

**ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΜΕΣΟΓΕΙΑΚΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**

**Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής
ΔΙΔΡΥΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ
ΣΠΟΥΔΩΝ**

«ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗ»

Εσωτερικός Έλεγχος και Διαχείριση Κινδύνου

Διπλωματική Εργασία
που υποβλήθηκε στο Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής του ΕΛΜΕΠΑ
ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Λογιστική και Ελεγκτική
από την

Αναγνωστάκη Στυλιανή

Ηράκλειο
Απρίλιος 2021

« 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 την γενικότερη αξία του υπό copyright κειμένου».

« Η παρούσα διπλωματική εργασία εγκρίθηκε ομόφωνα από την τριμελή εξεταστική επιτροπή η οποία ορίστηκε από την Σ.Ε. του ΔΠΜΣ Λογιστική και Ελεγκτική, σύμφωνα με το νόμο και τον εγκεκριμένο Κανονισμό Διπλωματικών Εργασιών του ΔΠΜΣ «Λογιστική και Ελεγκτική». Τα μέλη της Επιτροπής ήταν:

- Ε. Ταμπουρατζή (Επιβλέπων)
- Χ. Φλώρος (Μέλος)
- Π. Ταχυνάκης (Μέλος)

Η έγκριση της διπλωματικής εργασίας από την Σ.Ε. δεν υποδηλώνει αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα.»

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Με την ολοκλήρωση της μεταπτυχιακής διπλωματικής εργασίας μου, θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες σε όλους όσους συνέβαλλαν στην εκπόνηση της και ιδιαίτερα στην κυρία Ευθαλία Ταμπουρατζή, καθηγήτρια του τμήματος Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής του Ελληνικού Μεσογειακού Πανεπιστημίου για την ανάθεση του θέματος και την πολύτιμη βοήθεια και καθοδήγηση της, όπως και για το χρόνο που αφιέρωσε.

Επίσης, θα ήθελα να εκφράσω ιδιαίτερες ευχαριστίες στο σύζυγο μου και στην οικογένεια μου για όλη τη στήριξη, τη συμπαράσταση και την υπομονή τους καθ' όλη την διάρκεια των σπουδών μου.

Στο σύζυγο μου, Γρηγόρη
και στους γονείς μου, Νίκος και Ελένη

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Τα τελευταία χρόνια, το σύγχρονο επιχειρησιακό και ανταγωνιστικό περιβάλλον από το οποίο κατακλύζονται οι επιχειρήσεις, συντέλεσε στην αναβάθμιση του ρόλου του εσωτερικού ελέγχου, καθιστώντας τον ύψιστης σημασίας για την αναδιάρθρωση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και της διαχείρισης κινδύνων. Η διαχείριση κινδύνων αποτελεί επιτακτική ανάγκη κάθε οικονομικής μονάδας, καθώς συμβάλλει στον εντοπισμό των απειλών και ευκαιριών, ενώ ο εσωτερικός έλεγχος βοηθάει στην αντιμετώπιση και αξιοποίηση τους αντίστοιχα. Ο εσωτερικός έλεγχος πρέπει να καθοδηγείται και να εκτελείται από επαγγελματίες εσωτερικούς ελεγκτές, οι οποίοι οφείλουν να τηρούν τον κώδικα δεοντολογίας και να εξασφαλίζουν τα συμφέροντα των επιχειρήσεων. Η επιτυχής συνύπαρξη εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης κινδύνων επιτυγχάνει την αποτελεσματική χάραξη κάθε επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Λέξεις-Κλειδιά: Εσωτερικός Έλεγχος, Διαχείριση Κινδύνου

ABSRACT

In recent years the modern business and competitive environment, in which businesses are influenced has contributed to the upgrading of the role of internal control, making it the most important for the restructuring of business activity and risk management. Risk management constitutes an imperative need of every economic unit, as it contributes to identify threats and opportunities, while internal audit helps to encounter and utilization them respectively. Internal audit should be guided and carried out by professional internal auditors, who they must hold the code of conduct and safeguard the interest of business. The successful coexistence of internal audit and risk management achieves the effective procedure of every business activity.

Keywords: Internal Audit, Risk Management

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Κεφάλαιο 1: ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗΣ

- 1.1 Εισαγωγή
- 1.2 Σύντομη ιστορική αναδρομή εξέλιξη της Ελεγκτικής
- 1.3 Η Ελεγκτική στην Ελλάδα

Κεφάλαιο 2: ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ

- 2.1 Ορισμός και διακρίσεις των Ελέγχων
- 2.2 Ορισμός και αναγκαιότητα Εσωτερικού Ελέγχου
- 2.3 Τα είδη των Ελέγχων
- 2.4 Το αντικείμενο και υποκείμενο Ελέγχου
- 2.5 Η σκοπιμότητα του Εσωτερικού Ελέγχου
- 2.6 Το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου
 - 2.6.1 Έννοια και αντικειμενικοί στόχοι του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου
 - 2.6.2 Αποτελεσματικότητα Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου
- 2.7 Ο ρόλος του Εσωτερικού και Εξωτερικού Ελεγκτή
- 2.8 Αξιολόγηση αποτελεσματικότητας του Εσωτερικού Ελέγχου
- 2.9 Εσωτερικός Έλεγχος και Εταιρική Διακυβέρνηση
 - 2.9.1 Ορισμός και σκοπός της Εταιρικής Διακυβέρνησης
 - 2.9.2 Εσωτερικός Έλεγχος σύμφωνα με την Εταιρική Διακυβέρνηση

Κεφάλαιο 3: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

- 3.1 Η εννοιολογική προσέγγιση του Κινδύνου
- 3.2 Οι κατηγορίες και τα είδη Κινδύνου
- 3.3 Η Διαχείριση Κινδύνου
- 3.4 Το πλαίσιο της Διαχείρισης Κινδύνου
- 3.5 Κίνδυνος και Εσωτερικός Έλεγχος
- 3.6 Ο Εσωτερικός Έλεγχος και η επίδραση του ERP

Κεφάλαιο 4: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

- 4.1 Έκθεση σε Κίνδυνο και Διαχείριση
- 4.2 Διαχείριση Κινδύνου και Εσωτερικός Έλεγχος
- 4.3 Η σύνδεση μεταξύ Διαχείρισης Κινδύνου και Χρηματοοικονομικού Ελέγχου
- 4.4 Εσωτερικός Έλεγχος έναντι δικλείδα ασφαλείας

Κεφάλαιο 5: ΤΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ Z-SCORE ΚΑΙ Η ΠΡΑΚΤΙΚΗ
ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ

Κεφάλαιο 6: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΕΡΕΥΝΕΣ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗΣ

1.1 Εισαγωγή

Στο διεθνές παγκοσμιοποιημένο και συνεχώς εξελισσόμενο περιβάλλον μέσα στο οποίο ασκούν τη δραστηριότητα τους οι οικονομικές μονάδες αντιμετωπίζουν διαρκώς νέους κινδύνους και προκλήσεις, που πρέπει να αντικρούουν με σκοπό τη συνέχιση ύπαρξής τους. Εκτός από τους κινδύνους, καθίσταται δυνατό να μπορούν να ανταπεξέλθουν στις ραγδαίες αλλαγές και εξελίξεις, αυξάνοντας την ανταγωνιστικότητα τους έναντι των άλλων επιχειρήσεων, την κερδοφορία τους και την αποδοτικότητα τους.

Προκειμένου οι οικονομικοί οργανισμοί να επιτύχουν τα παραπάνω, θα πρέπει να υιοθετούν νέες πολιτικές και μορφές διοίκησης. Σημαντικός παράγοντας που διαμορφώνει την παρουσία της επιχείρησης στην αγορά αποτελεί ο αποτελεσματικός εσωτερικός έλεγχος. Μέσω του εσωτερικού ελέγχου εντοπίζονται οι αδυναμίες, εκμεταλλεύονται οι ευκαιρίες, αντιμετωπίζονται οι απειλές που μπορεί να ελλοχεύουν και γενικότερα εκτιμώνται οι δραστηριότητες της επιχείρησης και ο λόγος για τον οποίο δημιουργήθηκε και υπάρχει.

Στις μέρες μας, ο εσωτερικός έλεγχος καθίσταται απολύτως απαραίτητος για την ομαλή λειτουργία των επιχειρήσεων, τόσο του δημόσιου όσο και του ιδιωτικού τομέα, καθώς και των οργανισμών. Σοβαρός λόγος ύπαρξής του, αποτελεί η οικονομική κρίση και γενικότερα οι δυσμενείς οικονομικές εξελίξεις, στις οποίες καταγράφεται μεγάλο ποσοστό διαφθοράς. Με άλλα λόγια, ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί δικλείδα ασφαλείας, προσθέτοντας αξία στην επιχείρηση, με σημαντικότερο καθοριστικό παράγοντα την αποτελεσματική διαχείριση κινδύνων.

Η διαχείριση κινδύνου αποτελεί κατηγορηματικό και σπουδαίο ρόλο σε κάθε οργανισμό από τους πολύ μικρούς έως και τους μεγάλους. Σύμφωνα με αυτήν, οι επιχειρήσεις εντοπίζουν τους κινδύνους και τους διαχειρίζονται κατάλληλα. Ο εσωτερικός έλεγχος συμβάλλει στην επιτάχυνση της διαδικασίας διαχείρισης του κινδύνου.

Οι οικονομικοί οργανισμοί αντιμετωπίζουν πολλών ειδών κινδύνους, οι οποίοι μπορεί να προέρχονται είτε από εξωτερικούς παράγοντες, είτε από την ίδια την επιχείρηση, δηλαδή από τις αποφάσεις της διοίκησης ή και την δραστηριότητα της. Η διαχείριση

κινδύνου δεν επιτυγχάνει την εξάλειψη των κινδύνων, αλλά τον περιορισμό των επιπτώσεων τους, την αποφυγή τους, τη μείωση των ζημιών από απρόβλεπτα γεγονότα και τη διασφάλιση των επενδυτικών αποφάσεων. Για όλους τους παραπάνω λόγους, τα άτομα που ασκούν τον εσωτερικό έλεγχο και τη διαχείριση κινδύνου θα πρέπει να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένα, πληρώντας τα απαραίτητα προσόντα και τις εξειδικευμένες γνώσεις.

1.2 Σύντομη ιστορική αναδρομή εξέλιξη της Ελεγκτικής

Η ελεγκτική έχει τις ρίζες της από τους αρχαίους χρόνους και έχει συνδεθεί ιστορικά με την ανάπτυξη της λογιστικής. Όπως διαπιστώθηκε από τις ιστορικές έρευνες, η ελεγκτική εμφανίστηκε την προϊστορική εποχή, καθώς υπήρχε η ανάγκη απεικόνισης των απαιτήσεων για την ανταλλαγή αγαθών, η ανάγκη εξασφάλισης αξιοπιστίας μεταξύ των συναλλασσόμενων των πρωτόγονων κοινωνιών και γενικότερα ήταν μια συνηθισμένη διαδικασία για τη διαχείριση των οικονομικών του κράτους.

Οι αρχαίοι λαοί στηρίχθηκαν σε πρωτόγονα λογιστικά συστήματα και ελέγχους προκειμένου να οργανώσουν τις οικονομικές τους δραστηριότητες και να επιτύχουν ανάπτυξη κατά το πέρασμα των αιώνων. Εμπορικοί νόμοι και ελεγκτικές εκθέσεις εμφανίστηκαν στους ανατολικούς πολιτισμούς, γύρω στο 3.000 π.Χ., από τους Νινευίτες της Βαβυλώνας όπου ο τότε "γραμματέας", με τον ισχύοντα σήμερα όρο "ελεγκτής" κατέγραφε σε μεγάλες πλάκες τις συναλλαγές και τις νομιμοποιούσε με την υπογραφή του. Οι αρχαίοι Σουμέριοι, μεταξύ 3.000-1.750 π.Χ. χρησιμοποιούσαν ελεγκτικές διαδικασίες για τη διαχείριση των περιουσιών του σωματείου τους και των βασιλιάδων τους. Το ρόλο αυτό, τον κατείχαν οι γραφείς, οι οποίοι κάλυπταν όλες τις διοικητικές, οργανωτικές και οικονομικές δραστηριότητες βάσει κανόνων και τεχνικών, οι οποίες εφαρμόζονται μέχρι και σήμερα στις ελεγχόμενες από το κράτος επιχειρήσεις. Στην αρχαία Αίγυπτο, επί εποχής Φαραώ, οι τότε ελεγκτές ονομάζονταν "επιστάτες", οι οποίοι κατέγραφαν τις εισαγωγές και εξαγωγές των σιτηρών, καθώς οι συγκομιδές ήταν το μεγάλο πρόβλημα τους.

Στα τέλη του Μεσαίωνα – αρχές της Αναγέννησης, η ελεγκτική εξελίσσεται σε πολλά επίπεδα, οικονομικά, πολιτικά και κοινωνικά και γίνεται μεθοδικότερη.

Συγκεκριμένα, η Πίζα της Ιταλίας τον 13^ο αιώνα, απέκτησε τον επίσημο ελεγκτή της.

Αντίστοιχα, στην Αγγλία, στο υπουργείο οικονομικών εμφανίστηκε μια μορφή

μεθοδολογίας εσωτερικού ελεγκτή και κατά το 1525 ανάγεται για πρώτη φορά ο όρος auditor, δηλαδή ελεγκτής. Παράλληλα, η Σκωτία ακολουθώντας το παράδειγμα της Αγγλίας είχε αναθέσει τον έλεγχο των βιβλίων στους λόρδους-ελεγκτές. Το 1581 στη Βενετία εμφανίστηκε η πρώτη ένωση ελεγκτών με το όνομα 'Collegio dei Raxonati', ενώ το 1340 εμφανίζεται η διπλογραφική λογιστική μέθοδος με τα πρώτα ελεγμένα βάσει λογιστικών συμφωνιών διπλογραφικά βιβλία να είναι των αδελφών Soranto της Γένουας. Στα τέλη του 17^{ου} αιώνα, επί εποχή Ναπολέοντα ιδρύθηκε στη Γαλλία το ελεγκτικό συνέδριο του Παρισιού, δηλαδή ένας ελεγκτής αναλάμβανε την εποπτεία και την επαλήθευση των λογαριασμών, αποτελώντας με άλλα λόγια τον εσωτερικό ελεγκτή.

Μετά την Αναγέννηση, σταθμός για την ανάπτυξη του ελεγκτικού επαγγέλματος ήταν η Αγγλία. Στην ανάπτυξη του ελέγχου συνέβαλε κυρίως, η ραγδαία ανάπτυξη της βιομηχανίας και ο νόμος για τη συγχώνευση των σιδηροδρομικών εταιριών το 1845. Μετά την Αγγλία ακολούθησαν την πρωτοπόρα πορεία κι άλλες χώρες, όπως η Γερμανία και η Αμερική, όπου το 1941 ιδρύθηκε το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών της Αμερικής.

Η ανάγκη ύπαρξης της ελεγκτικής και της διαχείρισης ξένης περιουσίας πηγάζει από τις ατέλειες της ανθρώπινης φύσης. Ο άνθρωπος γεννιέται με τις αδυναμίες του και επηρεάζεται θετικά, αρνητικά ή ουδέτερα από τις εξελίξεις της επιστήμης και του πολιτισμού. Αποκλειστική λύση για την αντιμετώπιση των ανθρώπινων λαθών είναι η καταπολέμηση τους μέσω του ελέγχου, ο οποίος θα πρέπει να αποτελεί το συνδυασμό εσωτερικού και εξωτερικού και της οργανώσεως κάθε μορφής ξένης περιουσίας. Παράλληλα, μέσω της ελεγκτικής επιδιώκεται η έγκαιρη επισήμανση και διόρθωση των λογιστικών λαθών, ώστε να μην παραποιούνται οι οικονομικές καταστάσεις. Τέλος, μέσω της ελεγκτικής οι πληροφορίες που χρησιμοποιούνται για τη λήψη των αποφάσεων διακατέχονται από ακρίβεια και αξιοπιστία, απαλλαγμένες από σκοπιμότητες.

Η ελεγκτική αποτελεί τον κλάδο της οικονομικής των επιχειρήσεων και εκμεταλλεύσεων που πραγματεύεται τους γενικούς κανόνες και τις προϋποθέσεις για την πραγματοποίηση του ελέγχου σε κάθε οικονομική διαχείριση ξένης περιουσίας. Στο σημερινό διαρκώς μεταβαλλόμενο οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον, ο

ρόλος της Ελεγκτικής τόσο για το δημόσιο, όσο και για τον ιδιωτικό τομέα είναι ζωτικής και αυξανόμενης σημασίας.

Η ελεγκτική αποτελεί ταυτόχρονα επιστήμη και τεχνική, η οποία καθώς διευρύνεται αποκτά έδαφος εφαρμογής και αποδοχής σε κάθε επιχειρησιακή μονάδα, ενώ ταυτόχρονα προσεγγίζει τις ατέλειες των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου με μεθοδικές λύσεις, διασφαλίζοντας την κοινωνική συνοχή της επιχείρησης. Επίσης, παρέχει συνεχώς αυξανόμενη γνώση και τεχνική λόγω αξιοποίησης εφαρμογών ελέγχων, προτύπων και διαδικασιών.

Η ελεγκτική προσαρμόζεται σε κάθε οικονομική μονάδα βάση του φορέα που ελέγχεται και του σκοπού του ελέγχου, εφαρμόζοντας τις κατάλληλες ελεγκτικές διαδικασίες και τεχνικές ελέγχου.

1.3 Η Ελεγκτική στην Ελλάδα

Στην αρχαία Ελλάδα, πριν το 300 π.Χ. υπήρχε ένα σύστημα ελέγχου των Δημόσιων Οικονομικών με τη σύσταση του Συνεδρίου, το οποίο ονομαζόταν "Συνέδριο των Λογιστών" αντίστοιχο με το σημερινό Ελεγκτικό Συνέδριο, που σκοπό είχε την επιτήρηση των δημοσίων οικονομικών του κράτους, δηλαδή έλεγχαν αν γινόταν σωστά η διαχείριση του δημοσίου πλούτου, τους λογαριασμούς των δημοσίων ταμείων και την πορεία των δημοσίων δανείων που χορηγούσαν οι τραπεζίτες άτοκα προς την πόλη ως παράδειγμα φιλικής διάθεσης (Παπαστάθης, 2014). Αξίζει να σημειωθεί ότι γύρω στο 400 π.Χ. στην Αθήνα, ο νόμος του κράτους επέβαλλε την δημοσίευση των οικονομικών καταστάσεων όλων των τότε εταιριών, όπως αντίστοιχα σήμερα συμβαίνει με τους ισολογισμούς.

Το 1833 ιδρύθηκε το πρώτο ελεγκτικό συνέδριο που στόχο είχε τον έλεγχο των λογαριασμών και την διαπίστωση τήρησης του δημοσιονομικού συστήματος. Παράλληλα, επιτηρούσε τα όργανα της διοίκησης για την εξακρίβωση προώθησης του κρατικού συμφέροντος και τήρησης της νομοθεσίας. Τέλος, έλεγε τα δικαιολογητικά εσόδων και εξόδων για τη διαπίστωση αν τα χρήματα δαπανήθηκαν για τους σκοπούς που αναγραφόντουσαν.

Ο πρώτος ουσιαστικός εξωτερικός έλεγχος στην Ελλάδα σε ανώνυμες εταιρίες έγινε με το νόμο Ν.5076/1931 "περί ανωνύμων εταιριών και τραπεζών". Ο τότε

νομοθέτης αναγνωρίζοντας τη σοβαρότητα απώλειας ενός ανεξάρτητου ελεγκτικού οργάνου και των επιπτώσεων που θα προκαλούσαν στην οικονομική ανάπτυξη της χώρας, θέσπισε το νομοθετικό πλαίσιο, το οποίο προέβλεπε τη λειτουργία και τη σύσταση του Σώματος Ορκωτών Λογιστών (Σ.Ο.Λ.). Ωστόσο, ο θεσμός του ελεγκτικού επαγγέλματος λειτούργησε ουσιαστικά μετά τη λήξη του Δεύτερου Παγκοσμίου Πολέμου σύμφωνα με το νόμο 3329/1955. Σκοπός του Σώματος Ορκωτών Λογιστών ήταν η παρακολούθηση της λογιστικής και διαχειριστικής κατάστασης της εταιρίας. Επίσης, είχαν δικαίωμα να εξετάσουν οποιοδήποτε έγγραφο ή λογαριασμό, όπως ακόμα και τα πρακτικά της Γενικής Συνέλευσης ή του Διοικητικού Συμβουλίου.

Ο εσωτερικός έλεγχος εμφανίστηκε στα τέλη της δεκαετίας του 1970 και στις αρχές της δεκαετίας του 1980, μέσω της απόφασης 1457/1985 του Πρωτοδικείου Αθηνών. Στην ανάδειξη του εσωτερικού ελέγχου συνέβαλε ιδιαίτερα η ένταξη της Ελλάδας στην Ευρωπαϊκή Ένωση και η υπαγωγή των οικονομικών μονάδων στο Χρηματιστήριο Αθηνών. Μετά την εισαγωγή των εταιρειών στο Χρηματιστήριο Αθηνών υποχρεωνόντουσαν από την ισχύουσα νομοθεσία να τηρούν τμήμα εσωτερικού ελέγχου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ

2.1 Ορισμός και διακρίσεις των Ελέγχων

Ιστορικά έχουν προταθεί διάφοροι ορισμοί της έννοιας του ελέγχου. Μια αρχική προσέγγιση ορίζει τον έλεγχο ως ‘την συγκέντρωση από τον ελεγκτή τεκμηρίων σχετικά με ορισμένες πληροφορίες, για να διαπιστωθεί ο βαθμός συμφωνίας των πληροφοριών και η έκφραση σχετικής γνώμης στην έκθεση ελέγχου’. Μέσω του ελέγχου δίνεται η δυνατότητα να διαπιστωθεί αν οι πληροφορίες και οι καταστάσεις που ελέγχονται έχουν προκύψει σύμφωνα με τα κριτήρια που έχουν καθοριστεί (Καραμάνης, 2008).

Οι έλεγχοι χωρίζονται σε δυο κατηγορίες. Ανάλογα με το είδος εξάρτησης του ατόμου που διενεργεί τον έλεγχο και τη σχέση εργασίας με την ελεγχόμενη εταιρία διακρίνονται σε εσωτερικούς, εξωτερικούς και μικτούς. Ανάλογα με την έκταση τους διακρίνονται σε ειδικούς και γενικούς και ανάλογα με την διάρκεια τους χωρίζονται σε μόνιμους, τακτικούς και έκτακτους.

A. Εσωτερικοί, Εξωτερικοί και Μικτοί Έλεγχοι

- Εσωτερικός έλεγχος. Είναι ο έλεγχος που οργανώνεται από την ίδια την οικονομική μονάδα και διενεργείται από ειδικά εκπαιδευόμενα στελέχη, που είναι υπάλληλοι της επιχείρησης, τους εσωτερικούς ελεγκτές (Παπαστάθης, 2014).
- Εξωτερικός έλεγχος. Καλείται ο έλεγχος που διενεργείται από τους εξωτερικούς ελεγκτές, οι οποίοι δεν έχουν κανένα είδος εξαρτημένης εργασίας με την εταιρία, δεν σχετίζονται οικονομικά με την μονάδα και έχουν λάβει άδεια ασκήσεως επαγγέλματος. Οι εξωτερικοί ελεγκτές καλούνται να ελέγξουν την εταιρία μετά από πρόσκληση των μετόχων της.
- Μικτός έλεγχος. Συντονίζεται και καθοδηγείται από το τμήμα εσωτερικού ελέγχου σε συνεργασία με τους εξωτερικούς ελεγκτές. Οι μικτοί έλεγχοι είναι ιδιαίτερα σημαντικοί γιατί αποτελούν μια διαφορετική φιλοσοφία ελέγχου, η οποία θα πρέπει να επιτυγχάνεται από τον επικεφαλής εσωτερικό ελεγκτή.

B. Ειδικοί και Γενικοί Έλεγχοι

- Ειδικός έλεγχος. Καλείται ο έλεγχος που διερευνά συγκεκριμένους λογαριασμούς ή τομείς, όπως προμήθειες, εισπράξεις, πωλήσεις, παραγωγή, πληρωμές και πραγματοποιούνται αιφνιδιαστικά με σκοπό την αποκάλυψη λαθών, εσκεμμένων ή μη.
- Γενικός έλεγχος. Είναι αυτός που εκτείνεται σε όλα τα θέματα της διαχείρισης των οικονομικών μονάδων μιας συγκεκριμένης χρονικής περιόδου, για παράδειγμα ο έλεγχος ισολογισμού τέλους χρήσης που εκτελείται με εντολή των μετόχων από τους εξωτερικούς ελεγκτές.

Γ. Μόνιμοι, Τακτικοί και Έκτακτοι Έλεγχοι

- Μόνιμος έλεγχος. Είναι αυτός που διενεργείται σε συνεχή βάση κατά την εκτέλεση μιας οικονομικής πράξης, συναλλαγής ή παραγωγικής λειτουργίας (Παπαστάθης, 2014). Αφορά τον προληπτικό έλεγχο (controls), δηλαδή πραγματοποιείται από τα ίδια τα τμήματα, κατά την διάρκεια κάποιας εργασίας. Ο τελικός έλεγχος (control) γίνεται από τον προϊστάμενο του τμήματος.

- Τακτικός έλεγχος. Από τα συμφραζόμενα της ονομασίας, ο τακτικός έλεγχος διενεργείται σε τακτά χρονικά διαστήματα, δηλαδή σχετίζεται με το χρονικό προσδιορισμό που πραγματοποιείται. Για την εγκυρότητα του τακτικού ελέγχου σημαντική ευθύνη έχει τόσο ο εσωτερικός, όσο και ο εξωτερικός έλεγχος.
- Έκτακτος έλεγχος. Είναι ο έλεγχος που πραγματοποιείται σε έκτακτες περιπτώσεις, είτε βάσει ετήσιου προγραμματισμού, είτε εκτός προγραμματισμού. Πρόκειται για ελέγχους που διενεργούνται όταν εντοπίζονται αδυναμίες στις λειτουργίες ή όταν υπάρχουν υπόνοιες για λάθη, ατασθαλίες και κλοπές.

2.2 Ορισμός και αναγκαιότητα Εσωτερικού Ελέγχου

Στην οικονομική των επιχειρήσεων, ο όρος ‘Εσωτερικός Έλεγχος’ χρησιμοποιείται για να αποδώσει δυο βασικές έννοιες, το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου (Internal Control System) και τον Εσωτερικό Έλεγχο (Internal Audit). Λόγω του ότι πολλές φορές προκαλείται σύγχυση ανάμεσα στις δυο έννοιες ο ορισμός για κάθε μια από αυτές είναι ως ακολούθως:

- Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου: είναι ένα οργανωμένο σύνολο λειτουργικών διαδικασιών και ελέγχων που υιοθετεί η Διοίκηση μιας οικονομικής μονάδας με στόχο τη σωστή διακυβέρνηση.
- Εσωτερικός έλεγχος: είναι ο έλεγχος που προσφέρεται για την αξιολόγηση της λειτουργίας του συστήματος εσωτερικών ελέγχων και την εφαρμογή των λειτουργικών διαδικασιών.

Το Διεθνές Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών ορίζει τον εσωτερικό έλεγχο ‘ως μια ανεξάρτητη και αντικειμενική διασφαλιστική και συμβουλευτική δραστηριότητα, σχεδιασμένη να προσθέτει αξία και να βελτιώνει τις λειτουργίες ενός οργανισμού. Να βοηθάει τον οργανισμό να επιτύχει τους αντικειμενικούς σκοπούς του, υιοθετώντας μια συστηματική και επαγγελματική προσέγγιση στην αξιολόγηση και βελτίωση της αποτελεσματικότητας των Διαδικασιών Διαχείρισης Κινδύνων, των Συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου και της Εταιρικής Διακυβέρνησης’ (Παπαστάθης, 2014).

Σύμφωνα με τον παραπάνω ορισμό, ο εσωτερικός έλεγχος χαρακτηρίζεται από ανεξαρτησία βάση του τρόπου που λειτουργεί, προκειμένου να επιτύχει τους στόχους

της οικονομικής μονάδας. Περιλαμβάνει βέλτιστα και διαρθρωτικά μέτρα, όπου κρίνεται αναγκαίο, μεθόδους και διαδικασίες για να αξιολογεί την επάρκεια του συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Αναλυτικότερα, τα οργανωτικά μέτρα που χρησιμοποιεί συμβάλλουν στην προστασία των περιουσιακών στοιχείων της οικονομικής μονάδας, διαπιστώνοντας τυχών σπατάλες, οργανωτικές αδυναμίες και αναποτελεσματικότητα χρήσης φυσικών ή ανθρώπινων πόρων.

Σύμφωνα με τον Pickett, 2003, ο εσωτερικός έλεγχος συνεισφέρει στη διαδικασία διακυβέρνησης ενός οργανισμού, αξιολογώντας και καθιστώντας περισσότερο βέλτιστες τις διαδικασίες με τις οποίες γίνονται γνωστοί οι στόχοι και οι αξίες, ελέγχει την επίτευξη των στόχων, διασφαλίζει τη λογοδοσία και προστατεύει τις αξίες (Βελέντζας, Καρτάλης και Μπρώνη, 2013).

Επίσης, σύμφωνα με το Ολοκληρωμένο Πλαίσιο Εσωτερικού Ελέγχου (C.O.S.O. – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) ο εσωτερικός έλεγχος εξασφαλίζει την επίτευξη των στόχων των οικονομικών μονάδων, η οποία συνίσταται μέσω της αξιοπιστίας των χρηματοοικονομικών αναφορών, το φρονηματισμό στους νόμους και στους κανόνες, και την αποδοτικότητα των λειτουργιών.

Υπάρχουν πολλοί λόγοι που καθιστούν τον εσωτερικό έλεγχο αναγκαίο. Οι λόγοι αυτοί χωρίζονται σε δυο κατηγορίες, τους προφανείς και τους μη προφανείς. Συγκεκριμένα, στους προφανείς λόγους ανήκει η δραστηριοποίηση της εταιρίας, λόγω του σύγχρονου επιχειρησιακού περιβάλλοντος, όπου οι δραστηριότητες απαιτούν εξαιρετική εξειδίκευση και αυξημένη ανταγωνιστικότητα σε όλους τους τομείς. Επίσης, αναγκαίος είναι ο έλεγχος λόγω του υψηλού όγκου συναλλαγών, καθώς πλέον οι δραστηριότητες έχουν επεκταθεί πέρα από τα εθνικά σύνορα με αποτέλεσμα η διοίκηση να δυσκολεύεται στην παρακολούθηση όλων των λειτουργιών της οικονομικής μονάδας. Προφανής λόγος είναι και ο περιορισμός των λαθών, είτε είναι εκούσια, είτε ακούσια. Αποτελεί ένα εργαλείο ελέγχου που συμβάλλει στο περιορισμό των λαθών και των ατασθαλιών, που οφείλονται στην ανθρώπινη φύση, ηθική και ικανότητα. Παράλληλα, με τον εσωτερικό έλεγχο εξασφαλίζεται ο ορθολογική λειτουργία όλων των τομέων της εταιρίας, μέσω του κατάλληλου συντονισμού, της επίβλεψης των διαδικασιών, της σωστής διαχείρισης των διαθεσίμων και των παγίων κεφαλαίων, ώστε να εντοπίζονται εγκαίρως οι

αδυναμίες και να λαμβάνονται τα κατάλληλα διαρθρωτικά μέτρα. Τέλος, η ύπαρξη του εσωτερικού ελέγχου είναι αναγκαία και για τους εξωτερικούς ελεγκτές. Στα ελεγκτικά πρότυπα και στις σχετικές νομοθεσίες, η αξιολόγηση του εσωτερικού ελέγχου είναι καθοριστική για την διαμόρφωση των μεθόδων του εξωτερικού ελέγχου. Συνεπώς, όταν ο εσωτερικός έλεγχος είναι αποτελεσματικός, οι εξωτερικοί ελεγκτές μπορούν να θεωρήσουν αξιόπιστα τα στοιχεία των οικονομικών τους καταστάσεων και να περιορίσουν την έκταση των ελέγχων.

Όσον αφορά τους μη προφανείς λόγους, περιλαμβάνονται ζητήματα που καλείται η διοίκηση να διαχειριστεί με σκοπό την επιβίωση της οικονομικής μονάδας και τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας της. Τέτοια ζητήματα είναι η λήψη των διοικητικών αποφάσεων και οι κίνδυνοι που απορρέουν από τις εταιρικές δραστηριότητες. Για να αντιμετωπίσει η διοίκηση τα κρίσιμα ζητήματα θα πρέπει να διακατέχεται από ορθή πληροφόρηση και να αναλαμβάνει τον αντίστοιχο ρίσκο σε κάθε απόφαση της. Η έλλειψη πληροφόρησης οφείλεται στις οργανωτικές αδυναμίες που παρατηρούνται στις επιχειρήσεις, καθώς οι διοικήσεις δεν έχουν την πολυτέλεια του χρόνου για αντικειμενική πληροφόρηση.

Για όλους τους παραπάνω λόγους, η αναγκαιότητα του εσωτερικού ελέγχου καθίσταται ιδιαίτερα αυξημένη, όπως και η ανάγκη παροχής από την πλευρά των ελεγκτών, εξειδικευμένων υπηρεσιών, καθώς δεν αποτελεί μόνο ένα εργαλείο ελέγχου αλλά και μέθοδο διεύρυνσης της προστιθέμενης αξίας μέσω της παροχής συμβουλευτικής δράσης ώστε να επιτευχθεί η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα της οικονομικής μονάδας (Goodwin, 2004).

2.3 Τα είδη των Ελέγχων

Ο εσωτερικός έλεγχος προκειμένου να καλύψει ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων, εξελίχτηκε πέρα των παραδοσιακών πλαισίων και πλέον διακρίνεται σε τόσα είδη, όσες και οι λειτουργίες ελέγχου της κάθε οικονομικής μονάδας. Υπό την ευρεία έννοια και με την προϋπόθεση ότι όλες οι λειτουργίες εντάσσονται σε συγκεκριμένες βασικές κατηγορίες ελέγχου, τα είδη ελέγχων διακρίνονται σε τρεις βασικές κατηγορίες: τους οικονομικούς, διοικητικούς και λειτουργικούς ελέγχους.

Μια ενδεικτική διάκριση των ελέγχων είναι η εξής:

Οικονομικοί έλεγχοι: Οι οικονομικοί έλεγχοι (financial audits) έχουν στόχο να παρουσιάσουν με αξιοπιστία και ορθότητα τις χρηματοοικονομικές καταστάσεις και τα οικονομικά μεγέθη. Βασίζονται στην αποτελεσματικότητα του λογιστικού συστήματος και στην διαβεβαίωση της νομιμότητας κάθε είδους οικονομικής κατάστασης, δηλαδή κατά πόσο έχουν συνταχθεί σύμφωνα με τις γενικές λογιστικές αρχές. Οι συγκεκριμένοι έλεγχοι εκτελούνται διεξοδικά επί των οικονομικών καταστάσεων.

Διοικητικοί έλεγχοι: Οι διοικητικοί έλεγχοι ή έλεγχοι διοίκησης (management audits) αποβλέπουν στην εξέταση της διοικητικής αποτελεσματικότητας, οργάνωσης και επικοινωνίας μεταξύ των μελών της Διοίκησης και των στελεχών της επιχείρησης. Γενικότερα, έχουν ευρύτερους αντικειμενικούς στόχους και διευρύνουν περισσότερο τα ποιοτικά στοιχεία. Επίσης, μέσω των διοικητικών ελέγχων, οι διοικούντες διασφαλίζουν ότι η στρατηγική εφαρμόζεται με αποτελεσματικό τρόπο και ότι οι αναλαμβανόμενοι κίνδυνοι αντιμετωπίζονται στο πλαίσιο των στόχων που έχουν καθοριστεί.

Λειτουργικοί έλεγχοι: Οι λειτουργικοί έλεγχοι (operational audits) συμβάλλουν στην ανασκόπηση των διαφόρων λειτουργιών, με στόχο την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητάς τους. Επίσης, ελέγχουν την εφαρμογή των αποφάσεων του Διοικητικού Συμβουλίου και την τήρηση των κανόνων που επιβάλλουν οι εποπτικές και ρυθμιστικές αρχές στον οργανισμό. Παράλληλα, επιδιώκεται η διαπίστωση λειτουργίας των τμημάτων σε σχέση με την υπάρχουσα οργανωτική δομή και η συνεργασία των εργαζομένων.

Πέρα από τους παραπάνω τρεις ελέγχους που αποτελούν τους πιο σημαντικούς, υπάρχουν και πολλοί άλλοι, όπως είναι οι έλεγχοι απάτης, συμμόρφωσης, αποδοτικότητας, εταιρικής κοινωνικής ευθύνης κτλ.

2.4 Το αντικείμενο και υποκείμενο Ελέγχου

Το αντικείμενο του ελέγχου απαντά στα ερωτήματα: τι ελέγχεται, ποιοι είναι οι σκοποί του ελέγχου και γιατί είναι αναγκαίος ο έλεγχος. Ως αντικείμενο του ελέγχου θεωρείται το σύνολο των ενεργειών, το οποίο διαχειρίζεται κάθε μορφή ξένης περιουσίας. Τα άτομα που ενδιαφέρονται για την πραγματοποίηση του ελέγχου είναι οι διοικούντες την επιχείρηση, οι μέτοχοι και γενικότερα οι συναλλασσόμενοι. Οι

έλεγχοι στοχεύουν στην ανακάλυψη, τον περιορισμό, και την αντιμετώπιση κάθε είδους λογιστικού λάθους και σφάλματος, θελημένου ή αθέλητου, την αποδοχή, την εξέταση και την αξιοπιστία της ακρίβειας των οικονομικών καταστάσεων.

Υποκείμενο του εσωτερικού ελέγχου είναι το πρόσωπο που διενεργεί τον έλεγχο, ο ελεγκτής, ο οποίος καταστρώνει και αναλαμβάνει να διενεργήσει την ελεγκτική διαδικασία. Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να διακρίνονται από προσωπικό και επαγγελματικό κύρος, ικανότητα, αντικειμενικότητα και πείρα. Ο εσωτερικός ελεγκτής βρίσκεται σε σχέση εξαρτημένης εργασίας με την οικονομική μονάδα, δηλαδή είναι υπάλληλος της. Η οικονομική μονάδα έχει την υποχρέωση να επιμορφώνει κατάλληλα το εσωτερικό ελεγκτικό προσωπικό που έχει στην διάθεση της, ανάλογα με την φύση της εργασίας. Επίσης, θα πρέπει να επιβλέπει αν ο έλεγχος είναι αποτελεσματικός, ώστε να διαπιστώνεται αν η επιχείρηση λειτουργεί ομαλά.

Η εργασία του εσωτερικού ελεγκτή έχει περισσότερο αποτρεπτικό χαρακτήρα και έγκειται στον έλεγχο διενεργούμενων λογιστικών καταχωρίσεων και πράξεων διαχείρισης με σκοπό την έγκαιρη επισήμανση των αδυναμιών. Αυτά τα καθήκοντα ασκούνται πριν και κατά την διενέργεια των πράξεων οικονομικής διαχείρισης. Η υπηρεσία του εσωτερικού ελεγκτή δύναται να είναι επιφανής, όπως κυρίως συμβαίνει στις μεγάλες εταιρίες στις οποίες υπάρχει ιδιαίτερη υπηρεσία, γνωστή ως 'υπηρεσία ελέγχου'. Παρόλα αυτά, είναι δυνατό ο εσωτερικός έλεγχος να πραγματοποιείται και από τους προϊσταμένους διαφόρων τμημάτων, συμπληρωματικά με τα καθήκοντα τους.

2.5 Η σκοπιμότητα του Εσωτερικού Ελέγχου

Αντικειμενικός σκοπός του εσωτερικού ελέγχου είναι η παροχή εξειδικευμένου επιπέδου υπηρεσιών προς τη διοίκηση με σκοπό τη συνεχή ενίσχυση της οικονομικής μονάδας και την εξασφάλιση του εταιρικού συμφέροντος. Οι υπηρεσίες αυτές αφορούν την αξιολόγηση συστημάτων εσωτερικού ελέγχου, των δραστηριοτήτων της οικονομικής μονάδας και την υποστήριξη των στελεχών για την αποτελεσματικότερη άσκηση των καθηκόντων τους βάση του χαμηλότερου δυνατού κόστους με το μέγιστο αντίστοιχο όφελος.

Ειδικότερα, ο εσωτερικός έλεγχος μελετά και εκτιμά τα παρακάτω:

- Την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών με στόχο τον επιτυχή έλεγχο.
- Την επαλήθευση ύπαρξης συστήματος οργάνωσης και διαδικασιών (controls) και αν καθίσταται επαρκή προκειμένου να διασφαλιστούν τα συμφέροντα του φορέα.
- Την πολιτική ασφάλειας πληροφοριών του Συστήματος Διαχείρισης Ασφάλειας Πληροφοριών (Information Security Management System), το οποίο επιδιώκει τη λήψη μέτρων προστασίας σημαντικών πληροφοριών που είναι αναγκαία για τη συνέχιση ύπαρξης και την προοπτική της οικονομικής μονάδας.
- Τη μέτρηση απόδοσης (management) σε όλους τους τομείς και της διαβεβαίωσης ότι κάθε εντολή σε επίπεδο στελεχών εκπληρώνεται.
- Την περιοδική επιβεβαίωση της κατάστασης των επιμέρους δραστηριοτήτων και τη σύγκριση των αρχικών στόχων με το τελικό αποτέλεσμα.
- Εξασφάλιση ακρίβειας, πληρότητας και αξιοπιστίας των πληροφοριών που καταγράφονται στις οικονομικές καταστάσεις και στα λογιστικά βιβλία.
- Τη συμμόρφωση της οικονομικής μονάδας ως προς τους νόμους και τις εποπτικές αρχές, όπως και την απόδοση των φόρων και των εισφορών στα ασφαλιστικά ταμεία.
- Την τήρηση των κανόνων επαγγελματικής συμπεριφοράς και νομοθεσίας, απονομής ευθυνών και επιβραβεύσεων προς τους εργαζομένους.
- Εντοπισμό σημείων που επιδέχονται βελτίωση μέσω αναλύσεων και αξιολογήσεων, συμβάλλοντας θετικά στα αποτελέσματα.
- Την αξιολόγηση της απόδοσης επενδύσεων, την αξιοποίηση παραγωγικών πόρων και τον έλεγχο του κόστους λειτουργίας και συντήρησης.
- Το βαθμό συμμόρφωσης των εργαζομένων στην αποδοχή και εφαρμογή των αποφάσεων της διοίκησης και στους κανόνες λειτουργίας.
- Μέσω της εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου αποφεύγονται σε γενικότερο επίπεδο οι ατασθαλίες, καταχρήσεις, κλοπές και φθορές.
- Τη διαπίστωση αν τα τμήματα έχουν σαφή αντίληψη των αρμοδιοτήτων που έχουν αναλάβει και αν αξιοποιείται με βέλτιστο τρόπο το ανθρώπινο δυναμικό.
- Διαβεβαίωση ότι η παραγωγική δραστηριότητα και οι υπηρεσίες πραγματοποιούνται σύμφωνα με τις προδιαγραφές που έχουν καθοριστεί.

- Τα μέσα προστασίας των περιουσιακών στοιχείων και η σωστή αξιοποίηση τους.
- Ο βαθμός συνεργασίας του φορέα με τρίτους, δηλαδή τις μεταξύ τους συναλλαγές.
- Τη διασφάλιση πληρότητας των πληροφοριών που αποκτά η Διοίκηση μέσω των πληροφοριακών συστημάτων.
- Τη διατήρηση του μηχανολογικού εξοπλισμού σε καλή κατάσταση, την εφαρμογή των προγραμμάτων παραγωγής και την αξιοποίηση τους, τον έλεγχο των αποθεμάτων και τη σωστή διάθεση των προϊόντων.
- Την εξασφάλιση των εμπορικών συναλλαγών, δηλαδή ότι κανένα άτομο και καμία υπηρεσία δεν θα έχει τον πλήρη έλεγχο μιας συναλλαγής από την αρχή μέχρι το τέλος και από όλες τις πλευρές.
- Την τήρηση πολιτικής πωλήσεων και εισπράξεων, για παράδειγμα τους όρους δανεισμού και πληρωμής, την αξιολόγηση των οικονομικών αποτελεσμάτων, τη διαχείριση διαθεσίμων και τις αποδόσεις τους.
- Η εκτίμηση του περιβάλλοντος που δραστηριοποιείται η επιχείρηση προκειμένου να επιβιώσει απέναντι στον ανταγωνισμό.
- Το βαθμό συνεργασίας και ομαδικότητας μεταξύ των εργαζομένων.
- Την διαρκή πρόοδο της οικονομικής μονάδας στην αγορά και στο καταναλωτικό κοινό. Σημαντική είναι επίσης και η εικόνα που παρουσιάζουν οι εργαζόμενοι προς το έξω.
- Τα μέτρα που λαμβάνει η επιχείρηση και αφορούν θέματα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.
- Το βαθμό υλοποίησης των αποφάσεων μέσω των πορισμάτων του εσωτερικού ελέγχου.
- Τελευταίο και σημαντικό είναι η παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών για την καλύτερη διαχείριση των κινδύνων, διασφαλίζοντας τα συμφέροντα τόσο της ίδιας της εταιρίας όσο και των τρίτων που έχουν έννομο συμφέρον.

Βάση όλων των παραπάνω, είναι προφανής η ανάγκη ύπαρξης εσωτερικού ελέγχου, λαμβάνοντας υπόψη τις αδυναμίες των συστημάτων αλλά και την ανθρώπινη φύση.

2.6 Το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου

2.6.1 Έννοια και αντικειμενικοί στόχοι του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου

Σύστημα εσωτερικού ελέγχου ορίζεται το συνολικό σύστημα οργανώσεως των διαδικασιών εκτέλεσης των διαχειριστικών πράξεων και της λογιστικής τους απεικόνισης. Αναλυτικότερα, το σύστημα εσωτερικού ελέγχου περιλαμβάνει, τις αρμοδιότητες του προσωπικού, κάθε είδους δικαιολογητικό, είτε αυτά που εκδίδονται, είτε αυτά που λαμβάνονται, τον έλεγχο των δικαιολογητικών, καθώς και ποιοι υπάλληλοι διεκπεραιώνουν τις εργασίες αυτών και τέλος τους τηρούμενους λογαριασμούς, τον τρόπο ενημέρωσης αυτών και κυρίως ποιοι υπάλληλοι τους ενημερώνουν. Όλα τα παραπάνω πρέπει να εφαρμόζονται με γνώμονα τη βασική αρχή εσωτερικού ελέγχου, δηλαδή καμία διαχειριστική πράξη και λογιστική καταχώριση δεν επιτρέπεται να ολοκληρώνεται από έναν και μόνο υπάλληλο.

Ως σύστημα εσωτερικού ελέγχου, νοείται ένα οργανωμένο και σωστά δομημένο πλέγμα λειτουργιών και διαδικασιών που καθιερώνει ο οργανισμός, με σκοπό την εφαρμογή και την τήρηση αρχών και πολιτικών προκειμένου να διασφαλισθούν τα συμφέροντα του. Είναι το σύστημα με το οποίο ασκείται η Εταιρική Διακυβέρνηση. Κατά τους J.Cook και G.Winkle, το σύστημα εσωτερικού ελέγχου είναι σαν το νευρικό σύστημα του ανθρώπινου οργανισμού, που διακλαδώνεται μέσα στην επιχείρηση, μεταφέροντας εντολές και αντιδράσεις από και προς την διοίκηση, συνδέοντας άμεσα την οργανωτική δομή και τους γενικούς κανόνες λειτουργίας της οικονομικής μονάδας (J.W.Cook and G.M.Winkle, 1976).

Τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου προσαρμόζονται σε κάθε επιχείρηση ανάλογα με τη δραστηριότητα, την πολυπλοκότητα του αντικείμενου εκμετάλλευσης, το είδος των συναλλαγών και μια σειρά άλλων παραγόντων. Οπότε, κάθε οργανισμός σχεδιάζει βάση των αναγκών του, το δικό του σύστημα εσωτερικού ελέγχου. Κάθε κομμάτι του συστήματος θα πρέπει να εξυπηρετεί το σκοπό για το οποίο σχεδιάστηκε με όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικό και οικονομικό τρόπο. Κατά το σχεδιασμό πρέπει να δίνεται προσοχή στο κόστος εφαρμογής σε σχέση με την πιθανή ζημιά ή τον κίνδυνο που παραμονεύει.

Η επιτυχία ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να εκτιμάται από τις κατάλληλες δικλίδες ασφαλείας που περιέχει. Μέσω αυτών διασφαλίζεται η εύρυθμη

λειτουργία για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων. Οι εσωτερικές δικλείδες ασφαλείας περιγράφονται διαφορετικά για κάθε οργανισμό αλλά με την εξασφάλιση ότι οι σκοποί κάθε οργανισμού επιτυγχάνονται. Οι λογιστές και οι ελεγκτές είναι αυτοί που δίνουν τον ορισμό των δικλείδων ασφαλείας. Οι σκοποί που πρέπει να εξυπηρετούν είναι οι εξής:

- Επάρκεια και πληρότητα πληροφοριών,
- Συμμόρφωση με κανόνες, πολιτικές, νόμους, διαδικασίες και κανονισμούς,
- Προστασία των κεφαλαίων,
- Οικονομική και αποδοτική χρήση των πηγών,
- Επίτευξη των εταιρικών στόχων.

2.6.2 Αποτελεσματικότητα Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου

Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου βασίζεται σε πληροφορίες, στοιχεία και ορισμένες αρχές προκειμένου να εξασφαλίζονται οι σκοποί της διοίκησης, μέσω των δικλείδων ασφαλείας. Όταν οι δικλείδες ασφαλείας είναι επαρκείς, οι κίνδυνοι που υφίστανται αντιμετωπίζονται επαρκώς.

Βασική αρχή για την επιτυχία του συστήματος είναι η κατάλληλη στελέχωση με επαρκή κατάρτιση, δεξιότητες και γνώσεις ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι. Η συγκεκριμένη αρχή στηρίζεται στην κατάλληλη επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού και στην αξιοποίηση του με το βέλτιστο τρόπο. Παράλληλα, η διοίκηση θα πρέπει να μεριμνήσει ώστε τα καθήκοντα και οι δραστηριότητες να μην εξαρτώνται από την αποχώρηση συγκεκριμένων στελεχών, μοιράζοντας τη γνώση και τις δεξιότητες μεταξύ των στελεχών και να αποφεύγει μικρό αριθμό εργαζομένων με υψηλή εξειδίκευση.

Επιπλέον, θα πρέπει να γίνεται σαφής διάκριση των καθηκόντων και των ευθυνών σε όλα τα στάδια λειτουργίας της οικονομικής μονάδας. Το κάθε στέλεχος είναι υποχρεωμένο να γνωρίζει ακριβώς ποια είναι τα καθήκοντα του, οι υποχρεώσεις και οι ευθύνες του. Έτσι λοιπόν, η διοίκηση για να εξασφαλίζει το βέλτιστο αποτέλεσμα, θα πρέπει να δίνει βάση στην κατανομή των αρμοδιοτήτων.

Σοβαρές συναλλαγές θα πρέπει να συνοδεύονται από εξουσιοδοτήσεις, ώστε να επιτρέπεται η πραγματοποίησή τους. Οι εξουσιοδοτήσεις αυτές συνήθως δίνονται από

το Διοικητικό Συμβούλιο. Παράλληλα, κάθε συναλλαγή θα πρέπει να διασφαλίζει ότι ακολουθεί την εταιρική πολιτική της διοίκησης, ελαχιστοποιώντας την πιθανότητα σφάλματος. Οι συναλλαγές θα πρέπει να συνοδεύονται από τα αντίστοιχα παραστατικά. Τα παραστατικά με την σειρά τους αποτυπώνονται από τις καταχωρήσεις στα λογιστικά βιβλία, απεικονίζοντας με αυτόν τον τρόπο την εγκυρότητα της πράξης και τη γνησιότητα της λογιστικής εγγραφής.

Βασική αρχή της αποτελεσματικότητας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου είναι η συστηματική παρακολούθηση των εργασιών του ανθρώπινου δυναμικού για να υπάρχει άμεση διόρθωση όπου κρίνεται απαραίτητο. Επίσης, οι διαδικασίες πρέπει να σχεδιάζονται βάση του μεγέθους, της φύσης των δραστηριοτήτων και του κινδύνου που καλείται ο οργανισμός να αντιμετωπίσει, ενώ συγχρόνως το κόστος του ελέγχου δε θα πρέπει να υπερβαίνει την ωφέλεια από τη λειτουργία του συστήματος.

Τέλος, θα πρέπει να προβλέπεται η λειτουργία της υπηρεσίας του εσωτερικού ελέγχου και να επιτυγχάνεται η διαρκής αξιολόγηση του συστήματος. Η αξιολόγηση επιτυγχάνεται αναλογικά με τις ανάγκες του περιβάλλοντος, αλλά συνήθως πραγματοποιείται κάθε δύο με τρία έτη.

2.7 Ο ρόλος του Εσωτερικού και Εξωτερικού Ελεγκτή

Ο εσωτερικός και εξωτερικός έλεγχος είναι οι δυο βασικές μεταβλητές της εταιρικής διακυβέρνησης, οι οποίοι αυξάνουν συνεχώς την αξία των επιχειρήσεων. Οι εσωτερικοί και εξωτερικοί ελεγκτές έχουν αρκετές ομοιότητες, όπως η αποτελεσματικότητα των εσωτερικών οικονομικών λειτουργιών, τους ίδιους κώδικες ηθικής, τα γενικότερα προσόντα που πρέπει να τους διακατέχουν και οι στρατηγικοί κίνδυνοι που αντιμετωπίζουν.

Οι εσωτερικοί ελεγκτές, όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενη ενότητα, είναι υπάλληλοι της επιχείρησης, έχουν δηλαδή σχέση μίσθωσης εργασίας με την οικονομική μονάδα και εργάζονται για λογαριασμό της ανώτατης διοίκησης. Το έργο τους έχει κυρίως προληπτικό χαρακτήρα και συνίσταται στο να παρακολουθούν τις διαχειριστικές πράξεις και τις λογιστικές καταχωρήσεις, με σκοπό την άμεση επισήμανση σφαλμάτων και αντικανονικών ενεργειών. Από την αντίθετη πλευρά, οι εξωτερικοί ελεγκτές δεν έχουν καμία σχέση εξαρτημένης εργασίας με το φορέα που ελέγχουν αλλά μισθώνουν τις υπηρεσίες που προσφέρουν. Ενεργούν με εντολή και για

λογαριασμό των μετόχων και αντίστοιχα τους ενημερώνουν. Η ενημέρωση γίνεται μέσω της υποβολής έκθεσης προς την τακτική γενική συνέλευση σχετικά με το πόρισμα των ελέγχων τους. Επίσης, οι εξωτερικοί ελεγκτές έχουν την υποχρέωση να αιτιολογούν τις πράξεις τους μόνο στην ελεγκτική επιτροπή, γεγονός που ενισχύει την ανεξαρτησία και την αντικειμενικότητα τους. Σε περίπτωση που οι εξωτερικοί ελεγκτές έχουν πράξει πλημμελή αδικήματα οι ευθύνες έχουν ποινικό χαρακτήρα.

Κύρια υποχρέωση των εσωτερικών ελεγκτών είναι ο δειγματοληπτικός έλεγχος, η εκτίμηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου και ο εντοπισμός των κινδύνων. Ασχολούνται τόσο με οικονομικές, όσο και με μη οικονομικές διαδικασίες και δίνουν έμφαση σε μελλοντικά γεγονότα. Αντίθετα, σκοπός των εξωτερικών ελεγκτών είναι η υποβολή γνώμης επί των ετήσιων οικονομικών καταστάσεων, των αποτελεσμάτων χρήσης και των ισολογισμών, και αν τα στοιχεία που έχουν καταρτιστεί είναι σύμφωνα με τις αρχές και τους κανόνες των Διεθνών Λογιστικών Προτύπων.

Αξίζει να τονιστεί, ότι το ρόλο του εσωτερικού ελεγκτή είναι δυνατόν να μην τον έχει ιδιαίτερο πρόσωπο στην επιχείρηση, αλλά να τον έχουν αναλάβει οι προϊστάμενοι διαφόρων υπηρεσιών παράλληλα με τα υπόλοιπα καθήκοντα τους. Γενικότερα, οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι διαρκείς σύμβουλοι της οικονομικής μονάδας με αποτέλεσμα να έχουν πολύ καλή γνώση του περιβάλλοντος που ελέγχουν. Αντίθετα, η διάρκεια του εξωτερικού ελέγχου είναι αρκετά περιορισμένη.

Επιπλέον, η συγκρότηση τμήματος εσωτερικών ελεγκτών δεν είναι υποχρεωτική σε όλες τις περιπτώσεις, αντίθετα ο εξωτερικός έλεγχος είναι υποχρεωτικός για τις περισσότερες οικονομικές μονάδες.

Τόσο το έργο των εσωτερικών, όσο και των εξωτερικών ελεγκτών είναι πολύ σημαντικό, με κοινό στόχο τη διασφάλιση των συμφερόντων του περιβάλλοντος που ελέγχουν. Ο κάθε ελεγκτής έχει τις δικές του υποχρεώσεις και τις αντίστοιχες ευθύνες. Ο εσωτερικός έλεγχος δεν μπορεί να αντικατασταθεί από τον εξωτερικό έλεγχο. Ο εξωτερικός έλεγχος χρησιμοποιεί το έργο των εσωτερικών ελεγκτών στην δικιά του εργασία. Η συνεργασία μεταξύ εσωτερικών και εξωτερικών ελεγκτών πρέπει να θεωρείται ισότιμη.

Κύρια ομοιότητα μεταξύ τους είναι ότι και οι δυο εξετάζουν τον έλεγχο, χρησιμοποιώντας τις ίδιες ελεγκτικές διαδικασίες και κανόνες διακυβέρνησης.

Παράλληλα, ο εσωτερικός έλεγχος βοηθάει τους εξωτερικούς ελεγκτές, συμβάλλοντας στη μείωση του κόστους των εξωτερικών ελεγκτών. Σημαντικό είναι, ο επικεφαλής του εσωτερικού ελέγχου και η επιτροπή ελέγχου να συντονίζουν τις προσπάθειες των εξωτερικών ελεγκτών, να ανταλλάσσουν σε τακτά χρονικά διαστήματα πληροφορίες και τα συμπεράσματα των ερευνών τους.

Συμπερασματικά, οι εσωτερικοί και εξωτερικοί ελεγκτές πρέπει να διακατέχονται από πνεύμα συνεργασίας για να επιτυγχάνουν οι οικονομικοί οργανισμοί μεγαλύτερη απόδοση και ευπορία μακροπρόθεσμα.

2.8 Αξιολόγηση αποτελεσματικότητας του Εσωτερικού Ελέγχου

Στην ενότητα που ακολουθεί γίνεται ανάλυση των ελέγχων που διενεργούνται από τα πρόσωπα του τμήματος εσωτερικού ελέγχου σε κάποιους λογαριασμούς της οικονομικής μονάδας, οι οποίοι κατέχουν σημαντικό ρόλο στη λειτουργία και στην οικονομική ανάπτυξη της.

Αρχικά, για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου επί οποιoδήποτε λογαριασμού, ο εσωτερικός ελεγκτής θα πρέπει να διεξάγει τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου εκτίμησης εσωτερικού ελέγχου για την κάθε κατηγορία και στη συνέχεια να διενεργήσει τον έλεγχο διαδικασιών, λαμβάνοντας υπόψη του ένα δείγμα. Βάση όλων των παραπάνω, ο ελεγκτής επισημαίνει αν το σύστημα εσωτερικού ελέγχου για κάθε κατηγορία είναι ικανοποιητικό, ή στην αντίθεση περίπτωση υπογραμμίζει τις αδυναμίες που παρατηρούνται.

Όσον αφορά τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου στο λογαριασμό των πωλήσεων, ο ελεγκτής συλλέγει δεδομένα που σχετίζονται με τον τρόπο εκτέλεσης των πωλήσεων, όπως την διαδικασία με την οποία εγκρίνονται οι πωλήσεις, οι πιστώσεις και οι εκπτώσεις, πως διαχειρίζονται τις εντολές από τους πελάτες, τη διαδικασία έκδοσης τιμολογίων κλπ. Επίσης, ο εσωτερικός ελεγκτής ασχολείται με τις ενέργειες που ακολουθούνται για τη λογιστική παρακολούθηση των πωλήσεων, με τις υποχρεώσεις που έχει ο κάθε εργαζόμενος στον τομέα των πωλήσεων και με τους ελέγχους που διεξάγουν οι υπάλληλοι της οικονομικής μονάδας, στο τμήμα των πωλήσεων. Στη συνέχεια και αφού έχει συμπληρωθεί το ερωτηματολόγιο, ο ελεγκτής λαμβάνει κάποιο δείγμα και εκτελεί έλεγχο για να επιβεβαιώσει αν τα δεδομένα που συγκέντρωσε, εφαρμόζονται στην πράξη. Αναλυτικότερα, ελέγχει αν το δείγμα από

τα τιμολόγια πώλησης έχουν εκδοθεί σωστά, δηλαδή αν έχουν εκδοθεί σύμφωνα με τα αντίστοιχα δελτία αποστολής και τις φορτωτικές, ή σύμφωνα με τον τιμοκατάλογο. Επίσης, ελέγχει και την ορθή λογιστικοποίηση των τιμολογίων, δηλαδή την ορθή καταχώρηση καθαρής αξίας και του φόρου προστιθέμενης αξίας.

Στην αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου στην κατηγορία των απαιτήσεων, ο ελεγκτής συγκεντρώνει πληροφορίες για το λογαριασμό απαιτήσεις στις εξής περιπτώσεις:

- Τρόπου συμφωνίας του λογαριασμού, για παράδειγμα με φυσική απογραφή, με επιβεβαιωτικές επιστολές κλπ.,
- Μέθοδο παρακολούθησης απαιτήσεων, για παράδειγμα με την εξέταση των υπολοίπων μη συνηθισμένων ποσών,
- Διαδικασία που ακολουθείται για τον έλεγχο επιταγών και γραμματίων εισπρακτέων,
- Ενέργειες που γίνονται στις ληξιπρόθεσμες εξοφλήσεις λογαριασμών και
- Για την εκτέλεση εγκρίσεων των αρμοδίων οργάνων στο λογαριασμό των απαιτήσεων, λόγου χάρη σε αποσβέσεις επισφαλών απαιτήσεων ή στα μακροπρόθεσμα χορηγούμενα δάνεια κλπ.

Έπειτα τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, ο ελεγκτής διενεργεί δειγματοληπτικούς ελέγχους που αφορούν, την ύπαρξη συμφωνίας των λογαριασμών μέσω των επιβεβαιωτικών επιστολών, τις κινήσεις των τραπεζικών λογαριασμών, την επαλήθευση εγκρίσεων των αρμοδίων οργάνων, την έγκυρη λογιστική παρακολούθηση τους και την αξιόπιστη φύλαξη των επιταγών και των γραμματίων.

Για την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου στην κατηγορία των εισπράξεων, ο ελεγκτής συγκεντρώνει πληροφορίες που αφορούν τον τρόπο διεξαγωγής των εισπράξεων από τον ταμία, τον τρόπο που πραγματοποιούνται οι εισπράξεις από τρίτους και την διαδικασία που ακολουθείται στην περίπτωση μεταχρονολογημένων επιταγών. Στη συνέχεια, κατά τη διενέργεια των δειγματοληπτικών ελέγχων επιβλέπεται η ορθή έκδοση και θεώρηση των γραμματίων εισπρακτέων και των αποδείξεων είσπραξης, η ορθή λογιστικοποίηση των εισπράξεων και η κατάλληλη απόδοση των εισπράξεων από τρίτους στον ταμία.

Σημαντική κατηγορία εκτίμησης του εσωτερικού ελέγχου είναι αυτή των αγορών.

Αναλυτικότερα, η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου απαντά στα εξής ερωτήματα:

- Στους ελέγχους που πραγματοποιούνται κατά την διαδικασία των αγορών, όπως είναι η συμφωνία τους με τα αντίστοιχα δελτία αποστολής, εισαγωγής ή παραγγελίας σε σχέση με τα τιμολόγια προμηθευτή,
- Η διαδικασία λογιστικοποίησης των αγορών,
- Οι διαδικασίες που εκτελούνται για την πραγματοποίηση των αγορών,
- Οι ενέργειες που ακολουθούνται για την εύρεση των κατάλληλων προμηθευτών και τέλος,
- Την ύπαρξη κανονισμού προμηθευτών.

Αφού συμπληρωθεί το ερωτηματολόγιο, στο δειγματοληπτικό έλεγχο λαμβάνονται υπόψη τα εξής:

- Η ορθή λογιστικοποίηση των αγορών,
- Η συμφωνία της ποσότητας και της αξίας του τιμολογίου του προμηθευτή σε αντιστοιχία του δελτίου παραγγελίας και του δελτίου εισαγωγής στην αποθήκη της οικονομικής μονάδας και
- Την αξιόπιστη εφαρμογή των διατάξεων του κανονισμού προμηθειών με σκοπό την αναζήτηση προμηθευτή.

Η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου στην κατηγορία των πληρωμών εμφανίζεται με τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, που αφορά:

- Τον τρόπο εκτέλεσης των πληρωμών με μετρητά, λόγω χάρη η έγκριση πληρωμών από αρμόδιο όργανο,
- Τη διαδικασία που πραγματοποιούνται οι πληρωμές με μετρητά, για παράδειγμα η παρακολούθηση των λογαριασμών πληρωτέων και
- Τη δυνατότητα ακύρωσης των δικαιολογητικών πληρωμών.

Στη συνέχεια, και αφού απαντηθούν τα παραπάνω ερωτήματα, ο εσωτερικός ελεγκτής βάσει των δειγματοληπτικών ελέγχων διαπιστώνει αν τα εντάλματα πληρωμής εκδόθηκαν σωστά, αν τα δικαιολογητικά πληρωμής ακυρώθηκαν σωστά, την ορθή λογιστικοποίηση των ενταλμάτων πληρωμής και τέλος, αν οι πληρωμές είχαν εκτελεσθεί σε συμφωνία του αρμόδιου οργάνου.

Τέλος, ο εσωτερικός έλεγχος που απαιτείται να έχει το τμήμα προσωπικού, σκοπό έχει την εύρυθμη λειτουργία του, η οποία έχει σημασία και στην ορθή τήρηση των μισθοδοτικών καταστάσεων. Συγκεκριμένα, στην αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου εξετάζονται τα εξής:

- Η διαδικασία με την οποία προσλήφθηκε το προσωπικό,
- Η διεξαγωγή των μισθοδοτικών καταστάσεων και η λογιστικοποίηση τους,
- Ο τρόπος πληρωμής του προσωπικού και
- Ο τρόπος παρακολούθησης του χρόνου εργασίας.

Μετά την απάντηση του ερωτηματολογίου, ο εσωτερικός ελεγκτής δειγματοληπτικά, ελέγχει τα παρακάτω:

- Την ύπαρξη αποδοχής για την πρόσληψη,
- Την έγκριση του μισθού και της συμφωνίας του με το αντίστοιχο ποσό των συλλογικών συμβάσεων,
- Στοιχεία που να φανερώνουν την παρουσία τους στο χώρο εργασίας,
- Τα δικαιολογητικά που φανερώνουν την καταβολή επιδομάτων,
- Τα αντίστοιχα έγγραφα που παρουσιάζουν τις πρόσθετες αμοιβές και τον ορθό υπολογισμό τους,
- Τη σωστή εκτίμηση εισφορών υπέρ τρίτων και κρατήσεων και
- Τη διαδικασία υπολογισμού και λογιστικοποίησης του μισθού.

2.9 Εσωτερικός Έλεγχος και Εταιρική Διακυβέρνηση

2.9.1 Ορισμός και σκοπός της Εταιρικής Διακυβέρνησης

Η εταιρική διακυβέρνηση αποτελεί το πλαίσιο σύμφωνα με το οποίο οι επιχειρήσεις διοικούνται, ελέγχονται και επιτυγχάνουν τους εταιρικούς τους στόχους.

Συγκεκριμένα, συνιστά το σύνολο των κανόνων σύμφωνα με το οποίο ρυθμίζονται οι σχέσεις μεταξύ της διοίκησης της εταιρίας, του διοικητικού συμβουλίου, των μετόχων και όλων όσων ασκούν επιρροή και έχουν δικαίωμα στη λειτουργία της εταιρίας.

Στόχος της εταιρικής διακυβέρνησης είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους και της αξίας των οικονομικών μονάδων, προστατεύοντας τις από τους κινδύνους που

παραμονεύουν. Παράλληλα, είναι ένα σύστημα αυτόματης ρύθμισης των σχέσεων μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών με σκοπό την αποτελεσματικότερη αξιοποίηση των παραγωγικών συντελεστών, επίτευξης των στόχων και της ανταγωνιστικότητας της. Γενικότερα, η εταιρική διακυβέρνηση αποτελεί το σύστημα μέσω του οποίου ελέγχονται οι οικονομικοί οργανισμοί, συμβάλλοντας στον καθορισμό σημαντικών αποφάσεων και επιλύοντας τα συγκρουόμενα συμφέροντα μεταξύ των ενδιαφερόμενων. Οι βασικότερες αρχές από τις οποίες διέπεται είναι η αξιοπιστία, η ευθύνη, η ακεραιότητα, η ειλικρίνεια και η αντικειμενικότητα (Βελέντζας, Καρτάλης, Μπρώνη, 2013). Σύμφωνα με το νόμο 3813/2020, όλες οι εισηγμένες εταιρίες υποχρεούνται στη δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης. Συγκεκριμένα, έχουν τη δέσμευση καταχώρησης της στην ετήσια έκθεση διαχείρισης. Η δήλωση αυτή θεωρείται βασικός παράγοντας ενίσχυσης της ειλικρίνειας του διοικητικού συμβουλίου (Ψαράκη, 2011).

Κεφαλαιαγορές και επενδυτές παρέχουν επιπρόσθετα όλο και περισσότερη αξία στην κατηγορία της εταιρικής διακυβέρνησης, ως βασική προϋπόθεση για την ανάπτυξη εμπιστοσύνης στον οργανισμό που ενδέχεται να επενδύσουν. Επίσης, συνιστά κρίσιμο παράγοντα οικονομικής ευημερίας και σταθερότητας σύμφωνα με τους νομοθέτες, τις εποπτικές αρχές και τις κεφαλαιαγορές, δημιουργώντας φορολογικά έσοδα, θέσεις εργασίας και συμβάλλοντας στη λήψη επενδυτικών αποφάσεων (Ψαράκη, 2011).

2.9.2 Εσωτερικός Έλεγχος σύμφωνα με την Εταιρική Διακυβέρνηση

Ο εσωτερικός έλεγχος συνιστά τη μέθοδο επίβλεψης των βασικών στοιχείων της εταιρικής διακυβέρνησης με σκοπό να προφυλάξει τα συμφέροντα των μετόχων κάθε οργανισμού. Συνεπώς, η σχέση μεταξύ της εταιρικής διακυβέρνησης και εσωτερικού ελέγχου, θεωρείται άμεση και πολύ σημαντική.

Σκοπός του εσωτερικού ελέγχου είναι η καταγραφή των εσωτερικών διαδικασιών σε όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων μιας εταιρίας και η επιτυχής προσαρμογή κάθε οικονομικής μονάδας στα νομικά πλαίσια που ισχύουν κάθε φορά, λόγω της δυσχέρειας εφαρμογής της εταιρικής κουλτούρας.

Η αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου αντικατοπτρίζει την ευτελής εφαρμογή των κανόνων εταιρικής διακυβέρνησης, ενώ παράλληλα αντεπεξέρχονται

σε ίδια ζητήματα, όπως είναι η τιμή της μετοχής, η εκτίμηση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης, τους κινδύνους κλπ. Η άμεση σχέση εσωτερικού ελέγχου και εταιρικής διακυβέρνησης είναι ιδιαίτερα εμφανείς σύμφωνα με το νόμο 3016/2002.

Σύμφωνα με το άρθρο 7 του νόμου 3016/2002 ‘Ειδικά θέματα διοίκησης και λειτουργίας ανωνύμων εταιριών που έχουν εισηγμένες μετοχές ή άλλες κινητές αξίες σε οργανωμένη χρηματιστηριακή αγορά που λειτουργεί στην Ελλάδα’, η διαδικασία του εσωτερικού ελέγχου περιλαμβάνει συνοπτικά τα εξής:

- Βασική απαίτηση για την προσθήκη των μετοχών και οποιονδήποτε άλλων κινητών αξιών σε μια οργανωμένη χρηματιστηριακή αγορά αποτελεί ο αποτελεσματικός συντονισμός και η εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου. Η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου πραγματοποιείται από ειδικό τμήμα κάθε οικονομικής μονάδας.
- Οι εσωτερικοί ελεγκτές κατά την εκτέλεση των υποχρεώσεων τους χαρακτηρίζονται από ανεξαρτησία και δεν κατατάσσονται σε καμία άλλη υπηρεσιακή μονάδα της εταιρίας. Επίσης, ελέγχονται από ένα έως και τρία μέλη του διοικητικού συμβουλίου.
- Τα πρόσωπα που ασκούν εσωτερικό έλεγχο ορίζονται από το διοικητικό συμβούλιο και είναι πλήρους απασχόλησης. Ως εσωτερικοί ελεγκτές δεν μπορούν να ορισθούν διευθυντικά στελέχη και μέλη του διοικητικού συμβουλίου, που έχουν κι άλλα καθήκοντα στην εταιρία ή είναι συγγενείς μέχρι και δευτέρου βαθμού εξ αίματος ή εξ αγχιστείας. Αξίζει να τονιστεί, ότι για κάθε αλλαγή στην οργάνωση του εσωτερικού ελέγχου, η οικονομική μονάδα έχει την ευθύνη να ενημερώσει εντός δέκα εργάσιμων ημερών την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς.
- Οι εσωτερικοί ελεγκτές κατά την άσκηση των καθηκόντων τους έχουν το δικαίωμα να ζητήσουν οποιοδήποτε αρχείο και βιβλίο ή οποιοδήποτε άλλο έγγραφο θελήσουν, και να έχουν πρόσβαση σε όποιο τμήμα της εταιρίας κρίνουν ότι είναι απαραίτητο. Αντίστοιχα, τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου είναι υποχρεωμένα να συνεργάζονται με τους εσωτερικούς ελεγκτές και να τους γνωστοποιούν τις πληροφορίες που τους ζητούνται.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

3.1 Η εννοιολογική προσέγγιση του Κινδύνου

Κίνδυνος (risk) για μια επιχείρηση είναι η απειλή ότι ένα γεγονός ή μια δραστηριότητα θα επηρεάσει αρνητικά την πραγματοποίηση των στόχων της, δηλαδή είναι η πιθανότητα να μην πραγματοποιηθούν οι ευκαιρίες και να υλοποιηθούν οι απειλές. Ειδικότερα, είναι τα γεγονότα που προκαλούν εταιρική ζημιά από ενέργειες που δεν έγιναν από τη διοίκηση της εταιρίας. Η διοίκηση είναι αυτή που θα πρέπει να διαχειριστεί σωστά τους κινδύνους, χωρίς όμως να ξεφύγει η οικονομική μονάδα από τους στόχους της.

Στις μέρες μας, οι οικονομικές μονάδες υιοθετούν στρατηγικές προκειμένου να πετύχουν τους επιχειρησιακούς τους στόχους και ανάλογα με τη φύση, το μέγεθος, το επιχειρησιακό περιβάλλον και το νομοθετικό πλαίσιο αντιμετωπίζουν διάφορους επιχειρηματικούς κινδύνους. Οι κλασσικοί μηχανισμοί στήριξης δεν μπορούν να ανταποκριθούν πλέον στη μεγάλη ισχύ των κινδύνων. Οι διοικήσεις για την αντιμετώπιση των κινδύνων και τη διατήρηση της επιχειρηματικής αξίας θα πρέπει να θεσπίσουν ανάλογα συστήματα εσωτερικού ελέγχου, κατάλληλα εποπτικά όργανα ελέγχου και συστήματα διαχείρισης κινδύνων, ώστε να αξιολογούνται οι κίνδυνοι και να προτείνονται τα κατάλληλα μέτρα για τη διαχείριση τους. Η αξιολόγηση και η διαχείριση των κινδύνων θα πρέπει να αποτελεί προτεραιότητα σε κάθε διοίκηση.

Κατά τον Crawford and Stein, 2002, οι κίνδυνοι είναι αντιληπτοί σε όλους του τομείς όλων των οικονομικών μονάδων και προέρχονται από τις δραστηριότητες των επιχειρήσεων, το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον και τις αποφάσεις του Διοικητικού Συμβουλίου και της Διοίκησης (Παπαστάθης, 2014).

Κίνδυνος είναι το συμβάν που μπορεί να προκαλέσει εταιρική ζημιά συμπεριλαμβανομένων και των χαμένων ευκαιριών από κινήσεις που δεν έγιναν από τη διοίκηση της εταιρίας. Ο ορισμός του κινδύνου συμπεριλαμβάνει τόσο αυτούς που προέρχονται από το εσωτερικό όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον, δηλαδή τόσο αυτούς που μπορούν να προβλεφθούν και να ελεγχθούν από την επιχείρηση, όσο και αυτούς που δεν μπορούν να εκτιμηθούν απόλυτα.

Ο κίνδυνος ορίζεται ως μετρήσιμη αβεβαιότητα για την πραγματοποίηση ενός γεγονότος. Με τον όρο μετρήσιμη νοείται η αβεβαιότητα που υπόκειται στους νόμους των πιθανοτήτων και εκτιμάται με ακρίβεια. Η αβεβαιότητα είναι μια υποκειμενική

κατάσταση που δεν μπορεί να μετρηθεί άμεσα, αλλά μετράτε σε σχέση με το βαθμό πίστης που τα άτομα αποδίδουν για την πραγματοποίηση ή μη κάθε γεγονότος.

Σύμφωνα με τον Bernstein (1996) η λέξη ρίσκο ή κίνδυνος προέρχεται από την ιταλική λέξη *risicare*, δηλαδή τολμώ. Με άλλα λόγια, ο κίνδυνος είναι απόρροια των αποφάσεων και όχι απρόβλεπτων περιστατικών.

Αν και ο κίνδυνος είναι συνδεδεμένος με την ύπαρξη δυσμενών γεγονότων, αξίζει να τονισθεί ότι δεν εμφανίζεται πάντα ως δυσμενής κατάληξη. Αναλυτικότερα, ο κίνδυνος μπορεί να εμφανισθεί είτε με τη συνηθέστερη του μορφή, δηλαδή ως απειλή, η οποία εμποδίζει την πραγματοποίηση των στόχων, είτε ως ευκαιρία, που συμβάλλει στη επίτευξη των προδιαγεγραμμένων σκοπών.

Σύμφωνα με τον Kloosterman, 2014, τα βήματα για την αντιμετώπιση του κινδύνου είναι πέντε, τα εξής:

1ο βήμα: Προσδιορισμός του κινδύνου. Αναγνώριση και περιγραφή του κινδύνου, που ενδέχεται να ασκήσει επιρροή κατά την εκπόνηση ή στα αποτελέσματα. Πολλές είναι οι τεχνικές που συμβάλλουν στην εύρεση του κινδύνου. Σε αυτό το στάδιο ξεκινάει η ανάπτυξη του Μητρώου Κινδύνων Έργων.

2ο βήμα: Ανάλυση κινδύνου. Με τον εντοπισμό του κινδύνου γίνεται προσδιορισμός της πιθανότητας και της επίπτωσης κάθε κινδύνου. Αναπτύσσεται η αιτία από την οποία προήλθε ο κίνδυνος και ο βαθμός που μπορεί να επηρεάσει τους σκοπούς του έργου. Οι παραπάνω πληροφορίες καταγράφονται στο Μητρώο Κινδύνου Έργου.

3ο βήμα: Εκτίμηση κινδύνου. Εκτιμάται ο κίνδυνος συναρτήσει του μεγέθους του, το οποίο ισούται με το συνδυασμό πιθανότητας και συνέπειας. Σύμφωνα με το αποτέλεσμα του συνδυασμού ορίζεται αν ο κίνδυνος είναι βαρύνων σημασίας ή συνετός. Οι γνώσεις που προσκομίζονται συμπληρώνονται επίσης στο Μητρώο Κινδύνου Έργου.

4ο βήμα: Αντιμετώπιση κινδύνου ή σχεδιασμός αντιμετώπισης κινδύνου. Σ' αυτό το στάδιο εκτιμώνται οι υψηλότεροι κίνδυνοι και καθορίζεται το σχέδιο αντιμετώπισης τους για την επίτευξη αποδεκτών επιπέδων κινδύνου. Η τροποποίηση τους επιτυγχάνεται μέσω στρατηγικών και σχεδίων έκτακτης ανάγκης.

5^ο βήμα: Παρακολούθηση και έλεγχος κινδύνου. Σ αυτό το στάδιο λαμβάνεται υπόψη ότι έχει καταγραφεί στο Μητρώο Κινδύνου Έργου και γίνεται επανεξέταση των σημαντικότερων κινδύνων.

Ολοκληρώνοντας, ο κίνδυνος αφορά την έλλειψη βεβαιότητας. Με τον προσδιορισμό και την διευθέτηση μιας ολοκληρωμένης λίστας κινδύνων είναι δυνατό να αποφευχθούν οι δυσάρεστες εκπλήξεις και να εντοπισθούν οι ευκαιρίες. Επίσης, η διαδικασία διαχείρισης κινδύνων συμβάλλει στην αντιμετώπιση προβλημάτων, επειδή αυτά τα προβλήματα έχουν προβλεφθεί και οι τρόποι αντιμετώπισης τους έχουν αναπτυχθεί. Αν όλα τα παραπάνω εκπληρωθούν, τότε μετριάζονται οι επιδράσεις των απειλών και αυξάνονται οι ευκαιρίες.

3.2 Οι κατηγορίες και τα είδη Κινδύνου

Οι κίνδυνοι χωρίζονται σε δυο σημαντικές κατηγορίες, τους επιχειρηματικούς και τους χρηματοοικονομικούς κινδύνους. Κατά τον Κ. Καραμάνη, 2008, ο επιχειρηματικός κίνδυνος μπορεί να ομαδοποιηθεί σε δυο μεγάλες ομάδες, τους εξωτερικούς και τους εσωτερικούς κινδύνους. Οι εξωτερικοί κίνδυνοι είναι δύσκολο να ελεγχθούν και προέρχονται από το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί η οικονομική μονάδα. Ενδεικτικά παραδείγματα εξωτερικών κινδύνων είναι οι εξής:

- Οι μεταβολές στις προτιμήσεις των καταναλωτών, στις απόψεις της κοινής γνώμης, στις επικρατούσες κοινωνικές και πολιτιστικές ιδέες.
- Το επίπεδο του ανταγωνισμού.
- Οι εξελίξεις στην τεχνολογία
- Οι περιβαλλοντικοί κίνδυνοι.
- Η αποτελεσματικότητα των συντελεστών παραγωγής.
- Οι κίνδυνοι αγοράς όπως πληθωρισμός, επιτόκια, συναλλαγματικές ισοτιμίες κτλ.
- Οι κίνδυνοι φυσικών καταστροφών.
- Η αλλαγή νομοθετικού πλαισίου ή της κυβέρνησης. (Παπαστάθης, 2014)

Οι εσωτερικοί κίνδυνοι, οι οποίοι σχετίζονται άμεσα με τη λειτουργία της επιχείρησης, έχουν σχέση με τις διάφορες λειτουργίες της και είναι πιο εύκολο να εντοπισθούν. Τέτοιοι κίνδυνοι μπορεί να σχετίζονται με:

- Την παραγωγική διαδικασία, τα παραγόμενα προϊόντα ή τις προσφερόμενες υπηρεσίες,
- Το εργατικό και υπαλληλικό προσωπικό.
- Τις σχέσεις με πελάτες και με προμηθευτές.
- Τις αποφάσεις της διοίκησης και των στελεχών.
- Την αποτυχία συμμόρφωσης στους νόμους και κανονισμούς.

Ο επιχειρηματικός κίνδυνος αποτελεί επακόλουθο της οικονομικής προσέγγισης της ευρύτερης έννοιας του κινδύνου. Συνιστά την πιθανότητα ελάττωσης της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας μιας οικονομικής μονάδας λόγω των ατυχών πράξεων και εκτιμήσεων της διοίκησης, με συνέπεια τη μη εμφάνιση κέρδους (Μαραβέγιας, 2012). Ο επιχειρηματικός κίνδυνος έχει σχέση με τη μεταβλητότητα των κερδών της επιχείρησης, η οποία οφείλεται σε παράγοντες που προκαλούνται από το ρυθμό ανάπτυξης της οικονομικής μονάδας, τη μεταβολή του κόστους παραγωγής, τη λειτουργική και χρηματοοικονομική μόχλευση (Κιόχος και Πανάγου, 2015).

Κατά τον Μ. Μπεκιάρη, 2003, αν και μέχρι σήμερα έχει γίνει αναφορά για πάρα πολλά είδη κινδύνου, τα βασικά διακρίνονται σε έξι κατηγορίες. Αναλυτικότερα, ο κίνδυνος διασύνδεσης, ο οποίος προκύπτει μέσω της σχέσης δυο συντελεστών που θεωρούνται εσωτερικοί σε περιουσιακά στοιχεία, τίτλους, υποχρεώσεις, βιομηχανίες και οικονομίες (Παπαστάθης, 2014). Δεύτερη κατηγορία είναι ο κίνδυνος αγοράς, δηλαδή ο κίνδυνος που διακατέχει τους συναλλασσόμενους από απρόβλεπτες εξελίξεις στην αγορά. Ο λειτουργικός κίνδυνος που προκύπτει από απροσδόκητες ζημιές και δυσλειτουργίες στο σύστημα διοίκησης και πληροφόρησης του οργανισμού, σε συστήματα υποστήριξης ελέγχου και διαδικασιών. Ο πιστωτικός κίνδυνος που διατρέχει η επιχείρηση να μην εισπράξει έγκαιρα τις απαιτήσεις της, δηλαδή η μη τήρηση της υπόσχεσης ενός από τους δυο αντισυμβαλλόμενους ως προς την ημερομηνία εξόφλησης της οφειλής. Ο κίνδυνος ρευστότητας όταν δεν υπάρχει συγχρονισμός μεταξύ απαιτήσεων και υποχρεώσεων. Τελευταίο είδος είναι ο νομικός κίνδυνος, που δημιουργείται όταν ένα συμβόλαιο δεν γίνεται να εκτελεστεί σύμφωνα με το νόμο ή δεν έχει επαρκή συνοδευτικά έγγραφα (Παπαστάθης, 2014).

Συμπερασματικά, η διοίκηση κάθε οικονομικής μονάδας πρέπει να εξετάζει το οικονομικό και νομικό περιβάλλον λειτουργίας της επιχείρησης, να εντοπίζει τους

επιχειρηματικούς κινδύνους και να λαμβάνει τους κατάλληλους τρόπους αντιμετώπισης. Ο ελεγκτής πρέπει να ενδιαφέρεται μόνο για τους κινδύνους που επηρεάζουν τις οικονομικές καταστάσεις και να αξιολογεί τυχόν συσχέτιση τους με τον κίνδυνο ύπαρξης ουσιωδών σφαλμάτων.

3.3 Η Διαχείριση Κινδύνου

Η διαχείριση κινδύνου έχει αναπτυχθεί αρκετά τις τελευταίες δεκαετίες λόγω του ανοίγματος των αγορών και της αστάθειας του διεθνές επιχειρησιακού και χρηματοοικονομικού περιβάλλοντος. Συνεπώς, για να αντιμετωπιστεί η κρίση πρέπει να αναπτυχθούν εξειδικευμένα εργαλεία, μοντέλα αξιολόγησης και διαχείρισης των κινδύνων.

Ο κίνδυνος για μια επιχείρηση είναι η μεγαλύτερη απειλή γι' αυτό η διαχείριση του θα πρέπει να αποτελεί βασική προτεραιότητα των στρατηγικών στόχων της. Υποχρέωση για την αποτελεσματική διαχείριση του κινδύνου έχει η διοίκηση, η οποία πρέπει να διασφαλίζει ότι υπάρχουν κατάλληλα συστήματα διακυβέρνησης και διαδικασίες διαχείρισης κινδύνων, δηλαδή εποπτικά όργανα όπως είναι τα συμβούλια, οι επιτροπές ελέγχου και η λειτουργία μονάδας εσωτερικού ελέγχου με σκοπό την πραγματοποίηση των επιχειρηματικών στόχων.

Η διαχείριση κινδύνου μπορεί να ορισθεί ως το σύνολο των αποφάσεων και διαδικασιών με σκοπό την ορθή αντιμετώπιση των κινδύνων στους οποίους μια επιχείρηση είναι εκτεθειμένη ή μπορεί να εκτεθεί μελλοντικά (Κιόχος και Πανάγου, 2015).

Κατά τον Δρογαλά, βασικό σημείο σχεδιασμού ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου για τη διαχείριση κινδύνου αποτελεί η εκτίμηση κινδύνου, η οποία συνδέεται με την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων, συνεπώς την ομαλή λειτουργία της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Ο κίνδυνος δεν μπορεί να εκλείψει αλλά μπορεί να περιοριστεί σε μεγάλο βαθμό.

Ο Petlier, 2004, επισήμανε ότι η διαχείριση κινδύνου είναι η διαδικασία που δίνει τη δυνατότητα στα διευθυντικά στελέχη να ισοδυναμούν το λειτουργικό και το οικονομικό κόστος που απαιτείται για την αντιμετώπιση των κινδύνων, προσκομίζοντας κέρδη και εξασφαλίζοντας τους στόχους που θέτει κάθε φορά η

οικονομική μονάδα. Τα διευθυντικά στελέχη προκειμένου να εξασφαλίσουν ότι η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να εκπληρώσει το λόγο που δημιουργήθηκε και λειτουργεί, θα πρέπει να προβλέψει το κόστος που απαιτείται για την ασφάλεια της και την αντιμετώπιση των κινδύνων.

Σύμφωνα με τον καθηγητή Dickinson, G.M. (1999) του City University Business School London *‘η διαχείριση κινδύνου είναι η διαδικασία μέσω της οποίας το σύνολο των κινδύνων που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση αναγνωρίζεται, εκτιμάται και στο τέλος ελέγχεται κατάλληλα, παράλληλα με τις ανάγκες και τους στόχους της οικονομικής μονάδας’.*

Για να καθορίσει λοιπόν μια οικονομική μονάδα τις πολιτικές της σε σχέση με το σύστημα εσωτερικού ελέγχου και τον κίνδυνο, το Διοικητικό Συμβούλιο θα πρέπει να λάβει σοβαρά υπόψη το περιβάλλον που δραστηριοποιείται και λειτουργεί η επιχείρηση, τη φύση και την έκταση των κινδύνων στην οικονομική μονάδα, τη φύση και την έκταση των κινδύνων που είναι αποδεκτοί, δηλαδή αυτούς που είναι αντιμετωπίσιμοι από την ίδια την Διοίκηση, την πιθανότητα να εμφανιστούν κάποιοι απρόβλεπτοι κίνδυνοι και τη δυνατότητα μείωσης του αντίκτυπου του κινδύνου στη λειτουργία της επιχείρησης. Τέλος, θα πρέπει να δοθεί προσοχή στο κόστος εφαρμογής της λειτουργίας των συστημάτων και των μηχανισμών που θα εμποδίσουν την εμφάνιση κάποιων κινδύνων.

Η διαχείριση του κινδύνου αυξάνει τις δαπάνες, οι οποίες συνεκτιμώνται με το κόστος κινδύνου και την ωφέλεια που θα προκύψει από μια επένδυση για τη διαχείριση του κινδύνου, η οποία θα πρέπει να είναι πολλαπλάσια των δαπανών. Επιπλέον, τα χρήματα που επενδύονται στον κίνδυνο δεν είναι βέβαιο ότι θα έχουν την ανάλογη απόδοση, υπάρχει δηλαδή ο κίνδυνος επένδυσης.

Σημαντικός στόχος της διαχείρισης κινδύνου είναι η διευκρίνιση ποιο τμήμα μιας οικονομικής μονάδας μπορεί να έχει υπό την ευθύνη του τον κίνδυνο και ποιος κίνδυνος πρέπει να μεταβιβασθεί. Η σημαντικότητα της ευθύνης ενός κινδύνου εξαρτάται από το μέγεθος της εταιρείας, την οικονομική της κατάσταση και κατά πόσο η διοίκηση είναι σε θέση για την ανάληψη υψηλού ρίσκου. Όταν ο κίνδυνος είναι υψηλός θα πρέπει να μοιράζεται με ένα άλλο συμβαλλόμενο μέρος, το οποίο θα απαιτεί κάποιο κόστος μεταφοράς, όπως για παράδειγμα γίνεται με την έκδοση ασφαλίστρου. Όταν η ίδια η επιχείρηση αναλαμβάνει σε μεγάλο βαθμό κινδύνους

απαιτείται αποτελεσματική Επιτροπή Διαχείρισης Ελέγχου και ανάληψη μεγάλων ευθυνών από την διοίκηση. Οι βασικές επιλογές της διοίκησης για τον κίνδυνο είναι οι εξής:

- Αποφυγή κινδύνου, δηλαδή η συσχέτιση τους με την επιχειρηματική δραστηριότητα.
- Μείωση κινδύνου, μέσω της εφαρμογής κατάλληλων πολιτικών και διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου.
- Μεταβίβαση κινδύνου, δηλαδή να μεταφερθεί σε άλλα συμβαλλόμενα μέρη, όπως πελάτες, προμηθευτές κτλ.
- Αποδοχή κινδύνου, καθορισμός ενός εύρους φυσιολογικού επιπέδου κινδύνου.

Η διαχείριση του κινδύνου αποτελεί μέρος καθημερινής εργασίας για τον καθένα μέσα στην επιχείρηση και ειδικότερα για τα υψηλόβαθμα στελέχη θα πρέπει να είναι λόγος τακτικής επικοινωνίας και ομαλής συνεργασίας.

Η διαχείριση του κινδύνου σε έναν οργανισμό είναι θέμα στρατηγικής, η οποία είναι διαφορετική για κάθε επιχείρηση και γενικότερα δεν υπάρχουν λύσεις που να υποδεικνύουν τον τρόπο εφαρμογής της. Η διαχείριση, από τη διοίκηση της εταιρείας, συνήθως εξαρτάται από τα παρακάτω:

- Καθορισμό επιχειρηματικών στόχων και επιπέδου αποδεκτού κινδύνου. Με άλλα λόγια, τη δυνατότητα της επιχείρησης να αντέξει τις συνέπειες τέτοιων κινδύνων.
- Εντοπισμός και ανάλυση κινδύνου που υφίσταται στην επιχείρηση.
- Εκτίμηση της πιθανότητας και των επιπτώσεων του κινδύνου, για παράδειγμα με την βοήθεια επιστημονικών προσεγγίσεων, ποσοτικοποίηση κινδύνου με τα στοιχεία του παρελθόντος κτλ.
- Παρακολούθηση και έλεγχος κινδύνου μέσω συστημάτων και διαδικασιών, με τα οποία επιτυγχάνεται αποτροπή επέλευσης κινδύνου.
- Σχεδιασμός στρατηγικής αντιμετώπισης κινδύνου (π.χ. σχέδια έκτακτης ανάγκης, ιεράρχηση κινδύνων κτλ.).

Αξίζει να σημειωθεί ότι η διοίκηση της επιχείρησης οφείλει να γνωστοποιεί παράλληλα με τις ετήσιες οικονομικές καταστάσεις, πληροφορίες που αφορούν τη

στρατηγική αντιμετώπιση επιχειρηματικού κινδύνου, την καταλληλότητα του σχετικού συστήματος, τις συνέπειες επέλευσης των κινδύνων και τις απαιτούμενες συμπληρωματικές ενέργειες για μεγαλύτερη διασφάλιση. Τα οφέλη από τη δημοσίευση των παραπάνω είναι η διευκόλυνση της διαδικασίας λήψης οικονομικών αποφάσεων από τους χρήστες των οικονομικών καταστάσεων και η βελτίωση του τρόπου διαχείρισης του επιχειρηματικού κινδύνου.

Η ύπαρξη εταιρικής σταθερότητας και ανάπτυξης προϋποθέτει σωστή διάγνωση και διαχείριση κινδύνου. Επενδυτές και ενδιαφερόμενα μέρη θεωρούν ως μέτρο σταθερότητας το τρίπτυχο Διακυβέρνηση, Διαχείριση Κινδύνου και Συμμόρφωση, προκειμένου να εξασφαλιστεί η αποτελεσματική διαχείριση κινδύνου στις επιχειρηματικές αποφάσεις.

3.4 Το πλαίσιο της Διαχείρισης Κινδύνου

Σύμφωνα με το Charman, το πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων αποτελείται από πέντε τμήματα. Αυτά είναι η εταιρική διακυβέρνηση, ο εσωτερικός έλεγχος, η εφαρμογή, η διαδικασία διαχείρισης κινδύνων και οι πηγές κινδύνου, όπως φαίνεται στο παρακάτω σχήμα (Charman, 2006).

1.Εταιρική Διακυβέρνηση Επίβλεψη από το Συμβούλιο	2.Εσωτερικός Έλεγχος Υγιές Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου
3.Εφαρμογή	
4.Διεργασία Θεμελιώδεις φράσεις μιας συνεχόμενης διαδικασίας Ανάλυση→Προσδιορισμός→Εκτίμηση→Αξιολόγηση→Σχεδιασμός→Διαχείριση	
5.Πηγές Κινδύνου Εσωτερικές και προερχόμενες από το περιβάλλον Εσωτερικές Διεργασίες, Λειτουργικό Επιχειρηματικό Περιβάλλον	

Πηγή: Charman R. (2006)

Αναλυτικότερα, η εταιρική διακυβέρνηση μιας οικονομικής μονάδας εξασφαλίζει ότι η διοίκηση έχει διενεργήσει τις αποδεκτές ελεγκτικές και οργανωτικές διαδικασίες που απαιτούνται για να μπορέσει να εξασφαλίσει αξιόπιστα αποτελέσματα που αφορούν τον εντοπισμό, τη μέτρηση και την αντιμετώπιση του κινδύνου. Όσον αφορά τον εσωτερικό έλεγχο εξασφαλίζεται ο ενδεδειγμένος έλεγχος, συμβάλλοντας στη

δημιουργία ενός ασφαλούς συστήματος, με σκοπό την διαφύλαξη των επενδύσεων των μετόχων και των περιουσιακών στοιχείων της οικονομικής μονάδας. Η εφαρμογή των διαδικασιών του εσωτερικού ελέγχου πραγματοποιείται μέσω του εντοπισμού και της κατάλληλης χρήσης πόρων για αποδοτικότερα αποτελέσματα. Παράλληλα, η διαδικασία διαχείριση κινδύνων είναι απαραίτητη για τον ορισμό επιμέρους διαδικασιών, εισροών, εκροών και η διοίκηση οφείλει προηγουμένως να την έχει ορίσει με σαφήνεια. Επίσης, η διοίκηση οφείλει να έχει εν γνώσει της όλες τις πηγές κινδύνου και έγκυρη ερμηνεία για να μπορέσει να τους αντιμετωπίσει. Οι κίνδυνοι που πρέπει να αντιμετωπίσει η επιχείρηση είναι συνήθως εσωτερικοί, δηλαδή είναι αυτοί που πηγάζουν από το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται. Σ' αυτούς τους κινδύνους θα πρέπει να δίνεται ιδιαίτερο βάρος και να λαμβάνονται άμεσα τα ενδεδειγμένα μέτρα αντιμετώπισης τους.

3.5 Κίνδυνος και Εσωτερικός Έλεγχος

Επιτυχημένες επιχειρήσεις και οργανισμοί ενσωματώνουν στην οργανωτική δομή, στις διαδικασίες και στις λειτουργίες τους, τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης κινδύνων.

Η έννοια του κινδύνου στη σύγχρονη αντίληψη διοίκησης και διακυβέρνησης, συνδέεται άμεσα με την έννοια και την πρακτική του εσωτερικού ελέγχου και της συμβολής του στη διαχείριση κινδύνου. Από το 2006 ξεκίνησαν οι έρευνες προκειμένου να μελετήσουν τη σχέση μεταξύ των δύο συστημάτων. Σε έρευνα των Sarens και DeBeedle, 2006, που σχετίζεται με τη διερεύνηση αλληλεξάρτησης μεταξύ εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης κινδύνου, προέκυψε η αναγκαιότητα διαχείρισης του κινδύνου από τον εσωτερικό ελεγκτή, εξαιτίας των νέων συνθηκών που έχουν διαμορφωθεί στο παγκόσμιο οικονομικό περιβάλλον που δραστηριοποιούνται οι οικονομικές μονάδες.

Ως κομβική λειτουργία των σύγχρονων επιχειρήσεων, ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου προσαρμόζεται στο διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, προκειμένου να προσθέσει αξία και να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στις μέρες μας, ο εσωτερικός έλεγχος εκτός από την πρόληψη των ενδοεπιχειρησιακών παραλήψεων, λαθών και ατασθαλιών, αποτελεί καθοριστικό παράγοντα της ελαχιστοποίησης των επιχειρησιακών κινδύνων.

Κατά τον Κ. Τριανταφυλλίδη, λόγω του ότι οι κίνδυνοι σε μια επιχείρηση είναι απρόβλεπτοι και έχουν τη δυνατότητα να εξελιχθούν σε ανεμπόδιστη και δυσάρεστη εξέλιξη, το διοικητικό συμβούλιο έχει την υποχρέωση να αναγνωρίζει τα σημεία που υφίσταται οι απειλές και τις πράξεις της διοίκησης για την αντιμετώπιση τους. Προϋπόθεση των προηγούμενων είναι η επαρκής, ικανή, τελεσφόρος και διαρκής διαδικασία διαχείρισης των κινδύνων, η μεθοδική διεξαγωγή ροής πληροφοριών και ένα οικονομικό σύστημα απομάκρυνσης από τις απειλές του περιβάλλοντος. (Παπαστάθης, 2014)

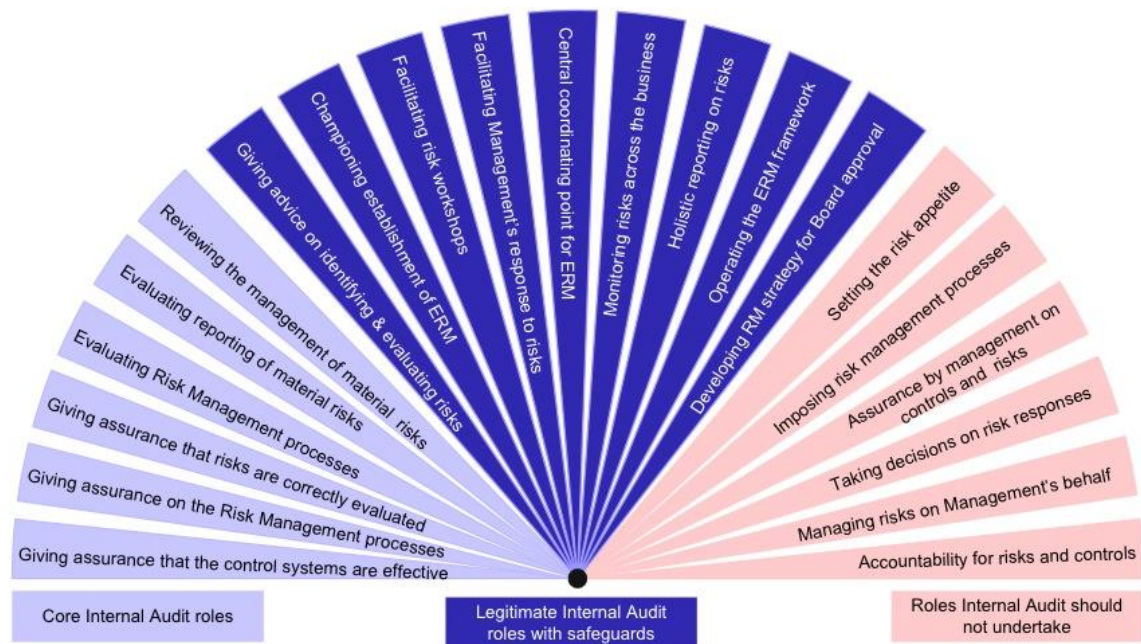
Σε έρευνα των Castanheira et al., (2010) κατέληξαν στο συμπέρασμα, ότι το χρονικό διάστημα που πραγματοποιείται ο ετήσιος σχεδιασμός των ενεργειών του εσωτερικού ελέγχου, παρατηρήθηκε σημαντική υιοθέτηση των προσεγγίσεων που βασίστηκαν στις εκτιμήσεις κινδύνου. Μάλιστα, σε μικρότερους οργανισμούς, ο εσωτερικός έλεγχος ενδιαφέρεται περισσότερο στην εφαρμογή διαχείρισης του επιχειρηματικού κινδύνου.

Για μεγάλο χρονικό διάστημα, σημαντικός παράγοντας στον προγραμματισμό του ελέγχου που έθεταν οι λειτουργίες ήταν οι πληροφορίες σχετικά με τον κίνδυνο. Οι επιχειρήσεις που δεν διαθέτουν ικανή λειτουργία διαχείρισης κινδύνων ή που βρίσκονται ακόμα στα αρχικά στάδια ανάπτυξης, ο εσωτερικός έλεγχος κάνει τις δικές του εκτιμήσεις κινδύνου. Επίσης, ο εσωτερικός έλεγχος έχει την υποχρέωση να αξιολογεί τα πλαίσια διαχείρισης κινδύνων κάθε οικονομικής μονάδας, με απώτερο σκοπό την εξασφάλιση της αποτελεσματικότητας λειτουργίας ελέγχου στην ανώτερη διοίκηση (Broadleaf, 2014).

Στο σχήμα παρακάτω, που τοποθετείται από το Εγχειρίδιο Προτύπων της Αυστραλίας και βάση του Ινστιτούτου Εσωτερικών Λογαριασμών HB 158-2010, παρουσιάζεται η τρέχουσα άποψη που αφορά το ρόλο του εσωτερικού ελέγχου και της διαχείρισης κινδύνων. Συγκεκριμένα, το σημείο με το μπλε χρώμα ενδιάμεσα του σχήματος είναι τις περισσότερες φορές η περιοχή της αντιπαράθεσης. Αρκετοί εσωτερικοί ελεγκτές και εταιρίες παροχής εσωτερικού ελέγχου θα ήθελαν να κρατήσουν τις συμβουλευτικές δραστηριότητες τους εντός των τομέων τους (Broadleaf, 2014).

Σύμφωνα με τον Broadleaf, οι υποχρεώσεις με το μπλε χρώμα πρέπει να διακρίνονται από τον εσωτερικό έλεγχο. Στις περισσότερες οικονομικές μονάδες, η σύγκρουση μεταξύ του εσωτερικού ελέγχου και της διαχείρισης κινδύνου είναι εμφανής σε αυτά

τα καθήκοντα. Παρακάτω παρατίθενται οι σημαντικότερες δραστηριότητες που ενδέχεται να οδηγήσουν σε σύγκρουση συμφερόντων (Broadleaf, 2014).



<u>Διαχείριση Κινδύνου</u>	<u>Εσωτερικός Έλεγχος</u>
Εξέλιξη του πλαισίου διαχείρισης κινδύνων.	Έλεγχος της επάρκειας και της αποτελεσματικότητας του πλαισίου διαχείρισης κινδύνων.
Εφαρμογή του πλαισίου διαχείρισης κινδύνου.	Εφαρμογή ελέγχου του πλαισίου διαχείρισης κινδύνου.
Καθοδήγηση της διαχείρισης όσον αφορά το συνδυασμό της διαχείρισης κινδύνου στις οικονομικές	Υποχρέωση της διοίκησης σχετικά με τη διαχείριση κινδύνου και την τήρηση των καθηκόντων τους.

δραστηριότητες και των καθηκόντων τους.	
Καθοδήγηση όσον αφορά τον επιμερισμό της ευθύνης που αφορά τους ελέγχους, τους κινδύνους και τις υποχρεώσεις.	Έλεγχος του ρόλου των υπευθύνων και του ανώτατου συμβουλίου αν είναι στην κατάλληλη θέση να πληρούν αυτούς τους ρόλους.
Παροχές στη διοίκηση και στην ανάλυση των πληροφοριών διαχείρισης κινδύνου.	Παροχή ανεξάρτητης εξασφάλισης πληροφοριών διαχείρισης κινδύνου που υποβάλλονται στο διοικητικό συμβούλιο.
Απαιτείται ο πλήρης προσδιορισμός διαχείρισης κινδύνου και των πληροφοριών που παρέχονται στην Επιτροπή Ελέγχου και του κινδύνου του διοικητικού συμβουλίου.	Παρουσιάζεται μια εύλογη άποψη για την αξιοπιστία των πληροφοριών διαχείρισης κινδύνου που αποδίδονται στην Επιτροπή Ελέγχου και κινδύνου του διοικητικού συμβουλίου.
Λειτουργεί ως σύμβουλος στη διοίκηση σε θέματα που αφορούν τη διαχείριση κινδύνου.	Κατέχει το ρόλο του ανεξάρτητου ‘κριτή’ για την παροχή διαβεβαίωσης σχετικά με την αποτελεσματικότητα και την επάρκεια της διοίκησης στη διαχείριση κινδύνων.

Πίνακας 2: Διαχείρισης κινδύνου και εσωτερικός έλεγχος

Πηγή: Broadleaf, 2014

Τέλος, σύμφωνα με το Πρότυπο Εσωτερικού Ελέγχου 2120, Διαχείρισης Κινδύνων, η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου πρέπει να εκτιμά την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών διαχείρισης του κινδύνου και να συμβάλλει στη βελτίωση τους. Οι εσωτερικοί ελεγκτές δίνουν έμφαση στους τομείς της επιχείρησης με τον υψηλότερο βαθμό κινδύνου και προτείνουν τρόπους αντιμετώπισης, βελτιστοποίησης και εξέλιξης των μηχανισμών, λαμβάνοντας υπόψη το σύνολο της οικονομικής μονάδας. Στην περίπτωση που το σύστημα εσωτερικού ελέγχου εκτιμηθεί ως μη ικανό, ο ελεγκτής πρέπει να πληροφορήσει τη διοίκηση και να προχωρήσει σε κυρώσεις, καταγράφοντας τις αιτίες που ευθύνονται για το συγκεκριμένο γεγονός.

3.6 Ο Εσωτερικός Έλεγχος και η επίδραση του ERP

Τα πληροφοριακά συστήματα αποτελούν ένα σύνολο λειτουργιών και συνεργασίας μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού και των αυτοματοποιημένων υπολογιστικών συστημάτων, ενώ συγχρόνως είναι ο συνδεδετικός κρίκος της επιστήμης υπολογιστών και του επιχειρηματικού τομέα.

Ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να επηρεαστεί άμεσα από τη χρήση των πληροφοριακών συστημάτων, χρησιμοποιώντας τα ως ελεγκτικά εργαλεία. Οι εσωτερικοί ελεγκτές που τα χρησιμοποιούν θα πρέπει να είναι πλήρως ενημερωμένοι και να τους είναι απολύτως κατανοητά για να είναι σε θέση να διενεργούν αποτελεσματικούς ελέγχους. Η χρήση των πληροφοριακών συστημάτων στους εσωτερικούς ελέγχους προσφέρει αυξημένη ασφάλεια, αποτελεσματικότερους ελέγχους και ακριβέστερα αποτελέσματα αν έχουν προσαρμοστεί βάσει των κινδύνων, συμβάλλοντας στην καλύτερη διαχείριση και κατανομή των πόρων.

Κύρια συμβολή των πληροφοριακών συστημάτων στον εσωτερικό έλεγχο αποτελεί η αξιολόγηση των κινδύνων. Αναλυτικότερα, με την ολοκλήρωση του προϋπολογισμού και τη μελέτη των αποκλίσεων γίνονται εμφανές τα σημεία που μειονεκτούν από πιθανές προβλέψεις και αποκλίσεις. Στη συνέχεια, ανάλογα με το βαθμό κινδύνου εκδίδονται οι σχετικές καταστάσεις, περιοδικές ή έκτακτες, που σκοπό έχουν την πληροφόρηση της διοίκησης και των στελεχών για τυχόν συνέπειες.

Συγκεκριμένα, το σύστημα ERP 'Enterprise Resource Planning' αυτοματοποιεί τις δραστηριότητες μιας οικονομικής μονάδας, αποτελώντας ένα σημαντικό εργαλείο για την εκτέλεση των καθημερινών εργασιών της επιχείρησης, όπως είναι η λογιστική, η εποπτεία των σχέσεων με τους πελάτες, οι πωλήσεις σε μια εκτεταμένη εφαρμογή λογισμικού και μια ενιαία βάση δεδομένων, με απώτερο σκοπό τη διευκόλυνση μεταφοράς πληροφοριών μεταξύ των τμημάτων.

Οι σημαντικότεροι λόγοι για τους οποίους είναι χρήσιμο το ERP σε έναν εσωτερικό έλεγχο είναι οι εξής:

- Μείωση διοικητικού κόστους,
- Μείωση της σπατάλης χρόνου στη διαδικασία της παραγωγής,
- Μείωση της επένδυσης,

- Αποτελεσματικότερος συντονισμός μεταξύ των τμημάτων και καλύτερη συνεννόηση,
- Πιο βελτιωμένα ποσοστά παραγγελιών και παραγωγής.

Από τα παραπάνω προκύπτουν και κάποια γενικότερα οφέλη. Πιο συγκεκριμένα, τα αποθέματα περιορίζονται, η παραγωγή αυξάνεται και η επιχείρηση κατέχεται από ενιαία οικονομική πληροφόρηση. Παράλληλα, η σχέση μεταξύ επιχείρηση και πελάτη είναι πιο ξεκάθαρη και η επιχείρηση προσαρμόζεται καλύτερα στις ανάγκες του πελάτη. Για τους λόγους αυτούς, αυξάνονται τα κέρδη, ο κύκλος εργασιών, το μερίδιο της αγοράς και η παραγωγικότητα.

Τα συστήματα ERP εμφανίζονται να μειώνουν τους οικονομικούς κινδύνους και να βελτιώνουν την ικανότητα των εσωτερικών ελεγκτών για την καλύτερη διαχείριση τους. Στις κατηγορίες λειτουργικών κινδύνων, όπως είναι η παραγωγή, οι προμήθειες, οι ανθρώπινοι πόροι, οι πελατειακές σχέσεις, οι κίνδυνοι απάτης και σφαλμάτων στις οικονομικές καταστάσεις, ο κίνδυνος έχει μειωθεί αισθητά. Η μόνη κατηγορία κινδύνου που υπέστη αύξηση αποτελεί ο τεχνολογικός.

Για την αξιολόγηση του κινδύνου, το σύστημα ERP βοηθάει τον εσωτερικό έλεγχο μέσω των δραστηριοτήτων ελέγχου. Παρέχει κάποια ειδικά εργαλεία, όπως είναι οι ερωτήσεις μέσω φορμών με σκοπό την επίτευξη διασταυρώσεων και αναφορών. Ανάλογα, με τις διαπιστώσεις ενεργοποιούνται οι διαδικασίες workflow με την αποστολή e-mail στα κατάλληλα εξουσιοδοτημένα πρόσωπα. Αξίζει να τονισθεί, ότι τα ευαίσθητα δεδομένα αποθηκεύονται στη βάση του πληροφοριακού συστήματος και είναι διαθέσιμα μόνο στους εξουσιοδοτημένους χρήστες. Οι μεταβολές που μπορεί να πραγματοποιηθούν στα συγκεκριμένα δεδομένα καταγράφονται στα ημερολόγια μεταβολών, συνοδευόμενες από τους λόγους που οδήγησαν στις μεταβολές αυτές, τα πρόσωπα που τις διέπραξαν και το χρονικό διάστημα που πραγματοποιήθηκαν.

Εν κατακλείδι, η σχέση εσωτερικών ελεγκτών και συστήματος ERP έχει σημαντική επίδραση στη λειτουργία της επιχείρησης. Ο ρόλος των εσωτερικών ελεγκτών διευρύνεται, αυξάνοντας το συμβουλευτικό τους καθήκον και μειώνοντας συγχρόνως τους ελέγχους δεδομένων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

4.1 Έκθεση σε Κίνδυνο και Διαχείριση

Όσον αφορά την έκθεση σε κίνδυνο, η βιβλιογραφία έχει υποδείξει ότι η κατανόηση του και κατά συνέπεια, η διαχείριση του κοστίζει ακριβά ενώ είναι σχεδόν αδύνατο, πολλές φορές, να ληφθούν εγκαίρως όλα τα στοιχεία που το χαρακτηρίζουν. Για το λόγο αυτό είναι απαραίτητο να λαμβάνεται υπόψη η βασική αρχή του «περιορισμένου ορθολογισμού» (Toma, Chitita and Sarpe, 2012). Έχει διαπιστωθεί επίσης ότι μεταξύ της σταθερότητας και της συναισθηματικής έννοιας των παράλογων αποφάσεων και ενεργειών στους οργανισμούς, υπάρχει ισχυρή σχέση. Αυτό συμβαίνει γιατί τα συναισθήματα που δημιουργούνται από το αυξανόμενο άγχος και την αβεβαιότητα που προκαλείται από όλο και περισσότερα προβλήματα εντός του οργανισμού, έχουν την τάση να δημιουργούν έντονα το αίσθημα της διαίσθησης (Popescu and Omran, 2011).

Σχετικά με το αν πρέπει να υπερισχύει η λογική ή το παράλογο, η βιβλιογραφία επισημαίνει ότι αυτό έγκειται στο χρόνο, στον τόπο και στη λύση που προτείνεται. Οι οργανισμοί εκφράζουν μια παράλογη ανησυχία, ιδιαίτερα στη διαδικασία διαχείρισης κινδύνου. Ωστόσο, η αντιμετώπιση του κινδύνου απαιτεί από τους ιθύνοντες να λειτουργούν με περισσότερη ευφυΐα και λογική για τη διατήρηση των οργανισμών (Toma, Chitita and Sarpe, 2012). Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι η λογική και ο παραλογισμός έχουν μια διαλεκτική σχέση και εξαιτίας αυτού, οι ιθύνοντες δεν πρέπει να επιδιώκουν την καταστολή του παράλογου αλλά τη διατήρηση της ισορροπίας μεταξύ των δύο (Popescu and Omran, 2011). Η εναλλαγή μεταξύ λογικού και παράλογου αποτελεί συχνό φαινόμενο στους οργανισμούς.

Έχουν μελετηθεί ενδελεχώς οι παράγοντες κινδύνου και ιδίως της βεβαιότητας και της αβεβαιότητας στους οργανισμούς (Hofstede, 1996). Οι μεταβλητές που οριοθετούν τον οργανισμό, προκύπτουν από την εκδήλωση σχέσεων μεταξύ των συστατικών μερών αυτής, της κληρονομιάς και της λειτουργικής αξίας, καθώς και από την επιθυμία ανάπτυξης. Ο βαθμός που επηρεάζουν τον οργανισμό αντικατοπτρίζεται ως ο βαθμός επίτευξης των στόχων απόδοσης που έχουν τεθεί. Το μέτρο στο οποίο η διοίκηση ελέγχει την οργάνωση αυτών των μεταβλητών εξαρτάται από την απόδοση και την προσαρμοστικότητα. Η νομική και αποτελεσματική διαχείριση των μεταβλητών και η ανάπτυξη περιλαμβάνει τη χρήση πληροφοριών απόδοσης στις οποίες βασίζονται οι αποφάσεις ως λογικές (Popescu and Omran,

2011). Σε μια τέτοια κατάσταση, δηλαδή όταν υπάρχει ροή πληροφοριών που οδηγούν στην παραγωγή πληροφορίας έγκαιρα, υφίσταται η βεβαιότητα. Στις καταστάσεις όπου ο υπεύθυνος λήψης αποφάσεων δεν έχει εγκαίρως τις πληροφορίες που απαιτούνται για τη λήψη απόφασης, ενδέχεται να μην οδηγήσει σε ακριβή πρόβλεψη του αντίκτυπου της επιλογής του. Τότε λοιπόν, υφίσταται η αβεβαιότητα, η οποία έγκειται στο τρέχον κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον, εγχώριο και διεθνές. (Hofstede, 1996).

Η αβεβαιότητα έγκειται στις περιπτώσεις, όπου υπάρχει ασάφεια σχετικά με την ακριβή αιτία ανάπτυξης ενός οργανισμού σε προβλεπόμενο χρονικό ορίζοντα, στον τρόπο εξασφάλισης των απαραίτητων χρηματοοικονομικών κεφαλαίων της επιχείρησης, καθώς και στην αναλογία που απαιτούνται, οι ανθρώπινοι και υλικοί πόροι, προκειμένου να επιτευχθούν λύσεις για την εξασφάλιση των απαραίτητων λειτουργιών (Hofstede, 1996). Αντί για την έμμεση αλλαγή της αβεβαιότητας, η οποία έχει ως συνέπεια τη δημιουργία άγχους, συνιστώνται ως τρόποι αντιμετώπισης, η αύξηση της γνώσης, η ενίσχυση της δημιουργικότητας σε συνθήκες βεβαιότητας, η κατάλληλη οργάνωση δομών ασφαλείας, η ισχυροποίηση της απασχόλησης και γενικότερα η ενδυνάμωση του κοινωνικοοικονομικού περιβάλλοντος (Popescu and Omran, 2011).

4.2 Διαχείριση Κινδύνου και Εσωτερικός Έλεγχος

Στη σύγχρονη πραγματικότητα, το αυξημένο μέγεθος και η πολυπλοκότητα των καπιταλιστικών εταιρειών καθιστά τη διαχείριση κινδύνων κρίσιμη δραστηριότητα στις κυβερνητικές αποφάσεις (Beasley, Cluneb and Hermanson, 2005). Η άποψη ότι η διαχείριση κινδύνου είναι ουσιαστικά ένα πρόβλημα ελέγχου, ενισχύει τη σημαντικότητα διενέργειας του εσωτερικού ελέγχου για τη διαχείριση αυτού (Spira, and Page, 2003). Μάλιστα, οι οργανισμοί καλούνται να εντοπίσουν όλους τους κινδύνους που αντιμετωπίζουν, ξεκινώντας από τους κοινωνικούς, ηθικούς και περιβαλλοντικούς και καταλήγοντας στους οικονομικούς και λειτουργικούς κινδύνους, αλλά και στον τρόπο που πρέπει τα ζητήματα αυτά να διευθετηθούν σε ένα αποδεκτό επίπεδο (Bunget, Dumitrescu, and Madalina, 2010). Επιπροσθέτως, η επιτακτική αποτελεσματικότητα και η ανάγκη επίτευξης οργανωτικών στόχων, οι οποίοι χρησιμεύουν ως οργανωτική λογική για τη διαχείριση σύνθετων οργανισμών, συνδέονται στενά με την έννοια της διαχείρισης κινδύνου (Thompson, 1967).

Η διαχείριση κινδύνου συνιστά μια συνεχή διαδικασία, δομημένη στο σύνολο της επιχείρησης, η οποία επιτρέπει τον εντοπισμό, την αξιολόγηση και τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τις ευκαιρίες και τις απειλές, που επηρεάζουν την πραγματοποίηση των στόχων (Bunget, Dumitrescu and Madalina, 2010). Οποιαδήποτε απόφαση σχετικά με την επίτευξη ενός νέου στόχου, τις εξελίξεις και τις αναδιαρθρώσεις, ενέχει τον κίνδυνο απόκτησης των εκτιμώμενων αποτελεσμάτων, λόγω της επίδρασης των αλλαγών που πραγματοποιούνται συνεχώς στο τεχνικό, οικονομικό και κοινωνικό, εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον. Η αξιολόγηση του κινδύνου έχει καθοριστικό ρόλο ακόμα και αν ένας οργανισμός είναι σε θέση να εντοπίσει τους κινδύνους που ελλοχεύουν ή και στην περίπτωση που δεν έχει επίγνωση της διαχείρισης κινδύνου (Likierman, 2009).

Παρά την πολυπλοκότητα της, η διαχείριση κινδύνου είναι στην πραγματικότητα ένα διευθυντικό μέσο που βοηθά τον οργανισμό να διατηρήσει την κατάλληλη πολιτική ελέγχου στις περιπτώσεις δυσμενών αποτελεσμάτων (Bunget, Dumitrescu and Madalina, 2010). Με άλλα λόγια, η ευθύνη των διευθυντών για αποφάσεις, δράσεις και για τα αποτελέσματα που αφορούν όλο το υφιστάμενο προσωπικό, εγχώριο και ξένο, απαιτεί από αυτούς τη δημιουργία και παρακολούθηση συστημάτων εσωτερικού ελέγχου προκειμένου να παρέχουν τη διασφάλιση, ότι τα αποτελέσματα αναμένονται και ότι τα ισχύοντα ικανοποιούνται. Η διαχείριση και τα αποτελέσματα του οργανισμού έγκειται στις αρμοδιότητες της ανώτατης διοίκησης αυτού, όσον αφορά την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα, τόσο σε οικονομικό, όσο και σε κοινωνικό επίπεδο (Popescu and Omran, 2011). Επομένως, η σωστή διαχείριση κινδύνων έχει ως σκοπό τη βελτίωση των οργανωτικών αποφάσεων, γεγονός που δεν αναφέρεται μόνο στην αποφυγή ή στην ελαχιστοποίηση των απωλειών, αλλά και στην αντιμετώπιση των ευκαιριών με ευνοϊκό τρόπο (Bunget, Dumitrescu and Madalina, 2010).

Η διαχείριση κινδύνου συνεπάγεται την ανάληψη τριών καθηκόντων, τον καθορισμό των στόχων του οργανισμού, τον προσδιορισμό των πιθανών παραγόντων κινδύνου και τον καθαρισμό κατάλληλων αντιδράσεων στους κινδύνους (Ritchie and Brindley, 2007). Τα δυο πρώτα καθήκοντα αυτής της διαδικασίας αφορούν τη γενική αρχή εκτίμησης κινδύνου, ενώ το τρίτο επικαλείται για να διασφαλιστεί η επίτευξη των στόχων (Mihret and Khan, 2013). Παρά τις διακυμάνσεις που υφίσταται στην πράξη μεταξύ των χωρών, η διαχείριση κινδύνου θεωρείται βασικός παράγοντας της

εταιρικής διακυβέρνησης, που επιτρέπει στους οργανισμούς να εκπληρώνουν τους στόχους τους (Sarens and Christopher, 2010; Subramaniam, McManus and Zhang, 2009).

Η πολυπλοκότητα των επιχειρήσεων και του εξωτερικού περιβάλλοντος εντός του οποίου λειτουργούν οι εταιρίες καθιστούν προφανές ότι η επίτευξη των στόχων των επιχειρήσεων μπορεί να ταλανιστεί από την πρόκληση κινδύνου. Οι Ardaoui και Munster, 2007, υποστήριξαν επιπροσθέτως ότι ο κίνδυνος είναι αποδεκτός από τη διαχείριση, μέσω τεχνολογιών. Ο εσωτερικός έλεγχος, από τη φύση των δραστηριοτήτων του, στοχεύει να βοηθήσει σε όλα αυτά τα ζητήματα, επισημαίνοντας τον κίνδυνο οντότητας και τις δυνητικά αρνητικές συνέπειες των υψηλών επιπτώσεων, βελτιώνοντας τα συστήματα διαχείρισης και τον έλεγχο των κινδύνων, την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα. Ακόμα, ο εσωτερικός έλεγχος διατηρεί και βελτιώνει τον ποιοτικό έλεγχο, προσδιορίζει δηλαδή την καταλληλότητα των κριτηρίων για την αξιολόγηση των ελέγχων, την επίτευξη των στόχων, καθώς και τις συστάσεις που παρέχονται για τη βελτίωση της διαδικασίας διακυβέρνησης (Popescu and Omran, 2011).

Ο εσωτερικός έλεγχος, ειδικότερα, μπορεί να ερμηνευθεί ως μια τεχνολογία που χρησιμοποιείται για να διασφαλιστεί, ότι η διαχείριση κινδύνου γίνεται μέσω της σωστής σύλληψης και εκτέλεσης των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Παράλληλα, ο εσωτερικός έλεγχος δεν ασχολείται μόνο με τη διασφάλιση της συμμόρφωσης σύμφωνα με τις πολιτικές και τις διαδικασίες, αλλά και με την παροχή υπηρεσίας προστιθέμενης αξίας βάση ενός εύρους δραστηριοτήτων, συμπεριλαμβανομένης της παροχής βοήθειας σε οργανισμούς για τη διαχείριση κινδύνων (McNamee and McNamee, 1995).

Οι σημαντικότεροι παράγοντες με τους οποίους ο εσωτερικός έλεγχος προσθέτει αξία σε έναν οργανισμό είναι μέσω της διασφάλισης του, που συμβάλλει στην πρόληψη και στον εντοπισμό παρατυπιών, λάθων ή απατών και δεύτερον, μέσω του συμβουλευτικού του χαρακτήρα που έχει απώτερο σκοπό την ενίσχυση της οικονομίας, της αποδοτικότητας και της ικανότητας να πετυχαίνει τα αναμενόμενα αποτελέσματα (Allergini and D'Onza, 2003).

Αξίζει να σημειωθεί, ότι ο εσωτερικός έλεγχος συμβάλλει στη διαχείριση, κάνοντας ορατές πιθανές διαταραχές που θα μπορούσαν να εμποδίσουν την ικανότητα των

οικονομικών μονάδων να επιτύχουν τους στόχους τους. Δηλαδή, ο εσωτερικός έλεγχος συνιστά μια ανεξάρτητη και αντικειμενική δραστηριότητα διασφάλισης και παροχής συμβουλών. Συνεπώς, στο πλαίσιο των οργανωτικών πολιτικών και διαδικασιών που η οικονομική μονάδα ακολουθεί και αποτελούν τις βασικές συνιστώσες ελέγχου, ο κύριος ρόλος του εσωτερικού ελέγχου σχετικά με τη διαχείριση κινδύνων έγκειται στην παροχή και εξασφάλιση αντικειμενικής διαβεβαίωσης στο Διοικητικό Συμβούλιο, σχετικά με την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης κινδύνων (Bunget, Dumitrescu and Madalina, 2010).

Ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου στη βελτίωση της ποιότητας των χρηματοοικονομικών αναφορών και της αποτελεσματικότητας της επιτροπής ελέγχου σχετίζεται με τους ελεγκτές αποτελεσμάτων (DeZoort, Hermanson and Houston, n.d). Επίσης, οι υπηρεσίες διασφάλισης εσωτερικού ελέγχου ενισχύουν την υπευθυνότητα των εργαζομένων στη διοίκηση, το οποίο εξυπηρετεί το σκοπό δραστηριότητας της επιχείρησης με απώτερο στόχο την κερδοφορία και την αποφυγή κινδύνου (Gramling, Maletta, Schneider and Church, 2004). Το πρόγραμμα εργασίας είναι αναγκαίο να περιλαμβάνει μια σωστά διαμορφωμένη και καθορισμένη στρατηγική, σχετικά με τη μεταφορά ευθύνης γι' αυτές τις διαδικασίες που αφορούν τον εσωτερικό έλεγχο στα μέλη της διαχειριστικής ομάδας. Το συμπέρασμα από τα παραπάνω είναι, ότι εάν εντός της οικονομικής μονάδας υπάρχει μια λειτουργία διαχείρισης κινδύνου, η οποία λειτουργεί σωστά, τότε ο όγκος εργασίας των εσωτερικών ελεγκτών θα μειωθεί σημαντικά. Σε αντίθετη περίπτωση, δηλαδή εάν αυτή η λειτουργία δεν υφίσταται, οι εσωτερικοί ελεγκτές έχουν τη δυνατότητα να μπορούν να υποστηρίξουν και να συμβουλέψουν τους ανώτερους διαχειριστές σχετικά με το βαθμό κινδύνου, τον εντοπισμό και την αξιολόγηση αυτών (Bunget, Dumitrescu and Madalina, 2010).

Ο τρόπος λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου στον περιορισμό της σπατάλης κεφαλαίου μέσω της αποτροπής απάτης, προέρχεται από την επιτακτική ανάγκη διαχείρισης κινδύνων (Beasley, Cluneb and Hermanson, 2005; Spira and Page, 2003). Ομοίως, η παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών για την αποδοτική χρήση των πόρων βοηθά τη διαχείριση να αντικρούει τους κινδύνους εκ των προτέρων, εντοπίζοντας τις συνθήκες που εμποδίζουν την επιχείρηση να επιτύχει τους εταιρικούς της στόχους και προτείνοντας αντίστοιχα τρόπους αντιμετώπισης (Mihret and Khan, 2013). Με αυτόν τον τρόπο, ο εσωτερικός έλεγχος συνεισφέρει στη διοίκηση του οργανισμού να επιτύχει τους στόχους κέρδους και απόδοσης (Mihret and Woldeyohannis, 2008).

Επομένως, ο εσωτερικός έλεγχος ενισχύει τη μεγιστοποίηση πλούτου, καθώς και τη μείωση της σπατάλης και της υποτίμησης του κεφαλαίου, που θα μπορούσε να προκύψει από απάτη και δυσμενείς συνέπειες.

Ο εσωτερικός έλεγχος βοηθά τις επιχειρήσεις να διαχειριστούν τον κίνδυνο αποτυχίας, να επιτύχουν τους στόχους κέρδους και να παραμείνουν κερδοφόρες, παρά τους εξωτερικούς κινδύνους, που ενδέχεται να θέτουν οι έντονες ανταγωνιστικές αγορές. Βάση της βιβλιογραφίας παρατηρείται ότι ο σύγχρονος εσωτερικός έλεγχος δίνει ιδιαίτερη έμφαση στο συμβουλευτικό του ρόλο (Cooper, Leung and Wong, 2006), αντίστοιχα όπως και τον παραδοσιακό εσωτερικό έλεγχο (Allergini, Paape, Meville and Sarens, 2006; Mihret and Yismaw, 2007).

Οι επιχειρηματικές δραστηριότητες των εταιριών που συγκεντρώνονται γύρω από αναλυτικές πλατφόρμες, όπως η αλυσίδα αξίας, αξιοποιούνται ως αντικείμενο εσωτερικού ελέγχου. Τέτοια εργαλεία απεικονίζουν πως οι σχέσεις μεταξύ διαφόρων δραστηριοτήτων στον οργανισμό διαμορφώνονται προς το κοινό στόχο που συνδέει όλα τα μέρη του οργανισμού. Επίσης, οι αναλυτικές πλατφόρμες έχουν τη δυνατότητα να αφαιρούν, να σχεδιάζουν και να καταγράφουν της πραγματική λειτουργία της εταιρίας σε χαρτί. Μέσω όλων των παραπάνω, γίνονται εμφανής οι σχετικοί κίνδυνοι και λαμβάνονται τα απαραίτητα μέτρα για την αντιμετώπιση των απειλών (Mihret and Khan, 2013).

Οι εσωτερικοί ελεγκτές παρέχουν συστάσεις για βελτιώσεις στα συστήματα διαχείρισης που αφορούν τις δραστηριότητες δημιουργίας αξίας και στα πρόσωπα, που εκτελούν τις δραστηριότητες αυτές, μέσω της επικέντρωσης του εσωτερικού ελέγχου στο αντίστοιχο εγχειρίδιο. Μεμονωμένα στοιχεία θα μπορούσαν να αποτελέσουν αντικείμενο αναφοράς εσωτερικού ελέγχου στην ανώτατη διοίκηση και το διοικητικό συμβούλιο (Mihret and Khan, 2013). Επομένως, ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να θεωρηθεί ως τεχνική που παρέχει επιλεκτική ορατότητα των τομέων που χρειάζονται παρέμβαση διαχείρισης, όταν εντοπίζονται οι κίνδυνοι.

Σ ένα οργανωτικό πλαίσιο με θεσμικούς μηχανισμούς ελέγχου, τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση της οργανωτικής επιτυχίας ή αντίστοιχα αποτυχίας, χρησιμεύουν ως στοιχεία για τη διενέργεια του εσωτερικού ελέγχου. Επίσης, ο προγραμματισμός και η παρακολούθηση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων είναι αλληλένδετοι, καθώς η διοίκηση έχει απώτερο σκοπό τη διασφάλιση ότι η

οικονομική μονάδα λειτουργεί σύμφωνα με το σκοπό για τον οποίο δημιουργήθηκε (Mihret and Khan, 2013).

Επιπροσθέτως, η ορθολογική γνώση καθίσταται απαραίτητη για τη διεξαγωγή ενημερωμένης παρέμβασης, ώστε να εξασφαλιστεί η επίτευξη των στόχων ενόψει υψηλού κινδύνου (Mihret and Khan, 2013). Οι εργαζόμενοι και η διοίκηση οφείλουν να μοιράζονται κοινό ενδιαφέρον για την αντιμετώπιση του προβλήματος ελέγχου και τη διασφάλιση της συνέχειας των σχέσεων λογοδοσίας (Byrge, 2006). Ωστόσο, αφού ένα τέτοιο κοινό συμφέρον δεν συνεπάγεται την απουσία έντασης και αντίφασης, δεν μπορεί να επιτευχθεί πλήρης ενότητα συμφερόντων. Οι εντάσεις και οι διαφωνίες απαιτούν τεχνολογίες διαχείρισης κινδύνου. Κατά συνέπεια, η διαχείριση κινδύνων μπορεί να θεωρηθεί πρόβλημα ελέγχου, ως γενική έννοια, μεταξύ των ατόμων που διενεργούν τον έλεγχο (Mihret and Khan, 2013).

Η διοίκηση καλύπτει δυο βασικούς τομείς σε σχέση με την εργασία που εκτελείται και τον τομέα παρουσίασης των αποτελεσμάτων, τον εσωτερικό και τον εξωτερικό. Ο εσωτερικός τομέας αφορά τους ιδιοκτήτες επιχειρήσεων, το βαθμό και τον τρόπο εκπλήρωσης των καθηκόντων περιγραφής της εργασίας. Ο εξωτερικός τομέας επικεντρώνεται στις αρχές, δηλαδή στο βαθμό και στον τρόπο συμμόρφωσης στη νομοθεσία και στις συνέπειες που προκαλεί η οικονομική μονάδα στο περιβάλλον και στην κοινότητα (Popescu and Omran, 2011).

Η διατήρηση ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου συνιστά την εγγύηση της συνέχειας της αποδοτικότητας του οργανισμού, παρέχοντας αυστηρότητα στη διαδικασία με την οποία αναπτύχθηκε. Ειδικότερα, η διαδικασία αφορά τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να επιτευχθούν οι δραστηριότητες, σύμφωνα με τις οδηγίες, που διατηρούνται τυπικά επικυρωμένες, τον επαναπροσδιορισμό των στόχων, την κατάλληλη κατανομή πόρων, την ύπαρξη επαρκών πληροφοριών, καθώς και την εγκατάσταση και την ανάπτυξη των οργανωτικών συστημάτων. Συμπερασματικά, η εφαρμογή και η διατήρηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου αποτελεί στοιχείο απόφασης των ιδιοκτητών της οντότητας (Popescu and Omran, 2011).

4.3 Η σύνδεση μεταξύ Διαχείρισης Κινδύνου και Χρηματοοικονομικού Ελέγχου

Κατά την ανάλυση της διαδικασίας ελέγχου, η αξιολόγηση κινδύνου λαμβάνει πολύ σημαντική θέση. Συγκεκριμένα, η αξιολόγηση κινδύνου πρέπει να αποτελεί το κύριο μέλημα του ελεγκτή. Εν συντομία, ο έλεγχος κινδύνου θα μπορούσε να οριστεί ως ο κίνδυνος που ο ελεγκτής αναλαμβάνει να τονίσει την ανεπάρκεια της ελεγκτικής γνώμης, που έχει διατυπωθεί στις ελεγμένες οικονομικές καταστάσεις. Αντίστοιχα, στα Πρότυπα Ελέγχου αποτυπώνεται ως τον κίνδυνο τον οποίο ο ελεγκτής αποδίδει σε ανεπαρκή ελεγκτική γνώμη, όταν οι οικονομικές καταστάσεις περιέχουν πληροφορίες που έχουν σημαντικές ανακρίβειες (ISA 315,2009). Για το λόγο αυτό, οι ελεγκτές παρακολουθούν τους κινδύνους που ενδέχεται να προκύψουν και που θα μπορούσαν να τους οδηγήσουν σε απόψεις που δεν αντικατοπτρίζουν την πραγματικότητα, ξεκινώντας από τη στιγμή που αποδέχονται τη δέσμευση, αλλά και κατά τη διάρκεια ολόκληρης της αποστολής. Μετά τον εντοπισμό των κινδύνων, οι ελεγκτές καθορίζουν τις διαδικασίες τους ανάλογα με τους τομείς κινδύνου, λαμβάνοντας υπόψη τη σημασία εγκατάστασης κινδύνου ελέγχου. Τα πρότυπα ελέγχου περιέχουν πολύ λίγες ενδείξεις σχετικά με τον τεχνικό τρόπο προσδιορισμού αυτού του κινδύνου. Με αυτόν τον τρόπο, η επαγγελματική κρίση του ελεγκτή χρησιμοποιείται σχεδόν αποκλειστικά (Bunget, Dumitrescu and Madalina, 2010).

Ο κύριος στόχος του ελεγκτή έγκειται στην προβολή και εφαρμογή ορισμένων διαδικασιών ελέγχου, ώστε να επιτρέπεται η μείωση του κινδύνου σε αποδεκτό επίπεδο. Αξίζει να σημειωθεί, ότι ο κίνδυνος ελέγχου πρέπει να αξιολογηθεί με λεπτομέρεια διότι ένας επιφανειακός έλεγχος μπορεί να επιφέρει αρνητικές επιπτώσεις στη διαδικασία ελέγχου. Το ζήτημα για τον ελεγκτή είναι ότι αν δεν γνωρίζει τους κινδύνους που αναλαμβάνει και δεν λάβει υπόψη του αυτήν την πιθανότητα, τότε υπάρχει περίπτωση να υποστεί επαγγελματικές κυρώσεις για σημαντικές ζημιές, ως συνέπεια αμέλειας εκπλήρωσης των καθηκόντων του. Όλα τα παραπάνω δικαιολογούν, ότι ο ελεγκτής αφιερώνει ένα σημαντικό μέρος του χρόνου της εργασίας του στον εντοπισμό των κινδύνων, που περιλαμβάνει και τον σκοπό της αποστολής του στην οικονομική μονάδα (Bunget, Dumitrescu and Madalina, 2010).

Ο γενικός κίνδυνος ελέγχου διακρίνεται στον εγγενή κίνδυνο, στον κίνδυνο ελέγχου και στον κίνδυνο αντίχρεωσης. Ο εγγενής κίνδυνος αντιπροσωπεύει την ευαισθησία του ισοζυγίου κλεισίματος ενός λογαριασμού συναλλαγών που περιέχει ανακριβείς πληροφορίες, οι οποίες καθίστανται σημαντικές για την συγκεκριμένη κατηγορία, είτε λανθασμένων πληροφοριών, οι οποίες προήλθαν από το άθροισμα άλλων

υπολοίπων ή συναλλαγών κλεισίματος, υποθέτοντας ότι δεν υπήρχε εσωτερικός έλεγχος (AICPA, 2006).

Ο κίνδυνος ελέγχου αποτυπώνει τον κίνδυνο λανθασμένης δήλωσης, που μπορεί να συμβεί σε μια κατηγορία συναλλαγών και δεν υπάρχει η δυνατότητα να παρεμποδιστεί ή να διορθωθεί εγκαίρως από τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου και λογιστικής. Οι εξωτερικοί ελεγκτές βασίζονται στο έργο τους σε αυτό των εσωτερικών ελεγκτών, χρησιμοποιώντας το μοντέλο κινδύνου ελέγχου. Όταν η δραστηριότητα των εσωτερικών ελεγκτών είναι αποτελεσματική, οι εξωτερικοί ελεγκτές μειώνουν σημαντικά τον κίνδυνο ελέγχου, την ποσότητα ουσιαστικών δοκιμών και έμμεσα τη βελτίωση της ποιότητας της δεδομένης γνώσης (Bunget, Dumitrescu and Madalina, 2010).

Τέλος, ο ουσιαστικός κίνδυνος ή ανίχνευσης αντιπροσωπεύει τον κίνδυνο ότι μια διαδικασία που διενεργείται από τον ελεγκτή ενδέχεται να μην ανιχνεύει τις ανακριβείς πληροφορίες στο ισοζύγιο κλεισίματος ενός λογαριασμού ή μιας κατηγορίας συναλλαγών, που μπορεί να είναι μεμονωμένα σημαντικές ή να αθροίζονται με άλλες ανακριβείς πληροφορίες από άλλα υπόλοιπα κλεισίματος ή άλλες κατηγορίες λογαριασμών. Το επίπεδο ουσιαστικού κινδύνου συνδέεται στενά με τις ουσιαστικές διαδικασίες ελέγχου που εκτελούνται (AICPA, 2006).

Μπορεί να διαπιστωθεί, ότι για τον χρηματοοικονομικό ελεγκτή, η έννοια του κινδύνου σημαίνει ότι οι κίνδυνοι λαμβάνονται υπόψη μέσω του τύπου και του στόχου των καθηκόντων που έχει αναλάβει. Ωστόσο, ο εντοπισμός και η μέτρηση των κινδύνων ελέγχου συνυπάρχουν σε στενή σχέση με την υπάρχουσα διαχείριση κινδύνου εντός μιας οντότητας. Έτσι, εάν η ελεγχόμενη οντότητα έχει εφαρμόσει αποτελεσματική διαχείριση του κινδύνου, αυτό αντιπροσωπεύει ένα σημαντικό σημείο εκκίνησης για τον ελεγκτή στην αξιολόγηση των κινδύνων, που συνδέονται με την εργασία του, συνεπώς ο γενικός κίνδυνος ελέγχου θα είναι χαμηλότερος και το επίπεδο διασφάλισης που παρέχεται από τον ελεγκτή υψηλότερο (Ivan, 2016). Επιπλέον, μια αποτελεσματική διαχείριση κινδύνου καθορίζει το επίπεδο εμπιστοσύνης στη δραστηριότητα του τμήματος εσωτερικού ελέγχου, κατευθύνοντας τον οικονομικό ελεγκτή στη μείωση των δοκιμών, των διαδικασιών, των αποδεικτικών στοιχείων που πρέπει να συλλεχθούν και του χρόνου ενασχόλησης. Έτσι, θα επικεντρωθεί σε πιο κρίσιμα στοιχεία, που πρέπει να δοκιμαστούν και να

διενεργήσει υψηλότερη αναφορά κόστους και οφέλους τόσο για την ελεγχόμενη εταιρία, όσο και για τον ελεγκτή (Bunget, Dumitrescu and Madalina, 2010).

4.4 Εσωτερικός έλεγχος έναντι δικλείδα ασφαλείας

Η δικλείδα ασφαλείας αποτελείται από ένα σύνολο μορφών ελέγχου που ασκούνται σε επίπεδο οντότητας, συμπεριλαμβανομένου και του εσωτερικού ελέγχου. Τα πρότυπα που ισχύουν, αποτυπώνουν τον εσωτερικό έλεγχο, ως οποιαδήποτε ενέργεια λαμβάνεται από την διοίκηση ή από άλλα μέρη, προκειμένου να βελτιωθεί η διαχείριση κινδύνων και να αυξηθεί η πιθανότητα επίτευξης των στόχων. Διαπιστώνεται επομένως, ότι ο εσωτερικός έλεγχος χρησιμεύει ως μέτρο ελέγχου και συγχρόνως, διαμορφώνει τον τομέα που οργανώνει την οντότητα, διαχειρίζεται τους πόρους, τις δραστηριότητες και τους κινδύνους, αποτελεσματικά και αποδοτικά (Popescu and Omran, 2011). Η δραστηριότητα εσωτερικού ελέγχου θεωρείται ανεξάρτητη και αντικειμενική, η οποία παρέχει διαβεβαίωση σχετικά με το βαθμό ελέγχου των λειτουργιών, βελτίωση αυτών και προσθήκης επιπλέον αξίας, συμβάλλοντας στην επίτευξη των στόχων μέσω συστηματικής και μεθοδικής αξιολόγησης των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνου, ελέγχου και διακυβέρνησης (IIA, 2020).

Όσον αφορά τη σχέση εσωτερικού ελέγχου με την δικλείδα ασφαλείας, το δεύτερο συνιστά μέθοδο στοχασμού των ζητημάτων που επιδρούν σημαντικά στα αποτελέσματα της διοίκησης που εφαρμόζεται. Αντίθετα, ασφαλέστερος παράγοντας μεταξύ των δυο καθορίζεται ο εσωτερικός έλεγχος, ο οποίος κρίνεται υψίστης σημασίας, αφού ο ρόλος του είναι να εκτιμήσει την επάρκεια και να διατυπώσει συστάσεις βελτίωσης (Petrascu and Attila, 2013). Επίσης, για την εκτίμηση των κινδύνων ουσιώδης ανακρίβειας στις οικονομικές καταστάσεις, για την εξέταση των ισχυρισμών της διοίκησης για κατηγορίες συναλλαγών, υπολοίπων λογαριασμών και γνωστοποιήσεων, ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να κατανοήσει σε μεγαλύτερο βαθμό την οντότητα. Δηλαδή, ο εσωτερικός ελεγκτής οφείλει να έχει γνώσεις σε όλη την έκταση της οικονομικής μονάδας, δηλαδή στους ρυθμιστικούς και εξωτερικούς παράγοντες, στη φύση της δραστηριότητας, τη δομή μετοχών, τη διακυβέρνηση, τις επενδύσεις, τον τρόπο χρηματοδότησης, τους στόχους, τις στρατηγικές, τον επιχειρηματικό κίνδυνο που προκύπτει από δυσμενείς περιστάσεις, την εκτίμησης της απόδοσης και την επανεξέταση του εσωτερικού ελέγχου (ISA 315, 2009).

Στην πραγματικότητα, ο εσωτερικός έλεγχος και η δικλείδα ασφαλείας αλληλοεπηρεάζονται, επιδρώντας στη συνέχεια, στην οικονομική θέση και στην απόδοση της εταιρίας. Δηλαδή εκτός από τους ιδιοκτήτες, μετόχους, συνεργάτες, διαχειριστές, άμεσα ενδιαφερόμενοι είναι και οι δυνητικοί επενδυτές, πιστωτές, πελάτες και προμηθευτές. Ο λειτουργικός εσωτερικός έλεγχος συνιστά την εγγύηση ότι οι ισχυρισμοί της διαχείρισης, που εντοπίζονται στις πληροφορίες χρηματοοικονομικής αναφοράς είναι σωστοί και δεν υπάρχει απόκλιση από τους κανόνες (Popescu and Omran, 2011).

Το επίπεδο εμπιστοσύνης στην αποτελεσματικότητα της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου σχετίζεται άμεσα με τη συμμόρφωση στο σχετικό κώδικα δεοντολογίας, με την αμερόληπτη και απροκατάληπτη συμπεριφορά για την αποφυγή συγκρουόμενων συμφερόντων, την κατοχή γνώσεων και δεξιοτήτων, την επαγγελματική συνείδηση και τη συνεχή επαγγελματική κατάρτιση (Petrascu and Attila, 2013).

Ο εσωτερικός έλεγχος καθοδηγείται από συγκεκριμένους κανόνες που ισχύουν για τις οντότητες και για τους επαγγελματίες. Η εφαρμογή των λειτουργιών εσωτερικού ελέγχου εξακολουθεί να είναι ένα μέτρο, του οποίου η ευκαιρία και η αναγκαιότητα εκτιμάται και αποφασίζεται από τα διοικητικά όργανα και τους κανόνες που ισχύουν. Όταν όμως η οργανωτική μορφή περιλαμβάνει και τη συμμετοχή του κράτους, τότε υπάρχει ρητή υποχρέωση από το νόμο να οργανώνει και να διασφαλίζει την άσκηση εσωτερικού ελέγχου. Ειδικότερα, αποτελεί την οριοθέτηση μεταξύ ιδιωτικού και δημόσιου τομέα, δηλαδή μεταξύ των δημόσιων και ιδιωτικών οντοτήτων (ΠΑ, 2012). Αναλυτικότερα, στον ιδιωτικό τομέα, οι δραστηριότητες εσωτερικού ελέγχου καλύπτουν όλο το φάσμα της οικονομικής οντότητας, μεμονωμένα ή συλλογικά. Στο δημόσιο τομέα, ο εσωτερικός έλεγχος εστιάζεται σε αυτό που έχει επιρροή στη σωστή διαχείριση δημόσιων εσόδων και δαπανών (ΠΑ, 2012). Ο Κώδικας Δεοντολογίας του εσωτερικού ελεγκτή δημόσιων οντοτήτων περιλαμβάνει, επιπλέον την αρχή της ακεραιότητας, της εμπιστοσύνης και της αξιοπιστίας για την υποστήριξη της συλλογικότητας, που δίνεται στον εσωτερικό ελεγκτή.

Εν κατακλείδι, ο εσωτερικός έλεγχος είναι μια ανεξάρτητη και αντικειμενική δραστηριότητα διασφάλισης και παροχής συμβουλών σχετικά με το βαθμό ελέγχου των εργασιών. Επίσης, αποσκοπεί στην αξιολόγηση των αποδεικτικών στοιχείων για

την παροχή ανεξάρτητης γνώμης και συμπερασμάτων (The Institute of Internal Auditors, 2016).

Κεφάλαιο 5: ΤΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ Z-SCORE ΚΑΙ Η ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ

Βασικό ερώτημα που απασχολεί τους επενδυτές είναι πότε μια εταιρεία βρίσκεται σε κίνδυνο κατάρρευσης. Σε αυτό το ερώτημα προσπάθησε να απαντήσει ο καθηγητής Edward I. Altman εισάγοντας το μοντέλο Z-Score το 1967. Μάλιστα, το 2012 το υπόδειγμα Z-Score κυκλοφόρησε σε νέα έκδοση με δυνατότητα χρησιμοποίησης του σε ιδιωτικές και δημόσιες εταιρίες, εισηγμένων και μη εισηγμένων, κατασκευαστικών και μη κατασκευαστικών.

Αναλυτικότερα, ο καθηγητής Altman κατηγοριοποίησε σε πέντε σημαντικές κατηγορίες το σύνολο των 22 δεικτών, με σκοπό να καλύψει επαρκώς το μεγαλύτερο μέρος πληροφοριών της οικονομικής μονάδας για την εξαγωγή ενός αξιοσημείωτου συμπεράσματος.

Οι δείκτες ήταν οι εξής:

- Δραστηριότητα (Activity)
- Ρευστότητα (Liquidity)
- Αποδοτικότητα (Profitability)
- Μόχλευση (Leverage)
- Φερεγγυότητα (Solvency)

Το υπόδειγμα Altman Z-Score είναι ένα γραμμικό μοντέλο οικονομετρικής ανάλυσης με εξαρτημένη τη μεταβλητή Z, όπου Z η τιμή που καθιστά το εύρος στο οποίο θα ήταν καλό να κινείται μια οικονομική μονάδα, ώστε να αποφύγει μια ενδεχόμενη πτώχευση. Οι τιμές της μεταβλητής Z έχουν κατηγοριοποιηθεί σε τρεις ζώνες. Η πρώτη ζώνη, αποτελεί τη ζώνη χρεοκοπίας, όπου οι τιμές είναι μικρότερες του 1.10, η μεσαία ζώνη κυμαίνεται από 1.20 έως 2.60, ενώ οι τιμές της ζώνη ασφαλείας είναι μεγαλύτερες του 2.61 .

Βάση των παραπάνω δεικτών, η τελική μορφή του υποδείγματος Z-Score διαμορφώνεται ως εξής:

$$Z = 1.2 * X1 + 1.4 * X2 + 3.3 * X3 + 0.6 * X4 + 0.999 * X5$$

Όπου:

$X1 =$ Κεφάλαιο Κίνησης/ Σύνολο Ενεργητικού

Ο δείκτης Κεφάλαιο Κίνησης/ Σύνολο Ενεργητικού είναι το σύνολο των καθαρών ρευστών στοιχείων του ενεργητικού σε σχέση με τη συνολική κεφαλαιοποίηση, αποτελεί δηλαδή ένα μέτρο ρευστότητας. Αυτή η μεταβλητή εκφράζει με τι ταχύτητα κάθε οικονομική μονάδα θα μπορεί να ρευστοποιήσει σε περίπτωση κρίσης. Όσο μεγαλύτερος είναι ο λόγος τόσο πιο ευνοϊκή είναι η θέση της εταιρίας.

$X2 =$ Παρακρατηθέντα Κέρδη/ Σύνολο Ενεργητικού

Ο λόγος Παρακρατηθέντα Κέρδη/ Σύνολο Ενεργητικού υπολογίζει τη συνολική κερδοφορία των οικονομικών μονάδων. Αν η μεταβλητή $X2$ τείνει στην μονάδα σημαίνει ανάπτυξη μέσω κερδών, διαφορετικά αν τείνει στο μηδέν σημαίνει ότι δεν χρηματοδοτείται από την επανεπένδυση των κερδών και η ανάπτυξη καθίσταται δυσχερής.

$X3 =$ Κέρδη προ φόρων και τόκων/ Σύνολο Ενεργητικού

Ο δείκτης $X3$ δείχνει την πραγματική παραγωγικότητα του ενεργητικού μιας εταιρίας, ανεξαρτήτως από τους παράγοντες φόρων, τόκων και μόχλευσης. Με άλλα λόγια, εκφράζει την κερδοφορία των εταιριών. Όσο μεγαλύτερος είναι ο δείκτης τόσο αποδοτικότερη είναι η χρήση κεφαλαίων.

$X4 =$ Αγοραία αξία των Ιδίων Κεφαλαίων/ Σύνολο Υποχρεώσεων

Το $X4$ δείχνει την επίδραση της αγοράς στην οικονομική θέση της εταιρείας. Επίσης, παρουσιάζει το ποσό κατά το οποίο το ενεργητικό της εταιρείας μπορεί να μειωθεί σε αξία, πριν οι υποχρεώσεις το ξεπεράσουν.

$X5 =$ Πωλήσεις/ Σύνολο Ενεργητικού

Ο δείκτης $X5$ αποτυπώνει τη δυνατότητα των στοιχείων του ενεργητικού να μετατρέπονται σε πωλήσεις και συνεπώς σε κέρδη. Όσο μεγαλύτερος ο δείκτης, τόσο περισσότερα είναι τα στοιχεία του ενεργητικού που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για να πραγματοποιήσει πωλήσεις.

Το παρόν κεφάλαιο έχει σκοπό τη διεύρυνση του δείκτη πρόβλεψης χρεοκοπίας, Z-score, με στόχο την εξαγωγή ορισμένων συμπερασμάτων σχετικά με τις εισηγμένες και τις μη εισηγμένες στο ελληνικό χρηματιστήριο εταιρίες. Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να αποδείξει ότι οι εισηγμένες εταιρίες, που υποχρεούνται να ασκούν εσωτερικό έλεγχο έχουν καλύτερες τιμές Z-Score, σε αντίθεση με τις μη εισηγμένες που δεν είναι απαραίτητο να ασκούν εσωτερικό έλεγχο και συνεπώς είναι πιο πιθανό να αντιμετωπίζουν μεγαλύτερο κίνδυνο φερεγγυότητας. Για τον υπολογισμό του εν λόγω δείκτη και βάση του θεωρητικού υπόβαθρου, που εξετάστηκε περιληπτικά παραπάνω, είναι απαραίτητη η συγκέντρωση ορισμένων στοιχείων από τους ισολογισμούς της εκάστοτε εταιρίας. Τα στοιχεία που αντλήθηκαν από τις λογιστικές καταστάσεις είναι: 1) το κυκλοφορούν ενεργητικό και οι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις (κεφάλαιο κίνησης), 2) το σύνολο του ενεργητικού, 3) τα παρακρατηθέντα κέρδη, 4) τα κέρδη προ φόρων και τόκων, 5) το σύνολο των υποχρεώσεων, 6) οι πωλήσεις (κύκλος εργασιών), και 7) η κεφαλαιοποίηση των εταιριών στο χρηματιστήριο.

Το δείγμα που χρησιμοποιήθηκε για την εφαρμογή του υποδείγματος είναι 25 εισηγμένες στο ελληνικό χρηματιστήριο εταιρίες και 25 μη εισηγμένες εταιρίες. Τα στοιχεία αντλήθηκαν από τους ισολογισμούς των ετών μεταξύ 2015 έως 2019. Αξίζει να τονιστεί, ότι στη μελέτη δεν συμπεριλήφθηκαν οι Τράπεζες, οι Εταιρίες Συμμετοχών, οι Ασφαλιστικές Εταιρίες και οι Εταιρίες Επενδύσεων Χαρτοφυλακίου, διότι η ομοιομορφία των λογιστικών τους καταστάσεων εμποδίζει την εκτενή τους ανάλυση.

Επιπροσθέτως, είναι σημαντικό να σημειωθεί πως στην οικεία μελέτη υπολογίστηκε ο δείκτης Z-Score και για τα πέντε έτη (2015, 2016, 2017, 2018, 2019), έτσι ώστε να μπορούν να πραγματοποιηθούν διαχρονικές αναλύσεις των αποτελεσμάτων και για να είναι ελάχιστες οι πιθανότητες εξαγωγής λανθασμένων συμπερασμάτων, που πιθανό να προκύψουν από την ύπαρξη ακραίων τιμών στα μεγέθη που αναλύονται και μπορεί να οφείλονται σε κάποιον μη προβλέψιμο παράγοντα, για παράδειγμα ένα υψηλό επίπεδο κεφαλαιοποίησης που μπορεί να προκαλείται από συγκυριακές καταστάσεις.

Επιπλέον, αξίζει να σημειωθεί ότι οι εταιρίες εξετάστηκαν για πέντε συνεχόμενα έτη ώστε να αναδειχθεί η πραγματική 'εικόνα' τους σε σύγκριση με τη λογιστική τους

κατάσταση. Με άλλα λόγια, σκοπός είναι να εξεταστεί αν η πορεία των οικονομικών μονάδων που μελετήθηκαν βρίσκονται σε συμφωνία με τα αποτελέσματα του δείκτη Z-Score. Επομένως, μέσω αυτής της ανάλυσης θα διαπιστωθεί αν υπάρχει αξιοπιστία του δείκτη Z-Score για τις μετοχές στο Ελληνικό Χρηματιστήριο. Τέλος, ο λόγος που δεν εξετάστηκε ο δείκτης και κατά το έτος 2020 είναι γιατί κατά την περίοδο συγγραφής της εν λόγω εργασίας δεν είχαν δημοσιευθεί όλοι οι ισολογισμοί του 2020.

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του δείκτη Z-Score για 25 εισηγμένες στο Ελληνικό Χρηματιστήριο εταιρείες κατά το χρονικό διάστημα 2015 έως 2019.

ΔΕΙΚΤΗΣ Z-SCORE ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΙΣΗΓΜΕΝΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ						
ΕΤΑΙΡΕΙΑ	2015	2016	2017	2018	2019	ΜΕΣΟΣ
ΑΒΑΞ Α.Ε.	2.662	2.349	2.586	2.774	2.450	2.564
ΑΛΟΥΜΥΛ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΑΛΟΥΜΙΝΙΟΥ Α.Ε.	3.134	3.159	3.367	3.496	3.172	3.265
Α.Σ. ΕΜΠΟΡΙΚΗ - ΒΙΟΜ. ΕΤΑΙΡΙΑ Η/Υ&ΠΑΙΧΝΙΔΙΩΝ Α.Ε.	1.485	1.611	1.909	2.003	1.774	1.756
ΒΙΟΚΑΡΠΕΤ Α.Ε.	1.385	1.266	1.396	1.491	1.431	1.393
ΒΟΓΙΑΤΖΟΓΛΟΥ SYSTEMS Α.Ε.	1.855	1.889	2.321	1.821	2.330	2.043
ΒΥΤΕ COMPUTER Α.Β.Ε.Ε.	1.835	1.649	1.965	1.809	2.328	1.917
ΓΕΝ. ΕΜΠΟΡΙΟΥ &ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ	1.988	1.923	1.973	1.969	1.965	1.963
ΔΑΙΟΣ ΠΛΑΣΤΙΚΑ Α.Β.Ε.Ε.	2.243	2.405	2.321	2.448	2.439	2.371
ΔΟΜΙΚΗ ΚΡΗΤΗΣ	2.091	2.235	2.248	2.207	2.186	2.193

Α.Ε.						
ΠΑΠΑΠΑΝΑΓΙΩΤΟΥ Α.Β.Ε.Ε.Α.- ΔΡΟΜΕΑΣ	2.532	2.567	2.402	2.548	2.508	2.511
ΕΒΡΟΦΑΡΜΑ Α.Β.Ε.Ε.- ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ	61.51	29.03	30.84	61.07	79.78	52.44
ΕΛΒΕ ΑΝΩΝΥΜΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ	1.811	1.291	1.312	1.338	1.457	1.441
ΕΛΓΕΚΑ Α.Ε.	1.732	1.522	1.554	1.646	1.663	1.623
ΑΡΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΚΑΡΑΜΟΛΕΓΚΟΣ Α.Ε.	2.782	2.509	2.684	2.537	2.512	2.604
ΚΡΙ-ΚΡΙ Α.Ε.	1.301	1.372	1.490	1.729	1.792	1.536
JUMBO ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ	1.184	1.131	1.165	1.005	1.058	1.108
ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΠΡΟΓΝΩΣΤΙΚΩΝ ΑΓΩΝΩΝ ΠΟΛΟΣΦΑΙΡΟΥ Α.Ε.	2.027	2.782	2.489	2.647	2.443	2.477
ΠΛΑΙΣΙΟ COMPUTERS Α.Ε.Β.Ε.	2.980	2.876	2.839	2.935	2.501	2.826
ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΚΡΗΤΗΣ Α.Β.Ε.Ε.	1.467	1.506	1.573	1.514	1.555	1.523
PROFILE Α.Ε.Β.Ε. ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ	1.346	1.359	1.375	1.610	1.673	1.472
ΓΡ.ΣΑΡΑΝΤΗΣ	2.397	2.227	2.205	2.256	2.060	2.229

A.B.E.E.						
SATO ANΩNYMH ETAIPIA EΙΔΩΝ ΓΡΑΦΕΙΟΥ ΚΑΙ ΣΠΙΤΙΟΥ	-3.545	-2.527	-3.669	-2.715	-5.181	-3.527
ΦΙΕΡΑΤΕΞ ΑΦΟΙ ΑΝΕΖΟΥΛΑΚΗ Α.Ε.	1.247	1.397	1.395	1.405	1.541	1.397
FORTHNET Α.Ε.	-0.158	-0.233	-0.627	0.482	-2.993	-0.898
FRIGOGLASS Α.Β.Ε.Ε.	0.487	0.923	2.388	2.004	1.941	1.548

Οι παραπάνω εταιρείες προέρχονται από διαφορετικούς τομείς ενασχόλησης. Το στοιχείο αυτό τις κάνει να διαφέρουν μεταξύ τους, διότι δραστηριοποιούνται σε αγορές που είναι πολύ διαφορετικές μεταξύ τους. Οι τιμές του δείκτη στις εισηγμένες εταιρείες κινούνται κατά μέσο όρο στην μεσαία ζώνη, δηλαδή οι τιμές τους κυμαίνονται μεταξύ 1.20 και 2.60, ενώ υπάρχουν και οι περιπτώσεις όπου ορισμένες εταιρείες, όπως είναι η JUMBO ANΩNYMH EMΠOPIKH ETAIPIA που βρίσκεται στη ζώνη χρεοκοπίας, δηλαδή ο μέσος του δείκτη Z-Score είναι κάτω από 1.10 . Όπως γίνεται κατανοητό, υπάρχει η πιθανότητα να υπάρχουν εταιρείες που είναι εισηγμένες στο Χρηματιστήριο, αλλά να αντιμετωπίζουν προβλήματα χρεοκοπίας. Ωστόσο, οι περιπτώσεις αυτές αποτελούν εξαιρέσεις.

Αξίζει να τονιστεί και η περίπτωση της ΕΒΡΟΦΑΡΜΑ Α.Β.Ε.Ε., η οποία κινείται σε αρκετά μεγάλα επίπεδα Z-Score. Αυτό μπορεί να οφείλεται στη χαμηλή εμπορευσιμότητα των μετοχών, δηλαδή σε στρεβλώσεις που είναι πιθανό να δημιουργούνται στην κεφαλαιακή αγορά, με αποτέλεσμα να μην αποτυπώνεται απόλυτα η χρηματιστηριακή της αξία.

Σε γενικές γραμμές, οι τιμές του δείκτη κινούνται σε μέτρια επίπεδα για την πλειοψηφία των εταιρειών, με ορισμένες εξαιρέσεις όπου οι οικονομικές μονάδες καθίσταται στη ζώνη ασφαλείας, όπως είναι ΑΒΑΞ Α.Ε., ΑΛΟΥΜΥΛ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΑΛΟΥΜΙΝΙΟΥ Α.Ε., ΠΛΑΙΣΙΟ COMPOUTERS Α.Ε.Β.Ε. κλπ.

Στην εξαγωγή συμπερασμάτων θα πρέπει να ληφθεί υπόψη και το φαινόμενο της οικονομικής κρίσης, που έχει επηρεάσει την αγοραία ζήτηση και προσφορά, επομένως είναι αρκετά δύσκολο η προσπάθεια εντοπισμού απολύτως ασφαλών εταιρειών, όπως μπορεί να συνέβαινε σε παλαιότερες εποχές.

Τέλος, όπως έχει προαναφερθεί, στον πίνακα υπάρχουν και εταιρείες με απογοητευτικά αποτελέσματα, όπως είναι η SATO ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΙΑ ΕΙΔΩΝ ΓΡΑΦΕΙΟΥ ΚΑΙ ΣΠΙΤΙΟΥ και η FORTHNET Α.Ε., ενώ δε λείπουν και οι εταιρείες που εμφανίζουν δείκτες που διαφέρουν αρκετά από χρόνο σε χρόνο, όπως είναι η FRIGOGLASS Α.Β.Ε.Ε.

Αντίστοιχα, στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του δείκτη Z-Score για τις 25 μη εισηγμένες εταιρείες κατά το ίδιο χρονικό διάστημα.

ΔΕΙΚΤΗΣ Z-SCORE ΓΙΑ ΤΙΣ ΜΗ ΕΙΣΗΓΜΕΝΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ						
ΕΤΑΙΡΕΙΑ	2015	2016	2017	2018	2019	ΜΕΣΟΣ
ΑΘΗΝΑΪΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΑ Α.Ε.	2.082	2.445	2.649	2.714	2.977	2.573
ΑΝΑΜΕΤ Α.Ε.	0.713	0.244	0.268	0.366	0.334	0.385
ΑΤΤΙΚΟ ΜΕΤΡΟ Α.Ε.	1.241	1.324	1.255	1.165	1.380	1.273
ΔΕΣΦΑ Α.Ε.	0.983	1.140	1.256	0.863	0.934	1.035
ΔΗΜΗΤΡΙΑΚΗ Α.Ε.	3.533	4.370	4.037	3.889	3.934	3.95
ΔΙΑΜΑΝΤΗΣ ΜΑΣΟΥΤΗΣ Α.Ε.	0.545	0.582	0.487	0.327	0.285	0.445
ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΚΑΥΣΙΜΑ ΟΡΥΚΤΕΛΑΙΑ ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ Α.Β.Ε.Ε.	0.902	0.831	0.464	0.373	0.399	0.593
ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΚΑΛΩΔΙΑ Α.Ε.	0.856	0.978	0.982	1.042	0.803	0.932

ΕΡΤ Α.Ε.	0.485	0.781	0.734	0.552	0.193	0.549
ΕΤΕΚΑ Α.Ε.	0.243	0.287	0.101	0.206	0.199	0.207
Θ.ΝΙΤΣΙΑΚΟΣ Α.Ε.Β.Ε.Ε.	2.734	2.980	3.036	2.974	3.282	3.001
ΚΟΛΙΟΣ Α.Ε.	1.103	0.562	0.978	0.946	0.897	0.897
ΜΕΤΡΟ Α.Ε.Β.Ε.	0.172	0.193	0.198	0.175	0.193	0.186
ΜΟΥΧΑΛΗΣ Α.Ε.Ε.	0.435	0.440	0.422	0.617	0.701	0.523
ΠΙΝΔΟΣ Α.Ε.	1.895	2.021	1.657	1.432	1.753	1.751
ΣΙΑΕΝΟΡ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΧΑΛΥΒΑ Α.Ε.	1.235	1.411	1.489	1.452	1.428	1.463
ΣΥΜΕΤΑΛ Α.Ε.	0.802	1.030	0.816	0.893	1.024	0.913
ΦΑΓΕ Α.Ε.	2.029	3.641	2.690	1.785	1.902	2.409
ΧΑΛΚΙΑΔΑΚΗΣ Α.Ε.Ξ.Τ.Ε.Ε.	0.250	0.729	0.653	0.587	0.228	0.489
ΑVIN Α.Ε.	0.752	0.935	0.659	0.803	0.532	0.736
ELPEDISON Α.Ε.	0.963	1.106	1.044	1.006	1.055	1.046
FULGOR Α.Ε.	0.346	0.426	0.755	0.363	0.424	0.462
KOSMOCAR Α.Ε.	2.053	1.326	1.456	1.228	1.204	1.453
NESTLE ΕΛΛΑΣ Α.Ε.	1.389	2.288	2.376	3.149	3.163	2.473
PRAKTIKER HELLAS ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ Α.Ε.	4.085	3.733	1.719	1.673	1.832	2.608

Όπως και με τις εισηγμένες, έτσι και με τις μη εισηγμένες, οι εταιρείες προέρχονται από διαφορετικούς κλάδους παραγωγής. Το χαρακτηριστικό στις μη εισηγμένες είναι ότι οι περισσότερες βρίσκονται στη ζώνη χρεοκοπίας. Οι περισσότεροι δείκτες είναι απογοητευτικοί, όπως συμβαίνει στην ΕΤΕΚΑ Α.Ε. και στη ΜΟΥΧΑΛΗΣ Α.Ε.Ε., καθώς οι τιμές του δείκτη Z-Score είναι κάτω από 1.10 . Ωστόσο, υπάρχουν και εξαιρέσεις, όπως συμβαίνει στις παρακάτω: ΑΘΗΝΑΪΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΑ Α.Ε., ΔΗΜΗΤΡΙΑΚΗ Α.Ε., Θ.ΝΙΤΣΙΑΚΟΣ Α.Ε.Β.Ε.Ε., οι οποίες βρίσκονται στη ζώνη ασφαλείας. Επιπλέον, υπάρχουν και εταιρείες που βρίσκονται στη μεσαία ζώνη, δηλαδή οι τιμές του δείκτη κυμαίνονται από 1.20 έως 2.60, όπως συμβαίνει στις ΑΤΤΙΚΟ ΜΕΤΡΟ Α.Ε. και ΠΙΝΔΟΣ Α.Ε.

Συμπερασματικά, βάση των παραπάνω αναλύσεων, προκύπτει ότι ο μέσος Z-Score για τις μη εισηγμένες εταιρείες για τα έτη 2015 έως 2019 είναι 1.248, ενώ για τις εισηγμένες κατά το ίδιο χρονικό διάστημα προσεγγίζει το 4.025. Συγκρίνοντας, το μέσο Z-Score για τις εισηγμένες και τις μη εισηγμένες εταιρείες καταλήγουμε ότι ο δείκτης δίνει καλύτερες τιμές για τις εισηγμένες. Το γεγονός αυτό ενισχύει την αναγκαιότητα ύπαρξης εσωτερικού ελέγχου στις οικονομικές μονάδες, προκειμένου να αποφευχθούν οικονομικές ζημιές.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΕΡΕΥΝΕΣ

Η παρούσα διπλωματική εργασία είχε σκοπό την ανάλυση του εσωτερικού ελέγχου και της διαχείρισης κινδύνου. Συγκεκριμένα, διαπιστώθηκε ότι ο εσωτερικός έλεγχος συμβάλλει δραστικά στη διαχείριση και αντιμετώπιση των κινδύνων σε κάθε είδους οικονομικό οργανισμό, αποτελώντας το ‘εργαλείο’ με το οποίο οι διοικήσεις εντοπίζουν, προβλέπουν και αντικρούουν τους κινδύνους, ενώ συγχρόνως αξιοποιούν τις ευκαιρίες. Παράλληλα, η διαχείριση κινδύνου αποτελεί το κύριο στόχο διοικητικού και ελεγκτικού προσωπικού.

Αναλυτικότερα, η οικονομική κρίση των τελευταίων χρόνων έχει επιφέρει τη δημιουργία τμήματος εσωτερικού ελέγχου. Κάθε σύγχρονη επιχείρηση προκειμένου να μπορέσει να ανταποκριθεί στις όλο και περισσότερες εξελίξεις του περιβάλλοντος, στις συνεχώς αυξανόμενες απαιτήσεις της αγοράς, στις διοικητικές αδυναμίες, στο διεθνή εκσυγχρονισμό και ανταγωνισμό, στην αποφυγή ατασθαλιών, αλλά να έχει και

πρόσβαση στην αντικειμενική πληροφόρηση, δημιουργείται όλο και περισσότερο η ανάγκη για την στελέχωση των επιχειρήσεων από ικανούς εσωτερικούς ελεγκτές. Αξίζει να σημειωθεί, ότι ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί μέσο εταιρικής διακυβέρνησης, ο οποίος προστατεύει τα συμφέροντα των εταιριών και προσθέτει αξία, εξασφαλίζοντας τη μακροχρόνια λειτουργία τους.

Η διαχείριση κινδύνου διασφαλίζει τη λειτουργία της επιχείρησης και την ανάπτυξη των κερδών της. Επίσης, σε συνεργασία με το διοικητικό συμβούλιο αξιολογούν σε τακτά χρονικά διαστήματα την επιχειρηματική δραστηριοποίηση των οργανισμών και τους παράγοντες κινδύνου. Σημαντικό ρόλο στη διαχείριση κινδύνου αποτελεί η ύπαρξη της εταιρικής διακυβέρνησης, η οποία συμβάλλει στην αποτελεσματικότερη διοίκηση των οικονομικών οργανισμών.

Εν κατακλείδι, η σχέση μεταξύ εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης κινδύνου είναι άμεση και ύψιστης σημασίας. Η ικανή διαχείριση κινδύνων αποτελεί τον κυρίαρχο στόχο του εσωτερικού ελέγχου, ενώ ο εσωτερικός έλεγχος βελτιώνει τη διαχείριση των κινδύνων, παρέχοντας σημαντικές πληροφορίες.

Τέλος, η σημαντικότητα του εσωτερικού ελέγχου αποδείχτηκε ύψιστης σημασίας και κατά την ανάλυση του δείκτη Z-Score στις 50 οικονομικές μονάδες που αναλύθηκαν παραπάνω. Συγκεκριμένα, επιβεβαιώθηκε ότι στις 25 εισηγμένες στο Ελληνικό Χρηματιστήριο εταιρείες, οι οποίες είναι υποχρεωμένες βάση του κανονιστικού πλαισίου να ασκούν εσωτερικό έλεγχο, έχουν εμφανώς καλύτερα αποτελέσματα του δείκτη σε σύγκριση με τις 25 μη εισηγμένες επιχειρήσεις, που δεν επιβάλλεται να ακούν εσωτερικό έλεγχο.

Ως πρόταση για μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να είναι συλλογή πρωτογενών δεδομένων, δηλαδή η ύπαρξη ερευνητικού σκέλους. Συγκεκριμένα, προτείνεται η συλλογή συνεντεύξεων από εσωτερικούς ελεγκτές, οι οποίοι εργάζονται σε επιχειρήσεις με διαφορετικές επιχειρηματικές δραστηριότητες. Σκοπός των συνεντεύξεων αυτών ή κάποιου είδους ερωτηματολογίου είναι η συσχέτιση της θεωρητικής προσέγγισης που εξετάστηκε στη συγκεκριμένη εργασία με την πρακτική υπόσταση του εσωτερικού ελέγχου και της διαχείρισης κινδύνου, έτσι ώστε η συμφωνία των δυο συμπερασμάτων από τη θεωρητική και πρακτική προσέγγιση να είναι ισχυρότερη.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

Α. ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Βασιλείου, Δ., Ηρειώτης, Ν., Μενεξιάδης, Μ. και Μπάλιος, Δ. (2017). Εσωτερικός έλεγχος για επιχειρήσεις και οργανισμούς. 1^η εκδ. Αθήνα: Rosili.

Νεγκάκης, Χ., και Ταχυνάκης, Π. (2017). Ελεγκτική-εσωτερικός έλεγχος: θεωρία και εφαρμογές. 1^η εκδ. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Αειφόρος Λογιστική.

Βελέντζας, Γ., Καρτάλης, Ν. και Μπρόνη, Γ. (2013). Ελεγκτική & εσωτερικός έλεγχος. 1^η εκδ. Θεσσαλονίκη: [χ.ό].

Παπαστάθης, Π. (2003). Ο σύγχρονος εσωτερικός έλεγχος (Internal Audit) στις επιχειρήσεις-οργανισμούς και η πρακτική εφαρμογή του. 1^η εκδ. Αθήνα: Ιδιωτική Έκδοση.

Παπαστάθης, Π. (2014). Ο σύγχρονος εσωτερικός έλεγχος (Internal Audit) και η πρακτική εφαρμογή του. 2^η εκδ. Αθήνα: Ιδιωτική Έκδοση.

Λουμιώτης, Β. (2013). Ελεγκτική: ελεγκτική και επαγγελματικές ικανότητες ελεγκτή, διαχείριση κινδύνων και εσωτερικός έλεγχος. 6^η εκδ. Αθήνα: Ινστιτούτο Εκπαιδύσεως ΣΟΕΛ.

Καζαντζή, Χ. (2006). Ελεγκτική-εσωτερικός έλεγχος: μια συστηματική προσέγγιση Εννοιών, Αρχών και Προτύπων. 1^η εκδ. Πειραιάς: Business Plus.

Κάντζος, Κ. και Χονδράκη, Α. (2006). Ελεγκτική: θεωρία και πρακτική. 1^η εκδ. Αθήνα: Σταμούλη.

Τσακλάγκανος, Α. (1994). Ελεγκτική: πανεπιστημιακές σημειώσεις. 1^η εκδ. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη.

Τσακλάγκανος, Α. (2003). Ελεγκτική. 2^η εκδ. Θεσσαλονίκη: Αδελφών Κυριακίδη Α.Ε.

Γρηγοράκος, Θ. (1989). Γενικές αρχές ελεγκτικής. 1^η εκδ. Αθήνα: Έκδοση Σώματος Ορκωτών Λογιστών.

Γρηγοράκος, Θ. (2006). Ελεγκτική: γενικές αρχές ελεγκτικής. 2^η εκδ. Αθήνα: Έκδοση

Σώματος Ορκωτών Λογιστών.

Κιόχος, Π. και Πανάγου, Β. (2015). Χρηματοοικονομική διοίκηση. 1^η εκδ. Αθήνα: Ελένη Κιόχου

Μαραβέγιας, Ν. (2012). Επιχειρηματικότητα και καινοτομία: από τη θεωρία στην πράξη. 1^η εκδ. Αθήνα: Θεμέλιο

Groppelli, A. και Nikbakht, E. (2012). Χρηματοοικονομική. 3^η εκδ. Αθήνα: Κλειδάριθμος

Καραμάνης, Κ. (2008). Σύγχρονη ελεγκτική. 1^η εκδ. Αθήνα: Μαυρογένης Α.Ε.

Αληφαντή, Γ. (2016). Ελεγκτική. 2^η εκδ. Αθήνα: Διπλογραφία

Γαγάνης, Χ. και Ζοπουνίδης, Κ. (2008). Αναγνώριση παραποιημένων λογιστικών καταστάσεων: μεθοδολογικό πλαίσιο και εφαρμογές. 1^η εκδ. Αθήνα: Κλειδάριθμος

Ψαράκη, Τ. (2011). Ελεγκτική: Εταιρική Διακυβέρνηση. 1^η εκδ. Αθήνα: Ινστιτούτο Εκπαιδευσεως ΣΟΕΛ.

Φιτσιλής, Π. (2019). Σύγχρονα Πληροφοριακά Συστήματα Επιχειρήσεων: ERP-CRM-BPR. 2η εκδ. Αθήνα: Πασχαλίδης.

Πολλάλης, Γ. (2009). Πληροφοριακά Συστήματα Διαχείρισης Επιχειρησιακών Πόρων: Στρατηγικές & Εφαρμογές: ERP. 1η εκδ. Αθήνα: Utopia

B. ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΑΡΘΟΓΡΑΦΙΑ

Crouhy, M., Galai, D. and Mark, R. (2001). Risk management. New York: McGraw-Hill.

Meigs, W., Larsen, J. and Meigs, R. (1984). Auditing.

Bernstein, P. (1996). Against the Gods: The remarkable story of risk.

Kinney, R. (2003). Auditing risk assessment and risk management processes, research opportunities in internal auditing. ΠΑ

Peltier, T.R. (2004). Risk analysis and risk management, Information Systems Security, pp.44-56

Chapman, R.J. (2011). Simple tools and techniques for enterprise risk Management. John Wiley and Sons Inc.

Chapman, R. (2006). Simple tools and techniques for enterprise risk management. John Wiley and Sons Inc.

Sarens, G. and De Beelde, I. (2006). Internal auditor's perception about their role in risk management: a comparison between Belgian and US companies. *Managerial Auditing Journal*.21.1. pp. 63-80.

Allegrini, M. and D 'Onza, G. (2003). Internal Auditing and Risk Assessment in Large Italian Companies: an Empirical Survey. *International Journal of Auditing* , 7 (3), pp. 191-208.

Allegrini, M., Paape, L., Meville, R. and Sarens, G. (2006). The European literature review on internal auditing. *Managerial Auditing Journal* , 21 (8), pp. 845-853.

Aradau, C. and Munster, R. (2007). Governing terrorism through risk: Taking precautions, (un)knowing the future. *European Journal of International Relations* , 13 (1), pp. 89-115.

Beasley, M. S., Cluneb, R. and Hermanson, D. (2005). Enterprise riskmanagement: An empirical analysis of factors associated with the extent of implementation. *Journal of Accounting and Public Policy* , 24 (6), pp. 521-531.

Beasley, M., Cluneb, R. and Hermanson, D. R. (2005). Enterprise riskmanagement: An empirical analysis of factors associated with the extent of implementation. *Journal of Accounting and Public Policy* , 24 (6), pp. 521-531.

Bryer, R. (2006). Accounting and control of the labour process. *Critical Perspectives on Accounting* , 17 (5), pp. 551-598.

Bunget, O.-C., Dumitrescu, A. C. and Madalina, D. (2010). Risk management's importance and role in audit. *Economic Science* , 1, pp. 484-489.

Cooper, B., Leung, P. and Wong, G. (2006). The Asia Pacific literature review on internal auditing. *Managerial Auditing Journal* , 21 (8), pp. 822-834.

DeZoort, F., Hermanson, D. and Houston, R. (n.d.). Audit committee support for auditors: The effects of materiality justification and accounting precision. *Journal of Accounting and Public Policy* , 22 (2), pp. 175-199.

Gramling, A., Maletta, M., Schneider, A. and Church, B. (2004). The role of the internal audit function in corporate governance: a synthesis of the extant internal auditing literature and directions for future research. *Journal of Accounting Literature* , 23 (1), pp. 194-244.

Hofstede, G. (1996). *Multi-cultural Management*: Economic Publishing House.

Ivan, I. (2016). The importance of professional judgement applied in the context of the International Financial Reporting Standards. *Audit Financial* , 10 (142), pp. 1127-1135.

Likierman, A. (2009). The five traps of performance measurement. *Harvard Business Review* , 87 (10), pp. 96-101.

McNamee, D. and McNamee, T. (1995). The transformation of internal auditing. *Managerial Auditing Journal* , 10 (2), pp. 34-37.

Mihret, D. and Khan, A. (2013). The role of internal auditing in risk management. *Seventh Asia Pacific Interdisciplinary Research in Accounting Conference* (pp. 1-17). Kobe : Kobe University.

Mihret, D. and Woldeyohannis, G. (2008). Value-added role of internal audit: an Ethiopian case study. *Managerial Auditing Journal* , 23 (6), pp. 567-595.

Mihret, D. and Yismaw, A. (2007). Internal Audit Effectiveness: an Ethiopian public sector case study. *Managerial Auditing Journal* , 22 (5), pp. 470-484.

Petrascu, D. and Attila, T. (2013). Internal Audit versus Internal Control and Coaching. *Procedia Economics and Finance* , 6, pp. 694 – 702.

Popescu, S. and Omran, A. (2011). MANAGING RISK AND INTERNAL AUDITING. *IJRRAS* , 9 (1), p. 158.

Ritchie, B. and Brindley, C. (2007). Supply chain risk management and performance: A guiding framework for future development. *International Journal of Operations & Production Management* , 16 (3), pp. 303-322.

Sarens, G. and Christopher, J. (2010). The association between corporate governance guidelines and risk management and internal control practices: Evidence from a comparative study. *Managerial Auditing Journal* , 25 (4), pp. 90-166.

Spira, L. and Page, M. (2003). Risk management: The reinvention of internal control and the changing role of internal audit. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* , 16 (4), pp. 640-661.

Subramaniam, N., McManus, L. and Zhang, J. (2009). Corporate governance, firm characteristics and risk management committee formation in Australian companies. *Managerial Auditing Journal* , 24 (4), pp. 316 - 339.

Thompson, J. (1967). *Organizations in Action*. NY: McGraw-Hill Book Company.

Toma, S.-V., Chitita, M. and Sarpe, D. (2012). Risk and Uncertainty. *Procedia Economics and Finance* , 3 (2012), pp. 975-980.

Castanheira, N. (2010). Factors associated with the adoption of risk-based internal auditing. *Managerial Auditing Journal*. 25.1. pp. 79-98.

Oxford Dictionaries British & World English risk, (2018). Risk Definition - What is risk?, Available at: <https://www.stakeholdermap.com/risk/risk-definition.html>

[Accessed 20 July 2020].

Kloosterman, V., (2014). What are the 5 Risk management steps in a sound risk management process?. Available at:

<https://continuingprofessionaldevelopment.org/risk-management-steps-in-risk-management-process/>

[Accessed 20 July 2020].

Broadleaf, (2014). Relationship between internal audit and risk management.

Available at: <http://broadleaf.com.au/resource-material/relationship-between-internal-audit-and-risk-management/>

[Accessed 28 July 2020].

Hubbard, Larry D. "Understanding internal controls: auditors who can accurately interpret COSO's internal control framework offer great value to management." Internal Auditor, vol. 60, no. 5, Oct. 2003, p. 23+. Available

at: <https://go.gale.com/ps/anonymous?id=GALE%7CA110222002&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=abs&issn=00205745&p=AONE&sw=w>

[Accessed 30 July 2020].

Γ. ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

https://www.researchgate.net/publication/335960777_Plaisia_Protypa_kai_Diacheiris_e_Kindynon_ston_Esoteriko_elencho [ημερομηνία πρόσβασης 24 Ιουλίου 2020].

https://www.hiia.gr/images/pgallery/Standards/Implementation_Guides_IGs/IG2120_-_Risk_Management_GR.pdf [ημερομηνία πρόσβασης 28 Ιουλίου 2020].

<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1201/1086/44640.13.4.20040901/83732.7?journalCode=uiss19> [Accessed 2 September 2020].

<https://www.e-forologia.gr/lawbank/document.aspx?digest=67856CD7D29A86E2.1D031AEA53&version=2002/05/17>

[ημερομηνία πρόσβασης 12 Νοεμβρίου 2020].

https://egrove.olemiss.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1587&context=aicpa_indev

[ημερομηνία πρόσβασης 12 Νοεμβρίου 2020].

<https://global.theiia.org/about/about-internal-auditing/pages/about-internal-auditing.aspx>

[ημερομηνία πρόσβασης 18 Νοεμβρίου 2020].

https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/Public_Sector_Governance1_1_.pdf

[ημερομηνία πρόσβασης 18 Νοεμβρίου 2020].

<https://www.ifac.org/system/files/downloads/a017-2010-iaasb-handbook-isa-315.pdf>

[ημερομηνία πρόσβασης 20 Νοεμβρίου 2020].

<https://global.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/IPPF-Standards-2017.pdf>

[ημερομηνία πρόσβασης 21 Νοεμβρίου 2020].

<https://internalaudit.gr/%CE%B4%CE%B7%CE%BC%CE%BF%CF%83%CE%B9%CE%B5%CF%8D%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82/%CE%B5%CF%86%CE%B7%CE%BC%CE%B5%CF%81%CE%AF%CE%B4%CE%B1-%CE%BA%CE%AD%CF%81%CE%B4%CE%BF%CF%82/%CE%B1%CE%BD%CE%B1%CE%B3%CE%BA%CE%B1%CE%B9%CF%8C%CF%84%CE%B7%CF%84%CE%B1-%CF%84%CE%BF%CF%85-%CE%B5%CF%83%CF%89%CF%84%CE%B5%CF%81%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CF%8D-%CE%B5%CE%BB%CE%AD%CE%B3%CF%87%CE%BF%CF%85/>

[ημερομηνία πρόσβασης 8 Ιανουαρίου 2021].

<https://www.athexgroup.gr/el/companies-map>

[ημερομηνία πρόσβασης 28 Φεβρουαρίου 2021].

<https://www.athenianbrewery.gr/gr/el/oikonomika-stoixeia/>

[ημερομηνία πρόσβασης 2 Μαρτίου 2021].

https://www.anamet.gr/contents_gr.asp?id=39

[ημερομηνία πρόσβασης 2 Μαρτίου 2021].

https://www.ametro.gr/?page_id=48

[ημερομηνία πρόσβασης 2 Μαρτίου 2021].

<https://www.desfa.gr/company/financial-reports>

[ημερομηνία πρόσβασης 4 Μαρτίου 2021].

<http://www.dimitriaki.gr/company.html>

[ημερομηνία πρόσβασης 4 Μαρτίου 2021].

<https://www.masoutis.gr/company/FinancialData>

[ημερομηνία πρόσβασης 5 Μαρτίου 2021].

<https://www.eko.gr/>

[ημερομηνία πρόσβασης 6 Μαρτίου 2021].

<https://www.cenergyholdings.com/el/investor-relations/reports-presentations/financial-statements-subsidiaries/>

[ημερομηνία πρόσβασης 6 Μαρτίου 2021].

<https://company.ert.gr/category/oikonomikes-katastaseis/>

[ημερομηνία πρόσβασης 6 Μαρτίου 2021].

<https://eteka.com.gr/%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CE%AC-%CF%83%CF%84%CE%BF%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%AF%CE%B1/>

[ημερομηνία πρόσβασης 6 Μαρτίου 2021].

<https://nitsiakos.gr/el/gia-sunergates/h-etaireia/oikonomika-stoiheia/>

[ημερομηνία πρόσβασης 10 Μαρτίου 2021].

https://www.kolios.gr/el/about_us/annual-reports/

[ημερομηνία πρόσβασης 10 Μαρτίου 2021].

<https://www.metrocashandcarry.gr/Alisida/Oikonomika-stoixeia>

[ημερομηνία πρόσβασης 11 Μαρτίου 2021].

<http://mouchalis.com.gr/finance.html>

[ημερομηνία πρόσβασης 11 Μαρτίου 2021].

<https://www.pindos-apsi.gr/content/oikonomika-stoixeia-10>

[ημερομηνία πρόσβασης 14 Μαρτίου 2021].

<https://sidenor.gr/sxetika-me-tin-sidenor/oikonomikes-katastaseis/>

[ημερομηνία πρόσβασης 14 Μαρτίου 2021].

<https://www.symetal.gr/en/about-us#financials>

[ημερομηνία πρόσβασης 14 Μαρτίου 2021].

<https://gr.fage/oikonomiki-enimerosi>

[ημερομηνία πρόσβασης 20 Μαρτίου 2021].

<https://www.xalkiadakis.gr/el/company-isologismos>

[ημερομηνία πρόσβασης 20 Μαρτίου 2021].

<https://www.avinoil.gr/i-eteria/ikonomika-stichia-ikonomika-stichia/>

[ημερομηνία πρόσβασης 20 Μαρτίου 2021].

<https://www.elpedison.gr/gr/o-omilos/anakoinoseis/elpedison-power/>

[ημερομηνία πρόσβασης 20 Μαρτίου 2021].

<https://www.cablel.com/814/el/financial-statements-of-subsidiaries/>

[ημερομηνία πρόσβασης 25 Μαρτίου 2021].

<https://www.kosmocar.gr/site/content.php?sel=137>

[ημερομηνία πρόσβασης 25 Μαρτίου 2021].

<https://www.nestle.gr/media/financialreports>

[ημερομηνία πρόσβασης 25 Μαρτίου 2021].

https://www.nestle.gr/sites/g/files/pydnoa426/files/media/documents/nestle%20%CE%95%CE%9B%CE%9B%CE%91%CE%A3%20%CE%91%CE%95%20_%20%CE%9F%CE%99%CE%9A%CE%9F%CE%9D%CE%9F%CE%9C%CE%99%CE%9A%CE%95%CE%A3%20%CE%9A%CE%91%CE%A4%CE%91%CE%A3%CE%A4%CE%91%CE%A3%CE%95%CE%99%CE%A3%20%CE%A7%CE%A1%CE%97%CE%A3%CE%97%CE%A3%202016.pdf

[ημερομηνία πρόσβασης 25 Μαρτίου 2021].

<https://www.praktiker.gr/Company-Profile>

[ημερομηνία πρόσβασης 27 Μαρτίου 2021].1