

**Τ.Ε.Ι. ΚΡΗΤΗΣ**



**Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας**

**ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**

**«ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗ»**

**ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ (RISK ASSESSMENT) ΣΤΑ  
ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΙΣ  
ΕΙΣΗΓΜΕΝΕΣ ΣΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

*Διπλωματική Εργασία*

*που υποβλήθηκε στο Τμήμα Λογιστικής του Τ.Ε.Ι. ΚΡΗΤΗΣ*

*ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση*

*Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Λογιστική και Ελεγκτική*

*από τον*

**Μακροβογιατζάκη Γεώργιο**

Ηράκλειο

Ιούλιος 2012

## **ΔΗΛΩΣΗ ΑΥΘΕΝΤΙΚΟΤΗΤΑΣ, ΖΗΤΗΜΑΤΑ COPYRIGHT**

« Ο μεταπτυχιακός φοιτητής που εκπόνησε την παρούσα διπλωματική εργασία φέρει ολόκληρη την ευθύνη προσδιορισμού της δίκαιης χρήσης του υλικού, η οποία ορίζεται στη βάση των εξής παραγόντων: του σκοπού και χαρακτήρα της χρήσης (μη εμπορικός, μη κερδοσκοπικός, αλλά εκπαιδευτικός-ερευνητικός), της φύσης του υλικού που χρησιμοποιεί (τμήμα του κειμένου, πίνακες, σχήματα, εικόνες κ.λπ.), του ποσοστού και της σημαντικότητας του τμήματος που χρησιμοποιεί σε σχέση με το όλο κείμενο υπό copyright και των πιθανών συνεπειών της χρήσης αυτής στην αγορά ή τη γενικότερη αξία του υπό copyright κειμένου».

Ο δηλών

Γεώργιος Μακρυβογιατζάκης

## **ΣΕΛΙΔΑ ΤΡΙΜΕΛΟΥΣ ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ**

« Η παρούσα διπλωματική εργασία εγκρίθηκε ομόφωνα από την τριμελή εξεταστική επιτροπή, η οποία ορίστηκε από τη ΓΣΕΣ του Τμήματος Λογιστικής του Τ.Ε.Ι. Κρήτης, σύμφωνα με το νόμο και τον εγκεκριμένο Οδηγό Σπουδών του ΠΜΣ «Λογιστική και Ελεγκτική». Τα μέλη της επιτροπής ήταν:

- Δρ Χαρίλαος Χαρίσης ( Επιβλέπον )
- Καθηγητής Γεώργιος Θάνος ( Μέλος )
- Επίκουρος Καθηγητής Σταύρος Αρβανίτης ( Μέλος )

Η έγκριση της διπλωματικής εργασίας από το Τμήμα Λογιστικής του Τ.Ε.Ι. Κρήτης δεν υποδηλώνει αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα».

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η παρούσα εργασία φιλοδοξεί να αποτελέσει ένα πόνημα για τις ωφέλειες της διαδικασίας της αξιολόγησης κινδύνων από τη σκοπιά του Εσωτερικού Ελέγχου. Επιπρόσθετα, στοχεύει να αποσαφηνίσει τη διαδικασία της διαχείρισης κινδύνων από τη διοίκηση από αυτήν της αξιολόγησης κινδύνων στα πλαίσια του εσωτερικού ελέγχου.

Βασική επιδίωξή της είναι να πείσει τις σύγχρονες ελληνικές επιχειρήσεις να ενσωματώσουν την αξιολόγηση κινδύνων στα πλαίσια του εσωτερικού ελέγχου στις καθημερινές διαδικασίες εταιρικής διακυβέρνησης καθώς αποτελεί μια ιδιαίτερη μέθοδο για την προσθήκη προστιθέμενης αξίας στις επιχειρήσεις. Άλλωστε, η εστίαση στους πιο σημαντικούς επιχειρησιακούς κινδύνους αποτελεί πλέον προτεραιότητα για τα σύγχρονα συστήματα εσωτερικού ελέγχου, παγκοσμίως.

Επιπρόσθετα, στοχεύει να αναδείξει τη σημαντικότητα της χρησιμοποίησης στελεχών με εξειδικευμένα ακαδημαϊκά, επαγγελματικά προσόντα και δεξιότητες στην αξιολόγηση κι εν γένει διαχείριση κινδύνων, καθώς ο εσωτερικός έλεγχος γίνεται αποτελεσματικότερος και οικονομικότερος εστιάζοντας στους πραγματικούς ελεγκτικούς κινδύνους.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαιτέρως τον Επιβλέποντα Καθηγητή μου Δρ Χαρίλαο Χαρίση, ο οποίος με καθοδήγησε με ασφάλεια στην εκπόνηση της παρούσας εργασίας. Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω τον Επίκουρο Καθηγητή Αρβανίτη Σταύρο, ο οποίος συνεισέφερε ουσιαστικά στο εμπειρικό κομμάτι της έρευνας και τον Καθηγητή Θάνο Γεώργιο για τα πολύτιμα σχόλια του. Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον Επίκουρο Καθηγητή Οικονομικών Σταματόπουλο Θεόδωρο, ο οποίος με τις ευστοχότερες παρατηρήσεις του στάθηκε αρωγός, ώστε η παρούσα διπλωματική εργασία να λάβει τη συγκεκριμένη μορφή.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	1
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	3
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	4
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	5
2. ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ.....	9
2.1. ΟΡΙΣΜΟΣ.....	9
2.2. ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΣ ΣΚΟΠΟΣ.....	13
2.3. ΕΙΔΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ.....	15
2.4. ΔΙΕΘΝΗ ΠΡΟΤΥΠΑ ΚΑΙ ΚΩΔΙΚΑΣ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ.....	17
2.5. ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ.....	18
2.6. ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΙ ΕΛΕΓΚΤΕΣ.....	24
2.7. ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ.....	27
2.8. ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ – ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΕΛΕΓΧΟΥ.....	28
3. ΚΙΝΔΥΝΟΣ.....	31
3.1. ΟΡΙΣΜΟΣ.....	31
3.2. ΕΙΔΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ.....	33
3.3. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ.....	42
3.3.1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ.....	42
3.3.2. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ..	47
3.4. ΣΧΕΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΚΙΝΔΥΝΟΥ(BUSINESS RISK) ΚΑΙ ΕΛΕΓΚΤΙΚΟΥ ΚΙΝΔΥΝΟΥ (AUDIT RISK).....	53
4. ΜΟΝΤΕΛΑ ΕΛΕΓΧΟΥ.....	54
4.1. ΜΟΝΤΕΛΟ C.O.S.O.....	54
4.2. ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΛΕΓΧΟΥ CoCo (CANADIAN CRITERIA OF CONTROL COMMITTEE) ...	58
4.3. C.R.S.A. (CONTROL RISK SELF ASSESSMENT).....	59
4.4. Ο ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΈΛΕΓΧΟΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟΝ ΚΙΝΔΥΝΟ (RISK BASED INTERNAL AUDITING, R.B.I.A.).....	61
5. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ.....	65
6. ΥΛΙΚΑ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΙ.....	72
6.1. ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	72
6.2. ΜΕΘΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	73
6.3. ΔΟΜΗ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	77

6.3.1. ΔΕΔΟΜΕΝΑ ΚΑΙ ΕΜΠΕΙΡΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ.....	77
7. ΔΙΑΠΙΣΤΩΣΕΙΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΣΥΖΗΤΗΣΗ .....	78
7.1. ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ .....	78
7.2. ΕΛΕΓΧΟΙ .....	79
7.3. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΙΣΗΣ.....	81
8. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	83
ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	86
ΑΝΑΦΟΡΕΣ .....	89

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Πρότυπα Ινστιτούτου Εσωτερικών ελεγκτών	18
Πίνακας 2: Η μετάβαση από τα συστήματα ελέγχου στον κίνδυνο	65
Πίνακας 3: Μέθοδοι Μέτρησης	74
Πίνακας 4: Εξαρτημένες Μεταβλητές	74
Πίνακας 5: Μεταβλητές & Αναμενόμενη Επίδραση	76
Πίνακας 6: Βασικά Περιγραφικά Μέτρα	78
Πίνακας 7: Spearman correlation matrix	80
Πίνακας 8: Έλεγχος Πολυσυγγραμμικότητας	80
Πίνακας 9: Υποδείγματα Έρευνας	81

## ABSTRACT

The objective of this paper is to highlight the strength of risk assessment within the framework of internal audit and the value could be added to modern enterprises, through its role, as a major component in modern corporate governance. Reviewing literature we concluded in applying four logistic models (logit regression), using all companies included in the General Index of Athens Stock Exchange, for fiscal year 2010. According to our estimations, risk assessment within the framework of internal audit is positively affected by the existence of a risk management committee, the board of directors' size, the percentage of non-executive members of the board, compliance risk and environmental and security risk. These findings are fully consistent with literature. In addition, it is not affected by any other kind of risk, entity's size or subsidiaries and affiliated companies, findings which are partially consistent with literature. Possible explanatory factors could be either, that Greek Listed companies may be staffed with law skilled executives, or the rapid fall of the General Index in Athens Stock Exchange, after global recession of 2008. As far as we know there is no other research for Greek firms in risk assessment within the framework of internal audit. So, this paper contributes to research in this field.

**Key - Words:** Risk Assessment, internal audit, non-executive members

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στόχος της παρούσας εργασίας είναι η ανάδειξη της αξιολόγησης κινδύνων μέσα στα πλαίσια του εσωτερικού ελέγχου και η αξία που μπορεί να προσθέσει στις επιχειρήσεις, ως ο κύριος παράγοντας της σύγχρονης εταιρικής διακυβέρνησης. Για το λόγο αυτό επισκοπήθηκε η διεθνής βιβλιογραφία κι επιλέχθηκε να υιοθετηθούν τέσσερα λογιστικά μοντέλα, χρησιμοποιώντας τρεις ομάδες μεταβλητών, όπου κάθε ομάδα ερμηνεύει τη διαχείριση κινδύνων, τον εσωτερικό έλεγχο και την εταιρική διακυβέρνηση, αντίστοιχα. Αντικείμενο εφαρμογής αποτέλεσαν όλες οι εταιρείες που περιλαμβάνονται στο Γενικό Δείκτη του Χρηματιστηρίου Αξιών Αθηνών, για το οικονομικό έτος 2010. Σύμφωνα λοιπόν με τις εκτιμήσεις της έρευνας, η αξιολόγηση κινδύνων στα πλαίσια του εσωτερικού ελέγχου επηρεάζεται θετικά από την ύπαρξη επιτροπής διαχείρισης κινδύνων, το μέγεθος του διοικητικού συμβουλίου, το ποσοστό των μη εκτελεστικών μελών του διοικητικού συμβουλίου, τον κίνδυνο εσωτερικών διαδικασιών και τον κίνδυνο περιβάλλοντος και ασφαλείας, ευρήματα που συμφωνούν με τη βιβλιογραφία. Αντίθετα, δεν επηρεάζεται από τους υπόλοιπους κινδύνους, το μέγεθος των εταιριών και την ύπαρξη θυγατρικών και συγγενών εταιριών, που ελέγχονται από την επιχειρησιακή οντότητα, ευρήματα που δε συμφωνούν απόλυτα με τη βιβλιογραφία. Πιθανοί λόγοι μπορεί να είναι αφενός, η ανεπάρκεια του ανθρώπινου δυναμικού των εταιριών κι αφετέρου η ραγδαία πτώση του Γενικού Δείκτη του Χρηματιστηρίου Αξιών, μετά το κραχ του 2008. Από όσο γνωρίζουμε, δεν υπάρχει άλλη παρόμοια έρευνα για ελληνικές επιχειρήσεις σχετικά με την αξιολόγηση κινδύνων στα πλαίσια του εσωτερικού ελέγχου, μέχρι στιγμής. Οπότε η συγκεκριμένη εργασία είναι σε θέση να συνεισφέρει στην έρευνα σε αυτό τον τομέα.

**Λέξεις – Κλειδιά:** Αξιολόγηση Κινδύνων, Εσωτερικός Έλεγχος, Μη Εκτελεστικά Μέλη



## 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Μέσα στο πλαίσιο του σημερινού έντονου ανταγωνισμού, που γεννά η παγκοσμιοποίηση, η επιβίωση και η ανάπτυξη μιας επιχείρησης είναι άμεση συνάρτηση τόσο της ανταγωνιστικότητας, όσο και της προσαρμοστικότητάς της στους νέους και αυξανόμενους επιχειρηματικούς κινδύνους. Είναι γεγονός ότι οι επιχειρήσεις απειλούνται από πολλούς και διαφορετικών ειδών κινδύνους, οι οποίοι μπορεί να καταλήγουν με διαφορετικές απολήξεις σε διαφορετικές επιχειρήσεις. Ως κίνδυνος περιγράφεται ένα γεγονός το οποίο μπορεί να οδηγήσει σε εταιρική ζημία, συμπεριλαμβανομένων και των χαμένων ευκαιριών από ενέργειες που δεν έγιναν από τη διοίκηση της οικονομικής οντότητας. Η έννοια του κινδύνου συμπεριλαμβάνει, τόσο τους κινδύνους που δύναται να προβλεφθούν και να διαχειρισθούν κατάλληλα από την επιχείρηση, όσο και τους κινδύνους που δε μπορούν να ελεγχθούν απόλυτα από αυτή. Η διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων αποτελεί λοιπόν, ένα από τα σημαντικότερα θέματα που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι σημερινές επιχειρηματικές μονάδες, καθώς όλες, είτε σε μεγαλύτερο, είτε σε μικρότερο βαθμό αναλαμβάνουν κινδύνους κατά την πορεία επίτευξης των στόχων τους. Το επίκεντρο του ενδιαφέροντος κάθε επιχείρησης εστιάζεται στη λογική και αποτελεσματική διαχείριση των κινδύνων, ώστε να διασφαλίζεται, τόσο η διαχρονική και απρόσκοπτη ανάπτυξή της, όσο και η μεγιστοποίηση της απόδοσής της, ανάλογα με το εκάστοτε αναλαμβανόμενο επίπεδο κινδύνου. Προκειμένου λοιπόν, να διαχειρίζονται αποτελεσματικά από τις διοικήσεις οι επιχειρηματικοί κίνδυνοι, απαιτείται πολύ καλή γνώση του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται, άριστη γνώση των λειτουργιών και δραστηριοτήτων της επιχειρησιακής μονάδας, καθώς και στελέχωση από ικανούς ανθρώπους, τόσο στον έλεγχο, όσο και στη διαχείριση κινδύνων (Crawford and Stein, 2002).

Ιδιαίτερα τις τελευταίες δεκαετίες λοιπόν, όπου παρατηρείται η δημιουργία συνεχώς, νέων κι αυξανόμενων κινδύνων, ενώ ταυτόχρονα επικρατεί αδυναμία απόλυτου ελέγχου των επιχειρησιακών λειτουργιών και δραστηριοτήτων, ενισχύεται η σημασία της υιοθέτησης μιας ορθής εταιρικής διακυβέρνησης, μέσω μιας ουσιαστικής διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων και ενός αποτελεσματικού και υψηλής ποιότητας συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Ως εκ τούτου, η διαχείριση κινδύνων που οφείλουν να εφαρμόζουν οι εταιρείες, σύμφωνα με τις πιο μοντέρνες θεωρίες, βαρύνει κατ' αρχήν τα διοικητικά τους συμβούλια. Άλλωστε, αυτά καλούνται να λαμβάνουν στρατηγικές αποφάσεις, οι οποίες συνδέονται με την ανάληψη διαφορετικού είδους και βαθμό κινδύνου. Άρα, προκειμένου να επιβιώσει μία επιχείρηση στη σύγχρονη επιχειρηματική άβυσσο, απαιτείται η ύπαρξη μιας σύγχρονης και διορατικής διοίκησης κι ασφαλώς αρωγός στην

κατεύθυνση αυτή είναι ο εσωτερικός έλεγχος, ο οποίος σαφέστατα αποτελεί βασικό πυλώνα του συστήματος της εταιρικής διακυβέρνησης.

Μάλιστα, η καθιέρωση των αρχών της εταιρικής διακυβέρνησης, επέβαλλε την εξέλιξη του θεσμού του εσωτερικού ελέγχου, ο ρόλος του οποίου είναι πλέον πολύ σημαντικός για την ανάπτυξη και την ενίσχυση της προστιθέμενης αξίας στις επιχειρηματικές οντότητες. Ο εσωτερικός έλεγχος άλλωστε, αξιολογεί και καταγράφει τις εσωτερικές διαδικασίες στην πράξη, επισημαίνει αδυναμίες και αποκλίσεις του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, παρέχει συμβουλές και προτείνει αλλαγές. Αποτελεί δε πραγματικότητα, ότι οι ιδιάζουσες οικονομικοκοινωνικοπολιτικές συνθήκες τον καθιέρωσαν ήδη, ως ένα μέσο αποτελεσματικής αξιολόγησης των επιχειρηματικών κινδύνων, καθώς όπως προαναφέρθηκε είναι συνυφασμένοι με την επιχειρησιακή δραστηριότητα και δεν μπορεί να εκλείψουν, όμως μπορεί να περιοριστούν σε σημαντικό βαθμό. Είναι γεγονός επίσης, ότι πλέον βασικός παράγοντας κατά το σχεδιασμό ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου είναι η εκτίμηση του κινδύνου. Ως κομβική λειτουργία των σύγχρονων επιχειρήσεων λοιπόν, ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου, οφείλει να προσαρμόζεται στο διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, προκειμένου να προσθέτει αξία και να αποτελεί πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Επομένως, σε αυτά τα πλαίσια ο εσωτερικός έλεγχος αποσκοπεί όχι μόνο στην πρόληψη των ενδοεπιχειρησιακών παραλήψεων, λαθών και ατασθαλιών, αλλά καθίσταται καθοριστικός παράγοντας στην αποτελεσματική ελαχιστοποίηση των επιχειρησιακών κινδύνων της σύγχρονης επιχείρησης και δε θα αποτελούσε υπερβολή αν αναφερόταν, ότι συμβάλλει ενεργά στην εμπέδωση της εταιρικής κουλτούρας μεταξύ των τμημάτων και των στελεχών μιας επιχειρησιακής μονάδας και την ομαλή προσαρμογή της στο ισχύον θεσμικό πλαίσιο. Ουσιαστικά, θα μπορούσε να πει κάποιος, ότι ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί ένα μηχανισμό επιτήρησης της εφαρμογής των αρχών της εταιρικής διακυβέρνησης, συμβάλλοντας κατά ένα μεγάλο ποσοστό στην προστασία της εταιρείας και στη διασφάλιση της συνέχισης της δραστηριότητάς της.

Είναι ταυτόχρονα επιβεβλημένο να αναφερθεί, ότι η σημασία και η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου σε σχέση με μια εικοσαετία πριν, είναι πολύ διαφορετική, αφού αναπτύχθηκε λόγω της έντασης της πολυπλοκότητας των επιχειρησιακών λειτουργιών, αλλά και της αύξησης των διοικητικών προβλημάτων, γεγονός που ανάγκασε τις διοικήσεις των επιχειρησιακών μονάδων να τον εισάγουν σε πολλούς και νευραλγικούς τομείς, πέραν του χρηματοοικονομικού και πλέον να θεωρείται αναπόσπαστο κομμάτι της. Αυτό βεβαίως, αποτελεί απόρροια των μεταβολών στην τεχνολογία και το εποπτικό πλαίσιο, της ανάπτυξης των επιστημών και γενικότερα της γνώσης, της διεθνοποίησης των αγορών, των κοινωνικοοικονομικών αλλαγών, της ταχύτητας της πληροφόρησης και των μεγάλων εταιρικών σκανδάλων, γεγονότα που οδήγησαν τις διοικήσεις σε

μετατόπιση της προσοχής τους προς τη μεριά της διαχείρισης των κινδύνων που αντιμετωπίζουν. Είναι άλλωστε αδιαμφισβήτητο γεγονός, ότι οι σύγχρονες εταιρείες αντιμετωπίζουν σε καθημερινή βάση μια πλειάδα κινδύνων, οικονομικών, περιβαλλοντικών, νομικών, ασφαλείας κ.ο.κ. και αποστολή του εσωτερικού ελέγχου είναι πλέον, μέσα από την ανάληψη ειδικών έργων, να βοηθά τις διοικήσεις των οικονομικών μονάδων στην επισκόπηση όλων των δυνητικών κινδύνων που τις περιβάλλουν με άμεσο αντίκτυπο να προασπίζει την εταιρική διακυβέρνηση.

Το γεγονός αυτό λοιπόν, αναδεικνύει τον εσωτερικό ελεγκτή σε σημαίνων στέλεχος εντός της επιχείρησης. Επίσης, ο εσωτερικός ελεγκτής δεν μπορεί σε καμία περίπτωση να επαναπαύεται, αλλά να διαδραματίζει ένα δυναμικό ρόλο και παράλληλα να επιτελεί και συμβουλευτικό έργο για λογαριασμό του οργανισμού που δραστηριοποιείται (Πάσχας, 2006). Επιπλέον, οφείλει να διασφαλίζει την οικονομικότητα, την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των διαθέσιμων πόρων των επιχειρηματικών μονάδων. Είναι λογικό επομένως, ότι ένας αποτελεσματικός εσωτερικός ελεγκτής οφείλει να διαθέτει τα απαραίτητα προσόντα και δεξιότητες, τα οποία δεν εξαντλούνται με την απόκτηση ενός ακαδημαϊκού τίτλου και μιας επαγγελματικής πιστοποίησης, αλλά ταυτόχρονα θα πρέπει να ενημερώνεται συνεχώς, να είναι επικοινωνιακός, να μπορεί να αποτυπώνει τα γεγονότα αποτελεσματικά στις σχετικές εκθέσεις ελέγχου, να διαθέτει διορατικότητα σχετικά με τους κινδύνους που μπορεί να αντιμετωπίσει η επιχείρηση και βέβαια να προτείνει έγκαιρα τους πιθανούς τρόπους αντιμετώπισής τους.

Τέλος, έχει παρατηρηθεί ότι στις προηγμένες οικονομίες η διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων κατέχει εξέχουσα θέση στη διαμόρφωση της στρατηγικής των επιχειρήσεών τους, ενώ η αξιολόγηση κινδύνων αποτελεί σημαντικό κομμάτι του εσωτερικού ελέγχου τους. Βέβαια και σε αυτές τις οικονομίες υπήρξαν μεγάλες αποτυχίες με αρνητικές επιπτώσεις, τόσο σε τοπικό, όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο (Lehman Brothers). Εν πολλοίς πάντως, η αποτυχία τους αποδόθηκε τόσο στην ανεπάρκεια των διοικητικών συμβουλίων τους, όσο και στην έλλειψη αποτελεσματικών μηχανισμών ελέγχου, δηλαδή αποδόθηκε στην ανεπάρκεια των συστημάτων εταιρικής διακυβέρνησής τους.

Στην Ελλάδα, η διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων δε φαίνεται να είναι ευρέως γνωστή σαν έννοια, γεγονός που αποδυναμώνει και τη δυναμική του εσωτερικού ελέγχου. Ακόμη και οι εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών επιχειρήσεις, στη μεγάλη τους πλειοψηφία, αδυνατούν να κατανοήσουν τις βασικές αρχές και στρατηγικές των διαδικασιών αναγνώρισης, αξιολόγησης και παρακολούθησης επιχειρηματικών κινδύνων, με μοναδική εξαίρεση τις τράπεζες, οι οποίες όμως και αυτές δεν εστιάζουν σε ολιστικά μοντέλα διαχείρισης κινδύνων, πόσο μάλλον να επιχειρήσουν να τις εμφυσήσουν στα στελέχη και στους υπαλλήλους τους. Αξίζει μάλιστα να

αναφερθεί, ότι σε αρκετές περιπτώσεις, οι «επιτυχημένες» επιχειρήσεις χαράσσουν τη στρατηγική τους και αναλαμβάνουν κινδύνους, χωρίς να πραγματοποιείται μια ορθή και πλήρης αξιολόγησή τους, αλλά με κυρίαρχο γνώμονα την αποκόμιση κερδών για τους μετόχους τους, ενώ υπάρχει περιορισμένη αναφορά για κινδύνους στις εκθέσεις ελέγχου τους. Επιπρόσθετα, αποδείχθηκε ότι η διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων περιορίζεται σε συναντήσεις στα πλαίσια του διοικητικού συμβουλίου ή σε συζητήσεις στα πλαίσια της λειτουργίας διάφορων υποεπιτροπών αυτού, στις περισσότερες εισηγμένες επιχειρήσεις. Ακόμη, ότι υπάρχει παντελής έλλειψη, όχι μόνο αξιολόγησης και διαχείρισης κινδύνων, αλλά και εσωτερικού ελέγχου, όσον αφορά σε οικογενειακές επιχειρήσεις, όπου η εξουσία συγκεντρώνεται σε ένα ή σε περιορισμένο αριθμό προσώπων, οι οποίοι αποφασίζουν για τη στρατηγική της επιχείρησης με βάση υποκειμενικά κι όχι αντικειμενικά κριτήρια (Κουτούπης, 2009).

Σκοπός λοιπόν, της παρούσας εργασίας είναι να αναδείξει τη δύναμη της αξιολόγησης κινδύνων στα πλαίσια του εσωτερικού ελέγχου και την αξία που δύναται να προσθέσει στις μοντέρνες οικονομικές οντότητες, μέσα από το ρόλο που καλείται να διαδραματίσει ως κομμάτι της σύγχρονης εταιρικής διακυβέρνησης. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτό, εξετάζονται οι επιδράσεις που προκαλούνται στην αξιολόγηση κινδύνων στα πλαίσια του εσωτερικού ελέγχου, από τρεις ομάδες μεταβλητών διαχείρισης κινδύνων, εσωτερικού ελέγχου κι εταιρικής διακυβέρνησης, χρησιμοποιώντας τέσσερα υποδείγματα λογιστικής πολυμεταβλητής παλινδρόμησης (logit). Έναυσμα για την εκπόνησή της, αποτέλεσε το γεγονός της ανάπτυξης του θεσμού της εταιρικής διακυβέρνησης, η ραγδαία εξέλιξη της διαδικασίας αξιολόγησης κινδύνων στα πλαίσια του εσωτερικού ελέγχου από τους μεγάλους εταιρικούς ομίλους τα τελευταία χρόνια και η σχετικά φτωχή αρθρογραφία που συνδέει την αξιολόγηση κινδύνων με τον εσωτερικό έλεγχο. Τονίζεται, ότι αντικείμενο εφαρμογής της παρούσας έρευνας αποτέλεσαν όλες οι εταιρείες που περιλαμβάνονται στο Γενικό Δείκτη του Χρηματιστηρίου Αξιών Αθηνών, για το οικονομικό έτος 2010, οι οποίες είναι υποχρεωμένες δια νόμου να εφαρμόζουν τις αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης και ειδικότερα τις διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου.

Η δομή της υπόλοιπης εργασίας έχει ως εξής: το δεύτερο κεφάλαιο ασχολείται με τον εσωτερικό έλεγχο, το τρίτο με τον κίνδυνο, ενώ το τέταρτο κεφάλαιο ολοκληρώνει το θεωρητικό μέρος με την παρουσίαση των σημαντικότερων μοντέλων ελέγχου που επικρατούν στη σύγχρονη εποχή. Το πέμπτο κεφάλαιο περιλαμβάνει τη βιβλιογραφική επισκόπηση, το έκτο κεφάλαιο ξεκινάει με τα υλικά και τις μεθόδους του εμπειρικού μέρους, το έβδομο κεφάλαιο αναλύει της διαπιστώσεις και το όγδοο κεφάλαιο παρουσιάζει τα συμπεράσματα της έρευνας.

## **2. ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ**

### **2.1. ΟΡΙΣΜΟΣ**

Ο Εσωτερικός Έλεγχος παρέχει εκτεταμένο εύρος υψηλού επιπέδου υπηρεσιών στους οργανισμούς, ενώ φημολογείται ότι η άγνοια των διοικητών και των ελεγκτών υπονομεύει την αποδιδόμενη σημασία που δυνητικά θα μπορούσε να προσφέρει. Στο συγκεκριμένο όρο συχνά αποδίδονται δύο έννοιες. Εσωτερικός Έλεγχος με την ευρεία έννοια και Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου, το οποίο αναφέρεται σε ένα οργανωμένο πλέγμα λειτουργιών, διαδικασιών και σε ένα ολοκληρωμένο σύστημα ελέγχων, που καθιερώνει η διοίκηση αποσκοπώντας στην αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης (Cheung 1997). Νωρίτερα, ο Meigs (1984) είχε ορίσει ότι εσωτερικός έλεγχος είναι το πλάνο της επιχείρησης και όλες οι μέθοδοι και διαδικασίες που ακολουθεί η διοίκηση, προκειμένου να διασφαλίσει την όσο το δυνατόν πιο αποδοτική συνεργασία με τη διεύθυνση, τη διασφάλιση του κεφαλαίου, την πρόληψη και τον εντοπισμό της απάτης και του λάθους, την ακρίβεια και την ολοκλήρωση των λογιστικών αρχείων και την έγκαιρη προετοιμασία όλων των χρήσιμων οικονομικών πληροφοριών. Κατά τους Miller και Bailley (1989) δε, ο εσωτερικός έλεγχος είναι μία συστηματική αναθεώρηση και αντικειμενική εξέταση ενός στοιχείου και συμπεριλαμβάνει την επαλήθευση των συγκεκριμένων πληροφοριών, όπως αυτή καθορίζεται από τον ελεγκτή. Ακόμα, σύμφωνα με τον Cai (1997) ο εσωτερικός έλεγχος συνδέεται άμεσα με την οργανωτική δομή και τους γενικούς κανόνες λειτουργίας της επιχείρησης, δεν ενδιαφέρει αποκλειστικά τη διοίκηση της εταιρείας, αλλά με γνώμονα τη σωστή κι αντικειμενική πληροφόρηση που υποχρεούται να παρέχει, λειτουργεί προς το συμφέρον κάθε ενδιαφερομένου στο εσωτερικό ή το εξωτερικό της επιχείρησης (stakeholders).

Στις μέρες μας, σύμφωνα με τα πρότυπα εσωτερικού ελέγχου (Standards for Professional Practice of Internal Auditing, 2004) ο Εσωτερικός Έλεγχος αποτελεί μία ανεξάρτητη, αντικειμενική και συμβουλευτική δραστηριότητα, η οποία χαρακτηρίζεται από τη φιλοσοφία της προσθήκης αξίας στις λειτουργίες της επιχείρησης. Επίσης, συνδράμει τους οργανισμούς στην επίτευξη των στόχων τους, ακολουθώντας μία συστηματική προσέγγιση αξιολόγησης και βελτίωσης της αποτελεσματικότητας των δραστηριοτήτων τους και ιδιαίτερα εκείνων οι οποίες αφορούν στη διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων, του συστήματος εσωτερικού ελέγχου και της εταιρικής διακυβέρνησης. Είναι αδιαμφισβήτητο γεγονός, ότι ο εσωτερικός έλεγχος δεν αναφέρεται μόνο στα μέτρα και τις διαδικασίες που εφαρμόζονται από μια επιχείρηση προκειμένου να προλάβει τις καταχρήσεις και τις καταδολιεύσεις των εργαζομένων σε αυτήν, όπως συνήθως νομίζουν πολλοί, αλλά στην πραγματικότητα επεκτείνεται και πέρα από τις οικονομικές, διαχειριστικές και λογιστικές λειτουργίες της. Επιπρόσθετα, καλύπτει όλο το φάσμα των πολυσύνθετων



δραστηριοτήτων μιας σύγχρονης επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Περιλαμβάνει δε, όλους τους τρόπους και μεθόδους, με βάση τις οποίες η ανώτατη διοίκηση εκχωρεί αρμοδιότητες, δικαιώματα και ευθύνες για ορισμένες λειτουργίες, όπως είναι το marketing, οι πωλήσεις, οι αγορές, οι προμήθειες, οι τεχνικές υπηρεσίες, η παραγωγή, ο έλεγχος των αποθεμάτων, το τμήμα προσωπικού, οι οικονομικές υπηρεσίες κ.λπ. Αξίζει επίσης να αναφερθεί, ότι στο μηχανισμό του εσωτερικού ελέγχου περιλαμβάνονται επιπλέον, η εφαρμογή προϋπολογιστικών μεθόδων, προτύπων παραγωγής, μελετών χρόνου και κινήσεων, επίβλεψης εργαστηρίων, διάφορων εκπαιδευτικών προγραμμάτων και υπαλλήλων (τεχνικών, διοικητικών, οικονομικών κ.λπ.). Παρακάτω παρατίθενται κάποιοι από τους ορισμούς που έχουν δοθεί από επίσημους φορείς παγκοσμίως και αναφέρονται στον εσωτερικό έλεγχο, αναδεικνύοντας ταυτόχρονα την εξέλιξή του, διαχρονικά.

Σύμφωνα με την Committee on Basic Auditing Concepts, (1973), ως Εσωτερικός Έλεγχος ορίστηκε η συστηματική διαδικασία αντικειμενικής αξιολόγησης στοιχείων για την εξακρίβωση του βαθμού συσχέτισης μεταξύ των ισχυρισμών και των καθιερωμένων κριτηρίων, με τα πραγματικά αποτελέσματα της επιχείρησης.

Λίγο αργότερα το 1978, το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών των ΗΠΑ όρισε τον Εσωτερικό Έλεγχο σαν μία ανεξάρτητη λειτουργία εκτίμησης, η οποία εγκαθίσταται μέσα στον οργανισμό για να εξετάσει και να αξιολογήσει όλες τις δραστηριότητες, λειτουργώντας ως προσφερόμενη υπηρεσία στην επιχείρηση. Βέβαια, είκοσι ένα χρόνια αργότερα το 1999, λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες των τότε σύγχρονων επιχειρήσεων επαναορίζει τον Εσωτερικό Έλεγχο ως μια ανεξάρτητη, αντικειμενική διαβεβαιωτική και συμβουλευτική δραστηριότητα, καλά σχεδιασμένη και οργανωμένη, που μέσω των τεχνικών και επιστημονικών προσεγγίσεων, αξιολογεί την επάρκεια λειτουργίας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, η οποία προσθέτει αξία και βελτιώνει τις λειτουργίες του οργανισμού με σκοπό την αποτελεσματική αποτίμηση και διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου, τον περιορισμό ή την εξάλειψή του, που αναλαμβάνει η διοίκηση να διαχειρισθεί για την επίτευξη των στρατηγικών της στόχων. Ενώ αργότερα (2004) συμπλήρωσε, ότι η επιτυχία του εσωτερικού ελέγχου είναι να προσδιορίζει και να αξιολογεί τους επιχειρηματικούς κινδύνους τους οποίους η διοίκηση προτίθεται να διαχειρισθεί.

Το 1980 η Επιτροπή Ελεγκτικών Πρακτικών (Auditing Practices Committee) όρισε τον Εσωτερικό Έλεγχο σαν ανεξάρτητη εξέταση και γνωμοδότηση για τα οικονομικά στοιχεία της επιχείρησης, σύμφωνα με το εκάστοτε ισχύον νομικό καθεστώς, από ένα διορισμένο από τη διοίκηση ελεγκτή.

Μερικά χρόνια αργότερα, η έκθεση Treadway (1987) στις ΗΠΑ όρισε τον εσωτερικό έλεγχο ως μία διαδικασία, που είναι σχεδιασμένη να παρέχει εύλογη διαβεβαίωση σχετικά με την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων.

Το Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (1991) όρισε τον εσωτερικό έλεγχο σαν μία ανεξάρτητη διαδικασία που λειτουργεί μέσα στον οργανισμό για να εξετάσει και να εκτιμήσει τις διαδικασίες, παρέχοντας σημαντική υπηρεσία σε αυτόν και η Επιτροπή Διεθνών Ελεγκτικών και Ασφαλιστικών Προτύπων (International Auditing and Assurance Standards Board), ως το σύνολο των μεθόδων, διαδικασιών και πολιτικών, τα οποία εφαρμόζει η οικονομική μονάδα μέσα στα πλαίσια της κατάλληλης οργανωτικής δομής για να εξασφαλίσει την ομαλή και αποδοτική λειτουργία της. Μάλιστα, προσθέτει ότι το πλέγμα αυτό των πολιτικών και των μέτρων ελέγχου καλύπτει όλες τις δραστηριότητες της οντότητας, λειτουργικές και μη λειτουργικές.

Η Επιτροπή Treadway (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 1992), όρισε ότι ο Εσωτερικός Έλεγχος είναι μια λειτουργία που πραγματοποιείται με τη συμμετοχή του διοικητικού συμβουλίου, της διοίκησης και του υπόλοιπου προσωπικού και είναι σχεδιασμένη να παρέχει επαρκή ασφάλεια για την επίτευξη των παρακάτω στόχων:

- α) Αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των λειτουργιών.
- β) Αξιοπιστία των χρηματοοικονομικών αναφορών.
- γ) Συμμόρφωση με νόμους και κανονισμούς.

Ο παραπάνω ορισμός απεικονίζει ορισμένες θεμελιώδεις έννοιες, όπως ότι ο εσωτερικός έλεγχος είναι μια διεργασία, δηλαδή ένα μέσο προς την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων κι όχι οι ίδιοι οι στόχοι, ότι επηρεάζεται από ανθρώπους σε κάθε επίπεδο του οργανισμού, ότι δε συνιστά μόνο πολιτικές, εγχειρίδια και πρότυπα και φυσικά, ότι παρέχει μόνο λογική και όχι απόλυτη διαβεβαίωση στη διοίκηση της επιχείρησης. Όπως γίνεται αντιληπτό, ο συγκεκριμένος ορισμός εμφανίζεται πιο ολοκληρωμένος από κάθε άλλο, για τα έως τότε δεδομένα.

Σύμφωνα με τον ορισμό του Ινστιτούτου των Αμερικάνικων Ορκωτών Λογιστών, εσωτερικός έλεγχος είναι το σχέδιο οργάνωσης και όλες οι συντονισμένες προσπάθειες, μέθοδοι και μέτρα που υιοθετούνται από μια επιχείρηση, για τη διαφύλαξη και προστασία των περιουσιακών της στοιχείων, τον έλεγχο της ακρίβειας και αξιοπιστίας των λογιστικών στοιχείων, την προώθηση της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας και την ενθάρρυνση της διατήρησης της προδιαγραμμένης επιχειρηματικής πολιτικής.

Στην Ελλάδα, σύμφωνα με τις Γενικές Αρχές Ελεγκτικής όπως ορίζονται από το Σώμα Ορκωτών Λογιστών (Σ.Ο.Λ), Εσωτερικός Έλεγχος είναι ο έλεγχος που έχει οργανωθεί μέσα στην επιχείρηση και ασκείται από υπαλλήλους της. Τονίζεται μάλιστα ότι, με το συγκεκριμένο όρο δεν

εννοούμε μόνο την ιδιαίτερη υπηρεσία ελέγχου, που τυχόν υπάρχει στην επιχείρηση ή τους υπαλλήλους, οι οποίοι μαζί με τα άλλα καθήκοντα τους διενεργούν και προληπτικό έλεγχο, αλλά εννοείται όλο το σύστημα οργάνωσης των διαδικασιών και εκτέλεσης των διαχειριστικών πράξεων και της λογιστικής τους απεικόνισης. Επιπρόσθετα, υπογραμμίζεται ότι οι αρμοδιότητες του προσωπικού πρέπει να είναι σχεδιασμένες κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να εφαρμόζεται η βασική αρχή του εσωτερικού ελέγχου, ότι δηλαδή καμία διαχειριστική πράξη και λογιστική καταχώρηση δεν επιτρέπεται να ολοκληρώνεται από ένα και μόνο υπάλληλο, αλλά η εργασία καθενός πρέπει να είναι συμπληρωματική της εργασίας ενός, τουλάχιστον, άλλου υπαλλήλου και να ελέγχεται από έτερο υπάλληλο, δηλαδή τον εσωτερικό ελεγκτή.

Τέλος, η Επιτροπή της Βασιλείας μέσα από την έκθεσή της με τίτλο «Framework for Internal Control Systems in Banking Organizations», που εκδόθηκε το Σεπτέμβριο του 1998, όρισε τον Εσωτερικό Έλεγχο σαν μια διαδικασία, η οποία εκτελείται από το διοικητικό συμβούλιο, την ανώτατη διοίκηση και το προσωπικό όλων των επιπέδων κι ότι δεν είναι απλώς μια διαδικασία ή πολιτική που εκτελείται σε ένα συγκεκριμένο χρονικό σημείο, αλλά είναι συνεχής προσπάθεια, η οποία εκτείνεται σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού.

Σύμφωνα με τα παραπάνω λοιπόν, εξάγεται το συμπέρασμα ότι ο εσωτερικός έλεγχος, όχι μόνο εξασφαλίζει την ποιότητα των εσωτερικών και εξωτερικών δραστηριοτήτων και λειτουργιών μιας επιχείρησης, μέσω της άμεσης αναφοράς των σφαλμάτων που ανιχνεύονται και της διόρθωσης των εντοπισθέντων αδυναμιών, αλλά κι εξασφαλίζει τη συμμόρφωση με τους εφαρμόσιμους νόμους, τους κανονισμούς και τις εσωτερικές πολιτικές της επιχείρησης. Παράλληλα, είναι σε θέση να επισκοπεί τους επιχειρησιακούς κινδύνους, περιορίζοντας τους στο μέγιστο βαθμό. Είναι σημαντικό πάντως να σημειωθεί, ότι ένα υγιές σύστημα εσωτερικού ελέγχου παρέχει τη σχετική ασφάλεια σε μια επιχείρηση ότι οι επιχειρησιακοί της στόχοι δεν θα εμποδιστούν στην πορεία προς την επίτευξή τους. Ακόμα, καθίσταται σαφές ότι πλέον ο εσωτερικός έλεγχος δεν αποτελεί ένα μονοδιάστατο εργαλείο ελέγχου της ορθότητας των καταστάσεων, αλλά αποτελεί μέθοδο για τη διερεύνηση της προστιθέμενης αξίας στην επιχείρηση μέσω της παροχής συμβουλευτικής δράσης, προς την κατεύθυνση της επίτευξης των δεικτών αποτελεσματικότητας κι αποδοτικότητας της επιχείρησης, (Goodwin, 2004).

Εμμέσως συνάγεται το συμπέρασμα, ότι ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί μια πολύ ευρύτερη έννοια από αυτήν του εξωτερικού ελέγχου. Ενώ, βασική μέριμνα ενός εξωτερικού ελεγκτή αποτελεί η διαπίστωση της ειλικρινούς και ακριβοδίκαιης εικόνας της χρηματοοικονομικής θέσης της επιχείρησης και των επιμέρους δραστηριοτήτων της (θυγατρικών εταιρειών, συμμετοχών, κ.λπ.), ο εσωτερικός έλεγχος είναι υπεύθυνος για την επισκόπηση και αξιολόγηση του συστήματος



εσωτερικού ελέγχου της επιχείρησης και την επισκόπηση των επιχειρησιακών κινδύνων, δηλαδή είναι επιφορτισμένος να ελέγχει όλους τους συναλλακτικούς κύκλους και δραστηριότητες, μέσω της επισκόπησης των διαφόρων εταιρειών, διευθύνσεων, τμημάτων, υπηρεσιών, λειτουργιών, δραστηριοτήτων, καθώς επίσης πολιτικών, διαδικασιών, κανονισμών και ακολουθούμενων πρακτικών.

Θα πρέπει να σημειωθεί ακόμα, ότι ο Εσωτερικός Έλεγχος μπορεί να ασκηθεί σε μια επιχείρηση ή σε έναν οργανισμό με διάφορους τρόπους. Συγκεκριμένα, δύναται να ασκείται από επαγγελματίες εσωτερικούς ελεγκτές, οι οποίοι σχετίζονται με σχέση εξαρτημένης εργασίας με τον οργανισμό (in-sourcing), με εξουσιοδότηση διενέργειας εσωτερικού ελέγχου σε εξωτερικούς συμβούλους (out-sourcing), είτε με συνδυασμό των δύο παραπάνω, δηλαδή με συνεργασία εσωτερικών ελεγκτών και εξωτερικών συμβούλων.

Ακόμη, καθίσταται σαφές ότι προκειμένου να επιτυγχάνεται επαρκής ανεξαρτησία των δραστηριοτήτων του εσωτερικού ελέγχου κρίνεται αναγκαίο να εξασφαλίζεται ότι τα στελέχη και οι υπάλληλοι της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου θα έχουν πλήρη και απεριόριστη πρόσβαση σε όλες τις δραστηριότητες, τα αρχεία, τις υλικές εγκαταστάσεις και το προσωπικό, που σχετίζονται με οποιαδήποτε επισκόπηση. Επιπλέον, η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να έχει δικαίωμα απεριόριστης πρόσβασης στο διοικητικό συμβούλιο, την επιτροπή ελέγχου και όλοι οι υπάλληλοι της επιχείρησης είναι απαραίτητο να ανταποκρίνονται με θετικό πνεύμα στα αιτήματα του προσωπικού των υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου. Είναι απαραίτητο να καταστεί σαφές, ότι όλες οι δραστηριότητες των υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου επιβάλλεται να είναι ανεξάρτητες από επιρροές που προέρχονται από την εταιρεία, συμπεριλαμβανόμενων ζητημάτων που αφορούν στην έκταση και τους στόχους του ελέγχου, τις διαδικασίες, τη συχνότητα, τη χρονική περίοδο, καθώς και το περιεχόμενο των εκθέσεων ελέγχου, προκειμένου να διατηρούν την ανεξαρτησία τους και να παράγουν αντικειμενικές εκθέσεις ελέγχου. Τέλος, ο εσωτερικός έλεγχος κρίνεται επιβεβλημένο να αξιολογεί τουλάχιστον μια φορά το έτος την αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων πρόληψης και καταστολής απατών, καθώς και των σχετικών δικλίδων ασφαλείας που τίθενται από τη διοίκηση, αλλά και να βοηθάει σε ειδικά έργα που σχετίζονται με την ανίχνευση απάτης.

## 2.2. ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΣ ΣΚΟΠΟΣ

Αντικειμενικός σκοπός του εσωτερικού ελέγχου είναι η σκόπιμη, προγραμματισμένη και εστιασμένη επίδραση στην υπάρχουσα κατάσταση της επιχείρησης, προκειμένου αυτή η κατάσταση μελλοντικά να αναμορφωθεί και να μετασηματιστεί προσεγγίζοντας το βέλτιστο, Mcnamee και Mcnamee, (1995). Με άλλα λόγια, ο εσωτερικός έλεγχος αφενός οφείλει να παρέχει

εξειδικευμένες και υψηλού επιπέδου υπηρεσίες προς τη διοίκηση και αφετέρου να παρέχει βοήθεια στα μέλη του οργανισμού ή της επιχείρησης, για την αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων τους, κυρίως μέσα από την παροχή σχετικών συμβουλών και βέβαια με το ελάχιστο δυνατό κόστος.

Ένα από τα βασικότερα μελήματα του εσωτερικού ελέγχου είναι η συμμόρφωση της επιχειρησιακής οντότητας με τους κανόνες της σύγχρονης εταιρικής διακυβέρνησης και την εθνική νομοθεσία. Ειδικότερα, μερικοί από τους βασικότερους σκοπούς του εσωτερικού ελέγχου είναι η εξασφάλιση της ορθής, έγκυρης και έγκαιρης ενημέρωσης των ενδιαφερομένων (stakeholders) για διάφορες κινήσεις ή αποφάσεις της εταιρείας, οι οποίες θα επηρεάσουν την αποτίμησή των μετοχών της, τη διασφάλιση της τήρησης των όρων εμπιστευτικότητας εντός και εκτός αυτής, έτσι ώστε να αποφευχθεί η εκροή σημαντικών στοιχείων που θα μπορούσαν να τη βλάψουν, η εξασφάλιση της συμμόρφωσης με την εκάστοτε νομοθεσία, η διασφάλιση της έγκαιρης έκδοσης εταιρικών ανακοινώσεων και της πληρότητας του ετήσιου δελτίου της, όπως προβλέπονται από τους σχετικούς νόμους και τους κανονισμούς της, η διασφάλιση της έγκαιρης και έγκυρης έκδοσης των οικονομικών καταστάσεών της και η επιβεβαίωση ότι πραγματοποιήθηκαν σύμφωνα με τα προβλεπόμενα από τη νομοθεσία.

Στα πλαίσια αυτά λοιπόν, ο Εσωτερικός Έλεγχος, επισκοπεί:

- α. Το Σύστημα του Εσωτερικού Ελέγχου, καθαυτού ως σύστημα και τα επιμέρους υποσυστήματά του.
- β. Την αξιολόγηση της κάθε μορφής επιχειρηματικού κινδύνου και την αποτελεσματική διαχείρισή του.
- γ. Την ύπαρξη οργάνωσης, επάρκειας και αποτελεσματικότητας των εσωτερικών διαδικασιών.
- δ. Την ορθή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.
- ε. Το βαθμό συμμόρφωσης των εργαζομένων με τις αποφάσεις της διοίκησης και τους κανόνες λειτουργίας.
- στ. Τη σύγκριση του κόστους λειτουργίας των επί μέρους τμημάτων σε σχέση με το όφελός τους.
- ζ. Την ακρίβεια, την ειλικρίνεια και την εξασφάλιση της πληρότητας και της αξιοπιστίας των οικονομικών καταστάσεων.
- η. Την αξιολόγηση της επικοινωνίας και της συνεργασίας των εργαζομένων τόσο σε επίπεδο τμήματος, όσο και μεταξύ των τμημάτων.
- θ. Την αξιοποίηση των μέσων παραγωγής και την αποδοτικότητά τους.
- ι. Τα μέσα προστασίας για την επαρκή φύλαξη των περιουσιακών στοιχείων της οικονομικής οντότητας από κλοπές, απώλειες και παντός είδους φθορές.
- κ. Την εφαρμογή των αρχών της εταιρικής διακυβέρνησης.

Αξίζει πάντως να αναφερθεί, ότι για την επίτευξη του σκοπού του εσωτερικού ελέγχου, θα μπορούσε να αποτελέσει χρήσιμο βοήθημα η εργασία και άλλων ελεγκτικών οργάνων, ώστε αφενός να αποφεύγεται η επιπλέον εργασία από μέρους των εσωτερικών ελεγκτών, άρα να επιτυγχάνεται μείωση του κόστους κι αφετέρου να ενισχύεται η εμπειρία και η γνώση πάνω σε συγκεκριμένους τομείς. Άλλωστε, τα πρότυπα εσωτερικού ελέγχου επικροτούν τη χρησιμοποίηση εμπειρογνομόνων στις περιπτώσεις που η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου πάσχει από έλλειψη γνώσης σε συγκεκριμένες περιοχές ή δραστηριότητες.

### 2.3. ΕΙΔΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Τα είδη του Εσωτερικού Ελέγχου συνίστανται σε:

- Ελέγχους παραγωγής, δηλαδή σε οικονομικούς ελέγχους, οι οποίοι περιλαμβάνουν τις ελεγκτικές διαδικασίες που αφορούν στην ασφάλεια του ενεργητικού και του παθητικού της οικονομικής μονάδας και στοχεύουν τόσο στην επαλήθευση της ακρίβειας, της ειλικρίνειας και της αξιοπιστίας των οικονομικών καταστάσεων και στοιχείων, όσο και στην εξακρίβωση της νομιμότητας.
- Λειτουργικούς ελέγχους, οι οποίοι περιλαμβάνουν το πλαίσιο και τις διαδικασίες ελέγχου συμμόρφωσης προς τις πολιτικές και τις διαδικασίες λειτουργίας της επιχείρησης. Αντικειμενικός σκοπός των λειτουργικών ελέγχων είναι η αξιολόγηση και η εκτίμηση της δομής του υπάρχοντος συστήματος, η πρόταση ανάπτυξης νέων και η βελτίωση υπαρχόντων δραστηριοτήτων και λειτουργιών σε περιοχές που έχουν απαξιωθεί.
- Διοικητικούς ελέγχους, οι οποίοι περιλαμβάνουν το οργανωτικό πλαίσιο και τις διαδικασίες που έχουν σχέση με τη λήψη διοικητικών αποφάσεων, τη συμμόρφωση προς αυτές και την αξιολόγησή τους. Σε αντίθεση με τους οικονομικούς και τους λειτουργικούς ελέγχους έχουν ευρύτερους αντικειμενικούς σκοπούς, οι οποίοι συνίστανται στο να εξετάζουν και να αξιολογούν, βάσει αντικειμενικών και επιστημονικών μεθόδων, τη συνολική διοικητική αποτελεσματικότητα της επιχείρησης, (Φίλος, 2004).

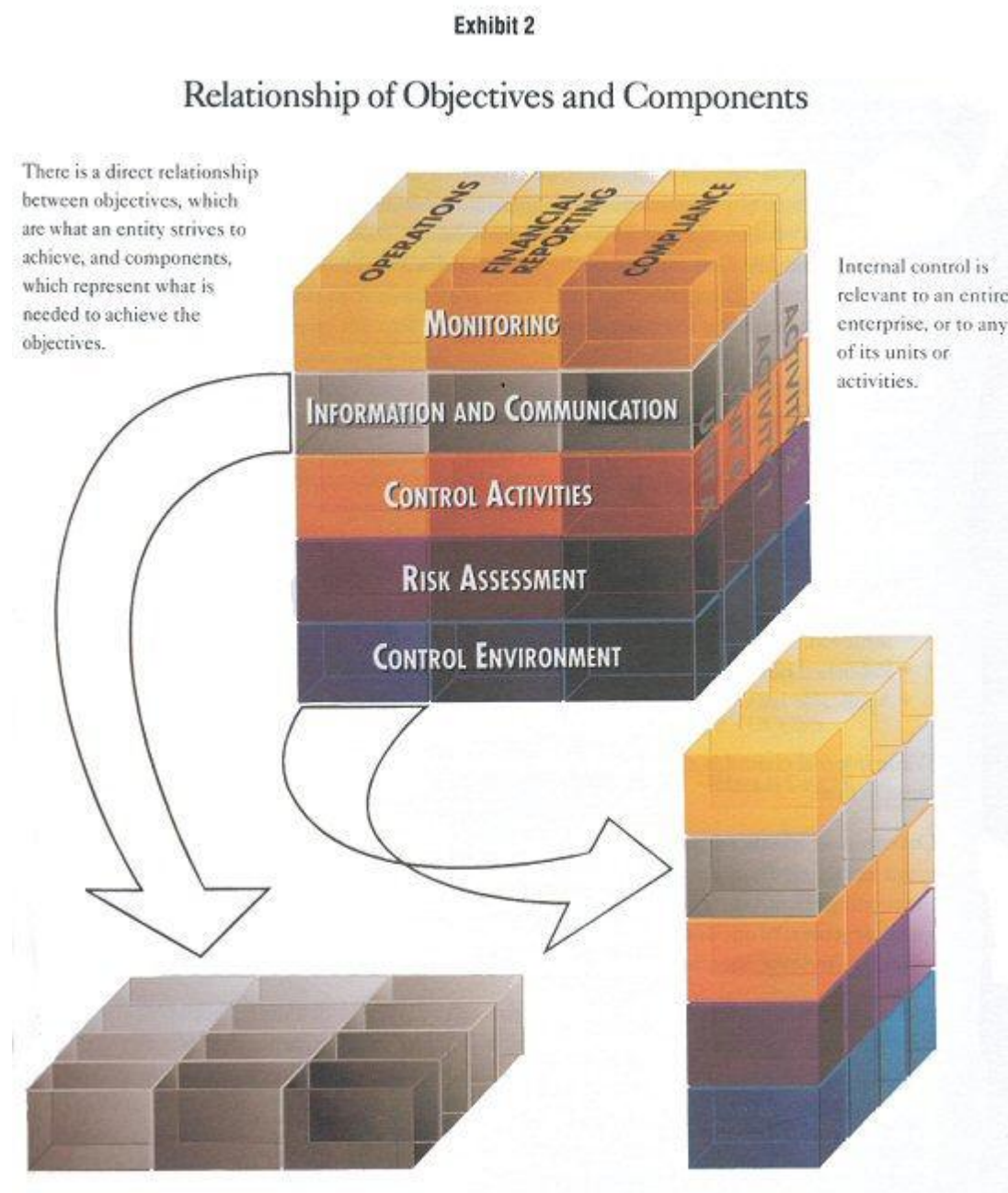
Ο εσωτερικός έλεγχος αποτελείται από 5 αλληλοσχετιζόμενες συνιστώσες οι οποίες απορρέουν από τον τρόπο με τον οποίο η διοίκηση λειτουργεί την επιχείρηση. Με βάση την αναφορά COSO (1992) ως συστατικά στοιχεία του εσωτερικού ελέγχου, που βοηθούν στην αρμονικότερη υιοθέτηση και αποδοτικότερη λειτουργία του, ορίστηκαν τα εξής :

1. Περιβάλλον ελέγχου (Control environment)
2. Εκτίμηση κινδύνου (Risk assessment)
3. Δραστηριότητες ελέγχου (Control activities)
4. Πληροφόρηση και επικοινωνία (Information and Communication)

## 5. Παρακολούθηση (Monitoring)

Μεταξύ των στόχων, τους οποίους μια οντότητα επιδιώκει να επιτύχει, και τα συστατικά του εσωτερικού ελέγχου, τα οποία αποτελούν το μέσο επίτευξης των συγκεκριμένων στόχων, υπάρχει μια άμεση σχέση. Η σχέση μπορεί να απεικονιστεί από μια τρισδιάστατη μήτρα, όπου οι τρεις κατηγορίες στόχων εμφανίζονται στις κάθετες στήλες, οι πέντε συνιστώσες ελέγχου εμφανίζονται στις οριζόντιες σειρές και οι μονάδες ή οι δραστηριότητες της οντότητας, τις οποίες αφορά ο εσωτερικός έλεγχος, απεικονίζονται από την τρίτη διάσταση της μήτρας.

**Σχήμα 1:** Σχέση αντικειμενικών στόχων και συνιστωσών εσωτερικού ελέγχου



Πηγή: C.O.S.O.

Ο εσωτερικός έλεγχος κρίνεται αποτελεσματικός σε κάθε μια από τις τρεις κατηγορίες στόχων, δηλαδή όταν το διοικητικό συμβούλιο και η διεύθυνση έχουν τη λογική διαβεβαίωση ότι οι λειτουργικοί στόχοι της οντότητας επιτυγχάνονται, οι δημοσιοποιημένες οικονομικές καταστάσεις συντάσσονται αξιόπιστα και υπάρχει συμμόρφωση με τις ισχύουσες διατάξεις της ισχύουσας νομοθεσίας. Αξίζει να σημειωθεί, πως παρά το γεγονός ότι και τα πέντε κριτήρια οφείλουν να πληρούνται, δε σημαίνει σε καμία περίπτωση ότι κάθε συνιστώσα πρέπει να λειτουργεί με τον ίδιο τρόπο ή στο ίδιο επίπεδο, σε διαφορετικές οικονομικές οντότητες. Αυτό εξηγείται από το γεγονός, ότι επειδή οι έλεγχοι μπορούν να εξυπηρετήσουν ποικίλους σκοπούς, οι έλεγχοι σε μια συνιστώσα μπορούν να εξυπηρετήσουν το σκοπό των ελέγχων σε μία άλλη.

#### 2.4. ΔΙΕΘΝΗ ΠΡΟΤΥΠΙΑ ΚΑΙ ΚΩΔΙΚΑΣ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ

Δύο από τα εργαλεία των εσωτερικών ελεγκτών, τα οποία αποτελούν βασικούς αρωγούς στο έργο τους, είναι αφενός τα Διεθνή Πρότυπα (Standards for the Professional Practice of Internal Auditing), τα οποία είναι τα πλέον έγκυρα και γενικής αποδοχής ελεγκτικά πρότυπα που καθορίζουν τη φύση, την έκταση και το σκοπό της υπηρεσίας του εσωτερικού ελέγχου τόσο σε παγκόσμιο, όσο και σε εθνικό επίπεδο και τα οποία εμπεριέχονται στα εκδοθέντα από το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών «Πρότυπα για την Επαγγελματική Εφαρμογή Εσωτερικού Ελέγχου» κι αφετέρου ο Κώδικας Δεοντολογίας (Code of Ethics) του Διεθνούς Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών, που εξειδικεύει τους κανόνες συμπεριφοράς, κωδικοποιώντας τους σε κανόνες επαγγελματικής ηθικής.

Ειδικότερα, το συμβούλιο Προτύπων Εσωτερικού Ελέγχου (IASB) έχει εξουσιοδοτηθεί από το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών για τη διαμόρφωση επαγγελματικών προτύπων που αφορούν αποκλειστικά στον εσωτερικό έλεγχο. Η βασική του ευθύνη είναι να παρέχει οδηγίες και κατευθύνσεις προς τους επαγγελματίες εσωτερικούς ελεγκτές. Παράλληλα, η Διεθνής Επιτροπή Δεοντολογίας (International Ethics Committee) παρακολουθεί για τυχόν αλλαγές που θα γίνουν στον κώδικα Δεοντολογίας του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών. Ακόμη, υπάρχει το πλαίσιο Επαγγελματικών Πρακτικών (Professional Practice Framework), που πρέπει να εφαρμόζουν οι επαγγελματίες εσωτερικοί ελεγκτές και αποτελείται από Υποχρεωτικές Κατευθύνσεις, Ελεγκτικά Πρότυπα και Κώδικα Δεοντολογίας (Standards and Code of Ethics), Προτεινόμενες αλλά μη Υποχρεωτικές οδηγίες (Practice Advisories) και λοιπές μη Υποχρεωτικές Οδηγίες (Development and Practice Aids). Αναφορικά με τον Κώδικα Δεοντολογίας σκοπός του είναι να προάγει κουλτούρα ηθικής στο επάγγελμα του εσωτερικού ελέγχου κι αποτελείται από δύο θεμελιώδη συστατικά, δηλαδή τις αρχές που είναι σχετικές με το επάγγελμα του εσωτερικού ελέγχου



(ακεραιότητα, αντικειμενικότητα, εμπιστευτικότητα, επάρκεια) και τους κανόνες συμπεριφοράς που περιγράφουν τις νόμιμες συμπεριφορές που οφείλουν να ακολουθούν οι εσωτερικοί ελεγκτές. Οι συγκεκριμένοι κανόνες όχι μόνο βοηθούν στην κατανόηση και μετατροπή των προαναφερθεισών αρχών σε πρακτική εφαρμογή, αλλά και στοχεύουν να καθοδηγήσουν την ηθική συμπεριφορά των εσωτερικών ελεγκτών.

Επιπροσθέτως, επειδή οι δραστηριότητες του εσωτερικού ελέγχου διεξάγονται κάτω από ποικίλα νομικά, κοινωνικά, οικονομικά και πολιτιστικά περιβάλλοντα, σε οργανισμούς που διαφέρουν μεταξύ τους σε μέγεθος, πολυπλοκότητα και οργάνωση, η εφαρμογή προτύπων από τους επαγγελματίες εσωτερικούς ελεγκτές κρίνεται επιβεβλημένη, προκειμένου να ανταποκριθούν στις υποχρεώσεις τους με ομοιομορφία και συνέπεια. Ακολούθως παρατίθενται κωδικοποιημένα τα πρότυπα του εσωτερικού ελέγχου.

**Πίνακας 1: Πρότυπα Ινστιτούτου Εσωτερικών ελεγκτών  
ΤΑ ΠΡΟΤΥΠΑ ΤΟΥ ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΕΛΕΓΚΤΩΝ  
ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ**

**Πρότυπα Χαρακτηριστικών Ιδιοτήτων  
(Attribute Standards Σειρά 1000)**

**ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ**

→ Περιγράφουν τα χαρακτηριστικά των οργανισμών και των προσώπων που ασκούν Εσωτερικό Έλεγχο

**1000** - Σκοπός, Αρμοδιότητες, Υπευθυνότητες

**1100** - Ανεξαρτησία και Αντικειμενικότητα

**1200** - Επάρκεια Γνώσεων και Δέουσα Επαγγελματική Επιμέλεια

**1300** - Πρόγραμμα Ποιοτικής Διασφάλισης και Βελτίωσης

**Πρότυπα Απόδοσης  
(Performance Standards  
Σειρά 2000)**

→ Περιγράφουν τη φύση των δραστηριοτήτων του Εσωτερικού Ελέγχου και παρέχουν κριτήρια βάσει των οποίων μπορεί να αξιολογηθεί η απόδοση του Εσωτερικού Ελέγχου.

**2000** - Διοίκηση του Εσωτερικού Ελέγχου

**2100** - Φύση Εργασιών

**2200** - Σχεδιασμός Ελεγκτικών Εργασιών

**2300** - Διενέργεια των Ελεγκτικών Εργασιών

**2400** - Κοινοποίηση των Αποτελεσμάτων

**2500** - Διαδικασία Εποπτείας

**2600** - Αποδοχή των Κινδύνων από τη Διοίκηση

**Πρότυπα Εφαρμογής  
(Implementation Standards)**

→ Παρέχουν οδηγίες προσαρμοσμένες σε συγκεκριμένα είδη ελεγκτικής δραστηριότητας

## 2.5. ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Όπως έχει προαναφερθεί, η αναγκαιότητα ύπαρξης του εσωτερικού ελέγχου προκύπτει από τις ανθρώπινες αδυναμίες που ενυπάρχουν σε κάθε επιχειρησιακό οργανισμό, όπου μετέχει ο ανθρώπινος παράγοντας. Τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου εφαρμόζονται σε οργανισμούς κι

επιχειρήσεις ως εργαλεία που προσθέτουν αξία επιτυγχάνοντας έτσι μια συστηματική προσέγγιση της αποτελεσματικότερης λειτουργίας του οργανισμού ως σύνολο, Shleifer και Greenawalt, (1996). Η λύση λοιπόν, στις ολοένα αυξανόμενες συνθήκες αβεβαιότητας και πολυπλοκότητας δε θα μπορούσε να είναι η αποφυγή ανάληψης επιχειρηματικών κινδύνων ή η προσπάθεια μείωσης της ανθρώπινης παρεμβολής, αλλά ο καθορισμός των κινδύνων, η ανάπτυξη αποτελεσματικών συστημάτων διαχείρισής τους και κατ' επέκταση αποτελεσματικών συστημάτων εσωτερικού ελέγχου. Δεδομένου ότι η εκάστοτε διοίκηση ενός οργανισμού δε μπορεί από μόνη της να λαμβάνει την άμεση και αξιόπιστη πληροφόρηση που απαιτείται για τη διαπίστωση της λειτουργίας των ασφαλιστικών δικλίδων σε όλους τους τομείς των δραστηριοτήτων της και βέβαια για τη διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων της με άριστο τρόπο, ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου με τη συμβουλευτική και κατασταλτική του λειτουργία έρχεται να καλύψει αυτό το κενό. Άλλωστε είναι γεγονός, ότι στη σύγχρονη εποχή η γιγάντωση των επιχειρήσεων καθιστά την επίβλεψη των χιλιάδων εργαζομένων εξαιρετικά δύσκολη. Ταυτόχρονα, απαιτούνται μοντέρνες μέθοδοι διοίκησης και χρήση σύγχρονης ηλεκτρονικής τεχνολογίας. Επιπλέον, για την αξιοπιστία των οικονομικών και τεχνικών πληροφοριών και στοιχείων, απαιτείται η υιοθέτηση και εφαρμογή ενός ικανού συστήματος ελέγχου να συντονίσει το σύνολο των λειτουργιών της επιχειρησιακής οντότητας, καθώς επίσης ειδικές διαδικασίες, εντοπισμό κινδύνων και συνεχή αξιολόγησή τους. Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου λοιπόν, αποσκοπεί στην εφαρμογή των αρχών εταιρικής διακυβέρνησης, ως μεθόδου εξακρίβωσης της διαφάνειας και του αποτελεσματικού τρόπου λειτουργίας του οργανισμού, προσδίδοντας έτσι αξία σε αυτόν, θωρακίζοντας παράλληλα τα συμφέροντα των εργαζομένων, των πελατών, των μετόχων και γενικά της επιχείρησης.

Από τα παραπάνω συνάγεται, ότι ως Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου, ορίζεται το οργανωμένο, ευέλικτο και σωστά δομημένο πλέγμα λειτουργιών και διαδικασιών, το οποίο είναι άμεσα συνδεδεμένο με την οργανωτική δομή και τους κανόνες λειτουργίας της επιχείρησης και το οποίο καθιερώνει η διοίκηση με σκοπό να διασφαλισθούν τα συμφέροντα της οικονομικής οντότητας. Σε γενικές γραμμές, το σύστημα εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να καλύπτει βασικούς επιχειρησιακούς στόχους που έχουν να κάνουν με την απόδοση και την κερδοφορία του οργανισμού, καθώς επίσης και την ορθή διαχείριση όλων των διαθέσιμων πόρων. Επιπροσθέτως, θα πρέπει να καλύπτει την προετοιμασία αξιόπιστων οικονομικών καταστάσεων και λοιπών οικονομικών αναλύσεων και φυσικά να περιφρουρεί τη συμμόρφωση των λειτουργιών της επιχειρησιακής οντότητας με τη νομοθεσία και όλους τους σχετικούς κανονισμούς και εγκυκλίους.

Επομένως, ένα Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου, ενδεικτικά περιλαμβάνει μία σειρά υποσυστημάτων, όπως:

1. Τον εσωτερικό έλεγχο, που είναι μεν ευρύτερος του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, όμως είναι αρμόδιος για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του ίδιου του συστήματος και των επιμέρους λειτουργιών του.
2. Ένα εγκεκριμένο οργανόγραμμα της επιχείρησης σε όλα τα επίπεδα και σε πλήρη ανάπτυξη.
3. Εγχειρίδια γραπτών διαδικασιών.
4. Προγραμματισμό δράσης (βραχυπρόθεσμο – μακροπρόθεσμο) και απολογισμό.
5. Πολιτική αγορών – προμηθειών.
6. Πολιτική προσωπικού.
7. Διαχείριση χαρτοφυλακίου.
8. Διαχείριση παγίων.
9. Χάρτη κινδύνων.

Υπάρχουν πολλά μοντέλα από τα οποία μπορεί να επιλέξει μια επιχείρηση, προκειμένου να εγκαταστήσει ένα αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου. Η επιλογή ενός συστήματος ελέγχου είναι απαραίτητη στο σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο, καθώς παρέχει τις απαραίτητες μεθόδους, εργαλεία και κριτήρια πάνω στα οποία ένας οργανισμός θεμελιώνει τις διαδικασίες και τους επικείμενους ελέγχους, ενώ ταυτόχρονα οχυρώνει τη λειτουργία του. Η εισαγωγή ελέγχων σε κομβικά σημεία της επιχείρησης αποτελούν τα εχέγγυα της εξασφάλισης της βιωσιμότητας της οντότητας, ενώ ταυτόχρονα της προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Άλλωστε, ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου αποτελείται από δικλείδες ασφαλείας που εγκαθιστούν οι διοικήσεις των επιχειρήσεων, προκειμένου να πετύχουν τους στρατηγικούς και λειτουργικούς στόχους τους. Όμως και η επισκόπηση των επιχειρησιακών κινδύνων και η εστίαση στους πιο σημαντικούς αποτελεί σημαντική διαδικασία ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Για το λόγο αυτό λοιπόν, κρίνεται σκόπιμο να αποτυπώνεται σε ειδικά κείμενα πολιτικών και διαδικασιών, κανονισμών, εγκυκλίων, αποφάσεων διοικητικού συμβουλίου κ.λπ. Με αυτό τον τρόπο, ενδεχομένως, να προληφθεί πιθανή ανεπάρκεια, η οποία θα προκαλούσε ελλιπή πληροφόρηση στη διοίκηση και κατά συνέπεια λανθασμένη λήψη αποφάσεων. Σημειώνεται δε, ότι η επίδραση της διοίκησης θεωρείται πολύ σημαντική, όσον αφορά στην εφαρμογή στην πράξη της λειτουργίας ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου, καθώς υπάρχουν περιπτώσεις που φαινομενικά η επιχείρηση εμφανίζεται να έχει πολύ καλή οργάνωση, π.χ. ύπαρξη γραπτών πολιτικών και διαδικασιών, όμως στην πράξη δεν λειτουργεί το σύστημα όπως θα έπρεπε, λόγω μη αποτελεσματικού ελέγχου από τη διοίκηση.

Πάντως, η σημαντικότερη παράμετρος σε ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου είναι η επίδραση που έχει ο ανθρώπινος παράγοντας και σε επίπεδο διοίκησης και σε επίπεδο προσωπικού, η οποία μάλιστα καθορίζει και το μέγεθος της αυστηρότητάς του. Είναι γεγονός λοιπόν, ότι κάθε



εταιρεία ακόμη κι αν ανήκει στον ίδιο κλάδο με μια άλλη, οργανώνει διαφορετικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου. Για το λόγο αυτό λοιπόν, ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη για την οργάνωση αποτελεσματικών συστημάτων εσωτερικού ελέγχου είναι η πιθανότητα διενέργειας απάτης ή ατασθαλίας είτε εσωτερικά, είτε εξωτερικά της οικονομικής οντότητας. Ο κίνδυνος που απορρέει από την πιθανή διενέργεια απάτης εκτός από τον καθαρά χρηματοοικονομικό (financial risk), ο οποίος και είναι και πιο εύκολα μετρήσιμος, είναι ο κίνδυνος απώλειας φήμης (reputation risk) ο οποίος είναι πολύ πιο δύσκολα μετρήσιμος, αλλά έχει την περισσότερη αρνητική επίδραση στην επιχείρηση. Οι κίνδυνοι που σχετίζονται με τις απάτες μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε δύο μεγάλες κατηγορίες σύμφωνα με τον Andersen, (1999). Στους κινδύνους απάτης που απορρέουν από τη διοίκηση (Management Fraud Risk), όπως είναι η παραποίηση των οικονομικών καταστάσεων, γεγονός που μπορεί να επηρεάσει αρνητικά τους μετόχους και τους λοιπούς ενδιαφερόμενους της εταιρείας και τους κινδύνους που απορρέουν από τους εργαζόμενους στην εταιρεία ή τρίτα προς αυτήν πρόσωπα (Employee / Third Party Fraud Risk), που σχετίζονται με απιστίες, ατασθαλίες ή καταδολιεύσεις. Σε αρκετές περιπτώσεις βέβαια, η απάτη σε βάρος της επιχείρησης αποτελεί συνεργασία στελεχών που απαρτίζουν τις ανωτέρω αναφερόμενες κατηγορίες.

Υπεύθυνη για την πρόληψη, καταστολή και διαχείριση των φαινομένων απάτης είναι η ανώτατη διοίκηση της οικονομικής μονάδας, η οποία οφείλει να αναλαμβάνει την ανάπτυξη και τη συντήρηση προγραμμάτων καταστολής των φαινομένων απάτης (antifraud programs), ενώ ο εσωτερικός ελεγκτής, όπου υφίσταται, καθίσταται υπεύθυνος να εγκαταστήσει τις κατάλληλες δικλίδες ασφαλείας και να επισκοπεί τους κινδύνους, που θα εξασφαλίζουν την πρόληψη και καταστολή των φαινομένων απάτης. Περαιτέρω, η επιτροπή ελέγχου είναι εκείνη η οποία θα πρέπει να αξιολογεί την αναγνώριση και διαχείριση των σχετικών κινδύνων απάτης από τη διοίκηση της εταιρείας, την αξιολόγηση των δικλίδων ασφαλείας που αφορούν απάτες και ατασθαλίες, καθώς επίσης να καθορίζει ειδικούς ελέγχους που σχετίζονται με απάτες. Αξίζει πάντως να υπογραμμιστεί, ότι όσο αφορά στην επάρκεια των δικλίδων ασφαλείας σε μια επιχείρηση, δεν μπορεί σε καμία περίπτωση να παρέχουν απόλυτη επιβεβαίωση, παρά μόνο σχετική, καθώς υπάρχουν διάφοροι παράμετροι που δεν μπορούν να αντιμετωπισθούν όσο καλά και να στηθεί το σύστημα εσωτερικού ελέγχου.

Ο καθορισμός των δικλίδων ασφαλείας αποτελεί βασική παράμετρο στην οργάνωση αποτελεσματικών συστημάτων εσωτερικού ελέγχου, αφού ο σημαντικότερος λόγος εγκαθίδρυσης τους στις επιχειρήσεις είναι η αντιμετώπιση των κινδύνων που αντιμετωπίζουν ή ενδέχεται να αντιμετωπίσουν. Μάλιστα, η επιτυχία ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου κρίνεται σε μεγάλο

βαθμό από την ενσωμάτωση των κατάλληλων δικλίδων ασφαλείας στις πολιτικές και διαδικασίες της επιχείρησης και την αντίστοιχη αποδοχή και γνώση τους από τα στελέχη της. Ειδικά στις πολύ μεγάλες επιχειρήσεις, δηλαδή σε αυτές που χαρακτηρίζονται από μεγάλο όγκο συναλλαγών, λειτουργούν μέσω περίπλοκων τεχνικών διαδικασιών και απασχολούν συγχρόνως μεγάλο αριθμό προσωπικού, παρουσιάζεται μια λογική δυσκολία στον άμεσο έλεγχο της διαχείρισής τους από τις διοικήσεις τους. Για αυτό το λόγο, οι οντότητες καλούνται να υιοθετήσουν πολιτικές ανάθεσης ενός μέρους των συνηθισμένων διοικητικών, οικονομικών και διευθυντικών δραστηριοτήτων σε άμεσους συνεργάτες και στελέχη της επιχείρησης εγκρίνοντας σημεία ελέγχου (δικλίδες ασφαλείας), τα οποία θα αντισταθμίζουν, στο μέτρο του δυνατού, την άμεση επίβλεψη της διοίκησης, ώστε να εξασφαλιστεί η ομαλή και απρόσκοπτη λειτουργία της.

Οι δικλίδες ασφαλείας κατηγοριοποιούνται ανάλογα με τη φύση και το αντικείμενο τους σε διάφορες κατηγορίες όπως σε προληπτικού, καθοδηγητικού και κατασταλτικού τύπου. Ορισμένοι συγγραφείς, Sawyer, (1997) και Chambers, Selim & Vinten, (1993) θεωρούν ότι οι προληπτικοί έλεγχοι είναι πολύ πιο αποτελεσματικοί και με μικρότερο κόστος από τους κατασταλτικούς ελέγχους, δεδομένου ότι αποτρέπουν τις οικονομικές και άλλες απώλειες και επομένως μειώνουν ορισμένους εντοπισμένους κινδύνους. Εντούτοις, κανένας προληπτικός έλεγχος δεν μπορεί να προσδοκά να είναι αλάνθαστος ή ακόμα και να λειτουργεί 100% όπως έχει σχεδιασθεί.

Παρακάτω παρατίθενται βέλτιστες πρακτικές που ακολουθούν πρότυπες διοικήσεις επιχειρήσεων σχετικά με την οργάνωση πολιτικών και διαδικασιών για την αντιμετώπιση των επιχειρηματικών κινδύνων με σκοπό την ενίσχυση των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου τους.

- Η οργανωτική διάρθρωση του οργανισμού καθορίζεται στα πλαίσια ενός εγκεκριμένου εσωτερικού κανονισμού λειτουργίας που περιλαμβάνει το οργανόγραμμα, καθώς επίσης και μια λεπτομερή περιγραφή των αρμοδιοτήτων και ορίων ευθύνης για κάθε δραστηριότητα και υπηρεσιακή μονάδα (διεύθυνση, τμήμα και υπηρεσία). Επίσης, περιλαμβάνει αναλυτική περιγραφή θέσεων εργασίας, τουλάχιστον για τα ανώτατα και ανώτερα στελέχη της εταιρίας. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στη συμμόρφωση με τη νομοθεσία για όλες τις περιπτώσεις. Ακόμη, προσδιορίζονται οι αρμοδιότητες των εκτελεστικών και μη εκτελεστικών μελών του διοικητικού συμβουλίου, οι διαδικασίες πρόσληψης διευθυντικών στελεχών, οι διαδικασίες παρακολούθησης για το insider trading, την απάτη και το ξέπλυμα χρήματος, οι διαδικασίες που σχετίζονται με σύγκρουση συμφερόντων, οι κανόνες που διέπουν τις συναλλαγές μεταξύ των συνδεδεμένων εταιριών, την παρακολούθηση και τη γνωστοποίησή τους στα όργανα και τους μετόχους.

- Οι υπεύθυνοι για κάθε εργασία και συναλλαγή προσδιορίζονται επακριβώς και υφίστανται σαφώς καθορισμένες ιεραρχικές γραμμές αναφοράς που αποκλείουν ελλείψεις ή κενά και εξασφαλίζουν αποτελεσματικό διοικητικό έλεγχο για κάθε δραστηριότητα.
- Κύρια παράμετρος ενός αποτελεσματικού συστήματος εσωτερικού ελέγχου είναι η ύπαρξη γραπτών αναλυτικών διαδικασιών λειτουργίας, οι οποίες θα είναι κοινές για το σύνολο της επιχειρησιακής οντότητας, εύκολα προσβάσιμες και κατανοητές σε όλο το προσωπικό. Οι πολιτικές και οι διαδικασίες μπορούν να καταγράφονται από πρόσωπα ή υπηρεσία που έχει οριστεί από τη διοίκηση και θα πρέπει να λειτουργούν ανεξάρτητα από τον έλεγχο των διαδικασιών. Ο εσωτερικός έλεγχος οφείλει να λειτουργεί συμβουλευτικά για τον έγκαιρο εντοπισμό κενών ή ασαφειών στην καταγραφή των διαδικασιών. Η τελική έγκριση των διαδικασιών θα πρέπει σε κάθε περίπτωση πάντως να γίνεται από ανώτατο όργανο ή διευθυντικό στέλεχος της οικονομικής μονάδας.
- Η γνωστοποίηση των επιχειρησιακών κινδύνων στα αρμόδια στελέχη και η σωστή επικοινωνία αυτών προς τα υπόλοιπα μέλη της εταιρικής πυραμίδας, προκειμένου να επιτυγχάνονται με αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα οι εταιρικοί στόχοι, μέσω της οργανωμένης και ορθής διαχείρισης των ανθρώπινων και οικονομικών πόρων του οργανισμού.
- Η γνώση της οργανωτικής δομής και των στρατηγικών θεμάτων, των πολιτικών και των διαδικασιών των θυγατρικών εταιρειών του ομίλου είναι απαραίτητη για τον έγκαιρο εντοπισμό κινδύνων, καθώς και οι θυγατρικές αποτελούν αναπόσπαστα και αδιαίρετα μέλη της κουλτούρας πολιτικών και στρατηγικών στόχων του ομίλου.
- Η παρακολούθηση, η οργάνωση, η ενημέρωση και η κοινοποίηση των εταιρικών πολιτικών και διαδικασιών θα πρέπει να πραγματοποιείται από υπηρεσία ορισμένη από τη διοίκηση για την εν λόγω δραστηριότητα. Μάλιστα, θα πρέπει να υπάρχουν επίσημα καταγεγραμμένες διαδικασίες που ορίζουν το πλαίσιο των σχετικών ευθυνών της σύνταξης, του ελέγχου, της έγκρισης και της διαχείρισης της εταιρικής γνώσης και η διαδικασία δεν πρέπει να αποτελεί γραφειοκρατικό κώλυμα, αλλά αποτελεσματικό εργαλείο διοίκησης και ελέγχου, καθώς και περιουσιακό στοιχείο της οικονομικής μονάδας.
- Οι διαδικασίες θα πρέπει να γνωστοποιούνται στο προσωπικό που είναι αρμόδιο για την εκτέλεση και την παρακολούθησή τους.
- Θα πρέπει να υπάρχουν λεπτομερώς καταγεγραμμένες διαδικασίες για κάθε συναλλακτικό κύκλο και δραστηριότητα, στις οποίες θα περιγράφεται αναλυτικά ο τρόπος διεκπεραίωσης των επιμέρους εργασιών, τα εμπλεκόμενα πρόσωπα και τα σημεία ελέγχου, όπως αυτά έχουν καθορισθεί από τη διοίκηση.

- Θα πρέπει να υπάρχει αναλυτικός κανονισμός επιπέδων έγκρισης, ο οποίος θα έχει εγκριθεί από τη διοίκηση.

## 2.6. ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΙ ΕΛΕΓΚΤΕΣ

Ο σύγχρονος οικονομικός κόσμος χαρακτηρίζεται μέχρι σήμερα από έλλειψη κατάλληλα εξειδικευμένων στελεχών στον εσωτερικό έλεγχο κι αυτό αποδεικνύεται περίτρανα από τα αυξημένα κρούσματα απάτης και διαφθοράς, από τα οποία μαστίζονται οι επιχειρήσεις. Ένα από τα επαγγέλματα, που κατεξοχήν συμβάλλουν στην ενίσχυση των επιχειρήσεων και οργανισμών ενάντια σε τέτοια φαινόμενα, είναι αυτό του εσωτερικού ελεγκτή. Η θέση του εσωτερικού ελεγκτή είναι πολύ σημαντική σε κάθε οργανισμό, καθώς είναι εκείνος που επισκοπεί, αξιολογεί και συμβουλεύει ως προς το υφιστάμενο σύστημα εσωτερικού ελέγχου, δηλαδή τις πολιτικές, τις διαδικασίες και τα σημεία ελέγχου που έχουν εγκαθιδρύσει οι διοικήσεις, προκειμένου να επιτευχθούν οι επιχειρησιακοί στόχοι με οικονομικότητα, αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα. Παράλληλα είναι σε θέση να αντιμετωπίζουν επαρκώς τους κινδύνους που τις χαρακτηρίζουν, εξετάζοντας αν ξεπερνιούνται τα αποδεκτά ποσοστά που έχει θέσει η διοίκηση. Βεβαίως, προκειμένου να εξυπηρετήσει επαρκώς τη φύση και τις δραστηριότητες του οργανισμού, που καλείται να υπηρετήσει ο εκάστοτε εσωτερικός ελεγκτής, θα πρέπει να διαθέτει και τα κατάλληλα ακαδημαϊκά προσόντα, δεξιότητες και εμπειρίες. Επίσης, λόγω της διαφορετικότητας των σύγχρονων οικονομικών οργανισμών μία υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου δύναται να απαρτίζεται από οικονομολόγους, λογιστές, μηχανικούς, τεχνικούς πληροφοριακών συστημάτων, κ.ο.κ. Επιπρόσθετα, ένας αποτελεσματικός εσωτερικός ελεγκτής θα πρέπει να είναι επικοινωνιακός, να μπορεί να αποτυπώνει τα γεγονότα αποτελεσματικά στις σχετικές εκθέσεις ελέγχου, να έχει αίσθηση των κινδύνων που χαρακτηρίζουν την επιχείρηση, να προτείνει πιθανούς τρόπους αντιμετώπισής τους και βέβαια να ενημερώνεται συνεχώς. Για το λόγο αυτό, υπάρχουν και οι ανάλογες επαγγελματικές πιστοποιήσεις, βάσει των οποίων οι εσωτερικοί ελεγκτές «υποχρεούνται» να ανανεώνουν τις γνώσεις τους κάθε τρία χρόνια.

Επειδή όμως, δεν έχουν όλες οι εταιρείες τη δυνατότητα επαρκούς στελέχωσης τμημάτων εσωτερικού ελέγχου, κυρίως λόγω περιορισμένου προϋπολογισμού, αρκετές φορές αναγκάζονται να τα στελεχώσουν με 1-2 άτομα και μόνο όπου απαιτείται λαμβάνουν βοήθεια από εμπειρογνώμονες. Έχει άλλωστε παρατηρηθεί σε κάποιες περιπτώσεις, ότι οι συνεργασίες τμημάτων εσωτερικού ελέγχου με εξωτερικούς συμβούλους, που παρέχουν υπηρεσίες εσωτερικού ελέγχου (co-sourcing), έχουν επιφέρει θετικά αποτελέσματα και για τα δύο μέρη, αλλά κυρίως για τον οργανισμό, (Griffiths, 1999).

Ακόμη, επειδή οι δραστηριότητες εσωτερικού ελέγχου χαρακτηρίζονται από έναν ιδιαίτερο ρόλο στο μοντέρνο επιχειρησιακό περιβάλλον, που χαρακτηρίζεται από συνεχείς αλλαγές και σε αρκετές περιπτώσεις συρρίκνωση, οι υπηρεσίες εσωτερικού ελέγχου επιφορτίζονται συχνά με ανάληψη ειδικών έργων, στα οποία έχουν ή τουλάχιστον πρέπει να έχουν συμβουλευτικό ρόλο. Ακόμη, παρατηρείται μετατόπιση της εστίασης των δραστηριοτήτων εσωτερικού ελέγχου από την ανίχνευση και την καταστολή, στην πρόληψη, γεγονός που απαιτεί από τους εσωτερικούς ελεγκτές να διαδραματίζουν πλέον ένα πιο δυναμικό ρόλο για λογαριασμό των οργανισμών που δραστηριοποιούνται. Η εσωτερική συμβουλευτική αποτελεί μέρος αυτού του δυναμικού ρόλου, οπότε στις περιπτώσεις όπου απαιτείται οι εσωτερικοί ελεγκτές να ενεργούν ως εσωτερικοί σύμβουλοι, θα πρέπει να είναι σε θέση να απορρίπτουν τις αποφάσεις που μπορεί να οδηγήσουν σε προβλήματα ελέγχου των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου και να προωθήσουν τις αποφάσεις που μπορεί να βελτιώνουν την παραγωγικότητα της επιχείρησης. Προκειμένου να βοηθήσουν τους οικονομικούς οργανισμούς λοιπόν, επιβάλλεται να συνεργάζονται με την ανώτερη διοίκηση, καθώς οι γνώσεις που έχουν αποκομίσει οι εσωτερικοί ελεγκτές, είναι σίγουρο ότι θα τη βοηθήσουν σε όλες τις πτυχές εφαρμογής των πολιτικών της. Κατά συνέπεια, οι εσωτερικοί ελεγκτές με τη συμβουλευτική τους δράση συνδράμουν ουσιαστικά τους οργανισμούς προς την επίτευξη των επιχειρησιακών τους στόχων.

Σε αυτό το σημείο αξίζει να αναφερθεί, ότι είναι μείζονος σημασίας το γεγονός ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές οφείλουν να είναι πολύ προσεκτικοί, προκειμένου να μη δίνουν την εντύπωση ότι έχουν χάσει την αντικειμενικότητά τους, γιατί κάτι τέτοιο θα οδηγούσε σε απώλεια της αξιοπιστίας τους από το υπόλοιπο ανθρώπινο δυναμικό της οικονομικής οντότητας. Αυτό συνεπάγεται, ότι είναι αναγκαίο να λαμβάνουν προληπτικά μέτρα, προκειμένου να προστατευθεί η ανεξαρτησία τους. Επιπροσθέτως, τονίζεται ότι η απασχόληση τους στις συμβουλευτικές δραστηριότητες της οικονομικής οντότητας εγκυμονεί τον κίνδυνο το πλάνο εσωτερικού ελέγχου να παραμεληθεί και να μην εκτελείται όπως είχε αρχικώς σχεδιασθεί, για το λόγο αυτό θα πρέπει να ορισθούν τα ανάλογα όρια από τους ίδιους.

Μια γενική περιγραφή του ρόλου που καλούνται να υπηρετήσουν οι εσωτερικοί ελεγκτές σε μια επιχειρησιακή οντότητα, όπως παρουσιάστηκε από το Διεθνές Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (1994), ήταν να διασφαλίζουν:

- α) Την επάρκεια των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου των οργανισμών στους οποίους δραστηριοποιούνται.
- β) Τη συμμόρφωση με τις πολιτικές, τα σχέδια, τις διαδικασίες, τους νόμους και τους κανονισμούς.
- γ) Την οικονομική και αποδοτική χρήση των πόρων και την αποτελεσματικότητα των λειτουργιών.

δ) Την επίτευξη των τεθέντων στόχων.

ε) Την προστασία των περιουσιακών στοιχείων.

στ) Την εξασφάλιση της αξιοπιστίας και ακεραιότητας των πληροφοριών.

Επειδή όμως, ανάλογα με τις συνθήκες που επικρατούν και τις ανάγκες κάθε εποχής και ο ρόλος του εσωτερικού ελεγκτή οφείλει να μεταβάλλεται, αποτελεί γεγονός ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές έχουν μετατοπίσει μέρος της εστίασής τους στο στρατηγικό κίνδυνο. Σύμφωνα με τους Allegriani και D'Onza (2003), οι εσωτερικοί ελεγκτές συμβάλλουν στην αποτελεσματικότερη διαχείριση κινδύνου, μέσω της συνδρομής τους στην προσαρμογή της μεθοδολογίας κινδύνου στην επιχείρηση, των συμβουλευτικών υπηρεσιών στις διοικητικές δραστηριότητες κινδύνου που παρέχουν και την εμπειρία τους στην αυτοαξιολόγηση του κινδύνου. Στο πλαίσιο αυτό λοιπόν, σύμφωνα με το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών της Μεγάλης Βρετανίας (IIA-UK and Ireland, 2002), στα καθήκοντά τους έχουν προστεθεί:

- Η επισκόπηση της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνου σε όλο τον οργανισμό και η παροχή βοήθειας στη διαχείριση των κινδύνων.
- Η υποστήριξη στη διαχείριση κινδύνου ως μέλη της επιτροπής κινδύνων και παροχή εργαλείων και τεχνικών αποτελεσματικής διαχείρισης κινδύνου.
- Η εκπαίδευση του προσωπικού στη διαχείριση κινδύνου.
- Η συνεργασία με την επιτροπή ελέγχου και την ανώτατη διοίκηση στη δημιουργία αναφορών για τη διαχείριση κινδύνου.

Σύμφωνα με τα παραπάνω επομένως, δύο είναι οι σαφείς ρόλοι ενός εσωτερικού ελεγκτή. Καταρχήν, οφείλει να είναι καταρτισμένος και να ενημερώνεται συνεχώς. Στη συνέχεια, οφείλει να παρέχει συμβουλευτικές υπηρεσίες στην επιχειρησιακή οντότητα. Όμως, προκειμένου να επιτευχθούν οι ρόλοι του απαραίτητα συστατικά είναι η ανεξαρτησία και η αντικειμενικότητα. Θα πρέπει στο σημείο αυτό να τονίσουμε ότι η ανεξαρτησία ενός εσωτερικού ελεγκτή δεν επηρεάζεται επειδή παρέχει συμβουλευτικές υπηρεσίες στη διοίκηση, π.χ. σχετικά με την αξιολόγηση των κινδύνων και την οργάνωση του κατάλληλου συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Ωστόσο, υπάρχουν κίνδυνοι που μπορεί να επηρεάσουν αρνητικά την ανεξαρτησία των εσωτερικών ελεγκτών κατά την εμπλοκή τους σε τέτοιες διαδικασίες και να θεωρηθεί ότι προσπαθούν να ασκήσουν διοίκηση στον οργανισμό. Η αρχική ευθύνη λοιπόν, για τη διαχείριση του επιχειρησιακού κινδύνου εκχωρείται στα διοικητικά στελέχη, όμως ο εσωτερικός ελεγκτής με την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών και τη συμβολή του στην εκπαίδευση της διοίκησης σε θέματα ενσωμάτωσης διαδικασιών κινδύνου στις επιχειρησιακές δραστηριότητες είναι σε θέση να προσθέσει αξία στην οικονομική μονάδα.



Είναι πολύ σημαντικό επίσης να αναφερθεί ότι, παρόλο που ο προσδιορισμός των κινδύνων της επιχείρησης δεν περιλαμβάνεται στους ρόλους του εσωτερικού ελεγκτή, σε περίπτωση κατά την οποία ο εσωτερικός ελεγκτής εντοπίσει πρόσθετους κινδύνους, κατά τη διάρκεια της εργασίας του, είναι υποχρεωμένος να τους γνωστοποιήσει στη διοίκηση, σαν να ενεργούσε ως πραγματογνώμονας στον τομέα διαχείρισης του κινδύνου. Με άλλα λόγια, οι εσωτερικοί ελεγκτές θα πρέπει να ενεργούν ως σύμβουλοι, ενδυναμώνοντας και καθοδηγώντας τους διευθυντές και το προσωπικό κατά τη διαδικασία διαχείρισης κινδύνου, χωρίς βέβαια να απαιτείται η άμεση ανάμιξή τους στη διαδικασία. Επιπρόσθετα, είναι αναγκαίο να ενεργούν σαν αναλυτές κινδύνου και ελέγχου, λαμβάνοντας υπόψη τους, τόσο το βαθμό στον οποίο οι στόχοι έχουν τεθεί και έχουν διαβιβαστεί σε όλα τα επίπεδα μέσα στην οντότητα και υποστηρίζονται από συνεπείς επιχειρησιακές στρατηγικές, τα σχέδια και τους προϋπολογισμούς, όσο και την επάρκεια των μηχανισμών για τον προσδιορισμό, την ανάλυση και το μετριασμό των επιχειρησιακών κινδύνων που προέρχονται από εξωτερικές και εσωτερικές πηγές, αλλά και την ύπαρξη των μηχανισμών για τον προσδιορισμό και την αντιμετώπιση των στερεότυπων και άλλων δραματικών αλλαγών, που θα μπορούσαν να έχουν επιπτώσεις στην επίτευξη των στόχων της οντότητας. Κι όλα αυτά βεβαίως, χωρίς να υπάρξει συμβιβασμός στην ανεξαρτησία και την αντικειμενικότητά τους.

Ολοκληρώνοντας την παρούσα ενότητα, υπογραμμίζεται ότι λόγω της ευρύτητας του αντικείμενου των Υπηρεσιών Εσωτερικού Ελέγχου τόσο η στελέχωση, όσο και η διαχείριση και αξιολόγηση των ανθρώπινων πόρων πρέπει να διενεργείται με πολύ προσεκτικά βήματα. Τα Διεθνή Επαγγελματικά Πρότυπα Εσωτερικού Ελέγχου (2004) ορίζουν ότι η στελέχωση των Υπηρεσιών Εσωτερικού Ελέγχου θα πρέπει να γίνεται με στελέχη αυξημένης επαγγελματικής ποιότητας και κατάρτισης. Η ευθύνη της στελέχωσης βαρύνει πρωτίστως τους διευθυντές των Υπηρεσιών Εσωτερικού Ελέγχου, ενώ δευτερευόντως βαρύνει τις Διευθύνσεις Ανθρώπινου Δυναμικού. Η διαχείριση όμως των ανθρώπινων πόρων βαρύνει αποκλειστικά το διευθυντή των Υπηρεσιών Εσωτερικού Ελέγχου.

## 2.7. ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Οι αλλαγές που υιοθετήθηκαν από τις διοικήσεις των σύγχρονων οικονομικών μονάδων, είχαν σαν αποτέλεσμα να επηρεάσουν και τον τρόπο διενέργειας του εσωτερικού ελέγχου, ο οποίος μέσα από τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των λειτουργιών και τη δημιουργία υγιών δομών καλείται εντός αυστηρά καθορισμένων χρονοδιαγραμμάτων να καλύψει ένα μεγάλο όγκο δουλειάς, τόσο σε εύρος, όσο και σε ποιότητα, που δε θα μπορούσε να διεκπεραιωθεί με άλλο τρόπο παρά μόνο με κατάλληλο σχεδιασμό και αξιοποίηση των δυνατοτήτων που παρέχει η τεχνολογία. Έτσι η

χρήση, της τεχνολογίας πληροφοριών στη διαδικασία ελέγχου αφενός, αλλά και η διαχείριση της γνώσης που σχετίζεται με τον έλεγχο αφετέρου, αποτέλεσαν τα τελευταία κυρίως έτη για τις μεγάλες ελεγκτικές εταιρίες και τις μεγάλες Διευθύνσεις Εσωτερικού Ελέγχου, στόχο καίριας σημασίας προκειμένου να βελτιώσουν την ποιότητα της εργασίας ελέγχου και την παραγωγικότητα του προσωπικού τους. Θα πρέπει οπωσδήποτε να τονιστεί όμως, ότι και η μετάβαση του εσωτερικού ελέγχου από την επισκόπηση των δικλίδων ασφαλείας στους επιχειρησιακούς κινδύνους, αποτελεί επίσης εχέγγυο, της παραγωγικότητας του προσωπικού, της ποιότητας, της αποτελεσματικότητας και της ακρίβειας της εργασίας του ελέγχου.

Η χρησιμότητα των λειτουργιών διαχείρισης γνώσης είναι εμφανής και στα τρία επίπεδα μιας καλά οργανωμένης Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου. Στο στρατηγικό επίπεδο, δηλαδή στο επίπεδο που σχετίζεται με το μακροπρόθεσμο σχεδιασμό εργασιών, η σχεδίαση των μελλοντικών δραστηριοτήτων μιας Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου επιβάλλεται να γίνει εξετάζοντας την υπάρχουσα γνώση αφενός και τη γνώση που σχετίζεται με μελλοντικές διαδικασίες αφετέρου. Στο τακτικό επίπεδο η Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου προσπαθεί να προσδιορίσει και να τυποποιήσει την υπάρχουσα γνώση, να αποκτήσει νέα γνώση για μελλοντική χρήση και να την αρχειοθετήσει σε ειδικές βάσεις. Ακόμη, πρέπει να δημιουργήσει συστήματα πληροφοριών τέτοια που θα επιτρέπουν την αποδοτική χρήση της γνώσης ελέγχου μέσα στην υπηρεσία. Τέλος, στο τεχνικό επίπεδο, η γνώση ελέγχου χρησιμοποιείται στην καθημερινή πρακτική διεξαγωγής της ελεγκτικής εργασίας από τους ελεγκτές που την αξιοποιούν στην εκτέλεση των καθημερινών τους καθηκόντων και που πρέπει να μπορούν να έχουν πρόσβαση στη χρήσιμη γνώση στον κατάλληλο τόπο και χρόνο.

## 2.8. ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ – ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΕΛΕΓΧΟΥ

Η εταιρική διακυβέρνηση αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο για την οργάνωση αποτελεσματικών συστημάτων εσωτερικού ελέγχου στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Ο όρος «εταιρική διακυβέρνηση» ουσιαστικά περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο οι οικονομικοί οργανισμοί διοικούνται και ελέγχονται. Σύμφωνα με τις αρχές εταιρικής διακυβέρνησης του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ), οι οποίες αποτελούν σημείο αναφοράς διεθνώς, η εταιρική διακυβέρνηση λογίζεται ως ένα σύστημα σχέσεων μεταξύ της διοίκησης, του διοικητικού συμβουλίου, των μετόχων και των λοιπών ενδιαφερόμενων μερών του οικονομικού οργανισμού. Επιπλέον, συνιστά τη δομή μέσω της οποίας προσεγγίζονται και τίθενται οι στόχοι του οικονομικού οργανισμού. Εν συνεχεία, εντοπίζονται οι βασικοί κίνδυνοι που αντιμετωπίζει κατά τη λειτουργία του, προσδιορίζονται τα μέσα επίτευξης των εταιρικών στόχων, ενώ παράλληλα οργανώνεται το σύστημα διαχείρισης κινδύνων, με άμεσο αποτέλεσμα να καθίσταται δυνατή η



παρακολούθηση της απόδοσης της διοίκησης κατά τη διαδικασία εφαρμογής των προαναφερθέντων. Ταυτόχρονα, υπογραμμίζεται ο ρόλος της καλής εταιρικής διακυβέρνησης στην προώθηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, όσον αφορά αφενός στην αποτελεσματικότητα της εσωτερικής οργάνωσης και αφετέρου στο χαμηλότερο κόστος κεφαλαίου. Τονίζεται δε ιδιαίτερος, η αυξημένη διαφάνεια που δύναται να προάγει στο σύνολο της οικονομικής δραστηριότητας, όχι μόνο στους ιδιωτικούς, αλλά και στους δημόσιους οργανισμούς.

Ο στόχος που επιδιώκουν οι αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης είναι η υπεύθυνη οργάνωση, η λειτουργία, η διοίκηση και ο έλεγχος της οικονομικής οντότητας με μακροπρόθεσμο στόχο τη μεγιστοποίηση της αξίας της και τη διαφύλαξη των έννομων συμφερόντων όλων όσων συνδέονται με αυτήν. Άλλωστε όπως προαναφέρθηκε, οι αρχές εταιρικής διακυβέρνησης επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο τίθενται και επιτυγχάνονται οι εταιρικοί στόχοι, υιοθετούνται συστήματα παρακολούθησης και αποτίμησης κινδύνων, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο εξασφαλίζεται η διαφάνεια και προάγεται η ανταγωνιστικότητα μιας οικονομικής μονάδας.

Σε γενικές γραμμές πάντως, αντικειμενικός σκοπός των αρχών της εταιρικής διακυβέρνησης είναι:

- Η προστασία των δικαιωμάτων και των συμφερόντων των μετόχων.
- Η διασφάλιση της κατάλληλης σύνθεσης του διοικητικού συμβουλίου, η οποία θα εκπληρώνει τα κριτήρια ανεξαρτησίας και σαφούς διαχωρισμού αρμοδιοτήτων από τα όργανα διοίκησης.
- Η δημιουργία οργάνων διοίκησης με σαφείς ρόλους, τα οποία θα εξισορροπούν τα προσόντα και την εμπειρία των στελεχών με τις απαιτήσεις, τη φύση και το εύρος των εταιρικών δραστηριοτήτων.
- Ο καθορισμός συστημάτων ανταμοιβών, αξιολόγησης και ανάπτυξης, τέτοιων ώστε να προσελκύουν και να διατηρούν στελέχη με ικανότητες και βέβαια να επιτυγχάνουν την απόδοση που απαιτείται από τους μετόχους.
- Η υποστήριξη της διαφάνειας, της ακεραιότητας και της υπευθυνότητας στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων.
- Η ανάπτυξη συγκεκριμένων εταιρικών διαδικασιών, οι οποίες θα απεικονίζουν τον τρόπο καθημερινής εργασίας και θα διασφαλίζουν ένα αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου, το οποίο θα λειτουργεί σύμφωνα με τις σύγχρονες θεωρίες διαχείρισης κινδύνων.
- Η ικανοποίηση των αναγκών για ορθή, έγκαιρη και επαρκή παροχή πληροφοριών προς κάθε ενδιαφερόμενο σχετικά με την πορεία της επιχείρησης.
- Η ευαισθητοποίηση σε θέματα κοινωνικής ευθύνης.

Βέβαια, αποτελεί αδιαμφισβήτητο γεγονός ότι η υπεύθυνη εταιρική διακυβέρνηση περιλαμβάνει επιπροσθέτως και την ευαισθητοποίηση των υπαλλήλων της επιχειρησιακής οντότητας στη σωστή διαχείριση των εμπιστευτικών πληροφοριών που περιέρχονται στην κατοχή τους και στην απαγόρευση χρήσης τους για την αποκόμιση ίδιου οφέλους. Μάλιστα, μέσα από συγκεκριμένες διαδικασίες και πρακτικές καλούνται όλοι να διατηρούν υψηλό επίπεδο επαγγελματικής δεοντολογίας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους, αλλά και στις σχέσεις τους με τις δημόσιες αρχές.

Επίσης, με την εγκαθίδρυση του πλαισίου αρχών εταιρικής διακυβέρνησης, η επιχειρησιακή μονάδα περνάει το μήνυμα ότι είναι κατάλληλα εξοπλισμένη, ώστε να ανταγωνιστεί, να διατηρήσει και να προωθήσει την εμπιστοσύνη των επενδυτών, τόσο εντός όσο και εκτός των συνόρων της χώρας. Παράλληλα, το ίδιο σημαντική θεωρεί την επαγρύπνηση για τη διαρκή ανασκόπηση όλων των παραπάνω πρακτικών, έτσι ώστε να επιβεβαιώνεται ότι συνεχίζουν να ανταποκρίνονται στις τοπικές και διεθνείς εξελίξεις.

Στην Ελλάδα, το πλαίσιο εταιρικής διακυβέρνησης έχει αναπτυχθεί κυρίως μέσω της υιοθέτησης υποχρεωτικών κανόνων, όπως ο Νόμος 3016/2002, που επιβάλλει τη συμμετοχή μη εκτελεστικών και ανεξάρτητων μη εκτελεστικών μελών στα διοικητικά συμβούλια των ελληνικών εισηγμένων εταιρειών, τη θέσπιση και τη λειτουργία μονάδας εσωτερικού ελέγχου και την υιοθέτηση εσωτερικού κανονισμού λειτουργίας. Επιπλέον, ένα πλήθος άλλων νομοθετικών πράξεων ενσωμάτωσαν στο ελληνικό νομοθετικό πλαίσιο τις ευρωπαϊκές οδηγίες εταιρικού δικαίου, δημιουργώντας νέους κανόνες εταιρικής διακυβέρνησης, όπως ο Νόμος 3693/2008, που επιβάλλει τη σύσταση επιτροπών ελέγχου, καθώς και σημαντικές υποχρεώσεις γνωστοποίησης, όσον αφορά στο ιδιοκτησιακό καθεστώς και τη διακυβέρνηση μιας οικονομικής μονάδας. Επιπρόσθετα, ο Νόμος 3884/2010 αφορά σε δικαιώματα των μετόχων και πρόσθετες εταιρικές υποχρεώσεις γνωστοποιήσεων προς τους μετόχους στο πλαίσιο της προετοιμασίας της Γενικής τους Συνέλευσης. Αξίζει να σημειωθεί, ότι ο Νόμος 3873/2010, είναι εκείνος που ενσωμάτωσε στην ελληνική έννομη τάξη την Οδηγία 2006/46/EC4 της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ως υπενθύμιση της ανάγκης θέσπισης του Κώδικα. Τέλος και ο Νόμος περί ανωνύμων εταιρειών (Ν. 2190/1920, τον οποίον τροποποιούν πολλές από τις παραπάνω αναφερόμενες διατάξεις νόμων) περιλαμβάνει βασικούς κανόνες διακυβέρνησής τους.

Σημαντικό παράγοντα στις διεργασίες της εταιρικής διακυβέρνησης μιας επιχειρησιακής οντότητας αποτελεί η επιτροπή ελέγχου, η οποία μάλιστα υποχρεούται να απαρτίζεται και από ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη του διοικητικού συμβουλίου. Ο ρόλος των μελών της επιτροπής

ως προς την εταιρική διακυβέρνηση, τη διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων και το σύστημα εσωτερικού ελέγχου των εταιρειών είναι:

- Να ζητούν οποιαδήποτε πληροφορία ή άλλη βοήθεια κρίνουν σκόπιμη από οποιοδήποτε στέλεχος ή υπάλληλο της εταιρείας ή από οποιοδήποτε τρίτο μέρος με το οποίο συνεργάζεται η εταιρεία.
- Να ζητούν την παρουσία στις συναντήσεις τους, οποιουδήποτε υπαλλήλου ή στελέχους της εταιρείας κρίνουν απαραίτητο.
- Να έχουν πρόσβαση σε οποιοδήποτε έντυπο, υλικό και άυλο στοιχείο της εταιρείας, όπως αρχεία, τραπεζικούς λογαριασμούς κ.τ.λ. και σε οποιαδήποτε υπηρεσία κρίνουν αναγκαίο για τη διεκπεραίωση του έργου τους.
- Να χρησιμοποιήσουν οποιοδήποτε πηγές, όπως συνεργασία με νομικούς συμβούλους ή άλλους εξωτερικούς συνεργάτες, που θα κριθούν απαραίτητοι στο έργο τους.
- Να αξιολογεί εάν η διοίκηση έχει θέσει το κατάλληλο πλαίσιο λειτουργίας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου κατανοώντας την σημαντικότητα της διαχείρισης κινδύνων και του εσωτερικού ελέγχου σε όλα τα επίπεδα.
- Να επιβεβαιώνει ότι οι συστάσεις του εσωτερικού και του εξωτερικού ελέγχου εφαρμόζονται από τη διοίκηση.

Η επιτροπή ελέγχου οφείλει να αναφέρει άμεσα στο διοικητικό συμβούλιο οποιοδήποτε περιορισμό ή άλλη παρακώλυση τεθεί στο έργο της, από οποιοδήποτε υπάλληλο ή διευθυντικό στέλεχος της εταιρείας. Τέλος, η επιτροπή ελέγχου αποτελεί αφενός σημαντικό παράγοντα αναγνώρισης των επιχειρηματικών κινδύνων και των κύριων αιτίων που τους προκαλούν και αφετέρου δύναται να εκτιμά κατά πόσο οι κύριες αιτίες μπορεί να οδηγήσουν σε αρνητικές επιπτώσεις σε περίπτωση που δεν αντιμετωπιστούν επαρκώς. Άλλωστε, όπως έχει αναφερθεί προηγουμένως και για την υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου, ο ρόλος της, αν ενεργεί σωστά και μεθοδικά, θα πρέπει να είναι προληπτικός και να προσθέτει αξία στην επιχειρησιακή οντότητα.

### **3. ΚΙΝΔΥΝΟΣ**

#### **3.1. ΟΡΙΣΜΟΣ**

Ο κίνδυνος είναι εμφανής σε όλες τις δραστηριότητες, όλων των οργανισμών ανεξάρτητα από το σκοπό και τη διάρθρωση των λειτουργιών τους και μπορεί να προέρχεται από τη δραστηριότητα της επιχείρησης, το εξωτερικό της περιβάλλον, τις ενέργειες και τις αποφάσεις του διοικητικού συμβουλίου και της διοίκησης (Crawford and Stein, 2002). Είναι γεγονός πάντως, ότι

στις σύγχρονες επιχειρήσεις με το ασταθές διεθνές περιβάλλον δραστηριοποίησης και τις πολλές λειτουργίες δραστηριοποίησης δημιουργούνται συνεχώς νέοι κίνδυνοι.

Με την έννοια του κινδύνου εννοούμε ένα γεγονός, το οποίο μπορεί να οδηγήσει σε εταιρική ζημία, συμπεριλαμβανομένων και των χαμένων ευκαιριών από ενέργειες που δεν έγιναν από τη διοίκηση της εταιρείας. Με άλλα λόγια, οι ενέργειες στις οποίες τολμάει να προχωρήσει μια οικονομική μονάδα, που εξαρτώνται από το βαθμό ελευθερίας που έχει μέσα από ένα πλήθος επιλογών, προσδιορίζουν την έννοια του κινδύνου. Σε αυτή συμπεριλαμβάνονται τόσο οι εσωτερικοί, όσο και οι εξωτερικοί προς την επιχείρηση κίνδυνοι, δηλαδή τόσο αυτοί που δύναται να προβλεφθούν και να διαχειρισθούν κατάλληλα από την επιχείρηση, όσο και αυτοί που δεν μπορούν να ελεγχθούν απόλυτα από αυτή. Άλλωστε, η αδυναμία απόλυτου ελέγχου των επιχειρησιακών λειτουργιών και δραστηριοτήτων αποτελούν αναπόφευκτο γεγονός στις σύγχρονες επιχειρήσεις, καθώς σχεδόν πάντοτε υπάρχουν γεγονότα που δεν μπορούν να ελεγχθούν ή να προβλεφθούν απόλυτα.

Ο όρος κίνδυνος έχει ενεργητικό και όχι παθητικό χαρακτήρα. Η έννοια δηλαδή του κινδύνου σε πολύ μεγάλο βαθμό είναι στενά συνδεδεμένη με αντίστοιχες επιλογές, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν υπάρχουν κίνδυνοι απρόβλεπτοι, που εάν ήταν γνωστοί εκ των προτέρων, θα οδηγούσαν σε διαφορετικές αποφάσεις. Η έννοια του κινδύνου, σύμφωνα με τους Selim και McNamee (1998), περιλαμβάνει την αβεβαιότητα ότι κάποιο γεγονός ή γεγονότα μπορεί να έχουν σημαντική αρνητική επίπτωση στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Επομένως, οι κίνδυνοι μπορεί να θεωρηθεί ότι ανακύπτουν με δύο τρόπους, είτε ως άμεσες απειλές, οι οποίες μπορούν να οδηγήσουν στην αποτυχία επίτευξης των στόχων, είτε ως ευκαιρίες, οι οποίες μπορούν να προσφέρουν ένα βελτιωμένο τρόπο για την επίτευξη των στόχων.

Ο βαθμός ανάληψης κινδύνου και η ικανότητα διαχείρισής του είναι δύο από τους κινητήριους μοχλούς ανάπτυξης ενός οικονομικού συστήματος, αρκεί να αναλογιστεί κάποιος ότι ο κίνδυνος είναι θετικά συσχετισμένος με την οικονομική απόδοση. Η επιτυχία μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού έγκειται στη δυνατότητα της να είναι ευέλικτη και να προσαρμόζεται στις καταστάσεις, ενώ μια ορθή προσέγγιση του κινδύνου θα πρέπει να λαμβάνει πάντοτε υπόψη της τις αλλαγές στην εκάστοτε αγορά.

Θα πρέπει να τονιστεί σε αυτό το σημείο, ότι ο κίνδυνος από μόνος του δε σημαίνει τίποτα, παρά μόνο όταν συνδεθεί με την κατεύθυνση που οδεύει η επιχείρηση και με τους στόχους που θέλει να πετύχει. Ο κίνδυνος να μην επιτευχθούν οι τιθέμενοι στόχοι επηρεάζει την επιχείρηση, γιατί διακυβεύει την οικονομική της ανάπτυξη και σε αρκετές περιπτώσεις απειλεί ακόμη και τη βιωσιμότητά της. Επομένως, όταν καθορίζονται η αποστολή και οι στόχοι μιας οικονομικής

οντότητας, είναι απαραίτητο να λαμβάνονται υπόψη οι πιθανοί κίνδυνοι, έτσι ώστε η στοχοθέτηση να ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα.

Μια ακόμη πτυχή που θα πρέπει να εξεταστεί, είναι το είδος της επίδρασης του κινδύνου στους στόχους της επιχείρησης. Η επίδραση αυτή μπορεί να είναι είτε θετική, δηλαδή ευκαιρία, είτε αρνητική, δηλαδή απειλή. Κατά συνέπεια, αποτελεσματική διαχείριση κινδύνων δεν σημαίνει απαραίτητα αμυντική τακτική από πλευράς της οικονομικής οντότητας, αλλά και αξιοποίηση των ευκαιριών που παρουσιάζονται, με ανάλογη ανάληψη κινδύνων και φυσικά περιορισμό των απειλών μέσω κέντρων ελέγχου. Ως άμεση συνεπαγωγή λοιπόν, τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου στα πλαίσια της αξιολόγησης και διαχείρισης κινδύνων θα πρέπει να αντιμετωπίζονται όχι μόνο ως μέσα περιορισμού τους, αλλά και ως εργαλεία αξιοποίησης ευκαιριών.

### 3.2. ΕΙΔΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, λέγοντας κίνδυνο νοείται η έκθεση μίας οντότητας σε αβέβαιες μεταβολές και η δημοφιλέστερη ερμηνεία του δίνει έμφαση σε αρνητική μεταβολή. Οι προκλήσεις που καλείται να αντιμετωπίσει μια εταιρεία είναι συνεχείς και ποικίλες και δύνανται να κατηγοριοποιηθούν σε διαφορετικές κατηγορίες ανάλογα με τη φύση τους, π.χ. κίνδυνοι πληροφόρησης, τη λειτουργία ή τη δραστηριότητα της επιχείρησης που απειλούν, π.χ. κίνδυνοι πωλήσεων, τους διάφορους ενδιαφερόμενους της οντότητας π.χ. χρηματοοικονομικοί κίνδυνοι, καθώς επίσης και σε οποιοδήποτε συνδυασμό των ανωτέρω. Μάλιστα, η κατηγοριοποίηση των κινδύνων, σε συνδυασμό με την ανάπτυξη μεθοδολογίας αναγνώρισης, αξιολόγησης, ταξινόμησης και διαχείρισής τους, διαφέρει από εταιρεία σε εταιρεία, ιδιαίτερα όταν σχετίζεται με εταιρείες που ανήκουν σε διαφορετικούς κλάδους δραστηριοποίησης.

Μια γενικότερη διάκριση των κινδύνων αφορά σε τεχνικούς, οικονομικούς και κοινωνικοπολιτικούς. Ειδικότερα, οι κυριότερες κατηγορίες κινδύνων που αντιμετωπίζουν οι σύγχρονες οικονομικές μονάδες εμφανίζονται παρακάτω:

1. Επιχειρηματικοί κίνδυνοι (business risks): Σχετίζονται με τον κλάδο παραγωγής στον οποίο ανήκει η επιχείρηση και με την αγορά στην οποία δραστηριοποιείται.
2. Εμπορικοί κίνδυνοι ή κίνδυνοι Αγοράς (market risks): Είναι οι κίνδυνοι που διατρέχουν οι συναλλασσόμενοι από ανώμαλες εξελίξεις στην αγορά ή απώλειες που πιθανόν να προκύψουν έπειτα από λανθασμένες κινήσεις της οικονομικής οντότητας στην αγορά. Επιπροσθέτως, είναι ο κίνδυνος που δημιουργείται από την έκθεση του συμμετέχοντος σε μία ανεπιθύμητη μεταβολή στο κόστος ή την απόδοση ενός περιουσιακού του στοιχείου έπειτα από μία μεταβολή στην αγοραία τιμή. Σημαντικό παράγοντα δημιουργίας εμπορικών κινδύνων αποτελεί επίσης και το δυσμενές οικονομικό περιβάλλον στο οποίο βρίσκεται μια χώρα.

3. Πιστωτικοί κίνδυνοι (credit risks): Αφορούν την πιθανότητα αδυναμίας της επιχείρησης να εκπληρώσει τις χρηματικές της υποχρεώσεις. Αντίστοιχα, είναι ο κίνδυνος η επιχείρηση να μην εισπράξει τις απαιτήσεις της.

4. Κίνδυνοι ρευστότητας (liquidity risks): Εμφανίζεται όταν υπάρχει ετεροχρονισμός μεταξύ απαιτήσεων και υποχρεώσεων. Μεταφράζεται σε μείωση κερδών, κεφαλαίων και ενεργητικού κι εκφράζεται με την αδυναμία κάλυψης των τρεχουσών υποχρεώσεων λόγω έλλειψης ρευστών διαθεσίμων.

5. Λειτουργικοί κίνδυνοι (operational risks): Είναι ο κίνδυνος που απορρέει από ανεπαρκείς εσωτερικές διαδικασίες ή παραβιάσεις των διαδικασιών αυτών, ανθρώπινη συμπεριφορά ή από εξωτερικούς παράγοντες. Χαρακτηρίζεται από απροσδόκητες ζημιές που δύνανται να προκύψουν από δυσλειτουργίες στο σύστημα διοίκησης και πληροφόρησης του οργανισμού, σε συστήματα υποστήριξης και ελέγχου και στις γενικότερες διαδικασίες. Ο λειτουργικός κίνδυνος περιλαμβάνει, αλλά δεν περιορίζεται, συναλλαγές χωρίς εξουσιοδότηση, υπέρβαση ορίων, απάτη στις συναλλαγές, ανεπάρκεια του εσωτερικού ελέγχου, παλαιά συστήματα τεχνολογίας πληροφόρησης κ.ά. Ορισμένες φορές μάλιστα, οι κίνδυνοι αυτής της κατηγορίας προκύπτουν από λανθασμένους χειρισμούς του ανθρώπινου δυναμικού λόγω της απουσίας επαρκούς γνώσης, ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης και εκπαίδευσης. Στο πεδίο των λειτουργικών κινδύνων εμπίπτουν και οι κίνδυνοι που απορρέουν από τη νομική κάλυψη των θεμάτων της επιχείρησης και την ευρύτερη εφαρμογή του νομοκανονιστικού πλαισίου.

6. Νομικοί κίνδυνοι (legal risks): Εμφανίζονται σε περιπτώσεις μη τήρησης συμβολαίων και συμβάσεων ή όταν δεν υπάρχουν επαρκή συνοδευτικά έγγραφα. Σε γενικές γραμμές, αφορούν σε καταστάσεις που είναι αντίθετες με το νομικό πλαίσιο της χώρας στην οποία δραστηριοποιείται η οντότητα.

7. Κίνδυνος Διασύνδεσης (Interconnection Risk): Είναι ο κίνδυνος που προκύπτει μεταξύ δυο παραγόντων που θεωρούνται εσωτερικοί σε περιουσιακά στοιχεία, τίτλους, υποχρεώσεις, βιομηχανίες ακόμη και οικονομίες. Τα πιο εύκολα αναγνώσιμα είδη κινδύνου διασύνδεσης είναι ο κίνδυνος συσχέτισης (correlation risk) και ο κίνδυνος βάσης (basis risk).

Οι παραπάνω κίνδυνοι μπορούν να κατηγοριοποιηθούν περαιτέρω ανάλογα μάλιστα με τις ανάγκες κάθε επιχείρησης σε:

#### **1. Ενδογενείς και εξωγενείς κινδύνους.**

**Ενδογενής κίνδυνος** είναι ένα γεγονός που δημιουργείται από το εσωτερικό του οργανισμού ή μέσα στα όρια των δραστηριοτήτων του, π.χ. αποδιοργάνωση των πληροφοριακών συστημάτων, ανεπάρκεια της επιτροπής ελέγχου κ.λπ.



**Εξωγενής κίνδυνος** είναι ένα γεγονός που δημιουργείται εκτός της περιοχής ελέγχου του οργανισμού, π.χ. φωτιά σε διπλανό εργοστάσιο, νέες νομοθεσίες, μεταβολές στις ανάγκες του καταναλωτικού κοινού κ.τ.λ.

## **2. Οικονομικούς, ανθρώπινους, φυσικούς και βιομηχανικούς κινδύνους.**

**Οικονομικός Κίνδυνος** είναι αυτός που προκαλείται από μία μη αναμενόμενη αλλαγή στις συνθήκες της αγοράς και του οικονομικού περιβάλλοντος που δραστηριοποιείται ο οργανισμός.

**Ανθρώπινος κίνδυνος** είναι αυτός που προκαλείται από την ανθρώπινη δράση (απιστίες, απάτες κ.λπ.).

**Φυσικός κίνδυνος** είναι αυτός, η πιθανότητα του οποίου να επέλθει εξαρτάται από τη φύση (σεισμοί, πλημμύρες κ.λπ.).

**Βιομηχανικός κίνδυνος** είναι εκείνος που προκαλείται από ανθρώπινες δραστηριότητες, που όμως δεν σχετίζονται άμεσα με την ηθελημένη ή αθέλητη ανθρώπινη δράση (ελλείψεις, παραλείψεις κ.λπ.).

## **3. Θελημένους και αθέλητους κινδύνους**

**Θελημένο κίνδυνο** αποτελούν οι ενέργειες ενός ατόμου να τροποποιήσει ένα σύστημα με πρόθεση να το βελτιώσει, αλλά αποτυγχάνει να τεκμηριώσει τις αλλαγές. Επίσης, η ενέργεια που δεν υλοποιείται και η αποχή από την ενέργεια με σκοπό να προκληθεί ζημιά σε ένα τρίτο μέρος ή να επιτευχθεί παράνομο όφελος από τη συμμετοχή του. Στις περισσότερες περιπτώσεις οι παραλείψεις αυτές αποτελούν εγκληματική δραστηριότητα (απάτες, κλοπές, δολιοφθορές). Ανάλογα με την πρόθεση, τα άτομα αυτά πρέπει να διακρίνονται σε αυτά που ενεργούν με βάση το κέρδος και σε αυτά που αστοχούν χωρίς την επιδίωξη κέρδους.

**Μη θελημένοι κίνδυνοι** είναι αυτοί που προκαλούνται ως αποτέλεσμα λάθους ή αμέλειας, απροσεξίας ή αδιαφορίας, κατά την άσκηση κάποιου καθήκοντος. Αυτοί οι κίνδυνοι μπορούν να προκαλούνται τη στιγμή της ζημιάς, καθώς επίσης και πριν επέλθει η ζημιογόνος κατάσταση.

## **4. Συστηματικός και μη συστηματικός κίνδυνος**

**Ο συστηματικός κίνδυνος** δημιουργείται από μη πιθανολογούμενα γεγονότα, όπως αυτά που μπορούν να συμβούν ταυτόχρονα και όχι αυτά που οφείλονται σε καθαρή τύχη. Αυτό σημαίνει πως ο συστηματικός κίνδυνος δεν αποτελείται από πολλούς ασυσχέτιστους μεταξύ τους κινδύνους. Οι ζημιές που οφείλονται στις γενικές οικονομικές συνθήκες αποτελούν ένα συστηματικό κίνδυνο και όλοι οι οικονομικοί παράγοντες συμμετέχουν το ίδιο. Όταν για παράδειγμα, αυξάνονται τα επιτόκια των τραπεζών, οι αυξήσεις αφορούν όλες τις οικονομικές μονάδες και οι συγκεκριμένοι κίνδυνοι δεν είναι ασφαλίσιμοι.

**Ο μη συστηματικός κίνδυνος** δημιουργείται από μια σειρά γεγονότων, η επέλευση των οποίων είναι τυχαία. Αυτοί οι κίνδυνοι είναι ιδιαίτερος σοβαροί για κάθε οικονομική οντότητα, όμως μπορούν να περιοριστούν ή να μετακυλιστούν με ανάπτυξη μέτρων προστασίας, ασφάλιση κ.λπ.

Μία άλλη κατηγοριοποίηση των κινδύνων σχετίζεται με το εσωτερικό περιβάλλον της οντότητας και περιλαμβάνει τους λειτουργικούς κινδύνους που σχετίζονται με τις εφαρμοζόμενες πολιτικές, διαδικασίες και πρακτικές της. Περιλαμβάνουν τις έννοιες της αποτελεσματικής διαχείρισης και προστασίας των περιουσιακών στοιχείων της οικονομικής μονάδας, την επαρκή σύνδεση τους με την επιχειρησιακή στρατηγική, καθώς επίσης και με την παραγωγή της κατάλληλης πληροφόρησης τόσο προς το εσωτερικό, όσο και προς το εξωτερικό περιβάλλον της. Οι σημαντικότεροι κίνδυνοι που χαρακτηρίζουν το εσωτερικό περιβάλλον της οντότητας μπορούν να κατηγοριοποιηθούν στις ακόλουθες κατηγορίες:

✚ **Λειτουργικοί Κίνδυνοι – Κίνδυνοι Παραγωγής (Operational – Production Risks):** Σε αυτή την κατηγορία μπορεί να ενταχθούν οι κίνδυνοι από μη ικανοποίηση των πελατών (Customer Satisfaction risks), κίνδυνοι που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό (Human Resource risks), όπως είναι για παράδειγμα η έλλειψη κινήτρων που μπορεί να οδηγήσει σε μειωμένη παραγωγικότητα, κίνδυνοι που σχετίζονται με την επαρκή διαχείριση της γνώσης του οργανισμού (Knowledge Capital risks), κίνδυνοι από μη αποτελεσματική και έγκαιρη ανάπτυξη νέων προϊόντων (Product Development risks), κίνδυνοι μη αποδοτικής παραγωγής κυρίως σε όρους ποιότητας και κόστους (Production Efficiency risks), κίνδυνοι από μη έγκαιρη και κατάλληλη προμήθεια απαραίτητων υλικών και προμηθειών (Sourcing or Supplier risk), κίνδυνοι από μη κατάλληλη διακίνηση των προϊόντων (Distribution risk), κίνδυνοι από μη αποτελεσματική συνεργασία με διάφορους συνεργάτες της επιχείρησης (Partnering risk), κίνδυνοι από μη συμμόρφωση με τους νόμους, αλλά και τις πολιτικές και τις διαδικασίες της επιχείρησης (Compliance risks), κίνδυνοι από παραγωγή ελαττωματικών ή με προβλήματα στην ποιότητα προϊόντων (Product or Service failure risk), περιβαλλοντικοί κίνδυνοι (Environmental risks), κίνδυνοι υγιεινής και ασφάλειας (Health and Safety risks) και τέλος κίνδυνοι που σχετίζονται με την φθορά της εμπορικής επωνυμίας της επιχείρησης (Brand Erosion risks).

✚ **Κίνδυνοι που σχετίζονται με το προσωπικό του οργανισμού (Human Resource – Empowerment Risks):** Σε αυτή την κατηγορία εντοπίζονται πολύ σημαντικές παράμετροι κινδύνων που σχετίζονται με το προσωπικό των οργανισμών, καθώς η καταλληλότητα και η επάρκεια του ανθρώπινου δυναμικού θεωρείται πολύ κρίσιμη για την επιτυχία των επιχειρησιακών στόχων. Περιλαμβάνονται διάφοροι κίνδυνοι όπως ο κίνδυνος εξουσιοδότησης (Empowerment risk), ο οποίος χαρακτηρίζεται από την υπέρβαση των αρμοδιοτήτων και των εξουσιοδοτήσεων από



μέρους των εργαζομένων, την επιλογή ηγεσίας που να μην μπορεί να εμπνεύσει το ανθρώπινο δυναμικό της επιχειρησιακής οντότητας (Leadership risk), ο κίνδυνος που απορρέει από τους εξωτερικούς ή προσωρινούς συνεργάτες της επιχείρησης (Outsourcing risks), ο κίνδυνος από έλλειψη κινήτρων στο ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας που μπορεί να οδηγήσει σε μειωμένη παραγωγικότητα (Performance Incentives risk), κίνδυνος από μη έγκαιρη προσαρμογή στις αλλαγές που συντελούνται στον οργανισμό είτε μεμονωμένα, είτε σαν μέρος ενός συνολικού στρατηγικού σχεδίου, όπως π.χ. εφαρμογή προγράμματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Change Readiness risk), κίνδυνος μη κατάλληλης και επαρκούς επικοινωνίας μεταξύ στελεχών, λειτουργιών και δραστηριοτήτων, καθώς επίσης και λοιποί κίνδυνοι μικρότερης σημασίας.

✚ Κίνδυνοι Συστημάτων Πληροφορικής – Τεχνολογικοί Κίνδυνοι (Information Systems Risk – Technology Risks): Μία από τις σημαντικότερες κατηγορίες κινδύνων είναι η σχετιζόμενη με τα συστήματα πληροφορικής της επιχείρησης η οποία μπορεί να εμφανίζεται είτε με τη μη αποτελεσματική λειτουργία αυτών, είτε με τους κινδύνους που σχετίζονται με την ασφάλεια και την πρόσβαση σε εμπιστευτικά δεδομένα. Οι παράμετροι κινδύνων που συνιστούν αυτή την κατηγορία είναι ο κίνδυνος σχετικότητας (Relevance risk) των πληροφοριών και αναφορών που παράγονται σε σχέση με τις επιθυμητές πληροφορίες από πλευράς διοίκησης, ο κίνδυνος ακεραιότητας (Integrity risk) των συστημάτων πληροφορικής από μη εξουσιοδοτημένους χρήστες ή τρίτα μέρη δια μέσου προσβάσεως σε εμπιστευτικά ή προσωπικά δεδομένα που μπορεί να συνδέονται και με σχετικούς νόμους ή πολιτικές της οντότητας, όπως επίσης και η παραγωγή ορθής και πλήρους πληροφόρησης. Άλλοι κίνδυνοι που σχετίζονται με τα συστήματα πληροφορικής είναι ο κίνδυνος μη εγκεκριμένης πρόσβασης (Authorization risk), ο κίνδυνος διαθεσιμότητας και απρόσκοπτης λειτουργίας των συστημάτων πληροφορικής (Availability risk) και ο κίνδυνος από τη μη ύπαρξη κατάλληλης υποδομής πληροφοριακών συστημάτων (Infrastructure risk).

✚ Κίνδυνοι Απάτης – Κίνδυνοι Ακεραιότητας (Fraud Risks – Integrity Risks): Σε αυτή την κατηγορία κινδύνων περιλαμβάνονται οι παράμετροι που σχετίζονται με τη διενέργεια απάτης είτε από τα στελέχη και το προσωπικό της εταιρείας, είτε από τρίτα μέρη. Περιλαμβάνεται ο κίνδυνος απάτης από την ανώτατη διοίκηση της εταιρείας προς τους μετόχους και λοιπούς stakeholders της εταιρείας, π.χ. παραποίηση οικονομικών καταστάσεων, καταχρήσεις κ.ά. (Management Fraud risk), ο κίνδυνος διενέργειας απάτης από το προσωπικό της εταιρείας ή τρίτα μέρη με αρνητικό οικονομικό αντίκτυπο για την επιχείρηση (Employee & Third party Fraud risk), η διενέργεια παράνομων πράξεων από τη διοίκηση ή το προσωπικό της εταιρείας

γεγονός που μπορεί να συντελέσει σε αρνητική φήμη στην επιχείρηση ή σε επιβολή προστίμων (Illegal Acts risk), ο κίνδυνος από μη εξουσιοδοτημένη χρήση στοιχείων και πληροφοριών που έχει στη διάθεση της η οντότητα, όπως χρήση ευαίσθητων προσωπικών δεδομένων (Unauthorized Use risk) και ο κίνδυνος δημιουργίας κακής φήμης προς το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (Reputation risks).

- ✚ Χρηματοοικονομικοί Κίνδυνοι (Financial Risks): Σε αυτή την κατηγορία κινδύνων περιλαμβάνεται μια σειρά παραμέτρων που μπορεί να έχουν αρνητικό αντίκτυπο στην αποτελεσματική διαχείριση των χρηματικών διαθεσίμων της εταιρείας, καθώς και σε θέματα κόστους, ταμειακού προγραμματισμού και λοιπά. Περιλαμβάνονται κίνδυνοι όπως ο κίνδυνος απότομης αύξησης ή μείωσης των επιτοκίων (Interest Rate risk), ο συναλλαγματικός κίνδυνος (Foreign Exchange risk), ο κίνδυνος διακύμανσης της τιμής της μετοχής (Equity risk), οι αυξομειώσεις στις τιμές των εμπορευμάτων ή των πρώτων υλών (Commodities Price risk), οι κίνδυνοι αγοράς χρηματοοικονομικών προϊόντων, όπως ομόλογα, μετοχές και παράγωγα χρηματοοικονομικά προϊόντα (Financial Instruments risk), ο κίνδυνος ρευστότητας (Liquidity risk), ο κίνδυνος ανεπάρκειας κεφαλαίου κίνησης και μη κατάλληλου ταμειακού προγραμματισμού (Cash Flow & Cash Planning risk), ο κίνδυνος από χαμένες ευκαιρίες (Opportunity Loss risk), ο κίνδυνος συγκέντρωσης των επενδύσεων (Concentration risk) και ο πιστωτικός κίνδυνος (Credit risk).

Μία επιπλέον κατηγοριοποίηση των κινδύνων είναι οι κίνδυνοι που σχετίζονται με τη λήψη αποφάσεων (Information for Decision Making risks), οι οποίοι μπορεί να απορρέουν από όλες τις ανωτέρω αναφερόμενες κατηγορίες και συνδεδεμένες πρακτικές. Οι κίνδυνοι αυτοί απορρέουν από μη κατάλληλες πρακτικές επικοινωνίας και πληροφόρησης μεταξύ των διαφόρων λειτουργιών και δραστηριοτήτων εντός μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Οι σημαντικότερες κατηγορίες αυτών των κινδύνων έχουν ως εξής:

- ✓ Στρατηγικοί – Περιβαλλοντικοί Κίνδυνοι που σχετίζονται με τη λήψη αποφάσεων (Strategic & Environmental Risks related to decision making): Σε αυτή την κατηγορία περιλαμβάνονται ενδεικτικά ο κίνδυνος μη έγκαιρης αναγνώρισης ενδεχόμενων περιβαλλοντικών αλλαγών και αντίστοιχης προσαρμογής της επιχειρησιακής στρατηγικής (Environmental Scan risk), ο κίνδυνος μη προσαρμογής του επιχειρησιακού μοντέλου σύμφωνα με τις απαιτήσεις του τρέχοντος περιβάλλοντος (Business Model risk), ο κίνδυνος από μη κατάλληλη οργανωτική διάρθρωση των επιχειρησιακών μονάδων και προϊόντων της επιχείρησης (Business Portfolio risk), ο κίνδυνος μη ορθής και περιοδικής αποτίμησης της επιχείρησης (Valuation risk), ο κίνδυνος μη κατάλληλης οργανωτικής διάρθρωσης της επιχείρησης (Organization Structure

risk), ο κίνδυνος ανεπαρκούς μέτρησης της απόδοσης της επιχείρησης, των επιμέρους επιχειρησιακών μονάδων και δραστηριοτήτων της (Performance Measurement risk), ο κίνδυνος μη κατάλληλης κατανομής των διαθέσιμων πόρων (κυρίως ανθρώπινου δυναμικού) της επιχείρησης στις διάφορες λειτουργίες και επιχειρησιακές μονάδες της επιχείρησης (Resource Allocation risk), ο κίνδυνος μη επαρκούς στρατηγικού σχεδιασμού (Strategic Planning risk) και τέλος ο κίνδυνος μη έγκαιρης αναγνώρισης ενδεχόμενων προβλημάτων που χαρακτηρίζουν τα προϊόντα της επιχείρησης στα επιμέρους στάδια της ζωής τους (Life Cycle risk).

- ✓ Λειτουργικοί Κίνδυνοι που σχετίζονται με την εσωτερική και εξωτερική πληροφόρηση (Process – Operational Risks related to Information & Communication): Η συγκεκριμένη κατηγορία κινδύνων θεωρείται πολύ σημαντική από το μοντέλο ERM της επιτροπής COSO (2004). Σε αυτή την κατηγορία περιλαμβάνονται οι κίνδυνοι που σχετίζονται με την παραγόμενη πληροφόρηση από μέρος της εταιρείας τόσο για εσωτερική χρήση, από τη διοίκηση της εταιρείας, όσο και για εξωτερική χρήση, από τους λοιπούς ενδιαφερομένους της εταιρείας, π.χ. επενδυτές. Αναλυτικότερα, οι κίνδυνοι που τη συνθέτουν είναι αυτοί που σχετίζονται με την επάρκεια της πληροφόρησης ως προς την ορθότητα της υιοθετούμενης τιμολογιακής πολιτικής (Product / Service Pricing risk), τον κίνδυνο που σχετίζεται με την πληροφόρηση σχετικά με τις τρέχουσες συμβάσεις με πελάτες, προμηθευτές και λοιπά τρίτα μέρη (Contract Commitment risk), τον κίνδυνο έλλειψης επαρκούς πληροφόρησης σχετικά με την παρακολούθηση της απόδοσης της επιχείρησης (Measurement risk) και τέλος ο κίνδυνος μη συσχέτισης των στρατηγικών στόχων με τα αντίστοιχα πρότυπα μέτρησης απόδοσης της επιχείρησης (Alignment risk).
- ✓ Κίνδυνοι ορθότητας – πληρότητας παραγόμενων χρηματοοικονομικών αναφορών (Business Reporting Risks): επίσης αποτελεί μια πολύ σημαντική κατηγορία κινδύνων σύμφωνα με το μοντέλο COSO ERM (2004) και περιλαμβάνει τον κίνδυνο μη κατάλληλου προγραμματισμού και προϋπολογισμού από μέρος της επιχείρησης (Budget and Planning risk), τον κίνδυνο παραγωγής μη ορθής και κατάλληλης λογιστικής πληροφόρησης για διάφορους λόγους (Accounting Information risk), ο κίνδυνος παραγωγής μη ορθής χρηματοοικονομικής πληροφόρησης προς το επενδυτικό κοινό και τους λοιπούς ενδιαφερομένους (Financial Reporting risk), ο κίνδυνος φορολογίας (Taxation risk), ο κίνδυνος που προκύπτει από την συμμετοχή σε διάφορα ασφαλιστικά – συνταξιοδοτικά προγράμματα (Pension Fund risk), ο κίνδυνος από τις επενδύσεις που προβαίνει η εταιρεία (Investment risk), καθώς επίσης και ο κίνδυνος που προκύπτει από τη μη έγκαιρη, ορθή και κατάλληλη υποβολή χρηματοοικονομικών αναφορών στις εποπτικές αρχές (Regulatory Reporting risk).

Σύμφωνα με την επιτροπή της Βασιλείας, οι σημαντικότερες κατηγορίες κινδύνων έχουν ως εξής:

- Κίνδυνος από εσωτερικές απάτες (Internal Fraud risk).
- Κίνδυνος από εξωτερικές απάτες (External Fraud risk).
- Κίνδυνος από τις πρακτικές της διοίκησης στις εργασιακές σχέσεις και στα σχετικά με την υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων (Employment Practices and Workplace Safety risk).
- Κίνδυνος που σχετίζεται με τους πελάτες, τα προϊόντα και τις επιχειρησιακές πρακτικές (Clients, Products and Business Practices risk).
- Κίνδυνος από καταστροφή περιουσιακών στοιχείων (Damage to physical assets risk).
- Κίνδυνος από διακοπή της λειτουργίας των συστημάτων πληροφορικής (Business Disruption and Systems Failures risk).
- Κίνδυνος από συναλλαγές και διαχείριση λειτουργιών (Execution, Delivery and Process management risk).

Κατά τον εσωτερικό έλεγχο η κατηγοριοποίηση των κινδύνων έχει ως εξής:

- Εγγενής Κίνδυνος (Inherent Risk): Ο εγγενής κίνδυνος είναι η πιθανότητα ότι ουσιώδεις ανακρίβειες και παραλήψεις μπορεί να εμφανιστούν στις οικονομικές καταστάσεις. Σύμφωνα με τους Colbert and Alderman (1995) ο εγγενής κίνδυνος είναι ο κίνδυνος:
  - μη συμμόρφωσης με τους κανόνες και τους κανονισμούς (λογιστικός έλεγχος συμμόρφωσης),
  - περιπτώσεων ανεπαρκών ή και ατελέσφορων διαδικασιών (λειτουργικός έλεγχος),
  - περιπτώσεων σημαντικών λανθασμένων διατυπώσεων που εισάγονται στο σύστημα (οικονομικός έλεγχος).

Σε αυτό το επίπεδο ο ελεγκτής δε λαμβάνει υπόψη τις δικλίδες ασφαλείας, δηλαδή τις διαδικασίες του συστήματος εσωτερικού ελέγχου οι οποίες μπορεί να αποκαλύψουν τις ανακρίβειες και παραλήψεις (Gray και Manson, 2000, Gill et al., 2001). Ακόμη, ο ελεγκτής δε λαμβάνει υπόψη τους υφιστάμενους εσωτερικούς ελέγχους, γιατί στο μοντέλο κινδύνου οι κίνδυνοι αυτοί ενσωματώνονται απευθείας από το σύστημα εσωτερικού ελέγχου (Taylor and Glezen, 1991, Arens και Loebbecke, 1994). Αντίθετα, ο ελεγκτής χρησιμοποιεί την επαγγελματική του κρίση και εξετάζει πολλούς παράγοντες με σκοπό την αποδοτικότερη αξιολόγηση του κινδύνου. Συνεπάγεται επομένως, ότι ο τελικός υπολογισμός του εγγενούς κινδύνου απαιτεί εκτίμηση διαφόρων παραγόντων, τα οποία μπορεί να έχουν είτε μόνιμη επίδραση στον οργανισμό ως σύνολο (Pervasive Factors), είτε επίδραση σε συγκεκριμένους λογαριασμούς (Specific Inherent risk Factors). Στο μοντέλο ανάλυσης του κινδύνου ο εγγενής κίνδυνος είναι ανάλογος με το πλήθος των αποδεικτικών στοιχείων (άμεσα επαληθευτικά

στοιχεία) που ελέγχονται και αντιστρόφως ανάλογος με τον κίνδυνο μη αποκάλυψης (Detection risk).

➤ Κίνδυνος του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου ή Κίνδυνος Δυσλειτουργίας Δικλείδων Ασφαλείας (Control Risk): Ο κίνδυνος συστήματος εσωτερικού ελέγχου αφορά στην αποτελεσματικότητα σχεδιασμού και λειτουργίας των διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου. Ουσιαστικά δηλαδή, είναι η πιθανότητα ότι σε μια λογιστική ισορροπία μπορεί να εμφανιστούν ουσιώδεις ανακρίβειες και παραλήψεις, που όμως δεν ανιχνεύονται εγκαίρως από τις πολιτικές και τις διαδικασίες του συστήματος εσωτερικού ελέγχου (Gray και Manson, 2000 και Knechel, 2001), καθώς επίσης είναι η πιθανότητα το σύστημα εσωτερικού ελέγχου της οικονομικής μονάδας να μην προλάβει τις μη συμμορφώσεις και τις λανθασμένες διατυπώσεις (Φίλος, 2000). Γίνεται αντιληπτό ότι η φύση του περιβάλλοντος ελέγχου, το σύστημα λογιστικής και οι διαδικασίες ελέγχου έχουν επιπτώσεις στο επίπεδο κινδύνου ελέγχου. Για το λόγο αυτό λοιπόν, ο εσωτερικός ελεγκτής αφενός, συγκεντρώνει τις πληροφορίες σύμφωνα με το σχέδιό του και αφετέρου διαπιστώνει εάν το σχέδιο έχει τεθεί σε λειτουργία. Αν ο ελεγκτής αξιολογήσει τον κίνδυνο στο ανώτατο όριο του, τότε δε χρειάζεται να εκτελεστούν δοκιμές ελέγχου. Εντούτοις, αν ο κίνδυνος ελέγχου αξιολογηθεί σε επίπεδο χαμηλότερο του μεγίστου, τότε ο εσωτερικός ελεγκτής υποχρεούται σε εκτέλεση δοκιμών προκειμένου να υποστηρίξει την αξιολόγησή του. Λόγω των περιορισμών που είναι συνυφασμένοι με οποιοδήποτε σύστημα εσωτερικού ελέγχου, ως ένα βαθμό η ύπαρξη αυτού του κινδύνου θα υφίσταται πάντοτε. Δηλαδή, ο κίνδυνος του συστήματος εσωτερικού ελέγχου δεν μπορεί να είναι μηδέν, γιατί οι εσωτερικοί έλεγχοι δεν μπορούν να προσδώσουν απόλυτη βεβαιότητα ότι οι ουσιώδεις παραλήψεις και ανακρίβειες θα εμποδιστούν και θα αποκαλυφθούν. Στο μοντέλο ανάλυσης του κινδύνου ο κίνδυνος συστήματος ελέγχου είναι ανάλογος με το πλήθος των αποδεικτικών στοιχείων που ελέγχονται και αντιστρόφως ανάλογος με τον κίνδυνο μη αποκάλυψης (Detection risk).

➤ Κίνδυνος αδυναμίας εντοπισμού λανθασμένης παραδοχής από τις ελεγκτικές διαδικασίες – Κίνδυνος μη αποκάλυψης (Detection Risk): Ο κίνδυνος μη αποκάλυψης αναφέρεται στην περίπτωση που ο ελεγκτής δεν ανιχνεύει τις λανθασμένες διατυπώσεις, τις περιπτώσεις μη συμμόρφωσης και τις ανεπαρκείς διαδικασίες. Αφορά λοιπόν στην αποτελεσματικότητα των ελεγκτικών διαδικασιών που εφαρμόζονται. Σε αντίθεση με τα άλλα δύο είδη κινδύνων, οι οποίοι δεν μπορούν να αλλαχθούν από τη διαδικασία ελέγχου των οικονομικών καταστάσεων, ο κίνδυνος αδυναμίας εντοπισμού λαθών μπορεί να αυξηθεί ή να μειωθεί από την ομάδα ελέγχου (Gill et al., 2001) μέσω κατάλληλου σχεδιασμού, οδηγιών και επίβλεψης, την ποσότητα και τη



φύση των ελεγκτικών διαδικασιών, την αποτελεσματική απόδοση των ελεγκτικών διαδικασιών και την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων τους. Ο κίνδυνος μη αποκάλυψης αφορά:

- Στο είδος και την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών που εφαρμόζονται.
- Στην αξιοπιστία των στοιχείων εκεί όπου εφαρμόζονται οι διαδικασίες και το βαθμό λεπτομέρειας, στον οποίο υπάρχουν διαθέσιμα στοιχεία.
- Στον αριθμό και το ύψος των λογαριασμών που εξετάζονται.
- Στην εφαρμογή των παραπάνω από τον ελεγκτή.

Δύο είναι τα καίρια σημεία σχετικά με τον κίνδυνο μη αποκάλυψης. Αφενός ότι εξαρτάται και από τα τρία άλλα είδη κινδύνων του μοντέλου, επομένως θα αλλάξει μόνο αν ο ελεγκτής αλλάξει ένα από τα τρία είδη και αφετέρου ότι καθορίζει το πλήθος των αποδεικτικών στοιχείων που θα συγκεντρώσει ο ελεγκτής. Άρα γίνεται σαφές ότι αν ο κίνδυνος μη αποκάλυψης μειώνεται, ο ελεγκτής θα πρέπει να μαζέψει περισσότερα στοιχεία για να επιτευχθεί μειωμένος κίνδυνος.

Σύμφωνα με τα παραπάνω λοιπόν, Ελεγκτικός Κίνδυνος είναι η πιθανότητα έκδοσης λανθασμένου ελεγκτικού αποτελέσματος, επομένως το μοντέλο του ελεγκτικού κινδύνου λαμβάνει την εξής μορφή:  $AR = IR \times CR \times DR$ , όπου

AR = Audit Risk

IR = Inherent Risk

CR = Control Risk

DR = Detection Risk

### 3.3. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

#### *3.3.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ*

Οι επιχειρήσεις καλούνται να λαμβάνουν στρατηγικές αποφάσεις, άλλοτε περισσότερο και άλλοτε λιγότερο σημαντικές, η κάθε μία από αυτές όμως, συνδέεται με την ανάληψη διαφορετικού είδους και βαθμό κινδύνου. Πέραν των στρατηγικών αποφάσεων όμως, η διοίκηση μιας οικονομικής οντότητας καλείται να λαμβάνει καθημερινά μια σειρά λιγότερο σημαντικών αποφάσεων, αλλά απαραίτητων για την απρόσκοπτη λειτουργία της. Έτσι, για παράδειγμα οι αποφάσεις στρατηγικής μπορεί να περιλαμβάνουν την επέκταση σε νέες αγορές, αποφάσεις για εξαγορά ή συγχώνευση με μια άλλη εταιρεία, απορρόφηση κάποιας θυγατρικής, απόφαση για σημαντικές κεφαλαιουχικές επενδύσεις, για σύναψη συμβολαίων μεγάλης αξίας με κάποιο πελάτη ή προμηθευτή, για κλείσιμο κάποιου εργοστασίου, κ.λπ. Από την άλλη πλευρά, οι καθημερινές αποφάσεις της διοίκησης του οργανισμού ή της επιχείρησης περιλαμβάνουν την αποδοχή ενός νέου πελάτη, την έναρξη ή τον τερματισμό της συνεργασίας με έναν προμηθευτή, τη λήψη υπηρεσιών



από εξωτερικούς συμβούλους κ.τ.λ. Κοινό χαρακτηριστικό των ανωτέρω αποτελεί η απόφαση που πρέπει να πάρει κάποιος μέσα στην επιχείρηση ή τον οργανισμό, η οποία μπορεί να συνδέεται με έναν αναγνωρισμένο ή όχι στόχο της επιχείρησης.

Οι προηγμένες πολυεθνικές επιχειρήσεις προβαίνουν σε αναλυτική καταγραφή των γενικών στόχων της στρατηγικής τους και των επιμέρους πολιτικών και σχεδίων τους, παραδείγματος χάρη δια μέσου επιχειρησιακών σχεδίων με στόχο την αποτελεσματική υλοποίησή τους. Άλλες πάλι επιχειρήσεις, κυρίως οικογενειακές, λειτουργούν βάσει συγκεντρωτισμού και χωρίς να έχουν καταγράψει τη γενική στρατηγική και τις επιμέρους πολιτικές τους σε σχετικά κείμενα. Και σε αυτή την περίπτωση, κοινή συνισταμένη όλων των επιχειρήσεων αποτελεί η λήψη αποφάσεων που συνδέονται με την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων και βέβαια η σύνδεσή τους με συγκεκριμένους κινδύνους που απειλούν την επίτευξή τους. Σύμφωνα μάλιστα με τη σύγχρονη θεωρία διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων, οι κίνδυνοι προκειμένου να αντιμετωπίζονται αποτελεσματικά από τους οργανισμούς θα πρέπει να εντοπίζονται, να καταγράφονται και να σταθμίζονται ανάλογα με την σημαντικότητα και την επίδραση που μπορεί να έχουν στη λειτουργία της επιχείρησης, όταν εμφανιστούν. Επίσης, θα πρέπει να συνδέονται με καταγεγραμμένους και όποτε είναι δυνατό με ποσοτικοποιημένους στόχους, οι οποίοι συνολικά θα χρησιμεύουν στην ανάπτυξη αποτελεσματικών στρατηγικών διαχείρισης δια μέσου της λήψης προληπτικών ή κατασταλακτικών μέτρων.

Η διαχείριση κινδύνων λοιπόν, αποτελεί ένα νέο τομέα, ο οποίος περιλαμβάνει την αναγνώριση και τον περιορισμό των κινδύνων που μπορούν να αποτρέψουν μια οικονομική μονάδα από την επίτευξη των στόχων της. Σύμφωνα με τον McNamee (1998) είναι η διαδικασία του «εάν και πόσο» ο κίνδυνος είναι αποδεκτός και ποιες ενέργειες πρέπει να ληφθούν προκειμένου να αποφευχθεί, μειωθεί ή ελεγχθεί. Επομένως, σε αυτά τα πλαίσια, η προστασία των περιουσιακών στοιχείων και η μεταφορά του κινδύνου (transfer of risk) αποτελεί προτεραιότητα για τους περισσότερους διευθυντές διαχείρισης κινδύνου (Ward, 2001). Σε γενικές γραμμές πάντως τα οφέλη από μια συστηματική διαχείριση κινδύνων είναι:

- α) Ο ρεαλιστικότερος επιχειρηματικός σχεδιασμός.
- β) Η μεγαλύτερη σιγουριά στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.
- γ) Η δυνατότητα εκτίμησης και εκμετάλλευσης των παρουσιαζόμενων ευκαιριών.
- δ) Ο αποτελεσματικότερος έλεγχος του κόστους.
- ε) Η αυξημένη ευελιξία εξαιτίας της κατανόησης όλων των εναλλακτικών επιλογών και των αντίστοιχων κινδύνων.

ζ) Οι όσο το δυνατόν λιγότερες δυσάρεστες εκπλήξεις μέσω ενός αποτελεσματικού σχεδίου διαχείρισης των απρόοπτων γεγονότων.

Αξίζει σε αυτό το σημείο να σημειωθεί, ότι η πείρα στους οικονομικούς ελέγχους, στις παραδοσιακές τεχνικές ελέγχου και στις σύγχρονες μεθόδους διαχείρισης κινδύνου είναι ιδεατός, αλλά δυστυχώς αποτελεί σπάνιο συνδυασμό. Η αναγκαιότητα της διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων σε μια οικονομική οντότητα είναι τεράστια, τόσο επειδή αρκετές δραστηριότητες και λειτουργίες των οικονομικών μονάδων σχετίζονται με την ανθρώπινη δραστηριότητα, όσο κι επειδή υπάρχουν υψηλά επίπεδα αβεβαιότητας και τύχης στις ενέργειες των οικονομικών οργανισμών. Άλλωστε, η αδυναμία να υπάρξει πλήρης γνώση για τις δραστηριότητες της οντότητας και βέβαια η ανθρώπινη φύση που μπορεί να μεταβάλλεται ανάλογα με τις συνθήκες και να μην καθίσταται σχεδόν ποτέ απόλυτα προβλέψιμη, ίσως και να αποτελεί το σημαντικότερο παράγοντα αναγκαιότητας της διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων.

Σχετικά με την έννοια της διαχείρισης του επιχειρηματικού κινδύνου έχουν αναπτυχθεί αρκετοί ορισμοί. Το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών την ορίζει ως μια δομημένη, συνεπή και συνεχόμενη διαδικασία σε ολόκληρο τον οργανισμό, για την αναγνώριση, εκτίμηση και λήψη αποφάσεων, που αφορούν την αντιμετώπιση και την αναφορά των ευκαιριών και κινδύνων που επηρεάζουν την επίτευξη των σκοπών του.

Σύμφωνα δε με το πρότυπο διαχείρισης κινδύνων AS/NZ 4360 31, η διαχείριση κινδύνων αποτελεί μια επαναλαμβανόμενη διαδικασία, η οποία αποτελείται από διαδοχικά βήματα, που αν ακολουθηθούν επιτρέπουν τη συνεχή βελτίωση στη λήψη των αποφάσεων σε μια οικονομική οντότητα. Επίσης, συμπληρώνει ότι αποτελεί τη λογική και συστηματική μέθοδο της αναγνώρισης, ανάλυσης, αξιολόγησης, χειρισμού, παρακολούθησης και σύγκρισης των κινδύνων που σχετίζονται με οποιαδήποτε δραστηριότητα, λειτουργία ή διαδικασία με ένα τρόπο που επιτρέπει στους οργανισμούς να ελαχιστοποιήσουν τις ζημιές και να μεγιστοποιήσουν τις ευκαιρίες.

Σε γενικές γραμμές πάντως, η διαχείριση επιχειρηματικού κινδύνου αναφέρεται σε μια δομημένη και συνεχή διαδικασία που διενεργείται σε όλη την επιχειρησιακή οντότητα, ώστε να διαπιστωθούν τα αίτια προκειμένου να γίνει η διαχείριση όλων των ευκαιριών, αλλά και των απειλών που επηρεάζουν την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Με άλλα λόγια, περιλαμβάνει το σύνολο των στρατηγικών, πολιτικών, διαδικασιών, οργανωμένων δομών και τεχνολογικών υποδομών που οφείλει να αναπτύξει, ώστε να αναγνωρίζει, εκτιμά, παρακολουθεί και να ελέγχει σε συνεχή βάση την έκθεσή της στους κινδύνους που απορρέουν από τις δραστηριότητές της. Προκειμένου μάλιστα να υπάρξει αποτελεσματική διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων, η διοίκηση είναι απαραίτητο να εγκαθιστά τους κατάλληλους μηχανισμούς παρακολούθησης του

επιχειρησιακού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται και ειδικά όσον αφορά στη συμπεριφορά των κυριότερων ανταγωνιστών, των πελατών, των προμηθευτών και λοιπών ενδιαφερομένων. Επίσης οφείλει να εξετάζει και να εξασφαλίζει τη συμμόρφωση με τους νόμους και τους κανονισμούς των χωρών στις οποίες δραστηριοποιείται, χρησιμοποιώντας τεχνικές όπως η ανάλυση ευαισθησίας (sensitivity analysis) σε επιχειρησιακές αλλαγές, η ανάλυση του ανταγωνισμού, η έρευνα αγοράς, το benchmarking, η ανάλυση ακραίων σεναρίων (stress tests) προκειμένου να δοκιμασθούν νέες ή διαφοροποιημένες επιχειρησιακές συνθήκες και άλλες σχετικές πρακτικές.

Επομένως, η διαχείριση επιχειρηματικού κινδύνου αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα θέματα που καλούνται να υλοποιήσουν οι σύγχρονες επιχειρηματικές μονάδες, καθώς όλες, είτε σε μεγαλύτερο είτε σε μικρότερο βαθμό αναλαμβάνουν κινδύνους για την επίτευξη των στόχων τους. Με τον τρόπο αυτό λοιπόν, διασφαλίζεται αποτελεσματικά, όχι μόνο η διαχρονική και απρόσκοπτη ανάπτυξη της κάθε οντότητας, αλλά και η βέλτιστη απόδοσή της, ανάλογα με το εκάστοτε αναλαμβανόμενο επίπεδο κινδύνου.

Οι σημαντικότεροι λόγοι, που οι σύγχρονες οικονομικές μονάδες οφείλουν να αναπτύσσουν στρατηγικές αντιμετώπισης επιχειρηματικών κινδύνων, είναι η ανάπτυξη των επιστημών και γενικότερα της γνώσης σε συνδυασμό με τον ολοένα αυξανόμενο λειτουργικό κίνδυνο των επιχειρήσεων, η βελτίωση της αντίληψης και των απαιτήσεων των καταναλωτών, η αυξανόμενη ταχύτητα των αλλαγών στο οικονομικό και πολιτικό περιβάλλον, ο ραγδαία αυξανόμενος ανταγωνισμός κι επομένως η ανάγκη ικανοποίησης των υφιστάμενων και νέων πελατών, τα μεγάλα εταιρικά σκάνδαλα και οι αποτυχίες μεγάλων εταιριών όπως η Lehman Brothers, το Business Process Reengineering, το Downsizing και το Outsourcing, δραστηριοτήτων δηλαδή στα πλαίσια περικοπής εξόδων που όμως αυξάνουν τους σχετικούς επιχειρησιακούς κινδύνους, η διεθνοποίηση της οικονομίας και των επιχειρηματικών πρακτικών και φυσικά η ίδια η αδυναμία του ανθρώπου να λειτουργεί τέλεια.

Οι επιχειρηματικοί κίνδυνοι προσεγγίζονται ανάλογα με τη φύση και το είδος του οργανισμού που χαρακτηρίζουν και ταξινομούνται με διάφορους τρόπους. Αφενός, με τη σημαντικότητα που μπορεί να έχουν για την οικονομική οντότητα, εφόσον συμβούν και αφετέρου με την πιθανότητα που έχουν να συμβούν (ERM COSO, 2004). Επίσης, οι κίνδυνοι θα πρέπει να προσδιορίζονται έπειτα από τον καθορισμό των στόχων της εταιρείας και να συνδέονται με αυτούς. Είναι αναγκαίο προκειμένου να υπάρχει ολοκληρωτική αντιμετώπιση των κινδύνων μέσω μιας ενιαίας προσέγγισης, να λαμβάνονται υπόψη οι κίνδυνοι που χαρακτηρίζουν την εταιρεία συνολικά

(Entity Level), σε επίπεδο διεύθυνσης, λειτουργίας ή υπηρεσίας (Division), σε επίπεδο επιχειρησιακής μονάδας (Business Unit) και σε επίπεδο θυγατρικών εταιρειών (Subsidiaries).

Είναι γεγονός, ότι η διοίκηση φέρει την ευθύνη να αναγνωρίσει τις σημαντικότερες δραστηριότητες, λειτουργίες και διαδικασίες που σχετίζονται με τους κινδύνους που έχουν αναγνωρισθεί και ταξινομηθεί ανάλογα με το αντίκτυπο και την πιθανότητα που έχουν να συμβούν, προκειμένου να λαμβάνει τα κατάλληλα μέτρα για την αντιμετώπιση ή μετακύλησή τους. Και ενώ η μετακύληση, π.χ. ασφάλιση περιουσίας, ακούγεται ως λογική αντιμετώπιση, στην πραγματικότητα δεν είναι, γιατί συνήθως συνδέεται με πολύ υψηλό κόστος. Εν πολλοίς λοιπόν, η επιτυχία μιας επιχείρησης κρίνεται από την επιτυχή αναγνώριση και διαχείριση των κινδύνων που την χαρακτηρίζουν και όχι από την εξαφάνιση ή τον απόλυτο περιορισμό τους με τη μορφή μετακύλισης. Η αντιμετώπιση των κινδύνων συνίσταται να γίνεται εσωτερικά με τη χρήση των κατάλληλων συστημάτων πρόληψης και καταστολής και τη χρήση των κατάλληλων δικλίδων ασφαλείας. Στόχος δεν μπορεί και δεν πρέπει να είναι η απόλυτη κάλυψη έναντι του κινδύνου, αλλά ο περιορισμός της επίδρασης του στη λειτουργία και στην οικονομία της επιχείρησης (ΙΑ UK, 2006). Για παράδειγμα, η ανάπτυξη των παράγωγων χρηματοοικονομικών προϊόντων αποτέλεσαν ένα μοντέλο αντιμετώπισης των χρηματοοικονομικών κινδύνων, προκειμένου να αντισταθμίζεται ο κίνδυνος από τη συμμετοχή των επιχειρήσεων σε διάφορες αγορές και προϊόντα (Hedging).

Επομένως, θα πρέπει να γίνει πλήρως κατανοητό, ότι οι αρμοδιότητες του εντοπισμού, της αξιολόγησης και της διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων αποτελούν ευθύνη της διοίκησης της οντότητας και κυρίως της ανώτατης διοίκησης, αν και όλα τα στελέχη και το προσωπικό της εταιρείας θα πρέπει να συμμετέχουν σε αυτή τη διαδικασία. Επιπρόσθετα, οι διοικήσεις είναι υπεύθυνες για την εγκαθίδρυση των κατάλληλων δικλίδων ασφαλείας, οι οποίες θα αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά τους εντοπισμένους κινδύνους.

Ο εσωτερικός έλεγχος προκειμένου να διατηρεί την ανεξαρτησία και αντικειμενικότητα του δε θα πρέπει να συμμετέχει στην ανάπτυξη και εφαρμογή των μεθοδολογιών εντοπισμού, αξιολόγησης και ιδιαίτερα της διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων. Αντίθετα, έχει υποχρέωση να εμπλέκεται στην επισκόπηση των διαδικασιών εντοπισμού, αξιολόγησης και διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων, καθώς επίσης και στην επισκόπηση των σχετικών δικλίδων ασφαλείας, προκειμένου να εξασφαλίζεται ότι θα επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης με τον αποτελεσματικότερο τρόπο. Μάλιστα οι σύγχρονοι εσωτερικοί ελεγκτές με την έκθεσή τους στους λειτουργικούς και άλλους κινδύνους των επιχειρήσεων τείνουν να εξελιχθούν σε εμπειρογνώμονες σε θέματα εντοπισμού και αξιολόγησης κινδύνων και δικλίδων ασφαλείας.

### 3.3.2 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

Αρχικά, θα πρέπει να ξεχωρίσουμε την έννοια της αξιολόγησης από αυτήν της διαχείρισης κινδύνων. Η μεν αξιολόγηση κινδύνων περιλαμβάνει την αναγνώριση και την εκτίμηση των επιχειρησιακών κινδύνων, η δε διαχείριση περιλαμβάνει το σχεδιασμό, την παρακολούθηση και τις διαδικασίες ελέγχου που ακολουθεί η οντότητα βάσει των στοιχείων που έχουν προκύψει από τις διαδικασίες αξιολόγησης κινδύνων. Όπως γίνεται αντιληπτό λοιπόν, η διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων αποτελεί ευρύτερη διαδικασία από την αξιολόγηση, καθώς η τελευταία αποτελεί μέρος της πρώτης. Η σημαντικότερη παράμετρος στη διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων σχετίζεται με την πλήρη και επαρκή αναγνώριση των κινδύνων, καθώς είναι πολύ εύκολη η παράλειψη ορισμένων από αυτούς, γεγονός που δυσκολεύει την κατάλληλη διαχείριση τους προς όφελος της οικονομικής μονάδας.

Οι στρατηγικές διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων θα πρέπει να περιλαμβάνουν μια σειρά πιθανών ενεργειών, οι οποίες μπορεί να περιλαμβάνουν αποφυγή κινδύνων με υιοθέτηση εναλλακτικών στρατηγικών, εξαφάνιση ή περιορισμό των κυριότερων αιτιών δημιουργίας κινδύνων, περιορισμό της πιθανότητας εμφάνισης του εντοπισμένου κινδύνου, περιορισμό των άμεσων συνεπειών από την εμφάνιση του κινδύνου, ελαχιστοποίηση της επίδρασης των κινδύνων για την επιχειρησιακή λειτουργία της επιχείρησης, μετακύλιση του κινδύνου και όπου είναι αναπόφευκτο, αποδοχή του κινδύνου.

Η μεθοδολογία C.O.S.O. ERM (2004) ενοποίησε τη συσσωρευμένη γνώση σχετικά με την αξιολόγηση και διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων, τόσο ως προς τις βασικές αρχές της μεθοδολογίας, όσο και ως προς την υιοθέτηση κοινής γλώσσας για τους ενδιαφερόμενους. Το συγκεκριμένο πλαίσιο δεν αντικαθιστά το αρχικό (C.O.S.O. Internal Control Framework), αλλά το συμπληρώνει και το ολοκληρώνει. Το ERM, λοιπόν, είναι μία διαδικασία που επηρεάζεται και από τη διοίκηση και από το προσωπικό της επιχειρηματικής οντότητας. Εφαρμόζεται στη διαμόρφωση της επιχειρησιακής στρατηγικής με σκοπό να προσδιορίσει πιθανά γεγονότα που ενδέχεται να επηρεάσουν την οικονομική μονάδα, να διαχειριστεί τους υπάρχοντες κι επικείμενους κινδύνους, ώστε να τεθούν σε αποδεκτά επίπεδα και να παρέχει εύλογη διαβεβαίωση αναφορικά με την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Γίνεται κατανοητό επομένως, ότι το συγκεκριμένο πλαίσιο προσθέτει μια ακόμη κατηγορία στόχων, τους στρατηγικούς στόχους οι οποίοι λειτουργούν στο ανώτατο επίπεδο του οργανισμού. Το πλαίσιο διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων εισάγει την έννοια του αποδεκτού ποσοστού κινδύνου (risk appetite) και την έννοια της ανοχής του κινδύνου (risk tolerance). Το αποδεκτό ποσοστό κινδύνου αποτελεί το εύρος του ποσού του κινδύνου που ο

οργανισμός είναι διατεθειμένος να αναλάβει, ενώ η ανοχή κινδύνου είναι το αποδεκτό επίπεδο απόκλισης από την επίτευξη των στόχων. Στο πλαίσιο της διαχείρισης των κινδύνων η κατηγορία των αναφορών επεκτείνεται σημαντικά, ώστε να καλύπτει όλες τις αναφορές που αναπτύσσονται από την οντότητα, τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό του οργανισμού.

Επίσης, επεκτείνεται στη συνιστώσα της πληροφορίας και επικοινωνίας του εσωτερικού ελέγχου, δίνοντας έμφαση στην εκτίμηση των στοιχείων που προκύπτουν από παρελθόντα, παρόντα και πιθανά μελλοντικά γεγονότα. Τα μεν ιστορικά στοιχεία επιτρέπουν στην οντότητα να εντοπίσει την πραγματική απόδοση σε σχέση με τους στόχους και τις προσδοκίες, παρέχοντας πληροφορίες για την απόδοση της οντότητας σε προηγούμενες περιόδους. Η δε τρέχουσα κατάσταση δεδομένων παρέχει σημαντικές πρόσθετες πληροφορίες σχετικά με πιθανά μελλοντικά γεγονότα και παράγοντες, ολοκληρώνοντας την ανάλυση των πληροφοριών, οι οποίες επεκτείνονται πέρα από τα καθαρώς οικονομικά θέματα σε μια ευρύτερη σειρά επιχειρηματικών κινδύνων, η διαχείριση των οποίων συνδέεται πλέον ρητά με τον εσωτερικό έλεγχο. Άλλωστε, η μεταβαλλόμενη έννοια του κινδύνου και η διαχείρισή του, φέρουν αλλαγές και στη φύση του εσωτερικού ελέγχου. Οι εσωτερικοί ελεγκτές λοιπόν, δε θα πρέπει απλά να είναι σε θέση να εκτιμούν τους κινδύνους, αλλά να προβαίνουν και σε ανάλυσή τους. Για να το επιτύχουν αυτό πρέπει να διαθέτουν αυξημένα επίπεδα ανάλυσης και λογικής, αφού ενδεχόμενη αποτυχία διευθέτησης σημαντικών στρατηγικών και λειτουργικών κινδύνων, όπως για παράδειγμα ο κίνδυνος συμμόρφωσης σε ένα ετήσιο ελεγκτικό πρόγραμμα, υπονομεύει άμεσα, την αποτελεσματικότητα των λειτουργιών του εσωτερικού ελέγχου.

Η μεθοδολογία C.O.S.O. E.R.M. λοιπόν, προτείνει μια συστηματική προσέγγιση όπως περιγράφεται παρακάτω:

- Αναγνώριση και Αξιολόγηση του Εσωτερικού Περιβάλλοντος της επιχείρησης (Internal Environment).
- Καθορισμό και καταγραφή των επιχειρησιακών στόχων (Objective Setting).
- Αναγνώριση γεγονότων τα οποία μπορεί να έχουν θετική ή αρνητική επίδραση στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης (Event Identification).
- Αξιολόγηση των Κινδύνων σε σχέση με τους επιχειρησιακούς στόχους (Risk Assessment).
- Αντιμετώπιση των Κινδύνων ανάλογα με το επιθυμητό επίπεδο αποδοχής τους από την διοίκηση της εταιρείας (Risk Response).
- Εγκαθίδρυση δικλίδων ασφαλείας (Control Activities).



- Εγκαθίδρυση διαδικασιών και πρακτικών πληροφόρησης και επικοινωνίας τόσο στο εσωτερικό, όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας (Information and Communication).
- Εγκαθίδρυση διαδικασιών επισκόπησης των διαδικασιών διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων από τη διοίκηση της εταιρείας, είτε από την ίδια ή από ανεξάρτητο όργανο αυτής (Review and Feedback).

Τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα μιας αποτελεσματικής διαχείρισης κινδύνων είναι η βελτίωση των μηχανισμών λήψης αποφάσεων σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού, η δημιουργία κουλτούρας συνεχούς βελτίωσης με την κατάλληλη διαχείριση της γνώσης, οι θετικές επιπτώσεις στα αποτελέσματα της επιχείρησης, το γεγονός ότι τόσο οι κίνδυνοι, όσο και οι σχετικές δικλείδες ασφαλείας και τα συνδεδεμένα με αυτές κόστη γίνονται γνωστά με ακρίβεια στη διοίκηση της οντότητας και φυσικά η αντιμετώπιση των κινδύνων ως διαδικασία κι όχι σαν διαχείριση κρίσεων.

Προκειμένου να διαμορφωθεί το κατάλληλο πλαίσιο για την αξιολόγηση και διαχείριση των κινδύνων μέσα στον οργανισμό θα πρέπει να υπάρχουν απαραίτητως κάποια στοιχεία:

- Ύπαρξη ξεκάθαρων γραπτών πολιτικών και διαδικασιών διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων με ξεκάθαρα όρια αποδοχής κινδύνων.
- Δημιουργία κατάλληλων μηχανισμών για συζήτηση των τρόπων αντιμετώπισης των επιχειρηματικών κινδύνων. Σημαντικό ρόλο καλείται να παίξει η επιτροπή ελέγχου, η οποία αντιμετωπίζεται ως ανεξάρτητο και αντικειμενικό όργανο για την επισκόπηση των διαδικασιών διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων.
- Ύπαρξη κατάλληλης εξουσιοδότησης για τη διαχείριση των κινδύνων που χαρακτηρίζουν τον οργανισμό σε συγκεκριμένα στελέχη της επιχείρησης, τα οποία πρέπει να δύνανται να λαμβάνουν αποφάσεις μέσα σε οριοθετημένα πλαίσια.
- Ύπαρξη κατάλληλων εκπαιδευτικών προγραμμάτων σχετικά με τη διαχείριση κινδύνων και την γνώση που θα πρέπει να έχουν τα στελέχη του οργανισμού σχετικά με την αναγνώριση και τη διαχείρισή τους.
- Ύπαρξη κατάλληλης επικοινωνίας σχετικά με τους αναλαμβανόμενους από την επιχείρηση κινδύνους σε όλα τα εμπλεκόμενα στελέχη και το προσωπικό της εταιρείας και ξεκάθαρη περιγραφή του ρόλου που καλούνται να διαδραματίσουν στην αξιολόγηση και διαχείριση κινδύνων ανάλογα με την ιεραρχική τους θέση.
- Ύπαρξη κατάλληλων μηχανισμών επισκόπησης και παρακολούθησης των διαδικασιών διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων. Η διοίκηση θα πρέπει να επιβλέπει και να

παρακολουθεί τις διαδικασίες διαχείρισης κινδύνων και να εκμεταλλεύεται τον εσωτερικό έλεγχο για την αποτελεσματική τους επισκόπηση.

Η αποτελεσματική στρατηγική διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων θα πρέπει να περιλαμβάνει τους κινδύνους από την κορυφή μέχρι τον πυθμένα της διοικητικής ιεραρχίας της οντότητας (top down approach), καθώς διαφορετικοί κίνδυνοι χαρακτηρίζουν και μπορούν να αναλαμβάνονται από κάθε επίπεδο στη διοικητική πυραμίδα. Εκείνο που θα πρέπει επίσης να γίνει κατανοητό είναι, ότι διάφοροι κίνδυνοι που συνδέονται μεταξύ τους, ενδεχομένως να προκαλούν πολύ σημαντικότερο αρνητικό αντίκτυπο από ότι αν ήταν μεμονωμένοι. Αρκετοί από τους κινδύνους που χαρακτηρίζουν μια οικονομική οντότητα μπορούν να παρακολουθούνται αποτελεσματικά με την εγκαθίδρυση κατάλληλων συστημάτων διοικητικής πληροφόρησης και δικλείδων ασφαλείας. Επιπροσθέτως, θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη, το κόστος που συνδέεται με την αντιμετώπιση του κάθε κινδύνου σε σχέση με το όφελος που προκύπτει (cost / benefit analysis). Στο γεγονός αυτό δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα ο εσωτερικός έλεγχος, ώστε οι προτεινόμενες από αυτόν ενέργειες να συνδέονται με αντίστοιχα οφέλη. Επίσης, όπως έχει προαναφερθεί, σημαντική παράμετρο στην παρακολούθηση των κινδύνων αποτελεί ο καθορισμός ορίων αποδοχής κινδύνων. Η συνδρομή του εσωτερικού ελέγχου έγκειται στην εξέταση, εάν και κατά πόσο υπάρχουν διαδικασίες ή μηχανισμοί προσδιορισμού, ανάλυσης, ελέγχου και διαχείρισης επιχειρησιακών κινδύνων στην οικονομική μονάδα, με καθορισμένα πρότυπα στη μέτρησή τους, όσον αφορά στον ανεκτό κίνδυνο. Άλλωστε, η αξιολόγηση των κινδύνων αποτελεί τη βάση για τον μετέπειτα προσδιορισμό των απαραίτητων διαδικασιών ελέγχου.

Σε αυτό το σημείο, αξίζει να αναφερθεί ότι οι διοικήσεις των οργανισμών καλούνται να διαμορφώσουν κατάλληλες στρατηγικές και για την αντιμετώπιση ενδεχόμενων αλλαγών στους κινδύνους που τους χαρακτηρίζουν, καθώς εμφανίζονται συνεχώς νέοι κίνδυνοι, οπότε θα πρέπει να γίνεται ξεκάθαρο ποιος ορίζεται υπεύθυνος για να διαχειρισθεί τον κίνδυνο και εντός ποιων χρονικών ορίων. Για το σκοπό αυτό, ίσως θα ήταν σκόπιμο η διοίκηση να χρησιμοποιεί πρότυπες πρακτικές για την αντιμετώπιση και τον έλεγχο των κινδύνων εμπνευσμένες από ομοειδείς επιχειρήσεις και οργανισμούς, ενώ ταυτόχρονα επιβάλλεται να εφαρμόζεται περιοδική επισκόπηση των επιχειρηματικών κινδύνων από εξουσιοδοτημένα στελέχη της διοίκησης, ώστε να προσαρμόζει τα αντίστοιχα μέτρα αντιμετώπισης. Και σε αυτή την περίπτωση ο εσωτερικός ελεγκτής διαδραματίζει σημαντικό ρόλο, γιατί λειτουργεί ως πραγματογνώμονας, έχοντας συμβουλευτικό ρόλο προς τα μέλη της διοίκησης της οικονομικής μονάδας.

Αναλυτικότερα, όσον αφορά στην αξιολόγηση κινδύνων από τον εσωτερικό έλεγχο, για την κατάρτιση του πλάνου ελέγχου οι κίνδυνοι μπορεί να χαρακτηρίζονται ενδεικτικά ως σημαντικοί,

υψηλοί, μεσαίοι και χαμηλής βαρύτητας ή γενικά με οποιαδήποτε ονομασία μπορεί να δοθεί χαρακτηρισμός αξιολόγησης. Η αξιολόγηση των κινδύνων θα προσδιορίσει τη συχνότητα συμπερίληψής τους στο μακροπρόθεσμο και στο βραχυπρόθεσμο πλάνο ελέγχου της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου, γεγονός που σημαίνει ότι, μπορεί να απαιτήσει τουλάχιστον ετήσιο έλεγχο για τους σημαντικούς και υψηλής σημαντικότητας κινδύνους, ενώ λιγότερο περιοδικά για τους μεσαίους ή χαμηλούς κινδύνους.

Επειδή στις διαδικασίες αξιολόγησης κινδύνων υπάρχει περίπτωση να μην εντοπιστούν, άρα και να μην αξιολογηθούν ορισμένες κατηγορίες ή παράμετροι κινδύνων, γεγονός που μπορεί να προκαλέσει αντίστοιχα μη αποτελεσματική λήψη αποφάσεων από τη διοίκηση και μη πλήρη συμπερίληψη λειτουργιών και δραστηριοτήτων αυξημένου κινδύνου από πλευράς εσωτερικού ελέγχου, ο εσωτερικός έλεγχος χρησιμοποιεί διάφορες μεθόδους, ώστε να εξασφαλίζει ότι όλοι οι σημαντικοί κίνδυνοι λαμβάνονται υπόψη. Τέτοιες μέθοδοι αξιολόγησης είναι με βάση τα περιουσιακά στοιχεία της οντότητας, σύμφωνα με την οποία ο κίνδυνος αναγνωρίζεται από την σκοπιά του μεγέθους, με βάση το είδος και τις εγκαταστάσεις των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης (Materiality), με βάση την αξιολόγηση του, όπου η διοίκηση και οι εσωτερικοί ελεγκτές αξιολογούν τον κίνδυνο δια μέσου της αξιολόγησης εξωτερικών παραγόντων, όπως χρηματοοικονομικούς, νομοθετικούς, αλλαγές στις συνθήκες της αγοράς, στους προμηθευτές, κ.λπ. και με βάση τη λήψη σεναρίων απειλών (Threat analysis), τα οποία βασίζονται σε υποθετική αντιμετώπιση κινδύνων, κυρίως αυτών που αφορούν σε χαμηλή πιθανότητα, αλλά όταν συμβούν έχουν υψηλή αρνητική επίδραση, π.χ. σεισμοί. Θα πρέπει να προστεθεί ακόμα, ότι σε αρκετές περιπτώσεις χρησιμοποιούνται συμπληρωματικά και ερωτηματολόγια, τα οποία όμως, θα πρέπει να διαμορφώνονται με τέτοιο τρόπο ώστε να διευκολύνεται η αντικειμενικότητα του εσωτερικού ελέγχου. Το πλεονέκτημα της χρήσης ερωτηματολογίων έγκειται στο γεγονός, ότι μπορούν να διευκολύνουν στον υπολογισμό μιας συνολικής βαθμολόγησης κινδύνων με τη σύνδεση της κάθε ερώτησης με διαφορετική βαθμολογία κινδύνου, που αθροιστικά θα παρουσιάζει το συνολικό κίνδυνο της επιχειρησιακής μονάδας ή δραστηριότητας. Από τα παραπάνω συνάγεται, ότι η επιτυχία μιας υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου κρίνεται από τον αντικειμενικό εντοπισμό, αξιολόγηση και ιεράρχηση των κινδύνων που χαρακτηρίζουν την επιχείρηση και την κατάλληλη κατανομή των ανάλογων ωρών ελέγχου.

Είναι γεγονός πάντως, ότι η αξιολόγηση των κινδύνων είτε διενεργείται από τη διοίκηση για τη λήψη αποφάσεων, είτε διενεργείται από τον εσωτερικό έλεγχο για την κατάρτιση του πλάνου ελέγχου του, βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στην αξιολόγηση και βαθμολόγηση διάφορων παραμέτρων κινδύνου, οι οποίοι στο σύνολο τους και ανάλογα με τη βαθμολογία που λαμβάνουν,

προσδιορίζουν το συνολικό αποτέλεσμα κινδύνου, γι' αυτό το λόγο είναι απαραίτητο να δημοσιεύεται μαζί με την έκφραση γνώμης για το σύστημα εσωτερικού ελέγχου στο ετήσιο δελτίο προς τους μετόχους.

Σε αυτό το σημείο αξίζει να αναφερθεί, ότι ο ρόλος της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου σε οργανισμούς που δεν έχουν διαδικασίες διαχείρισης κινδύνων είναι επίσης πολύ σημαντικός, εφόσον αφού ζητηθεί από τη διοίκηση, οι εσωτερικοί ελεγκτές μπορούν να έχουν διαπλαστικό ρόλο στην αρχική εφαρμογή μιας διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων παρέχοντας συμβουλευτικού χαρακτήρα υπηρεσίες. Βέβαια, χρειάζεται μεγάλη προσοχή, προκειμένου αυτή η υποστήριξη της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου να μην υπερβεί το όριο των διαβεβαιωτικών και συμβουλευτικών δραστηριοτήτων, γιατί ελλοχεύει ο κίνδυνος να αμφισβητηθεί η αντικειμενικότητά της.

Φυσικά, δε θα πρέπει να παραβλέψει κάποιος ότι μια αποτελεσματική διαχείριση επιχειρησιακών κινδύνων προϋποθέτει αυξημένη αντίληψη και γνώσεων ανθρώπινο δυναμικό που θα κληθεί να μετουσιώσει την επιθυμία σε πράξη προς όφελος της επιχείρησης. Τα συγκεκριμένα στελέχη θα πρέπει να επιλέγονται με βάση την εμπειρία, τη γνώση και τις ικανότητες που απαιτούνται για την εκτέλεση των καθηκόντων τους, καθώς και για την αντίληψη και την κριτική τους ικανότητα. Τόσο οι διαδικασίες επιλογής και πρόσληψης, όσο και οι διαδικασίες διαχείρισης του εμπλεκόμενου προσωπικού θα πρέπει να συσχετίζονται με συγκεκριμένες προϋποθέσεις γνώσεων και δεξιοτήτων, αλλά αποτελεί επιτακτική ανάγκη να υπάρχει και το ανάλογο ακαδημαϊκό υπόβαθρο. Επιπρόσθετα, απαιτείται να διατηρεί το επίπεδο των ικανοτήτων τους μέσω της διαρκούς εκπαίδευσης, η οποία απαιτείται να δίνει έμφαση σε νέους κινδύνους, στην ανάπτυξη βέλτιστων πρακτικών για τη διαχείρισή τους και στην ανάπτυξη αντίστοιχων δικλείδων ασφαλείας. Επίσης, δε θα πρέπει να απορρίπτεται στα πλαίσια της εκπαίδευσης και η δυνατότητα χρήσης εξειδικευμένων συμβούλων.

Συμπερασματικά, παρατηρείται ότι η διαχείριση κινδύνων αποτελεί σημαντική παράμετρο για την αποτελεσματική ανάπτυξη συστημάτων εσωτερικού ελέγχου, αφού κάθε οικονομικός οργανισμός αντιμετωπίζει κινδύνους, οι οποίοι αν δεν αντιμετωπιστούν επαρκώς μπορεί να εμποδίσουν την επιχείρηση στο να συνεχίσει απρόσκοπτα τη δραστηριότητά της, να ανταγωνιστεί επιτυχώς στην αγορά, να διατηρήσει την οικονομική της δύναμη και τη φήμη της και να διατηρήσει την ποιότητα του προσωπικού, των προϊόντων και των υπηρεσιών που παρέχει στους πελάτες της (COSO, 2004).

### 3.4. ΣΧΕΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΚΙΝΔΥΝΟΥ(BUSINESS RISK) ΚΑΙ ΕΛΕΓΚΤΙΚΟΥ ΚΙΝΔΥΝΟΥ (AUDIT RISK)

Ο εντοπισμός, η αξιολόγηση και η εν γένει διαχείριση των κινδύνων αποτελεί ευθύνη της διοίκησης, η οποία για να διασφαλίσει ότι οι σκοποί της επιχείρησης θα επιτευχθούν, πρέπει προηγουμένως να εξασφαλίσει ότι λειτουργούν αποτελεσματικά οι διαδικασίες διαχείρισης των κινδύνων. Το διοικητικό συμβούλιο και η επιτροπή ελέγχου έχουν έναν εποπτεύοντα ρόλο στο κατά πόσο οι διαδικασίες διαχείρισης κινδύνων αρχικά λειτουργούν και κατ' επέκταση εάν είναι επαρκείς και αποτελεσματικές. Ακόμη, η αξιολόγηση κινδύνου είναι θεμελιώδους σημασίας και αποτελεί βασικό στοιχείο στη φύση των εργασιών του εσωτερικού ελέγχου. Σύμφωνα μάλιστα με το ελεγκτικό πρότυπο 2100, η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου οφείλει να βοηθάει τον οργανισμό αναγνωρίζοντας και αξιολογώντας τους σημαντικούς τομείς που εκθέτουν σε κίνδυνο και να συνεισφέρει στη βελτίωση της διαχείρισης κινδύνων και των συστημάτων ελέγχου. Ειδικότερα, ενσωματώνει την εκτίμηση του κινδύνου στο σχεδιασμό του εσωτερικού ελέγχου σε δυο επίπεδα. Το πρώτο αφορά στο σχεδιασμό των ετησίων προγραμμάτων ελέγχου, δηλαδή στην εκτίμηση του κινδύνου σε μακροσκοπικό επίπεδο και το δεύτερο στο σχεδιασμό κάθε αναλαμβανόμενου ελέγχου, δηλαδή στην εκτίμηση του κινδύνου σε μικροσκοπικό επίπεδο.

Ο ρόλος λοιπόν, του εσωτερικού ελέγχου είναι συμβουλευτικός, τόσο προς τη διοίκηση, όσο και προς την επιτροπή ελέγχου επισκοπώντας και αξιολογώντας τις μεθόδους διαχείρισης των κινδύνων και βέβαια εισάγοντας ελεγκτικά μέτρα για τον περιορισμό των κινδύνων αυτών. Ο διευθυντής εσωτερικού ελέγχου οφείλει να κατανοεί τις προσδοκίες και τις απαιτήσεις που έχει η διοίκηση της οντότητας από την υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου σε θέματα αξιολόγησης κινδύνων. Οι προσδοκίες αυτές εφόσον συζητηθούν και συμφωνηθούν με την υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου, πρέπει να κωδικοποιηθούν και να αποτελέσουν τμήμα των καταστατικών της επιτροπής ελέγχου και της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου. Ο ρόλος της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου στη διαδικασία διαχείρισης των κινδύνων ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης μπορεί να αλλάζει κατά διαστήματα και να κυμαίνεται από κανένα ρόλο μέχρι συντονισμό της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων, εντούτοις δεν μπορεί να είναι αποκομμένη από τους στόχους που έχει θέσει η διοίκηση.

Ο Επιχειρηματικός κίνδυνος αφορά κυρίως, τους σκοπούς και του στόχους ενός οργανισμού, δηλαδή αποτελεί το ενδεχόμενο κόστος η επιχείρηση να μην επιτύχει τα στρατηγικά της σχέδια. Από την άλλη πλευρά, ο ελεγκτικός κίνδυνος αφορά στην ενδεχόμενη αποτυχία της διαδρομής προς την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Δηλαδή, να παρέχει συμβουλευτική υποστήριξη, έγκαιρη και όσο το δυνατόν αποτελεσματική διασφάλιση προς τη διοίκηση. Παραδοσιακά, ο κίνδυνος του ελέγχου έχει θεωρηθεί αυστηρά ως ο κίνδυνος των λανθασμένων

συμπερασμάτων του ελέγχου. Βασική μεταβλητή στο σχεδιασμό του ελέγχου είναι η εκτίμηση του κινδύνου. Σύγχρονες απόψεις, όμως, για τον ελεγκτικό κίνδυνο αναφέρουν ότι το πεδίο εφαρμογής του εσωτερικού σχεδίου ελέγχου πρέπει να καθοδηγείται από το σχετικό επιχειρηματικό κίνδυνο. Με άλλα λόγια, οι πόροι του ελέγχου θα πρέπει να εφαρμόζονται στις περιοχές με τον μεγαλύτερο βαθμό επιχειρηματικού κινδύνου.

Πάντως, αποτελεί αδιαμφισβήτητο γεγονός, ότι ο εσωτερικός έλεγχος είναι σε θέση να προσθέσει αξία σε μια οικονομική οντότητα συνεπικουρώντας τη διοίκηση να φέρει στην επιφάνεια κινδύνους, οι οποίοι απειλούν την οντότητα και δύνανται να μετουσιωθούν σε προβλήματα, προκειμένου να αναπτυχθούν σχετικά προγράμματα διορθωτικών δράσεων. Επίσης, ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να συνδράμει στην κατηγοριοποίηση και την ταξινόμηση των κινδύνων, ανάλογα με το βαθμό που απειλεί έκαστος, ενώ δύναται στα πλαίσια της κατάρτισης του βραχυπρόθεσμου και μακροπρόθεσμου πλάνου ελέγχου να βαθμολογήσει, τόσο την πιθανότητα, όσο και την επίπτωση από την εμφάνιση διαφόρων κινδύνων και να τους συνδέσει αντίστοιχα με ώρες που θα πρέπει να δαπανήσει για την επισκόπηση και τον έλεγχο των λειτουργιών που συνδέονται με αυτούς. Ακόμη, ο εσωτερικός έλεγχος διασφαλίζει ότι οι διαδικασίες διαχείρισης κινδύνων εφαρμόζονται όπως τις έχει θέσει η διοίκηση κι ότι οι επιχειρησιακοί κίνδυνοι δεν ξεπερνούν τα αποδεκτά ποσοστά. Πρέπει να σημειωθεί ωστόσο, ότι οι οργανισμοί δε βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο εφαρμογής της διαχείρισης κινδύνων. Επομένως, βάσει της ωριμότητας της διαχείρισης των κινδύνων μέσα σε κάθε οντότητα, ο βαθμός στον οποίο ο εσωτερικός έλεγχος χρειάζεται να αναλάβει μια δική του εκτίμηση για τον κίνδυνο, εξαρτάται από το βαθμό και την ταχύτητα της στρατηγικής και οργανωσιακής αλλαγής. Σύμφωνα άλλωστε με τους Deloitte και Touche Tohmatsu (2000) η νέα προσέγγιση έλεγχος - διαχείριση κινδύνου δημιουργεί ευκαιρίες αλλά και προκλήσεις για τον εσωτερικό έλεγχο.

## 4. ΜΟΝΤΕΛΑ ΕΛΕΓΧΟΥ

### 4.1. ΜΟΝΤΕΛΟ C.O.S.O.

Το μοντέλο COSO αποτελείται από πέντε αλληλοσχετιζόμενα συστατικά μέρη:

**Περιβάλλον Ελέγχου (Control Environment).** Το περιβάλλον ελέγχου αντικατοπτρίζει τη στάση και τις ενέργειες της διοίκησης αναφορικά με τη σημαντικότητα του ελέγχου μέσα στον οικονομικό οργανισμό. Σε γενικές γραμμές καθορίζει την απαραίτητη κουλτούρα ελέγχου στον οργανισμό και αποτελεί το θεμέλιο λίθο για την αποτελεσματική λειτουργία του συστήματος ελέγχου. Επιπλέον, το περιβάλλον ελέγχου προσφέρει πειθαρχία και δομή για την επίτευξη των πρωταρχικών σκοπών του εσωτερικού ελέγχου. Το περιβάλλον ελέγχου περιλαμβάνει τα παρακάτω μέρη:



- Ακεραιότητα και ηθικές αξίες. Η διοίκηση οφείλει να αποτρέπει συνθήκες που ενθαρρύνουν ανήθικες πράξεις. Για το λόγο αυτό χρησιμοποιούνται τα ανάλογα πρότυπα και κώδικες.
- Προσήλωση στις απαιτούμενες δεξιότητες. Η διοίκηση οφείλει να προσδιορίζει τα επίπεδα ικανοτήτων και δεξιοτήτων που απαιτούνται για την ολοκλήρωση κάθε έργου.
- Συμμετοχή διοίκησης και επιτροπής ελέγχου. Η εμπειρία, η ανεξαρτησία και η αξιοπιστία, αποτελούν παράγοντες που επηρεάζουν τις προτεραιότητες που θα δοθούν από το προσωπικό σε θέματα ελέγχων.
- Φιλοσοφία και στυλ διοίκησης. Εδώ περιλαμβάνονται η προσέγγιση της διοίκησης αναφορικά με την ανάληψη και παρακολούθηση επιχειρηματικών κινδύνων, η αντιμετώπιση από τη διοίκηση θεμάτων που αφορούν στα οικονομικά, την επεξεργασία των πληροφοριών, τις λογιστικές λειτουργίες και το προσωπικό.
- Οργανωτική δομή. Περιλαμβάνονται τα βασικά σημεία των ορίων εξουσίας και ευθυνών, καθώς επίσης των καναλιών επικοινωνίας και των αναφορών.
- Καταμερισμός εξουσιών και ευθυνών. Ο τρόπος με τον οποίο κατανέμονται οι εξουσίες και οι ευθύνες για τις λειτουργικές δραστηριότητες και η ιεράρχηση της εξουσίας είναι πολύ σημαντικοί παράγοντες.
- Πολιτικές και πρακτικές διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων. Προσλήψεις, εκπαίδευση, υποστήριξη, αξιολόγηση, προαγωγές και αποζημίωση προσωπικού, αποτελούν ζητήματα του περιβάλλοντος ελέγχου που πρέπει να καθοριστούν από τη διοίκηση. Η πολιτική της εκπαίδευσης οφείλει να επικοινωνεί τους ρόλους, τις υπευθυνότητες και την προσδοκώμενη επίδοση και συμπεριφορά.

**Αξιολόγηση Κινδύνων (Risk Assessment).** Η αξιολόγηση κινδύνων βασίζεται σε μια σειρά συμπληρωματικών στόχων αναφορικά με τη λειτουργία, τις αναφορές, τη συμμόρφωση, τα χρηματοοικονομικά και συνδέεται με το σύνολο των δραστηριοτήτων του οργανισμού. Επιπρόσθετα, αναγνωρίζει και αξιολογεί εξωτερικούς και εσωτερικούς κινδύνους, που επιδρούν στην επίτευξη των σκοπών και στόχων του οργανισμού, δημιουργώντας με αυτό τον τρόπο τη βάση για τον προσδιορισμό των απαραίτητων ενεργειών ελέγχου. Ακόμη, αποτελεί θεμέλιο για τη διαχείριση των αλλαγών στην οικονομία, το επιχειρησιακό περιβάλλον, το θεσμικό και το κανονιστικό πλαίσιο και τις λοιπές μεταβολές των συνθηκών. Οι παράγοντες που επιδρούν πάνω στους κινδύνους είναι:

- Αλλαγές στο λειτουργικό περιβάλλον. Μια αλλαγή στο λειτουργικό περιβάλλον πιθανόν να απαιτεί ανάλογη αναθεώρηση της αξιολόγησης των κινδύνων.

- Νέο ανθρώπινο δυναμικό. Το νεοεισερχόμενο προσωπικό πιθανόν να έχει διαφορετική θεώρηση σε θέματα ελέγχου, πράγμα που έχει συνέπειες στη γενικότερη διαχείριση των κινδύνων.
- Νέο ή αναδιαρθρωμένο πληροφοριακό σύστημα. Σημαντικές ή ταχύτατες αλλαγές στα πληροφοριακά συστήματα μπορεί να επηρεάσουν τον έλεγχο των κινδύνων, καθώς διαδραματίζουν πρωτεύοντα ρόλο στη διαδικασία αξιολόγησης των κινδύνων, γιατί προσφέρουν έγκαιρες πληροφορίες για την αναγνώριση και τη διαχείριση των κινδύνων.
- Υψηλοί ρυθμοί ανάπτυξης. Η επέκταση ενός οργανισμού δημιουργεί νέα δεδομένα που μπορεί να εξασθενίσουν το σύστημα εσωτερικού ελέγχου και κατά συνέπεια να αυξήσουν τα επίπεδα κινδύνου.
- Νέα τεχνολογία. Η εισαγωγή νέων τεχνολογιών στην παραγωγική διαδικασία ενδέχεται να μεταβάλλει τα επίπεδα κινδύνου.
- Νέες επιχειρηματικές μονάδες, νέα προϊόντα ή δραστηριότητες. Οι νέες περιοχές της επιχειρησιακής δραστηριότητας δημιουργούν νέα απρόβλεπτα δεδομένα που απαιτούν αναθεώρηση της αξιολόγησης των κινδύνων.
- Επιχειρησιακή αναδιάρθρωση. Η αναδιάρθρωση του υπάρχοντος προσωπικού ή των λειτουργιών της οικονομικής οντότητας μπορεί να μεταβάλλει τους κινδύνους.
- Επέκταση δραστηριοτήτων στο εξωτερικό. Η επέκταση σε νέες αγορές του εξωτερικού φέρνει τον οργανισμό αντιμέτωπο με νέους κινδύνους.

Η αξιολόγηση κινδύνων αποτελεί απαραίτητη διαδικασία για τις διοικήσεις των οργανισμών που βασίζουν τη στρατηγική τους σε αυτούς (ERM, 2004). Ειδικά για τον εσωτερικό έλεγχο, η αξιολόγηση κινδύνων αποτελεί ίσως τη σημαντικότερη δραστηριότητα της διοίκησης, καθώς επηρεάζει σε πολύ μεγάλο βαθμό την κατάρτιση τόσο του μακροπρόθεσμου, όσο και του βραχυπρόθεσμου πλάνου ελέγχου (Standards, 2004). Άλλωστε, σε κάθε σωστά οργανωμένη επιχείρηση το πλάνο ελέγχου των υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου είναι απαραίτητο να εγκρίνεται είτε από την ανώτατη διοίκηση είτε από ανεξάρτητη υποεπιτροπή της, π.χ. επιτροπή ελέγχου. Είναι ουσιώδες να σημειωθεί στο σημείο αυτό, ότι η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου σε καμία περίπτωση δε θα πρέπει να αξιολογεί τους κινδύνους της εταιρείας αντί της διοίκησης, αλλά οφείλει να πραγματοποιεί ξεχωριστή αξιολόγηση κινδύνων, προκειμένου να καταρτίζει το δικό της πλάνο ελέγχου. Εντούτοις, η αξιολόγηση από μέρος του εσωτερικού ελέγχου δεν μπορεί να είναι αποκομμένη από αυτή της διοίκησης, αλλά να την λαμβάνει υπόψη.

**Δραστηριότητες Ελέγχου (Control Activities).** Οι δραστηριότητες ελέγχου είναι πολιτικές και διαδικασίες, που εφαρμόζονται για να εξασφαλίσουν ότι υλοποιούνται οι κατευθύνσεις της

διοίκησης και λαμβάνονται όλα τα κατάλληλα μέτρα, για να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού. Οι δραστηριότητες ελέγχου εφαρμόζονται σε όλο το φάσμα του οργανισμού και ενδεικτικά είναι:

- Ο Έλεγχος απόδοσης από την ανώτατη διοίκηση, δηλαδή ο έλεγχος των πραγματικών αποτελεσμάτων σε σύγκριση με τα προϋπολογισθέντα, τις προβλέψεις και σε σύγκριση με τα αποτελέσματα των ανταγωνιστών.
- Ο Έλεγχος απόδοσης σε λειτουργικό επίπεδο, ο οποίος περιλαμβάνει έλεγχο των αναφορών απόδοσης των διαφόρων λειτουργιών της οντότητας.
- Η ανάλυση των δεικτών απόδοσης, η οποία περιλαμβάνει τη σύγκριση διαφορετικών λειτουργικών ή χρηματοοικονομικών δεδομένων, η οποία ενδέχεται να φέρει στη επιφάνεια αναπάντεχα αποτελέσματα ή τάσεις που είναι αναγκαία να ερευνηθούν και να αξιολογηθούν.
- Η διαδικασία αξιολόγησης των πληροφοριών, η οποία απαιτεί έλεγχο ακρίβειας, πληρότητας και εξουσιοδότησης των συναλλαγών.
- Οι φυσικοί έλεγχοι, οι οποίοι περιλαμβάνουν την ασφάλεια των περιουσιακών στοιχείων, των εγγραφών, περιοδικές καταμετρήσεις χρηματικών διαθεσίμων κ.ο.κ.
- Ο διαχωρισμός των καθηκόντων, ο οποίος αναφέρεται στη διαφοροποίηση των τομέων ευθύνης κάθε υπαλλήλου, γεγονός που αποτρέπει καταχρήσεις και απάτες.
- Ένα κατάλληλο σύστημα πληροφοριών, το οποίο επεξεργάζεται πληροφορίες τόσο του εσωτερικού, όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος για να παρέχει αναφορές σε λειτουργικά, θέματα και σε ζητήματα συμμόρφωσης.

**Πληροφόρηση και Επικοινωνία (Information and Communication).** Πληροφόρηση και επικοινωνία είναι η έγκαιρη αναγνώριση, συλλογή και επικοινωνία της απαραίτητης πληροφόρησης κατά τέτοιο τρόπο ώστε να επιτυγχάνεται η αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία των σημείων ελέγχου.

**Επόπτευση (Monitoring).** Επόπτευση είναι μια διαδικασία, η οποία αξιολογεί την ποιότητα της απόδοσης του συστήματος εσωτερικού ελέγχου με την πάροδο του χρόνου. Οι ελλείψεις και οι αδυναμίες του συστήματος εσωτερικού ελέγχου πρέπει να καταγράφονται σε αναφορές και οι πιο σημαντικές, να γνωστοποιούνται στη διοίκηση. Όσον αφορά δε στους περιορισμούς των συστημάτων ελέγχου και δεδομένων των εγγενών περιορισμών, οφείλουν να σχεδιάζονται και να εφαρμόζονται, ώστε να παρέχουν εύλογη διαβεβαίωση ότι επιτυγχάνονται οι ελεγκτικοί σκοποί. Αξίζει στο σημείο αυτό να αναφερθεί ότι ως εγγενείς περιορισμοί νοούνται η λανθασμένη ανθρώπινη κρίση, με αποτέλεσμα τα συστήματα ελέγχου να αποτυγχάνουν εξαιτίας απλών λαθών ή εκτιμήσεων, η καταστρατήγηση των συστημάτων ελέγχου εξαιτίας απάτης, η άγνοια ορθής εφαρμογής τους κ.ο.κ. Ακόμη, σημειώνεται ότι η ευθύνη για τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου

ανήκει στην ανώτατη διοίκηση, όμως αυτό δεν σημαίνει ότι τα υπόλοιπα εμπλεκόμενα μέρη είναι αμέτοχα της ευθύνης αυτής.

#### 4.2. MONTELO ΕΛΕΓΧΟΥ CoCo (CANADIAN CRITERIA OF CONTROL COMMITTEE)

Το συγκεκριμένο μοντέλο εμπνεύστηκε τόσο από το μοντέλο COSO, όσο και από το μοντέλο Cadbury της Μεγάλης Βρετανίας και αναφέρει ότι οι επιχειρησιακοί στόχοι πρέπει να καθορίζονται και να γνωστοποιούνται σε όλα τα μέλη της επιχειρησιακής οντότητας. Επιπροσθέτως, ορίζει ότι τόσο οι εσωτερικοί, όσο και οι εξωτερικοί κίνδυνοι πρέπει να αναγνωρίζονται και να αξιολογούνται. Για το σκοπό αυτό σχεδιάζονται πολιτικές και διαδικασίες. Γίνεται επομένως κατανοητό, ότι η διαχείριση των κινδύνων πρέπει να προσδιορίζεται, να εφαρμόζεται και να διδάσκεται με τέτοιο τρόπο, ώστε οι άνθρωποι να αντιλαμβάνονται πλήρως τις αρμοδιότητές τους, καθώς επίσης και το εύρος των ορίων, μέσα στα οποία μπορούν να δράσουν ελεύθερα. Άρα, οι στόχοι και τα σχετικά σχέδια δράσης πρέπει να περιλαμβάνουν μετρήσιμους στόχους απόδοσης και δείκτες.

Απαραίτητο συστατικό του συγκεκριμένου μοντέλου αποτελεί η δέσμευση. Αυτό σημαίνει ότι ηθικές αξίες, όπως η ακεραιότητα, πρέπει να προσδιορίζονται και να εφαρμόζονται σε όλα τα τμήματα του οργανισμού. Κατ' επέκταση λοιπόν, οι πολιτικές και οι πρακτικές της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να συνάδουν με τις ηθικές αξίες και με την επίτευξη των στόχων. Αποτελεί επομένως απαραίτητο γεγονός, τόσο οι εξουσίες και οι ευθύνες, όσο και η λογοδοσία να είναι ξεκάθαρα προσδιορισμένες, σε συνάρτηση με τους στόχους του οργανισμού, έτσι ώστε οι αποφάσεις και οι ενέργειες να λαμβάνονται από τους κατάλληλους ανθρώπους.

Ένα άλλο επίσης, πολύ σημαντικό στοιχείο που ορίζει το μοντέλο ελέγχου CoCo είναι η ικανότητα του ανθρώπινου δυναμικού, δηλαδή οι γνώσεις, οι δεξιότητες και τα εργαλεία με τα οποία είναι απαραίτητο να είναι εφοδιασμένοι οι υπάλληλοι και τα στελέχη μιας οικονομικής μονάδας, για να συμβάλουν στην επίτευξη των στόχων της.

Επιπρόσθετα, επαρκείς και σχετικές πληροφορίες πρέπει να προσδιορίζονται και να γνωστοποιούνται έγκαιρα, ώστε να υπάρχει δυνατότητα ορθών αποφάσεων και επιλογών. Άλλωστε, οι αποφάσεις και οι ενέργειες μεταξύ διαφορετικών τμημάτων του οργανισμού πρέπει να είναι συντονισμένες. Στο συγκεκριμένο κομμάτι μάλιστα, ο εσωτερικός έλεγχος διαδραματίζει σπουδαίο ρόλο, επειδή οι δραστηριότητές του πρέπει να είναι όσο το δυνατόν επαρκέστερα σχεδιασμένες, έτσι ώστε να λαμβάνουν υπόψη τους, τους στόχους του οργανισμού και τους ενδεχόμενους κινδύνους.

Τέλος, ο έλεγχος και η εκπαίδευση αποτελούν βασικό συστατικό στο μοντέλο CoCo. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να ελέγχεται και να λαμβάνονται πληροφορίες που μπορεί να σηματοδοτούν την επαναξιολόγηση των στόχων ή των συστημάτων ελέγχου και το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον. Ακόμη, η απόδοση θα πρέπει να ελέγχεται σε συνάρτηση με τους στόχους και τους δείκτες, όπως αυτοί έχουν προσδιοριστεί στους σκοπούς και το σχέδιο δράσης του οργανισμού. Επιπλέον, οι υποθέσεις πάνω στις οποίες βασίζονται οι στόχοι του οργανισμού θα πρέπει να αναθεωρούνται ανά τακτά χρονικά διαστήματα, όπως επίσης οι ανάγκες για πληροφορίες και τα σχετικά πληροφοριακά συστήματα πρέπει να επαναξιολογούνται όταν μεταβάλλονται οι επιχειρησιακοί στόχοι ή εάν διαπιστωθούν ελλείψεις στις αναφορές. Κι ασφαλώς, η διαδικασία συνεχούς παρακολούθησης από μέρους της διοίκησης, διαμέσου της αξιολόγησης των συστημάτων ελέγχου, κρίνεται απαραίτητη για να διασφαλίζει ότι οποιαδήποτε αλλαγή λαμβάνεται υπόψη.

Κωδικοποιημένα, η μεθοδολογία CoCo περιλαμβάνει τις κατωτέρω δραστηριότητες:

- Καθορισμό και επικοινωνία των επιχειρησιακών στόχων.
- Εντοπισμό και αξιολόγηση τόσο των εσωτερικών, όσο και των εξωτερικών κινδύνων.
- Καθορισμό, επικοινωνία και εφαρμογή επιχειρησιακών πολιτικών και διαδικασιών οι οποίες υποστηρίζουν τους επιχειρησιακούς στόχους και τη διαχείριση των κινδύνων.
- Δημιουργία σχεδίων για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων οι οποίοι θα περιλαμβάνουν μετρήσιμους στόχους.
- Συντήρηση αποτελεσματικών πολιτικών και πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού.
- Ξεκάθαρη εξουσιοδότηση αρμοδιοτήτων και υπευθυνότητες σε σχέση με τους επιχειρησιακούς στόχους.
- Καθορισμό και επικοινωνία σχετικών κωδίκων ηθικής και δεοντολογίας.
- Αποτελεσματική επικοινωνία που θα ενδυναμώνει το περιβάλλον ελέγχου της εταιρείας.
- Κατάλληλο συντονισμό δράσεων διαφορετικών λειτουργιών και δραστηριοτήτων.
- Κατάλληλη παρακολούθηση εσωτερικών και εξωτερικών παραμέτρων προκειμένου να αναθεωρούνται οι επιχειρησιακοί στόχοι όποτε απαιτείται κάτι τέτοιο.
- Παρακολούθηση της απόδοσης των λειτουργιών, δραστηριοτήτων και του προσωπικού.
- Περιοδική αξιολόγηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου με χρήση είτε εσωτερικών, είτε εξωτερικών πόρων με ειδίκευση στον εσωτερικό έλεγχο.

#### 4.3. C.R.S.A. (CONTROL RISK SELF ASSESSMENT)

Κατά τη μετάβαση από τις παραδοσιακές ελεγκτικές μεθοδολογίες, οι οποίες εστιάζονταν στους ελέγχους συμμόρφωσης, στην ολιστική προσέγγιση του κινδύνου, μια τεχνική που

υιοθετήθηκε από τους εσωτερικούς ελεγκτές, είναι η τεχνική αυτοαξιολόγησης ελέγχου του κινδύνου (C.R.S.A.). Η συγκεκριμένη τεχνική αποτελεί ένα δυναμικό εργαλείο που αναπτύσσεται μέσω μιας συγκεκριμένης μεθοδολογίας επισκόπησης και εκτίμησης των επιχειρηματικών κινδύνων και επισκόπησης των δικλίδων ασφαλείας από τους ίδιους τους διευθυντές και το προσωπικό των διαφόρων λειτουργιών, διευθύνσεων και λοιπών δραστηριοτήτων της οικονομικής μονάδας. Ταυτόχρονα προβάλλει σαν μια πρακτική διαδικασία, η οποία επιτρέπει τη λεπτομερή εκτίμηση των στόχων ενός τμήματος ή μιας λειτουργίας, το βαθμό στον οποίο τα υπάρχοντα πλαίσια ελέγχου διευκολύνουν την επίτευξή τους, το κόστος και τους κινδύνους που αντιμετωπίζει η επιχειρησιακή οντότητα, τις απαραίτητες αλλαγές στους ελέγχους, προκειμένου η επίτευξη των σκοπών του οργανισμού να καταστεί αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη σε συνδυασμό με το σχετικό κόστος και την επίδραση των αλλαγών στους κινδύνους. Στη συνέχεια αναλαμβάνει δράση για τη βελτίωση της απόδοσης και τη μείωση του επιπέδου κινδύνου. Σύμφωνα μάλιστα με το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών, η C.R.S.A. ενοποιεί τους επιχειρηματικούς σκοπούς, τους κινδύνους και τις διαδικασίες ελέγχου, καθώς επιτρέπει στους επικεφαλής του ελέγχου να καταρτίζουν ουσιώδεις αναφορές για τα επίπεδα ελέγχου και κινδύνου στο σύνολο του οργανισμού και να επιμερίσουν τους περιορισμένους πόρους στις περιοχές υψηλού κινδύνου μεγιστοποιώντας την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

Στόχος της συγκεκριμένης μεθοδολογίας είναι η αξιολόγηση των επιμέρους δικλίδων ασφαλείας, ως προς την επάρκειά τους και καταλήγει σε προτάσεις βελτίωσης, αναθεώρησης ή ακόμη και κατάργησης ορισμένων από αυτές. Το στοιχείο το οποίο διαφοροποιεί τη μεθοδολογία CRSA από άλλες παρόμοιες τεχνικές, είναι ότι στηρίζεται στα στελέχη των οργανισμών, που μπορεί να είναι από μέλη της ανώτατης διοίκησης μέχρι απλά στελέχη, αλλά και στη δυνατότητα που τους παρέχεται να αυτοαξιολογούνται και να αξιολογούν την απόδοση των επιχειρησιακών διαδικασιών σε σχέση με τους τεθέντες στόχους. Ουσιαστικά δηλαδή, τοποθετεί την ευθύνη για τον εσωτερικό έλεγχο στα διευθυντικά στελέχη, χωρίς όμως να καταργεί τον εσωτερικό ελεγκτή.

Έχει παρατηρηθεί ότι οι οργανισμοί που το πρόγραμμα CRSA χρησιμοποιείται σαν μία επιπρόσθετη διαδικασία βελτίωσης του εσωτερικού ελέγχου είναι πολύ πιο ώριμοι, όσον αφορά την υιοθέτηση βέλτιστων πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης, διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων και εσωτερικού ελέγχου (Hubbard, 2006). Ακόμη και οι ίδιες οι δραστηριότητες εσωτερικού ελέγχου μπορούν να αποτελέσουν αντικείμενο ελέγχου στα πλαίσια του CRSA. Μάλιστα, είναι σκόπιμο να αναφερθεί ότι η χρήση της συγκεκριμένης μεθόδου αποτελεί συμπλήρωμα του εσωτερικού ελέγχου, όμως σε καμία περίπτωση δεν δύναται να τον υποκαταστήσει, καθώς οι



διοικήσεις έχουν ανάγκη την ανεξάρτητη και αντικειμενική άποψη του εσωτερικού ελέγχου και χρειάζονται την τεχνογνωσία του για τη διαχείριση των κινδύνων.

#### 4.4. Ο ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΈΛΕΓΧΟΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟΝ ΚΙΝΔΥΝΟ (RISK BASED INTERNAL AUDITING, R.B.I.A.)

Τα τελευταία χρόνια έχει αναπτυχθεί μια πρακτική, η οποία εφαρμόζεται στις διαδικασίες του εσωτερικού ελέγχου και σχετίζεται με τους επιχειρηματικούς κινδύνους. Σύμφωνα με το συγκεκριμένο μοντέλο λοιπόν, ο εσωτερικός έλεγχος διενεργείται με βάση μια συστηματική μέθοδο, η οποία εστιάζει στον κίνδυνο και όχι σε κάποια συγκεκριμένη λειτουργία, γιατί με αυτό τον τρόπο εξασφαλίζεται μια αντικειμενικότερη και πληρέστερη κάλυψη των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Το κύριο πλεονέκτημα της συγκεκριμένης μεθοδολογίας είναι το γεγονός ότι σε μια οικονομική μονάδα δύνανται να αναλώνονται περισσότερες ώρες ελέγχου στις υψηλού κινδύνου περιοχές και λιγότερες ώρες ελέγχου θα αναλώνονται σε περιοχές χαμηλότερου κινδύνου.

Αρχικά, επιβάλλεται να καταρτιστεί ένα μακροπρόθεσμο πλάνο ελέγχου, συνήθως τριετές, προκειμένου να καθοριστεί το ελεγκτικό έργο. Σε αυτό είναι αναγκαίο να περιλαμβάνεται το σύνολο των ελεγκτικών αναγκών του, με στόχο την ιεράρχησή τους και την κάλυψη όλων των πιθανών περιοχών ελέγχου εντός ενός συγκεκριμένου χρονικού διαστήματος.

Προκειμένου να γίνει εκτίμηση των ελεγκτικών αναγκών και να καταρτιστεί το ελεγκτικό χρονοδιάγραμμα, κρίνεται επιβεβλημένο να αναγνωριστούν σε πρώτη φάση οι επιχειρηματικές δραστηριότητες, συνυπολογίζοντας τους βασικούς κινδύνους που απειλούν την ορθή και ομαλή λειτουργία της οικονομικής οντότητας. Έπειτα, αναγνωρίζονται οι βασικοί επιχειρηματικοί κίνδυνοι που χαρακτηρίζουν τον οργανισμό, τόσο συνολικά, όσο και στις επιμέρους δραστηριότητές του και οι οποίοι είναι συνδεδεμένοι με τους στόχους του. Στο επόμενο βήμα οι επιχειρησιακοί κίνδυνοι ταξινομούνται ανάλογα με την πιθανή επίπτωση τους στη λειτουργία της οικονομικής οντότητας, γι' αυτό το λόγο η αξιολόγηση των κινδύνων θεωρείται ότι αποτελεί ένα από τα θεμελιωδέστερα μέρη της διαδικασίας του προγραμματισμού του ελέγχου. Σε αυτό το στάδιο, κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα του οργανισμού θα πρέπει να συνδέεται με τους κινδύνους που εμπεριέχονται σε αυτές, χρησιμοποιώντας τη βάση κινδύνων της. Έτσι, οι κίνδυνοι θα βαθμολογούνται σύμφωνα με την πιθανή επίπτωση τους στη λειτουργία του οργανισμού και θα ταξινομούνται ανάλογα με την επικινδυνότητά τους. Αναφέρεται, ότι η βαθμολόγηση δύναται να αφορά στην επίπτωση των κινδύνων στην εύρυθμη και ομαλή λειτουργία του οικονομικού οργανισμού συνολικά και όχι απαραίτητα στην κάθε δραστηριότητα μεμονωμένα.

Το επόμενο στάδιο αναφέρεται στην εκτίμηση των ελεγκτικών αναγκών, η οποία προσδιορίζεται αφενός με την αξιολόγηση των κινδύνων και αφετέρου με άλλα ποιοτικά και ποσοτικά κριτήρια, τα οποία επηρεάζουν καθοριστικά την ιεράρχηση των ελεγκτικών αναγκών. Τα κριτήρια αυτά είναι αναγκαίο να συγκεντρώνονται από όλες τις δραστηριότητες της οικονομικής μονάδας και αν είναι δυνατόν να καταχωρούνται σε κάποια ηλεκτρονική βάση δεδομένων. Όπως γίνεται αντιληπτό, η βάση αυτή δύναται, με την προϋπόθεση ότι είναι επαρκώς επικαιροποιημένη, να αποτελέσει οδηγό για μελλοντικές αξιολογήσεις, καθώς επίσης να ενισχύσει τη διοίκηση και την υπηρεσία ελέγχου με την εξαγωγή χρήσιμων στατιστικών στοιχείων. Βεβαίως, στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί, ότι κατά τη διάρκεια της εκτίμησης των ελεγκτικών αναγκών και προκειμένου να καθοριστούν οι διαθέσιμες ελεγκτικές ώρες από την υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου, θα πρέπει να υπολογιστούν και οι μη ελεγκτικές εργασίες, όπως προετοιμασία και κλείσιμο ελεγκτικών έργων, εκπαίδευση και ενημέρωση, εργασίες υποστήριξης κ.λπ., οι οποίες προσδιορίζονται βάσει προβλέψεων και παλαιότερων στατιστικών.

Επομένως, η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου είναι έτοιμη πλέον, να καθορίσει τις ώρες ελέγχου ανά ελεγκτικό έργο, λαμβάνοντας υπόψη το είδος του ελέγχου, τον όγκο των εργασιών της μονάδας, λειτουργίας ή δραστηριότητας, τον αριθμό των στελεχών που θα εμπλακούν σε κάθε έλεγχο, τη νομική συμμόρφωση, το χρόνο διεξαγωγής των ελέγχων από την διεύθυνση εσωτερικού ελέγχου κατά τα προηγούμενα έτη κ.λπ.

Αφού καθοριστούν και οι ώρες ελέγχου η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου προχωράει στο ετήσιο πλάνο ελέγχου, το οποίο περιλαμβάνει ελέγχους στο σύνολο και σε επιμέρους δραστηριότητες της οικονομικής μονάδας, σε ελέγχους ειδικών θεμάτων και σε ελέγχους συμμόρφωσης. Στο ετήσιο πλάνο ελέγχου αναφέρονται όλοι οι πιθανοί κίνδυνοι με τους οποίους έρχεται αντιμέτωπος ο οργανισμός, οι οποίοι αποτελούν οδηγό για την εφαρμογή των κατάλληλων συστημάτων ελέγχου, που θα τους περιορίσουν ή θα τους εξαλείψουν, ώστε να συνεχίσει απρόσκοπτα προς την υλοποίηση των στόχων του. Τα συστήματα ελέγχου αφού προσδιοριστούν και εφαρμοστούν, επανελέγχονται για την αποτελεσματικότητά τους και κοινοποιούνται στους έχοντες έννομο συμφέρον στον οργανισμό. Αναφέρεται ότι το πλαίσιο συστημάτων ελέγχου περιλαμβάνει συγκεκριμένες ελεγκτικές ρουτίνες και διαδικασίες που κατευθύνουν τον οργανισμό στην επίτευξη των στόχων του. Συγκεκριμένα:

⇒ **Τερματισμός:** Στην περίπτωση που ο κίνδυνος έχει αφενός πολύ μεγάλη επίδραση στον οργανισμό κι αφετέρου υψηλή πιθανότητα εμφάνισης, επομένως δεν είναι δυνατή ή είναι εξαιρετικά ασύμφορη η διατήρησή του, η αρμόζουσα λύση είναι ο τερματισμός του, αρκεί βέβαια ο οργανισμός να έχει αυτή την επιλογή. Με αυτή την ενέργεια αποφεύγει όλες τις

δυσάρεστες συνέπειες, ενδεχομένως βέβαια και τις ευκαιρίες που συνοδεύουν το συγκεκριμένο κίνδυνο.

- ⇒ **Έλεγχος:** Αποτελεί τον προσδιορισμό και την εφαρμογή συστημάτων και διαδικασιών ελέγχου που επιτρέπουν στον οργανισμό, σύμφωνα με το προφίλ κινδύνου που θέλει να υιοθετήσει, να ακολουθήσει την κατάλληλη στρατηγική, ρυθμίζοντας αναλόγως τους ελεγκτικούς μηχανισμούς.
- ⇒ **Μεταφορά:** Όταν οι κίνδυνοι έχουν πολύ μεγάλη επίδραση στον οργανισμό, αλλά η πιθανότητα εμφάνισής τους είναι χαμηλή, μια ενδεδειγμένη στρατηγική διαχείρισης είναι η διασπορά τους.
- ⇒ **Διαχείριση Απροόπτου:** Μια αποτελεσματική αντίδραση σε κινδύνους που έχουν σχετικά μεγάλη επίδραση αλλά χαμηλή πιθανότητα εμφάνισης, βασίζεται στην προετοιμασία της ανταπόκρισης του οργανισμού σε περίπτωση που επαληθευτούν.
- ⇒ **Ανάληψη Περισσότερου Κινδύνου:** Όταν τόσο η επίδραση, όσο και η πιθανότητα εμφάνισης ενός κινδύνου βρίσκονται σε πολύ χαμηλά επίπεδα, αυτό δε σημαίνει οπωσδήποτε ότι είναι θετικό. Ενδεχομένως αυτός ο κίνδυνος να σηματοδοτήσει την ανάγκη για περισσότερες επενδύσεις ή να δώσει το έναυσμα για πρωτοποριακές αλλαγές.
- ⇒ **Αναφορά:** Όταν τα συστήματα ελέγχου δεν είναι σε θέση να διατηρήσουν τους κινδύνους σε ένα αποδεκτό επίπεδο, πρέπει η πληροφορία αυτή να κοινοποιείται στους έχοντες έννομο συμφέρον στον οργανισμό, ενημερώνοντας τους ότι αυτό το γεγονός ενδέχεται να επηρεάσει την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων.
- ⇒ **Ανοχή:** Στις περιπτώσεις που ύστερα από αξιολόγηση προκύπτει, ότι τόσο τα επίπεδα επίδρασης, όσο και η πιθανότητα εμφάνισης κάποιου κινδύνου είναι εξαιρετικά χαμηλή και ταυτόχρονα δεν υποδηλώνεται απώλεια ευκαιριών ή απειλή, τότε ο οργανισμός δύναται να αποδεχθεί το συγκεκριμένο κίνδυνο.
- ⇒ **Διεξαγωγή Έρευνας:** Αποτελεί την περίπτωση να είναι απαραίτητη η διεξαγωγή περαιτέρω έρευνας, προκειμένου να εξεταστούν σε βάθος οι συνέπειες των κινδύνων στη συνολική λειτουργία του οργανισμού.
- ⇒ **Επικοινωνία:** Για να αξιολογηθούν και να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά ορισμένοι σοβαροί κίνδυνοι, κυρίως αυτοί που παρουσιάζουν υψηλή επίδραση και πιθανότητα εμφάνισης, απαιτείται η συμμετοχή μερών που δεν ανήκουν στο τμήμα διαχείρισης των κινδύνων.
- ⇒ **Έλεγχος Συμμόρφωσης:** Η γνώση από πλευράς του οργανισμού των τομέων στους οποίους τα συστήματα ελέγχου είναι καθοριστικά στον περιορισμό των κινδύνων, καθώς και η εξασφάλιση ότι τα συστήματα αυτά λειτουργούν αποτελεσματικά, αποτελούν τον έλεγχο συμμόρφωσης.

Ολοκληρώνοντας, ο εσωτερικός έλεγχος είναι απαραίτητο να διενεργεί τις κατωτέρω ενέργειες προκειμένου να σχεδιάζει κατάλληλα το ελεγκτικό του έργο με εστίαση στον κίνδυνο:

- ☒ Να λαμβάνει υπόψη του τη στρατηγική διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων της οικονομικής μονάδας.
- ☒ Να αναπτύσσει το πλάνο ελέγχου με βάση τη σχετική αξιολόγηση και ιεράρχησης των κινδύνων και να κατανέμει τις διαθέσιμες ώρες για έλεγχο ανάλογα.
- ☒ Να επισκοπεί το στρατηγικό και το ετήσιο επιχειρησιακό σχέδιο, ώστε να μπορεί να αναγνωρίσει ενδεχόμενες αλλαγές στους κινδύνους που χαρακτηρίζουν την επιχείρηση και επομένως να προσαρμόζει ανάλογα το πλάνο ελέγχου του με αλλαγή των προτεραιοτήτων, όπου απαιτείται αυτό.
- ☒ Να χρησιμοποιεί τεχνικές ελέγχου που θα εστιάζονται στον κίνδυνο.
- ☒ Να χρησιμοποιεί στις εκθέσεις ελέγχου γλώσσα, η οποία θα παραπέμπει σε κινδύνους της επιχείρησης κι όχι σε μεμονωμένες αδυναμίες των δικλείδων ασφαλείας, που έχουν εγκαθιδρυθεί από τη διοίκηση της οντότητας.

Ο εσωτερικός έλεγχος με βάση τον κίνδυνο λοιπόν, αποτελεί μια μεθοδολογία που παρέχει τη λογική διαβεβαίωση, ότι το πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων λειτουργεί όπως απαιτείται από τη διοίκηση της οικονομικής οντότητας. Συμπληρώνεται, ότι η συγκεκριμένη μεθοδολογία δε σημαίνει μοναχά προτεραιότητα κινδύνων στο ετήσιο πρόγραμμα ελέγχου, αλλά επίσης και προτεραιότητα στις δοκιμές των εξατομικευμένων ελέγχων, από τη στιγμή βέβαια που η προσπάθεια των δοκιμασιών μπορεί να επικεντρωθεί στη διαχείριση των κινδύνων, ακολουθούμενη από ένα υψηλό αποτέλεσμα ελέγχου (εγγενής μείον υπολειπόμενος κίνδυνος).

Ακόμα, ο Griffiths (2006) επισημαίνει ότι υπάρχουν τέσσερα στοιχεία, τα οποία οι επικεφαλές του εσωτερικού ελέγχου είναι απαραίτητο να εξετάσουν, προκειμένου ο εσωτερικός έλεγχος με βάση τον κίνδυνο να παρέχει εύλογη διαβεβαίωση, αναφορικά με τις διαδικασίες διαχείρισης των κινδύνων, οι οποίες καλύπτουν όλους τους σημαντικούς κινδύνους που απειλούν τους στόχους του οργανισμού.

1. Ο βαθμός στον οποίο η διοίκηση θα καθορίζει, αξιολογεί, διαχειρίζεται και παρακολουθεί τους κινδύνους.
2. Η ύπαρξη ενός καταλόγου κινδύνων (προφίλ κινδύνου), ο οποίος θα περιλαμβάνει όλους τους σημαντικούς κινδύνους και τον βαθμό στον οποίο ο σχεδιασμός του ελέγχου μπορεί να βασιστεί πάνω του.

3. Η σύνθεση ενός περιβάλλοντος ελέγχου, το οποίο θα περιλαμβάνει τους ελέγχους εκείνους, οι οποίοι αποσκοπούν στην παροχή της διαβεβαίωσης, ότι όλοι οι εγγενείς κίνδυνοι επάνω από το αποδεκτό ποσό κινδύνου διαχειρίζονται καταλλήλως.

4. Η διεξαγωγή μεμονωμένων ελέγχων, οι οποίοι θα καταλήγουν στο συμπέρασμα εάν οι εγγενείς κίνδυνοι, οι οποίοι είναι μεγαλύτεροι από τα αποδεκτά ποσά κινδύνου, ελέγχονται για τη μείωση τους στα αποδεκτά ποσά.

Είναι γεγονός πάντως, ότι τις τελευταίες δεκαετίες έχει παρατηρηθεί μια μεταστροφή του εσωτερικού ελέγχου από την παραδοσιακή του μορφή, στην εστίαση με βάση τον κίνδυνο. Ο ακόλουθος πίνακας περιγράφει συνοπτικά τις διαφορές που υπάρχουν ανάμεσα στις δύο μεθόδους, ενώ εμμέσως εντοπίζει τα πλεονεκτήματα καθεμιάς.

**Πίνακας 2: Η μετάβαση από τα συστήματα ελέγχου στον κίνδυνο**

<b>Χαρακτηριστικά</b>	<b>Με βάση τα συστήματα ελέγχου (Control based)</b>	<b>Με βάση τον κίνδυνο (Risk based)</b>
Εστίαση εσωτερικού ελέγχου	Συστήματα εσωτερικών ασφαλιστικών μηχανισμών	Επιχειρηματικός κίνδυνος
Απόκριση εσωτερικού ελέγχου	Αντιδραστική μετά το γεγονός Ασυνεχής Παρατήρηση των κινήτρων στρατηγικού σχεδιασμού	Προδραστική Σε πραγματικό χρόνο Συνεχόμενη παρακολούθηση Συμμετοχή στο στρατηγικό σχεδιασμό
Εκτίμηση κινδύνου	Παράγοντες κινδύνου	Σχεδιασμός σεναρίων
Τεστ εσωτερικού ελέγχου	Σημαντικοί ασφαλιστικοί μηχανισμοί	Σημαντικοί κίνδυνοι
Συστάσεις εσωτερικού ελέγχου	Εσωτερικός έλεγχος: Ενδυναμωμένος Κόστος/όφελος Αποδοτικός/αποτελεσματικός	Διαχείριση κινδύνων: Αποφυγή/διαφοροποίηση Κινδύνου Μοίρασμα/μεταβίβαση κινδύνου Έλεγχος/αποδοχή κινδύνου
Αναφορές εσωτερικού ελέγχου	Απευθύνονται στους λειτουργικούς ελέγχους	Απευθύνονται στους κινδύνους διαδικασιών
Ρόλος του εσωτερικού ελέγχου στον οργανισμό	Ανεξάρτητη λειτουργία εκτίμησης	Ολοκληρωμένη διαχείριση κινδύνων & εταιρική διακυβέρνηση

Πηγή: (D.McNamee & G. Selim, 1999)

## 5. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

Σύμφωνα με το Morgen (1979), ο εσωτερικός έλεγχος λειτουργούσε σα μια διαδικασία επόπτευσης, περισσότερο με τη μορφή εξυπηρέτησης, προς τη διοίκηση, ενώ διέκρινε ότι υπήρχε η προοπτική οι εσωτερικοί ελεγκτές από ελεγκτές - επόπτες να γίνουν ελεγκτές - σύμβουλοι, στα

πλαίσια της εξέλιξης του επαγγέλματος, αφενός και των απαιτήσεων της εταιρικής διακυβέρνησης αφετέρου.

Το 1988 ο Pound και αργότερα οι Cebenoyen et all (1999), σε έρευνες που διενήργησαν για διαφορετικές χρονικές περιόδους κι αφορούσαν τη σχέση μεταξύ ιδιοκτησίας (ownership) και κινδύνου (risk), διαπίστωσαν ότι ανάλογα με το είδος των μετόχων και το ποσοστό των θεσμικών επενδυτών σε έναν οργανισμό, η ανάγκη για διαχωρισμό και διαχείριση κινδύνων αυξάνει. Μάλιστα, ανέφεραν ότι όσο περισσότεροι είναι οι θεσμικοί επενδύτες, τόσο πιο πολύ επιθυμούν ένα εσωτερικό έλεγχο βασισμένο στον κίνδυνο. Ο πρώτος δημιούργησε ένα δείγμα 100 μεταβλητών, τις οποίες μελέτησε το διάστημα 1981-1985. Αφού διέγινωσε τρία προβλήματα (ανάλογα με τα δικαιώματα ψήφου, τις ασύμμετρες διαταραχές, τα αρνητικά μηνύματα που στέλνουν οι παλαιοί μέτοχοι στους πιθανούς μελλοντικούς μετόχους), επιβεβαίωσε την ανάγκη για διαχωρισμό εξουσιών και διαχείριση των κινδύνων. Ο δεύτερος μελέτησε την παραπάνω σχέση για μια δεκαετία (1986-1995) και διαπίστωσε, ότι όσο πιο αυστηρή είναι η νομοθεσία, τόσο περισσότερο απαιτείται ο διαχωρισμός της εξουσίας και η διαχείριση κινδύνων.

Οι Gibbs και Keating (1995) πρότειναν τη «βάση δεδομένων αξιολόγησης κινδύνων», ως το σημαντικότερο εργαλείο αξιολόγησης των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου. Το ανωτέρω εργαλείο μπορεί να χρησιμεύσει στην αξιολόγηση των υφιστάμενων δικλείδων ασφαλείας και να διαγνωστεί εάν αυτές επαρκούν, για να καλυφθούν οι υφιστάμενοι κίνδυνοι, ελαττώνοντας σημαντικά τα κόστη ελέγχου, αφού δημιουργείται πλέον ένας μπούσουλας. Αυτό σημαίνει ότι, οι περιττοί έλεγχοι προσδιορίζονται ευκολότερα και επομένως αποβάλλονται άμεσα ως μέρος των διαδικασιών επανασύστασης (reengineering).

Αντίστοιχα, η Bruce (1996) διαπίστωσε ότι η προσέγγιση της διαχείρισης κινδύνων από τα ανώτερα στελέχη και η επιθυμία της διοίκησης για έναν πιο ολοκληρωμένο τρόπο ελέγχου, έδωσε την ώθηση για την αλλαγή της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου, δίνοντας περισσότερη έμφαση στον επαγγελματισμό και την προσθήκη αξίας. Μάλιστα, θεώρησε απαραίτητο συστατικό την υψηλή κατάρτιση των εσωτερικών ελεγκτών σε θέματα εντοπισμού κι αξιολόγησης κινδύνων, προκειμένου να συμβαδίζουν με τα υπόλοιπα στελέχη. Άλλωστε η υψηλή κατάρτιση των εσωτερικών ελεγκτών θα μπορούσε να λειτουργήσει ως εργαλείο ενίσχυσης της γνώσης στη διαχείριση κινδύνων και για τα υπόλοιπα διοικητικά στελέχη.

Ο Griffiths (1999), στην έρευνα που διεξήγαγε με ευρωπαϊούς οικονομικούς διευθυντές επιχειρήσεων, στελέχη εταιρειών του FTSE 200, διαπίστωσε από χλιαρές έως αρνητικές εντυπώσεις σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο, ο οποίος είναι βασισμένος στον κίνδυνο, γεγονός το οποίο προέκυψε τόσο λόγω της έλλειψης συγκεκριμένων προσόντων και δεξιοτήτων από τους



εσωτερικούς ελεγκτές, όσο και λόγω της έλλειψης εκπαίδευσης του υπόλοιπου προσωπικού στο συγκεκριμένο αντικείμενο.

Μια άλλη έρευνα που διεξήχθη στην Αμερική και αφορούσε σε ανώτερα στελέχη εσωτερικού ελέγχου και ανώτερα διοικητικά στελέχη επιχειρήσεων (KPMG, 1999), έδειξε ότι τα στελέχη του εσωτερικού ελέγχου περισσότερο και τα διοικητικά στελέχη λιγότερο, εκτίμησαν ότι ο εσωτερικός έλεγχος έχει ένα αναπτυξιακό ρόλο σε θέματα εντοπισμού και αξιολόγησης κινδύνων. Ακόμη, διαπιστώθηκε ότι διπλάσια σε αριθμό στελέχη εσωτερικού ελέγχου από ότι διοικητικά στελέχη, θεώρησαν ότι η αξιολόγηση κινδύνων στα πλαίσια του εσωτερικού ελέγχου είναι ικανή να προσθέσει αξία στην επιχείρηση. Αντίθετα, τα διοικητικά στελέχη πίστευαν ότι η αξιολόγηση και διαχείριση κινδύνων είναι τα στοιχεία εκείνα τα οποία ενισχύουν την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου, καθώς όπως αναφέρεται, οι εσωτερικοί ελεγκτές δε διέθεταν τα απαιτούμενα προσόντα για τη συγκεκριμένη διαδικασία.

Αντίστοιχα ήταν και τα αποτελέσματα στην έρευνα που διεξήχθη το 2000 στη Ν. Ζηλανδία από τους Deloitte και Touche Tohmetsu και αφορούσε ανώτατα στελέχη επιχειρήσεων κι εσωτερικούς ελεγκτές, οι οποίοι απάντησαν μέσω ερωτηματολογίων κυρίως, αλλά και με προσωπικές συνεντεύξεις δευτερευόντως. Περισσότερο τα στελέχη του εσωτερικού ελέγχου παρά τα διοικητικά στελέχη θεώρησαν ότι η αξιολόγηση κινδύνων στα πλαίσια του εσωτερικού ελέγχου είναι ικανή να προσθέσει αξία στην επιχείρηση. Επιπλέον, διαπίστωσαν ότι η αξιολόγηση κινδύνων στα πλαίσια του εσωτερικού ελέγχου εκτός από ευκαιρίες έχει και προκλήσεις. Οπότε, εκείνοι που θα διαχειριστούν τις προκλήσεις γρηγορότερα κι αποτελεσματικότερα θα επιτύχουν τους εταιρικούς στόχους που έχουν τεθεί. Οι υπόλοιποι θα συνεχίσουν να αντιμετωπίζουν σημαντικές δυσκολίες. Και στη συγκεκριμένη έρευνα η έλλειψη εξειδικευμένων προσόντων των εσωτερικών ελεγκτών στάθηκε αφορμή, να απαντήσουν αρνητικά τα διευθυντικά στελέχη για την αξία της αξιολόγησης κινδύνων στα πλαίσια του εσωτερικού ελέγχου.

Ο Pentland (2000), στο άρθρο του, υποστήριξε ότι οι ελεγκτές είναι ειδικοί επί των διαδικασιών κι όχι επί του περιεχομένου, καθώς για κάθε λειτουργία εντός του οργανισμού υπάρχουν ειδικοί, π.χ μηχανικοί, άρα δεν πιστεύει ότι ο εσωτερικός έλεγχος είναι σε θέση να προσθέσει αξία με την αξιολόγηση κινδύνων. Προκειμένου μάλιστα να υποστηρίξει την άποψή του, χρησιμοποίησε διεθνή αρθρογραφία, η οποία στηριζόταν στην άποψη ότι ο εσωτερικός έλεγχος έχει μεν ποικιλία, αλλά και όρια.

Αντίθετα, οι Crawford and Stein (2002) υποστήριξαν, ότι στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον οι επιχειρήσεις χρειάζονται ανθρώπους ικανούς τόσο στον έλεγχο, όσο και στη διαχείριση των κινδύνων, προκειμένου να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά την πολυπλοκότητα

των διαδικασιών τους, το συνεχώς μεταβαλλόμενο οικονομικό περιβάλλον και τις διάφορες κοινωνικές αλλαγές.

Στην έρευνα της Spira (2003) διαπιστώθηκε, ότι η ανάγκη μιας αποτελεσματικής εταιρικής διακυβέρνησης επέτεινε τη μεταστροφή του εσωτερικού ελέγχου και δη τη δυνατότητα εξειδίκευσης του στον κίνδυνο. Αυτό συμβαίνει όχι μόνο επειδή ο κίνδυνος σε χρηματοοικονομικό επίπεδο σημαίνει το ενδεχόμενο να υπάρξουν χρηματοοικονομικές ζημιές σαν αποτέλεσμα εξαπάτησης και ανικανότητας, αλλά και λόγω της ανάπτυξη του IT και των αλλαγών στις μεθόδους ελέγχου που επιβάλλουν οι νέες αυστηρότερες νομοθεσίες.

Επιπλέον, κατά τον Chen (2003), όσο τα μεγάλα διοικητικά συμβούλια διατηρούν συμβολικό ρόλο στην εταιρία και δεν αποτελούν μέρος της διοικητικής διαδικασίας, τόσο περισσότερο απαιτούνται δραστηριότητες εσωτερικού ελέγχου προσανατολισμένες στην αξιολόγηση κινδύνων, ως υποκατάστατο μηχανισμό. Άλλωστε, ο αντικειμενικός στόχος της αξιολόγησης κινδύνων στα πλαίσια του εσωτερικού ελέγχου, όπως χαρακτηριστικά αναφέρει, είναι να παρέχει ανεξάρτητη διασφάλιση στο συμβούλιο, ότι υπάρχει ένα ισχυρό πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων εντός του οργανισμού κι ότι ανιχνεύονται κίνδυνοι που μπορεί να επηρεάσουν τους αντικειμενικούς στόχους και τις στρατηγικές του, καταφέροντας να μειώσουν το επίπεδο που είναι αποδεκτό από το συμβούλιο.

Επιπροσθέτως, οι Spira και Page, (2003) τόνισαν ότι ο διαχωρισμός της ιδιοκτησίας από τη διοίκηση στις σύγχρονες επιχειρήσεις, αφενός εγκυμονεί τον κίνδυνο για τους επενδυτές, ότι οι διευθυντές δεν θα ενδιαφέρονται για την αύξηση της αξίας των μετοχών (agency theory) κι αφετέρου ότι η περιορισμένη ευθύνη των μετόχων μειώνει την ασφάλεια που απολαμβάνουν οι δανειστές παρέχοντας κίνητρα για την αύξηση του κινδύνου στη λήψη των αποφάσεων. Αυτοί οι κίνδυνοι ρυθμίζονται μέσα στο εταιρικό πλαίσιο διακυβέρνησης και μπορούν να αντιμετωπιστούν μέσω μηχανισμών, όπως ο εσωτερικός έλεγχος και η επιτροπή ελέγχου. Άλλωστε, η ζήτηση για εσωτερικό έλεγχο είναι μια λειτουργία, που επιζητούν οι μεμονωμένοι ενδιαφερόμενοι σε έναν οργανισμό (stakeholders), προκειμένου να μετριάσουν τους κινδύνους, (Hay και Knechels 2004). Επομένως ο συνδυασμός εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης κινδύνων κρίνεται επιβεβλημένος. Άρα, ο εσωτερικός έλεγχος θα μπορούσε να διαδραματίσει συμβουλευτικό ρόλο στην αξιολόγηση κινδύνων και το αντίθετο, με αποτέλεσμα η επιχείρηση να επιτυγχάνει αποτελεσματικότερα και οικονομικότερα τους στόχους της.

Οι Carcello, et all (2005) εξέτασαν παράγοντες που συνδέονται με αμερικάνικες δημόσιες επιχειρήσεις και τις επενδύσεις τους στον εσωτερικό έλεγχο. Η έρευνά τους βασίστηκε σε δείγμα 217 δημόσιων επιχειρήσεων και τα δεδομένα αντλήθηκαν από τους προϊσταμένους εσωτερικούς

ελεγκτές και τα επίσημα δημοσιευμένα στοιχεία των εξεταζόμενων επιχειρήσεων. Διαπίστωσαν ότι ο συνολικός προϋπολογισμός εσωτερικού ελέγχου, τόσο εντός (insourcing), όσο και εκτός (outsourcing) αυτών, σχετίζεται άμεσα με παράγοντες που συνδέονται με τον εταιρικό κίνδυνο, όπως το μέγεθος, η πολυπλοκότητα και η μόχλευση. Η αξιολόγηση κινδύνων στα πλαίσια του εσωτερικού ελέγχου, μάλιστα, διαδραματίζει σπουδαίο ρόλο στον προϋπολογισμό των εξεταζόμενων επιχειρήσεων, καθώς αν γίνεται εσωτερικά σχετίζεται θετικά, αν όμως ανατίθεται σε εξωτερικούς συνεργάτες η σχέση είναι αρνητική.

Σύμφωνα με τους Haniffa και Hudeib (2006), στην έρευνα που διεξήγαγαν σε 347 εισηγμένες Μαλεσιανές εταιρείες την πενταετία 1996 – 2000, με την αποστολή ερωτηματολογίων, ο διαχωρισμός της ιδιοκτησίας από τη διοίκηση, άρα η παρουσία του φαινομένου της ασύμμετρης πληροφόρησης, εισηγάγε το ενδεχόμενο να δημιουργούνται διαμάχες μεταξύ τους, γεγονός το οποίο επισύρει κινδύνους για όλους τους ενδιαφερόμενους στον οικονομικό οργανισμό (stakeholders). Οι κίνδυνοι αυτοί, σε συνδυασμό με το μέγεθος των εταιρειών, τις προοπτικές μεγέθυνσης και την πολυπλοκότητα των διαδικασιών, αντιμετωπίζονται πλέον μέσω της εταιρικής διακυβέρνησης, από μηχανισμούς όπως ο εσωτερικός έλεγχος και τις επιμέρους λειτουργίες του. Διέκριναν λοιπόν, ότι μία από τις λειτουργίες του εσωτερικού ελέγχου που θα μπορούσε να προσδώσει σχετική διασφάλιση σε όλους τους ενδιαφερομένους είναι η αξιολόγηση κινδύνων, η οποία σχετίζεται θετικά με το μέγεθος του διοικητικού συμβουλίου και το ποσοστό των μη εκτελεστικών μελών μέσα σε αυτό.

Επιπρόσθετα, οι Sarens και De Beelde (2006) στην έρευνα που διεξήγαγαν σε βέλγικες επιχειρήσεις και βέλγικες θυγατρικές αμερικανικών εταιρειών, μέσω συνεντεύξεων σε 10 διευθυντικά στελέχη ελέγχου και με συλλογή σχετικών εγγράφων, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι σε κάθε χώρα η αξιολόγηση κινδύνων στον εσωτερικό έλεγχο διαδραματίζει διαφορετικό ρόλο. Συγκεκριμένα, όσο αφορά στις βέλγικες επιχειρήσεις διαπίστωσαν, ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές επικεντρώνονται σε συγκεκριμένες αδυναμίες του συστήματος διαχείρισης κινδύνων, επιχειρώντας με αυτό τον τρόπο να προσδώσουν αξία βραχυπρόθεσμα στις επιχειρήσεις. Επιπρόσθετα, διαπίστωσαν ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές διαδραματίζουν ένα πρωτοποριακό ρόλο στη δημιουργία υψηλού επιπέδου ελέγχου με εστίαση στον κίνδυνο και ένα πιο τυποποιημένο, διαφανές και τεκμηριωμένο σύστημα διαχείρισης κινδύνων. Όσον αφορά δε, στις βέλγικες θυγατρικές αμερικανικών εταιρειών, βρήκαν ότι ο αντικειμενικός σκοπός των εσωτερικών ελεγκτών είναι οι γνώμες και οι εκτιμήσεις τους να αποτελέσουν μια πολύτιμη εισαγωγή για την καινούρια έκθεση εσωτερικού ελέγχου και για τα προσαρτήματα που απαιτούνται από το νόμο Sarbanes Oxley.

Ακόμη, διαπιστώθηκε ότι δινόταν μεγαλύτερη έμφαση σε χρηματοοικονομικούς ελέγχους και την ποιότητα των αναφορών τους.

Οι Goodwin-Stewart και Kent (2006), στην έρευνα που διεξήγαγαν σε αυστραλιανές εισηγμένες στο χρηματιστήριο δημόσιες επιχειρήσεις, χρησιμοποίησαν ένα πλαίσιο παραγόντων, για να εξετάσουν τα χαρακτηριστικά τους, που σχετίζονται με την ύπαρξη της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου σε σχέση με την αξιολόγηση κινδύνων και την εταιρική διακυβέρνηση. Διαπίστωσαν λοιπόν, ότι αν και μόλις το ένα τρίτο των εξεταζόμενων εταιρειών πραγματοποιούσε τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου, εντούτοις φάνηκε να είναι είτε συμπληρωματικός είτε υποκατάστατος με την αξιολόγηση κινδύνων, ενώ παράλληλα ανιχνεύτηκε μια ισχυρή σύνδεση μεταξύ της χρήσης του εσωτερικού ελέγχου και της αξιολόγησης κινδύνων, η οποία είναι ανάλογη του μεγέθους της εταιρίας, σε αντίθεση με την ανίσχυρη σχέση που διαπιστώθηκε ότι έχει με την εταιρική διακυβέρνηση.

Οι Knechel και Willekens (2006) στη δική τους έρευνα σε βέλγικες εισηγμένες στο χρηματιστήριο εταιρείες, σχετικά με τα ελεγκτικά έξοδα, τη διαχείριση κινδύνων και τον εσωτερικό έλεγχο, διαπίστωσαν ότι τα ελεγκτικά έξοδα αυξάνονται, όσο υψηλότερο είναι το επίπεδο διαχείρισης χρηματοοικονομικών κινδύνων, αν υπάρχει επιτροπή ελέγχου κι όσο περισσότερα είναι τα ανεξάρτητα μέλη του διοικητικού συμβουλίου. Αντίθετα, τα ελεγκτικά έξοδα μειώνονται όσο αυξάνει η διαχείριση του κινδύνου εσωτερικών διαδικασιών και συμμόρφωσης. Επίσης, διαπίστωσαν ότι όσες εταιρίες διενεργούσαν αξιολόγηση κινδύνων στις εκθέσεις ελέγχου τους, τα ελεγκτικά κόστη ήταν σχετικά μειωμένα. Τα αποτελέσματα αυτά παρήχθησαν από δέκα μεταβλητές διαχείρισης κινδύνων, δύο μεταβλητές εσωτερικού ελέγχου και οχτώ μεταβλητές εταιρικής διακυβέρνησης.

Από την έρευνα των Fraser και Henry (2007) σε δημόσιες επιχειρήσεις του Ηνωμένου Βασιλείου κι εξωτερικούς ελεγκτές, διαπιστώθηκε ότι όσο μεγαλώνει ένας οργανισμός και αυξάνεται η πολυπλοκότητά του, η αποτελεσματική διαχείριση κινδύνων γίνεται όλο και πιο δύσκολη, αλλά απαραίτητη διαδικασία. Επίσης, προέκυψε ότι η επιτροπή ελέγχου σε κάθε εταιρεία, ναι μεν αναμιγνύεται όλο και περισσότερο στη διαχείριση κινδύνων, εξέφρασαν όμως την αμφιβολία τους κατά πόσο τα μέλη της είναι κατηρτισμένα κι εξειδικευμένα επί του θέματος. Κάτι τέτοιο θα μπορούσε να είναι πολύ επικίνδυνο, για το λόγο αυτό προτείνουν το διαχωρισμό του εσωτερικού ελέγχου και της διαχείρισης κινδύνων, προκειμένου να διασφαλιστεί η ανεξαρτησία και να καθοριστεί με σαφήνεια ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου.

Οι Shiu και Yeh, (2008) σε έρευνα που διεξήγαγαν σε 29 ταϊβανέζικες τράπεζες, μέσω ερωτηματολογίων και συνεντεύξεων σε ανώτερα στελέχη, κατέληξαν ότι οι διευθυντές θα πρέπει

να υιοθετήσουν μια προσέγγιση κινδύνου, προκειμένου να εγκαθιδρύσουν ένα αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου και να ενσωματώσουν την αξιολόγηση κινδύνων με βάση τον εσωτερικό έλεγχο στις καθημερινές διαδικασίες εταιρικής διακυβέρνησης. Στο συμπέρασμα αυτό κατέληξαν αφού εξέτασαν οχτώ μεταβλητές διαχείρισης κινδύνων, τρεις μεταβλητές εσωτερικού ελέγχου, τρεις μεταβλητές εταιρικής διακυβέρνησης και μία μεταβλητή σχετικά με την κατάρτιση των εσωτερικών ελεγκτών. Ειδικότερα, διαπίστωσαν ότι όλες οι μεταβλητές διαχείρισης κινδύνων παρουσίασαν στατιστική σημαντικότητα. Συγκεκριμένα, η διαχείριση χρηματοοικονομικών κινδύνων, η διαχείριση του κινδύνου συμμόρφωσης, η διαχείριση του τεχνολογικού κινδύνου, ο δείκτης μη εξυπηρετούμενων δανείων και η ύπαρξη επιτροπής διαχείρισης δανείων σχετίζονται θετικά με την ύπαρξη διαδικασιών αξιολόγησης κινδύνων στα πλαίσια του εσωτερικού ελέγχου, ενώ η διαχείριση περιβαλλοντικών και κινδύνων ασφαλείας, η διαχείριση κινδύνων εσωτερικών διαδικασιών και η διαχείριση κινδύνων αλλαγής διοίκησης σχετίζονται αρνητικά. Επιπροσθέτως, όσο αφορά στις μεταβλητές εσωτερικού ελέγχου διαπιστώθηκε ότι τόσο το μέγεθος, όσο και η πολυπλοκότητα έχουν θετική σχέση με την ύπαρξη διαδικασιών αξιολόγησης κινδύνων στα πλαίσια του εσωτερικού ελέγχου. Ακόμη, σχετικά με τις μεταβλητές της εταιρικής διακυβέρνησης, παρουσιάστηκε αρνητική σχέση αφενός μεταξύ του μεγέθους του διοικητικού συμβουλίου, αφετέρου μεταξύ του αριθμού μη εκτελεστικών μελών του διοικητικού συμβουλίου και της ύπαρξης διαδικασιών αξιολόγησης κινδύνων στα πλαίσια του εσωτερικού ελέγχου. Τέλος, όπως αναμενόταν, το επίπεδο κατάρτισης των εσωτερικών ελεγκτών διαπιστώθηκε ότι σχετίζεται θετικά με την ύπαρξη διαδικασιών αξιολόγησης κινδύνων στα πλαίσια του εσωτερικού ελέγχου.

Οι De Zwaan et. al. (2009) στην έρευνα τους, μέσα από ένα δείγμα 117 πιστοποιημένων εσωτερικών ελεγκτών, εξέτασαν την επίδραση της ανάμιξης των διαδικασιών του εσωτερικού ελέγχου στη διαχείριση κινδύνων. Διαπίστωσαν ότι υψηλά επίπεδα συμμετοχής στη διαχείριση κινδύνων εμποδίζουν τους εσωτερικούς ελεγκτές να γράψουν με ορθότητα τις αναφορές τους στην επιτροπή ελέγχου, σχετικά με τις ακολουθούμενες διαδικασίες. Επίσης διαπίστωσαν, ότι αν και η ανάμιξη των εσωτερικών ελεγκτών διασφαλίζει την αντικειμενικότητα των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων, όμως υπάρχουν περιπτώσεις που διακινδυνεύεται αυτή η αντικειμενικότητα.

Σύμφωνα με τον Dan Swanson (2010), αν και ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να κάνει την αξιολόγησή του για τον επιχειρηματικό κίνδυνο, η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να κάνει μόχλευση της διαδικασίας αξιολόγησης του επιχειρηματικού κινδύνου, όταν η διοίκηση έχει ένα επίσημο πρόγραμμα διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων. Στην πραγματικότητα, ο εσωτερικός έλεγχος γίνεται πιο αποτελεσματικός, επικαλούμενος την ERM διαδικασία και διαχειρίζεται τον δικό του ελεγκτικό κίνδυνο.



## **6. ΥΛΙΚΑ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΙ**

### **6.1. ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Όπως έγινε αντιληπτό στο θεωρητικό κομμάτι της παρούσας εργασίας, ο εσωτερικός έλεγχος έχει λάβει μια διαφορετική μορφή σε παγκόσμιο επίπεδο και πλέον πέραν του παραδοσιακού του ρόλου, εστιάζει και στην αξιολόγηση κινδύνων, προκειμένου οι υπηρεσίες εσωτερικού ελέγχου να καταρτίζουν τα περιοδικά κι ετήσια πλάνα τους. Σημαντικός παράγοντας για αυτή την εξέλιξη στάθηκε η ανάπτυξη του θεσμού της εταιρική διακυβέρνησης, βασικός πυλώνας της οποίας είναι ο εσωτερικός έλεγχος και βέβαια η ραγδαία αύξηση της διαχείρισης κινδύνων από τις διοικήσεις των σύγχρονων εταιριών, ώστε να επιτυγχάνουν αποτελεσματικότερα τους στόχους τους.

Στην Ελλάδα, ο θεσμός της εταιρικής διακυβέρνησης έχει αρχίσει να αναπτύσσεται μόλις τα τελευταία δέκα χρόνια και μόνο στις εισηγμένες στο χρηματιστήριο εταιρείες (Κουτούπης 2009). Αντιθέτως, η διαχείριση κινδύνων βρίσκεται ακόμη σε πολύ πρώιμα στάδια και μόνον οι τράπεζες, ίσως αποτελούν εξαίρεση. Το ίδιο θα έλεγε κάποιος ότι ισχύει και για τον εσωτερικό έλεγχο, ο οποίος δεν έχει λάβει ακόμα την αξία που θα έπρεπε μέσα στις ελληνικές επιχειρήσεις, με εξαίρεση και πάλι τις τράπεζες και κάποιους μεγάλους οργανισμούς.

Στα πλαίσια αυτά λοιπόν, η συγκεκριμένη έρευνα εξετάζει την αξιολόγηση κινδύνου στα πλαίσια του εσωτερικού ελέγχου και πως αυτή σχετίζεται με μεταβλητές διαχείρισης κινδύνων, εσωτερικού ελέγχου και εταιρικής διακυβέρνησης. Οι υποθέσεις παρουσιάζονται ακολούθως για κάθε ομάδα μεταβλητών, αντίστοιχα:

#### **ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ**

H1: Η αξιολόγηση κινδύνων στα πλαίσια του εσωτερικού ελέγχου σχετίζεται θετικά με το ρίσκο που είναι διατεθειμένα να αναλάβουν τα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders) μιας επιχείρησης.

H2: Η αξιολόγηση κινδύνων στα πλαίσια του εσωτερικού ελέγχου σχετίζεται θετικά με την ύπαρξη επιτροπής διαχείρισης κινδύνων.

#### **ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ**

H3: Η αξιολόγηση κινδύνων στα πλαίσια του εσωτερικού ελέγχου σχετίζεται θετικά με το μέγεθος της επιχειρησιακής οντότητας.

H4: Η αξιολόγηση κινδύνων στα πλαίσια του εσωτερικού ελέγχου σχετίζεται θετικά με τον αριθμό των θυγατρικών και συγγενών εταιριών που ελέγχονται από την επιχειρησιακή οντότητα.

#### **ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ**

H5: Η αξιολόγηση κινδύνων στα πλαίσια του εσωτερικού ελέγχου σχετίζεται θετικά με το μέγεθος του διοικητικού συμβουλίου.



H6: Η αξιολόγηση κινδύνων στα πλαίσια του εσωτερικού ελέγχου σχετίζεται θετικά με το ποσοστό των μη εκτελεστικών μελών του διοικητικού συμβουλίου.

## 6.2. ΜΕΘΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η παρούσα έρευνα εστιάζει στις εισηγμένες εταιρείες στο ελληνικό χρηματιστήριο εφαρμόζοντας τέσσερα υποδείγματα λογιστικής πολυμεταβλητής παλινδρόμησης (logit), επιχειρώντας κάθε ένα από αυτά να αναζητήσει την αξία της αξιολόγησης κινδύνων στα πλαίσια του εσωτερικού ελέγχου τους, μέσα από το φάσμα της διαχείρισης κινδύνων, του εσωτερικού ελέγχου και της εταιρικής διακυβέρνησης. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτό μελετήθηκαν οι οικονομικές εκθέσεις των εισηγμένων εταιριών στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών, για το έτος 2010, την κορυφαία χρονιά της δημοσιονομικής κρίσης στην Ελλάδα, ώστε να διαπιστωθεί πόσες από αυτές χρησιμοποιούν την αξιολόγηση κινδύνων στα περιοδικά κι ετήσια πλάνα ελέγχου τους. Έπειτα, χρησιμοποιήθηκαν συγκεκριμένες ομάδες μεταβλητών, οι οποίες επίσης αντλήθηκαν από τις οικονομικές εκθέσεις των εισηγμένων εταιριών στο ελληνικό χρηματιστήριο, όπου κάθε ομάδα ερμηνεύει τη διαχείριση κινδύνων, τον εσωτερικό έλεγχο και την εταιρική διακυβέρνηση, αντίστοιχα. Αξίζει να σημειωθεί στο σημείο αυτό, ότι η επιλογή των ερμηνευτικών μεταβλητών των υποδειγμάτων της έρευνας βασίστηκε στα υποδείγματα των Knechel και Willekens (2006) και Shiu και Yeh (2008), οι οποίοι μελέτησαν το ελεγκτικό κόστος σε σχέση με τον εσωτερικό έλεγχο και τις διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου που εστιάζουν στον κίνδυνο, αντίστοιχα.

Η εξαρτημένη μεταβλητή του δείγματος είναι η αξιολόγηση κινδύνων στα πλαίσια του εσωτερικού ελέγχου (RAIA). Η συγκεκριμένη μεταβλητή καθορίζεται μέσα από τις ετήσιες οικονομικές εκθέσεις των επιχειρήσεων και συγκεκριμένα στις αναφορές των Δηλώσεων Εταιρικής Διακυβέρνησης, στο κεφάλαιο Περιγραφή των Συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου, όπου καθορίζεται αν οι εσωτερικοί ελεγκτές ή οι υπηρεσίες εσωτερικού ελέγχου τηρούν διαδικασίες αξιολόγησης κινδύνων.

Οι ανεξάρτητες μεταβλητές του δείγματος συνοψίζονται στον πίνακα 4 κι επεξηγούνται παρακάτω:

- Διαχείριση Κινδύνων (Risk Management)

Σε προηγούμενες έρευνες έχουν χρησιμοποιηθεί μια σειρά κινδύνων και μετρήσεων κινδύνου, που αντανακλούν την αξιολόγηση κι εν γένει διαχείρισή τους. Η παρούσα μελέτη έχει χρησιμοποιήσει τις ίδιες μεθόδους μέτρησης κινδύνων με τους Knechel και Willekens (2006) και Shiu και Yeh (2008), όπου συσχετίζονται έξι παράγοντες κινδύνου με έξι μεθόδους μέτρησης. Οι παράγοντες κινδύνου έχουν αντληθεί από τις ετήσιες οικονομικές εκθέσεις και συγκεκριμένα τόσο

από το κεφάλαιο «Κυριότεροι Κίνδυνοι και Αβεβαιότητες», όσο κι από την ανάλυση των οικονομικών καταστάσεων και διαχείρισης κινδύνων. Κάθε μέτρηση προκύπτει από τη βαθμολόγηση 5 στοιχείων για κάθε παράγοντα κινδύνου. Δηλαδή, αν διαθέτουν και τα 5 στοιχεία βαθμολογούνται με 1, αν διαθέτουν 4 από τα 5 με 0,8 κ.ο.κ. Σημειώνεται ότι αν σε κάποιο κίνδυνο δε συμπληρώνονται και τα πέντε στοιχεία, τότε ο συγκεκριμένος κίνδυνος βαθμολογείται με το μέγιστο σκορ του, δηλαδή αν σε όλες τις επιχειρήσεις του δείγματος εκπληρώνει τέσσερα στοιχεία τότε το άριστα είναι το 4 στα 4, αν εκπληρώνει 3, το 3 στα 3 κ.ο.κ. Τα στοιχεία αυτά παρατίθενται στον ακόλουθο πίνακα

### Πίνακας 3: Μέθοδοι Μέτρησης

ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ	ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗ (1 αν υπάρχει, 0 αν δεν υπάρχει)
Γενική πληροφόρηση για τον κίνδυνο και πρακτικές διαχείρισης	1 ή 0
Πληροφορίες για τον κίνδυνο στην τρέχουσα περίοδο	1 ή 0
Πληροφορίες για τον κίνδυνο στην προηγούμενη περίοδο	1 ή 0
Πληροφορίες για τον κίνδυνο για μελλοντική περίοδο	1 ή 0
Τεχνικές μέτρησης του κινδύνου	1 ή 0
Σύνολο	0 έως 5

- Εταιρική Διακυβέρνηση (Corporate Governance)

Οι συγκεκριμένες μεταβλητές έχουν να κάνουν με την ύπαρξη ή μη επιτροπής διαχείρισης κινδύνων και επιτροπής ελέγχου, το μέγεθος του διοικητικού συμβουλίου (εκτελεστικά, μη εκτελεστικά και ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη), τον αριθμό των μη εκτελεστικών μελών του διοικητικού συμβουλίου και το ποσοστό τους επί των συνολικών μελών του διοικητικού συμβουλίου, τον αριθμό των ανεξάρτητων μη εκτελεστικών μελών του διοικητικού συμβουλίου και το ποσοστό τους επί των συνολικών μελών του διοικητικού συμβουλίου και τέλος αν ο πρόεδρος του διοικητικού συμβουλίου είναι και διευθύνων σύμβουλος.

- Εσωτερικός Έλεγχος (Internal Control)

Οι μεταβλητές του εσωτερικού ελέγχου σχετίζονται με το μέγεθος του ομίλου και τον αριθμό των θυγατρικών που ελέγχονται από την εξεταζόμενη εταιρεία.

Συνοπτικά οι ανεξάρτητες μεταβλητές του δείγματος παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα:

### Πίνακας 4: Εξαρτημένες Μεταβλητές

RISK 1	Συνδέει το χρηματοοικονομικό κίνδυνο με τη διαχείριση κινδύνων.
RISK 2	Συνδέει τον κίνδυνο συμμόρφωσης με τη διαχείριση κινδύνων.
RISK 3	Συνδέει τον περιβαλλοντικό και τον κίνδυνο ασφαλείας με τη

	διαχείριση κινδύνων.
RISK 4	Συνδέει τον τεχνολογικό κίνδυνο με τη διαχείριση κινδύνων.
RISK 5	Συνδέει τον κίνδυνο εσωτερικών διαδικασιών με τη διαχείριση κινδύνων.
RISK 6	Συνδέει τον κίνδυνο αλλαγών (change management) με τη διαχείριση κινδύνων.
RMC	Ψευδομεταβλητή: 1 αν υπάρχει επιτροπή διαχείρισης κινδύνων και 0 αν δεν υπάρχει.
AUDCOM	Ψευδομεταβλητή: 1 αν υπάρχει επιτροπή ελέγχου και 0 αν δεν υπάρχει.
LNBORDNR	Ο φυσικός λογάριθμος των μελών του Δ.Σ.
NONEX	Ο αριθμός των μη εκτελεστικών μελών του Δ.Σ.
NONEXP	Το ποσοστό των μη εκτελεστικών στο σύνολο των μελών του Δ.Σ.
IND	Ο αριθμός των ανεξάρτητων μη εκτελεστικών μελών του Δ.Σ.
INDP	Το ποσοστό των ανεξάρτητων μη εκτελεστικών μελών στο σύνολο των μελών του Δ.Σ.
CEOCHR	Ψευδομεταβλητή: 1 αν ο διευθύνων σύμβουλος είναι και πρόεδρος του διοικητικού συμβουλίου και 0 αν δεν είναι.
LNASSET	Ο φυσικός λογάριθμος του ενεργητικού του ομίλου.
LNSUB	Ο φυσικός λογάριθμος των θυγατρικών και συγγενών που ελέγχονται από την εξεταζόμενη εταιρεία.

Οι μεταβλητές RISK 1, RISK 2, RISK 3, RISK 4, RISK 5, RISK 6 σχετίζονται με τη διαχείριση κινδύνων, οι μεταβλητές RMC, AUDCOM, LNBORDNR, NONEX, NONEXP, IND, INDP, CEOCHR σχετίζονται με την εταιρική διακυβέρνηση και οι μεταβλητές LNASSET, LNSUB σχετίζονται με τον εσωτερικό έλεγχο. Με βάση τα παραπάνω λοιπόν, εκτιμήθηκαν 4 υποδείγματα προκειμένου να δοκιμαστούν οι υποθέσεις της παρούσας έρευνας.

Το πρώτο υπόδειγμα έχει τη μορφή:

$$RAIA_1 = a_1 + b_{1,0} \text{RISK1} + b_{1,1} \text{RISK2} + b_{1,2} \text{RISK3} + b_{1,3} \text{RISK4} + b_{1,4} \text{RISK5} + b_{1,5} \text{RISK6} + b_{1,7} \text{RMC} + b_{1,8} \text{AUDCOM} + b_{1,9} \text{LNBORDNR} + b_{1,10} \text{NONEX} + b_{1,11} \text{NONEXP} + b_{1,12} \text{IND} + b_{1,13} \text{INDP} + b_{1,14} \text{CEOCHR} + b_{1,15} \text{LNASSET} + b_{1,16} \text{SUB} + u_1.$$

Το δεύτερο υπόδειγμα έχει τη μορφή:

$$RAIA_2 = a_2 + b_{2,0} \text{RISK1} + b_{2,1} \text{RISK2} + b_{2,2} \text{RISK3} + b_{2,3} \text{RISK4} + b_{2,4} \text{RISK5} + b_{2,5} \text{RISK6} + u_2.$$

Το τρίτο υπόδειγμα έχει τη μορφή:

$$RAIA_3 = a_3 + b_{3,0} \text{RISK3} + b_{3,1} \text{RISK5} + b_{3,2} \text{LNBORDNR} + b_{3,3} \text{NONEXP} + u_3.$$

Το τέταρτο υπόδειγμα έχει τη μορφή:

$$RAIA_4 = a_4 + b_{4,0} \text{RISK3} + b_{4,1} \text{RISK5} + b_{4,2} \text{RMC} + b_{4,3} \text{NONEXP} + u_4.$$

Ο ακόλουθος πίνακας περιγράφει το σύνολο των μεταβλητών και την αναμενόμενη επίδραση των εξαρτημένων μεταβλητών στην ανεξάρτητη. Όπως διαφαίνεται, αναμένεται όλοι οι

Εφαρμογή Αξιολόγησης Κινδύνων (Risk Assessment) στα Πλαίσια του Εσωτερικού Ελέγχου στις Ελληνικές Εισηγμένες στο Ελληνικό Χρηματιστήριο Επιχειρήσεις

εξεταζόμενοι παράγοντες να σχετίζονται θετικά με την αξιολόγηση κινδύνων στα πλαίσια του εσωτερικού ελέγχου.

**Πίνακας 5: Μεταβλητές & Αναμενόμενη Επίδραση**

Μεταβλητές	Ορισμός	Αναμενόμενη Επίδραση
<i>Εξαρτημένη Μεταβλητή</i>		
RAIA	1 αν χρησιμοποιούν αξιολόγηση κινδύνων στα πλαίσια του εσωτερικού τους ελέγχου και 0 αν δε χρησιμοποιούν.	
<i>Ανεξάρτητες Μεταβλητές</i>		
<i>Μεταβλητές Διαχείρισης Κινδύνων</i>		
RISK 1	Συνδέει το χρηματοοικονομικό κίνδυνο με τη διαχείριση κινδύνων.	+
RISK 2	Συνδέει τον κίνδυνο συμμόρφωσης με τη διαχείριση κινδύνων.	+
RISK 3	Συνδέει τον περιβαλλοντικό και τον κίνδυνο ασφαλείας με τη διαχείριση κινδύνων.	+
RISK 4	Συνδέει τον τεχνολογικό κίνδυνο με τη διαχείριση κινδύνων.	+
RISK 5	Συνδέει τον κίνδυνο εσωτερικών διαδικασιών με τη διαχείριση κινδύνων.	+
RISK 6	Συνδέει τον κίνδυνο αλλαγών (change management) με τη διαχείριση κινδύνων.	+
<i>Μεταβλητές Εταιρικής Διακυβέρνησης</i>		
RMC	Ψευδομεταβλητή: 1 αν υπάρχει επιτροπή διαχείρισης κινδύνων και 0 αν δεν υπάρχει.	+
AUDCOM	Ψευδομεταβλητή: 1 αν υπάρχει επιτροπή ελέγχου και 0 αν δεν υπάρχει.	+
LNBOARDNR	Ο φυσικός λογάριθμος των μελών του Δ.Σ.	+
NONEX	Ο αριθμός των μη εκτελεστικών μελών του Δ.Σ.	+
NONEXP	Το ποσοστό των μη εκτελεστικών μελών στο σύνολο των μελών του Δ.Σ.	+
IND	Ο αριθμός των ανεξάρτητων μη εκτελεστικών μελών του Δ.Σ.	+
INDP	Το ποσοστό των ανεξάρτητων μη εκτελεστικών μελών στο σύνολο των μελών του Δ.Σ.	+
CEOCHR	Ψευδομεταβλητή: 1 αν ο διευθύνων σύμβουλος είναι και πρόεδρος του διοικητικού συμβουλίου και 0 αν δεν είναι.	+
<i>Μεταβλητές Εσωτερικού Ελέγχου</i>		
LNASSET	Ο φυσικός λογάριθμος του ενεργητικού του ομίλου	+
LNSUB	Ο φυσικός λογάριθμος των θυγατρικών και συγγενών που ελέγχονται από την εξεταζόμενη εταιρεία.	+

### 6.3. ΔΟΜΗ ΕΡΕΥΝΑΣ

#### *6.3.1. ΔΕΔΟΜΕΝΑ ΚΑΙ ΕΜΠΕΙΡΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ*

Τα στοιχεία της παρούσας εργασίας έχουν αντληθεί εξολοκλήρου από τις δημοσιευμένες ετήσιες οικονομικές εκθέσεις των εισηγμένων εταιρειών στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών. Τα δεδομένα που εξήχθησαν από τις οικονομικές εκθέσεις, αφορούν σε πληροφορίες που σχετίζονται με τη διαχείριση κινδύνων, τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου και την εταιρική διακυβέρνηση των εισηγμένων εταιρειών. Επιπρόσθετα, αφορούν στη χρήση 2010, από 01 Ιανουαρίου μέχρι 31 Δεκεμβρίου και σε εταιρείες που δεν τελούν υπό εκκαθάριση. Σημειώνεται, ότι οι ετήσιες οικονομικές εκθέσεις αντλήθηκαν από την επίσημη ιστοσελίδα του Χρηματιστηρίου Αξιών Αθηνών (Χ.Α.Α) κι επιβεβαιώθηκαν από τις ιστοσελίδες των αντίστοιχων εταιρειών. Ακόμη, τα τέσσερα υποδείγματα της συγκεκριμένης έρευνας εφαρμόζονται σε δείγμα 235 εταιριών, δηλαδή ποσοστό 88,35% του συνολικού πληθυσμού των εισηγμένων εταιρειών στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών, καθώς το σύνολό του αποτελείται από 266 εταιρείες, εκ των οποίων 26 βρίσκονται σε αναστολή πριν την 31 Δεκεμβρίου 2010 και 5 έχουν οικονομικό έτος από 01 Ιουλίου μέχρι 30 Ιουνίου.

Όσον αφορά στην ανάλυση των υποδειγμάτων της έρευνας, η εκτίμηση των εξισώσεων της πολλαπλής μη γραμμικής παλινδρόμησης πραγματοποιείται με τη μέθοδο logit. Επιπρόσθετα, θα πρέπει να αναφερθεί, ότι σε καθένα από τα τέσσερα μοντέλα που εξετάστηκαν, πραγματοποιήθηκαν έλεγχοι καλής προσαρμογής των εξαρτημένων μεταβλητών στις μεταβολές της ανεξάρτητης και έλεγχοι πολυσυγγραμικότητας των συντελεστών των μεταβλητών. Πιο συγκεκριμένα, οι έλεγχοι καλής προσαρμογής είναι η Στατιστική Wald και ο έλεγχος Hosmer & Lemeshow, ενώ οι έλεγχοι για την πολυσυγγραμικότητα των συντελεστών των μεταβλητών είναι η ανάλυση με τη μήτρα συσχέτισης Spearman και οι δείκτες VIF και ανεχτικότητας.

Τονίζεται ότι στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκαν οι εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών εταιρίες, αφενός επειδή δεν υπάρχει αντίστοιχη έρευνα στον ελληνικό χώρο μέχρι στιγμής, σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο και συγκεκριμένα την αξιολόγηση κινδύνων στα πλαίσια του εσωτερικού ελέγχου κι αφετέρου επειδή οι πληροφορίες που παρουσιάζουν οι εισηγμένες εταιρείες είναι επίσημες και έχουν επισκοπηθεί από έγκυρες ελεγκτικές εταιρείες. Θα πρέπει να σημειωθεί επίσης, ότι υπάρχει μεγάλη ανάγκη εξέτασης του συγκεκριμένου αντικειμένου, ιδιαίτερα έπειτα από την τεράστια οικονομική, πολιτική, κοινωνική και ηθική κρίση που μαστίζει τη χώρα, καθώς παρατηρήθηκε για δεύτερη φορά μετά το 2000 ραγδαία πτώση της χρηματιστηριακής τιμής των εισηγμένων εταιρειών, η οποία εν μέρει οφείλεται σε έλλειψη αξιολόγησης κινδύνων στα πλαίσια του εσωτερικού ελέγχου.

Δυστυχώς, δε στάθηκε εφικτό να σταλούν ερωτηματολόγια, προκειμένου να ερευνηθεί το μέγεθος που κάθε εταιρεία μεμονωμένα, χρησιμοποιεί αξιολόγηση κινδύνων στα πλαίσια του εσωτερικού ελέγχου της, λόγω περιορισμένου χρόνου. Από τις δημοσιευμένες οικονομικές εκθέσεις όμως, διαπιστώνεται ότι μόλις μία στις τέσσερις εισηγμένες εταιρείες προβαίνει σε αξιολόγηση κινδύνων στα πλαίσια του εσωτερικού ελέγχου της, γενικότερα, γεγονός το οποίο θα πρέπει να προβληματίσει τις διοικήσεις των εταιρειών, αλλά κυρίως τους επενδυτές και λοιπούς ενδιαφερομένους.

## 7. ΔΙΑΠΙΣΤΩΣΕΙΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΣΥΖΗΤΗΣΗ

### 7.1. ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ

**Πίνακας 6: Βασικά Περιγραφικά Μέτρα**

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
raia	235	0,25	0,43	0,00	1,00
risk1	235	0,74	0,19	0,40	1,00
risk2	235	0,48	0,17	0,00	1,00
risk3	235	0,42	0,27	0,00	1,00
risk4	235	0,29	0,27	0,00	1,00
risk5	235	0,40	0,18	0,00	1,00
risk6	235	0,48	0,24	0,00	1,00
rnc	235	0,06	0,24	0,00	1,00
nonexp	235	0,58	0,16	0,00	1,00
lnbordnr	235	2,05	0,32	1,10	2,94
ceochr	235	0,41	0,49	0,00	1,00
indp	235	0,31	0,11	0,00	0,67
lnasset	235	18,88	1,94	11,81	25,52
lnsub	235	2,20	1,26	0,00	5,72

Στον παραπάνω πίνακα παρουσιάζονται τα βασικά περιγραφικά μέτρα της παρούσας έρευνας. Το πλήθος των παρατηρήσεων του δείγματος ανέρχεται σε 235, ενώ οι μέσοι των ανεξάρτητων μεταβλητών κυμαίνονται μεταξύ 0,06 και 0,74 με εξαίρεση τους φυσικούς λογαρίθμους, των θυγατρικών και του αριθμού των μελών του διοικητικού συμβουλίου που κυμαίνονται μεταξύ 2,05 και 2,20 και του ενεργητικού που ανέρχεται σε 18,88. Αξίζει να αναφερθεί ότι το 74% των εταιρειών του δείγματος εφαρμόζει διαχείριση κινδύνων σε σχέση με το χρηματοοικονομικό κίνδυνο, ενώ μόλις το 29% εφαρμόζει διαχείριση κινδύνων σε σχέση με τον κίνδυνο τεχνολογίας, γεγονός που αναδεικνύει ότι οι διοικήσεις των ελληνικών εισηγμένων εταιρειών δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα στα χρηματοοικονομικά τους αποτελέσματα και τους κινδύνους που απορρέουν από



αυτά, μένοντας όμως εκτεθειμένες σε άλλης μορφής κινδύνους, οι οποίοι μπορεί να μην είναι μετρήσιμοι, είναι όμως εξίσου σημαντικοί για τη συνέχιση της δραστηριότητάς τους. Επιπρόσθετα, εξετάζοντας κυρίως χρηματοοικονομικούς κινδύνους, μένουν πίσω σε επίπεδο ανταγωνιστικότητας, σε σχέση με ομοειδής εταιρείες του εξωτερικού, με άμεσο αποτέλεσμα την πτώση τόσο της χρηματιστηριακής τους αξίας, αφού πλέον παρατηρείται μια μεταστροφή των επενδυτών από το ελληνικό σε ξένα χρηματιστήρια, όσο και της αγοραίας τους αξίας, καθώς υποπίπτουν σε ζημιές. Παρατηρείται επίσης, ότι μόλις το 6% των εισηγμένων εταιρειών διαθέτουν επιτροπή διαχείρισης κινδύνων, ποσοστό το οποίο αναφέρεται κυρίως στις τράπεζες, γεγονός που αποδεικνύει πόσο αργά βήματα γίνονται από τις ελληνικές επιχειρήσεις στον τομέα της διαχείρισης κινδύνων και βέβαια αναδεικνύει την έλλειψη εναλλακτικού σχεδίου σε περιπτώσεις που προκύπτουν αρνητικές συγκυρίες για αυτές. Ίσως μάλιστα, η ύπαρξη επιτροπής διαχείρισης κινδύνων και στις υπόλοιπες εισηγμένες εταιρείες, να στεκόταν ικανή να περιορίσει τα τεράστια αρνητικά αποτελέσματα της πρόσφατης δημοσιονομικής κρίσης στην Ελλάδα. Επίσης, 41% των εισηγμένων εταιρειών έχουν ως διευθύνοντα σύμβουλο τον πρόεδρο του διοικητικού συμβουλίου, γεγονός που δείχνει ότι μεγάλο ποσοστό των ελληνικών εισηγμένων εταιρειών διατηρούν τον οικογενειακό τους χαρακτήρα. Ακόμη, διαπιστώνεται ότι οι ελληνικές εισηγμένες εταιρείες έχουν κατά μέσο όρο 8 διοικητικούς συμβούλους, 9 θυγατρικές και συγγενείς που ασκούν έλεγχο και το μέσο μέγεθός τους είναι 150.000.000€, μεγέθη τα οποία μέχρι το 2008 δε δικαιολογούσαν σε καμία περίπτωση το ύψος του Γενικού Δείκτη του Χρηματιστηρίου Αξιών Αθηνών κι από ότι φαίνεται εξηγεί ότι για τη ραγδαία πτώση του δεν ευθύνεται μονάχα η οικονομική κρίση της χώρας.

## 7.2. ΕΛΕΓΧΟΙ

Όπως φαίνεται από τον πίνακα 9, οι μεταβλητές ταιριάζουν σημαντικά και στα τέσσερα υποδείγματα σε ποσοστά άνω του 78%, καθώς επίσης οι πραγματικές τιμές της εξαρτημένης μεταβλητής δε διαφέρουν σημαντικά από τις θεωρητικές της (με μέγιστες αποκλίσεις  $\text{prob} > \chi^2 = 0,0019$  Wald statistics και  $\text{prob} > \chi^2 = 0,2755$  Hosmer & Lemeshow's Goodness of fit test).

Ακόμη, όπως καταδεικνύεται στους πίνακες 7 και 8, δε φαίνεται να υπάρχουν προβλήματα πολυσυγγραμμικότητας μεταξύ των μεταβλητών του δείγματος της έρευνας, οι οποίες εμφανίζονται σημαντικές κατά  $p < 0,05$ , καθώς ο δείκτης VIF βρίσκεται κάτω από το 10, με μέσο δείκτη στο 1,64, ενώ ο δείκτης ανεκτικότητας στις περισσότερες μεταβλητές βρίσκεται πάνω από 50% με εξαίρεση το φυσικό λογάριθμο του ενεργητικού (31%) και το φυσικό λογάριθμο του διοικητικού συμβουλίου, που όμως είναι πολύ κοντά στο 50% (43%).

**Πίνακας 7: Spearman correlation matrix**

	raic	risk1	risk2	risk3	risk4	risk5	risk6	rnc	nonexp	lnbordnr	ceochr	indp	lnasset	lnsub
raic	1.0000													
risk1	0.2133*	1.0000												
risk2	0.2150*	0.3029*	1.0000											
risk3	0.2519*	0.3102*	0.4569*	1.0000										
risk4	0.1476*	0.2381*	0.2886*	0.4010*	1.0000									
risk5	0.2191*	0.1029	0.4566*	0.3085*	0.3380*	1.0000								
risk6	0.2208*	0.3253*	0.4032*	0.4240*	0.3090*	0.3137*	1.0000							
rnc	0.2503*	0.3121*	0.2476*	0.2035*	0.1972*	0.2192*	0.1790*	1.0000						
nonexp	0.1775*	0.1557*	0.1604*	0.1026	0.1551*	-0.0477	0.1142	0.2072*	1.0000					
lnbordnr	0.2104*	0.3119*	0.2902*	0.3292*	0.2077*	0.2567*	0.2725*	0.3376*	0.0832	1.0000				
ceochr	-0.0619	-0.0004	-0.0844	-0.0610	-0.1435*	-0.0731	-0.0326	-0.1462*	0.0198	-0.2909*	1.0000			
indp	-0.0234	-0.1097	-0.1157	-0.1579*	-0.0724	-0.0640	0.0011	-0.1431*	0.1920*	-0.4944*	0.2056*	1.0000		
lnasset	0.2341*	0.4791*	0.4659*	0.3713*	0.2088*	0.3298*	0.4246*	0.3906*	0.1406*	0.5621*	-0.2254*	-0.2436*	1.0000	
lnsub	0.1686*	0.3131*	0.3228*	0.2228*	0.1907*	0.2195*	0.3454*	0.2691*	0.0975	0.3972*	-0.1070	-0.1377	0.5898*	1.0000

\*p<0.05

**Πίνακας 8: Έλεγχος Πολυσυγγραμμικότητας**

Variable	VIF	SQRT VIF	Tolerance	R-Squared
raic	1,20	1,1	0,83	0,17
risk1	1,32	1,15	0,76	0,24
risk2	1,73	1,32	0,58	0,42
risk3	1,70	1,31	0,59	0,41
risk4	1,42	1,19	0,71	0,29
risk5	1,55	1,24	0,65	0,35
risk6	1,50	1,22	0,67	0,33
rnc	1,64	1,28	0,61	0,39
nonexp	1,27	1,13	0,79	0,21
lnbordnr	2,32	1,52	0,43	0,57
ceochr	1,17	1,08	0,85	0,15
indp	1,33	1,15	0,75	0,25
lnasset	3,20	1,79	0,31	0,69
lnsub	1,58	1,26	0,63	0,37
<b>Mean VIF</b>	<b>1,64</b>			

### 7.3. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΙΣΗΣ

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζονται τα κυριότερα μεγέθη που χαρακτηρίζουν τα υποδείγματα παλινδρόμησης που εφαρμόζονται στη μελέτη, όπως αυτά προκύπτουν από τα διαγνωστικά τεστ που αναφέρθηκαν σε προηγούμενη ενότητα.

**Πίνακας 9: Υποδείγματα Έρευνας**

Ανεξάρτητες Μεταβλητές	(Model1) RAIC	(Model2) RAIC	(Model3) RAIC	(Model4) RAIC
risk1	1.456 (1.21)	1.658 (1.65)		
risk2	0.163 (0.11)	0.632 (0.50)		
risk3	0.976 (1.11)	1.134 (1.48)	1.281 <sup>a</sup> (1.90)	1.481 <sup>*</sup> (2.24)
risk4	0.0167 (0.02)	-0.0608 (-0.10)		
risk5	1.901 (1.55)	1.640 (1.62)	1.951 <sup>*</sup> (1.99)	1.897 <sup>a</sup> (1.90)
risk6	0.196 (0.21)	0.773 (1.02)		
rnc	0.585 (0.85)			1.098 <sup>*</sup> (2.04)
nonexp	2.315 <sup>a</sup> (1.88)		2.317 <sup>*</sup> (2.26)	2.316 <sup>*</sup> (2.19)
lnbordnr	0.741 (0.91)		0.971 <sup>a</sup> (1.88)	
ceochr	0.0493 (0.12)			
indp	-1.264 (-0.88)			
lnasset	-0.0599 (-0.36)			
lnsub	0.0602 (0.33)			
Constant	-5.208 <sup>*</sup> (-2.03)	-4.252 <sup>***</sup> (-5.27)	-5.894 <sup>***</sup> (-5.04)	-4.012 <sup>***</sup> (-4.50)
<i>N</i>	197	235	235	235
<i>Pseudo R2</i>	0.1435	0.1035	0.1182	0.1167
<i>McFadden's R2</i>	0.144	0.104	0.118	0.117
<i>Wald statistics</i>	chi2(13) = 32.72; Prob > chi2=0.0019	chi2(6) = 27.36; Prob > chi2=0.001	chi2(4) = 25.52; Prob > chi2=0.000	chi2(4) = 27.20; Prob > chi2=0.000
<i>Hosmer &amp; Lemeshow's Goodness of fit test</i>	Pearson chi2(183)= 205.66; Prob > chi2=0.1204	Pearson chi2(187)= 204.16; Prob > chi2=0.1852	Pearson chi2(148)= 160.05; Prob > chi2=0.2355	Pearson chi2(143)= 152.63; Prob > chi2=0.2755
<i>Correctly classified (Goodness of fit test)</i>	79.70%	78.72%	81.70%	80.00%
<i>AIC</i>	1.140	1.070	1.036	1.038
<i>BIC</i>	-770.335	-1007.352	-1022.159	-1021.778

Τα δύο πρώτα υποδείγματα της έρευνας, δεν παρουσιάζουν κάποια στατιστική σημαντικότητα, η οποία αξίζει να αναφερθεί, με μοναδική εξαίρεση τη θετική επίδραση που εμφανίζεται να δημιουργεί το ποσοστό των μη εκτελεστικών μελών στην αξιολόγηση κινδύνων στα πλαίσια του εσωτερικού ελέγχου, όπως διαφαίνεται στο πρώτο μοντέλο. Αυτό σημαίνει ότι, όσο μεγαλύτερο είναι το ποσοστό των μη εκτελεστικών μελών του διοικητικού συμβουλίου, τόσο πιο ισχυρή παρουσιάζεται η αξιολόγηση κινδύνων στα πλαίσια του εσωτερικού ελέγχου. Επίσης, φαίνεται να προσεγγίζεται η στατιστική σημαντικότητα και από το χρηματοοικονομικό κίνδυνο, στο δεύτερο μοντέλο, γεγονός που ίσως να ήταν αναμενόμενο, αφού όλες οι εισηγμένες προβαίνουν σε εκτενή ανάλυση στις εκθέσεις τους, αναδεικνύοντας τη βαρύτητα που του αποδίδουν. Επιπρόσθετα, ο κίνδυνος τεχνολογίας, το ποσοστό των ανεξάρτητων μη εκτελεστικών μελών του διοικητικού συμβουλίου και ο φυσικός λογάριθμος του ενεργητικού των εταιρειών εμφανίζονται να επηρεάζουν αρνητικά την αξιολόγηση κινδύνων στα πλαίσια του εσωτερικού ελέγχου, μη επιβεβαιώνοντας τις αρχικές προβλέψεις για θετική επίδραση, τονίζεται όμως και πάλι ότι δεν παρουσιάζουν στατιστική σημαντικότητα.

Αντιθέτως με τα δύο πρώτα μοντέλα, τα δύο επόμενα καταδεικνύουν σημαντικά αποτελέσματα. Συγκεκριμένα, το τρίτο μοντέλο παρουσιάζει θετική επίδραση της διαχείρισης κινδύνων του περιβαλλοντικού και του κινδύνου ασφαλείας, στην αξιολόγηση κινδύνων στα πλαίσια του εσωτερικού ελέγχου. Όμοια είναι τα αποτελέσματα και για τη διαχείριση κινδύνων του κινδύνου εσωτερικών διαδικασιών, το ποσοστό των μη εκτελεστικών μελών του διοικητικού συμβουλίου και το μέγεθος του διοικητικού συμβουλίου. Όσον αφορά στο τέταρτο μοντέλο, η διαφοροποίηση του σε σχέση με το τρίτο είναι ότι αντί για το μέγεθος του διοικητικού συμβουλίου, θετική επίδραση στην αξιολόγηση κινδύνων στα πλαίσια του εσωτερικού ελέγχου διαδραματίζει η ύπαρξη επιτροπής διαχείρισης κινδύνων.

Σε γενικές γραμμές, τα παραπάνω αποτελέσματα φαίνεται να συμφωνούν με αυτά των Knechel και Willekens (2006) και Haniffa και Hudeib (2006), ενώ έρχονται σε αντίθεση με αυτά των Shiu και Yeh (2008). Σε κάθε περίπτωση πάντως, αναδεικνύουν τη σημαντικότητα που διαδραματίζουν τόσο μια σωστή και μεθοδευμένη διαχείριση κινδύνων, όσο και μια άρτια οργανωμένη εταιρική διακυβέρνηση, ενώ την ίδια στιγμή μαρτυρούν ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις και τα στελέχη της δεν είναι ακόμα έτοιμες να εντάξουν στις λειτουργίες του εσωτερικού ελέγχου την αξιολόγηση κινδύνων. Τα αίτια των άνωθεν, ίσως πρέπει να αναζητηθούν στο εσωτερικό κάθε εταιρείας και συγκεκριμένα στην κατάρτιση των στελεχών του εσωτερικού ελέγχου ή ακόμα και των στελεχών της διοίκησης και βέβαια στον οικογενειακού τύπου χαρακτήρα τους, όμως αυτό θα μπορούσε να αποτελέσει το έρισμα για μια μελλοντική έρευνα.

## 8. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Όπως διαπιστώνεται από τον πίνακα 9, τρεις από τις υποθέσεις της έρευνας επαληθεύονται πλήρως, μία μερικώς και δύο δεν επαληθεύονται.

Στο τέταρτο υπόδειγμα παρατηρείται, ότι η ύπαρξη επιτροπής διαχείρισης κινδύνων επιδρά θετικά στην αξιολόγηση κινδύνων στα πλαίσια του εσωτερικού ελέγχου. Το αποτέλεσμα αυτό θα μπορούσε να οδηγήσει κάποιον να σκεφτεί, ότι τόσο λόγω της ύπαρξης κατηρτισμένων στελεχών, όσο και συγκεκριμένων μεθόδων διαχείρισης κινδύνων στην επιτροπή διαχείρισης κινδύνων, μεθοδεύεται μια αμφίδρομη συνεργασία μεταξύ της επιτροπής και της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου, με απώτερο στόχο την ανταλλαγή εξειδικευμένων γνώσεων. Ακόμη όμως κι αν δεν υπάρχει η προαναφερθείσα κατάρτιση, το παραπάνω αποτέλεσμα μαρτυράει τη συνεργασία των δύο πλευρών, τουλάχιστον σε επίπεδο επαγγελματικών εμπειριών, με σκοπό την αποτελεσματικότερη και οικονομικότερη κατεύθυνση προς την επίτευξη των στόχων της επιχειρησιακής οντότητας.

Ομοίως, σύμφωνα με το τρίτο υπόδειγμα, το μέγεθος του διοικητικού συμβουλίου σχετίζεται θετικά με την αξιολόγηση κινδύνων στα πλαίσια του εσωτερικού ελέγχου. Είναι λογικό λοιπόν να σκεφτεί κάποιος, ότι όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των συμβούλων, τόσο μεγαλύτερη επίδραση έχει η αξιολόγηση κινδύνων στα πλαίσια του εσωτερικού ελέγχου για την επίτευξη των στόχων της επιχειρησιακής οντότητας. Όσο μεγαλύτερος είναι λοιπόν ο αριθμός των συμβούλων, τόσο αυξάνεται η πολυφωνία, οπότε ενδυναμώνεται η δημοκρατία μέσα στο συμβούλιο, άρα η αξιολόγηση κινδύνων τείνει να γίνεται αντικειμενικότερη, άρα αποτελεσματικότερη. Επιπρόσθετα, όσο περισσότεροι είναι οι σύμβουλοι τόσο οι «οικογενειοκρατίες» τείνουν να μειώνονται, δηλαδή οι επιχειρήσεις από οικογενειακού τύπου, μετατρέπονται σε ανεξάρτητους οικονομικούς οργανισμούς, καθώς απαιτούνται περισσότερα μη εκτελεστικά και ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη μέσα σε αυτό. Τα προαναφερθέντα βεβαίως ισχύουν με την προϋπόθεση, ότι οι σύμβουλοι δεν προσαρτώνται σε «άρματα» μέσα στο διοικητικό συμβούλιο. Όπως και να έχει πάντως, το ελληνικό χρηματιστήριο οφείλει να κάνει στροφή από τις μικρομεσαίες οικογενειακές επιχειρήσεις στους μεγάλους ομίλους επιχειρήσεων (έστω και για τα δεδομένα της χώρας), αν επιθυμεί να επιτελέσει το χρηματοοικονομικό του ρόλο.

Ακόμη, βρέθηκε ότι όσο μεγαλύτερο είναι το ποσοστό των μη εκτελεστικών μελών στο διοικητικό συμβούλιο, τόσο η επίδραση της αξιολόγησης κινδύνων στον εσωτερικό έλεγχο αυξάνεται ακόμα περισσότερο, γεγονός που αποδεικνύεται τόσο από το τρίτο, όσο κι από το τέταρτο υπόδειγμα. Το γεγονός αυτό ερμηνεύει την ανάγκη για περισσότερα μη εκτελεστικά μέλη στα διοικητικά συμβούλια των ελληνικών επιχειρήσεων, δηλαδή αναδεικνύει την ανάγκη

μεταστροφής τους από οικογενειακές επιχειρήσεις σε ανεξάρτητους ομίλους. Ταυτόχρονα όμως, υπερθεματίζει με σαφήνεια και την ανάγκη για ανεξάρτητη και ουσιώδη αξιολόγηση από του ίδιους τους εσωτερικούς ελεγκτές τους, οι οποίοι θα πρέπει, εν μέρει και προληπτικά, να δρουν και σαν εμπειρογνώμονες, προκειμένου να προστατέψουν τα συμφέροντα των επιχειρησιακών μονάδων. Πάντως, τα μη εκτελεστικά μέλη, θεωρητικά τουλάχιστον, δεν αμείβονται για την εργασία που προσφέρουν, αλλά για τις αποφάσεις που λαμβάνουν, επομένως θα έλεγε κάποιος ότι είναι σε θέση να ασκήσουν κριτική και έλεγχο κατά τη διάρκεια των συνεδριάσεων, άμεσα, με την ψήφο τους. Δρουν επομένως σαν φορείς λήψης αποφάσεων κι όχι απλά σα στελέχη. Δεν μπορεί να είναι τυχαίο λοιπόν, ότι τα μέλη της επιτροπής ελέγχου είναι μη εκτελεστικά. Υπό κανονικές συνθήκες πάντως, ένας μη εκτελεστικός σύμβουλος θα μπορούσε πολύ ευκολότερα να εγκρίνει μια απόφαση, που ο εσωτερικός έλεγχος θα πρότεινε έπειτα από τη διαδικασία της αξιολόγησης κινδύνων με την ανάλογη επιχειρηματολογία. Άλλωστε η σκέψη του μη εκτελεστικού συμβούλου οφείλει να λειτουργεί πρώτα με βάση τη συνέχιση της λειτουργίας της επιχείρησης και μετά να αποσκοπεί σε τεράστια κερδοφορία, όπως ίσως θα σκεφτόταν ένας εκτελεστικός σύμβουλος. Αρκεί να αναλογιστεί κάποιος τις συνέπειες που θα υπάρξουν, αν ο εσωτερικός έλεγχος αξιολογήσει ότι το υφιστάμενο σύστημα ασφαλείας αντιμετωπίζει τρωτά σημεία, έπειτα από την προσθήκη μιας νέας λειτουργίας και το διοικητικό συμβούλιο δεν εγκρίνει την αλλαγή του για χάρη της κερδοφορίας. Όσο μικρότερη είναι λοιπόν η ποσοστιαία διαφορά μεταξύ εκτελεστικών και μη εκτελεστικών μελών εντός του διοικητικού συμβουλίου, τόσο περισσότερο εξασφαλίζεται η ακεραιότητα και η ανεξαρτησία των λειτουργιών του εσωτερικού ελέγχου και ειδικότερα σε δράσεις που αφορούν στην αξιολόγηση κινδύνων.

Η υπόθεση, ότι η αξιολόγηση κινδύνων στα πλαίσια του εσωτερικού ελέγχου σχετίζεται θετικά με το ρίσκο που είναι διατεθειμένα να αναλάβουν τα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders) μιας επιχείρησης, επαληθεύεται μερικώς και μόνο στο τρίτο και στο τέταρτο υπόδειγμα, καθώς μόνο δύο από τις έξη μεταβλητές διαχείρισης κινδύνων επηρεάζουν την αξιολόγηση κινδύνων στα πλαίσια του εσωτερικού ελέγχου.

Ειδικότερα, ο περιβαλλοντικός και κίνδυνος ασφαλείας επηρεάζει θετικά την εξαρτημένη μεταβλητή των δύο υποδειγμάτων, γεγονός που μαρτυρά τη σπουδαιότητα του συγκεκριμένου κινδύνου και τις δραματικές επιπτώσεις που θα μπορούσε να έχει στη συνέχιση της δράσης της επιχειρησιακής οντότητας, λόγω χάρην η επιβολή ενός προστίμου. Όπως φαίνεται μάλιστα στον πίνακα 6, μόλις το 42% των διοικήσεων των επιχειρήσεων του δείγματος διαχειρίζονται το συγκεκριμένο κίνδυνο, ποσοστό το οποίο δεν είναι πολύ μεγάλο, αν αναλογιστεί κάποιος τη σωρεία κοινοτικών οδηγιών και την αυστηρή ευρωπαϊκή νομοθεσία για θέματα περιβάλλοντος κι



εργασιακής ασφαλείας. Αν λοιπόν σε αυτές τις επιχειρήσεις προστεθεί η αξιολόγηση του συγκεκριμένου κινδύνου και από τον εσωτερικό έλεγχο, από στελέχη έμπειρα, ανεξαρτήτως ύπαρξης επιτροπής ή υπηρεσίας διαχείρισης κινδύνων, ο κίνδυνος αυτός θα μπορούσε να μειωθεί σημαντικά, μειώνοντας τις λογιστικές προβλέψεις και τις έκτακτες ζημιές τους, επιτυγχάνοντας με αυτό τον τρόπο υψηλότερα οικονομικά αποτελέσματα. Άλλωστε, ο εσωτερικός έλεγχος ενυπάρχει σε μια οντότητα για να της προσθέτει αξία, πόσο μάλλον όταν είναι σε θέση και να προλαμβάνει αρνητικές καταστάσεις. Επομένως, γίνεται κατανοητό πόσο επιτακτική ανάγκη υπάρχει και για το υπόλοιπο 58% των εισηγμένων επιχειρήσεων, που δε γίνεται καν διαχείριση του συγκεκριμένου κινδύνου, να υπάρξει αξιολόγησή του, έστω και μόνο από τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου.

Ο δεύτερος κίνδυνος που επηρεάζει επίσης θετικά την εξαρτημένη μεταβλητή των δύο υποδειγμάτων είναι ο κίνδυνος των εσωτερικών διαδικασιών. Αποτελεί αδιαμφισβήτητο γεγονός, ότι η ύπαρξη οργάνωσης και σωστής δόμησης των εσωτερικών διαδικασιών και λειτουργιών μιας οικονομικής οντότητας είναι περισσότερο από απαραίτητη για την ομαλή κι απρόσκοπτη λειτουργία της, ιδιαίτερα όταν αυτές είναι μεγάλες επιχειρήσεις με πολύπλοκες λειτουργίες ή τεράστιοι όμιλοι επιχειρήσεων με περίπλοκη δομή. Από τις εκτιμήσεις της παρούσας έρευνας αποδείχθηκε πάντως, ότι και οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν ακριβώς την ίδια ανάγκη. Ασφαλώς, μόνη η ύπαρξη δικλίδων ασφαλείας δε θα μπορούσε να λύσει το πρόβλημα, ιδιαίτερα μάλιστα όταν ο ανθρώπινος παράγοντας διαδραματίζει σημαίνοντα ρόλο. Δεν αρκεί δηλαδή να υπάρχουν καταγεγραμμένες οι διαδικασίες, αλλά να λειτουργούν και να επανελέγχονται τακτικά. Εκτιμήθηκε επομένως, ότι ο εσωτερικός ελεγκτής είναι υποχρεωμένος να αναζητήσει τις πιθανότητες να μη λειτουργήσουν καθόλου ή να μη λειτουργήσουν σωστά κι αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσα από την αξιολόγηση την οποία θα κάνει και θα καταγράψει στις εκθέσεις ελέγχου του. Μάλιστα, η προσπάθεια αξιολόγησης του κινδύνου από τον ειδικό (εσωτερικό ελεγκτή ή υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου) είναι σχεδόν σίγουρο ότι θα περιορίσει σημαντικά τον κίνδυνο. Ακόμη, θα μπορούσε να αναφέρει κάποιος ότι ο συγκεκριμένος κίνδυνος, πρώτα από όλα, θα πρέπει να αξιολογείται από τον εσωτερικό ελεγκτή, ώστε να προτείνει αργότερα και τα καταλληλότερα σημεία ελέγχου, διαδραματίζοντας κατά κάποιο τρόπο ένα είδος εμπειρογνώμονα. Εννοείται βέβαια, ότι η αξιολόγηση αυτού του κινδύνου οφείλει να πραγματοποιείται σε τακτά χρονικά διαστήματα κι απαραιτήτως όταν υπάρχουν αλλαγές στην επιχειρησιακή μονάδα.

Από την άλλη πλευρά, δεν επιβεβαιώνεται από κανένα υπόδειγμα ούτε η υπόθεση ότι η αξιολόγηση κινδύνων στα πλαίσια του εσωτερικού ελέγχου σχετίζεται θετικά με το μέγεθος της επιχειρησιακής οντότητας, ούτε η υπόθεση ότι η αξιολόγηση κινδύνων στα πλαίσια του εσωτερικού ελέγχου σχετίζεται θετικά με τον αριθμό των θυγατρικών και συγγενών εταιριών που ελέγχονται

από την επιχειρησιακή οντότητα. Μια ενδεχόμενη εξήγηση θα μπορούσε να αφορά στο επίπεδο κατάρτισης των στελεχών, που είναι επιφορτισμένα να προβαίνουν στην αξιολόγηση κινδύνων στα πλαίσια του εσωτερικού ελέγχου. Άλλωστε, το συγκεκριμένο πρόβλημα εντοπίστηκε σε αρκετές έρευνες στη βιβλιογραφική επισκόπηση της παρούσας έρευνας. Πιθανότατα και το χαμηλό ποσοστό των ελληνικών εισηγμένων εταιρειών που υιοθετούν τη διαδικασία της αξιολόγησης κινδύνων στα πλαίσια του εσωτερικού τους ελέγχου να αποτελεί μια ακόμη εξήγηση, καθώς μόλις το 25% των εταιρειών του δείγματος αναφέρει στις οικονομικές εκθέσεις του, ότι υιοθετεί τη συγκεκριμένη διαδικασία. Τέλος, μία διαφορετικού είδους εξήγηση αφορά στη μεγάλη διακύμανση των εξεταζόμενων οικονομικών μεγεθών των εταιρειών του δείγματος της έρευνας το έτος 2010, την κορυφαία χρονιά της δημοσιονομικής κρίσης στην Ελλάδα, η οποία αντικατοπτρίζεται στη ραγδαία πτώση του Γενικού Δείκτη του Χρηματιστηρίου Αξιών Αθηνών σε σχέση με την έναρξη της κρίσης, γεγονός που φανερώνει παράλληλα και την έλλειψη εναλλακτικού σχεδιασμού για εξαιρετικά ανώμαλες περιόδους, όπως είναι η περίοδος μετά το κραχ του 2008.

## ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Στην παρούσα εργασία ερευνήθηκαν όλες οι εισηγμένες εταιρείες που περιλαμβάνονται στο Γενικό Δείκτη του Χρηματιστηρίου Αξιών Αθηνών, για το οικονομικό έτος 2010, προκειμένου να αναδειχθεί η διαδικασία αξιολόγησης κινδύνων στα πλαίσια του εσωτερικού ελέγχου. Εξετάστηκε αν οι εσωτερικοί ελεγκτές χρησιμοποιούν τη συγκεκριμένη διαδικασία κατά τη διενέργεια του ελεγκτικού τους έργου και διαπιστώθηκε ότι η συγκεκριμένη διαδικασία εφαρμόζεται μόλις από το 25% του δείγματος.

Όπως διαπιστώθηκε από τις εκτιμήσεις της έρευνας, η αξιολόγηση κινδύνων στα πλαίσια του εσωτερικού ελέγχου επηρεάζεται θετικά από την ύπαρξη επιτροπής διαχείρισης κινδύνων, το μέγεθος του διοικητικού συμβουλίου και το ποσοστό των μη εκτελεστικών μελών του διοικητικού συμβουλίου. Επίσης, εμφανίζεται να επηρεάζεται θετικά τόσο από τον κίνδυνο εσωτερικών διαδικασιών, όσο και από τον κίνδυνο περιβάλλοντος και ασφαλείας. Τα ευρήματα αυτά συμφωνούν με τη βιβλιογραφία. Ακόμα, η αξιολόγηση κινδύνων στα πλαίσια του εσωτερικού ελέγχου δε φαίνεται να επηρεάζεται από τους υπόλοιπους κινδύνους, αλλά ούτε και από το μέγεθος των εταιρειών και την ύπαρξη θυγατρικών και συγγενών εταιριών που ελέγχονται από την επιχειρησιακή οντότητα, ευρήματα που δε συμφωνούν απόλυτα με τη βιβλιογραφία.

Αξίζει επίσης να αναφερθεί, ότι παρόλο που έχει συντελεσθεί σημαντική βελτίωση στην εφαρμογή βέλτιστων πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης στις εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών επιχειρήσεις, κυρίως λόγω της υποχρεωτικότητας εφαρμογής τους σε συμμόρφωση

με τις σχετικές νομοθετικές διατάξεις, η μεθοδολογία διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων αποτελεί άγνωστη διαδικασία για την πλειοψηφία των διοικήσεων τους, γεγονός που επιβεβαιώνεται κι από την έρευνα του Κουτούπη (2009). Ομοίως, ο εσωτερικός έλεγχος δεν έχει αποκτήσει ακόμα τη θέση που του αξίζει σε αυτές, ασχέτως αν κατέχει ξεχωριστή θέση στα οργανογράμματά τους. Άμεσο επακόλουθο είναι και η μικρή υιοθέτηση διαδικασιών αξιολόγησης κινδύνων στις εκθέσεις των εσωτερικών ελεγκτών, γεγονός που αποδυναμώνει ακόμα περισσότερο το ρόλο του εσωτερικού ελέγχου. Άλλωστε, όπως διαπιστώθηκε εκ των πραγμάτων, η πρόσφατη δημοσιονομική κρίση βρήκε ανοχύρωτες τις ελληνικές εισηγμένες επιχειρήσεις, οι οποίες προφανώς δεν είχαν προβλέψει τη δημιουργία εναλλακτικού σχεδίου, για να αντιμετωπίσουν μια τόσο δύσκολη κατάσταση, γεγονός που αποτυπώθηκε στη ραγδαία πτώση του Γενικού Δείκτη του Χρηματιστηρίου Αξιών Αθηνών την περίοδο 2008 – 2010, όπου κορυφώθηκε η κρίση στην Ελλάδα.

Πιθανή αιτία της εφαρμογής διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων σε μικρό ποσοστό από τις ελληνικές εισηγμένες εταιρείες και της σχετικά φτωχής υιοθέτησης διαδικασιών αξιολόγησης κινδύνων στις εκθέσεις των εσωτερικών ελεγκτών είναι το γεγονός, ότι τόσο τα μέλη των διοικητικών συμβουλίων και τα λοιπά διοικητικά στελέχη, όσο και τα στελέχη του εσωτερικού ελέγχου διαθέτουν ελλιπή γνώση σε θέματα σχετικά με την αξιολόγηση και τη διαχείριση κινδύνων. Κρίνεται επομένως επιτακτική η ανάγκη μιας αμφίδρομης συνεργασίας μεταξύ των στελεχών του Εσωτερικού Ελέγχου και της Επιτροπής Διαχείρισης Κινδύνων, για την απόκτηση εξειδικευμένης γνώσης και επαγγελματικών εμπειριών στο συγκεκριμένο αντικείμενο.

Είναι γεγονός πάντως, ότι στη διεθνή βιβλιογραφία υπάρχει διάσταση απόψεων σχετικά με την αξιολόγηση κινδύνου στα πλαίσια του εσωτερικού ελέγχου και την αξία που προσθέτει στις επιχειρήσεις, κυρίως λόγω της έλλειψης εξειδικευμένων προσόντων από τους εσωτερικούς ελεγκτές. Παρόλα αυτά, η παρούσα εργασία αποκαλύπτει ότι η αξιολόγηση κινδύνων αποτελεί απαραίτητη διαδικασία και για τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου, καθώς τον βοηθάει να εκπληρώσει αποτελεσματικότερα το στόχο που υπηρετεί εντός ενός οικονομικού οργανισμού μέσω του θεσμού της εταιρικής διακυβέρνησης. Καθώς λοιπόν, ο εσωτερικός έλεγχος αντιμετωπίζει νέες και συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες και προσδοκίες, είναι απαραίτητο να αναλάβει την πρωτοβουλία επαναπροσδιορισμού του ρόλου του. Αυτό σημαίνει ότι τα στελέχη του οφείλουν να διευρύνουν τις γνώσεις και τις ικανότητές τους και να ετοιμαστούν να αναλάβουν ηγετικό ρόλο ως μία ισχυρή βάση υποστήριξης των ανώτερων και ανώτατων διοικητικών στελεχών, όσον αφορά στην ευθυγράμμιση της εταιρικής στρατηγικής με την αναγνώριση επιχειρησιακών κινδύνων, τις δικλίδες ασφαλείας, καθώς και τις εν γένει διαδικασίες διαχείρισης των κινδύνων. Άλλωστε, όπως

τονίζει ο Krell (2005), η εκτίμηση του κινδύνου που διενεργεί ένας οργανισμός είναι μείζονος σημασίας για την επιτυχία των λειτουργιών εσωτερικού ελέγχου και του ίδιου του οργανισμού.

Πάντως, θα είχε μεγάλο ενδιαφέρον να διενεργηθεί μια σύγκριση μεταξύ των ελληνικών εισηγμένων στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών πριν και μετά το κραχ του 2008. Να διαπιστωθεί αν χρησιμοποιούσαν αξιολόγηση κινδύνων στα πλαίσια του εσωτερικού τους ελέγχου πριν, αν χρησιμοποιούν μετά και αν ναι, σε ποιο βαθμό έχει αυξηθεί. Ακόμη, είναι απαραίτητο να διερευνηθεί αν έχει επιτευχθεί η μετάβαση από τον έλεγχο των συστημάτων ασφαλείας στον έλεγχο με βάση τους επιχειρησιακούς κινδύνους, μετά την κρίση, όπως απαιτεί η παγκόσμια πρακτική, κι αν έχει συμβεί αυτό, αν έχει ισχυροποιηθεί η βιωσιμότητά τους. Επίσης, θα παρουσίαζε μεγάλο ενδιαφέρον να εξεταστεί, αν προσλαμβάνουν στις υπηρεσίες εσωτερικού ελέγχου τους στελέχη με εξειδικευμένα προσόντα και γνώσεις στην αξιολόγηση κι εν γένει διαχείριση κινδύνων.

Ολοκληρώνοντας, είναι απαραίτητο να διευκρινιστεί ότι δεν πρέπει να συγχέεται η διαχείριση κινδύνων από τη διοίκηση με την αξιολόγηση κινδύνων στα πλαίσια του εσωτερικού ελέγχου. Η πρώτη έννοια αφορά στον εντοπισμό, την αξιολόγηση και τη γενικότερη διαχείριση των κινδύνων, ενώ η δεύτερη έννοια στην επιβεβαίωση ότι τηρούνται οι διαδικασίες όπως τις έχει θέσει η διοίκηση κι ότι οι επιχειρησιακοί κίνδυνοι δεν ξεπερνούν τα αποδεκτά ποσοστά.

## ΑΝΑΦΟΡΕΣ

### ➤ Βιβλιογραφία

Παπαστάθης Παντελής (2003), *Ο Σύγχρονος Εσωτερικός Έλεγχος (Internal Audit) στις Επιχειρήσεις – Οργανισμούς και η Πρακτική Εφαρμογή του (Α' και Β' τόμος)*, Αθήνα

Φίλος Γιάννης (2004), *Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου Επιχειρήσεων* Εκδόσεις IQ Group, Αθήνα

### ➤ Άρθρογραφία

American Institute of Certified Public Accountants. *Statement of auditing standards (SAS) no. 70.*

Atkinson, W. (2003), *Enterprise Risk Management at Wal-Mart*, Risk Management, Vol. 50, no. 12, pp. 36-40.

Basel Committee (1999), *Supervision of Financial Conglomerates*, Basel Committee Publications no. 47.

Beasley, M.S. (1996), *An Empirical Analysis of the Relation between the Board of Director Composition and Financial Statement Fraud*, Accounting Review, Vol.71, pp. 443-466.

Bruce, R. (1996), *They should be: are they*, Accountancy, June, p. 64.

Cadbury A, (1992), *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*, Gee Publishing; London.

Canadian Institute of Chartered Accountants(1995), *Report of the Canadian ICA Criteria of Control Board (CoCo)*. Canada.

Carcello, Joseph V., Dana R. Hermanson, and K. Raghunandan. "Factors Associated with U.S. Public Companies' Investment in Internal Auditing." Accounting Horizons 19.2 (2005): 69-84.

Cebenoyan, A. S. Cooperman, E. S. Register, and C. A. 1999. Ownership structure, charter value, and risk-taking behavior for thrifts. *Financial Management* 28 (1):43-60.

Chambers, Chambers, A.D (2000), *Internal audit and risk management: impact on internal audit – development or revolution?*, Internal Control 32, pp. 3-7.

Chen, H.-J. 2003. The Relationship Between Corporate Governance And Risk-Taking Behavior in Taiwanese Banking Industry. *Journal of Risk Management* 5 (3):363-391.

Colbert, J. L., Alderman, C. W., (1995), *A risk driven approach to the Internal Audit*, Managerial Auditing Journal, Vol. 10, no. 2, pp. 38-44.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO Report) (1992), *Internal Control, Integrated Framework*, USA.

Cooper, B.J., Leung, P. and Mathews, C. (1994), *Internal audit: an Australian profile*, *Managerial Auditing Journal*, 9, pp. 13-19.

COSO Committee (2004), *Enterprise Risk Management Framework*, USA

De Zwaan, L., et.al. 2009. Internal audit involvement in Enterprise Risk Management. Discussion Papers. Accounting. Griffith Business School.

Deloitte and Touche Tohmatsu (2000), *Achieving Internal Audit Excellence*, Deloitte and Touche Tohmatsu, Wellington.

Fama E and Jensen M (1983), *Separation of Ownership and Control*; *Journal of Law and Economics*; vol. 26, pp301-325.

Filos, Ioannis (2001), *Internal Regulation of Operations*, *Logistis Journal*, June, pp. 935-936.

Fraser, I., and W. Henry. 2007. Embedding risk management: structures and approaches. *Managerial Auditing Journal* 22 (4):392 - 409.

Gibbs, Jeff and Keating, Patrick. (1995), *Reengineering Controls*, *Internal Auditor* Vol. 52, Iss. 5, October, pp. 46-49.

Goodwin, J, (2003), “*The Relationship between the Audit Committee and the Internal Audit Function*”, Evidence from Australia and New Zealand, *International Journal of Auditing*, 7, pp. 263-278.

Goodwin, J. and P. Kent. (2006), *The use of internal audit by Australian companies*, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 21, No. 1, pp. 81-101.

Griffiths, D. M. 2006. Risk Based Internal Auditing- An Introduction.

Griffiths, P. (1999), “Understanding the expectations of finance directors towards internal audit and its future”, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 14 No. 9, pp. 487-8.

Haniffa, R., and M. Hudaib. 2006. Corporate Governance Structure and Performance of Malaysian Listed Companies. *Journal of Business Finance & Accounting* 33 (7-8):1034-1062.

Hubbard, L.D. (2000), *Audit planning*, *Internal Auditor*, Vol. 57, No. 4, pp. 20-21.

Hubbard, Larry D. (1988), *Control Self Assessment Facilitating Techniques Workbook*, The Institute of Internal Auditors, June.

Jensen, M., and J. Warner (1988), *The distribution of power among corporate managers, shareholders, and directors*, *Journal of Financial Economics*, 20, pp.3-24.



Leung, P., Cooper, B.J. and Robertson, P. (2003), *The role of internal audit in corporate governance*, The Institute of Internal Auditors Research Foundation, RMIT University, Australia.

Maijoor, S. (2000), *The internal control explosion*, International Journal of Auditing, Vol. 4, pp. 101-9.

Marcella, Albert J. Jr (1995), *Outsourcing, Downsizing, and Reengineering: Internal Control Implications*. Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors.

Morgan, G. (1979), *Internal audit role conflict: a pluralist view*, Managerial Finance, Vol. 5 No. 2, pp. 160-70.

Myers, P.M. and Gramling, A.A. (1997), *The perceived benefits of certified internal auditor designation*, Managerial Auditing Journal, 12, pp. 70-79

Pentland, B. (2000), *Will auditors take over the world? Program, technique and the verification of everything*, Accounting, Organizations and Society, Vol. 25, pp. 307-12.

Pound, J. 1988. Proxy Contests and the Efficiency of Shareholder Oversight. *Journal of Financial Economics* January/March:237-265.

*Risk Based Internal Auditing*, The Institute of Internal Auditors, UK and Ireland.

Ross, S. A. 1989. Institutional Markets, Financial Markets, and Financial Innovation *Journal of Finance* July:541-556.

Sarens, G., De Beelde, I., (2006), *Internal auditors' perception about their role in risk management. A comparison between US and Belgian companies*, Managerial Auditing Journal, Vol. 21, no. 1, pp. 63-80.

Selim George, McNamee (1999), *Risk Management and Internal Auditing: What are the Essential Building Blocks for a Successful Paradigm Change?*, International Journal of Auditing, Vol.3, pp. 147-155.

Selim George, McNamee (1999), *The Risk Management and Internal Auditing Relationship: Developing and Validating a Model*, International Journal of Auditing, 3, pp. 159-174.

Shiu, Y. M. and Yeh, M. L. 2008. Risk Based Internal Auditing in Taiwanese Banking Industry.

Spira, L. F. and M. Page.(2003), *Risk management. The reinvention of internal control and the changing role of Internal Audit*. Accounting, Auditing & Accountability Journalm Vol. 16, No. 4, pp. 640-61.

Ye, Liu (2004), *Control Self Assessment Combined with SOX*. Cass Business School. July.

➤ Ηλεκτρονικές Πηγές

<http://www.aicpa.org/>

<http://www.ase.gr>

<http://www.coso.org>

<http://www.ia.org.uk/>

<http://www.kpmg.com/>

<http://www.solae.gr>

<http://www.theia.org>