



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ
ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟΝ ΚΙΝΔΥΝΟ**

ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΗ

ΠΑΠΑΤΡΙΑΝΤΑΦΥΛΛΟΥ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ

ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ

ΜΠΙΛΙΑΣ ΙΩΑΝΝΗΣ

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2015



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟΝ ΚΙΝΔΥΝΟ

ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΗ

ΠΑΠΑΤΡΙΑΝΤΑΦΥΛΛΟΥ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ

ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ

ΜΠΙΛΙΑΣ ΙΩΑΝΝΗΣ

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2015

Περιεχόμενα:

Περιεχόμενα:	4
Περίληψη.....	8
Summary	10
Ευχαριστίες	11
Κεφάλαιο 1 : Εισαγωγή.....	12
Κεφάλαιο 2: Εσωτερικός Έλεγχος	15
2.1. Ελεγκτική.....	15
2.1.1 Γενικά.....	15
2.1.2 Η έννοια της ελεγκτικής.....	15
2.1.3 Θέματα που εξετάζει η ελεγκτική	16
2.2 Εσωτερικός Έλεγχος (Ε.Ε.)	16
2.2.1 Γενικά.....	16
2.2.2 Έννοια και περιεχόμενο Εσωτερικού Ελέγχου	17
2.2.3 Ορισμοί Εσωτερικού Ελέγχου.....	17
2.2.4 Κατηγορίες και είδη ελέγχου.....	18
2.2.5 Σκοπός του Εσωτερικού Ελέγχου	19
2.2.6 Ο Εσωτερικός Έλεγχος στην Ελλάδα	20
2.3 Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου (Σ.Ε.Ε.).....	20
2.3.1 Διάκριση Εσωτερικού Ελέγχου και Σ.Ε.Ε.	20
2.3.2 Σκοπός του Σ.Ε.Ε.	21
2.3.3 Περιεχόμενο του Σ.Ε.Ε.....	22
2.3.4 Βασικές αρχές ενός Σ.Ε.Ε.	24
2.3.5 Έκταση ελέγχων ανάλογα με τον κίνδυνο	25
2.3.6 Περιορισμοί Σ.Ε.Ε.....	25
2.4 Συμπερασματικές Παρατηρήσεις	26
Κεφάλαιο 3 : Κίνδυνος.....	27
3.1 Εισαγωγή - Έννοια και περιεχόμενο κινδύνου.....	27

3.2 Ορισμός Επιχειρηματικού Κινδύνου	27
3.3 Κατηγορίες και Είδη Επιχειρηματικών Κινδύνων	29
3.4 Διαχείριση Επιχειρηματικού Κινδύνου	30
3.4.1 Ορισμός της Διαχείρισης Επιχειρηματικών Κινδύνων	30
3.4.2 Στρατηγική Διαχείρισης Επιχειρηματικών Κινδύνων	31
3.5 Διεργασία ανάλυσης και διαχείρισης κινδύνου.....	32
3.5.1 Αναγνώριση κινδύνου	33
3.5.2 Εκτίμηση κινδύνου.....	34
3.5.3 Προφίλ κινδύνου	34
3.5.4 Αξιολόγηση κινδύνου.....	34
3.5.5 Χειρισμός κινδύνου.....	35
3.5.6 Παρακολούθηση και ανασκόπηση της διαχείρισης κινδύνου	35
Κεφάλαιο 4: Σχέση εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης κινδύνου.....	37
4.1 Γενικά	37
4.2 Ο Εσωτερικός Έλεγχος με βάση τον κίνδυνο (Risk Based Internal Auditing – R.B.I.A.)	37
4.2.1 Σκοποί της Risk Based Internal Auditing.....	38
4.2.2 Η διαδικασία της Risk Based Internal Auditing.....	39
4.2.3 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της Risk Based Internal Auditing	42
4.2.4 Τεχνικές C.S.A. – C.S.R.A.....	43
4.3 Σχέση Εσωτερικού Ελέγχου και διαχείρισης επιχειρηματικού κινδύνου	45
4.4 Ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου στη διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων	47
4.5 Παρατηρήσεις για τη σχέση εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων	47
4.6 Εσωτερικός ελεγκτής και έλεγχος απάτης.....	49
4.7 Διεθνή πρότυπα για τον εσωτερικό έλεγχο και τη διαχείριση επιχειρηματικού κινδύνου	50
4.8 Περιορισμοί της διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων.....	51
Κεφάλαιο 5: Μεθοδολογία - Εφαρμογή Εσωτερικού Ελέγχου	53

5.1 Γενικά	53
5.2 Ανάθεση της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου σε εξωτερικό συνεργάτη	54
5.2.1 Τύποι ανάθεσης.....	54
5.2.2 Πλεονεκτήματα ανάθεσης.....	55
5.3 Σύσταση ομάδας εσωτερικού ελέγχου	55
5.4 Μεθοδολογία εφαρμογής.....	56
5.4.1 Βήματα μεθοδολογίας	57
5.4.2 Ανάλυση βημάτων μεθοδολογίας.....	58
5.5 Μελέτη Περίπτωσης στην εταιρεία ΒΚ Πληροφορική Α.Ε.....	63
5.5.1 Εισαγωγικά στοιχεία	63
5.5.2 Στοιχεία κλάδου ΒΚ Πληροφορική Α.Ε.	64
5.5.3 Λειτουργία Εσωτερικού Ελέγχου στη ΒΚ Πληροφορική Α.Ε.....	64
5.6 Μελέτη Περίπτωσης στην εταιρεία ΚΡΙ-ΚΡΙ Α.Ε.	67
5.6.1 Εισαγωγικά στοιχεία	67
5.6.2 Στοιχεία κλάδου ΚΡΙ-ΚΡΙ Α.Ε.	68
5.6.3 Λειτουργία εσωτερικού ελέγχου στη ΚΡΙ-ΚΡΙ Α.Ε.	68
Κεφάλαιο 6: Συμπεράσματα	75
Κεφάλαιο 7: Βιβλιογραφία.....	77
Κεφάλαιο 8: Παραρτήματα	80
Α. Πλαίσια εσωτερικού ελέγχου «C.O.S.O.», «C.O.S.O. E.R.M.» και «C.O.CO.»	80
1. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (C.O.S.O.) internal control framework	80
2. C.O.S.O. E.R.M. framework	85
3. Guidance on control – The Canadian institute of chartered accountants (C.O.CO.).....	91
Β. Έντυπα ελέγχου	94
1. Επιχειρησιακό μοντέλο	94
2. Ανάλυση Επιχειρησιακών Διαδικασιών.....	95
3. Πίνακας Επιχειρησιακών Κινδύνων.....	98
4. Πλάνο Ελέγχου.....	99

5. Πρόγραμμα Ελέγχου	107
6. Έκθεση Ελέγχου.....	110

Περίληψη

Τίτλος διατριβής: Εφαρμογή διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου με βάση τον κίνδυνο

Αντικείμενο της παρούσας εργασίας είναι η εφαρμογή διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου με βάση τον κίνδυνο σε επιχειρήσεις καθώς επίσης και η παρουσίαση της σχετικής μεθοδολογίας. Αφορμή στάθηκε το γεγονός ότι, με δεδομένη τη σύγχρονη Ελληνική πραγματικότητα που έχει πληγεί από την οικονομική κρίση, είναι όσο ποτέ άλλοτε αναγκαία η λήψη μέτρων που θα ενισχύσουν και θα θωρακίσουν τη μέση επιχείρηση απέναντι στους διάφορους κινδύνους. Τα τελευταία χρόνια οι συνθήκες χαλαρότητας και η ψευδαίσθηση ανάπτυξης στην Ελληνική κοινωνία, επέτρεπαν την επιβίωση οικονομικών οργανισμών χωρίς υποδομές και αρχές εταιρικής διακυβέρνησης. Οι νέες οικονομικές συνθήκες όμως, εισήγαγαν στον τρόπο διοίκησης μίας επιχείρησης έννοιες όπως Εσωτερικός Έλεγχος και διαχείριση επιχειρησιακών κινδύνων, που στις αναπτυγμένες χώρες (ΗΠΑ, Μεγάλη Βρετανία, κλπ) είναι γνωστές εδώ και δεκαετίες.

Αρχικά γίνεται ανάλυση των εννοιών της ελεγκτικής, του εσωτερικού ελέγχου και του συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Στη συνέχεια αναλύεται η έννοια του κινδύνου και παρουσιάζεται η στρατηγική ανάλυσης, αξιολόγησης, αντιμετώπισης και διαχείρισής του. Ολοκληρώνοντας το θεωρητικό πλαίσιο της εργασίας, παρουσιάζεται η σχέση μεταξύ εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης του κινδύνου.

Ακολουθεί ανάλυση της μεθοδολογίας εφαρμογής διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου με βάση τον κίνδυνο σε επιχειρήσεις. Δεδομένου ότι η μέση ελληνική επιχείρηση δε διαθέτει τους πόρους και την τεχνογνωσία για να έχει σε μόνιμη βάση λειτουργία εσωτερικού ελέγχου, ενδείκνυται η εφαρμογή των διαδικασιών μέσω ανάθεσης της λειτουργίας σε εξωτερικό συνεργάτη, ώστε να μπορεί να επικεντρωθεί η επιχείρηση στις βασικές λειτουργίες της. Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι τύποι και τα πλεονεκτήματα της ανάθεσης και πραγματοποιείται αναλυτική περιγραφή των βημάτων της μεθοδολογίας, τα οποία διαχωρίζονται σε βήματα σχεδιασμού και βήματα υλοποίησης. Προκειμένου να τονισθεί η αναγκαιότητα και η χρησιμότητα εφαρμογής των διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου, παρουσιάζεται μελέτη περίπτωσης σε εταιρεία που χαρακτηρίζεται ως μικρή-μεσαία καθώς και σε εταιρεία που είναι εισηγμένη στο ΧΑΑ (χρηματιστήριο αξιών Αθηνών).

Η εργασία ολοκληρώνεται με τα συμπεράσματα αναφορικά με τη συμβολή του εσωτερικού ελέγχου με βάση τον κίνδυνο στη βελτίωση της λειτουργίας και των διαδικασιών της εταιρείας.

Summary

Thesis Title: Implementation of risk based internal auditing procedures

Purpose of this thesis is to implement risk based internal auditing procedures to enterprises as well as the presentation of the relevant methodology. The occasion was the fact that, given the contemporary Greek reality that has been affected by the economic crisis, it is more than ever necessary to take measures that will strengthen and fortify the average business towards various risks. In the last years the loose conditions and the illusion of growth in Greek society, enabled the survival financial institutions without infrastructure and corporate governance principles. The new economic conditions, however, introduced new enterprise's management concepts as internal control and management of operational risks, which in developed countries (USA, Great Britain, etc.) have been known for decades.

At first an analysis of the audit concepts, internal control and internal control system takes place. Then we analyze the concept of risk and present its analysis strategy, assessment, treatment and management. Completing the theoretical framework of this thesis, we present the relationship between internal control and risk management.

Later we present an analysis of the implementation to enterprises of internal control procedures methodology based on risk. Given that the average Greek company lacks the resources and expertise to keep in house an audit department, we suggest that the implementation of the internal audit should be through an external partner, so that the company can focus on its core business functions. Then we present the types and benefits of the delegation and also a detailed description of the steps of the methodology, which are separated in steps of planning and implementation. In order to emphasize the necessity and utility of application of internal control procedures, we present a case study of a small-medium Greek company and of another that is listed in Athens Stock Exchange.

The thesis ends with the conclusions regarding the contribution of internal control based on risk in order to improve the company's procedures and its operation.

Ευχαριστίες

Μέσα από τις επόμενες γραμμές θα ήθελα να εκφράσω τις ειλικρινείς μου ευχαριστίες προς όλους εκείνους που συνέβαλαν στην επιτυχή ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας.

Καταρχήν και πρώτα από όλους θα πρέπει να ευχαριστήσω από τα βάθη της καρδιάς μου, την οικογένεια μου για την ενθάρρυνση, ηθική συμπαράσταση και κυρίως την υπομονή τους.

Ιδιαίτερα θέλω και οφείλω να ευχαριστήσω τον Επιβλέποντα Καθηγητή μου, κύριο Μπίλια Ιωάννη, για την συνεχή καθοδήγηση, παρακολούθηση και διενέργεια εποικοδομητικών παρατηρήσεων και προτάσεων σε όλη τη διάρκεια εκπόνησης της διατριβής.

Τέλος, ευχαριστίες αξίζουν στο διοικητικό και ακαδημαϊκό προσωπικό του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων της Σχολής Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου για τις εμπειρίες και γνώσεις που αποκόμισα κατά τη διάρκεια πραγματοποίησης του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών.

Κεφάλαιο 1 : Εισαγωγή

Η εταιρική διακυβέρνηση αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο για την οργάνωση αποτελεσματικών συστημάτων εσωτερικού ελέγχου στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Παραδοσιακά, ο Εσωτερικός Έλεγχος είχε σχεδιαστεί αφενός για τη διαφύλαξη των περιουσιακών στοιχείων, αφετέρου για την δημιουργία αξιόπιστων λογιστικών πληροφοριών. Στις αρχές του 21^{ου} αιώνα όμως αρκετοί επιχειρηματικοί κολοσσοί κατέρρευσαν κάτω από το βάρος παρανομιών και απατών, όπως η Enron και η WorldCom. Ο αντίκτυπος της αποτυχίας των συγκεκριμένων εταιρειών στις οικονομίες που δραστηριοποιούνταν ήταν ιδιαίτερα σημαντικός και με αρνητικές επιπτώσεις για όσους σχετίζονταν άμεσα ή έμμεσα με αυτές (stakeholders). Το γεγονός αυτό οδήγησε στην έλλειψη εμπιστοσύνης όχι μόνο στις εμπλεκόμενες ελεγκτικές εταιρείες, αλλά και στο λογιστικό επάγγελμα, με αποτέλεσμα την διαφοροποίηση του ρόλου του εσωτερικού ελέγχου. Υπό αυτό το πρίσμα, σήμερα, το πεδίο εφαρμογής των δραστηριοτήτων του εσωτερικού ελέγχου «διευρύνεται» ώστε να περιλαμβάνει και την αξιολόγηση του επιχειρησιακού κινδύνου.

Πληθώρα εκδόσεων και ερευνητικών εργασιών σχετικών με την Εταιρική Διακυβέρνηση, την Διαχείριση Επιχειρηματικών Κινδύνων και τον Εσωτερικό Έλεγχο και την επίδραση τους σε διάφορους τομείς της οικονομικής ζωής βρίσκεται διαθέσιμη κυρίως λόγω της σημαντικότητας της προσφοράς του Διεθνούς Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών (The Institute of Internal Auditors – The IIA Inc.) και του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών της Μεγάλης Βρετανίας και Ιρλανδίας (The Institute of Internal Auditors – UK & Ireland). Στην Ελλάδα αξιόλογοι ερευνητές, όπως οι Παπαστάθης, Καζαντζής και Καραμάνης έχουν εντυφώσει στην αναγκαιότητα του Εσωτερικού Ελέγχου στη σύγχρονη επιχείρηση, ενώ οι Κουτούπης και Τsamis έχουν εξετάσει την αλληλεξάρτηση του εσωτερικού ελέγχου με την διαχείριση κινδύνου.

Σκοπός της διατριβής αυτής είναι παρουσιαστεί η μεθοδολογία προκειμένου να αντιμετωπίζονται αποτελεσματικά οι επιχειρηματικοί κίνδυνοι τόσο σε επιχειρησιακό (entity level), όσο και σε επίπεδο λειτουργιών (process level) του οργανισμού. Αυτό επιτυγχάνεται οργανώνοντας σχετικά Συστήματα Εσωτερικού Ελέγχου, σχεδιασμένα να παρέχουν τη λογική επιβεβαίωση ως προς την επίτευξη των στόχων του οργανισμού ανάλογα με την φύση και το είδος των κινδύνων που αναλαμβάνει αυτός. Ένα οργανωμένο Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου μειώνει τους κινδύνους λαθών και ατασθαλιών, διασφαλίζει τα περιουσιακά στοιχεία της εταιρίας, εξασφαλίζει την ακριβή και έγκαιρη ενημέρωση της διοίκησης της εταιρίας, την μεγαλύτερη δυνατότητα ανάπτυξης και ευελιξίας αυτής, την

αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη διαχείριση των διαθέσιμων πόρων και την ορθή διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων.

Το βασικό συμπέρασμα της διατριβής δύναται να είναι η αποτελεσματική εφαρμογή των Συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου των ελληνικών εταιρειών. Θα αναλυθούν θέματα εταιρικής διακυβέρνησης, διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων και εσωτερικού ελέγχου που απασχολούν ήδη τις εισηγμένες σε Χρηματιστήρια ελληνικές επιχειρήσεις, αλλά πρέπει να εφαρμοστούν και στις υπόλοιπες. Έτσι θα προστεθεί αξία στην επιχείρηση, βελτιώνοντας τις όποιες αδυναμίες εντοπίσει ο έλεγχος και υιοθετώντας καλές πρακτικές, προσαρμοσμένες στην ελληνική κουλτούρα.

Ενώ στις προηγμένες οικονομίες (ΗΠΑ, Καναδάς, Μεγάλη Βρετανία, κ.λ.π.) η Διαχείριση Επιχειρηματικών Κινδύνων κατέχει εξέχουσα θέση στην διαμόρφωση της στρατηγικής των σύγχρονων επιχειρήσεων, δυστυχώς στην Ελλάδα δεν φαίνεται να είναι γνωστή σαν έννοια, γεγονός που αποδυναμώνει και την δυναμική του εσωτερικού ελέγχου. Η έννοια του επιχειρηματικού κινδύνου μπορεί να σημαίνει διαφορετικά πράγματα σε διαφορετικές εταιρίες καθώς προκύπτει τόσο από την πιθανότητα ότι κάτι καλό δεν θα συμβεί όσο και από την απειλή ότι κάτι αντίξοο και αρνητικό θα προκύψει. Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις δεν αποφεύγουν ή μετακυλύουν απαραίτητα τους κινδύνους που της χαρακτηρίζουν, αλλά αντίθετα χαράσσουν την στρατηγική τους βάσει των κινδύνων που αναλαμβάνουν, προκειμένου να αποφέρουν σημαντικότερα κέρδη στους μετόχους τους.

Η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε στηρίχθηκε σε δεδομένα και ευρήματα που προκύπτουν από διεθνή βιβλιογραφία. Παρουσιάζοντας και αναλύοντας τα μοντέλα εσωτερικού ελέγχου και της διαχείρισης κινδύνων θα προσεγγιστεί και θα καταγραφεί η μεθοδολογία που δύναται να ακολουθήσει μία επιχείρηση η οποία αγνοούσε την ύπαρξή τους. Τέλος, μέσω συστηματικής παρατήρησης, προσωπικών συνεντεύξεων με στελέχη των εταιρειών και μελέτης των καταστάσεων ελέγχου, παρουσιάζεται η εφαρμογή των διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου με βάση τον κίνδυνο σε δύο επιχειρήσεις (BK Πληροφορική Α.Ε. και KPI-KPI Α.Ε.) και αποδεικνύεται η δύναμη και η αποτελεσματικότητά τους.

Η παρούσα εργασία χωρίζεται σε τρεις ενότητες: θεωρητική διερεύνηση (κεφάλαια 1,2,3 και 4), ανάπτυξη μεθοδολογίας - μελέτη περιπτώσεων (κεφάλαιο 5) και συμπεράσματα (κεφάλαιο 6). Πιο συγκεκριμένα στο κεφάλαιο 1 αναλύεται ο προσδιορισμός του προβλήματος της διατριβής, η σχετική διεθνής εμπειρία (επισκόπηση της βιβλιογραφίας), ο

βασικός σκοπός, το βασικό συμπέρασμα, οι ουσιώδεις περιορισμοί, η μεθοδολογία και η διάρθρωση της διπλωματικής εργασίας. Στη συνέχεια στο κεφάλαιο 2 αναλύονται οι έννοιες της ελεγκτικής, του εσωτερικού ελέγχου και του συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Στο κεφάλαιο 3 παρουσιάζεται η έννοια του κινδύνου, ενώ στο κεφάλαιο 4 ολοκληρώνεται η θεωρητική προσέγγιση με τη διασύνδεση του εσωτερικού ελέγχου και της διαχείρισης του κινδύνου. Στη συνέχεια ακολουθεί το κεφάλαιο 5 όπου παρουσιάζεται η μεθοδολογία εσωτερικού ελέγχου με βάση τον κίνδυνο και μελετάται η εφαρμογή της δύο ελληνικές επιχειρήσεις. Η εργασία ολοκληρώνεται με το κεφάλαιο 6, όπου παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της θεωρητικής και εμπειρικής μελέτης και διατυπώνονται οι προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

Κεφάλαιο 2: Εσωτερικός Έλεγχος

2.1. Ελεγκτική

2.1.1 Γενικά

Οι ραγδαίες εξελίξεις σε τοπικό-περιφερειακό και σε παγκόσμιο επίπεδο, η απελευθέρωση των αγορών, η τάση των ιδιωτικοποιήσεων, οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις των επιχειρήσεων, οι ασταθείς οικονομικές συνθήκες, η ανάπτυξη νέων προϊόντων-υπηρεσιών, η αύξηση των οικονομικών εγκλημάτων, οι νέες τεχνολογίες και γενικότερα οι νέες προκλήσεις σε παγκόσμιο επίπεδο είναι μια πολύπλοκη πραγματικότητα που προβληματίζει τις διοικήσεις και τις φέρνει αντιμέτωπες στο παγκόσμιο σκηνικό αναζητώντας λύσεις, μέσω νέων τρόπων άσκησης διοίκησης. Στην πολύπλοκη αυτή πραγματικότητα, ουσιαστικό ρόλο έρχεται να παίξει η ελεγκτική, η οποία, με διακριτικό τρόπο και στο βαθμό που οι συνθήκες το επιτρέπουν, προσφέρει τις κατάλληλες υπηρεσίες, μέσω μιας ανεξάρτητης ελεγκτικής λειτουργίας, για την αποτροπή δυσάρεστων φαινομένων. Η λειτουργία αυτή στη σύγχρονη επιχείρηση ονομάζεται Εσωτερικός Έλεγχος (Internal Audit) ο οποίος λειτουργεί συμπληρωματικά, ως σύμβουλος, δίχως να υποκαθιστά τους διοικητές (managers) και αποτελεί απαραίτητο εργαλείο αποτελεσματικής διοίκησης συμβάλλοντας με το δικό του τρόπο στην αποτροπή των προκλήσεων και στην ανάπτυξη. Ο Εσωτερικός Έλεγχος λόγω της δυναμικής και της αποτελεσματικότητας που τον διακρίνει είναι η αναγκαία συνθήκη για τη μετάβαση μιας επιχείρησης από το παραδοσιακό στο σύγχρονο τρόπο-μοντέλο διοίκησης.

2.1.2 Η έννοια της ελεγκτικής

Η Ελεγκτική επιστήμη περιλαμβάνει στο περιεχόμενο της τόσο την έννοια του εσωτερικού, όσο και την έννοια του εξωτερικού ελέγχου. Αποτελεί κλάδο της οικονομικής των επιχειρήσεων και πραγματεύεται τους γενικούς όρους και προϋποθέσεις για τη διενέργεια ελέγχου σε κάθε οικονομική διαχείριση ξένης περιουσίας.

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

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

2.1.3 Θέματα που εξετάζει η ελεγκτική

Η ελεγκτική εξετάζει τρία βασικά θέματα (Παπαστάθης, 2003):

Το αντικείμενο του ελέγχου. Τι ελέγχεται, γιατί είναι αναγκαίος ο έλεγχος και ποιοι σκοποί επιδιώκονται μέσα από τον έλεγχο. Ενδιαφερόμενοι για τη διενέργεια του ελέγχου είναι οι διοικούντες την επιχείρηση, καθώς και οι μέτοχοι, οι πιστωτές και οι συναλλασσόμενοι με αυτή (stakeholders).

Το υποκείμενο του ελέγχου. Αφορά τον ελεγκτή, δηλαδή ποια πρόσωπα έχουν αναλάβει να διενεργούν τον έλεγχο, ποιες οι προδιαγραφές και τα προσόντα των ατόμων αυτών, ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν στα ελεγκτικά τους καθήκοντα.

Τις ελεγκτικές διαδικασίες. Σε αυτές περιλαμβάνεται ο τρόπος και οι επιστημονικές τεχνικές και μέθοδοι που θα πρέπει να χρησιμοποιούνται κάθε φορά για τη διενέργεια του ελέγχου προκειμένου να παραχθεί ελεγκτικό έργο επιστημονικού επιπέδου.

2.2 Εσωτερικός Έλεγχος (E.E.)

2.2.1 Γενικά

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

2.2.2 Έννοια και περιεχόμενο Εσωτερικού Ελέγχου

Με την έννοια του ελέγχου αναφερόμαστε στην συστηματική και με καθορισμένες διαδικασίες έρευνα επί των οικονομικών καταστάσεων μιας επιχείρησης με σκοπό τον προσδιορισμό της ειλικρινούς και ακριβοδίκαιης ή όχι εικόνας της χρηματοοικονομικής θέσης της επιχείρησης και των δραστηριοτήτων της κατά την περίοδο την οποία αφορά ο έλεγχος μέσα στα πλαίσια της νομοθεσίας και των ιδιαίτερων συνθηκών της χώρας στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

Ο Ε.Ε. αποτελεί μία ανεξάρτητη, αντικειμενική και συμβουλευτική δραστηριότητα η οποία χαρακτηρίζεται από την φιλοσοφία του να προσθέτει αξία στις λειτουργίες της επιχείρησης. Βοηθάει τους οργανισμούς στην επίτευξη των στόχων τους μέσα από μία συστηματική προσέγγιση αξιολόγησης και βελτίωσης της αποτελεσματικότητας των δραστηριοτήτων της επιχείρησης και ειδικότερα αυτών της διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων, του συστήματος εσωτερικού ελέγχου και της εταιρικής διακυβέρνησης.

2.2.3 Ορισμοί Εσωτερικού Ελέγχου

Ο ορισμός του Ε.Ε. έχει επιχειρηθεί και έχει δοθεί από πολλούς φορείς που δρουν στο χώρο των επιχειρήσεων και από πολλούς φορείς της ευρύτερης ελεγκτικής επιστήμης. Στη συνέχεια ακολουθεί ο ορισμός της έννοιας του εσωτερικού ελέγχου έτσι όπως έχει αποδοθεί από διάφορους φορείς.

Το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών των ΗΠΑ το 1978 έδωσε τον ακόλουθο ορισμό του Εσωτερικού Ελέγχου: «ο Εσωτερικός Έλεγχος είναι μία ανεξάρτητη λειτουργία εκτίμησης, η οποία, εγκαθίσταται μέσα στον οργανισμό για να εξετάσει και να αξιολογήσει όλες τις δραστηριότητες ως προσφερόμενη υπηρεσία στην επιχείρηση».

Το Ινστιτούτο των Αμερικάνικων Ορκωτών Λογιστών (American Institute of Certified Public Accountants - AICPA) ορίζει ως «εσωτερικό έλεγχο το σχέδιο οργάνωσης και όλες οι συντονισμένες προσπάθειες, μέθοδοι και μέτρα που υιοθετούνται εντός μιας επιχείρησης, για την διαφύλαξη και προστασία των περιουσιακών της στοιχείων, τον έλεγχο της ακρίβειας και αξιοπιστίας των λογιστικών στοιχείων, την προώθηση της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας και την ενθάρρυνση της διατήρησης της προδιαγραφμένης επιχειρηματικής πολιτικής» (Τσαγκλακάνος, 2000).

Η Επιτροπή Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), ορίζει τα ακόλουθα (www.coso.org): Ο Εσωτερικός Έλεγχος είναι μια λειτουργία που πραγματοποιείται με τη συμμετοχή του Διοικητικού Συμβουλίου, της Διοίκησης και του υπόλοιπου προσωπικού και είναι σχεδιασμένη να παρέχει επαρκή ασφάλεια για την επίτευξη των παρακάτω στόχων:

α) αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των λειτουργιών, όπως απόδοση και κερδοφορία από την επίτευξη των στόχων, προστασία πόρων κ.λ.π.

β) αξιοπιστία των χρηματοοικονομικών αναφορών

γ) συμμόρφωση με νόμους και κανονισμούς.

Σύμφωνα με τις Γενικές Αρχές Ελεγκτικής όπως ορίζονται από το Σώμα Ορκωτών Λογιστών (Σ.Ο.Λ), ορίζονται τα ακόλουθα (Γρηγοράκος, 1989): Εσωτερικός Έλεγχος είναι ο έλεγχος που έχει οργανωθεί μέσα στην επιχείρηση και ασκείται από υπαλλήλους της. Τονίζεται ιδιαίτερα ότι, με τον όρο «Εσωτερικός Έλεγχος» δεν εννοούμε μόνο την ιδιαίτερη υπηρεσία ελέγχου, που τυχόν υπάρχει στην επιχείρηση, ή τους υπαλλήλους, οι οποίοι, μαζί με τα άλλα καθήκοντα τους, διενεργούν και προληπτικό έλεγχο, αλλά εννοούμε το όλο σύστημα οργάνωσης των διαδικασιών εκτελέσεως των διαχειριστικών πράξεων και της λογιστικής τους απεικονίσεως.

Όλα αυτά και κυρίως οι αρμοδιότητες προσωπικού πρέπει να είναι σχεδιασμένα κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να εφαρμόζεται η βασική αρχή του εσωτερικού ελέγχου που είναι η εξής: Καμία διαχειριστική πράξη και λογιστική καταχώρηση δεν επιτρέπεται να ολοκληρώνεται από ένα και μόνο υπάλληλο αλλά η εργασία καθενός πρέπει να είναι συμπληρωματική της εργασίας ενός, τουλάχιστον, άλλου υπαλλήλου και να ελέγχεται από έναν υπάλληλο (τον εσωτερικό ελεγκτή).

2.2.4 Κατηγορίες και είδη ελέγχου

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

Εσωτερικοί, είναι αυτοί που οργανώνονται από τον ίδιο το φορέα και διενεργούνται από ειδικά εκπαιδευμένα στελέχη του, τους εσωτερικούς ελεγκτές, οι οποίοι είναι υπάλληλοι της επιχείρησης.

Εξωτερικοί, είναι οι έλεγχοι που διενεργούνται από εξωτερικούς ελεγκτές, οι οποίοι δεν έχουν καμιά σχέση εξαρτημένης εργασίας, υπαλληλική ιδιότητα με την οικονομική μονάδα, την οποία καλούνται να ελέγξουν μετά από πρόσκληση των μετόχων αυτής.

Μικτοί, οι οποίοι οργανώνονται και συντονίζονται από το τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου και διενεργούνται με τη συνεργασία των εξωτερικών ελεγκτών.

Ανάλογα με την έκταση τους, οι έλεγχοι διακρίνονται σε ειδικούς (διερευνούν ένα συγκεκριμένο τομέα ή αντικείμενο) και γενικούς (εκτείνονται σε ολόκληρη τη διαχείριση συγκεκριμένης χρονικής περιόδου).

Ανάλογα με το σκοπό τους, οι έλεγχοι διακρίνονται σε προληπτικούς (έχουν ως στόχο την πρόληψη του κινδύνου) και κατασταλτικούς (διενεργούνται αποκλειστικά από τους εσωτερικούς ελεγκτές, εκ των υστέρων).

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

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 σε τόσα είδη ελέγχου όσες είναι και οι λειτουργίες: οικονομικούς, διοικητικούς, λειτουργικούς, παραγωγής, τεχνικούς, προμηθειών, και πωλήσεων, διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού, ποιοτικού ελέγχου, μηχανογράφησης, διαχείρισης αποθεμάτων, παραγωγικών μέσων, έλεγχοι ασφάλειας των εγκαταστάσεων, φυσικού περιβάλλοντος, είσπραξης ασφαλιστρών, εκπαίδευσης προσωπικού, καθώς υγιεινής και ασφάλειας των εργαζομένων, τεχνικών έργων, έλεγχος συμπεριφοράς και γενικά έλεγχος επί όλων των δραστηριοτήτων που διέπουν τη λειτουργία των οικονομικών μονάδων.

2.2.5 Σκοπός του Εσωτερικού Ελέγχου

Αντικειμενικός σκοπός του Εσωτερικού Ελέγχου είναι η παροχή εξειδικευμένων και υψηλού επιπέδου υπηρεσιών προς τη διοίκηση, μέσω αξιολόγησης του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, να βοηθά τα μέλη του οργανισμού, γενικότερα, στην αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων τους, μέσω επιστημονικών αναλύσεων, αξιολογήσεων και παροχής σχετικών συμβουλών με το ελάχιστο κόστος. Επίσης εξετάζει και αξιολογεί τις δραστηριότητες της επιχείρησης, διαμορφώνει γνώμη για την ποιότητα της εργασιακής απόδοσης και εισηγείται σχετικώς προς τη διοίκηση τη βελτίωση των αδυναμιών

2.2.6 Ο Εσωτερικός Έλεγχος στην Ελλάδα

Ο Εσωτερικός Έλεγχος στην Ελλάδα άρχισε να εμφανίζεται δειλά, προς το τέλος της δεκαετίας του 1970 και στις αρχές του 1980 (Παπαστάθης, 2003). Μάλιστα το 1985 με απόφαση 1457/7.6.85 του Πρωτοδικείου Αθηνών, ιδρύεται το «ελληνικό ινστιτούτο εσωτερικών ελεγκτών» (Ε.Ι.Ε.Ε.), που είναι και το πλέον αρμόδιο συλλογικό όργανο που εκφράζει τον Ε.Ε. στην Ελλάδα. Απαρτίζεται από επταμελές διοικητικό συμβούλιο και έχει ως μέλη πτυχιούχους ανωτάτων σχολών που ασκούν αποδεδειγμένα το επάγγελμα του εσωτερικού ελεγκτή.

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

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

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

2.3 Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου (Σ.Ε.Ε.)

2.3.1 Διάκριση Εσωτερικού Ελέγχου και Σ.Ε.Ε.

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

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

Σύστημα εσωτερικού ελέγχου. Σύστημα εσωτερικού ελέγχου-εσωτερικοί έλεγχοι είναι αυτό που καλείται “Internal Control”, αναφέρεται σε ένα οργανωμένο πλέγμα λειτουργιών και διαδικασιών, σε ένα ολοκληρωμένο σύστημα ελέγχων που καθιερώνει η διοίκηση και αποσκοπεί στην αποτελεσματική λειτουργία για την εξάλειψη των αρνητικών επιπτώσεων του οργανισμού.

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

2.3.2 Σκοπός του Σ.Ε.Ε.

Ως αντικειμενικός σκοπός ενός Σ.Ε.Ε. θα μπορούσε να αναφερθεί:

- Να είναι το εργαλείο της διοίκησης για την υλοποίηση των επιλεγμένων στρατηγικών στόχων, ως επίσης να παρέχει τη δυνατότητα εκτίμησης και μέτρησης του αποτελέσματος και τη σύγκριση αυτού με τους αρχικούς στόχους.
- Να κινείται και να δρα σε οργανωτικό και επιχειρησιακό πνεύμα και να στοχεύει στην κάλυψη ζωτικών αναγκών.
- Να παρέχει τη δυνατότητα αξιοποίησης και σωστής διαχείρισης των διαθέσιμων οικονομικών πόρων.
- Να διέπεται από κανόνες επιχειρησιακής και επιχειρηματικής συμπεριφοράς που να παρέχουν τα εχέγγυα ώστε ο επιχειρηματικός κίνδυνος να διαχειρίζεται κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο.
- Να συμπεριλαμβάνει στη δομή του Εσωτερικό Έλεγχο για την αξιολόγηση της επάρκειας λειτουργίας του ίδιου του συστήματος εσωτερικών ελέγχων.
- Να κατανέμει τις αρμοδιότητες και τις υποχρεώσεις, κατά τον πλέον άριστο τρόπο.
- Να γνωμοδοτεί αν οι κάθε είδους αποφάσεις-εξουσιοδοτήσεις είναι γνωστές και κατανοητές σε όλα τα στελέχη και αν εφαρμόζονται από όλη την πυραμίδα ιεραρχίας σύμφωνα με τις εντολές που έχουν θεσπιστεί από τον φορέα.

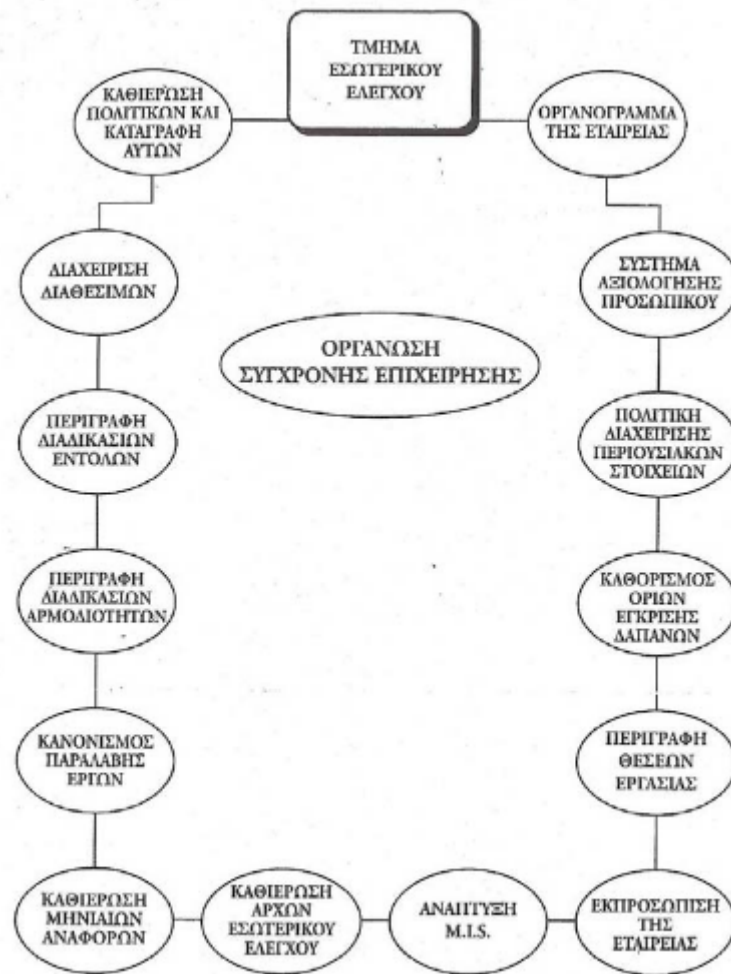
- Να παρέχει την ευχέρεια ανάπτυξης πρωτοβουλίας στους χρήστες για δημιουργική εργασία.
- Τέλος, ως σύστημα να αποβλέπει στη θέσπιση συγκεκριμένων δικλείδων ασφαλείας ελέγχου, στο ίδιο το σύστημα, προκειμένου να συμβάλλει στον συντονισμό και την αρμονική συνύπαρξη μεταξύ των λειτουργιών του.

2.3.3 Περιεχόμενο του Σ.Ε.Ε.

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

- Εγκεκριμένο οργανόγραμμα σε πλήρη ανάπτυξη.
- Οργανωτικό πλαίσιο περιγραφής καθηκόντων και διαδικασιών.
- Αποτύπωση των στρατηγικών σχεδιασμών και στόχων και της πολιτικής υλοποίησης αυτών.
- Πλήρες και ενήμερο καταστατικό όπου προσδιορίζονται και αποτυπώνονται με σαφήνεια το αντικείμενο εκμετάλλευσης, εργασίας και οι κύριο σκοποί του οικονομικού φορέα.
- Πολιτική αγορών-προμηθειών σε όλες τις κατηγορίες και επίπεδα.
- Πολιτική πωλήσεων και τιμολόγηση σε όλα τα επίπεδα των πελατών.
- Διαδικασίες εισπράξεων και διαχείριση αυτών. Επίσης, διαχείριση των ίδιων και ξένων κεφαλαίων.
- Διαχείριση χαρτοφυλακίου μετοχών, ομολόγων.
- Συστήματα πληροφόρησης και αξιόπιστο σύστημα Μ.Ι.Σ.
- Κανονισμό ολοκληρωμένου τίτλου παραγωγικής διαδικασίας προϊόντων, υπηρεσιών και διαδικασίες διαχείρισης των αποθεμάτων.

- Σύστημα εξουσιοδότησης για εκχώρηση συγκεκριμένων εξουσιοδοτήσεων σε στελέχη για την εσωτερική λειτουργία, καθώς και το χειρισμό θεμάτων εκπροσώπησης της Εταιρίας, έναντι τρίτων.
- Διαδικασίες καθορισμού εξουσιοδοτήσεων ορίων εγκρίσεως δαπανών.
- Αξιόπιστο μηχανογραφημένο σύστημα, σωστά οργανωμένο που να παρέχει την απαιτούμενη πληροφόρηση και να διασφαλίζει τα αρχεία.
- Στρατηγική και πολιτική επενδύσεων βραχυχρόνια και μακροχρόνια ως και οι αναμενόμενες αυτών αποδόσεις.
- Πολιτική λήψης δανείων για επενδύσεις και κεφαλαίου κινήσεως, ως επίσης και αποπληρωμή αυτών.
- Διαδικασίες για φορολογική ενημέρωση, φορολογικές υποχρεώσεις, απόδοση φόρων και δικαιώματος φορολογικών απαλλαγών.
- Πολιτική πρόσληψης προσωπικού, μισθοδοσίας, κοινωνικών παροχών, αξιολόγησης, εκπαίδευσης και ανάπτυξης και γενικότερα σωστής διαχείρισης του ανθρωπίνου δυναμικού.
- Διαχείριση μηχανολογικού εξοπλισμού και πάγιων περιουσιακών στοιχείων. Λειτουργία και αποδοτικότητα αυτών.
- Ασφάλεια (Security) προσωπικού και περιουσιακών στοιχείων, όπου προσδιορίζονται με σαφήνεια τα μέσα και οι τρόποι προστασίας αυτών.
- Συστήματα I.S.O., έλεγχος διαδικασιών διασφάλισης ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών.
- Σύστημα περιβαλλοντικής προστασίας.
- Εσωτερικό Έλεγχο (Internal Audit), που αποτελεί μέρος του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, που είναι αρμόδιος για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας ως επίσης και των επιμέρους συστημάτων, λειτουργιών αυτού.



Γραφική απεικόνιση ενός Σ.Ε.Ε. μίας σύγχρονης επιχείρησης (Πηγή: Παπαστάθης Π.)

2.3.4 Βασικές αρχές ενός Σ.Ε.Ε.

Ως βασικές αρχές ενός Σ.Ε.Ε., ενδεικτικά, θα μπορούσαμε να αναφέρουμε:

- Κατάλληλη στελέχωση
- Αποκέντρωση της διοίκησης
- Διαχωρισμός καθηκόντων και ευθυνών
- Παροχή εξουσιοδοτήσεων
- Διασφάλιση των συναλλαγών
- Επιτήρηση και επιθεώρηση της εργασίας

- Έγκαιρη και τακτική ενημέρωση

2.3.5 Έκταση ελέγχων ανάλογα με τον κίνδυνο

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

2.3.6 Περιορισμοί Σ.Ε.Ε.

Η αποτελεσματικότητα κάθε Σ.Ε.Ε. επηρεάζεται από συγκεκριμένους εγγενείς περιορισμούς κάθε οικονομικής μονάδας, όπως είναι η παραβίαση των κανόνων του συστήματος εσωτερικού ελέγχου από τη ίδια τη διοίκηση ή με εντολή της, η λανθασμένη χρησιμοποίηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου από το προσωπικό και οι συμπαιγνίες διαφόρων στελεχών ή ακόμη και λειτουργικών μονάδων της επιχείρησης (Καζαντζής, 2006).

Ο παρακάτω πίνακας απεικονίζει τα αποτελέσματα έρευνας που πραγματοποίησε πολυεθνικός οίκος ορκωτών ελεγκτών λογιστών. Από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα προέκυψε ότι η ισχυροποίηση του εσωτερικού ελέγχου των επιχειρήσεων και η άρση των εγγενών περιορισμών αποτελεσματικής λειτουργίας του θα μείωνε σημαντικά τα φαινόμενα της απάτης στις επιχειρήσεις.

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

Αιτίες απάτης (Πηγή: Fraud Survey - New York: KPMG, 1998)

2.4 Συμπερασματικές Παρατηρήσεις

Καταλήγοντας μπορούμε να πούμε ότι ο Εσωτερικός Έλεγχος αποτελείται από όλα τα μέτρα και τις διαδικασίες που παίρνει η διοίκηση για να εξασφαλιστεί η αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης. Στην πραγματικότητα ο Εσωτερικός Έλεγχος επεκτείνεται και πέρα από τις οικονομικές, διαχειριστικές και λογιστικές λειτουργίες της επιχείρησης. Καλύπτει δε όλο το εύρος και το πλάτος των ποικίλων και πολυσύνθετων δραστηριοτήτων της σύγχρονης επιχείρησης. Περιλαμβάνει όλους τους τρόπους και μεθόδους με τις οποίες η ανώτατη Διοίκηση εκχωρεί αρμοδιότητες, δικαιώματα και ευθύνες για ορισμένες λειτουργίες, όπως είναι το Marketing και οι πωλήσεις, οι αγορές και οι διάφορες προμήθειες, οι τεχνικές υπηρεσίες και η παραγωγή, ο έλεγχος αποθεμάτων, το τμήμα προσωπικού, οι οικονομικές υπηρεσίες κλπ.

Κεφάλαιο 3 : Κίνδυνος

3.1 Εισαγωγή - Έννοια και περιεχόμενο κινδύνου

Ο κίνδυνος είναι εμφανής σε όλες τις δραστηριότητες, όλων των οργανισμών ανεξάρτητα από το σκοπό και από την διάρθρωση των λειτουργιών του. Ο κίνδυνος προέρχεται από την δραστηριότητα της επιχείρησης, το εξωτερικό περιβάλλον, τις ενέργειες και τις αποφάσεις του Διοικητικού Συμβουλίου και της Διοίκησης.

Η έννοια του κινδύνου άρχισε να αναπτύσσεται σταδιακά από τα μέσα του 17ου αιώνα από μαθηματικούς που ασχολούνταν με τα τυχερά παιχνίδια (Φάκος, 2008). Ο κίνδυνος την περίοδο εκείνη αναφερόταν ουσιαστικά στην πιθανότητα σε συνδυασμό με τα ενδεχόμενα κέρδη ή απώλειες. Τον 18ο αιώνα εισήχθη στην ασφαλιστική των ναυτιλιακών επιχειρήσεων η ιδέα του κινδύνου ως ουδέτερη έννοια λαμβάνοντας το ίδιο υπόψη τόσο τα κέρδη όσο και τις ζημίες, ενώ το 19ο αιώνα οι ιδέες αναφορικά με τον κίνδυνο εξελίχθηκαν μέσα στα πλαίσια που οριοθέτησε η οικονομική επιστήμη.

Στον 20ο αιώνα η έννοια του κινδύνου άρχισε να σχετίζεται με τις αρνητικές εκροές στη μηχανική και την επιστήμη με ειδικότερες αναφορές στους κινδύνους που τίθενται από τις σύγχρονες τεχνολογικές εξελίξεις στις πετροχημικές και πυρηνικές βιομηχανίες.

Ο όρος «έκθεση στον κίνδυνο» βρίσκει πλήρη εφαρμογή στο συνδυασμό που γίνεται και αφορά τη δυνατότητα των ενδεχόμενων συμβάντων και το μέγεθος της επίδρασης τους. Το έργο της διαχείρισης κινδύνων συνίσταται στη διαχείριση της κατάστασης αυτής σ' ένα αποδεκτό επίπεδο με την ανάληψη δράσης που στοχεύει στη δυνατότητα και την επίδραση (ή και τα δύο) προσδιορίζοντας ταυτόχρονα την αναγνώριση των στοιχείων που μπορούν να ελεγχθούν.

3.2 Ορισμός Επιχειρηματικού Κινδύνου

Με την έννοια του κινδύνου (Atkinson, 2003) εννοούμε ένα γεγονός το οποίο μπορεί να οδηγήσει σε εταιρική ζημία συμπεριλαμβανομένων και των χαμένων ευκαιριών από ενέργειες που δεν έγιναν από την διοίκηση της εταιρείας. Η έννοια του κινδύνου συμπεριλαμβάνει τόσο τους εσωτερικούς, όσο και τους εξωτερικούς προς την επιχείρηση κινδύνους, δηλαδή τόσο αυτούς που δύναται να προβλεφθούν και να διαχειρισθούν κατάλληλα από την επιχείρηση

(εσωτερικοί κίνδυνοι), όσο και αυτούς που δεν μπορούν να ελεγχθούν απόλυτα από αυτή (εξωτερικοί κίνδυνοι).

Η διαχείριση επιχειρηματικού κινδύνου είναι μια δομημένη και συνεχής διαδικασία που διενεργείται σε όλη την επιχείρηση για να διαπιστωθούν τα αίτια προκειμένου να γίνει η διαχείριση όλων των ευκαιριών αλλά και των απειλών που επηρεάζουν την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Επομένως, οι κίνδυνοι μπορεί να θεωρηθεί ότι ανακύπτουν με δύο τρόπους,

- είτε ως άμεσες απειλές (καταστροφικά γεγονότα) οι οποίες μπορούν να οδηγήσουν στην αποτυχία επίτευξης των στόχων ή
- είτε ως ευκαιρίες (εποικοδομητικά γεγονότα) οι οποίες μπορούν να προσφέρουν ένα βελτιωμένο τρόπο για την επίτευξη των στόχων.

Η διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων αποτελεί λοιπόν ένα από τα σημαντικότερα θέματα που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι επιχειρηματικές μονάδες καθώς όλες, είτε σε μεγαλύτερο είτε σε μικρότερο βαθμό, αναλαμβάνουν κινδύνους για την επίτευξη των στόχων τους. Το επίκεντρο του ενδιαφέροντος κάθε επιχείρησης εστιάζεται στην λογική και αποτελεσματική διαχείριση των κινδύνων ώστε να διασφαλίζεται αποτελεσματικά τόσο η διαχρονική και απρόσκοπτη ανάπτυξή της όσο και η ικανοποιητική απόδοσή της, ανάλογα με το εκάστοτε αναλαμβανόμενο επίπεδο κινδύνου.

Οι σημαντικότεροι λόγοι οι οποίοι προσδίδουν μια αυξημένη σημαντικότητα στην έννοια του επιχειρηματικού κινδύνου μπορούν να συνοψιστούν στα ακόλουθα (Καραμάνης, 2008):

1. Την αυξανόμενη ταχύτητα αλλαγών στο οικονομικό και πολιτικό περιβάλλον.
2. Τον αυξανόμενο ανταγωνισμό και ανάγκη ικανοποίησης των πελατών.
3. Την διεθνοποίηση της οικονομίας και των επιχειρηματικών πρακτικών.

Στον πίνακα που ακολουθεί συνοψίζονται οι διαφορές ανάμεσα στην παραδοσιακή διαχείριση των κινδύνων και τη διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων (E.R.M.):

Παραδοσιακή διαχείριση των κινδύνων	Διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων
Ο κίνδυνος αποτελεί εξατομικευμένο βλαπτικό παράγοντα.	Ο κίνδυνος εντάσσεται στο περιεχόμενο της επιχειρηματικής στρατηγικής.
Αναγνώριση και εκτίμηση του κινδύνου	Ανάπτυξη χαρτοφυλακίου κινδύνων
Εστίαση σε μεμονωμένους κινδύνους	Εστίαση στους κρίσιμους κινδύνους
Βελτίωση του κινδύνου	Βελτιστοποίηση του κινδύνου
Όρια κινδύνου	Στρατηγική κινδύνου
Ο κίνδυνος δεν ανήκει σε κανένα	Προσδιορισμός ευθυνών για τον κίνδυνο
Τυχαία ποσοτικοποίηση του κινδύνου	Παρακολούθηση και μέτρηση των κινδύνων
« ο κίνδυνος δεν είναι ευθύνη μου»	«ο κίνδυνος είναι ευθύνη όλων»

Διαφορές μεταξύ E.R.M. και παραδοσιακών τρόπων διαχείρισης κινδύνων.
Πηγή: Banham R.

3.3 Κατηγορίες και Είδη Επιχειρηματικών Κινδύνων

Οι κυριότερες κατηγορίες κινδύνων που αντιμετωπίζουν οι σύγχρονες οικονομικές μονάδες είναι οι παρακάτω:

1. Επιχειρηματικοί κίνδυνοι (business risks): Σχετίζονται με τον κλάδο παραγωγής στον οποίο ανήκει η επιχείρηση και με την αγορά στην οποία δραστηριοποιείται.
2. Εμπορικοί κίνδυνοι (market risks): Αναφέρονται στις απώλειες που πιθανόν να προκύψουν μετά από λανθασμένες κινήσεις στην αγορά. Σημαντικός παράγοντας δημιουργίας εμπορικών κινδύνων είναι το δυσμενές οικονομικό περιβάλλον στο οποίο μπορεί να βρίσκεται μια χώρα.
3. Πιστωτικοί κίνδυνοι (credit risks): Αφορούν την πιθανότητα αδυναμίας της επιχείρησης να εκπληρώσει τις χρηματικές της υποχρεώσεις.
4. Κίνδυνοι ρευστότητας (liquidity risks): Παρουσιάζονται λόγω της απότομης και μη αναμενόμενης αυξομείωσης της τιμής των πρώτων υλών και ορισμένων αγαθών ή υπηρεσιών, η οποία διαταράσσει την ομαλή λειτουργία της αγοράς.
5. Λειτουργικοί κίνδυνοι (operational risks): Αναφέρονται σε επιχειρήσεις του δευτερογενούς τομέα της οικονομίας αφού σχετίζονται με βλάβες που παρουσιάζονται στον πάγιο εξοπλισμό (μηχανήματα) λόγω πλημμελούς συντήρησης κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας. Ορισμένες φορές οι κίνδυνοι αυτής της κατηγορίας προκύπτουν από λανθασμένους

χειρισμούς του ανθρώπινου δυναμικού λόγω της απουσίας επαρκούς γνώσης, ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης και εκπαίδευσης.

6. Νομικοί κίνδυνοι (legal risks): Εμφανίζονται σε περιπτώσεις μη τήρησης συμβολαίων και συμβάσεων. Αφορούν καταστάσεις που είναι αντίθετες με το νομικό πλαίσιο της χώρας στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

Υπάρχουν πολλοί διαφορετικοί τρόποι κατηγοριοποίησης των επιχειρηματικών κινδύνων που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις. Μια διάκριση που προτείνει ο Ορκωτός Ελεγκτής κ. Δ. Φάκος είναι η εξής:

1. Στρατηγικοί	2. Οικονομικοί	3. Λειτουργικοί	4. Τεχνογνωσίας
α) Δομής αγοράς β) Κυβερνητικής διοικήσεως	γ) Οικονομικής πληροφόρησης α) Αγοράς β) Ρευστότητας και πιστώσεων δ) Κεφαλαιακής δομής	α) Επιχειρησιακών δραστηριοτήτων β) Πάγιων Περιουσιακών στοιχείων γ) Ανθρώπινου δυναμικού και κουλτούρας δ) Νομικών αδυναμιών	α) Συστημάτων β) Διαχείρισης πληροφοριών

Κατηγοριοποίηση των επιχειρηματικών κινδύνων

3.4 Διαχείριση Επιχειρηματικού Κινδύνου

3.4.1 Ορισμός της Διαχείρισης Επιχειρηματικών Κινδύνων

Το πλαίσιο C.O.S.O. E.R.M, προσδιορίζει τη διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων ως «μια διαδικασία η οποία επηρεάζεται από το διοικητικό συμβούλιο, τη διεύθυνση και το λοιπό προσωπικό, περιλαμβάνει τον εσωτερικό έλεγχο και εφαρμόζεται σε όλη την έκταση της επιχείρησης, σχεδιασμένη με τέτοιο τρόπο ώστε να παρέχει τη λογική και βέβαιη διαβεβαίωση αναφορικά με την επίτευξη των στόχων στις ακόλουθες κατηγορίες:

- την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των λειτουργιών
- την αξιοπιστία των χρηματοοικονομικών αναφορών και
- τη συμμόρφωση με τους ισχύοντες νόμους και κανόνες.»

3.4.2 Στρατηγική Διαχείρισης Επιχειρηματικών Κινδύνων

Τόσο η στρατηγική, όσο και η ανάπτυξη σχετικής μεθοδολογίας διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων αποτελούν ευθύνη της ανώτατης διοίκησης της επιχείρησης. Το Διοικητικό Συμβούλιο ως το ανώτατο όργανο άσκησης διοίκησης θα πρέπει να αναλαμβάνει την ευθύνη της αναγνώρισης, εκτίμησης και διαχείρισης των κινδύνων που χαρακτηρίζουν τον οργανισμό του οποίου έχει αναλάβει την διακυβέρνηση.

Η μεθοδολογία ERM ενοποίησε την μέχρι σήμερα συσσωρευμένη γνώση σχετικά με την αξιολόγηση και διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων τόσο ως προς τις βασικές αρχές της μεθοδολογίας, όσο και ως προς την υιοθέτηση κοινής γλώσσας στα ενδιαφερόμενα μέρη. Η ανωτέρω μεθοδολογία θεωρεί ως καλή πρακτική την συστηματική προσέγγιση των κινδύνων που χαρακτηρίζουν τον οργανισμό με την κατωτέρω σειρά ενεργειών (COSO ERM, 2004):

1. Αναγνώριση και Αξιολόγηση του Εσωτερικού Περιβάλλοντος της επιχείρησης (Internal Environment), όπως για παράδειγμα την φιλοσοφία της διοίκησης, την δομή του Διοικητικού Συμβουλίου, τις πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού κ.λ.π. :
2. Καθορισμό και καταγραφή των επιχειρησιακών στόχων (Objective Setting).
3. Αναγνώριση γεγονότων τα οποία μπορεί να έχουν θετική ή αρνητική επίδραση στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης (Event Identification).
4. Αξιολόγηση των Κινδύνων σε σχέση με τους επιχειρησιακούς στόχους (Risk Assessment).
5. Αντιμετώπιση των Κινδύνων ανάλογα με το επιθυμητό επίπεδο αποδοχής τους από την διοίκηση της εταιρείας (Risk Response).
6. Εγκαθίδρυση δικλίδων ασφαλείας (σημείων ελέγχου) π.χ. διά μέσου επιχειρησιακών πολιτικών και διαδικασιών προκειμένου να αντιμετωπίζονται οι κίνδυνοι (Control Activities).
7. Εγκαθίδρυση διαδικασιών και πρακτικών πληροφόρησης και επικοινωνίας τόσο στο εσωτερικό, όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας (Information and Communication).
8. Εγκαθίδρυση διαδικασιών επισκόπησης των διαδικασιών διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων από την διοίκηση της εταιρείας, είτε από την ίδια ή από ανεξάρτητο όργανο αυτής (π.χ. υπηρεσία διαχείρισης και παρακολούθησης κινδύνων, εσωτερικό έλεγχο, κ.λ.π.).

Σημαντικός αριθμός μεθοδολογιών και στρατηγικών διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων έχουν αναπτυχθεί με παρόμοια λογική που περιλαμβάνει την καθιέρωση στόχων, αναγνώριση, αξιολόγηση, ταξινόμηση και ιεράρχηση κινδύνων, ανάπτυξη στρατηγικών αντιμετώπισης τους και παρακολούθηση – επισκόπηση αυτών. Η σημαντικότερη παράμετρος ίσως στην ανωτέρω περιγραφόμενη διαδικασία σχετίζεται με την πλήρη και επαρκή αναγνώριση των κινδύνων, καθώς σε αυτό το στάδιο καταγράφονται μεν οι κίνδυνοι είναι όμως πολύ εύκολη η παράλειψη ορισμένων εξ' αυτών, γεγονός που δεν εξασφαλίζει την κατάλληλη διαχείριση τους προς όφελος της εταιρείας.

Απαραίτητο συστατικό για την αποτελεσματική διαχείριση του κινδύνου αποτελεί η ύπαρξη κατάλληλου πλαισίου για την οργάνωση και λειτουργία της επιχείρησης (Περιβάλλον Ελέγχου). Το πλαίσιο αυτό θα πρέπει να εξασφαλίζει την δυνατότητα αποτελεσματικής επικοινωνίας τόσο από πάνω προς τα κάτω (top down), όσο και από κάτω προς τα πάνω (bottom up) σε ολόκληρο τον οργανισμό.

3.5 Διεργασία ανάλυσης και διαχείρισης κινδύνου

Η διαχείριση του κινδύνου είναι ο κεντρικός πυρήνας της διαχείρισης της στρατηγικής του κάθε οργανισμού. Το επίκεντρο της καλής διαχείρισης κινδύνου είναι η αναγνώριση και ο χειρισμός αυτών των κινδύνων. Στόχος της διαχείρισης αυτής είναι να προσθέσει τη μέγιστη αειφόρο αξία σε όλες τις δραστηριότητες του οργανισμού. Αυξάνει την πιθανότητα επιτυχίας, και μειώνει ως εκ τούτου την αβεβαιότητα επίτευξης των συνολικών στόχων του οργανισμού (A.I.R.M.I.C., 2002).

Η διαχείριση κινδύνου θα έπρεπε να είναι μία συνεχής και αναπτυσσόμενη διεργασία, η οποία να διατρέχει τη στρατηγική του οργανισμού αλλά και την υλοποίηση αυτής της στρατηγικής. Θα έπρεπε να προσεγγίζει μεθοδικά όλους τους κινδύνους που περιβάλλουν τις παλαιότερες, τρέχουσες και ιδιαίτερες τις μελλοντικές δραστηριότητες της οικονομικής μονάδας.

Η διεργασία ανάλυσης κινδύνου βοηθάει την αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία του οργανισμού με την αναγνώριση εκείνων των κινδύνων οι οποίοι ενδιαφέρουν άμεσα τη διοίκηση. Η διοίκηση θα πρέπει να θέσει προτεραιότητα στις ενέργειες ελέγχου κινδύνου με προοπτική το αποτέλεσμα των ενεργειών αυτών να ωφελήσουν τον οργανισμό.

Οι προτεινόμενοι έλεγχοι χρειάζεται να μετρηθούν σε σχέση με τη δυνητική οικονομική επίπτωση σε περίπτωση που δεν ληφθεί κανένα απολύτως μέτρο, έναντι του κόστους των

προτεινόμενων ενεργειών και οι οποίες απαιτούν σταθερά περισσότερες λεπτομερείς πληροφορίες και έρευνες από αυτές που είναι άμεσα διαθέσιμες.

Για τους παραπάνω λόγους, το κόστος εφαρμογής θα πρέπει να καθορισθεί επακριβώς. Πρέπει να υπολογισθεί ορθολογικά και άμεσα μιας και μπορεί να αποτελέσει τη βάση επί της οποίας μετριέται η αποτελεσματικότητα του κόστους. Η ζημιά που αναμένεται στην περίπτωση που δεν ληφθούν μέτρα, θα πρέπει επίσης να εκτιμηθεί έτσι ώστε η διοίκηση προβαίνοντας στη σύγκριση των αποτελεσμάτων, να μπορεί να αποφασίσει εάν και κατά πόσον θα εφαρμοσθούν τα μέτρα ελέγχου του κινδύνου.

Στη συνέχεια θα αναλυθούν τα πιο διαδεδομένα στάδια της διεργασίας διαχείρισης κινδύνου:

3.5.1 Αναγνώριση κινδύνου

Η αναγνώριση του κινδύνου είναι το πιο σημαντικό και δύσκολο στάδιο στη διαχείριση των κινδύνων. Η βασική μεταβλητή για την αναγνώριση του κινδύνου είναι η επισταμένη αξιολόγηση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών της κατάστασης που θα οδηγήσουν στο δυσμενές γεγονός.

Η αναγνώριση κινδύνου σκοπό έχει την ταυτοποίηση της έκθεσης του οργανισμού στην αβεβαιότητα. Αυτό απαιτεί μία βαθιά γνώση του οργανισμού, της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται, του νομικού, κοινωνικού, πολιτικού και πολιτισμικού περιβάλλοντος, στο οποίο ενυπάρχει, καθώς και της συνεπούς κατανόησης των στρατηγικών και λειτουργικών στόχων της. Στα παραπάνω συμπεριλαμβάνονται και οι κρίσιμοι παράγοντες για την επιτυχία στην αντιμετώπιση καθώς και όλες οι απειλές ή ευκαιρίες που σχετίζονται με την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Κάποια παραδείγματα τεχνικών αναγνώρισης κινδύνου αποτελούν:

- Η σύσκεψη για ανταλλαγή ιδεών (brainstorming)
- Τα ερωτηματολόγια
- Οι επιχειρησιακές μελέτες που εξετάζουν κάθε επιχειρησιακή διεργασία και περιγράφουν αμφότερα τις εσωτερικές διεργασίες και τους εξωτερικούς παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν αυτές τις διεργασίες.
- Η βιομηχανική δοκιμασία επίδοσης (benchmarking)

- Η ανάλυση σεναρίου κινδύνου
- Τα εργαστήρια αποτίμησης κινδύνου
- Η εξέταση περιστατικού
- Ο έλεγχος και η επιθεώρηση
- Οι Μελέτες Κινδύνου και Λειτουργικότητας ή HAZOP (Hazard & Operability Studies).

3.5.2 Εκτίμηση κινδύνου

Η εκτίμηση κινδύνου διακρίνεται σε ποσοτική, μερικώς ποσοτική ή ποιοτική ανάλογα με την πιθανότητα εμφάνισης και την πιθανή συνέπεια. Για παράδειγμα, οι συνέπειες των διαφόρων τύπων απειλών (downside risks) και ευκαιριών (upside risks) μπορεί να είναι υψηλές, μεσαίες ή χαμηλές.

3.5.3 Προφίλ κινδύνου

Το αποτέλεσμα της διεργασίας ανάλυσης κινδύνου μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να παραχθεί ένα προφίλ κινδύνου το οποίο δείχνει το βαθμό σημαντικότητας του κάθε κινδύνου και παρέχει ένα εργαλείο για τον καθορισμό προτεραιοτήτων των προσπαθειών χειρισμού κινδύνων. Κατηγοριοποιεί κάθε αναγνωρισμένο κίνδυνο προκειμένου να δώσει μια άποψη της σχετικής σημαντικότητας.

Αυτή η διεργασία επιτρέπει τη χαρτογράφηση του κινδύνου στην επιχειρηματική περιοχή που επηρεάζεται, περιγράφει τις βασικές διαδικασίες ελέγχου σε εφαρμογή και υποδεικνύει περιοχές όπου το επίπεδο επένδυσης ελέγχου του κινδύνου μπορεί να αυξηθεί, να μειωθεί ή να ανακατανεμηθεί.

3.5.4 Αξιολόγηση κινδύνου

Όταν η διεργασία ανάλυσης κινδύνου έχει ολοκληρωθεί, είναι αναγκαίο οι εκτιμημένοι κίνδυνοι να συγκριθούν με τα κριτήρια κινδύνου που θεωρεί σημαντικά ο κάθε οργανισμός. Τα κριτήρια κινδύνου μπορεί να περιλαμβάνουν σχετικά κόστη και οφέλη, νομικές απαιτήσεις, κοινωνικοοικονομικούς και περιβαλλοντικούς παράγοντες, ανησυχίες των εχόντων έννομο ενδιαφέρον (stakeholders) και πολλούς άλλους λόγους. Η αξιολόγηση

κινδύνου επομένως, λαμβάνεται σοβαρά υπόψη στη λήψη των αποφάσεων σχετικά με τη σημαντικότητα των κινδύνων για τον κάθε οργανισμό και στο κατά πόσον ο κάθε κίνδυνος θα έπρεπε να γίνει αποδεκτός ή να αντιμετωπισθεί.

3.5.5 Χειρισμός κινδύνου

Ο χειρισμός κινδύνου είναι η διεργασία της επιλογής και εφαρμογής μέτρων για να τροποποιηθεί ο κίνδυνος. Ο χειρισμός κινδύνου περιλαμβάνει, ως πιο σημαντικό στοιχείο, τον έλεγχο για τη μείωση του κινδύνου, αλλά επεκτείνεται ακόμη περισσότερο και σε περιπτώσεις όπως η αποφυγή κινδύνου, η μεταφορά κινδύνου, η χρηματοδότηση κινδύνου και άλλες ακόμη εξίσου σημαντικές.

Οποιοδήποτε σύστημα χειρισμού κινδύνου θα έπρεπε να παρέχει, ως το ελάχιστο:

- αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία του οργανισμού,
- αποτελεσματικά εσωτερικά μέτρα ελέγχου,
- συμμόρφωση με νόμους και κανονισμούς.

3.5.6 Παρακολούθηση και ανασκόπηση της διαχείρισης κινδύνου

Η αποτελεσματική διαχείριση κινδύνου απαιτεί μία δομή αναφορών και ανασκόπησης η οποία είναι απαραίτητη προκειμένου να διασφαλίσει την αναγνώριση των κινδύνων και την αποτελεσματική αποτίμηση, με δεδομένο ότι θα ληφθούν όλα τα κατάλληλα μέτρα ελέγχου και οι αναγκαίες αντιμετώπισεις. Τακτικές επιθεωρήσεις για τον έλεγχο της πολιτικής όπως και της συμμόρφωσης με τα καθιερωμένα πρότυπα θα έπρεπε να πραγματοποιούνται τακτικά και η επίδοση ως προς τα πρότυπα να ανασκοπείται για να διαπιστώνονται οι ευκαιρίες για βελτίωση.

Οι οργανισμοί είναι δυναμικοί και λειτουργούν σε δυναμικά περιβάλλοντα. Οι αλλαγές στον οργανισμό και στο περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν πρέπει να αναγνωρίζονται και ανάλογα να γίνονται οι κατάλληλες μεταβολές στα συστήματα που διαθέτουν.

Η διεργασία παρακολούθησης θα πρέπει να παρέχει τη διασφάλιση ότι υπάρχουν μέτρα ελέγχου σε εφαρμογή, κατάλληλα για τις δραστηριότητες του οργανισμού και ότι οι διαδικασίες κατανοούνται και ακολουθούνται.

Οποιαδήποτε διεργασία παρακολούθησης και ανασκόπησης θα πρέπει επίσης να καθορίζει εάν και κατά πόσον:

- τα μέτρα που υιοθετήθηκαν είχαν σαν αποτέλεσμα αυτό που είχε τεθεί ως αρχική στόχευση,
- οι διαδικασίες που υιοθετήθηκαν και η πληροφορία που συλλέχθηκε για τη διεξαγωγή της αποτίμησης ήταν οι κατάλληλες,
- η βελτιωμένη γνώση θα είχε βοηθήσει να ληφθούν καλύτερες αποφάσεις και να αποτιμηθεί τι διδάγματα θα μπορούσαν να αποκτηθούν για τις μελλοντικές αποτιμήσεις και τη διαχείριση των κινδύνων.

Κεφάλαιο 4: Σχέση εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης κινδύνου

4.1 Γενικά

Ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί μέρος του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου (Σ.Ε.Ε.) και σε καμία περίπτωση δεν μπορεί να προσφέρει απόλυτη κάλυψη για τους κινδύνους που χαρακτηρίζουν την επιχείρηση από μόνος του, χωρίς την συνδρομή της διοίκησης της επιχείρησης. Όλοι οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν εσωτερικούς και εξωτερικούς κινδύνους οι οποίοι αν δεν αντιμετωπιστούν επαρκώς μπορεί να εμποδίσουν την επιχείρηση στο να:

- Συνεχίσει την δραστηριότητα της απρόσκοπτα
- Να ανταγωνιστεί επιτυχώς στην αγορά
- Να διατηρήσει την οικονομική της δύναμη και την φήμη της
- Να διατηρήσει την ποιότητα του προσωπικού της, καθώς επίσης και των προϊόντων και υπηρεσιών που παρέχει στους πελάτες της.

Οι διοικήσεις των εταιρειών θα πρέπει να εστιάζουν σε όλους τους κινδύνους ανεξαρτήτως επιπέδου (λειτουργίας, δραστηριότητας, κλπ.). Οι κίνδυνοι δεν μπορούν να εξαλειφθούν τελείως οπότε αποτελεί βασική απόφαση για την ίδια την επιχείρηση ή τον οργανισμό να αποφασίσει για την έκταση των κινδύνων που επιθυμεί να αναλάβει και η όλη της προσπάθεια θα πρέπει να περιλαμβάνει τον περιορισμό του σε αποδεκτά επίπεδα. Σε καμία περίπτωση ο Εσωτερικός Έλεγχος δεν θα πρέπει να προβαίνει σε διαχείριση του κινδύνου, παρά μόνο σε αξιολόγηση αυτού και υποβολή σχετικών συστάσεων βελτίωσης ή αναθεώρησης προς την διοίκηση της επιχείρησης ή του οργανισμού που είναι η αρμόδια για την αναγνώριση, αξιολόγηση και διαχείριση των κινδύνων. Αυτή ακριβώς η δυνατότητα του Εσωτερικού Ελέγχου να επισκοπεί τις διαδικασίες διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων και να αξιολογεί τους κινδύνους της επιχείρησης προσθέτει αξία και κατευθύνεται πέρα από τα όρια μιας απλής επισκόπησης λειτουργίας ή συναλλακτικού κύκλου.

4.2 Ο Εσωτερικός Έλεγχος με βάση τον κίνδυνο (Risk Based Internal Auditing – R.B.I.A.)

Ο Εσωτερικός Έλεγχος με βάση τον κίνδυνο αποτελεί την μεθοδολογία που παρέχει τη διαβεβαίωση ότι το πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων λειτουργεί όπως απαιτείται από το

διοικητικό συμβούλιο. Η προσέγγιση της R.B.I.A. συμπεριλαμβάνει και τη διεύθυνση σε πολύ μεγαλύτερη έκταση από τη συνήθη λειτουργία της. Η μεθοδολογία αυτή αποσκοπεί στην παροχή διαβεβαίωσης αναφορικά με τις διαδικασίες διαχείρισης των κινδύνων οι οποίες καλύπτουν όλους τους σημαντικούς κινδύνους που απειλούν τους στόχους του οργανισμού. Επομένως, υπάρχουν τέσσερα στοιχεία τα οποία οι επικεφαλής του Εσωτερικού Ελέγχου πρέπει να εξετάσουν (Griffiths, 2006):

1. Το βαθμό στον οποίο το διοικητικό συμβούλιο και η διεύθυνση καθορίζουν, αξιολογούν, διαχειρίζονται και παρακολουθούν τους κινδύνους.
2. Την ύπαρξη ενός καταλόγου κινδύνων (προφίλ κινδύνου), ο οποίος περιλαμβάνει όλους τους σημαντικούς κινδύνους και το βαθμό στον οποίο ο σχεδιασμός του ελέγχου μπορεί να βασιστεί πάνω του.
3. Τη σύνθεση ενός περιβάλλοντος ελέγχου, το οποίο περιλαμβάνει εκείνους τους ελέγχους που αποσκοπούν στην παροχή της διαβεβαίωσης ότι όλοι οι εγγενείς κίνδυνοι, πάνω από το αποδεκτό ποσοστό κινδύνου, τυγχάνουν της κατάλληλης διαχείρισης.
4. Τη διεξαγωγή μεμονωμένων ελέγχων, οι οποίοι θα καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι οι εγγενείς κίνδυνοι, οι οποίοι είναι μεγαλύτεροι από τα αποδεκτά ποσά κινδύνου, ελέγχονται για την μείωση τους στα αποδεκτά ποσά.

4.2.1 Σκοποί της Risk Based Internal Auditing

Σύμφωνα με το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών του Ηνωμένου Βασιλείου και της Ιρλανδίας, σκοπός της R.B.I.A είναι η παροχή της λογικής διαβεβαίωσης στο διοικητικό συμβούλιο ότι:

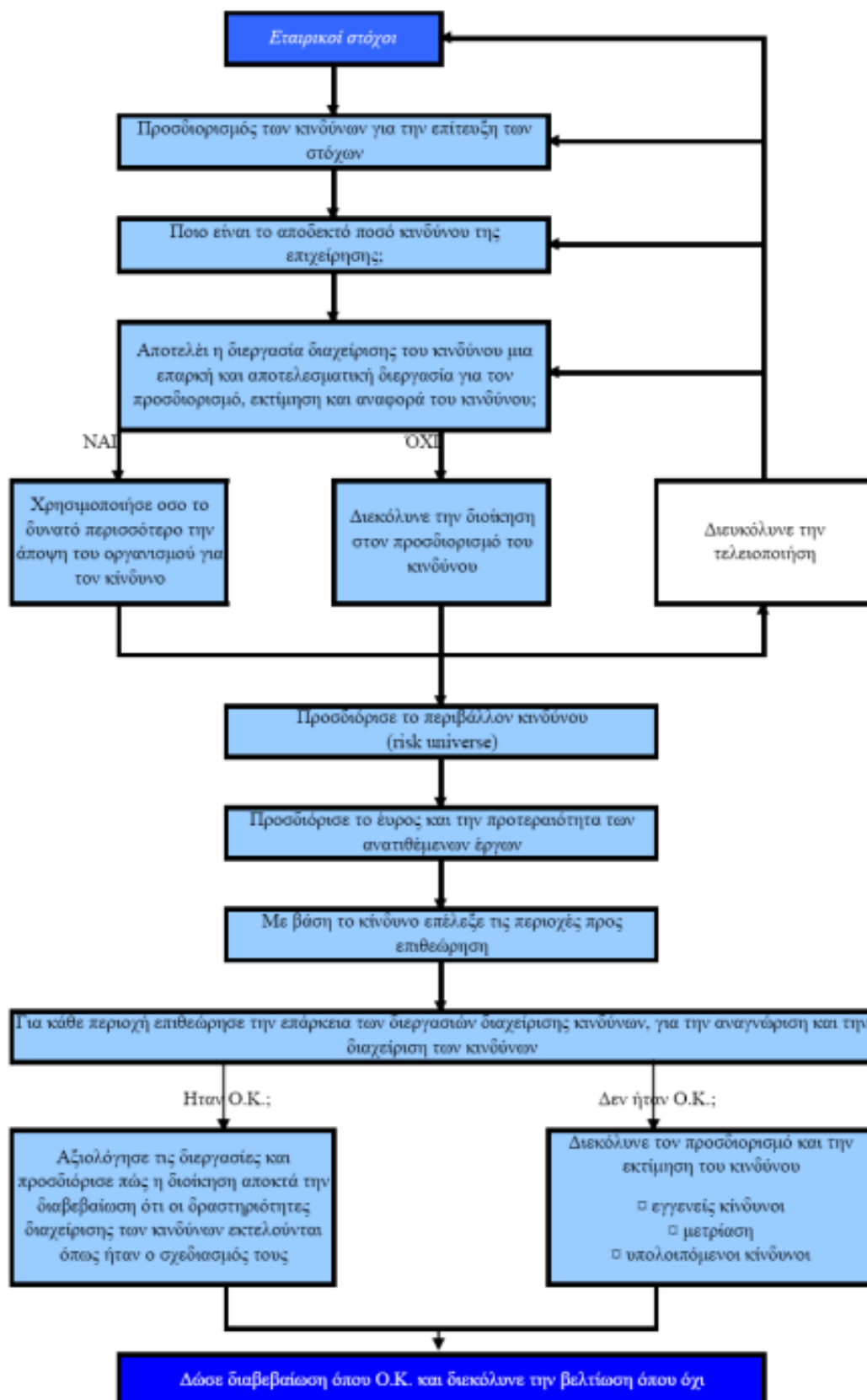
1. οι διαδικασίες διαχείρισης κινδύνου που έχουν τοποθετηθεί από την διοίκηση μέσα στον οργανισμό (καλύπτοντας όλες τις διαδικασίες διαχείρισης κινδύνων σε επίπεδο εταιρικό, τμήματος, επιχειρηματικής μονάδας, επιχειρηματικής διαδικασίας κτλ.) λειτουργούν με τον ίδιο τρόπο ακριβώς με αυτόν που περιγράφεται στους αρχικούς σκοπούς της λειτουργίας τους,
2. οι διαδικασίες της διαχείρισης των κινδύνων προέρχονται από υγιή σχεδιασμό,

3. οι τρόποι αντιμετώπισης που πραγματοποίησε η διεύθυνση για τους κινδύνους τους οποίους ήθελε να διαχειριστεί, είναι εξίσου επαρκείς και αποτελεσματικοί στην μείωση των κινδύνων αυτών σε ένα επίπεδο αποδεκτό από το συμβούλιο και

4. είναι εγκατεστημένο ένα υγιές πλαίσιο ελέγχων ώστε να μειώνει επαρκώς τους κινδύνους που η διεύθυνση επιθυμεί να χειριστεί.

4.2.2 Η διαδικασία της Risk Based Internal Auditing

Η R.B.I.A. ξεκινάει με τους επιχειρηματικούς στόχους και στη συνέχεια εστιάζεται στους κινδύνους εκείνους που η διοίκηση εκτιμά ότι μπορεί να εμποδίσουν την επίτευξη τους. Το σχήμα που ακολουθεί παρουσιάζει την προσέγγιση της R.B.I.A.:



Η διαδικασία της R.B.I.A. Πηγή: I.I.A. UK & Ireland

Το σημαντικό σημείο για την εκκίνηση της R.B.I.A. αποτελεί ο καθορισμός των κατάλληλων στόχων από τον οργανισμό και ο προσδιορισμός εάν η επιχείρηση διαθέτει μια επαρκή διεργασία για τον προσδιορισμό, την εκτίμηση και την διαχείριση των κινδύνων που επιδρούν στην επίτευξη των στόχων αυτών.

Σε ένα ώριμο περιβάλλον διαχείρισης κινδύνων η εργασία του εσωτερικού ελέγχου μπορεί να εστιάζεται:

1. στον έλεγχο της δομής της διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων όπως για παράδειγμα στις πηγές, τα έγγραφα, τις μεθόδους και τις αναφορές,
2. στον έλεγχο ολόκληρου του συστήματος των εσωτερικών ασφαλιστικών μηχανισμών για το σύνολο του οργανισμού και τα μεμονωμένα τμήματα,
3. στην εκτέλεση αναθέσεων μεμονωμένων ελέγχων που αφορούν κυρίως συγκεκριμένους κινδύνους. Στις περιπτώσεις κατά τις οποίες ένας σημαντικός αριθμός κινδύνων ελέγχεται μέσω ενός κοινού συστήματος ή διαδικασίας, μπορεί να είναι κατάλληλη η εκτέλεση ενός συνδυασμένου ελέγχου του συστήματος αυτού ή της διαδικασίας.

Σε ένα λιγότερο ώριμο περιβάλλον διαχείρισης κινδύνων, όπου η ανάθεση μεμονωμένων κινδύνων εστιάζεται κυρίως σε ολοκληρωμένα συστήματα, διεργασίες ή επιχειρηματικές μονάδες, ο Εσωτερικός Έλεγχος χρειάζεται να αναθεωρεί τους επιχειρηματικούς στόχους και τις διεργασίες διαχείρισης κινδύνων μέσα σε καθεμία από τις ελεγχόμενες οντότητες.

Ωστόσο, οι οργανισμοί δεν βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο εφαρμογής ή ωριμότητας για τη διαχείριση των κινδύνων. Ο ακόλουθος πίνακας απεικονίζει το εύρος σταδίων ωριμότητας στην διαχείριση των κινδύνων και την προσέγγιση του εσωτερικού ελέγχου που μπορεί να υιοθετηθεί σε κάθε στάδιο.

Ωριμότητα του κινδύνου	Βασικά Χαρακτηριστικά	Προσέγγιση Εσωτερικού Ελέγχου
Αγνοία (Risk naive)	Δεν έχει αναπτυχθεί επίσημη προσέγγιση στην διαχείριση κινδύνων.	Προώθηση της διαχείρισης των κινδύνων και στήριξη στην εκτίμηση του ελεγκτικού κινδύνου.
Επαγρύπνηση (Risk Aware)	Πολλές διαφορετικές μεμονωμένες προσεγγίσεις στην διαχείριση των κινδύνων.	Προώθηση μιας ευρείας επιχειρηματικής προσέγγισης στην διαχείριση των κινδύνων και στήριξη στην εκτίμηση του ελεγκτικού κινδύνου.
Καθορισμός (Risk defined)	Τοποθέτηση στρατηγικών και πολιτικών και επικοινωνία αυτών.	Διευκόλυνση της διαχείρισης κινδύνων με την διαχείριση κινδύνων και χρήση της εκτίμησης της διοίκησης για τους κινδύνους όπου αυτή είναι εφαρμόσιμη.
Διαχείριση (Risk managed)	Ανάπτυξη και επικοινωνία μιας ευρείας προσέγγισης στη διαχείριση των κινδύνων.	Έλεγχος των διεργασιών διαχείρισης κινδύνων και χρήση της εκτίμησης της διοίκησης για τους κινδύνους όπου αυτή είναι εφαρμόσιμη.
Ενεργοποίηση (Risk enabled)	Πλήρης ενσωμάτωση της διαχείρισης κινδύνων και του εσωτερικού ελέγχου στις λειτουργίες.	Έλεγχος των διεργασιών διαχείρισης κινδύνων και χρήση της εκτίμησης της διοίκησης για τους κινδύνους όπου αυτή είναι εφαρμόσιμη.

Στάδια ωριμότητας της διαχείρισης κινδύνων και προσεγγίσεις εσωτερικού ελέγχου.

Πηγή: IIA UK & Ireland.

4.2.3 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της Risk Based Internal Auditing

Η μεθοδολογία της R.B.I.A. παρουσιάζει αρκετά σημαντικά πλεονεκτήματα. Αρχικά, δεν απαιτεί περίπλοκους ορισμούς εσωτερικού ελέγχου και προσδιορισμό των λειτουργιών καθώς το ίδιο το σύστημα περικλείει το σύνολο του οργανισμού και των διεργασιών του, αποτελώντας μέρος της διαδικασίας του. Επίσης, μπορεί εύκολα να απεικονίσει την αναλογία των σημαντικών κινδύνων που έχουν ελεγχθεί και τα αποτελέσματα του ελέγχου παρέχοντας στο διοικητικό συμβούλιο την εγκυρότητα για την αποτελεσματικότητα του συστήματος ελέγχου της εταιρίας.

Ταυτόχρονα συνδέει όλα τα χαρακτηριστικά του εσωτερικού ελέγχου μεταξύ τους, τις διεργασίες, τους κινδύνους, τους ασφαλιστικούς μηχανισμούς, τα τεστ και τις αναφορές. Η συνάφεια των τεστ μπορεί να συσχετισθεί με το συνολικό πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων, λόγω των σχέσεων που καθορίζονται στη βάση των δεδομένων του κινδύνου και του ελέγχου. Γίνεται λοιπόν φανερό ότι η μεθοδολογία της R.B.I.A. είναι περισσότερο αποδεκτή από τον κάθε οργανισμό, καθώς απαιτεί τη στενή συμμετοχή του στη διεργασία του ελέγχου. Επιπλέον, η ελεγκτική εργασία γίνεται πιο ενδιαφέρουσα και ελκυστική για το προσωπικό

διότι η διαδικασία επεκτείνεται και σε περιοχές μη χρηματοοικονομικού ενδιαφέροντος. Επίσης η συγκεκριμένη μεθοδολογία παρέχει μια σαφή αιτιολόγηση των πόρων. Στην R.B.I.A. το πρόγραμμα του ελέγχου καθορίζει τους απαιτούμενους πόρους διασφαλίζοντας και κατευθύνοντάς τους στον έλεγχο της διαχείρισης των πιο σημαντικών κινδύνων. Οι συστάσεις του ελέγχου μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ώστε να παρέχουν την μεγαλύτερη δυνατή αξία σε σχέση με αυτήν που προκύπτει από τους κινδύνους που μετριάζονται.

Η R.B.I.A. είναι περισσότερο αποτελεσματική διότι κατευθύνει τους ελέγχους σε περιοχές υψηλού κινδύνου, σε αντιπαράθεση με τις χρηματοοικονομικές περιοχές που μπορεί να μην αντιπροσωπεύουν το μέγεθος του κινδύνου. Επιπλέον, εντοπίζει τους κινδύνους εξ' αιτίας των οποίων έχουν αναπτυχθεί υπερβολικοί ασφαλιστικοί μηχανισμοί και επιτυγχάνει αμεσότερη επαφή με τις ίδιες τις λειτουργίες του οργανισμού.

Πέρα όμως από τα πλεονεκτήματα, η προσέγγιση της R.B.I.A. περιλαμβάνει και μειονεκτήματα τα οποία συνίστανται στα ακόλουθα:

- Η στενότερη σχέση με τον οργανισμό μπορεί να μειώσει την ανεξαρτησία της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου.
- Παρότι οι αρχές που διέπουν την προσέγγιση της R.B.I.A. είναι απλές απαιτείται αρκετός χρόνος και η παράδοση του τελικού έργου είναι αρκετά περίπλοκη.
- Εστιάζοντας σε ελέγχους των εγγενών κινδύνων πάνω από το αποδεκτό επίπεδο του κινδύνου, κάποιοι έλεγχοι που προηγουμένως θεωρούνταν σημαντικοί από την διοίκηση, με την νέα προσέγγιση μπορεί να απαλειφθούν.
- Το υπάρχον προσωπικό μπορεί να χρειαστεί επανεκπαίδευση.

4.2.4 Τεχνικές C.S.A. – C.S.R.A.

Κατά τη μετάβαση από τις παραδοσιακές ελεγκτικές μεθοδολογίες οι οποίες εστιάζονταν στους ελέγχους συμμόρφωσης, στην ολιστική προσέγγιση του κινδύνου, μια τεχνική που υιοθετήθηκε από τους εσωτερικούς ελεγκτές, είναι η τεχνική της **αυτοαξιολόγησης του ελέγχου** (Control Self-Assessment – C.S.A.).

Κατά τη δεκαετία του 80, τα προγράμματα διοίκησης ολικής ποιότητας προσπαθούσαν να ενδυναμώσουν το ρόλο των εργαζομένων και των συστημάτων ελέγχου από την βάση προς

την κορυφή του οργανισμού. Η τεχνική C.S.A. εισήχθη ως πρακτική από τις μεγαλύτερες πετρελαϊκές βιομηχανίες και πραγματοποιείται μέσω έρευνας, με την χρήση ερωτηματολογίων ενώ η συνήθης πρακτική απαιτεί τη συμμετοχή των εσωτερικών ελεγκτών σε συναντήσεις με το προσωπικό, όπου ζητείται από τους εργαζομένους να αναλύσουν τον έλεγχο και τα χαρακτηριστικά του κινδύνου των εργασιών για τις οποίες είναι υπεύθυνοι. Μέσω των συναντήσεων αυτών δημιουργείται ένα πλαίσιο πάνω στο οποίο ο εσωτερικός ελεγκτής σχεδιάζει το πρόγραμμα διαβεβαίωσης.

Η συγκεκριμένη μέθοδος έχει πολλά πλεονεκτήματα. Το βασικό πλεονέκτημα αποτελεί το γεγονός ότι παρέχει στον ελεγκτή την δυνατότητα κατανόησης των πλέον ευαίσθητων ασφαλιστικών μηχανισμών (soft controls), οι οποίοι ενδέχεται να αγνοηθούν από τις παραδοσιακές προσεγγίσεις. Άλλο βασικό πλεονέκτημα είναι η αποτελεσματικότερη εστίαση της διαδικασίας του ελέγχου καθώς οι ασφαλιστικοί μηχανισμοί συνδέονται με τους επιχειρηματικούς σκοπούς σε αντίθεση με τον μεμονωμένο έλεγχό τους. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι συμμετέχουν ενεργά στον εντοπισμό των δυνατών και αδύναμων περιοχών της επιχείρησης μέσω της εσωτερικής γνώσης που διαθέτουν για τις λειτουργίες του οργανισμού και της ανάθεσης σε αυτούς μέρους της διαδικασίας του ελέγχου.

Η τεχνική **αυτοξιολόγησης ελέγχου του κινδύνου** (Control Risk Self-Assessment – C.R.S.A.) αποτελεί μια πρακτική διαδικασία η οποία επιτρέπει σε κάθε ομάδα εργασίας να καθορίσει τους σκοπούς, τους ασφαλιστικούς μηχανισμούς και τους κινδύνους που αντιμετωπίζει αναλαμβάνοντας δράση στη συνέχεια για τη βελτίωση της απόδοσης και την μείωση του επιπέδου κινδύνου.

Η C.R.S.A. τοποθετεί την ευθύνη, για τον εσωτερικό έλεγχο στα διευθυντικά στελέχη. Σε ετήσια βάση τα διευθυντικά στελέχη και το προσωπικό πραγματοποιούν μια λεπτομερή εκτίμηση:

1. των στόχων του τμήματος ή των λειτουργιών και του τρόπου με τον οποίο προσεγγίζονται αυτοί αλλά και των σκοπών του συνόλου του οργανισμού,
2. του βαθμού στον οποίο τα υπάρχοντα πλαίσια ελέγχου διευκολύνουν την επίτευξη των σκοπών αυτών, του κόστους και των κινδύνων που εμπεριέχουν και
3. των αναγκαίων αλλαγών στους ελέγχους προκειμένου η επίτευξη των σκοπών του οργανισμού να καταστεί αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη σε συνδυασμό με το σχετικό κόστος και την επίδραση των αλλαγών στους κινδύνους.

Σύμφωνα με το I.E.E., η C.R.S.A. είναι: «μια μεθοδολογία η οποία περικλείει έρευνες αυτό-αξιολόγησης και εργαστήρια (facilitated workshops) αποτελώντας μια χρήσιμη και αποδοτική προσέγγιση για τη συνεργασία των διευθυντών στην εκτίμηση και αξιολόγηση των διαδικασιών ελέγχου. Στην καθαρότερη της μορφή η C.R.S.A. ενοποιεί τους επιχειρηματικούς σκοπούς, τους κινδύνους και τις διαδικασίες ελέγχου» (Pickett. K.H.S., 1997).

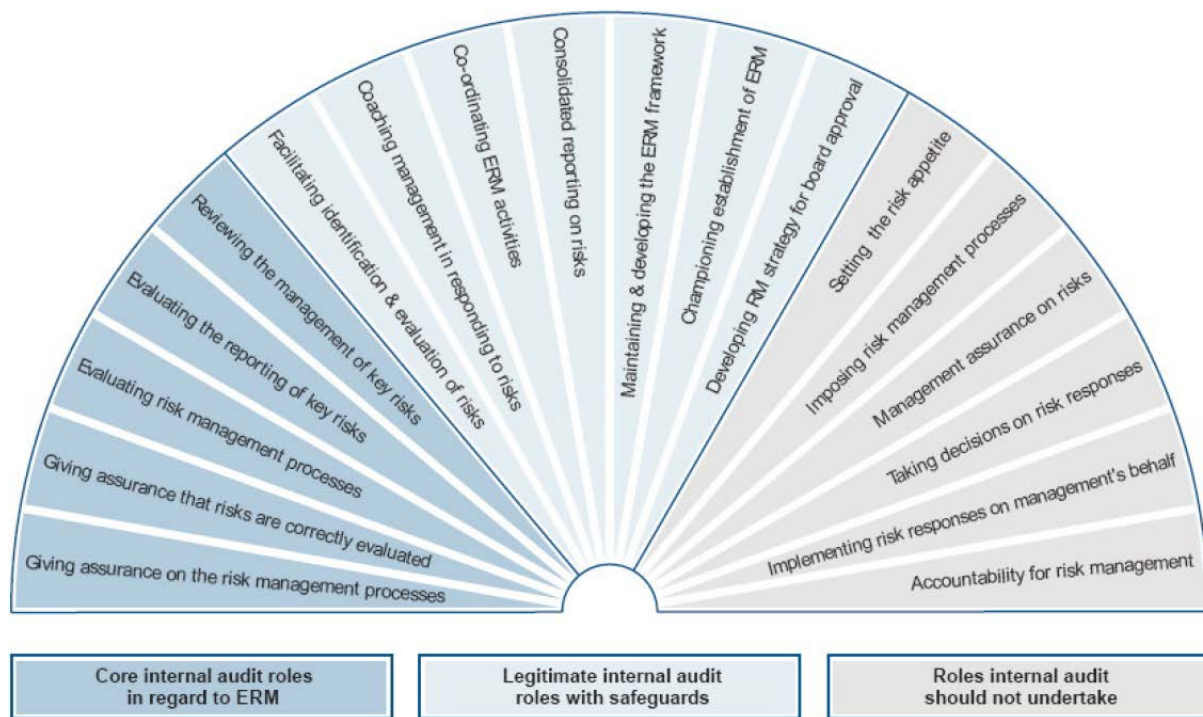
Ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου είναι πολύ σημαντικός στη διαδικασία της C.R.S.A μέσω της παροχής συμβουλευτικής και εκπαίδευσης στους διευθυντές για τον τρόπο αξιολόγησης των ελέγχων, της συμμετοχής στα ετήσια εργαστήρια (workshops), όπου τα διευθυντικά στελέχη και το προσωπικό αξιολογούν τους ασφαλιστικούς μηχανισμούς, την παρακολούθηση, την ανάλυση και παραβολή των προτάσεων των διευθυντών και τελικά σύμφωνα με την αναφορά στην επιτροπή ελέγχου, το επίπεδο ελέγχου σε κάθε τμήμα του οργανισμού. Με τον τρόπο αυτό, ο επικεφαλής του εσωτερικού ελέγχου έχει τη δυνατότητα να επιμερίσει αποτελεσματικά τους πόρους για την επίτευξη της μέγιστης αποτελεσματικότητας του οργανισμού.

4.3 Σχέση Εσωτερικού Ελέγχου και διαχείρισης επιχειρηματικού κινδύνου

Ένα σωστό Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου απαιτεί κατά τη εφαρμογή του και ένα σωστό Σύστημα Διαχείρισης Επιχειρηματικού Κινδύνου. Οι εσωτερικοί ελεγκτές δεν κρίνουν την καταλληλότητα της επιχείρησης ή την στρατηγική της. Εξετάζουν την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών με τις οποίες οι κίνδυνοι προσδιορίζονται, αναφέρονται και είναι διαχειρίσιμοι. Ο Εσωτερικός Έλεγχος στη διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου είναι εντελώς ανεξάρτητος και στην ουσία συμβουλευτικός.

Το Institute of Internal Auditors του Ηνωμένου Βασιλείου και της Ιρλανδίας εξέδωσε το 2004 μια θέση αναφορικά με τον ρόλο του εσωτερικού ελέγχου στην διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων. Σύμφωνα με το I.I.A., κεντρικός ρόλος του εσωτερικού ελέγχου στην διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων είναι η παροχή της αντικειμενικής διαβεβαίωσης προς το διοικητικό συμβούλιο για την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης των κινδύνων.

Το σχήμα που ακολουθεί παρουσιάζει ένα εύρος δραστηριοτήτων διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων και τους ρόλους τους οποίους ο αποτελεσματικός εσωτερικός έλεγχος είναι ή δεν είναι σε θέση να αναλαμβάνει.



Ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου στην διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων (Πηγή I.I.A UK & Ireland)

Κεντρικοί ρόλοι του εσωτερικού ελέγχου στην διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων θεωρούνται:

- Η παροχή διαβεβαίωσης στις διαδικασίες διαχείρισης κινδύνων.
- Η παροχή διαβεβαίωσης ότι οι κίνδυνοι αξιολογούνται σωστά.
- Η αξιολόγηση των διαδικασιών διαχείρισης των κινδύνων.
- Η αξιολόγηση της αναφοράς των σημαντικών κινδύνων.
- Η ανασκόπηση της διαχείρισης των σημαντικών κινδύνων.

Αντιμετώπισεις για τις οποίες ο Εσωτερικός Έλεγχος δεν ευθύνεται είναι:

- Ο καθορισμός του αποδεκτού ποσοστού κινδύνου.
- Η επιβολή των διαδικασιών διαχείρισης των κινδύνων.
- Η διαβεβαίωση της διοίκησης για τους κινδύνους.
- Η λήψη αποφάσεων για την αντιμετώπιση των κινδύνων.

- Η εγκατάσταση μέτρων αντιμετώπισης των κινδύνων για λογαριασμό της διοίκησης.
- Η ανάληψη της ευθύτητας για την διαχείριση των κινδύνων.

Ο Εσωτερικός Έλεγχος μπορεί να παρέχει μόνο συμβουλευτικές υπηρεσίες στην περίπτωση της διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων από τη στιγμή που δεν έχει κανένα ρόλο στην πραγματική διαχείριση τους, διότι αυτό αποτελεί ευθύνη της διοίκησης.

4.4 Ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου στη διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων

Ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου στη διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων σύμφωνα με το A.I.R.M.I.C. (Association of Insurance and Risk Managers) μπορεί να περιλαμβάνει τα ακόλουθα:

- Εστίαση της εργασίας του εσωτερικού ελέγχου στους σημαντικούς κινδύνους που εντοπίζονται από τη διοίκηση και έλεγχος των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων του οργανισμού.
- Παροχή διαβεβαίωσης στη διοίκηση για τον κίνδυνο.
- Παροχή ενεργής υποστήριξης και ανάμιξης στη διαδικασία διαχείρισης του κινδύνου.
- Υποβοήθηση της αναγνώρισης, αξιολόγησης του κινδύνου και εκπαίδευση του προσωπικού στη διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων και των διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου.
- Συντονισμός των αναφορών για τους κινδύνους από το διοικητικό συμβούλιο, την επιτροπή ελέγχου και τα λοιπά ενδιαφερόμενα μέρη.

4.5 Παρατηρήσεις για τη σχέση εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων

Το εύρος συμμετοχής του εσωτερικού ελέγχου όσον αφορά το συμβουλευτικό του χαρακτήρα προς τη διοίκηση για τη διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου εξαρτάται από εσωτερικές και εξωτερικές πηγές αλλά και από την ωριμότητα των κινδύνων στους οποίους υπόκεινται η επιχείρηση που μπορεί να διαφέρουν από περίοδο σε περίοδο.

Ο συμβουλευτικός ρόλος του εσωτερικού ελεγκτή σε αυτό το σημείο είναι σημαντικός γιατί μπορεί να έχει σχέση με πολλές δραστηριότητες της επιχείρησης όπως για παράδειγμα, η διάθεση στη διοίκηση της επιχείρησης όλων εκείνων των εργαλείων και τεχνικών που χρησιμοποιούνται για την ανάλυση των κινδύνων, η υποστήριξη της ίδιας της διοίκησης στην αναγνώριση του καλύτερου τρόπου μείωσης του κινδύνου αλλά και σε πολλά άλλα θέματα.

Σε γενικές γραμμές ο ρόλος της διασφάλισης του εσωτερικού λογιστικού ελέγχου είναι η κατάθεση εκτιμήσεων για την καταλληλότητα και αποδοτικότητα των διαδικασιών μέσω των οποίων οι κίνδυνοι :

- προσδιορίζονται και αντιμετωπίζονται κατά σειρά σπουδαιότητας,
- διαχειρίζονται, ελέγχονται και περιορίζονται,
- αναφέρονται.

Η διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου δεν είναι ευθύνη της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου. Την ευθύνη για τη διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου την έχει πρωτίστως η διοίκηση της επιχείρησης.

Τα πλεονεκτήματα που απορρέουν από τη διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου είναι τα εξής :

- Μεγαλύτερη πιθανότητα να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης.
- Περισσότερη κατανόηση των μεγαλύτερων κινδύνων που αντιμετωπίζει η επιχείρηση αλλά και των ευρύτερων επιπτώσεων που μπορεί να έχουν στην επιχείρηση.
- Περισσότερη εστίαση από πλευράς της διοίκησης στα θέματα που πραγματικά είναι σημαντικά για την επιχείρηση.
- Λιγότερες εκπλήξεις ή κρίσεις εντός της επιχείρησης.
- Μεγαλύτερη εσωτερική εστίαση στο να γίνονται ορθολογικές κινήσεις με τον σωστό τρόπο.
- Δυνατότητα ανάληψης μεγαλύτερου κινδύνου που θα αποφέρει μεγαλύτερα κέρδη.
- Περισσότερη πληροφόρηση για θέματα ανάληψης κινδύνου και λήψης αποφάσεων.

Τα προβλήματα που υπάρχουν σήμερα στον τομέα της διαχείρισης του επιχειρηματικού κινδύνου αναφέρονται κυρίως στη διαφωνία για το ποιος πρέπει να διαχειρίζεται τον κίνδυνο. Σε ένα όμως σημείο υπάρχει συμφωνία απ' όλες τις πλευρές που διαχειρίζονται τον κίνδυνο, στο ότι δηλαδή αυτός θα πρέπει να γίνει κατ' αρχάς κατανοητός, να αξιολογηθεί, να γίνει αποδεκτός, και να ευθυγραμμιστεί με τη γενικότερη ανοχή του κινδύνου της επιχείρησης.

4.6 Εσωτερικός ελεγκτής και έλεγχος απάτης

Οι εσωτερικοί ελεγκτές καλούνται όλο και πιο συχνά να καλύψουν μια ευρύτερη σειρά κινδύνων, συμπεριλαμβανομένων εκείνων που σχετίζονται με την απάτη, όπως: τα μεγάλα επενδυτικά έργα, η σύναψη συμβάσεων και η βελτίωση της επιχειρηματικής απόδοσης. Ως απάτη γενικά ορίζεται κάθε συμπεριφορά με την οποία ένα άτομο προσδοκά να κερδίσει ένα μη σύννομο πλεονέκτημα σε βάρος κάποιου άλλου ατόμου. Βέβαια κατά περιόδους έχουν δοθεί και άλλοι ορισμοί στη λέξη απάτη και μέσα από όλες αυτές τις προσεγγίσεις έχει δημιουργηθεί μια θεωρητική εξίσωση που προσεγγίζει τον ορισμό της απάτης η οποία είναι (Καζαντζής, 2006):

$$\text{Fraud (Απάτη)} = \text{Motive (Κίνητρο)} + \text{Means (Μέσα)} + \text{Opportunity (Ευκαιρία)}$$

Η απάτη μπορεί να διαπραχθεί από εργαζομένους στο εσωτερικό μιας επιχείρησης αλλά και από τρίτους εκτός αυτής. Μπορεί επίσης να διαπραχθεί μέσω συνωμοσίας από ανθρώπους στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και εργαζόμενους εντός αυτής.

Πράξεις που συνδέονται με την απάτη είναι:

- Η κλοπή
- Η δωροδοκία
- Η παραποίηση
- Η συνωμοσία

Ο εσωτερικός ελεγκτής στην προκειμένη περίπτωση έχει την ευθύνη για την αποτροπή της απάτης. Έτσι ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να ελέγχει αν υπάρχουν ρεαλιστικοί στόχοι της επιχείρησης, αν υπάρχουν γραπτοί περιορισμοί που να περιγράφουν περιορισμένες δραστηριότητες και αν υπάρχουν πολιτικές και πρακτικές για την παρακολούθηση δραστηριοτήτων και τη διασφάλιση περιουσιακών στοιχείων .

Ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικός στην εξακρίβωση της απάτης και θα πρέπει να έχει τα κατάλληλα αποδεικτικά στοιχεία. Πρέπει επίσης να είναι ικανός να προσδιορίσει τις μεθόδους και τις μορφές απάτης. Τέλος πρέπει να κάνει μελέτη και διερεύνηση της πιθανής απάτης και να μπορεί να εντοπίσει με τη βοήθεια ειδικών τον ή τους υπαίτιους για την απάτη.

4.7 Διεθνή πρότυπα για τον εσωτερικό έλεγχο και τη διαχείριση επιχειρηματικού κινδύνου

Κάθε πρότυπο ελέγχου ή κινδύνου παρέχει έναν τρόπο που μας επιτρέπει να κατανοήσουμε την οντότητα και τη λειτουργία των οργανισμών. Μέσω της ομαδοποίησης ορισμένων λειτουργιών (ή και ελέγχων), «υπογραμμίζονται» οι κρισιμότερες εξ' αυτών. Τα κριτήρια που προβλέπουν τα συγκεκριμένα πλαίσια της ελεγκτικής διαδικασίας αποτελούν τη βάση για την κατανόηση του ελέγχου εντός μιας επιχείρησης και κυρίως για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του ίδιου του ελέγχου. Είναι μια μεθοδική προσέγγιση για την εξακρίβωση της επάρκειας της ελεγκτικής διαδικασίας σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού και αποτελούν βασικό εργαλείο για τη διεύθυνση και τους ελεγκτές στο έργο της αξιολόγησης, αφού τους παρέχουν μια συνολική εικόνα της υπάρχουσας κατάστασης, της λειτουργίας, των ελλείψεων και των αδυναμιών.

Τα πλέον διαδεδομένα πλαίσια εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης επιχειρηματικού κινδύνου είναι τα:

- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission internal control framework (C.O.S.O.) Εκδόθηκε από τις μεγαλύτερες εταιρείες Ορκωτών Λογιστών το 1992. Είναι διαδεδομένο στον ιδιωτικό τομέα της Ευρώπης, αλλά και από τις επιχειρήσεις των ΗΠΑ με διεθνείς δραστηριότητες
- C.O.S.O. E.R.M. framework. Το συγκεκριμένο πλαίσιο ενσωματώνει και συμπληρώνει το COSO Internal Control πλαίσιο, προκειμένου οι επιχειρήσεις να είναι πλέον σε θέση να επανεξετάσουν το πλαίσιο διαχείρισης επιχειρηματικού κινδύνου, ικανοποιώντας ταυτόχρονα και τις ανάγκες του εσωτερικού ελέγχου, για να επιτύχουν μια πληρέστερη αντιμετώπιση των κινδύνων.

- Guidance on control – The Canadian institute of chartered accountants (C.O.CO.)
Εκδόθηκε το 1995 από το Καναδικό Ινστιτούτο Ορκωτών Λογιστών και χρησιμοποιείται από τον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα στον Καναδά

Στο παράρτημα Α παρατίθεται η αναλυτική περιγραφή τους.

4.8 Περιορισμοί της διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων

Η αποτελεσματική διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων, ασχέτως από το πόσο καλά έχει σχεδιαστεί και λειτουργεί, παρέχει μόνο τη λογική διαβεβαίωση στη διεύθυνση και το διοικητικό συμβούλιο για την επίτευξη των στόχων της οντότητας. Η επίτευξη των στόχων επηρεάζεται από έμφυτους περιορισμούς σε όλες τις διοικητικές διαδικασίες. Οι περιορισμοί αυτοί περιλαμβάνουν την πραγματικότητα της λανθασμένης κρίσης στη λήψη των αποφάσεων και των παραλείψεων που μπορούν να εμφανιστούν εξαιτίας ανθρώπινων αστοχιών, λαθών ή σφαλμάτων. Επιπλέον, οι ασφαλιστικές δικλίδες μπορούν να παρακαμφθούν από τη συνέργια δύο ή περισσότερων ανθρώπων, ενώ η διοίκηση δύναται να αγνοήσει τη διαδικασία διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων, όπως και τις αποφάσεις αντιμετώπισης τους καθώς και τις διαδικασίες ελέγχου.

Ένας άλλος περιοριστικός παράγοντας οφείλεται στην ανεπάρκεια κινήσεων που περιορίζονται μετά την εξέταση των σχετικών δαπανών και των ωφελειών που προκύπτουν από την αντιμετώπιση του κινδύνου. Σχετικά επίσης με τους περιορισμούς στη διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων, πρέπει να ληφθούν υπόψη τρία στοιχεία τα οποία είναι:

1. Ο κίνδυνος που αφορά το μέλλον, το οποίο είναι εκ των πραγμάτων αβέβαιο.
2. Η προοπτική διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων και η αποτελεσματική αντιμετώπιση τους, οι οποίες λειτουργούν διαφορετικά σε σχέση με τους διάφορους στόχους. Για τους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους, η διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων μπορεί να βοηθήσει τη διασφάλιση της διεύθυνσης και του διοικητικού συμβουλίου, στο ρόλο της επίβλεψης, προσδιορίζοντας με έγκαιρο τρόπο, μόνο το βαθμό στον οποίο η οντότητα κινείται προς την επίτευξη των στόχων αυτών. Δεν μπορεί ωστόσο να εγγυηθεί με σιγουριά τη λογική διαβεβαίωση ότι οι στόχοι αυτοί θα επιτευχθούν.

3. Το αποτέλεσμα της διαχείρισης των παραπάνω κινδύνων δεν διασφαλίζει την απόλυτη διαβεβαίωση, όσον αφορά την επιτυχή επίτευξη οποιασδήποτε στόχευσης των υπευθύνων του οργανισμού.

Κεφάλαιο 5: Μεθοδολογία - Εφαρμογή Εσωτερικού Ελέγχου

5.1 Γενικά

Η εφαρμογή διαδικασιών Εσωτερικού Ελέγχου έχει σκοπό να προσθέτει αξία και να βελτιώνει τις λειτουργίες ενός οργανισμού. Οι διοικήσεις των επιχειρήσεων θέλουν να έχουν γνώση της μεθοδολογίας διαχείρισης κινδύνων, των σημαντικότερων κινδύνων που ενδέχεται να αντιμετωπίσουν όπως επίσης και των τρόπων αντιμετώπισης αυτών των κινδύνων (COSO, 2009).

Είναι ιδιαίτερα σημαντικό να γνωρίζουν στοιχεία σχετικά με τον τύπο των κινδύνων (οικονομικοί, λειτουργικοί κλπ) και τα αποδεκτά επίπεδα κινδύνου ώστε να λαμβάνουν σχετικά μέτρα αντιμετώπισης και να μην υπάρχουν σημαντικές επιπτώσεις στις λειτουργίες του οργανισμού.

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

5.2 Ανάθεση της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου σε εξωτερικό συνεργάτη

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

5.2.1 Τύποι ανάθεσης

Οι διάφοροι τύποι ανάθεσης είναι (The Institute of Internal Auditors, 2009):

- Πλήρης ανάθεση (Outsourcing) - Σε αυτήν την περίπτωση, πραγματοποιείται πλήρης ανάθεση της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου σε εξωτερικό συνεργάτη
- Μερική ανάθεση (Partial Outsourcing) - Στην περίπτωση μερικής ανάθεσης, ο εξωτερικός συνεργάτης αναλαμβάνει ένα μέρος της εκτέλεσης των διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου (η εταιρεία διαθέτει εσωτερικό ελεγκτή/ες).
- Μερική ανάθεση με συνεργασία (Co-sourcing) - Στην περίπτωση αυτή ο εξωτερικός συνεργάτης συνεργάζεται με τον εσωτερικό ελεγκτή της εταιρείας, σε συγκεκριμένα ελεγκτικά έργα.
- Υπεργολαβία (Subcontracting) - Ο εξωτερικός συνεργάτης αναλαμβάνει ένα συγκεκριμένο ελεγκτικό έργο, το οποίο ολοκληρώνεται εντός δεδομένου χρονικού διαστήματος.

5.2.2 Πλεονεκτήματα ανάθεσης

Τα βασικότερα πλεονεκτήματα της ανάθεσης της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου σε εξωτερικό συνεργάτη είναι τα εξής:

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

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

Σε γενικές γραμμές, ο εξωτερικός συνεργάτης είναι σε θέση να προσφέρει υπηρεσίες εσωτερικού ελέγχου υψηλού επιπέδου, δεδομένου ότι έχει τεχνογνωσία σε πολλούς κλάδους και τομείς και μπορεί να διαμορφώσει ανάλογα την ομάδα των ελεγκτών, ενώ παράλληλα είναι σε θέση να διατηρήσει το κόστος σε λογικά επίπεδα. Αξίζει να σημειωθεί ότι λαμβάνονται υπόψη τυχόν περιορισμοί που αντιμετωπίζει η εταιρεία και διαμορφώνονται προτάσεις προσαρμοσμένες στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της.

5.3 Σύσταση ομάδας εσωτερικού ελέγχου

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

- Εύρος έργου – Είναι ιδιαίτερα σημαντικό να έχει καθοριστεί τι θα περιλαμβάνεται στο έργο ώστε να μπορούν να προσδιοριστούν οι ανθρώπινοι πόροι και το ποσοστό

απασχόλησής τους σε αυτό. Σε περίπτωση που απαιτείται ολοκλήρωση του έργου σε σύντομο χρονικό διάστημα, ενδείκνυται η δέσμευση περισσότερων πόρων.

- Προσόντα στελεχών – Η ομάδα έργου πρέπει να αποτελείται από μέλη τα οποία διαθέτουν προσόντα και γνώσεις σε αρκετούς τομείς προκειμένου να μπορέσουν να ολοκληρώσουν επιτυχημένα τις ελεγκτικές διαδικασίες.
- Πνεύμα συνεργασίας – Τα στελέχη της ομάδας θα πρέπει να συνεργάζονται στενά και τυχόν προβλήματα που προκύπτουν να επιλύονται άμεσα. Είναι αναγκαίο να υπάρχει πνεύμα συνεργασίας και αλληλεγγύης ώστε να διασφαλίζεται η ομαλή πρόοδος του έργου.
- Επικοινωνία – Οι γραμμές επικοινωνίας πρέπει να είναι σαφώς καθορισμένες, τόσο μεταξύ των μελών της ομάδας, όσο και μεταξύ ομάδας και τρίτων. Η ομαλή ροή των πληροφοριών και η καλή ενημέρωση είναι πολύ σημαντικοί παράγοντες επιτυχίας του έργου.
- Σχεδιασμός – Κατά τη διαμόρφωση της ομάδας ελέγχου και των ατόμων που θα συμμετέχουν σε αυτήν ενδείκνυται να προγραμματιστούν και τα καθήκοντα κάθε μέλους, με απώτερο στόχο να είναι σαφώς καθορισμένες οι αρμοδιότητες και να μην υπάρξουν σχετικές αλληλοεπικαλύψεις κατά τη διενέργεια των ελέγχων.

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

5.4 Μεθοδολογία εφαρμογής

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

Αξίζει να σημειωθεί ότι εκτός από τον έλεγχο των διαδικασιών και της αποτελεσματικότητας των σημείων ελέγχου, ο Εσωτερικός Έλεγχος ασχολείται και με θέματα επαγγελματικής ηθικής και πρόληψης απάτης.

Με τον όρο επαγγελματική ηθική αναφερόμαστε στο σύνολο των κανονισμών που υφίστανται από το ρυθμιστικό και νομοθετικό πλαίσιο και των πολιτικών που έχει θεσπίσει η εταιρεία ως προς τη συμπεριφορά των υπαλλήλων της και με τις οποίες πρέπει να συμμορφώνονται. Τα σημεία ελέγχου δεν είναι πάντα σαφώς καθορισμένα σε αυτές τις περιπτώσεις (soft controls) και ο ελεγκτής οφείλει να προσαρμόσει κατάλληλα τη μεθοδολογία και την προσέγγισή του ώστε να διαπιστώσει αν υπάρχει σχετική αδυναμία.

5.4.1 Βήματα μεθοδολογίας

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



Τα βήματα του σχεδιασμού είναι:

- Στρατηγική Ανάλυση
- Αξιολόγηση Επιχειρησιακών Κινδύνων
- Ανάπτυξη Πλάνου Ελέγχου

Τα βήματα της υλοποίησης είναι:

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

5.4.2 Ανάλυση βημάτων μεθοδολογίας

Τα επιμέρους βήματα της μεθοδολογίας αναλύονται ως εξής:

Στρατηγική Ανάλυση

Σκοπός της Στρατηγικής Ανάλυσης είναι η καλύτερη κατανόηση των λειτουργιών και των διαδικασιών της εταιρείας με απώτερο στόχο την κατανόηση του επιχειρησιακού περιβάλλοντος και την αναγνώριση κινδύνων σε υψηλό επίπεδο και σε επίπεδο διαδικασιών. Συλλέγονται στοιχεία σχετικά με τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η εταιρεία και εξετάζεται το ιστορικό και οι βασικοί πελάτες και προμηθευτές της εταιρείας. Αναφορικά με τον κλάδο, χρήσιμα στοιχεία μπορούν να αντληθούν από στατιστικές μελέτες και από επαγγελματικές εκδόσεις και περιοδικά. Το ιστορικό του πελάτη μπορεί να μελετηθεί αναλυτικά με επισκόπηση των πρακτικών του Διοικητικού Συμβουλίου και των οικονομικών καταστάσεων, με μελέτη επιχειρησιακών πλάνων που ενδεχομένως να είχαν συνταχθεί και υλοποιηθεί στο παρελθόν, όπως επίσης και με επισκόπηση δεικτών μέτρησης απόδοσης που παρακολουθεί η διοίκηση. Επιπλέον, εξετάζονται οι διαδικασίες ώστε να αποκτήσει ο εξωτερικός συνεργάτης μια καλή εικόνα του τρόπου λειτουργίας της εταιρείας. Ενδείκνυται να πραγματοποιηθούν συνεντεύξεις με ανώτερα στελέχη τα οποία έχουν κατά κανόνα καλύτερη εικόνα των διαδικασιών και παράλληλα γνωρίζουν τους στρατηγικούς στόχους της εταιρείας. Τέλος πραγματοποιείται μελέτη κάποιων χαρακτηριστικών της εταιρείας όπως συμμόρφωση με πρότυπα ISO, εφαρμογή μεθόδων TQM (Total Quality Management), διαδικασία προβλέψεων (forecasting).

Σε αυτή τη φάση, ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να αναγνωρίσει και να καταγράψει τους στρατηγικούς στόχους της εταιρείας, τις διαδικασίες, τα πληροφοριακά συστήματα και γενικά να σχεδιάσει το Επιχειρησιακό Μοντέλο της εταιρείας, το οποίο θα περιέχει βασικές πληροφορίες για αυτήν.

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

Αξιολόγηση Επιχειρησιακών Κινδύνων

Μετά τη Στρατηγική Ανάλυση όπως αυτή πραγματοποιήθηκε στο προηγούμενο στάδιο, ο εσωτερικός ελεγκτής πραγματοποιεί αναγνώριση, αξιολόγηση και κατηγοριοποίηση των κινδύνων με βάση τη σημαντικότητά τους, ενώ παράλληλα καταγράφει τους ελεγκτικούς μηχανισμούς που έχουν αναπτυχθεί για την αντιμετώπισή τους. Οι κίνδυνοι συνδέονται με τους αντικειμενικούς στόχους και τις διαδικασίες της εταιρείας και παράλληλα διαχωρίζονται με βάση τον τύπο τους, στις εξής κατηγορίες:

- Στρατηγικοί
- Λειτουργικοί
- Οικονομικοί
- Πληροφοριακών Συστημάτων
- Συμμόρφωσης

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

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

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

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

Ανάπτυξη Πλάνου Ελέγχου

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

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

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

Υλοποίηση Πλάνου Ελέγχου

Σε αυτή τη φάση έχουμε τη διενέργεια των ελέγχων σύμφωνα με το Πλάνο Ελέγχου. Αρχικά εξετάζεται αν εφαρμόζονται οι υπάρχοντες ελεγκτικοί μηχανισμοί και αν τα σημεία ελέγχου λειτουργούν αποτελεσματικά. Σε περίπτωση εντοπισμού εξαιρέσεων, τεκμηριώνεται η σχετική αδυναμία με τη συλλογή όλων των απαραίτητων δικαιολογητικών σε έντυπη ή ηλεκτρονική μορφή. Χρησιμοποιούνται Προγράμματα Ελέγχου είτε ανά διαδικασία, είτε ανά περιοχή ελέγχου (όπως για παράδειγμα προμήθειες, αποθέματα, ανθρώπινο δυναμικό). Το

Πρόγραμμα Ελέγχου περιλαμβάνει αναλυτικές ερωτήσεις αναφορικά με την ελεγχόμενη περιοχή, στοιχεία σχετικά με τον ελεγκτή και την ημερομηνία διεξαγωγής του ελέγχου, όπως επίσης και αναφορές σε υποστηρικτικά έγγραφα.

Είναι ιδιαίτερα σημαντικό να υπάρχει σύνδεση μεταξύ στόχου ελέγχου και δραστηριότητας ελέγχου, ώστε να είναι κατανοητός ο λόγος για τον οποίο εξετάζεται η συγκεκριμένη διαδικασία. Επιπλέον, όταν απαιτείται η λήψη δείγματος, μπορούν να χρησιμοποιηθούν ειδικές εφαρμογές (CAATs – Computer Assisted Audit Techniques) ή η επιλογή να γίνει σύμφωνα με την κρίση του εσωτερικού ελεγκτή. Σε γενικές γραμμές, η χρήση εφαρμογών ενδείκνυται όταν είναι μεγάλος ο πληθυσμός που θέλουμε να εξετάσουμε και μέσω της χρήσης των εφαρμογών επιτυγχάνεται ταχύτερη επεξεργασία των δεδομένων.

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

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

Σύνταξη Έκθεσης Ελέγχου

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

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

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

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

Μετά την οριστικοποίηση της Έκθεσης Ελέγχου, ακολουθεί η κοινοποίησή της στην ανώτατη διοίκηση και στους αρμόδιους επιχειρησιακούς υπεύθυνους των διαδικασιών.

Υλοποίηση διορθωτικών ενεργειών

Η διαδικασία του εσωτερικού ελέγχου ολοκληρώνεται με την υλοποίηση των συμφωνημένων διορθωτικών και βελτιωτικών ενεργειών. Ο εσωτερικός ελεγκτής – εξωτερικός συνεργάτης παρακολουθεί την εξέλιξη των σχετικών ενεργειών και ενημερώνει τη διοίκηση αναφορικά με την πρόοδο που σημειώνεται. Προκειμένου να υπάρχει δέσμευση από τα αρμόδια στελέχη για την υλοποίηση των συμφωνημένων ενεργειών εντός δεδομένου χρονικού διαστήματος, συμφωνείται εκ των προτέρων συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα. Αν απαιτηθεί από τη διοίκηση, υποβάλλεται γραπτή αναφορά σχετικά με την πρόοδο των ενεργειών. Σε κάποιες περιπτώσεις η διοίκηση ενδέχεται να ζητήσει πραγματοποίηση ελέγχου μόλις ολοκληρωθεί η διορθωτική-βελτιωτική ενέργεια, ώστε να διασφαλίσει ότι η διαδικασία είναι πλέον αποδοτική και τα νέα σημεία ελέγχου λειτουργούν αποτελεσματικά.

Στο παράρτημα Β παρατίθενται τα πρότυπα έντυπα ελέγχου στα οποία αποτυπώνονται τα αποτελέσματα των παραπάνω βημάτων της μεθοδολογίας.

5.5 Μελέτη Περίπτωσης στην εταιρεία ΒΚ Πληροφορική Α.Ε.

5.5.1 Εισαγωγικά στοιχεία

Η ΒΚ Πληροφορική ΑΕ είναι μια καταξιωμένη εταιρεία στο χώρο της, με αντικείμενο την προώθηση και υποστήριξη προϊόντων πληροφορικής σε επιχειρήσεις και έδρα τη Θεσσαλονίκη. Στην πολύχρονη πορεία της διακρίθηκε για τις καινοτόμες λύσεις της που στηρίζονται σε τεχνολογία αιχμής. Βασικός άξονας της επιτυχίας της αποτελεί ο σεβασμός στις ανάγκες του πελάτη και η συνέπεια στην αντιμετώπιση των προβλημάτων. Οι επιμέρους ομάδες προϊόντων/λύσεων της ΒΚ Πληροφορική παρατίθενται παρακάτω:

- Συστήματα διαχείρισης επιχειρησιακών πόρων (ERP)
- Συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων (CRM)
- Συστήματα διαχείρισης εγγράφων (Document Management)
- Συστήματα διαχείρισης αποθηκών (WMS)
- Ενσύρματα και ασύρματα δίκτυα ηλεκτρονικών υπολογιστών (LAN, WAN)
- Περιφερειακά Η/Υ
- Σταθερά και φορητά συστήματα συλλογής δεδομένων (barcodes)
- Συστήματα φορητής τιμολόγησης και παραγγελιοληψίας
- Δομημένη καλωδίωση

Η ΒΚ Πληροφορική δραστηριοποιείται σε όλη την Ελληνική επικράτεια και έχει ως στόχο να:

- Κάνει τις καθημερινές εργασίες των πελατών της πιο εύκολες και αποδοτικές μέσω καινοτόμων και ποιοτικών προϊόντων.
- Διατηρεί καλές σχέσεις μεταξύ όλων των εργαζομένων, βασισμένες στη συμμετοχή, στον αμοιβαίο σεβασμό και στην κατανόηση των κοινών αντικειμενικών σκοπών.
- Συμβάλλει στην ευημερία κάθε εταιρείας.

- Περιορίζει την εκπομπή ρύπων και επιδιώκει τη μείωση της κατανάλωσης ενέργειας.
- Συμμορφώνεται με το νομοθετικό και κανονιστικό πλαίσιο της Ελλάδας.

5.5.2 Στοιχεία κλάδου ΒΚ Πληροφορική Α.Ε.

Ο ευρύτερος κλάδος οικονομικής δραστηριότητας της εταιρείας, είναι η «Παραγωγή υπηρεσιών Πληροφορικής», ο οποίος χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό καθώς και από εποχικότητα, η οποία είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την εγχώρια πολιτική και οικονομική κατάσταση.

5.5.3 Λειτουργία Εσωτερικού Ελέγχου στη ΒΚ Πληροφορική Α.Ε.

Γενικά

Η ΒΚ δε διαθέτει τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου. Έχει συγκεκριμένες λειτουργίες και κύκλο εργασιών και δεν απαιτείται η παρουσία εσωτερικού ελεγκτή σε συνεχή βάση. Εντούτοις, θεωρείται σημαντικό από τη διοίκηση να υπάρχει λειτουργία Εσωτερικού Ελέγχου και έχει προχωρήσει σε συμφωνία με συμβουλευτική εταιρεία, για την ανάθεση της διενέργειας Εσωτερικού Ελέγχου. Έτσι η εφαρμογή διαδικασιών Εσωτερικού Ελέγχου σε αυτήν πραγματοποιείται με τη μορφή πλήρους ανάθεσης σε εξωτερικό συνεργάτη.

Η αποστολή του είναι «η παροχή βοήθειας στη Διοίκηση της εταιρείας για την αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων της, κυρίως μέσω της εκπονήσεως έγκυρων και έγκαιρων αναλύσεων, εκτιμήσεων, προτάσεων, συμβουλών και πληροφοριών για όλο το φάσμα των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων της».

Η μεθοδολογία που χρησιμοποιεί για τη διενέργεια των ελέγχων συμφωνείται με τον εξωτερικό συνεργάτη για να πραγματοποιηθεί το κυρίως ελεγκτικό έργο. Η μεθοδολογία υποστηρίζεται από κατάλληλα έντυπα, φύλλα εργασίας και προγράμματα ελέγχου.

Στρατηγική ανάλυση και αξιολόγηση επιχειρησιακών κινδύνων

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

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

Οι παράγοντες που επηρεάζουν τον κίνδυνο στην εταιρεία είναι οι:

- Τεχνολογικές εξελίξεις
- Ανθρώπινοι πόροι και ανάπτυξή τους
- Εποχικότητα
- Πιστωτικός κίνδυνος
- Προσφορά
- Ζήτηση
- Προτιμήσεις των πελατών
- Εργασιακές σχέσεις
- Υγεία - ασφάλεια
- Χρηματοδότηση

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

Ανάπτυξη και υλοποίηση Πλάνου Ελέγχου

Μετά την ολοκλήρωση της στρατηγικής ανάλυσης και της αξιολόγησης των κινδύνων, καταρτίζεται το Πλάνο Ελέγχου. Είναι η διαδικασία της επιχείρησης που συμβάλλει αποφασιστικά στην μείωση του κινδύνου. Η διοίκηση της ΒΚ θέτει συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα για κάθε έλεγχο και στην περίπτωση μας η διάρκεια της διενέργειας του κυρίως ελέγχου (fieldwork) καθορίστηκε σε 2 εβδομάδες. Σημειώνεται ότι προβλέπονται για κάθε έλεγχο κάποιες επιπλέον ώρες απασχόλησης για το σχεδιασμό και την προετοιμασία της Έκθεσης Ελέγχου.

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

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

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

Στη ΒΚ Πληροφορική Α.Ε. οι διαδικασίες του ελέγχου πραγματοποιούνται στα κάτωθι κέντρα επιχειρηματικής δραστηριότητας:

- Διεύθυνση παραγωγής
 - Τμήμα παραγωγής λογισμικού
 - Τεχνικό τμήμα
 - Τμήμα ποιοτικού ελέγχου
- Εμπορική διεύθυνση

- Τμήμα πωλήσεων
- Τμήμα μάρκετινγκ
- Οικονομική διεύθυνση
 - Τμήμα χρηματοοικονομικών υπηρεσιών – λογιστήριο
 - Τμήμα μηχανογράφησης
- Ανθρώπινο δυναμικό
 - Τμήμα προσωπικού

Ολοκλήρωση Ελέγχου

Η Έκθεση Ελέγχου περιέχει ευρήματα και προτεινόμενες διορθωτικές ενέργειες και συντάσσεται σε μορφή προσχεδίου από τον εξωτερικό συνεργάτη. Στη συνέχεια πραγματοποιείται συνάντηση με τα ανώτερα στελέχη της εταιρείας, προκειμένου να επιβεβαιωθούν τα ευρήματα και να συμφωνηθεί ένα πλαίσιο δράσης για τις διορθωτικές ενέργειες με δεσμευτικές ημερομηνίες υλοποίησης. Αφού συμφωνηθεί το περιεχόμενο, η οριστική Έκθεση Ελέγχου αποστέλλεται στα κεντρικά γραφεία του εξωτερικού συνεργάτη. Σε περίπτωση που ζητηθούν διευκρινήσεις, ο εξωτερικός συνεργάτης παρέχει σχετικές εξηγήσεις.

5.6 Μελέτη Περίπτωσης στην εταιρεία KPI-KPI A.E.

5.6.1 Εισαγωγικά στοιχεία

Η εταιρεία «KPI-KPI ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ ΑΝΩΝΥΜΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΚΑΙ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ με το διακριτικό τίτλο «KPI-KPI A.B.E.E.» δραστηριοποιείται στον ευρύτερο κλάδο των γαλακτοκομικών προϊόντων και ειδικότερα στην παραγωγή και εμπορία παγωτού, στην παραγωγή και εμπορία γιαούρτης και στην παραγωγή και εμπορία φρέσκου παστεριωμένου γάλακτος. Η διάθεση των προϊόντων πραγματοποιείται από ευρύ πανελλαδικό δίκτυο πωλήσεων, αποτελούμενο από super markets και μικρά σημεία. Επίσης, πραγματοποιούνται εξαγωγές σε περισσότερες από 10 χώρες του εξωτερικού. Ο Όμιλος της KPI-KPI περιλαμβάνει την κατά 60% θυγατρική της KRI KRI DLBA MIDDLE EAST, καθώς και την κατά 49,29% συγγενή της KRI KRI BULGARIA AD.

Η εταιρεία έχει την έδρα της στο νομό Σερρών στο 3ο χλμ Σερρών-Δράμας, το site της είναι www.krikri.gr και είναι εισηγμένη στην Κύρια Αγορά του Χρηματιστηρίου Αθηνών (κλάδος «Τροφίμων»).

Οι στόχοι της εταιρείας ορίζονται ως εξής:

- Η ανάδειξη των αγαθών και των αξιών της Ελλάδας, παρέχοντας ευ ζην και απόλαυση.
- Η ικανοποίηση των αναγκών των καταναλωτών, των συνεργατών, των εργαζομένων και των μετόχων, συνεισφέροντας ταυτόχρονα στην κοινωνία.

5.6.2 Στοιχεία κλάδου ΚΡΙ-ΚΡΙ Α.Ε.

Ο ευρύτερο κλάδος οικονομικής δραστηριότητας της Εταιρείας είναι «Παραγωγή Γαλακτοκομικών προϊόντων». Ο κλάδος του παγωτού χαρακτηρίζεται από έντονη εποχικότητα, η οποία είναι άρρηκτα δεμένη με τις κλιματολογικές συνθήκες.

5.6.3 Λειτουργία εσωτερικού ελέγχου στη ΚΡΙ-ΚΡΙ Α.Ε.

Γενικά

Μετά την εισαγωγή της στο ΧΑΑ, η εταιρεία διαθέτει τμήμα εσωτερικού ελέγχου το οποίο αποσκοπεί στη συνεχή παρακολούθηση των λειτουργιών της και έχει την ευθύνη της έγγραφης ενημέρωσης σε τακτά χρονικά διαστήματα του διοικητικού συμβουλίου για την εφαρμογή του κανονισμού εσωτερικής λειτουργίας της εταιρείας.

Το τμήμα εσωτερικού ελέγχου υπάγεται απευθείας στο διοικητικό συμβούλιο, συνεργάζεται και ενημερώνει τον πρόεδρο και τον διευθύνοντα σύμβουλο για την πορεία του έργου του, ιδιαίτερα όταν πρόκειται να παρουσιαστεί θέμα λήψης απόφασης από το διοικητικό συμβούλιο.

Η αποστολή του είναι «η παροχή βοήθειας στη διοίκηση της εταιρείας για την αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων της, κυρίως μέσω της εκπονήσεως έγκαιρων και έγκυρων αναλύσεων, εκτιμήσεων, προτάσεων, συμβουλών και πληροφοριών για όλο το φάσμα των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων που ελέγχει».

Προσδιορισμός πλαισίων ελέγχων

Ο άρτιος προσδιορισμός των ελέγχων που διενεργούνται είναι θέμα που σχετίζεται με την επαγγελματική εμπειρία των διοικητικών στελεχών, την εταιρική γνώση, που αντικατοπτρίζεται στην κουλτούρα της, και τις επιμέρους προτεραιότητες. Με βάση τα ανωτέρω, ακολουθούνται τα παρακάτω βήματα:

- Καταγραφή των λειτουργιών και διευθύνσεων που ελέγχονται
- Ομαδοποίηση κατά ομάδα ελέγχων
- Καθιέρωση προτεραιοτήτων
- Ορισμός συχνότητας του κάθε ελέγχου
- Κατάταξη των ελέγχων σε τακτικούς και ειδικούς
- Προσδιορισμός του αριθμού των ελεγκτών που χρειάζονται
- Κατάρτιση του μακροχρόνιου πλάνου ελέγχων
- Κατάρτιση του ετήσιου πλάνου ελέγχων

Διαχείριση επιχειρησιακών κινδύνων

Λόγω των δραστηριοτήτων του, ο Όμιλος εκτίθεται σε διάφορους χρηματοοικονομικούς κινδύνους, όπως κινδύνους αγοράς (μεταβολές σε συναλλαγματικές ισοτιμίες, επιτόκια, τιμές αγοράς), πιστωτικό κίνδυνο και κίνδυνο ρευστότητας. Το γενικό πρόγραμμα διαχείρισης κινδύνων του Ομίλου εστιάζεται στη μη προβλεψιμότητα των χρηματοπιστωτικών αγορών και επιδιώκει να ελαχιστοποιήσει την ενδεχόμενη αρνητική τους επίδραση στη χρηματοοικονομική απόδοση του Ομίλου.

Η διαχείριση κινδύνων διεκπεραιώνεται από την κεντρική οικονομική υπηρεσία του Ομίλου, η οποία λειτουργεί με συγκεκριμένους κανόνες που έχουν εγκριθεί από το διοικητικό συμβούλιο. Το διοικητικό συμβούλιο παρέχει οδηγίες και κατευθύνσεις για τη γενική διαχείριση του κινδύνου καθώς και ειδικές οδηγίες για τη διαχείριση συγκεκριμένων κινδύνων όπως ο συναλλαγματικός κίνδυνος, ο κίνδυνος επιτοκίου και ο πιστωτικός κίνδυνος.

- Κίνδυνος αγοράς

Συναλλαγματικός κίνδυνος: Ο κύριος όγκος των δραστηριοτήτων του Ομίλου αφορά στην Ευρωζώνη και διεξάγεται σε Ευρώ. Συνεπώς, ο συναλλαγματικός κίνδυνος που διατρέχει ο Όμιλος είναι περιορισμένος.

Κίνδυνος διακύμανσης επιτοκίων: Λόγω του ότι ο Όμιλος δεν έχει στο ενεργητικό του σημαντικά έντοκα στοιχεία, τα λειτουργικά έσοδα και οι ταμιακές ροές είναι ουσιωδώς ανεξάρτητα από μεταβολές στις τιμές των επιτοκίων. Οι δανειακές υποχρεώσεις του Ομίλου συνδέονται με κυμαινόμενα επιτόκια τα οποία ανάλογα με τις συνθήκες της αγοράς μπορούν είτε να παραμείνουν κυμαινόμενα ή να μετατραπούν σε σταθερά. Ο Όμιλος δεν χρησιμοποιεί χρηματοοικονομικά παράγωγα. Ο κίνδυνος μεταβολής των επιτοκίων αφορά, κυρίως, στα μακροπρόθεσμα δάνεια. Δάνεια με μεταβλητό επιτόκιο εκθέτουν τον Όμιλο σε κίνδυνο ταμιακών ροών. Δάνεια με σταθερό επιτόκιο εκθέτουν τον Όμιλο σε κίνδυνο μεταβολής της εύλογης αξίας.

- Πιστωτικός κίνδυνος

Ο Όμιλος έχει θεσπίσει και εφαρμόζει διαδικασίες πιστωτικού ελέγχου με στόχο την ελαχιστοποίηση των επισφαλειών και την άμεση κάλυψη των απαιτήσεων με αξιόγραφα. Οι πωλήσεις είναι κατανεμημένες σε μεγάλο αριθμό πελατών, με συνέπεια την αποτελεσματική διασπορά του εμπορικού κινδύνου. Οι πωλήσεις χονδρικής γίνονται κυρίως σε πελάτες με αξιολογημένο ιστορικό πιστώσεων. Από το τμήμα Πιστωτικού Ελέγχου ορίζονται πιστωτικά όρια ανά πελάτη και εφαρμόζονται συγκεκριμένοι όροι πωλήσεων και εισπράξεων. Επίσης, όπου είναι δυνατόν, λαμβάνονται εμπράγματα ή άλλες εξασφαλίσεις.

- Κίνδυνος ρευστότητας

Ο κίνδυνος ρευστότητας αντιμετωπίζεται με τη διατήρηση ικανών ρευστών διαθεσίμων και την εξασφάλιση τραπεζικών πιστώσεων προς χρήση. Οι υπάρχουσες διαθέσιμες αχρησιμοποίητες εγκεκριμένες τραπεζικές πιστώσεις προς τον Όμιλο, είναι επαρκείς ώστε να αντιμετωπιστεί οποιαδήποτε πιθανή έλλειψη ταμιακών διαθεσίμων.

Κέντρα επιχειρηματικής δραστηριότητας της ΚΡΙ-ΚΡΙ Α.Ε.

Οι ενδογενείς κίνδυνοι που παρουσιάζονται σε μία παγωτοβιομηχανία και αφορούν ένα ή περισσότερα κέντρα επιχειρηματικής δραστηριότητας σχετίζονται με:

- Εποχικότητα
- Πιστωτικός κίνδυνος
- Κίνδυνος αποθεμάτων λόγω ημερομηνίας λήξης
- Συναλλαγματικός κίνδυνος
- Προτιμήσεις των πελατών
- Εργασιακές σχέσεις
- Χρηματοδότηση
- Τεχνολογικές εξελίξεις

Ο Εσωτερικός Έλεγχος είναι η διαδικασία της επιχείρησης που συμβάλει αποφασιστικά στην μείωση του κινδύνου. Στο πλαίσιο αποδοχής αυτής της λογικής, το τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου της εταιρείας, κρίνει αναγκαία την ανάλυση της διάρθρωσης των λειτουργιών της, με σκοπό την όσο την δυνατό καλύτερη διαχείριση του κινδύνου.

Διεύθυνση παραγωγής

Ο κίνδυνος παραγωγής ελαττωματικών προϊόντων και τήρησης λάθος διαδικασιών ποιοτικού έλεγχου κρίνεται μεγάλης σημαντικότητας. Το τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου της εταιρείας καταρτίζει κατά έτος πρόγραμμα παραγωγής για κάθε προϊόν ξεχωριστά σύμφωνα με το χρονοδιάγραμμα. Εφαρμόζονται μεμονωμένες διεργασίες αναφορικά με τα ελαττωματικά προϊόντα και ιδιαίτερα στο τρόπο διαχείρισης αυτών.

Σχετικά με το τεχνικό τμήμα, καθορίζονται οι έλεγχοι στις περιοχές που ο Εσωτερικός Έλεγχος κρίνεται ικανοποιητικός, αλλά και στις περιοχές που δεν υφίσταται ή είναι ανεπαρκής. Στο πλαίσιο αυτό εκτελούνται οι εξής έλεγχοι:

- Εξουσιοδοτήσεων και διαδικασιών

- Φυσικής ασφάλειας και προστασίας
- Συμβάσεων αγορά ή κατασκευής παγίων

Εμπορική διεύθυνση

Οι κίνδυνοι παραλείψεων και ατασθαλιών κατά τη διαχείριση των οικονομικών πόρων περιορίζονται σημαντικά με την εφαρμογή μέτρων Εσωτερικού Ελέγχου. Η εταιρεία εφαρμόζει αυστηρά μέτρα ελέγχου των πωλήσεων, απαιτήσεων, εισπράξεων και πληρωμών της. Ενδεικτικά, όλα τα σχετικά παραστατικά πωλήσεων και παραγγελιών είναι αριθμημένα και νομότυπα συμπληρωμένα. Κάθε πίστωση εγκρίνεται από τον οικονομικό διευθυντή και η αποτίμηση των απαιτήσεων γίνεται σύμφωνα με τις λογιστικές αρχές και τα όσα επιβάλλει ο νόμος. Εξετάζονται δειγματοληπτικά οι αποδείξεις, οι εισπράξεις και οι επιταγές, σε τακτά χρονικά διαστήματα. Με την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των μέτρων αυτών, ο ελεγκτής είναι σε θέση να κρίνει την αξιοπιστία των λογιστικών πληροφοριών και να καθορίσει την έκταση και το βάθος του ελέγχου τεκμηριώσεως των αντίστοιχων λογαριασμών του.

Σχετικά με το τμήμα μάρκετινγκ, γίνεται προσπάθεια μείωσης του κινδύνου που απορρέει από την αλλαγή των προτιμήσεων των πελατών και από τις αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Στη βάση της πολιτικής αυτής, η εταιρεία επικοινωνεί με τους πελάτες της άμεσα ή έμμεσα, μέσω διαφημιστικών εταιρειών.

Επίσης, το μηχανογραφικό σύστημα αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την οργάνωση και ανάπτυξη του δικτύου των πωλήσεων, το οποίο παρέχει άμεση πρόσβαση στους ενδιαφερομένους σε κάθε είδους πληροφορία σχετικά με την παραγγελία του πελάτη.

Οικονομική διεύθυνση

Ο χρηματοοικονομικός κύκλος περιλαμβάνει τις δραστηριότητες εκείνες που σχετίζονται με την χρηματοδότηση της εταιρείας, δηλαδή με τα απαραίτητα κεφάλαια για την ομαλή λειτουργία της. Ο κίνδυνος χαμένων κεφαλαίων και ο πιστωτικός κίνδυνος προβάλλονται ως καθοριστικοί παράγοντες της βιωσιμότητας της εταιρείας. Στα πλαίσια της προσπάθειας μείωσης του κινδύνου και της σωστής κατάρτισης οικονομικών καταστάσεων, η ΚΡΙ-ΚΡΙ διενεργεί τους εξής ελέγχους:

- Έλεγχος εξουσιοδοτήσεων και διαδικασιών

- Έλεγχος αξιολογήσεων και επιβεβαιώσεων, όπου συγκρίνεται το κόστος των επενδύσεων με τις τρέχουσες αξίες
- Έλεγχος διαθεσίμων, συμμετοχών, καταθέσεων σε τράπεζες και δανείων, όπου διαπιστώνεται η τακτική και ορθή ενημέρωση αυτών και των υπολοίπων τους

Διεύθυνση logistics

Το τμήμα προμηθειών συμβάλλει στη δημιουργία του συνολικού κέρδους με την επίτευξη των συμφερότερων τιμών και την παράλληλη αποφυγή του κινδύνου αποθήκευσης μεγάλων ποσοτήτων εμπορευμάτων. Βασικό κριτήριο επιλογής νέων προμηθευτών αποτελεί ο άριστος συνδυασμός ποιότητας – τιμής και οι όσο το δυνατό καλύτεροι τρόποι αποπληρωμής.

Σχετικά με τη διακίνηση των προϊόντων, διενεργείται περιοδικός έλεγχος των δελτίων αποστολής και πραγματοποιείται ένας τελικός έλεγχος πριν την αποστολή κάθε παραγγελίας.

Τέλος, σχετικά με την αποθήκη, διενεργείται φυσική καταμέτρηση των παραλαβών και αντιπαραβολή των μετρήσεων με τα σχετικά δελτία αποστολής. Σε τακτά χρονικά διαστήματα διεξάγεται επιλεκτική απογραφή των προϊόντων της αποθήκης.

Διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού

Οι σχετικές διαδικασίες του Εσωτερικού Ελέγχου αποσκοπούν στη μείωση του κινδύνου κακών εργασιακών σχέσεων και μη ορθής στρατολόγησης και εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας. Πιο συγκεκριμένα έχουν θεσπιστεί και λειτουργούν οι εξής διαδικασίες:

- Υπάρχει σαφής πολιτική προσωπικού για όλα τα επίπεδα, που αναθεωρείται σύμφωνα με τις εκάστοτε ανάγκες.
- Έχουν θεσπιστεί διαδικασίες και κανονισμοί λειτουργίας προσωπικού.
- Καταρτίζεται πρόγραμμα προσωπικού.
- Διενεργείται συστηματικός έλεγχος σε θέματα προσωπικού από την υπηρεσίες εσωτερικού ελέγχου.

Ολοκλήρωση Ελέγχου

Η ταξινόμηση των αποδεικτικών στοιχείων γίνεται με σαφήνεια, πληρότητα και λογική αλληλουχία. Έτσι διευκολύνεται:

- Η ανεύρεση των νευραλγικών στοιχείων των εκλεκτικών διαδικασιών
- Ο υπολογισμός του χρόνου και του κόστους που απαιτήθηκαν για την ολοκλήρωση κάθε ελέγχου
- Ο εντοπισμός των υπευθύνων για τη διεξαγωγή κάθε φάσης ελέγχου
- Η διερεύνηση και η επαλήθευση των αποτελεσμάτων και των συμβουλών των ελεγκτών προς την επιχείρηση

Ο ελεγκτής μελετά το σύνολο του αποδεικτικού υλικού προκειμένου να κρίνει εάν ικανοποιούνται τα κριτήρια της επάρκειας και της καταλληλότητας και εάν εξασφαλίζεται η πλήρης τεκμηρίωση του πορίσματος που θα συνταχθεί.

Κεφάλαιο 6: Συμπεράσματα

Από την παραπάνω ανάλυση προκύπτει ότι ο Εσωτερικός Έλεγχος είναι μια επίπονη διαδικασία. Ο λόγος είναι ότι ο Εσωτερικός Έλεγχος δυσχεραίνεται πολλές φορές εξαιτίας των ανακριβών στοιχείων και πληροφοριών στο περιβάλλον της επιχείρησης αλλά και εξαιτίας της αναγκαστικής ύπαρξης κινδύνων που εμφανίζονται από τις διάφορες δραστηριότητες που αναπτύσσει ο κάθε οργανισμός. Είναι αναγκαίο να ακολουθείται μια στρατηγική που προσπαθεί να διαχειριστεί τους διάφορους κινδύνους μέσα από την συγκέντρωση πληροφοριών, γνώσεων, ψηφιακών και μηχανογραφημένων συστημάτων έτσι ώστε να επιτευχθεί ο περιορισμός των διαφόρων κινδύνων.

Παρόλα αυτά ολόκληρος ο Εσωτερικός Έλεγχος διέπεται από διάφορους κανονισμούς και κώδικες δεοντολογίας που συμβάλλουν στην τυποποίηση της διαδικασίας. Αυτή η τυποποιημένη διαδικασία βοηθά στην συγκρισιμότητα των αποτελεσμάτων και στην παροχή χρησιμότερων και πιο αξιόπιστων πληροφοριών.

Η διαχείριση κινδύνων αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της επιχειρηματικής δραστηριότητας και τα ανώτερα στελέχη των εταιρειών οφείλουν να παρακολουθούν, να αξιολογούν και να διαχειρίζονται όλο το φάσμα των κινδύνων με στόχο την επιβίωση των επιχειρήσεων αλλά και τη δημιουργία κερδοφόρων αποτελεσμάτων για τους μετόχους τους. Οι διάφοροι τύποι κινδύνου που εμφανίζονται στην εταιρική λειτουργία δημιουργούνται από τις θέσεις και τις σχέσεις που αναπτύσσει με τους πελάτες της και τις συναλλαγές που πραγματοποιεί στα πλαίσια των επιχειρηματικών της κινήσεων. Η κατανόηση των διαφόρων κινδύνων είναι απαραίτητη για την διαχείριση της αβεβαιότητας και η διαχείριση των κινδύνων αποτελεί προτεραιότητα για την διοίκηση, ώστε να εξασφαλιστεί η επιβίωση του οργανισμού. Για να αντιμετωπισθεί η κάθε μορφή κινδύνου πρέπει να αναπτυχθεί μια ξεχωριστή στρατηγική αντιστάθμισης ή εξουδετέρωσης του. Για να επιτευχθεί αυτό πρέπει να αναγνωρισθεί η πηγή και η φύση του κάθε κινδύνου ώστε να αποφασισθεί η αποτελεσματικότερη και ενδεικνυόμενη ανά περίπτωση επιλογή αντιμετώπισης του.

Πρέπει να επισημάνουμε πως είναι σημαντική η πρόοδος που έχει σημειωθεί στην μέτρηση κινδύνων και υιοθέτηση μεθόδων και υποδειγμάτων διαχείρισης κινδύνων. Παρόλα αυτά συνεχώς εισάγονται νέες προκλήσεις που αναγκάζουν τους οργανισμούς να ακολουθούν κανόνες για την διασφάλιση της σταθερότητας της οικονομικής ευμάρειας.

Η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου καθίσταται πλέον βασικός πόλος αναφοράς για τη διασφάλιση των μετόχων του οργανισμού αλλά και όλων των φορέων - ενδιαφερομένων που έχουν νόμιμο συμφέρον από αυτόν (stakeholders). Οι εταιρίες μέσω της αποτελεσματικής διεξαγωγής του εσωτερικού ελέγχου θα μπορέσουν να αναπτυχθούν περισσότερο και να προσθέσουν μεγαλύτερη αξία. Με αυτόν τον τρόπο θα αποκτήσουν δύναμη και ενδεχομένως θα καταστούν ικανές να αντλήσουν ευκολότερα πόρους για νέες επενδυτικές δραστηριότητες, με στόχο την περαιτέρω ανάπτυξη τους.

Στο ολοένα και πιο ανταγωνιστικό περιβάλλον εντός του οποίου αναπτύσσονται οι επιχειρήσεις, ο εσωτερικός ελεγκτής είναι πλέον απαραίτητος για την ορθή και αναπτυσσόμενη πορεία μιας εταιρείας. Είναι αυτός που θα αναλάβει τις δραστηριότητες που σχετίζονται με τον επιχειρηματικό κίνδυνο. Ένα από τα μελλοντικά αντικείμενα μελέτης με χρήσιμα για τις διοικήσεις συμπεράσματα, θα μπορούσε να αποτελέσει η σχέση του ελεγκτή με την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων αφού ληφθούν υπόψη το μέγεθος της επιχείρησης αλλά και οι συνέπειες που μπορεί να έχει σε αυτήν ο λαθεμένος τρόπος προσέγγισης και επίλυσης των επιχειρηματικών κινδύνων.

Κεφάλαιο 7: Βιβλιογραφία

Ελληνική:

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

Παπαδάτου Θ., (2005), Εσωτερικός και Εξωτερικός Έλεγχος Ανωνύμων Εταιρειών

Τσαγκλαγκάνος Α., (2000), Ελεγκτική, Αφοί Κυριακίδη Α.Ε.

Καζαντζής Χ., (2006), Ελεγκτική & Εσωτερικός Έλεγχος

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

Γρηγοράκος Θ., (1989), Γενικές Αρχές Ελεγκτικής, Έκδοση Σώματος Ορκωτών Λογιστών

Παπάς Α., (1999), Εισαγωγή στην Ελεγκτική, εκδ. Ευγ. Μπένου

Φίλος Ι., (2004), Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου Επιχειρήσεων, Εκδόσεις IQ Group

Φάκος Δ., (2008), Διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων και Εσωτερικός Έλεγχος, Epsilon 7

Καραμάνης Κ., (2008), Σύγχρονη ελεγκτική: θεωρία και πρακτική σύμφωνα με τα διεθνή ελεγκτικά πρότυπα, Εκδόσεις Ο.Π.Α.

Καραγιώργος Θ., Δρογαλάς Γ., Χριστοδούλου Π., Παζάρσκις Μ., (2007), “Η σχέση του εσωτερικού ελέγχου και της διαχείρισης του κινδύνου στην σύγχρονη επιχείρηση”, Ημερίδα

Δρογαλά Γ., Φωτιάδη Θ., Σουμπενιώτη Δ., (2005), “Εννοιολογικό πλαίσιο εσωτερικού ελέγχου: Θεωρητική προσέγγιση και πραγματική μελέτη περίπτωσης”, Διοικητική Ενημέρωση, σελ. 52-65

Κέφης Β., “Ανάλυση και διαχείριση κινδύνου στις σύγχρονες επιχειρηματικές μονάδες”, Διοικητική ενημέρωση

Οικονομήτσιος Σ., (2010), “Εφαρμογή διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου σε μικρές-μεσαίες επιχειρήσεις”, Διπλωματική Εργασία, Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο

Κουτούπης Α., (2009), “Οι επιδράσεις του Θεσμικού Πλαισίου Εταιρικής Διακυβέρνησης και των Βέλτιστων Πρακτικών στην Ανάπτυξη των Συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου των Επιχειρήσεων”, Διδακτορική Διατριβή, Πάντειο Πανεπιστήμιο

KPI-KPI, (2014), Εξαμηνιαία οικονομική έκθεση περιόδου από 1/1/2014 έως 30/6/2014, http://www.krikri.gr/dyn/em_katast/pdf/notes614031014101336.pdf

Ξενόγλωσση:

- Johnstone K.M., Gramling A.A., Rittenberg E.L.,** (2014), Auditing - A risk based approach to conducting a quality audit, South-Western - Cengage Learning
- Robert R. Moeller,** (2009), Brink's Modern Internal Auditing, John Wiley & Sons Inc.
- Guler Aras and David Crowther,** (2012), Business strategy and sustainability, Emerald
- Jeffrey Ridley,** (2008), Cutting Edge Internal Auditing, John Wiley & Sons
- Luminita Ionescuc,** (2010), Internal Control and Internal Audit, Addleton academic publishers
- Koutoupis A.G., and A. Tsamis,** (2008), Risk based internal auditing within Greek banks: a case study approach, Springer Science + Business Media, LLC.
- Flott L.,** (2000), Internal Audits, Quality Control
- James K.L.,** (2003), "The effects of internal audit structure on perceived financial statement fraud prevention", Accounting Horizons 17 pp. 315-327
- Frosick S.,** (1997), The techniques of risk analysis are insufficient in themselves, Disaster prevention & management Vol 6
- Atkinson W.,** (2003), "Enterprise Risk Management at Wal-Mart", Risk Management, Vol. 50 pp. 36-40
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Committee,** (2004), Enterprise Risk Management Integrated Framework
- Swanson D.,** (2010), Business Risk vs. Audit Risk
- A.I.R.M.I.C.,** (2002), A Risk Management Standard, The Institute of Risk Management
- Griffiths D.,** (2006), Risk based internal auditing: an introduction, <http://www.internalaudit.biz>
- Pickett. K.H.S.,** (2003), The internal auditing handbook, Willey & Sons.
- The Institute of Internal Auditors,** (2004), The Role of Internal Auditing in Enterprise-wide Risk Management
- The Institute of Internal Auditors,** (2004), Applying COSO's Enterprise Risk Management - Integrated Framework, http://www.coso.org/documents/COSO_ERM.ppt
- COSO,** (2009), Strengthening Enterprise Risk Management for Strategic Advance, http://www.coso.org/documents/COSO_09_board_position_final102309PRINTandWEBFINAL.pdf
- Ellram Lisa M., Tate Wendy L., Billington Corey,** (2008), "Offshore outsourcing of professional services: A transaction cost economics perspective", Journal of Operations Management, Volume 26, Issue 2, Pages 148-163

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

The Institute of Internal Auditors, (2009), “Position Paper – The Role of Internal Auditing in Resourcing the Internal Audit Activity”

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

Δικτυακοί τόποι:

<http://www.coso.org>, “Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission”

<https://na.theiia.org>, “The Institute of Internal Auditors”

<http://www.hiia.gr>, “Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών”

<http://www.internalaudit.biz>, “Risk based internal auditing”

<http://www.theirm.org>, “The Institute of Risk Management”

<http://www.bkpliroforiki.gr>, “BK Πληροφορική Α.Ε.”

<http://www.krikri.gr/>, “KPI-KPI Α.Ε.”

Κεφάλαιο 8: Παραρτήματα

A. Πλαίσια εσωτερικού ελέγχου «C.O.S.O.», «C.O.S.O. E.R.M.» και «C.O.CO.»

1. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (C.O.S.O.) internal control framework

Το C.O.S.O., δημιουργήθηκε στις Ηνωμένες Πολιτείες το 1985, με στόχο την υποστήριξη της Εθνικής Επιτροπής Καταπολέμησης της Ψευδούς Οικονομικής Πληροφόρησης. Οι πιο γνωστοί και έγκυροι οργανισμοί, συνέθεσαν τις απόψεις τους σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο και διαμόρφωσαν το πλαίσιο μέσα στο οποίο κινείται το γνωστικό αντικείμενο με βάση το συγκεκριμένο πρότυπο.

Το πλαίσιο αυτό αποτελείται από 4 τόμους. Ο πρώτος περιλαμβάνει μια περίληψη προς τα εκτελεστικά στελέχη, τα διοικητικά συμβούλια και τους νομοθέτες. Ο δεύτερος τόμος παρουσιάζει το πλαίσιο, ορίζει τον εσωτερικό έλεγχο, και καθορίζει τα κριτήρια με τα οποία η διοίκηση, το συμβούλιο και τα λοιπά ενδιαφερόμενα μέρη μπορούν να αξιολογήσουν τα συστήματα ελέγχου. Ο τρίτος τόμος αποτελεί ένα συμπληρωματικό έγγραφο που παρέχει οδηγίες στους οργανισμούς οι οποίοι δημοσιεύουν εκθέσεις σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο για την προετοιμασία των δημοσιευμένων οικονομικών καταστάσεων. Ο τέταρτος τόμος περιλαμβάνει εργαλεία αξιολόγησης τα οποία αναδεικνύουν τα στοιχεία που μπορούν να είναι χρήσιμα στην πραγματοποίηση της αξιολόγησης ενός Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου.

Το COSO framework, έχει υιοθετηθεί ως ένα γενικά αποδεκτό πλαίσιο για τον εσωτερικό έλεγχο, ενώ σήμερα αναγνωρίζεται ευρέως ως το πραγματικό κριτήριο, με βάση το οποίο οι οργανώσεις μετρούν την αποτελεσματικότητα των Συστημάτων Εσωτερικού τους Ελέγχου.

Ορισμός του εσωτερικού ελέγχου σύμφωνα με την επιτροπή του C.O.S.O.

Ο ορισμός του εσωτερικού ελέγχου σύμφωνα με το πλαίσιο είναι ο ακόλουθος:

«Ο Εσωτερικός Έλεγχος είναι μία διεργασία η οποία διενεργείται από το διοικητικό συμβούλιο, τη διεύθυνση και το λοιπό προσωπικό του οργανισμού, σχεδιασμένη έτσι ώστε να παρέχει τη λογική διαβεβαίωση αναφορικά με την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων στις ακόλουθες κατηγορίες:

1. αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των λειτουργιών
2. αξιοπιστία των χρηματοοικονομικών αναφορών
3. συμμόρφωση με τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς».

Ο παραπάνω ορισμός απεικονίζει ορισμένες θεμελιώδεις έννοιες:

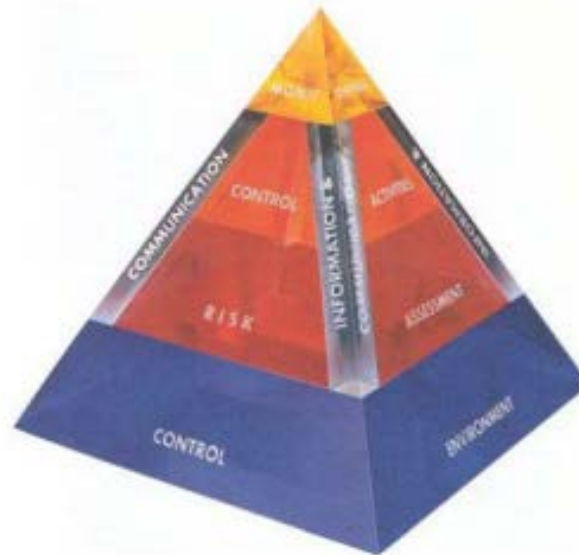
- Ο Εσωτερικός Έλεγχος είναι μια διεργασία. Είναι ένα μέσο προς το τέλος, όχι το τέλος το ίδιο.
- Ο Εσωτερικός Έλεγχος επηρεάζεται από τους ανθρώπους. Δεν συνιστά μόνο πολιτικές, εγχειρίδια και πρότυπα, αλλά άτομα σε κάθε επίπεδο του οργανισμού.
- Ο Εσωτερικός Έλεγχος αναμένεται ή διεξάγεται για να παρέχει μόνο λογική διαβεβαίωση και όχι απόλυτη διαβεβαίωση, στη διοίκηση της οντότητας και το Διοικητικό Συμβούλιο.
- Ο Εσωτερικός Έλεγχος συνδέεται με την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων σε μια ή περισσότερες διαφορετικές, όμως επικαλυπτόμενες κατηγορίες.

Συνιστώσες του ελέγχου

Στην αναφορά COSO, περιγράφονται οι συνιστώσες από τις οποίες αποτελείται ο Εσωτερικός Έλεγχος. Ο Εσωτερικός Έλεγχος ορίζεται όχι σαν μια απλή οικονομική λειτουργία, αλλά σαν μια διαδικασία σχεδιασμένη για να παρέχει ουσιαστική ασφάλεια στην επιχείρηση αναφορικά με την αξιοπιστία των υπαρχουσών οικονομικών καταστάσεων. Τα στοιχεία που βοηθούν στην εύρυθμη υιοθέτηση και αποδοτικότερη λειτουργία του είναι:

1. το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση (The control environment),
2. η εκτίμηση του κινδύνου (Risk assessment),
3. οι ελεγκτικές δραστηριότητες (Control activities),
4. η πληροφόρηση και επικοινωνία (Information and Communication), και
5. η παρακολούθηση και ο έλεγχος (Monitoring).

Οι πέντε αυτές συνιστώσες του εσωτερικού ελέγχου αλληλοσυσχετίζονται και απορρέουν από τον τρόπο με τον οποίο η διοίκηση διοικεί την επιχείρηση. Οι συνιστώσες αυτές απεικονίζονται στο παρακάτω σχήμα:



Οι συνιστώσες του πλαισίου C.O.S.O. Πηγή COSO, 1992.

Οι συνιστώσες του πλαισίου όπως φαίνονται στο σχήμα αναφέρονται στις παρακάτω δραστηριότητες:

- Παρακολούθηση και έλεγχος
- Πληροφόρηση και επικοινωνία
- Ελεγκτικές δραστηριότητες
- Εκτίμηση του κινδύνου
- Περιβάλλον ελέγχου

Οι συγκεκριμένες συνιστώσες λειτουργούν για να δημιουργήσουν τη βάση ενός ισχυρού συστήματος εσωτερικού ελέγχου στην επιχείρηση, μέσω της συμμετέχουσας ηγεσίας, των κοινών αξιών και μιας κουλτούρας που δίνει έμφαση στην υπευθυνότητα για τον έλεγχο. Οι διάφοροι κίνδυνοι προσδιορίζονται και αξιολογούνται συνήθως σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα και μέσα απ' όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης. Οι δραστηριότητες ελέγχου και οι συναφείς με αυτές μηχανισμοί, είναι προσχεδιασμένοι για να εξετάσουν και να ελαχιστοποιήσουν τους σημαντικούς κινδύνους. Οι κρίσιμες πληροφορίες για τον

προσδιορισμό των κινδύνων και την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων, διαβιβάζονται μέσω συγκεκριμένων καναλιών προς τα επάνω, προς τα κάτω και προς όλη την επιχείρηση. Το σύστημα του εσωτερικού ελέγχου επανεξετάζεται σε συνεχή βάση, ενώ τα τυχόν προβλήματα που προκύπτουν, εξετάζονται έγκαιρα και διεξοδικά.

Στη συνέχεια γίνεται μια πιο αναλυτική περιγραφή των πέντε συνιστωσών του εσωτερικού ελέγχου.

1. Περιβάλλον ελέγχου

Το περιβάλλον ελέγχου αποτελεί τη βάση για τις υπόλοιπες συνιστώσες του πλαισίου και περιλαμβάνει τις στάσεις, τις ικανότητες, την ευσυνειδησία, και τις ενέργειες του προσωπικού μιας οντότητας και ειδικά της διοίκησης του, με δεδομένο ότι οι ενέργειες αυτές έχουν επιπτώσεις στη γενικότερη λειτουργία και τον έλεγχο της επιχείρησης. Θέτει το γενικότερο πνεύμα του οργανισμού επηρεάζοντας τη συνείδηση των ατόμων για τον έλεγχο.

Οι παράγοντες που επηρεάζουν το περιβάλλον ελέγχου ενός οργανισμού είναι οι παρακάτω:

- Ακεραιότητα και ηθικές αξίες
- Δέσμευση για ικανότητα
- Συμμετοχή του διοικητικού συμβουλίου και της επιτροπής ελέγχου
- Φιλοσοφία και τρόπος λειτουργίας της διοίκησης
- Οργανωτική δομή
- Ανάθεση αρμοδιοτήτων και ευθυνών
- Πολιτικές και πρακτικές διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων

2. Εκτίμηση του κινδύνου

Κάθε οντότητα αντιμετωπίζει ποικίλους κινδύνους που προέρχονται από εξωτερικές και εσωτερικές πηγές οι οποίοι πρέπει να εκτιμηθούν. Βασική προϋπόθεση στην αξιολόγηση του κινδύνου αποτελεί η καθιέρωση στόχων, που συνδέονται με διαφορετικά επίπεδα της οντότητας και είναι εσωτερικά συνεπείς. Η αξιολόγηση του κινδύνου είναι ο προσδιορισμός και η ανάλυση των κινδύνων που σχετίζονται με την επίτευξη των στόχων, δημιουργώντας

μια βάση όσον αφορά τον τρόπο διαχείρισής τους. Επειδή λοιπόν οι οικονομικές, βιομηχανικές, ρυθμιστικές και επιχειρηματικές συνθήκες θα συνεχίσουν να αλλάζουν, χρειάζονται οι κατάλληλοι μηχανισμοί για την αναγνώριση και το χειρισμό των κινδύνων που σχετίζονται με τις αναμενόμενες αλλαγές.

Οι κυριότεροι κίνδυνοι που σχετίζονται με τις αλλαγές είναι:

- Αλλαγές στο λειτουργικό (επιχειρησιακό) περιβάλλον
- Νέο προσωπικό.
- Νέα ή βελτιωμένα συστήματα πληροφοριών.
- Ταχεία ανάπτυξη.
- Νέα τεχνολογία.
- Νέες γραμμές προϊόντων ή δραστηριότητες
- Η εταιρική αναδιάρθρωση.
- Ξένες επιχειρήσεις.

3. Δραστηριότητες ελέγχου

Οι δραστηριότητες του ελέγχου αποτελούν πολιτικές και διαδικασίες που αποσκοπούν στη διασφάλιση ότι, οι οδηγίες της διοίκησης εκτελούνται και ότι λαμβάνονται όλα τα απαραίτητα μέτρα για την αντιμετώπιση των κινδύνων που σχετίζονται με την επίτευξη των στόχων της οντότητας. Οι δραστηριότητες του ελέγχου εμφανίζονται σε όλη την οργάνωση, σε όλα τα επίπεδα και σε όλες τις λειτουργίες. Περιλαμβάνουν ένα φάσμα διαφορετικών δραστηριοτήτων όπως εγκρίσεις, επαληθεύσεις, συμφωνίες, αναθεωρήσεις της λειτουργικής απόδοσης και διαχωρισμό των καθηκόντων.

4. Πληροφορία και επικοινωνία

Τα πληροφοριακά συστήματα παράγουν τις αναφορές, που περιέχουν τις επιχειρησιακές, οικονομικές και τις σχετικές με την συμμόρφωση πληροφορίες, οι οποίες ενισχύουν τη διοίκηση και τον έλεγχο της επιχείρησης. Τα συστήματα αυτά εντοπίζουν όχι μόνο τα εσωτερικά παραγόμενα δεδομένα, αλλά και τις πληροφορίες για τα εξωτερικά γεγονότα, τις

δραστηριότητες και τις συνθήκες που είναι απαραίτητες για την επίκαιρη πάντα λήψη επιχειρησιακών αποφάσεων και τις εξωτερικές αναφορές. Η αποτελεσματική επικοινωνία πρέπει να ρέει σε όλα τα τμήματα του οργανισμού. Όλο το προσωπικό πρέπει να λαμβάνει το σαφές μήνυμα, από την κορυφή της διοίκησης, ότι οι ευθύνες του ελέγχου πρέπει να αντιμετωπιστούν σοβαρά. Πρέπει επίσης να κατανοήσει το ρόλο του στο Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου, καθώς επίσης και το πώς οι μεμονωμένες δραστηριότητες σχετίζονται μεταξύ τους. Επιπλέον, πρέπει να διαθέτει τα μέσα για την άμεση προώθηση των σημαντικών πληροφοριών προς τα ανώτερα τμήματα της οργάνωσης. Αποτελεσματική επικοινωνία πρέπει να υπάρχει επίσης και με τα εξωτερικά συμβαλλόμενα μέρη, όπως οι πελάτες, οι προμηθευτές, οι ρυθμιστικές αρχές και οι μέτοχοι.

5. Παρακολούθηση

Τα Συστήματα Εσωτερικού Ελέγχου πρέπει να παρακολουθούνται ανελλιπώς. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω συνεχόμενων δραστηριοτήτων παρακολούθησης ή ξεχωριστών αξιολογήσεων ή έναν συνδυασμό και των δύο. Η παρακολούθηση περιλαμβάνει τη συνήθη διοίκηση και τις δραστηριότητες επίβλεψης όπως και όλες τις λοιπές δράσεις που αναλαμβάνει το προσωπικό στην εκτέλεση των καθηκόντων του. Το εύρος και η συχνότητα των ξεχωριστών αξιολογήσεων βασίζεται κυρίως στην εκτίμηση των κινδύνων και στην αποτελεσματικότητα των συνεχόμενων διαδικασιών παρακολούθησης. Οι ανεπάρκειες του εσωτερικού ελέγχου, πρέπει να αναφέρονται αρμοδίως στον οργανισμό και όλα τα σοβαρά θέματα να γνωστοποιούνται στην ανώτατη διοίκηση και το διοικητικό συμβούλιο.

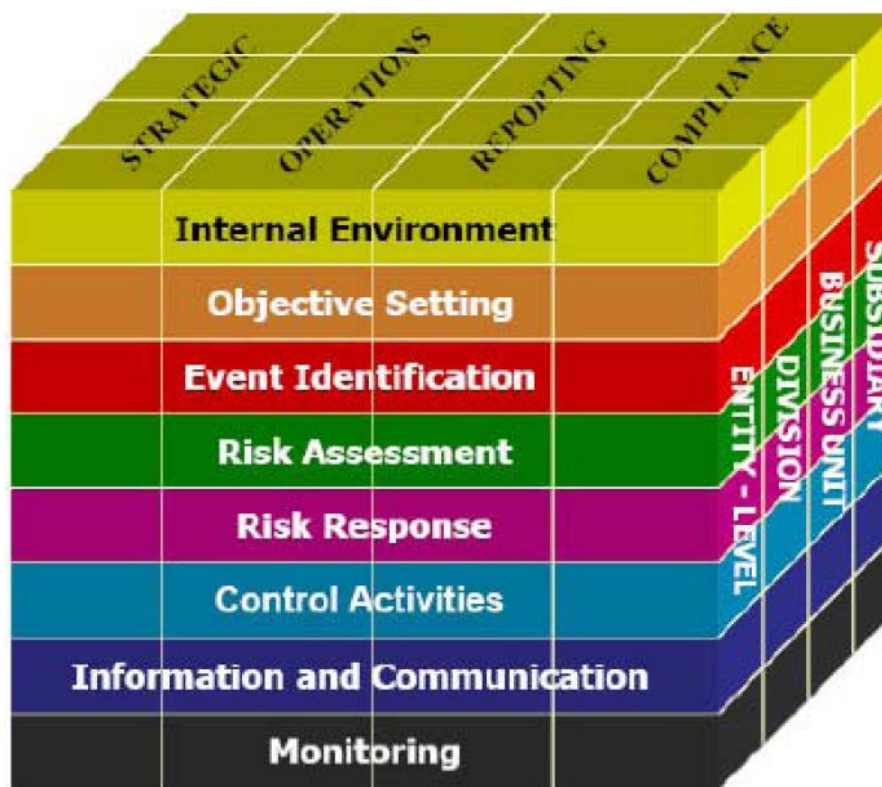
2. C.O.S.O. E.R.M. framework

Η έκθεση C.O.S.O. E.R.M. αποτελεί μια από τις σημαντικότερες εξελίξεις στο χώρο της διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων. Το συγκεκριμένο πλαίσιο ενσωματώνει και συμπληρώνει το COSO Internal Control πλαίσιο, προκειμένου οι επιχειρήσεις να είναι πλέον σε θέση να επανεξετάσουν το πλαίσιο διαχείρισης επιχειρηματικού κινδύνου, ικανοποιώντας ταυτόχρονα και τις ανάγκες του εσωτερικού ελέγχου, για να επιτύχουν μια πληρέστερη αντιμετώπιση των κινδύνων.

Το πλαίσιο εσωτερικού ελέγχου συγκεκριμενοποιεί τρεις κατηγορίες στόχων, τους επιχειρησιακούς, των χρηματοοικονομικών αναφορών και της συμμόρφωσης. Το C.O.S.O. E.R.M. προσθέτει επιπλέον μια ακόμη κατηγορία στόχων δηλαδή, τους στρατηγικούς οι οποίοι σχεδιάζονται στο ανώτατο επίπεδο του οργανισμού.

Ο κύβος του C.O.S.O. E.R.M.

Το συγκεκριμένο πλαίσιο κυκλοφόρησε το Σεπτέμβριο του 2004 και αποτελείται από τρεις διαφορετικές διαστάσεις. Οι τρεις διαστάσεις του πλαισίου αυτού σχηματικά αποδίδονται με την μορφή κύβου, όπως φαίνεται και στο παρακάτω σχήμα.



Ο κύβος του C.O.S.O. – E.R.M. (Πηγή: C.O.S.O.)

Η πρώτη διάσταση του πλαισίου περιλαμβάνει τέσσερις κατηγορίες στόχων:

1. Στρατηγικοί (Strategic)
2. Επιχειρησιακοί (Operations)
3. Αναφορών (Reporting)
4. Συμμόρφωσης (Compliance)

Οι στόχοι αυτοί ευθυγραμμίζονται με οκτώ βασικά στοιχεία του E.R.M.:

1. Εσωτερικό περιβάλλον (Internal Environment).

2. Καθορισμός των στόχων (Objectives Setting).
3. Προσδιορισμός των γεγονότων (Event Identification).
4. Εκτίμηση του κινδύνου (Risk assessment).
5. Αντιμετώπιση του κινδύνου (Risk Response).
6. Δραστηριότητες του ελέγχου (Control Activities).
7. Πληροφορία και επικοινωνία (Information and Communication).
8. Παρακολούθηση (Monitoring).

Τα οκτώ βασικά στοιχεία της διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων, στην αναζήτηση της επίτευξης των τεσσάρων βασικών κατηγοριών στόχων διατρέχουν το σύνολο του οργανισμού σε διάφορα επίπεδα όπως :

1. Το Επίπεδο οντότητας (Entity Level).
2. Το Επίπεδο τμήματος (Division).
3. Της Επιχειρηματικής μονάδας (Business Unit).
4. Της θυγατρικής (Subsidiary).

Προκειμένου η διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων να είναι αποτελεσματική σε κάθε μια από τις κατηγορίες στόχων το διοικητικό συμβούλιο και η διεύθυνση πρέπει να έχουν την λογική διαβεβαίωση ότι:

- κατανοούν το βαθμό στον οποίο οι στρατηγικοί στόχοι επιτυγχάνονται,
- οι αναφορές της οντότητας είναι αξιόπιστες,
- υπάρχει συμμόρφωση με τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς.

Συνιστώσες του πλαισίου

Στη συνέχεια αναλύεται η κάθε διάσταση του πλαισίου χωριστά προκειμένου να αποδειχθεί η μεθοδολογία και οι τεχνικές που ακολουθούνται και οι οποίες βοηθούν τον κάθε οργανισμό στη βελτίωση των ακολουθούμενων πολιτικών και την επίτευξη των στόχων του.

Εσωτερικό περιβάλλον

Το εσωτερικό περιβάλλον περικλείει την ουσία της οργάνωσης, που επηρεάζει τη συνείδηση των ανθρώπων για τον κίνδυνο και αποτελεί τη βάση για τις υπόλοιπες συνιστώσες της διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων. Οι παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντος περιλαμβάνουν τη φιλοσοφία της διοίκησης για τον κίνδυνο, το αποδεκτό ποσό κινδύνου, την επίβλεψη από το διοικητικό συμβούλιο, την ακεραιότητα, τις ηθικές αξίες, τις ικανότητες των ατόμων της οντότητας καθώς και τον τρόπο με τον οποίο η διοίκηση αναθέτει τις αρμοδιότητες και τις ευθύνες οργανώνοντας και αναπτύσσοντας το ανθρώπινο δυναμικό της.

Καθορισμός των στόχων

Οι στόχοι τίθενται σε στρατηγικό επίπεδο, το οποίο καθορίζει τη βάση για τους επιχειρησιακούς στόχους, τους στόχους αναφορών και τους στόχους συμμόρφωσης. Κάθε οντότητα αντιμετωπίζει ποικίλους κινδύνους από εξωτερικές και εσωτερικές πηγές οι οποίες θεωρούνται ως προϋπόθεση στον αποτελεσματικό προσδιορισμό των γεγονότων, την εκτίμηση του κινδύνου, του οποίου η αντιμετώπιση αποτελεί και στοιχείο προσδιορισμού των στόχων της διοίκησης. Οι στόχοι ευθυγραμμίζονται με το αποδεκτό επίπεδο κινδύνου της οντότητας. Ο καθορισμός των στόχων αποτελεί προϋπόθεση του προσδιορισμού των γεγονότων, της εκτίμησης του κινδύνου και της αντιμετώπισης του.

Προσδιορισμός των γεγονότων

Η διοίκηση προσδιορίζει τα πιθανά γεγονότα που, εάν εμφανιστούν, έχουν επιπτώσεις στην οντότητα, και καθορίζει εάν αυτά αποτελούν ευκαιρίες ή εάν έχουν επιπτώσεις στην ικανότητα της οντότητας να εφαρμόσει επιτυχώς τη στρατηγική και την επίτευξη των στόχων. Τα γεγονότα με τον αρνητικό αντίκτυπο αντιπροσωπεύουν τους κινδύνους, οι οποίοι απαιτούν την εκτίμηση και αντιμετώπιση τους από την διοίκηση. Από την άλλη πλευρά, τα γεγονότα με το θετικό αντίκτυπο αντιπροσωπεύουν τις ευκαιρίες, τις οποίες η διοίκηση εντάσσει στη στρατηγική της. Κατά τον προσδιορισμό των γεγονότων, η διοίκηση εξετάζει

ποικίλους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες που μπορούν να προκαλέσουν κινδύνους ή ευκαιρίες, πάντα εντός του εύρους ολόκληρου του οργανισμού.

Οι εξωτερικοί παράγοντες περιλαμβάνουν οικονομικούς, αυτούς του φυσικού περιβάλλοντος, πολιτικούς, κοινωνικούς, και τεχνολογικούς. Οι εσωτερικοί παράγοντες περιλαμβάνουν τη δομή, το προσωπικό, τις διεργασίες και την τεχνολογία. Με βάση τους παράγοντες αυτούς και χρησιμοποιώντας τεχνικές προσδιορισμού των γεγονότων πραγματοποιείται η κατηγοριοποίηση τους και στη συνέχεια ο διαχωρισμός σε γεγονότα που αντιπροσωπεύουν ευκαιρίες και σε εκείνα που συνιστούν απειλές.

Εκτίμηση του κινδύνου

Η εκτίμηση του κινδύνου επιτρέπει σε μια οντότητα να εξετάζει το βαθμό στον οποίο τα πιθανά γεγονότα επιδρούν στην επίτευξη των στόχων. Η διοίκηση αξιολογεί τα γεγονότα με βάση δύο προοπτικές, την πιθανότητα και τον αντίκτυπο χρησιμοποιώντας συνήθως ένα συνδυασμό ποιοτικών και ποσοτικών μεθόδων. Οι θετικές και αρνητικές επιδράσεις των πιθανών γεγονότων πρέπει να εξεταστούν, χωριστά ή ανά κατηγορία, σε ολόκληρη την οντότητα.

Στην εκτίμηση των κινδύνων η διοίκηση εξετάζει τα αναμενόμενα και τα απροσδόκητα γεγονότα. Η μεθοδολογία της εκτίμησης του κινδύνου μιας οντότητας περιλαμβάνει έναν συνδυασμό ποιοτικών και ποσοτικών τεχνικών. Η διοίκηση χρησιμοποιεί συχνά τις ποιοτικές τεχνικές εκτίμησης στις περιπτώσεις που οι κίνδυνοι δεν επιδέχονται ποσοτικό προσδιορισμό, ενώ στις περιπτώσεις που δεν υπάρχουν διαθέσιμα, ικανοποιητικά και αξιόπιστα στοιχεία εφαρμόζει τις ποσοτικές αξιολογήσεις. Το ίδιο γίνεται και σε καταστάσεις που η λήψη και η ανάλυση των στοιχείων δεν είναι οικονομικά αποδοτική. Οι ποσοτικές τεχνικές, τυπικά, επιτυγχάνουν μεγαλύτερη ακρίβεια και έχουν σαν αποτέλεσμα να συμπληρώσουν τις ποιοτικές τεχνικές ακόμη και στην περίπτωση των πιο σύνθετων και περίπλοκων δραστηριοτήτων. Οι ποσοτικές τεχνικές εκτίμησης απαιτούν συνήθως υψηλότερο βαθμό προσπάθειας και σταθερότητας, και σε πολλές εφαρμογές χρησιμοποιούν μαθηματικά μοντέλα.

Αντιμετώπιση του κινδύνου

Η διοίκηση μετά την αξιολόγηση όλων των σχετικών κινδύνων, καθορίζει τον τρόπο αντιμετώπισης τους. Οι αντιμετώπισεις περιλαμβάνουν την αποφυγή, την μείωση, την κατανομή, και την αποδοχή του κινδύνου. Στην εξέταση της αντιμετώπισης, η διοίκηση

εκτιμά το αποτέλεσμα με βάση την πιθανότητα και τον αντίκτυπο του κινδύνου, καθώς επίσης και το κόστος και το όφελος, επιλέγοντας την αντιμετώπιση εκείνη που κατατάσσει τον υπολειπόμενο κίνδυνο μέσα στις επιθυμητές ανοχές του κινδύνου.

Δραστηριότητες ελέγχου

Οι δραστηριότητες του ελέγχου αποτελούν τις πολιτικές και τις διαδικασίες που βοηθούν στη διασφάλιση των αντιμετώπισεων του κινδύνου που επέλεξε η διοίκηση με σκοπό την υλοποίησή τους. Οι δραστηριότητες του ελέγχου εμφανίζονται σε όλη την οργάνωση, όλα τα επίπεδα και σε όλες τις λειτουργίες. Οι δραστηριότητες του ελέγχου ενοποιούνται κατά τη διάρκεια αντιμετώπισης του κινδύνου. Η διοίκηση λοιπόν προσδιορίζει επακριβώς τις δραστηριότητες ελέγχου που απαιτούνται για την διασφάλιση της κατάλληλης αλλά και πιο έγκαιρης εφαρμογής για την αντιμετώπισή του. Οι ενέργειες αυτές περιλαμβάνουν συνήθως δύο στοιχεία: την καθιέρωση της πολιτικής για το τι πρέπει να γίνει και τον καθορισμό των διαδικασιών που θα προσδιορίσουν αυτή την πολιτική. Οι πολιτικές πρέπει να εφαρμόζονται με περισυλλογή, ευσυνειδησία και συνέπεια ώστε να εστιάζονται στις συνθήκες, στις οποίες απευθύνονται, προκειμένου να είναι αποτελεσματικές.

Πληροφορία και επικοινωνία

Οι σχετικές πληροφορίες προσδιορίζονται, συλλέγονται και μεταβιβάζονται σε μια συγκεκριμένη μορφή και αυστηρό χρονικό πλαίσιο κάτι που επιτρέπει στα άτομα να είναι αποδοτικά κατά την εκτέλεση των υπευθυνότητων τους. Τα πληροφοριακά συστήματα συνεκτιμούν τα εσωτερικώς παραγόμενα δεδομένα και τις πληροφορίες από τις εξωτερικές πηγές, παρέχοντας τις κατάλληλες πληροφορίες για τη διαχείριση των κινδύνων και τη λήψη αποφάσεων που είναι σύμφωνες με τους στόχους. Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι αναγκαίο εργαλείο για όλα τα τμήματα του οργανισμού. Το προσωπικό επίσης πρέπει να κάνει αποδεκτό το σαφές μήνυμα από πλευράς ανώτατης διοίκησης ότι οι ευθύνες διαχείρισης του επιχειρηματικού κινδύνου πρέπει να αντιμετωπιστούν με σοβαρότητα και ευθύνη. Η κατανόηση του ρόλου του στη διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου, καθώς και του τρόπου συσχέτισης της εργασίας και των δραστηριοτήτων των υπολοίπων μελών του οργανισμού θεωρείται ως ιδιαίτερα σημαντική.

Παρακολούθηση

Η διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων παρακολουθείται κατά τη διάρκεια του χρόνου. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της συνεχούς παρακολούθησης όλων των δραστηριοτήτων,

ξεχωριστών αξιολογήσεων ή ενός συνδυασμού και των δύο. Το εύρος και η συχνότητα των ξεχωριστών εκτιμήσεων εξαρτάται πρωτίστως από μια εκτίμηση των κινδύνων καθώς και από την αποτελεσματικότητα των συνεχόμενων διαδικασιών παρακολούθησης. Οι ανεπάρκειες της διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων πρέπει να αναφέρονται «προς τα πάνω», ενώ τα σοβαρά θέματα πρέπει να γνωστοποιούνται στην ανώτατη διοίκηση και το συμβούλιο.

3. Guidance on control – The Canadian institute of chartered accountants (C.O.CO.)

Γενικά στοιχεία του πλαισίου C.O.CO.

Το πλαίσιο C.O.CO. αναπτύχθηκε από το Καναδικό Ινστιτούτο Ορκωτών Λογιστών (C.I.C.A.) και αποτελεί ένα διεθνώς αποδεκτό πρότυπο ελέγχου. Το παρόν πλαίσιο απευθύνεται στα άτομα που είναι υπεύθυνα ή άμεσα ενδιαφερόμενα για τον έλεγχο των οργανισμών όπως είναι τα διοικητικά συμβούλια, τα λοιπά σώματα διακυβέρνησης, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη, τα στελέχη πρώτης γραμμής, οι ιδιοκτήτες, οι επενδυτές και οι δανειστές των οργανισμών αλλά και οι ελεγκτές. Σκοπός του πλαισίου είναι η παροχή βοήθειας για τη βελτίωση του ελέγχου των οργανισμών. Περιγράφει λοιπόν και ορίζει τον έλεγχο καθορίζοντας μια σειρά κριτηρίων για την αποτελεσματικότητά του, παρέχοντας με τον τρόπο αυτό ένα πλαίσιο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί από τους οργανισμούς για την ανάπτυξη, αξιολόγηση και αλλαγή του ελέγχου.

Σύμφωνα με το πλαίσιο αυτό, ο έλεγχος αποτελείται από εκείνα τα στοιχεία ενός οργανισμού (συμπεριλαμβανομένων των πόρων του, των συστημάτων, των διαδικασιών, της κουλτούρας, της δομής και της αποστολής), τα οποία συμβάλλουν στην επίτευξη των αντικειμενικών στόχων του οργανισμού. Οι αντικειμενικοί αυτοί στόχοι περιλαμβάνονται σε μια ή περισσότερες από τις ακόλουθες γενικότερες κατηγορίες:

- Στην αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των λειτουργιών, οι οποίες περιλαμβάνουν στόχους του οργανισμού όπως η εξυπηρέτηση των πελατών, η φύλαξη και αποδοτική χρήση των πόρων, η κερδοφορία και η ικανοποίηση των κοινωνικών υποχρεώσεων,
- Στην αξιοπιστία των εσωτερικών και εξωτερικών αναφορών, περιλαμβάνοντας σκοπούς που σχετίζονται με θέματα όπως, η τήρηση των κατάλληλων λογιστικών

αρχείων και η αξιοπιστία της πληροφορίας που χρησιμοποιείται από τον οργανισμό και δημοσιεύεται για τα τρίτα μέρη. Περιλαμβάνει την προστασία των αρχείων από δύο τύπους απάτης, δηλαδή την απόκρυψη κλοπών και την παραποίηση των αποτελεσμάτων,

- Στη συμμόρφωση με τους ισχύοντες νόμους, ρυθμίσεις και εσωτερικές πολιτικές περιλαμβάνοντας σκοπούς που σχετίζονται με την διασφάλισή ότι οι υποθέσεις του οργανισμού διεξάγονται σε πλήρη συμμόρφωση με τις νομικές και ρυθμιστικές υποχρεώσεις και τις εσωτερικές πολιτικές.

Τα κριτήρια του πλαισίου C.O.CO. του καναδικού ινστιτούτου ορκωτών λογιστών (C.I.C.A.)

Τα κριτήρια του πλαισίου C.O.CO. μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε τέσσερις ομάδες κριτηρίων, όπως δείχνει το παρακάτω Σχήμα:



Απεικόνιση του πλαισίου C.O.CO. Πηγή C.O.CO 1992-1995.

Η αποτελεσματικότητα του ελέγχου δεν μπορεί να κριθεί μεμονωμένα ανάλογα με το βαθμό ανταπόκρισης για κάθε κριτήριο χωριστά. Αντίθετα τα κριτήρια είναι αλληλοσυνδεδεμένα όπως ακριβώς συμβαίνει και με τα ίδια τα στοιχεία του ελέγχου του κάθε οργανισμού, τα οποία δεν μπορούν να σχεδιαστούν ή να αξιολογηθούν χωριστά το ένα από το άλλο. Ο έλεγχος σύμφωνα με το C.O.CO. αποτελεί παράλληλα μια βασική λειτουργία των ηθικών αξιών και πεποιθήσεων των ατόμων αλλά και των προτύπων και όλων των μηχανισμών συμμόρφωσης.

Το C.O.CO. εμφανίζει πολλές περιοχές αλληλοκάλυψης και ταύτισης με το C.O.S.O. καθώς οι κατευθυντήριες γραμμές που εμφανίζονται στο πρώτο πλαίσιο βασίζονται στις βασικές αρχές που παρουσιάζονται και αναπτύσσονται στο δεύτερο. Ωστόσο το γεγονός αυτό δεν

σημαίνει ότι τα δύο πλαίσια ταυτίζονται απόλυτα μεταξύ τους. Στη συνέχεια γίνεται μια συνοπτική αναφορά στις ομάδες των κριτηρίων του πλαισίου C.O.CO.

Σκοπός (Purpose)

Ομαδοποιεί τα κριτήρια που σηματοδοτούν τη σημασία της κατεύθυνσης ενός οργανισμού. Απευθύνονται στις ηθικές αξίες περιλαμβάνοντας την αποστολή, το όραμα και την στρατηγική, τους κινδύνους και τις ευκαιρίες, τις πολιτικές, το σχεδιασμό, τους στόχους απόδοσης και του δείκτες.

Δέσμευση (Commitment)

Ομαδοποιεί τα κριτήρια που παρέχουν την αίσθηση για την ταυτότητα και τις αξίες του οργανισμού. Απευθύνονται στις ηθικές αξίες περιλαμβάνοντας την ακεραιότητα, τις πολιτικές ανθρωπίνων πόρων, τη δικαιοδοσία, την ευθύνη και υπευθυνότητα και την αμοιβαία εμπιστοσύνη.

Ικανότητα (Capability)

Ομαδοποιεί κριτήρια που είναι αναγκαία για την ικανότητα του οργανισμού. Απευθύνονται στη γνώση, τις δεξιότητες και τα εργαλεία, τις διαδικασίες επικοινωνίας, την πληροφορία, το συντονισμό και τις δραστηριότητες του ελέγχου.

Παρακολούθηση και μάθηση (Monitoring and Learning)

Ομαδοποιεί κριτήρια που σχετίζονται με την εξέλιξη του οργανισμού. Απευθύνονται στην παρακολούθηση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, την παρακολούθηση της απόδοσης, την πρόκληση υποθέσεων, την επαναξιολόγηση των αναγκών των πληροφοριακών συστημάτων, τη συνέχεια των διαδικασιών και την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του ελέγχου.

Β. Έντυπα ελέγχου

1. Επιχειρησιακό μοντέλο

Εξωτερικό Περιβάλλον				
Ανταγωνιστές, Ρυθμιστικές Αρχές, Συνεργάτες, Τεχνολογία, Προμηθευτές				
Στρατηγικοί Στόχοι	Επιχειρησιακές Διαδικασίες	Πληροφοριακά Συστήματα	Βασικές Υπηρεσίες	Πελάτες
Στόχος X	Διαδικασία X	Σύστημα X	Υπηρεσία X	Πελάτης X
Στόχος Y	Διαδικασία Y	Σύστημα Y	Υπηρεσία Y	Πελάτης Y

2. Ανάλυση Επιχειρησιακών Διαδικασιών

Ανάλυση Επιχειρησιακών Διαδικασιών

Εταιρεία		Έτος		A/A Φύλλου	
Διαδικασία		Εσωτερικός Ελεγκτής		Ημερομηνία	

Στόχοι

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

Συμπεράσματα – Στόχοι

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

.....
.....

Βασικοί Δείκτες Απόδοσης

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

Συμπεράσματα – Βασικοί Δείκτες Απόδοσης

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

.....
.....

Διαδικασίες

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

Συμπεράσματα – Διαδικασίες

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

.....
.....
.....

3. Πίνακας Επιχειρησιακών Κινδύνων

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

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

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

4. Πλάνο Ελέγχου

Πλάνο Ελέγχου

[Εταιρεία]

Προγραμματισμός εσωτερικού ελέγχου
περιόδου 20XX

Ημερομηνία: XX/XX/20XX

Προϋπολογισμός Ελέγχου

Ο προϋπολογισμός για τη διενέργεια εσωτερικού ελέγχου για το έτος 20XX

κατανέμεται ως εξής:

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

Περιοχές διενέργειας ελέγχου

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

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

Πληροφορική	Έλεγχος προσβάσεων		√
-------------	--------------------	--	---

Προτεινόμενο Χρονοδιάγραμμα

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

	Ιαν	Φεβ	Μαρ	Απρ	Μαι	Ιον	Ιολ	Αυγ	Σεπ	Οκτ	Νοε	Δεκ
Στρατηγικοί κίνδυνοι												
Διαδικασία επιλογής προμηθευτών												
XXX												
Διαδικασίες												
Προμήθειες												
Ταμείο/ Τράπεζες												
Διαχείριση Παγίων												
Ανθρώπινο δυναμικό												
XXX												
Απαιτήσεις διοίκησης												
Πρόληψη απάτης												

XXX													
Σχεδιασμός													
Επικαιροποίηση Πίνακα Διαχείρισης Κινδύνων													
Ανάπτυξη/ Επικαιροποίηση Πλάνου Ελέγχου													
Επικοινωνία και διοικητικά θέματα													
Παρακολούθηση διορθωτικών και βελτιωτικών ενεργειών													
Επικοινωνία με εξωτερικούς ελεγκτές													
Επικοινωνία με διοίκηση													

Πλάνο Επικοινωνίας

Το πλάνο επικοινωνίας που καθορίστηκε παρουσιάζεται παρακάτω:

Υπεύθυνος	Συχνότητα	Θέματα
Διοίκηση	Κάθε τρίμηνο	Ενημέρωση σε θέματα διαδικασιών/κινδύνων Ευρήματα εσωτερικού ελέγχου
Επιτροπή Ελέγχου	Κάθε τρίμηνο	Επισκόπηση και έγκριση Πλάνου Ελέγχου Ευρήματα εσωτερικού ελέγχου Διορθωτικές και βελτιωτικές ενέργειες
Επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου	Σε τακτική βάση	Ανάπτυξη/ Επικαιροποίηση Πίνακα Κινδύνων Ανάπτυξη/ Επικαιροποίηση Πλάνου Ελέγχου Έγκριση στόχων εσωτερικού ελέγχου Ευρήματα εσωτερικού ελέγχου Διορθωτικές και βελτιωτικές ενέργειες Μηνιαία αναφορά προόδου λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου
Επιχειρησιακοί υπεύθυνοι διαδικασιών	Πριν, μετά και κατά τη διάρκεια του ελέγχου	Καθορισμός εύρους ελέγχου και πόρων που θα συμμετέχουν στη διενέργεια του ελέγχου Επιβεβαίωση ευρημάτων και συμφωνία ως προς τις διορθωτικές ενέργειες

Εξωτερικοί ελεγκτές	2 φορές το χρόνο	Συζήτηση πάνω σε διαδικασίες και ευρήματα ώστε να κοινοποιηθούν οι σχετικές πληροφορίες και να μην επαναληφθούν τα ίδια ελεγκτικά βήματα
------------------------	------------------	--

5. Πρόγραμμα Ελέγχου

Θέματα προσωπικού, διαχωρισμού καθηκόντων και σύγκρουσης συμφερόντων

Συνάντηση με Υπεύθυνο Ανθρώπινου Δυναμικού

Δραστηριότητα Ελέγχου	Παρατηρήσεις
	<p>Αντικειμενικός Στόχος 1: Καθορίζονται διαδικασίες διαχείρισης και διαρκούς εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού, έτσι ώστε η στελέχωση κάθε θέσης, εργασίας ή ευθύνης να γίνεται από πρόσωπα που διαθέτουν τις κατάλληλες γνώσεις και ικανότητες με τη θέσπιση των πλέον ενδεδειγμένων εκάστοτε κριτηρίων πρόσληψης και εξέλιξης.</p>
Υπάρχουν διαδικασίες διαχείρισης και εκπαίδευσης του προσωπικού;	<p>Η διαδικασία προσλήψεων πραγματοποιείται σύμφωνα με κατάλληλα εγκεκριμένες οδηγίες. Όταν σημειώνεται αποχώρηση συμπληρώνεται αίτημα αντικατάστασης από τον προϊστάμενο της μονάδας. Κατόπιν, η Υπεύθυνη Προσλήψεων προβαίνει στις απαραίτητες ενέργειες για πρόσληψη νέου υπαλλήλου. Η διαδικασία πρόσληψης δεν είναι καταγεγραμμένη. Υφίστανται διαδικασίες εκπαίδευσης.</p>
Πως πραγματοποιείται η πρόσληψη του προσωπικού; Σε ποια κριτήρια βασίζεται η εξέλιξη των στελεχών;	<p>Η πρόσληψη του προσωπικού πραγματοποιείται με βάση τις ανάγκες των μονάδων. Υπάρχει συστηματοποιημένη διαδικασία αξιολόγησης του προσωπικού, με απώτερο στόχο την παρακολούθηση της απόδοσης και τη συνεχή βελτίωση. Ειδικότερα, υπάρχουν φόρμες αξιολόγησης για όλο το προσωπικό, οι οποίες μάλιστα σε επίπεδο ανώτερων στελεχών εξειδικεύονται λ.χ. υπάρχει διαφορετική φόρμα αξιολόγησης για team leader, άλλη για</p>

	supervisor κλπ.
<p>Αντικειμενικός Στόχος 2: Οι αμοιβές των στελεχών διαμορφώνονται με συνεπή συνεκτίμηση της αρχής αποφυγής της παροχής κινήτρων για την ανάληψη υπερβολικών κινδύνων ή τον προσπορισμό βραχυπρόθεσμου οφέλους.</p>	
<p>Βάσει ποιων κριτηρίων διαμορφώνεται το επίπεδο των αμοιβών του προσωπικού;</p>	<p>Η μισθοδοσία καθορίζεται βάσει της συλλογικής σύμβασης εργασίας για το μεγαλύτερο μέρος των εργαζομένων. Σε επίπεδο ανώτερων στελεχών, το επίπεδο των αμοιβών είναι κάπως υψηλότερο από αυτό που προβλέπεται από τη νομοθεσία.</p>
<p>Αντικειμενικός Στόχος 3: Διασφαλίζεται ο αποτελεσματικός διαχωρισμός καθηκόντων με την υιοθέτηση κατάλληλων διαδικασιών, ώστε να αποφεύγονται περιπτώσεις ασυμβίβαστων ρόλων, σύγκρουσης συμφερόντων μεταξύ των μελών του Δ.Σ., της Διοίκησης και των στελεχών, αλλά και μεταξύ αυτών, της εταιρείας και των συναλλασσομένων, καθώς και αθέμιτης χρήσης εμπιστευτικών πληροφοριών ή περιουσιακών στοιχείων. Για το σκοπό αυτό λαμβάνονται υπόψη οι βέλτιστες διεθνείς πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης και οι σχετικές διατάξεις της νομοθεσίας.</p>	
<p>Υπάρχει Κώδικας Δεοντολογίας;</p>	<p>Υπάρχει Κώδικας και κάθε εργαζόμενος λαμβάνει γνώση του Κώδικα κατά την πρόσληψη του και υπογράφει ότι έλαβε γνώση του περιεχομένου του κώδικα. Το υπογεγραμμένο αντίτυπο φυλάσσεται στο φάκελό του. Ενδεικτικά, ελήφθη φάκελος εργαζομένου, όπου διαπιστώθηκε η ύπαρξη του υπογεγραμμένου αντιτύπου.</p>
<p>Αντικειμενικός Στόχος 4: Διασφαλίζεται ο συστηματικός έλεγχος της πρόσβασης μόνο εξουσιοδοτημένων ατόμων σε περιουσιακά και λογιστικά στοιχεία και εν γένει εμπιστευτικές πληροφορίες.</p>	

<p>Η πρόσβαση σε εμπιστευτικές πληροφορίες και λογιστικά στοιχεία περιορίζεται σε εξουσιοδοτημένα στελέχη;</p>	
<p>Αντικειμενικός Στόχος 5: Διασφαλίζεται με κατάλληλες διαδικασίες που θεσπίζονται από την εταιρεία, η δυνατότητα πραγματοποίησης ανώνυμων αναφορών, καθώς και η προστασία των υπαλλήλων που μέσω αυτών ενημερώνουν το Δ.Σ. ή την Επιτροπή Ελέγχου (αν υφίσταται) για σοβαρές παρατυπίες, παραλείψεις ή αξιόποινες πράξεις που υπέπεσαν στην αντίληψή τους.</p>	
<p>Υπάρχει διαδικασία για πραγματοποίηση ανωνύμων αναφορών από υπαλλήλους για παρατυπίες, παραλείψεις ή αξιόποινες πράξεις που υπέπεσαν στην αντίληψή τους;</p>	

6. Έκθεση Ελέγχου

Έκθεση Ελέγχου

[Εταιρεία]

Διενέργεια ελέγχου [Διαδικασία X]

περιόδου 20XX

Ημερομηνία: XX/XX/20XX

Περίληψη προς τη Διοίκηση

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

Ιστορικά στοιχεία

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

Στόχοι ελέγχου

[Παράθεση στόχων ελέγχου. Αναφορά τυχόν περιορισμών]

Μεθοδολογία

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

Αποτελέσματα

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

Θέμα 1

[Συνοπτική περιγραφή του ευρήματος με 1-2 προτάσεις]

Θέμα 2

[Συνοπτική περιγραφή του ευρήματος με 1-2 προτάσεις]

Θέμα 3

[Συνοπτική περιγραφή του ευρήματος με 1-2 προτάσεις]

Ευρήματα και προτάσεις βελτίωσης

Θέμα 1		ΥΨΗΛΗ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑ
Παρατήρηση	Επίπτωση	
Πρόταση Βελτίωσης	Σχόλια Διοίκησης	

Θέμα 2		ΜΕΣΗ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑ
Παρατήρηση	Επίπτωση	
Πρόταση Βελτίωσης	Σχόλια Διοίκησης	

Θέμα 3		ΧΑΜΗΛΗ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑ
Παρατήρηση	Επίπτωση	
Πρόταση Βελτίωσης	Σχόλια Διοίκησης	

Κριτήρια αξιολόγησης ευρημάτων

ΥΨΗΛΗ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑ

Το θέμα είναι αρκετά σημαντικό και ενδέχεται να οδηγήσει σε σημαντική οικονομική ζημιά ή επιχειρησιακή δυσλειτουργία. Πρέπει να ληφθούν άμεσα μέτρα αντιμετώπισης και να παρακολουθείται η πρόοδος των διορθωτικών ενεργειών.

ΜΕΣΗ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑ

Το θέμα είναι σημαντικό και πρέπει να πραγματοποιηθούν διορθωτικές ενέργειες. Δεν χαρακτηρίζεται επείγον αλλά είναι αναγκαίο να προγραμματιστούν οι σχετικές ενέργειες στην επόμενη περίοδο.

ΧΑΜΗΛΗ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑ

Το θέμα δεν θεωρείται ιδιαίτερα σημαντικό και δεν είναι πιθανό να υπάρξουν οικονομικές ή άλλου είδους απώλειες. Οι προτάσεις αφορούν κυρίως βελτίωση της διαδικασίας και όχι επίλυση κάποιου θέματος.