



ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ
ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ

AthensMBA



ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ΔΙΑΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΑΚΑΔ. ΕΤΟΣ: 2009-10

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Εφαρμογή διαδικασιών

εσωτερικού ελέγχου

σε μικρές-μεσαίες επιχειρήσεις

Επιμέλεια:

Στυλιανός Χ. Οικονομήσιος

Επιβλέπων:

Νικόλαος Α. Παναγιώτου

ΑΘΗΝΑ
ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 2010

ΔΗΛΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη μεταπτυχιακή εργασία για τη λήψη του Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, έχει συγγραφεί από εμένα προσωπικά και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό.

Η εργασία αυτή έχοντας εκπονηθεί από εμένα, αντιπροσωπεύει τις προσωπικές μου απόψεις επί του θέματος. Οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης μεταπτυχιακής αναφέρονται στο σύνολό τους, δίνοντας πλήρεις αναφορές στους συγγραφείς, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο».

Όνοματεπώνυμο

Υπογραφή

Στυλιανός Οικονομήσιος

Σύνοψη

Αντικείμενο της παρούσας εργασίας είναι η εφαρμογή διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου σε μικρές-μεσαίες επιχειρήσεις, καθώς επίσης και η παρουσίαση της σχετικής μεθοδολογίας.

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

Το Πλαίσιο Επαγγελματικής Εφαρμογής εσωτερικού ελέγχου αναλύεται στην επόμενη ενότητα, παρέχοντας μια δομημένη προσέγγιση στις αρχές και στη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου και ενώ παράλληλα παρουσιάζονται οι βέλτιστες πρακτικές εφαρμογής του. Το Πλαίσιο περιλαμβάνει τον ορισμό του Εσωτερικού Ελέγχου, τον Κώδικα Δεοντολογίας, τα Διεθνή Πρότυπα Εσωτερικού Ελέγχου και Συμβουλευτικές Οδηγίες.

Ακολουθεί ανάλυση της μεθοδολογίας εφαρμογής διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου σε μικρές-μεσαίες επιχειρήσεις. Δεδομένου ότι οι μικρές-μεσαίες επιχειρήσεις δε διαθέτουν τους πόρους και την τεχνογνωσία για να έχουν σε μόνιμη βάση λειτουργία εσωτερικού ελέγχου, ενδείκνυται η εφαρμογή των διαδικασιών μέσω ανάθεσης της λειτουργίας σε εξωτερικό συνεργάτη, ώστε να μπορεί να επικεντρωθεί η επιχείρηση στις βασικές λειτουργίες της. Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι τύποι και τα πλεονεκτήματα της ανάθεσης και πραγματοποιείται αναλυτική περιγραφή των βημάτων της μεθοδολογίας, τα οποία διαχωρίζονται σε βήματα σχεδιασμού και βήματα υλοποίησης. Ο σχεδιασμός περιλαμβάνει Στρατηγική Ανάλυση, Αξιολόγηση Επιχειρησιακών Κινδύνων και Ανάπτυξη Πλάνου Ελέγχου. Η υλοποίηση περιλαμβάνει

Υλοποίηση Πλάνου Ελέγχου, Σύνταξη Έκθεσης Ελέγχου και Υλοποίηση διορθωτικών ενεργειών. Στο Παράρτημα Α παρατίθενται υποδείγματα εντύπων και φύλλων εργασίας που μπορούν να χρησιμοποιηθούν στη διενέργεια των ελέγχων.

Προκειμένου να τονισθεί η αναγκαιότητα και η χρησιμότητα εφαρμογής των διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου, παρουσιάζεται μελέτη περίπτωσης σε εταιρεία που χαρακτηρίζεται ως μικρή-μεσαία.

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

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

Executive Summary

This report highlights the need for internal auditing in small-medium enterprises and analyzes the relevant methodology for implementation.

Corporate governance principles are analyzed in the first chapter of the report and it is outlined that it is important to apply these principles in the enterprise. Enterprise risk management makes a major contribution towards helping an organization manage business risks. Furthermore, the regulatory framework is analyzed, as well as the role of internal auditing in effective corporate governance and prevention of fraud.

The International Professional Practices Framework facilitates consistent development, interpretation and application of concepts, methodologies and techniques with respect to internal auditing and is described in the second chapter. Definition of Internal Auditing, Code of Ethics, International Standards and Practice Advisories are included in the corresponding chapter.

The internal audit methodology for small-medium enterprises is presented in the next chapter. Given the fact that small-medium enterprises have limited resources and knowledge in terms of internal audit techniques and methodologies, outsourcing the internal audit function can help the organization focus on its core competencies. The relevant methodology is organized into six modules divided into two operational levels, planning and execution. Planning includes Strategic Analysis, Enterprise Risk Assessment, and Internal Audit Plan Development. Execution consists of Internal Audit Execution, Reporting, and Issue Resolution Tracking. Templates that can be used during fieldwork are presented in Appendix A.

A case study is presented in the next chapter in order to demonstrate that internal audit adds value and improves an organization's operations.

In the final chapter, it is outlined that internal audit contributes significantly in helping an organization improve its operations and effectiveness, especially when industries,

economies and regulatory environments are changing as a result of financial crisis. By implementing continuous auditing and continuous monitoring methodologies around their organizational processes, transactions, systems, and controls, organizations can support the internal audit activity, enhance overall risk and control oversight and achieve greater transparency in the enterprise.

The role of internal audit is evolving, and the new strategic value proposition should include the provision of risk management assurance along with the traditional responsibility of assurance over controls.

Περιεχόμενα

1	Πρόλογος	7
2	Εταιρική διακυβέρνηση και εσωτερικός έλεγχος	9
2.1	Εισαγωγικά	9
2.2	Βασικά στοιχεία εταιρικής διακυβέρνησης	10
2.2.1	Κουλτούρα	10
2.2.2	Ηγεσία	11
2.2.3	Συνεργασία	11
2.2.4	Συστήματα	12
2.2.5	Δομή	12
2.3	Πλαίσιο Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων (Enterprise Risk Management [ERM] Framework)	13
2.3.1	Στοιχεία Πλαισίου	15
2.4	Εσωτερικός έλεγχος και διαχείριση κινδύνων	16
2.5	Ρόλος του εσωτερικού ελέγχου στη σύγχρονη επιχείρηση	18
2.6	Εσωτερικός έλεγχος και νομοθετικό-κανονιστικό πλαίσιο	21
2.6.1	Διεθνείς τάσεις	21
2.6.2	Οδηγία Ευρωπαϊκής Ένωσης	21
2.6.3	Ελληνικό νομοθετικό πλαίσιο	23
2.7	Πρόληψη απάτης	24
3	Πλαίσιο Επαγγελματικής Εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου	27
3.1	Γενικά	27
3.2	Ορισμός εσωτερικού ελέγχου	28
3.3	Κώδικας Δεοντολογίας	28
3.3.1	Αρχές	28
3.3.2	Κανόνες Συμπεριφοράς	29
3.4	Διεθνή Πρότυπα Εσωτερικού Ελέγχου	31
3.4.1	Σκοπός	31
3.4.2	Κατηγορίες Προτύπων	32
3.5	Συμβουλευτικές Οδηγίες	33
3.5.1	Γενικά	33
3.5.2	Συμβουλευτικές Οδηγίες για τα Πρότυπα Χαρακτηριστικών	34
3.5.3	Συμβουλευτικές Οδηγίες για τα Πρότυπα Εφαρμογής	34
3.6	Υποστήριξη εσωτερικού ελέγχου από εξωτερικούς συνεργάτες	36
4	Μεθοδολογία εφαρμογής εσωτερικού ελέγχου σε μικρές-μεσαίες επιχειρήσεις	39
4.1	Γενικά	39
4.2	Ανάθεση της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου σε εξωτερικό συνεργάτη	40
4.2.1	Τύποι ανάθεσης	40

4.2.2	Πλεονεκτήματα ανάθεσης	41
4.3	Σύσταση ομάδας εσωτερικού ελέγχου	42
4.4	Μεθοδολογία εφαρμογής	43
4.4.1	Βήματα μεθοδολογίας	43
4.4.2	Ανάλυση βημάτων μεθοδολογίας	44
5	Μελέτη Περίπτωσης στην εταιρεία JX	52
5.1	Εισαγωγικά	52
5.2	Η JX στην Ελλάδα	53
5.3	Λειτουργία εσωτερικού ελέγχου στη JX	53
5.3.1	Γενικά	53
5.3.2	Στρατηγική ανάλυση και αξιολόγηση επιχειρησιακών κινδύνων	54
5.3.3	Ανάπτυξη και υλοποίηση Πλάνου Ελέγχου	55
5.3.4	Σύνταξη και υποβολή Έκθεσης Ελέγχου	55
6	Συμπεράσματα και προοπτικές εσωτερικού ελέγχου	57
6.1	Διαχείριση κινδύνων σε περιόδους ύφεσης	57
6.1.1	Προβλήματα σύγχρονης επιχείρησης	57
6.1.2	Καλές πρακτικές διαχείρισης κινδύνων	58
6.2	Σημασία εσωτερικού ελέγχου στις μικρές-μεσαίες επιχειρήσεις	60
6.3	Μέτρηση απόδοσης	61
6.3.1	Παράγοντες επιτυχίας	61
6.3.2	Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας	62
6.4	Το μέλλον του εσωτερικού ελέγχου	63
6.5	Βελτίωση λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου	65
6.5.1	Απαιτήσεις μετόχων και διοίκησης	67
6.5.2	Σημαντικοί κίνδυνοι και θέματα	67
6.5.3	Ορθή διαχείριση σχέσεων	67
6.5.4	Κόστος υπηρεσιών	67
6.5.5	Κατάλληλη στελέχωση	68
6.5.6	Ανάπτυξη πελατοκεντρικής κουλτούρας	68
6.5.7	Καινοτομία και βελτίωση ποιότητας	68
6.5.8	Χρήση νέων τεχνολογιών	69
6.6	Συστηματικός έλεγχος και συνεχής παρακολούθηση λειτουργιών	69
6.7	Προσδοκίες από τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου	71
A	Παράρτημα I – Έντυπα Ελέγχου	73
B	Παράρτημα II – Βιβλιογραφία	88

1 Πρόλογος

Καθώς η παγκόσμια οικονομία συνεχίζει να συνέρχεται από τη χειρότερη μεταπολεμική οικονομική ύφεση, οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν προκλήσεις και ευκαιρίες στην τρέχουσα περίοδο. Σταδιακά, έχουν αρχίσει να μπαίνουν πλέον οι βάσεις για ένα πιο σταθερό και ασφαλές χρηματοπιστωτικό σύστημα που θα διασφαλίζει βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη (Strauss-Kahn, 2010)¹. Παράλληλα όμως με την αναμόρφωση του χρηματοπιστωτικού συστήματος, είναι απαραίτητο για τις επιχειρήσεις να προχωρήσουν σε αναδιοργάνωση του συνολικού τρόπου λειτουργίας τους ώστε να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικότερα τις προκλήσεις στο επιχειρηματικό περιβάλλον, όπως αυτό διαμορφώνεται με τις αλλαγές που συντελούνται λόγω της ύφεσης.

Οι επιχειρήσεις υπέστησαν σκληρά και εκτεταμένα πλήγματα σε μεγάλο βαθμό, κάποιες έκλεισαν, άλλες αποδεικνύονται πιο ισχυρές και ανθεκτικές και είναι έτοιμες να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες που θα δημιουργηθούν από την ανάκαμψη. Σε κάθε περίπτωση, είναι αναγκαίο να διαμορφωθεί ένα πλαίσιο λειτουργίας σε κάθε επιχείρηση το οποίο θα βασίζεται στις αρχές και στις βέλτιστες πρακτικές της εταιρικής διακυβέρνησης. Το πλαίσιο λειτουργίας είναι απαραίτητο να ενσωματώνει διαδικασίες διαχείρισης κινδύνων προκειμένου να είναι σε θέση η εταιρεία να αναγνωρίσει έγκαιρα, να αξιολογήσει και να λάβει μέτρα αντιμετώπισης ενδεχόμενων κινδύνων.

Η λέξη “κίνδυνος – risk” προέρχεται από το λατινικό “risicare” που σημαίνει “τολμώ”. Με αυτήν την έννοια ο κίνδυνος είναι επιλογή πάρα πεπρωμένο. Οι δράσεις που τολμούμε να αναλάβουμε και οι οποίες εξαρτώνται από την ελευθερία επιλογών που διαθέτουμε, ουσιαστικά χαρακτηρίζουν το ιστορικό της διαχείρισης κινδύνων. Η διαχείριση κινδύνων ενσωματώνεται σε ένα ευρύ φάσμα λήψης αποφάσεων της καθημερινής ζωής, είτε σε προσωπικό, είτε σε επαγγελματικό, είτε σε κοινωνικό επίπεδο. Σε κάθε περίπτωση, κίνδυνος σημαίνει έκθεση στην αβεβαιότητα και αφορά στις ανθρώπινες δραστηριότητες και στις επιχειρήσεις (Χαραλαμπίδης, 2010)².

Σε επιχειρησιακό επίπεδο, κίνδυνος είναι η δυνατότητα επέλευσης δυσμενών επιπτώσεων από την έκβαση μιας ενέργειας ή ενός γεγονότος, με αποτέλεσμα την εμφάνιση μη αναμενόμενων ζημιών ή τον περιορισμό της ικανότητας της επιχείρησης να υλοποιήσει τους στόχους της. Επομένως η λειτουργία διαχείρισης κινδύνων περιλαμβάνει το σύνολο των στρατηγικών, πολιτικών, διαδικασιών, οργανωτικών και τεχνολογικών υποδομών που μια επιχείρηση πρέπει να αναπτύξει, προκειμένου να αναγνωρίζει, εκτιμά, παρακολουθεί και ελέγχει σε συνεχή βάση την έκθεσή της στους κινδύνους που απορρέουν από τις δραστηριότητές της.

Ο εσωτερικός έλεγχος είναι μια λειτουργία που δύναται να συμβάλλει ουσιαστικά στην αποτελεσματική διαχείριση κινδύνων και κατ'επέκτασιν στη βέλτιστη εταιρική διακυβέρνηση. Η βελτίωση των δομών της εταιρικής διακυβέρνησης μέσω της εφαρμογής διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου αυξάνει την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης, δημιουργεί πρόσθετο πλούτο για τους μετόχους, προσθέτει αξία στις λειτουργίες της εταιρείας και μακροπρόθεσμα μεγιστοποιεί την απόδοση και την κερδοφορία της.

2 Εταιρική διακυβέρνηση και εσωτερικός έλεγχος

2.1 Εισαγωγικά

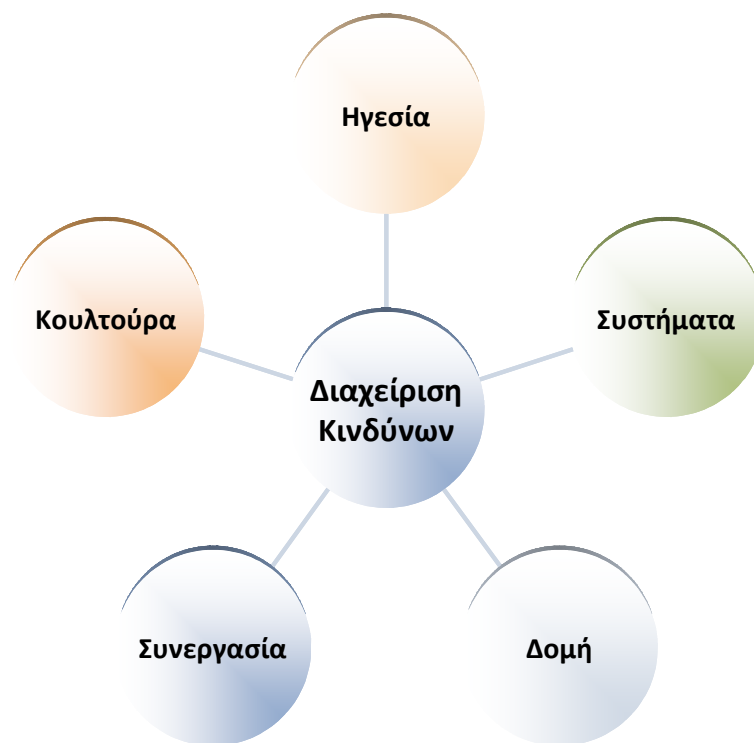
Η διαχείριση των επιχειρησιακών κινδύνων είναι μια από τις βασικότερες ευθύνες της διοίκησης στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Η κερδοφορία και η αποδοτικότητα της επιχείρησης είναι άμεσα συνυφασμένες με την αποτελεσματική αντιμετώπιση των κινδύνων και την ορθή εκτέλεση των διαδικασιών, όπως αυτές έχουν καθοριστεί με βάση βέλτιστες πρακτικές, εγκεκριμένους κανονισμούς και σύμφωνα με το ισχύον νομοθετικό-ρυθμιστικό πλαίσιο.

Η εταιρική διακυβέρνηση έχει ως στόχο την ύπαρξη ενός συνόλου δομών και συστημάτων στην εταιρεία που θα επιτρέπουν την οργάνωση και παρακολούθηση της λειτουργίας της με τέτοιο τρόπο ώστε να διασφαλίζονται τα συμφέροντα της εταιρείας, και η διαφάνεια στις διαδικασίες (Johnson et al., 2008)³. Ο διαχωρισμός μεταξύ ιδιοκτησίας και διοίκησης που προκύπτει από τη διεύρυνση της ιδιοκτησιακής βάσης των επιχειρήσεων καθιστά επιτακτική την ανάγκη εφαρμογής ενός πλαισίου προστασίας του συνόλου των μετόχων από ενδεχόμενες καταχρηστικές συμπεριφορές της διοίκησης.

Η αποτελεσματική διαχείριση κινδύνων καθίσταται βασικό στοιχείο της εταιρικής διακυβέρνησης. Η διοίκηση είναι υπεύθυνη για την οργάνωση και εφαρμογή ενός πλαισίου διαχείρισης κινδύνων μέσα από την εφαρμογή κατάλληλων διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου. Ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να παρέχει διασφάλιση στην ανώτατη διοίκηση ότι το σύστημα εσωτερικού ελέγχου λειτουργεί αποτελεσματικά και επομένως έχουμε αποτελεσματική διαχείριση των κινδύνων σε όλα τα επίπεδα [στρατηγικό, οικονομικό, λειτουργικό, κοινωνικό, πολιτικό, νομικό και περιβαλλοντικό] (IIA, ERM PP, 2009)⁴.

2.2 Βασικά στοιχεία εταιρικής διακυβέρνησης

Σε στρατηγικό επίπεδο, η αποτελεσματική διαχείριση κινδύνων με απώτερο στόχο τη βέλτιστη εταιρική διακυβέρνηση δύναται να επιτευχθεί με την εφαρμογή ενός μοντέλου στον οργανισμό, βασισμένου σε πέντε στοιχεία, την κουλτούρα, την ηγεσία, τη συνεργασία, τα συστήματα και τη δομή (CLASS – Culture, Leadership, Alignment, Systems, Structure) (Drew et al., 2006)⁵.



2.2.1 Κουλτούρα

Το σύνολο των αξιών, καθοδηγητικών πεποιθήσεων, αντιλήψεων και τρόπων σκέψης που υιοθετούν τα μέλη ενός οργανισμού αποτελούν την κουλτούρα του και αντιπροσωπεύουν τους άγραφους κανόνες του οργανισμού (Daft, 2005)⁶. Σε κάποιες περιπτώσεις μπορεί να παρατηρηθούν φαινόμενα, όπως ανήθικη συμπεριφορά, έντονος εσωτερικός ανταγωνισμός ή έλλειψη εμπιστοσύνης, κάτι το οποίο αποδυναμώνει την ισχύ της εταιρικής κουλτούρας και κατ'επέκτασιν την

αποτελεσματική εταιρική διακυβέρνηση. Η διοίκηση, όταν παρουσιάζονται τέτοιες καταστάσεις, οφείλει να λαμβάνει μέτρα ώστε να εξαλείφονται τα σχετικά φαινόμενα.

Ενδεικτικά, μπορεί να:

- Πραγματοποιήσει σεμινάρια με αντικείμενο θέματα εταιρικής κουλτούρας
- Εισάγει νέα σημεία ελέγχου, όπου παρατηρούνται αποκλίσεις από τις διαδικασίες
- Πραγματοποιήσει συναντήσεις με ομάδες εργαζομένων με θέμα συζήτησης την επιθυμητή εταιρική κουλτούρα

2.2.2 Ηγεσία

Η αποτελεσματική εταιρική διακυβέρνηση επηρεάζεται άμεσα από την ηγεσία του οργανισμού. Η διοίκηση μπορεί να βελτιώσει το είδος ηγεσίας που ασκεί με τους παρακάτω τρόπους:

- Καθορισμός των απαιτήσεων ηθικής συμπεριφοράς από τους εργαζομένους
- Εκπαίδευση και ενημέρωση σε θέματα επαγγελματικής ηθικής
- Αναγνώριση και ανταμοιβή των εργαζομένων που συμπεριφέρονται σύμφωνα με τις ηθικές αρχές της εταιρείας
- Συμπεριφορά της διοίκησης με τέτοιο τρόπο ώστε να λειτουργεί ως υπόδειγμα για τον εργαζόμενο

2.2.3 Συνεργασία

Η συνεργασία σε έναν οργανισμό σε όλα τα επίπεδα δεν είναι πάντα εύκολη υπόθεση. Οι λειτουργίες διαχείρισης κινδύνων, εσωτερικού και εξωτερικού ελέγχου και κανονιστικής συμμόρφωσης δεν συνεργάζονται πάντοτε αρμονικά με αποτέλεσμα να μην έχουμε τα επιθυμητά αποτελέσματα. Παρουσιάζονται προβλήματα συντονισμού που αρκετές φορές οφείλονται και στους διαφορετικούς στόχους που έχει η κάθε

λειτουργία (Grant, 2008)⁷. Η διοίκηση πρέπει να καταβάλλει προσπάθεια ώστε να υπάρχει εσωτερική συνεργασία των τμημάτων, να είναι σαφώς καθορισμένες οι αρμοδιότητες του κάθε υπαλλήλου και να μην υπάρχουν συγκρούσεις συμφερόντων και επικαλύψεις αρμοδιοτήτων.

Σε γενικές γραμμές πρέπει να διασφαλίζεται ότι η επίτευξη των στόχων της εταιρείας υποστηρίζεται από κατάλληλες διαδικασίες καθορισμού στρατηγικής και οι οργανωτικές και οι δομικές αλλαγές είναι σύμφωνες με τις ανάγκες της εταιρείας και το κανονιστικό πλαίσιο λειτουργίας. Επιπλέον, σε περίπτωση που κριθεί σκόπιμο ενδείκνυται η εισαγωγή πληροφοριακού συστήματος που θα υποστηρίζει τη διαχείριση των επιχειρησιακών κινδύνων, με απώτερο στόχο την αποτελεσματικότερη αντιμετώπισή τους.

2.2.4 Συστήματα

Οι λειτουργίες του οργανισμού είναι αναγκαίο να υποστηρίζονται από τα κατάλληλα συστήματα, τα οποία θα είναι προσαρμοσμένα στις ανάγκες του. Η αξιολόγηση των συστημάτων σε τακτά χρονικά διαστήματα είναι απαραίτητη, ώστε να διασφαλίζεται ότι ανταποκρίνονται ικανοποιητικά στο ρόλο τους. Τα συστήματα μπορούν να υποστηρίξουν τη λήψη αποφάσεων σε στρατηγικό επίπεδο αλλά και σε επίπεδο λειτουργιών οργανισμού, όπως οι πωλήσεις, η εφοδιαστική αλυσίδα και η εξυπηρέτηση πελατών (Elbashir et al., 2008)⁸. Αν και επιτυγχάνεται αποδοτικότερη εκτέλεση των διαδικασιών με τη χρήση των συστημάτων, προκειμένου να διασφαλιστεί η αξιοπιστία των πληροφοριών είναι αναγκαίο να υπάρχουν διαδικασίες ελέγχου που θα διασφαλίζουν την ασφάλεια και την πληρότητα της ροής των δεδομένων (Huang et al., 2009)⁹.

2.2.5 Δομή

Η οργανωτική δομή του οργανισμού είναι ένα από τα βασικά στοιχεία που συμβάλλουν στην αποτελεσματική εταιρική διακυβέρνηση. Είναι απαραίτητο οι

οργανωτικές μονάδες να μπορούν να συνεργάζονται αρμονικά και να εξασφαλίζεται η επικοινωνία και η ροή των πληροφοριών μεταξύ τους. Σε περιπτώσεις σημαντικών αλλαγών στο εσωτερικό ή στο εξωτερικό περιβάλλον, η δομή του οργανισμού πρέπει να αναθεωρείται και να ανασχεδιάζεται ώστε να επιτυγχάνονται πιο αποτελεσματικά οι στόχοι του οργανισμού. Η οργανωσιακή αλλαγή κατά κανόνα αφορά ανθρώπινους πόρους, λειτουργίες, τεχνολογικά θέματα ή τη συσχέτιση μεταξύ τους. Αξίζει να σημειωθεί ότι είναι ιδιαίτερα σημαντικό η διοίκηση να ανταποκρίνεται άμεσα και έγκαιρα στις οικονομικές, πολιτικές, κοινωνικές ή άλλου είδους προκλήσεις που επιτάσσουν αλλαγές στη δομή, προκειμένου να επιτυγχάνεται άμεση προσαρμογή στις συνθήκες ανταγωνισμού (Jones, 2006)¹⁰.

Σε γενικές γραμμές υπάρχουν αυξημένες απαιτήσεις από επενδυτές, μετόχους, και ρυθμιστικές αρχές για εφαρμογή πολιτικών και πρακτικών που θα έχουν ως αποτέλεσμα τη βέλτιστη εταιρική διακυβέρνηση στην εταιρεία. Απώτερος στόχος είναι η καλή λειτουργία της εταιρείας, η διαφάνεια στις οικονομικές αναφορές και η μακροχρόνια κερδοφορία (Windsor, 2009)¹¹.

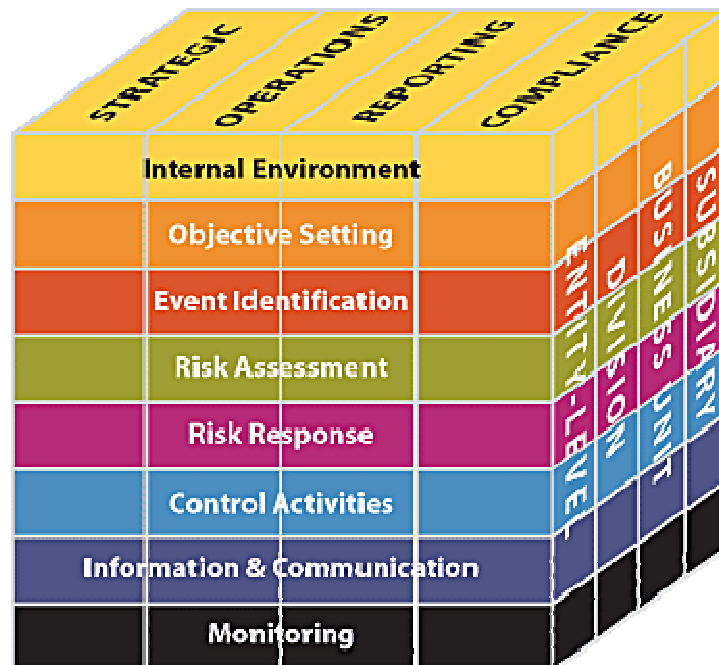
2.3 Πλαίσιο Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων (Enterprise Risk Management [ERM] Framework)

Το Πλαίσιο Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων (ERM Framework), όπως ορίστηκε από την Επιτροπή COSO (Committee of Sponsoring Organizations), καθορίζει τα βασικά στοιχεία, προβλέπει έναν ενιαίο τρόπο επικοινωνίας και παρέχει σαφείς οδηγίες και συμβουλές, αναφορικά με τη διαχείριση κινδύνων (IIA, ERM-IF, 2004)¹². Η Επιτροπή COSO είναι ένας οργανισμός που έχει ως σκοπό να παρέχει συμβουλές και οδηγίες σε ανώτατα στελέχη και εταιρείες ώστε να λειτουργούν με πιο αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο, με έμφαση στην επαγγελματική ηθική (COSO, 2010)¹³.

Το Πλαίσιο Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων παρέχει σημαντική υποστήριξη στην εταιρεία ως προς την αντιμετώπιση γεγονότων που ενδέχεται να συμβούν και να επηρεάσουν τη λειτουργία της.

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

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



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

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

2.3.1 Στοιχεία Πλαισίου

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

- Εσωτερικό περιβάλλον (Internal Environment) – Καθορίζει τη φιλοσοφία και την κουλτούρα της εταιρείας αναφορικά με τη διαχείριση κινδύνων. Αναγνωρίζει ότι μπορεί να συμβούν κάποια γεγονότα και εξετάζει πως μπορεί να επηρεαστεί η κουλτούρα της εταιρείας από αυτά, ως προς τη διαχείριση κινδύνων.
- Καθορισμός στόχων (Objective Setting) – Λαμβάνει υπόψη τη στρατηγική της εταιρείας αναφορικά με τους κινδύνους κατά τον καθορισμό των στόχων και καθορίζει κατά μια έννοια τα αποδεκτά επίπεδα κινδύνου για τη εταιρεία.
- Αναγνώριση συμβάντων (Event Identification) – Διαχωρίζει τους κινδύνους και τις ευκαιρίες. Οι κίνδυνοι είναι τα γεγονότα που αν συμβούν θα έχουν αρνητικές επιπτώσεις στη λειτουργία της εταιρείας, ενώ οι ευκαιρίες τα αντίστοιχα γεγονότα που θα επιδράσουν θετικά στην εταιρεία. Αυτά τα γεγονότα μπορεί να είναι είτε εσωτερικής φύσης, είτε να επηρεάζονται από εξωτερικούς παράγοντες.
- Εκτίμηση κινδύνου (Risk assessment) – Δίνει τη δυνατότητα στην εταιρεία να εξετάσει το βαθμό στον οποίο μπορεί να επηρεάσουν κάποιοι κίνδυνοι την επίτευξη των στόχων της. Η εκτίμηση κινδύνων πραγματοποιείται λαμβάνοντας υπόψη την πιθανότητα πραγματοποίησης κάποιου γεγονότος και την σημαντικότητα της επίπτωσης που θα έχει. Συνδυάζονται ποσοτικές και ποιοτικές μέθοδοι ώστε να επιτυγχάνεται ακριβέστερη εκτίμηση. Πραγματοποιείται τόσο σε επίπεδο εγγενούς όσο και σε επίπεδο υπολειπόμενου κινδύνου.
- Αντιμετώπιση Κινδύνων (Risk Response) – Εξετάζονται τρόποι με τους οποίους μπορεί να αντιμετωπιστούν πιθανοί κίνδυνοι και πραγματοποιούνται σχετικές αναλύσεις κόστους-οφέλους. Κατά κανόνα εξετάζονται αρκετές εναλλακτικές λύσεις πριν να οριστικοποιηθεί ο τρόπος αντιμετώπισης του κινδύνου.

- Δραστηριότητες ελέγχου (Control Activities) – Είναι οι πολιτικές και οι διαδικασίες που διασφαλίζουν ότι πραγματοποιούνται ενέργειες για την αντιμετώπιση των κινδύνων και οι οποίες πραγματοποιούνται στο σύνολο των λειτουργιών της εταιρείας. Συμπεριλαμβάνουν και δραστηριότητες ελέγχου των πληροφοριακών συστημάτων, τόσο σε επίπεδο εφαρμογών, όσο και σε επίπεδο γενικών δικλίδων ασφαλείας.
- Επικοινωνία και Πληροφόρηση (Information and Communication) – Η διοίκηση φροντίζει για την παροχή πληροφόρησης σε όλα τα επίπεδα της εταιρείας, ώστε όλοι οι εργαζόμενοι να γνωρίζουν τις αρμοδιότητες και τις ευθύνες τους.
- Παρακολούθηση (Monitoring) – Η αποτελεσματικότητα του Πλαισίου Διαχείρισης Κινδύνων παρακολουθείται σε συνεχή βάση, με αξιολογήσεις και διαδικασίες ελέγχου τήρησης των καθορισμένων διαδικασιών.

2.4 Εσωτερικός έλεγχος και διαχείριση κινδύνων

Είναι εξαιρετικά σημαντικό για τη διοίκηση να έχει πληροφόρηση αναφορικά με τους κινδύνους του επιχειρησιακού περιβάλλοντος, κάτι το οποίο εξασφαλίζεται σε μεγάλο βαθμό με την υιοθέτηση Πλαισίου Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων (Beasley et al., 2005)¹⁴. Η δομημένη προσέγγιση διαχείρισης κινδύνων, όπως αυτή καθορίζεται από το Πλαίσιο μπορεί να υποστηρίξει αποτελεσματικά την οργάνωση συστήματος και την εφαρμογή διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου. Αξίζει να σημειωθεί ότι η ύπαρξη κουλτούρας διαχείρισης κινδύνων εντός του οργανισμού μπορεί να βοηθήσει στην εφαρμογή των σχετικών διαδικασιών καθώς με αυτόν τον τρόπο όλοι αντιλαμβάνονται ότι είναι ευθύνη όλων των εργαζομένων η αποτελεσματική αντιμετώπιση των κινδύνων. Πρέπει να υπάρχει σαφής καθορισμός και αποδοχή από όλους των κινδύνων και των επιπτώσεών τους, των σημείων ελέγχου και των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων (Casson, 2010)¹⁵.

Η διοίκηση σε ανώτατο επίπεδο κάποιες φορές δε διαθέτει πληροφόρηση σχετικά με τους κινδύνους σε επίπεδο καθημερινών λειτουργιών, ειδικά αν αυτοί αναφέρονται σε διαδικασίες που δεν είναι οικονομικής φύσης, ή δεν έχουν άμεσο αντίκτυπο στις οικονομικές καταστάσεις. Με την εφαρμογή διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου, αναγνωρίζονται οι κίνδυνοι που ενδεχομένως να αντιμετωπίσει η εταιρεία, πραγματοποιείται ανάλυση των κινδύνων και ποσοτική και ποιοτική τους αξιολόγηση, ενώ παράλληλα δίνεται η δυνατότητα για παροχή σχετικής πληροφόρησης στη διοίκηση (Sumners, 2010)¹⁶.



Ο εσωτερικός ελεγκτής έρχεται σε άμεση επαφή με τους εργαζομένους, αποκτά γνώση σχετικά με τα καθήκοντα, τις αρμοδιότητες και τυχόν προβλήματα που αντιμετωπίζουν και είναι σε θέση να σχηματίσει μια καλή εικόνα αναφορικά με το συνολικό περιβάλλον ελέγχου της εταιρείας. Αξίζει να σημειωθεί ότι η καλή επικοινωνία είναι κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας σε αυτή τη διαδικασία. Στη συνέχεια, ο εσωτερικός ελεγκτής έχοντας αποκτήσει τη σχετική γνώση, επικοινωνεί με τη διοίκηση και παρέχει πληροφορίες σχετικά με κινδύνους, διαδικασίες και σημεία ελέγχου, ώστε να υπάρξει αποτελεσματικότερη διαχείριση κινδύνων (Sarens et al., 2009)¹⁷.

Η πληροφόρηση που λαμβάνει η διοίκηση από τη λειτουργία εσωτερικού ελέγχου είναι ιδιαίτερα σημαντικό να είναι πλήρης και αξιόπιστη, καθώς σε αυτή βασίζονται αποφάσεις που λαμβάνει, είτε σε στρατηγικό επίπεδο, είτε σε επίπεδο καθημερινών διαδικασιών. Σε κάποιες περιπτώσεις μάλιστα, όπως όταν απαιτείται να υποβληθούν αναφορές σχετικά με την αποτελεσματικότητα σημείων ελέγχου σε κανονιστικές αρχές (ενδεικτικά αναφέρεται η υποχρέωση για υποβολή αναφοράς στην επιτροπή SEC [Security and Exchange Commission] για τις εισηγμένες εταιρείες στο Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης [NYSE]/ έλεγχος Sarbanes-Oxley) είναι απαραίτητο οι πληροφορίες να είναι ακριβείς και οι σχετικές αναφορές να απεικονίζουν την πραγματική κατάσταση της εταιρείας (Feng et al., 2009)¹⁸. Αξίζει να σημειωθεί, ότι σε περιπτώσεις εταιρειών όπου πραγματοποιούνται σημαντικές οργανωτικές και δομικές αλλαγές, ή όταν υπάρχουν πολύπλοκες διαδικασίες, ή σε περιπτώσεις που έχουμε εξαγορές και συγχωνεύσεις παρατηρούνται συχνότερα αδυναμίες σημείων ελέγχου και επομένως είναι ακόμα πιο σημαντικό να υπάρχει αξιόπιστη πληροφόρηση ώστε να ληφθούν μέτρα και να πραγματοποιηθούν οι απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες (Ashbaugh-Skaife et al., 2007)¹⁹.

2.5 Ρόλος του εσωτερικού ελέγχου στη σύγχρονη επιχείρηση

Ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου στη σύγχρονη επιχείρηση είναι ιδιαίτερα σημαντικός. Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε από μεγάλη συμβουλευτική εταιρεία (Ernst & Young, GIAS, 2007)²⁰, ο εσωτερικός έλεγχος καλείται σήμερα να βελτιώσει τη συνολική εικόνα της λειτουργίας της επιχείρησης και όχι απλώς να επιβεβαιώσει τη λειτουργία ορισμένων σημείων ελέγχου και τη συμμόρφωση με συγκεκριμένους κανονισμούς.

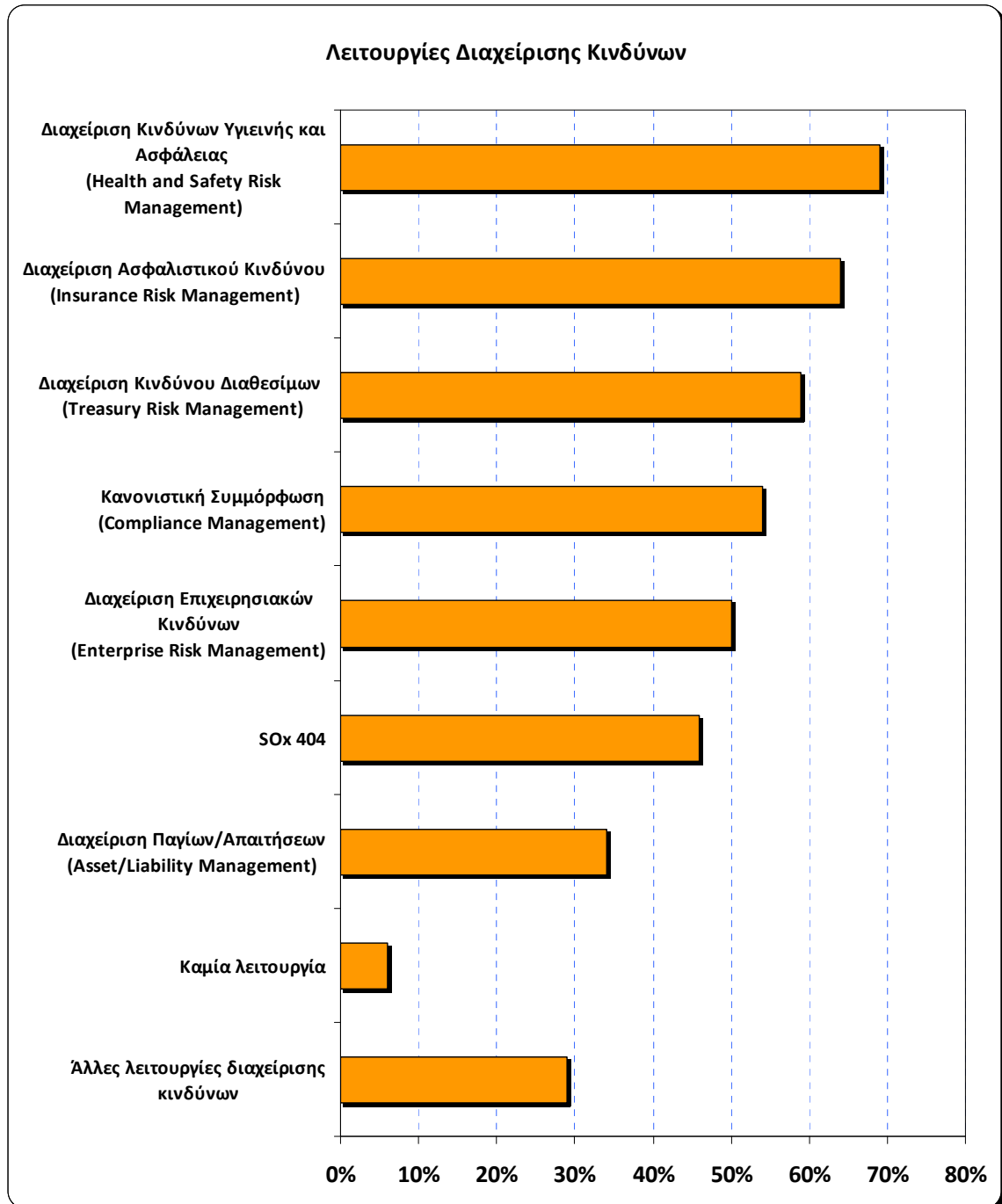
Αναφορικά με την εταιρική διακυβέρνηση, είναι αυξημένες οι απαιτήσεις για εσωτερικό έλεγχο επί των οικονομικών αναφορών και για συμμόρφωση με κανονιστικά και ρυθμιστικά πλαίσια. Παράλληλα, δίνεται έμφαση και στην αντιμετώπιση επιχειρησιακών και λειτουργικών κινδύνων, κάτι το οποίο ενδεχομένως να απαιτεί επιπλέον εξειδίκευση από τα στελέχη. Σημειώνεται ότι οι κίνδυνοι μπορεί να είναι είτε

εσωτερικοί, είτε εξωγενείς. Εσωτερικοί κίνδυνοι είναι αυτοί που σχετίζονται με θέματα εντός εταιρείας, όπως οργανωτικά, διαδικασιών ή προσωπικού. Εξωγενείς κίνδυνοι είναι αυτοί που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον, όπως είναι οι περιβαλλοντικοί ή οι κίνδυνοι νομικής φύσης (Hagigi et al, 2009)²¹.

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

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

Στο παρακάτω διάγραμμα, απεικονίζονται οι λειτουργίες που σχετίζονται με διαχείριση κινδύνων (εκτός της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου) των εταιρειών που συμμετείχαν στην έρευνα.



Σημειώνεται ότι η χρήση εργαλείων διευκολύνει τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου αλλά απαιτεί ταυτόχρονα σωστό σχεδιασμό και επαρκείς πόρους ώστε να προσθέτει

αξία στη διενέργεια των ελέγχων. Τα εργαλεία μπορούν να χρησιμοποιηθούν κατά το σχεδιασμό των ελέγχων, τη συλλογή πληροφοριών, την υποβολή εκθέσεων, την κοινοποίηση ευρημάτων.

2.6 Εσωτερικός έλεγχος και νομοθετικό-κανονιστικό πλαίσιο

2.6.1 Διεθνείς τάσεις

Ο εσωτερικός έλεγχος θεωρείται ιδιαίτερα σημαντική λειτουργία για τους κρατικούς οργανισμούς σε διεθνές επίπεδο. Ο δημόσιος τομέας και η διακυβέρνηση σε επίπεδο κρατικών φορέων μπορούν να ωφεληθούν σημαντικά από την εφαρμογή διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου (Diamond, 2002)²². Βασικός στόχος της εφαρμογής σχετικών διαδικασιών είναι η ύπαρξη μηχανισμού ελέγχου που θα παρέχει διασφάλιση στις κυβερνήσεις και στα αρμόδια υπουργεία, αναφορικά με την ορθή χορήγηση κρατικών κονδυλίων και την πραγματοποίηση δαπανών, σύμφωνα με όσα προβλέπονται από την κείμενη νομοθεσία.

2.6.2 Οδηγία Ευρωπαϊκής Ένωσης

Το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο και το Συμβούλιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης εξέδωσαν την οδηγία 2006/43/ΕΚ στις 17 Μαΐου 2006, αναφορικά με τους υποχρεωτικούς ελέγχους των ετήσιων και των ενοποιημένων λογαριασμών. Με αυτή την οδηγία τροποποιούνται οι οδηγίες 78/660/ΕΟΚ και 83/349/ΕΟΚ του Συμβουλίου και καταργείται η οδηγία 84/253/ΕΟΚ του Συμβουλίου [Όγδοη οδηγία 84/253/ΕΟΚ του Συμβουλίου της 10ης Απριλίου 1984 αναφορικά με τη χορήγηση άδειας στους υπεύθυνους για τον νόμιμο έλεγχο των λογιστικών εγγράφων] (Οδηγία 2006/43/ΕΚ, 2006)²³. Με βάση το άρθρο 50 της οδηγίας 2006/43/ΕΚ, οποιαδήποτε αναφορά στην καταργούμενη οδηγία θεωρείται αναφορά στην οδηγία 2006/43/ΕΚ.

Με βάση την οδηγία 2006/43/ΕΚ, για τα φυσικά πρόσωπα που επιθυμούν να λάβουν άδεια να διενεργούν νόμιμους ελέγχους διενεργούνται εξετάσεις επαγγελματικής

ικανότητας ώστε να εξεταστεί το επίπεδο των απαραίτητων θεωρητικών γνώσεων σε θέματα ελέγχου και η ικανότητα πρακτικής εφαρμογής τους. Οι θεωρητικές γνώσεις που καλύπτονται στις εξετάσεις περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων και τους τομείς της διαχείρισης κινδύνων, του εσωτερικού ελέγχου, των επαγγελματικών προτύπων που αφορούν τον υποχρεωτικό έλεγχο, του εταιρικού δικαίου και της εταιρικής διακυβέρνησης. Σύμφωνα με το άρθρο 13 της σχετικής οδηγίας, οι ελεγκτές υποχρεούνται να συμμετέχουν σε κατάλληλα προγράμματα συνεχούς εκπαίδευσης για τη διατήρηση επαρκών θεωρητικών γνώσεων, επαγγελματικών προσόντων και αρχών υψηλού επιπέδου.

Επιπλέον, όπως προβλέπεται από τα άρθρα 21-24 της οδηγίας 2006/43/ΕΚ, οι νόμιμοι ελεγκτές και τα ελεγκτικά γραφεία υπόκεινται σε αρχές επαγγελματικής δεοντολογίας οι οποίες καλύπτουν τουλάχιστον την ιδιότητά τους ως προστατών του δημοσίου συμφέροντος, την ακεραιότητα και την αντικειμενικότητά τους, καθώς και την επαγγελματική τους ικανότητα και τη δέουσα επιμέλεια. Αναφορικά με την ανεξαρτησία, κατά τη διενέργεια του υποχρεωτικού ελέγχου ο νόμιμος ελεγκτής ή/και το ελεγκτικό γραφείο είναι ανεξάρτητο από την ελεγχόμενη οντότητα και δε συμμετέχει στις αποφάσεις της. Με βάση το άρθρο 23 όλες οι πληροφορίες και όλα τα έγγραφα στα οποία έχει πρόσβαση ο νόμιμος ελεγκτής ή το ελεγκτικό γραφείο προστατεύονται από κατάλληλους κανόνες εμπιστευτικότητας και επαγγελματικού απορρήτου.

Οι νόμιμοι ελεγκτές και τα ελεγκτικά γραφεία οφείλουν να διενεργούν τον υποχρεωτικό έλεγχο σύμφωνα με τα διεθνή ελεγκτικά πρότυπα που υιοθετεί η Επιτροπή. Τα κράτη μέλη μπορούν να επιβάλλουν διαδικασίες ελέγχου ή απαιτήσεις επιπλέον των διεθνών ελεγκτικών προτύπων ή σε εξαιρετικές περιπτώσεις να αποσύρουν μέρος αυτών των προτύπων, μόνο εάν αυτές απορρέουν από ειδικές εθνικές νομικές απαιτήσεις που σχετίζονται με το εύρος των υποχρεωτικών ελέγχων.

Σύμφωνα με το άρθρο 41 της σχετικής οδηγίας, κάθε οντότητα δημοσίου συμφέροντος έχει ελεγκτική επιτροπή και ένα τουλάχιστον μέλος της πρέπει να είναι ανεξάρτητο και

να έχει αρμοδιότητα σε λογιστικά ή/και ελεγκτικά θέματα. Η ελεγκτική επιτροπή έχει μεταξύ άλλων την ευθύνη για την παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου, εσωτερικού λογιστικού ελέγχου και διαχείρισης κινδύνων.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η Ομοσπονδία Ευρωπαϊκών Οργανισμών Διαχείρισης Κινδύνων (Federation of European Risk Management Associations – FERMA) και η Ευρωπαϊκή Ομοσπονδία Ινστιτούτων Εσωτερικού Ελέγχου (European Confederation of Institutes of Internal Auditing – ECIIA) εξέδωσαν συμβουλευτικές οδηγίες αναφορικά με το άρθρο 41 της οδηγίας 2006/43/ΕΚ (ECIIA-FERMA, 2010)²⁴. Σκοπός της έκδοσης είναι να υποστηρίξει τα διοικητικά συμβούλια και τις ελεγκτικές επιτροπές των εταιρειών στην εφαρμογή όσων προβλέπει το σχετικό άρθρο. Ειδικότερα, πραγματοποιείται αναφορά στο ρόλο και στις αρμοδιότητες που πρέπει να έχει το διοικητικό συμβούλιο και τα μέλη της ανώτερης και ανώτατης διοίκησης ως προς την αποτελεσματική διαχείριση κινδύνων και αποσαφηνίζει τη σχέση που πρέπει να υπάρχει μεταξύ συστημάτων εσωτερικού ελέγχου, εσωτερικού λογιστικού ελέγχου και διαχείρισης κινδύνων.

2.6.3 Ελληνικό νομοθετικό πλαίσιο

Η ελληνική νομοθεσία εναρμονίζεται τα τελευταία χρόνια με τις διεθνείς τάσεις και πρακτικές που επιτάσσουν την εφαρμογή διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου στους δημόσιους φορείς. Ειδικότερα, σύμφωνα με το Νόμο 3492/2006 (ΦΕΚ Α' 210, 2006)²⁵, προβλέπεται ότι δημιουργούνται μονάδες εσωτερικού ελέγχου σε όλα τα Υπουργεία και τις Περιφέρειες της χώρας και στους σημαντικούς φορείς που εποπτεύονται από αυτούς τους οργανισμούς και καθορίζονται οι αρμοδιότητες αυτών στο πλαίσιο προστασίας των οικονομικών τους συμφερόντων. Επιπλέον, σύμφωνα με το Νόμο 3693/2008 (ΦΕΚ Α' 174, 2008)²⁶, κάθε οντότητα δημοσίου ενδιαφέροντος συστήνει και διατηρεί Επιτροπή Ελέγχου, η οποία έχει την υποχρέωση της παρακολούθησης της αποτελεσματικής λειτουργίας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου και του συστήματος διαχείρισης κινδύνων, καθώς και την παρακολούθηση της ορθής λειτουργίας της μονάδας των εσωτερικών ελεγκτών της ελεγχόμενης οντότητας. Τέλος,

με βάση το Νόμο 3697/2008 (ΦΕΚ Α' 194, 2008)²⁷, προβλέπεται ότι στις δημόσιες μονάδες υγείας οι ετήσιες οικονομικές καταστάσεις θα ελέγχονται ως προς την ορθότητά τους και την ακριβή τήρηση των λογιστικών αρχών και κανόνων από ορκωτούς ελεγκτές λογιστές, θα υφίσταται εσωτερικός κανονισμός λειτουργίας σε θέματα διοικητικά, διαχειριστικά και λογιστικά και οι διαδικασίες θα παρακολουθούνται από σύστημα εσωτερικού ελέγχου.

2.7 Πρόληψη απάτης

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

Αναλυτικότερα, ο όρος απάτη χρησιμοποιείται για να περιγράψει πράξεις όπως την εξαπάτηση, τη δωροδοκία, την πλαστογράφηση, την παραποίηση, τον εκβιασμό, τη διαφθορά, την κλοπή, τη δολοπλοκία, την υπεξαίρεση, την κατάχρηση, την ψεύτικη αντιπροσώπευση, την απόκρυψη ουσιωδών γεγονότων και τη συνεργία. Για πρακτικούς λόγους, ως απάτη μπορεί να οριστεί η εξαπάτηση με πρόθεση την απόκτηση πλεονεκτήματος, αποφυγή μιας υποχρέωσης, ή την πρόκληση κάποιας απώλειας σε ένα άλλο συμβαλλόμενο μέρος. Αυτό συχνότερα εμφανίζεται στα πλαίσια μιας σχέσης με έναν πελάτη ή έναν συνάδελφο, σε ατομική ή σε καλά οργανωμένη βάση (ACFE, 2010)²⁸.

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

Οι ανεπαρκείς διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου, ο ελλιπής καθορισμός των επιχειρησιακών υπεύθυνων για κάθε σημείο ελέγχου, η έλλειψη αξιολόγησης του συστήματος εσωτερικού ελέγχου σε τακτά χρονικά διαστήματα είναι μερικοί από τους

λόγους που δεν προστατεύεται πάντα η εταιρεία έναντι κακόβουλων ενεργειών (KPMG, Forensic, 2010)²⁹.

Ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να υποστηρίξει αποτελεσματικά την πρόληψη, τον έγκαιρο εντοπισμό και την εξάλειψη του οικονομικού εγκλήματος. Σύμφωνα με σχετική έρευνα (KPMG, Forensic FS, 2006)³⁰, ως πιο αποτελεσματικοί τρόποι εντοπισμού απάτης αποδεικνύονται η αποτελεσματική λειτουργία των σημείων ελέγχου και η ειδοποίηση από εργαζόμενους της εταιρείας, οι οποίοι αντιλαμβάνονται την κακόβουλη ενέργεια. Αναφορικά με τη διαχείριση του κινδύνου απάτης, οι εταιρείες πραγματοποιούν συγκεκριμένες ενέργειες όπως:

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

Είναι ιδιαίτερα σημαντικό οι εταιρείες να αντιδρούν άμεσα όταν υπάρχουν περιστατικά απάτης, λαμβάνοντας σχετικά μέτρα αντιμετώπισης. Πολιτική μηδενικής ανοχής στην απάτη ενδείκνυται να εφαρμόζεται σε κάθε οργανισμό. Παράλληλα, θεωρείται καλό να ευθυγραμμίζονται οι αμοιβές και η επιβράβευση των εργαζομένων με την απόδοση που έχουν, ώστε να υπάρχει αίσθηση δικαιοσύνης και αξιοκρατίας εντός του οργανισμού και να μην ενθαρρύνεται η απάτη.

Σε γενικές γραμμές, οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι σε θέση να συμβάλλουν στην ανάπτυξη αποτελεσματικών μεθόδων εκτίμησης κινδύνων απάτης, να αξιολογήσουν τα

σημεία ελέγχου που σχετίζονται με πρόληψη απάτης και να υποστηρίξουν τη διοίκηση στην λήψη αποφάσεων για την αντιμετώπιση σχετικών δυσάρεστων καταστάσεων (Norman et al., 2010)³¹. Ο εσωτερικός έλεγχος έχει επίσης την ευθύνη της αναφοράς στη διοίκηση των θεμάτων που προκύπτουν και έχουν σχέση με ενδεχόμενη απάτη.

3 Πλαίσιο Επαγγελματικής Εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου

3.1 Γενικά

Ο εσωτερικός έλεγχος είναι εξ'ορισμού μια ανεξάρτητη και αντικειμενική δραστηριότητα, διασφαλιστικού και συμβουλευτικού χαρακτήρα, σχεδιασμένη να προσθέτει αξία και να βελτιώνει τις λειτουργίες ενός οργανισμού. Προκειμένου να υποστηρίζεται η επιτυχημένη εφαρμογή του στις επιχειρήσεις, το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών έχει συντάξει το Πλαίσιο Επαγγελματικής Εφαρμογής (International Professional Practices Framework – (IIA, IPPF, 2009)³²), το οποίο παρέχει μια δομημένη προσέγγιση στις αρχές και στη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου.

Το Πλαίσιο Επαγγελματικής Εφαρμογής περιλαμβάνει τον ορισμό του Εσωτερικού Ελέγχου, τον Κώδικα Δεοντολογίας, τα Διεθνή Πρότυπα Εσωτερικού Ελέγχου και Συμβουλευτικές Οδηγίες και επικαιροποιήθηκε τον Ιανουάριο του 2009. Το Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών έχει πραγματοποιήσει επίσημη μετάφραση του Πλαισίου Επαγγελματικής Εφαρμογής (ΕΙΕΕί, 2008)³³, με στόχο την παροχή πληροφόρησης για θέματα και δραστηριότητες εσωτερικού ελέγχου. Οι επιμέρους ενότητες του παρουσιάζονται συνοπτικά στα επόμενα κεφάλαια.



3.2 Ορισμός εσωτερικού ελέγχου

Ο εσωτερικός έλεγχος ορίζεται παρακάτω:

“Ο εσωτερικός έλεγχος είναι μια ανεξάρτητη και αντικειμενική δραστηριότητα, διασφαλιστικού και συμβουλευτικού χαρακτήρα, σχεδιασμένη να προσθέτει αξία και να βελτιώνει τις λειτουργίες ενός οργανισμού. Βοηθάει τον οργανισμό να επιτύχει τους αντικειμενικούς σκοπούς του, υιοθετώντας μια συστηματική, επαγγελματική προσέγγιση στην αξιολόγηση και βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων, των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου και της εταιρικής διακυβέρνησης”.

Το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών ορίζει τον εσωτερικό έλεγχο ως εξής:

“Internal auditing is an independent, objective assurance and consulting activity, designed to add value and improve an organization’s operations. It helps an organization accomplish its objectives by bringing a systematic, disciplined approach to evaluate and improve the effectiveness of risk management, control and governance processes”.

3.3 Κώδικας Δεοντολογίας

Ο σκοπός του Κώδικα Δεοντολογίας είναι να προάγει την κουλτούρα ηθικής στο επάγγελμα του εσωτερικού ελεγκτή. Περιλαμβάνει τις Αρχές και τους Κανόνες Συμπεριφοράς με τους οποίους πρέπει να συμμορφώνονται οι εσωτερικοί ελεγκτές. Ισχύει για τα άτομα και για τα νομικά πρόσωπα που παρέχουν υπηρεσίες εσωτερικού ελέγχου.

3.3.1 Αρχές

Οι εσωτερικοί ελεγκτές αναμένεται ότι θα εφαρμόζουν και θα υπερασπίζονται τις ακόλουθες αρχές:

- Ακεραιότητα – Η ακεραιότητα των εσωτερικών ελεγκτών εδραιώνει την εμπιστοσύνη και παρέχει τη βάση για στήριξη της κρίσης τους.
- Αντικειμενικότητα – Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να επιδεικνύουν το υψηλότερο επίπεδο επαγγελματικής αντικειμενικότητας κατά τη συγκέντρωση, αξιολόγηση και κοινοποίηση των πληροφοριών για τη δραστηριότητα ή διαδικασία που εξετάζεται. Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να προβαίνουν σε ισορροπημένη εκτίμηση όλων των παραμέτρων και να μην επηρεάζονται από τα συμφέροντά τους, ή τα συμφέροντα τρίτων κατά το σχηματισμό των κρίσεών τους.
- Εμπιστευτικότητα – Οι εσωτερικοί ελεγκτές οφείλουν να σέβονται την αξία και την κυριότητα της πληροφόρησης που λαμβάνουν και να μην κοινοποιούν πληροφορίες χωρίς κατάλληλη εξουσιοδότηση, εκτός αν υπάρχει νομική ή επαγγελματική υποχρέωση να γίνει κάτι τέτοιο.
- Επάρκεια – Οι εσωτερικοί ελεγκτές χρησιμοποιούν όλες τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες που απαιτούνται για την ορθή παροχή υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου.

3.3.2 Κανόνες Συμπεριφοράς

Οι κανόνες συμπεριφοράς που πρέπει να ακολουθούν οι εσωτερικοί ελεγκτές παρουσιάζονται στις επόμενες παραγράφους.

3.3.2.1 Ακεραιότητα

Οι εσωτερικοί ελεγκτές οφείλουν να:

- Εκτελούν την εργασία τους με εντιμότητα, επιμέλεια και υπευθυνότητα
- Τηρούν τους νόμους και προβαίνουν στις κοινοποιήσεις που απαιτούνται από τη νομοθεσία και το επάγγελμα

- Μην εμπλέκονται συνειδητά σε οποιαδήποτε παράνομη δραστηριότητα, ούτε σε πράξεις ατιμωτικές για το επάγγελμα του εσωτερικού ελεγκτή ή για τον οργανισμό
- Σέβονται και να συμβάλλουν στην επίτευξη των νόμιμων και ηθικών αντικειμενικών σκοπών του οργανισμού

3.3.2.2 Αντικειμενικότητα

Οι εσωτερικοί ελεγκτές οφείλουν να:

- Μην συμμετέχουν σε οποιαδήποτε δραστηριότητα ή σχέση που ενδέχεται να βλάψει ή να θεωρείται ότι βλάπτει την απροκατάληπτη εκτίμησή τους. Αυτή η συμμετοχή συμπεριλαμβάνει εκείνες τις δραστηριότητες ή σχέσεις που ενδέχεται να συγκρούονται με τα συμφέροντα του οργανισμού.
- Μην αποδέχονται ότι μπορεί να βλάψει ή θεωρείται ότι βλάπτει την επαγγελματική τους εκτίμηση
- Μην κοινοποιούν όλες τις σημαντικές πληροφορίες που τους γνωστοποιούνται και ενδέχεται να παραποιήσουν, εάν κοινοποιηθούν την έκθεση των υπό επανέλεγχο δραστηριοτήτων

3.3.2.3 Εμπιστευτικότητα

Οι εσωτερικοί ελεγκτές οφείλουν να:

- Είναι συνετοί στη χρήση και προστασία των πληροφοριών που αποκτούν κατά τη διάρκεια άσκησης των καθηκόντων τους
- Μην χρησιμοποιούν πληροφορίες για προσωπικό κέρδος ή κατά τρόπο αντίθετο με τη νομοθεσία ή επιβλαβή για τους νόμιμους και ηθικούς αντικειμενικούς σκοπούς του οργανισμού

3.3.2.4 Επάρκεια

Οι εσωτερικοί ελεγκτές οφείλουν να:

- Ασχολούνται μόνο με εκείνες τις υπηρεσίες για τις οποίες διαθέτουν τις αναγκαίες γνώσεις, δεξιότητες και εμπειρίες
- Παρέχουν υπηρεσίες σύμφωνα με τα Πρότυπα για την Επαγγελματική Εφαρμογή Εσωτερικού Ελέγχου
- Βελτιώνουν συνεχώς την επάρκεια, αποτελεσματικότητα και ποιότητα των υπηρεσιών τους

3.4 Διεθνή Πρότυπα Εσωτερικού Ελέγχου

Οι δραστηριότητες του εσωτερικού ελέγχου διεξάγονται σε ποικίλα νομικά και πολιτιστικά περιβάλλοντα, σε οργανισμούς που διαφέρουν μεταξύ τους σε σκοπό, μέγεθος, πολυπλοκότητα και δομή και από άτομα εντός ή εκτός του οργανισμού. Παρά το γεγονός ότι αυτές οι διαφορές είναι σε θέση να επηρεάσουν την εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου σε κάθε περιβάλλον, η συμμόρφωση με τα Διεθνή Πρότυπα για την Επαγγελματική Εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου [International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing] (εφεξής “Πρότυπα”) είναι θεμελιώδης, προκειμένου οι εσωτερικοί ελεγκτές να ανταποκριθούν στις υποχρεώσεις τους. Σε περίπτωση που οι εσωτερικοί ελεγκτές εμποδίζονται από το ισχύον νομικό ή κανονιστικό πλαίσιο να εφαρμόσουν ορισμένα μέρη των Προτύπων, είναι υποχρεωμένοι να συμμορφώνονται με τα υπόλοιπα μέρη τους και να προβαίνουν στις σχετικές γνωστοποιήσεις.

3.4.1 Σκοπός

Ο σκοπός των Προτύπων είναι:

- Να σκιαγραφήσουν τις βασικές αρχές που αντιπροσωπεύουν την ενδεικνυόμενη πρακτική εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου
- Να παρέχουν ένα πλαίσιο για την εφαρμογή και προώθηση ενός ευρέως φάσματος προστιθέμενης αξίας υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου
- Να εγκαθιδρύσουν τη βάση για την αξιολόγηση της αποδοτικότητας του εσωτερικού ελέγχου
- Να προωθήσουν τις βελτιωμένες οργανωσιακές διαδικασίες και λειτουργίες

3.4.2 Κατηγορίες Προτύπων

Τα Πρότυπα διαχωρίζονται σε Πρότυπα Χαρακτηριστικών (Attribute Standards), και Πρότυπα Εφαρμογής ή Διεξαγωγής (Performance Standards).

Τα Πρότυπα Χαρακτηριστικών (κατηγορία 1000) αναφέρονται στο σκοπό, στη δικαιοδοσία και στην ευθύνη της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου σε έναν οργανισμό. Επίσης, η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου πρέπει να είναι ανεξάρτητη και οι εσωτερικοί ελεγκτές οφείλουν να είναι αντικειμενικοί κατά την εκτέλεση του έργου τους. Σε περίπτωση που παρεμποδίζεται η ανεξαρτησία ή η αντικειμενικότητα, πρέπει να κοινοποιείται το γεγονός στα αρμόδια όργανα για τη λήψη σχετικών μέτρων. Επιπλέον, τα έργα ελέγχου πρέπει να εκτελούνται με επαγγελματική επάρκεια και με τη δέουσα επαγγελματική επιμέλεια. Οι εσωτερικοί ελεγκτές οφείλουν να βελτιώνουν συνεχώς τις γνώσεις, τις δεξιότητές τους και τις λοιπές ικανότητές τους μέσω συνεχούς επαγγελματικής επιμόρφωσης. Τέλος, σύμφωνα με τα Πρότυπα Χαρακτηριστικών, ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να αναπτύσσει και να διατηρεί ένα πρόγραμμα διασφάλισης και βελτίωσης ποιότητας, το οποίο θα καλύπτει όλη τη λειτουργία εσωτερικού ελέγχου και να παρακολουθεί σε συνεχή βάση την αποτελεσματικότητά του.

Τα Πρότυπα Εφαρμογής (κατηγορία 2000) αναφέρονται στη διαχείριση της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου, με απώτερο στόχο να εξασφαλίζεται ότι η λειτουργία προσθέτει αξία στον οργανισμό. Είναι αναγκαίο να πραγματοποιείται σωστός σχεδιασμός των δραστηριοτήτων εσωτερικού ελέγχου, να κοινοποιούνται αυτές στους εμπλεκόμενους φορείς και να λαμβάνονται οι απαραίτητες εγκρίσεις, όπου απαιτείται. Ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να καταρτίζει πολιτικές και διαδικασίες ώστε να εφαρμόζονται ορθά οι διαδικασίες ελέγχου και παράλληλα να υποβάλλει αναφορές σχετικά με τα αποτελέσματα των ελέγχων στην ανώτερη διοίκηση. Η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου είναι απαραίτητο να παρακολουθεί και να αξιολογεί την αποτελεσματικότητα του συστήματος διαχείρισης κινδύνων και παράλληλα να αξιολογεί την αποδοτικότητά του, προωθώντας τη διαρκή βελτίωσή του. Επιπλέον, ο εσωτερικός έλεγχος ενδείκνυται να υποβάλλει κατάλληλες εισηγήσεις με απώτερο στόχο τη βελτίωση της εταιρικής διακυβέρνησης. Αναφορικά με τα έργα ελέγχου, οι εσωτερικοί ελεγκτές οφείλουν να αναπτύσσουν και να καταγράφουν ένα σχέδιο για κάθε έργο, στο οποίο να συμπεριλαμβάνονται οι αντικειμενικοί σκοποί και η κατανομή των πόρων του έργου. Τα αποτελέσματα των έργων είναι απαραίτητο να κοινοποιούνται στα κατάλληλα όργανα και να παρακολουθείται η πρόοδος των σχετικών ενεργειών δράσης για επίλυση των προβλημάτων, αν απαιτείται.

3.5 Συμβουλευτικές Οδηγίες

3.5.1 Γενικά

Οι Συμβουλευτικές Οδηγίες αντιπροσωπεύουν κατά μια έννοια τις βέλτιστες πρακτικές για εφαρμογή των Προτύπων. Μπορούν να βοηθήσουν στην καλύτερη κατανόηση των Προτύπων και να υποστηρίξουν την εφαρμογή τους σε συγκεκριμένα επιχειρησιακά περιβάλλοντα. Πολλές Συμβουλευτικές Οδηγίες είναι εφαρμόσιμες σε όλες τις περιπτώσεις διενέργειας εσωτερικού ελέγχου, ενώ άλλες μπορούν να εφαρμόζονται μόνο σε συγκεκριμένες περιπτώσεις, ανάλογα με τον κλάδο ή δεδομένες απαιτήσεις.

Οι Συμβουλευτικές Οδηγίες αναφέρονται κατά κανόνα σε σχετικό Πρότυπο, το οποίο εξειδικεύουν ώστε να διευκολύνουν τον εσωτερικό ελεγκτή στο έργο του.

3.5.2 Συμβουλευτικές Οδηγίες για τα Πρότυπα Χαρακτηριστικών

Το Πλαίσιο Επαγγελματικής Εφαρμογής περιλαμβάνει Συμβουλευτικές Οδηγίες αναφορικά με το Καταστατικό Εσωτερικού Ελέγχου, τη φύση των υπηρεσιών που παρέχει ο ελεγκτής, την ανεξαρτησία, την αντικειμενικότητα, την επαγγελματική επάρκεια και τη δέουσα επαγγελματική επιμέλεια του εσωτερικού ελεγκτή όπως επίσης και τη συνεχή επαγγελματική επιμόρφωσή του. Ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να έχει επαρκείς γνώσεις για να μπορεί να αναγνωρίζει τις ενδείξεις απάτης, αλλά δεν αναμένεται να έχει ιδιαίτερα εξειδικευμένες γνώσεις σε αυτόν τον τομέα. Επιπλέον, υφίστανται Συμβουλευτικές Οδηγίες που αναφέρονται στη χρήση τεχνικών ελέγχου με χρήση συγκεκριμένων εφαρμογών. Αξίζει να σημειωθεί ότι ο εσωτερικός ελεγκτής είναι υπεύθυνος για τη δημιουργία και συνεχή αξιολόγηση προγράμματος διασφάλισης και βελτίωσης ποιότητας της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου. Ενδείκνυται η καθιέρωση κριτηρίων (ποσοτικοί δείκτες και ποιοτικές αξιολογήσεις) για την υποστήριξη των επισκοπήσεων της απόδοσης της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου, όπως επίσης και η πραγματοποίηση εσωτερικών αξιολογήσεων από άτομα εντός της εταιρείας. Επιπρόσθετα, εξωτερικές αξιολογήσεις είναι απαραίτητο να πραγματοποιούνται τουλάχιστον μια φορά κάθε πέντε χρόνια από έναν πιστοποιημένο ανεξάρτητο εξωτερικό αξιολογητή, ώστε να διασφαλίζεται η αποτελεσματική λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου. Τα αποτελέσματα των αξιολογήσεων πρέπει να κοινοποιούνται στη διοίκηση μαζί με προτάσεις βελτίωσης, εφόσον απαιτούνται.

3.5.3 Συμβουλευτικές Οδηγίες για τα Πρότυπα Εφαρμογής

Οι Συμβουλευτικές Οδηγίες που σχετίζονται με τα Πρότυπα Εφαρμογής αναφέρονται στη διαχείριση της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου, στο σχεδιασμό των ελέγχων, στη διαχείριση των πόρων, στη σχέση με την Επιτροπή Ελέγχου, στην ασφάλεια των πληροφοριών, στην υποβολή αναφορών και σε άλλα θέματα που αναφέρονται στην

εφαρμογή διαδικασιών ελέγχου. Είναι βασικό να καταρτίζεται το πλάνο ελέγχου σύμφωνα με τους κινδύνους και την έκθεση της εταιρείας σε αυτούς. Επιπλέον, ο εσωτερικός ελεγκτής είναι απαραίτητο να κοινοποιεί το πλάνο ελέγχου και τις απαιτήσεις αναφορικά με τους πόρους στην ανώτερη διοίκηση για έγκριση. Επιπλέον, οι Συμβουλευτικές Οδηγίες προβλέπουν το συντονισμό των δραστηριοτήτων εσωτερικού ελέγχου μεταξύ των εμπλεκόμενων στελεχών, ώστε να μην υπάρχουν επικαλύψεις αρμοδιοτήτων και να ελαχιστοποιείται η επανάληψη των εργασιών. Αναφορικά με την υποβολή αναφορών στην ανώτερη διοίκηση είναι αναγκαίο να περιλαμβάνονται στοιχεία σχετικά με την έκθεση σε σημαντικούς κινδύνους, με θέματα εταιρικής διακυβέρνησης και με τα αποτελέσματα των ελέγχων. Στις περιπτώσεις που υπάρχουν δραστηριότητες ηλεκτρονικού εμπορίου, πρέπει να λαμβάνονται υπ' όψιν κατά το σχεδιασμό των ελέγχων.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η επισκόπηση των συστημάτων πληροφορικής και των εφαρμογών ενδείκνυται να υποστηρίζεται από μηχανογραφημένους ελέγχους που είναι ενσωματωμένοι στο σύστημα. Κατά τη χρήση στατιστικών ή μη στατιστικών μεθόδων δειγματοληψίας, ο εσωτερικός ελεγκτής θα πρέπει να σχεδιάζει και να επιλέγει ένα δείγμα ελέγχου και αφού εκτελέσει την διαδικασία ελέγχου να αξιολογεί τα αποτελέσματα και να είναι σε θέση να εξάγει ασφαλή συμπεράσματα. Τα αποδεικτικά στοιχεία του ελέγχου που συγκεντρώνονται από τον ελεγκτή θα πρέπει να τεκμηριώνονται κατάλληλα και να οργανώνονται έτσι ώστε να υποστηρίζουν τα ευρήματα και τα συμπεράσματα του ελέγχου.

Σύμφωνα με τις Συμβουλευτικές Οδηγίες, η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου πρέπει να αξιολογεί την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου (συστήματα διακυβέρνησης, λειτουργιών και πληροφοριακά), ώστε να εξασφαλίζεται:

- Η αξιοπιστία και ακεραιότητα της χρηματοοικονομικής και λειτουργικής πληροφόρησης
- Η αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των λειτουργιών

- Η διασφάλιση των περιουσιακών στοιχείων
- Η συμμόρφωση με νόμους και κανονισμούς

Σημειώνεται ότι για την αξιολόγηση των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου είναι απαραίτητο να υπάρχουν επαρκή κριτήρια αξιολόγησης και επομένως ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να εξακριβώνει αν αυτά έχουν θεσπιστεί από τη διοίκηση. Αν ο ελεγκτής κρίνει ότι τα κριτήρια είναι ανεπαρκή, πρέπει να συνεργαστεί με τη διοίκηση ώστε να καθοριστούν επαρκή κριτήρια.

Σε γενικές γραμμές, ο εσωτερικός ελεγκτής ενδείκνυται να διαθέτει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και προσόντα και να εξελίσσεται διαρκώς. Η προσαρμοστικότητα είναι βασικό χαρακτηριστικό που επιτρέπει στον εσωτερικό ελεγκτή να προσαρμόζεται σε μεταβαλλόμενες συνθήκες. Η συνεχής επιμόρφωση, η σωστή διαχείριση των πόρων και η υιοθέτηση αλλαγών στον τρόπο οργάνωσης και εργασίας, εφόσον απαιτείται, βοηθούν σημαντικά την εξέλιξη του εσωτερικού ελεγκτή και την αναγνώρισή του ρόλου του εντός του οργανισμού (Anderson, 2009)³⁴.

3.6 Υποστήριξη εσωτερικού ελέγχου από εξωτερικούς συνεργάτες

Σύμφωνα με τη Συμβουλευτική Οδηγία 1210.A1-1 (ΕΙΕΕii, 2008)³⁵, η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να υποστηρίζεται από εξωτερικούς συνεργάτες, αν αυτό κριθεί απαραίτητο. Σε τομείς όπως λογιστική, οικονομικά, χρηματοοικονομικά, στατιστική, πληροφορική, μηχανολογία, φορολογικά, νομικά ή περιβαλλοντικά θέματα, ενδέχεται να απαιτείται εξειδικευμένη γνώση για την ορθότερη εκτέλεση του ελέγχου. Σε αυτές τις περιπτώσεις, μπορεί να ανατεθεί σε εξωτερικούς συνεργάτες η εκτέλεση συγκεκριμένων εργασιών, αφού έχει διασφαλιστεί ότι τηρούνται οι προϋποθέσεις ανεξαρτησίας και αντικειμενικότητας, όπως ορίζονται από τα Πρότυπα. Για την αξιολόγηση των ικανοτήτων του υποψήφιου συνεργάτη, θα πρέπει να λαμβάνονται υπ' όψιν:

- Η επαγγελματική πιστοποίηση, η άδεια ασκήσεως επαγγέλματος ή άλλη επίσημη αναγνώριση των ικανοτήτων του εξωτερικού συνεργάτη στο συγκεκριμένο τομέα
- Η συμμετοχή του εξωτερικού συνεργάτη σε κατάλληλο επαγγελματικό οργανισμό και η τήρηση των αρχών ηθικής δεοντολογίας του οργανισμού αυτού
- Η φήμη και η εμπειρία του
- Η έκταση της κατάρτισης και εκπαίδευσης σε τομείς σχετικούς με το έργο
- Η γνώση και η εμπειρία στον επιχειρηματικό κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται ο οργανισμός

Επιπλέον, καθ'όλη τη διάρκεια του έργου, θα πρέπει να υπάρχει συνεχής αξιολόγηση του έργου του εξωτερικού συνεργάτη και διασφάλιση ότι διατηρείται η ανεξαρτησία και η αντικειμενικότητά του. Είναι εξαιρετικά σημαντικό να μην υπάρχουν οικονομικές, προσωπικές ή άλλου είδους σχέσεις που θα εμπόδιζαν τον εξωτερικό συνεργάτη να εκφράσει αμερόληπτες και αντικειμενικές κρίσεις και απόψεις κατά την εκτέλεση του έργου του ή τη σύνταξη της αναφοράς ελέγχου.

Ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας για την ορθή εκτέλεση του ελέγχου είναι η παροχή επαρκούς πληροφόρησης στον εσωτερικό ελεγκτή – εξωτερικό συνεργάτη. Ενδείκνυται να υπάρχει τεκμηρίωση της συμφωνίας των δυο πλευρών, με τη μορφή επιστολής ανάληψης δέσμευσης ή συμβολαίου, όπου θα καθορίζονται τα εξής:

- Ο αντικειμενικός σκοπός και το πλαίσιο εργασίας
- Συγκεκριμένα θέματα που αναμένεται να καλυφθούν κατά τον έλεγχο
- Πρόσβαση σε αρχεία, προσωπικό και περιουσιακά στοιχεία
- Κατοχή και φύλαξη αναφορών και φύλλων εργασίας του έργου

- Θέματα εμπιστευτικότητας και περιορισμοί στην πληροφόρηση που θα λαμβάνεται κατά τη διάρκεια του έργου

Κατά την αξιολόγηση του έργου του ελεγκτή – εξωτερικού συνεργάτη, πρέπει να εξετάζεται η επάρκεια των πληροφοριών που ελήφθησαν ώστε να υπάρχει λογική βάση για τα συμπεράσματα που έχουν εξαχθεί και για τις ενέργειες που έγιναν για την επίλυση πιθανών προβλημάτων.

4 Μεθοδολογία εφαρμογής εσωτερικού ελέγχου σε μικρές-μεσαίες επιχειρήσεις

4.1 Γενικά

Η εφαρμογή διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου έχει σκοπό να προσθέτει αξία και να βελτιώνει τις λειτουργίες ενός οργανισμού. Οι διοικήσεις των επιχειρήσεων θέλουν να έχουν γνώση της μεθοδολογίας διαχείρισης κινδύνων, των σημαντικότερων κινδύνων που ενδέχεται να αντιμετωπίσουν όπως επίσης και των τρόπων αντιμετώπισης αυτών των κινδύνων (COSO, 2009)³⁶. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό να γνωρίζουν στοιχεία σχετικά με τον τύπο των κινδύνων (οικονομικοί, λειτουργικοί κλπ) και τα αποδεκτά επίπεδα κινδύνου ώστε να λαμβάνουν σχετικά μέτρα αντιμετώπισης και να μην υπάρχουν σημαντικές επιπτώσεις στις λειτουργίες του οργανισμού.

Οι μεγάλοι οργανισμοί έχουν τα μέσα και τους πόρους για να οργανώνουν και να στελεχώνουν τμήματα εσωτερικού ελέγχου που θα αναλαμβάνουν τη διενέργεια των ελέγχων. Όταν το μέγεθος του οργανισμού είναι μεγάλο και οι δραστηριότητές του διευρυμένες, υπάρχει αντικείμενο εργασίας για τον εσωτερικό ελεγκτή σε καθεστώς πλήρους απασχόλησης. Σε κάποιες περιπτώσεις όμως δεν κρίνεται σκόπιμο να γίνει επένδυση στην ανάπτυξη τμήματος εσωτερικού ελέγχου, καθώς το μέγεθος της εταιρείας είναι τέτοιο που δεν δικαιολογεί την πλήρη απασχόληση εσωτερικού ελεγκτή. Επιπρόσθετα, ενδέχεται η εταιρεία να μην έχει αναπτύξει τεχνογνωσία ή μεθοδολογίες ελέγχου και να είναι προτιμότερο και οικονομικότερο να συνεργαστεί με εταιρείες συμβούλων που έχουν σχετική τεχνογνωσία, μετατρέποντας παράλληλα το σταθερό κόστος ελέγχου σε μεταβλητό (Ellram et al., 2008)³⁷. Η εταιρεία αποφεύγει με αυτόν τον τρόπο τις δαπάνες πρόσληψης και εκπαίδευσης εσωτερικών ελεγκτών, ενώ παράλληλα απελευθερώνει πόρους για ενασχόληση με άλλες επιχειρηματικές δραστηριότητες (Rittenberg et al., 2001)³⁸. Σε αυτές τις περιπτώσεις ενδείκνυται η ανάθεση της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου σε εξωτερικό συνεργάτη, σε επίπεδο είτε πλήρους, είτε μερικής ανάθεσης. Απώτερος στόχος είναι να επικεντρώνεται η

εταιρεία στις βασικές λειτουργίες της, έχοντας αναθέσει σε τρίτους την εκτέλεση των υποστηρικτικών εργασιών (Raiborn et al., 2009)³⁹.

4.2 Ανάθεση της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου σε εξωτερικό συνεργάτη

Οι μικρές-μεσαίες επιχειρήσεις κατά κανόνα δε διαθέτουν πόρους για να στελεχώνουν τμήματα εσωτερικού ελέγχου ή για να απασχολούν εσωτερικό ελεγκτή με καθεστώς πλήρους απασχόλησης. Οι μεγαλύτερες εταιρείες που διαθέτουν τμήματα εσωτερικού ελέγχου ενδεχομένως να μην έχουν αναπτύξει κατάλληλες μεθοδολογίες για διενέργεια ελέγχων σε συγκεκριμένους τομείς. Σε αυτές τις περιπτώσεις ενδείκνυται η ανάθεση της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου σε εξωτερικό συνεργάτη. Σε κάθε περίπτωση η διενέργεια εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να πραγματοποιείται σύμφωνα με τα Πρότυπα ενώ παράλληλα η διοίκηση θα πρέπει να έχει την ευθύνη και την επίβλεψη της διενέργειας των ελέγχων. Αυτό επιτυγχάνεται με τον ορισμό ενός ατόμου από την πλευρά της εταιρείας το οποίο θα είναι ο σύνδεσμος εταιρείας – εξωτερικού συνεργάτη, θα παρακολουθεί την εκτέλεση του προγράμματος ελέγχου και θα παρέχει υποστήριξη στην ομάδα του συνεργάτη. Δεδομένης της σημαντικότητας του εσωτερικού ελέγχου για την εταιρική διακυβέρνηση στην εταιρεία, το Διοικητικό Συμβούλιο πρέπει να εγκρίνει γραπτώς τη συνεργασία με τον εξωτερικό συνεργάτη (IIA, PPI, 2009)⁴⁰.

4.2.1 Τύποι ανάθεσης

Οι τύποι ανάθεσης παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα (IIA, PPII, 2009)⁴¹:

Πλήρης ανάθεση (Outsourcing)	Σε αυτήν την περίπτωση, πραγματοποιείται πλήρης ανάθεση της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου σε εξωτερικό συνεργάτη
Μερική ανάθεση (Partial Outsourcing)	Στην περίπτωση μερικής ανάθεσης, ο εξωτερικός συνεργάτης αναλαμβάνει ένα μέρος της εκτέλεσης των διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου (η εταιρεία διαθέτει εσωτερικό ελεγκτή/ες).

Μερική ανάθεση με συνεργασία (Co-sourcing)	Στην περίπτωση αυτή ο εξωτερικός συνεργάτης συνεργάζεται με τον εσωτερικό ελεγκτή της εταιρείας, σε συγκεκριμένα ελεγκτικά έργα.
Υπεργολαβία (Subcontracting)	Ο εξωτερικός συνεργάτης αναλαμβάνει ένα συγκεκριμένο ελεγκτικό έργο, το οποίο ολοκληρώνεται εντός δεδομένου χρονικού διαστήματος.

4.2.2 Πλεονεκτήματα ανάθεσης

Τα βασικότερα πλεονεκτήματα της ανάθεσης της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου σε εξωτερικό συνεργάτη είναι τα εξής (KPMG, IAS, 2008)⁴²:

- Διενέργεια εσωτερικού ελέγχου από έμπειρους και ικανούς επαγγελματίες
- Πρόσβαση σε σύγχρονες μεθοδολογίες και πρακτικές όπως επίσης και σε νέες τεχνολογίες
- Περιορισμός δαπανών που αφορούν τη διενέργεια των ελέγχων
- Περιορισμός κόστους εκπαίδευσης σε θέματα εσωτερικού ελέγχου
- Δυνατότητα για καλύτερη διαχείριση των πόρων καθώς ο εξωτερικός συνεργάτης μπορεί να στελεχώσει την ομάδα έργου κατάλληλα, ανάλογα με τις ανάγκες

Ειδικά για τις περιπτώσεις όπου απαιτείται χρήση πληροφοριακών συστημάτων, οι εταιρείες προτιμούν εξωτερικούς συνεργάτες όχι μόνο για λόγους περιορισμού κόστους αλλά και για λόγους ταχύτερης και άμεσης πρόσβασης σε νέες τεχνολογίες που έχουν αναπτυχθεί από τρίτους (Bhattacharya et al., 2003)⁴³.

Σε γενικές γραμμές, ο εξωτερικός συνεργάτης είναι σε θέση να προσφέρει υπηρεσίες εσωτερικού ελέγχου υψηλού επιπέδου, δεδομένου ότι έχει τεχνογνωσία σε πολλούς κλάδους και τομείς και μπορεί να διαμορφώσει ανάλογα την ομάδα των ελεγκτών, ενώ παράλληλα είναι σε θέση να διατηρήσει το κόστος σε λογικά επίπεδα. Αξίζει να

σημειωθεί ότι λαμβάνονται υπόψιν τυχόν περιορισμοί που αντιμετωπίζει η εταιρεία και διαμορφώνονται προτάσεις προσαρμοσμένες στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της.

4.3 Σύσταση ομάδας εσωτερικού ελέγχου

Ανάλογα με τον τύπο της ανάθεσης, διαμορφώνεται ανάλογα η ομάδα των ελεγκτών η οποία θα είναι υπεύθυνη για τη διενέργεια των ελέγχων. Η εταιρεία σε συνεργασία με τον εξωτερικό συνεργάτη καθορίζουν τα αρμόδια στελέχη της εταιρείας και τους ειδικούς που θα απασχοληθούν στο ελεγκτικό έργο με βάση τα παρακάτω κριτήρια (Burke et al., 2007)⁴⁴:

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

μέλους, με απώτερο στόχο να είναι σαφώς καθορισμένες οι αρμοδιότητες και να μην υπάρξουν σχετικές αλληλοεπικαλύψεις κατά τη διενέργεια των ελέγχων.

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

4.4 Μεθοδολογία εφαρμογής

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

Αξίζει να σημειωθεί ότι εκτός από τον έλεγχο των διαδικασιών και της αποτελεσματικότητας των σημείων ελέγχου, ο εσωτερικός έλεγχος ασχολείται και με θέματα επαγγελματικής ηθικής και πρόληψης απάτης (Gleim, II, 2004)⁴⁵. Με τον όρο επαγγελματική ηθική αναφερόμαστε στο σύνολο των κανονισμών που υφίστανται από το ρυθμιστικό και νομοθετικό πλαίσιο και των πολιτικών που έχει θεσπίσει η εταιρεία ως προς τη συμπεριφορά των υπαλλήλων της και με τις οποίες πρέπει να συμμορφώνονται. Τα σημεία ελέγχου δεν είναι πάντα σαφώς καθορισμένα σε αυτές τις περιπτώσεις (soft controls) και ο ελεγκτής οφείλει να προσαρμόσει κατάλληλα τη μεθοδολογία και την προσέγγισή του ώστε να διαπιστώσει αν υπάρχει σχετική αδυναμία.

4.4.1 Βήματα μεθοδολογίας

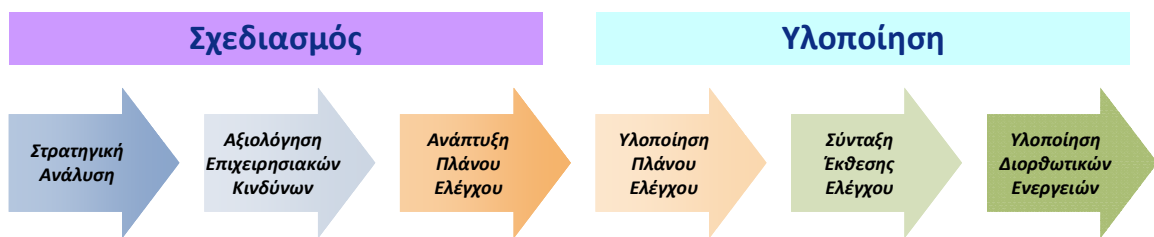
Η προτεινόμενη μεθοδολογία αποτελείται από έξι βήματα, τα οποία χωρίζονται σε 2 επιμέρους λειτουργικά επίπεδα, το σχεδιασμό και την υλοποίηση των διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου.

Τα βήματα του σχεδιασμού είναι:

- Στρατηγική Ανάλυση
- Αξιολόγηση Επιχειρησιακών Κινδύνων
- Ανάπτυξη Πλάνου Ελέγχου

Τα βήματα της υλοποίησης είναι:

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



4.4.2 Ανάλυση βημάτων μεθοδολογίας

Τα επιμέρους βήματα της μεθοδολογίας αναλύονται στις επόμενες παραγράφους.

4.4.2.1 Στρατηγική Ανάλυση

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

στατιστικές μελέτες και από επαγγελματικές εκδόσεις και περιοδικά. Το ιστορικό του πελάτη μπορεί να μελετηθεί αναλυτικά με επισκόπηση των πρακτικών του Διοικητικού Συμβουλίου και των οικονομικών καταστάσεων, με μελέτη επιχειρησιακών πλάνων που ενδεχομένως να είχαν συνταχθεί και υλοποιηθεί στο παρελθόν, όπως επίσης και με επισκόπηση δεικτών μέτρησης απόδοσης που παρακολουθεί η διοίκηση. Επιπλέον, εξετάζονται οι διαδικασίες ώστε να αποκτήσει ο εξωτερικός συνεργάτης μια καλή εικόνα του τρόπου λειτουργίας της εταιρείας. Ενδείκνυται να πραγματοποιηθούν συνεντεύξεις με ανώτερα στελέχη τα οποία έχουν κατά κανόνα καλύτερη και εποπτικότερη εικόνα των διαδικασιών και παράλληλα γνωρίζουν τους στρατηγικούς στόχους της εταιρείας. Τέλος πραγματοποιείται μελέτη κάποιων χαρακτηριστικών της εταιρείας όπως συμμόρφωση με πρότυπα ISO, εφαρμογή μεθόδων TQM (Total Quality Management), διαδικασία προβλέψεων (forecasting) (Gleim, III, 2004)⁴⁶.

Σε αυτή τη φάση, ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να αναγνωρίσει και να καταγράψει τους στρατηγικούς στόχους της εταιρείας, τις διαδικασίες, τα πληροφοριακά συστήματα και γενικά να σχεδιάσει το Επιχειρησιακό Μοντέλο της εταιρείας, το οποίο θα περιέχει βασικές πληροφορίες για αυτήν. Στο Παράρτημα Ι, παρατίθεται υπόδειγμα εντύπου Επιχειρησιακού Μοντέλου [A.1] και Ανάλυσης Επιχειρησιακών Διαδικασιών [A.2], που ενδείκνυται να χρησιμοποιηθούν σε αυτό το στάδιο.

Είναι ιδιαίτερα σημαντικό να έχει ο εσωτερικός ελεγκτής μια πλήρη εικόνα της εταιρείας, ώστε να μπορέσει να προσδιορίσει τις αδυναμίες και τα προβλήματά της και να μπορέσει να παρουσιάσει λύσεις και όχι απλά να επιβεβαιώσει την αποτελεσματική ή μη λειτουργία των σημείων ελέγχου (Baker, 2010)⁴⁷. Σε αυτή τη φάση είναι ιδιαίτερα σημαντικό η διοίκηση να διασφαλίσει την πληρότητα και την ακρίβεια των δεδομένων και της πληροφόρησης προς τον εξωτερικό συνεργάτη.

4.4.2.2 Αξιολόγηση Επιχειρησιακών Κινδύνων

Μετά τη Στρατηγική Ανάλυση όπως αυτή πραγματοποιήθηκε στο προηγούμενο στάδιο, ο εσωτερικός ελεγκτής πραγματοποιεί αναγνώριση, αξιολόγηση και κατηγοριοποίηση

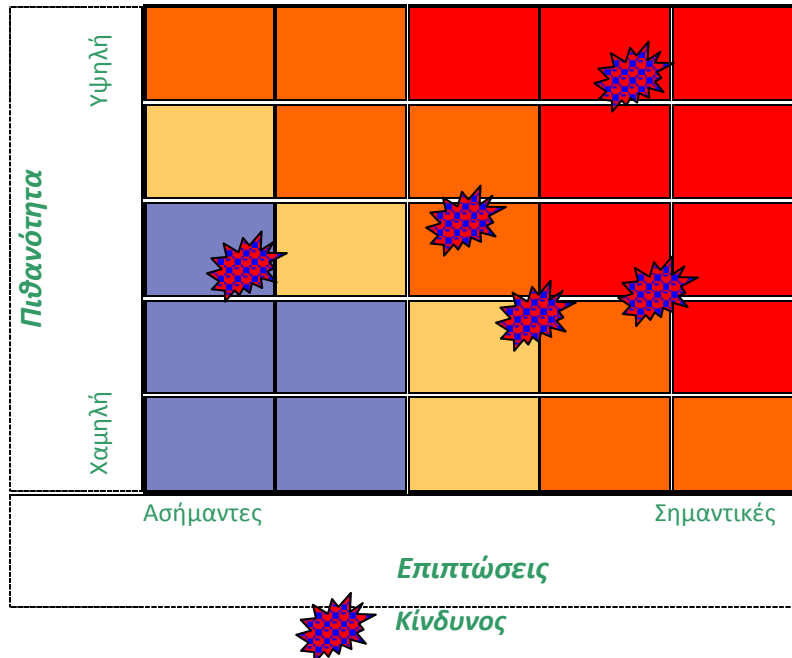
των κινδύνων με βάση τη σημαντικότητά τους, ενώ παράλληλα καταγράφει τους ελεγκτικούς μηχανισμούς που έχουν αναπτυχθεί για την αντιμετώπισή τους. Στο Παράρτημα Ι, παρατίθεται υπόδειγμα Πίνακα Επιχειρησιακών Κινδύνων [Α.3], ο οποίος μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε αυτό το στάδιο. Οι κίνδυνοι συνδέονται με τους αντικειμενικούς στόχους και τις διαδικασίες της εταιρείας και παράλληλα διαχωρίζονται με βάση τον τύπο τους, στις εξής κατηγορίες:

- Στρατηγικοί
- Λειτουργικοί
- Οικονομικοί
- Πληροφοριακών Συστημάτων
- Συμμόρφωσης

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

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

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



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

4.4.2.3 Ανάπτυξη Πλάνου Ελέγχου

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

καθορίζεται χρονοδιάγραμμα για την εκτέλεση των ελέγχων. Στο Παράρτημα Ι, παρατίθεται υπόδειγμα Πλάνου Ελέγχου [Α.4].

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

Σε γενικές γραμμές το Πλάνο Ελέγχου μπορεί να επικαιροποιηθεί αν απαιτηθεί, προκειμένου να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες της εταιρείας και στις μεταβαλλόμενες συνθήκες του επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

4.4.2.4 Υλοποίηση Πλάνου Ελέγχου

Σε αυτή τη φάση έχουμε τη διενέργεια των ελέγχων σύμφωνα με το Πλάνο Ελέγχου. Αρχικά εξετάζεται αν εφαρμόζονται οι υπάρχοντες ελεγκτικοί μηχανισμοί και αν τα σημεία ελέγχου λειτουργούν αποτελεσματικά. Σε περίπτωση εντοπισμού εξαιρέσεων, τεκμηριώνεται η σχετική αδυναμία με τη συλλογή όλων των απαραίτητων δικαιολογητικών σε έντυπη ή ηλεκτρονική μορφή. Χρησιμοποιούνται Προγράμματα Ελέγχου είτε ανά διαδικασία, είτε ανά περιοχή ελέγχου (όπως για παράδειγμα προμήθειες, αποθέματα, ανθρώπινο δυναμικό). Το Πρόγραμμα Ελέγχου περιλαμβάνει αναλυτικές ερωτήσεις αναφορικά με την ελεγχόμενη περιοχή, στοιχεία σχετικά με τον ελεγκτή και την ημερομηνία διεξαγωγής του ελέγχου, όπως επίσης και αναφορές σε υποστηρικτικά έγγραφα. Στο Παράρτημα Ι παρατίθεται υπόδειγμα Προγράμματος Ελέγχου [Α.5].

Είναι ιδιαίτερα σημαντικό να υπάρχει σύνδεση μεταξύ στόχου ελέγχου και δραστηριότητας ελέγχου, ώστε να είναι κατανοητός ο λόγος για τον οποίο εξετάζεται η

συγκεκριμένη διαδικασία. Επιπλέον, όταν απαιτείται η λήψη δείγματος, μπορούν να χρησιμοποιηθούν ειδικές εφαρμογές (CAATs – Computer Assisted Audit Techniques) ή η επιλογή να γίνει σύμφωνα με την κρίση του εσωτερικού ελεγκτή. Σε γενικές γραμμές, η χρήση εφαρμογών ενδείκνυται όταν είναι μεγάλος ο πληθυσμός που θέλουμε να εξετάσουμε και μέσω της χρήσης των εφαρμογών επιτυγχάνεται ταχύτερη επεξεργασία των δεδομένων.

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

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

4.4.2.5 Σύνταξη Έκθεσης Ελέγχου

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

Το προσχέδιο της Έκθεσης περιλαμβάνει και διορθωτικές προτάσεις για τις αδυναμίες που εντοπίστηκαν όπως επίσης και προτάσεις βελτίωσης σε περιοχές όπου θεωρείται ότι μπορεί να υπάρξει σχετική βελτίωση στην εκτέλεση της διαδικασίας. Οι δραστηριότητες που δεν προσθέτουν αξία στη λειτουργία του οργανισμού

εντοπίζονται, καταγράφονται και πραγματοποιούνται προτάσεις ανασχεδιασμού των διαδικασιών εφόσον απαιτείται.

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

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

Μετά την οριστικοποίηση της Έκθεσης Ελέγχου, ακολουθεί η κοινοποίησή της στην ανώτατη διοίκηση και στους αρμόδιους επιχειρησιακούς υπεύθυνους των διαδικασιών. Στο Παράρτημα Ι παρατίθεται υπόδειγμα Έκθεσης Ελέγχου [Α.6].

4.4.2.6 Υλοποίηση διορθωτικών ενεργειών

Η διαδικασία του εσωτερικού ελέγχου ολοκληρώνεται με την υλοποίηση των συμφωνημένων διορθωτικών και βελτιωτικών ενεργειών. Ο εσωτερικός ελεγκτής – εξωτερικός συνεργάτης παρακολουθεί την εξέλιξη των σχετικών ενεργειών και ενημερώνει τη διοίκηση αναφορικά με την πρόοδο που σημειώνεται. Προκειμένου να υπάρχει δέσμευση από τα αρμόδια στελέχη για την υλοποίηση των συμφωνημένων ενεργειών εντός δεδομένου χρονικού διαστήματος, συμφωνείται εκ των προτέρων συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα. Αν απαιτηθεί από τη διοίκηση, υποβάλλεται γραπτή

αναφορά σχετικά με την πρόοδο των ενεργειών. Σε κάποιες περιπτώσεις η διοίκηση ενδέχεται να ζητήσει πραγματοποίηση ελέγχου μόλις ολοκληρωθεί η διορθωτική/βελτιωτική ενέργεια, ώστε να διασφαλίσει ότι η διαδικασία είναι πλέον αποδοτική και τα νέα σημεία ελέγχου λειτουργούν αποτελεσματικά.

5 Μελέτη Περίπτωσης στην εταιρεία JX

5.1 Εισαγωγικά

Η JX δραστηριοποιείται στο χώρο των οικιακών προϊόντων για περισσότερο από έναν αιώνα και είναι μια από τις κορυφαίες εταιρείες στο χώρο της καθώς διαθέτει μερικά από τα πιο γνωστά εμπορικά σήματα στα οικιακά προϊόντα.

Οι επιμέρους ομάδες προϊόντων της JX παρατίθενται παρακάτω:

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

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

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

5.2 Η JX στην Ελλάδα

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

5.3 Λειτουργία εσωτερικού ελέγχου στη JX

5.3.1 Γενικά

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

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

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

5.3.2 Στρατηγική ανάλυση και αξιολόγηση επιχειρησιακών κινδύνων

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

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

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

5.3.3 Ανάπτυξη και υλοποίηση Πλάνου Ελέγχου

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

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

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

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

5.3.4 Σύνταξη και υποβολή Έκθεσης Ελέγχου

Η Έκθεση Ελέγχου περιέχει ευρήματα και προτεινόμενες διορθωτικές ενέργειες και συντάσσεται σε μορφή προσχεδίου από τον εξωτερικό συνεργάτη. Στη συνέχεια πραγματοποιείται συνάντηση με τα ανώτερα στελέχη της JX Ελλάδας, προκειμένου να επιβεβαιωθούν τα ευρήματα και να συμφωνηθεί ένα πλαίσιο δράσης για τις

διορθωτικές ενέργειες με δεσμευτικές ημερομηνίες υλοποίησης. Αφού συμφωνηθεί το περιεχόμενο, η οριστική Έκθεση Ελέγχου αποστέλλεται στα κεντρικά γραφεία του εξωτερικού συνεργάτη και κατόπιν κοινοποιείται στη μητρική JX.

Σε περίπτωση που ζητηθούν διευκρινήσεις, ο εξωτερικός συνεργάτης παρέχει σχετικές εξηγήσεις. Με αυτόν τον τρόπο, ολοκληρώνεται η διενέργεια του εσωτερικού ελέγχου.

Με βάση τα αποτελέσματα του ελέγχου, η JX Ελλάδας συμμορφώνεται με το κανονιστικό και νομοθετικό πλαίσιο, εναρμονίζεται με τις πολιτικές της μητρικής εταιρείας και εφαρμόζει βέλτιστες πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης. Παρατηρήθηκαν κάποιες μικρές αδυναμίες και συμφωνήθηκε πλαίσιο διορθωτικών ενεργειών με τη διοίκηση το οποίο εφαρμόστηκε άμεσα.

6 Συμπεράσματα και προοπτικές εσωτερικού ελέγχου

6.1 Διαχείριση κινδύνων σε περιόδους ύφεσης

Η οικονομική κρίση οφείλεται σε ποικίλους παράγοντες, όπως ο υπερβολικός δανεισμός και η τάση για υπερβολική ανάπτυξη και κερδοφορία. Αξίζει να σημειωθεί όμως, ότι σημαντικό ρόλο έπαιξε και η απουσία ελεγκτικών μηχανισμών και η ελλιπής ύπαρξη συστημάτων διαχείρισης κινδύνων. Αν εξετάσουμε το σύνολο των παραγόντων που διαμόρφωσαν την υπάρχουσα κατάσταση, μπορούμε να εξάγουμε χρήσιμα συμπεράσματα για τους τρόπους που μπορούμε μελλοντικά να αποφύγουμε ή να αντιμετωπίσουμε ανάλογες καταστάσεις.

6.1.1 Προβλήματα σύγχρονης επιχείρησης

Στην παρούσα οικονομική συγκυρία, η πλειονότητα των επιχειρήσεων έχει να αντιμετωπίσει αρκετά προβλήματα, μερικά από τα οποία είναι τα εξής (Ραουνάς, 2009)⁴⁸:

- Νευρικότητα στο επιχειρηματικό περιβάλλον και έλλειψη ρευστότητας
- Μείωση όγκου πωλήσεων και κερδοφορίας
- Δυσκολία στην εξεύρεση κεφαλαίου κίνησης
- Αύξηση επισφαλών απαιτήσεων

Οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις μπορούν να διαθέσουν ανθρώπινο κεφάλαιο και πόρους για την οικονομική και λειτουργική ανασυγκρότησή τους ή να προχωρήσουν σε περικοπές δαπανών μέσω απολύσεων. Οι μικρές-μεσαίες επιχειρήσεις κατά κανόνα δεν έχουν αντίστοιχες δυνατότητες και προκειμένου να εξασφαλιστεί η βιωσιμότητά τους, πρέπει να βρουν λύσεις στα προβλήματά τους με άλλους τρόπους.

Η εφαρμογή διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου μπορεί να βοηθήσει την επιχείρηση να εντοπίσει τις περιοχές όπου υπάρχουν αδυναμίες και μπορούν να γίνουν παρεμβάσεις, οι οποίες αν υποστηριχθούν επαρκώς από τη διοίκηση και το προσωπικό, θα έχουν ως αποτέλεσμα να οδηγηθεί η εταιρεία σταδιακά στην ανάκαμψη.

6.1.2 Καλές πρακτικές διαχείρισης κινδύνων

Η διαχείριση κινδύνων επιτυγχάνεται αποτελεσματικότερα όταν (EIU, 2009)⁴⁹:

- Η λειτουργία διαχείρισης κινδύνων έχει διευρυμένες αρμοδιότητες – Είναι ιδιαίτερα σημαντικό να εξασφαλίζεται η ανεξαρτησία της λειτουργίας και να έχει τη δυνατότητα να επιβάλλει κάποιους περιορισμούς στην ανάληψη κινδύνων.
- Τα ανώτερα στελέχη έχουν τον έλεγχο και καθοδηγούν τη λειτουργία διαχείρισης κινδύνων – Είναι αναγκαίο η διαχείριση κινδύνων να θεωρείται ευθύνη της ανώτερης διοίκησης ώστε να τυγχάνει ανάλογης αναγνώρισης εντός του οργανισμού. Πολλές φορές η λειτουργία μπορεί να υποστηριχτεί από τη σύσταση Επιτροπής Κινδύνου ή Επιτροπής Ελέγχου.
- Οι οργανισμοί αξιολογούν το επίπεδο της εξειδίκευσης που διαθέτουν, αναφορικά με τη διαχείριση κινδύνων – Δεδομένου ότι το επιχειρησιακό περιβάλλον είναι πολύπλοκο, σύνθετο και μεταβάλλεται διαρκώς, πρέπει να υπάρχει η σχετική γνώση του ώστε να είναι σε θέση ο οργανισμός να αναγνωρίσει και να εκτιμήσει τους πιθανούς κινδύνους.
- Οι οργανισμοί συνδυάζουν τα αποτελέσματα των μοντέλων διαχείρισης κινδύνων με την επαγγελματική κρίση – Τα μοντέλα διαχείρισης κινδύνων, όσο καλά σχεδιασμένα και αν είναι, εξαρτώνται άμεσα από τα δεδομένα που θα εισαχθούν προς επεξεργασία. Επιπλέον, αρκετές φορές πραγματοποιούνται παραδοχές προκειμένου να βγει κάποιο αποτέλεσμα. Επομένως, όταν χρησιμοποιείται ένα μοντέλο είναι αναγκαίο να συνδυάζεται με ποιοτικές εκτιμήσεις και συζητήσεις με εξειδικευμένα στελέχη ώστε να λαμβάνονται πιο αξιόπιστα αποτελέσματα.

- Οι οργανισμοί διαμορφώνουν εναλλακτικά σενάρια αντιμετώπισης κινδύνων – Με αυτόν τον τρόπο, οι οργανισμοί προετοιμάζονται καλύτερα για ενδεχόμενα που ενδέχεται να συμβούν και να έχουν δυσάρεστες επιπτώσεις για τη λειτουργία τους.
- Τα συστήματα επιβράβευσης εργαζομένων είναι δομημένα με τέτοιο τρόπο ώστε να επιβραβεύεται η μακροχρόνια σταθερότητα και όχι το βραχυπρόθεσμο κέρδος – Η κρίση οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στην έμφαση που δόθηκε από τις εταιρείες στο άμεσο κέρδος, χωρίς να λαμβάνεται υπόψη η έκθεση στον μακροχρόνιο κίνδυνο. Αν οι εταιρείες δεν είναι σε θέση να εφαρμόσουν σχετικούς κανόνες με δική τους πρωτοβουλία, τότε πρέπει τα κράτη και οι ρυθμιστικές αρχές να θεσπίσουν κανονιστικό πλαίσιο που θα διασφαλίζει τα παραπάνω.
- Οι παράγοντες κινδύνου εξετάζονται στο σύνολο των λειτουργιών του οργανισμού – Οι κίνδυνοι δεν πρέπει να εξετάζονται μεμονωμένα αλλά συνδυαστικά και να λαμβάνεται υπόψη η αλληλεπίδραση που έχουν μεταξύ τους.
- Οι οργανισμοί δε βασίζονται στις εκτιμήσεις τους αποκλειστικά σε στοιχεία από εξωτερικούς συνεργάτες – Σε θέματα εκτίμησης κινδύνων και πιστοληπτικής ικανότητας, οι οργανισμοί είναι απαραίτητο να πραγματοποιούν ανάλυση κινδύνων με δικά τους μέσα και μεθοδολογίες και να ανανεώνουν συνεχώς τα στοιχεία, ώστε να έχουν επικαιροποιημένα αποτελέσματα.
- Η διαχείριση των κινδύνων γίνεται τόσο σε κεντρικό, όσο και σε περιφερειακό επίπεδο – Ενδείκνυται να υπάρχει κεντρική υπηρεσία διαχείρισης κινδύνων η οποία θα καθορίζει τους στρατηγικούς στόχους και θα έχει την εποπτεία της εφαρμογής των σχετικών διαδικασιών. Παράλληλα, είναι απαραίτητο σε επίπεδο Διευθύνσεων και Τμημάτων να εφαρμόζονται οι διαδικασίες και να υπάρχουν επιχειρησιακοί υπεύθυνοι για τους κινδύνους. Αξίζει να σημειωθεί ότι είναι σημαντικό να υπάρχει επαρκής διαχωρισμός αρμοδιοτήτων ώστε να αποφεύγονται πιθανές συγκρούσεις και διαφωνίες μεταξύ στελεχών.

- Τα συστήματα διαχείρισης κινδύνων εξελίσσονται δυναμικά και δεν είναι στατικά – Είναι πολύ σημαντικό να παρακολουθούνται συνεχώς οι εξελίξεις του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και των γενικότερων οικονομικών συνθηκών και το σύστημα διαχείρισης κινδύνων να διαμορφώνεται ανάλογα. Η προσαρμογή στις εκάστοτε συνθήκες είναι απαραίτητο να πραγματοποιείται ώστε να υποστηρίζεται αποτελεσματικότερα η εκτίμηση σημαντικότητας των κινδύνων.

6.2 Σημασία εσωτερικού ελέγχου στις μικρές-μεσαίες επιχειρήσεις

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

Η εφαρμογή διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου μπορεί να συμβάλλει σημαντικά στη βελτίωση της λειτουργίας της επιχείρησης. Η ανάλυση των βασικών δραστηριοτήτων της επιχείρησης και ο προσδιορισμός των κρίσιμων θεμάτων προς αντιμετώπιση μέσω της εφαρμογής κατάλληλης μεθοδολογίας ελέγχου, επιτρέπει τον εντοπισμό των περιοχών προς βελτίωση και τη διατύπωση ρεαλιστικών προτάσεων για βιωσιμότητα και ανάπτυξη (KPMG, ΣΥ-MME, 2005)⁵⁰.

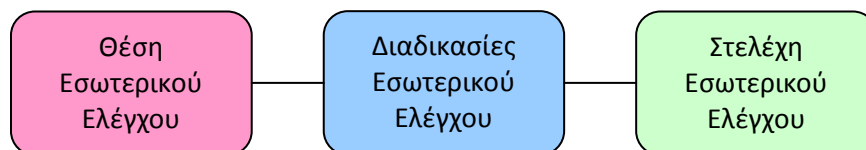
Οι μικρές-μεσαίες επιχειρήσεις έχουν περιορισμένες δυνατότητες και εξειδίκευση αναφορικά με τη χρήση πληροφοριακών συστημάτων για την υποστήριξη των λειτουργιών τους (Levy et al., 2000)⁵¹. Στη σύγχρονη εποχή θεωρείται ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας καινοτομίας η χρήση τεχνολογιών πληροφορίας και επικοινωνίας ώστε να επιτυγχάνεται αποδοτικότερη εκτέλεση των διαδικασιών (Redoli et al., 2008)⁵². Για αυτό το λόγο, ενδείκνυται η εφαρμογή διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου να συνοδεύεται με χρήση νέων τεχνολογιών που θα εκσυγχρονίζουν το συνολικό πλαίσιο λειτουργίας της επιχείρησης.

6.3 Μέτρηση απόδοσης

Η σημασία του εσωτερικού ελέγχου στις σύγχρονες επιχειρήσεις αναγνωρίζεται από τις διοικήσεις καθώς θεωρείται ότι συμβάλει σημαντικά στην βέλτιστη εταιρική διακυβέρνηση. Η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου ενδείκνυται να προβάλλει το έργο της και να αναδεικνύει τον τρόπο με τον οποίο προσθέτει αξία στη λειτουργία του οργανισμού, ώστε να γίνεται κατανοητή η συνεισφορά της στη βελτίωση των διαδικασιών. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτό, μπορεί να μετρηθεί η απόδοση της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου έναντι προκαθορισμένων κριτηρίων (KPMG, RAS, 2004)⁵³.

6.3.1 Παράγοντες επιτυχίας

Οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας απεικονίζονται σχηματικά παρακάτω:



Αναλυτικότερα:

- Θέση εσωτερικού ελέγχου – Η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου πρέπει να έχει κατάλληλη θέση εντός της εταιρείας και να είναι σαφώς καθορισμένος ο ρόλος της, ενώ παράλληλα πρέπει να εξασφαλίζεται η ανεξαρτησία και η αντικειμενικότητά της.
- Διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου – Οι διαδικασίες ελέγχου είναι απαραίτητο να ανταποκρίνονται στις ανάγκες της εταιρείας, να είναι σύμφωνες με τα διεθνή πρότυπα ελέγχου και να επικαιροποιούνται, αν απαιτείται.
- Στελέχη εσωτερικού ελέγχου – Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να είναι επαρκώς καταρτισμένοι και εκπαιδευμένοι ώστε να εκτελούν τα καθήκοντά τους

ικανοποιητικά και παράλληλα να λαμβάνουν συνεχή εκπαίδευση ώστε να μπορούν να προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες ανάγκες της εταιρείας.

Ορισμένα ενδεικτικά στοιχεία που μπορούν να ποσοτικοποιηθούν και να δώσουν μια εικόνα για τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου είναι το ποσοστό ολοκλήρωσης του πλάνου ελέγχου, η ύπαρξη έγκρισης για το πλάνο ελέγχου, το ποσοστό συμμετοχής της ανώτερης διοίκησης στις συναντήσεις με τους εσωτερικούς ελεγκτές, το ποσοστό των ευρημάτων/αδυναμιών που επιλύθηκαν σε δεδομένο χρονικό διάστημα, ο αριθμός των πιστοποιημένων ελεγκτών και ο αριθμός των εκπαιδευτικών σεμιναρίων που παρακολούθησαν οι εσωτερικοί ελεγκτές. Τα κριτήρια αξιολόγησης που θα αναπτύξει κάθε φορά η διοίκηση σε συνεργασία με τον εσωτερικό έλεγχο ποικίλουν ανάλογα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε εταιρείας.

6.3.2 Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας

Σε γενικές γραμμές ενδείκνυται να επικεντρώνει η επιχείρηση στη βελτίωση της αποτελεσματικότητάς της, αναλύοντας την εσωτερική οργάνωση και τις διαδικασίες της. Ένας τρόπος για να το επιτύχει αυτό είναι η χρησιμοποίηση ενός ολοκληρωμένου μοντέλου που θα τη βοηθήσει να διαγνώσει την κατάστασή της και να αναπτύξει τους μηχανισμούς εκείνους που θα την οδηγήσουν στην επιχειρηματική αριστεία.

Το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM Excellence Model) είναι ένα από τα πιο διαδεδομένα επιχειρησιακά πλαίσια στην Ευρώπη και έχει εφαρμοστεί σε αρκετούς οργανισμούς. Στο επίκεντρο του Μοντέλου βρίσκεται η μεθοδολογία RADAR, η οποία αποτελείται από τα εξής στοιχεία:

- Αποτελέσματα – Results
- Προσέγγιση – Approach
- Εφαρμογή – Deployment
- Αξιολόγηση και Αναθεώρηση – Assessment and Review

Με τη χρήση του Μοντέλου πραγματοποιείται μια αυτοαξιολόγηση της επιχείρησης, η οποία συνίσταται σε μια συνοπτική, συστηματική και τακτική ανασκόπηση των δραστηριοτήτων και των αποτελεσμάτων της σε σχέση με το Μοντέλο. Η διαδικασία αυτή επιτρέπει στην επιχείρηση να διακρίνει τα δυνατά σημεία και τις περιοχές που επιδέχονται βελτίωση και στη συνέχεια να καθορίσει βελτιωτικές δράσεις, οι οποίες στη συνέχεια ελέγχονται για την εξέλιξή τους. Σε γενικές γραμμές, το Μοντέλο ακολουθεί τη λογική του εσωτερικού ελέγχου και δύναται να βοηθήσει την επιχείρηση να προσδιορίσει την παρούσα κατάσταση και να καθορίσει προτεραιότητες για το μέλλον.

Με τον όρο Επιχειρηματική Αριστεία αναφερόμαστε σε μια επιχείρηση πρότυπο, η οποία επιτυγχάνει βέλτιστα αποτελέσματα, ικανοποιεί τους πελάτες της, έχει ηγεσία που καθοδηγεί και εμπνέει, κατευθύνει τους ανθρώπους της και τους παρέχει δυνατότητες εξέλιξης.

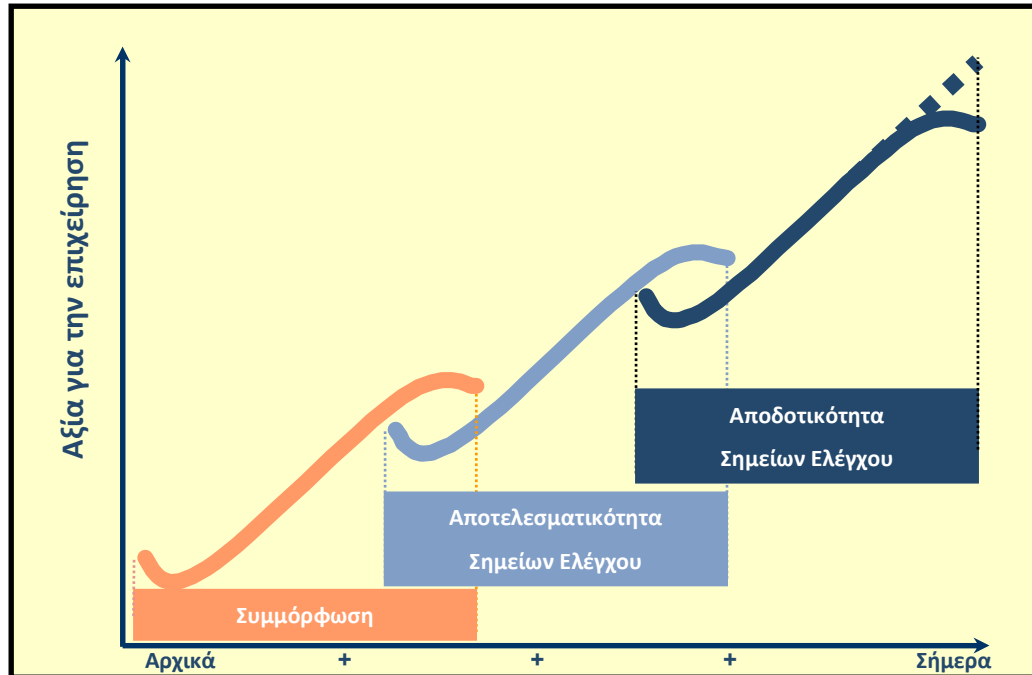
Εφαρμόζοντας το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας, μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός έχει συγκεκριμένα και άμεσα οφέλη, όπως βελτίωση της εσωτερικής οργάνωσης και αποτελεσματικότητας, βελτίωση διαδικασιών, υλοποίηση στόχων, βελτίωση οικονομικών αποτελεσμάτων (Λαμπρινόπουλος, 2009)⁵⁴.

6.4 Το μέλλον του εσωτερικού ελέγχου

Με βάση έρευνα μεγάλης συμβουλευτικής εταιρείας (PWC, "IA 2012", 2007)⁵⁵, ο εσωτερικός έλεγχος αναμένεται τα επόμενα χρόνια να διαφοροποιήσει την προσέγγισή του, αναφορικά με τη διαχείριση των κινδύνων.

Μέχρι πριν από μερικά χρόνια ο εσωτερικός έλεγχος είχε ως βασικό στόχο την απλή επιβεβαίωση της αποτελεσματικότητας των σημείων ελέγχου. Σήμερα δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στη διασφάλιση που παρέχουν τα σημεία ελέγχου, με βάση την ανάλυση κινδύνων που έχει πραγματοποιηθεί. Ο στόχος για το μέλλον είναι να διασφαλίζεται η αποτελεσματική διαχείριση των κινδύνων σε συνδυασμό με την αποτελεσματικότητα των σημείων ελέγχου.

Σε γενικές γραμμές, η φιλοσοφία του εσωτερικού ελέγχου μετατοπίζεται από την απλή συμμόρφωση, στη διασφάλιση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των σημείων ελέγχου (KPMG, Adv, 2006)⁵⁶.



Ο εσωτερικός έλεγχος αναμένεται να επηρεαστεί τα επόμενα χρόνια από τους παρακάτω παράγοντες:

- Παγκοσμιοποίηση – Η επιδίωξη για ανάπτυξη και επέκταση σε νέες αγορές αποτελεί πρόκληση για τον εσωτερικό έλεγχο, καθώς πρέπει να εφαρμόσει διαδικασίες ελέγχου που θα καλύψουν νέες λειτουργίες (όπως είδαμε και στη μελέτη περίπτωσης, σε αυτές τις περιπτώσεις – πολυεθνικές εταιρείες – μπορεί να χρησιμοποιηθεί και εξωτερικός συνεργάτης).
- Αλλαγή στο ρόλο και τις αρμοδιότητες του ελεγκτή – Στη σημερινή εποχή δίνεται μεγαλύτερη έμφαση σε τομείς όπως διαχείριση κινδύνων, πρόληψη απάτης και στα σχετικά σημεία ελέγχου. Αναφορικά με διαδικασίες ελέγχου που αφορούν κυρίως συμμόρφωση (όπως οι διαδικασίες SOx) αναμένεται να μεταβληθούν σε πιο απλούστερες μορφές, όπου δεν θα απαιτείται υπερβολική γραφειοκρατία και γραπτή τεκμηρίωση.

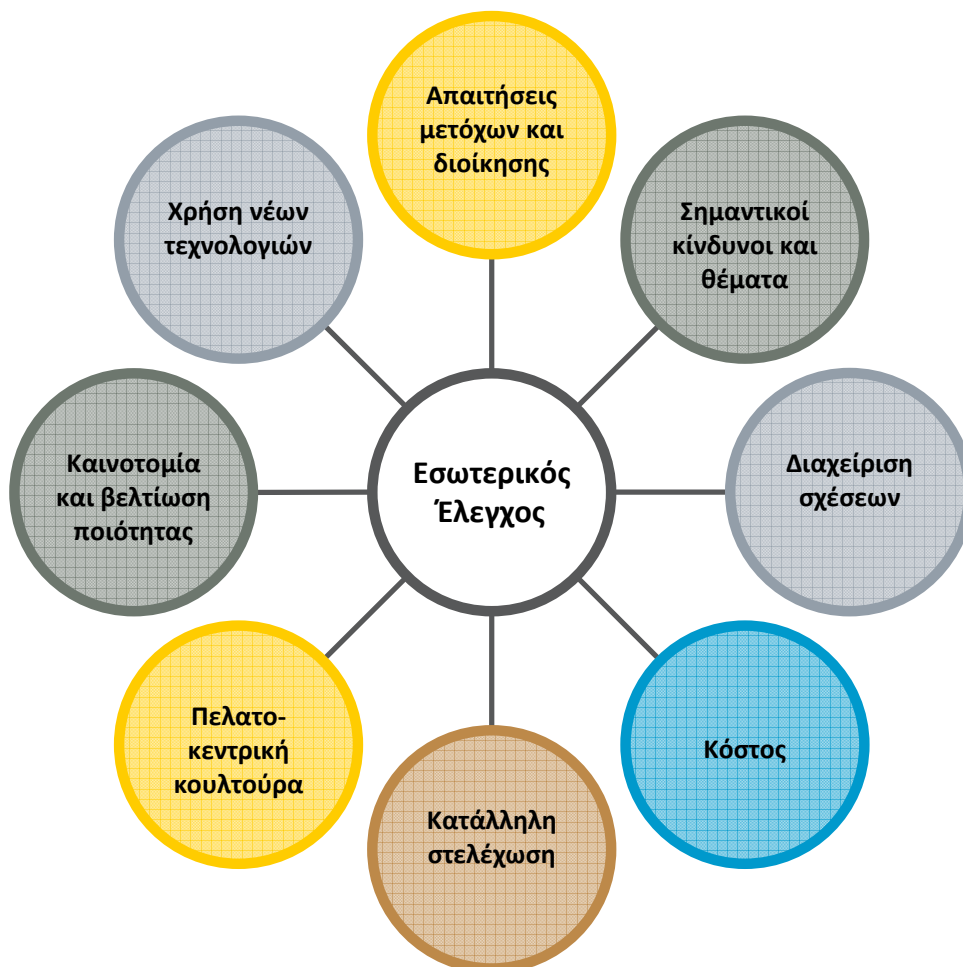
- Διαχείριση κινδύνων – Οι εταιρείες δίνουν έμφαση στην ανάπτυξη μεθόδων με τις οποίες θα επιτυγχάνεται αποτελεσματική αξιολόγηση κινδύνων και θα λαμβάνεται υπ' όψιν ένα ευρύτερο φάσμα κινδύνων, ακόμα και αν η σχετική πιθανότητα είναι σχετικά χαμηλή.
- Χαρακτηριστικά εσωτερικού ελεγκτή – Στα επόμενα χρόνια αναμένεται να δοθεί έμφαση στη στελέχωση της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου με άτομα εξειδικευμένα σε πληροφοριακά συστήματα, καθώς η χρήση τους αυξάνεται σημαντικά. Επιπλέον θεωρείται απαραίτητο οι εσωτερικοί ελεγκτές να μπορούν να αναλύουν στοιχεία, να αξιολογούν κινδύνους και να είναι σε θέση να εφαρμόσουν διαδικασίες ελέγχου σε θέματα εταιρικής διακυβέρνησης.
- Τεχνολογική πρόοδος – Η πρόοδος στον τομέα της τεχνολογίας δεν αναμένεται να αφήσει ανεπηρέαστη τη λειτουργία εσωτερικού ελέγχου. Η χρήση πληροφοριακών συστημάτων για την υποστήριξη των λειτουργιών της εταιρείας, καθιστά επιτακτική την ανάγκη να αναπτυχθούν τεχνικές συνεχούς παρακολούθησης και ελέγχου των συστημάτων, ώστε να διασφαλίζεται η αξιοπιστία των πληροφοριών, λαμβάνοντας υπ' όψιν και τον παράγοντα του κόστους (Pathak et al., 2005)⁵⁷.

6.5 Βελτίωση λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου

Η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου προσθέτει αξία στον οργανισμό και ενδείκνυται να γίνεται προσπάθεια βελτίωσης της, ειδικά σε ένα σύνθετο παγκόσμιο επιχειρηματικό περιβάλλον στο οποίο οι συνθήκες μεταβάλλονται διαρκώς. Ο εσωτερικός έλεγχος οφείλει να πείσει τη διοίκηση και τους μετόχους ότι μπορεί να ανταποκριθεί στις αυξημένες ανάγκες διαχείρισης κινδύνων και δεν επιβεβαιώνει απλά τη λειτουργία σημείων ελέγχου.

Η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου, αν θέλει να πετύχει βελτίωση της αποδοτικότητάς της πρέπει να δίνει ιδιαίτερη έμφαση στους παρακάτω παράγοντες (PWC, IAS, 2009)⁵⁸:

- Ευθυγράμμιση με τις απαιτήσεις των μετόχων και της διοίκησης
- Εστίαση στους σημαντικούς κινδύνους και θέματα
- Ορθή διαχείριση των σχέσεων με τους μετόχους, τη διοίκηση και το προσωπικό
- Παροχή υπηρεσιών σε λογικό κόστος
- Στελέχωση με τα κατάλληλα άτομα
- Προσανατολισμός στον πελάτη (πελατοκεντρική κουλτούρα)
- Ενίσχυση της καινοτομίας και βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών
- Χρήση νέων τεχνολογιών



Οι παραπάνω παράγοντες αναλύονται στις επόμενες παραγράφους (PWC, IAS, 2010)⁵⁹.

6.5.1 Απαιτήσεις μετόχων και διοίκησης

Η αποστολή και οι στόχοι του εσωτερικού ελέγχου πρέπει να είναι σαφώς καθορισμένοι και να έχουν κοινοποιηθεί στους μετόχους και στη διοίκηση. Επιπλέον, είναι απαραίτητο να έχει καταρτιστεί στρατηγικό πλάνο ελέγχου το οποίο θα περιλαμβάνει τους στόχους και τις ενέργειες που είναι προγραμματισμένες για τις επόμενες περιόδους. Ενδείκνυται να έχουν θεσπιστεί και κριτήρια μέτρησης της απόδοσης, ώστε να υπάρχει η δυνατότητα παρακολούθησης της απόδοσης της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου.

6.5.2 Σημαντικοί κίνδυνοι και θέματα

Η αξιολόγηση κινδύνων πρέπει να γίνεται αρχικά σε στρατηγικό επίπεδο με βάση την ανάλυση που έχει προηγηθεί από τον εσωτερικό ελεγκτή, δίνοντας έμφαση σε επιχειρησιακά θέματα και σε θέματα απάτης. Επιπλέον, το πλάνο ελέγχου είναι απαραίτητο να χαρακτηρίζεται από ευελιξία προκειμένου να μπορεί να μεταβληθεί άμεσα, σε περίπτωση που προκύψει κάποιο έκτακτο θέμα και υπάρχει ανάγκη για διενέργεια ελέγχου.

6.5.3 Ορθή διαχείριση σχέσεων

Η διοίκηση, οι μέτοχοι και το προσωπικό πρέπει να βλέπουν τον εσωτερικό ελεγκτή σαν ένα συνεργάτη που μπορεί να τους υποστηρίξει σε διάφορα θέματα που αφορούν την εταιρεία. Ενδείκνυται να υπάρχει καλή επικοινωνία μεταξύ τους και πλήρης ενημέρωση αναφορικά με τις δραστηριότητες ελέγχου.

6.5.4 Κόστος υπηρεσιών

Η κατανομή των πόρων του εσωτερικού ελέγχου πρέπει να γίνεται με τέτοιο τρόπο ώστε να μην υπάρχει υπέρβαση των προβλεπόμενων δαπανών. Δεδομένου ότι οι

απαιτήσεις μπορεί να είναι υψηλές κάποιες φορές, είναι απαραίτητο να γίνεται σωστός προγραμματισμός και διαχείριση των πόρων με απώτερο στόχο την παροχή υπηρεσιών σε εύλογο κόστος.

6.5.5 Κατάλληλη στελέχωση

Τα τμήματα εσωτερικού ελέγχου είναι απαραίτητο να στελεχώνονται από επαγγελματίες, οι οποίοι έχουν γνώσεις πάνω σε ελεγκτικές διαδικασίες και μεθοδολογίες και από στελέχη τα οποία έχουν εξειδίκευση σε συγκεκριμένους τομείς, όπως για παράδειγμα πληροφοριακά συστήματα. Η συνδυασμένη γνώση επιτρέπει στη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου να έχει βέλτιστη απόδοση. Ο εσωτερικός ελεγκτής ενδείκνυται να παρακολουθεί σεμινάρια για να ενημερώνεται διαρκώς για τις εξελίξεις στο χώρο του επαγγέλματος και να αποκτά επιπλέον σχετικές γνώσεις.

6.5.6 Ανάπτυξη πελατοκεντρικής κουλτούρας

Ο εσωτερικός ελεγκτής ενδείκνυται να αντιμετωπίζει τα στελέχη της εταιρείας ως πελάτες με απώτερο στόχο να γίνεται καλύτερα αντιληπτός ο ρόλος του ως σύμβουλος και να εξασφαλίζει την καλή συνεργασία των στελεχών. Οι προκαταλήψεις αναφορικά με το ρόλο του εσωτερικού ελεγκτή δεν εξυπηρετούν την ομαλή λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου.

6.5.7 Καινοτομία και βελτίωση ποιότητας

Η εισαγωγή καινοτόμων μεθόδων ελέγχου εκσυγχρονίζει τις διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου και παρέχει τη δυνατότητα για αποδοτικότερη εκτέλεσή τους. Επιπλέον, ποιοτικοί έλεγχοι είναι απαραίτητο να πραγματοποιούνται ώστε να πιστοποιείται η ομαλή λειτουργία και να εντοπίζονται πιθανές αδυναμίες, αν υπάρχουν.

6.5.8 Χρήση νέων τεχνολογιών

Οι διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου μπορούν να υποστηρίζονται από σύγχρονα εργαλεία προκειμένου να αυξάνεται η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητά τους. Η επεξεργασία και η ανάλυση των δεδομένων γίνεται ταχύτερα και έτσι έχουμε εξοικονόμηση κόστους, ενώ παράλληλα παρέχεται η δυνατότητα για μεγαλύτερο εύρος ελέγχων.

6.6 Συστηματικός έλεγχος και συνεχής παρακολούθηση λειτουργιών

Σε γενικές γραμμές, οι εταιρείες ενδείκνυται να εφαρμόζουν τεχνικές συστηματικού ελέγχου και συνεχούς παρακολούθησης των λειτουργιών, των συστημάτων, των συναλλαγών και των κινδύνων προκειμένου να εξασφαλίζεται μεγαλύτερη διαφάνεια στον οργανισμό, με τη βοήθεια της χρήσης σύγχρονων τεχνολογιών (KPMG, CACM, 2009)⁶⁰.



Η συνεχής εποπτεία των λειτουργιών και των κινδύνων, επιτυγχάνεται με:

- Αποτελεσματική χρήση νέων τεχνολογιών
- Εφαρμογή κατάλληλα σχεδιασμένων διαδικασιών παρακολούθησης

- Πλήρης καταγραφή κινδύνων και σημείων ελέγχου, που μπορούν να συμπεριληφθούν στο σύστημα εποπτείας
- Κατάλληλη οργάνωση και στελέχωση της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου

Με την εφαρμογή διαδικασιών συνεχούς εποπτείας και ελέγχου των λειτουργιών επιτυγχάνεται έγκαιρος εντοπισμός των αδυναμιών και κατά κανόνα ταχύτερος, συγκριτικά με παραδοσιακές μεθόδους ελέγχου. Επιπλέον, η διοίκηση είναι σε θέση να εντοπίσει πιθανές ύποπτες συναλλαγές τη στιγμή που συμβαίνουν και να λάβει σχετικά μέτρα άμεσα. Η εφαρμογή των διαδικασιών εποπτείας υποστηρίζεται από κατάλληλα συστήματα και εφαρμογές, τα οποία πρέπει να προσαρμοστούν στις λειτουργίες της εταιρείας και να ευθυγραμμιστούν με τους στρατηγικούς στόχους της.

Τα οφέλη που μπορεί να προσφέρει ο συστηματικός έλεγχος και η συνεχής παρακολούθηση των λειτουργιών συνοψίζονται ως εξής:

- Συνεχής παρακολούθηση των συναλλαγών και των σημείων ελέγχου
- Βελτίωση της συνολικής εικόνας των κινδύνων που αντιμετωπίζει η εταιρεία και δυνατότητα για έγκαιρο εντοπισμό τους
- Δυνατότητα για εφαρμογή περισσότερων σημείων ελέγχου μέσω της χρήσης νέας τεχνολογίας
- Μεγαλύτερη διαφάνεια στις λειτουργίες της εταιρείας και περιορισμός των δραστηριοτήτων που δεν προσθέτουν αξία
- Πραγματοποίηση αναφορών προς τη διοίκηση σε τακτά χρονικά διαστήματα

Η εφαρμογή ενός πλαισίου συστηματικού ελέγχου και συνεχούς παρακολούθησης των λειτουργιών που έχει ενσωματώσει τους επιχειρησιακούς κινδύνους της εταιρείας, είναι σε θέση να υποστηρίξει σε μεγάλο βαθμό τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου.

6.7 Προσδοκίες από τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου

Ο εσωτερικός έλεγχος όπως ορίζεται, είναι μια ανεξάρτητη και αντικειμενική δραστηριότητα, διασφαλιστικού και συμβουλευτικού χαρακτήρα, η οποία εφαρμόζεται στο σύνολο των λειτουργιών της εταιρείας. Πριν τα μεγάλα σκάνδαλα των αρχών της δεκαετίας του 2000 (Enron, WorldCom) που οδήγησαν στην επιβολή αυστηρότερου νομοθετικού πλαισίου για τις επιχειρήσεις (Sarbanes-Oxley Act), ο εσωτερικός ελεγκτής είχε αυξημένες αρμοδιότητες συμβουλευτικού χαρακτήρα, ενώ στη συνέχεια δόθηκε έμφαση στον έλεγχο της αποτελεσματικότητας των σημείων ελέγχου των οικονομικών καταστάσεων (Chambers, 2010)⁶¹.

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

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

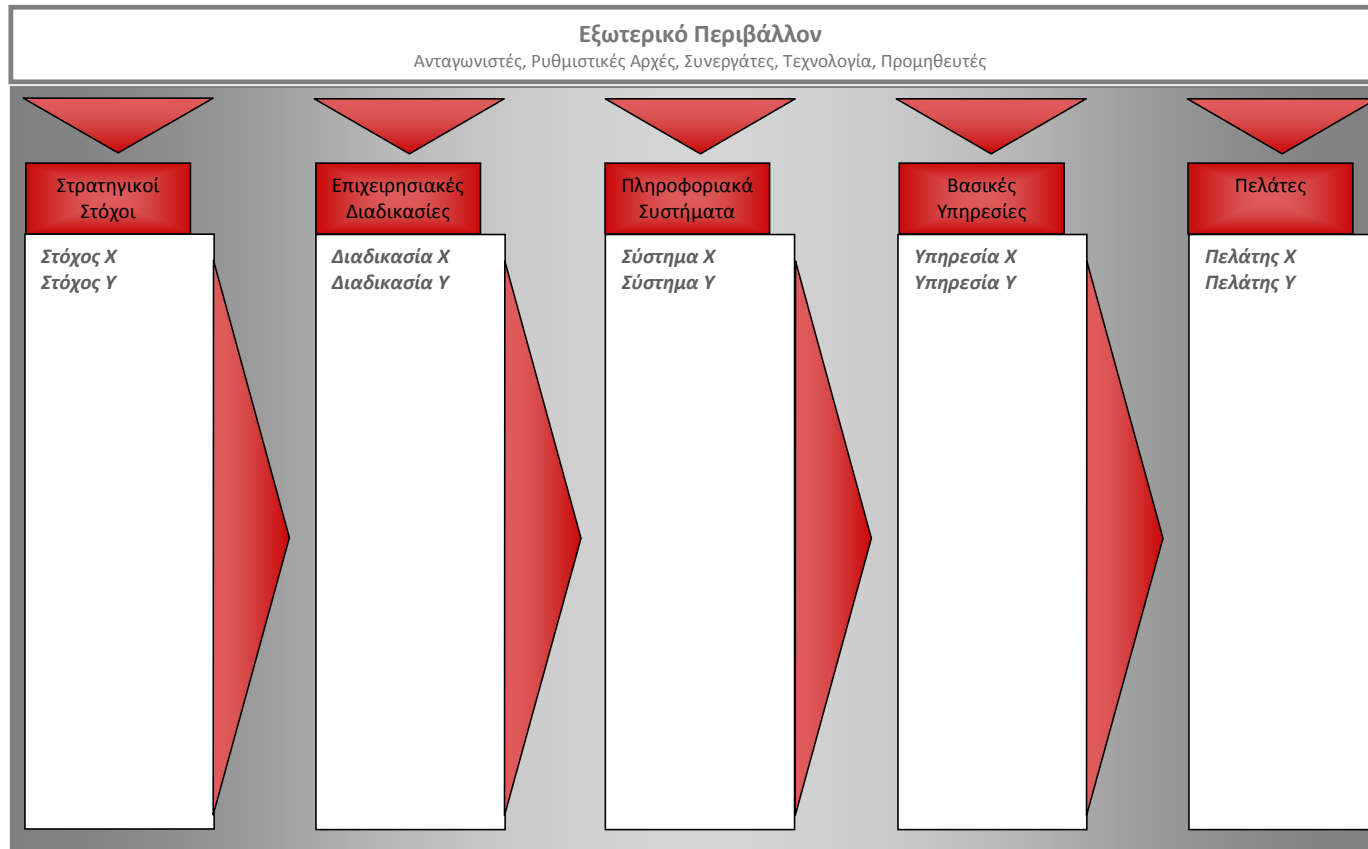
Στα πλαίσια του περιορισμού του λειτουργικού κόστους της εταιρείας και δεδομένων των δυσμενών οικονομικών συνθηκών, η διοίκηση επιδιώκει την αντίστοιχη

συγκράτηση δαπανών σε κάθε επιμέρους λειτουργία της. Ο εσωτερικός έλεγχος ενδείκνυται να εναρμονιστεί με αυτή την απαίτηση, κάτι το οποίο μπορεί να επιτευχθεί με διάφορους τρόπους όπως για παράδειγμα με τη χρήση νέων τεχνολογιών.

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

A Παράρτημα Ι – Έντυπα Ελέγχου

A.1 Επιχειρησιακό Μοντέλο



A.2 Ανάλυση Επιχειρησιακών Διαδικασιών

Ανάλυση Επιχειρησιακών Διαδικασιών

Εταιρεία	Έτος	A/A Φύλλου
Διαδικασία	Εσωτερικός Ελεγκτής	Ημερομηνία

Στόχοι

Ερωτήσεις	ΝΑΙ/ΟΧΙ
1. Είναι οι στόχοι της διαδικασίας επίσημα καθορισμένοι;	
2. Είναι οι στόχοι της διαδικασίας κατανοητοί από τη διοίκηση και το προσωπικό;	
3. Είναι οι στόχοι της διαδικασίας ευθυγραμμισμένοι με τους στρατηγικούς στόχους της εταιρίας;	
4. Οι στόχοι της διαδικασίας επικεντρώνουν επαρκώς στον πελάτη;	

Συμπεράσματα – Στόχοι

Σε όποιες ερωτήσεις υπήρχε αρνητική απάντηση, να καταγραφούν τυχόν παρατηρήσεις και να αναφέρεται η παρουσία σχετικού εγγράφου, όπου υπάρχει.

.....

Βασικοί Δείκτες Απόδοσης

Ερωτήσεις	ΝΑΙ/ΟΧΙ
5. Συνδέεται κάθε δείκτης με κάποιο αντικειμενικό στόχο της διαδικασίας ή με κάποιο κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας;	
6. Υποστηρίζεται κάθε στόχος της διαδικασίας και κάθε παράγοντας επιτυχίας από έναν τουλάχιστον δείκτη απόδοσης;	
7. Δίνεται ανάλογη έμφαση στους δείκτες απόδοσης που αφορούν τη λειτουργία της διαδικασίας και στους αντίστοιχους που αφορούν τα αποτελέσματα αυτής;	
8. Θεωρούνται εξίσου σημαντικοί οι βασικοί δείκτες απόδοσης που αφορούν βραχυπρόθεσμες ενέργειες και οι αντίστοιχοι που αφορούν μακροπρόθεσμες;	
9. Θεωρεί η διοίκηση τη λήψη πληροφόρησης ως προς τους δείκτες, χρήσιμη και επαρκή;	

10. Η διοίκηση και το προσωπικό έχουν την αρμοδιότητα να ενεργήσουν ώστε να υπάρξει βελτίωση της διαδικασίας;	
---	--

Συμπεράσματα – Βασικοί Δείκτες Απόδοσης

Σε όποιες ερωτήσεις υπήρχε αρνητική απάντηση, να καταγραφούν τυχόν παρατηρήσεις και να αναφέρεται η παρουσία σχετικού εγγράφου, όπου υπάρχει.

.....

Διαδικασίες

Ερωτήσεις	ΝΑΙ/ΟΧΙ
11. Οι διαδικασίες κατανοούνται πλήρως από αυτούς που είναι υπεύθυνοι για την εφαρμογή τους;	
12. Η διαδικασία είναι/φαίνεται αποδοτική; (παραδείγματα ανεπάρκειας: πολλαπλά επίπεδα εγκρίσεων, ενέργειες που δεν προσθέτουν αξία)	
13. Είναι η διαδικασία τυποποιημένη;	
14. Η διαδικασία και οι δραστηριότητες που σχετίζονται με αυτή επικαιροποιούνται τακτικά, σύμφωνα με σύγχρονες πρακτικές;	
15. Είναι η διαδικασία συμβατή με ότι προβλέπεται από τους κανονισμούς της εταιρείας;	
16. Η διαδικασία πραγματοποιείται όπως περιγράφεται στο εγχειρίδιο διαδικασιών ή/και σε ανάλογα έγγραφα;	

Συμπεράσματα – Διαδικασίες

Σε όποιες ερωτήσεις υπήρχε αρνητική απάντηση, να καταγραφούν τυχόν παρατηρήσεις και να αναφέρεται η παρουσία σχετικού εγγράφου, όπου υπάρχει.

.....

A.3 Πίνακας Επιχειρησιακών Κινδύνων

Στο παρόν έντυπο καταγράφονται οι κίνδυνοι οι οποίοι εντοπίστηκαν από τον εσωτερικό ελεγκτή, η σημαντικότητά τους όπως επίσης και οι αντικειμενικοί στόχοι και διαδικασίες που σχετίζονται με αυτούς.

Κάθε κίνδυνος μπορεί να έχει σχέση με παραπάνω από μια διαδικασίες όπως και σε κάθε διαδικασία μπορεί να έχουμε περισσότερους από έναν κινδύνους. Σε κάθε περίπτωση λαμβάνονται στοιχεία από τους αρμόδιους για κάθε διαδικασία.

Αντικειμενικός Στόχος	Κίνδυνος	Τύπος κινδύνου	Εκτίμηση Σημαντικότητας Κινδύνου	Διαδικασία	Επιχειρησιακός Υπεύθυνος
[Στόχος Α]	[Κίνδυνος 1]	Στρατηγικός	Εξαιρετικά Υψηλή	[Διαδικασία α]	Υπεύθυνος Τμήματος
	[Κίνδυνος 2]	Λειτουργικός	Υψηλή	[Διαδικασία β]	Δ.Σ.
[Στόχος Β]	[Κίνδυνος 3]	Οικονομικός	Υψηλή	[Διαδικασία α]	Δ.Σ.
				[Διαδικασία γ]	Υπεύθυνος Τμήματος
			Υψηλή	[Διαδικασία δ]	Κανένας
[Στόχος Γ]	[Κίνδυνος 4]	Συμμόρφωσης	Μέτρια	[Διαδικασία ε]	Δ.Σ.
	[Κίνδυνος 5]		Χαμηλή	[Διαδικασία β]	

A.4 Πλάνο Ελέγχου

Πλάνο Ελέγχου

[Εταιρεία]

Προγραμματισμός εσωτερικού ελέγχου
περιόδου 20XX
Ημερομηνία: XX/XX/20XX

Προϋπολογισμός Ελέγχου

Ο προϋπολογισμός για τη διενέργεια εσωτερικού ελέγχου για το έτος 20XX κατανέμεται ως εξής:

Διενέργεια εσωτερικού ελέγχου	% του προϋπολογισμού για το έτος 20XX	% του προϋπολογισμού για το έτος 20X(X-1)
Μονάδα 1	15%	
Μονάδα 2	20%	
Μονάδα 3	15%	
Απαιτήσεις διοίκησης	20%	
Σχεδιασμός ελέγχων	15%	
Επικοινωνία και διοικητικά έξοδα	15%	
Total	100%	100%

Περιοχές διενέργειας ελέγχου

Με βάση την ανάλυση κινδύνων, οι περιοχές στις οποίες θα πραγματοποιηθεί έλεγχος είναι οι εξής:

Διαδικασία	Υποδιαδικασία	1 ^ο Εξάμηνο	2 ^ο Εξάμηνο
Ταμείο/ Τράπεζες	Πληρωμές προμηθευτών	✓	
Προμήθειες	Διαχείριση συμβάσεων	✓	✓
	Παραλαβή προϊόντων	✓	
	Παραλαβή τιμολογίου		✓
Έσοδα	Καταχώρηση πελάτη στο σύστημα	✓	✓
	Ορθή τιμολόγηση		
Ανθρώπινο δυναμικό	Διαδικασία πρόσληψης		✓
Διαχείριση Παγίων	Απογραφή παγίων		✓
	Αποξήλωση και μετεγκατάσταση παγίων	✓	
Λογιστήριο	Υποβολή οικονομικών αναφορών	✓	✓
Πληροφορική	Έλεγχος προσβάσεων		✓

Διενέργεια
 εσωτερικού ελέγχου

Προτεινόμενο Χρονοδιάγραμμα

Το χρονοδιάγραμμα που προτείνεται για την εκτέλεση των προγραμματισμένων διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου έχει ως εξής:

	Ιαν.	Φεβ.	Μαρ.	Απρ.	Μαι.	Ιον.	Ιολ.	Αυγ.	Σεπ.	Οκτ.	Νοε.	Δεκ.
Στρατηγικοί κίνδυνοι												
Διαδικασία επιλογής προμηθευτών												
XXX												
Διαδικασίες												
Προμήθειες												
Ταμείο/ Τράπεζες												
Διαχείριση Παγίων												
Ανθρώπινο δυναμικό												
XXX												
Απαιτήσεις διοίκησης												
Πρόληψη απάτης												
XXX												
Σχεδιασμός												
Επικαιροποίηση Πίνακα Διαχείρισης Κινδύνων												
Ανάπτυξη/ Επικαιροποίηση Πλάνου Ελέγχου												
Επικοινωνία και διοικητικά θέματα												
Παρακολούθηση διορθωτικών και βελτιωτικών ενεργειών												
Επικοινωνία με εξωτερικούς ελεγκτές												
Επικοινωνία με διοίκηση				▲			▲			▲		▲

▲ Συνάντηση με διοίκηση

Πλάνο Επικοινωνίας

Το πλάνο επικοινωνίας που καθορίστηκε παρουσιάζεται παρακάτω:

Υπεύθυνος	Συχνότητα	Θέματα
Διοίκηση	Κάθε τρίμηνο	<ul style="list-style-type: none"> Ενημέρωση σε θέματα διαδικασιών/ κινδύνων Ευρήματα εσωτερικού ελέγχου
Επιτροπή Ελέγχου	Κάθε τρίμηνο	<ul style="list-style-type: none"> Επισκόπηση και έγκριση Πλάνου Ελέγχου Ευρήματα εσωτερικού ελέγχου Διορθωτικές και βελτιωτικές ενέργειες
Επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου	Σε τακτική βάση	<ul style="list-style-type: none"> Ανάπτυξη/ Επικαιροποίηση Πίνακα Κινδύνων Ανάπτυξη/ Επικαιροποίηση Πλάνου Ελέγχου Έγκριση στόχων εσωτερικού ελέγχου Ευρήματα εσωτερικού ελέγχου Διορθωτικές και βελτιωτικές ενέργειες Μηνιαία αναφορά προόδου λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου
Επιχειρησιακοί υπεύθυνοι διαδικασιών	Πριν, μετά και κατά τη διάρκεια του ελέγχου	<ul style="list-style-type: none"> Καθορισμός εύρους ελέγχου και πόρων που θα συμμετέχουν στη διενέργεια του ελέγχου Επιβεβαίωση ευρημάτων και συμφωνία ως προς τις διορθωτικές ενέργειες
Εξωτερικοί ελεγκτές	2 φορές το χρόνο	<ul style="list-style-type: none"> Συζήτηση πάνω σε διαδικασίες και ευρήματα ώστε να κοινοποιηθούν οι σχετικές πληροφορίες και να μην επαναληφθούν τα ίδια ελεγκτικά βήματα

A.5 Πρόγραμμα Ελέγχου

Θέματα προσωπικού, διαχωρισμού καθηκόντων και σύγκρουσης συμφερόντων

Συνάντηση με Υπεύθυνο Ανθρώπινου Δυναμικού

Δραστηριότητα Ελέγχου	Παρατηρήσεις		Ημ.	WP
Αντικειμενικός Στόχος 1: Καθορίζονται διαδικασίες διαχείρισης και διαρκούς εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού, έτσι ώστε η στελέχωση κάθε θέσης, εργασίας ή ευθύνης να γίνεται από πρόσωπα που διαθέτουν τις κατάλληλες γνώσεις και ικανότητες με τη θέσπιση των πλέον ενδεδειγμένων εκάστοτε κριτηρίων πρόσληψης και εξέλιξης.				
Υπάρχουν διαδικασίες διαχείρισης και εκπαίδευσης του προσωπικού; (να ληφθούν σχετικά στοιχεία)	<p>Η διαδικασία προσλήψεων πραγματοποιείται σύμφωνα με κατάλληλα εγκεκριμένες οδηγίες. Όταν σημειώνεται αποχώρηση συμπληρώνεται αίτημα αντικατάστασης από τον προϊστάμενο της μονάδας. Κατόπιν, η Υπεύθυνη Προσλήψεων προβαίνει στις απαραίτητες ενέργειες για πρόσληψη νέου υπαλλήλου. Η διαδικασία πρόσληψης δεν είναι καταγεγραμμένη.</p> <p>Υφίστανται διαδικασίες εκπαίδευσης (ενδεικτικά ελήφθησαν, διαδικασία εκπαίδευσης νέων συναδέλφων, PDS-7.1 και διαδικασία επανεκπαίδευσης σύμφωνα με τις εκπαιδευτικές ανάγκες, PDS-7.2).</p> <p>Η πρόσληψη του προσωπικού πραγματοποιείται με βάση τις ανάγκες των μονάδων. Υπάρχει συστηματοποιημένη διαδικασία αξιολόγησης του προσωπικού, με απώτερο στόχο την παρακολούθηση της απόδοσης και τη συνεχή βελτίωση. Ειδικότερα, υπάρχουν φόρμες αξιολόγησης για όλο το προσωπικό, οι οποίες μάλιστα σε επίπεδο ανώτερων στελεχών εξειδικεύονται λ.χ. υπάρχει διαφορετική φόρμα αξιολόγησης για team leader, άλλη για supervisor κλπ. Ενδεικτικά, λάβαμε φόρμες αξιολόγησης για εργαζόμενο με σύμβαση ορισμένου χρόνου (PDS-44.1)</p>	STE		PDS-7.1 PDS-7.2
Πως πραγματοποιείται η πρόσληψη του προσωπικού; Σε ποια κριτήρια βασίζεται η εξέλιξη των στελεχών;		STE		PDS-44.1
Αντικειμενικός Στόχος 2: Οι αμοιβές των στελεχών διαμορφώνονται με συνεπή συνεκτίμηση της αρχής αποφυγής της παροχής κινήτρων για την ανάληψη υπερβολικών κινδύνων ή τον προσπορισμό βραχυπρόθεσμου οφέλους.				
Βάσει ποιων κριτηρίων διαμορφώνεται το επίπεδο των αμοιβών του προσωπικού;	<p>Η μισθοδοσία καθορίζεται βάσει της συλλογικής σύμβασης εργασίας για το μεγαλύτερο μέρος των εργαζομένων. Σε επίπεδο ανώτερων στελεχών, το επίπεδο των αμοιβών είναι κάπως υψηλότερο από αυτό που προβλέπεται από τη νομοθεσία.</p>	STE		

Αντικειμενικός Στόχος 3: Διασφαλίζεται ο αποτελεσματικός διαχωρισμός καθηκόντων με την υιοθέτηση κατάλληλων διαδικασιών, ώστε να αποφεύγονται περιπτώσεις ασυμβίβαστων ρόλων, σύγκρουσης συμφερόντων μεταξύ των μελών του Δ.Σ., της Διοίκησης και των στελεχών, αλλά και μεταξύ αυτών, της εταιρείας και των συναλλασσομένων, καθώς και αθέμιτης χρήσης εμπιστευτικών πληροφοριών ή περιουσιακών στοιχείων. Για το σκοπό αυτό λαμβάνονται υπόψη οι βέλτιστες διεθνείς πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης και οι σχετικές διατάξεις της νομοθεσίας.				
	<i>Υπάρχει Κώδικας Δεοντολογίας; (να ζητηθεί αντίγραφο)</i>	Υπάρχει Κώδικας και κάθε εργαζόμενος λαμβάνει γνώση του Κώδικα κατά την πρόσληψη του και υπογράφει ότι έλαβε γνώση του περιεχομένου του κώδικα. Το υπογεγραμμένο αντίτυπο φυλάσσεται στο φάκελό του. Ενδεικτικά, ελήφθη φάκελος εργαζομένου, όπου διαπιστώθηκε η ύπαρξη του υπογεγραμμένου αντιτύπου (PDS-42).	STE	PDS-42
Αντικειμενικός Στόχος 4: Διασφαλίζεται ο συστηματικός έλεγχος της πρόσβασης μόνο εξουσιοδοτημένων ατόμων σε περιουσιακά και λογιστικά στοιχεία και εν γένει εμπιστευτικές πληροφορίες.				
	<i>Η πρόσβαση σε εμπιστευτικές πληροφορίες και λογιστικά στοιχεία περιορίζεται σε εξουσιοδοτημένα στελέχη;</i>		STE	
Αντικειμενικός Στόχος 5: Διασφαλίζεται με κατάλληλες διαδικασίες που θεσπίζονται από την εταιρεία, η δυνατότητα πραγματοποίησης ανώνυμων αναφορών, καθώς και η προσασία των υπαλλήλων που μέσω αυτών ενημερώνουν το Δ.Σ. ή την Επιτροπή Ελέγχου (αν υφίσταται) για σοβαρές παρατυπίες, παραλείψεις ή αξιόποινες πράξεις που υπέπεσαν στην αντίληψή τους.				
	<i>Υπάρχει διαδικασία για πραγματοποίηση ανωνύμων αναφορών από υπαλλήλους για παρατυπίες, παραλείψεις ή αξιόποινες πράξεις που υπέπεσαν στην αντίληψή τους;</i>		STE	

A.6 Έκθεση Ελέγχου

Έκθεση Ελέγχου

[Εταιρεία]

Διενέργεια ελέγχου [Διαδικασία Χ]

περιόδου 20ΧΧ

Ημερομηνία έκδοσης: ΧΧ/ΧΧ/20ΧΧ

Υπόψη: Επιτροπή Ελέγχου
Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου

Περίληψη προς τη Διοίκηση

Το τμήμα εσωτερικού ελέγχου πραγματοποίησε έλεγχο της διαδικασίας ΧΧΧ κατά την περίοδο 20ΧΧ. Σκοπός του ελέγχου ήταν να αξιολογήσει την επάρκεια των υφιστάμενων σημείων ελέγχου.

Ιστορικά στοιχεία

[Παράθεση ιστορικών στοιχείων και αιτιολόγηση της επιλογής για έλεγχο της συγκεκριμένης διαδικασίας]

Στόχοι ελέγχου

[Παράθεση στόχων ελέγχου. Αναφορά τυχόν περιορισμών]

Μεθοδολογία

[Λεπτομερής περιγραφή της μεθοδολογίας που χρησιμοποιήθηκε και σύνδεση με στόχους ελέγχου. Αναφορά συναντήσεων, δειγματοληψίας, εντύπων κλπ]

Αποτελέσματα

[Συνοπτική περιγραφή του συνόλου των ευρημάτων. Ακολουθεί αναλυτική αναφορά των σημαντικών θεμάτων]

Θέμα 1

[Συνοπτική περιγραφή του ευρήματος με 1-2 προτάσεις]

Θέμα 2

[Συνοπτική περιγραφή του ευρήματος με 1-2 προτάσεις]

Θέμα 3

[Συνοπτική περιγραφή του ευρήματος με 1-2 προτάσεις]

Ευρήματα και προτάσεις βελτίωσης

Θέμα 1		ΥΨΗΛΗ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑ
Παρατήρηση	Επίπτωση	
Πρόταση Βελτίωσης	Σχόλια Διοίκησης	

Θέμα 2		ΜΕΣΗ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑ
Παρατήρηση	Επίπτωση	
Πρόταση Βελτίωσης	Σχόλια Διοίκησης	

Θέμα 3		ΜΕΣΗ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑ
Παρατήρηση	Επίπτωση	
Πρόταση Βελτίωσης	Σχόλια Διοίκησης	

Κριτήρια αξιολόγησης ευρημάτων

Κριτήρια Αξιολόγησης Ευρημάτων	
ΥΨΗΛΗ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑ	Το θέμα είναι αρκετά σημαντικό και ενδέχεται να οδηγήσει σε σημαντική οικονομική ζημιά ή επιχειρησιακή δυσλειτουργία. Πρέπει να ληφθούν άμεσα μέτρα αντιμετώπισης και να παρακολουθείται η πρόοδος των διορθωτικών ενεργειών.
ΜΕΣΗ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑ	Το θέμα είναι σημαντικό και πρέπει να πραγματοποιηθούν διορθωτικές ενέργειες. Δεν χαρακτηρίζεται επείγον αλλά είναι αναγκαίο να προγραμματιστούν οι σχετικές ενέργειες στην επόμενη περίοδο.
ΧΑΜΗΛΗ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑ	Το θέμα δεν θεωρείται ιδιαίτερα σημαντικό και δεν είναι πιθανό να υπάρξουν οικονομικές ή άλλου είδους απώλειες. Οι προτάσεις αφορούν κυρίως βελτίωση της διαδικασίας και όχι επίλυση κάποιου θέματος.

B Παράρτημα II – Βιβλιογραφία

Anderson R.J., “Critical Skills for CAE Success”, Internal Auditor Magazine, 2009 (34)

Ashbaugh-Skaife Hollis, Collins Daniel W., Kinney William R. Jr., “The discovery and reporting of internal control deficiencies prior to SOX-mandated audits”, Original Research Article, Journal of Accounting and Economics, Volume 44, Issues 1-2, September 2007, Pages 166-192 (19)

Baker N., “Know your business”, Internal Auditor Magazine, June 2010 (47)

Beasley Mark S., Clune Richard, Hermanson Dana R., “Enterprise risk management: An empirical analysis of factors associated with the extent of implementation”, Journal of Accounting and Public Policy, Volume 24, Issue 6, November-December 2005, Pages 521-531 (14)

Bhattacharya Somnath, Behara Ravi S., Gundersen David E., “Business risk perspectives on information systems outsourcing”, International Journal of Accounting Information Systems, Volume 4, Issue 1, March 2003, Pages 75-93 (43)

Burke Rory, Barron Steve, “Project Management Leadership: Building Creative Teams”, Chapter 11, 2007 (44)

Casson Julia, “Risk governance – the internal auditor’s role in ensuring a seamless approach”, Internal Audit Conference/Internal Auditors-The architects of a new risk and transparency culture, September 2010 – www.internalaudit.gr (15)

Chambers Richard, “Responding to Change”, Internal Auditor Magazine, April 2010 (61)

COSO, “Strengthening Enterprise Risk Management for Strategic Advance”, 2009 – http://www.coso.org/documents/COSO_09_board_position_final102309PRINTandWEBFINAL.pdf (36)

Daft Richard L., “Οργανωσιακή Θεωρία και Σχεδιασμός”, Κεφ. 10, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 2005 (6)

Diamond Jack, “The Role of Internal Audit in Government Financial Management: An International Perspective”, International Monetary Fund, 2002 – <http://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2002/wp0294.pdf> (22)

Drew Stephen A., Kelley Patricia C., Kendrick Terry, “CLASS: Five elements of corporate governance to manage strategic risk”, Business Horizons, Volume 49, Issue 2, March-April 2006, Pages 127-138 (5)

Economist Intelligence Unit, “Managing risk in perilous times – Practical steps to accelerate recovery”, March 2009 (49)

Elbashir Mohamed Z., Collier Philip A., Davern Michael J., “Measuring the effects of business intelligence systems: The relationship between business process and organizational performance”, International Journal of Accounting Information Systems, Volume 9, Issue 3, September 2008, Pages 135-153 (8)

Ellram Lisa M., Tate Wendy L., Billington Corey, "Offshore outsourcing of professional services: A transaction cost economics perspective", *Journal of Operations Management*, Volume 26, Issue 2, March 2008, Pages 148-163 (37)

Ernst & Young, "Global Internal Audit Survey – A current state analysis with insights into future trends and leading practices", 2007 –
<http://juhtimine.ee/static/artiklid/188.Global%20Internal%20Audit%20Survey.pdf> (20)

European Confederation of Institutes of Internal Auditing and Federation of European Risk Management Associations, "Guidance on the 8th EU Company Law Directive – article 41 (Directive 2006/43/EC – Art. 41-2b)", 21 September 2010 (24)

Feng Mei, Li Chan, McVay Sarah, "Internal control and management guidance", *Journal of Accounting and Economics*, Volume 48, Issues 2-3, December 2009, Pages 190-209 (18)

Gleim Irvin N., "CIA Review – Part II – Conducting the Internal Audit Engagement", 11th edition, Study Unit 9 & 10, 2004 (45)

Gleim Irvin N., "CIA Review – Part III – Business Analysis and Information Technology", 11th edition, Study Unit 1, 2004 (46)

Grant Robert M., "Contemporary Strategy Analysis", Sixth Edition, Chapter 6, 2008 (7)

Hagigi Moshe, Sivakumar Kumar, "Managing diverse risks: An integrative framework", *Journal of International Management*, Volume 15, Issue 3, September 2009, Pages 286-295 (21)

<http://www.coso.org/aboutus.htm> (13)

Huang Shi-Ming, Yen David C., Hung Yu-Chung, Zhou Yen-Ju, Huan Jing-Shiuan, "A business process gap detecting mechanism between information system process flow and internal control flow", *Decision Support Systems*, Volume 47, Issue 4, November 2009, Pages 436-454 (9)

Johnson Gerry, Scholes Kevan, Whittington Richard, "Exploring Corporate Strategy", Part I, Chapter 4, 8th edition, Prentice Hall, 2008 (3)

Jones Gareth R., "Organizational Theory, Design and Change", Fifth Edition, Chapter 10, Prentice Hall, 2006 (10)

KPMG, "Συμβουλευτικές Υπηρεσίες σε Μικρές και Μεσαίες Επιχειρήσεις", 2005 (50)

KPMG, Advisory, "Continuous Auditing and Continuous Monitoring: Transforming Internal Audit and Management Monitoring to Create Value", March 2009 (60)

KPMG, Advisory, "Where is Internal Audit Heading? Insights into the changing role of Internal Audit", 2006 (56)

KPMG, Forensic, "Fraud Survey 2006", 2006 –
[http://www.kpmg.com.au/Portals/0/FraudSurvey%2006%20WP\(web\).pdf](http://www.kpmg.com.au/Portals/0/FraudSurvey%2006%20WP(web).pdf) (30)

KPMG, Forensic, “India Fraud Survey Report 2010”, 2010 – https://www.kpmg.com/IN/en/IssuesAndInsights/ThoughtLeadership/KPMG_Fraud_Survey_2010.pdf (29)

KPMG, Internal Audit Services, “Outsourcing and Co-Sourcing Internal Audit Functions”, 2008 – <http://www.kpmg.com/AU/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Outsourcing-and-co-sourcnig-internal-audit-functions.pdf> (42)

KPMG, Risk Advisory Services, “Building a success model for internal audit: The balanced scorecard”, 2004 – http://www.kpmg.com.sg/publications/ras_BuildingASuccess.pdf (53)

Levy M., Powell P., “Information systems strategy for small and medium sized enterprises: an organizational perspective”, The Journal of Strategic Information Systems, Volume 9, Issue 1, March 2000, Pages 63-84 (51)

Norman Carolyn Strand, Rose Anna M., Rose Jacob M., “Internal audit reporting lines, fraud risk decomposition, and assessments of fraud risk”, Accounting, Organizations and Society, Volume 35, Issue 5, July 2010, Pages 546-557 (31)

Pathak Jagdish, Chaouch Ben, Sriram Ram S., “Minimizing cost of continuous audit: Counting and time dependent strategies”, Journal of Accounting and Public Policy, Volume 24, Issue 1, January-February 2005, Pages 61-75 (57)

PricewaterhouseCoopers LLP, “A future rich in opportunities – Internal Audit must seize opportunities to enhance its relevancy (State of the internal audit profession study)”, Internal Audit Services, March 2010 (59)

PricewaterhouseCoopers LLP, “Internal Audit 2012, A study examining the future of internal auditing and the potential decline of a controls-centric approach”, 2007 - http://www.pwc.com/en_US/us/internal-audit/assets/pwc_ias_2012.pdf (55)

PricewaterhouseCoopers LLP, “Maximizing Internal Audit: A 10-step imperative for thriving in a challenging economy”, Internal Audit Services, December 2009 (58)

Raiborn Cecily A., Butler Janet B., Massoud Marc F., “Outsourcing support functions: Identifying and managing the good, the bad, and the ugly”, Business Horizons, Volume 52, Issue 4, July-August 2009, Pages 347-356 (39)

Redoli Judith, Mompó Rafael, García-Díez Javier, López-Coronado Miguel, “A model for the assessment and development of Internet-based information and communication services in small and medium enterprises”, Technovation, Volume 28, Issue 7, July 2008, Pages 424-435 (52)

Rittenberg L., Covalski M.A., “Internalization versus externalization of the internal audit function: an examination of professional and organizational imperatives”, Accounting, Organizations and Society, 26, 2001, Pages 617–641 (38)

Sarens Gerrit, De Beelde Ignace, Everaert Patricia, “Internal audit: A comfort provider to the audit committee”, The British Accounting Review, Volume 41, Issue 2, June 2009, Pages 90-106 (17)

- Strauss-Kahn Dominique, “Επαναπροσδιορίζοντας τα δεδομένα”, Ο Κόσμος το 2010, Economist/Καθημερινή – Ειδικές Εκδόσεις, Ιανουάριος 2010 (1)
- Sumners Glenn E., “Internal Audit Risk Assessment”, Seminar, Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών, September 2010 (16)
- The Institute of Internal Auditors, “Applying COSO’s Enterprise Risk Management – Integrated Framework”, 2004 – http://www.coso.org/documents/COSO_ERM.ppt (12)
- The Institute of Internal Auditors, “International Professional Practices Framework (IPPF)”, January 2009 (32)
- The Institute of Internal Auditors, “Position Paper – The Role of Internal Auditing in Enterprise-Wide Risk Management”, January 2009 (4)
- The Institute of Internal Auditors, “Position Paper – The Role of Internal Auditing in Resourcing the Internal Audit Activity”, January 2009 (40, 41)
- Windsor Duane, “Tightening corporate governance”, Journal of International Management, Volume 15, Issue 3, September 2009, Pages 306-316 (11)
- Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών, “Το Πλαίσιο Επαγγελματικής Εφαρμογής”, 2008 (33, 35)
- Ελληνικό Ινστιτούτο κατά της Απάτης, <http://www.acfe.gr>, 2010 (28)
- Λαμπρινόπουλος Κωνσταντίνος, “Η επιχειρηματική αριστεία σε περιόδους κρίσης”, Επιχειρηματικότητα-Επιστροφή στα θεμελιώδη, The Economist-Καθημερινή/Ειδικές Εκδόσεις, Απρίλιος 2009 (54)
- Νόμος 3492, “Οργάνωση συστήματος ελέγχου για τη διασφάλιση της χρηστής δημοσιονομικής διαχείρισης του Κρατικού Προϋπολογισμού και των εκτός του Κρατικού Προϋπολογισμού φορέων και άλλες διατάξεις”, ΦΕΚ Α’ 210/ 05.10.2006 (25)
- Νόμος 3693, “Εναρμόνιση της ελληνικής νομοθεσίας με την Οδηγία 2006/43/ΕΚ περί υποχρεωτικών ελέγχων των ετήσιων και των ενοποιημένων λογαριασμών, για την τροποποίηση των Οδηγιών 78/660/ΕΟΚ και 83/349/ΕΟΚ του Συμβουλίου και για την κατάργηση της Οδηγίας 84/253/ΕΟΚ του Συμβουλίου και άλλες διατάξεις”, ΦΕΚ Α’ 174/ 25.08.2008 (26)
- Νόμος 3697, “Ενίσχυση της διαφάνειας του Κρατικού Προϋπολογισμού, έλεγχος των δημοσίων δαπανών, μέτρα φορολογικής δικαιοσύνης και άλλες διατάξεις”, ΦΕΚ Α’ 194/ 25.09.2008 (27)
- Οδηγία 2006/43/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου για τους υποχρεωτικούς ελέγχους των ετήσιων και των ενοποιημένων λογαριασμών, για την τροποποίηση των οδηγιών 78/660/ΕΟΚ και 83/349/ΕΟΚ του Συμβουλίου και για την κατάργηση της οδηγίας 84/253/ΕΟΚ του Συμβουλίου – 17 Μαΐου 2006 (23)
- Ραουνάς Γιώργος, “Σχέδιο Ανάκαμψης Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων σε Περιόδους Ύφεσης”, Η Ναυτεμπορική, Μάρτιος 2009 (48)

Χαραλαμπίδης Μιχαήλ Π., “Προκλήσεις και προοπτικές”, Financial Risk – Η επόμενη μέρα, The Economist-Καθημερινή/Ειδικές Εκδόσεις, Απρίλιος 2010 (2)
