

ΑΘΗΝΑ 2012 – 2013

Περιεχόμενα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

Εισαγωγικά - Γενικά για τον έλεγχο	4
--	---

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

A. Εσωτερικός Έλεγχος	11
1. Διάκριση της έννοιας Εσωτερικού Ελέγχου	11
2. Ορισμός Εσωτερικού Ελέγχου	11
3. Η χρησιμότητα και αναγκαιότητα του Εσωτερικού Ελέγχου..	12
4. Σκοπός του Εσωτερικού Ελέγχου.....	13
B. Είδη Ελέγχου	15
1. Γενικά	15
α. Έλεγχοι παραγωγής.....	16
β. Οικονομικοί Έλεγχοι	17
γ. Διοικητικοί Έλεγχοι.....	17
δ. Λειτουργικοί Έλεγχοι.....	18
Γ. Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου (Σ.Ε.Ε.).....	19
1. Ορισμός του συστήματος εσωτερικού ελέγχου.....	19
2. Σκοπός του συστήματος εσωτερικού ελέγχου.....	20
3. Περιεχόμενο του συστήματος εσωτερικού ελέγχου.....	21
Δ. Βασικές αρχές και χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού συστήματος εσωτερικού ελέγχου.....	23
1. Γενικά	23
α. Κατάλληλη στελέχωση	24
β. Αποκέντρωση διοίκησης.....	24
γ. Διαχωρισμός καθηκόντων και ευθυνών	25
δ. Παροχή εξουσιοδοτήσεων	25
ε. Διασφάλιση των συναλλαγών.....	25
στ. Επιτήρηση και επιθεώρηση της εργασίας	26
ζ. Έγκαιρη και τακτική ενημέρωση	26
η. Έκταση ελέγχων ανάλογα με τον κίνδυνο	26
θ. Θέσπιση τμήματος εσωτερικού ελέγχου	27
E. Ανεξαρτησία του εσωτερικού ελέγχου	27
ΣΤ. Σχέσεις ελεγκτών και ελεγχόμενων.....	29
Z. Σχέσεις εσωτερικών και εξωτερικών ελεγκτών.....	31
H. Οργάνωση και διοίκηση της διεύθυνσης εσωτερικού ελέγχου.....	32
1. Γενικά.....	30
2. Η θέση του εσωτερικού ελέγχου στην επιχείρηση.....	31
3. Οργάνωση και διοίκηση του τμήματος.....	33
4. Κανονισμός λειτουργίας του τμήματος.....	34
5. Ο χώρος εργασίας και ο εξοπλισμός του τμήματος.....	35
6. Το αρχείο του τμήματος.....	36
7. Εμφάνιση των ελεγκτών.....	36

Θ. Πότε δικαιολογείται η ύπαρξη τμήματος εσωτερικού ελέγχου.....	37
1. Προϋποθέσεις για τη δημιουργία τμήματος.....	37
2. Στελέχωση του τμήματος.....	38
Ι. Ο εσωτερικός ελεγκτής (internal auditor) - «σύμβουλος».....	38
Κ. Στελέχωση του τμήματος εσωτερικού ελέγχου - προσόντα ελεγκτών.....	41
1. Γενικά.....	41
2. Προσόντα και πρότυπα του εσωτερικού ελεγκτή.....	42
3. Αμοιβές των εσωτερικών ελεγκτών.....	44
4. Τα εργαλεία του ελεγκτή.....	45
4.1. Τα εγχειρίδια λειτουργίας.....	45
4.2. Τα διαγράμματα ροής.....	45
4.3. Τα ερωτηματολόγια.....	45
4.4. Οι φάκελοι εργασίας.....	46
Λ. Καθήκοντα των στελεχών του τμήματος εσωτερικού ελέγχου.....	46
1. Γενικά.....	46
2. Καθήκοντα του διευθυντή.....	46
3. Καθήκοντα των ελεγκτών.....	48
Μ. Κώδικας ηθικών αρχών (δεοντολογία) των εσωτερικών ελεγκτών.....	48
Ν. Αξιολόγηση συστήματος εσωτερικού ελέγχου.....	50
Ξ. Ενημέρωση παρατηρήσεων εσωτερικού ελέγχου στη διοίκηση....	52
Ο. Ηλεκτρονική επεξεργασία στοιχείων και εσωτερικός έλεγχος.....	52
Π. Που και πως εφαρμόζεται.....	53
Ρ. Αδυναμίες του συστήματος εσωτερικού ελέγχου.....	54
Σ. Είναι αποδεκτός ο εσωτερικός έλεγχος ;	54

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

Α. Εσωτερικός Έλεγχος σε Τράπεζα.....	57
1. Αναγκαιότητα ελέγχου σε τράπεζα.....	57
2. Είδη εσωτερικού ελέγχου σε τράπεζα.....	58
3. Στόχοι και προϋποθέσεις για να εφαρμοστεί και να λειτουργήσει αποτελεσματικά ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου.....	59
4. Η οργάνωση ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου.....	60
5. Σημαντικές αρχές που πρέπει να διέπουν τη Διεύθυνση Επιθεώρησης	61
5.1. Εξειδίκευση των Επιθεωρητών.....	61
5.2. Ανεξαρτησία - αυτονομία.....	61
5.3. Επαρκής και έγκαιρη πληροφόρηση.....	62
5.4. Αμεροληψία - αντικειμενικότητα.....	62
6. Προετοιμασία και προγραμματισμός επιθεώρησης στη μονάδα	62
7. Επιχειρησιακή δραστηριότητα Τράπεζας (τι περιλαμβάνει και πως πρέπει να ελεγχθεί).....	63
7.1. Έλεγχος Ταμείου.....	65
7.2. Διαχείριση χαρτοφυλακίου γραμματίων.....	66
7.3. Διαχείριση ενσήμων ασφαλιστικών ταμείων.....	67

7.4. Διαχείριση αποδείξεων ασφαλιστρών ασφαλιστικών εταιρειών.....	67
7.5. Έλεγχος διαχείρισης θησαυροφυλακίου.....	67
7.6. Έλεγχος διαχείρισης χρεογράφων.....	68
7.7. Έλεγχος διαχείρισης επιταγών.....	68
7.8. Έλεγχος Συναλλάγματος.....	68
7.9. Έλεγχος καταθέσεων.....	68
7.10. Καταθέσεις επί προθεσμία.....	69
7.11. Καταθέσεις όψεως.....	69
7.12. Καταθέσεις σε συνάλλαγμα.....	70
7.13. Λογιστικά.....	70
7.14. Πιστωτικά Δελτία.....	71
7.15. Διοικητικά.....	72
7.16. Ασφάλεια.....	72
7.17. Φορολογικά και χαρτόσημο.....	73
8. Έκθεση Επιθεώρησης - Παρατηρήσεις και αποτελέσματα ελέγχου -Συμπεράσματα.....	73

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

A. Όμιλος Τράπεζας Πειραιώς.....	75
B. Τράπεζα Πειραιώς- Εσωτερικός Έλεγχος σε καταστήματα.....	76
Συμπέρασμα για τον Εσωτερικό Έλεγχο στην Τράπεζα Πειραιώς.....	78

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

Υποσημειώσεις	79
Αρθρογραφία.....	80
Βιβλιογραφία.....	80

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

Εισαγωγικά - Γενικά για τον έλεγχο

Κάθε οργανωμένη κοινωνία, φορέας, επιχείρηση, μονάδα για να λειτουργήσει αρμονικά και να αναπτυχθεί στο περιβάλλον, που δρα θα πρέπει να κινείται στα πλαίσια ενός οργανωμένου συστήματος από λειτουργίες και να διέπεται από μία δέσμη μέτρων νόμων και κανόνων. Ως οργανωμένο σύστημα, για να αντέχει στο χρόνο, θα πρέπει συνεχώς να αναδιοργανώνεται και να προσαρμόζεται σε νέα δεδομένα, αλλιώς, όπως είναι φυσικό, εκφυλίζεται και πεθαίνει.

Ακόμα και οι πρώτες κοινωνικές ομάδες για να επιβιώσουν λειτούργησαν και αναπτύχθηκαν μέσα από υποτυπώδη οργανωμένα συστήματα. Κινήθηκαν από ένστικτο μέσα σε ένα οργανωμένο πλαίσιο κανόνων λειτουργίας.

Με την πάροδο του χρόνου, μια σειρά από αστάθμητους παράγοντες, όπως μεταβολή των συνθηκών του περιβάλλοντος, καθώς και η ανάπτυξη του βιοτικού επιπέδου, ωθούσαν τις ομάδες σε συνεχή αναδιοργάνωση. Με την απόκτηση γνώσεων, άρχισαν να εφαρμόζουν διάφορα μέσα και τεχνικές και να κινούνται επάνω σε συγκεκριμένους κανόνες συμπεριφοράς και λειτουργίας. Οριοθέτησαν τις σχέσεις και τις αρμοδιότητες μεταξύ των μελών της ομάδας, καθώς επίσης και τις σχέσεις μεταξύ των ως ομάδες.

Επίσης, με το πέρασ του χρόνου, την ανάπτυξη της επιστήμης και τη χρήση των διαφόρων μέσων και τεχνικών που χρησιμοποίησαν οι ομάδες αυτές, πέρασαν σε ένα πιο οργανωμένο και συγκροτημένο σύστημα λειτουργιών με γραπτούς κανόνες συμπεριφοράς. Το σύστημα αυτό δεν είναι άλλο, παρά αυτό που σήμερα ονομάζουμε σύστημα εσωτερικού ελέγχου.

Η Λογιστική μπορεί να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις πληροφόρησης στελεχών, επενδυτών, πιστωτών, οικονομικών υπηρεσιών του κράτους, πελατών, ακόμη και ανταγωνιστών, για τη γενικότερη λειτουργία μιας επιχείρησης. Η διοίκηση της εταιρείας έχει την ευθύνη, όχι μόνο να παρέχει τις απαιτούμενες πληροφορίες στους ενδιαφερομένους, αλλά και να ελέγχει την ορθή και νομότυπη σύνταξη των οικονομικών της καταστάσεων. Ο όγκος των γεγονότων και των συναλλαγών που πραγματοποιούνται μέσα σε μια επιχείρηση, σχεδόν σε καθημερινή βάση, δυσχεραίνει το έργο της διεύθυνσης να ελέγξει τα επιμέρους τμήματα και να παρέχει ορθές πληροφορίες.

Το είδος των πληροφοριών που ζητούνται κάθε φορά διαφέρει ανάλογα με το αντικείμενο της ευθύνης και την αρμοδιότητα κάθε στελέχους, αλλά και με το είδος των αποφάσεων που αυτό το στέλεχος λαμβάνει. Ένας διευθυντής πωλήσεων, για παράδειγμα, θα ζητήσει πληροφορίες και θα λάβει αποφάσεις για την προώθηση των προϊόντων της επιχείρησης, ενώ ένας διευθυντής παραγωγής θα ζητήσει πληροφορίες με σκοπό να ανακαλύψει μεθόδους μείωσης του κόστους των παραγόμενων προϊόντων. Όμως, πόσο εύκολο είναι για κάθε διευθυντή να βρίσκει τους καλύτερους τρόπους για τη λειτουργία του τμήματος του και να μπορεί ταυτόχρονα να ελέγξει, αν αυτές οι διαδικασίες που είναι απαραίτητες για να επιτευχθεί ο τελικός στόχος - η καλή επιχειρηματική δραστηριότητα τηρούνται; Πώς η λήψη των αποφάσεων για την επίλυση των προβλημάτων της επιχείρησης έχει άμεση συνάρτηση με τη σωστή πληροφόρηση και τον έλεγχο;

Κάθε λειτουργία της επιχείρησης είναι, συνήθως, μια αλυσίδα ενεργειών διαφόρων τμημάτων της εταιρείας. Κάθε τμήμα στελεχώνεται με ανθρώπινο δυναμικό και εκτελεί πολλές και διαφορετικές διαδικασίες. Αντικειμενικός στόχος είναι η βελτιστοποίηση - από άποψη χρόνου, ποιότητας και κόστους - κάθε λειτουργίας που εκτελείται μέσα σε μια επιχείρηση. Ένα πρόβλημα θα εντοπισθεί και θα επιλυθεί ευκολότερα, αν οι διαδικασίες τηρούνται και ελέγχονται σωστά.

Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για μια επιχείρηση, καθώς η λήψη αποφάσεων είναι μια επίπονη διαδικασία, η οποία διέρχεται από διάφορα στάδια. Το πρώτο στάδιο είναι η αναγνώριση ενός προβλήματος και η ανάλυσή του σε επιμέρους σκέλη, τόσα ώστε να είναι δυνατή η ανεύρεση συγκεκριμένης λύσης. Το δεύτερο στάδιο είναι αυτό των προτεινόμενων λύσεων. Το στάδιο, δηλαδή, κατά το οποίο προτείνονται διάφορες λύσεις από τα στελέχη και από τους εργαζόμενους στην παραγωγική διαδικασία (brainstorming), με σκοπό την επιλογή της πιο συμφέρουσας. Το τρίτο στάδιο είναι η εκτενής ανάλυση των λύσεων που προτείνονται και το τελευταίο, η επιλογή και εφαρμογή της προκρινόμενης λύσης, για να διορθωθεί το πρόβλημα.

Η εξασφάλιση των απαιτούμενων πληροφοριών, η σωστή τήρηση των διαδικασιών και ο έλεγχος τους μπορεί να επιτευχθούν με τη δημιουργία ενός τμήματος εσωτερικού ελέγχου. Το τμήμα αυτό στελεχώνεται, συνήθως, από ήδη υπάρχοντα στελέχη που έχουν καλή γνώση των λειτουργιών της επιχείρησης. Το τμήμα εσωτερικού ελέγχου είναι αρμόδιο να ελέγχει αν λειτουργεί το λογιστικό κύκλωμα. Μπορεί να ελέγχει τις πωλήσεις, τις αγορές, τις δαπάνες, το βιβλίο αποθήκης, να εντοπίζει τυχόν εικονικές συναλλαγές και να κάνει όλες τις ελεγκτικές επαληθεύσεις στα βιβλία και στα στοιχεία της επιχείρησης. Η σωστή λειτουργία ενός τέτοιου τμήματος αποτελεί πολύτιμο «εργαλείο» στα χέρια της διοίκησης.

Το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται σήμερα οι επιχειρήσεις χαρακτηρίζεται από συνεχώς αυξανόμενο ανταγωνισμό, μεταβαλλόμενες οικονομικές συνθήκες, μεγάλο όγκο συναλλαγών, επέκταση των δραστηριοτήτων όσον αφορά το φάσμα και τα τοπικά γεωγραφικά όρια, περίπλοκες διαδικασίες και κανονισμούς, αύξηση του ανθρώπινου δυναμικού και αναβάθμιση της σημασίας της εταιρικής ευθύνης. Παράλληλα, οι ομάδες ενδιαφερομένων (stakeholders), δηλαδή οι εργαζόμενοι, οι πελάτες, οι προμηθευτές, οι επενδυτές, και οι αρχές ή η κυβέρνηση, απαιτούν ολοένα και μεγαλύτερη διαφάνεια, αξιόπιστες οικονομικές καταστάσεις και ισότιμη πρόσβαση σε πληροφορίες που μπορεί να έχουν επίδραση στην πορεία της εταιρείας. Όλοι οι παραπάνω παράγοντες αυξάνουν τη σημασία της εταιρικής διακυβέρνησης (corporate governance) που περιλαμβάνει, εκτός των άλλων, και τον εσωτερικό έλεγχο.

Αντικειμενικός σκοπός κάθε οικονομικού οργανισμού είναι η επίτευξη του μεγαλύτερου δυνατού αποτελέσματος, που επιτυγχάνεται μέσω της μεγιστοποίησης του κέρδους και την καταβολή της ελάχιστης δαπάνης. Παρ' όλα αυτά ο οικονομικός οργανισμός δεν αποτελεί τίποτε άλλο παρά μια ομάδα ανθρώπων που κατέχει υλικά και διάφορα άλλα μέσα τα οποία με τον κατάλληλο συντονισμό² και την απαραίτητη καθοδήγηση - υποστήριξη προσφέρουν έργο ώστε να πραγματοποιηθεί ο αρχικός στόχος.

Για να διασφαλιστεί η επιτυχία του συγκεκριμένου στόχου θα πρέπει το management να εφαρμόσει και να αναπτύξει ένα σύστημα άμεσου ελέγχου που θα δίνει τη δυνατότητα κάθε φορά να έχει σαφή γνώση και αντίληψη, αν η προσπάθεια που γίνεται ταυτίζεται με το στόχο που έχει τεθεί. Επομένως έλεγχος³ μπορούμε να προσδιορίσουμε εκείνη τη διαδικασία παρακολούθησης των διαφόρων γεγονότων και καταστάσεων που λαμβάνουν χώρα σε κάποιο οργανισμό για να καθορίσει αν τα επιμέρους τμήματα αλλά και συνολικά ο ίδιος ο οργανισμός, κατανέμουν ορθολογικά τους πόρους τους (εργασιακό δυναμικό, στελέχη, μηχανήματα, πρώτες ύλες) ούτως ώστε να πετύχουν τους αντικειμενικούς στόχους τους και όπου εμφανίζεται λανθασμένη τακτική να εφαρμόζεται διορθωτική στάση και δράση⁴ προσανατολισμένη πάντοτε στις μεταβαλλόμενες καταστάσεις (κατασταλτικός έλεγχος) αλλά και να εφαρμόζεται και στις περιπτώσεις εκείνες όχι μόνο για να διορθωθούν τυχόν αποκλίσεις από τον στόχο αλλά και για να θέσουν φραγμό σε αυτούς πριν ακόμη εμφανιστούν (προληπτικός έλεγχος).

Γενικά ο έλεγχος διακρίνεται σε εξωτερικό δηλαδή σε εκείνον που διενεργείται από επαγγελματίες ελεγκτές ειδικούς στο είδος τους και δεν έχουν καμία άλλη σχέση με τον οργανισμό εκτός από αυτόν του ελεγκτή και σε εσωτερικό δηλαδή σε αυτόν που διενεργείται από την ίδια την οικονομική μονάδα και από άτομα πλήρη εξαρτημένα από

αυτήν. Ειδικότερα ο εσωτερικός έλεγχος⁵ αναφέρεται σε όλα τα στάδια που αφορούν το management με σκοπό να διαπιστώσει αν όλα λειτουργούν σύμφωνα με τον τρόπο που προβλέφθηκε για να πραγματοποιηθεί η μέγιστη απόδοση της οικονομικής μονάδας. Πέρα όμως από τις δραστηριότητες του οργανισμού (λογιστικές, οικονομικές κ.λ.π.) αναφέρεται σε όλους τους τρόπους και τις μεθόδους με τις οποίες το management προσδίδει δικαιώματα και υπηρεσίες για κάποιες λειτουργίες όπως το μάρκετινγκ, οι προμήθειες, το τμήμα προσωπικού κ.λ.π., ενώ ταυτόχρονα περιλαμβάνει το πρόγραμμα κατανομής των διαφόρων μορφών παρακολούθησης σχετικά με αναφορές που επιτρέπει στα στελέχη του οργανισμού να έχουν τον έλεγχο σε μια συνεχή βάση των λειτουργιών και των δραστηριοτήτων του.

Σύμφωνα με το Διεθνές Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (International Institute of Internal Auditors-IIIΑ), ο εσωτερικός έλεγχος είναι μια ανεξάρτητη αξιολόγηση που στοχεύει στο να εξετάζει τις διάφορες δραστηριότητες της εταιρείας και να υποβοηθάει τη διοίκηση στην αποτελεσματική εκπλήρωση των υποχρεώσεων της.

Αυτό επιτυγχάνεται με την υποβολή πληροφόρησης ως προς:

- ο Την επάρκεια (adequacy)
- ο Την αποτελεσματικότητα (effectiveness) του συστήματος εσωτερικού ελέγχου (system of controls), καθώς και την ποιότητα της απόδοσης.

Ως σύστημα εσωτερικού ελέγχου εννοούμε:

- ✓ Κατάλληλη οργάνωση οικονομικών, λογιστικών και λοιπών υπηρεσιών.
- ✓ Κατάλληλη κατανομή αρμοδιοτήτων και ευθυνών προσωπικού.
- ✓ Εφαρμογή κανόνων και διαδικασιών ώστε:
 - ο Να περιορίζονται οι κίνδυνοι λαθών στην εκτέλεση των συναλλαγών.
 - ο Να αποκτούν μεγαλύτερη ακρίβεια και αξιοπιστία τα λογιστικά βιβλία και στοιχεία της εταιρείας.
 - ο Να φυλάσσονται αποτελεσματικά τα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης.

Συνοψίζοντας, σκοπός του εσωτερικού ελέγχου είναι να εξασφαλισθεί:

- Η αξιοπιστία και η ακεραιότητα των πληροφοριών.
- Η συμμόρφωση με τις πολιτικές της εταιρείας και την κείμενη νομοθεσία.
- Η προστασία των περιουσιακών στοιχείων της εταιρείας.
- Η οικονομική και αποδοτική χρήση των πόρων.
- Η αξιοπιστία των οικονομικών καταστάσεων.

Για την επίτευξη των ανωτέρω στόχων, ο εσωτερικός έλεγχος ως **λειτουργία** θα πρέπει να επιτελεί τις κάτωθι, τουλάχιστον, δραστηριότητες:

- ✓ Αναγνώριση και ιεράρχηση των **επιχειρηματικών κινδύνων** με χρήση συγκεκριμένης μεθοδολογίας.
- ✓ Επισκόπηση των δραστηριοτήτων του Οργανισμού, προκειμένου να διαπιστωθεί κατά πόσον αυτές γίνονται:
 - ο Με τρόπο αποτελεσματικό και αποδοτικό.
 - ο Σύμφωνα με τις οδηγίες της διοίκησης.
 - ο Σύμφωνα με τις πολιτικές και τις διαδικασίες.
- ✓ Εξέταση της επάρκειας και της αποτελεσματικότητας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου σε όλες τις περιοχές δραστηριότητας και με καθορισμένες προτεραιότητες.
- ✓ Επισκόπηση του τρόπου -με τον οποίο εποπτεύονται και προστατεύονται τα περιουσιακά στοιχεία της εταιρείας, καθώς και αυτή καθ' αυτή η επιβεβαίωση της ύπαρξης των στοιχείων αυτών (π.χ. με απογραφή αποθεμάτων, καταμέτρηση μετρητών κτλ.).
- ✓ Εκτίμηση της οικονομικότητας και αποδοτικότητας στη χρήση των πόρων καθώς και εισηγήσεις για βελτίωση προβλημάτων-ανεπαρκειών που τυχόν υπάρχουν.
- ✓ Συντονισμός με το έργο των εξωτερικών ελεγκτών.
- ✓ Επισκόπηση των μηχανογραφικών εφαρμογών, προκειμένου να διαπιστωθεί κατά πόσον έχουν ενσωματωθεί σε αυτές επαρκείς ελεγκτικές διαδικασίες.

Τα αποτελέσματα των ελεγκτικών εργασιών κοινοποιούνται υπό τη μορφή εκθέσεων στη διοίκηση καθώς και στους ελεγχόμενους, προκειμένου οι τελευταίοι να προβούν στις δέουσες διορθωτικές ενέργειες.

Εκ των υστέρων διενεργούνται "μετέλεγχοι" (follow up), προκειμένου να διαπιστωθεί κατά πόσον οι διορθωτικές ενέργειες που έπρεπε να γίνουν:

- Όντως έγιναν και
- ήταν οι ενδεικνυόμενες.

Είδη ελέγχων

- ✓ *Χρηματοοικονομικοί έλεγχοι* (Financial audits): Έμφαση δίνεται στον έλεγχο του Ισολογισμού και των Αποτελεσμάτων Χρήσεως.
- ✓ *Λειτουργικοί έλεγχοι* (Operational audits): Έμφαση δίνεται στην αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων και στην επίτευξη των λειτουργικών στόχων.

✓ *Έλεγχοι συμμόρφωσης* (Compliance audits): Έμφαση δίνεται στη συμμόρφωση με τη νομοθεσία και τις πολιτικές της εταιρείας (καταστατικό)

✓ *Έλεγχοι πληροφοριακών συστημάτων* (Information Technology audits): Έμφαση δίνεται στην ακεραιότητα και ασφάλεια των πληροφοριακών συστημάτων.

✓ *Έλεγχοι Προγραμμάτων* (Program Auditing): Έμφαση δίνεται στην επίτευξη των στόχων των προγραμμάτων.

Σχεδιασμός ελέγχων

Οι δραστηριότητες της Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου απεικονίζονται στο "Ετήσιο Πλάνο Εργασιών". Επίσης, από αυτό προκύπτει ο Προϋπολογισμός, καθώς και οι πιθανές ανάγκες στελέχωσης και εκπαίδευσης.

Πλάνο ελέγχου

Για κάθε έλεγχο προετοιμάζεται ένα γραπτό πλάνο, προκειμένου να διασφαλιστεί ότι αυτός θα διενεργηθεί αποτελεσματικά και αποδοτικά, το οποίο περιέχει:

- Πρόγραμμα ελέγχου (καταγραφή της ελεγκτικής προσέγγισης βάσει βημάτων).

- Υπόμνημα ελέγχου σχετικά με:

- Στόχους (Objectives)

- Σκοπό (Scope)

- Μεθοδολογία (Methodology),

καθώς επίσης και το πού βασίστηκε ο ελεγκτής, προκειμένου να αποφασίσει τα ανωτέρω.

Πιο συγκεκριμένα το πλάνο ελέγχου σε γενικές γραμμές έχει την παρακάτω δομή:

- ✓ Εισαγωγή και γενικές πληροφορίες (Background). Ενδεικτικά αναφέρονται δραστηριότητες, ιστορικά στοιχεία, στόχοι και γενικά συναφείς πληροφορίες

- ✓ Στόχοι-Σκοπός (Scope-Objectives)

- ✓ Μέθοδοι Ελέγχου (Methodology)- δηλαδή φύση διαδικασιών και έκταση τους π.χ. μέγεθος δείγματος - ώστε τα αποτελέσματα του να είναι:

- Επαρκή (Sufficient)

- Ανταγωνιστικά (Competent)
- Σχετικά (Relevant)

και να επιτευχθούν οι στόχοι του ελέγχου.

✓ Ειδικές οδηγίες (π.χ. οδηγίες προς τους ελεγχόμενους).

✓ Έκθεση Ελέγχου όπου καθορίζονται, μεταξύ άλλων, τα πορίσματα του ελέγχου, οι αποδέκτες τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

A. Εσωτερικός έλεγχος

1. Διάκριση της έννοιας «Εσωτερικός Έλεγχος»

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

Στην Οικονομική των επιχειρήσεων, ο όρος «Εσωτερικός Έλεγχος» χρησιμοποιείται για να αποδώσει δύο βασικές έννοιες, θέτοντας παράλληλα τα όρια και τις αρμοδιότητες αυτών, ως Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου και καθ' εαυτού ως Εσωτερικός Έλεγχος:

-Το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου. Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου-εσωτερικοί Έλεγχου είναι αυτό που καλείται «Internal Control» αναφέρεται σ' ένα οργανωμένο πλέγμα λειτουργιών και διαδικασιών, σ' ένα ολοκληρωμένο σύστημα ελέγχων που καθιερώνει η διοίκηση και αποσκοπεί στην αποτελεσματική λειτουργία για την εξάλειψη των αρνητικών επιπτώσεων του οργανισμού.

-Εσωτερικός Έλεγχος. Ο όρος αυτός υιοθετήθηκε από τους Αγγλοσάξονες ως Internal Auditing, αναφέρεται στην υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου και αποσκοπεί στην αξιολόγηση της επάρκειας λειτουργίας του Συστήματος Εσωτερικών Ελέγχων, δηλαδή τις επιμέρους λειτουργίες (Controls) και στο να προτείνει βελτιώσεις, όπου διαπιστώνονται αδυναμίες.

2. Ορισμός του Εσωτερικού Ελέγχου

Ο Εσωτερικός Έλεγχος (Internal Auditing) είναι μια ανεξάρτητη, αντικειμενική διαβεβαίωση και συμβουλευτική δραστηριότητα, καλά σχεδιασμένη και οργανωμένη, που μέσω των τεχνικών και επιστημονικών προσεγγίσεων, αξιολογεί την επάρκεια λειτουργίας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου (λειτουργίες - εφαρμογή διαδικασιών), προσθέτει αξία και βελτιώνει τις λειτουργίες του οργανισμού, με σκοπό την αποτελεσματική αποτίμηση και διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου, τον

περιορισμό ή εξάλειψη αυτού, που αναλαμβάνει η διοίκηση να διαχειρισθεί για την επίτευξη των στρατηγικών της στόχων.

Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου είναι το σύνολο των μέτρων που σχεδιάζονται από τα διευθυντικά στελέχη της εταιρείας, με στόχο την εξασφάλιση ότι όλες οι εταιρικές λειτουργίες είναι αποτελεσματικές και αποδοτικές, ότι η εταιρεία είναι σύμμορφη τόσο προς τους διεθνείς όσο και προς τους τοπικούς κανόνες και την εταιρική πολιτική, και ότι οι οικονομικές καταστάσεις της είναι αξιόπιστες. Ο εσωτερικός ελεγκτής αξιολογεί το κατά πόσον το σύστημα αυτό είναι επαρκές και, κατ' επέκταση, σε ποιον βαθμό τα διευθυντικά στελέχη μπορούν να είναι σίγουρα ότι οι εταιρικοί στόχοι θα επιτευχθούν.

3. Η χρησιμότητα και αναγκαιότητα του Εσωτερικού Ελέγχου

Η διοίκηση των επιχειρήσεων σήμερα, με την τεράστια επέκταση και το γιγαντιαίο μέγεθος, γίνεται ολοένα και δυσκολότερη. Κάθε μεγάλη επιχείρηση αποτελείται από πολλές διευθύνσεις και τμήματα ώστε η επίβλεψη χιλιάδων εργαζομένων στους διάφορους τομείς να μην είναι εύκολη αν δεν έχουν επινοηθεί και εφαρμοσθεί μοντέρνες μέθοδοι διοίκησης και αν δεν χρησιμοποιηθεί σύγχρονη ηλεκτρονική τεχνολογία. Έτσι, με τον τρόπο αυτό καθίσταται δυνατή η συγκέντρωση των διαφόρων πληροφοριών, οικονομικών, τεχνικών και άλλων σε αξίες και ποσότητες, ώστε οι διευθυντές, μη έχοντας τη δυνατότητα να βασιστούν στην προσωπική τους επίβλεψη και παρατήρηση για την αξιολόγηση των λειτουργικών αποτελεσμάτων της επιχείρησης, χρησιμοποιούν τις πληροφορίες αυτές για τη λήψη ορθολογικών αποφάσεων. Η αξιοπιστία όμως των οικονομικών και τεχνικών πληροφοριών και στοιχείων εξαρτάται από τις ακολουθούμενες διαδικασίες και τον συνεχή έλεγχο και αξιολόγηση αυτών. Έτσι απαιτείται συνεχής εσωτερικός έλεγχος για να διαπιστωθεί αν οι στόχοι και οι στρατηγικές της επιχείρησης ακολουθούνται σωστά από τα διάφορα επίπεδα του Management και των εργαζομένων, αν επιτυγχάνονται οι αναμενόμενες αποδόσεις, αν υπολογίζονται σωστά οι αποκλίσεις και αν αυτές ανακοινώνονται στους αρμόδιους υπευθύνους και αν τελικά λαμβάνονται διορθωτικές ενέργειες.

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

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

Ο εσωτερικός έλεγχος έχει ακόμη σημαντική σπουδαιότητα και για τον εξωτερικό ανεξάρτητο Ορκωτό Λογιστή. Το σύστημα και η ποιότητα του εσωτερικού ελέγχου που χρησιμοποιείται από την επιχείρηση θα καθορίσει το πρότυπο και τη διαδικασία του εξωτερικού ελέγχου. Οι ανεξάρτητοι Ορκωτοί Λογιστές εξετάζουν και αξιολογούν το σύστημα εσωτερικού ελέγχου ώστε να πεισθούν για την αξιοπιστία των λογιστικών δεδομένων και να καθορίσουν το πρόγραμμα και το χρονοδιάγραμμα της ελεγκτικής διαδικασίας, που είναι απαραίτητα για την έκφραση γνώμης πάνω στην ειλικρίνεια και αξιοπιστία των Χρηματοοικονομικών Καταστάσεων.

4. Σκοπός του Εσωτερικού Ελέγχου

Ο αντικειμενικός σκοπός του Εσωτερικού Ελέγχου (Internal Auditing) είναι η παροχή εξειδικευμένου και υψηλού επιπέδου υπηρεσιών προς τη διοίκηση, μέσω αξιολόγησης του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου, να βοηθά τα μέλη του οργανισμού, γενικότερα, στην αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων τους, μέσω επιστημονικών αναλύσεων, αξιολογήσεων και παροχής σχετικών συμβουλών με το ελάχιστο κόστος.

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

- Την ύπαρξη συστήματος οργάνωσης και επάρκειας αυτού σ' όλα τα ιεραρχικά επίπεδα. Καθώς επίσης, την ύπαρξη διαδικασιών και εξουσιοδοτήσεων, που ρυθμίζουν τις σχέσεις συναλλαγών- συνεργασίας με τρίτους.
- Τη μέτρηση απόδοσης του Management σε όλα τα επίπεδα, εξαιρουμένης αυτής της διοίκησης, που αποβλέπει στη σωστή διαχείριση των παραγωγικών μέσων και πόρων.
- Τη συστηματική παρακολούθηση και αξιολόγηση του επιχειρηματικού κινδύνου, καθώς και την αποτελεσματική διαχείρισή του.
- Την τήρηση της πολιτικής προσωπικού, πολιτικής προαγωγών, αξιολογήσεων και αξιοποιήσεων των στελεχών. Την τήρηση των κανόνων

επαγγελματικής συμπεριφοράς, νομοθεσίας και διαδικασιών, καθώς και την απονομή ευθυνών και επιβραβεύσεων.

- Τις επικερδείς και μη δραστηριότητες, μέσω αναλύσεων και τον εντοπισμό των σημείων εκείνων που επιδέχονται βελτίωση επιφέροντας άμεσα θετικά αποτελέσματα.

- Τα αποτελέσματα του φορέα, σε σχέση με τα πρότυπα που θέτει κάθε φορά η διοίκηση και ταυτόχρονα την εκτίμηση της αποτελεσματικότητας των προτύπων αυτών, καθώς και της πολιτικής που τα υπαγορεύει.

- Την αποφυγή, μέσω της παρουσίας του Εσωτερικού Ελέγχου, ατασθαλιών, καταχρήσεων, κλοπών, φθορών, απόκρυψης στοιχείων, προσπορισμού οικονομικών οφελών, καθώς και την αδιαφορία των ιθυνόντων.

- Ο Εσωτερικός Έλεγχος οδηγεί στη διαπίστωση του κατά πόσον οι υπηρεσίες - τμήματα έχουν σαφή αντίληψη της αποστολής και των αρμοδιοτήτων που τους έχουν εκχωρηθεί. Αν είναι κατάλληλα στελεχωμένες και αν αξιοποιείται κατά άριστο τρόπο το ανθρώπινο δυναμικό.

- Την ακρίβεια, την εξασφάλιση της πληρότητας και την αξιοπιστία των οικονομικών καταστάσεων και βιβλίων.

- Τη διαδικασία τήρησης των προδιαγραφών του ποιοτικού ελέγχου, δηλαδή το κατά πόσον η παραγωγική δραστηριότητα και οι υπηρεσίες ανταποκρίνονται προς τα καθορισμένα standards που έχουν θεσπισθεί.

- Την αξιοποίηση των μέσων παραγωγής και την αποδοτικότητα αυτών, τη συντήρηση του μηχανολογικού εξοπλισμού, τα προγράμματα παραγωγής, το ύψος και τη διαχείριση των αποθεμάτων, καθώς τη διάθεση των προϊόντων.

- Την τήρηση πολιτικής πωλήσεων και εισπράξεων, τη διαχείριση των διαθεσίμων, της αποδόσεις αυτών, τους όρους δανεισμού και πληρωμής των υποχρεώσεων αυτών, καθώς επίσης την αξιολόγηση των οικονομικών αποτελεσμάτων.

- Το περιβάλλον όπου δρα η επιχείρηση, καθώς και τη δυναμική του περιβάλλοντος και τα μέτρα που καλείται να πάρει, προκειμένου να σταθεί και να επιβληθεί απέναντι στον ανταγωνισμό.

- Τον τρόπο επικοινωνίας και συνεργασίας των εργαζομένων τόσο σε επίπεδο τμήματος, όσο και μεταξύ των τμημάτων. Τις αδυναμίες και τα προβλήματα του προσωπικού (απώλεια ηθικού, συνεχείς αποχωρήσεις, δυσφορία για παραγωγή έργου κλπ.), τα οποία οδηγούν σε δυσάρεστα αποτελέσματα και για τα δύο μέρη.

- Την εικόνα που έχει η επιχείρηση στην αγορά - ανταγωνισμό, καθώς και την εικόνα που έχει το καταναλωτικό κοινό του φορέα που παρουσιάζουν οι εργαζόμενοι προς τα έξω.

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

B. Είδη ελέγχου

1.Γενικά

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

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

Παρά τις δυσκολίες αυτές, οι τελευταίες ανακατατάξεις, γενικότερα στην αγορά, έδωσαν τη δυνατότητα στον Εσωτερικό Έλεγχο να επανακτήσει το χαμένο έδαφος που είχε παραχωρήσει, να δώσει δυναμική και παρουσία και να γίνεται όλο και περισσότερο αποδεκτός, αναγκαίος ακόμη και στους ίδιους τους ελεγχόμενους.

Με το σκεπτικό ότι ο Εσωτερικός Έλεγχος αξιολογεί την επάρκεια λειτουργίας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, δηλαδή έλεγχος επί όλων των λειτουργιών δεν περιορίζεται σε συγκεκριμένα αντικείμενα, διακρίνεται δε σε τόσα είδη ελέγχου, όσες είναι και οι λειτουργίες, ήτοι σε οικονομικούς, διοικητικούς, λειτουργικούς, παραγωγής, τεχνικούς, προμηθειών και πωλήσεων, διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, ποιοτικού ελέγχου, μηχανογράφησης, διαχείρισης αποθεμάτων, παραγωγικών μέσων, ελέγχους ασφαλείας (security) των εγκαταστάσεων, φυσικού περιβάλλοντος, είσπραξης

ασφαλιστρών, εκπαίδευσης προσωπικού, καθώς και υγιεινής και ασφάλειας των εργαζομένων, τεχνικών έργων, έλεγχο συμπεριφοράς⁶ και γενικά έλεγχο επί όλων των δραστηριοτήτων που διέπουν τη λειτουργία των οικονομικών μονάδων.

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

Λόγου χάρη, αν ελέγχουμε τα αποθέματα πέραν της απογραφής για τη συμφωνία αυτών, θα υπεισέλθουμε και σε επίπεδο διαχείρισης αυτών, στο κόστος εκπαίδευσης και τη διοίκηση του προσωπικού, καθώς και στις φύρες εκφρασμένες και σε αξία. Εδώ θα πρέπει να τονισθεί, σύμφωνα με τα όσα αναφέρθηκαν, ότι ουδέποτε λειτουργίες μπορούν να αποτελέσουν, στη Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου, αυτόνομα Τμήματα.

Θα μπορούσαμε να δεχθούμε ότι οι Εσωτερικοί Έλεγχοι διακρίνονται σε οικονομικούς, διοικητικούς και λειτουργικούς, υπό την ευρεία έννοια και με την προϋπόθεση ότι όλες οι λειτουργίες εντάσσονται ανάλογα, κάτω από την ομπρέλα των τριών αυτών διακρίσεων και καμία δεν μπορεί να αποτελέσει εξαίρεση ελεγκτικής διερεύνησης. Ή καλό θα είναι, από εδώ και στο εξής, για να αρθούν παντελώς οι συγχύσεις αυτές, όλες οι εκδοχές του όρου «έλεγχος» να ενσωματωθούν στο γενικό όρο, συμπεριλαμβάνοντας όλες τις δραστηριότητες που αναφέρθηκαν, αποτρέποντας παράλληλα κάθε περιορισμό, στην εκτέλεση των καθηκόντων των εσωτερικών ελεγκτών.

Ως προς τη διάκριση των ελέγχων, για καλύτερη κατανόηση αυτών, ενδεικτικά, πιο κάτω επιχειρείται μια σύντομη περιγραφή σε τέσσερα είδη:

α. Έλεγχοι παραγωγής

Οι έλεγχοι παραγωγής (Production Audits) στοχεύουν στο κατά πόσον τηρούνται οι διαδικασίες σε όλο το εύρος της παραγωγικής διαδικασίας, κατά πόσον οι παραγόμενες ποσότητες είναι σύμφωνα με το εγκεκριμένο από τη διοίκηση πρόγραμμα, σε ετήσια βάση και ανά περιόδους, το κατά πόσο γίνεται σωστή διαχείριση και χρήση του μηχανολογικού εξοπλισμού, αν τα τμήματα είναι σωστά και κατάλληλα στελεχωμένα, αν τα στελέχη είναι κατάλληλα εκπαιδευμένα, αν γίνεται σωστά ο εφοδιασμός της παραγωγής από υλικά, αν αυτά διαχειρίζονται σωστά αποφεύγοντας τις υψηλές φύρες πέραν των φυσιολογικών ορίων. Επίσης το κατά πόσον τα προϊόντα είναι σύμφωνα με τις

προδιαγραφές του ποιοτικού ελέγχου (ISO). Ακόμη, αν η συσκευασία των προϊόντων είναι σύμφωνα με τις προδιαγραφές, αν τηρούνται οι διαδικασίες παράδοσης παραλαβής των ετοιμών προϊόντων από την παραγωγή στην αποθήκη και γενικότερα αν τηρούνται οι διαδικασίες που αφορούν στην παραγωγική διαδικασία και τα μέσα που λαμβάνουν χώρα σε όλες τις παραγωγικές φάσεις.

β. Οικονομικοί έλεγχοι

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

Οι έλεγχοι αυτοί διενεργούνται με κάθε λεπτομέρεια επί των οικονομικών στοιχείων, των επιμέρους δοσοληψιών - συναλλαγών και επί κάθε είδους οικονομικού φαινομένου, παρέχοντας τις ανάλογες πληροφορίες στην εκάστοτε διοίκηση για τη λύση επιχειρηματικών αποφάσεων. Με αφορμή την αναφορά στους οικονομικούς ελέγχους θα πρέπει να τονισθεί ιδιαίτερος πως οι εσωτερικοί ελεγκτές δε συντάσσουν ισολογισμούς, αντικείμενο που αφορά στον προϊστάμενο του λογιστηρίου.

γ. Διοικητικοί έλεγχοι

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

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

Εσωτερικού Ελέγχου, στην επισήμανση αδυναμιών και αιτιών που τις προκαλούν, καθώς και στις συνέπειες των αδυναμιών αυτών.

Διερευνούν, εξετάζουν και αξιολογούν την αποτελεσματικότητα του σχεδιασμού και τη στρατηγική του φορέα ως προς το βαθμό υλοποίησης και την επίτευξη των τεθέντων στόχων.

Οι διοικητικοί έλεγχοι εξετάζουν το κατά πόσο διαχειρίζονται κατά άριστο τρόπο τα διαθέσιμα μέσα και πόροι. Εξετάζουν τους λόγους και τα αίτια αποχώρησης του εξειδικευμένου προσωπικού και τις επιπτώσεις των αποχωρήσεων αυτών.

Επίσης, εξετάζουν τη συμμόρφωση των εργαζομένων προς τις εξουσιοδοτήσεις, τα σχέδια δράσης, τις αποφάσεις της διοίκησης και γενικότερα την πολιτική της διοίκησης της εταιρείας. Αποβλέπουν στη διερεύνηση του κατά πόσον το ανθρώπινο δυναμικό αξιολογείται και αξιοποιείται κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο, αν είναι προσηλωμένο και εγκλιματισμένο στο περιβάλλον όπου εργάζεται, αν είναι ενήμερο για τους στόχους της επιχείρησης και αν συμμετέχει ενεργά στην υλοποίηση αυτών. Επίσης, αν υπάρχει πολιτική κουλτούρας μέσα στο φορέα. Αν οι σχέσεις των εργαζομένων με τον φορέα είναι σε καλό επίπεδο συνεργασίας και αν επιλύονται άμεσα τα προβλήματα των και δεν αποβαίνουν σε βάρος και των δύο μερών. Γενικότερα, οι διοικητικοί έλεγχοι αξιολογούν την υπάρχουσα πολιτική διοίκησης προσωπικού, το κατά πόσον τα συστήματα διοίκησης λειτουργούν αποδοτικά, προκειμένου να συμβάλουν αποτελεσματικά στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων με το ελάχιστο δυνατό κόστος και με το μεγαλύτερο όφελος. Εν κατακλείδι, οι διοικητικοί έλεγχοι καλύπτουν λειτουργίες που αφορούν άμεσα το λειτουργικό, διοικητικό σκέλος όλων των ιεραρχικών επιπέδων, δίνοντας δυνατότητα στη διοίκηση να έχει γνώση της γενικότερης διοικητικής λειτουργίας της επιχείρησης.

δ. Λειτουργικοί Έλεγχοι

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

Οι λειτουργικοί έλεγχοι αποβλέπουν στην προαγωγή και την προώθηση της αποτελεσματικής λειτουργίας της επιχείρησης. Αναφέρονται στις επιμέρους λειτουργίες των διαδικασιών και στον τρόπο λειτουργίας του συστήματος διοίκησης. Οι έλεγχοι αυτοί στοχεύουν να διαπιστώσουν κατά πόσο οι διαδικασίες λειτουργούν αποτελεσματικά κατά την υλοποίηση των αποφάσεων. Τέλος, αποβλέπουν στη διαπίστωση κατά πόσον ένα τμήμα λειτουργεί σωστά με την υπάρχουσα οργανωτική δομή, αν επιτυγχάνονται οι στόχοι, προτείνοντας συγχρόνως διορθωτικές παρεμβάσεις όπου συναντώνται αποκλίσεις. Επίσης, αν οι λειτουργίες συμβάλλουν στη βελτίωση της ενδοεπιχειρησιακής επικοινωνίας μεταξύ των ιεραρχικών επιπέδων και μεταξύ τμημάτων.

Στο παρακάτω παράδειγμα γίνεται προσπάθεια να σκιαγραφηθούν τα τελευταία τρία είδη ελέγχων και να γίνει πλήρως κατανοητή η διάκριση αυτών, καθώς, επίσης, να φανεί και η αλληλοσύνδεση των δραστηριοτήτων τους, όπως και ο βαθμός συμμετοχής των κατά τον έλεγχο.

Έστω ότι εκδίδεται αίτηση αγοράς από το τμήμα αποθήκης ή χρήστη, προωθείται στο τμήμα αγορών (προμηθειών), δίδεται παραγγελία στον προμηθευτή την οποία και εκτελεί, περιλαμβάνονται οι πρώτες ύλες, αποθηκεύονται και εξοφλείται το τιμολόγιο αγοράς. Στο παράδειγμα μας, στόχος του ελεγκτή είναι να διενεργήσει έλεγχο από το αρχικό στάδιο «αίτημα για αγορά» μέχρι και το οριστικό κλείσιμο που είναι η «εξόφληση του τιμολογίου». Ο οικονομικός έλεγχος στοχεύει στο αν η πληρωμή αφορά το ύψος του ποσού που αρχικά είχε συμφωνηθεί με τον προμηθευτή. Ο διοικητικός έλεγχος στοχεύει να διαπιστώσει πόσο καλά διοικείται το τμήμα αγορών και αποθηκών, ενώ ο λειτουργικός έλεγχος έχει ως κύριο στόχο να επισημάνει πόσο καλά λειτουργεί το τμήμα και αν εφαρμόζονται οι διαδικασίες από το αρχικό στάδιο έναρξης της αγοράς έως και την ολοκλήρωση αυτής.

Για τον Εσωτερικό Έλεγχο καμία λειτουργία δεν μπορεί να αποτελέσει εξαίρεση ελέγχου, εκτός και αν δεν παρουσιάζει ελεγκτικό ενδιαφέρον.

Γ. Σύστημα εσωτερικού ελέγχου (ΣΕΕ)

1. Ορισμός του συστήματος⁷ εσωτερικού ελέγχου

Ως Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου (ΣΕΕ), (Internal Control System), νοείται ένα οργανωμένο και σωστά δομημένο πλέγμα λειτουργιών και διαδικασιών που καθιερώνει ο οργανισμός, με σκοπό την εφαρμογή και την τήρηση αρχών και πολιτικών, προκειμένου να

διασφαλισθούν τα συμφέροντά του. Είναι ένα οργανωτικό σχέδιο, σε όλες του τις προεκτάσεις.

Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου είναι μια ζωντανή νευραλγική λειτουργία που μεταφέρει όλα τα μηνύματα, εντολές και αντιδράσεις προς τη διοίκηση, καθώς προς όλα τα ιεραρχικά επίπεδα που ασκούν διοίκηση. Κατά τον Cook-Winclez⁸, το ΣΕΕ είναι κάτι σαν το νευρικό σύστημα του ανθρώπινου οργανισμού, που διακλαδώνεται μέσα στην επιχείρηση, μεταφέροντας εντολές και αντιδράσεις από και προς τη διοίκηση. Συνδέεται άμεσα με την οργανωτική δομή και τους γενικούς κανόνες λειτουργίας της επιχείρησης.

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

2.Σκοπός του συστήματος εσωτερικού ελέγχου

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

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

β. Να κινείται και να δρα σε οργανωτικό και επιχειρησιακό πνεύμα και να στοχεύει στην κάλυψη ζωτικών αναγκών. Επίσης, να είναι ευέλικτο και αποτελεσματικό, να αναπροσαρμόζεται στις εκάστοτε συνθήκες και ανάγκες και να διασφαλίζει τη βιωσιμότητα της μονάδος σε ανταγωνιστικό περιβάλλον.

γ. Να παρέχει τη δυνατότητα αξιοποίησης και σωστής διαχείρισης των διαθέσιμων οικονομικών πόρων, την αξιοποίηση των παραγωγικών μέσων και του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και τη διαφύλαξη των περιουσιακών στοιχείων. Παράλληλα, να αποβλέπει στην καλύτερη εξυπηρέτηση με τους συναλλασσόμενους.

δ. Διέπεται από κανόνες επιχειρησιακής και επιχειρηματικής συμπεριφοράς που να παρέχουν τα εχέγγυα και τις προϋποθέσεις εκείνες, ώστε ο επιχειρηματικός κίνδυνος να

διαχειρίζεται κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο, διασφαλίζοντας την ευρωστία και βιωσιμότητα του φορέα.

ε. Να συμπεριλαμβάνει στη δομή του Εσωτερικό Έλεγχο (Internal Audit) για την αξιολόγηση της επάρκειας λειτουργίας του ίδιου του συστήματος εσωτερικών ελέγχων (Controls).

ζ. Να κατανέμει τις αρμοδιότητες και τις υποχρεώσεις, κατά τον πλέον άριστο τρόπο, μεταξύ των τμημάτων και των εργαζομένων σε αυτά. Επίσης, η ρύθμιση των σχέσεων μεταξύ αυτών, να συμβάλλει αποτελεσματικά στο βαθμό συνεργασίας μεταξύ των απασχολουμένων.

η. Να γνωμοδοτεί αν οι κάθε είδους αποφάσεις - εξουσιοδοτήσεις είναι γνωστές σε όλα τα στελέχη, κατανοητές και αν εφαρμόζονται από όλη την πυραμίδα ιεραρχίας σύμφωνα με τις εντολές που έχουν θεσπιστεί από το φορέα.

θ. Να παρέχει την ευχέρεια ανάπτυξης πρωτοβουλιών στους χρήστες για δημιουργική εργασία και όχι να θέτει περιορισμούς, δημιουργώντας παρενέργειες στην ανάπτυξη του φορέα.

ι. Τέλος, ως σύστημα να αποβλέπει στη θέσπιση συγκεκριμένων δικλείδων ασφαλείας ελέγχου, στο ίδιο το σύστημα, προκειμένου να συμβάλλει στο συντονισμό και την αρμονική συνύπαρξη μεταξύ των λειτουργιών του.

3. Περιεχόμενο του συστήματος εσωτερικού ελέγχου

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

1. Εγκεκριμένο οργανόγραμμα σε πλήρη ανάπτυξη, σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας, καθώς και τη διάκριση των λειτουργιών σε κύριες και δευτερεύουσες. Μέσα από σύστημα "οργανόγραμμα" πρέπει να διαγράφεται με σαφήνεια και να προσδιορίζεται η περιοχή ευθύνης ανά τομέα, τμήμα.

2. Οργανωτικό πλαίσιο περιγραφής καθηκόντων και διαδικασιών. Περιγραφή καθηκόντων ανα τμήμα και ανάπτυξη διαδικασιών που να καλύπτουν όλες τις δραστηριότητες των ιεραρχικών επιπέδων.

3. Αποτύπωση των στρατηγικών σχεδιασμών και στόχων και την πολιτική υλοποίησης αυτών, βάσει συγκεκριμένου χρονοδιαγράμματος και τρόπου δράσης, ώστε να επιτυγχάνεται το ποθητό αποτέλεσμα.

4. Μακροχρόνιο και βραχυχρόνιο προγραμματισμό δράσης σε πλήρη ανάπτυξη, ανά δραστηριότητα, με αντίστοιχο απολογισμό και επισήμανση των αποκλίσεων, καθώς και αιτιολόγηση αυτών.
5. Πλήρες και ενήμερο καταστατικό όπου προσδιορίζονται και αποτυπώνονται με σαφήνεια το αντικείμενο εκμετάλλευσης, εργασίας και οι κύριοι σκοποί του οικονομικού φορέα.
6. Πολιτική αγορών - προμηθειών σε όλες τις κατηγορίες και επίπεδα.
7. Πολιτική πωλήσεων και τιμολόγηση, εσωτερικού - εξωτερικού, σε όλα τα επίπεδα των πελατών.
8. Διαδικασίες εισπράξεων και διαχείριση αυτών. Επίσης, διαχείριση των ίδιων και ξένων κεφαλαίων.
9. Διαχείριση χαρτοφυλακίου μετοχών, ομολόγων.
10. Συστήματα πληροφόρησης. Αξιόπιστο σύστημα "MIS" με ευρύτητα επιχειρησιακού πνεύματος που συμβάλλει στην αναβάθμιση των επιδιωκόμενων στόχων.
11. Κανονισμό ολοκληρωμένου κύκλου παραγωγικής διαδικασίας προϊόντων, υπηρεσιών και διαδικασίες διαχείρισης των αποθεμάτων.
12. Σύστημα εξουσιοδότησης για εκχώρηση συγκεκριμένων εξουσιοδοτήσεων σε στελέχη για την εσωτερική λειτουργία, καθώς και το χειρισμό θεμάτων εκπροσώπησης της εταιρείας, έναντι τρίτων.
13. Διαδικασίες καθορισμού εξουσιοδοτήσεων ορίων εγκρίσεως δαπανών.
14. Γενικούς κανόνες λειτουργίας του φορέα, αποκεντρωτικού συστήματος, με την ανάθεση αρμοδιοτήτων σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχικής πυραμίδας που να διασφαλίζουν την εύρυθμη λειτουργία.
15. Αξιόπιστο μηχανογραφημένο σύστημα, σωστά οργανωμένο που να παρέχει την απαιτούμενη πληροφόρηση και να διασφαλίζει τα αρχεία.
16. Στρατηγική και πολιτική επενδύσεων βραχυχρόνια και μακροχρόνια ως και οι αναμενόμενες αυτών αποδόσεις.
17. Πολιτική λήψη δανείων για επενδύσεις και κεφαλαίου κινήσεως, ως επίσης και αποπληρωμή αυτών.
18. Διαδικασίες για φορολογική ενημέρωση, φορολογικές υποχρεώσεις, απόδοση φόρων και δικαιώματος φορολογικών απαλλαγών.
19. Πολιτική πρόσληψης προσωπικού, μισθοδοσίας, κοινωνικών παροχών, αξιολόγησης, εκπαίδευσης και ανάπτυξης, αξιοποίηση και γενικότερα σωστή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.

20. Διαχείριση μηχανολογικού εξοπλισμού και παγίων περιουσιακών στοιχείων. Λειτουργία και αποδοτικότητα αυτών.

21. Ασφάλεια (Security) προσωπικού και περιουσιακών στοιχείων, όπου προσδιορίζονται με σαφήνεια τα μέσα και οι τρόποι προστασίας αυτών.

22. Συστήματα ISO, έλεγχος διαδικασιών διασφάλισης ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών.

23. Σύστημα περιβαλλοντικής προστασίας (EMAS = Environmental Management Auditing Systems), προκειμένου να αποφευχθούν απρόβλεπτες συνέπειες στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, σύμφωνα με τις περιβαλλοντικές προδιαγραφές, ISO 14001, έγκριση τυποποίησης της Ευρωπαϊκής Επιτροπής 2-4-1996.

24. Εσωτερικό Έλεγχο (Internal Audit), που αποτελεί μέρος του ΣΕΕ, που είναι αρμόδιος για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας ως επίσης και των επιμέρους συστημάτων, λειτουργιών αυτού.

25. Λοιπές δραστηριότητες που έχει ο οργανισμός και επιχειρούν να εξασφαλίσουν την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών και επιδιώξεων.

Δ. Βασικές αρχές και χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού συστήματος εσωτερικού ελέγχου

1. Γενικά

Η αναφορά που ακολουθεί σε μια σειρά βασικών χαρακτηριστικών και αρχών ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου έχει ως σκοπό να παρουσιάσει τη φιλοσοφία και τη δομή των λειτουργιών του συστήματος για την καλύτερη αξιολόγηση των λειτουργιών και των διαδικασιών αυτού.

Δεν υπάρχει κατά τεκμήριο ένα τέλειο σύστημα εσωτερικού ελέγχου. Κάθε επιχείρηση και γενικότερα οργανισμός είναι μοναδικός και δεν μπορεί να δημιουργηθεί ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου που να είναι κατάλληλο και εφαρμόσιμο για όλες τις συνθήκες και περιστάσεις. Τα ειδικά χαρακτηριστικά ελέγχου σε οποιοδήποτε σύστημα εξαρτώνται από συγκεκριμένους παράγοντες, όπως είναι το μέγεθος, η φύση των εργασιών της επιχείρησης ή του οργανισμού (έντασης κεφαλαίου ή εργασίας), για να διατυπώσουν ορισμένα γενικά χαρακτηριστικά τα οποία αν εφαρμοσθούν θα βοηθήσουν την επιχείρηση ή τον οργανισμό να πετύχει τους βασικούς στόχους του εσωτερικού ελέγχου.

Ένα ικανοποιητικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου έχει τα εξής χαρακτηριστικά:

- α. Ένα καλά μελετημένο οργανωτικό σχέδιο
- β. Ένα ικανοποιητικό σύστημα εξουσιοδότησης, αρμοδιοτήτων και ευθυνών
- γ. Λογιστική διάρθρωση
- δ. Σύγχρονη πολιτική προσωπικού
- ε. Κατάλληλο και αποτελεσματικό προσωπικό εσωτερικού ελέγχου
- στ. Μια ικανή και δραστήρια επιτροπή ελέγχου

Ως βασικές αρχές ενός Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου (ΣΕΕ), ενδεικτικά, αναφέρονται οι ακόλουθες:

α. Κατάλληλη στελέχωση

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

β. Αποκέντρωση της διοίκησης

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

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

γ. Διαχωρισμός καθηκόντων και ευθυνών

Να υπάρχει σαφής διαχωρισμός καθηκόντων και ευθυνών, σε όλα τα επίπεδα της πυραμίδας. Ειδικά σε θέματα που άπτονται της ζωτικότητας της επιχείρησης, όπως τα

περιουσιακά στοιχεία, τα διαθέσιμα, το χαρτοφυλάκιο, τα ζωτικής σημασίας τμήματα παραγωγής, τα καθήκοντα και οι ευθύνες πρέπει να είναι αυστηρά προσδιορισμένα. Επίσης, κανένα τμήμα, παραγωγική μονάδα και άτομο δεν πρέπει να έχει την αποκλειστική γνώση και εξουσία για οποιαδήποτε σημαντική λειτουργία ή συναλλαγή. Οι σημαντικές αυτές εργασίες δεν επιτρέπεται να ολοκληρώνονται από έναν και μόνο υπάλληλο, αλλά η εργασία κάθε υπαλλήλου πρέπει να συμπληρώνεται, οπωσδήποτε, από την εργασία τουλάχιστον ενός άλλου και να ελέγχεται από κάποιον τρίτο.

δ. Παροχή εξουσιοδοτήσεων

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

ε. Διασφάλιση των συναλλαγών

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

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

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

ο **Της εξουσιοδότησης.** Να εκχωρούνται εξουσιοδοτήσεις σε συγκεκριμένα άτομα που θα χειρίζονται τις συναλλαγές σε όλες τις φάσεις και μέχρι ποιο ποσό.

ο **Της έγκρισης.** Κάθε συναλλαγή πρέπει να εγκρίνεται, πριν την εκτέλεσή της. Κάθε έγκριση συναλλαγής εκ των υστέρων εγκυμονεί κινδύνους για την επιχείρηση και τους εργαζόμενους.

ο **Της εκτέλεσης.** Για κάθε εκτέλεση πρέπει να προηγείται η διαδικασία της έγκρισης.

ο **Της καταγραφής.** Η άμεση καταγραφή της συναλλαγής, μετά την εκτέλεση, είναι μια δικλείδα ασφαλείας προς αποφυγή επανάληψης της ίδιας συναλλαγής και παροχή άμεσης εικόνας των συναλλαγών.

στ. Επιτήρηση και επιθεώρηση της εργασίας

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

ζ. Έγκαιρη και τακτική ενημέρωση

Πληροφοριακό υλικό, στοιχεία εκθέσεων, πορίσματα μελετών, συμπεράσματα συσκέψεων και συνεδρίων, που προέρχονται από το εξωτερικό και το ενδοεπιχειρησιακό περιβάλλον και που αποτελούν μέρος βελτίωσης και αξιολόγησης της απόδοσης των δραστηριοτήτων, πρέπει να ετοιμάζονται οργανωμένα και κατάλληλα και να διανέμονται έγκαιρα, τακτικά και προγραμματισμένα σ' όλα τα επίπεδα διοίκησης, για ενημέρωση και λήψη διορθωτικών μέτρων.

η. Έκταση ελέγχων ανάλογα με τον κίνδυνο

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

θ. Θέσπιση τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου

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

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

E. Ανεξαρτησία του εσωτερικού έλεγχου

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

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

τμήμα του Εσωτερικού Ελέγχου κάτω από την ευθύνη της διεύθυνσης τους αντί της διοικήσεως, σήμερα είναι ξεπερασμένη, μάλιστα σε ένα βαθμό είναι και επικίνδυνη. Η επιδίωξη τους αυτή γίνεται είτε από σκοπιμότητα είτε από άγνοια.

Η ένταξη του Εσωτερικού Ελέγχου απευθείας στη διοίκηση (π.χ. διευθύνοντα σύμβουλο) σηματοδοτεί την αμέριστη στήριξη αυτού, την ανεξαρτησία για ενεργό δράση και τη σπουδαιότητα του έργου που καλείται να προσφέρει, πράγμα που δεν απειλείται η ίδια η υπόστασή του, που θα συνέβαινε, δίχως την ανάλογη ένταξή του.

Υποστήριξη της διοίκησης προς τον Εσωτερικό Έλεγχο υπάρχει, όταν ο επικεφαλής του τμήματος έχει επαρκή εξουσία προώθησης της ανεξαρτησίας και διασφάλιση πλήρους κάλυψης του ελέγχου, όταν έχει άμεση και τακτική επικοινωνία με την ανώτατη διοίκηση, όταν του παρέχεται η δυνατότητα αλληλοενημέρωσης σε ζητήματα αμοιβαίου ενδιαφέροντος, ως επίσης όταν ο διευθυντής του Εσωτερικού Ελέγχου συμμετέχει τακτικά σε συνεδριάσεις συμβουλίων διοικητικού συμβουλίου για ενημέρωση σε ζωτικής σημασίας θέματα του οργανισμού, ώστε το καθετί που ελέγχεται να συμπλέει με την εκάστοτε στρατηγική και πολιτική του φορέα, πράγμα απαραίτητο και αναγκαίο. Σημειωτέον ότι σε μία επιχείρηση, πρέπει να υπάρχει ξεκάθαρη θέση και πολιτική για την ανεξαρτησία του Εσωτερικού Ελέγχου, η οποία και θα πρέπει να προσδιορίζεται σαφώς και μέσα από εγκεκριμένο από τη διοίκηση εσωτερικό κανονισμό - πλαίσιο λειτουργίας του τμήματος. Καταγραφή διαδικασιών και εν γένει σχεδιασμός εγκατάσταση και λειτουργία συστημάτων είναι εκτός αντικειμένου του Εσωτερικού Ελέγχου. Η ανάθεση εκτέλεσης τέτοιων δραστηριοτήτων κλονίζουν το κύρος του ελέγχου και περιορίζουν τις δραστηριότητες του.

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

ΣΤ. Σχέσεις ελεγκτών και ελεγχόμενων

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

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

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

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

α. Οι ελεγχόμενοι είναι και αυτοί συνάδελφοι, αντιμετωπίζουν τα ίδια εργασιακά προβλήματα και εργάζονται για τον ίδιο σκοπό.

β. Οι ελεγχόμενοι έχουν καλύτερη γνώση του αντικειμένου από τους ελεγκτές και μάλιστα σε βάθος.

γ. Η επίτευξη των στόχων της επιχείρησης είναι προσπάθεια όλων των εργαζομένων και όχι μόνο των ελεγκτών.

δ. Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να εκτιμούν περισσότερο τα συστήματα παρά τους ανθρώπους - πρόσωπα, αποφεύγοντας την κριτική **επί των ελεγχόμενων**

ε. Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να έχουν καθημερινή παρουσία στο χώρο εργασίας, πράγμα που συμβάλλει στη δημιουργία κλίματος αποδοχής, καλής συνεργασίας και στην πρόληψη του ελέγχου.

στ. Οι ελεγχόμενοι θα πρέπει, όσο γίνεται, να έχουν γνώση των πορισμάτων του ελέγχου, στο βαθμό που τους αφορά.

Ανάλογη συμπεριφορά με αυτή των ελεγκτών, πρέπει να επιδείξουν και οι ελεγχόμενοι. Θα πρέπει να κατανοήσουν και να αποδεχθούν:

α. Πως και οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι συνάδελφοι με τις ίδιες δυσκολίες, προβληματισμούς και στόχους.

β. Οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι το εργαλείο των ελεγχόμενων που συμβάλλει στη διεκπεραίωση της εργασίας τους πιο αποτελεσματικά. Μάλιστα ως εργαλείο τους δίνει την ευκαιρία να ενημερώνουν απ' ευθείας τη διοίκηση για προβλήματα που για διάφορους λόγους χρονίζουν και που, δίχως τη συμβολή του ελέγχου, δε γίνονται γνωστά και δε βρίσκουν ποτέ τη λύση τους. Είναι αρκετά ενθαρρυντικό για έναν ελεγχόμενο να του δίδεται η ευκαιρία, μέσω του Εσωτερικού Ελέγχου, να μεταφέρονται τα προβλήματα της εργασίας απευθείας στη διοίκηση και να δίδονται λύσεις υλοποιώντας κατά αυτόν τον τρόπο ιδέες και προτάσεις του.

γ. Οι ελεγχόμενοι θα πρέπει να κατανοήσουν την ελεγκτική διαδικασία, το ελεγκτικό πνεύμα και τα ελεγκτικά κριτήρια που χρησιμοποιούν οι ελεγκτές, οι οποίοι δεν έχουν καμία πρόθεση να θίξουν τους ελεγχόμενους, που ως βασική αρχή έχουν τη σωστή και αντικειμενική αξιολόγηση των λειτουργιών του φορέα. Πως το καθετί, για τον έλεγχο μετράται πάνω στη βάση, του κόστους και του οφέλους και αυτό τίθεται ως προϋπόθεση σε κάθε έλεγχο, ώστε να συνάδει με την πολιτική άσκησης διοίκησης και το μέλλον της επιχείρησης.

δ. Ο έλεγχος κινείται με αξιόπιστη κριτική και σκέψη και με τέτοιο πνεύμα θα πρέπει να τον αποδέχονται οι ελεγχόμενοι.

ε. Το έργο του ελεγκτή είναι πολύ δύσκολο από τη φύση του, βάλλεται από παντού, ως άκουσμα και μόνο ο «έλεγχος» δεν είναι εύκολα αποδεκτός. Χρειάζεται κατανόηση και από τα δύο μέρη, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι του φορέα που είναι επιδίωξη και των δύο μερών.

Z. Σχέσεις εσωτερικών και εξωτερικών ελεγκτών

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

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

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

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

Μεταξύ εσωτερικών και εξωτερικών ελεγκτών πέρα των διαφορών, υπάρχουν και ομοιότητες, όπως ότι και οι δύο ασχολούνται με τον έλεγχο, χρησιμοποιούν τις ίδιες ελεγκτικές διαδικασίες και τεχνικές και αποτελούν και οι δύο σύμβουλοι για την επιχείρηση.

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

οργανωμένη διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου δικαιολογεί πλήρως έναν περιορισμό των εργασιών του εξωτερικού ελέγχου, κάτι τέτοιο πρέπει να εκτιμάται και να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη από τη διοίκηση και πριν από κάθε συνεργασία με τους εξωτερικούς ελεγκτές, καθώς και με άλλους συμβούλους γι' αυτό πρέπει να προηγείται συζήτηση με τον διευθυντή του τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου.

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

H. Οργάνωση και διοίκηση της διεύθυνσης εσωτερικού έλεγχου

1. Γενικά

Η διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου είναι ένα καλά οργανωμένο τμήμα υψηλών προδιαγραφών και απαιτήσεων. Είναι μια ανεξάρτητη λειτουργία δραστηριότητα ανώτατου ιεραρχικού επιπέδου, συμβουλευτικού χαρακτήρα, υπαγόμενη απευθείας στη διοίκηση (διευθύνοντα σύμβουλο) ή σε επιτροπή ελέγχου (Audit committee), στελεχωμένη από εξειδικευμένο και επιστημονικά καταρτισμένο προσωπικό. Διενεργεί δειγματοληπτικά προληπτικούς και κατασταλτικούς ελέγχους, τακτικά ή έκτακτα, και εισηγείται σχετικώς προς τη Διοίκηση - Επιτροπή Ελέγχου, όπου διαπιστώνονται αδυναμίες, για λήψη διορθωτικών μέτρων.

Ως τμήμα λόγω της άμεσης εξάρτησης - υπαγωγής του στη διοίκηση, αποτελεί προέκταση αυτής, γι' αυτό το κύρος και οι ευθύνες του είναι αυξημένες.

2. Η θέση του Εσωτερικού Ελέγχου στην επιχείρηση

Σε πιο οργανωτικό επίπεδο θα πρέπει να βρίσκεται ο Εσωτερικός Έλεγχος, εξαρτάται, κυρίως, από το οργανωτικό πλαίσιο του οργανισμού που είναι συνάρτηση του μεγέθους του. Αυτό σημαίνει ότι, αν στην εταιρεία προβλέπονται θέσεις επιπέδου διευθύνσεων ή γενικών διευθύνσεων - κλάδων, για την κάλυψη των αναγκών, ανάλογη θέση, επιπέδου διεύθυνσης ή γενικής διεύθυνσης θα πρέπει να προβλέπεται και για τον

Εσωτερικό Έλεγχο. Τούτο επιβάλλεται για την εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία του Εσωτερικού Ελέγχου.

Όσο πιο ψηλά στην ιεραρχία βρίσκεται ο Εσωτερικός Έλεγχος, τόσο μεγαλύτερη οντότητα και κύρος έχει. Η ένταξή του στα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα του παρέχει τη δυνατότητα να προσφέρει υπηρεσίες υψηλού επιπέδου. Να στέκεται στο ύψος των περιστάσεων, να είναι υπολογίσιμος από τις ελεγχόμενες μονάδες και περισσότερο χρήσιμος στην εφαρμογή των στρατηγικών και πολιτικών. Με την ένταξή του σε υψηλό επίπεδο γίνεται περισσότερο αποδεκτός ως συμβουλευτικό όργανο, ενώ παράλληλα του παρέχεται μεγαλύτερη υποστήριξη από τη διοίκηση. Είναι ασυμβίβαστο ο Εσωτερικός Έλεγχος να είναι σε επίπεδο διεύθυνσης και να καλείται να ελέγξει γενικές διευθύνσεις. Οι λόγοι αυτοί - και όχι μόνο είναι που θέλουν τον Εσωτερικό Έλεγχο, για την απρόσκοπτη λειτουργία του, να κατέχει μια θέση ισάξια των υψηλόβαθμων διευθύνσεων στην επιχείρηση. Ο βαθμός εξουσίας του προσδιορίζεται θεωρητικά και πρακτικά από την υψηλόβαθμη ή μη θέση που κατέχει μέσα στον οργανισμό, οργανόγραμμα.

3. Οργάνωση και διοίκηση του τμήματος

Η οργάνωση, γενικότερα και η στελέχωση του τμήματος εξαρτάται κατά κύριο λόγο από τη διοίκηση της εταιρίας και εν μέρει από τον αρμόδιο αυτού. Αντίθετα την εσωτερική οργάνωση και τη διοίκηση του τμήματος έχει ο διευθυντής ελέγχου. Αυτός είναι υπεύθυνος για τη σύνταξη του κανονισμού λειτουργίας, για την κατάρτιση και την υποβολή του ετήσιου προγράμματος δράσης προς τη διοίκηση και το συντονισμό υλοποίησής του. Μέριμνα για την εκπαίδευση και την αξιολόγηση των στελεχών, την οργάνωση του αρχείου, την ανάπτυξη προγραμμάτων και για την ανάθεση εργασιών στους ελεγκτές αναλόγως των αντικειμένων και του υπόβαθρου των γνώσεων. Εποπτεύει το ελεγκτικό έργο από το αρχικό μέχρι το τελικό στάδιο, παράλληλα μεριμνά για τη δημιουργία κλίματος καλής συνεργασίας με τις άλλες διευθύνσεις για την καλύτερη λειτουργία του τμήματος.

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

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

4. Κανονισμός λειτουργίας του τμήματος

Το τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου για να λειτουργεί απρόσκοπτα μέσα σε έναν επιχειρησιακό χώρο, απαιτείται η ανάλογη αποδοχή, υποστήριξη και ανεξαρτησία τα οποία εξασφαλίζονται από τη γενικότερη πολιτική άσκησης διοίκησης του φορέα και θα πρέπει να αποτυπώνονται, όλα αυτά, στον κανονισμό λειτουργίας της διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου.

Ο κανονισμός αυτός, μεταξύ των άλλων, για να τύχει της αποδοχής, να είναι εφαρμόσιμος και να μην επιδέχεται αμφισβητήσεις, πρέπει να προσδιορίζει με σαφήνεια το σκοπό του τμήματος, καθώς και τα της διοίκησης καθήκοντά του. Επίσης, θα πρέπει να προσδιορίζει την πολιτική του φορέα για τον Εσωτερικό Έλεγχο, το πλαίσιο δραστηριοτήτων του Εσωτερικού Ελέγχου, το οργανόγραμμα, τη θέση του τμήματος μέσα στον οργανισμό και την εποπτεία του, αν θα υπάγεται κάτω από τη διοίκηση (διευθύνοντα σύμβουλο) ή στο διοικητικό συμβούλιο ή σε επιτροπή ελέγχου. Επίσης, ανάλογη αναφορά στον κανονισμό γίνεται για τις αρμοδιότητες, τις υποχρεώσεις, το σκοπό, τις επιδιώξεις και τις ευθύνες, τον τρόπο στελέχωσης, την περιγραφή των καθηκόντων των στελεχών, καθώς και για τις διαδικασίες λειτουργίας του τμήματος. Όλα αυτά πρέπει να περιγράφονται και συντάσσονται όσο το δυνατόν με σύντομο, απλό και λιτό τρόπο.

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

συζήτηση του πορίσματος και τη σχετική ενημέρωση της διοίκησης για την εφαρμογή αυτών.

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

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

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

5. Ο χώρος εργασίας και ο εξοπλισμός του τμήματος

Ο χώρος εργασίας και η οργάνωση αυτού είναι καθοριστικής σημασίας για την απόδοση των ελεγκτών. Ο Εσωτερικός Έλεγχος ως προέκταση της διοίκησης και της φύσης του αντικειμένου θα πρέπει να στεγάζεται πλησίον της διοίκησης, λόγω της άμεσης συνεργασίας, για ήρεμο περιβάλλον λόγω της φύσης του αντικειμένου και προς αποφυγή πολλών οικειοτήτων, όσο γίνεται με τους ελεγχόμενους. Ο χώρος του τμήματος πρέπει να είναι άνετος, οργανωμένος, με σύγχρονο εξοπλισμό, τακτοποιημένος, ευχάριστος, με άπλετο φως, για να εμπνέει τους ελεγκτές για δημιουργική εργασία.

Ο υλικός εξοπλισμός πρέπει να περιλαμβάνει απαραίτητα ηλεκτρονικό υπολογιστή για κάθε ελεγκτή, γραφική ύλη και μια ευπρεπή επίπλωση. Γενικότερα, ο χώρος πρέπει να δείχνει κάποια επαγγελματική και διακριτική αυστηρότητα, σε σχέση με τα άλλα τμήματα, για να μπορεί να στέκεται ως τμήμα και να μην του ασκείται κριτική για τις οργανωτικές του αδυναμίες.

6. Το αρχείο του τμήματος

Το αρχείο του τμήματος λόγω της σοβαρότητας των θεμάτων που διαχειρίζεται ο έλεγχος απαιτεί σωστή οργάνωση, επιμέλεια και διασφάλιση. Στο αρχείο φυλάσσονται οι εκθέσεις, τα προγράμματα Εσωτερικού Ελέγχου και οι μόνιμοι φάκελοι. Το αρχείο φυλάσσεται στο γραφείο του διευθυντή του τμήματος, ο οποίος έχει την ευθύνη για τη φύλαξη. Οι ελεγκτές δεν κρατούν αντίγραφο εκθέσεων. Για οποιοδήποτε αρχείο που αφορά ελέγχους, την επιμέλεια φύλαξης έχει ο αρμόδιος του τμήματος.

Οι εκθέσεις αριθμούνται και τοποθετούνται σε ερμάριο πυρασφάλειας μέσα σε κρεμαστούς φακέλους με καβαλάρηδες, όπου επάνω και ευδιάκριτα αναγράφεται ο *α/α* της έκθεσης και το θέμα. Το ερμάριο φύλαξης του αρχείου κλειδώνει με κλειδαριά ασφαλείας και με συνδυασμό.

Επίσης, ανάλογη οργάνωση και διασφάλιση απαιτεί και το αρχείο, όπου υπάρχουν οι μόνιμοι φάκελοι (ΜΦ), οι οποίοι περιέχουν στοιχεία απαραίτητα για τη λειτουργία του τμήματος (καταστατικό της εταιρείας, διαδικασίες, λογιστικό σχέδιο, ισολογισμοί και διάφορες νομοθετικές διατάξεις). Κάθε βδομάδα ή και νωρίτερα, αναλόγως του όγκου εργασίας κρατείται back-up αντίγραφο του αρχείου και φυλάσσεται στο φοριαμό για τη διασφάλιση απώλειας στοιχείων του αρχείου.

Υπόψη ότι για τη διασφάλιση της πληροφορίας κανένα χαρτί στοιχείο που δεν είναι χρήσιμο όσο και ασήμαντο, αλλά αφορά την εταιρεία και τον Εσωτερικό Έλεγχο δεν πεταγεται στον κάλαθο των αχρήστων και καταστρέφεται με ειδικό μηχάνημα - καταστροφέα του τμήματος από τους ίδιους τους ελεγκτές.

Για τη διασφάλιση των πληροφοριών και του κύρους του ελέγχου τα γραφεία μετά το πέρας της εργασίας κλειδώνονται.

7. Εμφάνιση των ελεγκτών

Μια καλή εμφάνιση των ελεγκτών, ένα διακριτικό ντύσιμο, π.χ. γραβάτα για τους άνδρες σε συνδυασμό με την άψογη επαγγελματική συμπεριφορά είναι αυτό που θα πρέπει να διακρίνει το τμήμα έναντι των άλλων τμημάτων, γεγονός που θα πρέπει να προσέχουν ιδιαίτερα οι ελεγκτές.

Θ. Πότε δικαιολογείται η ύπαρξη τμήματος εσωτερικού ελέγχου

Η δημιουργία ενός τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου, εξαρτάται από μια σειρά προϋποθέσεων και παραμέτρων: Το ίδιο ισχύει και για τη στελέχωσή του, όπως εμφανίζεται παρακάτω:

1. Προϋποθέσεις για τη δημιουργία τμήματος

Ως τέτοιες προϋποθέσεις για τη λειτουργία τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου, ενδεικτικά, θα μπορούσαν να αναφερθούν:

1. Το μέγεθος της οικονομικής μονάδας, που είναι και ο βασικότερος παράγοντας. Μεγάλες μονάδες, εκ των πραγμάτων σήμερα, καθιστούν επιτακτική την ύπαρξη τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου και μάλιστα με δυναμική παρουσία, για την αντιμετώπιση των σύγχρονων καθημερινών προβλημάτων.
2. Το αντικείμενο εκμετάλλευσης, το αν είναι βιομηχανία και εμπορία συγχρόνως, το αν είναι εταιρεία παροχής υπηρεσιών, καθώς επίσης, τις ιδιαιτερότητες του φορέα και τους επιχειρηματικούς κινδύνους που αντιμετωπίζει.
3. Τη διασπορά των δραστηριοτήτων. Μια επιχείρηση που έχει θυγατρικές ή υποκαταστήματα σε διάφορα μέρη, είτε εντός, είτε εκτός Ελλάδος, απαιτεί τμήμα εσωτερικού Ελέγχου και μάλιστα με αυξημένο αριθμό ελεγκτών από το ότι αν ήταν οι δραστηριότητες συγκεντρωμένες.
4. Την οργανωτική υποδομή. Όσο πιο μεγάλη έλλειψη οργανωτικής υποδομής έχει ένας οργανισμός, τόσο περισσότερο αναγκαίος είναι ο Εσωτερικός Έλεγχος.
5. Το αν η επιχείρηση είναι εισηγμένη ή πρόκειται να εισαχθεί στο Χρηματιστήριο, όπου η δημιουργία Εσωτερικού Ελέγχου είναι υποχρεωτική. Οι εισηγμένες εταιρείες απαιτούν περισσότερους ελεγκτές, λόγω των επιπρόσθετων εργασιών που επιβάλλει η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς στο τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου.
6. Το επίπεδο εκπαίδευσης των εργαζομένων. Εκπαιδευόμενο προσωπικό σε συνδυασμό με την οργανωτική υποδομή - και όχι μόνο - είναι ένα μέτρο που πρέπει να λαμβάνεται υπόψη, ως παράμετρος για τον αριθμό των στελεχών του τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου.

2. Στελέχωση του τμήματος

Για τη στελέχωση του τμήματος, δηλαδή πόσοι ελεγκτές θα πρέπει να ασχοληθούν σε ένα τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου, δεν υπάρχει ένα συγκεκριμένο μέτρο. Μια παράμετρος που πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη είναι το πλήθος των εργαζομένων, σε συβδουασμό, πάντα, με τα όσα προαναφέρθηκαν. Σύμφωνα με εκτιμήσεις, η αναλογία των ελέγκτων σε σχέση με τους εργαζομένους- πάντα με επιφύλαξη- θα μπορούσε να είναι 1/80-1/120, δηλαδή για κάθε 80-120 εργαζομένους, να αντιστοιχεί, συνήθως, και ένας εσωτερικός ελεγκτής.

I. Ο εσωτερικός ελεγκτής (internal auditor) - «σύμβουλος»

Οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις, η ανάπτυξη των επιχειρήσεων, οι παγκόσμιες ανακατατάξεις που παρατηρούνται σε όλους τους κλάδους των επιχειρήσεων, όλο και δυσκολεύουν το έργο των διοικήσεων. Οι διοικούντες, στην όλη αυτή αναδιοργάνωση της παγκόσμιας έκρηξης, εκ των πραγμάτων, από μόνοι τους αδυνατούν να έχουν την κατάλληλη πληροφόρηση και υποστήριξη που απαιτείται για άμεση λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων. Το κενό - αδυναμία - αυτό, προσπαθούν οι διοικήσεις να καλύψουν με την εκχώρηση αρμοδιοτήτων σε διάφορα επίπεδα διοίκησης. Πρωτεύοντα ρόλο στην ανάληψη αρμοδιοτήτων για την παροχή διοικητικής πληροφόρησης και υποστήριξης και μάλιστα σε θέματα όπου απαιτείται υψηλού επιπέδου γνώση και κρίση, σε θέματα διοικητικού ελέγχου (Management Audit) καλείται να διαδραματίσει ο εσωτερικός ελεγκτής (Internal Auditor).

Ο εσωτερικός ελεγκτής⁹ είναι ο σύμβουλος που σχεδιάζει και εκτελεί ελέγχους, οι οποίοι αφορούν στην εφαρμογή των αποφάσεων της διοίκησης που έχουν άμεση σχέση με την στρατηγική, την πολιτική και το μέλλον του φορέα.

Είναι το πρόσωπο που διακρίνεται για το ήθος, το χαρακτήρα, την εξειδικευμένη επιστημονική κατάρτιση, την κριτική σκέψη, τη διοικητική ικανότητα, το θάρρος της γνώμης, το διερευνητικό πνεύμα και την ειλικρίνεια.

Είναι το στέλεχος που εκφράζει την ανώτατη διοίκηση, που ζει τον παλμό του φορέα, που αφουγκράζεται τα προβλήματα και γνωρίζει τις αδυναμίες του, που διερευνά και αξιολογεί την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα των συστημάτων εσωτερικής λειτουργίας. Είναι το στέλεχος που εμπιστεύεται η διοίκηση, είναι ο σύμβουλος που με την πολύπλευρη γνώση, την εμπειρία και την αντικειμενική κρίση,

που ιδιαιτέρως τον διακρίνουν, αξιολογεί και αποτιμά κατά τον πλέον επαγγελματικό τρόπο το μέγεθος των κινδύνων για λογαριασμό της διοίκησης που είναι το πρώτιστο μέλημά της, ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ο εσωτερικός ελεγκτής είναι στέλεχος υψηλών προδιαγραφών, που θέτει πλούσιο οπλοστάσιο γνώσεων και ιδεών, χαρακτηρίζεται από διοικητικές ικανότητες, καθολική γνώση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος όπου δρα ο φορέας. Διαθέτει ειδική, θα μπορούσε να πει κανείς, μέθοδο προσέγγισης και εκτίμησης των προβλημάτων, ως επίσης και αυξημένη αντικειμενική κρίση, στοιχείο απαραίτητο για ένα σύγχρονο τρόπο διοίκησης.

Τα χαρακτηριστικά αυτά γνωρίσματα είναι οι λόγοι που όλες οι διοικήσεις σήμερα θεωρούν τον εσωτερικό ελεγκτή «ΣΥΜΒΟΥΛΟ» τους, προκειμένου να εξασφαλίσουν και διασφαλίσουν όσο είναι δυνατόν άριστη αποτελεσματική διοίκηση, σωστή οργανωτική δομή, σωστή διαχείριση, διαφύλαξη των περιουσιακών στοιχείων, σωστή διαχείριση, διαφύλαξη των περιουσιακών στοιχείων, σωστή αξιολόγηση και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, με στόχο τη μεγιστοποίηση των οικονομικών μεγεθών - αποτελεσμάτων, για τα οποία η διοίκηση είναι υπόλογη έναντι των μετόχων - επιχειρηματία.

Η αποδοχή του εσωτερικού ελεγκτή ως «συμβούλου» δεν περιορίζει το έργο του σε στενά ελεγκτικά όρια. Του παρέχει τη δυνατότητα να προσφέρει υψηλού επιπέδου ελεγκτικές υπηρεσίες, αξιοποιώντας, η διοίκηση, επικοδομικά τις γνώσεις και τις εμπειρίες του. Με το πνεύμα αυτό επιβάλλεται η συμμετοχή του διευθυντή του τμήματος στα συμβούλια των ανωτάτων στελεχών. Η συμμετοχή του βοηθά στην ανταλλαγή απόψεων, στην ενημέρωσή του για τη στρατηγική και την πολιτική του φορέα, ώστε το καθετί που ελέγχεται να συμπλέει με το πνεύμα της διοίκησης και τους γενικότερους στόχους της εταιρείας, σε αντίθετη περίπτωση λειτουργούν και οι δύο σε διαφορετικές κατευθύνσεις.

Οι διοικούντες, πρέπει να έχουν κατά νου, πως η φύση του αντικειμένου του Εσωτερικού Ελέγχου, λόγω της ευρύτητας των θεμάτων και των εμπειριών που συνεχώς αποκομίζονται, μέσω της συνεχούς διερεύνησης, δίδεται η δυνατότητα να αναπτύσσονται και να δημιουργούνται ικανά στελέχη υψηλών προδιαγραφών, από τα οποία τα πιο χαρισματικά θα είναι στη διάθεση της διοίκησης, για να καλύψει υψηλές διοικητικές θέσεις και αυξημένες ευθύνες. Οι ικανότητες που διαθέτουν οι σημερινοί ελεγκτές, σε ένα καλά οργανωμένο τμήμα, είναι ισάξιες ή και ανώτερες με αυτές που διαθέτουν οι εξωτερικοί σύμβουλοι. Είναι προφανές, πως η αναγνώριση του έργου του εσωτερικού ελεγκτή και η αποδοχή αυτού ως «συμβούλου» από τη διοίκηση, της

παρέχει τα εχέγγυα για λήψη υψηλού επιπέδου επιχειρηματικών αποφάσεων με σημαντικά οφέλη.

Οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι ενσωματωμένοι σε όλες τις δραστηριότητες του φορέα, είναι οι σύμβουλοι της διοίκησης σε όλα τα θέματα, περιορίζοντας με αυτόν τον τρόπο το κόστος των εξωτερικών συμβούλων, καθώς οι εσωτερικοί ελεγκτές κοστίζουν λιγότερο στην επιχείρηση.

Οι εσωτερικοί ελεγκτές που αποτυγχάνουν να υποδυθούν το ρόλο του συμβούλου κινδυνεύουν να χαρακτηριστούν ως απρόσεκτοι, γιατί γίνεται όλο και πιο σαφές ότι το πρώτο πρόσωπο που βάλλεται από τους εξωτερικούς συμβούλους, οι λόγοι είναι γνωστοί, είναι ο εσωτερικός ελεγκτής, δίχως αυτό να αποτελεί μομφή προς τους εξωτερικούς συμβούλους και ότι δεν αναγνωρίζεται το έργο τους.

Η πιο πάνω αναφορά στον εσωτερικό ελεγκτή ως «σύμβουλο», είναι ο λόγος που και στην Ελλάδα, τα τελευταία χρόνια, αρκετοί οργανισμοί και επιχειρήσεις έχουν αρχίσει να εκτιμούν και να εμπιστεύονται το έργο του, να οργανώνουν τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου από ικανά στελέχη, παραχωρώντας, παράλληλα, υψηλού επιπέδου ελεγκτικές αρμοδιότητες, ικανές να συμβάλουν στην εφαρμογή των πολιτικών και των αποφάσεων και των αποφάσεων των διοικούντων.

Αναλυτικότερα, οι δραστηριότητες, μιας επιχείρησης ή οργανισμού, που πρέπει να εξετάζονται από τον εσωτερικό ελεγκτή παρουσιάζονται παρακάτω:

1. Αγορές γενικά, προμηθευτές και μεταφορά προϊόντων
2. Παραλαβή αγορών, πρώτων υλών, βοηθητικών υλών και ανταλλακτικών
3. Παραγωγή, συντήρηση και αντικατάσταση μηχανών
4. Ποιοτικός έλεγχος παραγωγής και έρευνα αιτιών και λύσεων
5. Κατασκευές, κόστος και έλεγχος
6. Μάρκετινγκ και πωλήσεις
7. Διοίκηση προσωπικού (επιλογή, αξιολόγηση, αμοιβές, άδειες, κ.λ.π.)
8. Βασικοί έλεγχοι οικονομικής φύσης (στοιχεία ενεργητικού, παθητικού και καθαρής περιουσίας)
9. Οικονομικός σχεδιασμός (και διάφοροι προϋπολογισμοί)
10. Ηλεκτρονικοί υπολογιστές
11. Συμμετοχή σε διεθνείς δραστηριότητες (εκθέσεις, διαγωνισμοί, κ.λ.π.)
12. Έλεγχος εσόδων, εξόδων, αποτελέσματος.

Κ. Στελέχωση του τμήματος εσωτερικού έλεγχου - προσόντα ελεγκτών.

1. Γενικά

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

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

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

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

Κατά τη διαδικασία της επιλογής για να είναι ανεπηρέαστος και αφοσιωμένος στην αποστολή του, ως βασική προϋπόθεση θα πρέπει να προσφέρονται και μια σειρά από πρόσθετες παροχές, όπως για παράδειγμα οι υψηλές αμοιβές που απαιτεί το επάγγελμα του εσωτερικού ελεγκτή, καθώς επίσης και η αναγνώριση του υψηλού επιπέδου έργου που παρέχει.

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

2. Προσόντα και πρότυπα του εσωτερικού ελεγκτή

Ενδεικτικά ως πρότυπα επαγγελματικής συμπεριφοράς και προσόντα ενός ελεγκτή, μπορούν να αναφερθούν τα εξής:

- Ανώτατη πανεπιστημιακή εκπαίδευση, ανάλογη των δραστηριοτήτων του φορέα, και να διακρίνεται για την οικονομική σκέψη καθώς και το οργανωτικό και διοικητικό πνεύμα. Να σκέπτεται επιχειρηματικά, να αντιλαμβάνεται τον επιχειρηματικό κίνδυνο και να προτείνει -συμβουλεύει τρόπους διαχείρισης αυτού, κατά τον πλέον άριστο τρόπο. Να έχει αίσθηση του κόστους - οφέλους, καθώς επίσης και της σημασίας που έχει η σωστή διαχείριση των κεφαλαίων και γενικά των κεφαλαίων και γενικά των διαθέσιμων πόρων και μέσων, που όλα μαζί συνθέτουν την προϋπόθεση για τη σωστή λειτουργία και την πρόοδο του φορέα.

- Πλήρη επιστημονική και επαγγελματική κατάρτιση, απόκτηση εξειδικευμένων και υψηλών προδιαγραφών γνώσεων μέσω διαρκούς εκπαίδευσης.

- Ευχέρεια χρήσης των σύγχρονων μέσων εργασίας και ικανότητα εφαρμογής των προτύπων, τεχνικών, μεθόδων και διαδικασιών που απαιτούνται στην εκτέλεση του έργου των ελεγκτών.

- Πολύχρονη και ποικίλη εμπειρία διαφόρων κλάδων και αντικειμένων και ειδικότερα στην ελεγκτική.

- Ικανότητα αξιολόγησης, εκτίμησης και κριτικής επί των συστημάτων λειτουργίας και όχι επί των ελεγχόμενων.

- Να κατανοεί πολύπλοκα δεδομένα, να αναλύει σε βάθος πολυσύνθετα προβλήματα και να καταλήγει εύκολα σε συμπεράσματα.

- Να είναι ψυχολόγος. Ο ελεγκτής πρέπει να έχει και το προσόν του ψυχολόγου και της διαίσθησης, ώστε τόσο κατά την κατάρτιση του ετήσιου προγράμματος ελέγχου, όσο

και πριν την έναρξη των επιμέρους ελέγχων να είναι σίγουρος ότι στις περιοχές αυτές κάτι δεν βαίνει καλώς και ότι η διενέργεια του ελέγχου δεν θα αποβεί άσκοπη.

- Ικανότητα ανάλυσης των ευρημάτων, γεγονότων και καταστάσεων, δυνατότητα συνθέσεως αυτών και ερμηνεία των αιτιών που τα προκαλούν. Πρέπει να κατανοεί πλήρως τα μεγέθη, να τα αριθμεί / ποσοστοποιεί και να τα εκφράζει σε αξία και, ιδιαίτερα, εκείνα που κρίνουν το μέλλον του φορέα.

- Σύμφωνα με την κρίση του να είναι προσεκτικός σε κάθε θέμα και ειδικά σε περιπτώσεις κατάχρησης. Να καταλογίζει αντικειμενικά τις ευθύνες προς όλες τις κατευθύνσεις που αναλογούν και προς τα κατώτερα και προς τα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα και στελέχη.

- Να διαθέτει ευρεία αντίληψη, ώστε οι εκτιμήσεις του να είναι απολύτως τεκμηριωμένες, ώστε τα πορίσματα των εκθέσεων να μην επιδέχονται αμφισβητήσεις και να μη γίνονται πεδίο αντιπαράθεσης μεταξύ των εμπλεκομένων.

- Να διακρίνεται για την άμεση προσαρμογή σε νέα δεδομένα και ιδιαίτερα στους κανόνες και πολιτικές που θεσπίζονται κάθε φορά στον ενδοεπιχειρησιακό χώρο.

- Να διακρίνεται για τη συνέπεια και σταθερότητα. Να έχει σιγουριά και αυτοπεποίθηση, ειδικά στο έργο και στα συμπεράσματα πορίσματα που καταλήγει.

- Προθυμία για συνεργασία με όλους τους ελεγχόμενους.

- Να είναι φιλικός, ευγενικός και απλός, υπομονετικός, ειλικρινής και δίκαιος και, το κυριότερο, αντικειμενικός, βασικό πλεονέκτημα του ελεγκτή.

- Να διακρίνεται για την ευχέρεια στην έκφραση και στη διατύπωση, τόσο στο γραπτό όσο και στον προφορικό λόγο, ως επίσης πρέπει να διακρίνεται για τη γραπτή και προφορική επικοινωνία με τους ελεγχόμενους.

- Να είναι ανεξάρτητος και ανεπηρέαστος στη σκέψη, να διακρίνεται για το θάρρος της έκφρασης γνώμης και να έχει την ικανότητα να πείθει με την ορθότητα των σκέψεων και απόψεων. Να αποκλείει συμβιβαστικές λύσεις με τους ελεγχόμενους ή τρίτους που θα μπορούσαν να βλάψουν το συμφέρον του φορέα και να θέσουν σε κίνδυνο το κύρος του.

- Να έχει δομημένο, ακέραιο και κρυστάλλινο χαρακτήρα, εργατικότητα, υπομονή, επιμονή και επιμέλεια. Να είναι εχέμυθος, ευθύς, τίμιος, ειλικρινής, ηθικός και υπεύθυνος.

- Να επιδεικνύει λεπτότητα, διπλωματικότητα και διακριτικότητα στις επαφές του, πριν, κατά και μετά το στάδιο της εργασίας του. Να έχει την ικανότητα για

ευέλικτες ενέργειες ανάλογα με τις περιστάσεις και περιπτώσεις, για επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος.

- Να μην αποκρύπτει ποτέ την αλήθεια και αν ακόμα υποστεί πιέσεις με κίνδυνο να χάσει και την εργασία του, γεγονός που συμβαίνει πολλές φορές σε εσωτερικούς ελεγκτές.

- Να αντιστέκεται στα διάφορα γεγονότα και πειρασμούς διαδραματίζονται γύρω του.

- Να μην κοινοποιεί ευρήματα - εμπιστευτικές πληροφορίες προς όφελος τρίτων ή που θα βλάψουν τα συμφέροντα του φορέα. Δημοσίευση πορισμάτων ελέγχου ξεφεύγει από τα όρια των αρμοδιοτήτων του και της επαγγελματικής του δεοντολογίας.

- Να έχει την ικανότητα ανάπτυξης επαγγελματικών σχέσεων και να αποφεύγει τις μεγάλες οικειότητες, γιατί υπάρχει κίνδυνος τα πορίσματα των εκθέσεων, λόγω της οικειότητας, να μην είναι τόσο αντικειμενικά. Επιπλέον η ανάπτυξη υπέρμετρων φιλικών σχέσεων θέτει σε αμφισβήτηση το κ-όρος του ελέγχοντος.

- Να διακρίνεται από ευστροφία πνεύματος με αναπτυγμένη κριτική και αντίληψη. Να είναι άτομο ανήσυχο από τη φύση του, με πολλαπλά επαγγελματικά και εξωεπαγγελματικά ενδιαφέροντα.

- Να έχει έφεση στο να αυτοσχεδιάζει αναλόγως των περιστάσεων και να επινοεί διαρκώς νέες ιδέες, μεθόδους και τεχνικές για την καλύτερη προσέγγιση πολύπλοκων καταστάσεων.

- Να μη συμμετέχει ποτέ, εν γνώσει του, σε παράνομη δραστηριότητα, η οποία μπορεί να βλάψει τα συμφέροντα του οργανισμού στον οποίο υπηρετεί.

- Ο εσωτερικός ελεγκτής δεν πρέπει να ξεχνά πως είναι ο «σύμβουλος της διοίκησης» και το αυριανό στέλεχος που θα καλύψει μια θέση - κλειδί μέσα στο φορέα. Ανάλογη αντίληψη θα πρέπει να διακατέχει και τη διοίκηση για τον εσωτερικό ελεγκτή.

Τα χαρίσματα αυτά, τουλάχιστον, θα πρέπει να συνθέτουν την προσωπικότητα και το χαρακτήρα ενός επαγγελματία εσωτερικού ελεγκτή.

3. Αμοιβές των εσωτερικών ελεγκτών

Ο προβληματισμός και το ερώτημα είναι αν οι αμοιβές των εσωτερικών ελεγκτών πρέπει να είναι ίδιες με αυτές των εργαζομένων ή διαφορετικές.

Για να σταθούν επαγγελματικά οι εσωτερικοί ελεγκτες, να είναι και ικανοποιημένοι, οι αμοιβές τους πρέπει να είναι ανάλογες του ρόλου και των εργασιών που προσφέρουν. Η σοβαρότητα του έργου τους, οι αυξημένες ευθύνες και η προσφορά υψηλού επιπέδου

υπηρεσιών, δικαιολογούν τις υψηλές αμοιβές, οι οποίες δεν είναι δυνατόν να είναι, σε κάθε περίπτωση, μικρότερες από αυτές των ελεγχόμενων.

Χωρίς αμφιβολία, οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι τα άτομα που εμπιστεύεται η διοίκηση για την υλοποίηση των στρατηγικών στόχων. Επίσης, είναι γενικά αποδεκτό ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι η προέκταση της διοίκησης, είναι οι σύμβουλοί της και τα αυριανά ανώτατα στελέχη, γεγονός που αιτιολογεί και καθιστά απαραίτητη και τη διαφορετική οικονομική μεταχείριση.

4. Τα «εργαλεία» του ελεγκτή

Υπάρχουν διάφορα «εργαλεία» που χρησιμοποιούνται και διευκολύνουν τον εσωτερικό έλεγχο στην επιχείρηση. Μερικά από αυτά είναι τα εγχειρίδια λειτουργίας, τα διαγράμματα ροής, τα ερωτηματολόγια και οι φάκελοι εργασίας.

4.1. Τα εγχειρίδια λειτουργίας (Job Aids) μπορεί να είναι γενικά ή αναλυτικά. Ένα γενικό εγχειρίδιο λειτουργίας περιλαμβάνει, για παράδειγμα, το οργανόγραμμα της εταιρείας, περιγράφει τις λειτουργίες κάθε τμήματος, καθώς και τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις των διαφόρων θέσεων. Για την καλύτερη κατανόηση του σκοπού των διαφόρων ελέγχων δημιουργούνται αναλυτικότερα εγχειρίδια λειτουργίας, που περιγράφουν κάθε συγκεκριμένο έλεγχο και δίνουν βοηθητικές οδηγίες στα υπό έλεγχο τμήματα.

4.2. Τα διαγράμματα ροής (Flow Charts) απεικονίζουν με λογική σειρά τις διαδικασίες και λειτουργίες κάθε τμήματος. Τα σύμβολα που χρησιμοποιούνται για τη γραφική απεικόνιση είναι διεθνώς αποδεκτά και μπορούν έτσι να διαβαστούν και να χρησιμοποιηθούν από εξωτερικούς ελεγκτές ή από άλλους ενδιαφερόμενους. Η οπτική αυτή καταγραφή μιας διαδικασίας διευκολύνει την κατανόηση της - όσο πολύπλοκη κι αν είναι και βοηθάει στον εντοπισμό αδυναμιών. Υπάρχουν διάφορα προγράμματα που χρησιμοποιούνται για την ηλεκτρονική δημιουργία διαγραμμάτων ροής. Το πρόγραμμα Microsoft Visio, που υποστηρίζει τη δημιουργία τους, είναι απλό στη χρήση και περιέχει πολλά παραδείγματα, ανάλογα με τη λειτουργία που θέλουμε να απεικονίσουμε.

4.3. Τα ερωτηματολόγια περιέχουν ερωτήσεις σχετικά με το πώς διεξάγεται μια λειτουργία. Στις ερωτήσεις αυτές απαντά ο ελεγκτής, βασιζόμενος στις παρατηρήσεις του.

Παράλληλα, μπορεί να διεξαγάγει συνεντεύξεις, για να αντλήσει περισσότερες πληροφορίες. Συγκρίνοντας τις πληροφορίες αυτές με τα αποτελέσματα των δικών του παρατηρήσεων, μπορεί να διαπιστώσει αν υπάρχουν σοβαρές αποκλίσεις ή αν το πόρισμα των ελέγχων του επιβεβαιώνεται.

4.4. Οι φάκελοι εργασίας περιέχουν όλα τα στοιχεία που συλλέγονται -τακτικά ή περιστασιακά - και αποτελούν αποδεικτικά των ελέγχων. Ο νόμος του Sarbanes Oxley, για παράδειγμα, υποχρεώνει τη γραπτή απόδειξη ότι οι μηνιαίες προβλέψεις συζητήθηκαν και επικυρώθηκαν από το υπεύθυνο στέλεχος. Αυτό μπορεί να γίνει με την αποθήκευση των σχετικών φύλλων εργασίας (για παράδειγμα, excel sheets) σε μια κεντρική βάση δεδομένων. Το υπεύθυνο για την επικύρωση στέλεχος μπορεί να αποστείλει στη βάση αυτήν ένα e-mail, με το οποίο επικυρώνει τις προβλέψεις. Με αυτόν τον τρόπο υπάρχει στην εταιρεία ένας κοινός κεντρικός χώρος, στον οποίον φυλάσσονται όλα τα απαραίτητα αποδεικτικά στοιχεία.

Α. Καθήκοντα των στελεχών του τμήματος εσωτερικού ελέγχου

1.Γενικά

Το τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου για να ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις του θα πρέπει να έχει την ανάλογη περιγραφή των καθηκόντων για τα στελέχη του, σε όλα τα επίπεδα. Η αποτύπωση των καθηκόντων είναι μια σύντομη περιγραφή των εργασιών του κάθε στελέχους, αναλόγως του επιπέδου, η οποία ως σύνολο αποτυπώνει και τις αρμοδιότητες του τμήματος.

Ο καθορισμός και η περιγραφή των καθηκόντων είναι ένα από τα κύρια μελήματα του επικεφαλής του τμήματος και θα πρέπει να αποτυπωθούν από την έναρξη λειτουργίας αυτού. Αποτελούν δε το βασικό μέρος του κανονισμού λειτουργίας του τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου.

2.Καθήκοντα του διευθυντή

Διευθύνει:

- Προγραμματίζει
- Οργανώνει
- Στελεχώνει

- Συντονίζει
- Παρακινεί
- Καθοδηγεί
- Ελέγχει τις λειτουργίες του τμήματος.
- Συμβουλεύει τη Διοίκηση

- Επιλέγει, αξιολογεί και αξιοποιεί το στελεχιακό δυναμικό της υπηρεσίας με γνώμονα την ποιότητα των υπηρεσιών και την αύξηση της παραγωγικότητας .
- Περιγράφει τα καθήκοντα των στελεχών του τμήματος .
- Συντάσσει τον κανονισμό λειτουργίας της διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου .
- Υποβάλλει στη διοίκηση - διευθύνοντα σύμβουλο για έγκριση το ετήσιο και μακροχρόνιο προγραμμάτων ελέγχων .
- Συντονίζει τις προσπάθειες του εσωτερικού και εξωτερικού ελέγχου και των συμβούλων και ενημερώνει τη διοίκηση.
- Παρακολουθεί την εξέλιξη των ελέγχων και δίνει κατευθύνσεις στους ελεγκτές .
- Επεξεργάζεται τις τελικές εκθέσεις των ελεγκτών .
- Ενημερώνει το διευθυντή της ελεγχόμενης διεύθυνσης για το περιεχόμενο της έκθεσης (εκτός απορρήτων) .
- Εισηγείται στη διοίκηση για συζήτηση των πορισμάτων ελέγχου.
- Παρακολουθεί την εξέλιξη υλοποίησης των αποφάσεων της διοίκησης, σχετικά με τα ευρήματα της έκθεσης και ενημερώνει τη διοίκηση για την εφαρμογή των αποφάσεων .
- Ασχολείται με ειδικούς ελέγχους με πρωτοβουλία ή με εντολή της διοίκησης .
- Παρέχει υπηρεσίες σε επίπεδο συμβούλου σε θέματα πολιτικής και γενικότερα σε θέματα που αφορούν τη λειτουργία της εταιρείας .
- Συμμετέχει στα συμβούλια - συσκέψεις των διευθυντών, γενικών διευθύνσεων και γενικών συνελεύσεων .
- Μεριμνά για την ανάπτυξη καλού πνεύματος συνεργασίας με τις άλλες διευθύνσεις .
- Μεριμνά για την επαγγελματική επιμόρφωση και την αναβάθμιση του στελεχιακού δυναμικού της υπηρεσίας .
- Αξιολογεί κατά τακτά διαστήματα (εξάμηνο, έτος) το σύστημα εσωτερικού ελέγχου (ΣΕΕ) και υποβάλλει σχετικό υπόμνημα προς τη διοίκηση .

- Συντάσσει μηνιαίο, εξαμηνιαίο και ετήσιο απολογισμό δράσης για την πορεία των εργασιών της υπηρεσίας.

3.Καθήκοντα των ελεγκτών

- Συντάσσουν προγράμματα ελέγχων, αναθεωρούν τα παλαιά μετά από ελέγχους, τα οποία και υποβάλλουν στο διευθυντή του τμήματος για έγκριση .
- Διεξάγουν ελέγχους οικονομικούς, λειτουργικούς, διοικητικούς, τεχνικούς, παραγωγής και γενικά ελέγχουν όλες τις λειτουργίες, σύμφωνα με τα προγράμματα ελέγχων, τους κανονισμούς και τις διαδικασίες της εταιρείας .
- Συζητούν τα ευρήματα του ελέγχου με τους ελεγχόμενους, κατά τη διάρκεια του ελέγχου και πριν τη σύνταξη της συνοπτικής έκθεσης (εκτός των απορρήτων) .
- Συντάσσουν τις εκθέσεις τις οποίες και υποβάλλουν στον προϊστάμενο του τμήματος για συζήτηση και τελική έγκριση .
- Παρακολουθούν την εφαρμογή των αποφάσεων της διοίκησης που προέκυψαν από τη συζήτηση των εκθέσεων του τμήματος .
- Διερευνούν διάφορες θεματικές ενότητες και γνωματεύουν σχετικά, αναφερόμενοι στο διευθυντή Εσωτερικού Ελέγχου .
- Συντάσσουν μηνιαίο απολογισμό δράσης, τον οποίο και υποβάλλουν στον προϊστάμενο της υπηρεσίας.

Κατευθύνουν, συμβουλεύουν και καθοδηγούν τους βοηθούς ελεγκτές και επιβλέπουν την εργασία.

Μ. Κώδικας ηθικών αρχών (δεοντολογία) των εσωτερικών ελεγκτών

Αναγνωρισμένα επαγγέλματα, για λόγους καθαρά δεοντολογικούς διαμόρφωσαν κώδικα επαγγελματικής συμπεριφοράς των μελών τους, με σκοπό την προάσπιση και την προαγωγή των κλάδων τους. Αντίστοιχος κώδικας επαγγελματικής συμπεριφοράς έχει δημιουργηθεί και από τις επαγγελματικές οργανώσεις των εσωτερικών ελεγκτών για την προαγωγή του ελεγκτικού θεσμού.

Ο κώδικας επαγγελματικής δεοντολογίας δεν υποχρεώνει τους ελεγκτές για την εφαρμογή, απλώς τους συμβουλεύει. Περιλαμβάνει πρακτικές οδηγίες, οι οποίες έχουν κοινά χαρακτηριστικά με άλλους κλάδους και κινείται στο πνεύμα του πώς θα πρέπει να

συμπεριφέρονται επαγγελματικά. Τονίζει την ευθύνη τους απέναντι στον εαυτό τους, στη διοίκηση, στο φορέα που εργάζονται, στους συναδέλφους, έναντι τρίτων που συνεργάζονται με την επιχείρηση, καθώς και έναντι του κοινωνικού συνόλου.

Λόγω της φύσης του αντικειμένου, η συμπεριφορά των ελεγκτών θα πρέπει να είναι σύμφωνη με τους δεοντολογικούς κανόνες. Αυτό σημαίνει ότι δεν επηρεάζονται και δε δέχονται παρεμβάσεις στο έργο τους, ακόμη και αν κινδυνεύουν να χάσουν την εργασία τους, πράγμα που μπορεί να συμβεί.

Το πλαίσιο των αρχών αποτυπώνεται στον κανονισμό λειτουργίας του τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου και υιοθετείται με την έγκριση της ανώτατης διοίκησης. Η τήρηση και η διασφάλιση των αρχών αυτών από τους ελεγκτές, είναι το διακριτικό σημείο που τους διαφοροποιεί από τους άλλους εργαζομένους. Αντίθετα η έλλειψη αποδοχής αυτών συνεπάγεται υποβάθμιση του έργου τους.

Το επάγγελμα του εσωτερικού ελεγκτή αντιπροσωπεύεται διεθνώς από το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (IIA, Institute of Internal Audits), το οποίο κωδικοποίησε ένα - σε αρχές βασισμένο - σύστημα διεθνών προτύπων. Στα απαραίτητα χαρακτηριστικά ενός καλού εσωτερικού ελεγκτή περιλαμβάνονται η διαρκής διεύρυνση και εφαρμογή των γνώσεων του, τα επικοινωνιακά του προσόντα, η διατήρηση της φερεγγυότητας και της αντικειμενικότητας του και η ικανότητα του να αναλύει καταστάσεις, να ρωτάει, να αμφισβητεί και να προτείνει λύσεις. Οργανωτικά, αναφέρεται στο διοικητικό συμβούλιο και οφείλει να διαθέτει αρκετό κύρος, αναγνώριση και ανεξαρτησία απέναντι στα υπό έλεγχο τμήματα.

Σύμφωνα με τον κώδικα του Ελληνικού Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών (ΕΙΕΕ), οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να έχουν κατά νου ότι θα ληφθούν σοβαρές αποφάσεις:

1. Κάθε μέλος του ινστιτούτου έχει την ηθική και επαγγελματική υποχρέωση να κινείται στο πνεύμα των ηθικών αρχών και κανόνων, όπως το ινστιτούτο ορίζει.

2. Το μέλος θα έχει την υποχρέωση να επιδεικνύει επαγγελματική συμπεριφορά, τιμιότητα, αντικειμενικότητα και επιμέλεια στην εκτέλεση των καθηκόντων του και στην ανάληψη των ευθυνών του.

3. Το μέλος έχει την υποχρέωση να διαμορφώνει προσωπική επαγγελματική συμπεριφορά και να κινείται στο πνεύμα των ελεγκτικών αρχών, κανόνων, μεθόδων, οδηγιών και προτύπων που υποδεικνύει το Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών ελεγκτών Ελλάδος και οι αντίστοιχες επαγγελματικές ενώσεις του εξωτερικού.

4. Το μέλος, θα πρέπει να εμπνέεται από σιγουριά και εμπιστοσύνη του εργοδότη του, να επιδεικνύει αφοσίωση και να κινείται αυστηρά μέσα σε επαγγελματικά πρότυπα σε όλα τα θέματα που αφορούν τις υποθέσεις της διοίκησης και του φορέα γενικότερα.

5.Το μέλος θα πρέπει να αποφεύγει να συμμετέχει σε οποιαδήποτε παράνομη δραστηριότητα που μπορεί να βλάψει τα συμφέροντα του εργοδότη του ή που θα επηρεάσει την ικανότητα του να φέρει σε πέρας, αντικειμενικά, την αποστολή του.

6.Το μέλος δεν θα πρέπει να δεχθεί αμοιβή ή δώρο από υπάλληλο ή πελάτη ή επαγγελματικό συνεργάτη του εργοδότη του, δίχως την ενημέρωση της διοίκησης για τη συγκατάθεσή της.

7.Το μέλος θα πρέπει να δείξει σύνεση στη χρήση πληροφοριών που απέκτησε κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του. Δεν πρέπει να χρησιμοποιήσει εμπιστευτικές πληροφορίες για προσωπικό όφελος ή με τρόπο που μπορεί να βλάψει το συμφέρον του εργοδότη του, εκτός και αν παραστεί ανάγκη να προστατεύσει το κύρος του, επειδή έπραξε άριστα την εργασία του.

8.Το μέλος όταν εκφράζει γνώμη, θα πρέπει να ασκεί κάθε λογική φροντίδα να αποκτήσει επαρκή τεκμήρια που θα δικαιολογούν τη γνώμη αυτή. Όταν συντάσσει την έκθεση, θα αποκαλύπτει όλα τα σημαντικά στοιχεία που γνωρίζει, τα οποία αν δεν αποκαλυφθούν, θα μπορούσαν να αποκρύψουν παράνομες ενέργειες και να βλάψουν τα συμφέροντα του φορέα.

9.Το μέλος θα πρέπει να προσπαθεί συνεχώς να βελτιώνει την ικανότητά του και την αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών του, να υποδεικνύει μεγάλη επιμέλεια κατά την αξιολόγηση των συστημάτων λειτουργίας και κατά την έκδοση των πορισμάτων βάσει των οποίων θα ληφθούν σοβαρές αποφάσεις.

10.Το μέλος θα πρέπει να μείνει πιστό στο καταστατικό και τους σκοπούς του Ελληνικού Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών. Κατά την άσκηση του επαγγέλματός του, θα πρέπει να έχει πάντα υπόψη την υποχρέωση να διατηρεί υψηλό επίπεδο ικανότητας, ηθικής και αξιοπρέπειας, που το Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών και τα μέλη του, έχουν καθιερώσει.

N. Αξιολόγηση συστήματος εσωτερικού ελέγχου

Οι ελεγκτές με τη χρησιμοποίηση των ερωτηματολογίων, των διαγραμμάτων ροής, των περιγραφικών εκθέσεων και άλλων εξελιγμένων μεθόδων, προβαίνουν στην αξιολόγηση του συστήματος του εσωτερικού ελέγχου, για να προσδιορίσουν σε ποια έκταση μπορούν να βασιστούν στον εσωτερικό έλεγχο.

Μια λογιστική προσέγγιση της αξιολόγησης από τον ελεγκτή των λογιστικών ελέγχων, οι οποίοι αποσκοπούν στην πρόληψη και την ανακάλυψη λαθών και παραποιήσεων στις χρηματοοικονομικές καταστάσεις, είναι να ακολουθήσει τα παρακάτω στάδια κατά την εξέταση των διαφόρων σημαντικών κατηγοριών συναλλαγών:

α. Εξέταση των ειδών των λαθών και ανωμαλιών που μπορεί να συμβούν

β. Καθορισμός των διαδικασιών του λογιστικού ελέγχου, οι οποίες μπορεί να εμποδίσουν ή να ανακαλύψουν τέτοια λάθη και ανωμαλίες

γ. Εξέταση αν οι κατάλληλες διαδικασίες καθορίζονται επακριβώς και αν ακολουθούνται ικανοποιητικά

δ. Αξιολόγηση όποιων αδυναμιών, π.χ. κατηγορίες πιθανών λαθών και ανωμαλιών, οι οποίες δεν καλύπτονται από τις υπάρχουσες διαδικασίες, και τι μέτρα πρέπει να ληφθούν για την αντιμετώπισή τους.

Όταν αναφερόμαστε, όπως γίνεται αντιληπτό, σε λάθη, εωοούμε μη ηθελημένα (ακούσια) λάθη, που παρουσιάζονται στις χρηματοοικονομικές καταστάσεις, όπως είναι τα αθροιστικά (μαθηματικά) λάθη ή λάθη των υπαλλήλων στα διάφορα λογιστικά βιβλία και στοιχεία, από τα οποία ετοιμάζονται οι διάφορες χρηματοοικονομικές καταστάσεις, ακόμη λάθη στην εφαρμογή των βασικών λογιστικών αρχών και μεθόδων, ή λάθη αβλεψίας ή κακής ερμηνείας γεγονότων και συναλλαγών. Ανωμαλίες ή παραποιήσεις είναι ηθελημένη μεταβολή των χρηματοοικονομικών καταστάσεων, όπως κλοπή, απάτη, απόκρυψη, κ.λ.π.

Επειδή ένα καλό σύστημα εσωτερικού ελέγχου μειώνει, αλλά δεν εξαλείφει, τη δυνατότητα λαθών και ανωμαλιών, η επισήμανση των αδυναμιών του συστήματος από τον ελεγκτή πρέπει να εξετάζεται προσεκτικά.

Θα πρέπει ακόμη να σημειώσουμε ότι πολλές από τις ελεγκτικές διαδικασίες που εφαρμόζονται από τους εσωτερικούς ελεγκτές εφαρμόζονται επίσης και από τους εξωτερικούς ελεγκτές. Το ερώτημα είναι κατά πόσο οι ανεξάρτητοι ελεγκτές μπορούν να βασιστούν στην εργασία που έχει ήδη γίνει από τους εσωτερικούς ελεγκτές. Οι ανεξάρτητοι ελεγκτές δεν μπορούν να υποκατασταθούν στην ελεγκτική τους διαδικασία από τους εσωτερικούς ελεγκτές. Οι ανεξάρτητοι ελεγκτές θα πρέπει να εξετάσουν την ύπαρξη και την ποιότητα του εσωτερικού ελέγχου, κατά την αξιολόγηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Η εργασία των εσωτερικών ελεγκτών μπορεί να επηρεάσει τη φύση, το χρόνο και την έκταση των ελεγκτικών διαδικασιών που εκτελούνται από τους εξωτερικούς ελεγκτές. Συνήθως, οι ανεξάρτητοι ελεγκτές συγκρίνουν τα αποτελέσματα του ελέγχου με εκείνα που έβγαλαν οι εσωτερικοί ελεγκτές. Οι μόνοι υπεύθυνοι, για να

εκφράσουν γνώμη σχετικά με την ειλικρίνεια των χρηματοοικονομικών καταστάσεων, είναι οι ανεξάρτητοι ελεγκτές.

Ξ. Ενημέρωση παρατηρήσεων εσωτερικού ελέγχου στη διοίκηση

Μετά την αξιολόγηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, ο ελεγκτής συνήθως έχει παρατηρήσεις και προτάσεις, για βελτίωση του συστήματος. Ο ελεγκτής μπορεί να ετοιμάσει μια επιστολή παρατηρήσεων επί του εσωτερικού ελέγχου, προς το management της επιχείρησης ή του οργανισμού, παραθέτοντας τις προτάσεις του. Οι προτάσεις αναφέρονται τόσο σε διοικητικούς ελέγχους, όσο και σε λογιστικούς. Ο ελεγκτής κυρίως ενδιαφέρεται για λογιστικούς ελέγχους, αλλά δεν μπορεί να μην επισημάνει και τις αδυναμίες των διοικητικών ελέγχων.

Αν και ο σκοπός του ελέγχου είναι η έκφραση γνώμης για την ειλικρίνεια των χρηματοοικονομικών καταστάσεων, ο ελεγκτής συντάσσει και την επιστολή εσωτερικού ελέγχου, προς τη διοίκηση, στα πλαίσια των γενικότερων καθηκόντων του, γιατί ένα ισχυρό σύστημα εσωτερικού ελέγχου συντελεί σ' ένα γρήγορο και αποτελεσματικό εξωτερικό έλεγχο.

Η επιστολή προς τη διοίκηση συνήθως αποτελεί μια σύνοψη των συζητήσεων και προτάσεων, σε μια τεκμηριωμένη μορφή, ώστε να βρίσκεται στα αρχεία της επιχείρησης ή του οργανισμού, για να ληφθούν υπόψη για μελλοντικές βελτιώσεις και διορθωτικές ενέργειες, αλλά και για να αντιμετωπιστούν τυχόν μελλοντικά προβλήματα στις σχέσεις ελεγκτών- επιχείρησης, ιδιαίτερα αν ανακαλυφθούν τυχόν σημαντικές καταχρήσεις ή ζημιές. Τέτοιες επιστολές είθισται να στέλνονται και στην Ελεγκτική Επιτροπή του Διοικητικού Συμβουλίου της επιχείρησης ή του οργανισμού.

Ο. Ηλεκτρονική επεξεργασία στοιχείων και εσωτερικός έλεγχος

Οι διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου απαιτούνται τόσο όταν το σύστημα της λογιστικής καταχώρησης είναι χειρόγραφο, πόσο μάλλον όταν στην εποχή μας υπάρχει πλήρες σύστημα μηχανογράφησης. Η διαφορά όμως έγκειται στο ότι απαιτούνται διαφορετικές προσεγγίσεις και τεχνικές στον έλεγχο της μηχανογράφησης, γιατί η εργασία που γίνεται από τα αρμόδια άτομα - υπαλλήλους εκτελείται μέσω του ηλεκτρονικού υπολογιστή. Ο εσωτερικός έλεγχος απαιτεί, και στην περίπτωση της ηλεκτρονικής επεξεργασίας των στοιχείων, τη διασφάλιση

ότι τα άτομα υπάλληλοι - που χειρίζονται τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές κάνουν τη δουλειά τους με ακρίβεια, ευσυνειδησία και τιμιότητα. Η διασφάλιση αυτή μπορεί να παρασχεθεί με τη δημιουργία μιας ανεξάρτητης ομάδας ελέγχου, με κύριο έργο την επαλήθευση της ακρίβειας της δουλειάς του ηλεκτρονικού υπολογιστή. Η ομάδα αυτή ελέγχου μπορεί να εκτελεί το επαληθευτικό της έργο τηρώντας ορισμένα στοιχεία, με τα οποία θα μπορεί να επαληθεύει τα σύνολα που βγάζει ο υπολογιστής. Θα πρέπει, επομένως, και με τη χρήση του υπολογιστή να υπάρχει σημαντική οργάνωση και καταμερισμός εργασίας, ώστε να μην εκτελείται η όλη εργασία από ένα άτομο και να ελέγχονται τα διάφορα στάδια εκτελέσεων και καταχωρήσεων των συναλλαγών.

II. Που και πως εφαρμόζεται

Ο εσωτερικός έλεγχος διενεργείται σε όλες τις λειτουργίες της εταιρείας: στις οικονομικές της καταστάσεις (Λογιστικός Έλεγχος), στην τήρηση των κανόνων και των πολιτικών που έχει θεσπίσει η διοίκηση, στην αξιοποίηση των πόρων της εταιρείας, στα περιουσιακά της στοιχεία και στην εφαρμογή της ισχύουσας νομοθεσίας. Παράλληλα, αξιολογείται η λειτουργία κάθε τμήματος και διαπιστώνονται πιθανές ελλείψεις.

Ο εσωτερικός ελεγκτής συλλέγει προσεκτικά όλα τα σχετικά με τις έρευνές του στοιχεία, διότι χωρίς στοιχεία ο έλεγχος δεν έχει αξία. Επαληθεύει και επικυρώνει συστηματικά τις πληροφορίες που συλλέγει, ώστε να μπορεί μετά να τις αναλύει και - βασιζόμενος σε αυτές διαμορφώνει σωστές κρίσεις και προτάσεις. Οφείλει επίσης, να διατηρεί «ανοιχτή γραμμή» επικοινωνίας με όλους όσους αφορά ο έλεγχος. Διαμορφώνοντας ένα κλίμα επικοινωνίας, προωθώντας τις καλύτερες πρακτικές (best practices) και κάνοντας συνεχώς προτάσεις για βελτίωση, ο εσωτερικός ελεγκτής δρα ως σύμβουλος και όχι ως αστυνόμος και μπορεί να επηρεάσει σημαντικά την αποδοτικότητα της εταιρείας και την οργανωτική της συμπεριφορά.

Όσο καλύτερα οργανωμένος και αποτελεσματικός είναι ο εσωτερικός έλεγχος μιας εταιρείας, τόσο περιορίζεται η έκταση των εξωτερικών ελέγχων. Οι εξωτερικοί ελεγκτές δεν ανήκουν στο προσωπικό της εταιρείας και διενεργούν οικονομικούς ελέγχους που επικεντρώνονται στα χρηματοοικονομικά στοιχεία του παρελθόντος, με σκοπό την επικύρωση της ορθότητας των οικονομικών καταστάσεων (όπως είναι τα αποτελέσματα χρήσεως και ο Ισολογισμός). Όταν λοιπόν υπάρχει ήδη ένα καλό σύστημα εσωτερικών ελέγχων, οι εξωτερικοί ελεγκτές μπορούν να βασιστούν στα αποτελέσματα και τις παρατηρήσεις αυτού του ελέγχου, να χρησιμοποιήσουν τα στοιχεία που ήδη έχουν συλλεχθεί

και, έτσι, να συντομεύσουν τη διαδικασία επικύρωσης των οικονομικών καταστάσεων. Αυτό σημαίνει, προφανώς, και μείωση του κόστους των εξωτερικών ελέγχων για την εταιρεία.

P. Αδυναμίες του συστήματος εσωτερικού ελέγχου

Τα βασικά χαρακτηριστικά ενός επαρκούς συστήματος εσωτερικού ελέγχου είναι ότι παρέχει τη βεβαιότητα ότι τα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης ή του οργανισμού προστατεύονται και ότι δημιουργούνται αξιόπιστα οικονομικά στοιχεία, για ορθολογική διοίκηση και για την ετοιμασία των χρηματοοικονομικών καταστάσεων. Η επιτυχία όμως των στόχων του εσωτερικού ελέγχου πρέπει να σχετίζεται στενά με το κόστος που απαιτείται για την παροχή των υπηρεσιών του τμήματος εσωτερικού ελέγχου. Θα πρέπει δηλαδή οι ωφέλειες, οι οποίες προκύπτουν από μια διαδικασία ελέγχου, να υπερβαίνουν το κόστος της υιοθέτησης της διαδικασίας αυτής. Αν και είναι δύσκολο να μετρηθούν επακριβώς το κόστος και οι ωφέλειες μιας διαδικασίας ελέγχου, εν τούτοις θα πρέπει να καταβάλλεται προσπάθεια, χρησιμοποιώντας και εκτιμήσεις, να συνδέεται πάντα το κόστος του εσωτερικού ελέγχου με τις αναμενόμενες ωφέλειες.

Ακόμη, πολλές αρχές, στις οποίες βασίζεται ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου, μπορεί να καταστρατηγηθούν και παραβιαστούν. Ο διαχωρισμός π.χ. ευθυνών, καθηκόντων και αρμοδιοτήτων, μεταξύ των διαφόρων ατόμων και τμημάτων, μπορεί να μην έχει καμία αξία, όταν υπάρχει συμπαιγνία μεταξύ αυτών. Ακόμη, ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να είναι αποτελεσματικός, όταν επεμβαίνει κατά αρνητικό τρόπο το management, για να δικαιολογήσει και συγκαλύψει ορισμένες παρατυπίες, σφάλματα ή παραλείψεις. Θα πρέπει ακόμη να σημειώσουμε πάλι ότι τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου βασίζονται κυρίως σε ανθρώπους. Επομένως, απροσεξίες, αβλεψίες, οδηγίες που δεν τις καταλαβαίνουν και κατανοούν απόλυτα και διάφορα λάθη εκτιμήσεων αποδυναμώνουν την αποτελεσματικότητα του συστήματος εσωτερικού ελέγχου.

Σ. Είναι αποδεκτός ο εσωτερικός έλεγχος;

Ο ισχυρισμός των υπευθύνων ότι τα πάντα στην επιχείρηση που διοικούν λειτουργούν κατά τον πλέον ιδανικό τρόπο, σύμφωνα με τις υπάρχουσες αποφάσεις, διαδικασίες και κανόνες, δεν είναι δυνατόν να γίνει αποδεκτός από τη μεριά της Ελεγκτικής. Η έλλειψη έγκαιρης και αξιόπιστης πληροφόρησης είναι ένα γενικότερο

φαινόμενο και οφείλεται κατά ένα μέρος σε προσωπικές αδυναμίες επίβλεψης των λειτουργιών από τα εποπτεύοντα στελέχη, καθώς και στις οργανωτικές αδυναμίες που παρατηρούνται στους φορείς.

Στην πράξη, οι διοικήσεις δεν έχουν την άμεση και αντικειμενική πληροφόρηση που χρειάζεται για να εξακριβώσουν, αν λειτουργούν κατάλληλες, ασφαλιστικές δικλείδες σε όλους τους τομείς της επιχείρησης που έχουν υποχρέωση να γνωρίζουν. Η ιστορική αναδρομή, καθώς και η διεθνής εμπειρία έχει δείξει ότι η αναγκαία αυτή ενημέρωση παρέχεται καλύτερα από μια λειτουργία ανεξάρτητη από τις συνηθισμένες, ανεξάρτητη από τη γραμμή παραγωγής, τον Εσωτερικό Έλεγχο.

Επίσης, ο Εσωτερικός Έλεγχος, με τις αναβαθμισμένες υπηρεσίες που προσφέρει, ως σύμβουλος, όλο και γίνεται αναγκαίος και χρήσιμος. Με την ανάλογη από τη διοίκηση υποστήριξη μπορεί να συμβάλει αποτελεσματικά στον εντοπισμό των διαχειριστικών αδυναμιών, στην πρόληψη και στην καταστολή των απρόβλεπτων γεγονότων, θετικό σημείο για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης.

Η αναγκαιότητα του Εσωτερικού Ελέγχου είναι προφανής από τις ατέλειες και τις αδυναμίες που διακρίνουν τον ίδιο τον άνθρωπο. Ως φαινόμενο των αδυναμιών είναι τα λάθη που οφείλονται στις ατέλειες της ανθρώπινης ικανότητας. Οι κλοπές, οι απάτες και οι ατασθαλίες ανάγονται στις ατέλειες της ανθρώπινης φύσης και ηθικής. Επειδή είναι αδύνατον το ξερίζωμα των αδυναμιών αυτών, όσα μέσα και να εμπιστευθούν, το μόνο που απομένει είναι η καταπολέμηση τους από τον Εσωτερικό Έλεγχο, για να περιορισθούν κατά το δυνατόν περισσότερο.

Την αναγκαιότητα του Εσωτερικού Ελέγχου τη δίνει με γλαφυρότητα και απλότητα με το κλασικό παράδειγμα ο Γάλλος Pierre A. Dussaulx, ο οποίος μεταξύ άλλων αναφέρει:

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

Ο προβληματισμός που τίθεται πολλές φορές είναι στο κατά πόσο σήμερα ο Εσωτερικός Έλεγχος είναι αποδεκτός στις επιχειρήσεις από τους ελεγχόμενους.

Η λέξη «έλεγχος», ως άκουσμα και μόνο, δημιουργεί εκ των πραγμάτων μία φυσιολογική αντίδραση. Ως εκ τούτου ο Εσωτερικός Έλεγχος, στην πράξη, δημιουργεί αν όχι μια επιθετική στάση από τους ελεγχόμενους, αναμφισβήτητα όμως δημιουργεί μια αμυντική στάση που πολλές φορές δυσκολεύει το έργο των ελεγκτών, αφαιρώντας κατά πολύ τη δυνατότητα να συνδράμει αποτελεσματικά στο έργο της διοίκησης καθώς και των ίδιων των ελεγχόμενων.

Η μη αποδοχή του Εσωτερικού Ελέγχου, σε μεγάλο βαθμό, απορρέει από την έλλειψη διαμόρφωσης πολιτικής και ελεγκτικής κουλτούρας, καθώς και ανάλογης υποστήριξης που παρατηρείται από τους φορείς. Ανάλογο μερίδιο ευθύνης στη μη αποδοχή του, έχουν και οι ίδιοι οι εσωτερικοί ελεγκτές, καθώς δε φροντίζουν στη διαμόρφωση κατάλληλου ελεγκτικού κλίματος, όπως και διακριτικού χειρισμού των ελεγκτικών θεμάτων, κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους.

Παρόλο το αρνητικό κλίμα αποδοχής, που παρατηρείται κατά μεγάλο βαθμό, οι τελευταίες αποφάσεις της επιτροπής κεφαλαιαγοράς που υποχρεώνει τις εισηγμένες εταιρείες να έχουν τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου, οι αποφάσεις των τραπεζικών οργανισμών και ιδρυμάτων για υιοθέτηση του Εσωτερικού Ελέγχου, καθώς επίσης και η προβολή του Εσωτερικού Ελέγχου μέσω του ινστιτούτου εσωτερικών ελεγκτών, έχουν συμβάλλει θετικά, παρότι υπάρχει μακρύς δρόμος ακόμη, για τους ελεγχόμενους να αποδεχθούν τον Εσωτερικό Έλεγχο, ως βοήθεια απέναντι στις ευθύνες που έχουν αναλάβει.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

Α. Εσωτερικός έλεγχος σε Τράπεζα

1.Αναγκαιότητα ελέγχου σε Τράπεζα

Όπως είναι γνωστό οι τράπεζες είναι οργανισμοί κερδοσκοπικού χαρακτήρα με κύριο αντικειμενικό σκοπό την παροχή υπηρεσιών για τη διευκόλυνση των συναλλαγών του κοινωνικού συνόλου και για το λόγο αυτό ανήκουν στον τριτογενή τομέα της παραγωγής.

Αναλυτικότερα, στόχος κάθε τράπεζας είναι να διαμορφώσει μια διαδικασία πάντοτε ελεγχόμενη σύμφωνα με την οποία θα προχωρούν και θα κατοχυρώνονται οι συναλλαγές, θα λαμβάνουν χώρα συμφωνίες και θα πραγματοποιούνται κέρδη για τα οποία θα ελέγχεται η προέλευση, ο τρόπος και τα μέσα και η ποιότητα τους μέσα από θεσμοθετημένους κανόνες και νόμους του κράτους που θα ανταποκρίνονται και θα δίνουν σάρκα και οστά σε στόχους που αναφέρονται και μιλούν για κοινωνική δικαιοσύνη, προστασία των καταθετών και των αποταμιευτών και διασφάλιση της αποτελεσματικότητας και απόδοσης της τράπεζας, διότι μια σωστή διαχείριση και προληπτική παρακολούθηση επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό την ποιότητα, την πρόοδο και το κύρος των τραπεζικών δραστηριοτήτων ¹⁰.

Μια τράπεζα μπορεί να είναι: α) μεικτός οικονομικός οργανισμός δηλαδή τα κεφάλαια της να είναι προϊόν συμμετοχής τόσο του κράτους ή νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου (ν.π.δ.δ.) όσο και ιδιωτών ή και νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου (ν.π.ι.δ.) όπως Εθνική τράπεζα, τράπεζα της Ελλάδος, Εμπορική τράπεζα, Αγροτική τράπεζα κ.λ.π. ή β) ιδιωτικές επιχειρήσεις δηλαδή τα κεφάλαια τους να ανήκουν σε ιδιώτες ή ν.π.ι.δ. όπως τράπεζα Πίστεως, τράπεζα Εργασίας, τράπεζα Μακεδονίας Θράκης.

Εκείνο που πρέπει να τονισθεί ιδιαίτερα είναι ότι σε όποια μορφή από τις δύο παραπάνω κατηγορίες και αν ανήκει μια τράπεζα λειτουργεί με τη μορφή ανώνυμης εταιρείας (Α.Ε.) γεγονός που φανερώνει σημαντική βραδύτητα για τη λήψη αποφάσεων. Έτσι βλέπουμε σήμερα ότι η κατάσταση αυτή συνεχώς διαιωνίζεται και η διοίκηση μιας οποιασδήποτε τράπεζας γίνεται ολοένα και δυσκολότερη εξαιτίας της μέγιστης αύξησης του αριθμού υποκαταστημάτων καθώς και των μεταβολών που έλαβαν χώρα στο τραπεζικό μας σύστημα κύρια λόγω της συμμετοχής της χώρας μας στη Ευρώπη όσο και των μεταβολών στις διεθνείς τραπεζικές αγορές χρήματος όπως για παράδειγμα η παροχή υπηρεσιών και προϊόντων μέσω

πιστωτικών καρτών ή καρτών τραπεζικών συναλλαγών καθώς και λόγω του ανταγωνισμού που υφίσταται εξαιτίας της εμφάνισης νέων εμπορικών τραπεζών στη γενικότερη αγορά. Η παρακολούθηση και ο συντονισμός των εργαζομένων και των λειτουργιών σε όλα τα υποκαταστήματα ανά την Ελλάδα καθιστά τον έλεγχο πάρα πολύ δύσκολο έως και ακατόρθωτο, αν προηγουμένως δεν έχει επινοηθεί ένα μοντέρνο σύστημα διοίκησης που να εφαρμόζει σύγχρονη ηλεκτρονική τεχνολογία. Η αποτελεσματικότητα και η αξιοπιστία των τεχνικών πληροφοριών που προσφέρει η ηλεκτρονική τεχνολογία περνάει μέσα από τον διαρκή έλεγχο και την αξιολόγηση μιας σειράς διαδικασιών. Εφόσον λοιπόν μια τράπεζα θέλει να ανταποκριθεί και να αντεπεξέλθει τις δυσκολίες που δημιουργεί ο αυξανόμενος ανταγωνισμός απαιτείται να πραγματοποιεί συνεχή εσωτερικό έλεγχο για να αξιολογηθεί αν οι σκοποί και οι στρατηγικές της επιχείρησης ακολουθούνται από τα διάφορα επίπεδα του management και των εργαζομένων, αν επιτυγχάνονται οι αναμενόμενοι στόχοι, αν εμφανίζονται αποκλίσεις και μετριούνται σωστά και αν τελικά λαμβάνονται οι αναγκαίες διορθωτικές κινήσεις.

Έτσι η αξιολόγηση κάθε δραστηριότητας σε μια επιχείρηση είναι σημαντική για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας του συνόλου των δραστηριοτήτων, τη μέτρηση και τον εντοπισμό τυχόν αποκλίσεων από τους στόχους και τα πραγματικά μεγέθη, τον εντοπισμό των αιτιών των αποκλίσεων και ιδιαίτερα την εντόπιση των αιτιών για υποδομή, στόχους, στρατηγική κ.λ.π.

2.Είδη εσωτερικού ελέγχου σε τράπεζα

Οι κατηγορίες του εσωτερικού Ελέγχου στην τράπεζα γενικά αναφέρονται:

α) Σύμφωνα με τον σκοπό σε κατασταλατικό και προληπτικό.

Κατασταλατικός έλεγχος¹¹ είναι εκείνος που διενεργείται κατά περιόδους από τα παραπάνω στελέχη της τράπεζας εναρμονισμένα με τις οδηγίες του συστήματος Γενικής Επιθεώρησης και από ειδικευμένα όργανα της τράπεζας τους επονομαζόμενους Επιθεωρητές με σκοπό την εύρεση των αποκλίσεων και την εφαρμογή διορθωτικής δράσης.

Προληπτικός έλεγχος¹² είναι εκείνος που διενεργείται από άτομα στελέχη - εξουσιοδοτημένα από την τράπεζα κατά τον χώρο της εργασίας τους, είτε από ειδικευμένα όργανα που διενεργούν τέτοιους ελέγχους με σκοπό την αποφυγή αποκλίσεων.

β) Σύμφωνα με τον χρόνο άσκησης του ελέγχου σε έκτακτους και τακτικούς¹³.

Έκτακτοι είναι οι έλεγχοι που ασκούνται χωρίς να έχουν γνωστοποιηθεί στους ελεγχόμενους είτε για λόγους ύπαρξης προβλήματος, είτε για λόγους καθαρά προληπτικούς.

Τακτικοί είναι οι έλεγχοι που ασκούνται σε τακτά χρονικά διαστήματα και έχουν από πριν γνωστοποιηθεί στους ελεγχόμενους.

Έχει παρατηρηθεί ότι στις περιπτώσεις όπου δεν ασκείται έγκαιρα και σωστά εσωτερικός έλεγχος πολλές από τις βασικές λειτουργίες της τράπεζας κρίνονται αναποτελεσματικές και χρονοβόρες με συνέπειες στη σωστή λειτουργία της και κατ' επέκταση στην επίτευξη του βασικού σκοπού της, το κέρδος.

3. Στόχοι και προϋποθέσεις για να εφαρμοστεί και να λειτουργήσει αποτελεσματικά ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου

Αντικειμενικοί στόχοι ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου αποτελούν οι παρακάτω:

- αποτίμηση της αποδοτικότητας και οικονομικότητας με την οποία χρησιμοποιούνται οι διαθέσιμοι πόροι
- εντοπισμός και εξακρίβωση τυχόν λογιστικών λαθών
- παρακολούθηση και επίβλεψη της απόδοσης του προσωπικού
- προστασία των μετόχων, των πελατών - καταθετών - και γενικότερα των συμφερόντων της τράπεζας
- συνεχής έλεγχος του εγκατεστημένου συστήματος για να διασφαλισθεί η συμμόρφωση με πολιτικές, σχέδια, πρακτικές, νόμους και κανόνες, ώστε να διαπιστωθεί αν η μονάδα βρίσκεται σε πλήρη συμφωνία με τα παραπάνω
- παρακολούθηση για την επιτυχή εφαρμογή των στόχων και την αποτελεσματική λειτουργία των επιμέρους τμημάτων
- διασφάλιση χρηστής διαχείρισης και διοίκησης
- εξασφάλιση της σωστής λειτουργίας της τράπεζας
- εξακρίβωση και προστασία της περιουσιακής κατάστασης της τράπεζας.

Οι προϋποθέσεις που απαιτούνται για τη σωστή και αποτελεσματική λειτουργία ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου είναι οι εξής:

- να γίνει σαφές και κατανοητό ότι ο έλεγχος δεν αποτελεί απειλή και δεν έχει ως "επίκεντρο" τα άτομα αλλά έχει στόχο να βοηθήσει να επιτευχθεί συντομότερα και ευκολότερα το συνολικό αποτέλεσμα

- να διαπιστώσει αποκλίσεις, να προτείνει προτάσεις διορθωτικής στάσης και δράσης και να διαπιστώνει την εφαρμογή τους
- να πληροφορεί τις τυχόν αποκλίσεις σε εκείνους που τις πραγματοποιούν
- να είναι εφαρμόσιμο, συγκεκριμένο και κατανοήσιμο και να υπάρχει κάποιο πρότυπο με βάση το οποίο θα γίνεται η σύγκριση
- να εντοπίζει τα αίτια που δημιουργούν τις αποκλίσεις και να είναι αυστηρά προσανατολισμένο σε αυτά και όχι μόνο στον εντοπισμό τους
- να είναι επίκαιρο και σύμφωνα προσανατολισμένο με τις συνθήκες και τις καταστάσεις που επικρατούν στην αγορά
- να επιβλέπει τη λειτουργία κάθε επιμέρους τμήματος και να καταλογίζει ευθύνες όπου απαιτούνται.

4. Η οργάνωση ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου

Το management έχει σαν σκοπό να δημιουργήσει και να εφαρμόσει ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου το οποίο να είναι λειτουργικό και αποτελεσματικό. Η αξιολόγηση των ελεγκτών και η επιλογή τους προσανατολίζεται στο βαθμό στον οποίο το σύστημα διευκολύνει την εκτέλεση των εργασιών του ελέγχου. Στην κάθε τράπεζα κύριος υπεύθυνος για την άσκηση του εσωτερικού ελέγχου είναι ο Τομέας Επιθεώρησης. Η Διεύθυνση Επιθεώρησης υπόκειται στο Διοικητικό Συμβούλιο και απολογείται μόνο σε αυτό. Κύρια αποστολή είναι ο έλεγχος διοίκησης δραστηριοτήτων και λειτουργίας των υπηρεσιών της τράπεζας με ειδικούς, έκτακτους και τακτικούς ελέγχους που διεξάγονται από τους ειδικευμένους κανόνων της τράπεζας και των διατάξεων της πολιτείας, για την εξεύρεση των προβλημάτων.

Οι τομείς στους οποίους αναλύεται για να διευκολυνθεί το έργο της Διεύθυνσης Επιθεώρησης είναι οι εξής:

- α) Επιθεώρηση Επιδοτήσεων.
- β) Κεντρικού Ελέγχου.
- γ) Γενικής Επιθεώρησης.
- δ) Ελέγχου Συστημάτων Πληροφορικής-

Σε ορισμένες περιπτώσεις διαπιστώνεται ότι απαιτούνται ορισμένοι ειδικοί έλεγχοι οι οποίοι συνήθως γίνονται από άλλα στελέχη της τράπεζας, στελέχη των ανώτερων βαθμίδων. Τα στόμα αυτά αναλαμβάνουν δράση για τη διεξαγωγή ελέγχων όταν:

- α) εμφανίζονται ειδικά προβλήματα σε κάποιες μονάδες (υποκαταστήματα κ.λ.π.)
- β) απαιτούνται συγκεκριμένες γνώσεις, εμπειρίες, ικανότητες κ.λ.π.

5. Σημαντικές αρχές που πρέπει να διέπουν τη Διεύθυνση Επιθεώρησης¹⁴

5.1. Εξειδίκευση των Επιθεωρητών

Οι εκάστοτε επιθεωρητές είναι απαραίτητο να είναι εξειδικευμένοι κατ' αρχήν γιατί για τη διεξαγωγή του ελέγχου απαιτείται η γνώση της ελεγχόμενης διαδικασίας. Εκτός από αυτό όμως πρέπει να υπάρχει στο σύστημα του εσωτερικού ελέγχου καταμερισμός αρμοδιοτήτων, ευθυνών και εξουσιών και να έχουν επακριβώς καθορισθεί και περιγραφεί, ώστε κανείς να μην μπορεί να διαπράξει ως επιθυμεί λάθη και παραλείψεις. Η επάρκεια και η αποτελεσματικότητα ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου έγκειται κάθε φορά στην αρχή ότι δεν είναι δυνατό και πρόπον ορισμένες λειτουργίες κατ' εξοχήν ασυμβίβαστες να διενεργούνται από ένα άτομο. Κύριο επομένως στοιχείο του εσωτερικού ελέγχου είναι ότι κανείς και κανένα τμήμα δε διαχειρίζεται εξ ολοκλήρου όλες τις πτυχές μιας συναλλαγής από την αρχή μέχρις ότου περατωθεί.

5.2. Ανεξαρτησία - αυτονομία

Τα καθήκοντα και οι υπηρεσίες των επιμέρους τμημάτων πρέπει να έχουν επακριβώς προσδιορισθεί και η λειτουργία τους να μην δέχεται παρεμβολές άλλων τμημάτων. Αυτό όμως δε σημαίνει ότι το κάθε τμήμα της τράπεζας λειτουργεί αυθαίρετα και από μόνο του σε σχέση με τα υπόλοιπα τμήματα και δεν αναιρεί την άποψη ότι για την επιτυχία των στόχων της χρειάζεται συντονισμός όλων των τμημάτων.

5.3. Επαρκής και έγκαιρη πληροφόρηση

Ο ελεγκτής που έχει επιφορτισθεί για τη διεξαγωγή του εσωτερικού ελέγχου πρέπει να έχει από πριν όλες τις αναγκαίες πληροφορίες του τμήματος που ελέγχει για να μπορεί να ανακαλύψει ης αποκλίσεις που τυχόν εμφανισθούν όσο υπάρχει ακόμη απαιτούμενος χρόνος ούτως ώστε αυτές να διορθωθούν και να καταπολεμηθούν έγκαιρα.

5.4. Αμεροληψία - αντικειμενικότητα

Η διενέργεια ενός ελέγχου πρέπει να γίνεται με τον ίδιο τρόπο για όλους, ανεξάρτητα από την κλίμακα ιεραρχίας και τη θέση στην οποία βρίσκονται και ανεξάρτητα από συμπάθειες ή αντιπάθειες. Αυτό σημαίνει ότι το τμήμα του εσωτερικού ελέγχου πρέπει να βρίσκεται μόνο κάτω από το Διοικητικό Συμβούλιο ή τον πρόεδρο μιας τράπεζας και να μην υπόκειται σε παρεμβάσεις από το management. Σημαντικό επίσης είναι το γεγονός ο ελεγκτής να μην ελέγχει για μεγάλη χρονική περίοδο το ίδιο τμήμα για να μην κατηγορηθεί ότι μεροληπτεί λόγω πιθανής φιλίας ή αντιπάθειας με ορισμένα άτομα αυτού του τμήματος.

6. Προετοιμασία και προγραμματισμός επιθεώρησης στη μονάδα

Η αναλυμένη με κάθε λεπτομέρεια προετοιμασία που ελαχιστοποιεί σε μεγάλο βαθμό τον έλεγχο, αποτελείται από μια σειρά ενεργειών πριν από την επιθεώρηση με αποτέλεσμα να εμφανίζεται και να είναι ορατή μια εικόνα γενικά για τη μονάδα πριν ακόμη αυτή ξεκινήσει να ελέγχεται.

Πριν ξεκινήσει να εφαρμόσει τον έλεγχο ο ελεγκτής είναι απαραίτητο να έχει ενημερωθεί σχετικά με τις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά, τους σκοπούς, τις διαδικασίες - προγράμματα και τις εξελίξεις γενικότερα του εξωτερικού περιβάλλοντος σχετικές με την υπό έλεγχο μονάδα (υποκατάστημα). Προτιμότερο επίσης είναι να γνωρίζει την έκθεση της προηγούμενης Επιθεώρησης, ώστε σε συνάρτηση με τα νέα δεδομένα που τυχόν εμφανισθούν να εκτιμήσει τη συγκεκριμένη κατάσταση - θέση, την ανταπόκριση της μονάδας στις επισημάνσεις της προηγούμενης Επιθεώρησης και τέλος την αποτελεσματικότητα του Επιθεωρησιακού έργου.

Εκτός όμως από τις παραπάνω γενικές ενέργειες ενημέρωσης ο εκάστοτε ελεγκτής είναι υποχρεωμένος να μελετήσει τα ειδικά εγχειρίδια¹⁵ που εκδίδει το κεντρικό κατάστημα της τράπεζας για τη λειτουργία και την αποτελεσματικότητα των περιφερειακών μονάδων και συγκρίνει τους τρόπους λειτουργίας κάθε μιας από αυτές με τα καθορισμένα πρότυπα της τράπεζας.

Παράλληλα ο ελεγκτής πριν ξεκινήσει τη διενέργεια του ελέγχου πληροφορείται από τον Διευθυντή της μονάδας - υποκαταστήματος - για τις ιδιαιτερότητες που εμφανίζει το συγκεκριμένο υποκατάστημα και μελετάει τα απαραίτητα εγχειρίδια.

Στον τομέα Γενικής Επιθεώρησης ανάγονται επιθεωρήσεις που αφορούν έλεγχο οποιασδήποτε μορφής διαχειρίσεων και για το λόγο αυτό θεωρούνται ως επιθεωρήσεις αιφνιδιασμού. Ο επιθεωρητής πρέπει να πληροφορήσει τα στελέχη της μονάδας - υποκαταστήματος - με κάθε λεπτομέρεια τους αντικειμενικούς σκοπούς και το είδος της επιθεώρησης που θα διενεργηθεί. Τέλος εφόσον γίνουν όλα τα προαναφερθέντα στάδια ξεκινάει ο έλεγχος των επιμέρους δραστηριοτήτων και ενεργειών της μονάδος στον οποίο θα στηριχθεί και θα αναλυθεί η αποτελεσματικότητα της λειτουργίας τους.

7. Επιχειρησιακή δραστηριότητα Τράπεζας (τι περιλαμβάνει και πώς πρέπει να ελεγχθεί)

Ως επιχειρησιακή δραστηριότητα¹⁶ της τράπεζας μπορούμε να ορίσουμε τη ροή συγκεκριμένων διαδικασιών και ενεργειών που συνιστούν τη δημιουργία λογαριασμών, οι οποίοι με τη σειρά τους συντελούν το συνολικό αντικείμενο κάθε δραστηριότητας και τη διαχείριση του. Η εγκυρότητα, η πληρότητα και η πιστότητα εφαρμογής της επιχειρησιακής διαδικασίας επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της και ελαχιστοποιούν προβλήματα και αποκλίσεις.

Οι τομείς από τους οποίους αποτελείται η επιχειρησιακή διαδικασία μιας τράπεζας είναι:

α. Κανονικής διαχείρισης που περιλαμβάνει:

- 1) τις εισαγωγές
- 2) τις εξαγωγές
- 3) το λογιστήριο
- 4) τα διάφορα
- 5) το συνάλλαγμα
- 6) τις διαχειρίσεις
- 7) τις καταθέσεις
- 8) τις εισπράξεις αξιών

β. Διορθωτικής διαχείρισης που αναφέρει τη διορθωτική στάση και δράση για όλα τα πιο πάνω αντικείμενα.

γ. Στελέχωση και οργάνωση που περιλαμβάνει:

- 1) την οργάνωση και αξιοποίηση στελεχών
- 2) την επάρκεια της στελέχωσης
- 3) τη συνέχεια της στελέχωσης

4) την καθοδήγηση και εκπαίδευση.

Η καθημερινή διαχείριση των δραστηριοτήτων των εργασιών είναι μια πολύ σημαντική διαδικασία. Ελέγχοντας την καθημερινή αυτή διαδικασία κατά αντικείμενο δραστηριότητας ο Επιθεωρητής μπορεί ανά πάσα στιγμή να προσδιορίσει και να συγκεκριμενοποιήσει τις τυχόν αποκλίσεις και να εμποδίσει εφόσον είναι δυνατόν την εξέλιξη περαιτέρω προβλημάτων. Η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της επιχειρησιακής διαδικασίας εμφανίζει το μέγεθος της απόκλισης σε συνάρτηση με τα πρότυπα της τράπεζας. Όταν δε γίνεται αμερόληπτα και αντικειμενικά δίνει μια άλλη προσέγγιση στην επίδοση των υπαλλήλων και των στελεχών της διαχείρισης.

Η αξιολόγηση έχει σκοπό να ενημερώνει αντικειμενικά και περιληπτικά τη διοίκηση της τράπεζας και τα κλιμάκια της σε σχέση με:

1. την τωρινή κατάσταση στην οποία βρίσκεται η διαχείριση της επιχειρησιακής διαδικασίας της μονάδος η οποία αξιολογείται σε σχέση με τα πρότυπα της τράπεζας.

2. τα προβλήματα και τις αποκλίσεις από τις καθιερωμένες αρχές και τους κανόνες διαχείρισης της επιχειρησιακής διαδικασίας σε συνάρτηση με τις αρχές και τους κανόνες της τράπεζας.

Η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της επιχειρησιακής διαδικασίας της τράπεζας οφείλει σε τελική ανάλυση να διαπιστώσει τα προβλήματα που δημιουργούνται, αλλά και παράλληλα να προτείνει τις αναγκαίες εκείνες ρυθμίσεις για ανάληψη διορθωτικής δράσης.

Ειδικότερα ο εσωτερικός έλεγχος της επιχειρησιακής διαδικασίας της τράπεζας αποτελείται από τους παρακάτω επιμέρους ελέγχους¹⁷

7.1. Έλεγχος Ταμείου

Η διαχείριση του ταμείου είναι μια λειτουργία η οποία εκτίθεται σε κίνδυνους, είτε αυτοί αναφέρονται σε εξωτερικούς κινδύνους π.χ. ληστείες, είτε αφορούν λάθη διαχειριστικών ή ατασθαλίες. Για την αποφυγή τέτοιων καταστάσεων η τράπεζα για την ασφαλή λειτουργία της θέσπισε ορισμένα διασφαλιστικά μέτρα, προληπτικά και κατασταλτικά τα οποία όχι μόνο πρέπει να τηρούνται κατά γράμμα αλλά και παράλληλα να ελέγχεται η τήρηση τους. Οι έλεγχοι αυτοί εκτελούνται, είτε από τους ταμίες κατά την ώρα της διαχείρισης, είτε από αρμόδιους προϊσταμένους την ίδια ώρα, είτε από τους Επιθεωρητές της Διεύθυνσης Επιθεώρησης.

Τα επιμέρους τμήματα των ελέγχων αυτών είναι:

α. Έλεγχοι παραστατικών.

Ελέγχονται με λεπτομέρεια τα παραστατικά της ημέρας προ του ελέγχου καθώς και άλλα προγενέστερα για να διαπιστωθούν αν όλα έχουν υπογραφεί από αρμόδιο υπάλληλο, αν έχει γραφεί το ακριβές ποσό που εισπράχθηκε και τέλος αν έχουν γίνει σωστά όλες τις καταχωρήσεις των παραστατικών.

β. Καταμέτρηση χρηματικού.

Καταμετράτε το ακριβές ποσό που βρίσκεται κατά τον έλεγχο στα ταμεία της μονάδας που ελέγχεται και συγκρίνεται κατά περίπτωση με το αντίστοιχο λογιστικό υπόλοιπο κάθε ταμείου δηλαδή πρέπει να ισχύει:

Υπόλοιπο χρηματικού ταμείου = Λογιστικό υπόλοιπο ταμείου μονάδας.

γ. Έλεγχος διαθεσίμων.

Αρκετούς μηχανισμούς παρακολούθησης και διαχείρισης επέβαλε η ανάγκη της άμεσης και αποδοτικής τοποθέτησης των διαθεσίμων πόρων της τράπεζας π.χ. ελέγχεται και διαπιστώνεται αν τα διαθέσιμα του καταστήματος Θεσσαλονίκης μεταφέρονται αμέσως και με την καθορισμένη διαδικασία μεταφοράς χρηματοποστολών στο Κεντρικό Κατάστημα επίσης ελέγχεται αν τα διαθέσιμα των περιφερειακών καταστημάτων μεταφέρονται στην Τράπεζα της Ελλάδας και αν τηρείται και εφαρμόζεται το καθορισμένο ανά περίπτωση μέγιστο (maximum) ταμειακού αποθέματος κ.λ.π.

δ. Έλεγχος διαδικασίας.

Ελέγχεται αν εφαρμόζονται οι καθορισμένες διαδικασίες και διασφαλίζεται η απρόσκοπτη διαδικασία και λειτουργία του τομέα της μονάδας με κατάλληλα μέτρα π.χ. αν οι φυλλάδες συμφωνίας ταμείου φυλάσσονται κατά ασφαλή τρόπο και όσο χρόνο προβλέπεται από τους κανόνες της τράπεζας, αν το χρηματικό του κεντρικού ταμεία και άλλων θυρίδων φυλάσσονται κατά ασφαλή τρόπο κ.λ.π.

ε. Έλεγχος position (θέσης) συναλλάγματος.

Για ό,τι αφορά διαχείριση συναλλάγματος ελέγχονται αν οι εγγραφές της αγοραπωλησίας συναλλάγματος αποστέλλονται αυθημερόν κατά την προβλεπόμενη διαδικασία για την έγκαιρη καταχώριση των πράξεων αγοραπωλησίας συναλλάγματος στη γενική θέση (position) συναλλάγματος της τράπεζας, αν το κατάστημα ελέγχει τα υπόλοιπα του λογαριασμού συναλλάγματος κατά νόμισμα με τα αντίστοιχα αντίγραφα των λογαριασμών συναλλάγματος που τηρεί η διεύθυνση οικονομικού και προβαίνει έγκαιρα στην εξομάλυνση τυχόν προβλημάτων.

7.2 Διαχείριση χαρτοφυλακίου γραμματίων

Οι τράπεζες παραλαμβάνουν και διαχειρίζονται συναλλαγματικές πελατών τους οι οποίες αφορούν είτε είσπραξη, είτε εγγύηση δανείων. Για το σκοπό αυτό καθιερώθηκε από τις τράπεζες ένα σύστημα ασφαλείας και μηχανισμού ελέγχου της διαχείρισης του χαρτοφυλακίου των συναλλαγματικών για την προστασία των πελατών τους αλλά και των συμφερόντων τωΥ ιδίων. Ειδικότερα, ελέγχεται το χαρτοφυλάκιο όλων των συναλλαγματικών και γραμματίων που κρίνονται ανείσπρακτα, άληκτα και ληγμένα σύμφωνα με συγκεκριμένη αναλυτική κατάσταση που ζητείται από το μηχανογραφικό κέντρο της τράπεζας και ελέγχεται αν η διαχείριση τους εκτελείται από εξειδικευμένους διαχειριστές κατά περίπτωση (συμφωνία πορτοφολίου)¹⁸.

7.3 Διαχείριση ενσήμων ασφαλιστικών ταμείων

Η αγορά ενσήμων για εισφορές υπέρ Ι.Κ.Α., Τ.Σ.Ε. κ.λ.π. εισπράττονται από τις τράπεζες οι οποίες προμηθεύονται αυτά από τα αντίστοιχα ταμεία. Η διάθεση, η είσπραξη και η απόδοση ενσήμων εγκυμονεί σοβαρούς διαχειριστικούς κινδύνους γεγονός που οδήγησε τις τράπεζες στη θέσπιση διασφαλιστικών μέτρων και ελέγχων για να διαπιστώνεται αν η αξία των ενσήμων που έχουν διατεθεί βρίσκεται σύμφωνη με τα χρήματα που εισπράχθηκαν και γενικά αν κατά την αγοραπωλησία ενσήμων των ταμείων εφαρμόσθηκε η καθορισμένη από τις τράπεζες διαδικασία.

7.4. Διαχείριση αποδείξεων ασφαλιστρών ασφαλιστικών εταιρειών

Την είσπραξη των αποδείξεων ασφαλιστρών οι ασφαλιστικές εταιρείες που ανήκουν σε Όμιλο μιας τράπεζας την αναθέτουν στο δίκτυο των καταστημάτων της. Για να μειωθούν και να αποφευχθούν οι κίνδυνοι που εμφανίζει η διαχείριση τους ελέγχεται:

- αν εφαρμόζονται σωστά οι εκάστοτε οδηγίες για την είσπραξη αποδείξεων ανά κλάδο ασφάλισης και αν γίνεται έγκαιρη και σωστή εκτίμηση της δυνατότητας είσπραξης τους .
- αν υπάρχει ταύτιση των αποδείξεων που εισπράχθηκαν με το ποσό που έχει συγκεντρωθεί και ανείσπρακτες αποδείξεις που υπάρχουν στο κατάστημα με τις αναλυτικές καταστάσεις. ανείσπρακτων αποδείξεων που ζητούνται από την ασφαλιστική εταιρεία.

7.5. Έλεγχος διαχείρισης θησαυροφυλακίου

Ο έλεγχος αυτός εστιάζεται στην ακριβή εφαρμογή των προβλεπόμενων μέτρων ασφαλείας π.χ. διαπιστώνεται και ερευνάται αν τα κλειδιά όλων των θυρίδων φυλάσσονται στα κατάλληλα χρηματοκιβώτια, αν τα κλειδιά των θυρίδων δίδονται στους ενοικιαστές τους ύστερα από υπογραφή, κ.λ.π.

7.6. Έλεγχος διαχείρισης χρεογράφων

Τα χρεόγραφα των πελατών που βρίσκονται στο κατάστημα της τράπεζας μπορεί να είναι, είτε υπό μορφή ομολογιών και μετοχών, είτε ακόμη και ομολόγων Δημοσίου και Τραπεζών ή εντόκων γραμματίων του Δημοσίου προς φύλαξη ή ασφάλεια πιστοδοτήσεων. Ο έλεγχος όλων αυτών γίνεται χωρίς προειδοποίηση ή οποιαδήποτε άλλη ενημέρωση.

Τα είδη των χρεογράφων που φυλάσσονται στο κατάστημα της τράπεζας ελέγχονται αν συμφωνούν με αντιπαραβολή των αποδείξεων κατάθεσης και μεριδίων των πελατών του αντίστοιχου βιβλίου. Κατόπιν ελέγχονται και συμφωνούνται μεταξύ τους τα βιβλία χρεογράφων για όλα τα είδη χρεογράφων που κατέχει το κατάστημα.

7.7. Έλεγχος διαχείρισης επιταγών

Ελέγχεται και διαπιστώνεται αν οι επιταγές συμφωνούν με το υπόλοιπο της αντίστοιχης λογιστικής μερίδας.

7.8. Έλεγχος Συναλλάγματος

Για να αποφευχθούν κίνδυνοι σαν αυτή της διακίνησης πλαστών χαρτονομισμάτων έχουν καθορισθεί διάφορα διασφαλιστικά μέτρα ελέγχου. Πιο συγκεκριμένο ελέγχονται:

- αν τηρούνται οι ισχύοντες περιορισμοί που υπάρχουν στα δελτία τιμών της ημέρας, κύριο και συμπληρωματικό.
- αν εισπράττονται οι καθορισμένες προμήθειες αγοράς συναλλάγματος (ειδικός φόρος τραπεζικών εργασιών κ.λ.π.).

7.9. Έλεγχος καταθέσεων

Οι καταθέσεις είναι η βασική κινητήρια δύναμη και η ώθηση κάθε τράπεζας γι' αυτό και είναι επιβεβλημένη η στελέχωση και ο εφοδιασμός του τμήματος καταθέσεων από σύγχρονα τεχνολογικά μέσα για την εύρυθμη λειτουργία της. Για να διασφαλισθεί η λειτουργία του τμήματος καταθέσεων ελέγχονται:

- αν εφαρμόζονται όλες οι αποφάσεις των νομισματικών αρχών.
- αν είναι ενήλικοι οι καταθέτες.
- αν περνούν οι τόκοι των καταθέσεων.
- αν τηρείται το τραπεζικό απόρρητο των καταθέσεων.
- αν τηρούνται σωστά οι καρτέλες λογαριασμών καταθέσεων,
- αν συμφωνούν τα βοηθητικά καταθέσεων με τα αντίστοιχα υπόλοιπα του Γενικού Καθολικού.
- αν τηρούνται οι αποφάσεις των νομισματικών αρχών.
- αν τηρούνται σωστά τα καρτελάκια μητρώου υποδειγμάτων υπογραφών.
- αν τηρείται το βιβλίο παραλαβής βιβλιαρίων καταθέσεων.

7.10. Καταθέσεις επί προθεσμία¹⁹

- Διαπιστώνεται αν εφαρμόζονται καθιερωμένοι όροι και μέτρα από τις νομισματικές αρχές ή την ίδια την τράπεζα και αν συντρέχουν οι προϋποθέσεις ανοίγματος προθεσμιακού λογαριασμού ως προς τα ανώτατα όρια ποσών, τους δικαιούχους κ.λ.π.

- Ελέγχεται αν γίνονται τυχόν πρόωρες αναλήψεις.
- Αν οι λογαριασμοί εκτοκίζονται στη λήξη τους ή και αν ακόμη οι καταθέτες δε φροντίζουν την ανανέωση της κατάθεσης ή δεν έκαναν καμία ανάληψη κ.λ.π.

7.11. Καταθέσεις όψεως

Η εφαρμογή για λεπτομερή και με κάθε ακρίβεια τήρηση των αρχών και των διατάξεων και η εκτέλεση της καθορισμένης κατά περίπτωση διαδικασίας αποτελούν κριτήριο αναλυτικού και αμερόληπτου ελέγχου. Αναλυτικότερα ελέγχονται:

- αν οι πελάτες ανταποκρίνονται στις προϋποθέσεις που απαιτούνται για άνοιγμα λογαριασμών όψεως.
- αν ο λογαριασμός ανοίγεται από τον αρμόδιο υπάλληλο.
- η διακίνηση καρτέ επιταγών καθώς και ο τρόπος χορήγησης τους

7.12. Καταθέσεις σε συνάλλαγμα

Προβλέπεται η τήρηση λογαριασμών καταθέσεων σε συνάλλαγμα από φυσικά ή νομικά πρόσωπα εξωτερικού ή εσωτερικού μόνο όταν οι λογαριασμοί εκτελούνται σύμφωνα με τις αρχές και τους όρους που προσδιορίζει η Τράπεζα της Ελλάδος και εφόσον το συνάλλαγμα δεν είναι αναγκαστικά εκχωρητέο στην Τράπεζα της Ελλάδος. Πέρα από αυτά ελέγχεται επίσης:

- η χρεωστική κίνηση των λογαριασμών για να εξακριβωθεί αν υπάρχουν περιπτώσεις μη νόμιμης διάθεσης του συναλλάγματος.
- αν τηρείται φάκελος για κάθε πελάτη με όλα τα καθορισμένα και καθιερωμένα κατά περίπτωση δικαιολογητικά διάθεσης συναλλάγματος.

7.13. Λογιστικά

Διαπιστώνεται η τήρηση και εφαρμογή των αρχών του Λογιστικού Σχεδίου, η εμφάνιση των συναλλαγών και άλλων χρεοπιστώσεων σε λογαριασμούς, η ακριβής τήρηση των καθορισμένων κατά περίπτωση Καθολικών, η πληρότητα και εγκυρότητα των παραστατικών, η σύνταξη των προβλεπόμενων ισοζυγίων και όλων των υπολοίπων χρηματοοικονομικών καταστάσεων και γενικότερα η λογιστική απεικόνιση²⁰ της τράπεζας.

Ειδικότερα ο έλεγχος του ενεργητικού περιλαμβάνει:

- αν παρουσιάζονται στους αντίστοιχους λογαριασμούς τα διαθέσιμα και τα χρεόγραφα της τράπεζας και αν ελέγχεται λογιστικά η κίνηση τους.
- αν τα έξοδα για τη συντήρηση των παγίων καταχωρούνται στους αντίστοιχους λογαριασμούς.
- αν οι αποσβέσεις παρακολουθούνται και ο υπολογισμός τους στηρίζεται στους καθορισμένους συντελεστές ετήσιας τακτικής απόσβεσης βάση της νομοθεσίας που ισχύει για οποιαδήποτε κατηγορία αποσβέσιμων παγίων στοιχείων.

Ο έλεγχος του παθητικού περιλαμβάνει:

- αν παρακολουθείται η κίνηση των λογαριασμών καταθέσεων από λογιστική άποψη.
- αν τηρούνται οι λογαριασμοί του Μετοχικού Κεφαλαίου, Αποθεματικών και Διαφόρων άλλων αναπροσαρμογών.

Ο έλεγχος για τα Αποτελέσματα Χρήσης περιλαμβάνει:

- αν οι λογαριασμοί των Αποτελεσμάτων Χρήσης υπόκεινται σε εγγραφές προσαρμογής στο τέλος της χρήσης.
- αν εμφανίζονται στο λογαριασμό Αποτελέσματα Χρήσης ο υπολογισμός των τελικών αποτελεσμάτων που πραγματοποιούνται από τις συνολικές δραστηριότητες της τράπεζας στο τέλος της χρήσης.

Ο έλεγχος για τα έξοδα και τα έσοδα περιλαμβάνει:

- αν για τα έξοδα που εμφανίζονται (αμοιβές προσωπικού, Προμήθειες κ.λ.π.) παρακολουθείται λογιστικά η κίνηση τους στις αντίστοιχες μερίδες που προβλέπονται από το λογιστικό σχέδιο της τράπεζας.

7.14. Πιστωτικά Δελτία

Τα πιστωτικά δελτία ή αλλιώς πιστωτικές κάρτες είναι μέσω αγοράς αγαθών και παροχής υπηρεσιών από επιχειρήσεις συμβεβλημένες με την τράπεζα παρέχοντας ωφέλειες, τόσο για τους κατόχους αυτών, όσο και για την επιχείρηση και την τράπεζα. Εφόσον η πιστωτική κάρτα παρέχει δυνατότητα αγοραστικής δύναμης μέσα στο επιτρεπόμενο πιστοδοτικό όριο επόμενο είναι ότι αναλαμβάνεται κίνδυνος πιστωτικός. Για το λόγο αυτό οι πιστωτικές ελέγχονται χωριστά και κυρίως για τα εξής:

- αν η αίτηση έχει συμπληρωθεί σωστά και έχει υπογραφεί, τόσο από την τράπεζα, όσο και από τον πελάτη και τον εγγυητή.
- αν έχουν εξετασθεί οι προϋποθέσεις για τη χορήγηση της κάρτας δηλαδή ελέγχεται αν ο πελάτης έχει τη δυνατότητα να ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις του
- αν για κάθε αίτηση εισπράχθηκε εφάπαξ ο εκάστοτε ισχύον τραπεζικός φόρος του 3% επί του ισχύοντος πιστωτικού ορίου της κάρτας.

7.15. Διοικητικά

Το ανθρώπινο δυναμικό²¹ αποτελεί τη βασική δύναμη δραστηριότητας για την τράπεζα. Η παραγωγική και αξιοκρατική διαχείριση του προσωπικού, οι αμοιβές του προσωπικού και η εξυπηρέτηση των πελατών συνεπάγονται την εφαρμογή ελέγχου. Πιο συγκεκριμένα ελέγχονται αν:

- οι πελάτες εξυπηρετούνται έγκαιρα, ευγενικά και γρήγορα.
- η εξωτερική εμφάνιση του προσωπικού είναι ευπρεπής και επιβεβλημένη.
- χορηγούνται κανονικά οι προβλεπόμενες άδειες.
- τηρείται ο κανονισμός προσωπικού.
- το επίπεδο εκπαίδευσης και στελέχωσης ανταποκρίνεται στα πρότυπα της τράπεζας.
- ακολουθούνται προγράμματα επανεκπαίδευσης του προσωπικού.
- το επίπεδο αποδοτικότητας και παραγωγικότητας ανταποκρίνεται στα πρότυπα της τράπεζας.
- η όλη λειτουργία του καταστήματος σε καθημερινή βάση βρίσκεται σε απόλυτη συνάρτηση με το οργανόγραμμα της τράπεζας.

7.16. Ασφάλεια

Για την ασφάλεια του υποκαταστήματος ελέγχεται συγκεκριμένα αν:

- παρακολουθείτε καθημερινά η φυλλάδα κατοχής κλειδιών εισόδου.
- φυλάγονται οι θυρίδες και τα θησαυροφυλάκια.
- έχουν παρατηρηθεί τυχόν ευπαθή και αδύνατα σημεία του κτιρίου.
- οι χώροι των θυρίδων κλειδώνονται με κλειδί και δεν επιτρέπεται η είσοδος για κανέναν.
- οι πόρτες κλειδώνονται μετά το πέρας των συναλλαγών.
- τίθεται σε λειτουργία το σύστημα συναγερμού.
- το υποκατάστημα είναι ασφαλισμένο σε περίπτωση πυρκαγιάς.

7.17. Φορολογικά και χαρτόσημο

Γίνεται έλεγχος αν κατά τη διάρκεια των συναλλαγών της τράπεζας με τους πελάτες έχουν εισπραχθεί οι ισχύοντες φόροι, χαρτόσημα κ.λ.π. και αν τηρούνται τα προβλεπόμενα παραστατικά.

8.Επίθεση Επιθεώρησης - Παρατηρήσεις και αποτελέσματα ελέγχου - Συμπεράσματα

Μετά το πέρας και την ολοκλήρωση του ελέγχου από τους ελεγκτές συντάσσεται η Έκθεση Επιθεώρησης²² που αποβλέπει στο να δώσει πληροφορίες στη μονάδα, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη και τη διοίκηση, σχετικά με το αποτελέσματα του ελέγχου, την ύπαρξη τυχόν αποκλίσεων από τα προβλεπόμενα πρότυπα και στόχους και διορθωτική δράση για την αντιμετώπιση τους.

Η έκθεση πέρα από όλα πρέπει να στηρίζεται σε γεγονότα, να είναι σαφής, αμερόληπτη και όσο το δυνατόν περιληπτική. Τα πορίσματα πρέπει επίσης να είναι ακριβή και να διατυπώνονται με σαφήνεια και να καταλήγουν σε συγκεκριμένες διαπιστώσεις - εκτιμήσεις - για την πραγματική οικονομική κατάσταση της τράπεζας. Για να έχει αποτέλεσμα η Έκθεση πρέπει να μην περιορίζεται σε απλή αναφορά και καμιά φορά παραπλανητική παράθεση γεγονότων.

Η έκθεση που συντάσσεται και αφορά τον έλεγχο καταστήματος με εξαίρεση το πρωτότυπο που προορίζεται για τον τομέα Επιθεώρησης εκδίδεται σε τρία αντίγραφα, τα οποία διανέμονται ή αποστέλλονται:

- στη Διοίκηση.
- στην αρμόδια περιφερειακή διεύθυνση,
- στο κατάστημα.

Η Διεύθυνση Επιθεώρησης μετά την προσεκτική ανάγνωση και λεπτομερή επεξεργασία της έκθεσης υποχρεούται να ενημερώσει τη Διοίκηση για τα περαιτέρω θέματα:

- την επαρκή στελέχωση ή μη του προσωπικού της μονάδας με βάση το οργανόγραμμα
- την αξιολόγηση της αποδοτικότητας του Διευθυντή και των υπολοίπων στελεχών της μονάδας
- την ποιότητα των εργασιών κατά διαχειριστικό επίπεδο εργασιών
- το επίπεδο επίτευξης των στόχων του προϋπολογισμού
- στατιστικά στοιχεία καταθέσεων - χορηγήσεων της μονάδας για την τελευταία τριετία
- τα σοβαρά προβλήματα που υπάρχουν ειδικά στη μονάδα

Οι πληροφορίες που παρέχονται από τις Εκθέσεις Επιθεώρησης δίνουν τη δυνατότητα στη Διοίκηση της τράπεζας να διευθύνουν την επιχειρηματική δραστηριότητα της τράπεζας και να αναλαμβάνουν διορθωτικές ενέργειες σε όποια επίπεδα χρειαστεί. Οι διορθωτικές δράσεις αποτελούν κριτήριο και χαρακτηριστικό γνώρισμα υπεύθυνης διαχείρισης διότι η διαχείριση είναι εκείνη που έχει άμεση και καλύτερη γνώση του προβλήματος άρα και η πιο κατάλληλη να δώσει την πρέπουσα λύση σε κάθε περίπτωση.

Για να αποφέρει επομένως αποτελέσματα το οποιοδήποτε έργο και να εμφανισθούν τα προσδοκώμενα αποτελέσματα επιβάλλεται διορθωτική δράση και παράλληλα ιδιαίτερη μελέτη και παρακολούθηση της υλοποίησης της μέσα στην προβλεπόμενη κάθε φορά χρονική περίοδο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΗΝ ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

A. Όμιλος Τράπεζας Πειραιώς

Ο Εσωτερικός Έλεγχος ασκείται στον Όμιλο της Τράπεζας Πειραιώς αποκλειστικά από τη Γενική Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου Ομίλου (ΓΔΕΕΟ), η οποία αποτελεί τη «Μονάδα Εσωτερικής Επιθεώρησης».

Ο Εσωτερικός Έλεγχος αποτελεί μια ανεξάρτητη και αντικειμενική διασφαλιστική και συμβουλευτική λειτουργία, σχεδιασμένη να προσθέτει αξία και να βελτιώνει τις λειτουργίες του Οργανισμού.

Κύρια αποστολή της ΓΔΕΕΟ είναι:

- Η διενέργεια πάσης φύσης ελέγχων σε όλες τις μονάδες, δραστηριότητες και παροχής ουσιωδών δραστηριοτήτων της Τράπεζας και όλων των θυγατρικών εταιρειών του Ομίλου, προκειμένου να διαμορφώνει εύλογη, αντικειμενική, ανεξάρτητη και τεκμηριωμένη άποψη για την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου του Ομίλου.

Η αξιολόγηση του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου βασίζεται στα πρότυπα και στα κριτήρια που υπαγορεύονται από τις διεθνώς αναγνωρισμένες βέλτιστες πρακτικές.

Η ΓΔΕΕΟ φέρει την ευθύνη για το σύνολο της λειτουργίας του Εσωτερικού Ελέγχου στον Όμιλο. Στο πλαίσιο αυτό, η ΓΔΕΕΟ έχει την ευθύνη εποπτείας και συντονισμού της δραστηριότητας των Μονάδων Εσωτερικής Επιθεώρησης ή και των Εσωτερικών Ελεγκτών των Θυγατρικών εταιρειών στον Όμιλο.

Επικεφαλής της ΓΔΕΕΟ είναι ο Γενικός Διευθυντής (Εσωτερικός Ελεγκτής), ο οποίος έχει τη γενική ευθύνη για τον καθορισμό της στρατηγικής και την εύρυθμη λειτουργία του Εσωτερικού Ελέγχου στον Όμιλο με βάση το νομοθετικό και κανονιστικό πλαίσιο και τις διεθνείς βέλτιστες πρακτικές. Στα πλαίσια αυτά και μεταξύ άλλων ο Επικεφαλής Γενικός Διευθυντής διατυπώνει σύμφωνη γνώμη προς το αρμόδιο Διοικητικό Συμβούλιο για την επιλογή και την καταλληλότητα των επικεφαλής των ΜΕΕ και αξιολογεί την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των ΜΕΕ.

Για την ομαλή άσκηση των καθηκόντων του, ο Επικεφαλής Γενικός Διευθυντής υποβοηθείται από Ελεγκτές και διοικητικά στελέχη. Οι Ελεγκτές κατανέμονται περιστασιακά σε Ελεγκτικές Ομάδες αναλόγως των απαιτήσεων και των χρονικών

αναγκών του ελεγκτικού έργου.

Πρώτιστο μέλημα για τον Εσωτερικό Έλεγχο είναι η ποιότητα της ελεγκτικής εργασίας, που στοχεύει στην αποτελεσματικότητα, λειτουργικότητα και αντικειμενική τεκμηρίωση των Εκθέσεων και των λοιπών αναφορών που πηγάζουν από την εργασία αυτή. Η ποιότητα αυτή για τον Εσωτερικό Έλεγχο αποτελεί το θεμέλιο για τα πρότυπα, τις προσλήψεις, το εκπαιδευτικό πρόγραμμα, περιλαμβανόμενων των επαγγελματικών πιστοποιήσεων, και τις ακολουθούμενες διαδικασίες.

Ο προγραμματισμός των ελεγκτικών έργων βασίζεται σε μια διαδικασία αξιολόγησης κινδύνων και εστιάζεται κατά κύριο λόγο στις περιοχές υψηλού κινδύνου. Με βάση την αξιολόγηση αυτή καθορίζεται ο Ελεγκτικός Κύκλος, κατά τη διάρκεια του οποίου πρέπει να καλύπτονται τουλάχιστον οι περιοχές υψηλού και μεσαίου κινδύνου.

B. Τράπεζα Πειραιώς- Εσωτερικός Έλεγχος σε καταστήματα

Τομείς του Εσωτερικού Ελέγχου

- Δίκτυο καταστημάτων
- Επιχειρηματικά κέντρα, πιστοδοτήσεις δικτύου καταστημάτων, διαχείριση και έγκριση επιχειρηματικών δανείων
- Λοιπές κεντρικές υπηρεσίες (παράδειγμα, : τμήμα προμηθειών και τμήμα χρεογράφων)

Δίκτυο καταστημάτων

Το δίκτυο καταστημάτων ελέγχεται από ελεγκτές επιτόπιου ελέγχου και από ελεγκτές ηλεκτρονικής αναζήτησης.

1. Ελεγκτές επιτόπιου ελέγχου και διαδικασία διεξαγωγής του ελέγχου

Τα καταστήματα της Τράπεζας Πειραιώς ελέγχονται τουλάχιστον μια φορά το χρόνο από ελεγκτές που έχουν οριστεί για το κάθε κατάστημα.

Οι ελεγκτές που έχουν οριστεί για συγκεκριμένο έλεγχο εκτελούν προετοιμασία στον χώρο του γραφείου τους λαμβάνοντας ηλεκτρονικό αρχείο από το τμήμα ηλεκτρονικής αναζήτησης. Στο αρχείο αυτό καθορίζεται το δείγμα ελέγχου ανά ελεγκτική περιοχή.

Καμία άλλη διεύθυνση τράπεζας δεν γνωρίζει για το χρόνο και τον τόπο διεξαγωγής του ελέγχου, πλην των άμεσα εμπλεκόμενων ελεγκτών. Ο ακριβής χρόνος και τόπος του ελέγχου έχει καθοριστεί από τους προϊστάμενους με βάση

τον αρχικό ετήσιο προγραμματισμό.

Οι ελεγκτές παρουσιάζονται στην ελεγχόμενη μονάδα επιδεικνύοντας συγκεκριμένη εντολή ελέγχου η οποία έχει εκδοθεί από τη Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου. Ο χρόνος διεξαγωγής του ελέγχου καθορίζεται ανάλογα με τον κύκλο εργασιών ελεγχόμενης μονάδας και πιθανών έκτακτων περιστατικών που μπορούν να συμβούν κατά τη διάρκεια του ελέγχου.

Ο αριθμός των ελεγκτών καθορίζεται εκ των προτέρων για το δίκτυο καταστημάτων . Συνήθως κυμαίνονται από 1-3 άτομα..

Κατά τη διάρκεια του ελέγχου τα ευρήματα επικοινωνούνται στο διευθυντή της ελεγχόμενης μονάδας και σε λοιπούς υπεύθυνους λειτουργούς. Επίσης, γίνεται προσπάθεια άμεσης τακτοποίησής τους.

Τα ευρήματα τα οποία τακτοποιούνται αποτυπώνονται στη έκθεση ελέγχου και η τακτοποίηση τους δεν επηρεάζει την αξιολόγηση της σημαντικότητάς τους. Με την άμεση τακτοποίηση τους, δεν αποτελούν πλέον εύρημα ανοικτό προς επανέλεγχο. Ο επανέλεγχος των ανοικτών ευρημάτων διενεργείται στον επόμενο έλεγχο.

Με την ολοκλήρωση του ελέγχου, οι ελεγκτές παραδίδουν σχέδιο έκθεσης σε μορφή Excel στον προϊστάμενο τους. Εκείνος με τη σειρά του επισκοπεί το σχέδιο της έκθεσης και το αποστέλλει σε ανώτατο επίπεδο, αφού συμφωνηθεί αποστέλλεται το σχέδιο ελέγχου στο διευθυντή της ελεγχόμενης μονάδος με κοινοποιούμενους σε λοιπά στελέχη της διεύθυνσης δικτύου καταστημάτων .

Σε αυτό το στάδιο καλείται ο διευθυντής να συμπληρώσει την ημερομηνία τακτοποίησης των ανοικτών ευρημάτων εντός σύντομου χρονικού διαστήματος. Στη συνέχεια αποστέλλει το Excel με τις απαντήσεις του στη διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου και αφού γίνονται αποδεκτές εκδίδεται η τελική έκθεση ελέγχου.

2. Ελεγκτές ηλεκτρονικής αναζήτησης

Οι ελεγκτές ηλεκτρονικής αναζήτησης δομούν σενάρια απάτης και παρακολουθούν τα σενάρια αυτά σε καθημερινή βάση για όλο το δίκτυο. Εάν υπάρξει κάποια ένδειξη τότε ερευνάται αναλυτικότερα.

Οι ελεγκτές ελέγχουν συγκεκριμένες περιοχές από τις εργασίες του καταστήματος τις οποίες έχουν τη δυνατότητα να τις ελέγχουν εξ αποστάσεως.

Από τον έλεγχο εκδίδεται έκθεση ελέγχου για αυτές τις περιοχές για το κάθε κατάστημα, ξεχωριστή από την έκθεση επιτόπιου ελέγχου με την ίδια δομή και διαδικασία.

Συμπέρασμα για τον Εσωτερικό Έλεγχο στην Τράπεζα Πειραιώς

Συνοψίζοντας, έπειτα από λεπτομερή επεξεργασία των στοιχείων που συλλέξαμε από την Τράπεζα Πειραιώς, όσον αφορά τον Εσωτερικό Έλεγχο, καταλήξαμε ότι ο έλεγχος που διεξάγεται είναι συνεχής και διεξοδικός. Αυτό αποδεικνύεται από τους τακτικούς ελέγχους. Οι έλεγχοι χωρίζονται στον επιτόπιο έλεγχο και στον έλεγχο ηλεκτρονικής αναζήτησης. Ο επιτόπιος έλεγχος διενεργείται μια φορά το χρόνο βάση συγκεκριμένου πλάνου που έχει οριστεί στην αρχή του έτους, ενώ ο έλεγχος ηλεκτρονικής αναζήτησης διενεργείται σε καθημερινή βάση. Με αυτούς τους ελέγχους αποφεύγονται πολλοί κίνδυνοι, όπως διάφορες απάτες που μπορεί να γίνουν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

Υποσημειώσεις

- 1.Αγγελος Τσακλάγκανος, *Οικονομική των Επιχειρήσεων*, Αφοί Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη 1991, σελ 1
- 2.Χαράλαμπος Κανελλόπουλος, *Μάνατζμεντ - Αποτελεσματική Διοίκηση*, Αθήνα 1990, σελ. 15
- 3.Χαράλαμπος Κανελλόπουλος, *Μάνατζμεντ - Αποτελεσματική Διοίκηση*, Αθήνα 1990, σελ. 224
- 4.Κατσιούλα, *Μάνατζμεντ Του Ανθρώπινου Παράγοντα*, ΕΛΚΕΠΑ, Αθήνα 1976, σελ. 131 - 146
- 5.Αγγελος Τσακλάγκανος, *Ελεγκτική*, Αφοί Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη 1994, σελ. 44 - 45
- 6.Οικονομικά Χρονικά, *Εσωτερικός Έλεγχος*, Τεύχος 127, σελ. 38
- 7.Οικονομικά Χρονικά, *Εσωτερικός Έλεγχος*, Τεύχος 127, σελ 38
- 8.Οικονομικά Χρονικά, *Εσωτερικός Έλεγχος*, Τεύχος 128, σελ 39
- 9.Απόστολος Μακρής, *Προληπτικός και Κατασταλτικός Έλεγχος Τραπεζικών Εργασιών πλην Πιστοδοτήσεων*, Εμπορική Τράπεζα της Ελλάδος 1992, σελ. 21
- 10.Απόστολος Μακρής, ο.π. σελ. 23
- 11.Απόστολος Μακρής, ο.π. σελ 22
- 12.Απόστολος Μακρής, ο.π. σελ. 34 - 35
- 13.Απόστολος Μακρής, ο.π. σελ. 27 - 28
- 14.Απόστολος Μακρής, ο.π. σελ. 46
- 15.Απόστολος Μακρής, ο.π. σελ. 63
- 16.Απόστολος Μακρής, ο.π. σελ. 89 - 115 και 135 - 138
- 17.Απόστολος Μακρής, ο.π. σελ. 101
- 18.Απόστολος Μακρής, ο.π. σελ. 179
- 19.Απόστολος Μακρής, ο.π. σελ. 281 - 282 και 284 - 289
- 20.Απόστολος Μακρής, ο.π. σελ 314
- 21.Απόστολος Μακρής, ο.π. σελ. 53 - 62

Αρθρογραφία

- 1) Ανοιχτό MBA - Τα μυστικά της Διοίκησης Επιχειρήσεων, Εφημερίδα "Τα ΝΕΑ", Τεύχος 29, 22 Αυγούστου 2005
- 2) Πως θα βελτιωθεί η ανταγωνιστικότητα των Τραπεζών, Π. Δούκας, Οικονομικός Ταχυδρόμος Φ.15, 11 Απριλίου 1996
- 3) Η σημασία του εσωτερικού ελέγχου των επιχειρήσεων, Ε. Καλκάνη, Οικονομικός Ταχυδρόμος Φ.5, 1 Φεβρουαρίου 1996
- 4) Η αποδοτικότητα των Ελληνικών Εμπορικών Τραπεζών στη δεκαετία 85 - 94, Οικονομική Επιθεώρηση τεύχος 3, Ιούλιος - Σεπτέμβριος 1995 Εμπορική Τράπεζα, Στ. Μαθιουδάκης

Ελληνική Βιβλιογραφία

- 1) Παντελής Παπαστάθης, Σύγχρονος Εσωτερικός Έλεγχος στις Επιχειρήσεις - Οργανισμούς, Αθήνα 2003
- 2) Δημήτριος Γ. Σουλιώτης, Έλεγχος και Ελεγκτές, Εκδόσεις Σάκκουλα
- 3) Θεοδώρα Παπαδάτου, Εσωτερικός και Εξωτερικός Έλεγχος Ανωνύμων Εταιρειών, Εκδόσεις Σάκκουλα
- 4) Άγγελος Τσακλάγκανος, Ελεγκτική - Πανεπιστημιακές Παραδόσεις, Θεσσαλονίκη 1994
- 5) Απόστολος Μακρής, Προληπτικός και Κατασταλτικός έλεγχος Τραπεζικών Εργασιών πλην Πιστοδοτήσεων, Εμπορική Τράπεζα Αθήνα 1992
- 6) Χαράλαμπος Κανελλόπουλος, Μάνατζμεντ - Αποτελεσματική Διοίκηση σε Επιχειρήσεις, Οργανισμούς και Υπηρεσίες, Αθήνα 1990
- 7) Εμμανουήλ Σακελής, Λογιστική και Ελεγκτική Τραπεζών, Εκδόσεις Πάμισος Αθήνα 1990
- 8) Θεόδωρος Γρηγοράκος, Γενικές Αρχές Ελεγκτικής, Αθήνα 1989
- 9) Κ. Αισιόπουλος, Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου στο διαχειριστικό και λογιστικό τομέα της επιχείρησης, Εκδόσεις Παπαζήσης 1980

Ξένη Βιβλιογραφία

- 1) L. Babcock and G. Lowenstein, Explaining Bargaining /mpasse: The role of Self Serving Biases, Journal of Economic Perspectives, 1997
- 2) K.A. Diekmann, S.M. Samuels, L. Ross and M.H. Baserman, Self-Interest and Fairness in problems of Resource Allocation: A locators Versus Recipients, Journal of personality and Social Psychology, May 1997
- 3) Arthur W. Holmes and David Burns, Auditing Standards and Procedures, Ninth Edition, Richard D. Irwin, Inc., Homewood, σελ. 110 - 200, Illinois 1979
- 4) D.M. Messick and K.P. Sentis, Fairness and Prelerence, Joumalof experimental Social Psychology, July 1979
- 5) Walter B. Meigs, E. John Larsen and Robert F. Meigs, Ελεγκτική, Μετάφραση Θ. Διαμαντόπουλος - Ι. Ταλαρούγκας, Εκδόσεις Παπαζήση, σελ. 107 - 142, Αθήνα 1978
- 6) Walter B. Meigs, E. John Larsen and Robert F. Meigs, Principles Of Auditing, Richard D. Irwin, Inc., Homewood, σελ. 139 - 181, Illinois 1977
- 7) Leslie A. Mattingly, Ελεγκτική, Έκδοση Οικονομικής και Λογιστικής Εγκυκλοπαίδειας, σελ. 61 - 67, Αθήνα 1963
- 8) Larry J. Bailey, Contemporary Auditing, Harper and Row Publishers, σελ 176 - 215, New York
- 9) John W. Cook and Garry M. Winkle, Auditing, Philosophy and Technique, Second Edition, Houghton Mifflin Company, σελ 195 255, Boston
- 10) Howard F. Stettler, Auditing Principles, A Systems - Based Approach, Fifth Edition, Prentice - Hall, Inc., Englewood Cliffs, σελ 80 - 96 και 127 - 153, New Jersey
- 11) John J. Willingham and D.R. Carmichael, Auditing Concepts and Methods, Second Edition, McGraw Hill Book Company, σελ. 213 24