

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>

### ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

#### Περιεχόμενα

Σε αυτό το κεφάλαιο .....	3
Λέξεις κλειδιά.....	3
4.1 Είδη ελέγχων .....	3
• Ερώτημα κατανόησης: Είδη ελέγχων.....	4
4.2 Μεθοδολογία Εσωτερικού Ελέγχου.....	5
4.2.1. Κατάρτιση του ετήσιου πλάνου/ προγράμματος ελέγχων.....	5
• Ερώτημα κατανόησης: Ετήσιο πλάνο ελέγχου .....	7
4.2.2. Συχνότητα των ελέγχων .....	7
4.2.3. Έγκριση του ετήσιου πλάνου / προγράμματος ελέγχων .....	7
4.3. Διενέργεια του ελέγχου .....	8
4.3.1. Σχεδιασμός του ελέγχου .....	8
• Ερώτημα κατανόησης: Ανάπτυξη προγράμματος ελέγχου .....	9
4.3.2. Διενέργεια του ελέγχου .....	10
4.4. Κύκλος ελεγκτικής μεθοδολογίας .....	12
4.4.1. Εντοπισμός κινδύνων .....	13
• Ερώτημα κατανόησης: Εντοπισμός κινδύνων .....	14
4.4.2. Αξιολόγηση και ιεράρχηση των κινδύνων .....	15
4.4.3. Σχεδιασμός / εφαρμογή / βελτίωση δικλείδων.....	18
• Ερώτημα κατανόησης: Πρόγραμμα ελέγχου .....	20
4.4.4. Συμπεράσματα και σύνταξη έκθεσης / αναφοράς.....	20
• Ερώτημα κατανόησης: Αναφορά Εσωτερικού Ελέγχου.....	22
4.4.5. Παρακολούθηση της διαδικασίας .....	22
• Ερώτημα κατανόησης: Απεικόνιση κινδύνων.....	24
4.5. Εργαλεία ελέγχου.....	25
4.5.1. Διαγράμματα ροής.....	25
• Ερώτημα κατανόησης: Διάγραμμα ροής .....	27
• Ερώτημα κατανόησης: Διάγραμμα ροής .....	28
4.5.2. Εγχειρίδια λειτουργίας.....	28
• Ερώτημα κατανόησης: Εγχειρίδια λειτουργίας .....	28

4.5.3. Ερωτηματολόγια .....	29
4.5.3.1 Ερωτηματολόγιο κλειστού τύπου: .....	29
4.5.3.2 Ερωτηματολόγιο ανοικτού τύπου:.....	30
• Ερώτημα κατανόησης: Χρήση ερωτηματολογίου.....	31
4.5.4. Προγράμματα Εσωτερικού Ελέγχου .....	31
4.5.5. Φύλλα Εργασίας.....	31
4.5.6. Συνεντεύξεις .....	32
4.5.7. Φάκελοι Ελέγχου.....	32
4.5.8. Έκθεση ελέγχου .....	33
• Ερώτημα κατανόησης: Χρήση αναφοράς ελέγχου .....	34
Σύνοψη .....	34
Περιεχόμενα ερωτημάτων / παραδειγμάτων κεφαλαίου .....	35

## Σε αυτό το κεφάλαιο

- Παρουσιάζεται το προφίλ του Εσωτερικού Ελεγκτή.
- Αναλύονται τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες του Εσωτερικού Ελεγκτή, καθώς επίσης η σχέση του με τον εξωτερικό ελεγκτή.
- Παρουσιάζονται οι παράγοντες επιτυχίας του Εσωτερικού Ελεγκτή.
- Αναλύεται το σύστημα εσωτερικού ελέγχου.
- Πραγματοποιείται συσχέτιση του ρίσκου με τον εσωτερικό έλεγχο.
- Παρουσιάζονται ζητήματα εκτίμησης κινδύνων, αποτίμησης κινδύνων, διαδικασιών ελέγχου, παρακολούθησης αποτελεσματικότητας του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου.
- Αναλύονται τα οφέλη που προκύπτουν από την αξιολόγηση του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου.

## Λέξεις κλειδιά

- Προσόντα Εσωτερικού Ελεγκτή,
- Καθήκοντα και αρμοδιότητες Εσωτερικού Ελεγκτή,
- Δικλείδες ασφαλείας,
- Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου,
- Αποτελεσματικότητα.

## 4.1 Είδη ελέγχων

Οι έλεγχοι μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ανάλογα με το αντικείμενο, την περιοχή ελέγχου, καθώς επίσης το τι θέλει ο ελεγκτής να εξασφαλίσει από τη διενέργεια του ελέγχου. Ταυτόχρονα δε, μπορεί να υπάρξει και συνδυασμός ελέγχων. Γενικότερα, οι έλεγχοι μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ως εξής:

- **Οικονομικοί Έλεγχοι:** αποσκοπούν στην επιβεβαίωση της αξιοπιστίας και της ορθής παρουσίασης των χρηματοοικονομικών καταστάσεων και των οικονομικών μεγεθών που αφορούν την χρηματοοικονομική θέση και τα αποτελέσματα δράσης των οικονομικών μονάδων. Βασίζονται στην αξιολόγηση της αξιοπιστίας και της αποτελεσματικότητας του λογιστικού συστήματος, στη διαβεβαίωση της νομιμότητας των οικονομικών καταστάσεων και κατά: πόσο αυτές έχουν συνταχθεί σύμφωνα με τις γενικά παραδεκτές λογιστικές αρχές. Επίσης, οι έλεγχοι αυτοί αποσκοπούν στην έκφραση γνώμης, μέσω της μέτρησης, για την ορθή διαχείριση και την αποδοτικότητα των οικονομικών μεγεθών σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Διενεργούνται επί των οικονομικών στοιχείων, των συναλλαγών, παρέχοντας τις ανάλογες πληροφορίες στην εκάστοτε Διοίκηση. Παράλληλα, θα πρέπει να τονισθεί πως οι Εσωτερικοί Ελεγκτές δεν έχουν την ευθύνη σύνταξης των

οικονομικών καταστάσεων και ισολογισμών. Η σύνταξη αυτών είναι ευθύνη της εκάστοτε Διοίκησης.

- **Διοικητικοί Έλεγχοι:** αποσκοπούν στην επιβεβαίωση της εφαρμογής στρατηγικών αποφάσεων. Κινούνται σε ευρύτερο πεδίο δράσης, σε αντίθεση με τους οικονομικούς και λειτουργικούς ελέγχους. Έχουν ευρύτερους στόχους και αξιολογούν, βάσει επιστημονικών μεθόδων, την διοικητική αποτελεσματικότητα της οικονομικής μονάδας, καθώς και τις διοικητικές λειτουργίες. Παραδείγματα αποτελούν η επισκόπηση της οργανωτικής δομής, η επισήμανση διοικητικών αδυναμιών, οι αιτίες που τις προκαλούν, όπως επίσης οι συνέπειες των εν λόγω αδυναμιών. Περαιτέρω, αποσκοπούν στην επισκόπηση της εφαρμογής της εταιρικής πολιτικής, αναφορικά με την κουλτούρα, τους κανόνες ηθικής συμπεριφοράς των εργαζομένων, την εφαρμογή πολιτικών και αποφάσεων.
- **Λειτουργικοί Έλεγχοι:** αποσκοπούν στην εξακρίβωση εφαρμογής και λειτουργίας των διαδικασιών προς επίτευξη των στόχων που θέτει η Διοίκηση. Αποσκοπούν στη διαβεβαίωση της λειτουργικότητας της οικονομικής μονάδας, στην εφαρμογή των αποφάσεων του Διοικητικού Συμβουλίου, καθώς και στη συμμόρφωση τήρησης των κανόνων και όρων που επιβάλλουν οι εποπτικές και ρυθμιστικές αρχές.
- **Έλεγχοι απάτης:** αποσκοπούν στον εντοπισμό, διερεύνηση και στην αντιμετώπιση του οικονομικού εγκλήματος, με έμφαση στην εσωτερική διενέργεια αυτού, από στελέχη της οικονομικής μονάδας. Συγκεκριμένα, αποσκοπούν στη διερεύνηση κατάχρησης, υπεξαίρεσης, παραποίησης λογιστικών και οικονομικών καταστάσεων.
- **Έλεγχοι Αποδοτικότητας:** αποσκοπούν στην αξιολόγηση των τμημάτων και των λειτουργιών και κατά συνέπεια των στελεχών, μέσω της χρήσης δεικτών όπως για παράδειγμα βαθμός επίτευξης οικονομικών αποτελεσμάτων, βαθμός επίτευξης ετήσιων στόχων, βαθμός επίτευξης των πωλήσεων, περικοπής δαπανών, σχέσης πραγματικών αποτελεσμάτων με τα προϋπολογισμένα.
- **Έλεγχοι Συμμόρφωσης:** αποσκοπούν στην επιβεβαίωση υλοποίησης των κανόνων και όρων λειτουργίας που έχουν τεθεί. Οι έλεγχοι συμμόρφωσης μπορούν να περιληφθούν και να αποτελούν μέρος των λειτουργικών ελέγχων.

- **Ερώτημα κατανόησης: Είδη ελέγχων**

Σε ποια είδη ελέγχων δύναται να εμπλακεί ο Εσωτερικός Ελεγκτής;

*Προτεινόμενη απάντηση: Ο Εσωτερικός Ελεγκτής εμπλέκεται κυρίως με τους ελέγχους, διοικητικούς, λειτουργικούς, απάτης, αποδοτικότητας και συμμόρφωσης. Λιγότερο απασχολούν οι οικονομικοί έλεγχοι καθότι ο έλεγχος επί των οικονομικών καταστάσεων και ορθής αποτύπωσης των λογαριασμών είναι αντικείμενο εργασιών του εξωτερικού ελεγκτή.*

## 4.2 Μεθοδολογία Εσωτερικού Ελέγχου

Η αποτελεσματικότητα της υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου εξαρτάται από δύο παραμέτρους:

- τον σχεδιασμό του ετήσιου προγράμματος ελέγχων που θα πρέπει να σχετίζεται άμεσα με τους στόχους του οργανισμού,
- το βαθμό υλοποίησής του.

Αναφορικά με τον σχεδιασμό του προγράμματος, ακολουθείται συγκεκριμένη μεθοδολογία η οποία σχετίζεται με το ετήσιο πρόγραμμα ελέγχου / ετήσιο πλάνο ελέγχου, το οποίο θα πρέπει να επικεντρώνεται σε σημεία και περιοχές υψηλού κινδύνου αναφορικά με τις αδυναμίες του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου. Ας το δούμε αναλυτικότερα:

### 4.2.1. Κατάρτιση του ετήσιου πλάνου/ προγράμματος ελέγχων

Η κατάρτιση του ετήσιου προγράμματος ελέγχων πρέπει να πραγματοποιείται με βάση τους κινδύνους. Πρακτικά αυτό σημαίνει πως θα πρέπει να:

- Αξιολογούνται οι κίνδυνοι,
- Αναδεικνύονται οι κίνδυνοι που απειλούν τον οργανισμό,
- Καταγράφονται οι κίνδυνοι και να αποτυπώνονται σχετικά,
- Ιεραρχούνται οι κίνδυνοι βάσει σημαντικότητας,
- Συντάσσεται πρόγραμμα ελέγχων με βάση την ιεράρχηση τους,
- Διενεργούνται οι έλεγχοι με βάση τους κινδύνους,
- Συντάσσεται η έκθεση ελέγχου.

Σε ετήσια βάση θα πρέπει να συντάσσεται το ετήσιο πρόγραμμα ελέγχου, για τον επόμενο χρόνο. Ο προγραμματισμός θα πρέπει να λαμβάνει πάντα υπόψη την στελέχωση της υπηρεσίας, τις ελεγκτικές ανάγκες, καθώς και τους διαθέσιμους πόρους.

Ο σχεδιασμός αποτελεί ευθύνη του επικεφαλής του Εσωτερικού Ελέγχου. Θα πρέπει να είναι τεκμηριωμένος και να αποτυπώνει τη δυναμική των κινδύνων. Το ετήσιο πρόγραμμα αποτελεί τον οδηγό λειτουργίας της υπηρεσίας. Κατά συνέπεια, έλλειψη ορθού πλάνου δράσης δεικνύει την αδυναμία οργάνωσης του Εσωτερικού Ελέγχου και πιθανότατα την χαμηλή ποιότητα των ελεγκτικών υπηρεσιών. Επιπλέον ενδέχεται να δεικνύει την αδιαφορία της Διοίκησης, για τον Εσωτερικό Έλεγχο.

Η διάρκεια των προγραμμάτων δράσης συνήθως είναι ετήσια. Αποτελεί καλή πρακτική η αποφυγή προγραμμάτων με πιο μακρύ χρονικά ορίζοντα, καθώς τα συστήματα διακυβέρνησης είναι δυναμικά. Κατά συνέπεια και τα προγράμματα δράσης θα πρέπει να αναπροσαρμόζονται με βάση τις δραστηριότητες του οργανισμού.

Στον ετήσιο σχεδιασμό του προγράμματος θα πρέπει να συμμετέχει και η Διοίκηση με την Επιτροπή Ελέγχου, καθώς και οι ελεγχόμενοι. Η συμμετοχή των ελεγχόμενων στη διαμόρφωση του προγράμματος, τους καθιστά κοινωνούς και

συμμέτοχους στη διαχείριση των κινδύνων. Παράλληλα στο ετήσιο πρόγραμμα ελέγχων θα πρέπει να αναφέρεται η συχνότητα των ελέγχων, καθότι ενδέχεται ορισμένοι έλεγχοι να πρέπει να επαναληφθούν κατά τη διάρκεια του έτους. Επίσης, θα πρέπει να αναφέρεται η περίοδος που θα διενεργηθούν οι έλεγχοι, καθώς και η διάρκεια τους. Επιπλέον, θα πρέπει να προβλέπεται χρόνος που αφορά σε ειδικούς ελέγχους που αναθέτει η Διοίκηση στον Εσωτερικό Έλεγχο ή που αναλαμβάνεται με πρωτοβουλία του επικεφαλής, καθώς επίσης και χρόνος για τις μεταγενέστερες ενέργειες (follow-up) που αφορά την παρακολούθηση υλοποίησης των αποφάσεων της Διοίκησης, ως απόρροια των εκθέσεων.

**Το ετήσιο πρόγραμμα, δύναται να αναθεωρείται κατά τη διάρκεια του έτους,** όταν διαπιστώνονται νέοι κίνδυνοι που για διάφορους λόγους δεν είχαν προβλεφθεί ή λόγω συγκυριών εμφανίστηκαν. Ανεξάρτητα από την εμφάνιση εκτάκτων κινδύνων, θεωρείται σκόπιμο κατά το β' εξάμηνο του έτους να αξιολογείται η πορεία του προγράμματος, και να προσαρμόζεται αναλόγως των νέων ελεγκτικών αναγκών που προκύπτουν.

**Η υλοποίηση του ετήσιου προγράμματος οφείλεται να είναι δεσμευτική,** διότι σχεδιάζεται σύμφωνα με τις ελεγκτικές ανάγκες του οργανισμού και τους κινδύνους που την απειλούν. Οποιαδήποτε απόκλιση από την υλοποίηση του προγράμματος θα πρέπει να αιτιολογείται επαρκώς.

Την ευθύνη κατάρτισης του ετήσιου προγράμματος τη φέρει ο επικεφαλής της υπηρεσίας, ο οποίος θα πρέπει να χαρτογραφεί τις δραστηριότητες και να αξιολογεί τους κινδύνους αυτών, προκειμένου να ενταχθούν στο ετήσιο πρόγραμμα ελέγχων. Ως απαραίτητα **κριτήρια καθορισμού των κρίσιμων περιοχών,** για την κατάρτιση του ετήσιου προγράμματος, τα παρακάτω δύνανται να αναφερθούν:

- Ικανότητα και εμπειρία του επικεφαλής της υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου αναφορικά με τον καθορισμό των περιοχών υψηλού κινδύνου που απειλούν τον οργανισμό.
- Βαθμός συμμετοχής της Διοίκησης και των ελεγχόμενων στην διαμόρφωση του τελικού προγράμματος.
- Γνώση περί των λειτουργιών, διαδικασιών και στρατηγικών στόχων του οργανισμού.
- Ικανότητα επισκόπησης των κινδύνων, από τους Εσωτερικούς Ελεγκτές.
- Προτεραιότητες που θέτει κάθε φορά η Διοίκηση για έλεγχο.
- Κίνδυνοι που απειλούν την κάθε λειτουργία, καθώς και τις επιπτώσεις αυτών.
- Επάρκεια και αποτελεσματικότητα των συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου και των δικλείδων ασφαλείας.
- Γνώση των λειτουργιών - συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου από τους ελεγχόμενους.
- Βαθμός συμμόρφωσης των ελεγχόμενων από τους προηγούμενους ελέγχους.
- Δυνατότητες και πόροι της υπηρεσίας να ανταποκριθεί στους ελέγχους.
- Συχνότητα των ελέγχων.
- Δυνατότητα παρέμβασης που έχουν οι ελεγχόμενοι για τη διαχείριση των κινδύνων.
- Σημασία της εκάστοτε δραστηριότητας.
- Όγκος των συναλλαγών, συχνότητα αυτών και τρόπος διαχείρισής τους.

- Ιεράρχηση των κινδύνων ανά λειτουργία και βαθμό σπουδαιότητας.
- Συνολικός χρόνος που απαιτείται για τη διενέργεια των ελέγχων.

- **Ερώτημα κατανόησης: Ετήσιο πλάνο ελέγχου**

Ποια η σημασία του ετήσιου πλάνου ελέγχων;

*Προτεινόμενη απάντηση: Το ετήσιο πλάνο ελέγχου είναι η πυξίδα λειτουργίας της υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου. Έλλειψη ή αδυναμία σύνταξης ετήσιου πλάνου ελέγχου, ενδέχεται να σημαίνει αδυναμία οργάνωσης του Εσωτερικού Ελέγχου και χαμηλή ποιότητα παρεχόμενων ελεγκτικών υπηρεσιών. Κατά την προετοιμασία τους, θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη παράγοντες όπως εντοπισμένοι κίνδυνοι προς έλεγχο, στελέχωση / ανθρώπινοι πόροι, ελεγκτικές ανάγκες, διαθέσιμα συστήματα και διαθέσιμοι οικονομικοί πόροι για την υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου.*

#### 4.2.2. Συχνότητα των ελέγχων

Το πόσες φορές θα ελεγχθεί μια δραστηριότητα μέσα στο χρόνο, είναι μία από τις παραμέτρους που θα πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη κατά τον σχεδιασμό του ετήσιου προγράμματος. **Η συχνότητα των ελέγχων εξαρτάται από τις αδυναμίες του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου, τους κινδύνους και το βαθμό που επηρεάζουν τα οικονομικά αποτελέσματα του οργανισμού.** Επαρκείς και αποτελεσματικές δικλείδες ασφαλείας, ενισχύουν τον περιορισμό της συχνότητας των ελέγχων.

Παράλληλα με την συχνότητα των ελέγχων, θα πρέπει να προσδιορίζεται και ο χρόνος διενέργειας των ελέγχων, μέσω υπολογισμού των εργασιμων ημερών έτους, προκειμένου να αποφευχθεί ο κίνδυνος απόκλισης από την εκτέλεση του προγράμματος.

#### 4.2.3. Έγκριση του ετήσιου πλάνου / προγράμματος ελέγχων

Το ετήσιο πρόγραμμα ελέγχων, αφού σχεδιασθεί από τον επικεφαλής του Εσωτερικού Ελέγχου υποβάλλεται στην Επιτροπή Ελέγχου, προς σχολιασμό και αποδοχή του. **Η έγκριση του προγράμματος από την Επιτροπή Ελέγχου σημαίνει ότι έχουν συμφωνηθεί οι κίνδυνοι για έλεγχο,** που ενδεχομένως απειλούν τον οργανισμό. Επίσης, σηματοδοτεί την πλήρη στήριξη της υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου για την εκτέλεση του προγράμματος.

Το πρόγραμμα μετά την συμφωνία υποβάλλεται προς έγκριση μέσω της Επιτροπής Ελέγχου.

### 4.3. Διενέργεια του ελέγχου

Προκειμένου για τη διενέργεια του ελέγχου, ανεξάρτητα από το αντικείμενο και τον σκοπό του, από την έναρξη μέχρι και την ολοκλήρωση του ο ελεγκτής ακολουθεί τα ακόλουθα στάδια:

- Σχεδιασμό του ελέγχου,
- Διενέργεια του ελέγχου,
- Σύνταξη έκθεσης ελέγχου και συζήτηση της έκθεσης ελέγχου με όλους τους εμπλεκόμενους,
- Την παρακολούθηση υλοποίησης των διορθωτικών ενεργειών.

#### 4.3.1. Σχεδιασμός του ελέγχου

Ο σχεδιασμός ενός ελέγχου, ξεκινάει από το τι θα ελεγχθεί και σε ποιον θα ανατεθεί η διενέργεια του ελέγχου, ανάλογα με τις δυνατότητες των ελεγκτών, τις ιδιαιτερότητές του και το βαθμό δυσκολίας του έργου. Περιοχές ή λειτουργίες με υψηλό βαθμό κινδύνου, απαιτούν συμμετοχή ελεγκτών υψηλών προδιαγραφών, ώστε ο έλεγχος να καταστεί γρήγορος και αποτελεσματικός.

**Πριν τη διενέργεια κάθε ελέγχου, προηγείται η συλλογή των στοιχείων που τον αφορούν**, όπως σχετικές αποφάσεις, νομικό πλαίσιο και διάφορα αρχεία. Τα στοιχεία θα πρέπει να κατανοηθούν και να αξιοποιηθούν, καταλλήλως. Εξίσου σοβαρά θα πρέπει να λαμβάνονται όλα τα στοιχεία που υπάρχουν στο μόνιμο φάκελο και που σχετίζονται με το αντικείμενο του ελέγχου. Για τις περιπτώσεις επαναλαμβανόμενων ελέγχων, ο ελεγκτής θα πρέπει να ανατρέχει στη μελέτη προηγούμενων εκθέσεων ελέγχου που αφορούν την ίδια δραστηριότητα ή και παρόμοιες. Επίσης, θα πρέπει να ανατρέχει σε πηγές που αφορούν εκθέσεις εξωτερικών ελεγκτών και συμβούλων.

Επίσης, κατά τον σχεδιασμό του ελέγχου, θα πρέπει να αναπτύσσεται ένα πρόγραμμα ελέγχου, το οποίο αποτελείται από διαδοχικά βήματα, με βάση τη ροή των εργασιών της επισκοπούμενης περιοχής. **Το πρόγραμμα ελέγχου στο οποίο βασίζεται ο Εσωτερικός Ελεγκτής, καταρτίζεται αφού μελετηθούν όλα τα διαθέσιμα στοιχεία** και αξιολογηθούν οι πιθανολογούμενοι κίνδυνοι στην υπό έλεγχο δραστηριότητα. Πρόκειται για εργαλείο ελέγχου που καθοδηγεί τον Εσωτερικό Ελεγκτή από το αρχικό μέχρι και το τελικό στάδιο εκτέλεσης του έργου.

Μέσα από την ανάπτυξη των προγραμμάτων ελέγχου θα πρέπει να διαφαίνεται το εύρος της ελεγχόμενης δραστηριότητας, ο σκοπός του ελέγχου και ο βαθμός διερεύνησης των κινδύνων. Πρόκειται για ένα σχέδιο μεθοδολογίας εργασιών που σκιαγραφεί τα βήματα για να πραγματοποιηθεί ο έλεγχος, μέσα από ένα καθορισμένο πεδίο εργασιών. Η ανάπτυξη των προγραμμάτων βασίζεται στους στόχους του οργανισμού στις διαδικασίες, στις αποφάσεις της Διοίκησης, τα οποία και θα πρέπει να γνωρίζει ο Εσωτερικός Ελεγκτής.

Στα προγράμματα ελέγχου ενδείκνυται τα βήματα τους να είναι διατυπωμένα υπό μορφή εντολών. **Οι απαντήσεις στα βήματα ελέγχου με απλό “Ναι” ή “Όχι” από τους**



**ελεγχόμενους, τείνει να εγκαταλειφθεί**, διότι με τη μέθοδο αυτή δεν πραγματοποιείται ουσιαστικός έλεγχος και είναι πολύ εύκολο να εξαχθούν λάθος συμπεράσματα. Σε κάθε βήμα ελέγχου χρειάζεται διερεύνηση του θέματος σε βάθος και τεκμηριωμένες απαντήσεις, όσο μικρής σημασίας και αν θεωρείται ο έλεγχος. Ισχύει λοιπόν, ακριβώς το ίδιο όπως και με τα ερωτηματολόγια κλειστού τύπου.

Μέσα από την ανάπτυξη και την εφαρμογή των προγραμμάτων, παρέχεται η ευκολία στους Εσωτερικούς Ελεγκτές ως προς την αξιολόγηση του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου και την επισήμανση των κινδύνων.

Τα προγράμματα Εσωτερικού Ελέγχου ακόμα και του ίδιου κλάδου και αντικειμένου οργανισμών, διαφέρουν μεταξύ τους και τούτο οφείλεται στη διαφορετική οργανωτική δομή που έχουν, μεταξύ τους οι τελευταίοι. Το κοινό χαρακτηριστικό που έχουν τα προγράμματα, ασχέτως κλάδου, είναι ότι διέπονται από την ίδια ελεγκτική φιλοσοφία και τεχνική, βασισμένα στη φυσιολογική ροή των εργασιών και των διαδικασιών που διαθέτει ο κάθε οργανισμός.

Η παρακάτω μεθοδολογία θα πρέπει να ακολουθείται, για την ανάπτυξη των προγραμμάτων:

- Κατανόηση της λειτουργίας της ελεγχόμενης δραστηριότητας.
- Επισκόπηση των σχετικών πολιτικών και διαδικασιών.
- Επισκόπηση στοιχείων του μόνιμου φακέλου.
- Επισκόπηση εκθέσεων ελέγχου, προηγούμενων περιόδων για την ίδια δραστηριότητα.
- Διενέργεια προκαταρκτικής έρευνας και συνεντεύξεων του αρμόδιου προσωπικού.
- Αποτύπωση των διαδικασιών με τη μορφή της διαγράμματος ροής, των περιοχών που πρόκειται να ελεγχθούν.
- Καταγραφή των κινδύνων που σχετίζονται με την ελεγχόμενη δραστηριότητα.
- Εντοπισμός των δικλίδων ασφαλείας που υπάρχουν στην συγκεκριμένη δραστηριότητα και αξιολόγηση των μέτρων ελέγχου, ως προς την επάρκειά τους.

Ως πλεονεκτήματα των προγραμμάτων ελέγχου, τα παρακάτω μπορούν να αναφερθούν:

- Ενίσχυση του ορθού σχεδιασμού του ελέγχου.
- Διευκόλυνση της επισκόπησης της ελεγχόμενης δραστηριότητας.
- Ενίσχυση της εποπτείας των ελεγκτικών εργασιών.
- Επιτρέπουν την συσχέτιση του εκτελεσθέντος ελεγκτικού έργου σε σχέση με το προγραμματισμένο.
- Συμβολή στην αποτροπή επικαλύψεων ελέγχου ή μη ελεγμένων περιοχών.

- **Ερώτημα κατανόησης: Ανάπτυξη προγράμματος ελέγχου**

Ποια η σημασία ακολουθίας συγκεκριμένης μεθοδολογίας για την ανάπτυξη των προγραμμάτων;

*Προτεινόμενη απάντηση: Το πρόγραμμα ελέγχου είναι η πειθαρχημένη ακολουθία βημάτων κατά τη διενέργεια του ελέγχου, προκειμένου για την εξασφάλιση συγκεκριμένων σκοπών. Αν δεν ακολουθηθούν η μεθοδολογία με την συγκεκριμένη σειρά, ο Εσωτερικός Ελεγκτής ενδέχεται να μην κατανοήσει επαρκώς το τι θα πρέπει να ελεγχθεί, να μην εντοπίσει τους σχετικούς κινδύνους, αυξάνοντας τον ελεγκτικό του κίνδυνο, να μην είναι σε θέση να αξιολογήσει την επάρκεια των υφιστάμενων δικλίδων ασφαλείας σε κάθε περίπτωση.*

#### 4.3.2. Διενέργεια του ελέγχου

Πριν την έναρξη του ελέγχου, ο επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου επικοινωνεί με τον υπεύθυνο του ελεγχόμενου τμήματος και τον ενημερώνει για την ημερομηνία έναρξης του ελέγχου, τον σκοπό του ελέγχου και τον τρόπο επικοινωνίας. Επίσης, ο επικεφαλής φροντίζει ο ελεγχόμενος να του υποδείξει και τα στελέχη με τα οποία θα συνεργαστεί ο Εσωτερικός Ελεγκτής, όσο θα διαρκεί ο έλεγχος.

Αποτελεί καλή πρακτική η απευθείας συνεννόηση μεταξύ των επικεφαλής και όχι μέσω επιστολών. Κατά αυτόν τον τρόπο, επιτυγχάνεται η αμεσότητα με τον ελεγχόμενο και η καλύτερη συνεργασία. Επίσης, η αναζήτηση κάθε στοιχείου, κατά τη διάρκεια του ελέγχου, θα πρέπει να είναι προφορική. Η γραπτή επικοινωνία για την παροχή στοιχείων στον Εσωτερικό Έλεγχο, θα πρέπει να αποφεύγεται, διότι είναι μια χρονοβόρα διαδικασία και για τα δύο μέρη, επιπλέον δημιουργεί εκνευρισμούς και καθυστερήσεις στην παράδοση του έργου. **Ο Εσωτερικός Ελεγκτής καταφεύγει στην γραπτή επικοινωνία - αποστολή επιστολών όταν τα ζητούμενα στοιχεία είναι πολύ σοβαρά και οι ελεγχόμενοι δεν είναι διατεθειμένοι να συνεργαστούν μαζί του.**

Με την έναρξη του ελέγχου ο Εσωτερικός Ελεγκτής θα πρέπει να έχει κατανοήσει πλήρως την υπό επισκόπηση δραστηριότητα και να έχει εντοπίσει τις ευαίσθητες περιοχές που απαιτούν ιδιαίτερη προσοχή, καθώς και τα σημεία που απαιτούν περαιτέρω διερεύνηση.

Για περισσότερη κατανόηση των λειτουργιών και ιδιαίτερα όταν δεν υπάρχουν διαδικασίες οι Εσωτερικοί Ελεγκτές θα πρέπει να προβαίνουν στη φυσική επισκόπηση των λειτουργιών μέσω της διαγραμματικής απεικόνισης που είναι και ο πιο σύντομος τρόπος. Η φυσική επισκόπηση ανά βήμα των λειτουργιών παρέχει τη δυνατότητα στον ελεγκτή να αντιληφθεί καλύτερα τον τρόπο λειτουργίας και την επισήμανση των αδυναμιών τους.

Παράλληλα, σε κάθε έργο θα πρέπει να εξασφαλίζεται η επίβλεψη εκτέλεσης του, από τον επικεφαλής του Εσωτερικού Ελέγχου, η οποία θα πρέπει να γίνεται ανελλιπώς σε όλα τα στάδια του έργου. Η επίβλεψη του έργου των ελεγκτών γίνεται μέσω των φύλλων εργασίας, η οποία και εξυπηρετεί δύο βασικούς σκοπούς. Ο πρώτος αφορά στη διαβεβαίωση ότι οι ελεγκτές ενεργούν προς την σωστή κατεύθυνση και το επιθυμητό αποτέλεσμα, ενώ ο δεύτερος στον εκπαιδευτικό του χαρακτήρα, μέσω του οποίου από την

επίβλεψη του έργου παρέχεται στους ελεγκτές η δυνατότητα να αποκτούν νέες γνώσεις, τεχνικές και μεθοδολογίες ελέγχου.

Επίσης, η συλλογή στοιχείων από τον ελεγκτή, πλέον αυτών που έχει στη διάθεση του από τον αρχικό σχεδιασμό του ελέγχου γίνεται και μετά την αναγγελία του ελέγχου, καθώς και όσο διαρκεί ο έλεγχος, με διάφορους τρόπους, όπως:

- Μέσω συνεντεύξεων,
- Μέσω της φυσικής παρακολούθησης και καταγραφής των εργασιών και διαδικασιών.

Στην συνέχεια, με την συλλογή των τεκμηρίων ακολουθεί η αξιολόγηση των ευρημάτων, για κάθε βήμα ελέγχου. Τα ευρήματα θα πρέπει να αξιολογούνται με αντικειμενικά κριτήρια και να παρουσιάζονται οργανωμένα, ενώ παράλληλα θα πρέπει να αντιστοιχούν στα αντίστοιχα βήματα του προγράμματος ελέγχου, δηλαδή σε κάθε βήμα ελέγχου θα πρέπει να αντιστοιχεί και το ανάλογο εύρημα.

Μέσα από την ελεγκτική διαδικασία θα πρέπει να διαμορφώνεται ελεγκτική γνώμη, για κάθε ελεγχόμενη λειτουργία, βάζοντας ως πρωταρχικά ερωτήματα, όπως:

- **Αποτύπωση της υπάρχουσας κατάστασης.** Ποια τα αποτελέσματα της υπάρχουσας κατάστασης, θετικά / δυνατά και αρνητικά / αδύνατα σημεία, καθώς και η ανάδειξη των κινδύνων που απειλούν τον οργανισμό.
- **Αιτία των αποκλίσεων για τη μη εφαρμογή των διαδικασιών,** ή για την ανάδειξη κινδύνων, παρά την εφαρμογή των διαδικασιών.
- **Επιδράσεις και επιπτώσεις στον οργανισμό, από την απόκλιση εφαρμογής των διαδικασιών** ή από τις λάθος διαδικασίες που εφαρμόζονται, λόγω έλλειψης αναθεώρησης αυτών.
- **Ποια μέτρα θα πρέπει να ληφθούν και με ποιο τρόπο,** προκειμένου για την αντιμετώπιση των προβλημάτων. Ποιος είναι υπεύθυνος για τη λήψη των μέτρων και σε πόσο χρόνο πρέπει να εφαρμοσθούν.
- **Ποιο είναι το κόστος υλοποίησης των μέτρων** για την αντιμετώπιση των κινδύνων, σε σχέση με τις δυνατότητες του οργανισμού.
- **Ποια ωφέλεια θα προκύψει από την εφαρμογή των μέτρων,** δηλαδή ποια θα είναι η αξία που θα προστεθεί στον οργανισμό, συγκρίνοντας το κόστος των μέτρων με την ωφέλεια που θα προκύψει.

Για κάθε εύρημα ελέγχου, που παρουσιάζει απόκλιση από τις διαδικασίες και τις πολιτικές του οργανισμού ενημερώνεται ο ελεγχόμενος. Συζητούνται τα ευρήματα και οι προτάσεις, για να λάβουν γνώση και να γίνουν αποδεκτά. Τυχόν διαφορετικές απόψεις, επί των ευρημάτων, από τους ελεγχόμενους αναγράφονται και αιτιολογούνται.

Κατά την αποτύπωση των ευρημάτων στην έκθεση ελέγχου θα πρέπει να ακολουθούνται διάφορες οδηγίες, όπως:

- Σε κάθε βήμα του προγράμματος ελέγχου θα πρέπει να αντιστοιχούν τα αντίστοιχα φύλλα εργασίας με τα ευρήματα, στα οποία επισημαίνεται η εφαρμογή ή η απόκλιση.
- Τα ευρήματα θα πρέπει να παρουσιάζονται οργανωμένα και συγκροτημένα.
- Τα ευρήματα θα πρέπει να ακολουθούν την ιεράρχηση, αρχίζοντας από τα σημαντικότερα, προς τα λιγότερα σημαντικά.
- **Σε κάθε εύρημα, αδυναμία / απόκλιση, θα πρέπει να αντιστοιχεί μια πρόταση για διορθωτική ενέργεια.**
- Παρουσίαση του μεγέθους των κινδύνων, κατά αντικειμενικό τρόπο.
- Αποφυγή παρουσίασης ασήμαντων ευρημάτων που δεν παρουσιάζουν ελεγκτικό ενδιαφέρον.

Η επισήμανση των κινδύνων, απαιτεί την σωστή διαχείριση, η οποία θα πρέπει να αναδεικνύεται μέσα από τη διαμόρφωση διορθωτικών ενεργειών. Προτάσεις με βαρύτητα θα πρέπει να είναι συνάρτηση των ευρημάτων, συνοδευόμενες με πρακτικές λύσεις, βασιζόμενες στην ανάλυση κόστους και ωφέλειας που να δημιουργούν τη μέγιστη αξία στον οργανισμό.

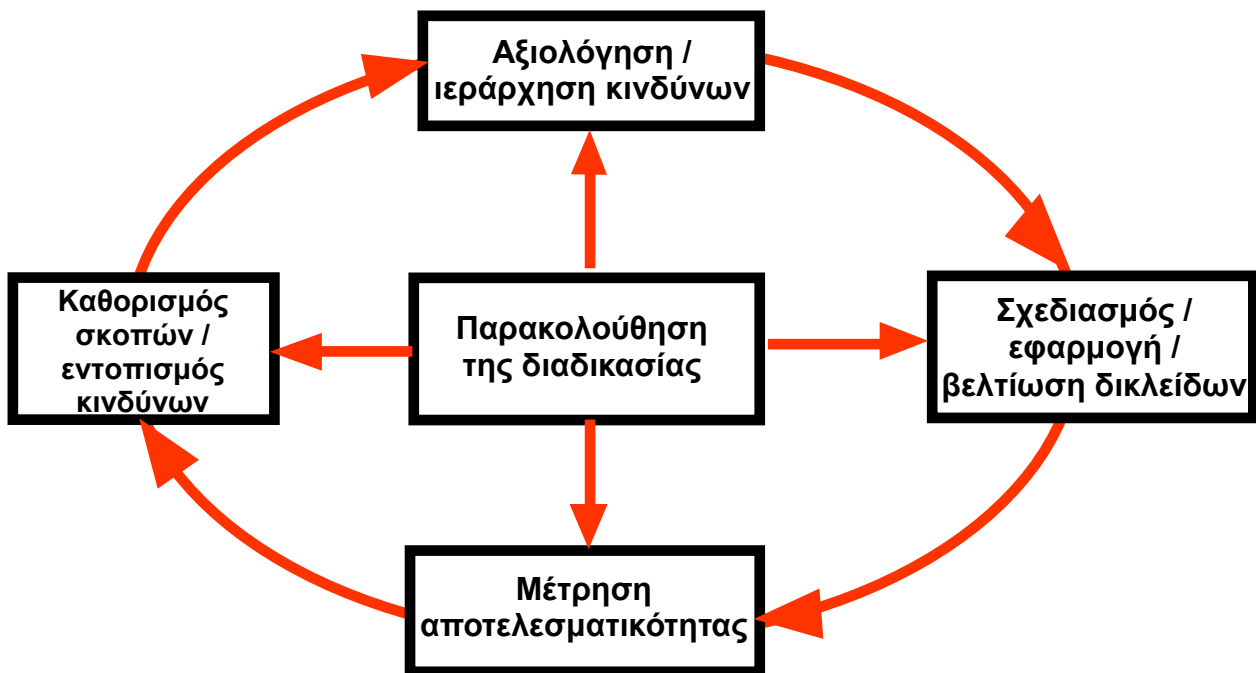
Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα ευρήματα που αποτυπώνονται στα φύλλα εργασίας συντάσσεται έκθεση ελέγχου η οποία και θα συζητηθεί με τον επικεφαλής της ελεγχόμενης μονάδας.

#### 4.4. Κύκλος ελεγκτικής μεθοδολογίας

Τα προ-αναφερθέντα αναφορικά με τον σχεδιασμό και τη διενέργεια του ελέγχου, μπορούν να αποτυπωθούν, μέσω των παρακάτω βημάτων:

- Καθορισμός σκοπού και εντοπισμός κινδύνων,
- Αξιολόγηση και ιεράρχηση των κινδύνων,
- Δοκιμές για το αν και κατά πόσο η οικονομική μονάδα αντιμετωπίζει επαρκώς τους ανωτέρω κινδύνους μέσω των σχετικών δικλείδων,
- Μέτρηση αποτελεσματικότητας και σύνταξη σχετικών αναφορών,
- Παρακολούθηση της διαδικασίας.

Η ανωτέρω περιληπτική μεθοδολογία, δύναται να απεικονισθεί ως ακολούθως:



Όπως είναι δυναμικό το εταιρικό περιβάλλον με συνεχείς αλλαγές στον τρόπο δραστηριοποίησης, στις συναλλαγές, με προκλήσεις στις οποίες καλούνται οι Διοικήσεις να ανταποκριθούν, έτσι είναι συνεχής και η ανωτέρω διαδικασία, καθότι θα ελλοχεύουν νέοι κίνδυνοι τους οποίους θα καλείται η Διοίκηση να διαχειριστεί επαρκώς.

#### 4.4.1. Εντοπισμός κινδύνων

Οι δραστηριότητες των διευθύνσεων σε μια οικονομική μονάδα ή της μονάδας γενικότερα, διαφέρουν και ποικίλλουν ανά διεύθυνση και μονάδα. Ακόμα και στην ίδια διεύθυνση, οι κίνδυνοι διαφέρουν αν ληφθούν υπόψη οι σχετικές εργασίες σε διαφορετική χρονική στιγμή.

Υφίσταται πληθώρα κινδύνων για κάθε περίπτωση διεύθυνσης / δραστηριότητας, τους οποίους κινδύνους, ο εσωτερικός ελεγκτής καλείται να επιβεβαιώσει για το αν και κατά πόσο παρουσιάζονται στις εν λόγω διευθύνσεις / δραστηριότητες.

Οι κίνδυνοι δύναται να διακριθούν σε συγκεκριμένες κατηγορίες όπως για παράδειγμα:

**Διοικητικοί κίνδυνοι:** αντιμετώπιση του ανταγωνισμού, οργανωτική δομή, πολιτική, στρατηγική και προβλέψεις κλπ.,

**Λειτουργικοί κίνδυνοι:** προϋπολογισμοί και παρακολούθησή τους, εξοπλισμός, αποτελεσματικότητα ανθρώπινου δυναμικού, δείκτες αποτελεσματικότητας κλπ.,

**Χρηματοοικονομικοί κίνδυνοι:** κύκλος πωλήσεων, εξουσιοδοτημένες συναλλαγές, ακρίβεια των λογιστικών βιβλίων, μισθοδοσία, ασφάλεια των επιταγών και πρόσβαση στο ταμείο, συμμόρφωση και τήρηση της ισχύουσας νομοθεσίας κλπ..

Οι ανωτέρω κατηγορίες κινδύνων φυσικά δεν είναι οι μοναδικές αλλά ενδεικτικές. Ανά κατηγορία εταιρείας όπως τραπεζικός κλάδος, κλάδος ενέργειας, λιανικού εμπορίου εστιατόρια κλπ., οι κατηγορίες κινδύνων είναι διαφορετικές.

**Αποτελεί βέλτιστη πρακτική οι κίνδυνοι να εντοπίζονται και να ιεραρχούνται από την εκάστοτε Διοίκηση,** ώστε ο Εσωτερικός Έλεγχος να ελέγχει την αποτελεσματικότητα και την επάρκεια των συστημάτων αντιμετώπισης τους, ως ανεξάρτητη λειτουργία. η πράξη φυσικά είναι διαφορετική, αφού καλείται ο Εσωτερικός Έλεγχος να εντοπίζει, να αξιολογεί, να ιεραρχεί κινδύνους και εν συνεχεία να προτείνει δικλείδες ασφαλείας.

Κάθε κίνδυνος προκειμένου να ελεγχθεί, χρειάζεται χρόνος και κόστος είτε το κόστος μεταφράζεται σε αριθμό εργατο-ωρών, είτε σε έξοδα μετακίνησης είτε σε αμοιβή της ελεγκτικής ομάδας.

Προκειμένου λοιπόν να αποφευχθούν κόστη και χαμένος χρόνος θα πρέπει να εξεταστούν παράμετροι όπως:

- Χρονική στιγμή της τελευταίας διενέργειας ελέγχου,
- Τι ελέγχθηκε την τελευταία φορά,
- Τη χρονική διάρκεια του ελέγχου,
- Τα αποτελέσματα του τελευταίου ελέγχου,
- Τα αποτελέσματα των διορθωτικών ενεργειών.

#### • **Ερώτημα κατανόησης: Εντοπισμός κινδύνων**

Ποια η σημασία της εξέτασης παραμέτρων σχετικά με την προηγούμενη διενέργεια του ελέγχου;

*Προτεινόμενη απάντηση: Η χρονική στιγμή και το τι ελέγχθηκε την τελευταία διενέργεια του ελέγχου έχει σχέση με το τι έχει μεσολαθήσει από τότε έως τώρα. Τι άλλαξε στη λειτουργία τότε σε σχέση με τώρα, ποιοι νέοι κίνδυνοι ενδέχεται να έχουν προστεθεί πόσο πολυπλοκότερη ενδέχεται να έχει γίνει η λειτουργία που θα ελεγχθεί. Τα αποτελέσματα του προηγούμενου ελέγχου με τις διορθωτικές ενέργειες από πλευράς διοίκησης σχετίζονται με το ποια ήταν τα ευρήματα του ελέγχου, τι αποφάσισε η διοίκηση να ακολουθήσει σχετικά με τη διαχείριση του κινδύνου (αν έκανε κάτι για αυτό). Ο νέος έλεγχος πρακτικά θα ξεκινήσει από τις διορθωτικές ενέργειες – αν έχουν υλοποιηθεί – και θα συνεχίσει περαιτέρω.*

#### 4.4.2. Αξιολόγηση και ιεράρχηση των κινδύνων

Η αξιολόγηση και ιεράρχηση των κινδύνων αποτελεί ιδιαιτέρας σημασίας βήμα αφού 'μετρά' τον κίνδυνο.

Για την αξιολόγηση – βαθμολόγηση του κινδύνου χρησιμοποιούνται διάφοροι τρόποι όπως:

**Ιεράρχηση των κινδύνων από την ίδια τη Διοίκηση:** η Διοίκηση ιεραρχεί τους κινδύνους ανά βαθμό σημασίας τους και συνέπειας τους στις δραστηριότητες των διευθύνσεων της οικονομικής μονάδας.

Η ιεράρχηση των κινδύνων από τη διοίκηση αποτελεί το ερέθισμα για τον Εσωτερικό Έλεγχο να ξεκινήσει τους ελέγχους του, που να εστιάσει τις προσπάθειες του και να οργανώσει τους σχετικούς πόρους και πηγές.

**Χρήση φόρμουλας:** η χρήση φόρμουλας διαφέρει ανάλογα με το είδος της οικονομικής μονάδας και της δραστηριότητας που θα ελέγχεται και θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί προκειμένου να αξιολογεί ο Εσωτερικός Ελεγκτής τον κίνδυνο και το βαθμό ελέγχου της δραστηριότητας, ενώ από την άλλη πλευρά ο Εσωτερικός Έλεγχος να κρίνει για το πόσο χρόνο θα δαπανήσει για τον έλεγχο και την συχνότητα αυτού.

Η φόρμουλα θα πρέπει να περιλαμβάνει παραμέτρους οι οποίες σχετίζονται με τη δραστηριότητα και η βαθμολογία των παραμέτρων θα κρίνει μια απόφαση από την πλευρά της διοίκησης και του Εσωτερικού Ελέγχου.

Για παράδειγμα, αν σε μια αλυσίδα καταστημάτων λιανικής, το ζητούμενο είναι αν και κατά πόσο θα πρέπει να διενεργηθεί έλεγχος σε ένα κατάστημα θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί η εξής φόρμουλα: Ρίσκο Εσωτερικού Ελέγχου = A+B+Γ όπου,

A= ο αριθμός των υπαλλήλων που εργάζονται στο κατάστημα,

B= κύκλος εργασιών του καταστήματος,

Γ= προβλήματα κατά τη λειτουργία του καταστήματος όπως, καθυστερήσεις στις παραλαβές, καταστροφές προϊόντων, υψηλή ανακύκλωση προσωπικού κλπ.

Κάθε παράμετρος θα πρέπει να βαθμολογηθεί και αντίστοιχα, ανάλογα με την τελική βαθμολογία, να αποφασιστεί αν θα πραγματοποιηθεί έλεγχος στο κατάστημα, πόσος χρόνος θα δαπανηθεί σε αυτό, πόσες και ποιες πηγές ελέγχου θα δαπανηθούν, ποια η συχνότητα διενέργειας ελέγχου σε αυτό κλπ..

Αν γινόταν λόγος για περίπτωση περισσότερο πολύπλοκη όπως για τον έλεγχο μιας τράπεζας και θα έπρεπε να επιλεγεί ποιο τραπεζικό υποκατάστημα θα ελεγχθεί, θα λαμβάνονταν υπόψη τις ακόλουθες παραμέτρους:

- Αριθμό συναλλαγών,
- Ύψος συναλλαγών,
- Αριθμό πελατών,

- Συνεισφορά των αποτελεσμάτων του υποκαταστήματος στα συγκεντρωτικά αποτελέσματα της τράπεζας,

- Είδος εργασιών του υποκαταστήματος πχ, καταθέσεις, προσωπικά δάνεια, εξόφληση καρτών κλπ.,

- Συστήματα πληροφορικής ως προς την αξιοπιστία των πληροφοριών,
- Συχνότητα επισκέψεων εσωτερικού ελέγχου στο παρελθόν,
- Είδος ευρημάτων κλπ.

Βασικό παρανομαστή στη χρήση κάθε φόρμουλας αποτελεί ο υποκειμενικός παράγοντας όπως αναφέρθηκε και πρωτίτερα, ειδικότερα δε στα εξής σημεία:

- Επιλογή παραμέτρων που θα χρησιμοποιηθούν στη φόρμουλα,
- Καθορισμός βαθμού βαρύτητας κάθε παραμέτρου,
- Καθορισμός βαθμολογίας για κάθε παράμετρο,
- Βαθμολογία της κάθε παραμέτρου,
- Καθορισμός των σημείων προς έλεγχο σε αυτό που αποκαλείται συνολικό πεδίο ελέγχου,

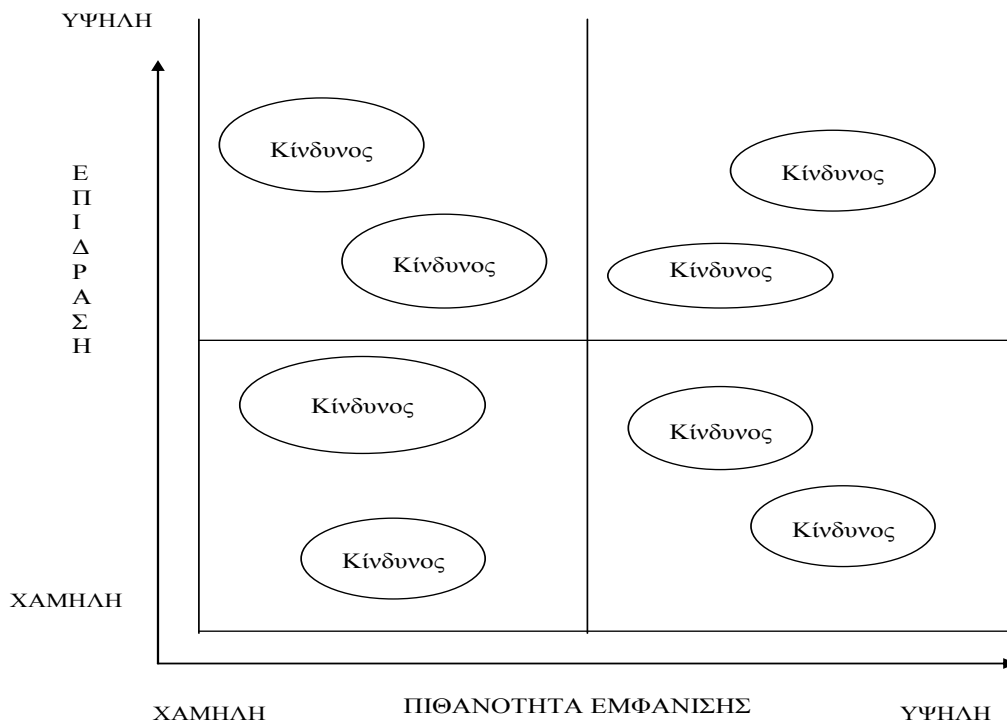
- Καθορισμός των μέσων και του χρόνου με τα οποία θα διενεργηθεί ο εσωτερικός έλεγχος,

- Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της φόρμουλας και σκέψη των παραμέτρων οι οποίες δεν αποτυπώνονται σε μια φόρμουλα.

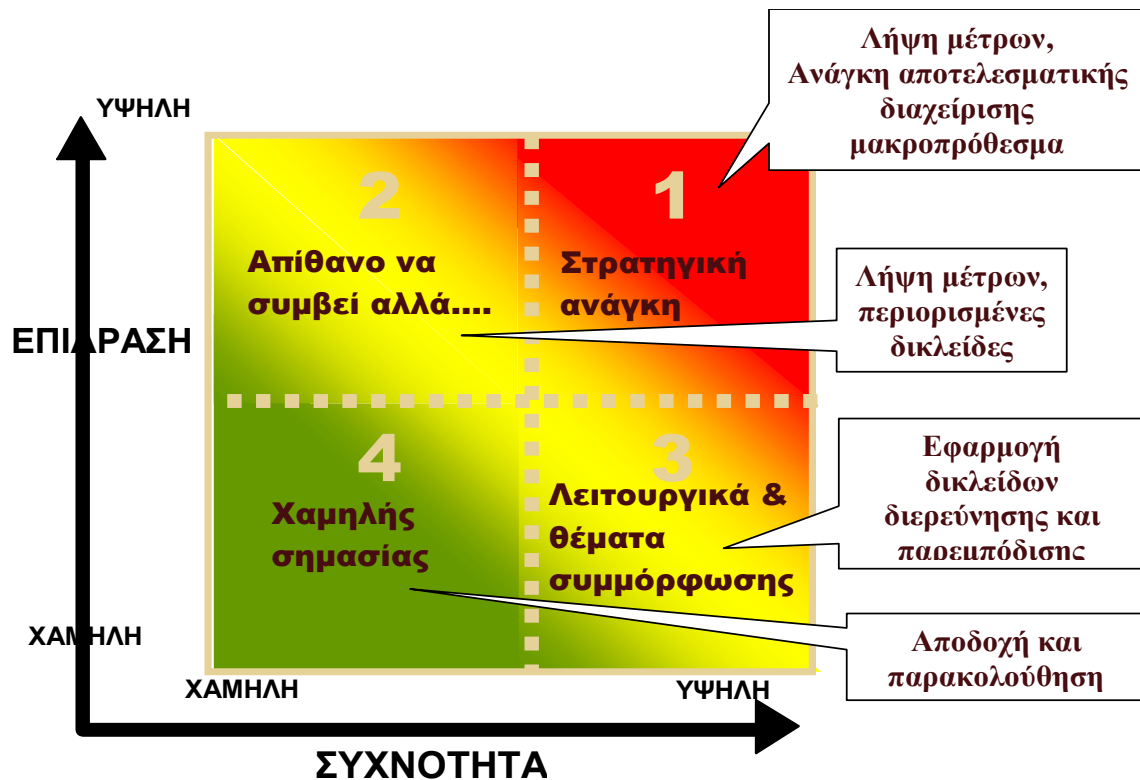
Γενικότερα μια φόρμουλα θα πρέπει να περιλαμβάνει παραμέτρους ποσοτικές, παραμέτρους δικλείδων ασφαλείας και παραμέτρους ελέγχου. Κάθε κατηγορία παραμέτρων θα πρέπει να περιλαμβάνει τουλάχιστο από μια παράμετρο, ενώ συνολικά τα αποτελέσματα της φόρμουλας θα πρέπει να αξιολογούνται βάσει κλίμακας από 1 – 5 ξεκινώντας από τα βέλτιστα αποτελέσματα (1) προς τα χειρίστα (5).

Οι κίνδυνοι μπορούν να αποτυπωθούν σε σχεδιάγραμμα ανάλογα με τις συνέπειες των κινδύνων αλλά και της συχνότητας εμφάνισης των κινδύνων, το οποίο θα μπορούσε να έχει την ακόλουθη μορφή:





Η ιεράρχηση / κατηγοριοποίηση σημαίνει αντίστοιχα, τον καθορισμό προτεραιοτήτων ως προς τη διαχείριση των κινδύνων. Πρακτικά, σημαίνει το ποιες περιοχές θεωρούνται ιδιαίτερα επικίνδυνες, ποιες λιγότερο, το τι είδους δικλείδες πρέπει να εφαρμοσθούν, καθώς επίσης υποδεικνύεται έμμεσα στον Εσωτερικό Ελεγκτή, ο χρόνος και η συχνότητα ελέγχων που θα πρέπει να αποτυπωθούν στον ετήσιο πλάνο ελέγχου του. Το παρακάτω σχήμα είναι ιδιαίτερα σημαντικό στην κατανόηση των ανωτέρω:



Η βέλτιστη πρακτική σε κάθε περίπτωση, είναι η Διοίκηση να ιεραρχεί τους κινδύνους και εν συνεχεία ο Εσωτερικός Έλεγχος να πραγματοποιεί δοκιμές διαπίστωσης της τήρησης των διαδικασιών και των δικλείδων ασφαλείας προκειμένου να διαπιστωθεί το αν και κατά πόσο η οικονομική μονάδα αντιμετωπίζει / διαχειρίζεται επαρκώς τους εντοπισμένους κινδύνους.

#### 4.4.3. Σχεδιασμός / εφαρμογή / βελτίωση δικλείδων

Προκειμένου να διαπιστωθεί η επαρκής κάλυψη της οικονομικής μονάδας ή τμήματος της έναντι κινδύνων, ακολουθούνται συγκεκριμένα βήματα όπως:

**Μετάφραση των κινδύνων:** ο κίνδυνος πρέπει να μεταφραστεί προκειμένου να αποφασιστεί βάσει της δραστηριότητας της διεύθυνσης ή του τρόπου δραστηριοποίησης το αν και κατά πόσο υπάρχει πραγματικά κίνδυνος και αξίζει ή όχι να αφιερωθούν ώρες για τον έλεγχο του. Για παράδειγμα δεν είναι λογικό να μιλά κάποιος για κίνδυνο σε εισπρακτέους λογαριασμούς σε μια εταιρεία ταχείας εστίασης, την στιγμή που όλες οι πωλήσεις εισπράττονται τοις μετρητοίς από τους πελάτες. Αντίθετα, έχει νόημα να ελεγχθεί ο πιστωτικός κίνδυνος σε μια τράπεζα όπου βασική πηγή εσόδων αποτελούν οι τόκοι από δάνεια σε πελάτες της.

**Συνέντευξη:** πραγματοποιείται πάντα συνέντευξη με τον αρμόδιο υπεύθυνο προκειμένου να κατανοηθεί ο τρόπος με τον οποίο πραγματοποιούνται οι όποιες

εργασίες στο τμήμα / διεύθυνση ή συναλλακτικό κύκλο. Η συνέντευξη πραγματοποιείται ακολουθώντας τυπικές - γενικές ερωτήσεις κατανόησης και εν συνεχεία με πιο ειδικές και συγκεκριμένες για να αντληθούν στοιχεία από τον ελεγχόμενο που θα χρησιμοποιηθούν περαιτέρω για τον έλεγχο του κινδύνου.

**Πρόγραμμα ελέγχου:** την συνέντευξη διαδέχεται ένα επεξεργασμένο και εγκεκριμένο από το διευθυντή Εσωτερικού Ελέγχου – διοίκηση, πρόγραμμα ελέγχου που αναγράφει τα βήματα ένα προς ένα που θα πρέπει να ακολουθήσει ο εσωτερικός ελεγκτής κατά τη διενέργεια του ελέγχου. Το πρόγραμμα ελέγχου θα πρέπει να έχει τέτοια δομή και βήματα, ώστε κατά την εφαρμογή του να δίδεται στον Εσωτερικό Ελεγκτή η εξασφάλιση ότι έχουν ελεγχθεί όλες οι πτυχές των δραστηριοτήτων ή μια μεγάλη γκάμα αυτών και το ότι τα συμπεράσματα που θα καταλήξει, θα τον βοηθούν να σχηματίσει εικόνα για το αν οι εντοπισμένοι κίνδυνοι αντιμετωπίζονται επαρκώς ή όχι από το τμήμα / διεύθυνση / οικονομική μονάδα. Μια τυπική μορφή προγράμματος ελέγχου, είναι η ακόλουθη:

#### ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΛΕΓΧΟΥ: \_\_\_\_\_

ΠΕΡΙΟΧΗ ΕΛΕΓΧΟΥ: \_\_\_\_\_

ΕΤΑΙΡΕΙΑ: \_\_\_\_\_

ΘΕΣΗ: \_\_\_\_\_

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΕΛΕΓΧΟΥ: \_\_\_\_\_

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΛΕΓΚΤΗ: \_\_\_\_\_

ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΚΟΠΟΙ ΕΛΕΓΧΟΥ	ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΒΗΜΑΤΟΣ	ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ / ΣΧΟΛΙΑ
1. Να εξασφαλιστεί..... 2. Να εξασφαλιστεί.....		
<p style="text-align: center;"><b>ΒΗΜΑΤΑ ΕΛΕΓΧΟΥ</b></p> <b>1. Σκοπός Ελέγχου:</b> Να εξασφαλιστεί..... 1.1 Βήμα ελέγχου. 1.2 Βήμα ελέγχου. 1.3 Βήμα ελέγχου.  <b>2. Σκοπός Ελέγχου:</b> Να εξασφαλιστεί ..... 2.1 Βήμα ελέγχου.		

<p>2.2 Βήμα ελέγχου. 2.3 Βήμα ελέγχου.</p> <p><b>3. Σκοπός Ελέγχου: Να εξασφαλιστεί .....</b></p> <p>3.1 Βήμα ελέγχου. 3.2 Βήμα ελέγχου. 3.3 Βήμα ελέγχου.</p> <p>κ. ο. κ.</p>		
--	--	--

- **Ερώτημα κατανόησης: Πρόγραμμα ελέγχου**

Πόσο σημαντικό είναι να διενεργηθεί ο έλεγχος με βάση συγκεκριμένο πρόγραμμα ελέγχου;

*Προτεινόμενη απάντηση: Είναι εξαιρετικά σημαντικό να διενεργηθεί ο έλεγχος με βάση τα αποτυπωμένα ελεγκτικά βήματα σε σχετικό πρόγραμμα ελέγχου. Το πρόγραμμα ελέγχου εξασφαλίζει ότι έχουν ελεγχθεί όλες οι πτυχές των λειτουργιών και δραστηριοτήτων, ότι δεν έχουν παραληφθεί ελεγκτικές διαδικασίες, δίδεται σαφής εικόνα για το αν οι εντοπισμένοι κίνδυνοι αντιμετωπίζονται επαρκώς ή όχι και δεικνύονται τα σημεία για τα οποία είναι απαραίτητη η λήψη σχετικών τεκμηρίων.*

#### **4.4.4. Συμπεράσματα και σύνταξη έκθεσης / αναφοράς**

Τα συμπεράσματα (ευρήματα) του Εσωτερικού Ελέγχου με τις συνέπειες των κινδύνων αφού συζητηθούν με τον ελεγχόμενο, αποτυπώνονται πάντοτε σε γραπτή αναφορά, η οποία προωθείται στον αρμόδιο υπεύθυνο για συμφωνία και αποδοχή των ευρημάτων και εν συνεχεία στην ανώτατη Διοίκηση προς γνωστοποίηση και ανάληψη διορθωτικών ενεργειών.

Η αναφορά πάντα θα πρέπει να είναι κατανοητή, ξεκάθαρη και ο γραπτός λόγος που θα χρησιμοποιείται να μην αφήνει περιθώρια αμφισβητήσεων και ερωτημάτων από κανέναν.

Αυτό που κάνει τη διαφορά μιας απλής αναφοράς με θέματα προς συζήτηση και επίλυση, από την αναφορά του Εσωτερικού Ελέγχου είναι ότι η αναφορά του τελευταίου πρέπει να προσθέτει πάντα αξία και αυτό επιτυγχάνεται μέσω των διορθωτικών ενεργειών που θα πρέπει να προτείνει ο Εσωτερικός Ελεγκτής σε κάθε εύρημα. Οι διορθωτικές ενέργειες αφορούν σε δικλείδες ασφαλείας – αντιμετώπισης κινδύνων οι οποίες μπορούν να έχουν χαρακτήρα:

- **Προληπτικό (preventive):** σκοπό θα έχουν να μην αφήσουν τον κίνδυνο να εκδηλωθεί,
- **Διερευνητικό (detective):** σκοπό θα έχουν να ανιχνεύουν κινδύνους προκειμένου αυτοί να αντιμετωπιστούν με κατασταλτικού χαρακτήρα δικλείδες,
- **Κατασταλτικό:** σκοπό θα έχουν να αντιμετωπίσουν τον κίνδυνο αφού θα έχει παρουσιαστεί,
- **Παρακολούθησης (monitoring):** σκοπό θα έχουν να παρακολουθούν την αποτελεσματικότητα των υπολοίπων χαρακτήρων δικλείδες.

Το κύρος της έκθεσης κρίνεται από την ποιότητα των ευρημάτων και την αποτελεσματικότητα των διορθωτικών μέτρων που προτείνονται. Η ποιότητα της έκθεσης συμβάλλει στο να φέρει τη Διοίκηση πιο κοντά στην αντίληψη των κινδύνων που αντιμετωπίζει ο οργανισμός και που καλείται, ως Διοίκηση, να τους διαχειριστεί με τον καλύτερο τρόπο. Οι εκθέσεις με την ολοκλήρωσή τους θα πρέπει να εκδίδονται εγκαίρως, να είναι τεκμηριωμένες, αντικειμενικές και σαφείς με ουσιαστικό νόημα. Η έκθεση αποτελεί την εικόνα του Εσωτερικού Ελέγχου. Μέσα από την έκθεση κρίνεται η ίδια η υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου, γι' αυτό θα πρέπει να δίδεται προσοχή στην σύνταξη και στην ποιότητα των ευρημάτων.

Οι αποδέκτες της έκθεσης καθορίζονται από τον επικεφαλής της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου. Αυτό εξαρτάται, από το αν ο έλεγχος είναι ένας από τους προγραμματισμένους / συνηθισμένους ή απόρρητους / ειδικούς. Εκθέσεις απόρρητες, δεν πρέπει να κοινοποιούνται στους επικεφαλής των ελεγχόμενων διευθύνσεων, αλλά στη Διοίκηση και την Επιτροπή Ελέγχου.

Η αναλυτική έκθεση και τα φύλλα ελέγχου είναι στη διάθεση του Εσωτερικού Ελέγχου για περισσότερες πληροφορίες, αν και όταν ζητηθούν κατά την συζήτηση των πορισμάτων. Ως αποδέκτες των πορισμάτων είναι η Διοίκηση και η Επιτροπή Ελέγχου, καθώς και ο επικεφαλής της ελεγχόμενης διεύθυνσης.

Στην περίπτωση που τα ευρήματα του ελέγχου αφορούν την Ανώτατη Διοίκηση και ο Εσωτερικός Έλεγχος εποπτεύεται από την Επιτροπή Ελέγχου, τότε η αναφορά θα υποβληθεί στην Επιτροπή Ελέγχου. Δυσκολία διαπιστώνεται όταν ο Εσωτερικός Ελεγκτής εποπτεύεται από τον Διευθύνοντα Σύμβουλο ή τον Πρόεδρο του Διοικητικού Συμβουλίου και τα ευρήματα είναι πολύ σοβαρά αφορώντας έναν εκ των εποπτευόντων την Υπηρεσία Ελέγχου. Σε τέτοια περίπτωση ο Εσωτερικός Ελεγκτής θα πρέπει να ενεργήσει με βάση τον Κώδικα Ηθικών Αρχών και τα Διεθνή Πρότυπα του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών. Θα πρέπει να υποβάλει κανονικά την έκθεση του στο Διοικητικό Συμβούλιο.

Σε συνέχεια της κοινοποίησης της έκθεσης, ορίζεται σύσκεψη, στην οποία συμμετέχουν η Επιτροπή Ελέγχου, ο Εσωτερικός Έλεγχος και οι επικεφαλείς των τμημάτων που ενεπλάκησαν στον έλεγχο.

Την ευθύνη και τον συντονισμό της παρουσίασης των ευρημάτων, κατά την σύσκεψη την έχει ο επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου. Με το ρόλο του συντονιστή, θα πρέπει να φέρει επιτυχώς, σε πέρας την σύσκεψη. Προκειμένου για την επιτυχία, κατά

την παρουσίαση της έκθεσης, ο επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου, θα πρέπει να έχει τον απόλυτο έλεγχο της σύσκεψης. Τούτο επιτυγχάνεται μέσω των ακόλουθων:

- Δημιουργίας κλίματος φιλικού, συναδελφικού και επαγγελματικού, καθώς και αμεσότητας με τους παρευρισκόμενους.
- Αποφυγής των προκλήσεων και αντιπαραθέσεων με τους ελεγχόμενους, που οδηγούν την συζήτηση σε αποτυχία.
- Παροχής διευκρινήσεων, ώστε να διευκολυνθεί η συζήτηση.
- Σωστής παρουσίασης και αναφοράς στο θέμα που πρόκειται να συζητηθεί, χωρίς παρεκκλίσεις που οδηγούν εκτός θέματος.
- Τήρησης πρακτικών.
- Αποφυγής διακοπών, κατά την παρουσίαση, εκτός και αν δίδεται η ευκαιρία να διορθωθούν κακώς κείμενα.

Έχοντας κατά νου τα ανωτέρω, γνωστοποιούνται τα ευρήματα, επισημαίνεται η σπουδαιότητα τους και η σημασία εφαρμογής των προτεινόμενων διορθωτικών ενεργειών. Εν συνεχεία, αποφασίζει η Επιτροπή Ελέγχου, για την υιοθέτηση τους και το βαθμό υλοποίησης τους. Καταγράφονται οι αποφάσεις και οι ενέργειες που θα πρέπει να υλοποιηθούν, οι αρμόδιοι που θα τις υλοποιήσουν και ο χρόνος υλοποίησης τους.

Τέλος, ο επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου, συντάσσει το Πρακτικό της συζήτησης το οποίο και υπογράφει, όπως επίσης συνυπογράφεται από τη Διοίκηση και την Επιτροπή Ελέγχου.

- **Ερώτημα κατανόησης: Αναφορά Εσωτερικού Ελέγχου**

Δύναται να μεταφραστεί η αναφορά Εσωτερικού Ελέγχου χωρίς ευρήματα, ως μη ποιοτική;

*Προτεινόμενη απάντηση: Σε καμία περίπτωση δε νοείται αναφορά ελέγχου ως μη ποιοτική αν δεν υπάρχουν ελεγκτικά ευρήματα. Ανάλογα με το ικανοποιητικό εύρος του ελέγχου και την ελεγκτική εργασία που έχει πραγματοποιηθεί (ικανά ποιοτικά κριτήρια και μεγέθη), το σύστημα ελέγχου της ελεγχόμενης περιοχής ενδέχεται να κρίνεται ως επαρκές έναντι των απορρεόντων κινδύνων. Σε αυτήν την περίπτωση, θα πρέπει να αποτυπωθούν στην αναφορά το εύρος του ελέγχου, το τι ελέγχθηκε και με ποιον τρόπο, καθώς επίσης η ελεγκτική γνώμη σχετικά με την επάρκεια του συστήματος ελέγχου.*

#### **4.4.5. Παρακολούθηση της διαδικασίας**

Με τη γνωστοποίηση της έκθεσης Εσωτερικού Ελέγχου στη Διοίκηση και των διορθωτικών ενεργειών, συμφωνείται μεταξύ της Διοίκησης και του Εσωτερικού Ελέγχου η έναρξη της εφαρμογής των διορθωτικών ενεργειών.

Η παρακολούθηση και αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας και του χρόνου υλοποίησης των διορθωτικών ενεργειών, δύναται να καλείται και ως μεταγενέστερες ενέργειες.

Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές φέρουν την ευθύνη παρακολούθησης της υλοποίησης των αποφάσεων που λαμβάνονται από τη Διοίκηση, ως απόρροια συζήτησης των εκθέσεων. Για το λόγο αυτό ο επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου θα πρέπει να καθιερώσει μια διαδικασία επανελέγχου, για να παρακολουθεί ότι οι αποφάσεις της Διοίκησης θα υλοποιηθούν στο ακέραιο, ή η μη υλοποίησή τους παρά την απόφαση γίνεται αποδεκτή από τη Διοίκηση, η οποία και αναλαμβάνει τον κίνδυνο.

Η φύση, ο χρόνος και η έκταση του επανελέγχου καθορίζονται από τον επικεφαλής του Εσωτερικού Ελέγχου. Κατά τον επανέλεγχο οι Εσωτερικοί Ελεγκτές θα πρέπει να επιβεβαιώνουν το βαθμό υλοποίησης των διορθωτικών ενεργειών, καθώς επίσης το αν και κατά πόσο επιτυγχάνονται τα επιθυμητά αποτελέσματα. Μάλιστα, σε αρκετές περιπτώσεις που ο οργανισμός είναι εκτεθειμένος σε σοβαρούς κινδύνους, η τήρηση των μέτρων και του χρονοδιαγράμματος θα πρέπει να είναι πολύ αυστηρή.

Οι μεταγενέστερες ενέργειες του Εσωτερικού Ελέγχου διακρίνονται σε άμεσες ενέργειες που σημαίνει επανέλεγχος και σε έμμεσες που σημαίνει ότι οι εργασίες επανελέγχου θα πραγματοποιηθούν στον επόμενο έλεγχο.

Τα ελεγχόμενα τμήματα, έχουν την ευθύνη των διορθωτικών ενεργειών και παράλληλα να ενημερώνουν τον Εσωτερικό Έλεγχο και αυτός με τη σειρά του να ενημερώνει τη Διοίκηση. Αντίστοιχα θα πρέπει να ενημερώνεται ο Εσωτερικός Έλεγχος όταν παρέλθει ο χρόνος άπρακτος και δεν υλοποιηθούν οι αποφάσεις.

Η διαδικασία παρακολούθησης υλοποίησης των διορθωτικών ενεργειών, περιλαμβάνει τις εξής διαδικασίες, όπως:

- **Επιβεβαίωση εφαρμογής και της αποτελεσματικότητας των διορθωτικών μέτρων, ανατίθεται σε διαφορετικούς Εσωτερικούς Ελεγκτές, από εκείνους που επισήμαναν τις αδυναμίες.**
- **Υποβολή συμπληρωματικής έκθεσης ελέγχου, σχετικά με την εφαρμογή και την αποτελεσματικότητα των διορθωτικών ενεργειών.**
- **Συμμετοχή της Διοίκησης στη διαδικασία εφαρμογής διορθωτικών μέτρων για την οντότητα του ελέγχου και την επισημοποίηση της σοβαρότητας των επανελέγχων.**
- **Τακτική υπενθύμιση των ελεγχόμενων να αποστέλλουν στον Εσωτερικό Έλεγχο περιοδικές απαντήσεις συμμόρφωσης για την υλοποίηση των ευρημάτων.**
- **Επιβεβαίωση της ορθής εφαρμογής των διορθωτικών ενεργειών, από τον Εσωτερικό Έλεγχο.**
- **Συνεχής ενημέρωση της Διοίκησης και της Επιτροπής Ελέγχου για το βαθμό συμμόρφωσης μέχρι το κλείσιμο του ελέγχου.**

Όπως προ-αναφέρθηκε, η έναρξη των διορθωτικών ενεργειών δεν αφορά άμεσα τον Εσωτερικό Ελεγκτή αφού δε θα είναι ο υπεύθυνος εφαρμογής τους.

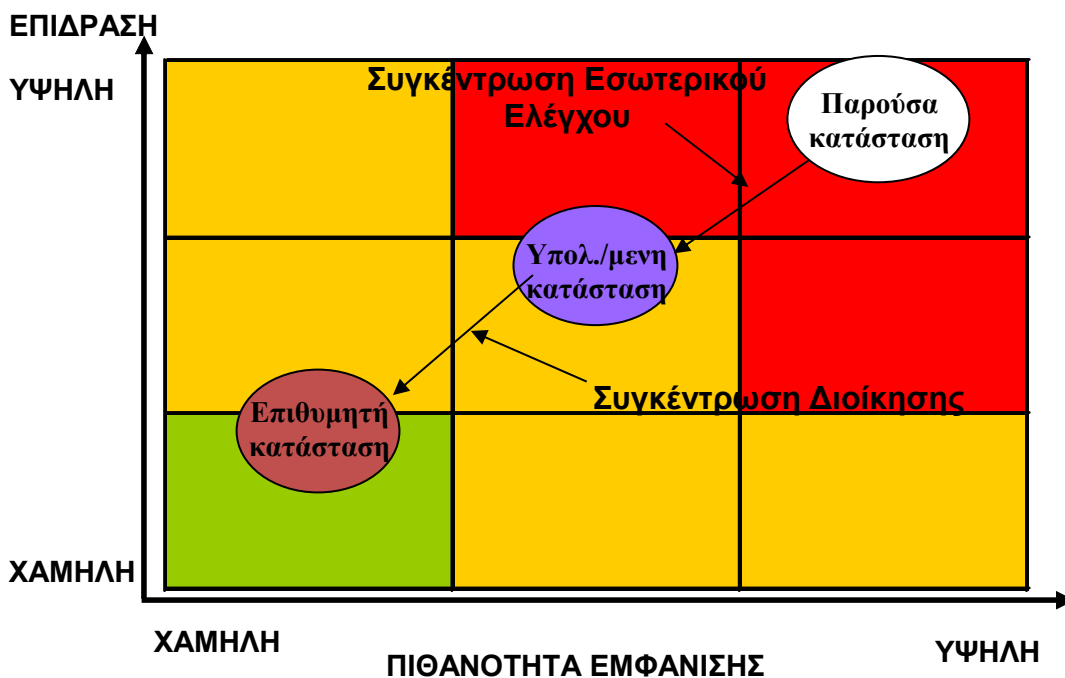
Εντούτοις, από την στιγμή που θα δεσμευτεί η Διοίκηση για την εφαρμογή των διορθωτικών ενεργειών, ο Εσωτερικός Ελεγκτής την επόμενη φορά που θα διενεργήσει έλεγχο στο ίδιο πεδίο, θα πρέπει να ξεκινήσει τον έλεγχο από τη διαπίστωση του αν έχουν εφαρμοστεί και σε πιο βαθμό οι διορθωτικές ενέργειες. Ο σκοπός εφαρμογής και παρακολούθησης των διορθωτικών ενεργειών αλλά και της αποτελεσματικότητας τους, αφορά στο αν και κατά πόσο η Διοίκηση διαχειρίζεται ορθά τον εκάστοτε κίνδυνο και κατά συνέπεια το αν και κατά πόσο το σύστημα ελέγχου, παρέχει επαρκή εξασφάλιση έναντι των απορρεόντων κινδύνων από τις δραστηριότητες της οικονομικής μονάδας.

Στο σημείο αυτό θα μπορούσαν να αναφερθούν οι εξής έννοιες:

- **Παρούσα κατάσταση ρίσκου (Εγγενής / Inherent risk):** αφορά στην αξιολόγηση των κινδύνων προτού εφαρμοστούν οι δικλείδες ασφαλείας.
- **Υπολειπόμενη κατάσταση ρίσκου (Residual risk):** αφορά στην αξιολόγηση των κινδύνων μετά την εφαρμογή των δικλείδων ασφαλείας.

Ιδεατά, θα πρέπει οι δικλείδες ασφαλείας να είναι τέτοιες που να μειώνουν την επίδραση και συχνότητα εμφάνισης του κινδύνου, σε σημείο αποδεκτό και επιθυμητό (*desired risk*).

Τα ανωτέρω μπορούν να απεικονισθούν στο παρακάτω σχέδιο:



- **Ερώτημα κατανόησης: Απεικόνιση κινδύνων**

Τι σημαίνει η μετατόπιση κινδύνου από τα υψηλά σημεία στα χαμηλότερα κατά την ετήσια επισκόπηση κινδύνων;



*Προτεινόμενη απάντηση: Η μετατόπιση προς τα χαμηλότερα σημεία σημαίνει ότι η διοίκηση αξιολογεί τον εκάστοτε κίνδυνο ως χαμηλότερης σημασίας σε σχέση με κάποιον που παραμένει στα υψηλά σημεία. Από την πλευρά του Εσωτερικού Ελεγκτή, κατόπιν της διενέργειας των ελέγχων και συμφωνίας με την τοποθέτηση της διοίκησης, σημαίνει ότι οι δικλείδες ασφαλείας σε ισχύ είναι αποτελεσματικές, όπως επίσης και η διαχείριση του κινδύνου.*

## **4.5. Εργαλεία ελέγχου**

Ο Εσωτερικός Ελεγκτής προκείμενου να μπορέσει να διεκπεραιώσει σωστά και αποτελεσματικά τον Εσωτερικό Έλεγχο χρησιμοποιεί ορισμένα μέσα, που τον βοηθούν στην ελεγκτική του εργασία. Σε γενικές γραμμές, δεν υφίσταται περιορισμός στις μεθόδους και τα εργαλεία, τα οποία μπορεί να χρησιμοποιήσει ο Εσωτερικός Ελεγκτής. Παρακάτω, πραγματοποιείται συνοπτική αναφορά στα εργαλεία που χρησιμοποιούνται συνήθως από τον Εσωτερικό Ελεγκτή για την εκπλήρωση των καθηκόντων του.

### **4.5.1. Διαγράμματα ροής**

Τα διαγράμματα ροής είναι από τα βασικότερα εργαλεία που χρησιμοποιούν οι Εσωτερικοί Ελεγκτές.

Αποτελούν γραφική απεικόνιση, με λογική σειρά, των διαδικασιών και των λειτουργιών των επιμέρους τμημάτων της οικονομικής μονάδας, περιλαμβάνοντας όλα τα στάδια κάθε διαδικασίας, από το αρχικό μέχρι το τελικό.


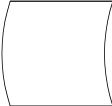
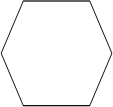
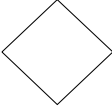

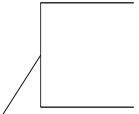
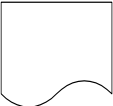

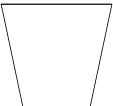
Για τη δημιουργία των διαγραμμάτων ροής χρησιμοποιούνται τυποποιημένα σύμβολα, τα οποία είναι κοινώς αποδεκτά, με σκοπό την καλύτερη και πιο εύκολη επικοινωνία και κατανόηση. Είναι σαφές, ότι τα διαγράμματα ροής του Εσωτερικού Ελέγχου χρησιμοποιούνται και από τους εξωτερικούς ελεγκτές, κατά την διαδικασία αξιολόγησης του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου, με αποτέλεσμα η κατάρτιση των διαγραμμάτων ροής με σύμβολα κοινά και γνωστά να διευκολύνει κατά πολύ το έργο τους.

Τα διαγράμματα ροής, από τη φύση τους, υπερτερούν σε σχέση με άλλα εργαλεία ελέγχου, καθώς παρέχουν τη δυνατότητα:

- καταγραφής πολύπλοκων διαδικασιών.
- εντοπισμού αδυναμιών στις διαδικασίες εύκολα και άμεσα.
- καλύτερης κατανόησης της λειτουργίας των επιμέρους τμημάτων και της ακολουθούμενης ροής των διαδικασιών.

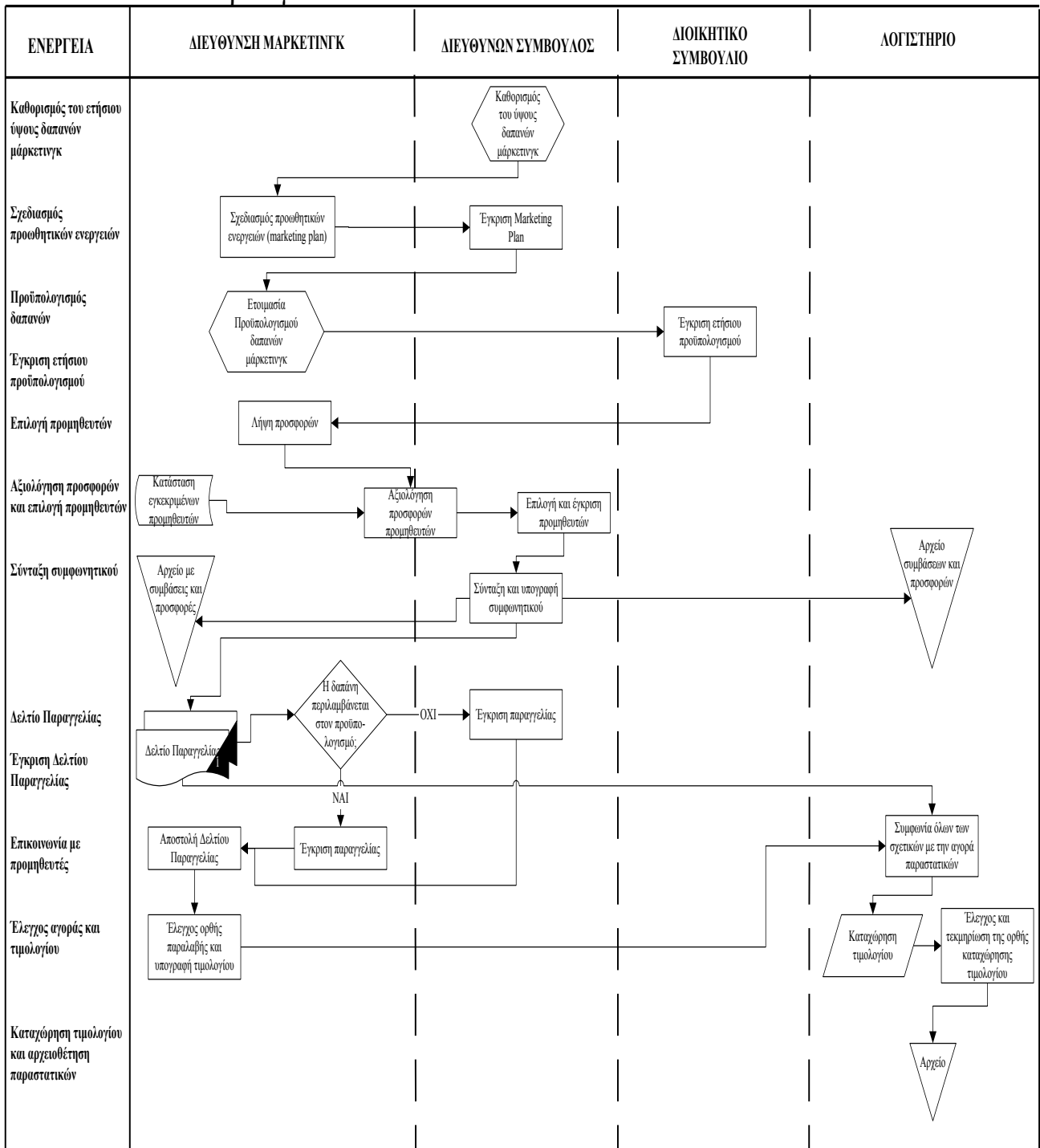
Ενδεικτικά, τα σύμβολα που δύναται να χρησιμοποιηθούν είναι τα ακόλουθα:

### ΕΠΕΞΗΓΗΣΗ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

ΣΧΗΜΑ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΣΧΗΜΑ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ
	Φυσική Ροή Διαδικασίας και Εγγράφων		Βάση Δεδομένων
	Έναρξη Διαδικασίας		Απόφαση / Διαχωρισμός
	Λειτουργική Διαδικασία		Υπόμνημα / Σχόλιο
	Έγγραφο		Αρχειοθέτηση
	Διαδικασία που Διενεργείται από κάποιο Πρόσωπο		Εισαγωγή Δεδομένων

Το παρακάτω πρακτικό παράδειγμα διαγράμματος ροής αναφορικά με την έγκριση των δαπανών Marketing, είναι ιδιαίτερα χρήσιμο για την κατανόηση:

## 6. Διαδικασία Δαπανών Μάρκετινγκ



- **Ερώτημα κατανόησης: Διάγραμμα ροής**

Σε ποια σημεία θα βοηθούσε τον Εσωτερικό Ελεγκτή το διάγραμμα ροής της διαδικασίας;

*Προτεινόμενη απάντηση:* Το διάγραμμα ροής βοηθά στην κατανόηση της διαδικασίας, δεικνύει το διαχωρισμό των καθηκόντων, τις ίδιες τις δικλείδες και τα σημεία ελέγχου. Πρακτικά ισχύει ο κανόνας της μιας εικόνας ίσον χίλιες λέξεις.

- **Ερώτημα κατανόησης: Διάγραμμα ροής**

Γιατί χρησιμοποιούνται τυποποιημένα σύμβολα στα διαγράμματα ροής;

*Προτεινόμενη απάντηση:* τα τυποποιημένα σύμβολα είναι κοινώς αποδεκτά, με σκοπό την αποδοτική επικοινωνία και κατανόηση. Η χρήση των τυποποιημένων συμβόλων βοηθά στην καταγραφή πολύπλοκων διαδικασιών, στον εντοπισμό αδυναμιών στις διαδικασίες και στην κατανόηση της λειτουργίας των τμημάτων.

#### **4.5.2. Εγχειρίδια λειτουργίας**

Το συγκεκριμένο εργαλείο ελέγχου αποτελεί γραπτή παρουσίαση των διαδικασιών και λειτουργιών της οικονομικής μονάδας. Δίνεται το οργανόγραμμα της οικονομικής μονάδας, περιγράφεται ο τρόπος με τον οποίο έχει γίνει ο καταμερισμός των καθηκόντων και ευθυνών της Διοίκησης, των επιμέρους τμημάτων, δίνεται περιγραφή των θέσεων εργασίας και των καθηκόντων που συνεπάγεται η κάθε θέση εργασίας και αναφέρονται αναλυτικά τα διάφορα στάδια για την διεκπεραίωση των εργασιών.

Το συγκεκριμένο εργαλείο ελέγχου έχει το πλεονέκτημα, ότι είναι πιο αναλυτικό, δίνοντας περισσότερες λεπτομέρειες για τις επιμέρους διαδικασίες και λειτουργίες της επιχείρησης.

Μια ανάπτυξη εγχειριδίου λειτουργικών διαδικασιών, στη βάση αναλυτικών ενεργειών, με ξεκάθαρο το διαχωρισμό των καθηκόντων, των εγκριτικών ορίων, καθώς επίσης και του χρόνου υλοποίησης της εκάστοτε ενέργειας, είναι πολύ πληρέστερο σε σχέση με εγχειρίδιο στο οποίο αποτυπώνεται η διαδικασία με απλά μορφή κειμένου.

Επιπλέον, εγχειρίδιο λειτουργικών διαδικασιών με κινητά φύλλα, καθιστά ευκολότερη την επικαιροποίησή του, αφού θα αντικατασταθεί η συγκεκριμένη σελίδα / ες που θα επικαιροποιηθούν.

- **Ερώτημα κατανόησης: Εγχειρίδια λειτουργίας**

Ποιος θεωρείται ότι είναι ο βέλτιστος συντάκτης εγχειριδίου λειτουργικών διαδικασιών;

*Προτεινόμενη απάντηση:* Ο Εσωτερικός Ελεγκτής μπορεί να ειπωθεί ότι είναι ο βέλτιστος συντάκτης εγχειριδίου λειτουργικών διαδικασιών, καθότι ως ειδικός στις δικλείδες ασφαλείας και στη διαχείριση των κινδύνων, θα συντάξει το σχετικό εγχειρίδιο με τρόπο που θα περιλαμβάνει τα τελευταία μέσα στο εγχειρίδιο, προσδίδοντας εξαιρετικά

υψηλό βαθμό επάρκειας στο σύστημα ελέγχου. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι το παράδειγμα αναφέρεται στην ανάληψη συμβουλευτικού έργου και όχι στα πλαίσια διενέργειας ελέγχων παράλληλα, προκειμένου να μην υφίσταται ζήτημα ανεξαρτησίας από τις δραστηριότητες που ελέγχει.

### 4.5.3. Ερωτηματολόγια

Αποτελεί ένα εύχρηστο και πρακτικό εργαλείο για την κατανόηση, τη μελέτη και τον έλεγχο των διαδικασιών της οικονομικής μονάδας. Μέσω των ερωτήσεων, ο Εσωτερικός Ελεγκτής συγκεντρώνει πληροφορίες σχετικά με τους υπεύθυνους των ελεγχόμενων διαδικασιών, τις αρμοδιότητες και τις ευθύνες τους, την εφαρμογή των μέτρων και κανόνων που έχει θεσπίσει η Διοίκηση της οικονομικής μονάδας. Επιπλέον, παρέχει τη δυνατότητα στους Εσωτερικούς Ελεγκτές να καλύπτουν όλο το εύρος της εξεταζόμενης λειτουργίας.

Τα ερωτηματολόγια Εσωτερικού Ελέγχου περιλαμβάνουν ερωτήσεις, οι οποίες επιδέχονται μονολεκτική απάντηση, θετική ή αρνητική – κλειστού τύπου ή και απάντηση που επιδέχεται ανάπτυξη και σχολιασμό – ανοικτού τύπου. Στα κλειστού τύπου, ο ερωτηθείς δύναται να απαντήσει μόνο με ένα *ΝΑΙ* ή ένα *ΟΧΙ*, χωρίς να μπορεί να γίνει περισσότερο αναλυτικός, γεγονός που αποτελεί και ένα από τα μειονεκτήματα του συγκεκριμένου εργαλείου ελέγχου. Για το λόγο αυτό, οι μονολεκτικές απαντήσεις στα ερωτήματα των βημάτων ελέγχου τείνουν να εξαλειφθούν και να αντικατασταθούν με εκείνες που επιδέχονται σχολιασμό.

Επιπλέον, τα ερωτηματολόγια είναι συνταγμένα με τη λογική, ότι αρνητικές απαντήσεις των ερωτώμενων υποδηλώνουν ύπαρξη προβλημάτων στην ελεγχόμενη διαδικασία, πράγμα που οδηγεί τους ελεγκτές στον ευκολότερο εντοπισμό των αδυναμιών και στην ανάληψη διορθωτικών μέτρων. Παρακάτω, παρατίθεται υπόδειγμα ερωτηματολογίου κλειστού και ανοικτού τύπου.

#### 4.53.1 Ερωτηματολόγιο κλειστού τύπου:

Α/Α	ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	ΑΠΑΝΤΗΣΗ	
		ΝΑΙ	ΌΧΙ
1	Οι διενεργηθείσες πωλήσεις προ-εγκρίνονται από το τμήμα πωλήσεων;		
2	Οι πωλήσεις έγιναν προς πελάτες για τους οποίους υπήρχαν καλές πιθανότητες να πληρώσουν;		
3	Τα εμπορεύματα που απεστάλησαν στους πελάτες τιμολογήθηκαν;		

4	Όλα τα τιμολόγια συντάχθηκαν σωστά;		
5	Όλα τα εκδοθέντα τιμολόγια καταγράφηκαν από το λογιστικό σύστημα της εταιρείας πιστωτικά στις πωλήσεις σε χρέωση της απαίτησης;		
6	Υπάρχει επαρκές υποστηρικτικό υλικό γύρω από τα τιμολόγια για να στηρίξει ότι αυτά σωστά εκδόθηκαν;		
7	Όλες οι πιστωτικές εγγραφές στους λογαριασμούς των απαιτήσεων είναι εγκεκριμένες και αντιστοιχούν σε πραγματικές συναλλαγές;		
8	Τα μετρητά και οι επιταγές που λαμβάνονται καταγράφονται σωστά και κατατίθενται στην τράπεζα;		
9	Όσοι καθυστερούν στις πληρωμές τους, θα εντοπιστούν και θα πιεστούν από την εταιρεία να πληρώσουν;		
10	Πραγματοποιείται πρόβλεψη για τις τυχόν επισφαλείς απαιτήσεις;		

#### 4.5.3.2 Ερωτηματολόγιο ανοικτού τύπου:

A/A	ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	ΑΠΑΝΤΗΣΗ
1	Προ-εγκρίνονται οι πωλήσεις πριν τη διενέργειά τους και αν ναι με ποιο τρόπο;	
2	Πως αξιολογεί η εταιρεία ποιοι είναι οι πελάτες που έχουν καλές πιθανότητες να πληρώσουν;	
3	Πως εξασφαλίζεται το ότι όλα τα αποσταλμένα εμπορεύματα έχουν τιμολογηθεί;	
4	Πως εξασφαλίζεται η ορθή έκδοση των τιμολογίων;	
5	Πως εξασφαλίζεται η ορθή λογιστικοποίηση των τιμολογίων στους λογαριασμούς της λογιστικής;	
6	Με βάση τι υποστηρικτικό υλικό εξασφαλίζεται η ορθή έκδοση των τιμολογίων;	
7	Πως εξασφαλίζεται ότι όλες οι πιστωτικές εγγραφές στους λογαριασμούς των απαιτήσεων είναι εγκεκριμένες και	

	αντιστοιχούν σε πραγματικές συναλλαγές;	
8	Πως εξασφαλίζεται η ορθή καταγραφή και κατάθεση στην τράπεζα των μετρητών και επιταγών;	
9	Τι ενέργειες πραγματοποιούνται για τους πελάτες που καθυστερούν στις πληρωμές τους;	
10	Με τι κριτήρια σχηματίζεται πρόβλεψη για τις τυχόν επισφαλείς απαιτήσεις;	

- **Ερώτημα κατανόησης: Χρήση ερωτηματολογίου**

Ερωτηματολόγιο που αναφέρεται στη διενέργεια προμηθειών εμπορικής εταιρείας λιανικής, μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την κατανόηση του τρόπου διενέργειας προμηθειών σε τράπεζα;

*Προτεινόμενη απάντηση: Το ερωτηματολόγιο κλειστού τύπου πιθανότατα να μη μπορεί να χρησιμοποιηθεί, αντίθετα ερωτηματολόγιο ανοικτού τύπου να μπορεί καθότι, ο τρόπος σύνταξης του και ειδικότερα των ερωτήσεων, δίνει το περιθώριο συλλογής περισσότερης πληροφόρησης. Παράλληλα, θα πρέπει να έχετε υπόψη ότι το ερωτηματολόγιο χρησιμοποιεί κατά βάση, γενικής φύσεως ερωτήσεις και λιγότερο εξειδικευμένες. Κατά συνέπεια μεγάλος όγκος πληροφόρησης θα συλλεχθεί και σε περίπτωση όπου διαπιστωθούν πληροφορίες που χρήζουν περισσότερης διερεύνησης, αυτές μπορούν να συζητηθούν και να κατανοηθούν περαιτέρω.*

#### 4.5.4. Προγράμματα Εσωτερικού Ελέγχου

Τα προγράμματα ελέγχου περιλαμβάνουν τα βήματα, τα οποία ακολουθούν οι Εσωτερικοί Ελεγκτές κατά τη διεξαγωγή των ελέγχων και αναφέρονται σε όλες τις δραστηριότητες, λειτουργίες, τομείς, τμήματα και γενικά σε όλες τις λεπτομέρειες του θέματος που θα εξεταστεί. Οι ερωτήσεις καλύπτουν όλα τα στάδια της υπό εξέταση διαδικασίας. Υπόδειγμα προγράμματος ελέγχου, παρουσιάστηκε στην παράγραφο 4.4.3.

#### 4.5.5. Φύλλα Εργασίας

Ένα ακόμα εργαλείο των Εσωτερικών Ελεγκτών είναι τα φύλλα εργασίας. Στα φύλλα εργασίας ο Εσωτερικός Ελεγκτής συγκεντρώνει όλα τα αποδεικτικά στοιχεία που συλλέγονται πριν και κατά τη διάρκεια του ελέγχου κάθε διαδικασίας. Εκτός από

ποσοτικά δεδομένα, δηλαδή αριθμητικές πράξεις, διάφορους υπολογισμούς και αναλύσεις, τα φύλλα εργασίας περιλαμβάνουν και σχόλια του Εσωτερικού Ελεγκτή, αναφορικά με τον τρόπο διεξαγωγής των ελέγχων, τους λόγους επιλογής συγκεκριμένης μεθοδολογίας, την συμπεριφορά και την αντιμετώπισή τους από τους ελεγχόμενους κλπ.

Τα στοιχεία αυτά είναι πολύ σημαντικά, προκειμένου να μπορέσει ο Εσωτερικός Ελεγκτής να τεκμηριώσει τα αποτελέσματα των ελέγχων και τα συμπεράσματά του.

Δεν υφίσταται μοναδική αποδεκτή μορφή των φύλλων εργασίας και δεν είναι επί της ουσίας σημαντικό το ποια μορφή θα έχουν τα φύλλα εργασίας, όσο σημαντικό είναι το περιεχόμενό τους.

#### 4.5.6. Συνεντεύξεις

Ο Εσωτερικός Ελεγκτής μπορεί να χρησιμοποιήσει τη μέθοδο τις συνέντευξης με τους ελεγχόμενους, προκειμένου να συλλέξει επιπλέον στοιχεία αναφορικά με τον τρόπο διεξαγωγής των ελεγχόμενων διαδικασιών, τα οποία μπορεί αργότερα, κατά την ολοκλήρωση του ελέγχου, να τα συγκρίνει με τα δικά του αποτελέσματα για να διαπιστώσει σημαντικές ή όχι αποκλίσεις. Κατά τη διενέργεια των συνεντεύξεων, δύναται να χρησιμοποιηθούν ερωτηματολόγια και να τηρούνται σχετικές σημειώσεις.

**Η ποιότητα μιας συνέντευξης, έχει άμεση σχέση με την εμπειρία του ελεγκτή,** αναφορικά με τον τρόπο διενέργειας και την σειρά των ερωτήσεων, την επιβεβαίωση των απαντήσεων, την συμπεριφορά του ελεγχόμενου (αμυντική στάση), τα στοιχεία και πληροφορίες που θα ζητήσει.

#### 4.5.7. Φάκελοι Ελέγχου

Οι φάκελοι ελέγχου αποτελούν ένα ακόμα εργαλείο των Εσωτερικών Ελεγκτών. Διακρίνονται σε προσωρινούς και μόνιμους. **Οι προσωρινοί φάκελοι ελέγχου περιλαμβάνουν το σύνολο των φύλλων εργασίας,** που έχουν καταρτίσει οι Εσωτερικοί Ελεγκτές, για όλες τις ελεγχόμενες διαδικασίες και λειτουργίες της οικονομικής μονάδας, στη διάρκεια του έτους.

**Οι μόνιμοι φάκελοι περιλαμβάνουν το σύνολο των στοιχείων, που χρησιμοποιούνται από τους Εσωτερικούς Ελεγκτές** για τη διεξαγωγή των ελέγχων τους, τα οποία δεν χρειάζεται να τα συλλέγουν κάθε φορά που διενεργείται έλεγχος. Αναφέρονται δηλαδή, σε πιο σταθερά στοιχεία, τα οποία μεταβάλλονται δύσκολα κατά τη διάρκεια του χρόνου, όπως για παράδειγμα τα εγχειρίδια διαδικασιών της οικονομικής μονάδας, το καταστατικό, το οργανόγραμμα κλπ.



#### 4.5.8. Έκθεση ελέγχου

Μετά την ολοκλήρωση της ελεγκτικής διαδικασίας ο Εσωτερικός Ελεγκτής συντάσσει την έκθεση ελέγχου, με την οποία ολοκληρώνεται και ο κύκλος της ελεγκτικής εργασίας. **Η έκθεση ελέγχου περιλαμβάνει την γνώμη του Εσωτερικού Ελεγκτή, ολοκληρωμένη και απολύτως τεκμηριωμένη, καθώς και την εισήγηση προτάσεων για πιθανές βελτιώσεις και λήψη διορθωτικών μέτρων, τις πληροφορίες που έχουν συγκεντρωθεί, από τον έλεγχο της κάθε διαδικασίας.** Η έκθεση ελέγχου παραδίδεται στη Διοίκηση της οικονομικής μονάδας, για μελέτη, συζήτηση των αποτελεσμάτων και λήψη διορθωτικών μέτρων.

Πιο συγκεκριμένα, η έκθεση του εσωτερικού ελεγκτή περιλαμβάνει:

- Τον τρόπο με τον οποίο σχεδιάστηκε ο Εσωτερικός Έλεγχος,
- Τον σκοπό του Εσωτερικού Ελέγχου και τον τρόπο με τον οποίο οργανώθηκε,
- Τον τρόπο με τον οποίο έγινε ο συντονισμός και ο έλεγχος των ελεγκτικών διαδικασιών,
- Τα τμήματα, οι επιμέρους διαδικασίες και συναλλαγές που ελέγχθηκαν,
- Την άποψη του ελεγκτή, κατάλληλα τεκμηριωμένη, για την αποτελεσματικότητα του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου,
- Την άποψη του ελεγκτή, κατάλληλα τεκμηριωμένη, για την ακρίβεια και την αξιοπιστία των λογιστικών στοιχείων,
- Τις διαπιστώσεις τυχών λαθών επί των ελεγχόμενων διαδικασιών και τις προτάσεις του Εσωτερικού Ελεγκτή για λήψη διορθωτικών μέτρων,
- Τα στοιχεία των ατόμων που ελέγχθηκαν και τη θέση που είχαν στη διαδικασία για την οποία συμμετείχαν στον έλεγχο,
- Αρίθμηση της έκθεσης,
- Ημερομηνία σύνταξης,
- Υπογραφή των αρμόδιων ως σχόλια διοίκησης,
- Τόπος διεξαγωγής των ελέγχων,
- Πλαίσιο ελέγχου ως προς το αν αποτελεί μέρος των προγραμματισμένων ελέγχου βάσει ετησίου πλάνου ελέγχου ή για έκτακτο έλεγχο.

Η έκθεση ελέγχου θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από τα εξής:

- Ακρίβεια,
- Ευθύτητα,
- Σαφήνεια,
- Καταλληλότητα,
- Επαγγελματικός τόνος.

Τέλος και συμπληρωματικά ως προς το ποιους απευθύνεται η έκθεση θα πρέπει να τονιστεί ότι θα πρέπει να αναγράφεται αν:

- Πρόκειται για έκθεση χωρίς χαρακτηρισμό όπου μπορούν να κοινοποιηθούν τα αποτελέσματα της σε όλους,
- Πρόκειται για εμπιστευτική έκθεση με συγκεκριμένους αποδέκτες,

- Πρόκειται για απόρρητη έκθεση ή για άκρως απόρρητη έκθεση όπου σε αυτές τις περιπτώσεις τα αποτελέσματα αφορούν ελέγχους απάτης – ειδικούς ελέγχους όπου οι πληροφορίες και τα συμπεράσματα είναι ιδιαίτερα ευαίσθητα.

- **Ερώτημα κατανόησης: Χρήση αναφοράς ελέγχου**

Υφίσταται επίσημο χρονικό διάστημα στο οποίο θα πρέπει να έχει παραδοθεί η αναφορά εσωτερικού ελέγχου στη διοίκηση;

*Προτεινόμενη απάντηση: επίσημα χρονικά όρια δεν υφίστανται, εντούτοις, θα πρέπει να λάβετε υπόψη σας το χρονικό διάστημα από την ολοκλήρωση του ελέγχου μέχρι τη γνωστοποίηση των αποτελεσμάτων του στη διοίκηση. Επιπλέον, το χρονικό διάστημα θα πρέπει να είναι τέτοιο ώστε η αναφορά ελέγχου να προσθέτει αξία στην οικονομική μονάδα. Αναφορά που γνωστοποιήθηκε στη διοίκηση στο τέλος του 2ου τριμήνου του έτους και αφορά τη διενέργεια ελέγχου του 4ου τριμήνου του προηγούμενου έτους, δεν έχει ουσιαστική αξία.*

### **Σύνοψη**

- Η μεθοδολογία του Εσωτερικού Ελέγχου στηρίζεται στον κύκλο εντοπισμού κινδύνων, αξιολόγησης και ιεράρχησης τους, δοκιμή δικλίδων και μέτρησης της αποτελεσματικότητάς τους.
- Υπάρχουν διάφοροι τρόποι ιεράρχησης του κινδύνου, ο πλέον ενδεδειγμένος είναι με τα κριτήρια πιθανότητας εμφάνισης και επίδρασης του.
- Ο έλεγχος των δικλίδων σκοπό έχει τη διαπίστωση του αποτελεσματικού σχεδιασμού τους και της διατήρησης της αποτελεσματικότητάς τους.
- Δεν υφίσταται τέλειο σύστημα ελέγχου ή δικλίδες που εκμηδενίζουν τον κίνδυνο. Ενδιαφέρει το σύστημα ελέγχου που παρέχει επάρκεια έναντι των απορρεόντων κινδύνων από τις δραστηριότητες της οικονομικής μονάδας και η αποτελεσματικότητα των εφαρμοσμένων δικλίδων.
- Τα διαγράμματα ροής αποτελούν γραφική απεικόνιση, με λογική σειρά, των διαδικασιών και των λειτουργιών των επιμέρους τμημάτων της οικονομικής μονάδας, περιλαμβάνοντας όλα τα στάδια κάθε διαδικασίας, από το αρχικό μέχρι το τελικό.
- Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές προτιμούν τα ερωτηματολόγια ανοικτού τύπου, καθότι τους δίνεται η δυνατότητα λήψης περισσότερων πληροφοριών.
- Τα προγράμματα ελέγχου αναφέρονται σε πειθαρχημένη ακολουθία βημάτων – ελεγκτικών ενεργειών κατά τη διενέργεια του ελέγχου.

## Περιεχόμενα ερωτημάτων / παραδειγμάτων κεφαλαίου

- Ερώτημα κατανόησης: Είδη ελέγχων
- Ερώτημα κατανόησης: Ετήσιο πλάνο ελέγχου
- Ερώτημα κατανόησης: Ανάπτυξη προγράμματος ελέγχου
- Ερώτημα κατανόησης: Εντοπισμός κινδύνων
- Ερώτημα κατανόησης: Πρόγραμμα ελέγχου
- Ερώτημα κατανόησης: Αναφορά Εσωτερικού Ελέγχου
- Ερώτημα κατανόησης: Απεικόνιση κινδύνων
- Ερώτημα κατανόησης: Διάγραμμα ροής
- Ερώτημα κατανόησης: Διάγραμμα ροής
- Ερώτημα κατανόησης: Εγχειρίδια λειτουργίας
- Ερώτημα κατανόησης: Χρήση ερωτηματολογίου
- Ερώτημα κατανόησης: Χρήση αναφοράς ελέγχου