

# Κεφάλαιο 11

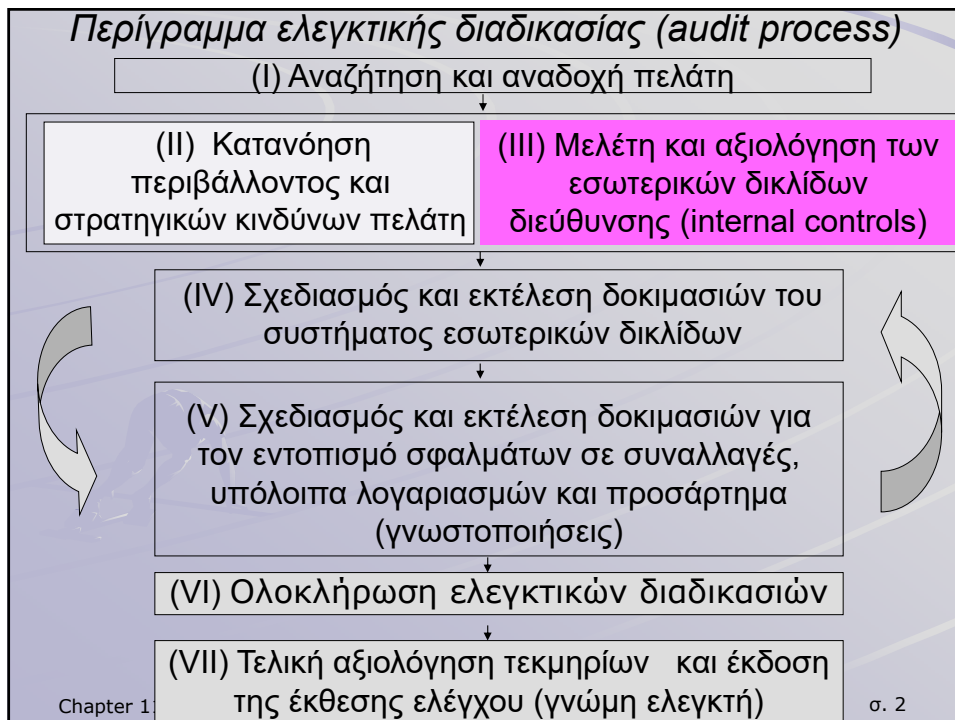
## Σύστημα εσωτερικών δικλίδων

### Θεματολογία:

- ✦ Έννοια και δομή
- ✦ Συστατικά συστήματος εσωτ/κών δικλίδων
- ✦ Δικλίδες στις ΜΜΕ
- ✦ Περιορισμοί των εσωτ/κών δικλίδων

### Πρόσθετη βιβλιογραφία:

- ✦ COSO (1992) Internal Control: Integrated Framework
- ✦ ΔΕΠ 315



## I. Τι είναι εσωτερικές δικλίδες

Σύστημα δικλίδων διεύθυνσης (ΣΔΔ):

- ✦ Σειρά μέτρων, πολιτικών, διαδικασιών, βημάτων, μηχανισμών, τρόπου οργάνωσης, κανόνων λειτουργίας, κλπ., που τίθεται σε εφαρμογή με φροντίδα και ευθύνη της διοίκησης (ΔΣ, εκτελεστική διοίκηση κλπ.)
- ✦ Διατρέχει το σύνολο της επιχείρησης
- ✦ Αναπτύσσεται και λειτουργεί *ex-ante* (προ της επέλευσης συναλλαγών ή γεγονότων)
- ✦ Συνιστά το εργαλείο με το οποίο οι ασκούντες τη διοίκηση «ελέγχουν και κατευθύνουν» τις δραστηριότητες της επιχείρησης για την οποία είναι υπεύθυνοι
- ✦ Δεν παρέχει απόλυτη διασφάλιση

Chapter 11: nature of internal controls

σ. 3

3

Στόχοι ΣΔΔ:

- ✦ **Χρηματοοικονομική πληροφόρηση**: αξιοπιστία ΧΚ, με την αποφυγή ουσιωδών σφαλμάτων
- ✦ **Συμμόρφωση**: συμμόρφωση με σχετικούς νόμους, διατάξεις και κανονισμούς
- ✦ **Λειτουργίες**: βελτίωση αποτελεσματικότητας, αποδοτικότητας και οικονομίας στη λειτουργία της επιχείρησης:
  - προστασία των περιουσιακών στοιχείων
  - αποφυγή αναίτιας δημιουργίας υποχρεώσεων (*economy, efficiency, effectiveness*).

Chapter 11: nature of internal controls

σ. 4

4

### ΔΕΠ 315:

- ✦ «... ο ελεγκτής οφείλει να αποκτήσει επαρκή κατανόηση της επιχείρησης, του περιβάλλοντος ... και του ΣΔΔ, έτσι ώστε να ταυτοποιήσει και να αξιολογήσει τους κινδύνους σημαντικών λαθών ... και να σχεδιάσει περαιτέρω ελεγκτικές διαδικασίες»

Ελεγκτικές διαδικασίες για τις δικλίδες (ΣΔΔ):

1. Κατανόηση & αξιολόγηση καταλληλότητας και πληρότητας του ΣΔΔ:
  - ➔ υποχρεωτική διενέργεια
2. Δοκιμασίες δικλίδων:
  - ➔ προαιρετική (θέμα στρατηγικής)

## II. Ανατομία του ΣΔΔ

Χαρακτηριστικά αποτελεσματικού ΣΔΔ

- ✦ Διασυνδεδεμένο (built-in) με:
  - επιχειρηματικές δραστηριότητες
  - στρατηγικούς στόχους

Πρόσωπα που επηρεάζουν το ΣΔΔ

- ✦ Εσωτερικά ως προς την επιχείρηση:
  - Εκτελεστική διοίκηση
  - ΔΣ ή αντίστοιχο όργανο (διακυβέρνηση)
  - Ομάδα εσωτερικού ελέγχου (internal audit)
  - Επιτροπή ελέγχου (audit committee)
  - Κάθε μέλος του προσωπικού

- ✦ Εξωτερικά πρόσωπα:
  - Εξωτερικός ελεγκτής (συστάσεις στη διοίκηση)
  - Νομοθετική και εκτελεστική εξουσία
  - Επιβλέποντες φορείς

#### Συστατικά του ΣΔΔ

1. Περιβάλλον δικλίδων (control environment)
2. Αξιολόγηση κινδύνων και επιπτώσεων (risk assessment)
3. Δραστηριότητες δικλίδων (control activities)
4. Πληροφόρηση & επικοινωνία (information & communication)
5. Παρακολούθηση (monitoring)

Chapter 11: nature of internal controls

σ. 7

7



8



9

### III. Το περιβάλλον των δικλίδων (11.3)

- ✦ Αποτελεί το θεμέλιο του ΣΔΔ
- ✦ Σχετίζεται με τη λειτουργία της διοίκησης και της διακυβέρνησης (management & governance)
- ✦ Αναφέρεται, μεταξύ άλλων, σε:
  - κανόνες συμπεριφοράς, ακεραιότητας, δεοντολογίας και αξιοκρατίας, καθώς και στην επίγνωση της σημασίας τους
  - δημιουργεί το όλο κλίμα – τρόπο σκέψης
  - δημιουργεί συνθήκες πειθαρχίας
  - Εκπέμπει τον «τόνο στην κορυφή» (the tone at the top)

Chapter 11: nature of internal controls σ. 10

10

### Συστατικά του περιβάλλοντος δικλίδων:

- ✦ Στάση & αντίληψη της ανώτατης διοίκησης
- ✦ Κανόνες λειτουργίας, αξίες, κουλτούρα
- ✦ Πολιτική & κανόνες ανθρώπινων πόρων
- ✦ Τρόπος ανάπτυξης, οργάνωση (συγκεντρωτική ή αποκεντρωτική δομή), αριθμός θυγατρικών ή υποκατ/των, κλπ
- ✦ Όρια & κανόνες εκχώρησης ευθύνης και αρμοδιότητας
- ✦ Ύπαρξη κινήτρων που αντιστρατεύονται διακηρυγμένους στόχους και δικλίδες

Chapter 11: nature of internal controls

σ. 11

11

### Παράγοντες του ΣΔΔ – COSO (πιν. 11.1)

- ✦ Ακεραιότητα και ηθικές αξίες
- ✦ Προσήλωση στην αρχή της ικανότητας
- ✦ Δ.Σ. ή Επιτροπή Ελέγχου:
  - (επαρκής) ανεξαρτησία από εκτελ. Διοίκηση
  - ουσιαστική άσκηση αρμοδιοτήτων
  - απρόσκοπτη ροή πληροφοριών
- ✦ Οργανωτική δομή
- ✦ Ανάθεση αρμοδιότητας και ευθύνης
- ✦ Πολιτικές/πρακτικές ανθρώπινων πόρων

Chapter 11: nature of internal controls

σ. 12

12

## IV. Αξιολόγηση κινδύνων και επιπτώσεων

- ✦ Εντοπισμός, ταυτοποίηση, αξιολόγηση, μέτρηση διαφόρων κινδύνων
- ✦ Λήψη μέτρων αντιμετώπισης
- ✦ Ανάλυση επιχειρηματικών στόχων
  - υπέρτατοι στόχοι και αποστολή (mission)
  - στόχοι δραστηριοτήτων (πωλήσεις, προμήθειες, κλπ)
  - κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας
- ✦ Κατηγορίες στόχων:
  - στόχοι λειτουργιών (ποσοτικοί – ποιοτικοί)
  - στόχοι χρηματοοικονομικής πληροφόρησης
  - στόχοι συμμόρφωσης
- ✦ Αξιολόγηση με ερωτηματολόγιο (πίν. 11.2)

Chapter 11: nature of internal controls

σ. 13

13

## V. Δραστηριότητες δικλίδων (control activities)

- ✦ Είναι οι δικλίδες αυτές καθ' αυτές:
  - πολιτικές, ενέργειες, διαδικασίες, μηχανισμοί και μέτρα για πλήρη εφαρμογή των αποφάσεων της διοίκησης σχετικά με τη διαχείριση κινδύνων, τη λειτουργία των δικλίδων και την κατάρτιση ΧΚ
- A) δικλίδες ανώτατης διοίκησης
- B) δικλίδες διαδικασιών
  - δικλίδες λειτουργιών
  - δικλίδες χρηματ/κής πληροφόρησης
  - δικλίδες συμμόρφωσης

Chapter 11: nature of internal controls

σ. 14

14

### **A) Δικλίδες ανώτατης διοίκησης (11.5.1)**

- ✦ Ανασκόπηση πορείας και επιδόσεων (top level review)
  - bench marking
  - διαγνωστικοί δείκτες (diagnostic tests)
- ✦ Άμεση διεύθυνση δραστηριότητας, δηλαδή άμεση εμπλοκή στη διοίκηση μιας δραστηριότητας της επιχείρησης (direct functional or activity mangmnt)
  - Γενικός διευθυντής, Οικονομικός διευθυντής, Διευθυντής παραγωγής, κλπ

Chapter 11: nature of internal controls

σ. 15

15

### **B) Δικλίδες διαδικασιών (11.5.2)**

- ✦ Γενικές δικλίδες (general controls)
  - σχεδιασμός, οργάνωση & διοίκηση μιας διαδικασίας, π.χ. οργάνωση πωλήσεων, προμηθειών, κλπ
- ✦ Δικλίδες εφαρμογής / εκτέλεσης μιας διαδικασίας (application controls)
  - δικλίδες επεξεργασίας πληροφοριών
  - εξουσιοδότηση / έγκριση
  - δημιουργία εγγράφων & τεκμηρίωση
  - ανεξάρτητη επιβεβαίωση

Chapter 11: nature of internal controls

σ. 16

16



- διαχωρισμός αρμοδιοτήτων:
  - Κατοχή & φύλαξη από λογιστική
  - Κατοχή & φύλαξη από έγκριση αγοράς
  - Διαχωρισμός ορισμένων λογιστικών εργασιών
  - Διαχωρισμός αρμοδιοτήτων & λειτουργίας μηχανογράφησης και τμημάτων-χρηστών
  - Διαχωρισμός αρμοδιοτήτων εντός της μηχανογραφικής επεξεργασίας

- ◆ Φυσικοί έλεγχοι (περιορισμός πρόσβασης)
- ◆ Δικλίδες εφαρμογής μηχανογραφικών συστημάτων:
  - δικλίδες κέντρου επεξεργασίας
  - δικλίδες λογισμικού συστήματος
  - έλεγχοι πρόσβασης
- ◆ Η λογιστική ως δικλίδα:
  - διασφάλιση παρακολούθησης κάθε περιουσιακού στοιχείου και υποχρέωσης
  - άμεση ενημέρωση λογιστικού συστήματος
  - ακρίβεια λογιστικών μετρήσεων

## VI. Σύστημα πληροφόρησης & επικοινωνίας (11.6)

- ✦ Σύστημα πληροφόρησης & επικοινωνίας:
  - ταυτοποιεί, καταγράφει, επεξεργάζεται και γνωστοποιεί έγκαιρα στα αρμόδια πρόσωπα, εντός και εκτός της επιχείρησης, χρηματ/μικές και μη πληροφορίες και δεδομένα **σε κατάλληλη μορφή** και **έγκαιρα** για τη λήψη αποφάσεων και τη διεύθυνση της επιχείρησης
  - ροή πληροφοριών:
    - ↑ προς ανώτερα ιεραρχικά κλιμάκια
    - ← / → από/προς διάφορα αρμόδια τμήματα
    - ↓ προς κατώτερα ιεραρχικά κλιμάκια

Chapter 11: nature of internal controls

σ. 19

19

## Πληροφοριακό / λογιστικό σύστημα

- ✦ Σχεδιασμός ροής πληροφοριών (παραγωγοί – αποστολείς – αποδέκτες)
- ✦ Σχετικά πληροφοριακά αρχεία
- ✦ Μέθοδοι και αρχές για εντοπισμό, συγκέντρωση, καταχώρηση, ταξινόμηση, και ανάλυση πληροφοριακών δεδομένων (π.χ. λογιστικών γεγονότων)
- ✦ Μέθοδοι και αρχές κατάρτισης και παρουσίασης των ΧΚ

Chapter 11: nature of internal controls

σ. 20

20

## Ζητούμενα από το πληροφορικό σύστημα

### ✦ Ελεγκτική αλυσίδα (audit trail)

- η δημιουργία αλυσίδας μεταξύ διαφόρων μορφών τεκμηρίων και η δυνατότητα συσχέτισης λογιστικών εγγραφών, υπολοίπων λογαριασμών ή άλλων λογιστικών δεδομένων με τα πρωτογενή παραστατικά
- προϋποθέτει την κατάλληλη κωδικοποίηση, συσχέτιση, και διατήρηση των σχετικών παραστατικών, με τη δημιουργία αρχείων (σε έντυπη ή ηλεκτρονική μορφή)

Chapter 11: nature of internal controls

σ. 21

21

## Στόχοι επικοινωνίας

- ✦ Δημιουργία αισθήματος λογοδοσίας και υπευθυνότητας για διοίκηση-προσωπικό
- ✦ Διευκρίνηση ρόλων και αρμοδιοτήτων
- ✦ Δημιουργία συνθηκών διαφάνειας
- ✦ Δημιουργία διαύλων επικοινωνίας μεταξύ:
  - κατώτερου προσωπικού και ανώτερης διοίκησης (π.χ. υποδοχή καταγγελιών)
  - εκτελεστικής διοίκησης, Δ.Σ. και λοιπών επιτροπών (π.χ. Επιτροπή Ελέγχου)

Chapter 11: nature of internal controls

σ. 22

22

## VII. Παρακολούθηση (11.7)

- ✦ Παρακολούθηση (monitoring) είναι η περιοδική αξιολόγηση της αποτελ/τας και πληρότητας των δικλίδων
- ✦ Λόγοι μη αποτελεσματικής λειτουργίας:
  - αδράνεια, εφησυχασμός, περικοπή δαπανών, έλλειψη εκπαίδευσης, κλπ
  - αλλαγή συνθηκών περιβάλλοντος (νέοι κίνδυνοι, αλλαγή κόστους λειτουργίας δικλίδων, κλπ)

## Εσωτερικές δικλίδες στις ΜΜΕ (11.8)

Παράγοντες πλήρους ανάπτυξης ΣΔΔ:

- ✦ Κόστος – όφελος
- ✦ Μέγεθος επιχείρησης
- ✦ Οργανωτική δομή - ιδιοκτησιακό καθεστώς
- ✦ Ποικιλία / πολυπλοκότητα δραστηριότητας
- ✦ Μέθοδος επεξεργασίας πληροφοριών
- ✦ Νομοθετικό / κανονιστικό πλαίσιο

Άλλα χαρακτηριστικά

- ✦ Λιγότερη τυπικότητα / τεκμηρίωση

## Περιορισμοί του ΣΔΔ (11.9)

### Γενικά περί περιορισμών των δικλίδων

- ✦ Λάθη στο σχεδιασμό ή την εφαρμογή δικλίδων
- ✦ Παραβίαση δικλίδων από τη διοίκηση για αθέμιτους σκοπούς
- ✦ Συμπαιγνία για απάτη μεταξύ:
  - υπαλλήλων & και πελατών
  - υπαλλήλων & προμηθευτών
- ✦ Περιορισμοί κόστους – οφέλους

Chapter 11: nature of internal controls

σ. 25

25

### Περιορισμοί δικλίδων ανώτατης διοίκησης

- ✦ Αποτυχία επικοινωνίας στόχων, αρχών, αξιών, κανόνων
- ✦ Δημιουργία δικλίδων με εσφαλμένες υποθέσεις για το εξωτερικό περιβάλλον
- ✦ Αδυναμία έγκαιρων αλλαγών στην οργανωτική δομή
- ✦ Έλλειψη προσανατολισμού των δικλίδων σε σοβαρά μελλοντικά προβλήματα
- ✦ Αδυναμία σωστής εκτίμησης πρόδρομων φαινομένων σοβαρών προβλημάτων

Chapter 11: nature of internal controls

σ. 26

26