμετάβλητα για μεγάλη περίοδο ετών και δεν απαιτείται συγκέντρωση αυτών σε καθημερινή βάση. Απαιτείται, όμως, η ενημέρωσή του σε κάθε αλλαγή των στοιχείων αυτών. Επίσης με τη διαφοροποίηση των στοιχείων, ανάλογη ενημέρωση γίνεται και από τον επικεφαλής του τμήματος προς τους ελεγκτές για να λάβουν γνώση των αλλαγών.

Για τη δημιουργία και την οργάνωση του μόνιμου φακέλου αφιερώνεται σημαντικός χρόνος. Η συγκέντρωση των περισσότερων στοιχείων-πληροφοριών γίνονται από την έναρξη λειτουργίας του τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου. Φυλάσσεται στο γραφείο του Διευθυντή του τμήματος και λαμβάνονται μέτρα προστασίας από κλοπή και πυρκαγιά. Ένας μόνιμος φάκελος θα πρέπει να περιλαμβάνει:

- Αντίγραφο του καταστατικού του φορέα και σχετικές αποφάσεις και διατάξεις που διέπουν αυτόν.
- Βραχυχρόνια και μακροχρόνια προγράμματα δράσης του φορέα.
- Το οργανόγραμμα της εταιρίας.
- Εγχειρίδια διαδικασιών και εντολών.
- Νομικά έγγραφα, Φ.Ε.Κ. και μια σειρά εγγράφων απαραίτητα για τον Εσωτερικό Έλεγχο.
- Αντίγραφα φορολογικών δηλώσεων, αναλύσεις μόνιμων οικονομικών καταστάσεων, δημοσιευμένοι ισολογισμοί και περιοδικές αναλύσεις αποτελεσμάτων εκμετάλλευσης.
- Αναφορές σχετικά με το χαρτοφυλάκιο.
- Συμβόλαια συνεργασίας με προμηθευτές και πελάτες.
- Εξουσιοδοτήσεις με δικαιώματα υπογραφών προς τρίτους.
- Λογιστικό σχέδιο και περιγραφή του.
- Αποφάσεις διοικητικού συμβουλίου, γενικών συνελεύσεων, προγράμματα δράσης, πολιτικές και αποφάσεις στρατηγικών στόχων.
- Βραχυχρόνιο-μακροχρόνιο πρόγραμμα δράσης της υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου.

## **12.10 Εκθέσεις Εσωτερικού Ελέγχου <sup>29</sup>**

Μία από τις σημαντικότερες φάσεις της διαδικασίας εσωτερικού ελέγχου είναι η φάση της έκδοσης των εκθέσεων. Οι εκθέσεις των εσωτερικών ελεγκτών αποτελούν την

---

<sup>29</sup> Καζαντζής Χ. (2006), “Ελεγκτική & Εσωτερικός Έλεγχος”

ισχυρότερη μαρτυρία και απόδειξη για το επαγγελματικό επίπεδο των ελεγκτών και για την αξιολόγηση της συμβολής τους στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Είναι προφανές ότι η ποιότητα των εκθέσεων εξαρτάται από την ποιότητα του ελεγκτικού έργου. Υπάρχουν όμως και περιπτώσεις κατά τις οποίες ένα ποιοτικό ελεγκτικό έργο να μηδενίζεται από τις σοβαρές αδυναμίες των εκθέσεων ελέγχου.

### **12.10.1 Κατηγορίες Εκθέσεων**

Η γνωστοποίηση των αποτελεσμάτων του εσωτερικού ελέγχου μπορεί να γίνει με διάφορες μορφές, οι σημαντικότερες από τις οποίες είναι οι εξής:

#### **α. Προφορικές εκθέσεις.**

Η διατύπωση των ευρημάτων του εσωτερικού ελέγχου μπορεί να γίνει προφορικά. Μια προφορική έκθεση επιλέγεται όταν υπάρχει η ανάγκη κατεπείγουσας λήψης μέτρων ή όταν η προφορική αυτή έκθεση αποτελεί το προοίμιο για μεταγενέστερη έκδοση μιας γραπτής έκθεσης.

#### **β. Ενδιάμεσες γραπτές εκθέσεις**

Οι ενδιάμεσες ή οι προσωρινές εκθέσεις μπορούν να χρησιμοποιούνται για ανακοίνωση πληροφοριών που απαιτούν άμεση προσοχή, για ανακοίνωση μιας αλλαγής στο πλαίσιο του ελέγχου για την υπό έλεγχο δραστηριότητα ή για ενημέρωση της διοίκησης για την πρόοδο του ελέγχου όταν οι έλεγχοι παρατείνονται για μακρύ χρονικό διάστημα. Η χρήση προσωρινών εκθέσεων δεν μειώνει ούτε αποκλείει την ανάγκη έκδοσης τελικής έκθεσης.

Οι συνοπτικές εκθέσεις που τονίζουν τα αποτελέσματα του ελέγχου μπορεί να είναι κατάλληλες για επίπεδα της διοίκησης ανώτερα του ελεγχόμενου. Μπορούν να εκδίδονται χωριστά ή μαζί με την τελική έκθεση.

#### **γ. Εκθέσεις με τη μορφή ερωτηματολογίου**

Μια από τις μορφές εκθέσεων ελέγχου που χρησιμοποιείται στην πράξη είναι οι εκθέσεις που δομούνται στη βάση ενός ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήθηκε για τη διενέργεια του ελέγχου. Οι εκθέσεις αυτές χρησιμοποιούνται κατά κανόνα για εσωτερική χρήση στην υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου.

#### **δ. Γραπτές εκθέσεις**

Η δομή και το περιεχόμενο των εκθέσεων αυτών ποικίλει μεταξύ των εταιριών αλλά και μεταξύ των αναθέσεων ελέγχου. Οι εκθέσεις αυτές πρέπει να είναι υπογεγραμμένες.

Ο όρος "υπογεγραμμένη" σημαίνει ότι ο εξουσιοδοτημένος εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να υπογράψει ιδιοχείρως την έκθεση. Εναλλακτικά, η υπογραφή μπορεί να

εμφανίζεται σε μία συνοδευτική επιστολή. Ο εσωτερικός ελεγκτής που είναι εξουσιοδοτημένος για να υπογράψει την έκθεση πρέπει να είναι διορισμένος από τον διευθυντή εσωτερικού ελέγχου.

#### **ε. Σύνοψη Γραπτών Εκθέσεων**

Σε αρκετές επιχειρήσεις συνηθίζεται η έκδοση μιας ετήσιας ή εξαμηνιαίας έκθεσης με τη σύνοψη των εκθέσεων ελέγχου που εκδόθηκαν την περίοδο αναφοράς. Οι εκθέσεις αυτές απευθύνονται κυρίως στην επιτροπή ελέγχου και στην ανώτατη διοίκηση της επιχείρησης.

#### **στ. Εκθέσεις με ηλεκτρονική μορφή**

Εάν οι εκθέσεις ελέγχου έχουν διανεμηθεί με ηλεκτρονικό μέσον, πρέπει να κρατείται μια υπογεγραμμένη έκδοση της έκθεσης σε αρχείο στο τμήμα εσωτερικού ελέγχου.

### **12.10.2 Ποιοτικά χαρακτηριστικά των Εκθέσεων**

Το Ελεγκτικό πρότυπο 430 ορίζει ότι οι εκθέσεις εσωτερικού ελέγχου πρέπει να είναι αντικειμενικές, σαφείς, συνοπτικές επικοινωνητικές και έγκαιρες. Για κάθε ένα από τα χαρακτηριστικά αυτά το ίδιο πρότυπο καθορίζει τα ακόλουθα:

1. Οι αντικειμενικές εκθέσεις είναι τεκμηριωμένες, αμερόληπτες και όχι παραποιημένες. Διαπιστώσεις, συμπεράσματα και συστάσεις πρέπει να συμπεριλαμβάνονται με κάθε επιφύλαξη.
  - Εάν κρίνεται ότι μια τελική έκθεση ελέγχου εμπεριέχει σφάλμα, ο διευθυντής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να λαμβάνει υπόψη την ανάγκη έκδοσης της διορθωτικής έκθεσης, η οποία εξακριβώνει τις υπό διόρθωση πληροφορίες. Η διορθωτική έκθεση ελέγχου πρέπει να διανέμεται σε όλα τα άτομα που έλαβαν την υπό διόρθωση έκθεση ελέγχου.
  - Ως "σφάλμα" ορίζεται η ακούσια εσφαλμένη διατύπωση ή παράλειψη σημαντικών πληροφοριών σε μια τελική έκθεση ελέγχου.
2. Οι σαφείς εκθέσεις είναι εύκολα κατανοητές και λογικές. Η σαφήνεια μπορεί να βελτιώνεται με την αποφυγή περιττής τεχνικής γλώσσας και την παροχή επαρκών υποστηρικτικών πληροφοριών.
3. Οι συνοπτικές εκθέσεις είναι εύστοχες και αποφεύγουν άσκοπες λεπτομέρειες. Εκφράζουν πλήρεις σκέψεις με τις λιγότερες δυνατές λέξεις.

4. Εποικοδομητικές εκθέσεις είναι εκείνες οι οποίες, ως αποτέλεσμα του περιεχομένου και του ύφους τους, βοηθούν τον ελεγχόμενο και τον οργανισμό και οδηγούν σε βελτιώσεις όπου χρειάζεται.
5. Οι έγκαιρες εκθέσεις είναι εκείνες, οι οποίες έχουν εκδοθεί χωρίς αδικαιολόγητη καθυστέρηση και επιτρέπουν άμεση αποτελεσματική ενέργεια.

### **12.10.3 Δομή και Περιεχόμενο των Εκθέσεων**

Το Ελεγκτικό Πρότυπο για τις εκθέσεις καθορίζει ότι:

1. Μολονότι το είδος και το περιεχόμενο των εκθέσεων ελέγχου μπορεί να ποικίλλουν ανά οργανισμό ή είδος ελέγχου, πρέπει να περιέχουν τουλάχιστον το σκοπό, το πλαίσιο και τα αποτελέσματα του ελέγχου.
2. Οι εκθέσεις ελέγχου μπορεί να συμπεριλαμβάνουν πληροφορίες και περιλήψεις ιστορικών στοιχείων. Οι πληροφορίες ιστορικών στοιχείων μπορεί να προσδιορίζουν τις οργανωτικές μονάδες και τις δραστηριότητες που ελέγχονται και να παρέχουν σχετικές επεξηγηματικές πληροφορίες. Μπορεί επίσης να συμπεριλαμβάνουν την κατάσταση των διαπιστώσεων, πορισμάτων, συστάσεων από προηγούμενες εκθέσεις. Μπορεί επίσης να υπάρχει μία ένδειξη του εάν η έκθεση καλύπτει ένα προγραμματισμένο έλεγχο ή την ανταπόκριση σε ένα αίτημα ελέγχου. Οι περιλήψεις, εάν συμπεριλαμβάνονται, πρέπει να είναι ισοσκελισμένες απεικονίσεις του περιεχομένου της έκθεσης ελέγχου.
3. Οι δηλώσεις σκοπού πρέπει να περιγράφουν τους αντικειμενικούς σκοπούς του ελέγχου και μπορεί, όπου χρειάζεται, να πληροφορούν τον αναγνώστη γιατί διεξήχθη ο έλεγχος και τι αναμενόταν ο έλεγχος να επιτύχει.
4. Οι δηλώσεις πλαισίου πρέπει να προσδιορίζουν τις ελεγχόμενες δραστηριότητες και να συμπεριλαμβάνουν, όπου πρέπει υποστηρικτικές πληροφορίες όπως π.χ. χρονική περίοδο του ελέγχου. Πρέπει να προσδιορίζονται οι σχετικές δραστηριότητες που δεν ελέγχθηκαν, εάν είναι απαραίτητο για τη σκιαγράφηση των ορίων του ελέγχου. Επίσης πρέπει να περιγράφονται το είδος και η έκταση του ελέγχου που διεξήχθη.
5. Τα αποτελέσματα μπορεί να συμπεριλαμβάνουν διαπιστώσεις, συμπεράσματα και συστάσεις.
6. Οι διαπιστώσεις και συναφείς δηλώσεις γεγονότων που είναι απαραίτητες για υποστήριξη ή αποτροπή παρανοήσεων των συμπερασμάτων και συστάσεων του εσωτερικού ελεγκτή πρέπει να συμπεριλαμβάνονται στην τελική έκθεση ελέγχου. Οι λιγότερο σημαντικές πληροφορίες ή διαπιστώσεις μπορεί να ανακοινώνονται



προφορικά ή μέσω ανεπίσημης αλληλογραφίας.

7. Οι διαπιστώσεις του ελέγχου ανακύπτουν από μια διεργασία σύγκρισης του τι θα έπρεπε να είναι με αυτό που είναι. Οι διαπιστώσεις πρέπει να είναι βασισμένες στα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- Κριτήρια: Τα πρότυπα, τα μέτρα, ή οι προοπτικές που χρησιμοποιούνται στην πραγματοποίηση αξιολόγησης και/ή επαλήθευση (τι θα έπρεπε να υπάρχει).
- Συνθήκη: Η τεκμηριωμένη απόδειξη, την οποία βρήκε ο εσωτερικός ελεγκτής κατά την πορεία της εξέτασης (τι υπάρχει στην πραγματικότητα).
- Αίτια: Ο λόγος για τη διαφορά μεταξύ των αναμενόμενων και των πραγματικών συνθηκών (γιατί υπάρχει η διαφορά).
- Αποτέλεσμα: Ο κίνδυνος ή η έκθεση σε κίνδυνο που αντιμετωπίζουν ο ελεγχόμενος οργανισμός και/ή άλλοι, γιατί η συνθήκη δεν είναι ίδια με τα κριτήρια (ο αντίκτυπος της διαφοράς). Κατά τον προσδιορισμό του βαθμού κινδύνου ή της έκθεσης σε κίνδυνο, οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να λαμβάνουν υπόψη το αποτέλεσμα που μπορεί να έχουν οι διαπιστώσεις του ελέγχου τους στις οικονομικές καταστάσεις του Οργανισμού.
- Οι αναφερόμενες σε έκθεση διαπιστώσεις μπορεί επίσης να συμπεριλαμβάνουν συστάσεις, επιτεύγματα του ελεγχόμενου και υποστηρικτικές πληροφορίες, εάν αυτά δεν συμπεριλαμβάνονται κάπου αλλού.

8. Πορίσματα είναι οι αξιολογήσεις από τον εσωτερικό ελεγκτή των αποτελεσμάτων των διαπιστώσεων στις επανελεγχθείσες δραστηριότητες. Συνήθως θέτουν τα πορίσματα σε μια προοπτική με βάση τις συνολικές τους επιπτώσεις. Τα πορίσματα του ελέγχου, εάν συμπεριλαμβάνονται στην έκθεση ελέγχου πρέπει να είναι σαφώς προσδιορισμένα. Τα πορίσματα μπορεί να περικλείουν ολόκληρο το πλαίσιο ενός ελέγχου ή συγκεκριμένες πλευρές. Μπορεί να καλύπτουν, μεταξύ άλλων, το εάν οι αντικειμενικοί σκοποί και επιδιώξεις λειτουργίας ή προγράμματος συμφωνούν με εκείνες του Οργανισμού, εάν εκπληρώνονται οι αντικειμενικοί σκοποί και επιδιώξεις του Οργανισμού και εάν η υπό επανέλεγχο δραστηριότητα λειτουργεί σύμφωνα με το σκοπό της.

Οι εκθέσεις μπορεί να συμπεριλαμβάνουν συστάσεις για δυνητικές βελτιώσεις και να αναγνωρίζουν ικανοποιητική εργασιακή απόδοση και διορθωτική ενέργεια. Οι συστάσεις βασίζονται στις διαπιστώσεις και τα πορίσματα του εσωτερικού ελεγκτή. Απαιτούν διόρθωση υπαρχουσών συνθηκών ή βελτίωση λειτουργιών. Οι συστάσεις μπορούν να προτείνουν προσεγγίσεις διόρθωσης ή ενίσχυσης εργασιακής απόδοσης ως

οδηγό για τη διοίκηση σχετικά με την επίτευξη επιθυμητών αποτελεσμάτων. Οι εισηγήσεις μπορεί να είναι γενικές ή ειδικές. Για παράδειγμα, κάτω από κάποιες συνθήκες, μπορεί να είναι επιθυμητή η σύσταση μιας γενικής σειράς ενεργειών και συγκεκριμένων προτάσεων για εφαρμογή. Σε άλλες συνθήκες, μπορεί να είναι αρμόζουσα μόνο η πρόταση περαιτέρω διερεύνησης ή μελέτης.

Τα επιτεύγματα του ελεγχόμενου, όσον αφορά σε βελτιώσεις από τον τελευταίο έλεγχο ή την καθιέρωση μιας σωστά ελεγχόμενης λειτουργίας, μπορεί να συμπεριλαμβάνονται στην έκθεση ελέγχου. Οι συγκεκριμένες πληροφορίες μπορεί να είναι απαραίτητες για τη δίκαιη απεικόνιση των υπαρχόντων συνθηκών και την εξασφάλιση σωστής προοπτικής και κατάλληλης ισορροπίας στην έκθεση ελέγχου.

#### **12.10.4 Συζήτηση των πορισμάτων και των εισηγήσεων**

Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να συζητούν τα πορίσματα και τις εισηγήσεις με τα κατάλληλα επίπεδα διοίκησης πριν από την έκδοση των τελικών γραπτών εκθέσεων. Η συζήτηση των συμπερασμάτων και των συστάσεων πραγματοποιείται συνήθως κατά την πορεία του ελέγχου και/ή σε συναντήσεις μετά τον έλεγχο (συνεντεύξεις εξόδου). Μια άλλη τεχνική είναι ο επανέλεγχος των προσχεδίων των εκθέσεων ελέγχου από τη διοίκηση του ελεγχόμενου. Οι συγκεκριμένες συζητήσεις και επανέλεγχοι βοηθούν στην εξασφάλιση του ότι δεν υπήρξαν παρανοήσεις ή παρερμηνείες γεγονότων, δίνοντας την ευκαιρία στον ελεγχόμενο να αποσαφηνίσει συγκεκριμένα στοιχεία και να εκφράσει απόψεις επί των διαπιστώσεων-συμπερασμάτων και των συστάσεων.

Μολονότι το επίπεδο των συμμετεχόντων στις συζητήσεις και τους επανελέγχους μπορεί να ποικίλλει ανά οργανισμό και ανάλογα με το είδος της έκθεσης, σε γενικές γραμμές θα συμπεριλαμβάνονται τα άτομα εκείνα που είναι γνώστες λεπτομερών λειτουργιών και εκείνα που μπορούν να εγκρίνουν την εφαρμογή διορθωτικής ενέργειας. Εάν ο εσωτερικός ελεγκτής και ο ελεγχόμενος διαφωνούν για τα αποτελέσματα του ελέγχου, η έκθεση ελέγχου μπορεί να καταγράφει και τις δύο θέσεις και τους λόγους της διαφωνίας. Τα γραπτά σχόλια του ελεγχόμενου μπορεί να συμπεριλαμβάνονται ως παράρτημα της έκθεσης ελέγχου. Εναλλακτικά, οι απόψεις του ελεγχόμενου μπορεί να παρουσιάζουν στο σώμα της έκθεσης ή σε συνοδευτική επιστολή.

### 13 Εσωτερικοί ελεγκτές και έλεγχος απάτης<sup>30</sup>

Οι διοικήσεις των επιχειρήσεων συχνά προστρέχουν στη βοήθεια των εσωτερικών ελεγκτών για διερεύνηση και αντιμετώπιση των περιπτώσεων απάτης και παραβιάσεων των κανονιστικών διατάξεων λειτουργίας της επιχείρησης. Οι εσωτερικοί ελεγκτές για να ανταποκριθούν με επιτυχία σ' αυτό το κάλεσμα της διοίκησης πρέπει να διαθέτουν εκτενή γνώση όλων των πτυχών της απάτης και του τρόπου εντοπισμού και διαλεύκανσής της. Ως απάτη μπορεί να κριθεί κάθε συμπεριφορά με την οποία ένα άτομο σκοπεύει να κερδίσει ένα μη σύννομο πλεονέκτημα από ένα άλλο άτομο.

Στη βιβλιογραφία της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου πολλοί υποστηρίζουν τη σημαντικότητα της πιο κάτω εξίσωσης για την Απάτη:

$$\text{Απάτη} = \text{Κίνητρο} + \text{Μέσα} + \text{Ευκαιρία}$$

Από την εξίσωση αυτή προκύπτει ότι ένα στέλεχος μιας επιχείρησης που:

- αντιμετωπίζει ένα σοβαρό οικονομικό πρόβλημα,
- διαθέτει τις απαιτούμενες γνώσεις για παραποίηση του προγράμματος είσπραξης των απαιτήσεων και
- έχει την ευκαιρία, σε συνεργασία με ένα συνάδελφό του, να αποκρύψει το γεγονός της απάτης,

είναι πολύ πιθανόν να διαπράξει απάτη σε βάρος της επιχείρησης. Απάτη μπορεί να διαπραχθεί εσωτερικά από εργαζόμενους μιας επιχείρησης ή εξωτερικά από τρίτους. Μπορεί επίσης να διαπραχθεί από τη συνεργασία τρίτων και εργαζόμενων της επιχείρησης.

Μια Απάτη μπορεί γενικά να έχει σχεδιασθεί προσεκτικά για μεγάλο χρονικό διάστημα. Μια τέτοια απάτη με τη συνήθη πορεία των πραγμάτων είναι αρκετά δύσκολο να αποκαλυφθεί χωρίς πρόσθετους ελέγχους. Η απάτη μπορεί να είναι συνεχιζόμενη ή να είναι μια μόνο πράξη. Ο ταμίας μιας τράπεζας παρακρατά ένα μικρό ποσό χρημάτων από τις καθημερινές εισπράξεις για ένα μεγάλο χρονικό διάστημα. Ένας άλλος υπάλληλος οπισθογραφεί μια επιταγή πελατείας και την καταθέτει σε συγγενικό του πρόσωπο.

Το Επαγγελματικό Πρότυπο 280 για την προσήκουσα επαγγελματική επιμέλεια καλύπτει εκτενώς το θέμα της απάτης και των σχετικών υποχρεώσεων των εσωτερικών ελεγκτών. Σύμφωνα με αυτό το πρότυπο η απάτη συμπεριλαμβάνει μια σειρά παρατυπιών και παράνομων πράξεων που χαρακτηρίζονται από σκόπιμη εξαπάτηση.

---

<sup>30</sup> Καζαντζής Χ. (2006), "Ελεγκτική & Εσωτερικός Έλεγχος"

Το επαγγελματικό πρότυπο 280 αναφέρει ότι η απάτη που σκοπό έχει να ωφελήσει τον οργανισμό γενικά επιφέρει αυτό το αποτέλεσμα με αξιοποίηση ενός άδικου ή ανέντιμου πλεονεκτήματος, το οποίο μπορεί επίσης να εξαπατήσει ένα έξωθεν συμβαλλόμενο μέρος.

Για την αποτροπή της απάτης και για την ευθύνη των εσωτερικών ελεγκτών το Επαγγελματικό Πρότυπο 280 αναφέρει:

1. Η αποτροπή της απάτης συνίσταται στις πράξεις εκείνες που λαμβάνονται για παρεμπόδιση διάπραξης απάτης και περιορισμό της έκθεσης σε κίνδυνο, εάν πράγματι λαμβάνει χώρα απάτη. Ο κυριότερος μηχανισμός αποτροπής είναι το σύστημα εσωτερικού ελέγχου. Η βασική ευθύνη για καθιέρωση και διατήρηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου παραμένει στη διοίκηση.
2. Οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι υπεύθυνοι για τη συμβολή στην αποτροπή της απάτης εξετάζοντας και αξιολογώντας την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, ανάλογα με την έκταση της δυνητικής έκθεσης σε κίνδυνο σε διάφορους τομείς των λειτουργιών του οργανισμού. Για την εκτέλεση του συγκεκριμένου καθήκοντος, οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει, για παράδειγμα, να προσδιορίζουν εάν:
  - Το οργανωτικό περιβάλλον ενθαρρύνει τη σκοπιμότητα των συστημάτων ελέγχου.
  - Έχουν τεθεί ρεαλιστικοί οργανωτικοί στόχοι και αντικειμενικοί σκοποί.
  - Υπάρχουν γραπτές πολιτικές (π.χ. κώδικας συμπεριφοράς), που περιγράφουν τις απαγορευμένες δραστηριότητες και την ενέργεια που απαιτείται οποτεδήποτε ανακαλύπτονται παραβιάσεις.
  - Έχουν καθιερωθεί και διατηρηθεί κατάλληλες πολιτικές εξουσιοδότησης για συναλλαγές.
  - Έχουν αναπτυχθεί πολιτικές, πρακτικές, διαδικασίες, εκθέσεις και άλλοι μηχανισμοί για παρακολούθηση δραστηριοτήτων και διασφάλιση των περιουσιακών στοιχείων, ιδιαίτερα σε τομείς υψηλού κινδύνου.
  - Τα κανάλια επικοινωνίας εφοδιάζουν τη διοίκηση με επαρκείς και αξιόπιστες πληροφορίες.
  - Πρέπει να γίνονται εισηγήσεις για την καθιέρωση ή ενίσχυση οικονομικά αποτελεσματικών συστημάτων εσωτερικού ελέγχου για διευκόλυνση αποτροπής της απάτης.

Για την αποκάλυψη της απάτης και την ευθύνη του εσωτερικού ελεγκτή όσον αφορά

την ανακάλυψη απάτης το πιο πάνω επαγγελματικό πρότυπο αναφέρει ότι:

1. Η ανακάλυψη της απάτης συνιστάται στην εξακρίβωση δεικτών απάτης κατάλληλων για να δικαιολογήσουν εισήγηση μιας διερεύνησης. Οι συγκεκριμένοι δείκτες ενδέχεται να προκύπτουν ως αποτέλεσμα συστημάτων εσωτερικού ελέγχου που διεξήχθησαν από ελεγκτές και άλλων πηγών τόσο εντός όσο και εκτός του οργανισμού.
2. Κατά τη διεξαγωγή εργασιών ελέγχου, οι ευθύνες του εσωτερικού ελεγκτή όσον αφορά την ανακάλυψη της απάτης είναι:
  - Να έχει επαρκή γνώση της απάτης για να μπορεί να αναγνωρίζει ενδείξεις ενδεχόμενης διάπραξης απάτης. Η συγκεκριμένη γνώση συμπεριλαμβάνει την ανάγκη να γνωρίζει τα χαρακτηριστικά της απάτης, τις τεχνικές που χρησιμοποιούνται για τη διάπραξη απάτης και τα είδη της απάτης σχετικά με τις δραστηριότητες που ελέγχονται.
  - Να βρίσκεται σε επιφυλακή για τέτοιες περιστάσεις, όμως π.χ. αδυναμίες συστημάτων εσωτερικού ελέγχου, οι οποίες μπορεί να επιτρέψουν την πραγματοποίηση απάτης. Εάν ανακαλυφθούν σοβαρές αδυναμίες ελέγχου, οι πρόσθετοι έλεγχοι που διεξάγονται από εσωτερικούς ελεγκτές πρέπει να συμπεριλαμβάνουν ελέγχους προς την κατεύθυνση αναγνώρισης άλλων ενδείξεων απάτης. Ορισμένα παραδείγματα ενδείξεων είναι μη εξουσιοδοτημένες συναλλαγές, παραβίαση των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου, ανεξήγητες εξαιρέσεις τιμολογήσεων και ασυνήθιστα μεγάλες απώλειες προϊόντων. Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να αναγνωρίζουν ότι η παρουσία ενδείξεων περισσότερων της μίας σε καθεμία χρονική στιγμή αυξάνει την πιθανότητα διάπραξης απάτης.
  - Να αξιολογεί τις ενδείξεις ενδεχόμενης διάπραξης απάτης και να αποφασίζει εάν είναι απαραίτητη περαιτέρω ενέργεια ή εάν πρέπει να προταθεί διερεύνηση.
  - Να γνωστοποιεί στις κατάλληλες αρχές του οργανισμού εάν λήφθηκε απόφαση ότι υπάρχουν επαρκείς ενδείξεις διάπραξης απάτης ώστε να προταθεί διερεύνηση.
3. Οι εσωτερικοί ελεγκτές δεν αναμένεται να έχουν γνώση ισοδύναμη με εκείνη ενός ατόμου που η βασική του ευθύνη είναι η ανακάλυψη και η διερεύνηση της απάτης. Επίσης, μόνο οι διαδικασίες ελέγχου, ακόμη και όταν επιτελούνται με δέουσα επαγγελματική επιμέλεια, δεν εγγυώνται ότι θα ανακαλυφθεί απάτη.
4. Η διερεύνηση της απάτης συνιστάται σε επιτέλεση εκτεταμένων διαδικασιών που είναι απαραίτητες ώστε να προσδιορισθεί εάν έχει συμβεί η απάτη, όπως

υποδηλώθηκε από τις ενδείξεις.

5. Κατά τη διεξαγωγή διερευνήσεων απάτης, οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει:
  - Να εκτιμούν το πιθανό επίπεδο και την έκταση της συνυπαιτιότητας στην απάτη στα πλαίσια του οργανισμού. Αυτό μπορεί να είναι κρίσιμο για να διασφαλίζεται ότι ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να αποφεύγει να δίνει πληροφορίες σε ή να αποκτά παραπλανητικές πληροφορίες από άτομα που ενδέχεται να έχουν εμπλακεί.
  - Να προσδιορίζουν τη γνώση, τις δεξιότητες και την εξειδίκευση που απαιτούνται για την αποτελεσματική επιτέλεση της διερεύνησης. Πρέπει να γίνεται καθορισμός των προσόντων και των ικανοτήτων των εσωτερικών ελεγκτών και των διαθέσιμων ειδικών για συμμετοχή στην έρευνα, για να διασφαλισθεί ότι αυτή διεξάγεται από τα άτομα που έχουν το κατάλληλο είδος και επίπεδο τεχνικών γνώσεων. Αυτό πρέπει να συμπεριλαμβάνει διαβεβαιώσεις σε θέματα όπως π.χ. επαγγελματικές πιστοποιήσεις, άδειες, φήμη και ότι δεν υπάρχει σχέση με εκείνους στους οποίους γίνεται η διερεύνηση ή με οποιονδήποτε από τους υπαλλήλους ή τη διοίκηση του οργανισμού.
  - Να προγραμματίζουν τις διαδικασίες που θα ακολουθηθούν στην προσπάθεια εξακρίβωσης δραστών, έκτασης της απάτης, τεχνικών που χρησιμοποιήθηκαν και σκοπού της απάτης.
  - Να συντονίζουν δραστηριότητες με τα διοικητικά στελέχη, νομικό σύμβουλο και άλλους ειδικούς όπως πρέπει σε όλη την πορεία της διερεύνησης.
6. Μόλις ολοκληρωθεί μια διερεύνηση απάτης, οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να αξιολογούν τα γεγονότα που γνωρίζουν, προκειμένου:
  - Να προσδιορίζουν εάν πρέπει να εφαρμόζονται ή να ισχυροποιούνται τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου προκειμένου να μειωθεί ή μελλοντική τρωτότητα.
  - Να προγραμματίσουν δοκιμασίες ελέγχου ώστε να συμβάλλουν στην αποκάλυψη της ύπαρξης παρόμοιων ειδών απάτης στο μέλλον.
  - Να συμβάλλουν στην εκπλήρωση του καθήκοντος του εσωτερικού ελεγκτή για διατήρηση επαρκούς γνώσης της απάτης και με αυτό τον τρόπο δυνατότητα προσδιορισμού μελλοντικών ενδείξεων απάτης.

## 14 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ <sup>31</sup>

Η εταιρική διακυβέρνηση είναι ένα σύστημα ρύθμισης του συνόλου των σχέσεων μεταξύ των στελεχών, του Δ.Σ. των μετόχων και όλων των stakeholders της επιχείρησης, με σκοπό την αποδοτική χρησιμοποίηση των παραγωγικών πόρων προς το συμφέρον των μετόχων και των υπολοίπων «συμμέτοχων – stakeholders». Επίσης, η εταιρική διακυβέρνηση παρέχει τη δομή μέσα από την οποία καθορίζονται οι στόχοι της επιχείρησης καθώς και τα μέσα για να επιτυγχάνονται αυτοί οι στόχοι και να παρακολουθείται η αποδοτικότητα της επιχείρησης. Η ουσιαστική εταιρική διακυβέρνηση θα πρέπει να παρέχει τα κατάλληλα κίνητρα στο διοικητικό συμβούλιο και τη διοίκηση γενικότερα να πετύχουν τους στόχους, οι οποίοι είναι προς όφελος της εταιρείας και των stakeholders, ταυτόχρονα δε παροτρύνει για χρήση των πόρων με πιο αποτελεσματικό τρόπο.

Οι αρχές στις οποίες βασίζεται είναι η διαφάνεια, η ευθύνη, η αμεροληψία, η τιμιότητα και η αξιοπιστία, ενώ ο τρόπος με τον οποίο αυτές οι αρχές τίθενται σε ισχύ αποφασίζεται από εκείνους που είναι υπεύθυνοι να τις εφαρμόσουν.

Η εταιρική διακυβέρνηση είναι ένα μόνο μέρος του ευρύτερου οικονομικού πλαισίου μέσα στο οποίο λειτουργούν οι εταιρείες και εξαρτάται και από το νομικό, ρυθμιστικό και θεσμικό περιβάλλον. Η συμμόρφωση προς την κείμενη νομοθεσία, όπως είναι και το νομοθετικό πλαίσιο για την εταιρική διακυβέρνηση, αποτελεί βεβαίως αναγκαία συνθήκη, όμως κανείς δεν πιστεύει ότι αποτελεί και επαρκή συνθήκη για να ευδοκιμήσει κάθε επιχειρηματική δράση. Οι κεφαλαιαγορές και οι επενδυτές απαιτούν αλλά και όλοι όσοι συναλλάσσονται με την επιχείρηση αναζητούν ένα σύστημα διακυβέρνησης, του οποίου οι αρχές και οι διαδικασίες θα περιλαμβάνουν όχι μόνο τις υποχρεώσεις που προβλέπονται από την κείμενη νομοθεσία αλλά και οικειοθελείς δεσμεύσεις τις οποίες θα εφαρμόζει η εταιρεία.

Στην Ελλάδα, ο Νόμος 3016/02 θέτει τις βασικές αρχές και τους κανόνες της εταιρικής διακυβέρνησης και διέπει τις εισηγμένες εταιρείες στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών.

Ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί μία από τις κυριότερες έννοιες στις οποίες στηρίζεται ολόκληρο το σύστημα της εταιρικής διακυβέρνησης καθώς αξιολογεί και

---

<sup>31</sup> Δραπανιώτης Ι., Γενικός Διευθυντής, Μέλος του ΔΣ του ΣΕΒ (2004), “*Επιχειρηματική Ηθική και Εσωτερικός Έλεγχος*”, Ημερίδα Ελληνικού Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών

καταγράφει τις εσωτερικές διαδικασίες στην πράξη, επισημαίνει αδυναμίες και αποκλίσεις του συστήματος, παρέχει συμβουλές και προτείνει προσαρμογές.

Σκοπός του εσωτερικού ελέγχου είναι η συμβολή του στην ανάπτυξη και εμπέδωση της εταιρικής κουλτούρας μεταξύ των τμημάτων και των στελεχών της εταιρείας και η προσαρμογή της εταιρείας στο ισχύον θεσμικό πλαίσιο. Ουσιαστικά, λοιπόν, πρόκειται για έναν μηχανισμό επιτήρησης της εφαρμογής των αρχών της εταιρικής διακυβέρνησης, συμβάλλοντας κατά ένα μεγάλο ποσοστό στην προστασία της εταιρείας και στη διασφάλιση των συμφερόντων των μετόχων της.

Ουσιαστικά, ο εσωτερικός έλεγχος διασφαλίζει τη διοίκηση ότι κάθε τι λειτουργεί κατά τον τρόπο που προβλέπεται και εκτείνεται πέρα από τις λογιστικές και οικονομικές λειτουργίες καλύπτοντας όλο το πλάτος της εταιρείας καθώς άπτεται όλων των δραστηριοτήτων της οργάνωσης.

Βέβαια, οι έννοιες του εσωτερικού ελέγχου και της διαφάνειας προϋπήρχαν της έννοιας της εταιρικής διακυβέρνησης σαν κάτι αυτόνομο και ανεξάρτητο για τις επιχειρήσεις που αποφάσιζαν να το υλοποιήσουν στην πράξη. Στη σύγχρονη κοινωνία, όμως, τα επιχειρηματικά δρώμενα, τα οποία πρέπει να είναι σύμφωνα με τους συνεχώς ανανεωνόμενους και αποδεκτούς λογιστικούς κανόνες, προετοιμάζονται στο ανώτατο επίπεδο της επιχείρησης, αλλά οφείλουν να κοινοποιούνται και προς όλες τις κατευθύνσεις, τηρώντας όλες τις προϋποθέσεις και τις απαιτήσεις της διαφάνειας.

Η αποτελεσματική ενσωμάτωση της «ηθικής» συμπεριφοράς σε επιχειρηματικούς οργανισμούς πέρα το ότι ακολουθεί μια πολύπλοκη διαδικασία υλοποίησης, απαιτεί πρωταρχικά και κύρια δέσμευση και πίστη από την ανώτατη διοίκηση. Σε ένα αναπτυσσόμενο σύστημα που στηρίζεται σε «ηθική» - κοινωνικά υπεύθυνη συμπεριφορά, η επιχείρηση θα πρέπει να διαμορφώνει και να προσαρμόζει τη δομή της, την επιλογή και τις διαδικασίες εκπαίδευσης, το σύστημα αναφοράς και επικοινωνίας καθώς και τις εσωτερικές διαδικασίες ελέγχου. Αναγκαία προϋπόθεση για να πραγματοποιηθούν αυτές οι αλλαγές είναι να υπάρχουν άριστες ικανότητες διοίκησης, ένα επαρκές χρονικό διάστημα προσαρμογής και, το κυριότερο, υποστήριξη και συμπλήρωση από τη διοικητική δομή και την κουλτούρα της επιχείρησης.

Είναι γεγονός ότι η σύγχρονη επιχείρηση έχει αποκτήσει μεγάλη δύναμη και ασκεί μεγάλη εξουσία στο γύρω της περιβάλλον. Μέσα στο πλαίσιο της λειτουργίας της, είναι πιθανό να εφαρμόζει κανόνες εταιρικής διακυβέρνησης, εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, να είναι σύμφωνη και σύννομη με τα Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα και να εφαρμόζει ένα πλήρες σύστημα εσωτερικού ελέγχου, μέσω εταιριών ορκωτών λογιστών ή όχι.



Όμως, αν δεν υπάρχει ταυτόχρονα ειλικρινής και ουσιαστική αυτοδέσμευση της διοίκησης στο να ενστερνίζεται και να εφαρμόζει κανόνες επιχειρηματικής ηθικής και δεοντολογίας σε όλο το εύρος και το πλάτος των δραστηριοτήτων της, τα αποτελέσματα δεν είναι τα αναμενόμενα, πολλάκις δε είναι και αρνητικά.

Βεβαίως, υπάρχει και η αντίθετη άποψη η οποία υποστηρίζει ότι μία εταιρεία, η οποία κινείται μέσα στα πλαίσια του νόμου, πληρώνει φόρους, προσφέρει εργασία και ευημερία σε ιδιοκτήτες και εργαζόμενους, εξαντλεί τις υποχρεώσεις έναντι της κοινωνίας και της πολιτείας.

Όπως και να είναι, η Επιχειρηματική Ηθική και ο Εσωτερικός Έλεγχος, αποτελούν δύο έννοιες που σηματοδοτούν μία νέα επιχειρηματική αντίληψη, που στο σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο και έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον δημιουργούν συγκριτικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση, που καλείται να επαναπροσδιορίσει ή και να διαμορφώσει την επιχειρηματική της στρατηγική ενσωματώνοντας τις σύγχρονες αντιλήψεις κι αποκτώντας με αυτόν τον τρόπο νέα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα σε ένα παγκόσμιο περιβάλλον που διακρίνεται μεν από τις συνεχείς και αστάθμητες μεταβολές του αλλά ταυτόχρονα εμφανίζεται να επηρεάζεται όλο και περισσότερο από παράγοντες και παραμέτρους κοινωνικού χαρακτήρα και περιεχομένου.

## 15 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΤΟΥ ΚΙΝΔΥΝΟΥ <sup>32</sup>

Ένα τμήμα εσωτερικού ελέγχου λειτουργεί αποτελεσματικά στον έλεγχο του κινδύνου όταν γνωρίζει τον τρόπο με τον οποίο η εταιρία παρακολουθεί και διαχειρίζεται τον κίνδυνο. Οι εταιρίες που θέλουν να ακολουθούν αποδοτικές διαδικασίες διαχείρισης του κινδύνου προσπαθούν να ελέγξουν τον κίνδυνο πριν από τη δράση του. Παρά τις προσπάθειές τους όμως, ορισμένες αποτυγχάνουν είτε γιατί δεν παρακολουθούν τα σωστά δεδομένα είτε επειδή λαμβάνουν ανακριβείς αναφορές.

Οι επιχειρήσεις έχουν συνήθως διάφορους στόχους, που θα μπορούσαν να έχουν ανταγωνιστική δράση μεταξύ τους. Κατά συνέπεια, είναι σημαντικό για τη διοίκηση να έχει ταυτοποιήσει τις αρμοδιότητες και πρωτοβουλίες που μπορεί να αναλάβει κάθε μονάδα της αναφορικά με τους στόχους της.

Η δουλειά του εσωτερικού ελεγκτή είναι να εξασφαλίσει ότι η διοίκηση παρακολουθεί και ελέγχει τον συνολικό κίνδυνο. Εάν κάθε επιχειρησιακή μονάδα ελέγχει μόνο ό,τι αυτή θεωρεί σημαντικό, είναι δύσκολο να γίνει αντιληπτός ο αντίκτυπος που έχουν οι δραστηριότητές της στο σύνολο της εταιρίας αλλά και το πώς αυτή μπορεί να επηρεαστεί από τις δραστηριότητες των άλλων μονάδων. Για το λόγο αυτό, όταν ξεκινά ένα πρόγραμμα παρακολούθησης και ελέγχου του κινδύνου οι ελεγκτές θα πρέπει να απαντήσουν σε κάποιες ερωτήσεις κλειδιά, όπως:

- Είναι οι στόχοι της επιχείρησης σαφώς καθορισμένοι και μετρήσιμοι;
- Έχει η διοίκηση διαδικασίες σε εξέλιξη για να επιτύχει τους στόχους της;
- Θα μπορούσαν κάποιες δραστηριότητες να ασκήσουν αρνητική επίδραση σε ένα άλλο πρόγραμμα της επιχείρησης;
- Πως αξιολογεί η διοίκηση την πρόοδο για κάθε στόχο;
- Χρησιμοποιεί η διοίκηση τις σωστές μετρικές;
- Ο έλεγχος αναφέρεται στο σωστό επίπεδο λεπτομέρειας και συχνότητας;
- Πόσο ακριβείς και έγκαιρες είναι οι αναφερόμενες πληροφορίες;

Για κάποιες επιχειρήσεις μπορεί να είναι προφανές ότι ο εσωτερικός έλεγχος θα πρέπει να εστιάζει στην παρακολούθηση και αναφορά του κινδύνου ενώ για κάποιες άλλες

---

<sup>32</sup> Benson J. (2007), “*The Importance of Monitoring*”, The Internal Auditor, Vol. 64, Iss. 4, pp. 85-88

Page M., Spira L.(2004), “*The Turnbull Report, Internal Control and Risk Management: The Developing Role of Internal Audit*”, The Institute of Chartered Accountants of Scotland, Edinburgh

L. T. Hui, Q. K. Fatt (2007), “Strategic organizational conditions for risks reduction and earnings management: A combined strategy and auditing paradigm”, Accounting Forum 31, pp. 179–201

αυτό μπορεί να είναι μια νέα ιδέα την οποία η επιτροπή ελέγχου βρίσκει ενδιαφέρουσα. Και στις δύο περιπτώσεις όμως, η ιδέα αυτή αξίζει να εκτιμηθεί κατά τον επόμενο κύκλο προγραμματισμού του ελέγχου.

Εξάλλου, η αποστολή του τμήματος εσωτερικού ελέγχου είναι να βοηθήσει την επιχείρηση να επιτύχει τους στόχους της μέσω μιας συστηματικής, πειθαρχημένης προσέγγισης της αξιολόγησης και βελτίωσης των διαδικασιών διαχείρισης του κινδύνου. Καμία εταιρία δεν μπορεί να διαχειριστεί αποτελεσματικά τον κίνδυνο και να επιτύχει τους επιχειρησιακούς της στόχους χωρίς ακριβή, έγκαιρο, και περιεκτικό έλεγχο.

## 16 Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ <sup>33</sup>

Μέχρι πρόσφατα, οι πλείστες υπηρεσίες Εσωτερικού Ελέγχου ασχολούνταν κυρίως με τον οικονομικό έλεγχο και ετοίμαζαν εκθέσεις που απευθύνονταν στον Οικονομικό Διευθυντή. Θεωρούνταν τα μάτια και τα αυτιά της Γενικής Διεύθυνσης και ιδιαίτερα του Οικονομικού Διευθυντή.

Συχνά, οι υπάλληλοι του Εσωτερικού Ελέγχου θεωρούνταν από τα άλλα άτομα του οργανισμού ως οι κατάσκοποι και οι καταδότες του οργανισμού και από αυτούς αναμενόταν να είναι απλά σε θέση να ελέγχουν αν υπάρχει συμμόρφωση με τα λογιστικά πρότυπα, τα οποία ήταν συνήθως καθορισμένα σε ένα ογκώδες εγχειρίδιο οικονομικών ελέγχων. Στόχος ήταν να διασφαλιστεί ότι στους οικονομικούς λογαριασμούς συμπεριλαμβάνονταν όλες οι πληροφορίες και ότι οι πληροφορίες αυτές ήταν ακριβείς και έδειχναν την αληθή εικόνα.

Σε περιόδους μάλιστα οικονομικής κρίσης, αρκετές εταιρείες πίστευαν ότι η μόνη υπηρεσία η οποία απέμενε για να επιφέρει επιμέρους μείωση του κόστους ήταν η υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου. Αυτό, σε αρκετές περιπτώσεις, επέφερε μείωση του προσωπικού του Εσωτερικού Ελέγχου, κατάργηση της υπηρεσίας ή ανάθεση της εκτέλεσης των εργασιών της σε τρίτους.

Τα τελευταία χρόνια, η κατάσταση άρχισε σταδιακά να αλλάζει. Ήταν ξεκάθαρο, ότι η υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου θα επιζούσε (και επέζησε), μόνο στις περιπτώσεις όπου οι υπηρεσίες που παρείχε πρόσθεταν αξία στον οργανισμό.

Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές αναγνώρισαν ότι, σε αρκετές περιπτώσεις το πρόβλημα που παρουσιαζόταν δεν ήταν μόνο πρόβλημα μη συμμόρφωσης με τα πρότυπα και τις διαδικασίες, αλλά και αδυναμιών που παρουσίαζαν οι ίδιες οι διαδικασίες. Άρχισαν τότε να επικεντρώνονται στο να βελτιώσουν τις επιχειρηματικές διαδικασίες και να κάνουν εισηγήσεις για μείωση του κόστους, προσπαθώντας με τις εισηγήσεις τους να προσθέτουν αξία στον οργανισμό.

Οι ακόλουθοι τρεις παράγοντες συνέτειναν σημαντικά στην αναγέννηση και αναγνώριση του Εσωτερικού Ελέγχου τα τελευταία χρόνια:

**1.** Η γενική αντίληψη που επικράτησε ότι καμιά επιχείρηση δεν μπορεί να είναι ανταγωνιστική, αν δεν καταφέρει να γίνει πρώτα ανθρωποκεντρική και πελατοκεντρική.

---

<sup>33</sup> Γεωργαλλίδου Μ. (2007), “Ο Εσωτερικός Έλεγχος αλλάζει πρόσωπο”, Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου ΑΤΗΚ

Goldberg D. (2007), “The Soft Approach to Auditing”, The Internal Auditor, pp. 35-37

Ήταν ξεκάθαρο πλέον στους Εσωτερικούς Ελεγκτές ότι, για να επιζήσει η υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου, επιβαλλόταν όπως θεωρεί τις υπόλοιπες διευθύνσεις του οργανισμού ως πελάτες της και όχι σαν πιθανά “θύματά της”. Αναμενόταν από τους Εσωτερικούς Ελεγκτές να αναπτύξουν ικανότητες επικοινωνίας με τους πελάτες τους, να έχουν συμβουλευτικό ρόλο και να τους βοηθούν στη δημιουργία περιβάλλοντος καλής διοίκησης (best practice management).

**2.** Η αντίληψη ότι οι εργασίες του Εσωτερικού Ελέγχου δεν αναμενόταν να επικεντρώνονται αποκλειστικά και μόνο στον οικονομικό έλεγχο, αλλά και στις επιχειρηματικές δραστηριότητες του οργανισμού. Μόνο έτσι θα μπορούσαν να έχουν προσθετική αξία.

**3.** Το γεγονός ότι, οι Αρχές της Εταιρικής Διακυβέρνησης (Corporate Governance) προϋποθέτουν ότι οι εταιρείες λειτουργούν με αποτελεσματικά συστήματα εσωτερικού ελέγχου (effective internal controls) και ότι γίνεται ορθολογική διαχείριση των κινδύνων.

Τα πιο πάνω επέφεραν σημαντικές αλλαγές στον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας των υπηρεσιών Εσωτερικού Ελέγχου, οι οποίες παρουσιάζονται στον παρακάτω Πίνακα:

<b>ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ</b>	<b>ΜΟΝΤΕΡΝΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ</b>
Επικεντρώνεται σε εσωτερικούς οικονομικούς ελέγχους	Επικεντρώνεται σε επιχειρηματικούς κινδύνους και σε ευρύ φάσμα εσωτερικών ελέγχων
Εισηγείται απόλυτο έλεγχο, ανεξαρτήτως κόστους	Εισηγείται επαρκή έλεγχο των κινδύνων, λαμβάνοντας υπόψη το αντίστοιχο κόστος
Διενεργεί ελέγχους κατά τοποθεσία, τμήμα και λειτουργία	Διενεργεί ελέγχους σε επιχειρηματικές δραστηριότητες εντός του λειτουργικού πλαισίου
Στελεχώνεται με λογιστές και έχει σχετικά υψηλό βαθμό εναλλαγής προσωπικού	Στελεχώνεται από ομάδα ατόμων με διαφορετικές επιστημονικές καταρτίσεις
Εργάζεται βάσει ελεγκτικού προγράμματος, όπως καθορίζεται από τους εσωτερικούς ελεγκτές	Εργάζεται βάσει προγράμματος, όπως καθορίζεται από τις ανάγκες των πελατών της υπηρεσίας
Ζητά όπως η ανεξαρτησία της υπηρεσίας απορρέει από τη θέση της στην οργανική δομή	Προτιμά να παρουσιάζεται ως αντικειμενική, αλλά με ανάμειξη στις δραστηριότητες του οργανισμού (“η ανεξαρτησία είναι τρόπος σκέψης”)
Αναφέρεται στα άτομα του οργανισμού ως “ελεγχόμενα”	Αναφέρεται στα άτομα του οργανισμού ως “εσωτερικοί πελάτες” ή “πελάτες”
Ετοιμάζει εκθέσεις με όλα τα λάθη, τις αδυναμίες στα συστήματα εσωτερικού ελέγχου και τη μη συμμόρφωση σε αυτά	Βοηθά τους πελάτες της να πετύχουν τους στόχους τους με συγκεκριμένες εισηγήσεις
Λειτουργεί χρησιμοποιώντας μέσα εξαναγκασμού	Λειτουργεί χρησιμοποιώντας θετικά την επιρροή της στις υπηρεσίες
Θεωρείται ως “υπηρεσία αστυνόμευσης” η οποία διενεργεί απροειδοποίητες επιδρομές στα τμήματα για εντοπισμό “δραστών”	Θεωρείται ως υπηρεσία με συμβουλευτικό και υποβοηθητικό ρόλο στην επίτευξη των στόχων των πελατών της

## 17 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Benson J. (2007), *“The Importance of Monitoring”*, The Internal Auditor, Vol. 64, Iss. 4, pp. 85-88
2. Chaney C., Kim G. (2007), *“The Integrated Auditor”*, The Internal Auditor, pp. 46-52
3. Dull R. B., Tegarden D. P. (2004), *“Using control charts to monitor financial reporting of public companies”*, International Journal of Accounting Information Systems, pp. 109–127
4. Fight A. (2002), *“Measurement and Internal Audit”*
5. Flott L.(2000), *“Internal Audits”*, Quality Control
6. Goldberg D. (2007), *“The Soft Approach to Auditing”*, The Internal Auditor, pp. 35-37
7. Hespeneide E., Pundmann S., Corcoran M. (2007), *“Risk Intelligence: Internal Auditing in a World Of Risk”*, Internal Auditing, Vol. 22, Iss. 4; pp. 3-10
8. Hui L. T., Fatt Q. K. (2007), *“Strategic organizational conditions for risks reduction and earnings management: A combined strategy and auditing paradigm”*, Accounting Forum 31, pp. 179–201
9. Page M., Spira L.(2004), *“The Turnbull Report, Internal Control and Risk Management: The Developing Role of Internal Audit”*, The Institute of Chartered Accountants of Scotland, Edinburgh
10. Watson M. (2007), *“Internal Audit: Five Best Practices for Oversight”*, Accountancy Ireland, Vol. 39, Iss. 2, pp. 28-30
11. Yan Zhang, Jian Zhou, Nan Zhou (2007), *“Audit committee quality, auditor independence, and internal control weaknesses”*, Journal of Accounting and Public Policy, Vol. 26, Iss. 3, pp. 300
12. Γεωργαλλίδου Μ. (2007), *“Ο Εσωτερικός Έλεγχος αλλάζει πρόσωπο”*, Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου ΑΤΗΚ
13. Δραπανιώτης Ι., Γενικός Διευθυντής, Μέλος του ΔΣ του ΣΕΒ (2004), *“Επιχειρηματική Ηθική και Εσωτερικός Έλεγχος”*, Ημερίδα Ελληνικού Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών
14. Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (2006), Πρακτικά ημερίδας με θέμα: *“Εσωτερικός Έλεγχος-Επένδυση στο Μέλλον”*
15. Καζαντζής Χ. (2006), *“Ελεγκτική & Εσωτερικός Έλεγχος”*
16. Παπαδάτου Θ. (2005), *“Εσωτερικός και Εξωτερικός Έλεγχος Ανωνύμων Εταιρειών”*

17. Παπαστάθης Π. (2003), *“Ο σύγχρονος Εσωτερικός Έλεγχος στις Επιχειρήσεις-Οργανισμούς και η Πρακτική Εφαρμογή του”*
18. Τσακλαγκάνος Α. (1997), *“Ελεγκτική”*

### **Ηλεκτρονικές πηγές**

1. [http://en.wikipedia.org/wiki/Internal\\_Audit](http://en.wikipedia.org/wiki/Internal_Audit)
2. <http://tamusystem.tamu.edu/offices/iaudit/>
3. <http://www.lbl.gov/Workplace/audit/>
4. <http://www.theiia.org/>