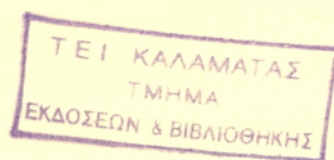


Τ.Ε.Ι ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ & ΕΛΕΓΚΤΙΚΗΣ
ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ
ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Επιβλέπων Καθηγητής : Αλέξανδρος Λυγγίτσος



ΘΕΜΑ

*«Εσωτερικός Έλεγχος στις Ελληνικές Επιχειρήσεις.
Επιτεύγματα, Προβλήματα, Προοπτικές.»*

Εργασία της Φοιτήτριας

Αβραμοπούλου Θεανώς

Καλαμάτα, Νοέμβριος 2004

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΓΕΝΙΚΑ

- Εισαγωγή
- Ιστορική Εξέλιξη
- Το Αντικείμενο του Ελέγχου & οι στόχοι της Ελεγκτικής



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΠΙΤΕΥΓΜΑΤΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

- Ορισμός του Εσωτερικού Ελέγχου
- Διακρίσεις του Εσωτερικού Ελέγχου
 - α) Βάσει της φύσης της διαδικασίας
 - β) Βάσει του αντικειμένου του ελέγχου
- Αναγκαιότητα του Ελέγχου
- Σκοπός του Ελέγχου
- Βασική αρχή Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου
- Βασικές Αρχές Επάρκειας Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου
- Χαρακτηριστικά Ελεγκτικού Συστήματος
 - α) Στον Προσανατολισμό
 - β) Στην Αποστολή
 - γ) Στο Εσωτερικό περιβάλλον
 - δ) Στους Στόχους

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

- Περιορισμοί Εσωτερικού Ελέγχου
- Διενέργεια Εσωτερικού Ελέγχου

α) Ανεξαρτησία

β) Επιχειρηματική ηθική

γ) Επαγγελματική ικανότητα

δ) Αντιμετώπιση της απάτης

ε) Εύρος Εργασίας

στ) Διενέργεια Ελεγκτικής Εργασίας

1. Προγραμματισμός του Ελέγχου
2. Έλεγχος & αξιολόγηση των πληροφοριών
3. Τα φύλλα εργασίας
4. Έλεγχος της απόδοσης της επιχείρησης
5. Γνωστοποίηση αποτελεσμάτων
6. Μεταγενέστερες ενέργειες

ζ) Η Διοίκηση της διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου

1. Εσωτερική διοίκηση
 2. Οι σχέσεις με τους εσωτερικούς ελεγκτές
 3. Διασφάλιση ποιότητας
- Δομή & Οργάνωση της επιχείρησης & πως εξ' αυτής αυτοελέχεται η επιχείρηση .

Ο ρόλος του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου.

1. Ο ρόλος των μετόχων
 2. Ο ρόλος των συνεργαζομένων με την εταιρεία και των φορέων με νόμιμα συμφέροντα σε αυτήν.
 3. Ο ρόλος των διοικητικών συμβουλίων
 4. Ο ρόλος των ελεγκτικών επιτροπών
- Αποτελεσματικότητα του Ελέγχου

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

- Ο ρόλος του Εσωτερικού Ελέγχου σήμερα
- Συμπεράσματα

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΓΕΝΙΚΑ

- ΕΙΣΑΓΩΓΗ ...σελ. 6
- ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ...σελ. 8
- ΤΟ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ
& ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗΣ . .σελ.10

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΠΙΤΕΥΓΜΑΤΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

- ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ...σελ.13
- ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ...σελ.14
- ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ...σελ.21
- ΣΚΟΠΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ...σελ.22
- ΒΑΣΙΚΗ ΑΡΧΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ..σελ.25
- ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ...σελ.25
- ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΗΚΑ ΕΛΕΓΚΤΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ...σελ.26

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

- ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ...σελ.30
- ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ...σελ.31

- ΔΟΜΗ & ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ &
ΠΩΣ ΕΞ ΑΥΤΗΣ ΑΥΤΟΕΛΕΓΧΕΤΑΙ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.
Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ..σελ.60

- ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ...σελ.65

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

- Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΗΜΕΡΑ ...σελ.68
- ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ...σελ.70

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΓΕΝΙΚΑ

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Αν και ο εσωτερικός έλεγχος εμφανίζεται συνήθως τελευταίος σε ένα κατάλογο διοικητικών λειτουργιών, ωστόσο αποτελεί την πρωταρχική ευθύνη της Διοίκησης κάθε επιχείρησης. Από πολλές απόψεις ο Εσωτερικός Έλεγχος μπορεί να θεωρηθεί ότι είναι η ουσία της Διοίκησης, αφού με την ανάπτυξή του διαπιστώνεται όχι μόνο η επίτευξη των στόχων και η υλοποίηση της στρατηγικής, αλλά επισημαίνονται – έγκυρα και έγκαιρα – οι λειτουργικές αδυναμίες και λαμβάνονται διορθωτικά μέτρα. Έτσι ο Εσωτερικός Έλεγχος αποτελεί το βασικό στοιχείο υποδομής, ως οργανωτικός συντελεστής της παραγωγής, και η αποτελεσματικότητά του την αναγκαία και ικανή συνθήκη επιβίωσης της επιχείρησης στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Πρόκειται για υπηρεσία / λειτουργία / τμήμα, μέσα σε μια επιχείρηση ή οργανισμό, που έχει σαν στόχο τον έλεγχο και την επιθεώρηση της λογιστικής, οικονομικής και των άλλων λειτουργιών, ως βασική προστασία και υποστήριξη προς την Διοίκηση.

Την επιδίωξη της επίτευξης των στόχων της, η επιχείρηση την στηρίζει σε μια σειρά συγκεκριμένων διαδικασιών, σε μια αλληλοδιαδοχή ενεργειών προκειμένου να επιτευχθεί το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα. Κάθε ενέργεια εκτελείται αποτελεσματικότερα όταν στηρίζεται σε δεδομένα που από την φύση τους εγγυώνται την εξέλιξη της και διασφαλίζουν τον έλεγχο των αποτελεσμάτων της. Γίνεται λοιπόν αναγκαίο για την επιχείρηση να αξιολογηθεί το σύστημα οργάνωσης ή πληροφόρησης ώστε

να επαληθευθεί ότι αυτό αποδίδει τα αναμενόμενα αποτελέσματα και παράγει δεδομένα που απεικονίζουν ορθά την πραγματικότητα.

Σε αυτή την μελέτη θα εξετάσουμε κατά πόσο ο Εσωτερικός Έλεγχος μπορεί να αποτελέσει, με βάση την μέχρι τώρα εξέλιξή του, το σχέδιο οργάνωσης που θα συντονίσει την επιχείρηση προκειμένου να προστατεύει την περιουσία της, να διασφαλίζει την ποιότητα της πληροφόρησης, να εγγυηθεί την αποτελεσματικότητα των ενεργειών και να επαληθεύει ότι εφαρμόζονται η πολιτική και οι οδηγίες της διοίκησης. Στην προσπάθειά του αυτή ο εσωτερικός έλεγχος συναντά μία σειρά προβλημάτων που προέρχονται από την δομή, οργάνωση, λειτουργία των κανόνων και της νοοτροπίας που υπάρχει στις ίδιες τις επιχειρήσεις. Με την βοήθεια της διαγραμματικής μεθόδου απεικόνισης των ροών, παρουσιάζονται όλες οι λειτουργίες του οργανισμού από τις οποίες απορρέουν ενδεχόμενοι κίνδυνοι. Ο προσδιορισμός των ρίσκων με την βοήθεια των εσωτερικών ελέγχων έγκειται στην παρατήρηση των εγκαταστάσεων του οργανισμού και των λειτουργιών που επιτελούνται σε αυτές.

Με αυτόν τον τρόπο μπορεί κανείς να συλλέξει αρκετές πληροφορίες σχετικές με ενδεχόμενους κινδύνους, στους οποίους εκτίθεται η επιχείρηση ή ο οργανισμός. Έτσι θα γίνει κατανοητό κατά πόσο τα προβλήματα που συναντά στο έργο του ο εσωτερικός ελεγκτής, εμποδίζουν τις προοπτικές εξέλιξης του εσωτερικού ελέγχου και τι θα πρέπει να γίνει προκειμένου να επιτευχθεί μεγαλύτερη διαφάνεια και καταπολέμηση / περιορισμός της απάτης. Μία αποτελεσματική, ικανή, καλά στελεχωμένη και στρατηγικά τοποθετημένη λειτουργία Εσωτερικού Ελέγχου μπορεί να αποτελέσει ένα από τα πλέον πολύτιμα εργαλεία, καθώς επίσης και να λειτουργήσει ως "παράγοντας ανακούφισης" για τους μετόχους, τους επενδυτές και το κοινωνικό σύνολο γενικότερα.

2. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ

Η ελεγκτική εμφανίζεται ταυτόχρονα με την απόφαση του ανθρώπου να ζήσει ομαδικά και να δημιουργήσει την πρώτη κοινωνία. Χρησιμοποιήθηκε ως μέσο προκειμένου να αντιμετωπιστούν οι ανάγκες της ομάδας – κοινωνίας και των μελών της στις διαπροσωπικές σχέσεις τους, στο σύστημα διοίκησης, στην παραγωγική διαδικασία, στην προσφορά και διανομή αγαθών κ.λ.π. Γραπτά σημάδια για την ανάπτυξη της ελεγκτικής ανευρίσκονται ακόμα και στους αρχαίους πολιτισμούς. Εντούτοις πρόδρομος της ελεγκτικής είναι η στατιστική, δηλαδή η μελέτη της συνεχούς καταγραφής και του ελέγχου βασικών γεγονότων, πληροφοριών, φυσικών φαινομένων, αποθεμάτων τροφών και δημοσίου χρήματος. Σκοπός τότε της ελεγκτικής ήταν η άμεση ενημέρωση της εξουσίας με αξιόπιστα στοιχεία, για τον καθορισμό των στόχων δράσης και την διαμόρφωση της πολιτικής της. Ελεγκτές ήταν οι μορφωμένοι και έμπιστοι στην εξουσία άνθρωποι –κατά κανόνα ιερείς- που εκτελούσαν το έργο της καταγραφής και ελέγχου, ώστε η γνώμη τους να διατυπώνεται ανεπηρέαστη από διάφορες εξαρτήσεις, και μάλιστα τις αναφορές τους τις υπέγραφαν βάζοντας την σφραγίδα τους.

Με το πέρασμα των χρόνων και την ανάπτυξη των κοινωνιών η ελεγκτική κατακτά ολοένα και πιο σημαντική θέση στις δραστηριότητες των ανθρώπων. Και επειδή η ανθρώπινη φύση είναι πάντα ανήσυχη, η ανάγκη πιστοποίησης των στοιχείων οδήγησε στην καθιέρωση και συστηματοποίηση της ελεγκτικής με συγκροτημένο ελεγκτικό σύστημα σε όλες τις φάσεις της δραστηριότητάς της.

Ο Εσωτερικός Έλεγχος θεωρούμενος ως εξέλιξη χρονική και αναγκαία του εξωτερικού ελέγχου, έχει οπτική την διοικητική οργάνωση της επιχείρησης. Μπορεί να θεωρηθεί μία παράπλευρη διαδικασία του εξωτερικού ελέγχου αφού και αυτόν τον απασχολούν λογιστικές απόψεις,

ως αναπόσπαστο μέτρο της διοικητικής δομής της επιχείρησης. Ωστόσο η επιχείρηση δεν είναι μόνο ένα λογιστικό κύκλωμα, αλλά ένας οργανισμός του οποίου οι ενέργειες έχουν επιπτώσεις και σε άλλους τομείς τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό της περιβάλλον. Έτσι αναπτύχθηκαν και δημιουργήθηκαν ορισμένα μεταγενέστερα είδη ελέγχου. Πιο συγκεκριμένα ο έλεγχος διαχείρισης, ο οποίος εμφανίζεται στη δεκαετία του 1960 ως επακόλουθο της έρευνας για να προσδιοριστεί ένα αποτελεσματικό μοντέλο διαχείρισης. Η έρευνα πάνω στο θέμα αυτό υπήρξε πλούσια στη διάρκεια της επόμενης δεκαετίας του 1970. Συγκεκριμένα στο τέλος αυτής της δεκαετίας αρχίζει η αμφισβήτηση αυτού που ονομάζεται "διαχείριση μέσω των αριθμών". Το μοντέλο αυτό διαχείρισης αμφισβητείται κάποια στιγμή καθαρά και εμφανίζονται νέες θεωρίες που στηρίζονται σε άλλες λογικές διαχείρισης.

Σε πρώτο επίπεδο οριοθετήθηκε λοιπόν ο έλεγχος της διαχείρισης ως το σφαιρικό σύστημα Στρατηγικής. Σήμερα όμως που το περιβαλλοντολογικό πρόβλημα οξύνεται, η επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να διαχειρισθεί και τις επιπτώσεις των ενεργειών της στο εξωτερικό φυσικό περιβάλλον. Ένας έλεγχος ποιότητας αξιολογεί ευμενώς την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης και το κατά πόσο οι ενέργειές της είναι προσαρμοσμένες στις απαιτήσεις του φυσικού περιβάλλοντος. Το θέμα του περιβαλλοντολογικού ελέγχου εξελίσσεται, πρόκειται να θεσμοθετηθεί, καθότι είναι η αναπόφευκτη συνέπεια της επιβεβλημένης περιβαλλοντολογικής διαχείρισης.

3. ΤΟ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΚΑΙ ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗΣ

Για τον ελεγκτή σκοπός του ελέγχου είναι η διαμόρφωση γνώμης αναφορικά με την ορθή ή μη παρουσίαση της χρηματοοικονομικής θέσης και των αποτελεσμάτων χρήσης της ελεγχόμενης μονάδας στις αντίστοιχες λογιστικές καταστάσεις, σύμφωνα με τις γενικές παραδεκτές λογιστικές αρχές. Το αντικείμενο του ελέγχου στα πλαίσια της χρηματοοικονομικής ελεγκτικής είναι κατά κύριο λόγο ο τρόπος και η αξιοπιστία της μέτρησης και παρουσίασης των χρηματοοικονομικών μεγεθών που συνιστούν την εικόνα μιας οικονομικής μονάδας.

Στα πλαίσια αυτά ελέγχεται αναγκαστικά το λογιστικό σύστημα βάσει του οποίου γίνεται η αρχική μέτρηση και αναφορά. Ως γνωστό αντικείμενο η Ελεγκτική ευθύνεται ταυτοχρόνως και για την ανάπτυξη και προώθηση των αρχών και μεθόδων λειτουργίας της, παράλληλα με τα άλλα γνωστικά αντικείμενα και τις άμεσα ή έμμεσα συνδεδεμένες συναφείς τεχνολογίες και επιστήμες. Ο ενδιαφερόμενος , δηλαδή οι μέτοχοι που συνδέονται άμεσα οικονομικά με την ελεγχόμενη μονάδα είναι εκείνοι που ορίζουν κάθε χρόνο τον ελεγκτή / ελεγκτές, ορκωτοί ή μη προκειμένου να γίνει η διεξαγωγή του ελέγχου.

Σύμφωνα με το Π.Δ. 226/92, άρθρο 16 παρ. 1^ο, εντολέας του ελέγχου και αποδέκτης της έκθεσης του ελεγκτή είναι , για μεν τις ιδιωτικές επιχειρήσεις η γενική συνέλευση μετόχων η εταιρών, για δε τις μονάδες των οποίων η πλειοψηφία των κεφαλαίων ανήκει στο Δημόσιο ως αποδέκτης της έκθεσης φέρεται το διοικητικό συμβούλιο και ο υπεύθυνος υπουργός.

Ο τρόπος και η αξιοπιστία της μέτρησης και παρουσίασης των χρηματοοικονομικών μεγεθών συνιστούν την εικόνα και το αποτέλεσμα της οικονομικής μονάδας .

Η λειτουργία της Εσωτερικής Ελεγκτικής εντάσσεται στο ευρύτερο MIS (Management Information System) της μονάδας. Κάθε οικονομική μονάδα, για να διοικηθεί σωστά, χρειάζεται ένα Σύστημα Πληροφοριών που να παρέχει, μέσα σε ανεκτά όρια κόστους, τις κατάλληλες πληροφορίες, στον κατάλληλο χρόνο, στα κατάλληλα άτομα. Το σύστημα αυτό καλείται Σύστημα Πληροφοριών Διοικήσεως. Το ανάπτυγμα του συστήματος αυτού πρέπει να είναι τέτοιο, ώστε να καλύπτει διαλειτουργικές και ενδωλειτουργικές ανάγκες πληροφόρησης. Το σύστημα αυτό μπορεί να δημιουργηθεί με την έναρξη λειτουργίας της επιχείρησης και να τροποποιείται ή να προσαρμόζεται στην πορεία με γνώμονα πάντοτε το συμφέρον της μονάδας. Βασικοί στόχοι της Εσωτερικής Ελεγκτικής είναι:

- α) Η λειτουργία των επιμέρους τμημάτων της μονάδας σύμφωνα με την πολιτική που καθορίζει η διοίκηση.
- β) Η διαπίστωση μιας αποτελεσματικής εσωτερικής οργάνωσης
- γ) Η διαπίστωση απάτης, ατασθαλιών, λαθών και αδυναμιών στην οργάνωση και λειτουργία φυσικών και ανθρώπινων συστημάτων, που μπορούν να οδηγήσουν στην κακή διαχείριση και μεταχείριση των περιουσιακών στοιχείων της μονάδας.
- δ) Η εκτίμηση της αποτελεσματικότητας καθώς και της επάρκειας των συστημάτων οργάνωσης και διοίκησης της επιχείρησης.

Η αναφορά των διαπιστώσεων των ελέγχων στη διοίκηση και η παρουσίαση μιας σειράς μέτρων γίνεται προκειμένου να επιτευχθούν οι

κατάλληλες διορθώσεις ή βελτιώσεις, όπου βέβαια αυτές κρίνονται αναγκαίες.

Τη διαφορά μεταξύ του εσωτερικού και εξωτερικού ελέγχου την προσδιορίζουν οι ίδιοι οι στόχοι του πρώτου. Ο εσωτερικός έλεγχος, χωρίς κανείς να θέλει να μειώσει την ουσιαστική σημασία των άλλων μορφών ελέγχου, διαδραματίζει ξεχωριστό ρόλο μέσα στο μάκρο και μικροοικονομικό περιβάλλον. Αξίζει δε να τονιστεί ότι τον εσωτερικό έλεγχο δεν μπορεί να τον αντικαταστήσει καμία μορφή ελέγχου, δεδομένου ότι ο εσωτερικός είναι πιο βασικός και υπάρχει, σε κάποια μορφή, σε όλες τις επιχειρήσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΕΠΙΤΕΥΓΜΑΤΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Επειδή αρκετές φορές στον επιχειρησιακό χώρο δημιουργείται σύγχυση μεταξύ των όρων "Συστήματα Εσωτερικού Ελέγχου - Εσωτερικοί Έλεγχοι" (Internal Control) και "Εσωτερικός Έλεγχος" (Internal Auditing)¹, θεωρείται χρήσιμο να γίνει η διάκριση των όρων αυτών.

Στην Οικονομική των επιχειρήσεων, ο όρος "Εσωτερικός Έλεγχος" χρησιμοποιείται για να αποδώσει δύο βασικές έννοιες, θέτοντας παράλληλα τα όρια και τις αρμοδιότητες αυτών, ως σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου και καθεαυτού ως Εσωτερικός έλεγχος. Πιο συγκεκριμένα θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ως "Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου - Εσωτερικός Έλεγχος" αυτό που καλείται «Internal Control» και 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. Αντίθετα ο όρος "Εσωτερικός έλεγχος" που υιοθετήθηκε από τους Αγγλοσάξονες ως «Internal Auditing», αναφέρεται στην υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου και αποσκοπεί στην αξιολόγηση της επάρκειας λειτουργίας του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου δηλαδή τις επιμέρους λειτουργίες (Controls) καθώς και στο να

¹ Ο όρος έλεγχος προέρχεται από τον Αγγλοσαξονικό όρο "auditing" ή τον Γαλλικό όρο "audit" που και οι δύο κατάγονται από το λατινικό ρήμα audire που σημαίνει ακούω. Σύμφωνα με προγενέστερους συγγραφείς και ειδικά τους L. Collins και G. Valin στο έργο τους "Internal auditing" αναφορές για τον έλεγχο βρίσκονται από τον 3^ο αιώνα π.Χ. Στη ρωμαϊκή πρακτική πρωτοσυναντώνται οι όροι "auditing" και "auditos".

προτείνει βελτιώσεις, όπου διαπιστώνονται αδυναμίες. Πρακτικά είναι ο έλεγχος της αποτελεσματικότητας άλλων λειτουργιών. Η τεχνική δηλαδή που επιτρέπει στην διοίκηση να λειτουργεί αποτελεσματικά.

Ο Εσωτερικός Έλεγχος λοιπόν είναι μία ανεξάρτητη, αντικειμενική διαβεβαίωση και συμβουλευτική δραστηριότητα, καλά σχεδιασμένη και οργανωμένη, που μέσω των τεχνικών και επιστημονικών προσεγγίσεων, αξιολογεί την επάρκεια λειτουργίας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου (λειτουργία – εφαρμογή διαδικασιών), προσθέτει αξία και βελτιώνει τις λειτουργίες του οργανισμού, με σκοπό την αποτελεσματική αποτίμηση και διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου, τον περιορισμό ή εξάλειψη αυτού, που αναλαμβάνει η διοίκηση να διαχειρισθεί για την επίτευξη των στρατηγικών της στόχων.

Τέλος ο Εσωτερικός Έλεγχος καλύπτει όλες τις λειτουργίες πέραν των λογιστικών και οικονομικών, περιλαμβάνει όλα τα μέτρα / μεθόδους που αναπληρώνουν τη μείωση / εξάλειψη της άμεσης / προσωπικής επίβλεψης, ενώ παράλληλα περιλαμβάνει και κάθε μέτρο που παίρνει η επιχείρηση στα πλαίσια της οργάνωσης και εύρυθμης λειτουργίας της. Η οργάνωση και η εφαρμογή ενός συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου εξαρτάται κυρίως από τις ιδιαίτερες συνθήκες και ανάγκες της κάθε επιχείρησης.

2. ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Με το σκεπτικό ότι ο Εσωτερικός Έλεγχος αξιολογεί την επάρκεια της όλης λειτουργίας του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου, και 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 ανθρώπινου δυναμικού, ποιοτικού ελέγχου, μηχανογράφησης, διαχείρισης αποθεμάτων, παραγωγικών μέσων, ελέγχους ασφαλείας των εγκαταστάσεων, φυσικού περιβάλλοντος, είσπραξης ασφαλίσεων, εκπαίδευσης προσωπικού, καθώς και υγιεινής και ασφάλειας των εργαζομένων, τεχνικών έργων, έλεγχο συμπεριφοράς² και γενικά έλεγχο επί όλων των δραστηριοτήτων που διέπουν τη λειτουργία των οικονομικών μονάδων.

Επίσης πρέπει να επισημανθεί ότι στην πράξη σε κάθε αντικείμενο ελέγχου υπεισέρχονται ταυτόχρονα και άλλα είδη ελέγχου, η έκταση των οποίων προσδιορίζεται από το ελεγχόμενο αντικείμενο σε συνδυασμό με το εύρος και την βαρύτητα που του προσδιορίζουμε. Αυτό σημαίνει ότι όσο και να το επιθυμούμε, είναι αδύνατο να παραμείνουμε αυστηρά σε ένα αντικείμενο ελέγχου, χωρίς την επέκτασή μας και σε άλλα συναφή.

Λόγου χάρι αν ελέγχουμε τα αποθέματα, πέραν της απογραφής για τη συμφωνία αυτών, θα υπεισέλθουμε και στο επίπεδο διαχείρισης αυτών στο κόστος εκπαίδευσης και τη διοίκηση του προσωπικού καθώς και στις φύρες εκφρασμένες και σε αξία.

Κάνοντας μία πρώτη διάκριση, οι Έλεγχοι διακρίνονται σε οικονομικούς, διοικητικούς και λειτουργικούς, υπό την έννοια και με την προϋπόθεση ότι όλες οι λειτουργίες εντάσσονται ανάλογα κάτω από την ομπρέλα των τριών αυτών διακρίσεων και καμία δεν μπορεί να αποτελέσει εξαίρεση ελεγκτικής διερεύνησης. Η για να αρθούν παντελώς οι συγχύσεις, όλες οι εκδοχές του όρου "έλεγχος" ενσωματώνονται στον γενικότερο όρο, αποτρέποντας παράλληλα κάθε περιορισμό, στην εκτέλεση των καθηκόντων των εσωτερικών ελεγκτών.

² Οι έλεγχοι συμπεριφοράς αφορούν στον ανθρώπινο παράγοντα μιας επιχείρησης και ειδικά στη συμπεριφορά των εργαζομένων. Περιλαμβάνει το σύστημα υποκίνησης του προσωπικού, αξιολόγησης, απόδοσης και ανταμοιβής.

Ο Εσωτερικός Έλεγχος διακρίνεται:

I. Με γνώμονα τη φύση της ακολουθούμενης διαδικασίας σε:

- ΦΥΣΙΚΟ (Τουλάχιστον 2 κλειδιά για το άνοιγμα του χρηματοκιβωτίου).
- ΜΗΧΑΝΙΚΟ (Έλεγχος αριθμητικών υπολογισμών και πράξεων).
- ΤΕΧΝΙΚΟ (Άλλος υπολογίζει τη μισθοδοσία, άλλος την εγκρίνει, άλλος την πληρώνει).
- ΠΕΡΙΟΡΙΣΤΙΚΟ (Όριο πίστωσης πελατών, αποθεμάτων).

II. Με βάσει το αντικείμενο του ελέγχου σε:

A. ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΕΛΕΓΧΟ (Internal Administrative Control).

Ο Εσωτερικός Διοικητικός έλεγχος εξετάζει την επιχειρηματική πολιτική της επιχείρησης και όχι τη λογιστική ή οικονομική λειτουργία της. Οι διοικητικοί έλεγχοι κινούνται σε ένα ευρύτερο πεδίο δράσης και 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 αποδεχτούς κανόνες της διοικητικής επιστήμης.

Οι διοικητικοί Εσωτερικοί Έλεγχοι, εξετάζουν το βαθμό διοικητικής αποτελεσματικότητας, οργάνωσης, συνεργασίας και επικοινωνίας όλων των διοικητικών ιεραρχικών επιπέδων του οργανισμού, καθώς επίσης τις ιδιαιτερότητες και τις αδυναμίες του τρόπου λειτουργίας των. Στοχεύουν

στην αξιολόγηση του συστήματος διοικητικού εσωτερικού ελέγχου, στην επισήμανση αδυναμιών και αιτιών που τις προκαλούν, καθώς και στις συνέπειες των αδυναμιών αυτών.

Διερευνούν, εξετάζουν και αξιολογούν την αποτελεσματικότητα του σχεδιασμού και τη στρατηγική του φορέα ως προς το βαθμό υλοποίησης και την επίτευξη των τεθέντων στόχων. Οι διοικητικοί έλεγχοι εξετάζουν το κατά πόσο διαχειρίζονται κατά άριστο τρόπο τα διαθέσιμα μέσα και πόρους οι επιχειρήσεις. Εξετάζουν τους λόγους και τα αίτια αποχώρησης του εξειδικευμένου προσωπικού και τις επιπτώσεις των αποχωρήσεων αυτών. Επίσης, εξετάζουν τη συμμόρφωση των εργαζομένων προς τις εξουσιοδοτήσεις, τα σχέδια δράσης, τις αποφάσεις της διοίκησης και γενικότερα την πολιτική διοίκησης της εταιρείας.

Αποβλέπουν στη διερεύνηση του κατά πόσο το ανθρώπινο δυναμικό αξιολογείται και αξιοποιείται κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Επιπλέον αν οι εργαζόμενοι είναι εγκλιματισμένοι στο περιβάλλον της επιχείρησης και κατά πόσο υπάρχει πολιτική κουλτούρας μέσα στο φορέα.

Γενικότερα, οι διοικητικοί έλεγχοι αξιολογούν την υπάρχουσα πολιτική διοίκησης προσωπικού, το κατά πόσον τα συστήματα διοίκησης λειτουργούν αποδοτικά, προκειμένου να συμβάλλουν αποτελεσματικά στην επίτευξη των συγκεκριμένων στόχων με το ελάχιστο δυνατό κόστος και με το μεγαλύτερο όφελος. Εν κατακλείδι, οι διοικητικοί έλεγχοι καλύπτουν λειτουργίες που αφορούν άμεσα το λειτουργικό, διοικητικό σκέλος όλων των ιεραρχικών επιπέδων, δίνοντας τη δυνατότητα στη διοίκηση να έχει γνώση της γενικότερης διοικητικής λειτουργίας της επιχείρησης.

B. ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΛΟΓΙΣΤΙΚΟ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΕΛΕΓΧΟ (Internal Accounting Control).

Σκοπός του Εσωτερικού Λογιστικού Ελέγχου είναι καταρχήν η εκτέλεση των συναλλαγών σύμφωνα με ειδική ή γενική εξουσιοδότηση της διοίκησης. Κατά δεύτερον, η άμεση καταχώρηση των συναλλαγών στην χρήση που αφορούν στους κατάλληλους λογαριασμούς συμπληρώνοντας το ορθό ποσό. Ακόμη σκοπός του λογιστικού ελέγχου είναι η διαχείριση των περιουσιακών στοιχείων της μονάδας μόνο ύστερα από εξουσιοδότηση της διοίκησης και τέλος η σύγκριση των λογιστικών υπολοίπων με τα πραγματικά δεδομένα. Εν ολίγοις ο Λογιστικοοικονομικός έλεγχος εξετάζει την ακρίβεια και αξιοπιστία των λογιστικών δεδομένων.

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

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 λύση επιχειρηματικών αποφάσεων. Αφού γίνεται αναφορά στους οικονομικούς ελέγχους θα πρέπει να τονιστεί ιδιαίτερος πως οι εσωτερικοί ελεγκτές δεν συντάσσουν ισολογισμούς, αντικείμενο που αφορά στον προϊστάμενο του λογιστηρίου.

Γ. ΕΛΕΓΧΟ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ (Internal check or control) - ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΕΛΕΓΧΟ

Εξετάζει τις λογιστικές διαδικασίες που διασφαλίζουν την παρουσία της επιχείρησης (μετόχων) από καταχρήσεις ή άλλες δυσλειτουργίες. Ο έλεγχος διαδικασιών (internal control) είναι παρεπόμενος του Εσωτερικού Λογιστικού Ελέγχου και συμπληρώνει αυτόν. Κατά συνέπεια ένα σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου περιλαμβάνει τον Εσωτερικό Λογιστικό Έλεγχο και τον Έλεγχο Διαδικασιών και όχι τον Εσωτερικό διοικητικό Έλεγχο, ο οποίος δεν εξετάζει τα λογιστικά ή οικονομικά δεδομένα της επιχείρησης.

Αντικειμενικός σκοπός των λειτουργικών ελέγχων (Operational Audits) είναι η διερεύνηση λειτουργίας των διαδικασιών, η αξιολόγηση και εκτίμηση της δομής του υπάρχοντος συστήματος και η πρόταση ανάπτυξης νέων και βελτίωσης υπαρχόντων σε περιοχές που έχουν απαξιωθεί. Επί πλέον εξετάζει την λειτουργία του υπάρχοντος οργανογράμματος, την εφαρμογή της υφιστάμενης νομοθεσίας, την πιστή τήρηση των αποφάσεων του Διοικητικού Συμβουλίου, την νομιμότητα των συναλλαγών, τις εκπροσωπήσεις, νομιμοποιήσεις και εξουσιοδοτήσεις, την ανάπτυξη των επιμέρους τμημάτων καθώς και στην μεταξύ τους αρμονική συνεργασία, αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα.

Είναι προφανές ότι οι λειτουργικοί έλεγχοι αποβλέπουν στην προαγωγή και την προώθηση της αποτελεσματικής λειτουργίας της επιχείρησης. Αναφέρονται στις επιμέρους εφαρμογές των διαδικασιών και στον τρόπο λειτουργίας του συστήματος διοίκησης. Οι έλεγχοι αυτοί στοχεύουν να διαπιστώσουν κατά πόσο οι διαδικασίες λειτουργούν αποτελεσματικά κατά την υλοποίηση των αποφάσεων. Τέλος αποβλέπουν στη διαπίστωση κατά πόσον ένα τμήμα λειτουργεί σωστά με

την υπάρχουσα οργανωτική δομή, αν επιτυγχάνονται οι στόχοι προτείνοντας συγχρόνως διορθωτικές παρεμβάσεις όπου συναντώνται αποκλίσεις. Επίσης, εάν οι λειτουργίες συμβάλλουν στη βελτίωση της ενδοεπιχειρησιακής επικοινωνίας μεταξύ των ιεραρχικών επιπέδων και μεταξύ τμημάτων.

Δ. ΕΛΕΓΧΟ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

Οι έλεγχοι παραγωγής (Production Audits) στοχεύουν στο κατά πόσο τηρούνται οι διαδικασίες σε όλο το εύρος της παραγωγικής διαδικασίας, κατά πόσο οι παραγόμενες ποσότητες είναι σύμφωνες 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 εφοδιασμός της παραγωγής από υλικά, αν αυτά διαχειρίζονται σωστά αποφεύγοντας τις υψηλές φύρες πέραν των φυσιολογικών ορίων. Επίσης το κατά πόσον τα προϊόντα είναι σύμφωνα με τις προδιαγραφές του ποιοτικού ελέγχου (ISO)³.

³ Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή τυποποίησης ενέκρινε στις 24.96 το πρότυπο ISO 14001 "Συστήματα περιβαλλοντολογικής διαχείρισης - προδιαγραφές- με καθοδήγηση για τη χρήση του. Το πρότυπο αυτό μπορεί να εφαρμοστεί σε όλα τα είδη και μεγέθη οργανισμών και να εξομαλύνει γεωγραφικές, πολιτιστικές και κοινωνικές διαφορές. Το ISO 14001 ορίζει ένα σύστημα περιβαλλοντολογικής διαχείρισης, το οποίο συμπεριλαμβάνει οργανωτική δομή, δραστηριότητες σχεδιασμού, ευθύνες, πρακτικές διαδικασίες, διεργασίες και τα μέσα για την ανάπτυξη, εφαρμογή, επίτευξη, ανασκόπηση και διατήρηση της περιβαλλοντολογικής πολιτικής.

3. ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Το μέγεθος των επιχειρήσεων, τα πολλά και εξειδικευμένα τμήματα / λειτουργίες, ο μεγάλος αριθμός εργαζομένων, έχουν σαν αποτέλεσμα τη μη άμεση / προσωπική επίβλεψη των ιδιοκτητών και διοικούντων τις επιχειρήσεις. Αρκετές από τις λειτουργικές δραστηριότητες επαφίενται στην ευσυνειδησία του προσωπικού. Η έλλειψη άμεσης / προσωπικής επίβλεψης οδηγούν στην ανάγκη λήψης μέτρων για την αναπλήρωση της, την εξασφάλιση της καλής λειτουργίας και τη διασφάλιση των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης.

Ο ισχυρισμός των υπευθύνων ότι τα πάντα στην επιχείρηση που διοικούν λειτουργούν κατά τρόπο ιδανικό σύμφωνα με τις αποφάσεις, διαδικασίες και κανόνες, δεν είναι δυνατόν να γίνει αποδεκτός από τη μεριά της ελεγκτικής. Η έλλειψη αξιόπιστης πληροφόρησης είναι ένα φαινόμενο γενικό και οφείλεται στις οργανωτικές και σε προσωπικές αδυναμίες επίβλεψης στελεχών και φορέων.

Στην πραγματικότητα οι επιχειρήσεις παρόλο που έχουν την υποχρέωση δεν γνωρίζουν εάν τους παρέχεται άμεση, σωστή και αντικειμενική πληροφόρηση, εάν δηλαδή λειτουργούν σε όλους τους τομείς της επιχείρησης οι κατάλληλες ασφαλιστικές δικλίδες. Η διεθνής εμπειρία έχει δείξει ότι η αναγκαία αυτή ενημέρωση παρέχεται καλύτερα από μια λειτουργική διαδικασία ανεξάρτητη από τις συνηθισμένες, ανεξάρτητη από την γραμμή παραγωγής, τον εσωτερικό έλεγχο.

Ο Εσωτερικός Έλεγχος προσφέρει αναβαθμισμένες υπηρεσίες γίνεται ένας σύμβουλος πάντα αναγκαίος και χρήσιμος για τη διοίκηση. Αν η τελευταία του παρέχει και την ανάλογη υποστήριξη τότε μπορεί να συμβάλει αποτελεσματικά στον εντοπισμό των διαχειριστικών αδυναμιών, να βοηθήσει ώστε να υπάρξει σωστή πρόληψη και κατάλληλη

καταστολή των οποιονδήποτε απρόβλεπτων γεγονότων που μπορεί να παρουσιαστούν και με τον τρόπο αυτό να αποτελέσει το θετικό σημείο για τη εύρυθμη λειτουργία της οικονομικής μονάδας.

Η αναγκαιότητα του Εσωτερικού Ελέγχου είναι προφανής από τις ατέλειες και τις αδυναμίες που διακρίνουν τον ίδιο τον άνθρωπο. Οι κλοπές, οι απάτες και οι ατασθαλίες είναι φαινόμενα που οφείλονται στις ατέλειες της ανθρώπινης ικανότητας. Επειδή είναι αδύνατον να βασιστούμε στην εξάλειψη των ατελειών αυτών και στο ξερίζωμά τους το μόνο που απομένει είναι η καταπολέμησή τους από τον Εσωτερικό Έλεγχο.⁴

4. ΣΚΟΠΟΣ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Ο αντικειμενικός σκοπός του Εσωτερικού Ελέγχου είναι η παροχή εξειδικευμένου και υψηλού επιπέδου υπηρεσιών προς τη διοίκηση και η εξασφάλιση της αποτελεσματικής λειτουργίας της επιχείρησης. Στο πλαίσιο αυτό ο Εσωτερικός Έλεγχος εξετάζει και αξιολογεί:

- Το περιβάλλον όπου δρα η επιχείρηση, τα μέτρα που καλείται να πάρει προκειμένου να κατορθώσει να αντισταθεί στον έντονο ανταγωνισμό που θα συναντήσει.

⁴ Αναγκαιότητα Ε/Ε σύμφωνα με τον Γάλλο Pierre A. Dusaulx "Κάθε ζωντανός οργανισμός, κάθε μηχανή, είναι προικισμένοι είτε από τη φύση, είτε από τον κατασκευαστή τους, με ρυθμιστικές διευθετήσεις, προοριζόμενες να πειθαρχούν τις κινήσεις του και να συγκρατούν την συνοχή της δομής του. Υπό ομαλό καθεστώς πορείας ή καλής υγείας, ο ανταναικλαστικός χαρακτήρας των οργάνων τούτων εγγυάται την ασφάλεια της πορείας και προφυλάσσει το σύνολο από περιπέτειες, υπό τον όρο ότι από καιρό σε καιρό μια συνειδητή παρέμβαση θα επιβεβαιώνει την καλή τους λειτουργία. Στις επιχειρήσεις όπως και στους ζωντανούς οργανισμούς η χρήση γεννά τη φθορά και η διάρκεια το γήρας. Αυτό σημαίνει ότι οι γενικά λεπτοί αυτοί ρυθμιστικοί μηχανισμοί υπόκεινται και αυτοί στη φθορά ή στο γήρας, γι' αυτό και επιβάλλονται περιοδικές επαληθεύσεις μέσω ενός συστήματος που δεν είναι τίποτε άλλο από Ε/Ε.

- Την διασφάλιση της ακρίβειας, της αξιοπιστίας και της πληρότητας των οικονομικών καταστάσεων της επιχείρησης.
- Την διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου καθώς και την συστηματική παρακολούθηση και ορθή αξιολόγηση του.
- Την εκτίμηση της αποτελεσματικότητας των προτύπων που θέτει κάθε φορά η διοίκηση και η εκτίμηση αυτών σε σχέση με την πολιτική που τα υπαγορεύει.
- Τις αδυναμίες και τα προβλήματα στον τρόπο επικοινωνίας και συνεργασίας των εργαζομένων, που αν δεν προσεχθούν μπορούν να οδηγήσουν σε δυσάρεστα αποτελέσματα τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τη διοίκηση.
- Την ανάλυση και τον εντοπισμό των σημείων εκείνων των επικερδών και μη δραστηριοτήτων που επιδέχονται βελτίωση φέροντας άμεσα θετικά αποτελέσματα.
- Τη σωστή διαχείριση των παραγωγικών μέσων που πόρων και επιτυγχάνεται μέσω της μέτρησης της απόδοσης του Management σε όλα τα επίπεδα.
- Την αξιολόγηση των οικονομικών αποτελεσμάτων, τους όρους δανεισμού και πληρωμής των υποχρεώσεων, την τήρηση πολιτικής πωλήσεων και εισπράξεων, την διαχείριση των διαθέσιμων καθώς επίσης και τις αποδόσεις αυτών.
- Την ύπαρξη διαδικασιών και εξουσιοδοτήσεων που ρυθμίζουν τις σχέσεις συναλλαγών – συνεργασίας με τρίτους. Καθώς επίσης και την ύπαρξη συστήματος οργάνωσης και επάρκειας αυτού σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα.
- Την αποφυγή ατασθαλιών, καταχρήσεων, κλοπών, φθορών, απόκρυψης στοιχείων, προσπορισμού οικονομικών οφελών καθώς και

την αδιαφορία των ιδυνόντων μέσω της παρουσίας του Εσωτερικού Ελέγχου.

- Την εικόνα που έχει για την επιχείρηση το καταναλωτικό κοινό (αγορά) σε σχέση με τους ανταγωνιστές της και πως αυτή εκπέμπεται από τους εργαζόμενους προς τα έξω.
- Την διαπίστωση του κατά πόσον τα τμήματα/ υπηρεσίες έχουν σαφή αντίληψη της αποστολής και των αρμοδιοτήτων που τους έχουν εκχωρηθεί.
- Την κατάλληλη αξιοποίηση και στελέχωση του ανθρώπινου δυναμικού.
- Την τήρηση των κανόνων επαγγελματικής συμπεριφοράς, νομοθεσίας και διαδικασιών, καθώς και την απονομή ευθυνών και επιβραβεύσεων.
- Την τήρηση της πολιτικής προσωπικού, πολιτικής προαγωγών, αξιολογήσεων και αξιοποιήσεων των στελεχών.
- Την συντήρηση του μηχανολογικού εξοπλισμού, τη διάθεση των προϊόντων, την αξιοποίηση των μέσων παραγωγής, το ύψος και τη διαχείριση των αποθεμάτων καθώς και τα προγράμματα παραγωγής και την αποδοτικότητα αυτών.
- Τη διαδικασία τήρησης των προδιαγραφών του ποιοτικού ελέγχου, δηλαδή το κατά πόσον η παραγωγική δραστηριότητα και οι υπηρεσίες ανταποκρίνονται προς τα καθορισμένα standards που έχουν θεσπισθεί.

Τέλος, αντικειμενικός σκοπός του Εσωτερικού Ελέγχου είναι να εξετάζει και να αξιολογεί τις δραστηριότητες, να εισηγείται σχετικώς προς τη διοίκηση τη βελτίωση των αδυναμιών και να διαμορφώνει γνώμη για την ποιότητα της εργασιακής απόδοσης.

5. ΒΑΣΙΚΗ ΑΡΧΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Καμία διαχειριστική πράξη και λογιστική καταχώρηση δεν πρέπει να ολοκληρώνεται από ένα μόνο υπάλληλο. Η εργασία κάθε υπαλλήλου πρέπει να συμπληρώνει οπωσδήποτε την εργασία τουλάχιστον ενός άλλου και να ελέγχεται από κάποιον τρίτο. Η επιτυχής και αποτελεσματική εφαρμογή της εσωτερικής οργάνωσης επαφίεται και στην διοικητική ικανότητα / ποιότητα και συνείδηση των ατόμων που στελεχώνουν το προσχεδιασμένο οργανόγραμμα αλλά και στους προβλεπόμενους από το ίδιο το σύστημα αυτοελέγχους αναφορικά με την προδιαγεγραμμένη λειτουργία του, αλλά και συνεχή αναθεώρηση και βελτίωσή του.

6.ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

1. Επαρκής λογιστική οργάνωση.
2. Αποτελεσματική μηχανοργάνωση (software).
3. Διαχωρισμός λειτουργικών διαδικασιών (οργάνωση προσωπικού).
4. Κατανομή αρμοδιοτήτων.
5. Ικανότητα και ακεραιότητα προσωπικού.
6. Παραστατικά στοιχεία.
7. Μέτρα προστασίας των περιουσιακών στοιχείων (συμπεριλαμβάνεται και η ασφάλιση των περιουσιακών στοιχείων).

7. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΛΕΓΚΤΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

Ως συγκροτημένο σύνολο ελεγκτικών μηχανισμών με καθορισμένες διαδικασίες και αυστηρά οριοθετημένες αρμοδιότητες το ελεγκτικό σύστημα διακρίνεται από τα παρακάτω βασικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα :

1. Τον βασικό προσανατολισμό του.

Επειδή απευθύνεται στους εργαζόμενους που, απασχολούνται στις διάφορες Υπηρεσιακές Μονάδες οφείλει κατά κύριο λόγο να αποβλέπει :

- Στη δημιουργία του κλίματος βοήθειας και συμπαράστασης παρά της τιμωρίας.
- Στην αποδοχή της συνεργασίας και του διαλόγου παρά της απόρριψης
- Στην αναζήτηση και καθιέρωση μηχανισμών και διαδικασιών πρόληψης παρά καταστολής.
- Στον προσδιορισμό των ενδεικνυόμενων διορθωτικών ενεργειών και οργανωτικών παρεμβάσεων, παρά τις αντιπαραθέσεις.
- Στην άμεση ενημέρωση των Διοικητικών Οργάνων για την αξιολόγηση της λειτουργίας του συστήματος, παρά των προσωπικών ευθυνών.
- Στη συνεχή προσπάθεια δυναμικής μετεξέλιξης του, παρά του στατικού εφησυχασμού.

2. Την αποσαφήνιση της Αποστολή του:

- Με την αναγνώριση της σημασίας και του ρόλου της ελεγκτικής λειτουργίας.
- Με την μέριμνα καθιέρωσης συγκεκριμένης οργανωτικής δομής που διευκολύνει το ελεγκτικό έργο.
- Με την πρακτική υλοποίησης των εξειδικευμένων λειτουργικών και ελεγκτικών διαδικασιών.
- Με την ενδεδειγμένη κατανομή και άσκηση αρμοδιοτήτων και υπευθυνοτήτων απ' τα υπηρεσιακά όργανα.
- Με την αξιολόγηση της επάρκειας και της αποτελεσματικότητας του ελεγκτικού συστήματος.
- Με την διευκόλυνση της επικοινωνίας μεταξύ ελεγκτικών οργάνων με το προσωπικό και τη διοίκηση.
- Με τον καθορισμό των δραστηριοτήτων, την αναλυτική περιγραφή οδηγιών σε σχετικά εγχειρίδια, την οργανωτική δομή των υπηρεσιών, την οριοθέτηση ευθυνών των υπηρεσιακών οργάνων.
- Με την καθιέρωση και τήρηση κατάλληλων διαδικασιών διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού για την αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων που τους ανατίθεται.
- Με την εξασφάλιση διοικητικού ελέγχου κάθε δραστηριότητας των υπεύθυνων υπηρεσιακών οργάνων, σύμφωνα με τις υφιστάμενες ιεραρχικές γραμμές αναφοράς, χωρίς κενά και επικαλύψεις.

3. Το κατάλληλο εσωτερικό περιβάλλον.

Άμεσα συνδεδεμένη με τον προσανατολισμό και στην αποστολή του ελεγκτικού συστήματος είναι η δημιουργία ενός εσωτερικού περιβάλλοντος, που διακρίνεται για την ελεγκτική παιδεία και την προαγωγή ηθικών αξιών στους χώρους εργασίας, δεδομένου ότι οι ελεγκτικές διαδικασίες :

- Είναι ουσιαστικές και αναγκαίες σε κάθε φάση διεξαγωγής της εργασίας.
- Λειτουργούν αποτρεπτικά στην εμφάνιση φυσικών ή ηθικών αδυναμιών του ανθρώπου.
- Εξουδετερώνουν το αίσθημα της ανασφάλειας και αβεβαιότητας στην εκτέλεση της εργασίας.
- Συμπληρώνουν την επάρκεια των υπηρεσιακών γνώσεων και εμπειριών των υπηρεσιακών οργάνων.
- Προστατεύουν την υπηρεσιακή καταξίωση και την προσωπική αξιοπρέπεια των εργαζομένων.

4. Την υλοποίηση συγκεκριμένων στόχων.

Με το σύνολο των ελέγχων που περιλαμβάνει το ελεγκτικό σύστημα αποσκοπεί με συγκεκριμένη μεθοδολογία να επιτυγχάνει στόχους όπως :

- Η συνεπής υλοποίηση της στρατηγικής της επιχείρησης όπως εκφράζεται μέσα από τα προγράμματα δράσης της διοίκησης.

- Η συστηματική παρακολούθηση ή αντιμετώπιση των κινδύνων.
- Η εξασφάλιση της πληρότητας και αξιοπιστίας των στοιχείων και των πληροφοριών που απαιτούνται για τον ακριβή προσδιορισμό της οικονομικής κατάστασης.
- Η συμμόρφωση με το θεσμικό πλαίσιο που διέπει τη λειτουργία της επιχείρησης καθώς και με τους πάσης φύσεως εσωτερικούς κανονισμούς της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

1. ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Η σπουδαιότητα του Εσωτερικού Ελέγχου μειώνεται / περιορίζεται από το γεγονός ότι ο εσωτερικός ελεγκτής είναι υπάλληλος της επιχείρησης και το έργο του επηρεάζεται και συμμορφώνεται από τους όρους, κανόνες και απαιτήσεις της διοίκησης και όχι της ελεγκτικής. Λόγω της θέσης του στην ιεραρχία δεν είναι ενήμερος για πράξεις των προϊσταμένων του αφενός και πιθανόν να είναι συναδελφικά αλληλέγγυος προς τους ελεγχόμενους συναδέλφους του αφ' ετέρου.

Θα λέγαμε λοιπόν ότι σήμερα ο Εσωτερικός Έλεγχος έχει ξεφύγει εκείνων των παραδοσιακών πλαισίων και δεν κινείται μονομερώς επί των οικονομικών στοιχείων και μόνο, ούτε στο τρίπτυχο των διοικητικών, οικονομικών και λειτουργικών ελέγχων με την αυστηρή έννοια, που πολλές φορές οι ελεγχόμενοι θέλουν να του προσδίδουν, λόγω ανάγκης.

Ο Εσωτερικός Έλεγχος στην προσπάθειά του να καλύψει ελεγκτικά όλους τους χώρους, συναντάει μια σειρά δυσκολιών, όπως έλλειψη ανάλογης υποστήριξης από τους διοικούντες, αδυναμία των ιδίων των ελεγκτών να υποστηρίξουν το έργο τους, καθώς και τη μη αποδοχή του από τους ελεγχόμενους, ειδικά σε τεχνικά και παραγωγικής διαδικασίας θέματα, με το αιτιολογικό ότι δεν είναι αντικείμενο του Εσωτερικού Ελέγχου, έχοντας κατά νου τον παραδοσιακό οικονομικό έλεγχο.

Παρά τις δυσκολίες αυτές, οι τελευταίες ανακατατάξεις, γενικότερα στην αγορά, έδωσαν τη δυνατότητα στον Εσωτερικό Έλεγχο να επανακτήσει το χαμένο έδαφος που είχε παραχωρήσει, να δώσει

δυναμική και παρουσία και να γίνεται όλο και περισσότερο αποδεκτός, αναγκαίος ακόμα και στους ίδιους τους ελεγχόμενους.

2. ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

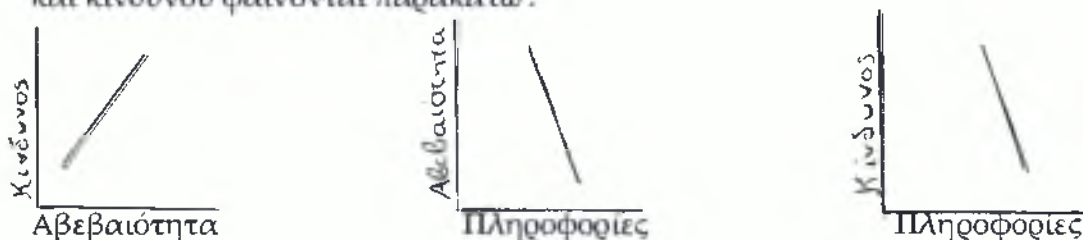
Μια αποτελεσματική, ικανή, καλά στελεχωμένη και στρατηγικά τοποθετημένη λειτουργία Εσωτερικού Ελέγχου, μπορεί να αντιπροσωπεύει ένα από τα πιο πολύτιμα εργαλεία, που θα παρέχει στο Διοικητικό Συμβούλιο μια ευρέως φάσματος επιβεβαίωση στην ανάγκη για αναγνώριση και έλεγχο των κινδύνων των επιχειρήσεων και θα αποτελεί "παράγοντα ανακούφισης" για τους μετόχους, τους επενδυτές και τα άλλα ενδιαφερόμενα μέλη.

Πολλές είναι οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν τα Διοικητικά Συμβούλια στα πλαίσια της εταιρικής διακυβέρνησης. Οι κίνδυνοι που αντιμετωπίζουν οι σύγχρονες επιχειρήσεις δεν θεωρούνται πλέον η μόνιμη απειλή, αλλά σε πολλές περιπτώσεις, ο παράγοντας για επιτυχημένο επιχειρείν. Παρά ταύτα οι κίνδυνοι από τη συνεχή ανάπτυξη της τεχνολογίας, την ταχύτητα και το εύρος των συναλλαγών, αλλά και την ανάγκη για την ικανοποίηση των πελατειακών τους αναγκών, είναι απροσδόκητοι και μπορούν κάλλιστα να εξελιχθούν σε ανεξέλεγκτες απειλές.

Κάθε απόφαση άμεσα ή έμμεσα αφορά οικονομικούς πόρους . Εκ των προτέρων όταν παίρνεται η απόφαση , δεν είναι δυνατό να γνωρίζουμε με ακρίβεια αν η απόφαση ήταν σωστή. Γι' αυτό λέμε ότι κάθε απόφαση χαρακτηρίζεται από ένα βαθμό αβεβαιότητας (Uncertainty). Η αβεβαιότητα , με την σειρά της, είναι συνυφασμένη με τον ανάλογο κίνδυνο οικονομικής απώλειας. Στην Ελλάδα η ύπαρξη των

προβληματικών επιχειρήσεων ή ακόμα χειρότερα, «των νεκρών εργοστασίων», μαρτυρεί ότι πολλές αποφάσεις που πάρθηκαν μετά από έρευνα ήταν ατυχείς .

Βασική επιδίωξη κάθε οικονομούντος ατόμου είναι η μείωση της αβεβαιότητας και του κινδύνου . Στην μείωση και των δύο συμβάλλει αποφασιστικά η έρευνα όταν προηγείται της απόφασεως . Με την έρευνα ο αποφασίζων έχει στην διάθεση του περισσότερες πληροφορίες , μπορεί να σχηματίζει πιο καθαρές εικόνες της πραγματικότητας, εντοπίζει ευκολότερα τις σχέσεις μεταξύ ορισμένων μεγεθών και γενικά αισθάνεται πιο σίγουρος . Οι σχέσεις μεταξύ πληροφοριών , αβεβαιότητας και κινδύνου φαίνονται παρακάτω :



Από τις τρεις καμπύλες παρατηρούμε ότι ο κίνδυνος και η αβεβαιότητα σχετίζονται θετικά, ενώ η αβεβαιότητα με τις πληροφορίες αρνητικά .

Το Διοικητικό Συμβούλιο θα πρέπει λοιπόν να γνωρίζει που υπάρχουν κίνδυνοι και τι κάνει η διοίκηση της επιχείρησης γι' αυτούς. Αυτό προϋποθέτει μια αποτελεσματική, συστηματική και διαρκή διαδικασία διαχείρισης των κινδύνων, μια συστηματική διαδικασία ροής πληροφοριών και ένα οικονομικό σύστημα προστασίας από τους κινδύνους. Μία λέξη, μία καλή στρατηγική κινδύνων και μία καλά σχεδιασμένη λειτουργία διαχείρισης κινδύνων. Χωρίς διαχείριση κινδύνων, που να εξουδετερώνει όλες τις απειλές, είναι σίγουρο ότι πολλές επιχειρήσεις, θα είχαν αποτύχει Σε τελευταία ανάλυση , η διοίκηση ανάγεται σε λήψη αποφάσεων , μικρής ή μεγάλης οικονομικής σημασίας . Αποφάσεις αναγκάζονται να παίρνουν όλοι οι εργαζόμενοι ,

ανεξάρτητα από την θέση τους στην διοικητική ιεραρχία. Παραγωγή σημαίνει προβλήματα, λύσεις, αποφάσεις. Ένα αποτελεσματικό "Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου" είναι ο συνδετικός κρίκος μεταξύ των επιχειρηματικών στόχων και κινδύνων, που μπορεί να εμποδίζουν την εκπλήρωσή τους. Έτσι η καλή εταιρική διακυβέρνηση είναι συνώνυμη με τον καλό εσωτερικό έλεγχο. Στην πραγματικότητα τα δύο είναι αδιαχώριστα.

Ο Εσωτερικός Έλεγχος έχει ένα συστηματικό ρόλο να παίξει βοηθώντας το Διοικητικό Συμβούλιο και τη Διοίκηση της επιχείρησης στον προσδιορισμό των κινδύνων, αξιολογώντας τα Συστήματα Εσωτερικού Ελέγχου και παρέχοντας συμβουλές που θα ελαχιστοποιήσουν τον αντίκτυπο των κινδύνων με ένα αποδεκτό κόστος.

Τα πρότυπα της επαγγελματικής διενέργειας του Εσωτερικού Ελέγχου μπορούν να διαχωριστούν σε 6 βασικές ενότητες.

A. Ανεξαρτησία

Η θέση της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου μέσα στην επιχείρηση πρέπει να λειτουργεί ανεξάρτητα στην οργάνωση της μονάδας ώστε να τις επιτρέπεται η επίτευξη των ελεγκτικών ευθυνών της. Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές πρέπει να έχουν την υποστήριξη της Γενικής Διεύθυνσης (ΓΔ) και του Διοικητικού Συμβουλίου (ΔΣ) για να επιτευχθεί η συνεργασία με τους ελεγχόμενους και να επιτελεστεί το έργο τους χωρίς παρεμβολές.

Ο Διευθυντής της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου(ΔΕΕ) πρέπει να αναφέρεται σε άτομο με αρκετή εξουσία για :

- Να προάγει την ανεξαρτησία ,
- Να διασφαλίζει το εύρος του ελέγχου ,

- Να διασφαλίζει ότι θα δίδεται κατάλληλη βαρύτητα στις εκθέσεις ελέγχων και,
- Να εγγυάται τη λήψη των κατάλληλων μέτρων, λαμβανομένων υπόψη των προτάσεων του ελέγχου.

Ο Διευθυντής της ΔΕΕ πρέπει να έχει άμεση επαφή με το ΔΣ. Για να επιτευχθεί αυτό πρέπει να παρακολουθεί και να συμμετέχει στις συνεδριάσεις του ΔΣ τις σχετιζόμενες με θέματα ελέγχου, οργάνωσης και οικονομικών αναφορών καθώς και να συναντάται ιδιαιτέρως με το ΔΣ τουλάχιστον μια φορά ετησίως .

Είναι ακόμα απαραίτητο να υπάρχει καταστατικό της ΔΕΕ εγκεκριμένο από τη ΓΔ και το ΔΣ. Το περιεχόμενο του καταστατικού πρέπει να είναι τέτοιο ώστε να καθορίζει τη θέση της ΔΕΕ μέσα στην επιχείρηση και να επιτρέπει την πρόσβαση της ΔΕΕ σε δεδομένα άτομα και περιουσιακά στοιχεία, τα οποία επηρεάζουν τον έλεγχο. Η λήψη της απόφασης για την εφαρμογή των κατάλληλων διορθωτικών μέτρων είναι ευθύνη της διοίκησης της εταιρίας.

Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές πρέπει να είναι από την πλευρά τους αντικειμενικοί και να μην καθοδηγείται η κρίση τους σε θέματα ελέγχου από άλλους. Η αντικειμενικότητα απαιτεί τη διεξαγωγή του ελεγκτικού έργου από τους ελεγκτές έτσι ώστε να έχουν ειλικρινή πίστη στο προϊόν της εργασίας τους και να μην δέχονται σημαντικούς συμβιβασμούς στην ποιότητα του έργου τους.

Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές δεν πρέπει να βρίσκονται σε θέση όπου αισθάνονται ανίκανοι να εκφράσουν αντικειμενική επαγγελματική κρίση. Η ανάθεση των ελεγκτικών καθηκόντων πρέπει να γίνεται έτσι ώστε να αποφεύγονται πιθανές πραγματικές περιπτώσεις σύγκρουσης συμφερόντων. Αν παρατηρηθούν τέτοιες περιπτώσεις πρέπει να

αναφερθούν άμεσα στο Διευθυντή της ΔΕΕ για να υπάρξει η κατάλληλη αναδιοργάνωση των καθηκόντων. Πρέπει να αξιολογείται και να εφαρμόζεται όπου αυτό είναι δυνατό η δυνατότητα της κυκλικότητας στην ανάθεση των ελεγκτικών καθηκόντων μεταξύ των ελεγκτών.

Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές δεν πρέπει να αναλαμβάνουν λειτουργικά καθήκοντα. Αν όμως σποραδικά τους αναθέτουν, θα πρέπει να γίνει κατανοητό ότι δεν λειτουργούν σαν εσωτερικοί ελεγκτές. Η αντικειμενικότητα δυσχεραίνεται όταν ο εσωτερικός ελεγκτής καλείται να ελέγξει μία δραστηριότητα για την οποία είχε εξουσία ή ευθύνη. Άτομα τα οποία μεταφέρονται στην ΔΕΕ από άλλες διευθύνσεις της επιχείρησης ή άτομα που προσωρινά καλούνται στη ΔΕΕ, δεν πρέπει να συμμετέχουν στον έλεγχο των δραστηριοτήτων στις οποίες είχαν απασχοληθεί.

Τα αποτελέσματα της εργασίας του Εσωτερικού Ελέγχου πρέπει να επισκοπούνται πριν υποβληθεί η σχετική έκθεση ελέγχου, για να υπάρξει λογική διασφάλιση ότι η εργασία εκτελέστηκε όσο το δυνατόν αντικειμενικά .

B. Επιχειρηματική Ηθική και Συμπεριφορά

Η ανήθικη ή αντιδεοντολογική συμπεριφορά καταστρέφει τις επιχειρήσεις και τους ανθρώπους τους. Έτσι η διοίκηση πρέπει να ξέρει τι πραγματικά συμβαίνει, καθιερώνοντας αρχικά τον τόνο στα ανώτατα στελέχη (tone at the top). Αυτό που χρειάζεται επίσης είναι μια περιεκτική στρατηγική, που μεταξύ των άλλων, θα περιλαμβάνει και τα ακόλουθα :

- Ένα εταιρικό κώδικα δεοντολογίας.
- Αποτελεσματικούς τρόπους για να κοινοποιούνται οι στόχοι και οι προσδοκίες της επιχείρησης.

- Δυνατότητες επικοινωνίας και τρόπους πληροφόρησης για τους λειτουργούς και τα στελέχη σε όλα τα επίπεδα.
- Σαφή λογοδοσία σε κάθε επίπεδο της επιχείρησης.

Ο Εσωτερικός Έλεγχος στο σημείο αυτό παρέχει μοναδική επιβεβαίωση στο Διοικητικό Συμβούλιο για την υφιστάμενη λογοδοσία και για την αποτελεσματικότητα των Συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου που ήδη λειτουργούν.

Γ. Επαγγελματική Ικανότητα

Η ύπαρξη επαγγελματικής ικανότητας είναι ευθύνη της ΔΕΕ και κάθε εσωτερικού ελεγκτή ξεχωριστά. Η ΔΕΕ πρέπει να αναθέτει κάθε έλεγχο σε εκείνα τα άτομα τα οποία συλλογικά κατέχουν τις απαραίτητες γνώσεις, ικανότητες και αρχές για να διεξάγουν κατάλληλα τον έλεγχο.

Η στελέχωση της ΔΕΕ πρέπει να είναι τέτοια που να παρέχει διαβεβαίωση ότι η τεχνική ικανότητα και το εκπαιδευτικό υπόβαθρο των εσωτερικών ελεγκτών είναι κατάλληλο για τους ελέγχους που θα διενεργηθούν.

Ο διευθυντής της ΔΕΕ πρέπει να καθορίζει τα κατάλληλα εκείνα κριτήρια εκπαίδευσης και επαγγελματικής εμπειρίας για την κάλυψη των θέσεων εσωτερικών ελεγκτών, δίδοντας την κατάλληλη βαρύτητα στο εύρος εργασίας και στο επίπεδο ευθύνης κάθε ελεγκτή.

Το σύνολο των προσόντων και των ικανοτήτων κάθε υποψηφίου ελεγκτή αποτελούν απαραίτητη προϋπόθεση για την επιλογή του και την ανάθεση ελεγκτικού έργου. Οι γνώσεις, οι ικανότητες και οι αρχές πρέπει να κατέχονται ή να λαμβάνονται από τη ΔΕΕ, έτσι ώστε να διενεργείται κατάλληλα, αξιόπιστα και αποδοτικά η ελεγκτική εργασία.

Η ΔΕΕ πρέπει να απασχολεί κατάλληλους ή να χρησιμοποιεί συμβούλους οι οποίοι είναι ειδικοί σε θέματα όπως λογιστική , οικονομία , χρηματοδότηση , μηχανογράφηση, μηχανική, φορολογία και δίκαιο. Κάθε εσωτερικός ελεγκτής βεβαίως δεν μπορεί να είναι ειδικός σε όλα αυτά τα αντικείμενα.

Η επίβλεψη της εργασίας των εσωτερικών ελεγκτών είναι μία συνεχής διαδικασία η οποία αρχίζει με τον προγραμματισμό του ελέγχου και τελειώνει με την ολοκλήρωσή του. Η ΔΕΕ πρέπει να παρέχει διασφάλιση ότι η ελεγκτική εργασία επισκοπείται κατάλληλα . Η επίβλεψη της εργασίας περιλαμβάνει :

- Την παροχή κατάλληλων οδηγιών προς τους κατωτέρους κατά την έναρξη του ελέγχου και έγκριση του προγράμματος ελέγχου.
- Επιβεβαίωση ότι το συγκεκριμένο πρόγραμμα ελέγχου ακολουθείται, εκτός εάν οι αποκλίσεις είναι δικαιολογημένες και έχουν εγκριθεί εκ των προτέρων.
- Τον καθορισμό ότι τα φύλλα εργασίας του ελέγχου επαρκώς υποστηρίζουν τα ευρήματα του ελέγχου, τα συμπεράσματα και τις εκθέσεις.
- Την επιβεβαίωση ότι οι εκθέσεις ελέγχου είναι ακριβείς, αντικειμενικές, δημιουργικές και έγκαιρες και ,
- Τον καθορισμό εάν επιτεύχθηκαν οι σκοποί του ελέγχου.

Κατάλληλη ένδειξη της επίβλεψης της εργασίας των εσωτερικών ελεγκτών πρέπει να τεκμηριώνεται στα φύλλα εργασίας και να κρατείται. Η έκταση της απαραίτητης επίβλεψης εξαρτάται από την ικανότητα των εσωτερικών ελεγκτών και από τη δυσκολία του κάθε ελέγχου . Όλες οι εργασίες εσωτερικού ελέγχου, είτε διενεργούνται από τη ΔΕΕ, είτε

διενεργούνται για λογαριασμό της ΔΕΕ, παραμένουν υπό την ευθύνη του διευθυντή της ΔΕΕ.

Ο εσωτερικός ελεγκτής από την άλλη θα πρέπει να συμμορφώνεται με τα επαγγελματικά πρότυπα δεοντολογίας. Ο κώδικας ηθικής του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών καθορίζει τα πρότυπα συμπεριφοράς και παρέχει τη βάση για βελτίωση τους. Ο Κώδικας Ηθικής απαιτεί υψηλού βαθμού εντιμότητα, αντικειμενικότητα, επιμέλεια και πίστη. Οι γνώσεις, οι ικανότητες και οι αρχές που πρέπει να κατέχονται από τους εσωτερικούς ελεγκτές είναι αυτές που θα επιτρέψουν την απρόσκοπτη και ορθή εκτέλεση του ελεγκτικού έργου. Κάθε εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να κατέχει ορισμένες γνώσεις και ικανότητες όπως:

- Ικανότητα στην εφαρμογή πρότυπων εσωτερικού ελέγχου, διαδικασιών και τεχνικών.
- Ικανότητα στις λογιστικές αρχές και τεχνικές, ιδιαίτερα για τους ελεγκτές οικονομικών πληροφοριών.
- Κατανόηση αρχών διοίκησης επιχειρήσεων για να εντοπίσει και να αξιολογήσει τις αποκλίσεις από την χρηστή επιχειρηματική πρακτική και βασική γνώση αντικειμένων όπως οικονομία, εμπορικό δίκαιο, φορολογία, χρηματοδότηση και μηχανογράφηση.

Οι διαπροσωπικές σχέσεις των εσωτερικών ελεγκτών πρέπει να είναι τέτοιες που να τους επιτρέπουν την εποικοδομητική αντιμετώπιση άλλων ατόμων και την αποτελεσματική συνεργασία μαζί τους. Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να διατηρούν ικανοποιητικές σχέσεις με τους ελεγχόμενους.

Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να είναι ικανότατοι χρήστες του γραπτού και του προφορικού λόγου για να μπορούν καθαρά και αποτελεσματικά να μεταφέρουν θέματα όπως τους σκοπούς του ελέγχου,

τις αξιολογήσεις , τα συμπεράσματα και τις προτάσεις του ελέγχου. Η συνεχής εκπαίδευση είναι απαραίτητη για τον εσωτερικό ελεγκτή για να διατηρεί τις τεχνικές του ικανότητες .

Η συνεχής εκπαίδευση επιτυγχάνεται με την εγγραφή και συμμετοχή των εσωτερικών ελεγκτών σε επαγγελματικές ενώσεις , παρακολούθηση συνεδρίων , σεμιναρίων , πανεπιστημιακών μαθημάτων και εκπαιδευτικών προγραμμάτων, καθώς επίσης και με τη συμμετοχή τους σε ερευνητικά αντικείμενα . Η επίδειξη της δέουσας επαγγελματικής συμπεριφοράς από όλους τους εσωτερικούς ελεγκτές κατά τη διενέργεια του ελέγχου είναι απαραίτητη .

Η δέουσα επαγγελματική συμπεριφορά απαιτεί τη διενέργεια ελέγχων και επιβεβαιώσεων σε εύλογη έκταση, χωρίς να απαιτεί λεπτομερή έλεγχο όλων των συναλλαγών . Γι' αυτό οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να λάβουν υπόψη τους :

- Την έκταση του ελεγκτικού έργου που είναι απαραίτητο για να επιτευχθούν οι στόχοι του ελέγχου.
- Τη σχετική σημαντικότητα των θεμάτων που ελέγχονται .
- Την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα των μέτρων εσωτερικού ελέγχου και
- Το κόστος του ελέγχου σε σχέση με τα αναμενόμενα / πιθανά οφέλη.

Πρέπει επίσης οι εσωτερικοί ελεγκτές να είναι σε ετοιμότητα να αντιμετωπίσουν συνθήκες και δραστηριότητες οι οποίες επιτρέπουν την εμφάνιση εκούσιων σφαλμάτων και παραλείψεων , μη αποδοτικότητας, σπατάλης , αναποτελεσματικότητας και σύγκρουσης συμφερόντων. Επιπρόσθετα πρέπει οι εσωτερικοί ελεγκτές να εντοπίσουν τα ανεπαρκή σημεία ελέγχου και να προτείνουν βελτιώσεις , για να προωθήσουν τη συμμόρφωση με τις αποδεκτές διαδικασίες και πρακτικές .

Δ. Αντιμετώπιση της απάτης

Ένα ακόμα σημαντικό σκέλος που έχουν να αντιμετωπίσουν οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι η απάτη. Απάτη είναι ένα σύνολο παρατυπιών και παρανόμων πράξεων που χαρακτηρίζονται από πρόθεση διενέργειας. Μπορεί να δημιουργηθεί προς όφελος ή προς ζημία της επιχείρησης από άτομα μέσα ή έξω από αυτή. Σχετικά με το Λογιστήριο έχει σημασία κατά την σύνταξη του οργανογράμματος, ο διαχωρισμός του τμήματος τούτου από τα υπόλοιπα στην επιχείρηση, την δραστηριότητα των οποίων έχει ευθύνη να παρακολουθεί και να αναφέρει με αντικειμενικότητα και ακρίβεια.

Εσωτερικά σε ένα τμήμα ή και σε μία μονάδα, λαμβανομένη ως ένα λειτουργικό σύστημα, υπάρχει και μια ακόμα διάσταση της έννοιας διαχωρισμός, στενότερα τούτης λαμβανομένης. Μια σωστή ανάθεση δηλαδή καθηκόντων και εκτέλεση προδιατεταγμένων λειτουργιών θα πρέπει να προβλέπει την αποφυγή συγκέντρωσης αλληλοσυγκρουόμενων καθηκόντων σε ένα και το αυτό άτομο, ή καθηκόντων τα όποια εκ της φύσεώς τους, όταν συγκεντρωθούν σε ένα και το αυτό άτομο, δημιουργούν διλήμματα τέτοια που μπορούν αναλόγως της επιλογής του κατά περίπτωση ατόμου, να ζημιώσουν οικονομικά την μονάδα. Παραδείγματα ανεπιθύμητων συμπτωμάτων λόγω μη κατάλληλου διαχωρισμού καθηκόντων είναι η κλοπή και η επικάλυψη ή μη ανακάλυψη ακούσιων λαθών και ατασθαλιών.

Ο κύριος μηχανισμός για καταστολή της απάτης είναι τα μέτρα ελέγχου. Η κύρια ευθύνη για καθιέρωση και διατήρηση των μέτρων ελέγχου έγκειται στη Γ.Δ.

Οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι υπεύθυνοι στην καταστολή της απάτης, ελέγχοντας και αξιολογώντας την επάρκεια και την

αποτελεσματικότητα των μέτρων ελέγχου. Για να επιτευχθεί αυτό, οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να καθορίσουν :

- Εάν το περιβάλλον της επιχείρησης ενθαρρύνει την αποδοχή από το προσωπικό των μέτρων ελέγχου (συνείδηση μέτρων ελέγχου).
- Εάν οι σκοποί και οι στόχοι που έχουν τεθεί από την επιχείρηση είναι ρεαλιστικοί.
- Εάν υπάρχουν γραπτές πολιτικές οι οποίες να περιγράφουν τις απαγορευμένες δραστηριότητες και τα μέτρα τα οποία πρέπει να λαμβάνονται όταν αποκαλύπτονται παρατυπίες :
- Εάν καθορίζονται και λειτουργούν κατάλληλες πολιτικές εγκρίσεων για τη διενέργεια συναλλαγών.
- Εάν πολιτικές , πρακτικές, διαδικασίες, εκθέσεις και άλλοι μηχανισμοί αναπτύσσονται για να παρακολουθούν τις δραστηριότητες και να διαφυλάσσουν τα περιουσιακά στοιχεία , ιδιαίτερα στις περιοχές υψηλού κινδύνου.
- Εάν διάλογοι επικοινωνίας παρέχουν στη διοίκηση επαρκείς και βάσιμες πληροφορίες και
- Εάν προτάσεις βελτιώσεων χρειάζεται να γίνουν για την καθιέρωση ή τη βελτίωση κοστολογικά αποδεκτών μέτρων ελέγχου για να εμποδίσουν τη διενέργεια απάτης.

Οι εσωτερικοί ελεγκτές δεν αναμένεται να έχουν γνώση ισοδύναμη με εκείνη ενός ατόμου του οποίου η κυρία ευθύνη είναι η ανεύρεση και η διερεύνηση της απάτης.

Ε. Εύρος Εργασίας

Η Γ.Δ. και το Δ.Σ. δίνουν τη γενική κατεύθυνση για το εύρος της εργασίας και τις δραστηριότητες που πρέπει να ελεγχθούν . Ο σκοπός της επισκόπησης για επάρκεια του συστήματος εσωτερικού ελέγχου είναι η εξέταση εάν το καθιερωμένο σύστημα παρέχει λογική ασφάλεια ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν αποδοτικά και οικονομικά . Οι κύριοι στόχοι των μέτρων εσωτερικού ελέγχου είναι :

- Η βασιμότητα και η πληρότητα των πληροφοριών.
- Η συμμόρφωση με τις πολιτικές, τα προγράμματα, τις διαδικασίες, τους νόμους και τους κανονισμούς.
- Η προστασία των περιουσιακών στοιχείων.
- Η οικονομική και αποδοτική χρήση των διαθέσιμων μέσων και ,
- Η επίτευξη των τεθέντων στόχων και προγραμμάτων.

Αποδοτικά μέτρα ελέγχου υπάρχουν όταν η Διοίκηση κατευθύνει με τέτοιο τρόπο που να παρέχει εύλογη διασφάλιση ότι οι σκοποί και οι στόχοι της επιχείρησης θα επιτευχθούν. Η κατεύθυνση της Διοίκησης περιλαμβάνει πέρα από την επίτευξη των στόχων και των προγραμματισμένων δραστηριοτήτων :

- Την ανάθεση αρμοδιοτήτων και εξουσιών και την παρακολούθηση της εφαρμογής τους .
- Την περιοδική σύγκριση της προγραμματισθείσας με την πραγματική απόδοση.
- Την τεκμηρίωση αυτών των δραστηριοτήτων για να παρέχεται πρόσθετη εξασφάλιση ότι τα συστήματα της επιχείρησης λειτουργούν όπως αναμενόταν .

Η Διοίκηση πρέπει περιοδικά να επισκοπεί τους τεθέντες στόχους και να τροποποιεί τα συστήματα για να τα προσαρμόσει σε μεταβολές εσωτερικών και εξωτερικών συνθηκών.

ΣΤ. Διενέργεια Ελεγκτικής Εργασίας

1) Προγραμματισμός του ελέγχου

Ο προγραμματισμός του ελέγχου πρέπει να τεκμηριώνεται και να περιλαμβάνει :

- Συγκέντρωση των βασικών πληροφοριών για τις ελεγκτικές δραστηριότητες.
- Καθορισμό των αναγκαίων μέσων για τη διενέργεια του ελέγχου.
- Επικοινωνία με όλους όσους χρειάζεται να ξέρουν για τον έλεγχο.
- Διενέργεια, όπως κριθεί απαραίτητο , μιας επιτόπιας έρευνας για να υπάρξει οικειότητα με τις δραστηριότητες και τα μέτρα ελέγχου και για να επιλεχθούν περιοχές στις οποίες πρέπει να δοθεί έμφαση κατά τον έλεγχο.
- Καταγραφή των προγραμμάτων ελέγχου.
- Καθορισμό του τρόπου υποβολής , χρόνου υποβολής και των αποδεκτών των ευρημάτων του ελέγχου και
- Λήψη έγκρισης για το πλάνο διενέργειας του ελέγχου.

2) Έλεγχος και αξιολόγηση των πληροφοριών

Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές πρέπει να συλλέγουν , να αναλύουν , να αξιολογούν και να τεκμηριώνουν πληροφορίες για να υποστηρίξουν τα ευρήματα του ελέγχου τους. Σχετικά με τη διαδικασία της εξέτασης και αξιολόγησης των πληροφοριών ισχύουν τα ακόλουθα :

- Οι πληροφορίες πρέπει να συλλέγονται για όλα τα θέματα που σχετίζονται με τους σκοπούς του ελέγχου και το εύρος της εργασίας.
- Οι πληροφορίες πρέπει να είναι επαρκείς, αδιαμφισβήτητες, σχετικές με τον έλεγχο και χρήσιμες για να παράσχουν ισχυρή βάση για τα ευρήματα του ελέγχου και τις προτάσεις βελτιώσεων.
- Οι διαδικασίες ελέγχου, συμπεριλαμβανομένων και των τεχνικών επαληθεύσεων και δειγματοληψίας , πρέπει να επιλέγονται εκ των προτέρων , όπου αυτό είναι δυνατό και να επεκτείνονται ή να τροποποιούνται, όπου αυτό απαιτείται από τις συνθήκες και ,
- Η όλη διαδικασία της συλλογής, ανάλυσης, αξιολόγησης και τεκμηρίωσης των πληροφοριών, πρέπει να επισκοπείται για να παρέχεται η λογική διασφάλιση της αντικειμενικότητας του ελεγκτή και της επίτευξης των στόχων του ελέγχου.

3) Τα φύλλα εργασίας

Τα φύλλα εργασίας πρέπει να συμπληρώνονται από τους εσωτερικούς ελεγκτές και να επισκοπούνται από ανωτέρους (προϊσταμένους) τους μέσα στη ΔΕΕ . Τα φύλλα εργασίας πρέπει να περιέχουν τις πληροφορίες που λήφθηκαν και τις αναλύσεις που διενεργήθηκαν και να υποστηρίξουν τα ευρήματα και τις προτάσεις που αναφέρονται στην έκθεση.

Η χρησιμότητα των φύλλων εργασίας έγκειται στα εξής :

- Παρέχουν την κύρια απόδειξη για την έκθεση ελέγχου .
- Επιβοηθούν στον προγραμματισμό, την εκτέλεση και την επισκόπηση του ελέγχου.
- Τεκμηριώνουν αν οι σκοποί του ελέγχου επιτεύχθηκαν.
- Διευκολύνουν την επισκόπηση από τρίτους.
- Παρέχουν τη βάση για αξιολόγηση της ποιότητας της εργασίας της ΔΕΕ.
- Παρέχουν βοήθεια σε περιπτώσεις ασφαλιστικών αξιώσεων , διαπράξεως απατών και διενέργειας δικών.
- Βοηθούν στην επαγγελματική ανάπτυξη του προσωπικού της ΔΕΕ.
- Δείχνουν τη συμμόρφωση της ΔΕΕ με τα πρότυπα της "Επαγγελματικής Διενέργειας του Εσωτερικού Ελέγχου".

Η οργάνωση , ο σχεδιασμός και το περιεχόμενο των φύλλων εργασίας εξαρτάται από τη φύση του κάθε ελέγχου. Τα φύλλα εργασίας θα πρέπει να περιέχουν και να τεκμηριώνουν τον προγραμματισμό του ελέγχου, την εξέταση και εκτίμηση της πληρότητας και αποτελεσματικότητας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου , τις ελεγκτικές διαδικασίες που διενεργήθηκαν, τις πληροφορίες που συγκεντρώθηκαν και τα συμπεράσματα στα οποία κατέληξε ο έλεγχος . Επιπλέον τεκμηριώνει τη διενεργηθείσα επισκόπηση, την έκθεση ελέγχου και τη μεταγενέστερη παρακολούθηση εκ μέρους των ελεγκτών.

Μεταξύ άλλων τα φύλλα ελέγχου εργασίας μπορούν να περιέχουν :

- Προγράμματα ελέγχου .

- Ερωτηματολόγια εκτιμήσεως του συστήματος Ε/Ε , διαγράμματα ροής διαδικασιών , επιβεβαιωτικές καταστάσεις και περιγραφές διαδικασιών.
- Σημειώσεις και αποτελέσματα συνεντεύξεων .
- Οργανογράμματα και περιγραφές καθηκόντων θέσεως.
- Φωτοτυπίες από σημαντικά συμβόλαια και συμβάσεις.
- Πληροφορίες για λειτουργικές και οικονομικές πολιτικές της εταιρείας.
- Επιβεβαιωτικές επιστολές και επιστολή δηλώσεων της διοίκησης.
- Αναλύσεις και επαληθεύσεις συναλλαγών , διαδικασιών και υπολοίπων λογαριασμών.
- Τα σχόλια της διοίκησης στην έκθεση ελέγχου και
- Αλληλογραφία ελέγχου , αν αυτή επιβεβαιώνει τα συμπεράσματα.

Τα φύλλα εργασίας μπορούν να έχουν τη μορφή εγγράφων , κασετών, δισκετών , φιλμ ή άλλων μέσων . Όταν ο έλεγχος είναι οικονομικής φύσεως, τα φύλλα εργασίας πρέπει να τεκμηριώνουν τη συμφωνία με τα υπόλοιπα που αναγράφονται στα λογιστικά βιβλία και τις οικονομικές καταστάσεις .

Μερικά φύλλα εργασίας μπορούν να χαρακτηρισθούν ως μόνιμα ή μεταφερόμενα . Αυτά συνήθως περιέχουν πληροφορίες συνεχούς σπουδαιότητας . Οι τεχνικές προετοιμασίας των φύλλων εργασίας περιλαμβάνουν :

- Την αναγραφή τίτλου – επικεφαλίδας σε κάθε φύλλο εργασίας⁵ .

⁵ Ο τίτλος συνήθως περιλαμβάνει το όνομα της επιχείρησης και της λειτουργίας που ελέγχεται, περιγραφή του περιεχομένου ή του σκοπού του συγκεκριμένου φύλλου εργασίας και το χρόνο που καλύπτεται από τον έλεγχο.

- Την αναφορά των αρχικών γραμμάτων του ελεγκτή και της ημερομηνίας συντάξεως του φύλλου εργασίας.
- Την αρίθμηση ή αριθμό αναφοράς του φύλλου εργασίας η οποία βοηθά στην ταξινόμησή του.
- Την χρησιμοποίηση και την επεξήγηση των συμβόλων και
- Την αναφορά των πηγών των πληροφοριών.

Η επισκόπηση των φύλλων εργασίας πρέπει να πραγματοποιείται σε επίπεδο ανώτερο του ελεγκτή που διηγήρησε τον έλεγχο. Με την επισκόπηση των φύλλων εργασίας επιτυγχάνεται η επιβεβαίωση της διενέργειας όλων των απαραίτητων ελεγκτικών διαδικασιών.

Στα φύλλα εργασίας πρέπει να υπάρχει τεκμηρίωση ότι διενεργήθηκε επισκόπηση των φύλλων εργασίας . Η τεκμηρίωση συνίσταται στην αναγραφή του ονόματος του επισκοπούμενου και της ημερομηνίας επισκόπησης στα φύλλα εργασίας . Εναλλακτική μέθοδος τεκμηρίωσης της επισκόπησης είναι η συμπλήρωση μιας σχετικής κατάστασης – λίστας ή η συμπλήρωση ενός σημειώματος που αναγράφει τη φύση , την έκταση και τα αποτελέσματα της επισκόπησης.

Οι διενεργούντες την επισκόπηση μπορούν να καταγράψουν τα ερωτηματικά τους και να αναζητούν επεξηγήσεις ή και κάποια πρόσθετη εργασία από τους ελεγκτές . Όταν επιλύονται τα ερωτηματικά τους πρέπει να δίδεται ιδιαίτερη προσοχή ώστε τα φύλλα εργασίας να παρέχουν επαρκή τεκμηρίωση ότι τα ερωτηματικά τους αυτά έχουν επιλυθεί.

Ο Διευθυντής της ΔΕΕ έχει την ευθύνη για τη διενέργεια της επισκόπησης , αλλά μπορεί να εκχωρήσει σχετικό δικαίωμα και σε άλλους. Η πρόσβαση στα φύλλα εργασίας πρέπει να επιτρέπεται μόνο σε συγκεκριμένα άτομα . Τα φύλλα εργασίας είναι περιουσία της

επιχείρησης . Η πρόσβαση οποιουδήποτε ατόμου εκτός της ΔΕΕ, στα φύλλα εργασίας πρέπει να επιτρέπεται από το διευθυντή της ΔΕΕ , αφού πρώτα αξιολογηθεί η αναμενόμενη χρησιμότητα.

Αποτελεί κοινή πρακτική η ανταλλαγή φύλλων εργασίας μεταξύ εσωτερικών ελεγκτών και εξωτερικών ελεγκτών της επιχείρησης . Σε περιπτώσεις που ζητείται πρόσβαση στα φύλλα εργασίας από άτομα ή υπηρεσίες εκτός της επιχείρησης , πρέπει η ΔΕΕ να ζητεί έγκριση από τη Γ.Δ και τους νομικούς συμβούλους της επιχείρησης, αν κριθεί απαραίτητο.

4) Έλεγχος της απόδοσης της επιχείρησης

Σε πολλές περιπτώσεις, τα στοιχεία μέτρησης της απόδοσης είναι συνήθως ακατάλληλα ή ανεπαρκή για τις ανάγκες των σύγχρονων επιχειρήσεων. Και αυτό γιατί σπάνια εναρμονίζονται με τις στρατηγικές της επιχείρησης , είναι τμηματοποιημένα ή αποσπασματικά , έχουν ως βάση τους ακατάλληλα υπάρχοντα συστήματα πληροφόρησης και φτωχά στοιχεία αναφοράς.

Ο Εσωτερικός Έλεγχος βρίσκεται ίσως στην ιδανική θέση , για να προσφέρει στο Διοικητικό Συμβούλιο τα στοιχεία που χρειάζονται για το σωστό έλεγχο της απόδοσης της επιχείρησης . Η οριζόντια επισκόπηση είναι ένα από τα πιο χαρακτηριστικά στοιχεία της προσέγγισης του Εσωτερικού Ελέγχου. Μία προσέγγιση η οποία επικεντρώνεται στις διαδικασίες που φέρουν το αποτέλεσμα παρά στις οργανωτικές λειτουργίες.

5) Γνωστοποίηση αποτελεσμάτων

Μία υπογεγραμμένη γραπτή έκθεση πρέπει να ετοιμάζεται μετά το πέρας κάθε ελέγχου . Ενδιάμεσες εκθέσεις, κατά τη διάρκεια του ελέγχου, μπορούν να μεταφέρονται γραπτά ή προφορικά , επίσημα ή μη.

Ενδιάμεσες εκθέσεις πρέπει να υποβάλλονται όταν :

- Απαιτείται άμεση προσοχή και λήψη μέτρων ή
- Υπάρχει αλλαγή στο εύρος του ελέγχου ή
- Διενεργείται έλεγχος ο οποίος διαρκεί μεγάλο χρονικό διάστημα.

Η υποβολή ενδιάμεσων εκθέσεων δεν μειώνει ούτε εξαλείφει την ανάγκη για υποβολή της τελικής έκθεσης.

Συνοπτικές εκθέσεις, στις οποίες να δίνεται έμφαση στα σημαντικότερα ευρήματα του ελέγχου , μπορεί να είναι κατάλληλες για τα ανώτατα επίπεδα της διοίκησης . Αυτές οι εκθέσεις μπορούν να εκδίδονται ξεχωριστά ή ταυτόχρονα με την τελική έκθεση του ελέγχου.

Πριν εκδοθεί η τελική γραπτή έκθεση , τα συμπεράσματα του ελέγχου και οι προτάσεις βελτιώσεων πρέπει να συζητούνται με τα κατάλληλα επίπεδα της διοίκησης.

Η συζήτηση των συμπερασμάτων και των προτάσεων βελτιώσεων συνήθως διενεργείται κατά τη διάρκεια του ελέγχου ή σε συναντήσεις που λαμβάνουν χώρα κατά το πέρας του ελέγχου. Εναλλακτικός τρόπος είναι να δίνεται στη διοίκηση των ελεγχόμενων ένα σχέδιο έκθεσης (draft) επί του οποίου να σημειώνουν οποιαδήποτε σχόλια.

Αυτές οι συζητήσεις και οι επισκοπήσεις με τους ελεγχόμενους διασφαλίζουν ότι δεν παραμένουν λανθασμένες κατανοήσεις ή επεξηγήσεις γεγονότων ή στοιχείων.

Το επίπεδο των συμμετεχόντων σε τέτοιες συζητήσεις μπορεί να διαφέρει μεταξύ επιχειρήσεων . Πρέπει όμως οι συμμετέχοντες να είναι γνώστες των εργασιών και των διαδικασιών σε λεπτομέρεια και να έχουν τη δύναμη να επιβάλουν συμμόρφωση ή εφαρμογή διορθωτικών μέτρων , αν τέτοια αποφασιστούν από τη διοίκηση.

Η έκθεση ελέγχου πρέπει να είναι :

- **Αντικειμενική** : να βασίζεται σε γεγονότα, ανεπηρέαστη από προκαταλήψεις.
- **Έγκαιρη** : να υποβάλλεται άμεσα, χωρίς καθυστερήσεις, έτσι ώστε σύντομα να λαμβάνονται διορθωτικά μέτρα.
- **Ευκρινής** : να είναι κατανοητή και λογική, χωρίς να επιδέχεται παρερμηνείες.
- **Ακριβής** : να επικεντρώνεται στην ουσία, χωρίς να αναφέρει περιττές λεπτομέρειες και
- **Δημιουργική** : το περιεχόμενό της και ο τόνος της να βοηθά τους ελεγχόμενους και την επιχείρηση.

Οι εκθέσεις ελέγχου πρέπει να παρουσιάζουν το σκοπό του ελέγχου , το εύρος του ελέγχου , τα αποτελέσματα του ελέγχου και εάν είναι δυνατόν , και έκφραση γνώμης. Είναι δυνατόν στις εκθέσεις ελέγχου να παρέχονται και διάφορες πληροφορίες για τη διενέργεια του ελέγχου, ενώ μπορεί να γίνεται αναφορά και σε προηγούμενες εκθέσεις ή σε προηγούμενους ελέγχους.

Αν συντάσσονται περιληπτικές εκθέσεις , αυτές πρέπει να παρουσιάζουν μία εικόνα ανάλογη του περιεχομένου της έκθεσης ελέγχου.

Τα ευρήματα του ελέγχου προκύπτουν από μία διαδικασία σύγκρισης της πραγματικής με την ιδανική κατάσταση . Τα ευρήματα πρέπει να βασίζονται σε :

- **Κριτήρια** (τα πρόσωπα και προσδοκίες – τι πρέπει να ισχύει).
- **Συνθήκες** (τα στοιχεία που βρήκε ή διαπίστωσε ο εσωτερικός ελεγκτής – τι ισχύει).
- **Αιτία** (ο λόγος για τον οποίο υπάρχει η παρατηρηθείσα διαφορά μεταξύ των αναμενόμενων και των πραγματικών συνθηκών).
- **Αποτέλεσμα** (ο κίνδυνος στον οποίο εκτίθεται η επιχείρηση επειδή υπάρχει η διαφορά μεταξύ των αναμενόμενων και των πραγματικών συνθηκών).

Όταν κατά τον έλεγχο παρατηρείται ότι η υπάρχουσα κατάσταση είναι η ιδανική , είναι κατάλληλη η αναγνώριση της ικανοποιητικής απόδοσης μέσα στην έκθεση ελέγχου. Οι βελτιώσεις οι οποίες έχουν παρατηρηθεί ότι επιτεύχθηκαν στο διάστημα που μεσολάβησε από τον προηγούμενο έλεγχο μέχρι τον τελευταίο , μπορούν να αναφέρονται στην έκθεση ελέγχου.

Οι προτάσεις για βελτιώσεις βασίζονται στα ευρήματα και τα συμπεράσματα του εσωτερικού ελεγκτή . Αυτές οι προτάσεις σκοπό έχουν τη δραστηριότητα για διόρθωση των υπαρχουσών συνθηκών ή βελτίωση των λειτουργιών . Οι προτάσεις για βελτιώσεις μπορεί να είναι γενικές ή και ειδικές. Μπορεί δηλαδή σε κάποιες περιπτώσεις να θεωρηθεί σκόπιμο να προταθεί μία γενική κατεύθυνση δράσης και ειδικές προτάσεις εφαρμογής και υλοποίησης . Υπάρχουν ακόμα περιπτώσεις , όπου μπορεί να είναι κατάλληλο να προταθεί περαιτέρω έρευνα .

Η γνώμη των ελεγχόμενων σχετικά με τα ευρήματα του ελέγχου και τις προτάσεις για βελτιώσεις, μπορούν να περιλαμβάνονται στην

έκθεση ελέγχου. Στα πλαίσια των συζητήσεων του εσωτερικού ελεγκτή με τον ελεγχόμενο , ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να προσπαθήσει να αποκτήσει τη σύμφωνη γνώμη του ελεγχόμενου για τα ευρήματα και για τον τρόπο βελτίωσης της κατάστασης . Αν ο εσωτερικός ελεγκτής και ο ελεγχόμενος διαφωνούν ως προς τα ευρήματα του ελέγχου, η έκθεση ελέγχου μπορεί να περιλαμβάνει και τις δύο θέσεις καθώς επίσης και τους λόγους διαφωνίας .

Ο διευθυντής της ΔΕΕ ή άλλος εξουσιοδοτημένος από αυτόν ελεγκτής: πρέπει να επισκοπήσει και να εγκρίνει την τελική έκθεση ελέγχου με την έκδοσή της και πρέπει να αποφασίσει επίσης σε ποιους πρέπει η έκθεση να διανεμηθεί/ υποβληθεί .

Οι εκθέσεις ελέγχου πρέπει να διανέμονται / υποβάλλονται σε εκείνα τα μέλη της επιχείρησης που έχουν την ισχύ να διασφαλίσουν ότι θα δοθεί η δέουσα βαρύτητα στα ευρήματα ελέγχου , που είναι σε θέση δηλαδή να λάβουν διορθωτικά μέτρα ή να διασφαλίσουν ότι θα ληφθούν διορθωτικά μέτρα . Η τελική έκθεση ελέγχου , πρέπει να δίνεται και στη διοίκηση των ελεγχομένων.

Τα υψηλότερα κλιμάκια ιεραρχίας στην επιχείρηση μπορούν να λάβουν μία συνοπτική έκθεση . Οι εκθέσεις μπορεί επίσης να δίδονται σε άλλα ενδιαφερόμενα ή επηρεαζόμενα μέρη από το Δ.Σ . Κάποιες πληροφορίες μπορεί να μην είναι κατάλληλες να γνωστοποιηθούν σε όλους τους παραλήπτες της έκθεσης ελέγχου επειδή είναι άκρως απόρρητα ή αναφέρονται σε παράνομες πράξεις . Τέτοιες πληροφορίες εντούτοις μπορεί να αναφέρονται σε μία ξεχωριστή έκθεση . Αν τα θέματα τα οποία αναφέρονται στην έκθεση σχετίζονται με την Γ.Δ. , η έκθεση πρέπει να υποβάλλεται προς το Δ.Σ.

6) Μεταγενέστερες ενέργειες

Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές πρέπει να παρακολουθούν με μεταγενέστερες ενέργειες μετά την υποβολή της έκθεσης και να επιβεβαιώνουν ότι λήφθηκαν τα κατάλληλα μέτρα σχετικά με τα ευρήματα που αναφέρθηκαν ή ότι η Γ.Δ. ή το Δ.Σ. ανέλαβε την ευθύνη της λήψης διορθωτικών μέτρων. Σχετικά με τα ληφθέντα μέτρα πρέπει οι εσωτερικοί ελεγκτές να κρίνουν αν αυτά θα φέρουν τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα.

Ζ. Η Διοίκηση της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου (ΔΕΕ)

i) Εσωτερική Διοίκηση

Ο διευθυντής της ΔΕΕ είναι υπεύθυνος για την κατάλληλη διοίκηση της ΔΕΕ έτσι ώστε :

- Η ελεγχόμενη εργασία να ικανοποιεί τις γενικές αρχές και τις ευθύνες της ΔΕΕ που εγκρίθηκαν από τη Γ.Δ. και έγιναν αποδεκτές από το Δ.Σ.
- Τα μέσα τα οποία διατίθενται από τη ΔΕΕ για τη διενέργεια των εργασιών της να χρησιμοποιούνται αποδοτικά και αποτελεσματικά, και
- Η ελεγκτική εργασία να γίνεται σύμφωνα με τα πρότυπα της Επαγγελματικής Πρακτικής του Εσωτερικού Ελέγχου.

Ο Διευθυντής της ΔΕΕ είναι υπεύθυνος να ζητήσει την έγκριση από την Γ.Δ. και την απόδοση από το Δ.Σ. ενός τυπικού γραπτού κειμένου (καταστατικών) για τη ΔΕΕ. Ο διευθυντής της ΔΕΕ πρέπει να καθιερώνει πλάνα (προγράμματα) για την εκτέλεση του ελεγκτικού έργου της ΔΕΕ.

Αυτά τα πλάνα πρέπει να είναι σύμφωνα με το καταστατικό και με τους γενικότερους σκοπούς της επιχείρησης . Η διαδικασία προγραμματισμού περιλαμβάνει την καθιέρωση :

- α) Στόχων .
- β) Χρονοδιαγραμμάτων – ελεγκτικής εργασίας .
- γ) Πλάνων στελέχωσης και οικονομικών προγραμματισμών και ,
- δ) Εκθέσεις πραγματοποιηθείσας δραστηριότητας .

Οι στόχοι της ΔΕΕ πρέπει να είναι δυνατό να πραγματοποιηθούν μέσα σε συγκεκριμένα χρονοδιαγράμματα και προϋπολογισμούς και σε όποιο βαθμό αυτό είναι δυνατό , πρέπει να είναι μετρήσιμοι . Πρέπει πάντοτε να συνοδεύονται από κριτήρια μέτρησης και από τεθείσες ημερομηνίες ολοκλήρωσης.

Τα χρονοδιαγράμματα πρέπει να περιλαμβάνουν :

- Ποιες δραστηριότητες προγραμματίζεται να ελεγχθούν .
- Πότε αυτές θα ελεγχθούν και ,
- Τον προβλεπόμενο χρόνο που απαιτείται για τον έλεγχο, λαμβάνοντας υπόψη το εύρος της εργασίας και την ελεγκτική εργασία που έχει εκτελεστεί από άλλους ή σε προηγούμενο έλεγχο.

Τα θέματα τα οποία πρέπει να λαμβάνονται υπόψη για να καθοριστούν οι προτεραιότητες του ελέγχου , πρέπει να περιλαμβάνουν :

1. Την ημερομηνία του τελευταίου ελέγχου και τα αποτελέσματα του ελέγχου αυτού.
2. Τον κίνδυνο στον οποίο εκτίθεται η εταιρεία.
3. Απαιτήσεις της διοίκησης.

4. Σημαντικές αλλαγές στις λειτουργίες, τα προγράμματα , τα συστήματα και τα μέτρα ελέγχου της επιχείρησης.
5. Ευκαιρίες για επίτευξη βελτιώσεων στη λειτουργία της επιχείρησης.
6. Μεταβολές στη σύνθεση και τις ικανότητες της ομάδας ελέγχου.

Οι εκθέσεις πραγματοποιηθείσας δραστηριότητας πρέπει να υποβάλλονται περιοδικά στη Γ.Δ. και στο Δ.Σ. Αυτές οι εκθέσεις πρέπει να συγκρίνουν : α) την επιτευχθείσα δραστηριότητα με τους στόχους του τμήματος και τα χρονοδιαγράμματα ελέγχου και β) τα πραγματοποιηθέντα έξοδα με τους οικονομικούς υπολογισμούς.

Ο τύπος και το περιεχόμενο των γραπτών πολιτικών και διαδικασιών πρέπει να είναι ανάλογος με το μέγεθος και τη διάρθρωση της ΔΕΕ και τη συνθετότητα της εργασίας . Επίσημα διοικητικά και τεχνικά εγχειρίδια μπορεί να μην είναι κατάλληλα για όλες τις ΔΕΕ . Μία μικρή ΔΕΕ δεν μπορεί να διοικείται με άμεση καθημερινή επίβλεψη.

Ο διευθυντής της ΔΕΕ πρέπει να καθιερώνει ένα πρόγραμμα επιλογής και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού της ΔΕΕ. Το πρόγραμμα πρέπει να περιλαμβάνει :

- Γραπτές περιγραφές καθηκόντων θέσεως για κάθε επίπεδο ελεγκτικού προσωπικού.
- Επιλογή ατόμων με προσόντα και ικανότητες.
- Εκπαίδευση και παροχή συνεχών εκπαιδευτικών ευκαιριών για κάθε εσωτερικό έλεγχο.
- Αξιολόγηση της απόδοσης κάθε εσωτερικού ελέγχου, τουλάχιστον μία φορά ετήσια.
- Παροχή συμβουλών στους εσωτερικούς ελεγκτές κατά τη διενέργεια του έργου τους και την επαγγελματική τους ανάπτυξη.

ii). Οι σχέσεις με τους εξωτερικούς ελεγκτές

Ο διευθυντής της ΔΕΕ πρέπει να συντονίζει τις προσπάθειες του εσωτερικού και του εξωτερικού ελέγχου, έτσι ώστε να επιβεβαιώνεται ότι επιτυγχάνεται επαρκής κάλυψη των δραστηριοτήτων από τον έλεγχο και ότι ελαχιστοποιούνται οι περιπτώσεις διπλού ελέγχου κάποιων σημείων.

Ο εξωτερικός ελεγκτής σχεδιάζει τον έλεγχό του έτσι ώστε να αποκτήσει επαρκή αποδεικτικά στοιχεία για να αιτιολογήσει και να στηρίξει τη γνώμη που εκφέρει επί των οικονομικών καταστάσεων της επιχείρησης. Το εύρος της εργασίας του εξωτερικού ελεγκτή καθορίζεται από τα επαγγελματικά πρότυπα των εξωτερικών ελεγκτών.

Ο διευθυντής της ΔΕΕ μπορεί να συμφωνήσει να εκτελέσει κάποια εργασία για τους εξωτερικούς λογιστές, σχετικά με τον έλεγχο των ετήσιων οικονομικών καταστάσεων της επιχείρησης. Αν επιτελεστεί τέτοια εργασία, αυτή θα πρέπει να είναι σύμφωνη με τα πρότυπα του εσωτερικού ελέγχου.

Ο διευθυντής της ΔΕΕ πρέπει να διενεργεί περιοδικές εκτιμήσεις του συντονισμού μεταξύ εξωτερικών και εσωτερικών ελεγκτών και της συνολικής αποδοτικότητας, συμπεριλαμβανομένου του κόστους του ελέγχου. Τα αποτελέσματα αυτής της εκτίμησης, πρέπει να κοινοποιεί στη Γ.Δ. και στο Δ.Σ. με σχετικά σχόλια.

Τα θέματα επικοινωνίας και συνεργασίας των εσωτερικών με τους εξωτερικούς ελεγκτές μπορούν να περιλαμβάνουν :

- Σημαντικές αδυναμίες των μέτρων ελέγχου.
- Σφάλματα και παραλήψεις.
- Παράνομες πράξεις.
- Κρίσεις της διοίκησης και εκτιμήσεις λογιστικών μεγεθών.

- Σημαντικές τροποποιήσεις (προσαρμογές) κονδυλίων που προέρχονται από ευρήματα που ανέκυψαν κατά τον έλεγχο.
- Διαφωνία με τη διοίκηση και ,
- Δυσκολίες που αντιμετωπίζονται κατά την εκτέλεση του ελεγκτικού έργου.

Ο συντονισμός των προσπαθειών του εσωτερικού και του εξωτερικού ελέγχου περιλαμβάνει περιοδικές συναντήσεις για συζήτηση επί θεμάτων αμοιβαίου ενδιαφέροντος , αμοιβαία πρόσβαση στα προγράμματα ελέγχου και τις άλλες εργασίες των ελεγκτών , ανταλλαγή εκθέσεων ελέγχου και προτάσεων για βελτίωση και κοινή κατανομή επί θεμάτων τεχνικής , μεθόδων και ορολογίας του ελέγχου.

Είναι πιο αποδοτικό για τον εσωτερικό και τον εξωτερικό έλεγχο να χρησιμοποιούν παρόμοιες τεχνικές , μεθόδους και ορολογία , έτσι ώστε να συντονίζεται η εργασία τους καλύτερα και να βασίζεται ο ένας στην εργασία του άλλου.

iii) Διασφάλιση ποιότητας

Ο διευθυντής της ΔΕΕ πρέπει να καθιερώνει και να χρησιμοποιεί ένα πρόγραμμα διασφάλισης ποιότητας (Δ.Π) για να αξιολογεί τις λειτουργίες του Εσωτερικού Ελέγχου . Ο σκοπός του προγράμματος αυτού είναι να παρέχει λογική εξασφάλιση ότι η ελεγκτική εργασία είναι σύμφωνη με τα πρόσωπα και το καταστατικό της ΔΕΕ .

Ένα πρόγραμμα Διασφάλισης Ποιότητας πρέπει να περιέχει τα εξής στοιχεία :

- Επίβλεψη (supervision).
- Εσωτερική επισκόπηση και ,

- Εξωτερική επισκόπηση (overview) .

Η επίβλεψη της εργασίας των εσωτερικών ελεγκτών πρέπει να γίνεται διαρκώς⁶ για να διασφαλίζεται η συμφωνία με τα πρότυπα , τις πολιτικές και τα προγράμματα ελέγχου.

Η επίβλεψη πρέπει επίσης να επεκτείνεται και στην εκπαίδευση , την αξιολόγηση προσωπικού , την παρακολούθηση του χρόνου και των εξόδων και άλλα διοικητικά θέματα.

Η εσωτερική επισκόπηση πρέπει να διενεργείται περιοδικά από άτομο της ΔΕΕ . Συνήθως η επισκόπηση αυτή διενεργείται από ένα άτομο ή ομάδα που επιλέγεται από τον διευθυντή της ΔΕΕ και επιτελεί την εργασία του με ένα επίσημο τρόπο.

Όταν ο τυπικός τρόπος διενέργειας της εσωτερικής επισκόπησης δεν θεωρείται κατάλληλος για τις ανάγκες της ΔΕΕ , εναλλακτικά μπορεί:

- Να γίνονται επισκοπήσεις σε δειγματοληπτική βάση από κατάλληλους ελεγκτές (προϊσταμένους ελέγχου) σε φύλλα εργασίας που είναι υπό την ευθύνη άλλων προϊστάμενων ελεγκτών . Αυτή η μέθοδος μπορεί ταυτόχρονα να παράσχει εκπαίδευση , ανταλλαγή ιδεών και να συμβάλει στην επίτευξη μεγαλύτερης ομοιομορφίας στην εργασία και τον τρόπο συντάξεως των φύλλων εργασίας και ,
- Να ζητείται η γνώμη των ελεγχομένων μέσω καταλλήλων ερωτηματολογίων. Αυτή η μέθοδος έχει τα πλεονεκτήματα ότι μπορεί να δώσει μία πρόσθετη γνώμη στη Γ.Δ. σχετικά με το έργο της ΔΕΕ και επίσης μπορεί να οδηγήσει σε προτάσεις βελτιώσεως του έργου του ελέγχου.

⁶ "Διαρκώς" σημαίνει κατά τη διάρκεια του προγραμματισμού, της εξέτασης – ελέγχου, της αξιολόγησης της έκθεσης και της παρακολούθησης των μεταγενέστερων ενεργειών για κάθε ελεγκτική δραστηριότητα.

Ο διευθυντής της ΔΕΕ πρέπει να λαμβάνει ένα γραπτό σημείωμα για τα αποτελέσματα κάθε εσωτερικής επισκόπησης και να επιβεβαιώνει ότι έχουν γίνει κατάλληλες εργασίες για βελτίωση της λειτουργίας της ΔΕΕ.

Η εξωτερική επισκόπηση πρέπει να διενεργείται για να εκτιμηθεί η ποιότητα του έργου της ΔΕΕ από κατάλληλα , ανεξάρτητα από την επιχείρηση , άτομα τα οποία δεν έχουν σύγκρουση συμφερόντων στην έκφραση αντικειμενικής γνώμης .

Εξωτερική επισκόπηση πρέπει να διενεργείται κάθε τρία χρόνια. Υπάρχουν όμως περιπτώσεις που δικαιολογείται διαφορετικό χρονικό διάστημα μεσολάβησης μεταξύ των δύο εξωτερικών επισκοπήσεων , όπως:

- Σημαντική και σε βάθος παρακολούθηση των εργασιών της ΔΕΕ από το Δ.Σ.
- Σε βάθος αξιολόγηση της εργασίας των εσωτερικών ελεγκτών από τους εξωτερικούς ελεγκτές , στα πλαίσια του ετήσιου ελέγχου των οικονομικών καταστάσεων της επιχείρησης.
- Σχετική σταθερότητα του καταστατικού , της οργάνωσης και της στελέχωσης της ΔΕΕ.

Η εξωτερική επισκόπηση είναι σημαντικότερο στοιχείο του προγράμματος Δ.Π. Αν παρόλα αυτά τα διαθέσιμα μέτρα είναι ανεπαρκή και δεν είναι δυνατόν να γίνει εξωτερική επισκόπηση , πρέπει να δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στην επίβλεψη της ελεγκτικής εργασίας και στις εσωτερικές επισκοπήσεις.

3.ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΠΩΣ

ΕΞ ΑΥΤΗΣ ΑΥΤΟΕΛΕΓΧΕΤΑΙ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Η ιεραρχική γραμμή αναφοράς στις επιχειρήσεις προκύπτει μέσα από τους ρόλους που έχει το κάθε όργανο μέσα σ' αυτή . Σημαντικό λόγο για την εφαρμογή αποτελεσματικών πρακτικών διακυβέρνησης της επιχείρησης , αποτελεί η αναγκαιότητα υπαγωγής των ειδικών συμφερόντων που χαρακτηρίζουν τις επιμέρους ομάδες ενδιαφερομένων (π.χ. διευθυντικών στελεχών, μετόχων, Διοικητικού Συμβουλίου κ.λ.π.) προς το γενικό συμφέρον της επιχείρησης και των μετόχων της. Η εταιρική διακυβέρνηση⁷ εξασκείται κυρίως από τα Διοικητικά Συμβούλια των εταιρειών , των οποίων , όμως, οι πράξεις περιορίζονται από όσους έχουν άμεσο ή έμμεσο συμφέρον στην εταιρεία (stakeholders).

1. Ο ρόλος των μετόχων

Εξ ορισμού το σημαντικότερο ενδιαφέρον για τις αποφάσεις των Διοικητικών Συμβουλίων των εταιρειών το έχουν οι ιδιοκτήτες τους (μέτοχοι). Βασικό δικαίωμα και υποχρέωση των μετόχων αποτελεί η συμμετοχή τους στις γενικές συνελεύσεις των μετόχων , προκειμένου να λαμβάνουν ενημέρωση ως προς τις δραστηριότητες των εταιρειών που έχουν επενδύσει και να θέτουν τυχόν ερωτήματά τους προς τα διευθυντικά στελέχη αυτών.

Οι μέτοχοι της εταιρείας θα πρέπει να ενημερώνονται επαρκώς και εγκαίρως από τη διοίκηση για θέματα για τα οποία θα κληθούν να

⁷ Με τον όρο "Εταιρική Διακυβέρνηση" εννοούμε το πλαίσιο των θεσμοθετημένων ή μη κανόνων, βάσει του οποίου εξασφαλίζεται η διοίκηση μιας επιχείρησης.

πάρουν αποφάσεις , όπως είναι για παράδειγμα οι εγκρίσεις τροποποιήσεων του καταστατικού , αυξήσεις μετοχικού κεφαλαίου και εκδόσεις νέων μετοχών , σημαντικές αποφάσεις όπως αυτές που αφορούν συγχωνεύσεις , εξαγορές , εγκρίσεις διορισμού και ανάκλησης μελών του Διοικητικού Συμβουλίου κ.λ.π.

Οι καλές πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης απαιτούν από τις εταιρείες να μεταχειρίζονται ισότιμα τους μετόχους τους και να μην προβαίνουν σε διακρίσεις του όγκου των μετόχων που έχει το κάθε φυσικό ή νομικό πρόσωπο (θεσμικοί επενδυτές ή μη) στην κατοχή του. Για κάθε κατηγορία μετοχών (κοινές ή προνομιούχες) οι μέτοχοι θα πρέπει να έχουν τα ίδια δικαιώματα ψήφου . Στις περιπτώσεις ψηφοφορίας με αντιπρόσωπο θα πρέπει να εξασφαλίζεται ότι ο τελευταίος ενεργεί βάσει συνεννόησης με το νόμιμο κάτοχο των μετοχικών τίτλων . Επίσης θα πρέπει να απαγορεύονται οι συναλλαγές και οι ενέργειες, οι οποίες στηρίζονται στην εσωτερική πληροφόρηση . Τέλος τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου και τα εκτελεστικά διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να γνωστοποιούν έγκαιρα μελλοντικές ενέργειές τους που μπορεί να επηρεάσουν την εταιρεία . Επομένως οι μεν μέτοχοι εξασφαλίζουν τα εκ του καταστατικού απορρέοντα δικαιώματα τους “ελέγχουν” και αξιολογούν τους διοικούντες την επιχείρηση , η δε διεύθυνση εσωτερικού ελέγχου οφείλει και πρέπει να εξασφαλίζει στους μετόχους την δυνατότητα άσκησης των δικαιωμάτων τους.

2. Ο ρόλος των συνεργαζομένων με την εταιρεία και των φορέων με νόμιμα συμφέροντα σ' αυτήν (Stakeholders)

Πολλές φορές οι σχετικές με την εταιρική διακυβέρνηση αποφάσεις των Διοικητικών Συμβουλίων των εταιρειών επηρεάζονται από τον ενδεχόμενο αντίκτυπο που μπορεί να προκαλέσουν είτε στους συνεργαζόμενους με αυτές (π.χ. εργαζόμενους, προμηθευτές, πελάτες κ.λ.π.), είτε στους φορείς με νόμιμα συμφέροντα σ' αυτές (π.χ. πιστωτές, κυβέρνηση κ.λ.π.)

Οι καλές πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης απαιτούν από τις εταιρείες να εξασφαλίζουν ότι τα δικαιώματα των συνεργαζομένων μ' αυτές (εργαζομένων, πελατών, προμηθευτών κ.λ.π.) γίνονται σεβαστές. Σε περιπτώσεις που τα δικαιώματα των συνεργαζομένων με τις επιχειρήσεις δεν γίνονται σεβαστά, θα πρέπει να δίνεται η δυνατότητα αξίωσης αποζημίωσης σ' αυτούς. Εν τέλει οι συνεργαζόμενοι με την εταιρεία καθώς και οι φορείς με νόμιμα συμφέροντα σε αυτήν προβαίνουν σε ένα οικονομικό έλεγχο της εταιρικής διακυβέρνησης, κάτι που τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου οφείλουν να τους εξασφαλίζουν.

3. Ο ρόλος των Διοικητικών Συμβουλίων

Τα Διοικητικά Συμβούλια είναι αυτά που καθορίζουν την διακυβέρνηση των εταιρειών πάντοτε μέσα στα πλαίσια των νόμων και κανονισμών του κράτους. Είναι υπεύθυνα για τη διαχείριση των κινδύνων που χαρακτηρίζουν την εταιρεία καθώς επίσης και με την ανάληψη ή αποφυγή τους. Κάθε τους ενέργεια θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από εντιμότητα και διαφάνεια προς τους μετόχους και τους άλλους ενδιαφερομένους για την εταιρεία (Stakeholders).

Σύμφωνα με το Ινστιτούτο Διευθυντών (Directors) της Μεγάλης Βρετανίας⁸ οι κυριότερες αρμοδιότητες των Διοικητικών Συμβουλίων των εταιρειών έχουν ως εξής :

1. Ο καθορισμός της επιχειρησιακής πολιτικής και στρατηγικής.
2. Η πρόσληψη και ο έλεγχος των εκτελεστικών διευθυντικών στελεχών της εταιρείας.
3. Η επισκόπηση της προόδου της επιχείρησης σε σχέση με τους στόχους που τίθενται.
4. Η υπευθυνότητα προς τους μετόχους και άλλους ενδιαφερομένους για την επιχείρηση ως προς τις δραστηριότητες αυτής.

Η επιτυχία ή όχι ενός Διοικητικού Συμβουλίου κρίνεται εν πολλοίς από την ικανότητά του να επιτυγχάνει τα επιθυμητά οικονομικά αποτελέσματα λειτουργώντας τίμια και ακέραια . Πολλά Διοικητικά Συμβούλια αποτυγχάνουν το διττό αυτό ρόλο τους , καθώς πολλές φορές η ευκολία παραγωγής κέρδους μέσα από μη νόμιμες διαδικασίες καθίσταται ελκυστική.

Τα Διοικητικά Συμβούλια των εταιρειών είναι υπεύθυνα για τα Συστήματα Εσωτερικού Ελέγχου αυτών . Τα Διοικητικά Συμβούλια πρέπει να θέτουν τις κατάλληλες πολιτικές, ώστε να εξασφαλίζεται η αποτελεσματικότερη λειτουργία των συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου και να διασφαλίζεται η αποτελεσματικότερη διαχείριση των κινδύνων που χαρακτηρίζουν τις δραστηριότητές τους . Παράλληλα οι εσωτερικοί ελεγκτές εξασφαλίζουν τον έλεγχο της πιστής και χρηστής εφαρμογής της χαραχθείσας επιχειρηματικής πολιτικής από όλους τους εμπλεκόμενους.

⁸ Ο όρος στα Αγγλικά είναι : Institute of Directors Guidelines of Directors ~ 1995 .

4. Ο ρόλος των Ελεγκτικών Επιτροπών

Κύριο μέλημα των Ελεγκτικών Επιτροπών είναι να διαπιστώσουν τη νόμιμη και ανεπηρέαστη διεξαγωγή εσωτερικών και εξωτερικών ελέγχων στις εταιρείες και να εξασφαλίζουν την αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ ελεγκτικών οργάνων και Διοικητικού Συμβουλίου.

Η Ελεγκτική Επιτροπή θα πρέπει να εκλέγεται από το Διοικητικό Συμβούλιο της εταιρείας , με απόφαση του οποίου προσδιορίζονται οι αρμοδιότητες και ο τρόπος λειτουργίας της.

Οι κυριότερες αρμοδιότητες της Ελεγκτικής Επιτροπής είναι η επιβεβαίωση χρηματοοικονομικών αναλύσεων και η διασφάλιση της ορθής λειτουργίας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου της εταιρείας.

Παρά το γεγονός ότι η επιτροπή αναφέρεται στο Διοικητικό Συμβούλιο θα πρέπει πάντοτε να λειτουργεί προς το συμφέρον όλων των μετόχων και άλλων άμεσα ενδιαφερομένων για την εταιρεία (Stakeholders), προς τους οποίους έχει και την τελική ευθύνη.

Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, αλλά και τις σύγχρονες αρχές εταιρικής διακυβέρνησης , οι αρμοδιότητες της Ελεγκτικής Επιτροπής ως προς την εταιρική διακυβέρνηση είναι να εξασφαλίζει ότι η εταιρεία συμμορφώνεται με τους σχετικούς νόμους και ρυθμιστικές διατάξεις , να λειτουργεί προάγοντας τον ηθικό – κοινωνικό ρόλο της και να διατηρεί ένα αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου.

Η Ελεγκτική Επιτροπή θα πρέπει να συνεργάζεται στενά με τον διευθυντή εσωτερικού ελέγχου της εταιρείας ο οποίος οφείλει να αναφέρει τουλάχιστον ετησίως σε έγγραφη μορφή , την έκταση και το εύρος των ελεγκτικών εργασιών του τμήματος εσωτερικού ελέγχου σχετικά με την εταιρική διακυβέρνηση.

4.ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Τα προβλήματα στον Εσωτερικό Έλεγχο ξεκινούν από το γεγονός ότι τόσο το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης δεν είναι σταθερό και εξαρτάται από ποικιλία αστάθμητων παραγόντων. Το πρόβλημα επεκτείνεται από τη στιγμή που μιλάμε για ένα μεταβλητό περιβάλλον , οι αντιδράσεις του οποίου πρέπει να διαχειριστούν όχι μόνο βραχυχρόνια αλλά και μακροχρόνια. Ο σοβαρότερος παράγοντας που έχει να αντιμετωπίσει ένας αποτελεσματικός έλεγχος είναι ο ανθρώπινος παράγοντας . Η πρόταση των ερευνητών και συγγραφέων στην Αμερική , σχετικά με ένα μοντέλο διοίκησης επικεντρωμένο στην ποιότητα, είναι να στηριχτεί ο έλεγχος στον ανθρώπινο παράγοντα και όχι στις καταστάσεις, δηλαδή, στο προσωπικό της επιχείρησης . Θεωρούν λοιπόν ότι πρέπει να δοθεί περισσότερη ελευθερία στην εργασία και διεύρυνση των αρμοδιοτήτων και υπευθυνοτήτων του προσωπικού , για τις οποίες θα νοιώθουν και θα είναι υπό αξιολόγηση.

Με τα σημερινά δεδομένα το μεγαλύτερο πρόβλημα των Εσωτερικών Εκλεκτών είναι η τεχνολογία. Πρέπει δηλαδή με λίγα λόγια να ληφθούν υπόψη οι επιπτώσεις της τεχνολογίας στην αποτελεσματικότητα του ελέγχου . Μέχρι σήμερα τουλάχιστον δεν μπορεί κανείς να ισχυρισθεί ότι είναι εύκολο να διαχειρισθεί τα τεχνολογικά μέσα που χρησιμοποιεί η επιχείρηση. Η επίπτωση λοιπόν της τεχνολογίας στον έλεγχο δεν μπορεί να είναι αμελητέα, όπως και η σχέση που υπάρχει μεταξύ οργανωτικής δομής και τεχνολογίας.

Ο έλεγχος πρέπει να προσανατολίζει τις αποφάσεις της επιχείρησης προς την ασφάλεια και την ποιότητα. Αυτή , λοιπόν, η αποστολή του , προϋποθέτει ότι έχουν προσδιοριστεί στα στοιχεία που δημιουργούν την ποιότητα μιας απόφασης της επιχείρησης. Εάν ως

κριτήριο μιας τέτοιας αξιολόγησης τεθεί η φύση των στόχων που η επιχείρηση προσδιορίζει, τότε αποφάσεις ποιότητας είναι εκείνες που είναι συναφείς με τους στόχους.

Η αποτελεσματικότητα⁹ των ελέγχων διασφαλίζεται όταν έχουν προβλεφθεί τα εξής:

1. Έμπειρο και αριθμητικά επαρκές προσωπικό.
2. Απρόσκοπτη πρόσβαση σε όλα τα στοιχεία και πληροφορίες απαραίτητες στην ελεγκτική διαδικασία.
3. Λεπτομερώς καταγεγραμμένους τους ελεγκτικούς στόχους, τα προγράμματα και τις διαδικασίες ελέγχου καθώς επίσης τις κατάλληλες μεθοδολογίες των ελέγχων.
4. Καθιέρωση μηχανισμού ελέγχου του βαθμού συμμόρφωσης στις υποδείξεις του ελέγχου και ενημέρωσης της Διοίκησης για την πορεία των διορθωτικών ενεργειών.

Η έννοια της αποτελεσματικότητας εισχωρεί λοιπόν στην έννοια των στόχων της επιχείρησης. Η έννοια της παραγωγικότητας στα διαθέσιμα μέσα της επιχείρησης που μπορεί να χρησιμοποιηθούν με τον πλέον παραγωγικό τρόπο και να αποφευχθούν οι σπατάλες. Η έννοια της οικονομικότητας υπεισέρχεται στην απόκτηση των αναγκαίων πηγών εκμετάλλευσης, στο χαμηλότερο κόστος. Οι τρεις αυτές αποστολές του ελέγχου δεν είναι απαραίτητα συγκρουόμενες, σε μερικές όμως περιπτώσεις μπορεί και να είναι όπως π.χ. αν η επιχείρηση απευθύνεται σε πελάτες που είναι περισσότερο ευαίσθητοι στις μετά την πώληση υπηρεσίες και στην ποιότητα του προϊόντος και λιγότερο στις τιμές.

Το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου ενός οργανισμού δεν πρέπει μόνο να συντελεί στην επίτευξη των στόχων του, αλλά να προσφέρει αξία και

⁹ Αποτελεσματικότητα είναι η ικανότητα της επίτευξης των στόχων.

να το κάνει με τρόπο αποτελεσματικό, αποδοτικό και οικονομικό . Η προσήλωση στα Επαγγελματικά Πρότυπα¹⁰ (Standards For the Professional Practice of Internal Auditing) για την εφαρμογή Εσωτερικού Ελέγχου, όπως αυτά που χρησιμοποιούνται από το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών , είναι υποχρεωτικό προαπαιτούμενο για τη διενέργεια αποτελεσματικών εσωτερικών ελέγχων.

¹⁰ Σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα Επαγγελματικής Εφαρμογής Ε/Ε ο ορισμός του επαγγέλματος έχει επανακαθοριστεί ως "μία ανεξάρτητη, αντικειμενική, διαβεβαιωτική, συμβουλευτική δραστηριότητα σχεδιασμένη να προσθέτει αξία και να βελτιώνει τις λειτουργίες του οργανισμού. Βοηθά έναν οργανισμό να επιτύχει τους αντικειμενικούς σκοπούς του, προσφέροντας μία συστηματική επιστημονική προσέγγιση για την αποτίμηση και βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διαχείρισης των κινδύνων, των εσωτερικών ελέγχων και των διαδικασιών διοίκησης".

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

1. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΗΜΕΡΑ

Ο έλεγχος έχει σαν πρωταρχικό σκοπό την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών και στόχων των επιχειρήσεων , όπως αυτοί έχουν καθοριστεί κατά το στάδιο της λειτουργίας της σχεδίασης / προγραμματισμού . Κάθε οργανισμός έχει οργανωμένο το δικό του Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου , το οποίο μέσα από σχετικές πολιτικές , οδηγίες και κανονισμούς αποσκοπεί στην εξάλειψη των κινδύνων που σχετίζονται με την επιχειρηματική δραστηριότητα.

Σύμφωνα με τις καλές αρχές εταιρικής διακυβέρνησης, για την αξιολόγηση του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου ορίζεται ως υπεύθυνη , σχετική ανεξάρτητη υπηρεσία , μέσα στην ίδια την επιχείρηση. Η τελευταία προκειμένου να ασκήσει ανεξάρτητα και αποτελεσματικά το ρόλο της , θα πρέπει να έχει τη δυνατότητα άμεσης επικοινωνίας είτε με το Διοικητικό συμβούλιο , είτε με υπο-επιτροπή αυτού (Ελεγκτική Επιτροπή).

Η υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου επισκοπεί , αξιολογεί και συμβουλεύει τη Διοίκηση της επιχείρησης σε θέματα που αφορούν το υφιστάμενο Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου της επιχείρησης.

Επίσης είναι εκείνη η οποία θα επισημάνει τυχόν κινδύνους που απειλούν την καλή λειτουργία της επιχείρησης και εκείνη η οποία θα συμβουλεύσει στο πώς οι κίνδυνοι που έχουν επισημανθεί μπορούν να αντιμετωπιστούν. Δεν παίρνει η ίδια μέτρα αντιμετώπισης των κινδύνων , ούτε κανένα από τα στελέχη της εμπλέκεται με τις ελεγχόμενες

δραστηριότητες και λειτουργίες της επιχείρησης , ώστε να εξασφαλίζεται η αμεροληψία της.

Ο Εσωτερικός Έλεγχος , σε αντίθεση με τον εξωτερικό έλεγχο που περιορίζεται στον έλεγχο και πιστοποίηση της ακρίβειας των Οικονομικών Καταστάσεων των επιχειρήσεων , διενεργεί τόσο χρηματοοικονομικούς , όσο και λειτουργικούς και διοικητικούς ελέγχους. Οι παραπάνω έλεγχοι διενεργούνται με τη μορφή ειδικών έργων, βάσει σχετικού προγραμματισμού και προϋπολογισμού . Για την αποτελεσματική διενέργεια τους χρησιμοποιούνται ειδικά προγράμματα ελέγχου , κατά περίπτωση , τα οποία αναπτύσσονται από την ίδια την υπηρεσία.

Οι προτάσεις της υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου , θα πρέπει να κατευθύνονται προς τη Διοίκηση της εταιρείας, κυρίως σε μορφή γραπτών αναφορών , και αφού προηγουμένως έχουν συντελεστεί και συμφωνηθεί με τους ελεγχόμενους . Η Διοίκηση με τη σειρά της αναλαμβάνει την υλοποίηση των προτάσεων της υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου και θέτει χρονικά όρια για την εφαρμογή τους.

Τα στελέχη μιας σύγχρονης υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου , μπορεί να έχουν διαφορετικό ακαδημαϊκό και επαγγελματικό υπόβαθρο, λόγω των διαφορετικών δραστηριοτήτων και διαδικασιών που ελέγχει η υπηρεσία στα πλαίσια της επιχείρησης . Έτσι, μπορεί να αποτελείται από οικονομολόγους, λογιστές, διοικητικούς, ειδικούς στα μηχανογραφικά συστήματα κ.λ.π.

Η λειτουργία συστημάτων και Υπηρεσιών Εσωτερικού Ελέγχου μέσα στις σύγχρονες επιχειρήσεις , θα λέγαμε λοιπόν πως κρίνεται απαραίτητη , διότι με τη δραστηριότητά τους προστατεύουν τα συμφέροντα των επιχειρήσεων , των μετόχων και των stakeholders και

διασφαλίζουν την απρόσκοπτη οικονομική, αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία αυτών.

2. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στο σημερινό επομένως επιχειρηματικό περιβάλλον του Διοικητικού Συμβουλίου, οι διοικήσεις των επιχειρήσεων μπορούν να εμπιστεύονται στη λειτουργία του Εσωτερικού Ελέγχου :

- Να κάνει ένα συνολικό έλεγχο συμμόρφωσης της επιχείρησης στις προϋποθέσεις της Εταιρικής Διακυβέρνησης.
- Να παρέχει συμβουλές για τα θέματα διαχείρισης κινδύνων και το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου όλου του οργανισμού.
- Να παρέχει αντικειμενική επιβεβαίωση για την επάρκεια και αποτελεσματικότητα του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου.
- Να εργάζεται στενά με άλλες δραστηριότητες διαχείρισης κινδύνων στην επιχείρηση, βεβαιώνοντας ότι οι μύριοι κίνδυνοι προσδιορίζονται και αποτιμώνται και τέλος,
- Να παρέχει αντικειμενική πληροφόρηση στην Επιτροπή Ελέγχου του Διοικητικού Συμβουλίου για την κατάσταση των Συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου.

Οι εσωτερικοί ελεγκτές ίσως είναι οι μοναδικοί λειτουργοί που θα μπορούν να προσφέρουν τις ανωτέρω υπηρεσίες στην επιχείρηση, γιατί έχουν το πλεονέκτημα να αντιλαμβάνονται τον οργανισμό από μέσα. Και τούτο διότι το επάγγελμα του εσωτερικού ελεγκτή έχει απαλλαγή σήμερα από την παλιά εικόνα του "διοικητικού επιθεωρητή", για να εξελιχθεί σε εταίρο της διοίκησης και σύμβουλο της, με ικανότητες στη

διαχείριση των κινδύνων , στα Συστήματα Εσωτερικού Ελέγχου της διοίκησης και την ανάπτυξη των νέων συστημάτων και μεθοδολογιών.

Οι εσωτερικοί ελεγκτές υποχρεούνται να υπερασπίζονται και να εφαρμόζουν στην πράξη τις αρχές της Ακεραιότητας , Αντικειμενικότητας , Εμπιστευτικότητας και Επάρκειας . Μία αποτελεσματική , ικανή , καλά στελεχωμένη και στρατηγικά τοποθετημένη λειτουργία Εσωτερικού Ελέγχου μπορεί να αποτελεί ένα από τα πλέον πολύτιμα εργαλεία που θα παρέχει μία ευρέως φάσματος επιβεβαίωση που χρειάζονται τα Διοικητικά Συμβούλια των επιχειρήσεων , καθώς επίσης και να λειτουργούν ως "παράγοντες ανακούφισης" για τους μετόχους , τους επενδυτές και το κοινωνικό σύνολο γενικότερα.

Τα οικονομικά σκάνδαλα και ατασθαλίες , τα τελευταία χρόνια οδήγησαν αρκετές κυβερνήσεις κρατών στη λήψη μέτρων σχετικά με τη βελτίωση των συστημάτων εταιρικής διακυβέρνησης¹¹ των επιχειρήσεων ιδιαίτερα εκείνων που είναι εισηγμένες στα χρηματιστήρια . Οι λόγοι που συνετέλεσαν σε αυτά τα βήματα μπορούν να συνοψιστούν ως εξής :

1. Η ύπαρξη μη αποτελεσματικών εκτελεστικών διευθυντικών στελεχών ή μη ικανών μελών των Διοικητικών Συμβουλίων που μπορεί να εκμεταλλευτούν υπάρχουσες αδυναμίες του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου των εταιρειών τους ή τυχόν κενών στη νομοθεσία και να προβούν σε παράνομες πράξεις.
2. Η δράση των δημοσιογράφων σε πολιτικές και οικονομικές εφημερίδες, σε σχέση με την αποκάλυψη γεγονότων που αναφέρονται σε απάτες, ατασθαλίες , παρανομίες , κ.λ.π. στο ευρύ

¹¹ Τόσο στις ΗΠΑ όσο και στις άλλες χώρες της Ευρώπης (ιδιαίτερα στη Μεγάλη Βρετανία) έχουν υιοθετηθεί είτε προαιρετικοί (π.χ. ΗΠΑ, Γερμανία, Ελλάδα), είτε προαιρετικοί κώδικες εταιρικής διακυβέρνησης (π.χ. Μ. Βρετανία, Γαλλία).

κοινό , που είτε αποκαλύπτονται από τους ίδιους, είτε τους μεταφέρονται από τρίτους.

3. Η έκδοση οδηγιών , εγκυκλίων από ομάδες συμφερόντων , όπως είναι οι επιτροπές κεφαλαιαγοράς , τα χρηματιστήρια αξιών , οι κεντρικές τράπεζες , τα Σώματα Ορκωτών Ελεγκτών - Λογιστών , τα Ινστιτούτα Εσωτερικών ελεγκτών κ.λ.π. Οι εκδόσεις αυτές συνεισφέρουν στην ενημέρωση και προστασία του επενδυτικού κοινού και των ιδίων των επιχειρήσεων.

Σε πρώτο επίπεδο λοιπόν ο Εσωτερικός Έλεγχος περιλαμβάνει το σχέδιο οργάνωσης της επιχείρησης , το κατάλληλο προσωπικό και ένα σύνολο από οδηγίες που προσδιορίζουν τους όρους και της προϋποθέσεις της υλοποίησης κάθε ενέργειας της επιχείρησης . Εξυπακούεται ότι στόχος του πρώτου αυτού επιπέδου είναι η διαμόρφωση ενός αξιόπιστου και αποτελεσματικού συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου.

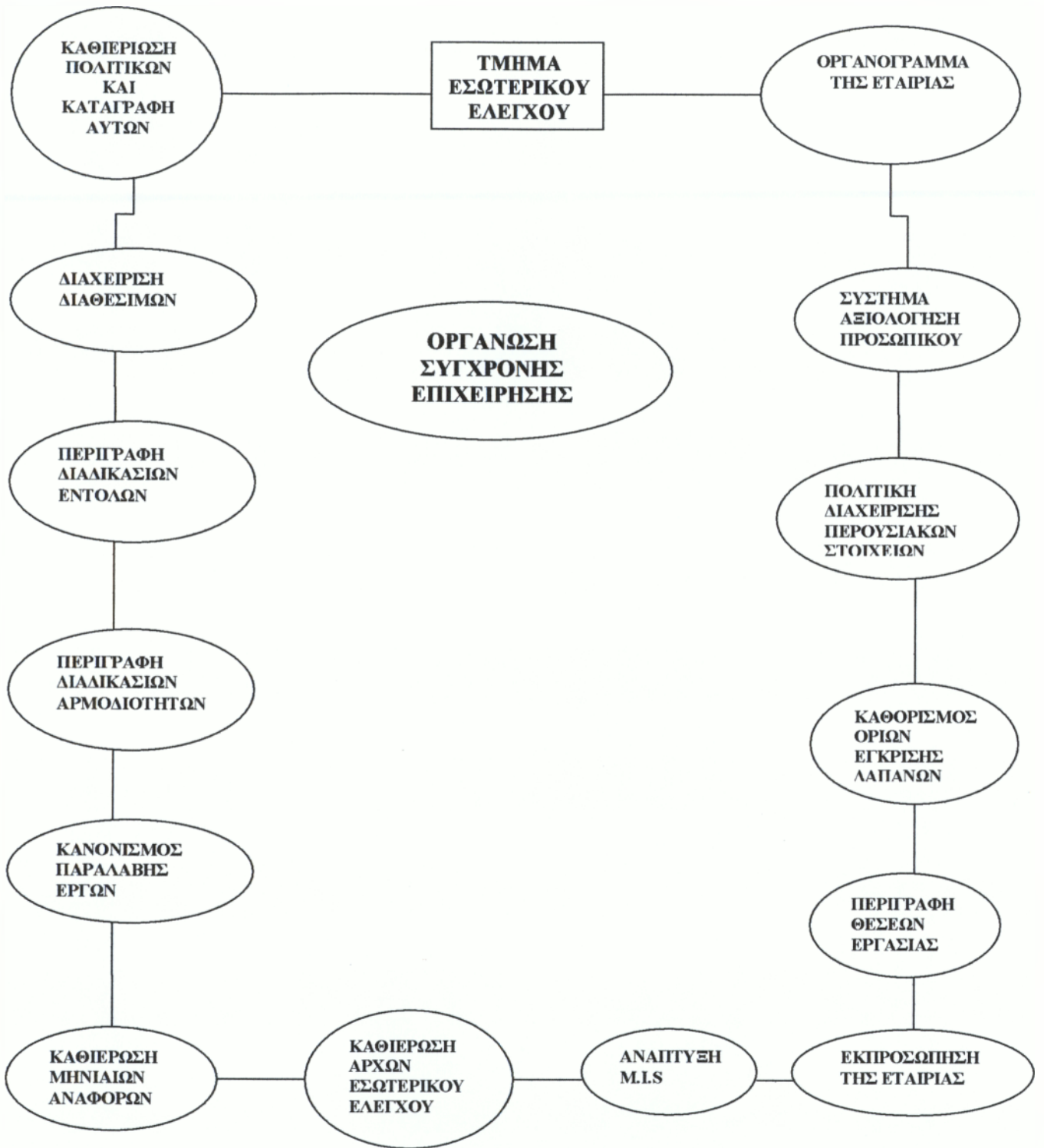
Στις επιχειρήσεις μεγάλου μεγέθους , π. χ. υπάρχει ανάγκη μιας ορθολογικής οργάνωσης που περιγράφεται στο οργανόγραμμά της και οδηγιών υλοποίησης των ενεργειών της που είναι γραπτές και περιλαμβάνονται σε ειδικό εγχειρίδιο . Τα γραπτά αυτά στοιχεία οργανογράμματος και εγχειριδίου επιτρέπουν να προσδιορισθούν τα καθήκοντα , οι υπευθυνότητες αλλά και οι εξουσίες του προσωπικού της επιχείρησης.

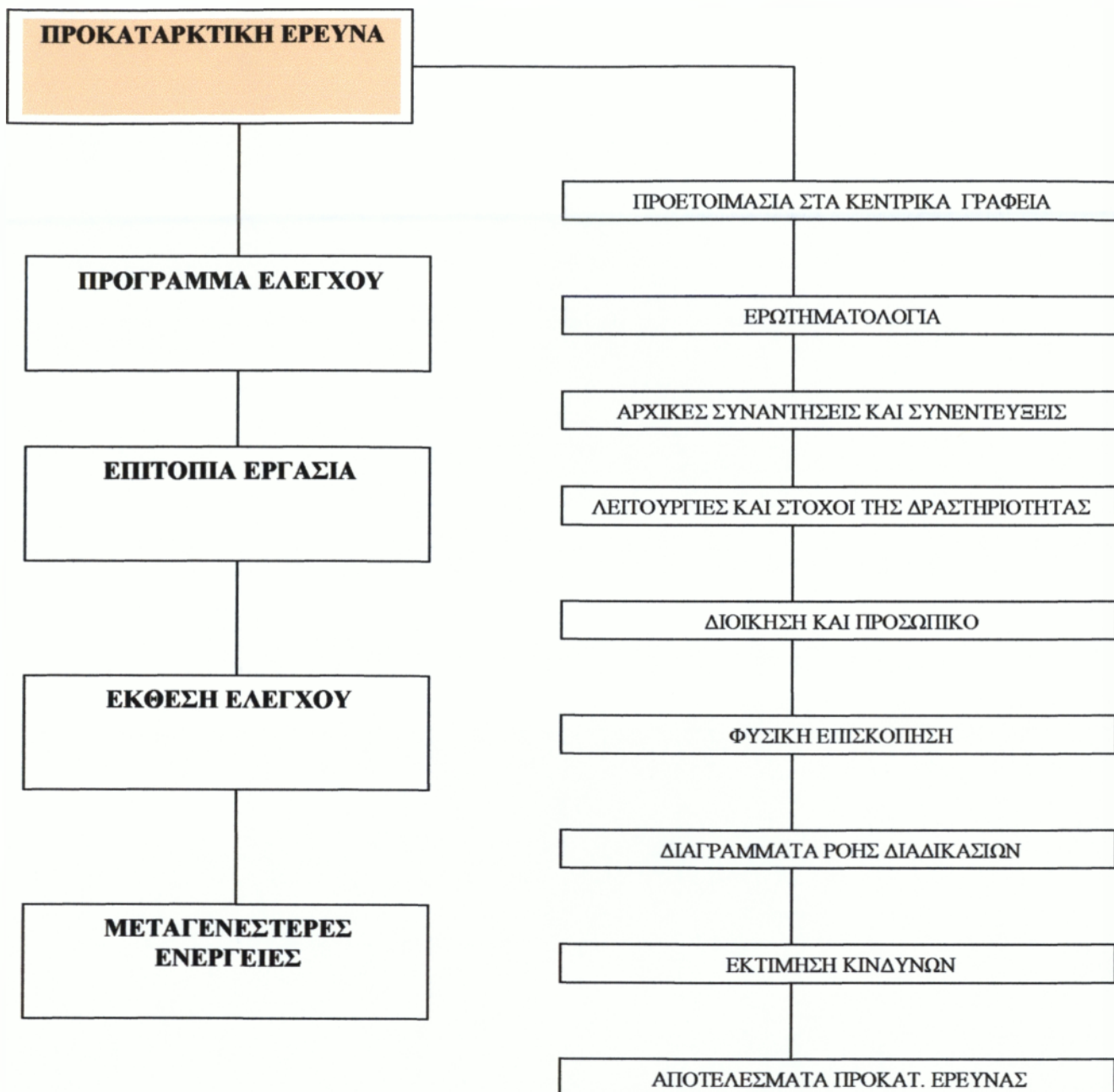
Σε δεύτερο επίπεδο , ο Εσωτερικός Έλεγχος είναι μεθοδολογική επαλήθευση της ύπαρξης και ορθής εφαρμογής του συστήματος καθώς και η αξιολόγηση του. Αν το σύστημα οργάνωσης είναι γραπτό , η επαλήθευση και αξιολόγηση του δευτέρου επιπέδου μπορούν εύκολα να επιτευχθούν . Για τις επιχειρήσεις μικρού μεγέθους που δεν υπάρχει γραπτό σύστημα οργάνωσης , η πραγματοποίηση του δευτέρου επιπέδου δεν μοιάζει να είναι εφικτή . Όμως αυτό δεν σημαίνει ότι αυτές οι

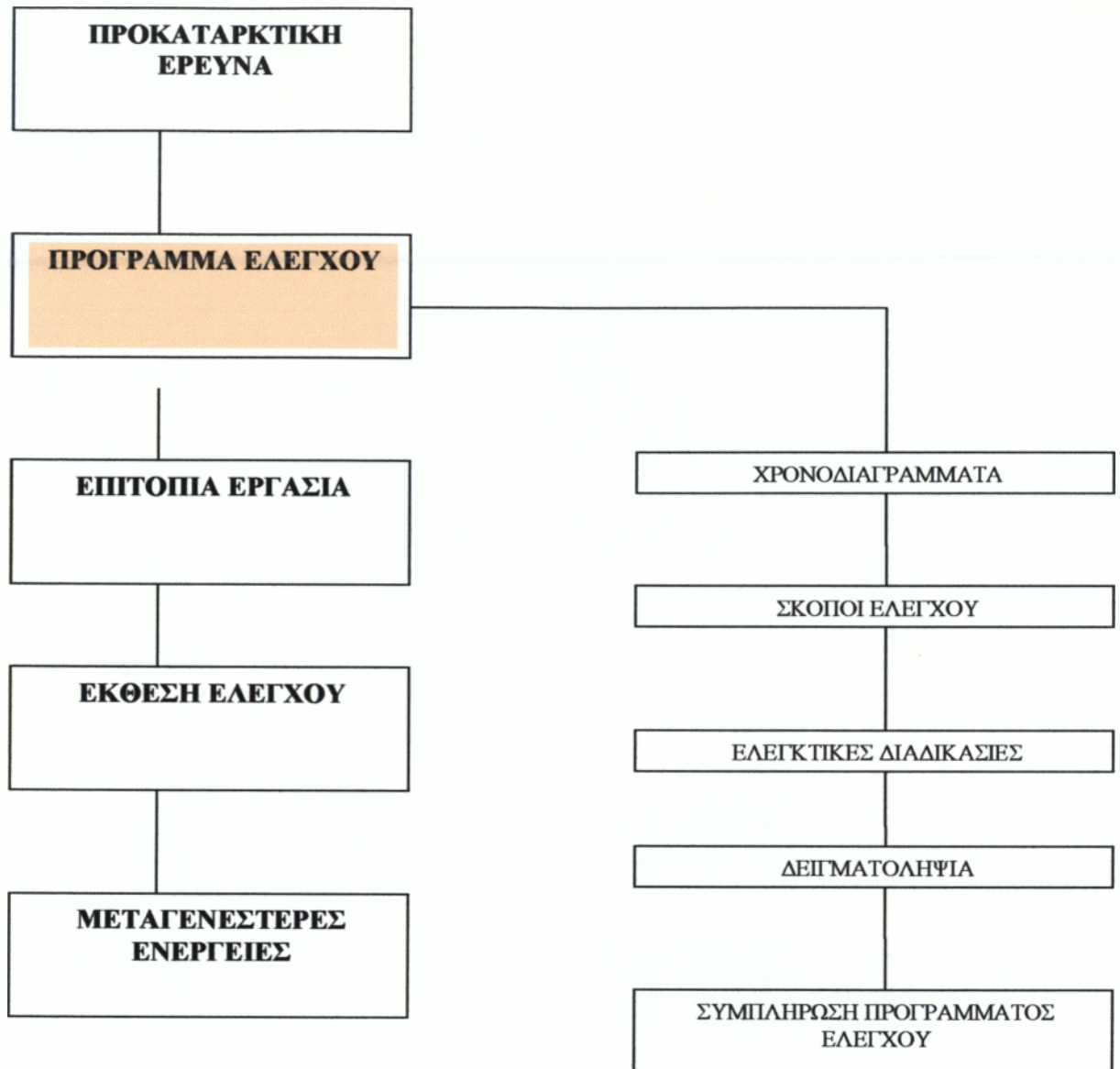
επιχειρήσεις δεν έχουν σύστημα οργάνωσης , έχουν ένα σύστημα που στον ελεγκτή-επιθεωρητή μένει να το ανιχνεύσει , να το προσδιορίσει και να το αξιολογήσει . Συμπερασματικά , το δεύτερο επίπεδο του Εσωτερικού Ελέγχου είναι εφαρμόσιμο σε όλες τις επιχειρήσεις και σε όλες τις οικονομικές ενότητες.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

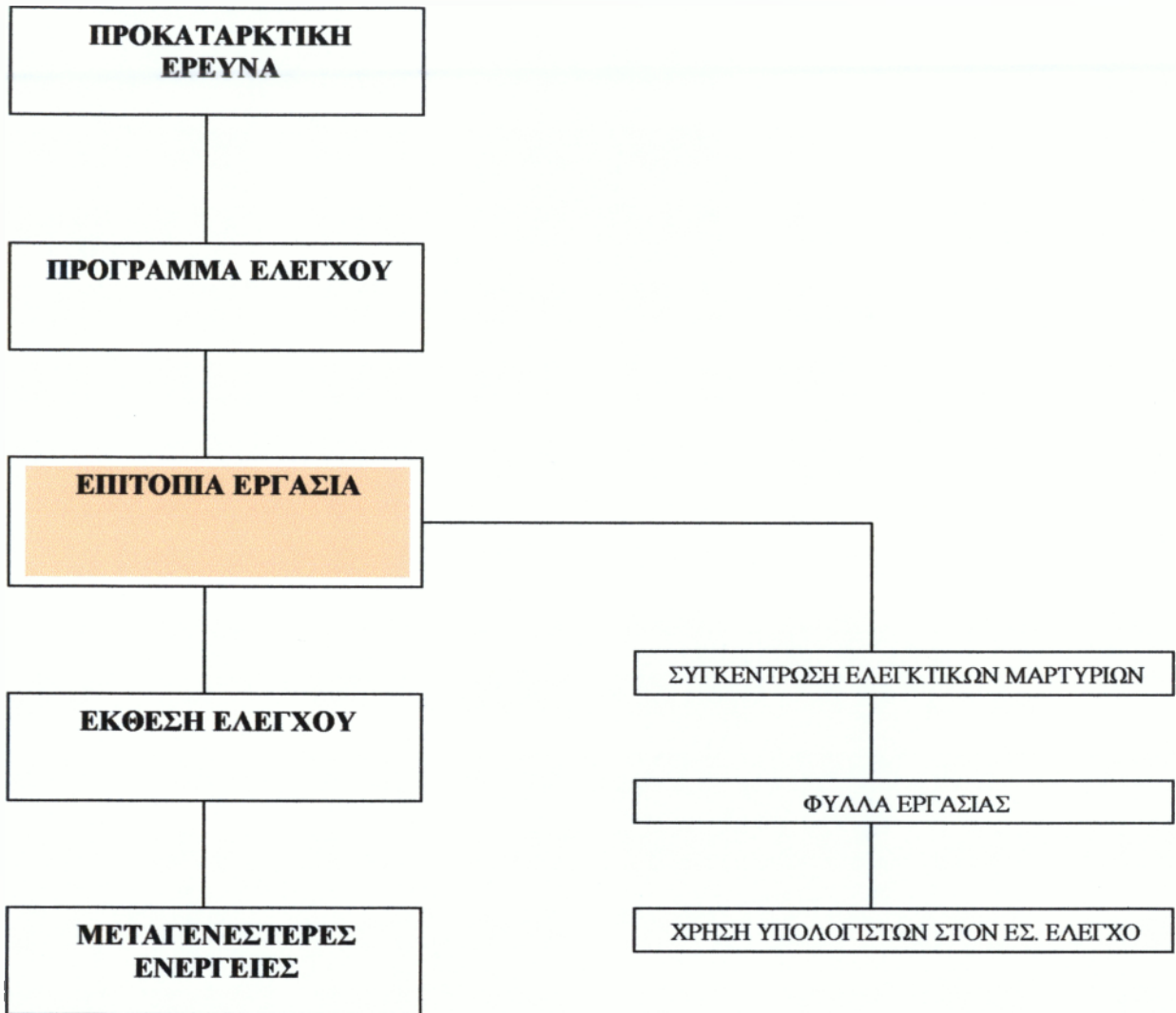
- ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΙΚΗ ΑΠΕΙΚΟΝΗΣΗ
ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΜΙΑΣ
ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.
- ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΙΚΗ ΑΠΕΙΚΟΝΗΣΗ
ΤΩΝ 5 ΦΑΣΕΩΝ ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΑΣ ΤΟΥ
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ.



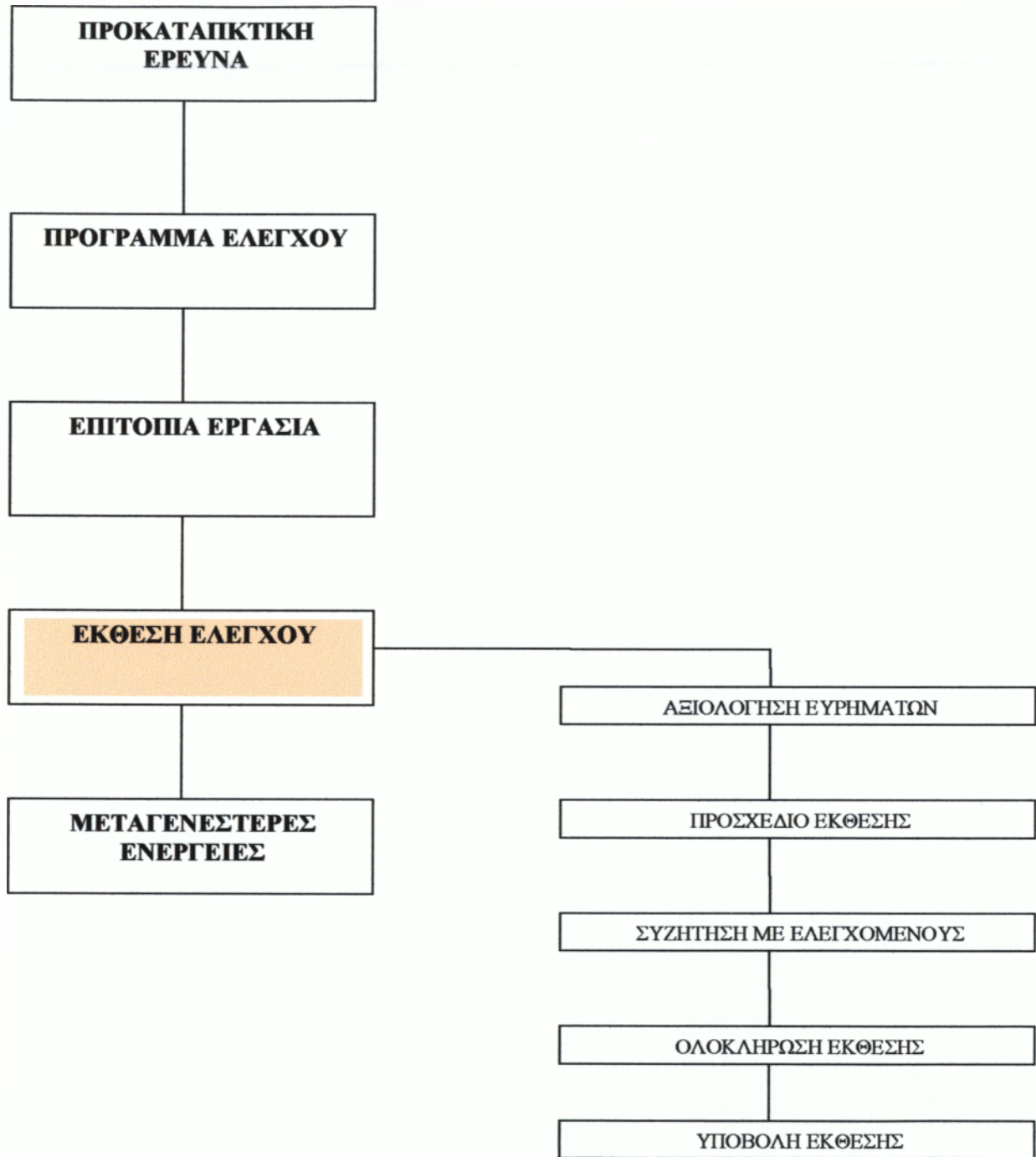




ΦΑΣΕΙΣ ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΑΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ



ΦΑΣΕΣ ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΑΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ



ΦΑΣΕΙΣ ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΑΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

**ΠΡΟΚΑΤΑΡΚΤΙΚΗ
ΕΡΕΥΝΑ**

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΛΕΓΧΟΥ

ΕΠΙΤΟΠΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΕΚΘΕΣΗ ΕΛΕΓΧΟΥ

**ΜΕΤΑΓΕΝΕΣΤΕΡΕΣ
ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ**

ΑΜΕΣΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ

ΕΝΔΙΑΜΕΣΕΣ ΕΠΙΒΕΒΑΙΩΣΕΙΣ

ΚΑΤΑ ΤΟΝ ΕΠΙΟΜΕΝΟ ΕΛΕΓΧΟ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Αλεξανδρίδου Δ. Ελίζα: " Δίκαιο Εμπορικών εταιρειών."
- Γιαννακόπουλος Δ. & Παπουτσής Ι. : "Διοικητικά Πληροφοριακά Συστήματα." 2003
- Canzos, C. : Reflections on Theory Efficiency of Current Issues in Financial Reporting Archives of Economic History No .2, 1991 pp.145-165.
- Καντζού Κων. : " Ελεγκτική θεωρία και Πρακτική.",1995.
- Λεβάντης Ε. & Γρηγοράκος Θ. " Το Δίκαιον των Εμπορικών Εταιρειών" 1989.
- Μάλλιαρης Γ. Πέτρος : " Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ.", Β' Έκδοση .
- Παπαδάτου Θεοδώρα : " Εσωτερικός και Εξωτερικός έλεγχος Α.Ε.",2001.
- Παπαστάθης Παντελής: "Σύγχρονος Εσωτερικός Έλεγχος στις Επιχειρήσεις – Οργανισμούς".
- Περάκης : " Ο τακτικός έλεγχος της Α.Ε." , 1984 .
- Περάκης : " Το δίκαιο της Α.Ε.", τόμος 5 .
- Πομόνης Ν. : "Λογιστική" , 1996 .

ΠΗΓΕΣ

- Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (the Institute of Internal Auditors) .
- Οικονομικά Χρονικά , Ιανουάριος – Φεβρουάριος 2004 .
- Οικονομικά Χρονικά , Μάρτιος –Απρίλιος 2004 .
- Οικονομικά Χρονικά , Μάιος –Ιούνιος 2004 .