

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΕΛΕΓΧΟ

### Περιεχόμενα

|  |    |
|--|----|
| Σε αυτό το κεφάλαιο .....  | 2  |
| Λέξεις κλειδιά.....  | 2  |
| 1.1. Ο έλεγχος - γενικά .....  | 2  |
| 1.2. Εσωτερικός έλεγχος - ορισμός .....                              | 3  |
| 1.3. Η αναγκαιότητα του εσωτερικού ελέγχου .....                     | 4  |
| • Ερώτημα κατανόησης: Λειτουργία Εσωτερικού Ελέγχου .....            | 5  |
| • Ερώτημα κατανόησης: Ρίσκο .....                                    | 6  |
| • Ερώτημα κατανόησης: Αξιόπιστη πληροφόρηση .....                    | 6  |
| 1.4. Ο Εσωτερικός Έλεγχος ως κουλτούρα.....                          | 7  |
| • Ερώτημα κατανόησης: Δικλείδα ασφαλείας .....                       | 8  |
| 1.5. Εσωτερικός Έλεγχος και προσθήκη αξίας .....                     | 8  |
| • Ερώτημα κατανόησης: Προσθήκη αξίας.....                            | 8  |
| 1.6. Ανεξαρτησία και αντικειμενικότητα Εσωτερικού Ελέγχου .....      | 9  |
| 1.7. Αυτονομία των Εσωτερικών Ελεγκτών.....                          | 11 |
| • Ερώτημα κατανόησης: Πρακτική εκπαίδευση .....                      | 11 |
| • Ερώτημα κατανόησης: Ανεξαρτησία / αντικειμενικότητα .....          | 12 |
| 1.8. Δικαιοδοσία του εσωτερικού ελέγχου.....                         | 12 |
| 1.9. Σκοπός του Εσωτερικού Ελέγχου .....                             | 13 |
| 1.10. Η θέση της Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου στο οργανόγραμμα ..... | 13 |
| • Ερώτημα κατανόησης: Κανάλια αναφοράς .....                         | 14 |
| • Παράδειγμα κατανόησης: Ανεξαρτησία / αντικειμενικότητα .....       | 15 |
| Σύνοψη .....   | 15 |
| Περιεχόμενα ερωτημάτων / παραδειγμάτων κεφαλαίου .....               | 16 |

## Σε αυτό το κεφάλαιο

- Παρουσιάζεται ο ορισμός του Εσωτερικού Ελέγχου.
- Αναλύονται οι λόγοι που καθιστούν τον Εσωτερικό Έλεγχο αναγκαίο.
- Αναλύεται η βασικότερη συνθήκη του Εσωτερικού Ελέγχου – η ανεξαρτησία από τις ελεγχόμενες δραστηριότητες, όπως επίσης κρίσιμα ζητήματα όπως η αντικειμενικότητα, η δικαιοδοσία και αυτονομία του Εσωτερικού Ελέγχου.
- Παρουσιάζεται ο σκοπός του Εσωτερικού Ελέγχου και η θέση του στο οργανόγραμμα.

## Λέξεις κλειδιά

- Ανεξαρτησία,
- Αντικειμενικότητα,
- Εργαλείο Διοίκησης,
- Προσθήκη αξίας,
- Αποτροπή και περιορισμός λαθών,
- Δικλείδες ασφαλείας,
- Καταστατικό Εσωτερικού Ελέγχου,

### 1.1. Ο έλεγχος - γενικά

Η ελεγκτική αποτελεί έναν ξεχωριστό επιστημονικό και επαγγελματικό κλάδο, αλλά συνάμα αποτελεί και θεσμό στον κόσμο των επιχειρήσεων, καθώς πραγματεύεται κανόνες, νομοθεσία και συγκεκριμένες προϋποθέσεις / πρότυπα για τη διενέργεια των ελέγχων ανεξάρτητα αν οι τελευταίοι πραγματοποιούνται από εξωτερικούς ελεγκτές – ορκωτούς ελεγκτές λογιστές ή από Εσωτερικούς Ελεγκτές.

Η **ελεγκτική**, είναι επιστημονικός κλάδος, καθότι παράγει γνώση και αξιοποιεί πρακτικές εφαρμογές ελέγχου, πρότυπα και διαδικασίες, όπου σε συνδυασμό με την παραγόμενη επιστημονική γνώση, εξασφαλίζει το βέλτιστο αποτέλεσμα ικανοποιώντας τις ελεγκτικές ανάγκες. Η ελεγκτική έχει εφαρμογή σε κάθε οργανισμό, διατηρώντας τη δική της ταυτότητα. Χρησιμοποιεί συγκεκριμένη μεθοδολογία και τεχνικές, το σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου, δεικνύοντας λύσεις και τρόπους, που αποσκοπούν στη διασφάλιση των συμφερόντων των μετόχων και γενικότερα του ίδιου του οργανισμού.

**Διαχωρίζοντας τον εξωτερικό από τον εσωτερικό έλεγχο**, μπορούμε να πούμε ότι ο **εξωτερικός** είναι έλεγχος που διενεργείται από τους ορκωτούς ελεγκτές οι οποίοι, δε διατηρούν σχέση εξαρτημένης εργασίας, με την οργανισμό και καλούνται να τον ελέγξουν κατόπιν πρόσκλησης των μετόχων. Με τον εξωτερικό έλεγχο, καλείται ο Ορκωτός Ελεγκτής Λογιστής να εκφέρει άποψη σχετικά με την ακριβοδίκαιη εικόνα των οικονομικών καταστάσεων που έχουν συνταχθεί από τη διοίκηση του οργανισμού.

Ο **Εσωτερικός Έλεγχος** συστήνεται από τη διοίκηση του οργανισμού και διενεργείται από ειδικά εκπαιδευμένα στελέχη, τους Εσωτερικούς Ελεγκτές, οι οποίοι διατηρούν σχέση εξαρτημένης εργασίας. Ο Εσωτερικός Έλεγχος αποβλέπει κυρίως στην πρόληψη αποτροπής εκούσιων ή ακούσιων σφαλμάτων, έχει κατά συνέπεια χαρακτήρα προληπτικό. Με την έννοια της **πρόληψης**, οι Εσωτερικοί Ελεγκτές παίζουν σημαντικό ρόλο στην ενίσχυση της Εταιρικής Διακυβέρνησης. Πρόληψη για τον Εσωτερικό Έλεγχο σημαίνει επαρκή συστήματα ελέγχου, αποτελεσματικές διαδικασίες, περιορισμός της έκθεσης του οργανισμού σε κινδύνους.

## 1.2. Εσωτερικός έλεγχος - ορισμός

Ο επίσημος ορισμός του εσωτερικού ελέγχου δίδεται από το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών:

Ο **Εσωτερικός Έλεγχος** είναι μια ανεξάρτητη, αντικειμενική, διαβεβαιωτική και συμβουλευτική δραστηριότητα, η οποία προσθέτει αξία και βελτιώνει τις εταιρικές δραστηριότητες και λειτουργίες. Υποστηρίζει τον οργανισμό στην επίτευξη των στόχων του, χρησιμοποιώντας συστηματική και πειθαρχημένη προσέγγιση, με σκοπό την αξιολόγηση και βελτίωση της αποτελεσματικότητας διαχείρισης των κινδύνων, των δικλείδων και των διαδικασιών διακυβέρνησης.

Βάσει του ανωτέρω, ο **εσωτερικός έλεγχος, αποτελεί εσωτερική λειτουργία της οικονομικής μονάδας**, η οποία χαρακτηρίζεται για την ανεξαρτησία στον τρόπο που λειτουργεί, πράγμα απαραίτητο για την εκπλήρωση των στόχων της. Περιλαμβάνει όλα τα μέσα, τις μεθόδους και τις διαδικασίες που χρησιμοποιούνται, με σκοπό τον έλεγχο και την αξιολόγηση της επάρκειας της λειτουργίας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Επιπλέον, αποσκοπεί στην πρόταση βελτιώσεων και διορθωτικών μέτρων, όπου κρίνεται απαραίτητο, ώστε να εξασφαλίζεται η εύρυθμη λειτουργία της οικονομικής μονάδας στο σύνολό της, μέσα στα πλαίσια της πολιτικής που έχει θεσπίσει η διοίκηση.

Έχοντας, λοιπόν, ως **βασική επιδίωξη την προώθηση της εύρυθμης και αποτελεσματικής λειτουργίας της οικονομικής μονάδας**, ο εσωτερικός έλεγχος, **ελέγχει και αξιολογεί** όλα εκείνα τα οργανωτικά μέτρα που χρησιμοποιούνται:

- Για την εξασφάλιση της εφαρμογής και συμμόρφωσης όλων των επιμέρους τμημάτων της οικονομικής μονάδας στους στόχους και την πολιτική που έχει θεσπίσει η διοίκηση.
- Για την προστασία των περιουσιακών στοιχείων της οικονομικής μονάδας, με τη διαπίστωση τυχών λαθών, σπατάλης, απάτης, οργανωτικής αδυναμίας, αναποτελεσματικότητα χρήσης φυσικών και ανθρώπινων πόρων.
- Για την αξιολόγηση και την εξασφάλιση της αξιοπιστίας και της ακρίβειας των λογιστικών στοιχείων.
- Για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της εσωτερικής οργάνωσης και των εργασιών.

### 1.3. Η αναγκαιότητα του εσωτερικού ελέγχου

Υφίστανται πολλοί λόγοι οι οποίοι καθιστούν την υπηρεσία / λειτουργία του Εσωτερικού Ελέγχου αναγκαία. Οι λόγοι θα μπορούσαν να διαχωριστούν σε προφανείς και μη, ωστόσο, ο διαχωρισμός τους κρίνεται απαραίτητος, για τον αναγνώστη. Στους **προφανείς** λοιπόν **λόγους** που καθιστούν την **ύπαρξη του εσωτερικού ελέγχου ως αναγκαία** θα μπορούσαν να αναφερθούν οι παρακάτω:

1. **Δραστηριοποίηση της εταιρείας σε πολύπλοκο περιβάλλον:** το σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από πολυπλοκότητα καθώς οι όποιες λειτουργίες και δραστηριότητες των εταιρειών χαρακτηρίζεται από πολυμορφία που απαιτεί εξαιρετική εξειδίκευση και ανταγωνιστικότητα σε όλους τους τομείς.
2. **Υψηλός όγκος συναλλαγών:** είτε λόγω της επέκτασης των δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων, πέρα από τα εθνικά σύνορα, είτε μέσω της σύναψης συμμαχιών και συνεργασιών με επιχειρήσεις εκτός συνόρων, ο όγκος των συναλλαγών αυξάνεται διαρκώς αλλά και οι ίδιες οι συναλλαγές γίνονται ολοένα και πιο πολύπλοκες. Τα ανωτέρω οδηγούν στην δυσκολία, από την πλευρά της διοίκησης, της άμεσης εποπτείας όλων των λειτουργιών της οικονομικής μονάδας.
3. **Η εξασφάλιση της ορθολογικής λειτουργίας** όλων των λειτουργικών τομέων της οικονομικής μονάδας: ο κατάλληλος συντονισμός των δραστηριοτήτων, η επίβλεψη των λειτουργιών, η ορθή διαχείριση των διαθεσίμων, η ορθή διαχείριση των παγίων κεφαλαίων και γενικότερα, η διαμόρφωση των συνθηκών που προωθούν και εξασφαλίζουν την επίτευξη των στόχων της, είναι απαραίτητα στοιχεία για την εύρυθμη και αποδοτική λειτουργία της. Με τη χρήση του εσωτερικού ελέγχου επιτυγχάνεται η απαιτούμενη επίβλεψη σε όλους τους λειτουργικούς τομείς και στο σύνολο των διαδικασιών και συναλλαγών της οικονομικής μονάδας, ώστε να εντοπίζονται εγκαίρως οι αδυναμίες, να ενημερώνεται η διοίκηση και να λαμβάνονται διορθωτικά μέτρα.
4. **Αποτροπή και περιορισμός λαθών** είτε αυτά είναι εκούσια, είτε ακούσια: ο εσωτερικός έλεγχος είναι απαραίτητος, προκειμένου να περιοριστούν λάθη, εκούσια και ακούσια, που οφείλονται στον ανθρώπινο παράγοντα. Αποτελεί ένα εργαλείο ελέγχου των δραστηριοτήτων και των καθηκόντων των στελεχών της οικονομικής μονάδας, με το οποίο περιορίζονται τυχόν σφάλματα και ατασθαλίες, που οφείλονται στην ανθρώπινη φύση, ικανότητα, αλλά και ηθική.
5. **Συνεισφορά στο έργο των εξωτερικών ελεγκτών:** η ύπαρξη εσωτερικού ελέγχου είναι απαραίτητη στο έργο των εξωτερικών ελεγκτών. Θα πρέπει να τονιστεί, ότι στα ελεγκτικά πρότυπα και στις σχετικές νομοθεσίες, που αφορούν τους εξωτερικούς ελεγκτές, η αξιολόγηση του εσωτερικού ελέγχου, που εφαρμόζεται στην εξεταζόμενη οικονομική μονάδα, θεωρείται απαραίτητη και καθοριστική, για τον σχεδιασμό και τη διαμόρφωση των μεθόδων του εξωτερικού ελέγχου, αλλά και για την έκταση των ελέγχων που θα πραγματοποιηθούν από τους εξωτερικούς ελεγκτές. Επομένως, όταν ο εσωτερικός έλεγχος είναι ισχυρός και αποτελεσματικός, οι εξωτερικοί ελεγκτές μπορούν να στηριχθούν σε αυτόν, να θεωρήσουν αξιόπιστα και ακριβή τα στοιχεία των οικονομικών και λογιστικών καταστάσεων και συνεπώς να περιορίσουν την έκταση των ελέγχων τους.

- **Ερώτημα κατανόησης: Λειτουργία Εσωτερικού Ελέγχου**

Τι θεωρείται πιο σημαντικό για τη λήψη απόφασης ως προς την εγκατάσταση και λειτουργία Εσωτερικού Ελέγχου, η αύξηση του κύκλου εργασιών ή η πολυπλοκότητα των δραστηριοτήτων.

*Προτεινόμενη απάντηση: Σαφέστατα το ύψος του κύκλου εργασιών αποτελεί ένα δείκτη για την λήψη απόφασης ως προς την εγκατάσταση και λειτουργία Εσωτερικού Ελέγχου, λαμβάνοντας υπόψη την αύξηση στον όγκο των συναλλαγών συνολικά, αλλά και σε ύψος συναλλακτικής κίνησης ανά πελάτη (πιθανόν).*

*Ωστόσο, η πολυπλοκότητα των δραστηριοτήτων αποτελεί πιο σημαντικό κριτήριο για τη λήψη της σχετικής απόφασης, καθότι οι κίνδυνοι που απορρέουν από την πολυπλοκότητα είναι αρκετοί και ενδέχεται να έχουν επίδραση και σε μη ορατά πεδία. Ορισμένοι από αυτούς ενδέχεται να είναι δραστηριοποίηση εκτός συνόρων, συναλλαγές σε ξένο νόμισμα, δραστηριοποίηση στελεχών εκτός των κεντρικών γραφείων και άλλη χώρα, με ότι συνεπάγονται τα ανωτέρω σε θέματα εκπαίδευσης, πολιτικής, παρακολούθησης, ομοιογένειας, επίτευξης στόχων κ.ο.κ.*

*Συμπερασματικά, η εξέταση κάθε ενδεχομένου προς λήψη απόφασης, θα πρέπει να περιλαμβάνει όχι μόνο τις εμφανείς παραμέτρους, αλλά και παραμέτρους που δε φαίνονται, αλλά στην πορεία ενδέχεται να εκδηλωθούν. Με την εκδήλωσή τους, η όποια αντίδραση θα είναι σε επίπεδο ad hoc / αντίδρασης με συνέπειες οι οποίες θα είναι ήδη αρνητικές. Για τη λήψη της απόφασης θα πρέπει να είναι δυνατή η πρόβλεψη πιθανών κινδύνων και αν δυνατόν η ποσοτικοποίησή τους. Η λήψη της απόφασης αναφορικά με την αύξηση του κύκλου εργασιών, θα πρέπει συνεπώς να αξιολογηθεί όχι αυτούσια, αλλά σε σχέση με τις παρελκόμενες επιδράσεις που ενδέχεται να έχει στις σχετικές με την αύξηση του λειτουργίες, όπως ανάγκη διενέργειας αναλύσεων φερεγγυότητας και πιστοληπτικής ικανότητας / πιστωτικού ελέγχου, καθορισμό πολιτικής τιμολόγησης και εκπτώσεων, καθορισμός επιπέδων έγκρισης, συγκέντρωση εξουσιών σε μεμονωμένα στελέχη, εκπαίδευση νέων στελεχών, νέες και αυξημένες δαπάνες, διατάξεις κείμενης νομοθεσίας, παρακολούθησης δραστηριοτήτων κλπ.*

*Σε κάθε περίπτωση, η απόφαση και η ευθύνη έγκειται στη Διοίκηση του οργανισμού, η οποία θα πρέπει να αποφασίσει το αν και κατά πόσο δέχεται τον κίνδυνο ή τους σχετικούς κινδύνους. Μη αποδοχή του κινδύνου, ενδέχεται να σημαίνει αρνητική απόφαση για τη λειτουργία του Εσωτερικού Ελέγχου, ενώ αποδοχή και διαχείριση του κινδύνου, να σημαίνει τη λειτουργία του Εσωτερικού Ελέγχου στην συγκεκριμένη δραστηριότητα / λειτουργία. Εν συνεχεία ο αριθμός των απαραίτητων στελεχών για τη λειτουργία του Εσωτερικού Ελέγχου και η συχνότητα των ελέγχων, θα είναι άμεσα συνυφασμένοι με το βαθμό αποδοχής του κινδύνου και την αξιολόγηση του ως υψηλός ή μέτριος.*

Στους **μη προφανείς λόγους** περιλαμβάνονται κρίσιμα ζητήματα, όπως η λήψη των διοικητικών αποφάσεων και οι κίνδυνοι που απορρέουν από τις εταιρικές δραστηριότητες και που καλούνται οι διοικήσεις να διαχειριστούν, με σκοπό την επιβίωση της οικονομικής μονάδας και τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας της.

Οι διοικήσεις καλούνται να λαμβάνουν αποφάσεις σε καθημερινή βάση, καθώς επίσης αποφάσεις ρίσκου που έχουν σχέση με την επιβίωση και ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης. Σε κάθε περίπτωση, απαραίτητος σύμμαχος προκειμένου για τη λήψη αποφάσεων είναι η ορθή πληροφόρηση. Ως πληροφόρηση δε θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη μόνο το παραγόμενο νούμερο αλλά και ότι περιλαμβάνεται πίσω από αυτό, όπως το ρίσκο που εμπεριέχεται σε κάθε νούμερο και κατά συνέπεια απόφαση.

#### • Ερώτημα κατανόησης: Ρίσκο

Τι σημαίνει πρακτικά η έννοια “**ρίσκο**”:

*Προτεινόμενη απάντηση: Σε πολλές περιπτώσεις η έννοια συγχέεται με τη λέξη κίνδυνος, αλλά κίνδυνος για τι;*

*Η έννοια του ρίσκου περιλαμβάνει την έννοια της πιθανότητας, κατά συνέπεια ως ρίσκο νοείται η πιθανότητα του να συμβεί το ανεπιθύμητο. Το ανεπιθύμητο μεταβάλλεται είναι δυναμικό, ανάλογα με την απόφαση που καλείται η Διοίκηση να λάβει.*

Υφίσταται αποδεδειγμένα, η έλλειψη αξιόπιστης πληροφόρησης καθώς επίσης η αδυναμία έγκαιρης και έγκυρης παροχής πληροφόρησης. Αν συμπεριληφθεί στα ανωτέρω, η έννοια του ρίσκου, θα διαπιστωθεί η αυξημένη αναγκαιότητα του Εσωτερικού Ελέγχου ως εργαλείο Διοίκησης με στόχο την υποστήριξη της, προς την επίτευξη των στόχων της. Ας δούμε ορισμένα από κρίσιμα σημεία / στοιχεία που καθιστούν αναγκαία τη λειτουργία του Εσωτερικού Ελέγχου:

- **Ακρίβεια, πληρότητα και αξιοπιστία** των οικονομικών δεδομένων και στοιχείων, που απεικονίζονται στις οικονομικές καταστάσεις και τα λογιστικά βιβλία.
- **Συμμόρφωση** της οικονομικής μονάδας με την κείμενη νομοθεσία.
- Ανάγκη διενέργειας δαπανών, αξιολόγηση της ανάγκης και εντοπισμό των **σημείων εκείνων που χρειάζεται να βελτιωθούν.**
- **Συμμόρφωση** της μονάδας και των υπομονάδων εν γένει, με την εταιρική πολιτική και το γράμμα της διοίκησης.
- **Μέτρηση αποτελεσματικότητας** / απόδοσης της διοίκησης.
- **Ασφάλεια** των πληροφοριακών συστημάτων, δεδομένων και κρίσιμων υποδομών, για την επιβίωση και την συνέχεια της εταιρείας.

#### • Ερώτημα κατανόησης: Αξιόπιστη πληροφόρηση

Ποιο είναι το τρίπτυχο δικλείδων όταν γίνεται λόγος για αξιόπιστη παραγόμενη πληροφόρηση:

*Προτεινόμενη απάντηση: α) η πληροφορία να είναι η σωστή, β) η πληροφορία να είναι έγκαιρη, γ) η πληροφορία να προωθείται στα σωστά στελέχη ή διαφορετικά εκεί που πραγματικά πρέπει να προορίζεται. Για αυτό ακριβώς το λόγο, στα προγράμματα*

ελέγχου, θα συναντήσετε πολλές φορές ως έναν από τους σκοπούς του ελέγχου να είναι, η εξασφάλιση της έγκαιρης και έγκυρης πληροφόρησης της Διοίκησης του οργανισμού.

Στην αναγκαία παροχή της πληροφορίας με βάση τα παραπάνω σημεία, καθώς επίσης με δεδομένη την κατανόηση της έννοιας του ρίσκου και της πιθανής του επίδρασης στις διοικητικές αποφάσεις, είναι προφανές ότι ο Εσωτερικός Έλεγχος έχει ουσιαστικό και σημαντικό πεδίο δράσης. **Ο Εσωτερικός Έλεγχος, θεωρείται εξειδικευμένος γνώστης του ρίσκου και της διαχείρισης των κινδύνων.** Από την άλλη πλευρά, οι ίδιες οι διοικήσεις θα πρέπει να ζητούν από τον Εσωτερικό Έλεγχο ως εργαλείο διοίκησης, την συνεισφορά του στην αξιολόγηση των κινδύνων μεμονωμένα αλλά και ως διαδικασία συνολικά.

Για τους λόγους που έχουν ήδη αναφερθεί, η αναγκαιότητα του Εσωτερικού Ελέγχου καθίσταται ιδιαίτερα αυξημένη, το ίδιο αυξημένη όμως καθίσταται και η ανάγκη παροχής από την πλευρά των ελεγκτών, εξειδικευμένων υπηρεσιών.

#### 1.4. Ο Εσωτερικός Έλεγχος ως κουλτούρα

Ο Εσωτερικός Έλεγχος είναι κάτι περισσότερο από συλλογή γνώσεων σε συγκεκριμένο γνωστικό αντικείμενο ή μια ικανότητα. Είναι φιλοσοφία, **κουλτούρα και τρόπος σκέψης**, στοιχεία τα οποία δεν αποκτούνται μόνο από την ακαδημαϊκή εκπαίδευση και την επαγγελματική εκπαίδευση.

Αν η γνώση είναι αρκετά γενική, τότε είναι άκρως μη πρακτικό αυτή να είναι συσσωρευμένη στο μυαλό και στα χέρια αυτών που ασκούν το επάγγελμα του Εσωτερικού Ελέγχου. Από την άλλη πλευρά, αν η γνώση είναι τόσο συγκεκριμένη θα είναι εξαιρετικά εύκολο να χαθεί από εξωτερικούς παράγοντες και τρίτους. Υπό αυτό το πρίσμα, ο Εσωτερικός Έλεγχος κινδυνεύει να βρεθεί ανάμεσα στις δύο πλευρές και αυτό γιατί περιλαμβάνει μια σειρά από θεωρίες και τεχνικές τις οποίες δε γνωρίζει να εφαρμόσει η εκάστοτε διοίκηση ή το απλό στέλεχος αλλά και που οι ίδιοι οι Εσωτερικοί Ελεγκτές πολλές φορές θεωρούν δύσκολες.

Για το λόγο αυτό, οι επικριτές του επαγγέλματος του Εσωτερικού Ελέγχου, θεωρούν το επάγγελμα μη αποτελεσματικό από την στιγμή που θα πρέπει να μιλά την ίδια γλώσσα με τον Εσωτερικό Έλεγχο και η διοίκηση. Με άλλα λόγια, τίθεται ένα θέμα δυσλειτουργίας αφού ο έλεγχος θα αποτελεί ένα πέπλο μυστηρίου που θα είναι εμπόδιο επικοινωνίας μεταξύ αυτού και της διοίκησης.

Ο Εσωτερικός Έλεγχος έχει μια θεωρία διοίκησης η οποία στηρίζεται στις **εσωτερικές δικλίδες ασφαλείας**. Οι εσωτερικοί ελεγκτές βλέπουν τους εαυτούς τους ως ειδικούς στη διαχείριση των δικλίδων ασφαλείας. Κατανοούν την έννοια των δικλίδων και την ασφάλεια ενώ η ανώτερη διοίκηση δε μπορεί πάντα να κατανοήσει. Επιπλέον, στη θεωρία τους περιλαμβάνονται έννοιες όπως ανεξαρτησία, αντικειμενικότητα, δημιουργική υπηρεσία της διοίκησης, έννοιες οι οποίες προστατεύουν το επάγγελμα τους και τον τρόπο με τον οποίο δραστηριοποιούνται.

Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές θεωρούν τις εν λόγω έννοιες, ιδιαίτερα σημαντικές για την αποτελεσματική ανταπόκριση στα καθήκοντα τους. Πολλοί θεωρούν ότι ο Εσωτερικός Έλεγχος είναι μια εργασία ρουτίνας, μηχανική άσκηση και έχουν άγνοια για την

συνεισφορά που μπορεί να έχει. Με αυτήν την προοπτική η διοίκηση θα μετέφερε μη εξειδικευμένα στελέχη στην Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου. Ακόμα και στην περίπτωση που θα μπορούσε η διοίκηση να δει κάπως βαθύτερα την προοπτική του Εσωτερικού Ελέγχου, χωρίς τις ανωτέρω έννοιες σε ισχύ, πάλι δε θα μπορούσε να είναι αποτελεσματική η ελεγκτική λειτουργία. Αναφέρθηκαν ήδη αρκετά κρίσιμα σημεία όπου όχι μόνο τεκμηριώνεται η αναγκαιότητα του Εσωτερικού Ελέγχου, αλλά και όπου η ίδια η διοίκηση θα ανέμενε από τον Εσωτερικό Έλεγχο μια ειδίκευση πέρα από τη δική της και ειδικότερα αυτήν του εντοπισμού κινδύνων και της αξιολόγησης της επάρκειας των δικλείδων ασφαλείας και του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου εν γένει.

- **Ερώτημα κατανόησης: Δικλείδα ασφαλείας**

Πως αντιλαμβάνεστε τον όρο **δικλείδα ασφαλείας**:

*Προτεινόμενη απάντηση: Η δικλείδα ασφαλείας αφορά στο μέτρο που έχει ληφθεί προκειμένου για την επαρκή αντιμετώπιση του κινδύνου. Τις περισσότερες φορές οι δικλείδες ασφαλείας είναι δικλείδες πρόληψης, με σκοπό την πρόληψη / μη εκδήλωση του κινδύνου ή παρακολούθησης με σκοπό την επαρκή παρακολούθηση. Θεωρείται το μέτρο με το οποίο η διοίκηση διαχειρίζεται τον κίνδυνο.*

## 1.5. Εσωτερικός Έλεγχος και προσθήκη αξίας

Ο Εσωτερικός Έλεγχος με το έργο του, **προσθέτει αξία** στην οικονομική μονάδα. Ιδεατά η αξία θα πρέπει να μπορεί να μετρηθεί, να ποσοτικοποιηθεί, να αποτιμηθεί. Η ποσοτικοποίηση θα μπορούσε να εκφρασθεί ως εξής: Προσθήκη αξίας – κόστος λειτουργίας = αποτέλεσμα αξίας / ωφέλειας. Εντούτοις, η αποτίμηση της αξίας δεν είναι καθόλου εύκολη υπόθεση καθότι, δεν είναι δυνατό να μετρηθούν τα πάντα σε νούμερα για παράδειγμα η αποκάλυψη μιας απάτης τι πόρους εξοικονόμησε, πόσο μειώθηκαν οι δαπάνες και πόσο αυξήθηκαν τα κέρδη. Υπάρχουν τα στοιχεία που είναι αμιγώς μετρήσιμα και εκείνα που δεν είναι. Στα πλαίσια των μη μετρήσιμων περιλαμβάνεται η ίδια μεθοδολογία του Εσωτερικού Ελέγχου, ο εντοπισμός και αξιολόγηση κινδύνων, παράμετροι που η προσθήκη αξίας στην οικονομική μονάδα θα ξεκινούσε πρώτα από τον εντοπισμό του κινδύνου και εν συνεχεία από την ορθή διαχείριση του. Η ορθή διαχείριση του κινδύνου από την εφαρμογή **προληπτικών δικλείδων ασφαλείας** και η πιθανή μη εμφάνιση του, αποτελεί προσθήκη αξίας η οποία δύναται να μετρηθεί μόνο όταν εμφανισθεί ο κίνδυνος με το αντίστοιχο οικονομικό του αντίκτυπο.

- **Ερώτημα κατανόησης: Προσθήκη αξίας**

Ποια είναι τα κριτήρια που θα πρέπει να πληροί η δικλείδα ασφαλείας ώστε να προσθέτει αξία;

*Προτεινόμενη απάντηση: Η δικλείδα ασφαλείας πρέπει να αποδίδει αυτό για το οποίο έχει σχεδιασθεί. Σε κάθε περίπτωση, δε θα πρέπει το κόστος εφαρμογής της να ξεπερνά το προσδοκώμενο όφελος, καθώς επίσης η εφαρμογή της να μην προκαλεί δυσλειτουργία στο συνολικότερο σύστημα.*

## 1.6. Ανεξαρτησία και αντικειμενικότητα Εσωτερικού Ελέγχου

Θα πραγματοποιηθεί αναφορά στο πλέον φλέγον και επίμαχο, της ανεξαρτησίας του ελέγχου η οποία επιτυγχάνεται μέσω της δομής του οργανισμού και της αντικειμενικότητας.

- Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές πρέπει να είναι ανεξάρτητοι από τις δραστηριότητες που ελέγχουν.
- Η ανεξαρτησία επιτρέπει στους Εσωτερικούς Ελεγκτές να ασκήσουν τα καθήκοντα και την κρίση τους, ελεύθερα από οποιαδήποτε επιρροή και σκοπό.
- Η ανεξαρτησία επιτυγχάνεται μέσω της εταιρικής δομής και της αντικειμενικότητας.

Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές θα πρέπει να έχουν / απολαμβάνουν την **στήριξη της ανώτερης διοίκησης και του Διοικητικού Συμβουλίου**, προκειμένου να εξασφαλίσουν την συνεργασία με τους ελεγχόμενους και να πραγματοποιήσουν τις εργασίες τους απρόσκοπτοι από τις οποιοσδήποτε παρεμβάσεις. Κατά συνέπεια ο υπεύθυνος του Εσωτερικού Ελέγχου θα πρέπει να αναφέρεται σε συγκεκριμένο σημείο της ιεραρχίας, το οποίο θα έχει την εξουσία να προωθήσει την ανεξαρτησία του πρώτου και να εξασφαλίσει επαρκή πεδίο ελέγχου, επαρκή αξιολόγηση των σχετικών αναφορών και ανάλογη δράση ως προς τις διορθωτικές ενέργειες στα ευρήματα του ελεγκτή.

Ο υπεύθυνος του Εσωτερικού Ελέγχου θα πρέπει να έχει **άμεση επαφή** με το Διοικητικό Συμβούλιο καθώς επίσης συχνή επαφή με αυτό ώστε να εξασφαλίζεται η δόκιμη επικοινωνία και ενημέρωση στα θέματα ελέγχου.

Η ανεξαρτησία δύναται να εξασφαλιστεί μέσω **γραφτού καταστατικού** (internal audit charter) του Εσωτερικού Ελέγχου το οποίο θα πρέπει να εγκρίνεται από το Διοικητικό Συμβούλιο με σχετικό πρακτικό. Το καταστατικό καθορίζει τη θέση του Εσωτερικού Ελέγχου στο οργανόγραμμα του οργανισμού, εξουσιοδοτεί τα θέματα πρόσβασης σε αρχεία, προσωπικό και χώρους ενώ τέλος καθορίζει τους σκοπούς του ελέγχου. Από την άλλη πλευρά ο Εσωτερικός Ελεγκτής περιοδικά θα πρέπει να αξιολογεί το κατά πόσο τα προ-αναφερθέντα στο καταστατικό ανταποκρίνονται στις ανάγκες της οικονομικής μονάδας, με σκοπό να αλλαχθούν ή να παραμείνουν τα ίδια. Η επικοινωνία δε, για το καταστατικό θα πρέπει να “φτάνει” στο Διοικητικό Συμβούλιο.

Ο υπεύθυνος του Εσωτερικού Ελέγχου σε ετήσια βάση, θα πρέπει να προσκομίζει στο διοικητικό συμβούλιο, μια περίληψη των εργασιών του τμήματος, το νέο ετήσιο πλάνο ελέγχου, τις ανάγκες του σε ανθρώπινους πόρους και τον προϋπολογισμό των εργασιών του. Τα ανωτέρω δε, θα πρέπει να εγκρίνονται με σχετικό πρακτικό.

Ο υπεύθυνος του Εσωτερικού Ελέγχου θα πρέπει να προσκομίζει τις αναφορές των ελέγχων στο Διοικητικό Συμβούλιο τουλάχιστο μια φορά ανά τρίμηνο ή και πιο συχνά αν κριθεί αναγκαίο. Οι αναφορές θα πρέπει να επισημάνουν τα σημαντικά ευρήματα

ελέγχου, τις προτεινόμενες ενέργειες και τις τυχόν αποκλίσεις από προϋπολογισμούς ή σκοπούς τους ελέγχου.

Όλα τα ανωτέρω, οδηγούν στο συμπέρασμα, ότι προκειμένου να εξασφαλιστεί η ανεξαρτησία του Εσωτερικού Ελέγχου, η εταιρική δομή θα πρέπει να είναι τέτοια ώστε να εξασφαλίζεται ευρύ πεδίο ελέγχων και τα όποια αποτελέσματα να φθάνουν στα Διοικητικά Συμβούλια των οργανισμών, ενώ οι όποιες διορθωτικές ενέργειες να λαμβάνουν χώρα και τα προβλήματα να επιλύονται.

Η αντικειμενικότητα, είναι συμπεριφορά την οποία οι Εσωτερικοί Ελεγκτές θα πρέπει να διατηρούν κατά την άσκηση των καθηκόντων τους. Η αντικειμενικότητα απαιτεί, οι Εσωτερικοί Ελεγκτές να μην επηρεάζονται από τις δραστηριότητες της οικονομικής μονάδας και των στελεχών τους, ενώ τα αποτελέσματα των εργασιών τους και η κρίση τους, θα πρέπει να είναι ανεξάρτητες. Η αντικειμενικότητα τους δεν επηρεάζεται αρνητικά όταν ο ελεγκτής προτείνει πρότυπα ελέγχου για συστήματα ή δραστηριότητες και διαδικασίες πριν την υλοποίησή τους. Αντιθέτως, ο σχεδιασμός, η εγκατάσταση και λειτουργία των συστημάτων δεν είναι ελεγκτικές δραστηριότητες. Επίσης μια διαδικασία σε πρόχειρη μορφή δεν αποτελεί ελεγκτική εργασία. Κατά συνέπεια τέτοιες δραστηριότητες επηρεάζουν την αντικειμενικότητα του ελεγκτή.

Μερικά σημαντικά ερωτήματα τα οποία αποτελούν **και προϋποθέσεις ορθολογικής οργάνωσης** για τη Διεύθυνση / υπηρεσία / τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου είναι τα ακόλουθα:

- Αναφέρεται ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου στην Επιτροπή Ελέγχου ή στο γενικό διευθυντή ή μέσω του γενικού διευθυντή στο Διοικητικό Συμβούλιο;
- Ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου αναφέρεται σε επίπεδο ανάλογο που να εξασφαλίζει τον έλεγχο σε εύρος;
- Ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου αναφέρεται σε επίπεδο ανάλογο που να εξασφαλίζει την εφαρμογή διορθωτικών ενεργειών;
- Ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου βρίσκεται σε συχνή επαφή με το Διοικητικό Συμβούλιο;
- Υφίσταται καταστατικό Εσωτερικού Ελέγχου που να αναφέρει ρητά που θα αναφέρεται ο Εσωτερικός Έλεγχος, τα δικαιώματα πρόσβασης του σε όλα τα επίπεδα και έγγραφα, τον σκοπό του Εσωτερικού Ελέγχου;
- Συντάσσεται ετήσιο πλάνο ελέγχων το οποίο να επισκοπείται και να εγκρίνεται από το Διοικητικό Συμβούλιο;

Μερικά σημαντικά ερωτήματα για το βαθμό αντικειμενικότητας είναι τα ακόλουθα:

- Το πλάνο ελέγχου καλύπτει όλα τα τμήματα και όλες τις περιοχές δραστηριοτήτων της εταιρείας;
- Ο έλεγχος συγκεκριμένων θεμάτων πραγματοποιείται από διαφορετικούς ελεγκτές προκειμένου να επιτυγχάνεται η αντικειμενικότητα ή όχι;
- Το τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου αποφεύγει να πραγματοποιήσει σχεδιασμό και εγκατάσταση συστημάτων καθώς και σύνταξη διαδικασιών για τα συστήματα;

## 1.7. Αυτονομία των Εσωτερικών Ελεγκτών

Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές με σχέση μισθωτής εργασίας δε μπορούν να έχουν αποκλειστική αυτονομία και εξουσία στον τρόπο με τον οποίο εργάζονται και στον τρόπο που παρουσιάζουν τα αποτελέσματα των εργασιών τους. Την τελική απόφαση θα έχουν επαγγελματίες μη εξειδικευμένοι σε θέματα ελέγχου λόγω του ότι αυτοί θα είναι η ανώτατη διοίκηση. Συνεπώς ο Εσωτερικός Έλεγχος καλείται να επιλέξει μεταξύ της εταιρικής αφοσίωσης και της αφοσίωσης στο επάγγελμα. Όσο περισσότερο ο Εσωτερικός Έλεγχος είναι αφοσιωμένος στο επάγγελμα τόσο σε μεγαλύτερη σύγκρουση έρχεται με τα στελέχη της εταιρείας στην οποία εργάζεται. Από την άλλη πλευρά, αν δεν υπάρχει η αφοσίωση στο επάγγελμα τόσο λιγότερο επαγγελματικά δρα ο ελεγκτής με φυσικό αντίκτυπο την ποιότητα της εργασίας του. Το βαθμό του επαγγελματισμού καλείται να επιλέξει ο ίδιος ο Εσωτερικός Ελεγκτής όπου θα πρέπει να αποφασίσει για το πόσο αφοσιωμένος στο επάγγελμα θα πρέπει να είναι ή να θυσιάσει στο βωμό της σύγκρουσης με τα στελέχη της εταιρείας. Θα πρέπει επίσης να επισημανθεί ότι στελέχη τα οποία είναι αφοσιωμένα στο επάγγελμα απειλούνται λιγότερο από συγκρούσεις και είναι περισσότερο αποδεκτά λόγω των ικανοτήτων που διαθέτουν.

Ο Εσωτερικός Έλεγχος μοιράζεται τα ίδια προβλήματα που αντιμετωπίζει και ένας λογιστής ή οικονομικός διευθυντής. Προσλαμβάνεται στον οργανισμό για να παράσχει τις υπηρεσίες του όπως και οι άλλοι υπάλληλοι αυτού. Αρκετοί πιστεύουν ότι ο Εσωτερικός Έλεγχος είναι το τέλειο σχολείο όπου οι νέοι εργαζόμενοι θα περάσουν κάποιο χρονικό διάστημα εκπαίδευσης μέχρι να προχωρήσουν υψηλότερα. Αυτό βέβαια είναι καλό για τον οργανισμό αλλά όχι καλό για την υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου όπου θα παρουσιάζει υψηλά ποσοστά ανακύκλωσης προσωπικού.

- **Ερώτημα κατανόησης: Πρακτική εκπαίδευση**

Για ποιο λόγο θεωρείται ο Εσωτερικός Έλεγχος καλό σχολείο για ένα νέο στέλεχος, αλλά και για τον οργανισμό;

*Προτεινόμενη απάντηση: Η διενέργεια ελέγχων σε όλα τα τμήματα / διευθύνσεις και λειτουργίες του οργανισμού, καθώς και η συχνότητα των επαναληπτικών ελέγχων, ενισχύει τη γνώση λειτουργίας του οργανισμού και των απορροώντων κινδύνων, προσδίδοντας υψηλό και ποιοτικό επίπεδο εμπειρίας. Το αντίστροφο ισχύει για το τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου, όπου για ένα μέσο μέγεθος οργανισμού εκτιμάται ότι χρειάζονται περί τα δύο (2) έτη για την απόκτηση της προαναφερθείσας επάρκειας γνώσης.*

Ο Εσωτερικός Έλεγχος αντιμετωπίζει πολλά προβλήματα στην προσπάθεια του να δραστηριοποιηθεί άκρως επαγγελματικά. Στην προσπάθεια του να κρατά το κύρος του επαγγέλματος ψηλά, δεν ασχολείται με τον έλεγχο των καθημερινών θεμάτων διοίκησης αλλά τραβά την προσοχή της διοίκησης στην αδυναμία των εσωτερικών δικλίδων ασφαλείας προτείνοντας ανεξάρτητα διορθωτικά μέτρα. Η οικονομική μονάδα από την άλλη πλευρά θα αποφασίσει για το αν θα αποδεχθεί και υλοποιήσει ή όχι τα προτεινόμενα

μέτρα. Αν ο έλεγχος ασχοληθεί με τα καθημερινά ζητήματα τότε κινδυνεύει το επάγγελμα να μετατραπεί σε εργασία γραμματειακή και όχι κάτι άκρως επαγγελματικό. Στην πράξη οι εταιρείες προσλαμβάνουν τους Εσωτερικούς Ελεγκτές για να παράσχουν τις συμβουλευτικές υπηρεσίες τους και να ασκούν κριτική στον τρόπο και στις μεθόδους που χρησιμοποιεί η οικονομική μονάδα κατά την άσκηση των δραστηριοτήτων της.

Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές πρέπει να είναι **ανεξάρτητοι από τις δραστηριότητες που ελέγχουν** και είναι αυτοί που θα πρέπει να αποφασίσουν πόσο βαθμό ανεξαρτησίας θα πρέπει να θυσιάσουν προκειμένου να ξεφύγουν από το σημείο της παρατήρησης και να προχωρήσουν στην προτεινόμενη διορθωτική ενέργεια.

- **Ερώτημα κατανόησης: Ανεξαρτησία / αντικειμενικότητα**

Μπορεί ο Εσωτερικός Ελεγκτής να είναι 100% ανεξάρτητος και αντικειμενικός;

*Προτεινόμενη απάντηση: Ο Εσωτερικός Ελεγκτής πρέπει πάντα να είναι ανεξάρτητος από τις δραστηριότητες που ελέγχει όσο δύσκολο και αν είναι και ανεξαρτητός των συνθηκών. Θα πρέπει να εκφράζει την ελεγκτική του γνώμη με αντικειμενικότητα. Η θέση του στο οργανόγραμμα θα πρέπει να είναι τέτοια που να του εξασφαλίζει την ανεξαρτησία του. Επίσης το επίσημο Καταστατικό Εσωτερικού Ελέγχου, στο οποίο αναφέρονται τα καθήκοντα του και η γραμμή αναφοράς, ενισχύει την ανεξαρτησία του.*

*Πρακτικά, στην περίπτωση που υφίσταται εξαρτημένη σχέση εργασίας, ο Εσωτερικός Ελεγκτής είναι πολύ δύσκολο να είναι 100% ανεξάρτητος και αντικειμενικός. Ομοίως και για τον Εσωτερικό Ελεγκτή που είναι εξωτερικός συνεργάτης. Σε κάθε περίπτωση, απαραίτητη προϋπόθεση ενίσχυσης της ανεξαρτησίας και αντικειμενικότητας είναι η κουλτούρα της διοίκησης αναφορικά με τη διαχείριση των κινδύνων, καθώς και η οργανωτική δομή, με βάση την οποία ο Εσωτερικός Ελεγκτής θα πρέπει να αναφέρεται στην Επιτροπή Ελέγχου που θα αποτελείται από ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου.*

## **1.8. Δικαιοδοσία του εσωτερικού ελέγχου**

Ο Εσωτερικός Έλεγχος λειτουργεί βάσει δικαιοδοσίας. Ο βαθμός βέβαια της δικαιοδοσίας τίθεται αρκετές φορές υπό ερώτημα. Φυσικά το επάγγελμα του Εσωτερικού Ελέγχου ασκείται σε δεδομένα όρια δικαιοδοσίας όπως και τα υπόλοιπα επαγγέλματα. Το ερώτημα που προκύπτει είναι κατά πόσο αναγνωρίζεται η δικαιοδοσία του ελέγχου και αν η συμβουλή του ελεγκτή θα ληφθεί σοβαρά υπόψη, όπως θα ληφθεί υπόψη η συμβουλή ενός γιατρού ή δικηγόρου.

Ο Εσωτερικός Έλεγχος δε μπορεί να είναι 100% αυτόνομος. Η επιτυχία του στηρίζεται και στην ικανότητα του ελεγκτή αλλά και στην ίδια τη διοίκηση της κάθε εταιρείας. Αποτελεί βέλτιστη πρακτική η εξουσία και η δικαιοδοσία του Εσωτερικού

Ελέγχου να είναι γραπτή και σαφής. Ενδεικτικά αναφέρονται βέλτιστες πρακτικές εγγύησης της δικαιοδοσίας του ελέγχου:

- Επικοινωνία του εσωτερικού ελέγχου στο Γενικό Διευθυντή ή στον υπεύθυνο της Επιτροπής Ελέγχου από όπου θα αξιολογούνται οι συμβουλές του ελέγχου και θα λαμβάνεται αντίστοιχα δράση,
- Δικαίωμα πρόσβασης του Εσωτερικού Ελέγχου σε οποιοδήποτε αρχείο και στοιχείο και σε οποιοδήποτε χωρίς καμία αμφισβήτηση,
- Καθορισμό συγκεκριμένου χρονικού διαστήματος στο οποίο θα ανταποκρίνεται ο ελεγχόμενος,
- Γνωστοποίηση των αναφορών στους εξωτερικούς ελεγκτές αν και όποτε ζητηθεί.

## 1.9. Σκοπός του Εσωτερικού Ελέγχου

Σκοπό του Εσωτερικού Ελέγχου αποτελεί, η **συνεχής ενίσχυση της οικονομικής μονάδας και η εξασφάλιση του εταιρικού συμφέροντος**, παρέχοντας υψηλού επιπέδου υπηρεσιών προς τη Διοίκηση, όπως την αξιολόγηση των συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου και των δραστηριοτήτων της οικονομικής μονάδας, την υποστήριξη στα στελέχη προκειμένου για την αποτελεσματικότερη άσκηση των καθηκόντων τους, καθώς και η παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών έχοντας πάντα κριτήρια το χαμηλότερο δυνατό κόστος με το μέγιστο αντίστοιχα όφελος.

Με βάση το ανωτέρω πλαίσιο, ο Εσωτερικός Έλεγχος, παρέχει:

- Συμβουλευτικές υπηρεσίες, μέσω συνεχούς και συστηματικής παρακολούθησης και αξιολόγησης των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου, με σκοπό την αποτελεσματική αξιολόγηση και αποτίμηση των κινδύνων και τη διαχείρισή τους από τη Διοίκηση,
- Διαβεβαιώνει για την ύπαρξη διαδικασιών, το βαθμό επάρκειας και καταλληλότητας των δικλείδων ασφαλείας,
- Εντοπίζει και δύναται να διαχειριστεί κινδύνους.

Για άλλη μια φορά είναι προφανής η αναγκαιότητα του Εσωτερικού Ελέγχου και αυτό λαμβάνοντας υπόψη τις αδυναμίες των συστημάτων, αλλά και την ίδια την ανθρώπινη φύση (κλοπή, απάτη, ηθική).

## 1.10. Η θέση της Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου στο οργανόγραμμα

Το μέγεθος της οικονομικής μονάδας αποτελεί έναν από τους βασικότερους παράγοντες για την ύπαρξη τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου. Σε μικρές οικονομικές μονάδες η ευθύνη της εφαρμογής των κανόνων και μέτρων του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου βαρύνει τα στελέχη της ίδιας της διοίκησης, ενώ σε μεγάλου μεγέθους οικονομικές μονάδες υπάρχει η δυνατότητα δημιουργίας ειδικού τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου, ή αλλιώς της υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου.

Η υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου είναι ένα καλά οργανωμένο τμήμα, το οποίο αποτελείται από τον Εσωτερικό Ελεγκτή, που είναι επικεφαλής του τμήματος, το

υποστηρικτικό προσωπικό, δηλαδή τους βοηθούς του Εσωτερικού Ελεγκτή και την γραμματεία. Στο σύνολο της, η υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου υπάγεται στο Διοικητικό Συμβούλιο της οικονομικής μονάδας και αναφέρεται στον Πρόεδρο του Διοικητικού Συμβουλίου ή στην Επιτροπή Ελέγχου.

Για την επιτυχημένη εφαρμογή των στόχων και των επιδιώξεων του Εσωτερικού Ελέγχου, η υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου πρέπει:

- να είναι τοποθετημένη ψηλά σε οργανωτικό επίπεδο. Η ένταξη αυτή είναι πολύ σημαντική, καθώς προσδίδεται το ανάλογο κύρος και βαρύτητα στο τμήμα, απέναντι στα υπόλοιπα υπό έλεγχο τμήματα.
- να **απολαμβάνει ιδιαίτερης ανεξαρτησίας** σε σχέση με τα υπόλοιπα τμήματα, πράγμα απαραίτητο, δεδομένου ότι η σωστή λειτουργία τους ελέγχεται από τη συγκεκριμένη υπηρεσία.
- να έχει την **στήριξη της Διοίκησης**, ώστε να μπορεί να διεξάγει τους απαιτούμενους ελέγχους, ελεύθερα και χωρίς παρεμβάσεις.

Επιπλέον, είναι ιδιαίτερα σημαντικό να γίνει σαφές, ότι παρά την ελευθερία πρόσβασης της υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου σε κάθε δραστηριότητα και αρχείο της οικονομικής μονάδας, δεν προβλέπεται η έκδοση οδηγιών και εκτελεστικών διατάξεων από μέρος των ελεγκτών. Οι ελεγκτές είναι αποκλειστικά και μόνο υπεύθυνοι, για τον έλεγχο της εφαρμογής των κανόνων και μέτρων που έχει θεσπίσει η Διοίκηση. Επίσης, πρέπει να τονιστεί ότι, σε καμία περίπτωση, η οποιαδήποτε παρέμβασή τους δεν αφαιρεί την ευθύνη των υπεύθυνων κάθε ξεχωριστού τμήματος της επιχείρησης.

Η διεθνής και εγχώρια εμπειρία έχει δείξει ότι σε καθεστώς εισηγμένων στο Χρηματιστήριο εταιρειών, ο Εσωτερικός Έλεγχος βρίσκεται βάσει οργανογράμματος κάτω από το Διοικητικό Συμβούλιο και ότι αναφέρεται στον Πρόεδρο του Διοικητικού Συμβουλίου διαμέσου της Επιτροπής Ελέγχου. Αυτή είναι και η ορθή θέση του Εσωτερικού Ελέγχου όπως συνεπάγεται από την ανωτέρω ανάλυση. Σε καθεστώς μη εισηγμένων στο Χρηματιστήριο εταιρειών ο Εσωτερικός Ελεγκτής αναφέρεται στο Διευθύνοντα Σύμβουλο ή Γενικό Διευθυντή όπου και πάλι η εν λόγω πρακτική κρίνεται ορθή. Αξίζει να σημειωθεί ότι σε καμία περίπτωση δε θα πρέπει ο Εσωτερικός Έλεγχος να αναφέρεται στον Οικονομικό Διευθυντή καθότι ο κίνδυνος να καταστεί εργαλείο της Οικονομικής Διεύθυνσης είναι ιδιαίτερα υψηλός οπότε θα χαθεί ο βαθμός ανεξαρτησίας του, ενώ θα διεξάγονται έλεγχοι σε συγκεκριμένης φύσης θέματα αντί της συνολικής έκτασης ελέγχων που αποσκοπούν στον **εντοπισμό και διαχείριση κινδύνων** σε όλο το φάσμα εργασιών της οικονομικής μονάδας.

- **Ερώτημα κατανόησης: Κανάλια αναφοράς**

Θα έπρεπε να αναφέρεται ο Εσωτερικός Ελεγκτής στον Οικονομικό Διευθυντή, ο οποίος είναι παράλληλα και εκτελεστικό μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου;

*Προτεινόμενη απάντηση: Όχι, ο Εσωτερικός Ελεγκτής πρέπει να αναφέρεται στο Διοικητικό Συμβούλιο μέσω της Επιτροπής Ελέγχου. Οι αναφορές του, δύναται να κοινοποιούνται στον Οικονομικό Διευθυντή, όταν έχουν εντοπιστεί ευρήματα που άπτονται της Οικονομικής Διεύθυνσης.*

Κύρια επιδίωξη της υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου είναι ο έλεγχος της συμμόρφωσης όλων των τμημάτων της εταιρίας στους στόχους, τους σκοπούς και τις αποφάσεις που έχουν διαμορφωθεί από τη διοίκηση, αλλά και γενικότερα ο **έλεγχος της τήρησης των διαδικασιών** και κανόνων του συστήματος εσωτερικού ελέγχου που ισχύει για την επιχείρηση. Πιο συγκεκριμένα, η υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου, θα μπορούσε να **χαρακτηριστεί ως υπηρεσία προληπτικής φύσεως και συμβουλευτικού χαρακτήρα**, καθώς ελέγχει λογιστικές καταχωρίσεις και διαχειριστικές πράξεις, ώστε να προλαμβάνονται και να αποφεύγονται λανθασμένες ενέργειες και λάθη, είτε ηθελημένα, είτε ακούσια.

Συνοπτικά, τα καθήκοντα της Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου συνοψίζονται στα ακόλουθα:

- Ο έλεγχος της ακρίβειας των οικονομικών στοιχείων.
- Η επανεξέταση των κανόνων εσωτερικού ελέγχου με σκοπό τον έλεγχο της επάρκειας του.
- Η εξασφάλιση της εφαρμογής των ελεγκτικών αρχών και κανόνων, με βάση τα γενικώς παραδεκτά ελεγκτικά πρότυπα.
- Ο έλεγχος της τήρησης των κανόνων και οδηγιών που έχει θεσπίσει η διοίκηση.
- Ο έλεγχος των λειτουργιών των τμημάτων.
- Η εξασφάλιση της καλύτερης δυνατής αξιοποίησης όλων των πόρων της επιχείρησης.
- Η διασφάλιση των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης.
- Η διασφάλιση της τήρησης της ισχύουσας νομοθεσίας.

#### • **Παράδειγμα κατανόησης: Ανεξαρτησία / αντικειμενικότητα**

Θεωρείτε ότι η υποστήριξη του ετήσιου εταιρικού προϋπολογισμού στο Διοικητικό Συμβούλιο από τον Εσωτερικό Ελεγκτή, θέτει θέμα ανεξαρτησίας του και αντικειμενικότητας του;

*Προτεινόμενη απάντηση: Ο Εσωτερικός Ελεγκτής δεν θα πρέπει να υποστηρίξει τον ετήσιο εταιρικό προϋπολογισμό στο Διοικητικό Συμβούλιο. Θα μπορεί όμως να εκφέρει την ελεγκτική του γνώμη ως προς το ορθόν των παραμέτρων και κριτηρίων που χρησιμοποιήθηκαν για την σύνταξη αυτού. Για παράδειγμα, στις πωλήσεις, αν υφίστανται συμβόλαια σε ισχύ ή συμφωνίες που να υποστηρίζουν την εκτίμηση της Διοίκησης για το ύψος των πωλήσεων.*

## **Σύνοψη**

- Ο Εσωτερικός Έλεγχος αποτελεί ανεξάρτητη και αντικειμενική συμβουλευτική δραστηριότητα που παρέχει υποστήριξη στη Διοίκηση των οικονομικών μονάδων με σκοπό την προαγωγή του έργου τους και την επίτευξη των εταιρικών στόχων.

- Βασικοί λόγοι οι οποίοι καθιστούν τη λειτουργία του Εσωτερικού Ελέγχου αναγκαία, είναι: το επιχειρησιακό πολύπλοκο περιβάλλον, ο όγκος και η πολυπλοκότητα των συναλλαγών, η ορθολογική λειτουργία της οικονομικής μονάδας, η αποτροπή και ο περιορισμός των λαθών.
- Απαραίτητη συνθήκη επιτυχίας του Εσωτερικού Ελέγχου είναι η ανεξαρτησία του, η οποία επιτυγχάνεται μέσω της αντικειμενικότητας του και της εταιρικής οργανωτικής δομής.
- Σκοπό του ελέγχου, αποτελεί μεταξύ άλλων: η συστηματική παρακολούθηση και αξιολόγηση των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου, ο βαθμός επάρκειας των δικλίδων ασφαλείας, ο εντοπισμός κινδύνων που απορρέουν από τις δραστηριότητες της οικονομικής μονάδας.
- Η θέση του Εσωτερικού Ελέγχου στο οργανόγραμμα πρέπει να είναι τέτοια που αν εξασφαλίζει την ανεξαρτησία του και την στήριξη της Διοίκησης.

## Περιεχόμενα ερωτημάτων / παραδειγμάτων κεφαλαίου

- Ερώτημα κατανόησης: Λειτουργία Εσωτερικού Ελέγχου
- Ερώτημα κατανόησης: Ρίσκο
- Ερώτημα κατανόησης: Αξιόπιστη πληροφόρηση
- Ερώτημα κατανόησης: Δικλείδα ασφαλείας
- Ερώτημα κατανόησης: Προσθήκη αξίας
- Ερώτημα κατανόησης: Πρακτική εκπαίδευση
- Ερώτημα κατανόησης: Ανεξαρτησία / αντικειμενικότητα
- Ερώτημα κατανόησης: Κανάλια αναφοράς
- Παράδειγμα κατανόησης: Ανεξαρτησία / αντικειμενικότητα