

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

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.

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:

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, καθότι 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 συμμετοχούς 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 ετησίου 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 δικλίδων 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.

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 δικλίδες 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.

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.

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.

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 επάρκεια τους.

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

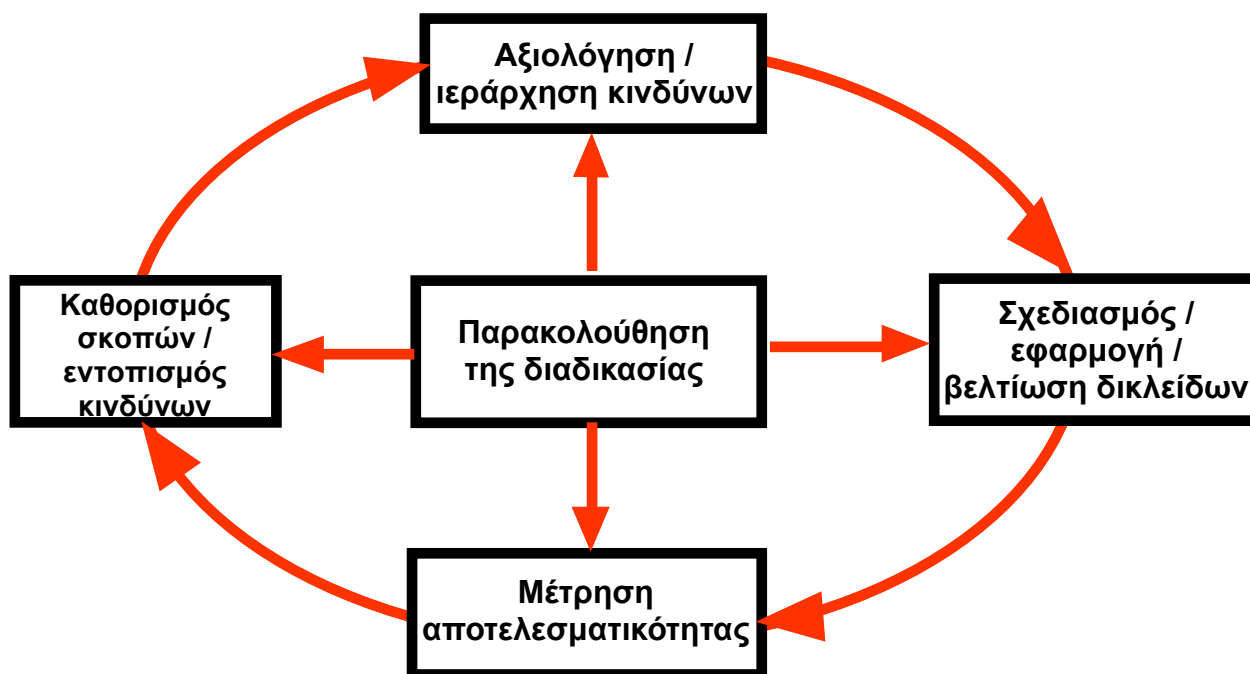
- Ενίσχυση του ορθού σχεδιασμού του ελέγχου.
- Διευκόλυνση της επισκόπησης της ελεγχόμενης δραστηριότητας.
- Ενίσχυση της εποπτείας των ελεγκτικών εργασιών.
- Επιτρέπουν την συσχέτιση του εκτελεσθέντος ελεγκτικού έργου σε σχέση με το προγραμματισμένο.
- Συμβολή στην αποτροπή επικαλύψεων ελέγχου ή μη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

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 δικλίδων,
- 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.

Αξιολόγηση και ιεράρχηση των κινδύνων

Η αξιολόγηση και ιεράρχηση των κινδύνων αποτελεί ιδιαίτερας 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 εστιάζει 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:

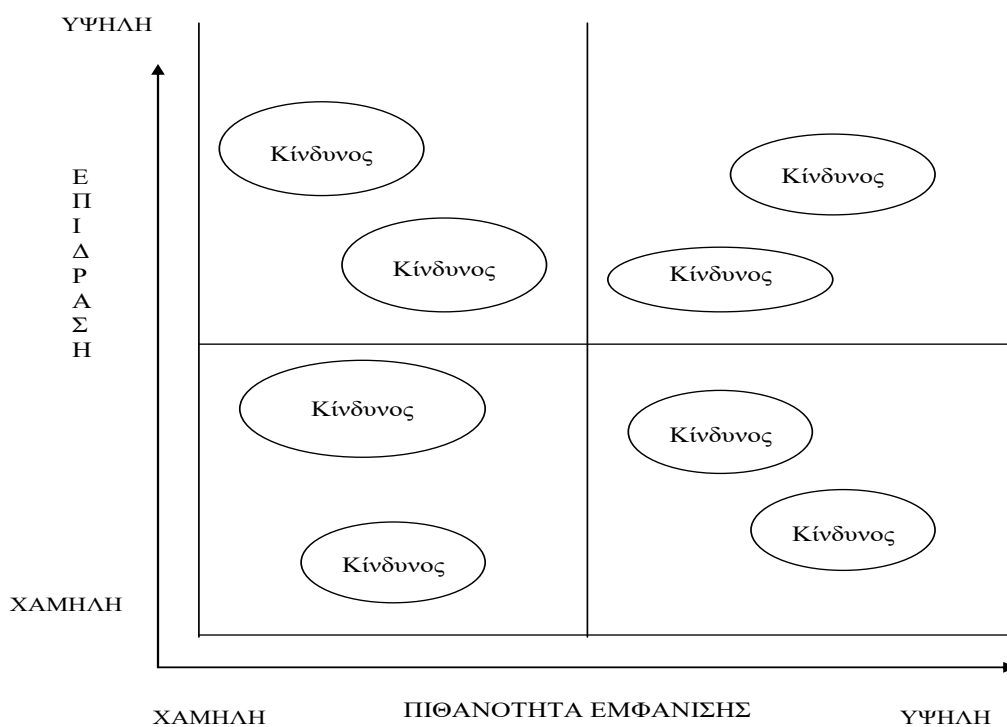
- Επιλογή παραμέτρων που θα χρησιμοποιηθούν στη φόρμουλα,
- Καθορισμός βαθμού βαρύτητας κάθε παραμέτρου,
- Καθορισμός βαθμολογίας για κάθε παράμετρο,
- Βαθμολογία της κάθε παραμέτρου,
- Καθορισμός των σημείων προς έλεγχο σε αυτό που αποκαλείται συνολικό πεδίο ελέγχου,

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

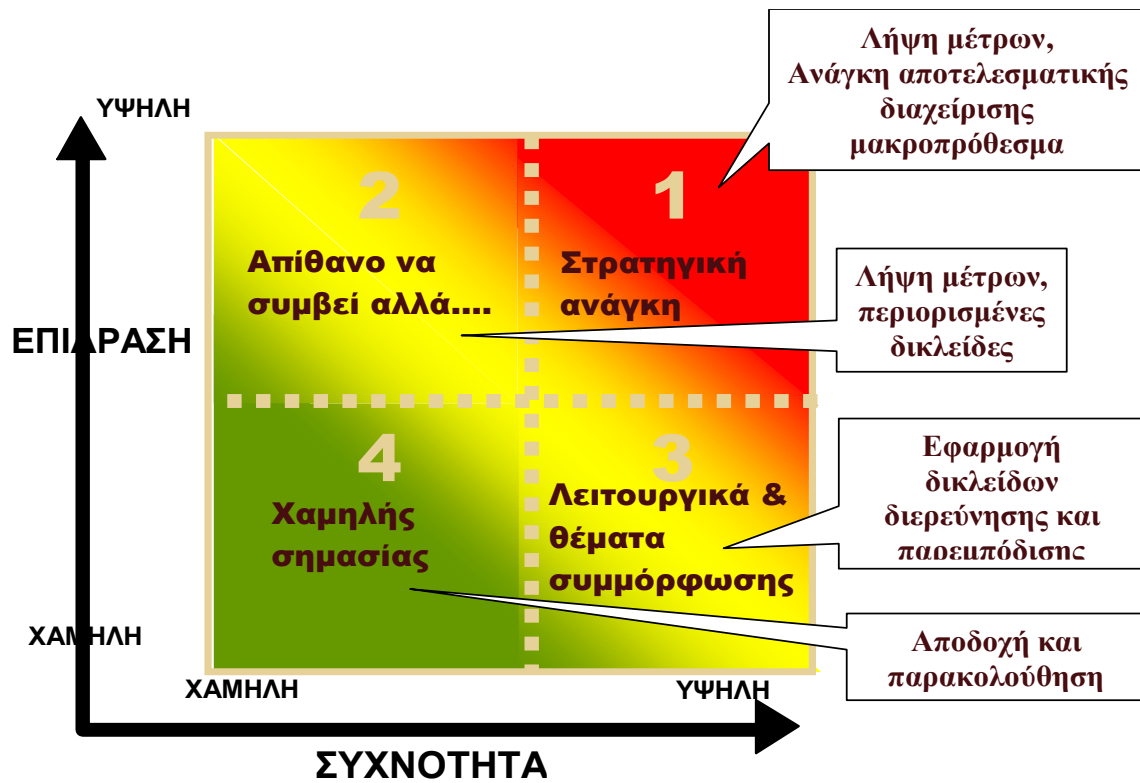
- Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της φόρμουλας και σκέψη των παραμέτρων οι οποίες δεν αποτυπώνονται σε μια φόρμουλα.

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.