

ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΜΕΣΟΓΕΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗ»

Εσωτερικός έλεγχος και διαχείριση κινδύνου

Διπλωματική Εργασία

που υποβλήθηκε στο Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής του Ελληνικού
Μεσογειακού Πανεπιστημίου

ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση

Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Λογιστική και Ελεγκτική

από τον

Κατσαράκη Ιωάννη

Ηράκλειο

Ιούνιος, 2020

«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 ΓΣΕΣ του Τμήματος Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής του Ελληνικού Μεσογειακού Πανεπιστημίου, σύμφωνα με το νόμο και τον εγκεκριμένο Οδηγό Σπουδών του ΠΜΣ «Λογιστική και Ελεγκτική». Τα μέλη της Επιτροπής ήταν:

- *Ταχυνάκης Παναγιώτης (Επιβλέπων)*
- *Θεόδωρος Β. Σταματόπουλος (Μέλος)*
- *Ανέστης Λαδάς (Μέλος)*

Η έγκριση της διπλωματικής εργασίας από το Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής του Ελληνικού Μεσογειακού Πανεπιστημίου δεν υποδηλώνει αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα.»

Ολοκληρώνοντας τη διπλωματική μου εργασία θα ήθελα αρχικά να ευχαριστήσω τον καθηγητή κ. Ταχυνάκη Παναγιώτη, ο οποίος ως επιβλέπων της παρούσας εργασίας, έδειξε γνήσιο ενδιαφέρον, υπομονή, κατανόηση και με στήριξε για να φτάσω στο τελικό αποτέλεσμα. Ευχαριστώ, επίσης τον καθηγητή κ. Σταματόπουλο Θεόδωρο για τη συμβολή του και άρτια καθοδήγηση στην διεξαγωγή της εμπειρικής διερεύνησης.

Επιπροσθέτως, ευχαριστώ τον επίκουρο καθηγητή κ. Λαδά Ανέστη που μου μεταλαμπάδευσε γνώσεις καθ' όλη τη διάρκεια των μεταπτυχιακών μου σπουδών και το σύνολο των καθηγητών του Π.Μ.Σ.

Ιδιαίτερος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους δικούς μου ανθρώπους και κυρίως τους πολύτιμους γονείς μου και τον αδερφό μου για την καθοδήγηση τους, τη στήριξη τους και την αγάπη τους όλα αυτά τα χρόνια των σπουδών μου.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Ευχαριστίες.....	iv
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ.....	v
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ	viii
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....	xi
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	xiii
ABSTRACT.....	xv
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1:	17
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2:	22
ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3:	27
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ	27
3.1 Ορισμός εσωτερικού ελέγχου	27
3.2 Σύγχρονη πρακτική εσωτερικού ελέγχου: Αλλαγές, νέοι ρόλοι και ευθύνες....	28
3.3 Αναγκαιότητα εσωτερικού ελέγχου.....	30
3.4 Σκοπός και στόχοι του εσωτερικού ελέγχου.....	31
3.5 Είδη εσωτερικού ελέγχου	34
3.6 Κίνδυνοι και αδυναμίες του εσωτερικού ελέγχου	37
3.7 Σύστημα και υπηρεσίες του εσωτερικού ελέγχου	40
3.8 Θεσμικό πλαίσιο	41
3.8.1 Σύσταση, δομή και στελέχωση της Επιτροπής Ελέγχου	42
3.8.2 Αρμοδιότητες Επιτροπής Ελέγχου.....	44
3.8.3 Αρμόδιες αρχές	46
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4:	47
ΚΙΝΔΥΝΟΣ.....	47

4.1 Ορισμός κινδύνου	47
4.2 Ελεγκτικός κίνδυνος	48
4.3 Επιχειρηματικός κίνδυνος.....	50
4.4 Ο κίνδυνος της απάτης.....	52
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5:	54
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ	54
5.1 Ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου στη διαχείριση του κινδύνου και την καταπολέμηση της απάτης.....	54
5.2 Φύλλα εργασίας αυτοαξιολόγησης των δικλίδων ελέγχου.....	55
5.3 Ενδεικτικό φυλλάδιο επικοινωνίας ελέγχου	65
5.4 Ενδεικτικό παράδειγμα προσδιορισμού περιβάλλοντος ελέγχου	66
5.5 Ενδεικτικό εργαλείο χαρτογράφησης και αξιολόγησης κινδύνων	74
5.6 Εργαλείο καθοδήγησης για την αξιολόγηση των κινδύνων απάτης με στόχο την εκτίμηση του τρόπου διαχείρισης της απάτης	80
5.7 Ερωτηματολόγιο σχετικά με τους κινδύνους απάτης που μπορούν να χρησιμοποιηθούν κατά τη διενέργεια μιας αποστολής εσωτερικού ελέγχου	84
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6:	86
ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ.....	86
6.1 Εισαγωγή	86
6.2 Ερευνητικές υποθέσεις	86
6.3 Ερευνητικό Δείγμα	87
6.4 Ερωτηματολόγιο έρευνας	87
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7:	91
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	91
7.1 Εισαγωγή	91
7.2 Σχολιασμός απαντήσεων ερωτηματολογίου.....	91
7.3 Έλεγχοι υποθέσεων για την αναλογία (P)	130

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	145
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	cl
Ελληνική	cl
Ξενόγλωσση.....	cli
Ηλεκτρονική	clviii
Νομοθεσία.....	clviii
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	clx

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Φύλλο ελέγχου (1).....	56
Πίνακας 2: Φύλλο ελέγχου (2).....	58
Πίνακας 3: Φύλλο ελέγχου (3).....	59
Πίνακας 4: Φύλλο ελέγχου (4).....	61
Πίνακας 5: Φύλλο ελέγχου (5).....	63
Πίνακας 6: Πρόγραμμα ελέγχου	68
Πίνακας 7: Προφίλ κινδύνου	74
Πίνακας 8: Μεθοδολογικό Πλαίσιο Αξιολόγησης Κινδύνων (1).....	76
Πίνακας 9: Μεθοδολογικό Πλαίσιο Αξιολόγησης Κινδύνων (2).....	77
Πίνακας 10: Μεθοδολογικό Πλαίσιο Αξιολόγησης Κινδύνων (3).....	78
Πίνακας 11: Μεθοδολογικό Πλαίσιο Αξιολόγησης Κινδύνων (4).....	79
Πίνακας 12: Παράγοντες κινδύνου.....	81
Πίνακας 13: Ανάθεση ρόλων και αρμοδιότητες.....	83
Πίνακας 14: Ερωτηματολόγιο κατά τη διενέργεια ελέγχου	84
Πίνακας 15: Ερωτηματολόγιο για την απάτη: Εκτίμηση της πιθανότητας διάπραξης απάτης.....	85
Πίνακας 16: Εκπαίδευση	91
Πίνακας 17: Θέση ευθύνης.....	92
Πίνακας 18: Κύρια δραστηριότητα της επιχείρησης.....	93
Πίνακας 19: Αριθμός υπαλλήλων.....	94
Πίνακας 20: Αριθμός υπαλλήλων στο τμήμα εσωτερικού ελέγχου	95
Πίνακας 21: Άτομα στα οποία λογοδοτεί ο εσωτερικός ελεγκτής	96
Πίνακας 22: Ποιος ενημερώνει τον εσωτερικό ελεγκτή πριν την κατάρτιση του audit plan.....	97
Πίνακας 23: Σε περίπτωση ομίλου ποιος διεξάγει τον εσωτερικό έλεγχο.....	99

Πίνακας 24: Ετήσια προγραμματισμένη ελεγκτική δραστηριότητα για τον έλεγχο των οικονομικών καταστάσεων	100
Πίνακας 25: Ετήσια προγραμματισμένη ελεγκτική δραστηριότητα για τον έλεγχο του συστήματος διαχείρισης πληροφοριών.....	100
Πίνακας 26: Ετήσια προγραμματισμένη ελεγκτική δραστηριότητα για τον επιχειρησιακό έλεγχο	100
Πίνακας 27: Ετήσια προγραμματισμένη ελεγκτική δραστηριότητα για τον έλεγχο συμμόρφωσης	100
Πίνακας 28: Ετήσια προγραμματισμένη ελεγκτική δραστηριότητα για τον έλεγχο απάτης.....	101
Πίνακας 29: Τα μοντέλα ελέγχου διαχείρισης κινδύνου παρέχουν μία αποτελεσματική βάση για το σχεδιασμό του συστήματος εσωτερικού ελέγχου	104
Πίνακας 30: Τα μοντέλα διαχείρισης κινδύνου παρέχουν μία αποτελεσματική βάση για τις ανασκοπήσεις του συστήματος ελέγχου.....	105
Πίνακας 31: Τα μοντέλα διαχείρισης κινδύνου παρέχουν αποτελεσματική υποστήριξη για την αναφορά των αποτελεσμάτων του εσωτερικού ελέγχου.....	106
Πίνακας 32: Τα μοντέλα διαχείρισης κινδύνου χρησιμοποιούνται ευρέως στην οντότητα.....	107
Πίνακας 33: Η διοίκηση της οντότητας ενδιαφέρεται έντονα για το περιβάλλον ελέγχου.....	108
Πίνακας 34: Ύπαρξη επίσημης διαδικασίας αξιολόγησης κινδύνου.....	109
Πίνακας 35: Χρονική διάρκεια αξιολόγησης κινδύνου των επιχειρηματικών διαδικασιών.....	110
Πίνακας 36: Ύπαρξη επίσημου τμήματος διαχείρισης κινδύνων.....	111
Πίνακας 37: Εκτίμηση επικινδυνότητας.....	112
Πίνακας 38: Τομείς που εφαρμόζεται η δραστηριότητα εκτίμησης κινδύνου	114
Πίνακας 39: Ανάπτυξη μίας συστηματικής προσέγγισης που θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί από τη διοίκηση για την αντιμετώπιση του κινδύνου.....	115

Πίνακας 40: Προσδιορισμός των κρίσιμων τομέων για τον καθορισμό του σχεδίου ελέγχου.....	116
Πίνακας 41: Συμμόρφωση με τις κανονιστικές απαιτήσεις.....	117
Πίνακας 42: Δημιουργία αξίας	118
Πίνακας 43: Εξωτερική αναφορά κινδύνου.....	119
Πίνακας 44: Σαφής ορισμός επικοινωνίας των στόχων.....	121
Πίνακας 45: Σαφής αναγνώριση των διαδικασιών	122
Πίνακας 46: Διαχείριση υποστήριξης από ανώτατο επίπεδο.....	123
Πίνακας 47: Ανάπτυξη τυπικού μοντέλου αξιολόγησης κινδύνου.....	123
Πίνακας 48: Επαγγελματική επάρκεια των ανθρώπινων πόρων	124
Πίνακας 49: Αλλαγές στην οργανωτική δομή	125
Πίνακας 50: Επίδραση των δραστηριοτήτων στην εταιρική εικόνα	126
Πίνακας 51: Πολυπλοκότητα των εργασιών	127
Πίνακας 52: Επάρκεια εσωτερικών ελέγχων.....	128
Πίνακας 53: Σχέση με κρατικούς και κυβερνητικούς οργανισμούς.....	129
Πίνακας 54: Περιγραφικά μέτρα των ερωτήσεων 1, 2, 6, 10α, 16α, 17α, 18γ και 18ε για τον έλεγχο υποθέσεων (n=67).....	132
Πίνακας 55: Στατιστικός έλεγχος υποθέσεων για την αναλογία P των παραπάνω ερωτήσεων (n=67)	133
Πίνακας 56: Έλεγχοι υποθέσεων	144

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1: Διάγραμμα πίτας για το μορφωτικό επίπεδο	92
Διάγραμμα 2: Διάγραμμα πίτας για τη θέση ευθύνης εντός της εταιρίας	92
Διάγραμμα 3: Κύρια δραστηριότητα της επιχείρησης.....	93
Διάγραμμα 4: Αριθμός εργαζομένων.....	94
Διάγραμμα 5: Ραβδόγραμμα με τον αριθμό των υπαλλήλων στο τμήμα εσωτερικού ελέγχου.....	95
Διάγραμμα 6: Σε ποιον λογοδοτεί ο εσωτερικός ελεγκτής.....	96
Διάγραμμα 7: Ενημέρωση πριν την κατάρτιση του business plan	98
Διάγραμμα 8: Διεξαγωγή ελέγχου σε περίπτωση ομίλου.....	99
Διάγραμμα 9: Χρόνος που αφιερώνεται στον έλεγχο των οικονομικών καταστάσεων	101
Διάγραμμα 10: Χρόνος που αφιερώνεται στον έλεγχο συστήματος διαχείρισης πληροφοριών.....	102
Διάγραμμα 11: Χρόνος που αφιερώνεται στον επιχειρησιακό έλεγχο	102
Διάγραμμα 12: Χρόνος που αφιερώνεται στον έλεγχο συμμόρφωσης	103
Διάγραμμα 13: Χρόνος που αφιερώνεται στον έλεγχο απάτης	103
Διάγραμμα 14: Τα μοντέλα ελέγχου διαχείρισης κινδύνου παρέχουν μία αποτελεσματική βάση για το σχεδιασμό του συστήματος εσωτερικού ελέγχου.....	105
Διάγραμμα 15: Τα μοντέλα διαχείρισης κινδύνου παρέχουν μία αποτελεσματική βάση για τις ανασκοπήσεις του συστήματος ελέγχου.....	106
Διάγραμμα 16: Τα μοντέλα διαχείρισης κινδύνου παρέχουν αποτελεσματική υποστήριξη για την αναφορά των αποτελεσμάτων του εσωτερικού ελέγχου	107
Διάγραμμα 17: Τα μοντέλα διαχείρισης κινδύνου χρησιμοποιούνται ευρέως στην οντότητα.....	108
Διάγραμμα 18: Η διοίκηση της οντότητας ενδιαφέρεται έντονα για το περιβάλλον ελέγχου.....	109

Διάγραμμα 19: Διάγραμμα πίτας για την ύπαρξη επίσημης διαδικασίας αξιολόγησης κινδύνου.....	110
Διάγραμμα 20: Χρονική διάρκεια αξιολόγησης κινδύνου των επιχειρηματικών διαδικασιών.....	111
Διάγραμμα 21: Ύπαρξη επίσημου τμήματος διαχείρισης κινδύνων	112
Διάγραμμα 22: Εκτίμηση επικινδυνότητας	113
Διάγραμμα 23: Τομείς που εφαρμόζεται η δραστηριότητα εκτίμησης κινδύνου.....	114
Διάγραμμα 24: Ανάπτυξη μίας συστηματικής προσέγγισης που θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί από τη διοίκηση για την αντιμετώπιση του κίνδυνου.....	116
Διάγραμμα 25: Προσδιορισμός των κρίσιμων τομέων για τον καθορισμό του σχεδίου ελέγχου.....	117
Διάγραμμα 26: Συμμόρφωση με τις κανονιστικές απαιτήσεις	118
Διάγραμμα 27: Δημιουργία αξίας.....	119
Διάγραμμα 28: Εξωτερική αναφορά κινδύνου	120
Διάγραμμα 29: Σαφής ορισμός επικοινωνίας των στόχων	121
Διάγραμμα 30: Σαφής αναγνώριση των διαδικασιών.....	122
Διάγραμμα 31: Διαχείριση υποστήριξης από ανώτατο επίπεδο	123
Διάγραμμα 32: Ανάπτυξη τυπικού μοντέλου αξιολόγησης κινδύνου	124
Διάγραμμα 33: Επαγγελματική επάρκεια των ανθρώπινων πόρων.....	125
Διάγραμμα 34: Αλλαγές στην οργανωτική δομή.....	126
Διάγραμμα 35: Επίδραση των δραστηριοτήτων στην εταιρική εικόνα.....	127
Διάγραμμα 36: Πολυπλοκότητα των εργασιών	128
Διάγραμμα 37: Επάρκεια εσωτερικών ελέγχων	129
Διάγραμμα 38: Σχέση με κρατικούς και κυβερνητικούς οργανισμούς.....	130

Σκοπός: Η παρούσα διπλωματική εργασία διερευνά τη συμβολή του εσωτερικού ελέγχου στη διαχείριση κινδύνου όπου μέσω της θεωρητικής αλλά και εμπειρικής διερεύνησης προσπαθεί να δείξει πως ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της αποτελεσματικής εταιρικής διακυβέρνησης και συνδράμει καίρια στο κομμάτι της διαχείρισης κινδύνου.

Μεθοδολογία: Το θεωρητικό κομμάτι της διπλωματικής βασίστηκε στην πλούσια ελληνική και ξενόγλωσση βιβλιογραφία και τη νομοθεσία. Η εμπειρική διερεύνηση βασίστηκε σε ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο που απεστάλη ηλεκτρονικά στις 177 εισηγμένες εταιρίες του Χρηματιστηρίου Αξιών Αθηνών. Από το σύνολο αυτών 67 ανταποκρίθηκαν και απάντησαν ανώνυμα στη φόρμα που σχεδιάστηκε μέσω του Google forms. Το ποσοστό ανταπόκρισης ήταν 37,8%. Το ερωτηματολόγιο απαντήθηκε από εσωτερικούς ελεγκτές εταιριών ή προσωπικό που έχει γνώση αναφορικά με το αντικείμενο του εσωτερικού ελέγχου. Θα έπρεπε να εφαρμοστεί δειγματοληπτικό σχέδιο συστηματικού τυχαίου δείγματος (Μπένος, 1991), αλλά εξαιτίας περιορισμένου χρόνου κρατήσαμε το παραπάνω «χάριν ευκολίας». Με την υπόθεση ότι το δείγμα μας είναι τυχαίο εφαρμόσαμε ελέγχους στατιστικών υποθέσεων, της επαγωγικής στατιστικής για να ελέγξουμε τις ερευνητικές μας υποθέσεις.

Ευρήματα: Μέσω του ερωτηματολογίου σχολιάστηκε η συνεισφορά του εσωτερικού ελέγχου στη διαχείριση κινδύνου, οι κύριοι στόχοι της δραστηριότητας αξιολόγησης κινδύνου, οι παράγοντες που συμβάλλουν στην επιτυχή εκτίμηση κινδύνου, καθώς και παράγοντες κινδύνου που λαμβάνονται υπόψη σε περίπτωση σχεδιασμού ελέγχου βάσει κινδύνου. Επιπλέον, αναλύθηκαν τα περιγραφικά στατιστικά στοιχεία και διενεργήθηκε στατιστικός έλεγχος υποθέσεων που αναφέρεται στην πληθυσμιακή αναλογία σε ορισμένες ερωτήσεις, την οποία εκτιμήσαμε από τα δεδομένα του καθ' υπόθεση τυχαίου δείγματος μας. Από την εμπειρική διερεύνηση των ελέγχων υποθέσεων, προέκυψε ότι αναμένεται βάσιμα (με πιθανότητα 99%) το 91% κατά μέσο όρο των εργαζομένων σε τμήματα εσωτερικού ελέγχου έχει μορφωτικό επίπεδο υψηλότερο της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, το 54% των ατόμων που απάντησαν στο

ερωτηματολόγιο ήταν εσωτερικοί ελεγκτές συνεπώς έχουν γνώση επί του θέματος, το 61% συμφωνεί πως ο εσωτερικός ελεγκτής είναι ανεξάρτητος και λογοδοτεί στην επιτροπή ελέγχου και το 91% συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα πως τα μοντέλα ελέγχου διαχείρισης κινδύνου παρέχουν μία αποτελεσματική βάση για το σχεδιασμό του συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Επιπλέον το 86% ισχυρίστηκε πως η ανάπτυξη μίας συστηματικής προσέγγισης θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί από τη διοίκηση για την αντιμετώπιση του κινδύνου, το 82% θεωρεί πως για να είναι επιτυχής η εφαρμογή εκτίμησης κινδύνου, πρέπει να είναι σαφής ο ορισμός και η επικοινωνία των στόχων, το 84% θεωρεί πως σε περίπτωση σχεδιασμού ελέγχου βάσει κινδύνου δύναται να επηρεαστεί η εταιρική εικόνα και τέλος, το 81% πως η επάρκεια εσωτερικών ελέγχων είναι σημαντικός παράγοντας κινδύνου για την περίπτωση σχεδιασμού ελέγχου βάσει κινδύνου. Τα ποσοστά αυτά είναι στατιστικά σημαντικά σε επίπεδο σημαντικότητας 1%. Τα ευρήματα έδειξαν να συμφωνούν με την βιβλιογραφία.

Πρωτοτυπία/Αξία: Υπάρχει πληθώρα μελετών για την συνεισφορά του εσωτερικού ελέγχου στη διαχείριση κινδύνου, συνεπώς τα ευρήματα της παρούσας διπλωματικής εργασίας έρχονται να προστεθούν στα ήδη υπάρχοντα ερευνητικά συμπεράσματα, χωρίς πάντα να τα επιβεβαιώνουν.

Περιορισμοί έρευνας: Αρχικά έγινε προσπάθεια η εμπειρική διερεύνηση να διεξαχθεί μέσω παλινδρόμησης για τον εντοπισμό συσχέτισης μεταξύ μίας εξαρτημένης και μίας ή περισσότερων ανεξάρτητων μεταβλητών, κάτι που δεν κατέστη δυνατό λόγω της δομής των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου.

Λέξεις κλειδιά: Εσωτερικός έλεγχος, κίνδυνος, διαχείριση κινδύνου

ABSTRACT

Purpose: This thesis examines the contribution of internal control to risk management through theoretical and empirical research it seeks to demonstrate that internal control is an integral part of effective corporate governance and a key contributor to risk management.

Methodology: The theoretical part of the thesis was based on rich Greek and foreign language literature and legislation. The empirical investigation was based on an electronic questionnaire sent electronically to the 177 listed companies on the Athens Stock Exchange. Of these, 67 responded and responded anonymously to the form designed via Google forms. The response rate was 37.8%. The questionnaire was answered by internal auditors of companies or staff with knowledge of the subject of internal audit. A systematic random sampling design should have been applied (Benos, 1991), but due to limited time we kept the above "for convenience". Assuming our sample is random we applied statistical hypothesis testing, inductive statistics to test our research hypotheses.

Findings: The questionnaire commented on the contribution of internal control to risk management, the main objectives of the risk assessment activity, the factors that contribute to the successful risk assessment, and the risk factors considered when planning a risk control. In addition, descriptive statistics were analyzed and hypotheses were tested on population ratio in some questions, which we estimated from our hypothetical random sample data. The empirical investigation of the case checks revealed that 91% of the average internal audit staff is expected to be well educated (higher than 99%), 54% of the respondents to the questionnaire were internal auditors. therefore they are aware of the issue, 61% agree that the internal auditor is independent and accountable to the audit committee and 91% agree or fully agree that risk management control models provide an effective a basis for the design of the internal control system. In addition, 86% claimed that the development of a systematic approach could be used by management to manage risk, 82% believed that in order to be successful in implementing a risk assessment, the definition and communication of objectives should be clear; 84% think that in case of risk control

planning the corporate image can be affected and finally, 81% think that adequacy of internal controls is an important risk factor in case of risk control planning. These percentages are statistically significant at the 1% significance level. The findings are in agreement with the literature.

Originality / Value: There are numerous studies on the contribution of internal control to risk management, so the findings of this thesis work are added to existing research findings, without always confirming them.

Research Limitations: Initially an empirical investigation was attempted through regression to identify associations between one dependent and one or more independent variables, which was not possible due to the structure of the questionnaire questions.

Keywords: Internal control, risk, risk management

Για περισσότερο από μια εικοσαετία, η διαχείριση κινδύνου γενικά και ο εσωτερικός έλεγχος πιο συγκεκριμένα θεωρούνται θεμελιώδη στοιχεία της εταιρικής διακυβέρνησης. Πάνω από το 60% των ερωτηθέντων σε έρευνα της KPMG (2012) σε οκτώ ευρωπαϊκές χώρες θεωρεί ότι τα συστήματα διαχείρισης κινδύνου και ο εσωτερικός έλεγχος προσθέτουν αξία στον οργανισμό τους. Ως εκ τούτου, η διαχείριση κινδύνων είναι ένα νέο μέσο στρατηγικής των επιχειρήσεων, συνδέοντας την επιχειρηματική στρατηγική με την καθημερινότητα, τους κινδύνους και, στη συνέχεια, τη βελτιστοποίηση αυτών προκειμένου να επιτευχθεί αξία. Οι CEO σε όλο τον κόσμο θεωρούν την εταιρική διακυβέρνηση, τη διαχείριση κινδύνου και τη συμμόρφωση με τους κανονισμούς ως οδηγούς αξίας και ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ωστόσο, η αποτελεσματική διακυβέρνηση, η διαχείριση του κινδύνου και η συμμόρφωση δεν επιτυγχάνονται εύκολα και οι διευθύνοντες σύμβουλοι αγωνίζονται για την εφαρμογή τους.

Ο κίνδυνος είναι μια έννοια που χρησιμοποιείται για να εκφράσει την αβεβαιότητα σχετικά με γεγονότα ή και τα αποτελέσματά τους που θα μπορούσαν να έχουν ουσιαστική επίδραση στους στόχους ενός οργανισμού. Η βασική δραστηριότητα σε σχέση με τον κίνδυνο είναι η διαχείριση του, που ξεκινά με την αξιολόγηση του όπου η διοίκηση προσπαθεί να εκτιμήσει τις απειλές και τις ευκαιρίες (προσδιορισμός κινδύνου, μέτρηση και ιεράρχηση προτεραιοτήτων) και ακολουθεί η διαχείριση που πρέπει να λαμβάνονται αποφάσεις σχετικά με τον τρόπο διαχείρισης των συνεπειών του κινδύνου αυτού. Θα πρέπει να γίνει σαφές ότι οι εσωτερικοί έλεγχοι είναι μόνο ένα από τα μέσα διαχείρισης των βασικών εταιρικών κινδύνων. Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου μιας εταιρείας διαδραματίζει βασικό ρόλο στη διαχείριση των κινδύνων που είναι σημαντικοί για την εκπλήρωση των στόχων και την προώθηση αποτελεσματικών διαδικασιών διακυβέρνησης. Η έκθεση Turnbull (1999) θεωρείται ένα από τα πρώτα δημόσια έγγραφα στην ΕΕ που τονίζουν σαφώς τη σχέση μεταξύ εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης των κινδύνων. Τέλος, η ανακοίνωση των κινδύνων ασχολείται με τη διατύπωση των αποτελεσμάτων του στα

δύο προηγούμενα στοιχεία, προς τα ενδιαφερόμενα μέρη εντός και εκτός του οργανισμού.

Ο εσωτερικός έλεγχος έχει οριστεί σε πολλές διεθνείς μελέτες αν και όχι πανομοιότυπα, ωστόσο δείχνουν μεγάλες ομοιότητες. Συνοψίζοντας τις σημαντικότερες πτυχές που βασίζονται στο πλαίσιο της COSO (1992) και την έκθεση Turnbull (1999), το σύστημα εσωτερικού ελέγχου περιλαμβάνει αυτά τα στοιχεία ενός οργανισμού (συμπεριλαμβανομένων των πόρων, των συστημάτων, των διαδικασιών, του πολιτισμού και της δομής του) που υποστηρίζουν τους ανθρώπους στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού, διευκολύνουν την αποτελεσματική λειτουργία των εταιρειών, δίνοντάς τους τη δυνατότητα να ανταποκρίνονται κατάλληλα σε σημαντικές επιχειρηματικές δραστηριότητες, καθώς και στην επιχειρησιακή και οικονομική συμμόρφωση τους. Αυτό περιλαμβάνει τη διαφύλαξη των περιουσιακών στοιχείων από την μη κατάλληλη χρήση ή από απώλειες και απάτες, καθώς και την ταυτοποίηση και διαχείριση των υποχρεώσεων. Επιπλέον, οι εσωτερικοί έλεγχοι συμβάλλουν στην εξασφάλιση της ποιότητας, η οποία επίσης περιλαμβάνει διαδικασίες για την άμεση αναφορά σε κατάλληλα επίπεδα διοίκησης που προσδιορίζονται μαζί με λεπτομέρειες, οι διορθωτικές ενέργειες. Τελικά, ο εσωτερικός έλεγχος βοηθά στην εξασφάλιση της συμμόρφωσης με τους ισχύοντες νόμους, κανονισμούς και εσωτερικές πολιτικές. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι ένα υγιές σύστημα εσωτερικού ελέγχου παρέχει λογικές, αλλά όχι απόλυτες, διαβεβαιώσεις ότι μια επιχείρηση δεν θα παρεμποδιστεί στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων της από περιστάσεις που μπορούν ευλόγως να προβλεφθούν.

Οι αυξημένες (κανονιστικές) απαιτήσεις για λογοδοσία έχουν καταστήσει τον εσωτερικό έλεγχο ενός οργανισμού ως μέρος των συζητήσεων δημόσιας πολιτικής σχετικά με την εταιρική διακυβέρνηση. Πολλές εκθέσεις εταιρικής διακυβέρνησης περιλαμβάνουν συστάσεις για εσωτερικούς ελέγχους και υποβολή εκθέσεων σχετικά με αυτούς. Μια κοινή εξέλιξη με την άνοδο του εσωτερικού ελέγχου είναι η αυξημένη δημόσια σημασία των εσωτερικών ελεγκτών.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η κατανόηση και ο περαιτέρω εμπλουτισμός του πεδίου σχετικά με τον ρόλο του εσωτερικού ελέγχου στη διαχείριση κινδύνων. Η σχετική πληθώρα ποιοτικής και περιγραφικής έρευνας σε αυτόν τον τομέα δείχνει ότι η ερευνητική μας προσέγγιση ήταν ένας κατάλληλος και

μάλιστα απαραίτητος τρόπος διερεύνησης του θέματος. Θα προηγηθεί το θεωρητικό υπόβαθρο το οποίο βασίζεται σε ελληνική και ξενόγλωσση βιβλιογραφία και το θεσμικό πλαίσιο του εσωτερικού ελέγχου και της διαχείρισης κινδύνου με βάση βέβαια και τις διεθνείς εξελίξεις.

Μέσα από το θεωρητικό πλαίσιο θα δοθούν οι ορισμοί απαραίτητων εννοιών για την κατανόηση του περιεχομένου της διπλωματικής εργασίας, περιλαμβάνεται το θεσμικό πλαίσιο του θέματος της διπλωματικής εργασίας, ζητήματα που αφορούν μεμονωμένα τον εσωτερικό έλεγχο και τη διαχείριση κινδύνου και ακολουθούν τα κεφάλαια της εμπειρικής διερεύνησης και των αποτελεσμάτων της έρευνας για να ελέγξουμε εάν το σύστημα εσωτερικού ελέγχου και οι μηχανισμοί του επιδρούν ή όχι θετικά στην διαχείριση κινδύνου.

Για την εμπειρική διερεύνηση χρησιμοποιήθηκε δείγμα ελληνικών εισηγμένων εταιρειών στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών. Το δείγμα αντλήθηκε από τη βάση δεδομένων του ATHEX GROUP. Το πλήθος των ελληνικών εισηγμένων εταιρειών ήταν 177, στις οποίες αποστείλαμε ηλεκτρονικά το ερωτηματολόγιο κατόπιν τηλεφωνικής συνεννόησης. Εν τέλει 67 εξ αυτών ανταποκρίθηκαν και απάντησαν ανώνυμα στη φόρμα που σχεδιάστηκε μέσω του Google forms, δηλαδή πετύχαμε ποσοστό ανταπόκρισης 37,8%. Στόχος της έρευνας όπως προαναφέρθηκε είναι να ελέγξουμε το βαθμό συνεισφοράς του εσωτερικού ελέγχου στη διαχείριση του εταιρικού κινδύνου. Τα ευρήματα των ελέγχων υποθέσεων μπορούν επίσης να χρησιμεύσουν στον προσδιορισμό των διαδικασιών ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου και κατά πόσο εφαρμόζεται ορθά εντός των οντοτήτων. Επιπλέον, χρήσιμα συμπεράσματα μπορούν να εξαχθούν για την επιρροή και τον αντίκτυπο του τμήματος διαχείρισης κινδύνου. Για τους ανωτέρω λόγους το ερωτηματολόγιο απαντήθηκε από εσωτερικούς ελεγκτές εταιριών ή προσωπικό που έχει γνώση αναφορικά με το αντικείμενο του εσωτερικού ελέγχου. Με την υπόθεση ότι το δείγμα μας είναι τυχαίο εφαρμόσαμε ελέγχους στατιστικών υποθέσεων, της επαγωγικής στατιστικής για να ελέγξουμε τις ερευνητικές μας υποθέσεις.

Οι ερευνητικές υποθέσεις που ελέγχθηκαν αφορούν το μορφωτικό επίπεδο των υπαλλήλων στο τμήμα εσωτερικού ελέγχου, στην εγκυρότητα της έρευνας που βασίζεται στη γνώση των ερωτώμενων, την ανεξαρτησία των εσωτερικών ελεγκτών, στο σωστό σχεδιασμό του εσωτερικού ελέγχου, την αξιολόγηση του κινδύνου, τον

σαφή ορισμό και επικοινωνία των στόχων, την εταιρική εικόνα την επάρκεια των εσωτερικών ελέγχων. Από την εμπειρική διερεύνηση προέκυψαν χρήσιμα αποτελέσματα που αναλύονται εκτενώς σε παρακάτω κεφάλαιο.

Εν συντομία οι επιμέρους εργασίες που πραγματοποιήθηκαν στα πλαίσια της διπλωματικής εργασίας είναι οι ακόλουθες:

Στο κεφάλαιο 1 περιγράφεται το αντικείμενο της διπλωματικής, ο σκοπός της και η μεθοδολογία. Στις επόμενες παραγράφους δίνεται η δομή της εργασίας.

Στο κεφάλαιο 2 πραγματοποιείται βιβλιογραφική επισκόπηση στους ορισμούς που έχουν αποδοθεί κατά καιρούς στον εσωτερικό έλεγχο, τη διαχείριση κινδύνου και τη σημαντικότητα αυτών μέσα από μελέτες και αρθρογραφία που έχουν γίνει αναφορικά με το θέμα.

Στο κεφάλαιο 3 παρουσιάζεται εκτενώς ο εσωτερικός έλεγχος όπως έχει εξελιχθεί τις τελευταίες δεκαετίες, οι σύγχρονες πρακτικές που εφαρμόζονται, η αναγκαιότητα του, ο σκοπός και οι στόχοι του, τα είδη του, οι κίνδυνοι και αδυναμίες του. Ακολουθεί αναφορά στο θεσμικό πλαίσιο της επιτροπής ελέγχου, συμπεριλαμβανομένων της δομής, της στελέχωσης και των αρμοδιοτήτων της.

Στο κεφάλαιο 4 αναλύεται ο κίνδυνος μέσω του ορισμού του, των ειδών του που προκύπτουν από την δραστηριότητα μίας εταιρίας και είναι ο ελεγκτικός, επιχειρηματικός και κίνδυνος απάτης.

Στο κεφάλαιο 5 περιγράφεται ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου στη διαχείριση του κινδύνου και την καταπολέμηση της απάτης και παρουσιάζονται εργαλεία και τεχνικές που συμβάλλουν στα ανωτέρω. Μεταξύ αυτών είναι τα φύλλα εργασίας αυτοαξιολόγησης των δικλίδων ελέγχου, το φυλλάδιο επικοινωνίας ελέγχου, ο προσδιορισμός του περιβάλλοντος ελέγχου, η χαρτογράφηση και αξιολόγηση κινδύνων, η αξιολόγηση των κινδύνων απάτης με στόχο την εκτίμηση του τρόπου διαχείρισης της και το ερωτηματολόγιο σχετικά με τους κινδύνους απάτης που μπορούν να χρησιμοποιηθούν κατά τη διενέργεια μιας αποστολής εσωτερικού ελέγχου.

Στο κεφάλαιο 6 πραγματοποιήθηκε η εμπειρική διερεύνηση που αφορά την τη συμβολή του εσωτερικού ελέγχου στην διαχείριση του κινδύνου, έγινε παρουσίαση των ερευνητικών υποθέσεων, του δείγματος της έρευνας και του ερωτηματολογίου.

Στο κεφάλαιο 7 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας. Αρχικά σχολιάζονται τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου μέσω πινάκων και διαγραμμάτων περιγραφικής στατιστικής παραθέτοντας τη κατάλληλη βιβλιογραφική αναφορά για κάθε μία ερώτηση του ερωτηματολογίου ενώ στη συνέχεια γίνονται έλεγχοι υποθέσεων σε ορισμένες ερωτήσεις μαζί με την αναλυτική περιγραφική στατιστική τους.

ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

Οι εσωτερικοί ελεγκτές προσδίδουν αξία στην οντότητα παρέχοντας τη διαβεβαίωση ύπαρξης κινδύνου, ο οποίος όμως είναι γνωστός και διαχειρίσιμος (Walker et al., 2003; Leithhead, 1999). Ο εσωτερικός έλεγχος πρέπει να διαδραματίζει βασικό ρόλο στην παρακολούθηση του προφίλ κινδύνου μιας εταιρείας και να προσδιορίζει τις περιοχές που χρειάζονται βελτίωση των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνου (Lindow & Race, 2002). Όπως επισήμαναν οι Walker et al. (2003), ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να "βοηθήσει τους οργανισμούς να εντοπίσουν και να αξιολογήσουν τους κινδύνους, μεταφέροντας στην πρώτη γραμμή το Risk Management". Ως εκ τούτου, αναμένεται ότι θα υπάρξει σύνδεση μεταξύ της χρήσης του εσωτερικού ελέγχου και της δέσμευση της διοίκησης για ορθή διαχείριση κινδύνων.

Μια ισχυρή δέσμευση για τη διαχείριση των κινδύνων απαιτεί την ανάπτυξη μιας κουλτούρας με βάση τον κίνδυνο μέσα στην εταιρεία (Kwan, 1999). Μια τέτοια κουλτούρα καθιερώνεται από τις πρακτικές των ανώτερων στελεχών και του διοικητικού συμβουλίου (Steinmetz & Arthus, 2001) και θα πρέπει να οδηγεί στην ανάπτυξη ολοκληρωμένου πλαισίου διαχείρισης κινδύνων (Kwan, 1999). Μια ένδειξη για ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο είναι η ύπαρξη ξεχωριστής επιτροπής ή ομάδας, υπεύθυνες για τη διαχείριση των κινδύνων, αποτελούμενη από διευθυντές και ανώτερα στελέχη. Ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί στη συνέχεια να παράσχει την απαιτούμενη υποστήριξη για να εξασφαλίσει ότι πραγματοποιούνται έλεγχοι για την κατάλληλη παρακολούθηση των εντοπισθέντων κινδύνων. Συνεπώς, η ύπαρξη της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου έχει θετική επιρροή στην ύπαρξη ξεχωριστής επιτροπής διαχείρισης κινδύνων.

Ωστόσο, ο ρόλος που διαδραματίζει ο εσωτερικός έλεγχος στη διαχείριση των κινδύνων είναι πολύπλοκος από την πλευρά πως η εταιρεία μπορεί να δημιουργήσει εναλλακτικούς μηχανισμούς, που είτε συμπληρώνουν, είτε υποκαθιστούν τον εσωτερικό έλεγχο. Για παράδειγμα, μπορεί να υπάρχει υπεύθυνος για τη διαχείριση

κινδύνων, την επίβλεψη και τον συντονισμό και παράλληλα μπορεί να συνεργάζεται στενά με τον εσωτερικό έλεγχο. Εναλλακτικά, ο υπεύθυνος αυτός μπορεί να έχει το προσωπικό του που εργάζεται στη διαχείριση κινδύνου, για να εξαλείψει ή να ελαχιστοποιήσει την ανάγκη για εσωτερικό έλεγχο. Έτσι, συμπεραίνουμε πως υπάρχει σύνδεση μεταξύ των μηχανισμών διαχείρισης κινδύνου και τη χρήση του εσωτερικού ελέγχου, αλλά δεν προβλέπεται μία συγκεκριμένη κατεύθυνση μιας και δεν υφίσταται η ανάπτυξη ενός τυπικού μοντέλου αξιολόγησης κινδύνου (Goodwin-Stewart & Kent, 2006).

Η δέσμευση μιας εταιρείας για τη διαχείριση των κινδύνων είναι επίσης πιθανό να συσχετιστεί με την τη φύση και την έκταση των επιχειρηματικών κινδύνων στους οποίους εκτίθεται. Ενώ όλες οι εταιρείες αντιμετωπίζουν ευρύ φάσμα επιχειρηματικών κινδύνων, ορισμένες θεωρείται ότι είναι εγγενώς πιο επικίνδυνες από άλλες. Για παράδειγμα εταιρίες που δραστηριοποιούνται σε χρηματοοικονομικές/τραπεζικές υπηρεσίες αντιμετωπίζουν ιδιαίτερες επιχειρηματικές δραστηριότητες και διαφορετικούς επιχειρησιακούς κίνδυνους (APRA, 2005). Επιπρόσθετα, η Αυστραλιανή Ρυθμιστική Αρχή Προληπτικής Εποπτείας (APRA) που ρυθμίζει τη βιομηχανία, πρότεινε όλα τα θεσμικά όργανα να έχουν λειτουργία εσωτερικού ελέγχου, διότι «ο εσωτερικός έλεγχος παρέχει μία θεμελιώδη διασφάλιση διαχείρισης κινδύνου» (APRA, 2005), συνεπώς και η βιομηχανία που συνδέεται με τις πωλήσεις προϊόντων απαιτείται να έχει λειτουργία εσωτερικού ελέγχου για να διαχειρίζεται τον επιχειρηματικό κίνδυνο.

Εκτός από τους επιχειρηματικούς κινδύνους, οι εταιρείες αντιμετωπίζουν επίσης κινδύνους που συνδέονται με δόλια ή εσφαλμένη χρηματοοικονομική πληροφόρηση. Ο εσωτερικός έλεγχος έχει παραδοσιακά εμπλακεί στην εξασφάλιση της ύπαρξης ελέγχων για την παρουσίαση αξιόπιστων οικονομικών εκθέσεων (Rezaee, 1995). Ανακρίβειες στις οικονομικές εκθέσεις είναι πιθανόν να συνδέονται με υψηλά επίπεδα εισπρακτέων λογαριασμών και αποθεμάτων (Francis & Stokes, 1986; Simunic, 1980). Ως εκ τούτου, θα μπορούσαμε να περιμένουμε η χρήση του εσωτερικού ελέγχου να υποβοηθά τις εταιρείες που έχουν υψηλότερο ποσοστό απαιτήσεων και αποθεμάτων (Anderson et al., 1993). Τέτοιες εταιρίες όμως μπορεί να επιλέξουν να πραγματοποιούν περισσότερους εξωτερικούς ελέγχους είτε για να συμπληρώσουν, είτε για υποκαταστήσουν την εσωτερική παρακολούθηση. Παράλληλα, δεν πρέπει παραβλέπουμε τη χρησιμότητα της δραστηριότητας του

εσωτερικού ελέγχου και σε άλλους τομείς όπως η Έρευνα & Ανάπτυξη, Μάρκετινγκ & Πωλήσεις και πληροφοριακά συστήματα που απορροφούν εν γένει μεγάλα ποσά κεφαλαίων για τη λειτουργία τους και είναι πιο εύκολο να διαπραχθούν δόλιες πράξεις αφού στην ουσία πρόκειται για άυλα περιουσιακά στοιχεία.

Ο εσωτερικός έλεγχος είναι η διαδικασία που υιοθετούν οι διευθυντές και η διοίκηση μιας οντότητας για την παροχή εύλογης βεβαιότητας ότι οι στόχοι της οντότητας επιτυγχάνονται όσον αφορά τις πράξεις, τη χρηματοοικονομική πληροφόρηση και τη συμμόρφωση με τους κανονισμούς (COSO, 1992). Τα πρότυπα ελέγχου (π.χ. ISA, 400) αναγνωρίζουν ότι μια αποτελεσματική λειτουργία εσωτερικού ελέγχου μπορεί να ενισχύσει σημαντικά τον έλεγχο μέσω:

- (1) της επανεξέτασης της διάρθρωσης του εσωτερικού ελέγχου
- (2) της παρακολούθησης των λειτουργιών του συστήματος πληροφοριών και των διαδικασιών ελέγχου για λογαριασμό της διοίκησης.

Ως αποτέλεσμα της ασύμμετρης πληροφόρησης μεταξύ ανώτερων διευθυντικών στελεχών και στελεχών των τμημάτων (San Miguel & Govindarajan; 1984, Fama, 1980), τα ανώτερα στελέχη μπορούν να χάσουν την δυνατότητα τους να ελέγχουν αυστηρά τις λειτουργίες. Αυτό το πρόβλημα επιδεινώνεται από την ύπαρξη του εσωτερικού ελέγχου (Ettredge et al., 2000) εξαιτίας των διαφορών στα κίνητρα μεταξύ ανώτερων διευθυντικών στελεχών και προσωπικού χαμηλότερου επιπέδου. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό να υπάρχει ένα ισχυρό σύστημα εσωτερικού ελέγχου, που να περιλαμβάνει μηχανισμό αναθεώρησης και παρακολούθησης ώστε να προσδώσει αξία στην οντότητα. Με αυτό τον τρόπο, η ανώτερη διοίκηση μπορεί να μεταβιβάζει τις αρμοδιότητές της στον εσωτερικό έλεγχο (San Miguel & Govindarajan, 1984, Chambers, 1981), έχοντας όμως τη δυνατότητα να τον ενημερώνει για διάφορα θέματα και σημεία επικινδυνότητας πριν την κατάρτιση του σχεδίου ελέγχου (audit plan), προσδιορίζοντας παράλληλα τους κρίσιμους τομείς για τον καθορισμό του σχεδίου ελέγχου.

Η απώλεια του άμεσου ελέγχου από τα ανώτερα στελέχη είναι πιο πιθανό να συμβεί σε μεγάλες, αποκεντρωμένες επιχειρήσεις και επομένως γίνεται φανερό ότι η χρήση του εσωτερικού ελέγχου και το μέγεθος του συνδέεται τόσο με το μέγεθος όσο και με την πολυπλοκότητα της εταιρίας (Wallace & Kreuttsfeldt, 1991). Ακόμα, η

ύπαρξη πολυεθνικών με δραστηριότητες σε πολλές χώρες οφείλει να συμμορφώνεται με τις κανονιστικές απαιτήσεις των χωρών αυτών. Είναι κρίσιμο αν μόνο οι μητρικές εταιρίες διαθέτουν τμήματα εσωτερικού ελέγχου διεξάγοντας παράλληλα ελέγχους στις θυγατρικές (συμβαίνει στον χρηματοοικονομικό/τραπεζικό τομέα) ή αν εξωτερικοί ελεγκτές, ελέγχουν το σύνολο των ομίλων. Βέβαια, στις μέρες μας με την ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας, μέσω των πληροφοριακών συστημάτων, του cloud και του IoT (internet of things) θέτοντας κατάλληλες δικλίδες ελέγχου η αποδοτικότητα του εσωτερικού ελέγχου τείνει να μεγιστοποιείται (Suchetha & Guruprasad, 2015).

Από την οπτική ενός οργανισμού, η σημασία της ισχυρής διακυβέρνησης πηγάζει από την ανάγκη να ευθυγραμμιστούν τα συμφέροντα της διοίκησης με των άλλων ενδιαφερόμενων προκειμένου να μειωθεί το κόστος (Cohen et al., 2002). Διάφοροι μηχανισμοί εταιρικής διακυβέρνησης μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την παρακολούθηση των πρακτικών της διοίκησης και αυτές περιλαμβάνουν ανεξάρτητους διευθυντές στο διοικητικό συμβούλιο, ανεξάρτητο πρόεδρο συμβουλίου, αποτελεσματική επιτροπή ελέγχου που περιλαμβάνει τόσο τον εξωτερικό όσο και τον εσωτερικό έλεγχο (Davidson et al., 2005; Cohen et al., 2004). Οι Cohen et al. (2004) περιγράφουν τις σύνθετες αλληλεπιδράσεις μεταξύ αυτών των μηχανισμών διακυβέρνησης, ως το «Μωσαϊκό εταιρικής διακυβέρνησης».

Ο Anderson et al. (1993) υποστηρίζουν ότι ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί υποκατάστατο μηχανισμό παρακολούθησης από τους διευθυντές. Ωστόσο, προβλήματα ασύμμετρης πληροφόρησης μεταξύ εκτελεστικών και ανεξάρτητων διοικητικών στελεχών υποδεικνύουν ότι ο εσωτερικός έλεγχος είναι πιθανότερο να είναι ένας συμπληρωματικός μηχανισμός. Αυτό υποστηρίζεται από στοιχεία έρευνας που εξετάζει τη σχέση μεταξύ επιτροπών ελέγχου και εσωτερικού ελέγχου (Carcello et al., 2005; Goodwin, 2003; Raghunandan et al., 2001; Scarbrough et al., 1998). Η χρήση του εσωτερικού ελέγχου θεωρεί προαπαιτούμενη την ύπαρξη ανεξάρτητου προέδρου του διοικητικού συμβουλίου και των ανεξάρτητων διευθυντών στο διοικητικό συμβούλιο και η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου απαιτεί ισχυρή επιτροπή ελέγχου, διότι οι στόχοι και των δύο είναι "στενά συνυφασμένοι" (Scarbrough et al., 1998).

Ενώ ένα αποδοτικό τμήμα εσωτερικού ελέγχου μπορεί να ενισχύσει την αποτελεσματικότητα της επιτροπής ελέγχου (Bishop et al. 2000; Turner, 1999), μια αποτελεσματική επιτροπή ελέγχου με τη σειρά της ενισχύει τη θέση της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου (Braiotta, 1999; Verschoor, 1992).

Είναι επίσης πιθανό η χρήση του εσωτερικού ελέγχου να συνδέεται με τον εξωτερικό έλεγχο, είτε ως εναλλακτικός μηχανισμός παρακολούθησης, είτε ως συμπληρωματικός μηχανισμός, ενισχύοντας τη συνολική διακυβέρνηση ειδικά σε επιχειρήσεις με πολύπλοκες δραστηριότητες (Goodwin-Stewart & Kent, 2006). Οι Krishnan και Krishnan (1997) διαπίστωσαν ότι είναι πιθανότερο να παραιτηθεί ο εσωτερικός ελεγκτής αν υποψιαστεί εμπλοκή με δικαστικές διαμάχες. Παράλληλα, οι Johnstone και Bedard (2004) διαπιστώνουν ότι η πιθανότητα αποδοχής πελατών μειώνεται με την παρουσία κινδύνου. Η επαγγελματική επάρκεια των ελεγκτών και η δραστηριότητα τους πέρα από τους ίδιους όμως επηρεάζουν και την εταιρική εικόνα. Οι Bedard και Johnstone (2004) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι πελάτες με ριψοκίνδυνο χαρτοφυλάκιο απομακρύνονται από το χαρτοφυλάκιο πελατών ενός ελεγκτικού γραφείου και οι νέοι πελάτες είναι λιγότερο επικίνδυνοι από τους συνεχείς πελάτες του ελεγκτή.

Το επιχείρημα ότι το επίπεδο των κινδύνων επηρεάζει το εύρος ελέγχου και την επάρκεια του έχει καθιερωθεί στην επισκόπηση βιβλιογραφίας (Stice, 1991). Τα ενδιαφερόμενα μέρη όμως ενδιαφέρονται για τον έλεγχο των κινδύνων που επηρεάζουν τους δικούς τους στόχους και τη σχέση τους με τη εταιρία (Hackenbrack & Knechel, 1997), άρα είναι απαραίτητη για την εφαρμογή εκτίμησης του κινδύνου η σαφής επικοινωνία των στόχων και η υποστήριξη τους από ανώτατο επίπεδο.

3.1 Ορισμός εσωτερικού ελέγχου

Σύμφωνα με το Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών «*Ο εσωτερικός έλεγχος είναι μια ανεξάρτητη και αντικειμενική διαβεβαιωτική και συμβουλευτική δραστηριότητα, σχεδιασμένη να προσθέτει αξία και να βελτιώνει τις λειτουργίες ενός οργανισμού. Βοηθάει τον οργανισμό να επιτύχει τους αντικειμενικούς σκοπούς του, υιοθετώντας μία συστηματική, επαγγελματική προσέγγιση στην αξιολόγηση και βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων, των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου και εταιρικής διακυβέρνησης*».

Κατά το Institute of Internal Auditors (IIA) ο εσωτερικός έλεγχος είναι μία λειτουργία επαγγελματικής και ανεξάρτητης αξιολόγησης, που παρέχει πληροφόρηση για τις πρακτικές και τις δραστηριότητες ενός οργανισμού. Η ανωτέρω λειτουργία συμβάλλει στη βελτίωση της συνολικής αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των λειτουργιών και στη διαφάνεια της διαδικασίας λήψης αποφάσεων.

Ο ορισμός του IIA έχει σχεδιαστεί για να συμπεριλάβει τον αυξανόμενο ρόλο του εσωτερικού ελέγχου, που τα τελευταία χρόνια δεν επικεντρωνόταν μόνο στον έλεγχο, ώστε να συμπεριλάβει τη διαχείριση των κινδύνων και την εταιρική διακυβέρνηση (Walker et al., 2003; Brody & Lowe, 2000).

Οι Chapman & Anderson (2002) εξηγούν ότι ο ορισμός του εσωτερικού ελέγχου παρουσιάζει μία νέα εικόνα του επαγγέλματος με έξι σημαντικούς τρόπους:

1. Ως αντικειμενική δραστηριότητα, η οποία δεν είναι κατ'ανάγκη εγκατεστημένη στον οργανισμό, διότι σύμφωνα με τον ορισμό επιτρέπεται οι υπηρεσίες εσωτερικού ελέγχου να παρέχονται σε τρίτους μέσω εξωτερικής ανάθεσης.
2. Τονίζει ότι το πεδίο εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου περιλαμβάνει τη διασφάλιση και συμβουλευτικές δραστηριότητες, ενώ αναφέρει ότι ο εσωτερικός έλεγχος είναι αποτελεσματικός, εστιασμένος στον πελάτη και ασχολείται με βασικά ζητήματα του ελέγχου, τη διαχείριση κινδύνου και την διακυβέρνηση.

3. Διευκρινίζει ρητά ότι ο εσωτερικός έλεγχος έχει σχεδιαστεί για να προσθέτει αξία και να βελτιώνει μία εταιρία αφού η συμβολή του μπορεί να ωφελήσει οποιονδήποτε οργανισμό.
4. Με την υιοθέτηση του από το σύνολο ενός οργανισμού διευρύνεται ο εσωτερικός έλεγχος και συμβάλλει στην επίτευξη των γενικών στόχων.
5. Ο ορισμός τονίζει ότι υπάρχουν έλεγχοι που υποβοηθούν ένα οργανισμό στη διαχείριση του κινδύνου και την προώθηση αποτελεσματικής διακυβέρνησης. Έτσι, επεκτείνεται ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου και περιλαμβάνει τον κίνδυνο διαχείρισης και την εταιρική διακυβέρνηση.
6. Ο ορισμός δέχεται ότι η κληρονομιά του επαγγέλματος του εσωτερικού ελεγκτή, βασίζεται στα πρότυπα και μπορεί να είναι το πιο διαρκή και πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο. Τα αυστηρά πρότυπα παρέχουν τη βάση για την κατασκευή μίας τεκμηριωμένης, πειθαρχημένης και συστηματικής διαδικασίας που εξασφαλίζει ποιοτική απόδοση σχετικά με τις δεσμεύσεις εσωτερικού ελέγχου.

3.2 Σύγχρονη πρακτική εσωτερικού ελέγχου: Αλλαγές, νέοι ρόλοι και ευθύνες

Καθώς το επάγγελμα του εσωτερικού ελεγκτή εδραιώθηκε, αποκρίθηκε γρήγορα στις νέες απαιτήσεις των ρυθμιστικών και νομοθετικών αρχών, αφού θεσπίστηκαν πλαίσια τόσο από την επιτροπή COSO καθώς και από την Cadbury, την Επιτροπή Βασιλείας, την CoCo, ενώ εφαρμόστηκαν κανόνες στο χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης σχετικά με τη διάρθρωση και τη σύνθεση του Διοικητικού Συμβουλίου των εισηγμένων εταιρειών και απαίτηση για όλες τις εισηγμένες στο χρηματιστήριο εταιρείες να έχουν λειτουργία εσωτερικού ελέγχου με το νόμο Sarbanes-Oxley του 2002.

Το επιχειρηματικό περιβάλλον γνώρισε ταχεία ανάπτυξη με μεγάλη εμβέλεια και συνέπειες στις επιχειρήσεις παγκοσμίως. Η απάντηση στον παγκόσμιο ανταγωνισμό περιλάμβανε βελτιωμένες πρωτοβουλίες για την ποιότητα και τη διαχείριση των κινδύνων, τις δομές και τις διαδικασίες, καθώς και μεγαλύτερη λογοδοσία – δηλαδή πιο έγκαιρη και αξιόπιστη πληροφόρηση για τη λήψη αποφάσεων. Οι οργανισμοί επιπλέον προσπάθησαν να εφαρμόσουν πιο αποτελεσματικές δομές διακυβέρνησης. Σε ένα τέτοιο κλίμα, δεν αποτελεί έκπληξη η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου. Ο εσωτερικός έλεγχος συμβάλλει στην υποστήριξη

των βασικών διαδικασιών διακυβέρνησης: για την παρακολούθηση των ελέγχων, για την αξιολόγηση της λειτουργικής αποτελεσματικότητας, τις στρατηγικές και πρωτοβουλίες διαχείρισης. Ωστόσο, για να επωφεληθεί η εκάστοτε οντότητα από τον εσωτερικό έλεγχο απαιτείται οι εσωτερικοί ελεγκτές να διαθέτουν δεξιότητες, ικανότητες, να μεγεθύνουν την οργανωτική δομή και να ευθυγραμμιστούν κατάλληλα στο πλαίσιο των αντίστοιχων οντοτήτων (Ramamoorti, 2003).

Οι Ratliff & Reding (2002) σκεπτόμενοι τις διευρυμένες ευθύνες των εσωτερικών ελεγκτών και τις απαιτήσεις του 21^{ου} αιώνα ανέφεραν ότι:

«Οι ελεγκτές του 21^{ου} αιώνα πρέπει να είναι έτοιμοι να ελέγξουν σχεδόν τα πάντα (συμπεριλαμβανομένων των συστημάτων ελέγχου), δηλαδή τις επιδόσεις, τις πληροφορίες, τα πληροφοριακά συστήματα, τη νομική συμμόρφωση, τις οικονομικές καταστάσεις, τις απάτες, τις περιβαλλοντικές εκθέσεις και την ποιότητα.»

Οι ελεγκτές πρέπει να διαθέτουν:

- Αναλυτική και κριτική σκέψη.
- Μεθοδικότητα για την κατανόηση οποιουδήποτε ελεγχόμενου, οντότητα ή σύστημα.
- Επαρκή εκπαίδευση και διαρκή ενημέρωση για νέες αρχές και τεχνικές εσωτερικού ελέγχου.
- Ευαισθητοποίηση, κατανόηση του κινδύνου και των ευκαιριών αυτού που σχετίζονται με το τον ελεγχόμενο.
- Ανάπτυξη γενικών και ειδικών στόχων ελέγχου για κάθε έργο ελέγχου.
- Επιλογή, συλλογή (χρησιμοποιώντας ένα ευρύ φάσμα διαδικασιών ελέγχου), αξιολόγηση, και τεκμηρίωση των ελεγκτικών τεκμηρίων, συμπεριλαμβανομένης της χρήσης στατιστικών και μη στατιστικών εργαλείων.
- Αναφορά των αποτελεσμάτων του ελέγχου σε μια ποικιλία μορφών και παραληπτών.
- Παρακολούθηση του ελέγχου.
- Επαγγελματική ηθική.
- Τεχνολογία ελέγχου που εφαρμόζεται σε διάφορους τύπους εκθέσεων ελέγχου.

Επιπλέον, οι ελεγκτές πρέπει να κατανοούν τις έννοιες της ανεξαρτησίας και αντικειμενικότητας του ελεγκτή καθώς αυτές σχετίζονται με διαφορετικούς τύπους ελέγχων από διαφορετικούς τύπους ελεγκτών. Τέλος, πρέπει να κατανοούν πλήρως τις επιπτώσεις του κόστους και της σημαντικότητας του κινδύνου.

Παρόμοια οι Moeller & Witt (1999) απαρίθμησαν τα ακόλουθα προσωπικά χαρακτηριστικά ενός επιτυχημένου εσωτερικού ελεγκτή (πέραν των τεχνικών και επαγγελματικών προσόντων): (1) Ακεραιότητα (2) Αφοσίωση στην οργάνωση (3) Ταπεινότητα (4) Επαγγελματική ασφάλεια (5) Ενσυναίσθηση (6) Συνέπεια των ρόλων (7) Περιέργεια; (8) Κριτική στάση (9) Εγρήγορση (10) Επιμονή (11) Ενέργεια (12) Αυτοπεποίθηση (13) Θάρρος και (14) Ικανότητα ορθής αξιολόγησης.

Η έρευνα του Ινστιτούτου Μελετών του ΠΑ από τους Rittenberg & Covalleski (2007) περιέγραψε και αξιολόγησε τον αντίκτυπο του "φαινομένου outsourcing", όπου αναφέρονται τα εξής σημεία για το ταχέως εξελισσόμενο επάγγελμα του εσωτερικού ελεγκτή: (1) Υπάρχει μνημειώδης αλλαγή στον τρόπο με τον οποίο διενεργείται ο έλεγχος (2) Το έργο του εσωτερικού ελέγχου μπορεί να πραγματοποιηθεί από εξωτερικούς συνεργάτες (3) Η ανεξαρτησία του ελέγχου είναι ένα πρόβλημα, αλλά η εξωτερική ανάθεση αυτού, δεν είναι πάντα η λύση (4) Τα υφιστάμενα τμήματα εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να ενεργούν σαν να πρόκειται να δοκιμαστούν στην αγορά και (5) Το Ινστιτούτο εσωτερικών Ελεγκτών (ΠΑ) πρέπει να επανεξετάζει τη διαδικασία για την καθιέρωση προτύπων και πολιτικών.

3.3 Αναγκαιότητα εσωτερικού ελέγχου

Η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου σε μία επιχείρηση συμβάλλει στην εξασφάλιση της εφαρμογής των αποφάσεων της Γενικής Συνέλευσης και του Διοικητικού Συμβουλίου της, που αφορούν τη λειτουργία και τον κανονισμό της εταιρίας χωρίς οποιαδήποτε απόκλιση (Παπαστάθης, 2014).

Στην πράξη η διοίκηση δεν έχει άμεση και αντικειμενική πληροφόρηση την οποία χρειάζεται για να διασφαλίσει ότι λειτουργούν επαρκώς οι δικλίδες ασφαλείας σε όλους τους τομείς της οντότητας. Η διεθνής εμπειρία έχει δείξει ότι η αναγκαία ενημέρωση παρέχεται μόνο από μια ανεξάρτητη λειτουργία τον Εσωτερικό Έλεγχο (Παπαστάθης, 2014).

Επιπρόσθετα ο Εσωτερικός Έλεγχος με τις υπηρεσίες που προσφέρει ως σύμβουλος γίνεται αναγκαίος και χρήσιμος. Με την ανάλογη στήριξη από τη διοίκηση συμβάλλει αποτελεσματικά στον εντοπισμό των διαχειριστικών αδυναμιών, την πρόληψη και την καταστολή απρόβλεπτων γεγονότων για την εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης (Παπαστάθης, 2014).

Η αναγκαιότητα του εσωτερικού ελέγχου είναι δεδομένη από τις ατέλειες και τις αδυναμίες που διακρίνουν την ίδια την ανθρώπινη υπόσταση. Ως φαινόμενο των αδυναμιών είναι τα λάθη που οφείλονται στις ατέλειες της ανθρώπινης ικανότητας. Οι δολιοφθορές, οι απάτες και οι ατασθαλίες ανάγονται σε ατέλειες της ανθρώπινης φύσης και ηθικής. Λόγω του ότι είναι αδύνατη η ελαχιστοποίηση των αδυναμιών αυτών όσα μέσα και να επιστρατευτούν, το μόνο που απομένει είναι η καταπολέμηση τους από τον εσωτερικό έλεγχο (Παπαστάθης, 2014).

Κατά τον Dussaulx «Κάθε ζωντανός οργανισμός κάθε μηχανή, είναι προικισμένοι είτε από τη φύση, είτε από τον κατασκευαστή τους, με ρυθμιστικές διευθετήσεις, προοριζόμενες να πειθαρχούν τις κινήσεις του και να συγκρατούν τη συνοχή της δομής του. Υπό ομαλό καθεστώς πορείας ή καλής υγείας ο αντανακλαστικός χαρακτήρας των οργάνων τούτων εγγυάται την ασφάλεια της πορείας και προφυλάσσει το σύνολο από περιπέτειες, υπό τον όρο, ότι από καιρό σε καιρό μία ενσυνείδητη παρέμβαση θα επιβεβαιώνει την καλή τους λειτουργία. Στις επιχειρήσεις, όπως και στους ζωντανούς οργανισμούς, η χρήση γεννά τη φθορά και η διάρκεια το γήρας. Αυτό σημαίνει οι γενικά λεπτοί ρυθμιστικοί μηχανισμοί υπόκεινται και αυτοί στη φθορά ή στο γήρας, γι' αυτό και επιβάλλονται περιοδικές επαληθεύσεις, μέσω ενός συστήματος που δεν είναι τίποτα άλλο από τον Εσωτερικό Έλεγχο (Internal Audit)».

3.4 Σκοπός και στόχοι του εσωτερικού ελέγχου

Ο εσωτερικός έλεγχος πρέπει να βασίζεται στον συνδυασμό προληπτικών και κατασταλτικών ελέγχων και στη συνεχή αποτίμηση των κινδύνων. Σκοπός του είναι η αξιολόγηση των εσωτερικών διαδικασιών που ακολουθούνται από την επιχείρηση ούτως ώστε να διαπιστωθούν αδυναμίες και λάθη ως προς την αποτελεσματική λειτουργία των διαδικασιών, να αξιολογηθούν τα αίτια ύπαρξης της κάθε αδυναμίας και οι στόχοι που έπρεπε να επιτυγχάνονται (Παπαστάθης, 2014).

Βασιζόμενος στα παραπάνω ο εσωτερικός ελεγκτής εισηγείται βελτιωτικές διαδικασίες που στοχεύουν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης και την καλύτερη, αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη λειτουργία των τμημάτων του.

Η εφαρμογή αποτελεσματικού εσωτερικού ελέγχου, σε συνδυασμό με τη σωστή διοίκηση της επιχείρησης, αποτελεί μέσο αποτελεσματικής εταιρικής διακυβέρνησης προς μία κατεύθυνση που διασφαλίζει τη μακροχρόνια επιβίωση του οργανισμού και την προστασία του από την χρήση δόλου ή απάτης. Δεν είναι απαραίτητο μία επιχείρηση να είναι εισηγμένη στο χρηματιστήριο για να έχει την ανάγκη εσωτερικού ελεγκτή. Αυτή η ανάγκη πηγάζει από τα οφέλη που θα έχει να αποκομίσει η ίδια η διοίκηση του οργανισμού από την παρουσία εσωτερικού ελεγκτή, δηλαδή αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη διοίκηση (Παπαστάθης, 2014).

Ο εσωτερικός έλεγχος πρέπει να λειτουργεί έχοντας ως βάση τους στόχους της επιχείρησης, το σύνολο των δραστηριοτήτων της, κατανοώντας τις πηγές των εσόδων της και αναγνωρίζοντας τους πιθανούς κινδύνους που ενδέχεται να αποτρέψουν την επίτευξη των στόχων της. Απώτερος σκοπός της αξιολόγησης των διαδικασιών είναι η αναγνώριση της πιθανής ανεπαρκούς λειτουργίας των σημείων ελέγχου ή των δυνατοτήτων βελτίωσης τους και η παροχή εισήγησης προς τη διοίκηση της επιχείρησης για βελτίωση τους (Νεγκάκης & Ταχυνάκης, 2013).

Πρέπει να εφαρμόζονται οι κατάλληλες δικλίδες για τη διασφάλιση της σωστής λειτουργίας των σημείων ελέγχου (π.χ. χρήση κωδικών για προστασία από μη εξουσιοδοτημένη πρόσβαση, διαχωρισμός καθηκόντων, έλεγχοι διαδικασιών, εξουσιοδοτήσεις κ.λπ.), αποσκοπώντας έτσι στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί από το διοικητικό συμβούλιο.

Ενδεικτικά, ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου (internal control system) περιλαμβάνει μία σειρά υποσυστήματα, όπως:

- Εγκεκριμένο οργανόγραμμα της επιχείρησης (καθορισμός και διαχωρισμός καθηκόντων).
- Μηχανογραφικούς ελέγχους.
- Εγχειρίδια γραπτών διαδικασιών.
- Προγραμματισμό δράσης (βραχυπρόθεσμο - μακροπρόθεσμο) και απολογισμό.
- Πολιτική αγορών - προμηθειών, προσωπικού.

- Διαχείριση χαρτοφυλακίου, διαχείριση παγίων κ.λπ.

Λόγω των σημερινών ραγδαίων χρηματοοικονομικών συνθηκών και οικονομικών σκανδάλων που ταλανίζουν την παγκόσμια οικονομία, η εμπιστοσύνη του επενδυτικού κοινού, τραπεζών και τρίτων έχει κλονιστεί ως προς τη δίκαιη διαχείριση των επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις για να καταστούν ανταγωνιστικές θα πρέπει να μάθουν να λειτουργούν σε ένα πιο ασφαλές περιβάλλον, μόνο έτσι θα είναι σε θέση να επιβιώσουν και να συνεχίσουν να εξελίσσονται (Νεγκάκης & Ταχυνάκης, 2013).

Η ύπαρξη εσωτερικού ελέγχου είναι άμεσα συνδεδεμένη με την κουλτούρα της επιχείρησης για σωστή διοίκηση. Η επίτευξη των στόχων σε μια επιχείρηση είναι προσπάθεια όλων των εργαζομένων και όχι μόνο των εσωτερικών ελεγκτών. Σημειώνεται ότι ο εσωτερικός έλεγχος δεν υποκαθιστά την ευθύνη των τμημάτων για τη σύνταξη κανονισμών και διαδικασιών, καθώς και για τη διενέργεια της εργασίας τους.

Παράλληλα, πέρα από το σκοπό του Εσωτερικού Ελέγχου υπάρχουν και ορισμένοι στόχοι που πρέπει να επιτυγχάνονται. Αυτοί αναφέρονται παρακάτω (Νεγκάκης & Ταχυνάκης, 2013):

- Να είναι το εργαλείο της διοίκησης για την υλοποίηση των επιλεγμένων στρατηγικών στόχων, όπως κι επίσης να παρέχει τη δυνατότητα εκτίμησης και μέτρησης του αποτελέσματος και τη σύγκριση αυτού με τους αρχικούς στόχους.
- Να κινείται και να δρα σε οργανωτικό και επιχειρησιακό πνεύμα και να στοχεύει στην κάλυψη ζωτικών αναγκών. Επίσης, να είναι ευέλικτο και αποτελεσματικό, να αναπροσαρμόζεται στις εκάστοτε συνθήκες και ανάγκες και να διασφαλίζει τη βιωσιμότητα της μονάδος σε ανταγωνιστικό περιβάλλον.
- Να παρέχει τη δυνατότητα αξιοποίησης και σωστής διαχείρισης των διαθέσιμων οικονομικών πόρων, την αξιοποίηση των παραγωγικών μέσων και του ανθρωπίνου δυναμικού, καθώς και τη διαφύλαξη των περιουσιακών στοιχείων. Παράλληλα, να αποβλέπει στην καλύτερη εξυπηρέτηση με τους συναλλασσόμενους.
- Να διέπεται από κανόνες επιχειρησιακής και επιχειρηματικής συμπεριφοράς που παρέχουν τα εχέγγυα και τις προϋποθέσεις εκείνες, ώστε ο

επιχειρηματικός κίνδυνος να διαχειρίζεται κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο, διασφαλίζοντας την ευρωστία και βιωσιμότητα του φορέα.

- Να συμπεριλαμβάνεται στη δομή του Εσωτερικού Ελέγχου (Internal Audit) η αξιολόγηση της επάρκειας λειτουργίας του ίδιου του συστήματος εσωτερικών ελέγχων (controls).
- Να κατανέμει τις αρμοδιότητες και τις υποχρεώσεις, κατά τον πλέον άριστο τρόπο, μεταξύ των τμημάτων και των εργαζομένων σε αυτά. Επίσης, η ρύθμιση των σχέσεων μεταξύ αυτών, να συμβάλει αποτελεσματικά στο βαθμό συνεργασίας μεταξύ των απασχολούμενων.
- Να γνωμοδοτεί αν οι κάθε είδους αποφάσεις- εξουσιοδοτήσεις είναι γνωστές σε όλα τα στελέχη, κατανοητές και αν εφαρμόζονται από όλη την πυραμίδα ιεραρχίας σύμφωνα με τις εντολές που έχουν θεσπιστεί από την επιχείρηση.
- Να παρέχει την ευχέρεια ανάπτυξης πρωτοβουλιών στους χρηστές για δημιουργική εργασία και όχι να θέτει περιορισμούς, δημιουργώντας παρενέργειες στην ανάπτυξη της επιχείρησης.
- Τέλος, ως σύστημα να αποβλέπει στη θέσπιση συγκεκριμένων δικλείδων ασφάλειας ελέγχου, στο ίδιο το σύστημα, προκειμένου να συμβάλει στο συντονισμό και την αρμονική συνύπαρξη μεταξύ των λειτουργιών του.

3.5 Είδη εσωτερικού ελέγχου

Τα είδη του εσωτερικού ελέγχου που μπορούν να εφαρμοστούν από τη διοίκηση μίας οντότητας σύμφωνα με τους Menu et al. (2009) είναι:

- Ο έλεγχος της οικονομικής και λογιστικής δραστηριότητας - παρέχει ασφάλιση στη διοίκηση όσον αφορά την ορθή καταγραφή των συναλλαγών και πραγματοποιεί τις απαραίτητες διορθώσεις σε περίπτωση ασυμφωνίας.
- Ο οργανωτικός έλεγχος αναφέρεται στον τρόπο οργάνωσης του προσωπικού στην ελεγχόμενη οντότητα, συμπεριλαμβανομένης της διανομής των αρμοδιοτήτων μεταξύ των υπαλλήλων.
- Ο εποπτικός έλεγχος πραγματοποιείται από τη διοίκηση της οντότητας μέσω της παρακολούθησης των δραστηριοτήτων της και της αποτελεσματικότητας των ελέγχων.

- Ο έλεγχος εξουσιοδότησης που δίνει τη δυνατότητα σε καθορισμένα άτομα, εξουσιοδοτημένα να εκτελούν ελέγχους σε έγγραφα και προς διασφάλιση των περιουσιακών στοιχείων της οντότητας.
- Ο φυσικός έλεγχος για την εξακρίβωση και επαλήθευση της ύπαρξης περιουσιακών στοιχείων.
- Ελέγχους εγγράφων που παρέχουν διασφάλιση αναφορικά με το γεγονός ότι το σύστημα υλοποιείται σωστά, προσφέρει στο προσωπικό σαφή κατανόηση των καθηκόντων και των ευθυνών του.

Σύμφωνα με τον Παπαστάθη (2014) ο εσωτερικός έλεγχος διακρίνεται σε τόσα είδη όσα και οι λειτουργίες του οργανισμού, όπως οικονομικό, λειτουργικό, εκπαίδευσης προσωπικού, διοικητικό, ποιοτικού ελέγχου, διαχείρισης αποθεμάτων, παραγωγής, διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού, ασφάλειας των κτιρίων, εγκαταστάσεων, πωλήσεων, ποιοτικού ελέγχου, μηχανογράφησης, παραγωγικών μέσων, φυσικού περιβάλλοντος, είσπραξης ασφαλιστρών, υγιεινής και ασφάλειας των εργαζομένων, τεχνικών έργων, έλεγχος συμπεριφοράς και γενικά έλεγχος επί όλων των δραστηριοτήτων που διέπουν τη λειτουργία των οικονομικών μονάδων. Γενικά κάθε είδους δραστηριότητας που λαμβάνει χώρα στα πλαίσια λειτουργίας της οικονομικής οντότητας. Εν τέλει, όμως χωρίζεται σε τέσσερις μεγάλες κατηγορίες, υπό των οποίων περιλαμβάνονται οι διάφορες λειτουργίες του οργανισμού, τον διοικητικό, τον διαχειριστικό (ή λογιστικό), τον έλεγχο παραγωγής και τον λειτουργικό έλεγχο.

Ο διοικητικός έλεγχος (Management Audit) έχει ευρύτερους αντικειμενικούς στόχους, οι οποίοι συνίστανται στο να εξετάζουν βάσει αντικειμενικών και επιστημονικών μεθόδων, την συνολική διοικητική αποτελεσματικότητα του φορέα, καθώς και τις επιμέρους διοικητικές λειτουργίες αυτού, σύμφωνα με τους αποδεχτούς κανόνες της διοικητικής επιστήμης.

Οι διοικητικοί Έλεγχοι εξετάζουν το βαθμό διοικητικής αποτελεσματικότητας, οργάνωσης, συνεργασίας και επικοινωνίας όλων των διοικητικών ιεραρχικών επιπέδων του οργανισμού, καθώς επίσης τις ιδιαιτερότητες και τις αδυναμίες του τρόπου λειτουργίας. Στοχεύουν στην αξιολόγηση του συστήματος διοικητικού Εσωτερικού Ελέγχου, στην επισήμανση αδυναμιών και

αιτιών που τις προκαλούν, καθώς και στις συνέπειες των αδυναμιών αυτών (Παπαστάθης, 2014).

Αξιολογούν την αποτελεσματικότητα του σχεδιασμού και τη στρατηγική του φορέα ως προς το βαθμό υλοποίησης και την επίτευξη των τεθέντων στόχων. Εξετάζουν το κατά πόσο διαχειρίζονται κατά τον ορθό τρόπο τα διαθέσιμα και τους πόρους.

Επίσης, εξετάζουν τη συμμόρφωση των εργαζομένων προς τις εξουσιοδοτήσεις, τα σχέδια δράσης τις αποφάσεις της διοίκησης και γενικότερα την πολιτική διοίκησης της εταιρείας. Αποβλέπουν στη διερεύνηση του κατά πόσο το ανθρώπινο δυναμικό αξιολογείται και αξιοποιείται κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο, αν είναι προσηλωμένο στο περιβάλλον που εργάζεται, αν είναι ενήμερο για τους στόχους της επιχείρησης και αν συμμετέχει ενεργά στην υλοποίηση αυτών. Επιπλέον διερευνούν, αν οι σχέσεις των εργαζομένων με τον φορέα, είναι σε καλό επίπεδο συνεργασίας και αν επιλύονται άμεσα τα προβλήματα που προκύπτουν (Παπαστάθης, 2014).

Γενικότερα, οι διοικητικοί έλεγχοι αξιολογούν την υπάρχουσα πολιτική διοίκησης προσωπικού, το κατά πόσο τα συστήματα διοίκησης λειτουργούν αποδοτικά, προκειμένου να συμβάλουν αποτελεσματικά στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων με το ελάχιστο δυνατό κόστος και με το μεγαλύτερο όφελος (Παπαστάθης, 2014).

Ο διαχειριστικός ή λογιστικός έλεγχος (Financial Audit), στοχεύει στην επαλήθευση της ακρίβειας, της ειλικρίνειας και της αξιοπιστίας των οικονομικών καταστάσεων και στοιχείων, στην εξασφάλιση της σωστής απεικόνισης των συναλλαγών, την εξακρίβωση της νομιμότητας, της αποδοτικότητας των οικονομικών πόρων, της σωστής διαχείρισης αυτών, μέσω διαδικασιών για συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Ο έλεγχος αυτός διενεργείται με κάθε λεπτομέρεια επί των οικονομικών στοιχείων, των επιμέρους δοσοληψιών –συναλλαγών και επί κάθε είδους οικονομικού φαινομένου, παρέχοντας τις ανάλογες πληροφορίες στην εκάστοτε διοίκηση για τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων (Παπαστάθης, 2014).

Ο έλεγχος παραγωγής (Productions Audit) εξετάζει το κατά πόσο τηρούνται οι διαδικασίες σε όλο το εύρος της παραγωγικής διαδικασίας, αν οι παραγόμενες

ποσότητες είναι σύμφωνα με το εγκεκριμένο από τη διοίκηση πρόγραμμα, αν γίνεται σωστή διαχείριση και χρήση του μηχανολογικού εξοπλισμού, αν τα τμήματα είναι σωστά και κατάλληλα στελεχωμένα, αν τα στελέχη είναι κατάλληλα εκπαιδευμένα, αν γίνεται σωστά ο εφοδιασμός της παραγωγής από υλικά, αν αυτά διαχειρίζονται σωστά αποφεύγοντας τις υψηλές φύρες πέραν των φυσιολογικών ορίων, καθώς επίσης και αν τα προϊόντα είναι σύμφωνα με τις προδιαγραφές του ποιοτικού ελέγχου. Επιπλέον, αν η συσκευασία των προϊόντων είναι σύμφωνα με τις προδιαγραφές, αν τηρούνται οι διαδικασίες παράδοσης – παραλαβής των ετοιμών προϊόντων από την παραγωγή στην αποθήκη και γενικότερα αν τηρούνται οι διαδικασίες που αφορούν την παραγωγική διαδικασία και τα μέσα που λαμβάνουν χώρα σε όλες τις παραγωγικές φάσεις (Παπαστάθης, 2014).

Ο λειτουργικός έλεγχος (Operational Audit) στοχεύει στην διερεύνηση λειτουργίας των διαδικασιών, την αξιολόγηση και την εκτίμηση της δομής του υπάρχοντος συστήματος προτείνει την ανάπτυξη νέων ή βελτίωση υπάρχοντων σε περιοχές που έχουν απαξιωθεί.

Οι λειτουργικοί έλεγχοι αποβλέπουν στην προαγωγή και την προώθηση της αποτελεσματικής λειτουργίας της επιχείρησης. Αναφέρονται στις επιμέρους λειτουργίες των διαδικασιών και στον τρόπο λειτουργίας του συστήματος διοίκησης. Οι έλεγχοι αυτοί στοχεύουν να διαπιστώσουν κατά πόσο οι διαδικασίες λειτουργούν αποτελεσματικά κατά την υλοποίηση των αποφάσεων. Επιπροσθέτως, αποβλέπουν στη διαπίστωση κατά πόσο ένα τμήμα λειτουργεί σωστά με την υπάρχουσα οργανωτική δομή, αν επιτυγχάνονται οι στόχοι, προτείνοντας συγχρόνως διορθωτικές παρεμβάσεις όπου συναντώνται αποκλίσεις και τέλος αν οι λειτουργίες συμβάλουν στη βελτίωση της ενδοεπιχειρησιακής επικοινωνίας μεταξύ των ιεραρχικών επιπέδων και μεταξύ τμημάτων (Παπαστάθης, 2014).

3.6 Κίνδυνοι και αδυναμίες του εσωτερικού ελέγχου

Ενώ είναι σημαντικό να υπάρχει μία βάση καθοδήγησης σχετικά με τον τρόπο διαχείρισης των κινδύνων και απειλών στα πλαίσια του εσωτερικού ελέγχου, ίσως είναι ακόμη πιο σημαντικό να υπάρχει καθοδήγηση για τον εντοπισμό των πραγματικών απειλών και τυχόν διασφαλίσεις που ενδέχεται να μετριάσουν τις επιπτώσεις τους. Υπήρξαν προσπάθειες να τεθεί ένα πλαίσιο γύρω από τον εντοπισμό

απειλών και διασφαλίσεων που παρέχουν την ανεξαρτησία και αντικειμενικότητα των εσωτερικών ελεγκτών (ΠΑ, 2001).

Στο υποκεφάλαιο αυτό θα αναφερθούν οι διάφορες κατηγορίες κινδύνων και αδυναμιών συμπεριλαμβανομένων του αυτοελέγχου, της κοινωνικής πίεσης, του οικονομικού ενδιαφέροντος, της προσωπικής σχέσης, της οικειότητας, της πολιτιστικής, φυλετικής μεροληψίας και της γνωστικής μεροληψίας που μπορούν να θέσουν σε κίνδυνο τον εσωτερικό έλεγχο. Κάθε μία από αυτές τις κατηγορίες περιγράφεται εν συντομία παρακάτω.

Οι απειλές αυτοελέγχου ενδέχεται να προκύψουν όταν ένας ελεγκτής αναθεωρήσει τη δική του δουλειά. Για παράδειγμα, μπορεί να ελέγχει ένα τμήμα επανειλημμένα, εξετάζοντας τις πράξεις ενός έτους που είχαν αναθεωρηθεί σε προηγούμενο έτος. Ή ο ελεγκτής μπορεί να παρέχει συμβουλευτικές υπηρεσίες στο τμήμα που θα κληθεί στη συνέχεια να ελέγξει. Ή ο ελεγκτής μπορεί να παρέχει συστάσεις για επιχειρησιακές βελτιώσεις και στη συνέχεια να επανεξετάσει τις πράξεις που αναθεωρήθηκαν σύμφωνα με τις συστάσεις αυτές. Όλα αυτά τα παραδείγματα αντιπροσωπεύουν καταστάσεις όπου ο ελεγκτής θα μπορούσε, ενδεχομένως, να γίνει λιγότερο κριτικός, να παραληφθούν λάθη ή ελλείψεις λόγω της δυσκολίας διατήρησης της αντικειμενικότητας όταν εξετάζει το δικό του έργο (Mutchler, 2003).

Απειλές πίεσης από τον κοινωνικό περίγυρο μπορεί να προκύψουν όταν ο ελεγκτής εκτίθεται ή αντιλαμβάνεται ότι πιέζεται από ενδιαφερόμενες ομάδες. Αυτή η κατάσταση μπορεί να συμβεί όταν ο ελεγκτής έχει αγνοήσει στο παρελθόν ύποπτα στοιχεία. Μια άλλη μορφή κοινωνικής πίεσης μπορεί να συμβεί όταν ένα μέλος της ομάδας ελέγχου είναι απρόθυμο να αντιταχθεί σε μια γενική άποψη της ίδιας της ομάδας ελέγχου, ένα φαινόμενο που χαρακτηρίζεται ως Groupthink (Mutchler, 2003).

Επιπρόσθετα, σοβαρός κίνδυνος είναι ένας ελεγκτής να έχει δικαιώματα αγοράς μετοχών ή άλλα οικονομικά συμφέροντα που ενδέχεται να απειλήσουν αρνητικά τα πορίσματα ελέγχου. Η απειλή αυτή προκύπτει επίσης όταν ο ελεγκτής ελέγχει το έργο ή το τμήμα ενός ατόμου που μπορεί στη συνέχεια να λάβει αποφάσεις που επηρεάζουν άμεσα τον ελεγκτή ή τις μελλοντικές ευκαιρίες απασχόλησης ή τον μισθό του (Mutchler, 2003).

Η απειλή της προσωπικής σχέσης μπορεί να προκύψει όταν ένας ελεγκτής είναι στενός συγγενής ή φίλος του διαχειριστή ή ενός υπαλλήλου της μονάδας ελέγχου. Ο ελεγκτής μπορεί να μπει στον πειρασμό να παραβλέψει ή και «να μαλακώσει» αρνητικά αποτελέσματα στην αναφορά ελέγχου, προκειμένου να αποφευχθεί να έρθει σε ρήξη ο δεσμός της φιλίας ή της συγγένειας αντίστοιχα (Mutchler, 2003).

Επιπλέον, η απειλή της οικειότητας μπορεί να προκύψει εξαιτίας της μακροπρόθεσμης σχέσης ενός ελεγκτή με τον πελάτη που διεξάγεται ο έλεγχος ή όταν ο ελεγκτής έχει εργαστεί στο παρελθόν στη εταιρία του πελάτη. Η εξοικείωση μπορεί να οδηγήσει έναν ελεγκτή να χάσει την ικανότητα ενός ελέγχου κάνοντας τον υπερβολικά συμπαθή στον πελάτη-ελεγχόμενο. Εναλλακτικά, η εξοικείωση μπορεί να οδηγήσει τον ελεγκτή να προδικάζει τον ελεγχόμενο βάσει προηγούμενων προβλημάτων και να υιοθετεί μία προκατειλημμένη στάση αντί μίας αντικειμενικής (Mutchler, 2003).

Κρίσιμος κίνδυνος είναι και οι πολιτιστικές, φυλετικές προκαταλήψεις. Η απειλή αυτή μπορεί να προκύψει για παράδειγμα όταν ο ελεγκτής βρίσκεται σε εγχώριο επίπεδο και είναι προκατειλημμένος έναντι του πελάτη-ελεγχόμενου που βρίσκεται σε άλλη χώρα. Επίσης, ένας ελεγκτής με περιορισμένη κατανόηση της κουλτούρας του οικοδεσπότη μπορεί να επικρίνει αδικαιολόγητα διαφορετικές πρακτικές και έθιμα ακόμα και τους υπαλλήλους που στελεχώνουν και διαχειρίζονται την ελεγχόμενη οντότητα λόγω συγκεκριμένης φυλής ή φύλου (Mutchler, 2003).

Τελευταία και ίσως σημαντικότερη απειλή για τον εσωτερικό έλεγχο είναι η αντίληψη και κρίση του ίδιου του ελεγκτή. Αυτή η απειλή μπορεί να προκύψει από μια ασυνείδητη και ακούσια ψυχολογική προκατάληψη στην ερμηνεία πληροφοριών ανάλογα με το ρόλο ενός ατόμου. Για παράδειγμα, αν κάποιος κάνει έναν κρίσιμο έλεγχο μπορεί να παραβλέψει τις θετικές πληροφορίες και, αντίθετα, αν κάποιος παίρνει χάριν διευκόλυνσης μία κατάσταση θετικά μπορεί να μειώσει τις αρνητικές πληροφορίες. Επιπλέον, ο ελεγκτής μπορεί να έχει ορισμένες προκαταλήψεις στο σκεπτικό του, τείνοντας με τον τρόπο αυτό να βλέπει τα αποδεικτικά στοιχεία να τον επιβεβαιώνουν (Mutchler, 2003).

3.7 Σύστημα και υπηρεσίες του εσωτερικού ελέγχου

Ο εσωτερικός έλεγχος είναι μια πολυδιάστατη έννοια όπως προαναφέρθηκε, ενώ βιβλιογραφικά έχει μελετηθεί από πλήθος ερευνητών (Agbejule & Jokipii, 2009; Bowrin, 2004).

Ο εσωτερικός έλεγχος δεν είναι μόνο η πολιτική ή οι διαδικασίες που εκτελούνται σε μία οντότητα, αλλά αποτελεί ένα ευρύ φάσμα λειτουργικού και ολοκληρωμένου συστήματος σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού (Haron et al., 2010). Οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν πολυάριθμους κινδύνους καθημερινά, και αυτοί οι κίνδυνοι περιλαμβάνουν τις αποτυχίες του μηχανισμού εσωτερικού ελέγχου, το οικονομικό φιάσκο, τις περιβαλλοντικές ή μη καταστροφές, τη μη συμμόρφωση με τις κανονιστικές διατάξεις και τις παραβιάσεις. Δεν πρέπει να παραβλέψουμε το γεγονός πως οι κίνδυνοι επιδεινώνονται από την πρόοδο της τεχνολογίας, τον υψηλό ρυθμό επιτάχυνσης των επιχειρήσεων και την παγκοσμιοποίηση, που συνέβαλαν στην ενίσχυση της πολυπλοκότητας των κινδύνων για τις επιχειρήσεις.

Ένα καλό σύστημα εσωτερικού ελέγχου συμβάλλει στην οργάνωση εμποδίζοντας τις επιπτώσεις της κακοδιαχείρισης και βοηθά τους οργανισμούς να εργαστούν αποτελεσματικά και αρμονικά, ενώ παράλληλα εντοπίζει σφάλματα και παρατυπίες (Pathak, 2005; Wardiwiyono, 2012). Οι εταιρίες αναγνωρίζουν επίσης τη σημασία του συστήματος εσωτερικού ελέγχου στη διαχείριση κινδύνου, γιατί διαθέτει χρήσιμα εργαλεία για την επίτευξη των στόχων της εταιρείας και την αύξηση της αξίας των μετόχων (Aziz, 2013).

Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου διαδραματίζει επίσης ζωτικό ρόλο στις πρακτικές του εσωτερικού ελέγχου, καθώς οι εσωτερικοί ελεγκτές μπορούν να θεωρηθούν εμπειρογνώμονες σε θέματα διαχείρισης (Fadzil et al., 2005). Ως εκ τούτου, σύμφωνα με Bowrin (2004), το σύστημα αυτό αποτελεί αναπόσπαστο στοιχείο της συνολικής διακυβέρνησης στη δομή ενός οργανισμού. Αυτή η δομή προορίζεται να κατευθύνει και να ελέγχει τις δραστηριότητες ενός οργανισμού μέσω της προώθησης της διαφάνειας, της λογοδοσίας, της ευθύνης και της δικαιοσύνης σε όλους τους ενδιαφερόμενους.

Αποτυχία δημιουργίας αξιόπιστου συστήματος εσωτερικού ελέγχου θα μπορούσε να βλάψει με πολλούς τρόπους μία εταιρία και να την εκθέσει σε

κινδύνους. Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου συνδέεται με συνεχώς υψηλότερες προσδοκίες για την ενίσχυση της λογοδοσίας (Liu, 2011). Δεδομένου ότι το σύστημα εσωτερικού ελέγχου δίνει έμφαση στη λογοδοσία, είναι καίριας σημασίας σε οποιοδήποτε στάδιο της ενίσχυσης στο πλαίσιο της λειτουργίας μιας εταιρίας.

3.8 Θεσμικό πλαίσιο

Στις 27 Μαΐου 2014 δημοσιεύτηκαν στην Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης ο Κανονισμός (ΕΕ) αριθ. 537/2014 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 16^{ης} Απριλίου 2014 σχετικά με ειδικές απαιτήσεις όσον αφορά τον υποχρεωτικό έλεγχο οντοτήτων και την κατάργηση της απόφασης 2005/909/ΕΚ της Επιτροπής και η Οδηγία 2014/56/ΕΕ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, της 16^{ης} Απριλίου 2014, για την τροποποίηση της οδηγίας 2006/43/ΕΚ για τους υποχρεωτικούς ελέγχους των ετήσιων και των ενοποιημένων λογαριασμών. Τα δύο ως άνω νομοθετήματα αποτελούν το νέο ενωσιακό πλαίσιο για υποχρεωτικούς ελέγχους.

Ο Κανονισμός 537/2014 εφαρμόζεται από τις 17 Ιουνίου 2016, ενώ έως την ίδια ημερομηνία, τα κράτη μέλη έπρεπε να θεσπίσουν και να δημοσιεύουν τα μέτρα που απαιτούνται για τη συμμόρφωση προς την Οδηγία 2014/56/ΕΕ. Αποτέλεσμα των ανωτέρω ήταν στις 24 Ιανουαρίου 2017 να δημοσιευθεί στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως ο Ν. 4449/2017 («Υποχρεωτικός έλεγχος των ετήσιων και των ενοποιημένων χρηματοοικονομικών καταστάσεων, δημόσια εποπτεία επί του ελεγκτικού έργου και λοιπές διατάξεις», με τον οποίο ενσωματώθηκε στο εθνικό δίκαιο η Οδηγία 2014/56/ΕΕ «για την τροποποίηση της οδηγίας 2006/43/ΕΚ για τους υποχρεωτικούς ελέγχους των ετήσιων και των ενοποιημένων λογαριασμών»). Ο Ν. 4449/2017 καταργεί μια σειρά άρθρων του Ν. 3693/2008 («Εναρμόνιση της ελληνικής νομοθεσίας με την Οδηγία 2006/43/ΕΚ περί υποχρεωτικών ελέγχων των ετήσιων και των ενοποιημένων λογαριασμών, για την τροποποίηση των Οδηγιών 78/660/ΕΟΚ και 83/349/ΕΟΚ του Συμβουλίου και για την κατάργηση της Οδηγίας 84/253/ΕΟΚ του Συμβουλίου και άλλες διατάξεις»).

Μεταξύ των καταργούμενων διατάξεων εντάσσεται και το άρθρο 37 του Ν. 3693/2008 («Επιτροπή Ελέγχου»). Το νέο θεσμικό πλαίσιο της Επιτροπής Ελέγχου, την οποία πρέπει να διαθέτει κάθε οντότητα, προβλέπεται στο άρθρο 44 του Ν.

4449/2017, το οποίο ενσωματώνει το άρθρο 39 της Οδηγίας 2014/56/ΕΕ, καθώς και σε διατάξεις του Κανονισμού 537/2014.

Στον ορισμό των οντοτήτων εμπίπτουν οντότητες των οποίων οι μεταβιβάσιμοι τίτλοι είναι εισηγμένοι προς διαπραγμάτευση σε οργανωμένη αγορά στην Ελλάδα ή σε οργανωμένη αγορά οποιουδήποτε κράτους μέλους, πιστωτικά ιδρύματα, ασφαλιστικές και αντασφαλιστικές επιχειρήσεις με έδρα στην Ελλάδα (εξαιρουμένων των αλληλασφαλιστικών συνεταιρισμών) και υποκαταστήματα ασφαλιστικών και αντασφαλιστικών επιχειρήσεων τρίτης χώρας. Επισημαίνεται ότι ο υπουργός Οικονομικών με απόφασή του δύναται να ορίσει κι άλλες οντότητες.

3.8.1 Σύσταση, δομή και στελέχωση της Επιτροπής Ελέγχου

Σύμφωνα με το άρθρο 37 του Ν. 3693/2008 κάθε οντότητα δημοσίου ενδιαφέροντος συστήνει και διατηρεί Επιτροπή Ελέγχου, που αποτελείται από δύο τουλάχιστον μη εκτελεστικά μέλη και ένα ανεξάρτητο μη εκτελεστικό μέλος του οργάνου διοίκησης της. Όλα τα μέλη της Επιτροπής Ελέγχου ορίζονται από τη Γενική Συνέλευση των μετόχων ή εταίρων, το δε ανεξάρτητο μη εκτελεστικό μέλος της Επιτροπής Ελέγχου πρέπει να έχει αποδεδειγμένη επαρκή γνώση σε θέματα λογιστικής και ελεγκτικής.

Χωρίς να μεταβάλλονται ή να μειώνονται οι υποχρεώσεις των μελών των οργάνων διοίκησης που ορίζονται από τη Γενική Συνέλευση των μετόχων ή εταίρων της ελεγχόμενης οντότητας, η Επιτροπή Ελέγχου έχει, ενδεικτικά, τις παρακάτω υποχρεώσεις:

- A) την παρακολούθηση της διαδικασίας της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης.
- B) την παρακολούθηση της αποτελεσματικής λειτουργίας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου και του συστήματος διαχείρισης κινδύνων, καθώς και την παρακολούθηση της ορθής λειτουργίας της μονάδας των εσωτερικών ελεγκτών της ελεγχόμενης οντότητας.
- Γ) την παρακολούθηση της πορείας του υποχρεωτικού ελέγχου των ατομικών και ενοποιημένων οικονομικών καταστάσεων.
- Δ) την επισκόπηση και παρακολούθηση θεμάτων συναφών με την ύπαρξη και διατήρηση της αντικειμενικότητας και ανεξαρτησίας του νόμιμου ελεγκτή ή του

ελεγκτικού γραφείου, ιδιαιτέρως όσον αφορά την παροχή στην ελεγχόμενη οντότητα άλλων υπηρεσιών από τον νόμιμο ελεγκτή ή το ελεγκτικό γραφείο.

Η πρόταση του οργάνου διοίκησης της ελεγχόμενης οντότητας στη Γενική Συνέλευση για τον ορισμό νόμιμου ελεγκτή ή ελεγκτικού γραφείου, γίνεται μετά από σύσταση της Επιτροπής Ελέγχου.

Ο νόμιμος ελεγκτής ή το ελεγκτικό γραφείο οφείλει να αναφέρει στην Επιτροπή Ελέγχου κάθε θέμα που έχει σχέση με την πορεία και τα αποτελέσματα του υποχρεωτικού ελέγχου και να επιδώσει ιδιαίτερη έκθεση με τις αδυναμίες του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, ιδίως, με τις αδυναμίες των διαδικασιών που αφορούν τη χρηματοοικονομική πληροφόρηση και τη σύνταξη των χρηματοοικονομικών καταστάσεων.

Δυνάμει της παρ. 1 του άρθρου 44 του Ν. 4449/2017, η Επιτροπή Ελέγχου πρέπει να αποτελείται από τρία τουλάχιστον μέλη και είναι είτε ανεξάρτητη επιτροπή, δηλαδή μία ξεχωριστή επιτροπή ανεξάρτητη από οποιοδήποτε όργανο της οντότητας, είτε επιτροπή του Διοικητικού Συμβουλίου, δηλαδή επιτροπή που απαρτίζεται από μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου. Η Επιτροπή Ελέγχου αποτελείται από μη εκτελεστικά μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου και από μέλη που εκλέγονται από τη Γενική Συνέλευση των μετόχων. Προκύπτει, λοιπόν, ότι ως μέλη που εκλέγονται από τη Γενική Συνέλευση των μετόχων δύνανται να είναι τα ανεξάρτητα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου ή/και πρόσωπα που δεν είναι μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου, τα οποία μέλη πληρούν τις διατάξεις περί ανεξαρτησίας του άρ. 4 του Ν. 3016/2002 («Για την εταιρική διακυβέρνηση, θέματα μισθολογίου και άλλες διατάξεις»). Σημειώνεται, επίσης, ότι τα μέλη της Επιτροπής Ελέγχου, στο σύνολό τους, πρέπει να διαθέτουν αποδεδειγμένα επαρκή γνώση στον τομέα στον οποίο δραστηριοποιείται η οντότητα και τουλάχιστον ένα μέλος να είναι ορκωτός ελεγκτής λογιστής σε αναστολή ή συνταξιούχος ή να διαθέτει επαρκή γνώση στην ελεγκτική και λογιστική. Στο πλαίσιο αυτό, το Διοικητικό Συμβούλιο της οντότητας θα μπορούσε να διενεργεί την αξιολόγηση των υποψηφίων μελών της Επιτροπής Ελέγχου (ενδεχομένως κατόπιν πρότασης της Επιτροπής Ανάδειξης Υποψηφίων).

3.8.2 Αρμοδιότητες Επιτροπής Ελέγχου

Με την επιφύλαξη της ευθύνης των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου, οι αρμοδιότητες της Επιτροπής Ελέγχου ορίζονται τόσο στην παρ. 3 του άρθρου 44 του Ν. 4449/2017 όσο και σε ορισμένες διατάξεις του Κανονισμού 537/2014.

Αναφορικά με τον εξωτερικό έλεγχο, η Επιτροπή Ελέγχου παρακολουθεί τον υποχρεωτικό έλεγχο των ετήσιων και ενοποιημένων χρηματοοικονομικών καταστάσεων, ενημερώνει το Διοικητικό Συμβούλιο της ελεγχόμενης οντότητας για το αποτέλεσμα του υποχρεωτικού ελέγχου και επεξηγεί, αφενός, πώς συνέβαλε ο υποχρεωτικός έλεγχος στην ακεραιότητα της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης και, αφετέρου, ποιος ήταν ο ρόλος της Επιτροπής Ελέγχου στην εν λόγω διαδικασία (π.χ. καταγραφή των ενεργειών στις οποίες προέβη η Επιτροπή Ελέγχου κατά τη διαδικασία διεξαγωγής του υποχρεωτικού ελέγχου). Επιπρόσθετα, επισκοπεί και παρακολουθεί την ανεξαρτησία των ορκωτών ελεγκτών λογιστών ή των ελεγκτικών εταιρειών και ιδίως την καταλληλότητα της παροχής μη ελεγκτικών υπηρεσιών στην ελεγχόμενη οντότητα σύμφωνα με το άρθρο 5 του Κανονισμού 537/2014. Σημειώνεται δε ότι, σύμφωνα με την παρ. 4 του άρθρου 5 του Κανονισμού 537/2014, η συγκατάθεση της Επιτροπής Ελέγχου (αφού προηγουμένως έχει εκτιμήσει δεόντως τις απειλές για την ανεξαρτησία και τις διασφαλίσεις που εφαρμόστηκαν) αποτελεί προϋπόθεση της παροχής από τον ελεγκτή στην ελεγχόμενη οντότητα μη ελεγκτικών υπηρεσιών διαφορετικών από τις απαγορευμένες μη ελεγκτικές υπηρεσίες που αναφέρονται στις παρ. 1 και 2 του άρ. 5 του Κανονισμού 537/2014. Ως προς την παρακολούθηση της ανεξαρτησίας του νόμιμου ελεγκτή ή του ελεγκτικού γραφείου, βάσει της παρ. 2 του άρ. 6 του Κανονισμού, η Επιτροπή Ελέγχου λαμβάνει, σε ετήσια βάση, έγγραφη επιβεβαίωση από τον νόμιμο ελεγκτή ή το ελεγκτικό γραφείο ότι ο νόμιμος ελεγκτής, το ελεγκτικό γραφείο και οι εταίροι, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη και τα διευθυντικά στελέχη που διενεργούν τον υποχρεωτικό έλεγχο είναι ανεξάρτητοι από την ελεγχόμενη οντότητα και συζητά με τον ελεγκτή τους κινδύνους για την ανεξαρτησία του και τις διασφαλίσεις που εφαρμόζει για τον περιορισμό των εν λόγω κινδύνων.

Επίσης, η Επιτροπή Ελέγχου είναι υπεύθυνη για τη διαδικασία επιλογής ορκωτών ελεγκτών λογιστών ή ελεγκτικών εταιρειών και προτείνει τους ορκωτούς ελεγκτές λογιστές ή τις ελεγκτικές εταιρείες που θα διοριστούν σύμφωνα με το άρ. 16

του Κανονισμού (ΕΕ) αριθ. 537/2014, εκτός εάν, σύμφωνα με την παρ. 8 του άρ. 16 του Κανονισμού 537/2014, η ελεγχόμενη οντότητα διαθέτει Επιτροπή Ανάδειξης Υποψηφίων στις αρμοδιότητες της οποίας εντάσσεται και η διατύπωση συστάσεων για την επιλογή ελεγκτών. Ειδικότερα, δυνάμει της παρ. 2 του άρ. 16 του Κανονισμού, η Επιτροπή Ελέγχου υποβάλλει σύσταση στο Διοικητικό Συμβούλιο της ελεγχόμενης οντότητας για τον διορισμό νόμιμων ελεγκτών ή ελεγκτικών γραφείων. Εκτός εάν αφορά την ανανέωση διορισμού για ελεγκτική εργασία, η σύσταση είναι αιτιολογημένη και περιέχει τουλάχιστον δύο εναλλακτικές επιλογές για τον διορισμό για ελεγκτική εργασία και η Επιτροπή Ελέγχου εκφράζει δεόντως αιτιολογημένη προτίμηση για μία εξ αυτών. Επιπρόσθετα, σύμφωνα με την παρ. 5 του άρ. 17 του Κανονισμού, η μέγιστη διάρκεια της ελεγκτικής εργασίας μπορεί να παραταθεί μόνο εφόσον, κατόπιν σύστασης της Επιτροπής Ελέγχου, το Διοικητικό Συμβούλιο εισηγείται στη Γενική Συνέλευση την ανανέωση της εργασίας και η εν λόγω εισήγηση εγκρίνεται.

Ως προς τη διαδικασία της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης, η Επιτροπή Ελέγχου παρακολουθεί τη διαδικασία χρηματοοικονομικής πληροφόρησης και υποβάλλει συστάσεις ή προτάσεις για την εξασφάλιση της ακεραιότητας της. Στο πλαίσιο αυτό, η Επιτροπή Ελέγχου παρακολουθεί, εξετάζει και αξιολογεί τη διαδικασία σύνταξης της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης (π.χ. τους μηχανισμούς και τα συστήματα παραγωγής των χρηματοοικονομικών πληροφοριών) και ενημερώνει το Διοικητικό Συμβούλιο σχετικά με τις διαπιστώσεις.

Τέλος, η Επιτροπή Ελέγχου παρακολουθεί την αποτελεσματικότητα των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου, διασφάλισης της ποιότητας και διαχείρισης κινδύνων της οντότητας και, κατά περίπτωση, της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου της, όσον αφορά τη χρηματοοικονομική πληροφόρηση της ελεγχόμενης οντότητας, χωρίς να παραβιάζει την ανεξαρτησία της οντότητας αυτής. Συνάγεται, λοιπόν, ότι η Επιτροπή Ελέγχου παρακολουθεί, εξετάζει και αξιολογεί την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα του συνόλου των πολιτικών, διαδικασιών και δικλίδων ασφαλείας της οντότητας αναφορικά, αφενός, με το σύστημα του εσωτερικού ελέγχου και, αφετέρου, με την εκτίμηση και τη διαχείριση κινδύνων, σε σχέση με τη χρηματοοικονομική πληροφόρηση. Σχετικά με τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου, η Επιτροπή Ελέγχου παρακολουθεί και επιθεωρεί την ορθή λειτουργία της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου σύμφωνα με τα επαγγελματικά πρότυπα καθώς και το

υφιστάμενο νομοκανονιστικό πλαίσιο και αξιολογεί το έργο, την επάρκεια και την αποτελεσματικότητά της, χωρίς ωστόσο να επηρεάζει την ανεξαρτησία της. Για όλα τα ως άνω, η Επιτροπή Ελέγχου ενημερώνει το Διοικητικό Συμβούλιο σχετικά με τις διαπιστώσεις της και υποβάλλει προτάσεις διορθωτικών ενεργειών, όπου απαιτείται.

3.8.3 Αρμόδιες αρχές

Στην παρ. 4 του άρθρου 44 του Ν. 4449/2017 ορίζεται η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς ως αρμόδια αρχή για την εποπτεία και τον έλεγχο της ορθής εφαρμογής των διατάξεων του άρθρου 44 από τις εποπτευόμενες από αυτήν εταιρείες με κινητές αξίες εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αθηνών (εξαιρουμένων των πιστωτικών ιδρυμάτων και των ασφαλιστικών εταιρειών). Σε περίπτωση διαπίστωσης παράβασης των σχετικών διατάξεων, η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς δύναται να επιβάλει στα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου ή και στα μέλη της Επιτροπής Ελέγχου τις κυρώσεις που προβλέπονται στο άρθρο 10 του Ν. 3016/2002. Η Τράπεζα της Ελλάδος δύναται να διενεργεί ελέγχους για την τήρηση των προαναφερθέντων διατάξεων από τα εποπτευόμενα από αυτήν πρόσωπα (πιστωτικά ιδρύματα και ασφαλιστικές εταιρείες) και σε περίπτωση διαπίστωσης παράβασης δύναται να επιβάλει τις κυρώσεις που προβλέπονται στο άρθρο 55Α του Καταστατικού της, στην παρ. 2 του άρθρου 59 του Ν. 4261/2014 και στο άρθρο 256 του Ν. 4364/2016.

Το νέο θεσμικό πλαίσιο της Επιτροπής Ελέγχου εισάγει νέες διατάξεις για τη σύσταση, τη δομή και τη στελέχωσή της, προβλέποντας ταυτόχρονα αυξημένες αρμοδιότητες και υποχρεώσεις. Υπ' αυτό το πρίσμα, οι οντότητες καλούνται να λάβουν τα αναγκαία μέτρα συμμόρφωσης με τις απαιτήσεις του νέου πλαισίου αναφορικά τόσο με τη σύσταση, δομή και στελέχωση της Επιτροπής Ελέγχου (π.χ. λαμβάνοντας υπόψη ότι ένα μέλος πρέπει να διαθέτει εξειδικευμένες γνώσεις λογιστικής και ελεγκτικής) όσο και με την εκπλήρωση των αρμοδιοτήτων της. Στο πλαίσιο μιας ανάλυσης αποκλίσεων με το νέο πλαίσιο, οι οντότητες ενδεχομένως να πρέπει να προβούν σε επαναξιολόγηση τόσο της σύνθεσης των Επιτροπών Ελέγχου τους όσο και των αρμοδιοτήτων τους βάσει του άρθρου 44 του Ν. 4449/2017.

4.1 Ορισμός κινδύνου

Ο κίνδυνος είναι μέρος της καθημερινότητά μας. Χωρίς να ρισκάρουμε δεν μπορούμε να ευδοκιμήσουμε. Κάθε σημαντική πρόοδος στον ανθρώπινο πολιτισμό έγινε επειδή κάποιος ήταν πρόθυμος να αναλάβει τον κίνδυνο και να αμφισβητήσει το status quo. Οι πρώτοι άνθρωποι έπρεπε να αντιμετωπίσουν τον φυσικό και τον οικονομικό κίνδυνο. Η ανάπτυξη των ναυτιλιακών εμπορικών συναλλαγών διευκόλυνε τον διαχωρισμό τους. Αργότερα ήρθε η Αναγέννηση και η επιστημονική σκέψη, οι προκάτοχοι της θεωρίας των πιθανοτήτων. Η θεωρία χαρτοφυλακίου του Harry Markowitz ήταν ένα άλλο σημαντικό ορόσημο. Η διαχείριση των κινδύνων εξελίσσεται διαρκώς χάρη στην διαθεσιμότητα μιας σειράς χρηματοπιστωτικών μέσων, αλλά η πρόσφατη κρίση μας έδειξε ότι η διαχείριση κινδύνων εξακολουθεί να δημιουργεί προκλήσεις.

Η λέξη κίνδυνος παραδοσιακά θεωρείται «αρνητική». Το λεξικό του Webster, για την έννοια του κινδύνου αναφέρει «έκθεση σε κίνδυνο ή βλάβη». Στα κινέζικα η λέξη κίνδυνος αποτελείται από δύο σύμβολα. Το πρώτο σύμβολο είναι του "κινδύνου", ενώ το δεύτερο είναι το σύμβολο της "ευκαιρία", καθιστώντας τον ως ένα μίγμα κινδύνου και ευκαιριών (Damodaran, 2010).

Ο κίνδυνος έχει δύο χαρακτηριστικά: αβεβαιότητα σχετικά με το αποτέλεσμα και επίπτωση στη χρησιμότητα. Ο παραμικρός κίνδυνος μπορεί να επιφέρει μεγάλες αρνητικές συνέπειες, τις οποίες οι αναλυτές είναι ανίκανοι να προβλέψουν. Όμως αν υπάρχει πρόσβαση σε πληροφορίες, οι πιθανότητες αντιμετώπισης αυτού και των συνεπειών του είναι μεγαλύτερες. Η καλή διαχείριση κάνει ευκολότερη την αντιμετώπιση διαφορετικών κινδύνων. Οι πιο επιτυχημένες εταιρείες είναι καλές στην εύρεση ιδιαίτερων κινδύνων και στην καλύτερη εκμετάλλευσή τους έναντι των ανταγωνιστών τους (Damodaran, 2007).

Η διαχείριση κινδύνων συνίσταται από ένα πλαίσιο διαδικασιών που αποτελείται από δομές και συστήματα που έχουν καθιερωθεί από τη διοίκηση για να

εξασφαλίσουν πως η φιλοσοφία της για τον κίνδυνο έχει ενσωματωθεί στις καθημερινές δραστηριότητες της οντότητας (Lubbe & Coetzee, 2011). Μια διαδικασία διαχείρισης κινδύνου είναι η συστηματική διαδικασία που ακολουθείται για τον εντοπισμό, αξιολόγηση και διαχείριση των κινδύνων είτε σε στρατηγικό είτε σε επιχειρησιακό επίπεδο (Coetzee 2010).

4.2 Ελεγκτικός κίνδυνος

Ο ελεγκτικός κίνδυνος ορίζεται, ως ο κίνδυνος, ο ελεγκτής να μην μπορέσει να διατυπώσει επιφυλάξεις για τις οικονομικές καταστάσεις που στην πραγματικότητα είναι λανθασμένες. Κατά την ελεγκτική διαδικασία ο ελεγκτής πρέπει να προσέξει το περιβάλλον στο οποίο διαδραματίζεται ο έλεγχος. Οι παράγοντες που επηρεάζουν το περιβάλλον είναι η διοίκηση και τα υπόλοιπα μέλη της επιχείρησης (υπάλληλοι, προμηθευτές, πελάτες) (Καζαντζής, 2006).

Ο ανεξάρτητος έλεγχος των οικονομικών καταστάσεων μίας οντότητας αποτελεί βασικό στοιχείο του ρυθμιστικού πλαισίου των κεφαλαιαγορών. Οι ανησυχίες εκφράζονται συχνά από τις ρυθμιστικές αρχές και άλλους παρατηρητές ως προς το αν οι ελεγκτές είναι επαρκώς ανεξάρτητοι και ικανοί, ιδίως μετά τα εταιρικά σκάνδαλα στο πρόσφατο παρελθόν όπως αυτό της Enron και της κατάρρευσης της Andersen, λόγω απώλειας εμπιστοσύνης στην ακεραιότητα της ως ελεγκτική εταιρία (SEC 2002). Η Enron είχε παραποιήσει τις οικονομικές καταστάσεις και οι ελεγκτές δεν κατάφεραν να εντοπίσουν τις παραπλανητικές πληροφορίες υπονομεύοντας έτσι την οικονομική αξία του ελέγχου, που μακροπρόθεσμα φυσικά ήταν επιζήμιο για όλους (Levitt 1998). Ωστόσο, η πιο σοβαρή ανησυχία για τις ρυθμιστικές αρχές είναι ότι οι αποτυχίες του ελέγχου μπορούν να υπονομεύσουν τη σταθερότητα των κεφαλαιαγορών εάν οι χρήστες χάσουν την εμπιστοσύνη τους στη διαδικασία ελέγχου.

Αδυναμία των ελεγκτών να ανιχνεύσουν ουσιώδες σφάλμα ή ανακρίβεια σε λογιστικές πληροφορίες μπορεί να προκύψει από τρεις κύριες αιτίες, δύο εκ των οποίων μπορεί να αποδοθούν σε αποτυχία ελέγχου (Hall & Renner, 1991). Πρώτον, οι ελεγκτές μπορεί είτε να μην εντοπίσουν ένα ουσιώδες σφάλμα είτε ανακρίβειες ή αν το έχουν εντοπίσει, δεν το αναγνωρίζουν, επειδή ο έλεγχος δεν ανταποκρίνεται στις προδιαγραφές. Δεύτερον, οι ελεγκτές μπορούν να προσδιορίσουν ένα ουσιώδες σφάλμα ή ανακρίβεια αλλά δεν το αναφέρουν ή δεν μπορούν να πείσουν τους

διευθυντές να το αντιμετωπίσουν, δηλαδή οι ελεγκτές στερούνται ανεξαρτησίας. Τρίτον, οι διευθυντές μπορούν να εξαπατήσουν σκόπιμα τους ελεγκτές. Σε περιπτώσεις σκόπιμης εξαπάτησης, ο ελεγκτής δεν μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνος για αποτυχία ανίχνευσης ενός προβλήματος.

Ένα βασικό πρόβλημα τόσο για τις ρυθμιστικές αρχές όσο και για τους φορείς που τυποποιούν τα ελεγκτικά πρότυπα (π.χ. IAS) είναι ότι η ίδια η διαδικασία ελέγχου αφού μόνο οι συμμετέχοντες στη διαδικασία, δηλαδή οι ελεγκτές και η εταιρεία λαμβάνουν αποφάσεις. Η διαδικασία είναι μη παρατηρήσιμη, συνεπώς το κανονιστικό πλαίσιο το οποίο καθορίζει τις απαιτήσεις για την ικανότητα και για την ανεξαρτησία των ελεγκτών δεν πρέπει να είναι αποτελεσματικό μόνο ως μοντέλο εργασίας για τους ελεγκτές αλλά, πρέπει να είναι σε θέση να πείσει εκείνους που συμμετέχουν στην υπηρεσία ελέγχου να προστατεύονται επαρκώς από ελεγκτές που είναι ανίκανοι ή στερούνται ανεξαρτησίας. Προκειμένου ο έλεγχος να διατηρήσει την αξία του στις κεφαλαιαγορές, το πλαίσιο πρέπει να θεωρηθεί ότι προστατεύει την ακεραιότητα στη διαδικασία ελέγχου (Fearnley et al., 2005).

Το μοντέλο ελεγκτικού κινδύνου στο SAS 300 προσδιορίζει τον συνολικό ελεγκτικό κίνδυνο και αναφέρει ότι ο ελεγκτής μπορεί να δώσει «μία ακατάλληλη ελεγκτική γνώμη για τις οικονομικές καταστάσεις». Ο συνολικός κίνδυνος έχει τρία βασικά στοιχεία: τον εγγενή κίνδυνο, τον κίνδυνο ελέγχου και την ανίχνευση κινδύνου. Ο εγγενής κίνδυνος ορίζεται ως «η ευαισθησία ενός ισοζυγίου λογαριασμού σε ουσιώδη ανακρίβεια, είτε συγκεντρωτικά με άλλα υπόλοιπα ανεξάρτητα από τους σχετικούς εσωτερικούς ελέγχους». Ο κίνδυνος ελέγχου ορίζεται ως «ο κίνδυνος να υπάρξει σφάλμα που δεν θα μπορούσε να συμβεί ή θα αποτρέπονταν ή θα εντοπιζόνταν και θα διορθώνονταν εν ευθέτω χρόνω από το εσωτερικό σύστημα ελέγχου. Ο κίνδυνος ανίχνευσης ορίζεται ως «ο κίνδυνος οι ελεγκτές να μην εντοπίσουν παρατυπίες που θα μπορούσαν να είναι σημαντικές». Οι εγγενής και κίνδυνος ελέγχου είναι κίνδυνοι που βρίσκονται μέσα στην ίδια την εταιρεία ενώ ο κίνδυνος ανίχνευσης αναφέρεται προσωπικά στους ελεγκτές. Η έκταση του ελέγχου που διεξάγεται από έναν ελεγκτή αποτελεί συνάρτηση της αξιολόγησης του επιπέδου του εγγενούς και του ελεγκτικού κινδύνου μέσα στην εταιρεία (Fearnley et al., 2005).

4.3 Επιχειρηματικός κίνδυνος

Η ανάλυση και οριοθέτηση των επιχειρηματικών κινδύνων άρχισε να αναπτύσσεται από μεγάλες ελεγκτικές εταιρίες κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1990 (Robson et al., 2007). Σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση, ο επιχειρηματικός κίνδυνος μπορεί να οριστεί ως «ο κίνδυνος ο πελάτης να μην πετύχει τους στόχους του» (Arens et al., 2008). Το σκεπτικό πίσω από αυτή την προσέγγιση είναι ότι η αποτυχία της εταιρείας στην επίτευξη των στόχων της αρκετές φορές μπορεί τελικά να οδηγήσει στην αποτυχία του ίδιου του ελεγκτή. Υποστηρίζεται επίσης ότι, αν και οι περισσότεροι επιχειρηματικοί κίνδυνοι έχουν τελικά επιπτώσεις στα οικονομικά αποτελέσματα του πελάτη, ορισμένοι μπορεί να έχουν ακόμη μία άμεση επίπτωση στις οικονομικές καταστάσεις, όπως στην περίπτωση του επιχειρηματικού κινδύνου συρρίκνωσης της πελατειακής βάσης και της επίδρασής της στην αποτίμηση των αποθεμάτων και των απαιτήσεων (Knechel et al., 2007). Ως εκ τούτου, ο ελεγκτής επικεντρώνεται στους παράγοντες, γεγονότα και συνθήκες που μπορούν να αποτρέψουν την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων, εξετάζοντας αν υπάρχουν αρκετές δικλίδες να ανακαλύψουν τέτοιους κινδύνους πριν να είναι αργά. Ο ελεγκτής πρέπει να μάθει περισσότερα για τις στρατηγικές της οντότητας, τις διαδικασίες και το επιχειρηματικό περιβάλλον που λειτουργεί, για να κατανοήσει αν οι οικονομικές καταστάσεις είναι σωστά παρουσιασμένες (Abdullatif & Al-Khadash, 2010). Με αυτό τον τρόπο θα σχεδιάσει έναν αυστηρότερο έλεγχο για να διαγνώσει καλύτερα τους σχετικούς κινδύνους και τις πιθανές επιπτώσεις τους στις οικονομικές καταστάσεις (Bell et al., 2005).

Ο επιχειρηματικός κίνδυνος αναφέρεται στην πιθανότητα μείωσης της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας μιας επιχείρησης εξαιτίας λανθασμένων επιλογών και αποφάσεων της διοίκησης, που έχουν ως αποτέλεσμα την εκδήλωση ζημιών. Αν και ο κίνδυνος εν προκειμένω είναι συνυφασμένος με την δυσμενή έκβαση μιας επιχειρηματικής δραστηριότητας, έχει ενδιαφέρον να σημειωθεί ότι εκείνος δεν εμφανίζεται πάντα ως ένα καταστροφικό συμβάν. Πολύ περισσότερο, οι κίνδυνοι τείνουν να εμφανίζονται συνήθως με δύο τρόπους, είτε ως ευκαιρίες, δηλαδή ως εποικοδομητικά γεγονότα, ικανά να συμβάλλουν στην επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων είτε ως απειλές, δηλαδή ως καταστροφικά γεγονότα, που ενδέχεται να εμποδίσουν την επίτευξη των στόχων. Βέβαια, δε μπορεί να θεωρήσει κανείς ότι ο επιχειρηματικός κίνδυνος αφορά αποκλειστικά σε δυσμενή συμβάντα

που σχετίζονται με ζημιολογικούς χειρισμούς από την πλευρά της διοίκησης. Αντιθέτως, ο επιχειρηματικός κίνδυνος συμπεριλαμβάνει τις χαμένες ευκαιρίες εξαιτίας ενεργειών που δεν έγιναν από την πλευρά της διοίκησης και οι οποίες θα μπορούσαν να μεγιστοποιήσουν όσο το δυνατόν το κέρδος της επιχείρησης. Για την καλύτερη αντίληψη της έννοιας του επιχειρηματικού κινδύνου, ιδιαίτερα σημαντική είναι η κατανόηση της έννοιας «έκθεση σε κίνδυνο», που αφορά στη δυναμική των πιθανών συμβάντων και το ενδεχόμενο μέγεθος της επίδρασης τους. Όλες οι διεργασίες της διαχείρισης κινδύνων αποσκοπούν ουσιαστικά στον καλύτερο έλεγχο της έκθεσης μας επιχείρησης στον κίνδυνο και στη διατήρηση της σε ένα αποδεκτό επίπεδο μέσω της αναγνώρισης των παραγόντων εκείνων που μπορούν να ελεγχθούν (Λουμιώτης, 2013).

Γίνεται σαφές ότι η μεγάλη διαφορά μεταξύ της προσέγγισης του επιχειρηματικού κινδύνου και του ελεγκτικού κινδύνου είναι ότι ενώ η προσέγγιση του ελεγκτικού κινδύνου εξετάζει τον αντίκτυπο που ενέχουν οι εγγενείς κίνδυνοι στις οικονομικές καταστάσεις, ο επιχειρηματικός κίνδυνος εξετάζει τους κινδύνους που εμποδίζουν την επίτευξη των στόχων χωρίς να σχετίζονται άμεσα με τις οικονομικές καταστάσεις (Gray & Manson, 2008). Συνεπώς, ο επιχειρηματικός κίνδυνος ξεκινά από την επιχείρηση και τις διαδικασίες της (Higson, 2003), αυτή η προσέγγιση μπορεί να συνοψιστεί ως εξής:

Η αλλαγή προσέγγισης που προβλέπεται από τον έλεγχο επιχειρηματικού κινδύνου μπορεί να επιτευχθεί σε δύο τρόπους: πρώτα, αλλάζοντας την εστίαση του ελέγχου από τον κίνδυνο των οικονομικών καταστάσεων στον επιχειρηματικό κίνδυνο και δεύτερον μεταβάλλοντας τη φύση του ελέγχου δοκιμή από μεγάλα και λεπτομερή δείγματα, σε δείγματα υψηλού επιπέδου ελέγχου ή εποπτείας ελέγχων που υποστηρίζονται από ανάλυση υψηλής ακρίβειας (Curtis & Turley, 2007).

Αρκετά επιχειρήματα δόθηκαν από υποστηρικτές της προσέγγισης των επιχειρηματικών κινδύνων για την υιοθέτησή τους. Ο Peecher et al. (2007) υποστηρίζουν ότι η μετάβαση σε μία ελεγκτική προσέγγιση η οποία βασίζεται στον κίνδυνο στρατηγικών συστημάτων ανταποκρίνεται καλύτερα στις ανάγκες και τις απαιτήσεις υψηλότερης ποιότητας, ιδίως εάν σε συνδυασμό με την καλύτερη γνώση των ελεγκτών σε τομείς στρατηγικής διοίκησης, επιχειρηματικής πολιτικής και δυναμικής των συστημάτων. Άλλοι λόγοι που προτείνονται για την υιοθέτηση της

προσέγγιση επιχειρηματικού κινδύνου αποτελούν η αύξηση της αποτελεσματικότητας, προσθέτοντας αξία στον έλεγχο από την πλευρά του πελάτη (Lemon et al., 2000; Cullinan & Sutton, 2002) και η ενίσχυση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων επιτρέποντας στο ελεγκτή να επικεντρωθεί στους πιο σημαντικούς κινδύνους (Choy & King, 2005). Ωστόσο, ο επιχειρηματικός κίνδυνος έχει επικριθεί για την περικοπή ουσιαστικών δοκιμών ελέγχου (Khalifa et al., 2005) και την περιορισμένη αποτελεσματικότητα στην ανίχνευση της απάτης (Cullinan & Sutton, 2002).

4.4 Ο κίνδυνος της απάτης

Οι λογιστές και οι οργανισμοί τυποποίησης προσπάθησαν να ορίσουν τους ρόλους και τις ευθύνες που πρέπει να έχουν οι εσωτερικοί και εξωτερικοί ελεγκτές όσον αφορά την απάτη, την ανίχνευση και την εκτίμηση κινδύνων κατά τη διάρκεια ενός ελέγχου. Για παράδειγμα, αν ήταν οι εξωτερικοί ελεγκτές επιφορτισμένοι με την αξιολόγηση του κινδύνου σφαλμάτων και παρατυπιών μπορεί να είχε ως αποτέλεσμα οι οικονομικές καταστάσεις να περιείχαν ανακρίβειες και να σχεδίαζαν τον έλεγχο για να παρέχει εύλογη διαβεβαίωση ανίχνευσης σφαλμάτων και παρατυπιών που είναι ουσιώδεις για τις οικονομικές καταστάσεις (SAS No. 53). Αργότερα, το SAS No. 82 απαιτούσε από τον εξωτερικό ελεγκτή να εκτιμήσει τον κίνδυνο ουσιώδους ανακρίβειας των οικονομικών στοιχείων που οφείλονταν σε απάτη και να εξετάσει την εκτίμηση αυτή στο σχεδιασμό των ελεγκτικών διαδικασιών που πρέπει να διεξαχθούν. Επιπλέον, το SAS No. 99 (American Institute of Certified Public Accountants (AICPA, 2002) απαίτησε από τον εξωτερικό ελεγκτή να δίνει μεγαλύτερη έμφαση στην έρευνα ως διαδικασία ελέγχου για να αυξηθεί την πιθανότητα ανίχνευσης της απάτης και επέκτασης της χρήση αναλυτικών διαδικασιών για τη συλλογή πληροφοριών χρήσιμων για τον εντοπισμό του κινδύνου απάτης (Norman et al., 2010).

Το ελεγκτικό πρότυπο SAS No. 99 προσδιορίζει τρεις γενικές συνθήκες για την εμφάνιση απάτης: (1) Η διοίκηση ή άλλοι υπάλληλοι έχουν κίνητρο ή βρίσκονται υπό πίεση, κάτι που τους παρέχει έναν λόγο για να διαπράξουν απάτη. (2) Υπάρχουν περιστάσεις (π.χ. απουσία ελέγχων, αναποτελεσματικοί έλεγχοι) που παρέχουν ευκαιρία να διαπραχθεί απάτη. (3) Τα εμπλεκόμενα άτομα είναι σε θέση να εξορθολογίσουν την απάτη, η οποία σχετίζεται με την στάση του ατόμου. Επιπλέον,

όσο μεγαλύτερο είναι το κίνητρο ή η πίεση, τόσο πιο πιθανό είναι ένα άτομο να εξορθολογίσει την διάπραξη της απάτης. Επιπλέον, το SAS No. 109 (AICPA, 2006) απαιτεί από τον ελεγκτή να συνεργάζεται με τους εσωτερικούς ελεγκτές μιας οντότητας, οι οποίοι εκτελούν τις διαδικασίες αξιολόγησης κινδύνου για τον προσδιορισμό οποιουδήποτε κινδύνου, όπως ο κίνδυνος απάτης. Ως αποτέλεσμα των ευρέως δημοσιοποιημένων οικονομικών απατών κατά τις τελευταίες δεκαετίες έχουν συμμετάσχει και οι νομοθέτες στις προσπάθειες να προσδιοριστούν οι υποχρεώσεις που έχουν οι ελεγκτές, για παράδειγμα ο νόμος Sarbanes Oxley του 2002.

Οι εσωτερικοί ελεγκτές τηρούν επίσης την επαγγελματική καθοδήγηση, των Διεθνών Προτύπων Εσωτερικού Ελέγχου σύμφωνα με τα οποία ο εσωτερικός ελεγκτής θα πρέπει να διαθέτει επαρκείς γνώσεις να εντοπίζει τους δείκτες απάτης, αλλά δεν αναμένεται να έχει την εμπειρογνωμοσύνη ενός ατόμου του οποίου η πρωταρχική ευθύνη είναι η ανίχνευση και η διερεύνηση της απάτης. Ωστόσο, οι εσωτερικοί ελεγκτές αυξάνουν τις αρμοδιότητες στον τομέα της ανίχνευσης απάτης και η υποβολή στοιχείων καθιστούν ουσιώδες για κάθε μέλος της ομάδας ελέγχου να κατανοήσει με σαφήνεια τις κατευθυντήριες γραμμές και τις διαδικασίες (Norman et al., 2010).

Οι έρευνες υποδεικνύουν ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην ανίχνευση και αποτροπή της απάτης αφού μέσω της εργασίας τους αποκαλύπτονται οι περισσότερες (MG, 2003). Επιπλέον, οι λειτουργίες εσωτερικού ελέγχου μειώνουν αποτελεσματικά τις απώλειες που συνδέονται με την απάτη. Οι οργανισμοί υφίστανται λιγότερες απώλειες από την απάτη όταν έχουν τμήμα εσωτερικού ελέγχου που διενεργεί ελέγχους (Ινστιτούτο κατά της Απάτης - ACFE, 2006). Η έρευνα της KPMG (2006) για την απάτη καταλήγει στο συμπέρασμα ότι ο εσωτερικός έλεγχος θα πρέπει να είναι υπεύθυνος για την αξιολόγηση, το σχεδιασμό και τη λειτουργική αποτελεσματικότητα των ελέγχων για την καταπολέμηση της απάτης, βοηθώντας στην εκτίμηση του κινδύνου απάτης του οργανισμού, και συμβάλλοντας στην ανάπτυξη κατάλληλων στρατηγικών μετριασμού του.

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

5.1 Ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου στη διαχείριση του κινδύνου και την καταπολέμηση της απάτης

Ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου σε ένα οργανισμό είναι η επιβολή πολιτικών για τη διασφάλιση της συμμόρφωσης με τους νόμους και τους κανόνες που παρακολουθούν και αξιολογούν τις αδυναμίες του. Η επιτροπή COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) δημοσίευσε το 2013 ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο που συμπλήρωνε το προηγούμενο πρωτότυπο του 1992, με 17 αρχές που σχετίζονται με κάθε μία από τις πέντε συνιστώσες του εσωτερικού ελέγχου (Rendon & Rendon, 2015).

Οι πέντε συνιστώσες του πλαισίου εσωτερικού ελέγχου της COSO περιλαμβάνουν έλεγχο του περιβάλλοντος, εκτίμηση κινδύνου, ενημέρωση και επικοινωνία, δραστηριότητες ελέγχου, και δραστηριότητες παρακολούθησης. Το περιβάλλον ελέγχου, το οποίο καθορίζει την δυναμική μιας επιχείρησης και θεωρείται το θεμελιώδες στοιχείο, περιλαμβάνει τη δέσμευση της διοίκησης, τις ηθικές αξίες, την ακεραιότητα της διοίκησης, τις πολιτικές προσωπικού και την οργανωτική δομή. Η αξιολόγηση κινδύνου περιλαμβάνει την αξιολόγηση των κινδύνων που θα μπορούσαν να αποτελέσουν απειλή για την ικανότητα της οντότητας να επιτύχει τους στόχους της, την εξεύρεση τρόπων μετριασμού της, προσδιορίζει τους κινδύνους και αξιολογεί τον κίνδυνο απάτης. Οι πληροφορίες και η επικοινωνία, αποτελούνται από το σύστημα λογιστικών πληροφοριών καθώς και τα κατάλληλα συστήματα για εξωτερική επικοινωνία, τις εκκλήσεις για λογοδοσία, την ακεραιότητα και διαφάνεια καθ' όλη τη διάρκεια λειτουργίας της οντότητας. Οι δραστηριότητες ελέγχου περιλαμβάνουν τις πολιτικές και τις διαδικασίες που έχουν θεσπιστεί ώστε να διασφαλιστεί ότι οι οδηγίες της διοίκησης θα μετριάσουν τους κινδύνους που προσδιορίζονται στην αξιολόγηση κινδύνου, συνεπάγονται πράγματα όπως η αξιολόγηση των επιδόσεων, οι φυσικοί έλεγχοι και ο διαχωρισμός των καθηκόντων. Οι δραστηριότητες παρακολούθησης, είναι η διαδικασία εκτίμησης της ποιότητας των εσωτερικών ελέγχων, οι τροποποιήσεις ή αλλαγές στις δραστηριότητες ή στις

διαδικασίες ελέγχου όταν αυτό είναι δικαιολογημένο και εφικτό. Αυτά τα πέντε συστατικά στοιχεία και οι συναφείς αρχές αποτελούν το θεμέλιο ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου (COSO, 2013).

Οι προηγούμενες έρευνες έχουν δείξει ότι οι αδυναμίες του εσωτερικού ελέγχου καταστρέφουν την αποτελεσματικότητα των ελέγχων που θα μπορούσαν να εντοπίσουν απάτες και παράνομες δραστηριότητες. Σε μια μελέτη περιπτώσεων σχετικά με μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς που ασχολούνται με τη διαχείριση του κινδύνου και τη λογοδοσία, οι Spillan και Ziemnowicz (2011) εντόπισαν κοινά θέματα τα οποία συμπεριελάμβαναν τη χειραγώγηση του δημόσιου χρήματος για την επίτευξη ιδιωτικών κερδών και οφελών, την έλλειψη δεοντολογικών προτύπων, την έλλειψη εσωτερικών ελέγχων και την έλλειψη κατάλληλης εποπτείας από την ηγεσία. Η έρευνά τους κατέδειξε ότι οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί πρέπει να αναλάβουν δράση, να ενθαρρύνεται η λογοδοσία και να διασφαλίζεται ότι οι εσωτερικοί έλεγχοι εφαρμόζονται σωστά, αφού κακή ηγεσία, μη λογοδοσία και έλλειψη διαφάνειας καλλιεργούν την ευκαιρία για απάτη σε οργανισμούς.

Επιπλέον, οι Hedley και Cohen (2010) σημείωσαν ότι στην έρευνα απάτης της KPMGs το 2009, το 65% των ανώτερων στελεχών ανέφερε απάτες και παραπτώματα ως σημαντικές απειλές εντός των βιομηχανιών. Διαπίστωσαν ότι η εκτίμηση κινδύνου, όταν εφαρμόζεται σωστά, θα μπορούσε να βοηθήσει τους οργανισμούς να δημιουργήσουν μια διαδικασία για την αποφυγή απωλειών λόγω απάτης και κακής συμπεριφοράς. Επίσης, οι Ugrin και Odom (2010) έδειξαν ότι η δημοσιοποίηση των σοβαρών διώξεων που προκύπτουν από δόλιες δραστηριότητες ενισχύει την αποτροπή της απάτης. Τέλος, Ο Moncada (2005) διαπίστωσε αξιολογώντας την επάρκεια των εσωτερικών ελέγχων, ότι οι εκτελεστικοί διευθυντές από μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς είναι ένα από τα δέκα πιο σημαντικά θέματα που έπρεπε να αντιμετωπιστούν προκειμένου να επιτευχθεί η αποστολή και οι στόχοι της οργάνωσής τους. Με βάση την βιβλιογραφική ανασκόπηση, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η αποτελεσματικότητα στην λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου μπορεί να συμβάλει στην μείωση του κινδύνου και της απάτης. Παρακάτω θα δούμε τα εργαλεία ελέγχου που έχει στη διάθεση του ο εσωτερικός ελεγκτής για να μειώσει τον κίνδυνο και να εντοπίζει περιπτώσεις απάτης.

5.2 Φύλλα εργασίας αυτοαξιολόγησης των δικλίδων ελέγχου

Πίνακας 1: Φύλλο ελέγχου (1)

	Ανεπαρκής (-1)	Χρήζει βελτίωσης (0)	Επαρκής (+1)	Σχόλια
1. Περιβάλλον ελέγχου				
α. Υπάρχει ένα σαφές σύνολο προτύπων για το σύστημα εσωτερικού ελέγχου.				Να προσδιοριστεί ή να επισυναφθεί το τεκμηριωτικό υλικό Ελλείψεις και δράση: Αρμόδιος: Ημερομηνία παράδοσης:
β. Τα πρότυπα βασίζονται στη νομοθεσία, και στους κανονισμούς.				
γ. Υπάρχει ένας «Κώδικας Δεοντολογίας» που έχει δημοσιοποιηθεί και είναι κατανοητός από τη διοίκηση και το προσωπικό.				
δ. Ο κώδικας δεοντολογίας απαιτεί από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη να δηλώνουν τυχόν δώρα, εξωγενή συμφέροντα, προσωπικά οικονομικά συμφέροντα, θέσεις εκτός του οργανισμού και άλλες πιθανές συγκρούσεις συμφερόντων.				
ε. Ο κώδικας δεοντολογίας τηρείται από το προσωπικό, και απαιτεί διαφάνεια από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη.				
στ. Η διοίκηση και το προσωπικό επιδεικνύουν υποστηρικτική στάση προς το σύστημα εσωτερικού ελέγχου ανά πάσα στιγμή σε όλον τον οργανισμό, με την τοποθέτηση αφοσιωμένου εξειδικευμένου προσωπικού πλήρους απασχόλησης στη συγκεκριμένη λειτουργία, που εκδίδει, ενημερώνει και γνωστοποιεί τις απαραίτητες				

	Ανεπαρκής (-1)	Χρήζει βελτίωσης (0)	Επαρκής (+1)	Σχόλια
πολιτικές και διαδικασίες σε τακτική βάση και αναγνωρίζει τη συμμόρφωση με τις κείμενες διατάξεις ως στοιχείο της ετήσιας απόδοσης του οργανισμού.				
ζ. Η διοίκηση και το προσωπικό επιδεικνύουν δέσμευση στη διατήρηση επαγγελματικής επάρκειας και προσφέρονται δράσεις κατάρτισης σε συνεχή βάση ώστε να εξασφαλιστεί η ενίσχυση και η διατήρηση των σχετικών δεξιοτήτων.				
η. Η οργανωτική δομή υποστηρίζει το περιβάλλον ελέγχου. Για παράδειγμα, ανατίθενται εξουσίες και αρμοδιότητες, αυξημένες ευθύνες και λογοδοσία, και τους κατάλληλους μηχανισμούς αναφορών.				
θ. Οι πολιτικές και οι πρακτικές διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων είναι αξιοκρατικές και διαφανείς. Για παράδειγμα, οι προσλήψεις, η αξιολόγηση της απόδοσης και οι διαδικασίες προαγωγής βασίζονται σε διαφανή και αξιοκρατικά κριτήρια.				

Πηγή: ΟΟΣΑ (2018)

Πίνακας 2: Φύλλο ελέγχου (2)

	Ανεπαρκής (-1)	Χρήζει βελτίωσης (0)	Επαρκής (+1)	Σχόλια
2. Αξιολόγηση κινδύνου				
α. Εφαρμόζεται ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης κινδύνου.				Να προσδιοριστεί ή να επισυναφθεί το τεκμηριωτικό υλικό Ελλείψεις και δράση: Αρμόδιος: Ημερομηνία παράδοσης:
β. Οι κίνδυνοι έχουν εντοπιστεί, αξιολογηθεί και κατηγοριοποιηθεί στο κατάλληλο επίπεδο.				
γ. Ο εσωτερικός έλεγχος εξετάζει τους κινδύνους και τις δικλίδες ελέγχου στο πλαίσιο του ετήσιου προγράμματος ελέγχου.				
δ. Πραγματοποιείται τριμηνιαίος επανέλεγχος των κινδύνων από τα αρμόδια επιχειρησιακά στελέχη.				
ε. Προσδιορίζονται οι ελλείψεις των δικλίδων ελέγχου και υλοποιούνται δράσεις/μέτρα ελέγχου για την αντιμετώπισή τους.				

Πηγή: ΟΟΣΑ (2018)

Πίνακας 3: Φύλλο ελέγχου (3)

	Ανεπαρκής (-1)	Χρήζει βελτίωσης (0)	Επαρκής (+1)	Σχόλια
3. Δραστηριότητες ελέγχου				
α. Οι δραστηριότητες ελέγχου λαμβάνουν χώρα σε όλο τον οργανισμό, σε όλα τα επίπεδα και σε όλες τις λειτουργίες. Περιλαμβάνουν μια σειρά δραστηριοτήτων εντοπισμού και προληπτικού ελέγχου, όπως διαδικασίες εξουσιοδότησης και έγκρισης, διαχωρισμό των καθηκόντων, δικλίδες ελέγχου στην πρόσβαση σε πόρους και αρχεία, επαληθεύσεις, συμφωνίες, αξιολογήσεις της λειτουργικής απόδοσης, αξιολογήσεις των εργασιών, των διαδικασιών και των δραστηριοτήτων και επίβλεψη.				<p>Να προσδιοριστεί ή να επισυναφθεί το τεκμηριωτικό υλικό</p> <p>Ελλείψεις και δράση:</p> <p>Αρμόδιος:</p> <p>Ημερομηνία παράδοσης:</p>
β. Εφαρμόζεται ένα αποτελεσματικό σύστημα χρηματοοικονομικής λογιστικής και δικλίδων ελέγχου.				
γ. Γίνεται σύγκριση μεταξύ του πραγματικού και του προβλεπόμενου προϋπολογισμού και επεξηγούνται οι αποκλίσεις.				
δ. Στον προϋπολογισμό καταγράφονται οι εύλογες προβλέψεις για τα έσοδα και παρέχονται επεξηγήσεις ως προς την απόκλιση από τον πραγματικό προϋπολογισμό.				
ε. Τα ενδιαφερόμενα μέρη έχουν απρόσκοπτη πρόσβαση σε μεγάλο βαθμό σε βασικές δημοσιονομικές πληροφορίες.				
στ. Τα ενδιαφερόμενα μέρη έχουν ευκαιρίες να αναθεωρήσουν και να σχολιάσουν τους προϋπολογισμούς πριν οριστικοποιηθούν.				

ζ. Εκτιμάται το κόστος των πολιτικών και γίνεται σωστή πρόβλεψη για τα επόμενα έτη.			
η. Το έγγραφο του προϋπολογισμού περιλαμβάνει τα στατιστικά στοιχεία των δραστηριοτήτων και τις πληροφορίες απόδοσης σχετικά με την αποτελεσματικότητα των υφιστάμενων προγραμμάτων			
θ. Οι περιπτώσεις υπέρβασης των δαπανών ή υποχρησιμοποίησης των πόρων αναφέρονται στο γραφείο προϋπολογισμού.			
ι. Οι δεσμεύσεις που αναλήφθηκαν συνάδουν με τις διαδικασίες.			
ια. Ακολουθούνται οι υπάρχοντες κανόνες και οι διαδικασίες για τη διενέργεια πληρωμών.			
ιβ. Εφαρμόζεται και λειτουργεί ένα κατάλληλο σύστημα διαχείρισης χρηματοοικονομικών πληροφοριών (FMIS).			
ιγ. Μέσω των δικλίδων ελέγχου πρόσβασης περιορίζεται ή ανιχνεύεται η πρόσβαση σε πόρους πληροφορικής (δεδομένα, προγράμματα, εξοπλισμό και εγκαταστάσεις).			
ιδ. Μέσω των δικλίδων ελέγχου του λογισμικού συστήματος περιορίζεται και παρακολουθείται η πρόσβαση στα προγράμματα και τα ευαίσθητα αρχεία που ελέγχουν τις υποδομές ΤΠΕ και τις ασφαλείς εφαρμογές.			
ιε. Έχουν θεσπιστεί πολιτικές, διαδικασίες και οργανωτική δομή για τη διασφάλιση του διαχωρισμού των καθηκόντων.			

Πηγή: ΟΟΣΑ (2018)

Πίνακας 4: Φύλλο ελέγχου (4)

	Ανεπαρκής (-1)	Χρήζει βελτίωσης (0)	Επαρκής (+1)	Σχόλια
4. Πληροφορίες & Επικοινωνία				
α. Οι συναλλαγές και τα γεγονότα καταγράφονται αμέσως.				Να προσδιοριστεί ή να επισυναφθεί το τεκμηριωτικό υλικό Ελλείψεις και δράση: Αρμόδιος: Ημερομηνία παράδοσης:
β. Η καταγραφή καλύπτει ολόκληρη τη διαδικασία ή τον κύκλο ζωής μιας συναλλαγής ή γεγονότος.				
γ. Οι πληροφορίες οργανώνονται, κατηγοριοποιούνται και διαμορφώνονται έτσι ώστε να επιτρέπουν τη σύνταξη των εκθέσεων, των χρονοδιαγραμμάτων και των οικονομικών καταστάσεων.				
δ. Τα πληροφοριακά συστήματα παράγουν εκθέσεις που περιέχουν λειτουργικές, οικονομικές, μη οικονομικές και συναφείς με τη συμμόρφωση πληροφορίες, που καθιστούν δυνατή την εκτέλεση και τον έλεγχο των λειτουργιών.				
ε. Η υποβολή αναφορών είναι κατάλληλη, έγκαιρη, επίκαιρη, ακριβής και προσβάσιμη.				
στ. Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου και όλες οι συναλλαγές και τα σημαντικά γεγονότα είναι πλήρως και σαφώς τεκμηριωμένα (π.χ. διαγράμματα ροής και περιγραφές) και άμεσα διαθέσιμα προς έλεγχο				
ζ. Η διοίκηση παραμένει ενήμερη σχετικά με τις επιδόσεις, τις εξελίξεις, τους κινδύνους, και τη λειτουργία του συστήματος εσωτερικού ελέγχου και τα άλλα σχετικά γεγονότα και προβλήματα.				

<p>η. Η διοίκηση διατηρεί επίσημους μηχανισμούς επικοινωνίας που επιτρέπουν στο προσωπικό να έχει στη διάθεσή του τις πληροφορίες που χρειάζεται για την εφαρμογή των εσωτερικών δικλίδων ελέγχου και για την παροχή πληροφόρησης και οδηγιών προς το προσωπικό σχετικά με τις αδυναμίες του συστήματος εσωτερικού ελέγχου.</p>			
<p>θ. Η διοίκηση γνωστοποιεί τη σημασία και τη συνάφεια ενός αποτελεσματικού συστήματος εσωτερικού ελέγχου, την ανοχή του οργανισμού στον κίνδυνο, και καθιστά το προσωπικό ενήμερο για τους ρόλους και τις αρμοδιότητές του στην εκτέλεση και την υποστήριξη του συστήματος εσωτερικού ελέγχου.</p>			
<p>ι. Η διοίκηση μεριμνά για την επαρκή επίσημη και ανεπίσημη επικοινωνία με εξωτερικούς φορείς, ώστε να παραμένουν ενήμεροι γύρω από θέματα του συστήματος εσωτερικού ελέγχου.</p>			

Πηγή: ΟΟΣΑ (2018)

Πίνακας 5: Φύλλο ελέγχου (5)

	Ανεπαρκής (-1)	Χρήζει βελτίωσης (0)	Επαρκής (+1)	Σχόλια
5. Εποπτεία				
α. Η συνεχής επιτήρηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου είναι ένα φυσιολογικό μέρος της λειτουργίας του οργανισμού και εκτελείται συνεχώς σε πραγματικό χρόνο. Περιλαμβάνει δραστηριότητες τακτικής διαχείρισης και εποπτείας καθώς και άλλες ενέργειες του προσωπικού κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του.				<p>Να προσδιοριστεί ή να επισυναφθεί το τεκμηριωτικό υλικό</p> <p>Ελλείψεις και δράση:</p> <p>Αρμόδιος:</p> <p>Ημερομηνία παράδοσης:</p>
β. Οι συνεχείς δραστηριότητες επιτήρησης καλύπτουν καθεμία από τις συνιστώσες του συστήματος εσωτερικού ελέγχου και συνεπάγονται δράση κατά των παράνομων, αντιδεοντολογικών, οικονομικά ασύμφορων, αναποτελεσματικών και αντιπαραγωγικών συστημάτων εσωτερικού ελέγχου.				
γ. Η διαδικασία επιτήρησης συμβαδίζει δυναμικά με τις μεταβαλλόμενες συνθήκες μέσω τακτικών ενημερώσεων των πολιτικών και διαδικασιών που κοινοποιούνται στο προσωπικό.				
δ. Οι αποφάσεις σχετικά με το εύρος και τη συχνότητα των αξιολογήσεων (όπως αυτή της αυτοαξιολόγησης) βασίζονται κυρίως στην εκτίμηση των κινδύνων και στην αποτελεσματικότητα των διαδικασιών εποπτείας.				
ε. Κατά τη λήψη αυτής της απόφασης, ο οργανισμός λαμβάνει υπόψη του τη φύση και το βαθμό των αλλαγών, τόσο από εσωτερικά όσο και εξωτερικά γεγονότα, τους σχετικούς κινδύνους, την ικανότητα και την εμπειρία του προσωπικού κατά τη λήψη ενεργειών μετριασμού των κινδύνων, τις σχετικές δικλίδες				

ελέγχου, και τα αποτελέσματα των μηχανισμών διαρκούς εποπτείας.				
στ. Όλες οι ελλείψεις που διαπιστώθηκαν από τους μηχανισμούς διαρκούς εποπτείας ή μέσω ξεχωριστών αξιολογήσεων κοινοποιούνται σε όσους είναι αρμόδιοι για να λάβουν τα απαραίτητα μέτρα.				
ζ. Υπάρχουν πρωτόκολλα για να προσδιορίζεται η φύση της πληροφορίας που απαιτείται σε κάθε επίπεδο, έτσι ώστε να καθίσταται δυνατή η αποτελεσματική λήψη αποφάσεων.				
η. Η επιτήρηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου συνίσταται σε πολιτικές και διαδικασίες που αποσκοπούν στη διασφάλιση της επαρκούς και έγκαιρης ανταπόκρισης των πορισμάτων των ελέγχων και των λοιπών αξιολογήσεων.				

Πηγή: ΟΟΣΑ (2018)

5.3 Ενδεικτικό φυλλάδιο επικοινωνίας ελέγχου

Ως μέρος της διαδικασίας σχεδιασμού των ελέγχων βάσει αξιολόγησης κινδύνων, το τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου διεξάγει σε συνεργασία με τα ανώτερα διοικητικά στελέχη, μία εκτίμηση των κινδύνων σε ολόκληρη την οντότητα κάθε χρόνο. Ο σκοπός της αξιολόγησης είναι να εντοπίσει και να προγραμματίσει το σχέδιο ελεγκτικής δράσης για τα επόμενα δύο έτη, με βάση τις περιοχές υψηλότερου κινδύνου (ΟΟΣΑ, 2018).

Ενώ οι Μονάδες Εσωτερικού Ελέγχου διενεργούν ελέγχους σύμφωνα με το εγκεκριμένο πρόγραμμα ελέγχων βάσει αξιολόγησης κινδύνων, ο Επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου και οι εσωτερικοί ελεγκτές παραμένουν σε εγρήγορση για τυχόν νεοεμφανιζόμενους κινδύνους, προτεραιότητες ή/και αιτήματα ανωτέρων διοικητικών στελεχών. Υπάρχουν τρεις φάσεις σε μία αποστολή εσωτερικού ελέγχου: Ο Σχεδιασμός, η Διεξαγωγή και η Υποβολή Εκθέσεων (ΟΟΣΑ, 2018).

Φάση Σχεδιασμού

Ο σκοπός της φάσης σχεδιασμού είναι να σχηματιστεί μια καλή κατανόηση των χαρακτηριστικών της ελεγχόμενης οντότητας, συμπεριλαμβανομένων των συστημάτων διοίκησης και των επιχειρησιακών διαδικασιών, των πρακτικών, των πολιτικών και των διαδικασιών της, καθώς και του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος. Σε αυτή τη φάση, οι ελεγκτές επανεξετάζουν ορισμένα βασικά έγγραφα, διεξάγουν προκαταρκτικές συνεντεύξεις και εκτελούν μια λεπτομερή αξιολόγηση των κινδύνων της οντότητας ελέγχου για να επιβεβαιώσουν τον στόχο του ελέγχου και να καθορίσουν τους βασικούς τομείς που απαιτούν περαιτέρω εξέταση (ΟΟΣΑ, 2018).

Το πρόγραμμα ελέγχου (ή το Πλαίσιο Αναφοράς) συντάσσεται στο τέλος της φάσης σχεδιασμού. Περιγράφει την οντότητα, το στόχο, το πεδίο εφαρμογής, τα κριτήρια και τα χρονοδιαγράμματα του ελέγχου, καθώς και την προσέγγιση που χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση επιλεγμένων τομέων βάσει των κριτηρίων ελέγχου. Μια σύντομη περίληψη του προγράμματος αυτού θα παρέχεται στην διοίκηση της ελεγχόμενης οντότητας προκειμένου να δηλώσουν τη συμφωνία τους σχετικά με τα οριζόμενα κριτήρια ελέγχου και να ενημερώνονται για τα

αποτελέσματα των δραστηριοτήτων σχεδιασμού και για τα χρονικά πλαίσια του ελέγχου.

Φάση Διεξαγωγής

Μόλις το πρόγραμμα ελέγχου εγκριθεί από τον Επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου, η ομάδα ελέγχου διενεργεί τον έλεγχο βάσει της προσέγγισης που περιγράφεται στο πρόγραμμα ελέγχου. Σε αυτό το στάδιο, οι ελεγκτές επανεξετάζουν όλα τα βασικά έγγραφα, διενεργούν πρόσθετες συνεντεύξεις, διεξάγουν βασικούς ελέγχους και συγκεντρώνουν και αναλύουν τα δεδομένα από τις διάφορες πηγές. Στο τέλος αυτής της φάσης, οι ελεγκτές παρέχουν μια επίσημη ενημέρωση σχετικά με τις διαπιστώσεις τους στην διοίκηση της ελεγχόμενης οντότητας. Κατά τη διάρκεια της ενημέρωσης, η διοίκηση καλείται να υποβάλει τις παρατηρήσεις και τα σχόλιά της ή/και να επιβεβαιώσει την ακρίβεια των ευρημάτων των ελεγκτών, προκειμένου οι τελευταίοι να τα αξιολογήσουν πριν από την ολοκλήρωση του λεπτομερούς ελεγκτικού έργου και την έναρξη εκπόνησης της έκθεσης ελέγχου (ΟΟΣΑ, 2018).

Φάση Υποβολής Εκθέσεων

Κατά τη φάση της υποβολής αναφορών και της έκθεσης, οι ελεγκτές συντάσσουν μία έκθεση ελέγχου που περιλαμβάνει διαπιστώσεις και συστάσεις, όταν κρίνεται απαραίτητο να ληφθούν κάποια μέτρα. Η έκθεση αυτή υποβάλλεται επίσης στη διοίκηση της ελεγχόμενης οντότητας για την επικύρωση του περιεχομένου, συμπεριλαμβανομένων των ευρημάτων. Ο Επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου, όταν κρίνεται σκόπιμο, ζητά μια επίσημη απάντηση της διοίκησης, συμπεριλαμβανομένου και ενός σχεδίου δράσης. Το σχέδιο δράσης αξιολογείται από τους ελεγκτές και ενσωματώνεται στο σχέδιο της έκθεσης ελέγχου (ΟΟΣΑ, 2018).

5.4 Ενδεικτικό παράδειγμα προσδιορισμού περιβάλλοντος ελέγχου

Ο έλεγχος βάσει αξιολόγησης πραγματοποιείται σε μακρό - επίπεδο (ετήσιος προγραμματισμός ελέγχου) και σε μικρό-επίπεδο (διενέργεια αποστολής ελέγχου). Ο προσδιορισμός των ελεγχόμενων μονάδων ή των ελεγχόμενων δραστηριοτήτων είναι ένα από τα σημαντικότερα στάδια του προγραμματισμού ή της διενέργειας ελέγχου βάσει αξιολόγησης κινδύνων, αλλά δεν υπάρχει βέλτιστη πρακτική ή πρότυπο του ΠΑ για τον τρόπο με τον οποίο μπορεί να πραγματοποιηθεί. Πιθανές εκδοχές αποτελούν (ΟΟΣΑ, 2018):

- Ανά οργανική μονάδα ή γεωγραφική τοποθεσία.
- Ανά λειτουργία, διεργασία ή επιχειρησιακό κύκλο.
- Ανά μεγάλη εφαρμογή των πληροφοριακών συστημάτων.
- Ανά επιχειρησιακό τομέα ή σημαντικό πρόγραμμα/σύμβαση.
- Ανά εποπτευόμενο φορέα.
- Συνδυασμός των ανωτέρω.

Πολλές, αν όχι οι περισσότερες, ομάδες ελέγχου αναλαμβάνουν πολλαπλά ετήσια προγράμματα ελέγχου, κάθε ένα από τα οποία απαιτεί διαφορετικό καθορισμό των δραστηριοτήτων που θα ελεγχθούν.

Πίνακας 6: Πρόγραμμα ελέγχου

Επίπεδο 1 (Ομάδα Δραστηριοτήτων)	Επίπεδο 2 (Δραστηριότητα/Διεργασία)	Επίπεδο 3 (Επιχειρησιακός Τομέας/Πρόγραμμα)
Πλαίσιο διοίκησης	Σύστημα Διακυβέρνησης	Οργανωτική Δομή Επιτροπές Διακυβέρνησης
	Ανάθεση Αρμοδιοτήτων	Ανάθεση Αρμοδιοτήτων - Χρηματοοικονομικών & Ανθρωπίνων Πόρων
	Πλαίσια πολιτικής	Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου (Πολιτική Δικλίδων Ελέγχου)
		Επιχορηγήσεις και Εισφορές (δηλ. χρηματοοικονομικές μεταφορές)
		Απάτη
		Προστασία Προσωπικών Δεδομένων (ΠΠΔ)
		Ασφάλεια
	Διαχείριση Αξιών και Ηθικής	Εσωτερική Αποκάλυψη/πληροφοριοδότες
		Κώδικας Δεοντολογίας
		Σύγκρουση Συμφερόντων και Απασχόληση μετά την αποχώρηση από την Υπηρεσία
Σχεδιασμός και λογοδοσία	Σχεδιασμός και Διαχείριση Κινδύνων	Ολοκληρωμένος Σχεδιασμός & Διαχείριση Κινδύνου
		Σχεδιασμός Επενδύσεων (συμπεριλαμβανομένης της κοστολόγησης)
		Οικονομικός Σχεδιασμός (συμπ/νων. της κοστολόγησης, του προϋπολογισμού, της κατανομής, της πρόβλεψης, της παρακολούθησης, της κωδικοποίησης)
		Σχεδιασμός Εργατικού Δυναμικού
		Σχεδιασμός Πληροφοριακών Συστημάτων (συμπ/νης της κοστολόγησης)
		Σχεδιασμός Διαχείρισης Καταστάσεων Έκτακτης Ανάγκης

Επίπεδο 1 (Ομάδα Δραστηριοτήτων)	Επίπεδο 2 (Δραστηριότητα/Διεργασία)	Επίπεδο 3 (Επιχειρησιακός Τομέας/Πρόγραμμα)
	Μέτρηση Επιδόσεων και Υποβολή Εκθέσεων/Αναφορών	Χρηματοοικονομικές Εκθέσεις/Αναφορές
		Χρηματοοικονομικές Καταστάσεις
		Εκθέσεις Λογοδοσίας του Υπουργείου προς το Κοινοβούλιο (σχεδιασμός και αποτελέσματα)
		Εκθέσεις Ανθρωπίνου Δυναμικού
		Εκθέσεις σε Κοινοβουλευτικούς Αξιωματούχους & Εξωτερικούς Ελεγκτές
		Προληπτική Αποκάλυψη/Δημοσίευση Πληροφοριών
		Εκθέσεις Λογοδοσίας της Διοίκησης του Υπουργείου σε Κεντρικές Υπηρεσίες (για παράδειγμα ΥΠΟΙΚ/ΓΛΚ)
	Διαχείριση Έργων & Εποπτεία	Μεγάλα Έργα & Πρωτοβουλίες Μεταρρύθμισης
Επιστολές σε Κεντρικές Υπηρεσίες	Αιτήσεις για Χρηματοδότηση (π.χ. νέα προγράμματα και υπηρεσίες)	
Εσωτερικός Έλεγχος		
Διαχείριση περιουσιακών στοιχείων και πόρων	Χρηματοοικονομικές και Λογιστικές Λειτουργίες	Πληρωτέοι λογαριασμοί
		Προμήθειες και Σύναψη Συμβάσεων
		Φιλοξενία
		Ταξίδια
		Μετεγκατάσταση του Προσωπικού
		Διαχείριση Συμβάσεων (συμπ. Υπηρεσίες ασφάλειας)

Επίπεδο 1 (Ομάδα Δραστηριοτήτων)	Επίπεδο 2 (Δραστηριότητα/Διεργασία)	Επίπεδο 3 (Επιχειρησιακός Τομέας/Πρόγραμμα)
		Κύρια Στοιχεία Προμηθευτών - Προϊόντα & Υπηρεσίες
		Επιχορηγήσεις & Εισφορές, Μισθοί για τους εργαζόμενους
		Εισπρακτέοι Λογαριασμοί, Έσοδα, Διαχείριση Μετρητών
		Μισθοδοσία
	Πληροφορίες Περιουσιακών Στοιχείων & Δεδομένα κύκλου ζωής	Διαχείριση Προσωπικών Πληροφοριών
		Αξιολογήσεις των επιπτώσεων Προστασίας Προσωπικών Δεδομένων
		Διαχείριση Επιχειρησιακών Πληροφοριών
		Πνευματική Ιδιοκτησία
	Ενσώματα και άυλα στοιχεία του ενεργητικού	Μίσθωση Κεφαλαίων
		Μη Ενσώματα Πάγια IT (Λογισμικό και Λύσεις)
		Στέγαση
		Μεταφορά & Στόλος
		Ενσώματα περιουσιακά στοιχεία IT Lifecycle & Ανανέωση (π.χ.: Επιτραπέζιοι υπολογιστές, φορητές ψηφιακές συσκευές, εκτυπωτές, σαρωτές, συσκευές φαξ, Telecom και VOIP Ήχου και Video Conferencing)
Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού	Πρόσληψη Ταλέντων	Οργανωτικός Σχεδιασμός
		Ταξινόμηση
		Στελέχωση

Επίπεδο 1 (Ομάδα Δραστηριοτήτων)	Επίπεδο 2 (Δραστηριότητα/Διεργασία)	Επίπεδο 3 (Επιχειρησιακός Τομέας/Πρόγραμμα)
		Ισότητα στην Απασχόληση
		Μετεγκατάσταση Προσωπικού
	Διαχείριση & Διατήρηση Ταλέντων	Διαχείριση Ταλέντων
		Διαχείριση Μάθησης
		Υπερηφάνεια και Αναγνώριση
		Διαχείριση Απόδοσης Εργαζομένων
	Υποστήριξη Εργαζομένων & Διευθυντικών στελεχών	Υπηρεσίες Υποστήριξης Εργαζομένων
		Διαχείριση Αναπηρίας
		Εργασιακές Σχέσεις
		Υποχρέωση Φιλοξενίας
		Εναλλακτικές Μορφές Εργασίας & Τηλεργασία
		Αποζημίωση & Παροχές συμπεριλαμβανομένης της Διαχείρισης Απουσιών και Υπερωριών
		Υγεία και Ασφάλεια στην Εργασία
Προστασία Περιουσιακών Στοιχείων, Πληροφοριών και Ανθρώπων	Ταυτότητες Εργαζομένων & Διαχείριση Πρόσβασης	Σαφήνεια Διαχωρισμού Αδειών Πρόσβασης
		Προνομιακή Πρόσβαση
	Ασφάλεια Τεχνολογίας Πληροφοριών	Δικλίδες Ασφαλείας που θέτει η Διοίκηση
		Τεχνικές Δικλίδες Ασφαλείας
		Επιχειρησιακές Διασφαλίσεις

	Φυσική Ασφάλεια (στο χώρο εργασίας)	
Επίπεδο 1 (Ομάδα Δραστηριοτήτων)	Επίπεδο 2 (Δραστηριότητα/Διεργασία)	Επίπεδο 3 (Επιχειρησιακός Τομέας/Πρόγραμμα)
	Εξωτερικοί Πάροχοι Υπηρεσιών Ασφάλειας (πρόσβαση, άδειες)	
	Ασφάλεια Προσωπικού (Δικαιώματα Πρόσβασης) περιστατικών)	
	Περιστατικά Ασφαλείας (συμπ. Επείγοντα Περιστατικά)	
Διαχείριση Τεχνολογίας Πληροφοριών	Ανάπτυξη & Προμήθεια Προγραμμάτων Πληροφορικής	
	Διοίκηση Λειτουργιών Προγραμμάτων Πληροφορικής	
	Συντήρηση Προγραμμάτων Πληροφορικής	
	Υποστήριξη Τελικού Χρήστη	
	Πρότυπα Web	
Νομικές Υπηρεσίες	Υποστήριξη Δικαστικών Διαδικασιών και Επίλυσης Διαφορών	
	Νομικές Συμβουλές & Υπηρεσίες Δικαστικών Διαδικασιών	
	Επιτροπή Διαχείρισης Νομικών Θεμάτων	
Επικοινωνίες	Διαφήμιση & Marketing	
	Εσωτερική Επικοινωνία	
	Σχεδιασμός Στρατηγικής Επικοινωνίας	

Επίπεδο 1 (Ομάδα Δραστηριοτήτων)	Επίπεδο 2 (Δραστηριότητα/Διεργασία)	Επίπεδο 3 (Επιχειρησιακός Τομέας/Πρόγραμμα)
	Δημοσιεύσεις	
	Μεταφράσεις & Επιμέλεια	
	Έρευνες Κοινής Γνώμης	
Εξωτερικές Σχέσεις	Διεθνείς Σχέσεις	Εκπαιδευτικά Ταξίδια
		Αλληλογραφία
Πλαίσια Πολιτικής Προγράμματος – Υπηρεσιών	Διαχείριση Επιχειρησιακών Υποθέσεων	Παραδείγματος χάριν: Προμήθειες, Συμβάσεις, Μισθοδοσία, Παρουσία στο Διαδίκτυο
	Σχεδιασμός και Διαχείριση Ερευνών	
	Δεδομένα, Γνώση και Αναλυτικά Στοιχεία	Διοικητικά Δεδομένα
		Ανοιχτά Δεδομένα
Στρατηγική Πολιτική	Υποβολές στην Κεντρική Υπηρεσία	

Πηγή: ΟΟΣΑ (2018)

5.5 Ενδεικτικό εργαλείο χαρτογράφησης και αξιολόγησης κινδύνων

Ως μέρος της προετοιμασίας για την εκπόνηση του Προγράμματος Ελέγχων βάσει Αξιολόγησης Κινδύνων, το προφίλ κινδύνου θα πρέπει να συμπληρώνεται για κάθε ελεγχόμενη οντότητα..

Πίνακας 7: Προφίλ κινδύνου

Ενότητα 1: Προφίλ εταιρίας	
Όνομα οντότητας	
Μοντέλο παροχής υπηρεσιών	Άμεση παράδοση, χρήση τρίτων μερών
Υπόβαθρο/Εντολή	
ΠΠΑ	Ισοδύναμα πλήρους απασχόλησης (δηλαδή: ο αριθμός του προσωπικού)
Προϋπολογισμός	
Ογκομετρικά δεδομένα	(δηλ. διαθέσιμες πηγές στοιχείων που περιγράφουν την οργάνωση)
Βασικοί δείκτες απόδοσης (KPIs)	
Τεχνολογίες ευρείας εφαρμογής/IMIT	
Υποβοηθητικές Πολιτικές/Νομοθεσία	
Ενότητα 2: Ανάλυση οντότητας	
Σχετικοί Παρελθόντες Έλεγχοι (εσωτερικοί, εξωτερικοί - κατά τα τελευταία 2-4 χρόνια)	
Όνομασία, Ημερομηνία	
Σύνδεσμοι	
Βασικά ζητήματα, Ευρήματα	
Εκτιμήσεις Διακυβέρνησης – Κινδύνου - Ελέγχου	
Διακυβέρνηση	
Διαχείριση Κινδύνου	
Περιβάλλον ελέγχου	
Στόχοι του ελέγχου	

Ενότητα 3: Ανάλυση κινδύνου				
Κίνδυνοι: (X: Χρηματοοικονομικοί, Β: Βλάβη σε ανθρώπους, Δ: Διατάραξη υπηρεσίας)	Πιθανότητα Επέλευσης	Αντίκτυπος		
		X	B	Δ
Ανάλυση κινδύνου				
Ενότητα 4: Πιθανή Φύση της Αποστολής Ελέγχου / Εστίαση (Δ-Κ-Ε)				
Φύση				
Εστίαση(Δ-Κ-Ε)				
Λογική				
Ενότητα 5: Προκαταρκτικός Σχεδιασμός Ελέγχου				
Εκτιμώμενη έναρξη				
Εκτιμώμενοι πόροι	ΠΠΑ	Επαγγελματικές Δεξιότητες	Ταξίδια	Μετάφραση

Πηγή: ΟΟΣΑ (2018)

Πίνακας 8: Μεθοδολογικό Πλαίσιο Αξιολόγησης Κινδύνων (1)

		Αμελητέος	Μικρός	Μέσος	Μεγάλος	Ακραίος	Ορισμοί Τύπων Επιπτώσεων
Κατηγορίες Επιπτώσεων	Οικονομική Απώλεια Τα οικονομικά ποσά είναι σχετικά με κάθε οργανισμό. Τα ποσά αυτά παρέχονται ως παράδειγμα μόνο.	έως 100 χιλ. €	100 χιλ.- 1 εκ. €	1 εκ.- 5 εκ. €	50 εκ.-335 εκ. €	Σημαντικές ανακρίβειες στις οικονομικές δηλώσεις	Μη ανακτήσιμες οικονομικές απώλειες (διαγραφές-write-offs) αποδοτέες σε λάθη, απάτη και κατάχρηση.
	Βλάβες φυσικών προσώπων	Ταλαιπωρία π.χ. κλείσιμο, απεργία	Βραχυ/θεσμος τραυματισμός ή μικρή οικονομική επίπτωση π.χ. απώλεια δεδομένων	Μακρο/θεσμος τραυματισμός ή οικονομική βλάβη	Σοβαρός ή διαρκής τραυματισμός ή μεγάλη οικονομική βλάβη	Θάνατος ή σοβαρός κίνδυνος θανάτου	Η βλάβη των φυσικών προσώπων μπορεί να έχει τη μορφή προσωπικού τραυματισμού, απώλεια προσωπικών πληροφοριών ή να έχει ως αποτέλεσμα οικονομικές απώλειες.
	Διατάραξη παροχής υπηρεσιών στους αποδέκτες	Οι εσωτερικές διεργασίες δεν συνάδουν με τους στόχους απόδοσης	Η παροχή της υπηρεσίας δεν συνάδει με τους στόχους όμως διορθώθηκε έγκαιρα π.χ. Κατάργηση ιστοσελίδας	Η παροχή υπηρεσίας τέθηκε σε κίνδυνο πέραν του επιδιωκόμενου χρόνου θεραπείας	Το επίπεδο της υπηρεσίας πέφτει κάτω από το κατώτατο όριο και επηρεάζει όλους τους αποδέκτες ενός προγράμματος	Οι υπηρεσίες δεν μπορούν να παρασχεθούν Κατάστροφική αδυναμία	Κρίσιμες διεργασίες αποστολής

Πηγή: ΟΟΣΑ (2018)

Πίνακας 9: Μεθοδολογικό Πλαίσιο Αξιολόγησης Κινδύνων (2)

Αλυσιδωτές Επιπτώσεις	Τα αναμενόμενα Αποτελέσματα των Προγραμμάτων ή Προσφερόμενων Υπηρεσιών τίθενται σε κίνδυνο	Το πρόγραμμα ή η Προσφερόμενη Υπηρεσία υπάγονται σε εσωτερική αναθεώρηση χωρίς αλλαγές στο πρόγραμμα	Το Πρόγραμμα ή η Προσφερόμενη Υπηρεσία ενισχύονται για την βελτίωση της απόδοσης	Το Πρόγραμμα ή η Προσφερόμενη Υπηρεσία ανασχεδιάζονται πλήρως	Το Πρόγραμμα ή η Προσφερόμενη Υπηρεσία συρρικνώνονται σημαντικά	Το Πρόγραμμα ή η Προσφερόμενη Υπηρεσία τερματίζονται και απομακρύνονται από την οργανωτική εντολή	Οι επιπτώσεις των αναμενόμενων αποτελεσμάτων είναι το αποτέλεσμα άλλων κινδύνων που επέρχονται και των σχετικών επιπτώσεων τους,
	Φήμη	Τα παράπονα έχουν να κάνουν με συνήθειες επιχειρησιακές διαδικασίες π.χ. επιστολή στον επιχειρησιακό προϊστάμενο	Προσοχή των τοπικών ΜΜΕ ή ιστορίες ειδικού ενδιαφέροντος Απαιτούνται γραμμές ΜΜΕ	Η δημόσια εμπιστοσύνη και πίστη στο πρόγραμμα ή την υπηρεσία επηρεάζονται	Απώλεια εμπιστοσύνης και πίστης Παρατεταμένη προσοχή ΜΜΕ	Απώλεια εμπιστοσύνης και πίστης στην οντότητα	Οι επιπτώσεις φήμης είναι το αποτέλεσμα άλλων κινδύνων που επέρχονται και των σχετικών επιπτώσεων τους,

Πηγή: ΟΟΣΑ (2018)

Πίνακας 10: Μεθοδολογικό Πλαίσιο Αξιολόγησης Κινδύνων (3)

	<p>Νομικές</p>	<p>Οι νομικές επιπτώσεις αποδίδονται σε μη συμμόρφωση με τη νομοθεσία, τους κανονισμούς και πολιτικές κεντρικών αρχών, και πιθανόν να έχουν ως αποτέλεσμα νομικές διεκδικήσεις και πιθανούς οικονομικούς διακανονισμούς.</p>				<p>Οι νομικές επιπτώσεις επέρχονται από εξωτερικά γεγονότα και τις σχετικές επιπτώσεις τους, δηλ. προβληματική οικονομική διαχείριση, βλάβη σε Φυσικά πρόσωπα ή διατάραξη υπηρεσιών. Η Μεθοδολογία αξιολόγησης Κινδύνου Νομικών Υπηρεσιών εστιάζει στην δύναμη μιας νομικής θέσης Εάν παραπεμφθεί στο δικαστήριο.</p>
	<p>Μετατόπιση Εστίασης Διαχείρισης (Εσωτερικά)</p>	<p>Υπερωρίες απαιτούνται, Αντιμετώπιση εντός των υπαρχουσών διεργασιών</p>	<p>Ανακατανομή πόρων που είναι περιορισμένοι Στην συγκεκριμένη Περιοχή διεργασίας</p>	<p>Ανακατανομή πόρων στις περιοχές διεργασίας</p>	<p>Σημαντική και διαρκής κινητοποίηση του χρέους. Οι πόροι επηρεάζουν τις ομαλές διεργασίες</p>	<p>Οι επιπτώσεις της Μετατόπισης εστίασης Διαχείρισης είναι το Αποτέλεσμα άλλων κινδύνων που επέρχονται Και των σχετικών Επιπτώσεων τους, δηλ. προβληματικής οικονομική διαχείριση, βλάβη σε φυσικά πρόσωπα ή διατάραξη υπηρεσιών.</p>

Πηγή: ΟΟΣΑ (2018)

Πίνακας 11: Μεθοδολογικό Πλαίσιο Αξιολόγησης Κινδύνων (4)

			1	2	3	4	5
ΠΙΘΑΝΟΤΗΤΑ ΕΠΙΔΕΥΣΗΣ	Αποτυχία δικλίδων ελέγχου ή οι στόχοι δεν επιτεύχθηκαν σε >20% των περιπτώσεων	5	5	10	15	20	25
	Αποτυχία δικλίδων ελέγχου ή οι στόχοι Δεν επιτεύχθηκαν σε >10-20% των περιπτώσεων	4	4	8	12	16	20
	Αποτυχία δικλίδων ελέγχου ή οι στόχοι δεν επιτεύχθηκαν σε >5-10% των περιπτώσεων	3	3	6	9	12	15
	Αποτυχία δικλίδων ελέγχου ή οι στόχοι δεν επιτεύχθηκαν σε >2,5-5% των περιπτώσεων	2	2	4	6	8	10
	Αποτυχία δικλίδων ελέγχου ή οι στόχοι δεν επιτεύχθηκαν σε <2,5% των περιπτώσεων	1	1	2	3	4	5

Πηγή: ΟΟΣΑ (2018)

5.6 Εργαλείο καθοδήγησης για την αξιολόγηση των κινδύνων απάτης με στόχο την εκτίμηση του τρόπου διαχείρισης της απάτης

Εφόσον η απάτη μπορεί να λάβει χώρα σε οποιοδήποτε επίπεδο ενός οργανισμού, πρέπει να θεσπιστούν κατάλληλες στρατηγικές και προγράμματα για την ευαισθητοποίηση ως προς την απάτη και την πρόληψή της. Ως μέρος της αξιολόγησης του κινδύνου απάτης, ο Επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου θα πρέπει να αξιολογήσει τις δραστηριότητες διαχείρισης του κινδύνου απάτης και τις ενέργειες πρόληψης του οργανισμού, συμπεριλαμβανομένων των προγραμμάτων ευαισθητοποίησης σε θέματα απάτης, εκπαίδευσης των εργαζομένων, τις επικοινωνίες και τις πολιτικές σε περίπτωση δόλιων δραστηριοτήτων (ΟΟΣΑ, 2018).

Ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα διαχείρισης του κινδύνου απάτης περιλαμβάνει μια ποικιλία δραστηριοτήτων, όπως οι ακόλουθες:

- έναν κώδικα συμπεριφοράς και ένα πρόγραμμα δεοντολογίας που θέτει το παράδειγμα της ηγεσίας,
- ένα πρόγραμμα ευαισθητοποίησης ως προς την απάτη για να εξασφαλιστεί ότι όλοι οι εργαζόμενοι κατανοούν τη φύση, τις αιτίες και τα σημάδια της απάτης και να ξέρουν τι να κάνουν, αν υποψιάζονται ότι έχει λάβει χώρα μια πράξη απάτης,
- μία διαδικασία αξιολόγησης του κινδύνου απάτης που εκτιμά τον κίνδυνο των διαφόρων τύπων απάτης,
- κατάλληλες διαδικασίες και δικλίδες ελέγχου και
- ένα πρόγραμμα πρόληψης της απάτης και ένα σχέδιο αντιμετώπισης της απάτης.

Δραστηριότητες όπως τα προγράμματα ευαισθητοποίησης ως προς την απάτη αποτελούν μέρος του περιβάλλοντος ελέγχου και μπορούν να μειώσουν την πιθανότητα διενέργειας πράξεων απάτης, ωστόσο, είναι σημαντικό να αναγνωρίσουμε, ότι ο κίνδυνος της απάτης δεν μπορεί να εξαλειφθεί ποτέ. Υπάρχουν πάντα άτομα που έχουν κίνητρα για να διαπράξουν το αδίκημα της απάτης. Δεν θα ήταν οικονομικά αποδοτικό να γίνει προσπάθεια εξαλειφής όλων των δόλιων δραστηριοτήτων, αντ' αυτού, οι εσωτερικές δικλίδες ελέγχου πρέπει να σχεδιάζονται για τον εντοπισμό και την ελαχιστοποίηση των κινδύνων απάτης. Μέσω τη δημιουργίας μιας κουλτούρας ανθεκτικής στην απάτη, οι οντότητες δεν μπορούν μόνο να αποφύγουν οικονομικές απώλειες, αλλά και αρνητικές παρενέργειες, όπως

την αρνητική δημοσιότητα, το χαμηλό ηθικό των εργαζομένων, καθώς και την έλλειψη εμπιστοσύνης του κοινού (ΟΟΣΑ, 2018).

Ο Επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου μπορεί να συμβάλει στη μείωση του κινδύνου απάτης, διασφαλίζοντας ότι επαρκείς στρατηγικές για την διαχείριση του κινδύνου απάτης έχουν τεθεί σε λειτουργία για να αποθαρρύνουν τη διάπραξη απάτης και για να ελαχιστοποιούν τις απώλειες εφόσον προκύψουν.

Οι αρχικές δραστηριότητες για την πρόληψη της απάτης θα πρέπει να περιλαμβάνουν τον καθορισμό του κατάλληλου παραδείγματος της ηγεσίας, ενθαρρύνοντας όλους τους εργαζόμενους να επιδεικνύουν ηθική συμπεριφορά, διασφαλίζοντας ότι ο καθένας αντιλαμβάνεται τις ευθύνες του. Ένα πρόγραμμα ευαισθητοποίησης για την απάτη θα αποδείξει σε όλους τους εργαζόμενους ότι η απάτη είναι ένα σοβαρό θέμα και θα τους εκπαιδεύσει σχετικά με το τι πρέπει να κάνουν όταν θα βρίσκονται αντιμέτωποι με πιθανές δόλιες δραστηριότητες.

Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να εξετάσουν τους διάφορους παράγοντες που είτε αυξάνουν την πίεση ή παρέχουν ευκαιρίες για τη διάπραξη απάτης.

Πίνακας 12: Παράγοντες κινδύνου

Παράγοντας Κινδύνου	Προειδοποιητικά Σημάδια	Θέμα
Περιβάλλον Διοίκησης	Η δέσμευση της Διοίκησης για ηθική συμπεριφορά δεν είναι προφανής.	Ένας εργαζόμενος, ο οποίος έχει την τάση να διαπράξει απάτη, μπορεί να αισθάνεται ότι εκείνος/εκείνη κάνει κάτι το οποίο η διοίκηση θα παρέβλεπε ή ακόμα και θα έκανε το ίδιο.
Ανταγωνιστικό και επιχειρησιακό περιβάλλον	Ανήθικες επιχειρηματικές πρακτικές γίνονται αποδεκτές από άτομα που λειτουργούν μέσα στο περιβάλλον του οργανισμού.	Ένας εργαζόμενος, ο οποίος έχει την τάση να διαπράξει απάτη, μπορεί να αισθάνεται ότι εκείνος/εκείνη κάνει κάτι που άλλα άτομα στο περιβάλλον του οργανισμού επίσης θα έκαναν.
Σχέσεις Εργαζομένων	Οι συγκρούσεις συμφερόντων και η ευνοιοκρατία είναι αποδεκτές εντός του οργανισμού.	Ένας εργαζόμενος, ο οποίος έχει την τάση να διαπράξει μία απάτη, μπορεί να αισθάνεται ότι αυτή είναι μια αποδεκτή πρακτική.
Ελκυστικά Περιουσιακά Στοιχεία	Τα ελκυστικά περιουσιακά στοιχεία δεν ελέγχονται καταλλήλως.	Δίνεται η ευκαιρία σε έναν εργαζόμενο που έχει την τάση να διαπράξει απάτη.
Τεχνολογία	Η τεχνολογία δεν ελέγχεται με κατάλληλο τρόπο.	Δίνεται η ευκαιρία σε έναν εργαζόμενο που έχει την τάση να διαπράξει απάτη.
Έλλειψη διαχωρισμού καθηκόντων	Η πρόσβαση σε περιουσιακά στοιχεία και η πρόσβαση σε μέσα απόκρυψης συνδυάζονται	Δίνεται η ευκαιρία σε έναν εργαζόμενο που έχει την τάση να διαπράξει απάτη.
Ανεπαρκής εποπτεία και έλεγχος	Υπάρχει μειωμένη ικανότητα να εντοπισθούν παρατυπίες και έκνομες συμπεριφορές	Δίνεται η ευκαιρία σε έναν εργαζόμενο ο οποίος έχει την τάση να διαπράξει απάτη να αποκρύψει μία πράξη απάτης

Πηγή: ΟΟΣΑ (2018)

Κατά τη διάρκεια σχεδιασμού μιας αποστολής εσωτερικού ελέγχου, ο Επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου πρέπει επίσης να εξετάσει το ενδεχόμενο απάτης. Κατά τη διενέργεια της αποστολής ελέγχου, οι εσωτερικοί ελεγκτές θα πρέπει να αφιερώνουν επαρκή χρόνο για την αξιολόγηση του σχεδιασμού και της λειτουργίας των εσωτερικών δικλίδων ελέγχου για τη διαχείριση του κινδύνου απάτης. Στο πλαίσιο των τακτικών εργασιών ελέγχου, οι εσωτερικοί ελεγκτές θα πρέπει να ασκούν επαγγελματική επιμέλεια κατά την αξιολόγηση των δραστηριοτήτων και να είναι σε θέση να αναγνωρίζουν τα σημάδια της απάτης.

Παρότι οι εσωτερικοί ελεγκτές δεν μπορούν να γνωρίζουν την ακριβή σειρά των γεγονότων και των περιστάσεων που θα οδηγούσαν στην διάπραξη μίας απάτης, αναμένεται να βοηθήσουν τον οργανισμό στην πρόληψη της απάτης. Ο Επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου θα πρέπει να διασφαλίζει ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές κατανοούν τους τρεις παράγοντες που παρακινούν τα άτομα να διαπράξουν μία απάτη (ΟΟΣΑ, 2018):

1. Πίεση: Η ανάγκη που ένα άτομο προσπαθεί να ικανοποιήσει μέσω της διάπραξης απάτης, π.χ. παράλογες προθεσμίες ή προσδοκίες επιδόσεων, η ανάγκη να κρατήσει τη δουλειά του και τυχόν οικονομικές πιέσεις.
2. Ευκαιρία: Η πεποίθηση ότι μια πράξη απάτης μπορεί να διαπραχθεί και να παραμείνει απαρατήρητη. Η ευκαιρία είναι συχνά αντανακλαστική του περιβάλλοντος ελέγχου. Οι ανεπαρκείς δικλίδες ελέγχου, η κακή διαχείριση, η έλλειψη διαδικασιών, η κατάχρηση εξουσίας και η έλλειψη επίβλεψης μπορούν να αυξήσουν τις ευκαιρίες.
3. Εκλογίκευση: Η ικανότητα δικαιολόγησης μίας δόλιας πράξης. Οι δράστες της απάτης μπορεί να πιστεύουν ότι τους οφείλουν ή ότι αξίζουν το κέρδος που προέρχεται από την απάτη, π.χ. αποζημίωση για υπερωρίες ή άδικη μεταχείριση.

Από τους τρεις παράγοντες, οι εσωτερικοί ελεγκτές μπορούν να επηρεάσουν περισσότερο τις ευκαιρίες για τη διάπραξη απάτης. Συγκεκριμένα, η ανάπτυξη προληπτικών και ανιχνευτικών δικλίδων ελέγχου μπορεί να μειώσει τον κίνδυνο για κάποιο άτομο να διαπράξει μία απάτη και αυτή να μείνει απαρατήρητη. Με το μετριασμό των ευκαιριών για τη διάπραξη απάτης, οι εσωτερικοί ελεγκτές μπορούν να μειώσουν την πιθανότητα ότι οι εργαζόμενοι θα υποκύψουν σε πιέσεις για τη διάπραξη απάτης (ΟΟΣΑ, 2018).

Είναι σημαντικό για τον Επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου να κατανοήσει ότι οι έρευνες για την απάτη δεν είναι απλά μία επέκταση των πρακτικών και

διαδικασιών του ελέγχου αλλά ότι απαιτούν εξειδικευμένες δεξιότητες, εργαλεία και διαδικασίες. Ο σκοπός της έρευνας για την απάτη δεν είναι να προβεί σε συστάσεις σχετικά με τις δικλίδες ελέγχου, αλλά να συλλέξει τα αποδεικτικά στοιχεία.

Ο Πίνακας 13 είναι ένα ενδεικτικό εργαλείο για την ανάθεση ρόλων και αρμοδιοτήτων για την αντιμετώπιση μίας ενδεχόμενης απάτης. Έχει ως στόχο να διασφαλίσει ότι όλες οι απαιτούμενες δραστηριότητες υλοποιούνται, ότι οι ρόλοι και οι αρμοδιότητες είναι κατανοητές και ότι η αλληλοεπικάλυψη των προσπαθειών ελαχιστοποιείται.

Πίνακας 13: Ανάθεση ρόλων και αρμοδιότητες

Απαιτούμενη ενέργεια	Διερευνητικό Όργανο	Εσωτερικός Έλεγχος	Χρηματοοικονομική Λογιστική	Διοίκηση
1. Εκπαίδευση και Κατάρτιση για την απάτη				Π
2. Γραμμή Συμβουλών για θέματα Ηθικής	Δ	Δ		Π
3. Τηλεφωνική γραμμή αναφοράς περιστατικών	Δ	Δ		Π
4. Δικλίδες ελέγχου για την πρόληψη της απάτης	Δ	Δ	Κ	Κ
5. Συστάσεις για την πρόληψη της απάτης	Κ	Κ	Δ	Δ
6. Προληπτικός έλεγχος για την απάτη	Δ	Π		
7. Ανάλυση κινδύνων στους εύλωτους τομείς		Κ	Κ	Κ
8. Διερεύνηση της απάτης	Π	Δ		
9. Αξιολογήσεις συστήματος εσωτερικού ελέγχου		Π	Δ	Δ
10. Παραπομπές στις υπηρεσίες επιβολής του νόμου	Π			Δ
11. Αστική Δίκη	Δ			Π
12. Αναφορά των αποτελεσμάτων	Κ	Κ	Κ	Κ
13. Ανάλυση μετά από τη διερεύνηση της υπόθεσης	Κ	Κ		
14. Διορθωτικές ενέργειες και συστάσεις για την πρόληψη υποτροπών	Δ	Δ	Κ	Κ
15. Ανάκτηση των οφειλόμενων χρηματικών ποσών της απάτης			Π	
16. Δελτία τύπου	Δ			Π

- Π = Πρωταρχική Ευθύνη Δ = Δευτερεύουσα Ευθύνη Κ = Κοινή Ευθύνη

Πηγή: ΟΟΣΑ (2018)

5.7 Ερωτηματολόγιο σχετικά με τους κινδύνους απάτης που μπορούν να χρησιμοποιηθούν κατά τη διενέργεια μιας αποστολής εσωτερικού ελέγχου

Πίνακας 14: Ερωτηματολόγιο κατά τη διενέργεια ελέγχου

Τίτλος έργου/ Αριθμός		Ημερομηνία Ολοκλήρωσης		
Σχεδιασμός ελέγχου για απάτη	Ολ/ρωση	Ημ/νία	Έναρξη	Σχόλια
Η ομάδα ΕΕ έχει επαρκείς γνώσεις για την αξιολόγηση του κινδύνου απάτης και για το πώς γίνεται η διαχείριση του στον ελεγχόμενο τομέα.	<input type="checkbox"/>			
Οι κίνδυνοι απάτης συζητήθηκαν κατά τη διάρκεια της εναρκτήριας συνεδρίασης ή/και κατά τις προκαταρκτικές συνεντεύξεις.	<input type="checkbox"/>			
Η πιθανότητα σημαντικών λαθών, απάτης και μη συμμόρφωσης αναλύθηκαν για τον ελεγχόμενο τομέα.	<input type="checkbox"/>			
Κάθε σημαντική έκθεση σε κινδύνους και προβλήματα των δικλίδων ελέγχου, συμπεριλαμβανομένων των κινδύνων απάτης, έχει καταγραφεί και αναφερθεί.	<input type="checkbox"/>			
Η ομάδα ΕΕ έχει αξιολογήσει το ενδεχόμενο διάπραξης απάτης στον τομέα που εξετάστηκε (συνιστάται μία συνεδρία για brainstorming).	<input type="checkbox"/>			
Η ομάδα ΕΕ αξιολόγησε τη διαχείριση της απάτης εντός του τομέα που εξετάστηκε από την άποψη των μηχανισμών πρόληψης και εντοπισμού.	<input type="checkbox"/>			
Όλοι οι τομείς, στους οποίους υπάρχει η πιθανότητα επέλευσης και επιπτώσεις από σημαντικά λάθη, απάτη ή/και μη συμμόρφωση ή/και παραβάσεων, έχουν τεκμηριωθεί και ενσωματωθεί στο πρόγραμμα ελέγχου/εργασίας.	<input type="checkbox"/>			
Όνομα: _____ Ημερομηνία: _____ Υπογραφή: Ελεγκτής				

Πηγή: ΟΟΑΣΑ (2018)

Πίνακας 15: Ερωτηματολόγιο για την απάτη: Εκτίμηση της πιθανότητας διάπραξης απάτης

<p>1) Έχουν βρεθεί τυχόν περιστατικά απάτης στον τομέα/στο πρόγραμμα/στη διαδικασία που αξιολογείται κατά προηγούμενους εσωτερικούς/εξωτερικούς ελέγχους ή σε αξιολογήσεις από τη διοίκηση; Αν ναι, έχουν ληφθεί μέτρα από την διοίκηση για την αποτροπή περιστατικών απάτης;</p>	
<p>2) Βάσει των διαθέσιμων πληροφοριών και της γνώσης της ομάδας ελέγχου, ποιες μορφές απάτης θα μπορούσαν να εμφανιστούν στον τομέα/στο πρόγραμμα/στη διαδικασία που εξετάζεται (Υπάρχει κάποια πηγή να συμβουλευτείτε για ιδέες σχετικά με ενδείξεις απάτης/κόκκινες σημαίες); Για κάθε τύπο πιθανής απάτης, απαντήστε στις παρακάτω ερωτήσεις:</p>	
<p>Προσδιορισμένη Πιθανή Απάτη #1</p>	
<p>Ποιος θα μπορούσε να διαπράξει την απάτη;</p>	
<p>Γιατί θα μπορούσε να συμβεί αυτή η απάτη;</p>	
<p>Πώς θα μπορούσε να συμβεί αυτή η απάτη;</p>	
<p>Πότε θα μπορούσε να συμβεί αυτή η απάτη;</p>	
<p>Πού θα μπορούσε να συμβεί αυτή η απάτη;</p>	
<p>Ποια είναι η πιθανότητα ότι θα μπορούσε να συμβεί αυτή η απάτη;</p>	
<p>Προσδιορισμένη Πιθανή Απάτη # ...</p>	
<p>Ποιος θα μπορούσε να διαπράξει την απάτη;</p>	
<p>Γιατί θα μπορούσε να συμβεί αυτή η απάτη;</p>	
<p>Πώς θα μπορούσε να συμβεί αυτή η απάτη;</p>	
<p>Πότε θα μπορούσε να συμβεί αυτή η απάτη;</p>	
<p>Πού θα μπορούσε να συμβεί αυτή η απάτη;</p>	
<p>Ποια είναι η πιθανότητα ότι θα μπορούσε να συμβεί αυτή η απάτη;</p>	

Πηγή: ΟΟΑΣΑ (2018)

6.1 Εισαγωγή

Σκοπός του παρόντος κεφαλαίου είναι η παρουσίαση του τρόπου διεξαγωγής της έρευνας. Ερευνάται εμπειρικά, μέσω του στατιστικού ελέγχου υποθέσεων η συνεισφορά του εσωτερικού ελέγχου στη διαχείριση κινδύνου. Για τους σκοπούς της έρευνας συντάχθηκε ερωτηματολόγιο που απαντήθηκε από εσωτερικούς ελεγκτές και διοικητικά στελέχη ελληνικών εισηγμένων εταιριών που διαθέτουν σύστημα εσωτερικού ελέγχου (Ν.3016/2002). Στόχος της έρευνας είναι να διαπιστωθεί η επίδραση του εσωτερικού ελέγχου στη διαχείριση κινδύνου. Η ανάλυση των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου έγινε μέσω περιγραφικής στατιστικής καθώς και επαγωγικής στατιστικής ανάλυσης των δεδομένων.

6.2 Ερευνητικές υποθέσεις

Προκειμένου να επιτευχθεί ο σκοπός της παρούσας, τίθενται οι παρακάτω ερευνητικές υποθέσεις.

- 1) Στο τμήμα εσωτερικού ελέγχου το προσωπικό είναι απόφοιτοι τουλάχιστον τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.
- 2) Η εγκυρότητα του δείγματος βασίζεται στη γνώση των ερωτώμενων για το θέμα.
- 3) Ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου είναι ανεξάρτητος και δεν λογοδοτεί στην διοίκηση.
- 4) Η διαχείριση του κινδύνου διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στον σχεδιασμό και την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου.
- 5) Η διοίκηση κάθε επιχείρησης δύναται μέσω της αναγνώρισης, της αξιολόγησης και της πρόληψης της εκάστοτε απειλής, να αντιμετωπίσει τον κίνδυνο επαρκώς.
- 6) Ο σαφής ορισμός και επικοινωνία των στόχων είναι κρίσιμος παράγοντας της δραστηριότητας αξιολόγησης κινδύνου.

- 7) Η εταιρική εικόνα, οι αλλαγές στην οργανωτική δομή, η επαγγελματική επάρκεια των ανθρωπίνων πόρων και η πολυπλοκότητα των εργασιών, αποτελούν παράγοντες κινδύνου που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά σχεδιασμό ελέγχου βάσει κινδύνου.
- 8) Η επάρκεια των εσωτερικών ελέγχων εξαρτάται μεταξύ άλλων και από τον υφιστάμενο κίνδυνο.

6.3 Ερευνητικό Δείγμα

Για την εμπειρική διερεύνηση χρησιμοποιήθηκε δείγμα ελληνικών εισηγμένων εταιρειών στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών. Το δείγμα αντλήθηκε από τη βάση δεδομένων του ATHEX GROUP. Το πλήθος των ελληνικών εισηγμένων εταιρειών ήταν 177, στις οποίες αποστείλαμε ηλεκτρονικά το ερωτηματολόγιο κατόπιν τηλεφωνικής συνεννόησης. Εν τέλει 67 εξ αυτών ανταποκρίθηκαν και απάντησαν ανώνυμα στη φόρμα που σχεδιάστηκε μέσω του Google forms, δηλαδή πετύχαμε ποσοστό ανταπόκρισης 37,8%. Στόχος της έρευνας όπως προαναφέρθηκε είναι να ελέγξουμε το βαθμό συνεισφοράς του εσωτερικού ελέγχου στη διαχείριση του εταιρικού κινδύνου. Τα ευρήματα των ελέγχων υποθέσεων μπορούν επίσης να χρησιμεύσουν στον προσδιορισμό των διαδικασιών ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου και κατά πόσο εφαρμόζεται ορθά εντός των οντοτήτων, λαμβάνοντας συγχρόνως τον παράγοντα κίνδυνο στα σχέδια τους. Για τους ανωτέρω λόγους το ερωτηματολόγιο απαντήθηκε από εσωτερικούς ελεγκτές εταιριών ή προσωπικό που έχει γνώση αναφορικά με το αντικείμενο του εσωτερικού ελέγχου. Θα έπρεπε να εφαρμοστεί δειγματοληπτικό σχέδιο συστηματικού τυχαίου δείγματος (Μπένος, 1991), αλλά εξαιτίας περιορισμένου χρόνου κρατήσαμε το παραπάνω «χάριν ευκολίας». Με την υπόθεση ότι το δείγμα μας είναι τυχαίο εφαρμόσαμε ελέγχους στατιστικών υποθέσεων, της επαγωγικής στατιστικής για να ελέγξουμε τις ερευνητικές μας υποθέσεις.

6.4 Ερωτηματολόγιο έρευνας

Στην προσπάθεια συλλογής των απαραίτητων δεδομένων, συντάχθηκε ερωτηματολόγιο με ερωτήσεις δομημένες ώστε να συλλεχθούν ακριβή στοιχεία. Ο σχεδιασμός ενός ερωτηματολογίου είναι σημαντική διαδικασία και αποτελεί θεμέλιο της στατιστικής έρευνας. Το ερωτηματολόγιο μοιράστηκε σε εσωτερικούς ελεγκτές και σε προσωπικό εταιριών που διαθέτει εσωτερικό έλεγχο. Οι ερωτήσεις είναι

κατάλληλα διαμορφωμένες ώστε να υπάρχει συνέχεια και επιπρόσθετα είναι κατανοητές και ευανάγνωστες. Υπάρχουν ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής και σε βαθμολογική κλίμακα Likert ώστε οι ερωτηθέντες να δηλώσουν το βαθμό Συμφωνίας ή Διαφωνίας τους.

Η πρώτη ερώτηση αναφέρεται στο μορφωτικό επίπεδο του ερωτώμενου (απόφοιτος δευτεροβάθμιας, απόφοιτος Τ.Ε.Ι., απόφοιτος πανεπιστημίου, κάτοχος μεταπτυχιακού, κάτοχος διδακτορικού). Η δεύτερη ερώτηση στη θέση ευθύνης που κατέχει εντός της εξεταζόμενης εταιρίας (υπάλληλος, υπεύθυνος τμήματος, διευθυντής, εσωτερικός ελεγκτής).

Ακολουθούν ερωτήσεις σχετικά με την εξεταζόμενη εταιρία. Η τρίτη ερώτηση αναφέρεται στην κύρια δραστηριότητα της επιχείρησης (χρηματοοικονομικά/τραπεζική, βιομηχανία/λιανική-χοντρική πώληση, υπηρεσίες) και ακολουθεί ερώτηση αναφορικά με τον αριθμό των υπαλλήλων (<50, 50-100, 100-250, >250). Η πέμπτη ερώτηση ασχολείται με τον αριθμό των υπαλλήλων στο τμήμα εσωτερικού ελέγχου (1-5, 6-10, 11-20, >20) και η έκτη με τα μέλη στα οποία λογοδοτεί ο επικεφαλής του εσωτερικού ελέγχου (Διοικητικό Συμβούλιο, Πρόεδρος, Διευθύνων Σύμβουλο, Ελεγκτικό Συνέδριο, Επιτροπή Ελέγχου). Στην έβδομη ερώτηση ο ερωτώμενος καλείται να απαντήσει στο ποιος ενημερώνει περιοδικά τον επικεφαλής του εσωτερικού ελέγχου για διάφορα ζητήματα πριν την κατάρτιση του audit plan (Διοικητικό Συμβούλιο, Πρόεδρος, Διευθύνων Σύμβουλος, Ελεγκτικό Συνέδριο, Επιτροπή Ελέγχου).

Ακολουθεί η όγδοη μη υποχρεωτική ερώτηση σε περίπτωση που αναφερόμαστε σε όμιλο, για το αν μόνο η μητρική εταιρία διαθέτει δομημένο τμήμα εσωτερικού ελέγχου και διεξάγει δραστηριότητες ελέγχου για όλες τις θυγατρικές, ή εξωτερικοί συνεργάτες διεξάγουν τον έλεγχο σε όλο τον όμιλο ή τα τμήματα εσωτερικού ελέγχου είναι εγκατεστημένα σε δύο ή περισσότερες εταιρίες του ομίλου.

Στη συνέχεια προχωράμε στην ένατη ερώτηση αναφορικά με το πόσος χρόνος της προγραμματισμένης καταστάσεων, στον έλεγχο του συστήματος διαχείρισης πληροφοριών, τον επιχειρησιακό έλεγχο, τον έλεγχο συμμόρφωση και τον έλεγχο απάτης. Ο ερωτώμενος μπορεί να επιλέξει μεταξύ τεσσάρων απαντήσεων (σχεδόν καθόλου, λίγο, πολύ, πάρα πολύ) για τον κάθε έλεγχο ξεχωριστά.

Η δέκατη ερώτηση αναφέρεται στο βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σχετικά με τη συνεισφορά του εσωτερικού ελέγχου στη διαχείριση κινδύνου. Οι δηλώσεις στις οποίες καλούνται να συμφωνήσουν ή να διαφωνήσουν οι ερωτώμενοι είναι αν τα μοντέλα ελέγχου παρέχουν μία αποτελεσματική βάση για το σχεδιασμό του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, αν παρέχουν μία αποτελεσματική βάση για τις ανασκοπήσεις του συστήματος ελέγχου, αν παρέχουν αποτελεσματική υποστήριξη για την αναφορά των αποτελεσμάτων του εσωτερικού ελέγχου, αν χρησιμοποιούνται ευρέως στην οντότητα και αν η Διοίκηση της οντότητας ενδιαφέρεται έντονα για το περιβάλλον ελέγχου.

Η ερώτηση έντεκα διερευνά αν η οντότητα διαθέτει επίσημη διαδικασία αξιολόγησης κινδύνου και αν η απάντηση είναι καταφατική ο ερωτώμενος απαντά και στην δωδέκατη ερώτηση που αναφέρεται στη χρονική διάρκεια αξιολόγησης κινδύνου των επιχειρηματιών διαδικασιών (την τελευταία πενταετία, υφίσταται περισσότερα από 5 χρόνια, σχεδιάζεται τώρα).

Στην δέκατη τρίτη ερώτηση εξετάζεται το αν η οντότητα έχει επίσημο τμήμα διαχείρισης κινδύνων και ακολουθεί η ερώτηση δεκατέσσερα για το ποιος πραγματοποιεί την εκτίμηση επικινδυνότητας οι εσωτερικούς ελεγκτές σε συνεργασία με τη Διοίκηση. εξωτερικοί σύμβουλοι με την υποστήριξη των εσωτερικών ελεγκτών, γίνεται διαχείριση κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης κινδύνου ελέγχου που διευκολύνεται από εσωτερικούς ελεγκτές ή εσωτερικοί ελεγκτές σε συνεργασία με εξωτερικούς συμβούλους αλλά χωρίς την ανάμιξη της Διοίκησης.

Η ερώτηση δεκαπέντε εξετάζει σε ποιες λειτουργίες και διαδικασίες της οντότητας εφαρμόζεται η εκτίμηση κινδύνου (σε όλες τις λειτουργίες και διαδικασίες της οντότητας, παραγωγή, Έρευνα & Ανάπτυξη, χρηματοδότηση, Ανθρώπινοι Πόροι, λογιστική, Μάρκετινγκ & Πωλήσεις, συστήματα πληροφοριών).

Στην δέκατη έκτη ερώτηση ο ερωτώμενος καλείται να βαθμολογήσει από 1=Χαμηλότερη έως 4=Υψηλότερη τους κύριους στόχους της δραστηριότητας αξιολόγησης κινδύνου. Οι στόχοι που αναφέρονται είναι η ανάπτυξη μίας συστηματικής προσέγγισης που θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί από η διοίκηση για την αντιμετώπιση του κινδύνου, ο προσδιορισμός των κρίσιμων τομέων για τον καθορισμό του σχεδίου ελέγχου (μακροοικονομικός κίνδυνος), η συμμόρφωση με τις κανονιστικές απαιτήσεις, η δημιουργία αξίας και η εξωτερική αναφορά κινδύνου.

Η δέκατη έβδομη ερώτηση διερωτάται αν θεωρείται επιτυχής η εφαρμογή εκτίμησης κινδύνου αξιολογώντας ορισμένους παράγοντες με 1=Χαμηλότερη έως 4=Υψηλότερη. Οι παράγοντες αυτοί είναι ο σαφής ορισμός και επικοινωνία των στόχων, η σαφής αναγνώριση των διαδικασιών, η διαχείριση υποστήριξης από ανώτατο επίπεδο και η ανάπτυξη τυπικού μοντέλου αξιολόγησης κινδύνου.

Στη τελευταία ερώτηση την δέκατη όγδοη ο ερωτώμενος καλείται να βαθμολογήσει συγκεκριμένους παράγοντες κινδύνου με 1=Χαμηλότερη έως 4=Υψηλότερη, σε περίπτωση που ο έλεγχος σχεδιάζεται βάσει κινδύνου. Οι παράγοντες κινδύνου είναι η επαγγελματική επάρκεια των ανθρώπινων πόρων, οι αλλαγές στην οργανωτική δομή (συγχώνευση και εξαγορές, μείωση μεγέθους, εξωτερική ανάθεση), η επίδραση των δραστηριοτήτων στην εταιρική εικόνα, η πολυπλοκότητα των εργασιών, η επάρκεια εσωτερικών ελέγχων και η σχέση με κρατικούς και κυβερνητικούς οργανισμούς.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ**7.1 Εισαγωγή**

Στο παρόν κεφάλαιο θα αναλυθούν τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την λήψη και επεξεργασία των ερωτηματολογίων. Με τη βοήθεια του στατιστικού πακέτου ανάλυσης δεδομένων SPSS 25 παρουσιάζονται οι απαντήσεις στις ερωτήσεις που τέθηκαν από το ερωτηματολόγιο καθώς και ο σχολιασμός αυτών και επιπλέον μέσω του MS-excel και των περιγραφικών στοιχείων που έχουν υπολογιστεί, πραγματοποιήθηκαν έλεγχοι στατιστικών υποθέσεων των ερευνητικών υποθέσεων.

7.2 Σχολιασμός απαντήσεων ερωτηματολογίου

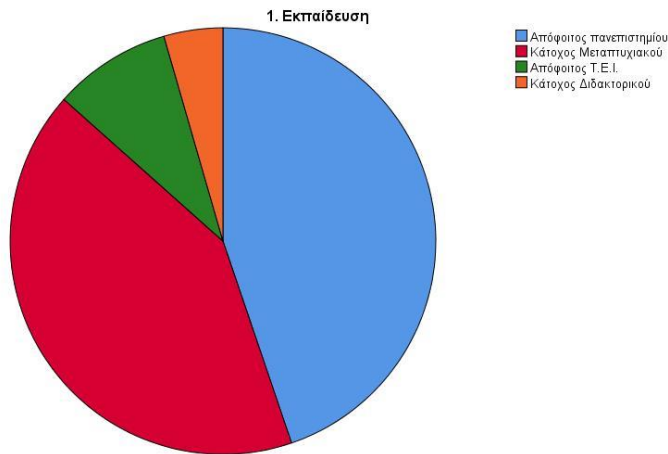
Μέσω του στατιστικού πακέτου SPSS υπολογίσαμε για κάθε ερώτηση – τυχαία μεταβλητή την κατανομή συχνοτήτων και ιστόγραμμα ή κυκλικό διάγραμμα. Επιπλέον, όπου κρίνεται απαραίτητο παρεμβάλλεται κατάλληλη βιβλιογραφία, ώστε να γίνουν συγκρίσεις με τους ισχύοντες νόμους, κανονισμούς ή άλλες έρευνες.

Στην ερώτηση 1 εξετάζεται στο μορφωτικό επίπεδο του ερωτώμενου. Τα αποτελέσματα εμφανίζονται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 16: Εκπαίδευση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Απόφοιτος Τ.Ε.Ι.	6	9,0	9,0	9,0
	Απόφοιτος πανεπιστημίου	30	44,8	44,8	53,7
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού	28	41,8	41,8	95,5
	Κάτοχος Διδακτορικού	3	4,5	4,5	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

Όπως διακρίνεται από τον πίνακα συχνοτήτων από τα 67 άτομα που απάντησαν το ερωτηματολόγιο το 44,8% είναι απόφοιτοι πανεπιστημίου, το 41,8% κάτοχοι μεταπτυχιακού, το 9% απόφοιτοι ΤΕΙ και το 4,5% κάτοχοι διδακτορικού. Τα παραπάνω αποτελέσματα παρουσιάζονται στο Διάγραμμα 1.



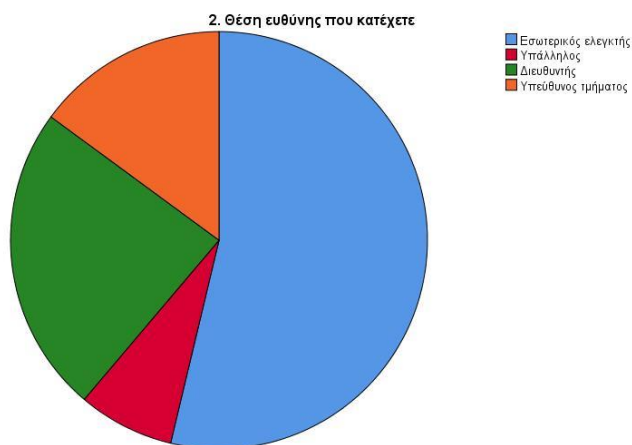
Διάγραμμα 1: Διάγραμμα πίτας για το μορφωτικό επίπεδο

Στην ερώτηση 2 εξετάζεται η θέση ευθύνης που κατέχει εντός της εξεταζόμενης εταιρίας ο ερωτώμενος. Τα αποτελέσματα εμφανίζονται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 17: Θέση ευθύνης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Υπάλληλος	5	7,5	7,5	7,5
	Υπεύθυνος τμήματος	10	14,9	14,9	22,4
	Διευθυντής	16	23,9	23,9	46,3
	Εσωτερικός Ελεγκτής	36	53,7	53,7	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

Από τους 67 ερωτηθέντες σχετικά με τη θέση ευθύνης που έχουν, το 53,7% είναι εσωτερικοί ελεγκτές, το 23,9% διευθυντές, το 14,9% υπεύθυνοι τμήματος και το 7,5% υπάλληλοι. Τα παραπάνω αποτελέσματα παρουσιάζονται και διαγραμματικά.



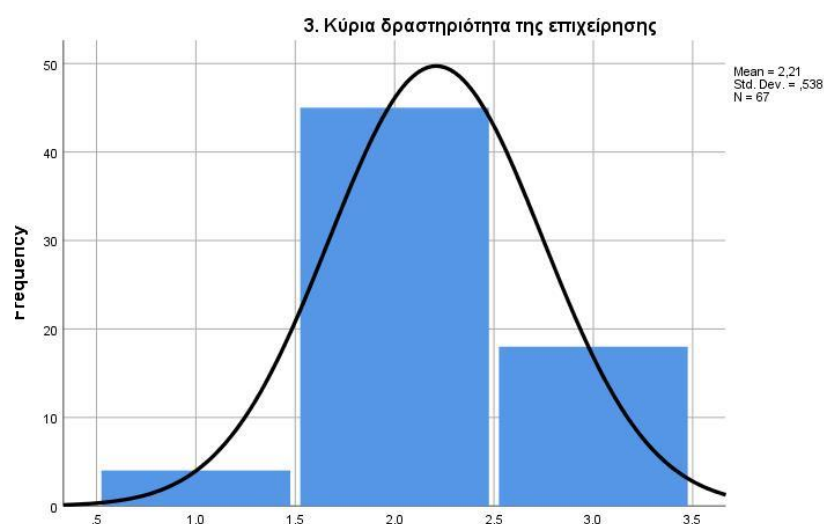
Διάγραμμα 2: Διάγραμμα πίτας για τη θέση ευθύνης εντός της εταιρίας

Στη συνέχεια με την ερώτηση 3 ερευνάται η κύρια δραστηριότητα της επιχείρησης. Τα αποτελέσματα εμφανίζονται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 18: Κύρια δραστηριότητα της επιχείρησης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Χρηματοοικονομικά/τραπ- εζική	4	6,0	6,0	6,0
	Βιομηχανία/λιανική- χοντρική πώληση	45	67,2	67,2	73,1
	Υπηρεσίες	18	26,9	26,9	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

Σε ότι αφορά την κύρια δραστηριότητα της επιχείρησης ένα πολύ μεγάλο ποσοστό το 67,2% δραστηριοποιείται στη βιομηχανία/λιανική και χοντρική πώληση, το 26,9% στις υπηρεσίες και το 6% στα χρηματοοικονομικά και τραπεζική. Τα παραπάνω αποτελέσματα παρουσιάζονται και διαγραμματικά.



Διάγραμμα 3: Κύρια δραστηριότητα της επιχείρησης

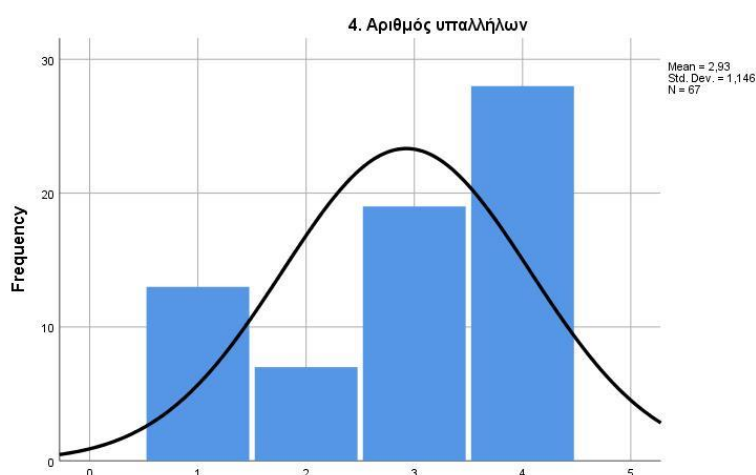
Οι παραπάνω επιχειρήσεις αφού είναι εισηγμένες σύμφωνα με το άρθρο 4 της απόφασης 5/204/14.11.00 της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς οφείλουν να έχουν τμήμα εσωτερικού ελέγχου, που παρακολουθεί τη λειτουργία τους και ανά τακτά χρονικά διαστήματα ενημερώνουν το διοικητικό συμβούλιο για την εφαρμογή του κανονισμού εσωτερικής λειτουργίας (Ζαφειράκου & Ταχυνάκης, 2007).

Στη συνέχεια με την ερώτηση 4 εξετάζεται το μέγεθος της επιχείρησης μέσω του αριθμού των υπαλλήλων της. Τα αποτελέσματα εμφανίζονται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 19: Αριθμός υπαλλήλων

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<50	13	19,4	19,4	19,4
	50-100	7	10,4	10,4	29,9
	100-250	19	28,4	28,4	58,2
	>250	28	41,8	41,8	100,0
Total		67	100,0	100,0	

Στον παραπάνω πίνακα συχνοτήτων παρατηρούμε ότι το 41,8% των εταιριών απασχολεί περισσότερους των 250 υπαλλήλους, το 28,4% 100-250 υπαλλήλους, το 19,4% λιγότερους από 50 υπαλλήλους και το 10,4% 50-100 υπαλλήλους. Τα παραπάνω αποτελέσματα παρουσιάζονται και διαγραμματικά.



Διάγραμμα 4: Αριθμός εργαζομένων

Η μεγάλη διασπορά (CV=39,2%) μας δείχνει ότι οι παρατηρήσεις του δείγματος μας βρίσκονται μακριά από το μέσο και το δείγμα μας είναι ανομοιογενές. Για τον λόγο αυτόν, ο δειγματικός μέσος αριθμητικός ($\bar{X} = 2,93$) φαίνεται να μην είναι αξιόπιστη στατιστική αντιπροσωπευτική της τάσης των (n=67) παρατηρήσεων του δείγματος. Παρατηρούμε πως η μέση τιμή (mean=2,93) είναι μικρότερη της διαμέσου (median=3) έχουμε ελαφρώς αρνητική ασυμμετρία με τις πιο πολλές παρατηρήσεις να συγκεντρώνονται προς τα δεξιά της κατανομής, αναμενόμενο λόγω του μεγάλου ποσοστού των επιχειρήσεων με περισσότερους από 250 υπαλλήλους.

Ακολουθεί η ερώτηση 5 που διερευνά τον αριθμό των υπαλλήλων στο τμήμα εσωτερικού ελέγχου. Τα αποτελέσματα εμφανίζονται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 20: Αριθμός υπαλλήλων στο τμήμα εσωτερικού ελέγχου

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-5	59	88,1	88,1	88,1
	6-10	4	6,0	6,0	94,0
	11-20	4	6,0	6,0	100,0
Total		67	100,0	100,0	

Όπως διακρίνουμε στον πίνακα 20 η πλειοψηφία των εταιριών 88,1% απασχολεί 1 έως 5 εσωτερικούς ελεγκτές στο τμήμα εσωτερικού ελέγχου, ενώ ίσο ποσοστό 6% διαθέτει 6-10 και 11-20 εσωτερικούς ελεγκτές. Τα παραπάνω αποτελέσματα παρουσιάζονται και διαγραμματικά παρακάτω.



Διάγραμμα 5: Ραβδόγραμμα με τον αριθμό των υπαλλήλων στο τμήμα εσωτερικού ελέγχου

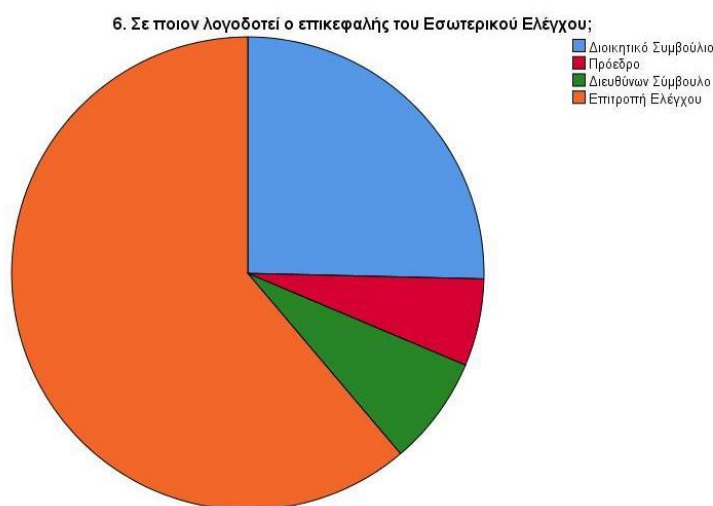
Βλέπουμε πως η μέση τιμή ($\bar{X} = 1,18$) είναι μεγαλύτερη της διαμέσου (1) έχουμε θετική ασυμμετρία με τις παρατηρήσεις να συγκεντρώνονται προς τα αριστερά της κατανομής, κάτι που φαίνεται και στον πίνακα 20 αφού η συντριπτική πλειοψηφία των εταιριών απασχολεί από 1 έως 5 εσωτερικούς ελεγκτές.

Η ερώτηση έξι εξετάζει τα μέρη μίας εταιρίας στα οποία λογοδοτεί ο επικεφαλής του εσωτερικού ελέγχου. Τα αποτελέσματα εμφανίζονται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 21: Άτομα στα οποία λογοδοτεί ο εσωτερικός ελεγκτής

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διοικητικό Συμβούλιο	17	25,4	25,4	25,4
	Πρόεδρο	4	6,0	6,0	31,3
	Διευθύνων Σύμβουλο	5	7,5	7,5	38,8
	Επιτροπή Ελέγχου	41	61,2	61,2	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

Μία κοινή πρακτική διακυβέρνησης που υπάρχει στον ιδιωτικό τομέα και επεκτείνεται σταδιακά και στον δημόσιο τομέα είναι η χρήση επιτροπών ελέγχων, οι οποίες παρέχουν ενισχυμένη εποπτεία για την οικονομική και ηθική ακεραιότητα των μετοχικών εταιρειών. Επιπλέον, αξιολογεί την αποτελεσματικότητα της διακυβέρνησης του οργανισμού, της διαχείρισης κινδύνων και των μηχανισμών ελέγχου, καθώς και τη συμμόρφωση προς το νομοθετικό και κανονιστικό πλαίσιο. Ο εσωτερικός ελεγκτής σε εισηγμένες εταιρίες οφείλει να λογοδοτεί στην Επιτροπή Ελέγχου (Νόμος 3693/2008) κάτι ανάλογο παρατηρούμε και στον πίνακα 21 που βλέπουμε πως το 61,2% τω ερωτώμενων απάντησε πως ο εσωτερικός ελεγκτής λογοδοτεί μόνο στην Επιτροπή Ελέγχου, αλλά ένα ποσοστό 25,4% απάντησε και στο Διοικητικό Συμβούλιο, ένα άλλο 7,5% στον Διευθύνων Σύμβουλο και ένα 6% στον Πρόεδρο. Τα παραπάνω αποτελέσματα παρουσιάζονται και διαγραμματικά παρακάτω.



Διάγραμμα 6: Σε ποιον λογοδοτεί ο εσωτερικός ελεγκτής

Σύμφωνα με όσα αναφέρθηκαν στη βιβλιογραφική επισκόπηση ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί υποκατάστατο μηχανισμό παρακολούθησης από τους διευθυντές

(Anderson et al., 1993), είναι ένας συμπληρωματικός μηχανισμός και υποστηρίζεται από στοιχεία έρευνας που εξετάζει τη σχέση μεταξύ επιτροπών ελέγχου και εσωτερικού ελέγχου (Carcello et al., 2005; Goodwin, 2003; Raghunandan et al., 2001).

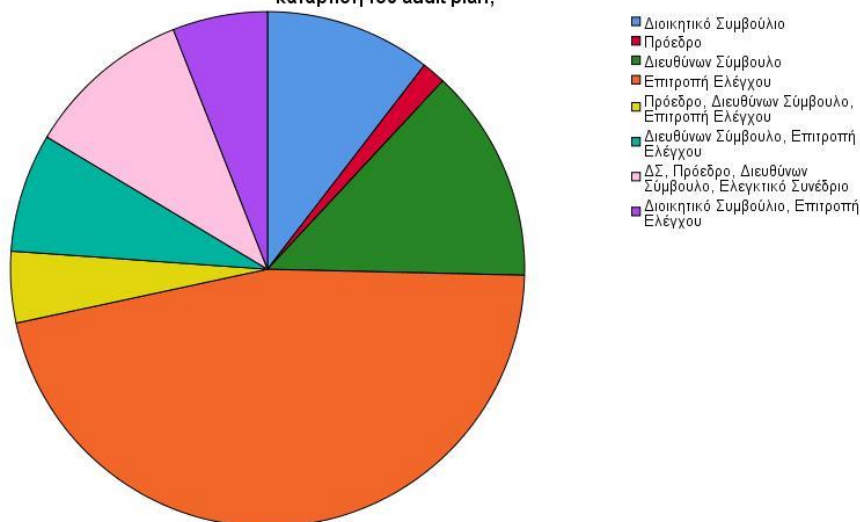
Η ερώτηση 7 διερευνά το ποιος ενημερώνει περιοδικά τον επικεφαλής του εσωτερικού ελέγχου για διάφορα ζητήματα πριν την κατάρτιση του audit plan. Τα αποτελέσματα εμφανίζονται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 22: Ποιος ενημερώνει τον εσωτερικό ελεγκτή πριν την κατάρτιση του audit plan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διοικητικό Συμβούλιο	7	10,4	10,4	10,4
	Πρόεδρος	1	1,5	1,5	11,9
	Διευθύνων Σύμβουλο	9	13,4	13,4	25,4
	Επιτροπή Ελέγχου	31	46,3	46,3	71,6
	Πρόεδρος, Διευθύνων Σύμβουλο, Επιτροπή Ελέγχου	3	4,5	4,5	76,1
	Διευθύνων Σύμβουλο, Επιτροπή Ελέγχου	5	7,5	7,5	83,6
	ΔΣ, Πρόεδρος, Διευθύνων Σύμβουλο, Ελεγκτικό Συνέδριο	7	10,4	10,4	94,0
	Διοικητικό Συμβούλιο, Επιτροπή Ελέγχου	4	6,0	6,0	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

Στον Πίνακα 22 βλέπουμε πως η Επιτροπή Ελέγχου σε ποσοστό 46,3% ενημερώνει τον επικεφαλής του εσωτερικού ελέγχου, ενώ ακολουθεί ο Διευθύνων σύμβουλος με ποσοστό 13,4% και ο συνδυασμός ΔΣ, Πρόεδρος, Διευθύνων Σύμβουλος και Ελεγκτικό Συνέδριο παράλληλα με το Διοικητικό Συμβούλιο σε ποσοστό 10,4%. Σε μικρότερο ποσοστό, το 7,5% απάντησε ότι πριν την κατάρτιση του audit plan πρέπει να ενημερώνουν τον εσωτερικό ελεγκτή ο Διευθύνων Σύμβουλος και η Επιτροπή Ελέγχου και 6% απάντησε το Διοικητικό Συμβούλιο και η Επιτροπή Ελέγχου. Τα παραπάνω αποτελέσματα παρουσιάζονται και διαγραμματικά.

7. Ποιος ενημερώνει περιοδικά τον επικεφαλής του Εσωτερικού Ελέγχου για διάφορα ζητήματα πριν την κατάρτιση του audit plan;



Διάγραμμα 7: Ενημέρωση πριν την κατάρτιση του business plan

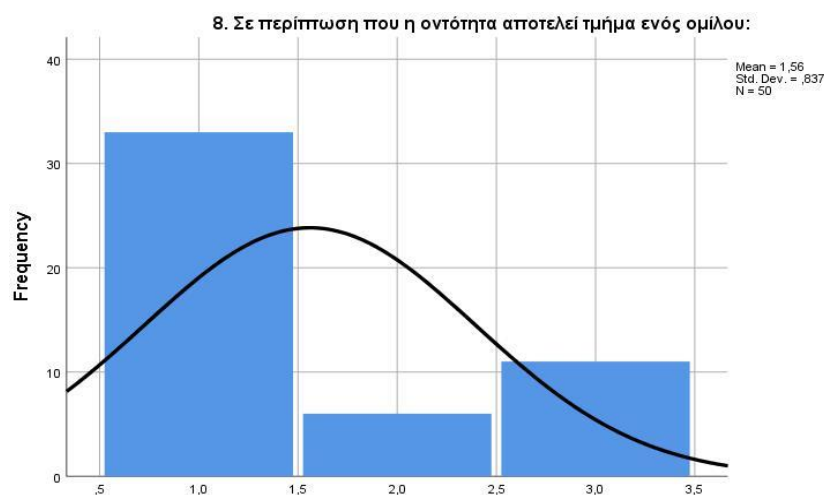
Η ανώτερη διοίκηση μπορεί να μεταβιβάζει τις αρμοδιότητές της στον εσωτερικό έλεγχο (San Miguel & Govindarajan, 1984, Chambers, 1981), έχοντας όμως τη δυνατότητα να τον ενημερώνει για διάφορα θέματα και σημεία επικινδυνότητας πριν την κατάρτιση του σχεδίου ελέγχου (audit plan), προσδιορίζοντας παράλληλα τους κρίσιμους τομείς για τον καθορισμό του σχεδίου ελέγχου σύμφωνα με την θεωρία. Τα ευρήματά μας όμως αντιπαραβάλλονται αφού το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων απάντησε πως η επιτροπή ελέγχου ενημερώνει τον εσωτερικό ελεγκτή.

Η ερώτηση 8 εξετάζει αν σε περίπτωση που αναφερόμαστε σε όμιλο, για το εάν μόνο η μητρική εταιρία διαθέτει δομημένο τμήμα εσωτερικού ελέγχου και διεξάγει δραστηριότητες ελέγχου για όλες τις θυγατρικές, ή εξωτερικοί συνεργάτες διεξάγουν τον έλεγχο σε όλο τον όμιλο ή τα τμήματα εσωτερικού ελέγχου είναι εγκατεστημένα σε δύο ή περισσότερες εταιρίες του ομίλου. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 23: Σε περίπτωση ομίλου ποιος διεξάγει τον εσωτερικό έλεγχο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μόνο η μητρική και διεξάγει δραστηριότητες στις θυγατρικές	33	49,3	66,0	66,0
	2Εξωτερικοί συνεργάτες διεξάγουν τον έλεγχο σε όλο τον όμιλο	6	9,0	12,0	78,0
	Ο εσωτερικός έλεγχος υφίσταται σε δύο ή περισσότερες εταιρίες	11	16,4	22,0	100,0
	Total	50	74,6	100,0	
Missing	System	17	25,4		
Total		67	100,0		

Από τον πίνακα συχνοτήτων παρατηρούμε ότι όταν πρόκειται για όμιλο μόνο η μητρική διεξάγει εσωτερικό έλεγχο σε ποσοστό 49,3%. Το 16,4% των ερωτώμενων απάντησε πως ο εσωτερικός έλεγχος υφίσταται σε δύο ή περισσότερες εταιρίες και μόλις το 9% απάντησε ότι εξωτερικοί συνεργάτες διεξάγουν τον έλεγχο σε όλο τον όμιλο. Τα παραπάνω αποτελέσματα παρουσιάζονται και διαγραμματικά.



Διάγραμμα 8: Διεξαγωγή ελέγχου σε περίπτωση ομίλου

Είναι κρίσιμο όπως είδαμε και στην βιβλιογραφική επισκόπηση αν μόνο οι μητρικές εταιρίες διαθέτουν τμήματα εσωτερικού ελέγχου διεξάγοντας παράλληλα ελέγχους στις θυγατρικές ή αν εξωτερικοί ελεγκτές, ελέγχουν το σύνολο των ομίλων. Βέβαια, στις μέρες μας με την ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας, μέσω των πληροφοριακών συστημάτων, του cloud και του IoT (internet of things) θέτοντας κατάλληλες δικλίδες ελέγχου η αποδοτικότητα του εσωτερικού ελέγχου μεγιστοποιείται (Suchetha & Guruprasad, 2015).

Η ερώτηση 9 του ερωτηματολογίου διερευνά πόσος χρόνος της ετήσιας προγραμματισμένης ελεγκτικής δραστηριότητας είναι αφιερωμένος στον έλεγχο των οικονομικών καταστάσεων, στον έλεγχο του συστήματος διαχείρισης πληροφοριών, τον επιχειρησιακό έλεγχο, τον έλεγχο συμμόρφωση και τον έλεγχο απάτης. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στους πίνακες 24-28.

Πίνακας 24: Ετήσια προγραμματισμένη ελεγκτική δραστηριότητα για τον έλεγχο των οικονομικών καταστάσεων

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Σχεδόν καθόλου	2	3,0	3,0	3,0
	Λίγο	13	19,4	19,4	22,4
	Πολύ	37	55,2	55,2	77,6
	Πάρα πολύ	15	22,4	22,4	100,0
Total		67	100,0	100,0	

Πίνακας 25: Ετήσια προγραμματισμένη ελεγκτική δραστηριότητα για τον έλεγχο του συστήματος διαχείρισης πληροφοριών

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λίγο	18	26,9	26,9	26,9
	Πολύ	41	61,2	61,2	88,1
	Πάρα πολύ	8	11,9	11,9	100,0
Total		67	100,0	100,0	

Πίνακας 26: Ετήσια προγραμματισμένη ελεγκτική δραστηριότητα για τον επιχειρησιακό έλεγχο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λίγο	11	16,4	16,4	16,4
	Πολύ	34	50,7	50,7	67,2
	Πάρα πολύ	22	32,8	32,8	100,0
Total		67	100,0	100,0	

Πίνακας 27: Ετήσια προγραμματισμένη ελεγκτική δραστηριότητα για τον έλεγχο συμμόρφωσης

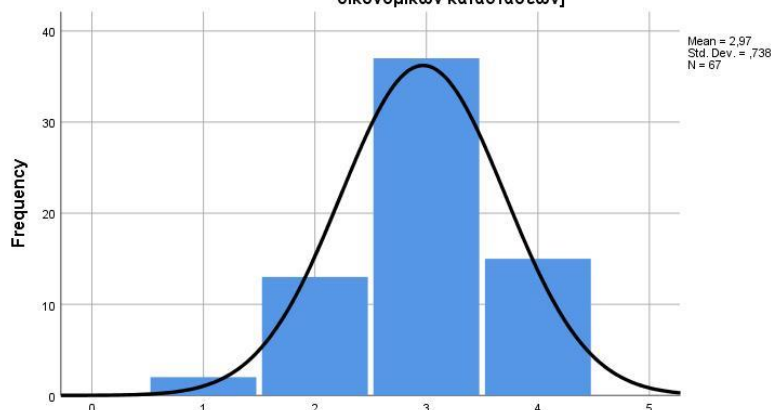
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λίγο	8	11,9	11,9	11,9
	Πολύ	41	61,2	61,2	73,1
	Πάρα πολύ	18	26,9	26,9	100,0
Total		67	100,0	100,0	

Πίνακας 28: Ετήσια προγραμματισμένη ελεγκτική δραστηριότητα για τον έλεγχο απάτης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Σχεδόν καθόλου	1	1,5	1,5	1,5
	Λίγο	13	19,4	19,4	20,9
	Πολύ	32	47,8	47,8	68,7
	Πάρα πολύ	21	31,3	31,3	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

Οι πίνακες συχνοτήτων κάνουν ξεκάθαρο ότι πολύς χρόνος από την ελεγκτική δραστηριότητα είναι αφιερωμένος στους προαναφερόμενους ελέγχους. Ενδιαφέρον, προκαλεί ένα ποσοστό 3% που απάντησε πως δεν αφιερώνεται σχεδόν καθόλου χρόνος στον έλεγχο των οικονομικών καταστάσεων και 13 ερωτώμενοι (ή 19,4% σαν ποσοστό) που απάντησαν ότι λίγος χρόνος αφιερώνεται στον έλεγχο απάτης. Τα παραπάνω αποτελέσματα παρουσιάζονται και διαγραμματικά.

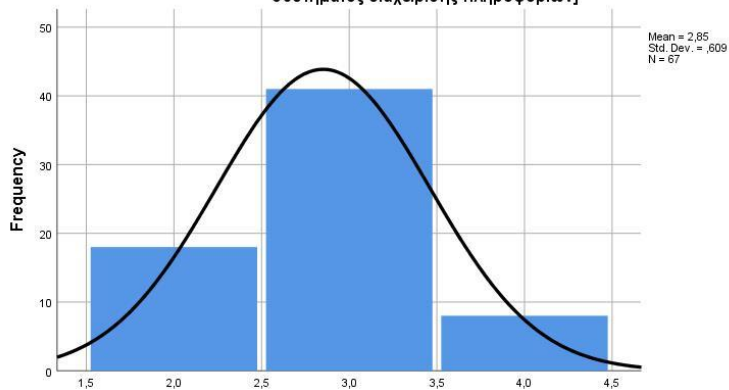
9. Πόσος χρόνος της προγραμματισμένης ετήσιας ελεγκτικής δραστηριότητας είναι αφιερωμένη: [Έλεγχος των οικονομικών καταστάσεων]



Διάγραμμα 9: Χρόνος που αφιερώνεται στον έλεγχο των οικονομικών καταστάσεων

Το 55,2% των ερωτηθέντων εταιριών αφιερώνει πολύ χρόνο στον έλεγχο των οικονομικών καταστάσεων, το 22,4% πάρα πολύ, το 19,4% λίγο και το 3% σχεδόν καθόλου. Με διασπορά (CV=24,8%) ο δειγματικός μέσος αριθμητικός ($\bar{X} = 2,97$) μπορεί να θεωρηθεί σχετικά αξιόπιστη στατιστική αντιπροσωπευτική της τάσης των (n=67) παρατηρήσεων του δείγματος, δείχνοντας πως δαπανάται πολύς χρόνος της ελεγκτικής δραστηριότητας στον έλεγχο των καταστάσεων.

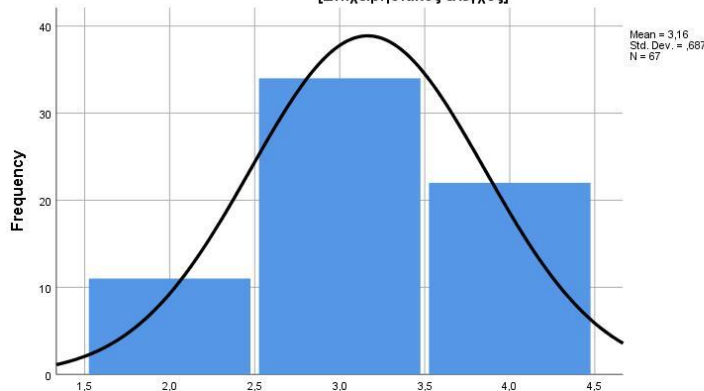
9. Πόσος χρόνος της προγραμματισμένης ετήσιας ελεγκτικής δραστηριότητας είναι αφιερωμένη: [Έλεγχος του συστήματος διαχείρισης πληροφοριών]



Διάγραμμα 10: Χρόνος που αφιερώνεται στον έλεγχο συστήματος διαχείρισης πληροφοριών

Το 61,2% των ερωτηθέντων εταιριών αφιερώνει πολύ χρόνο στον έλεγχο συστήματος διαχείριση πληροφοριών, το 11,9% πάρα πολύ και το 26,9% λίγο. Με διασπορά (CV=21,4%) ο δειγματικός μέσος αριθμητικός ($\bar{X} = 2,85$) μπορεί να θεωρηθεί σχετικά αξιόπιστη στατιστική αντιπροσωπευτική της τάσης των (n=67) παρατηρήσεων του δείγματος, δείχνοντας πως δαπανάται πολύς χρόνος της ελεγκτικής δραστηριότητας στον έλεγχο συστήματος διαχείρισης πληροφοριών.

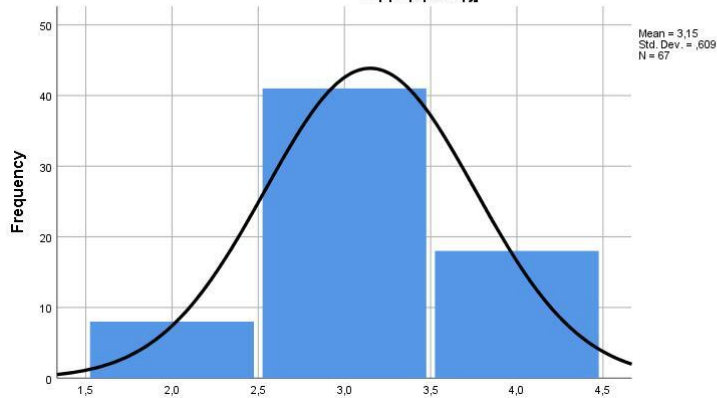
9. Πόσος χρόνος της προγραμματισμένης ετήσιας ελεγκτικής δραστηριότητας είναι αφιερωμένη: [Επιχειρησιακός έλεγχος]



Διάγραμμα 11: Χρόνος που αφιερώνεται στον επιχειρησιακό έλεγχο

Το 50,7% των ερωτηθέντων εταιριών αφιερώνει πολύ χρόνο στον επιχειρησιακό έλεγχο, το 32,8% πάρα πολύ και το 16,4% λίγο. Με διασπορά (CV=21,7%) ο δειγματικός μέσος αριθμητικός ($\bar{X} = 3,16$) μπορεί να θεωρηθεί σχετικά αξιόπιστη στατιστική αντιπροσωπευτική της τάσης των (n=67) παρατηρήσεων του δείγματος, δείχνοντας πως δαπανάται πολύς έως και πάρα πολύς χρόνος της ελεγκτικής δραστηριότητας στον επιχειρησιακό έλεγχο.

9. Πόσος χρόνος της προγραμματισμένης ετήσιας ελεγκτικής δραστηριότητας είναι αφιερωμένη: [Έλεγχος συμμόρφωσης]

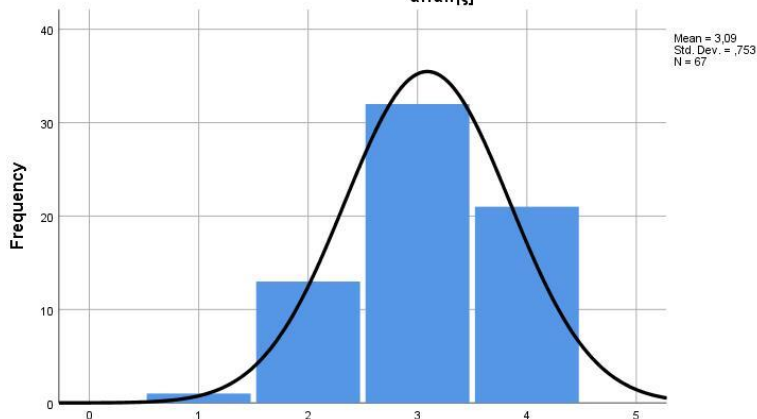


Διάγραμμα 12: Χρόνος που αφιερώνεται στον έλεγχο συμμόρφωσης

Το 61,2% των ερωτηθέντων εταιριών αφιερώνει πολύ χρόνο στον έλεγχο συμμόρφωσης, το 26,9% πάρα πολύ και το 11,9% λίγο. Με διασπορά (CV=19,3%) ο δειγματικός μέσος αριθμητικός ($\bar{X} = 3,15$) μπορεί να θεωρηθεί σχετικά αξιόπιστη στατιστική αντιπροσωπευτική της τάσης των (n=67) παρατηρήσεων του δείγματος, δείχνοντας πως δαπανάται "πολύς" έως και "πάρα πολύς" χρόνος της ελεγκτικής δραστηριότητας στον έλεγχο συμμόρφωσης.

Σύμφωνα με όσα είδαμε στη βιβλιογραφία ο εσωτερικός έλεγχος είναι η διαδικασία που υιοθετούν οι διευθυντές και η διοίκηση μιας οντότητας για την παροχή εύλογης βεβαιότητας ότι οι στόχοι της οντότητας επιτυγχάνονται όσον αφορά τις πράξεις, τη χρηματοοικονομική πληροφόρηση και τη συμμόρφωση με τους κανονισμούς (COSO, 1992).

9. Πόσος χρόνος της προγραμματισμένης ετήσιας ελεγκτικής δραστηριότητας είναι αφιερωμένη: [Έλεγχος απάτης]



Διάγραμμα 13: Χρόνος που αφιερώνεται στον έλεγχο απάτης

Το 47,8% των ερωτηθέντων εταιριών αφιερώνει πολύ χρόνο στον έλεγχο απάτης, το 31,3% πάρα πολύ, το 19,4% λίγο και το 1,5% σχεδόν καθόλου. Με διασπορά (CV=24,4%) ο δειγματικός μέσος αριθμητικός ($\bar{X} = 3,09$) μπορεί να θεωρηθεί σχετικά αξιόπιστη στατιστική αντιπροσωπευτική της τάσης των (n=67) παρατηρήσεων του δείγματος, δείχνοντας πως δαπανάται "πολύς" έως και "πάρα πολύς" χρόνος της ελεγκτικής δραστηριότητας στον έλεγχο απάτης.

Σύμφωνα με τη θεωρία, ενδεχόμενες αδυναμίες του συστήματος εσωτερικού ελέγχου ενδέχεται να καταστρέψουν την αποτελεσματικότητα των ελέγχων που θα μπορούσαν να εντοπίσουν απάτες και παράνομες δραστηριότητες. Επιπλέον, οι Hedley και Cohen (2010) σημείωσαν ότι στην έρευνα απάτης της KPMGs το 2009, το 65% των ανώτερων στελεχών ανέφερε απάτες και παραπτώματα ως σημαντικές απειλές εντός των βιομηχανιών.

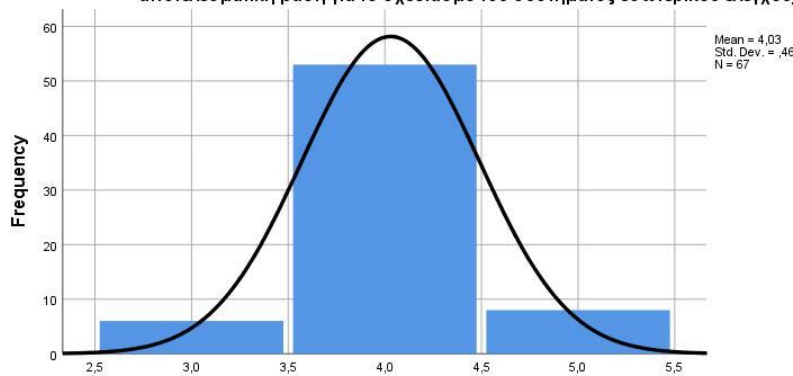
Η ερώτηση 10 εξετάζει το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας με ερωτήσεις σχετικές με τη συνεισφορά του εσωτερικού ελέγχου στη διαχείριση κινδύνου. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στους πίνακες 29-33.

Πίνακας 29: Τα μοντέλα ελέγχου διαχείρισης κινδύνου παρέχουν μία αποτελεσματική βάση για το σχεδιασμό του συστήματος εσωτερικού ελέγχου

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	6	9,0	9,0	9,0
	Συμφωνώ	53	79,1	79,1	88,1
	Συμφωνώ απόλυτα	8	11,9	11,9	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

Το 79,1% των ερωτηθέντων συμφωνεί πως τα μοντέλα ελέγχου διαχείρισης κινδύνου παρέχουν μία αποτελεσματική βάση για το σχεδιασμό του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, απόλυτα συμφωνεί το 11,9% και ουδέτερο παρέμεινε το 9%.

10. Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις ακόλουθες δηλώσεις αναφορικά με τη συνεισφορά του εσωτερικού ελέγχου στη διαχείριση κινδύνου [Τα μοντέλα ελέγχου διαχείρισης κινδύνου παρέχουν μία αποτελεσματική βάση για το σχεδιασμό του συστήματος εσωτερικού ελέγχου]



Διάγραμμα 14: Τα μοντέλα ελέγχου διαχείρισης κινδύνου παρέχουν μία αποτελεσματική βάση για το σχεδιασμό του συστήματος εσωτερικού ελέγχου

Τα στοιχεία του Πίνακα 29, διαγραμματικά απεικονίζονται στο Διάγραμμα 14 με μέσο 4,03 και μικρή διασπορά (συντελεστή μεταβλητότητας $CV=11,4\%$) δείχνοντας πως οι ερωτώμενοι συμφωνούν με την άποψη πως τα μοντέλα ελέγχου διαχείρισης κινδύνου παρέχουν μια αποτελεσματική βάση για το σχεδιασμό του συστήματος εσωτερικού ελέγχου.

Σύμφωνα με τους Goodwin-Stewart & Kent (2006) παρόλο που υφίσταται σύνδεση μεταξύ των μηχανισμών διαχείρισης κινδύνου και τη χρήση του εσωτερικού ελέγχου, δεν μπορεί να οριοθετηθεί μία συγκεκριμένη κατεύθυνση ανάπτυξης ενός τυπικού μοντέλου ελέγχου διαχείρισης κινδύνου μιας και το συνεχές μεταβαλλόμενο περιβάλλον των εταιριών αναδομείται.

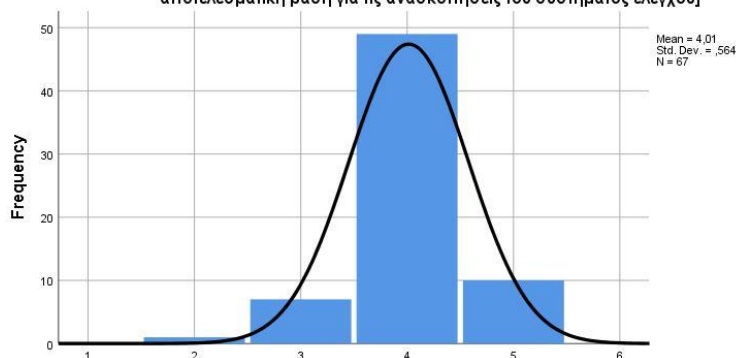
Επιπλέον, κατά τους Ζαφειράκου & Ταχυνάκη (2007) το σύστημα του εσωτερικού ελέγχου συμβάλλει κατά πολύ στη συστηματική αξιολόγηση και βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διαχείρισης κινδύνου, του ελέγχου και τις εταιρικές διαδικασίες.

Πίνακας 30: Τα μοντέλα διαχείρισης κινδύνου παρέχουν μία αποτελεσματική βάση για τις ανασκοπήσεις του συστήματος ελέγχου

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	1	1,5	1,5	1,5
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	7	10,4	10,4	11,9
	Συμφωνώ	49	73,1	73,1	85,1
	Συμφωνώ απόλυτα	10	14,9	14,9	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

Το 73,1% των ερωτηθέντων συμφωνεί πως τα μοντέλα ελέγχου διαχείρισης κινδύνου παρέχουν μία αποτελεσματική βάση για τις ανασκοπήσεις του συστήματος ελέγχου, απόλυτα συμφωνεί το 14,9%, ουδέτερο παρέμεινε το 10,4%, ενώ διαφωνεί ένα ποσοστό 1,5%.

10. Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις ακόλουθες δηλώσεις αναφορικά με τη συνεισφορά του εσωτερικού ελέγχου στη διαχείριση κινδύνου [Τα μοντέλα ελέγχου διαχείρισης κινδύνου παρέχουν μία αποτελεσματική βάση για τις ανασκοπήσεις του συστήματος ελέγχου]



Διάγραμμα 15: Τα μοντέλα διαχείρισης κινδύνου παρέχουν μία αποτελεσματική βάση για τις ανασκοπήσεις του συστήματος ελέγχου

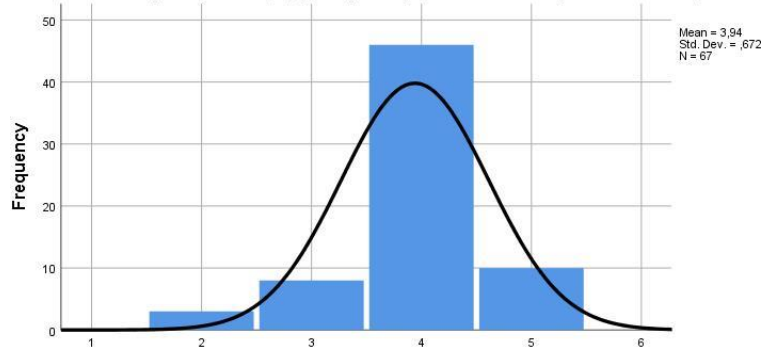
Τα στοιχεία του Πίνακα 30, διαγραμματικά απεικονίζονται στο Διάγραμμα 15 με μέσο 4,01 και μικρή διασπορά (συντελεστή μεταβλητότητας CV=14%) δείχνοντας πως οι ερωτώμενοι συμφωνούν με την άποψη πως τα μοντέλα ελέγχου διαχείρισης κινδύνου παρέχουν μια αποτελεσματική βάση για τις ανασκοπήσεις του συστήματος εσωτερικού ελέγχου.

Πίνακας 31: Τα μοντέλα διαχείρισης κινδύνου παρέχουν αποτελεσματική υποστήριξη για την αναφορά των αποτελεσμάτων του εσωτερικού ελέγχου

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	3	4,5	4,5	4,5
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	8	11,9	11,9	16,4
	Συμφωνώ	46	68,7	68,7	85,1
	Συμφωνώ απόλυτα	10	14,9	14,9	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

Το 68,7% των ερωτηθέντων συμφωνεί πως τα μοντέλα ελέγχου διαχείρισης κινδύνου παρέχουν αποτελεσματική υποστήριξη για την αναφορά των αποτελεσμάτων του εσωτερικού ελέγχου, απόλυτα συμφωνεί το 14,9%, ουδέτερο παρέμεινε το 11,9%, ενώ διαφωνεί το 4,5%.

10. Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις ακόλουθες δηλώσεις αναφορικά με τη συνεισφορά του εσωτερικού ελέγχου στη διαχείριση κινδύνου [Τα μοντέλα ελέγχου διαχείρισης κινδύνου παρέχουν αποτελεσματική υποστήριξη για την αναφορά των αποτελεσμάτων του εσωτερικού ελέγχου]



Διάγραμμα 16: Τα μοντέλα διαχείρισης κινδύνου παρέχουν αποτελεσματική υποστήριξη για την αναφορά των αποτελεσμάτων του εσωτερικού ελέγχου

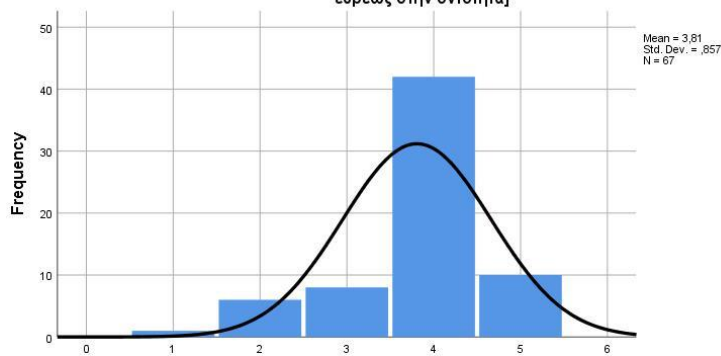
Τα στοιχεία του Πίνακα 31, διαγραμματικά απεικονίζονται στο Διάγραμμα 16 με μέσο 3,94 και μικρή διασπορά (συντελεστή μεταβλητότητας CV=17%) δείχνοντας πως οι ερωτώμενοι συμφωνούν με την άποψη πως τα μοντέλα ελέγχου διαχείρισης κινδύνου παρέχουν αποτελεσματική υποστήριξη για την αναφορά των αποτελεσμάτων του εσωτερικού ελέγχου.

Πίνακας 32: Τα μοντέλα διαχείρισης κινδύνου χρησιμοποιούνται ευρέως στην οντότητα

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	1	1,5	1,5	1,5
	Διαφωνώ	6	9,0	9,0	10,4
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	8	11,9	11,9	22,4
	Συμφωνώ	42	62,7	62,7	85,1
	Συμφωνώ απόλυτα	10	14,9	14,9	100,0
Total		67	100,0	100,0	

Το 62,7% των ερωτηθέντων συμφωνεί πως τα μοντέλα ελέγχου διαχείρισης κινδύνου χρησιμοποιούνται ευρέως στην οντότητα, απόλυτα συμφωνεί το 14,9%, ουδέτερο παρέμεινε το 11,9%, διαφωνεί το 9% και τέλος απόλυτα διαφωνεί το 1,5%.

10. Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις ακόλουθες δηλώσεις αναφορικά με τη συνεισφορά του εσωτερικού ελέγχου στη διαχείριση κινδύνου [Τα μοντέλα ελέγχου διαχείρισης κινδύνου χρησιμοποιούνται ευρέως στην οντότητα]



Διάγραμμα 17: Τα μοντέλα διαχείρισης κινδύνου χρησιμοποιούνται ευρέως στην οντότητα

Τα στοιχεία του Πίνακα 32, διαγραμματικά απεικονίζονται στο Διάγραμμα 17 με μέσο 3,81 και μικρή διασπορά (συντελεστή μεταβλητότητας $CV=22,5\%$) δείχνοντας πως οι ερωτώμενοι τείνουν προς την αποδοχή της δήλωσης πως τα μοντέλα ελέγχου διαχείρισης κινδύνου χρησιμοποιούνται ευρέως στην οντότητα.

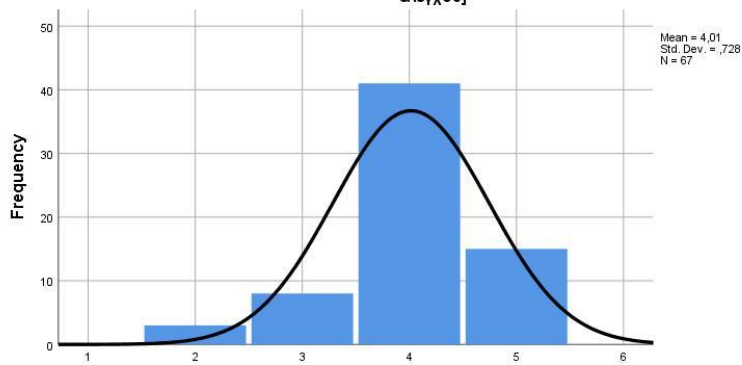
Σε έρευνα του ο Stice (1991) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι το επίπεδο των κινδύνων επηρεάζει το εύρος ελέγχου και την επάρκεια του, άρα το αν τα μοντέλα διαχείρισης κινδύνου χρησιμοποιούνται ευρέως επηρεάζεται εν μέρει και από το ύψος του κινδύνου.

Πίνακας 33: Η διοίκηση της οντότητας ενδιαφέρεται έντονα για το περιβάλλον ελέγχου

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ	3	4,5	4,5	4,5
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	8	11,9	11,9	16,4
Συμφωνώ	41	61,2	61,2	77,6
Συμφωνώ απόλυτα	15	22,4	22,4	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Το 61,2% των ερωτηθέντων συμφωνεί πως η διοίκηση της οντότητας ενδιαφέρεται έντονα για το περιβάλλον ελέγχου, απόλυτα συμφωνεί το 22,4%, ουδέτερο παρέμεινε το 11,9% και το 4,5% διαφωνεί.

10. Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις ακόλουθες δηλώσεις αναφορικά με τη συνεισφορά του εσωτερικού ελέγχου στη διαχείριση κινδύνου [Η Διοίκηση της οντότητας ενδιαφέρεται έντονα για το περιβάλλον ελέγχου]



Διάγραμμα 18: Η διοίκηση της οντότητας ενδιαφέρεται έντονα για το περιβάλλον ελέγχου

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων απάντησε πως συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα με τη δήλωση πως η διοίκηση ενδιαφέρεται έντονα για το περιβάλλον ελέγχου και τα ευρήματα συμπίπτουν με τα συμπεράσματα της έρευνας των Ζαφειράκου και Ταχυνάκη (2007) πως ο έλεγχος παρέχει υπηρεσίες στη διοίκηση, οι οποίες προσκολλώνται στους αντικειμενικούς στόχους και σκοπούς του εσωτερικού ελέγχου.

Η ερώτηση 11 του ερωτηματολογίου εξετάζει αν η οντότητα διαθέτει επίσημη διαδικασία αξιολόγησης κινδύνου. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον πίνακα 34.

Πίνακας 34: Ύπαρξη επίσημης διαδικασίας αξιολόγησης κινδύνου

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	42	62,7	62,7	62,7
	Όχι	25	37,3	37,3	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

Το 62,7% των εταιριών διαθέτουν επίσημη διαδικασία αξιολόγησης κινδύνου, ενώ 42 εταιρίες απάντησα αρνητικά, αρκετά μεγάλος αριθμός όπως φαίνεται και στο Διάγραμμα 19.



Διάγραμμα 19: Διάγραμμα πίτας για την ύπαρξη επίσημης διαδικασίας αξιολόγησης κινδύνου

Η μέση τιμή των παρατηρήσεων ($=1,37$) είναι ελαφρώς μεγαλύτερη από τη διάμεσο ($=1$), έχουμε θετική ασυμμετρία και οι παρατηρήσεις είναι ελαφρώς μαζεμένες προς τα αριστερά της κατανομής όπως φαίνεται σχηματικά παραπάνω.

Στη συνέχεια στην ερώτηση 12 αν ο ερωτώμενος απαντήσει καταφατικά στην 11 καλείται να δηλώσει τη χρονική διάρκεια της αξιολόγησης κινδύνου των επιχειρηματιών διαδικασιών. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον πίνακα 35.

Πίνακας 35: Χρονική διάρκεια αξιολόγησης κινδύνου των επιχειρηματικών διαδικασιών

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Την τελευταία πενταετία	21	31,3	31,8	31,8
	Υφίσταται περισσότερα από 5 χρόνια	27	40,3	40,9	72,7
	Σχεδιάζεται τώρα	18	26,9	27,3	100,0
	Total	66	98,5	100,0	
Missing	System	1	1,5		
Total		67	100,0		

Το 40,3% των εταιριών απάντησε πως η αξιολόγηση του κινδύνου υφίσταται περισσότερα από 5 χρόνια, το 31,3% δήλωσε πως η επίσημη διαδικασία λειτουργεί την τελευταία πενταετία που είναι και απαραίτητο από τη σχετική νομοθεσία και τέλος το 26,9% των εταιριών τώρα σχεδιάζει τη διαδικασία αξιολόγησης κινδύνου των επιχειρηματικών διαδικασιών. Τα παραπάνω βλέπουμε στο Διάγραμμα 20.



Διάγραμμα 20: Χρονική διάρκεια αξιολόγησης κινδύνου των επιχειρηματικών διαδικασιών

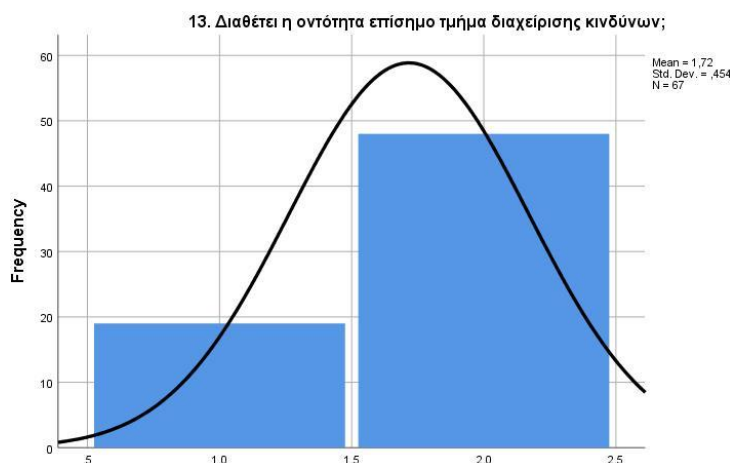
Η αξιολόγηση κινδύνου περιλαμβάνει την αξιολόγηση των κινδύνων που θα μπορούσαν να αποτελέσουν απειλή για την ικανότητα της οντότητας να επιτύχει τους στόχους της, την εξεύρεση τρόπων μετριασμού της, προσδιορίζει τους κινδύνους και αξιολογεί τον κίνδυνο απάτης (COSO, 2013). Κάτι τέτοιο μπορούμε να συμπεράνουμε από το γεγονός πως το 40,3% των εταιριών ανέφερε πως η αξιολόγηση του κινδύνου εφαρμόζεται περισσότερο από 5 χρόνια ως διαδικασία, δείγμα της σπουδαιότητας της.

Ακολουθως η ερώτηση 13 εξετάζει αν η οντότητα διαθέτει επίσημο τμήμα διαχείρισης κινδύνων. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον πίνακα 36.

Πίνακας 36: Ύπαρξη επίσημου τμήματος διαχείρισης κινδύνων

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	19	28,4	28,4	28,4
	Όχι	48	71,6	71,6	100,0
Total		67	100,0	100,0	

Το 71,6% των οντοτήτων δεν διαθέτουν επίσημο τμήμα διαχείρισης κινδύνων σε αντίθεση με το 28,4%. Διαγραμματικά απεικονίζεται παρακάτω.



Διάγραμμα 21: Ύπαρξη επίσημου τμήματος διαχείρισης κινδύνων

Μια ισχυρή δέσμευση για τη διαχείριση των κινδύνων απαιτεί την ανάπτυξη μιας κουλτούρας με βάση τον κίνδυνο μέσα στην εταιρεία (Kwan, 1999). Μια τέτοια κουλτούρα καθιερώνεται από τις πρακτικές των ανώτερων στελεχών και του διοικητικού συμβουλίου (Steinmetz & Arthus, 2001) και θα πρέπει να οδηγεί στην ανάπτυξη ολοκληρωμένου πλαισίου διαχείρισης κινδύνων (Kwan, 1999).

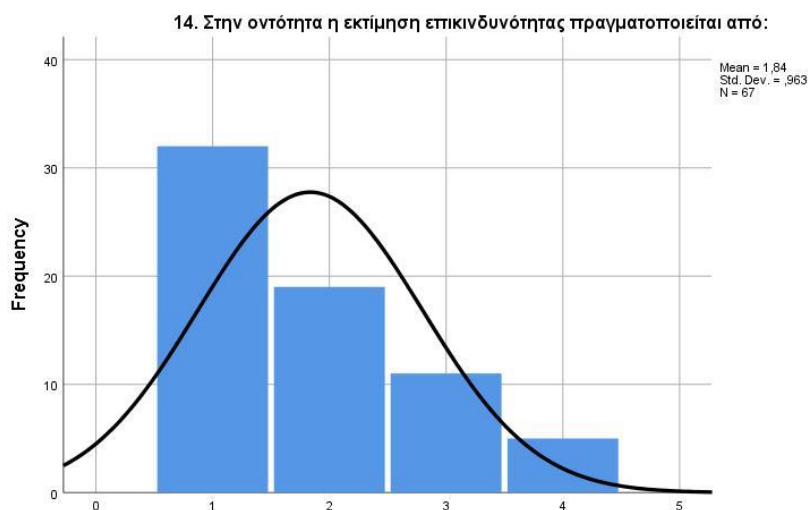
Η ερώτηση 14 εξετάζει ποιος πραγματοποιεί την εκτίμηση επικινδυνότητας σε μία οντότητα. Στον πίνακα 37 βλέπουμε τα αποτελέσματα.

Πίνακας 37: Εκτίμηση επικινδυνότητας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Εσωτερικούς ελεγκτές σε συνεργασία με τη Διοίκηση	32	47,8	47,8	47,8
	Εξωτερικοί σύμβουλοι με την υποστήριξη των εσωτερικών ελεγκτών	19	28,4	28,4	76,1
	Διαχείριση κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης κινδύνου ελέγχου	11	16,4	16,4	92,5
	Εσωτερικοί ελεγκτές σε συνεργασία με εξωτερικούς συμβούλους	5	7,5	7,5	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

Στις περισσότερες οντότητες, η εκτίμηση επικινδυνότητας πραγματοποιείται από εσωτερικούς ελεγκτές σε συνεργασία με τη διοίκηση, το ποσοστό ανέρχεται σε 47,8%. Ακολουθεί το 28,4% των επιχειρήσεων που η εκτίμηση πραγματοποιείται από εξωτερικούς συμβούλους με την υποστήριξη των εσωτερικών ελεγκτών, 16,4% απάντησε ότι γίνεται διαχείριση της εκτίμησης επικινδυνότητας κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης κινδύνου ελέγχου και τέλος το 7,5% δήλωσε ότι πραγματοποιείται από

εσωτερικούς ελεγκτές σε συνεργασία με εξωτερικούς συμβούλους. Διαγραμματικά βλέπουμε τα παραπάνω στο διάγραμμα 22.



Διάγραμμα 22: Εκτίμηση επικινδυνότητας

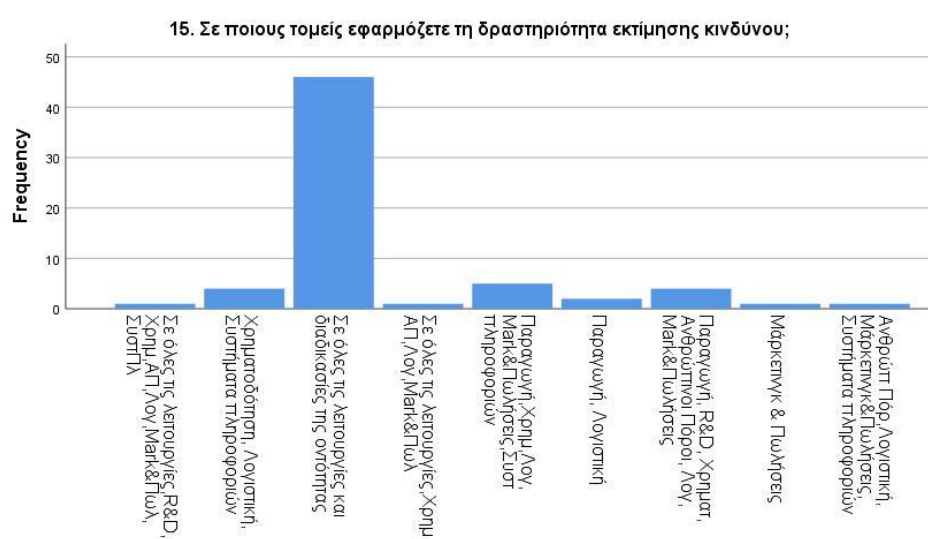
Σύμφωνα με τη βιβλιογραφική επισκόπηση μια ένδειξη για ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο κινδύνου και ελέγχου είναι η ύπαρξη ξεχωριστής επιτροπής ή ομάδας, υπεύθυνες για τη διαχείριση των κινδύνων, αποτελούμενη από διευθυντές και ανώτερα στελέχη (Steinmetz & Arthus, 2001).

Η ερώτηση 15 εξετάζει σε ποιες λειτουργίες και διαδικασίες της οντότητας εφαρμόζεται η εκτίμηση κινδύνου. Στον πίνακα 38 βλέπουμε τα αποτελέσματα.

Πίνακας 38: Τομείς που εφαρμόζεται η δραστηριότητα εκτίμησης κινδύνου

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Σε όλες τις λειτουργίες, R&D, Χρημ, ΑΠ, Λογ, Mark&Πωλ, ΣυστΠΛ	1	1,5	1,5	1,5
	Χρηματοδότηση, Λογιστική, Συστήματα πληροφοριών	4	6,0	6,2	7,7
	Σε όλες τις λειτουργίες και διαδικασίες της οντότητας	46	68,7	70,8	78,5
	Σε όλες τις λειτουργίες, Χρημ, ΑΠ, Λογ, Mark&Πωλ	1	1,5	1,5	80,0
	Παραγωγή, Χρημ, Λογ, Mark&Πωλ, Συστ πληροφοριών	5	7,5	7,7	87,7
	Παραγωγή, Λογιστική	2	3,0	3,1	90,8
	Παραγωγή, R&D, Χρηματ, Ανθρώπινοι Πόροι, Λογ, Mark&Πωλ, Πωλήσεις	4	6,0	6,2	96,9
	Μάρκετινγκ & Πωλήσεις	1	1,5	1,5	98,5
	Ανθρώπ Πόρ, Λογιστική, Μάρκετινγκ&Πωλήσεις, Συστήματα πληροφοριών	1	1,5	1,5	100,0
	Total	65	97,0	100,0	
Missing	System	2	3,0		
Total		67	100,0		

Η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτώμενων απάντησε πως εφαρμόζεται η δραστηριότητα εκτίμησης κινδύνου σε όλους τους τομείς της οντότητας, το ποσοστό είναι 68,7%. Τη συγκεκριμένη ερώτηση απάντησαν 65 άτομα από το σύνολο των 67. Μικρότερα ποσοστά εμφανίζονται σε μεμονωμένες λειτουργίες των εταιριών αλλά η χρηματοδότηση είναι κοινή λειτουργία στις συνδυασμένες απαντήσεις όπως παρατηρούμε και στο διάγραμμα 23.



Διάγραμμα 23: Τομείς που εφαρμόζεται η δραστηριότητα εκτίμησης κινδύνου

Εκτός από τους επιχειρηματικούς κινδύνους, οι εταιρείες αντιμετωπίζουν επίσης κινδύνους που συνδέονται με δόλια ή εσφαλμένη χρηματοοικονομική πληροφόρηση. Ο εσωτερικός έλεγχος έχει παραδοσιακά εμπλακεί στην εξασφάλιση της ύπαρξης ελέγχων για την παρουσίαση αξιόπιστων οικονομικών εκθέσεων (Rezaee, 1995). Παράλληλα, μην παραβλέπουμε τη χρησιμότητα της δραστηριότητας του εσωτερικού ελέγχου και της εκτίμησης κινδύνου σε άλλους τομείς όπως η Έρευνα & Ανάπτυξη, Μάρκετινγκ & Πωλήσεις και πληροφοριακά συστήματα που απορροφούν εν γένει μεγάλα ποσά κεφαλαίων για τη λειτουργία τους και είναι πιο εύκολο να διαπραχθούν δόλιες πράξεις αφού στην ουσία πρόκειται για άυλα περιουσιακά στοιχεία.

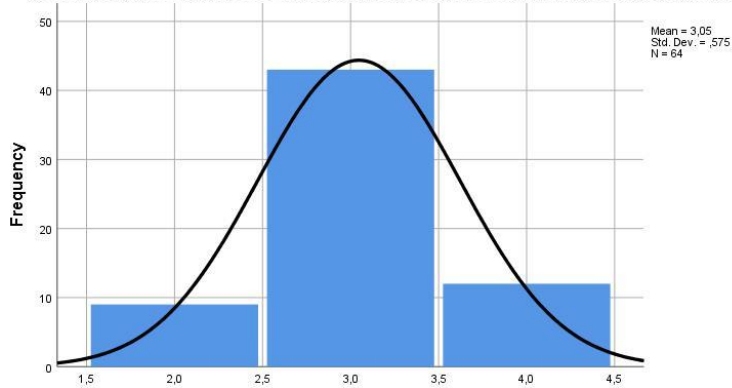
Η ερώτηση 16 παραθέτει στον ερωτώμενο πέντε κύριους στόχους της δραστηριότητας αξιολόγησης κινδύνου και καλείται να τους βαθμολογήσει. Στους πίνακες 39-43 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα.

Πίνακας 39: Ανάπτυξη μίας συστηματικής προσέγγισης που θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί από τη διοίκηση για την αντιμετώπιση του κίνδυνου

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μέτριο	9	13,4	14,1	14,1
	Υψηλή	43	64,2	67,2	81,3
	Υψηλότερη	12	17,9	18,8	100,0
	Total	64	95,5	100,0	
Missing	System	3	4,5		
Total		67	100,0		

Η ανάπτυξη μίας συστηματικής προσέγγισης που θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί από τη διοίκηση για την αντιμετώπιση του κίνδυνου θεωρείται υψηλός στόχος για τους ερωτώμενους σε ποσοστό 64,2%, πολύ υψηλός σε ποσοστό 17,9% και μέτριος σε 13,4%.

16. Ποιοι είναι οι κύριοι στόχοι της δραστηριότητας αξιολόγησης κινδύνου; [Ανάπτυξη μίας συστηματικής προσέγγισης που θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί από η διοίκηση για την αντιμετώπιση του κινδύνου]



Διάγραμμα 24: Ανάπτυξη μίας συστηματικής προσέγγισης που θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί από τη διοίκηση για την αντιμετώπιση του κινδύνου

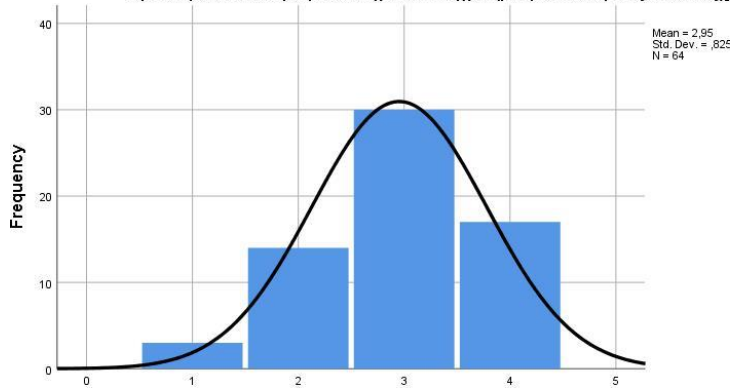
Τα στοιχεία του Πίνακα 39, διαγραμματικά απεικονίζονται στο Διάγραμμα 24 με μέσο 3,05 και μικρή διασπορά $CV=18,9\%$ δείχνοντας πως οι ερωτώμενοι συμφωνούν με την άποψη πως η ανάπτυξη μίας συστηματικής προσέγγισης που θα χρησιμοποιούταν από τη διοίκηση για την αντιμετώπιση του κινδύνου αποτελεί κύριο στόχο της δραστηριότητας αξιολόγησης κινδύνου.

Πίνακας 40: Προσδιορισμός των κρίσιμων τομέων για τον καθορισμό του σχεδίου ελέγχου

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Χαμηλότερη	3	4,5	4,7	4,7
	Μέτριο	14	20,9	21,9	26,6
	Υψηλή	30	44,8	46,9	73,4
	Υψηλότερη	17	25,4	26,6	100,0
	Total	64	95,5	100,0	
Missing	System	3	4,5		
Total		67	100,0		

Ο προσδιορισμός των κρίσιμων τομέων για τον καθορισμό του σχεδίου ελέγχου θεωρείται υψηλός στόχος για το 44,8%, πολύ υψηλός για το 25,4%, μέτριος για το 20,9% και χαμηλός για το 4,5% των ερωτηθέντων.

16. Ποιοι είναι οι κύριοι στόχοι της δραστηριότητας αξιολόγησης κινδύνου; [Προσδιορισμός των κρίσιμων τομέων για τον καθορισμό του σχεδίου ελέγχου (μακροοικονομικός κίνδυνος)]



Διάγραμμα 25: Προσδιορισμός των κρίσιμων τομέων για τον καθορισμό του σχεδίου ελέγχου

Τα στοιχεία του Πίνακα 40, διαγραμματικά απεικονίζονται στο Διάγραμμα 25 με μέσο 2,95 και σχετικά μικρή διασπορά (συντελεστή μεταβλητότητας $CV=27,9\%$) δείχνοντας πως οι ερωτώμενοι δίνουν μεγάλη έμφαση στον προσδιορισμό των κρίσιμων τομέων για τον καθορισμό του σχεδίου ελέγχου.

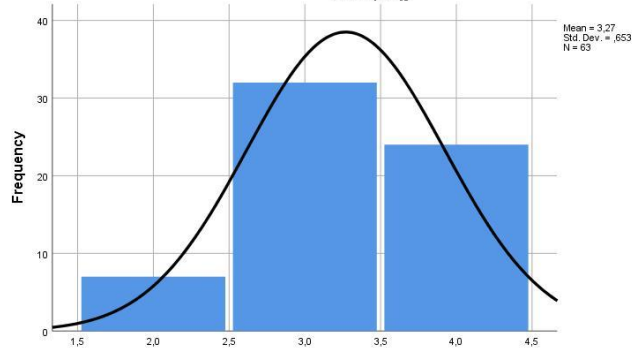
Η δέσμευση μιας εταιρείας για τη διαχείριση των κινδύνων είναι επίσης πιθανό να συσχετιστεί με την τη φύση και την έκταση των επιχειρηματικών κινδύνων στους οποίους εκτίθεται. Ενώ όλες οι εταιρείες αντιμετωπίζουν ευρύ φάσμα επιχειρηματικών κινδύνων, ορισμένες θεωρείται ότι είναι εγγενώς πιο επικίνδυνες από άλλες άρα πρέπει να προσδιορίζονται οι κρίσιμοι τομείς (APRA, 2005).

Πίνακας 41: Συμμόρφωση με τις κανονιστικές απαιτήσεις

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μέτριο	7	10,4	11,1	11,1
	Υψηλή	32	47,8	50,8	61,9
	Υψηλότερη	24	35,8	38,1	100,0
	Total	63	94,0	100,0	
Missing	System	4	6,0		
Total		67	100,0		

Η συμμόρφωση με τις κανονιστικές απαιτήσεις είναι υψηλός στόχος για το 47,8% των επιχειρήσεων, πολύ υψηλός για το 35,8% και μέτριος για το 10,4% αυτών.

16. Ποιοι είναι οι κύριοι στόχοι της δραστηριότητας αξιολόγησης κινδύνου; [Συμμόρφωση με τις κανονιστικές απαιτήσεις]



Διάγραμμα 26: Συμμόρφωση με τις κανονιστικές απαιτήσεις

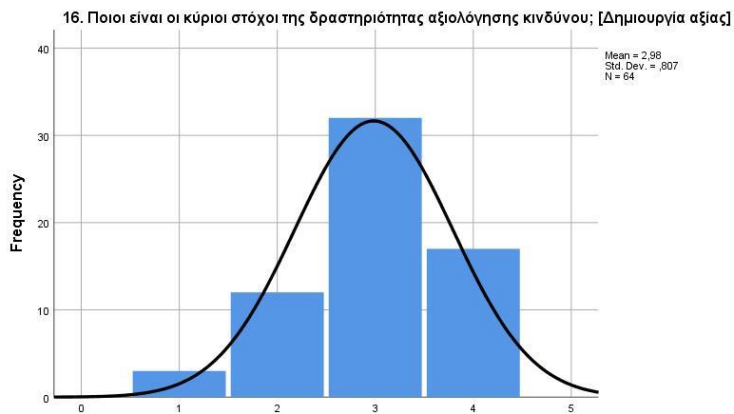
Τα στοιχεία του Πίνακα 41, διαγραμματικά απεικονίζονται στο Διάγραμμα 26 με μέσο 3,27 και μικρή διασπορά (συντελεστή μεταβλητότητας $CV=20\%$) δείχνοντας πως οι ερωτώμενοι δίνουν μεγάλη έμφαση στη τήρηση των κανονιστικών απαιτήσεων που έχει η εταιρεία στην οποία εργάζονται.

Η Ζαφειράκου και Ταχυνάκης (2007) συμπέραναν σε έρευνα τους πως η συμμόρφωση με τις πολιτικές, τα σχέδια, τις διαδικασίες, τους νόμους και τους κανονισμούς της επιχείρησης βρίσκεται ανάμεσα στους πρωταρχικούς στόχους των επιχειρήσεων.

Πίνακας 42: Δημιουργία αξίας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Χαμηλότερη	3	4,5	4,7	4,7
	Μέτριο	12	17,9	18,8	23,4
	Υψηλή	32	47,8	50,0	73,4
	Υψηλότερη	17	25,4	26,6	100,0
	Total	64	95,5	100,0	
Missing	System	3	4,5		
Total		67	100,0		

Η δημιουργία αξίας είναι υψηλός στόχος για τις επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα μας σε ποσοστό 47,8%, πολύ υψηλός για το 25,4%, μέτριος για το 17,9% και χαμηλός για το 4,5%.



Διάγραμμα 27: Δημιουργία αξίας

Τα στοιχεία του Πίνακα 42, διαγραμματικά απεικονίζονται στο Διάγραμμα 27 με μέσο 2,98 και σχετικά μικρή διασπορά (συντελεστή μεταβλητότητας $CV=27\%$) δείχνοντας πως η έγκαιρη εκτίμηση κινδύνου βοηθάει στη δημιουργία αξίας στην επιχείρηση.

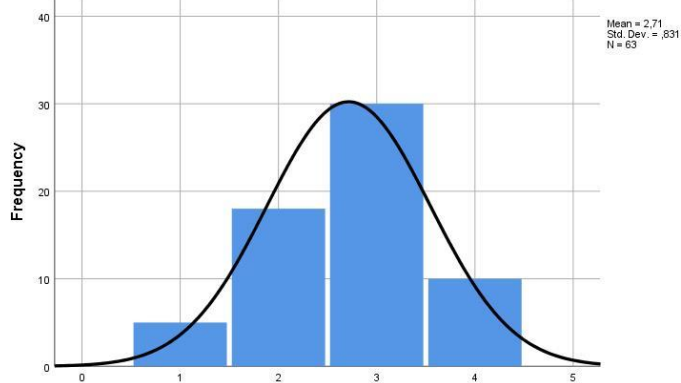
Κατά τους Ettredge et al. (2000) εξαιτίας των διαφορών στα κίνητρα μεταξύ ανώτερων διευθυντικών στελεχών και προσωπικού χαμηλότερου επιπέδου είναι σημαντικό η αξιολόγηση κινδύνου να συνδέεται με το σύστημα εσωτερικού ελέγχου, που περιλαμβάνει μηχανισμό αναθεώρησης και παρακολούθησης ώστε να προσδώσει αξία στην οντότητα.

Πίνακας 43: Εξωτερική αναφορά κινδύνου

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Χαμηλότερη	5	7,5	7,9	7,9
	Μέτριο	18	26,9	28,6	36,5
	Υψηλή	30	44,8	47,6	84,1
	Υψηλότερη	10	14,9	15,9	100,0
	Total	63	94,0	100,0	
Missing	System	4	6,0		
Total		67	100,0		

Η εξωτερική αναφορά κινδύνου είναι υψηλός στόχος για το 44,8% των επιχειρήσεων, μέτριος στόχος για το 26,9%, πολύ υψηλός για το 14,9% και τέλος χαμηλό στόχο την θεωρεί το 7,5%.

16. Ποιοι είναι οι κύριοι στόχοι της δραστηριότητας αξιολόγησης κινδύνου; [Εξωτερική αναφορά κινδύνου]



Διάγραμμα 28: Εξωτερική αναφορά κινδύνου

Τα στοιχεία του Πίνακα 43, διαγραμματικά απεικονίζονται στο Διάγραμμα 28 με μέσο 2,71 και με διασπορά (συντελεστή μεταβλητότητας $CV=30,6\%$) δείχνοντας πόση μεγάλη σημασία έχει η εξωτερική αναφορά κινδύνου. Η εταιρεία οφείλει να ενημερώνει σε τακτά χρονικά διαστήματα τους έχοντες έννομο ενδιαφέρον για τις δραστηριότητές της περιγράφοντας αναλυτικά τις πολιτικές της διαχείρισης κινδύνου και την αποτελεσματικότητα στην επίτευξη των στόχων της. Απαιτείται μεθοδική προσέγγιση στην διαχείριση κινδύνων η οποία:

- προστατεύει τα συμφέροντα των εμπλεκομένων
- διασφαλίζει ότι το Διοικητικό Συμβούλιο εκπληρώνει τα καθήκοντά του
- διασφαλίζει ότι πραγματοποιούνται διοικητικοί έλεγχοι και ότι αποδίδουν

Από την οπτική ενός οργανισμού, η σημασία της ισχυρής διακυβέρνησης πηγάζει από την ανάγκη να ευθυγραμμιστούν τα συμφέροντα της διοίκησης με των άλλων ενδιαφερόμενων προκειμένου να μειωθεί το κόστος (Cohen et al., 2002). Διάφοροι μηχανισμοί αξιολόγησης κινδύνου μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την παρακολούθηση των πρακτικών των ανωτέρω που περιλαμβάνουν τόσο τον εξωτερικό όσο και τον εσωτερικό έλεγχο.

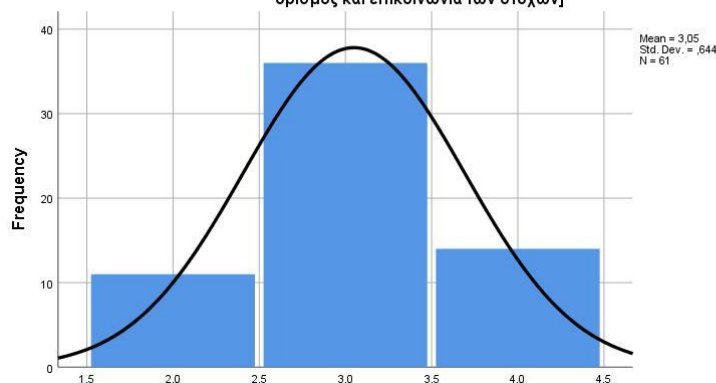
Η ερώτηση 17 διερευνά αν θεωρείται επιτυχής η εφαρμογή εκτίμησης κινδύνου αξιολογώντας ορισμένους παράγοντες. Τα αποτελέσματα εμφανίζονται στους πίνακες 44-47.

Πίνακας 44: Σαφής ορισμός επικοινωνίας των στόχων

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μέτριο	11	16,4	18,0	18,0
	Υψηλή	36	53,7	59,0	77,0
	Υψηλότερη	14	20,9	23,0	100,0
	Total	61	91,0	100,0	
Missing	System	6	9,0		
Total		67	100,0		

Ο σαφής ορισμός και η επικοινωνία των στόχων θεωρείται υψηλός παράγοντας για την εφαρμογή εκτίμησης κινδύνου σε ποσοστό 53,7%, πολύ υψηλός για το 20,9% και μέτριος για το 16,4%.

17. Αν θεωρείται επιτυχή την εφαρμογή εκτίμησης κινδύνου αξιολογίστε τους ακόλουθους παράγοντες: [Σαφής ορισμός και επικοινωνία των στόχων]



Διάγραμμα 29: Σαφής ορισμός επικοινωνίας των στόχων

Τα στοιχεία του Πίνακα 44, διαγραμματικά απεικονίζονται στο Διάγραμμα 29 με μέσο 3,05 και μικρή διασπορά $CV=21,1\%$ δείχνοντας πως οι ερωτώμενοι συμφωνούν πως ο καθορισμός με σαφήνεια των στρατηγικών στόχων και η σωστή συνεργασία ανάμεσα στα μέρη αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την εφαρμογή εκτίμησης κινδύνου.

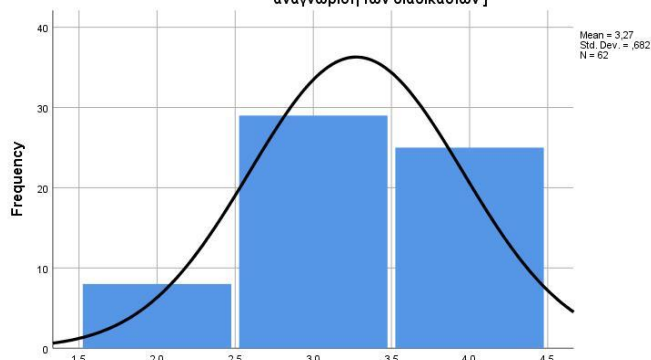
Τα ενδιαφερόμενα μέρη ενδιαφέρονται για τον έλεγχο των κινδύνων που επηρεάζουν τους δικούς τους στόχους και τη σχέση τους με τη εταιρία (Hackenbrack & Knechel, 1997), άρα είναι απαραίτητη για την εφαρμογή εκτίμησης του κινδύνου η σαφής επικοινωνία των στόχων και η υποστήριξη τους από ανώτατο επίπεδο.

Πίνακας 45: Σαφής αναγνώριση των διαδικασιών

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μέτριο	8	11,9	12,9	12,9
	Υψηλή	29	43,3	46,8	59,7
	Υψηλότερη	25	37,3	40,3	100,0
	Total	62	92,5	100,0	
Missing	System	5	7,5		
Total		67	100,0		

Η σαφής αναγνώριση των διαδικασιών θεωρείται υψηλός παράγοντας για την εφαρμογή εκτίμησης κινδύνου σε ποσοστό 43,3%, πολύ υψηλός για το 37,3% και μέτριος για το 11,9%.

17. Αν θεωρείται επιτυχή την εφαρμογή εκτίμησης κινδύνου αξιολογήστε τους ακόλουθους παράγοντες: [Σαφής αναγνώριση των διαδικασιών]



Διάγραμμα 30: Σαφής αναγνώριση των διαδικασιών

Τα στοιχεία του Πίνακα 45, διαγραμματικά απεικονίζονται στο Διάγραμμα 30 με μέσο 3,27 και μικρή διασπορά $CV=20,8\%$ δείχνοντας πως οι ερωτώμενοι συμφωνούν πως προσδιορισμός και η αναγνώριση των διαδικασιών αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την εφαρμογή εκτίμησης κινδύνου.

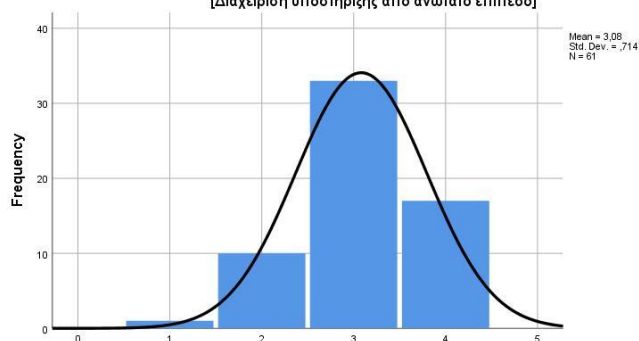
Η διοίκηση για να μετριάσει τους κινδύνους που προσδιορίζονται στην αξιολόγηση κινδύνου εφαρμόζει διαδικασίες που έχουν θεσπιστεί ώστε να διασφαλιστεί ότι οι δραστηριότητες της προσδίδουν αξία στην αξιολόγηση των επιδόσεων της, τους φυσικούς ελέγχους και τον διαχωρισμό των καθηκόντων (COSO, 2013).

Πίνακας 46: Διαχείριση υποστήριξης από ανώτατο επίπεδο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Χαμηλότερη	1	1,5	1,6	1,6
	Μέτριο	10	14,9	16,4	18,0
	Υψηλή	33	49,3	54,1	72,1
	Υψηλότερη	17	25,4	27,9	100,0
	Total	61	91,0	100,0	
Missing	System	6	9,0		
Total		67	100,0		

Η διαχείριση υποστήριξης από ανώτατο επίπεδο θεωρείται υψηλός παράγοντας για την εφαρμογή εκτίμησης κινδύνου σε ποσοστό 49,3%, πολύ υψηλός για το 25,4%, μέτριος για το 14,9% και χαμηλός παράγοντας για το 1,5%.

17. Αν θεωρείται επιτυχία την εφαρμογή εκτίμησης κινδύνου αξιολογήστε τους ακόλουθους παράγοντες:
[Διαχείριση υποστήριξης από ανώτατο επίπεδο]



Διάγραμμα 31: Διαχείριση υποστήριξης από ανώτατο επίπεδο

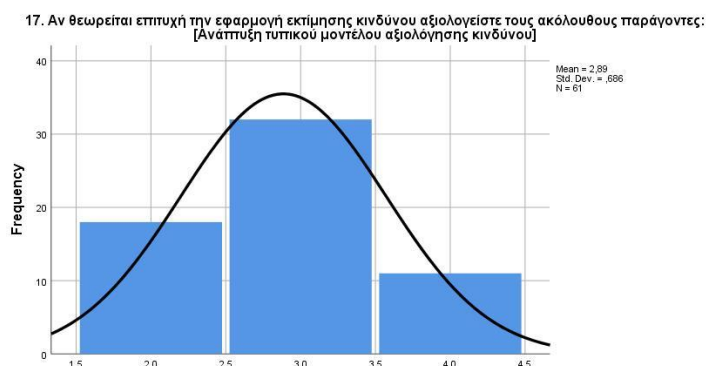
Τα στοιχεία του Πίνακα 46, διαγραμματικά απεικονίζονται στο Διάγραμμα 31 με μέσο 3,08 και μικρή διασπορά $CV=23,2\%$ δείχνοντας πως οι ερωτώμενοι συμφωνούν ότι η υποστήριξη από το ανώτατο επίπεδο της εταιρείας τους μπορεί να συμβάλλει στην επιτυχή εφαρμογή εκτίμησης-αξιολόγησης κινδύνου.

Τα ανώτερα στελέχη και το διοικητικό συμβούλιο θα πρέπει βοηθήσουν έμπρακτα στο προσδιορισμό και στην εκτίμηση του κινδύνου, χωρίς ωστόσο να παρεμποδίζουν το έργο και την ανεξαρτησία που διέπει τον εσωτερικό ελεγκτή.

Πίνακας 47: Ανάπτυξη τυπικού μοντέλου αξιολόγησης κινδύνου

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μέτριο	18	26,9	29,5	29,5
	Υψηλή	32	47,8	52,5	82,0
	Υψηλότερη	11	16,4	18,0	100,0
	Total	61	91,0	100,0	
Missing	System	6	9,0		
Total		67	100,0		

Η ανάπτυξη τυπικού μοντέλου αξιολόγησης κινδύνου θεωρείται υψηλός παράγοντας για την εφαρμογή εκτίμησης κινδύνου σε ποσοστό 47,8%, πολύ υψηλός για το 16,4% και μέτριος για το 26,9%.



Διάγραμμα 32: Ανάπτυξη τυπικού μοντέλου αξιολόγησης κινδύνου

Τα στοιχεία του Πίνακα 47, διαγραμματικά απεικονίζονται στο Διάγραμμα 32 με μέσο 2,89 και διασπορά $CV=23,8\%$ δείχνοντας πως οι ερωτώμενοι τείνουν προς την απάντηση πως η πιθανή ανάπτυξη τυπικού μοντέλου αξιολόγησης κινδύνου αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την εφαρμογή εκτίμησης κινδύνου.

Τα ανώτερα στελέχη και το διοικητικό συμβούλιο (ΔΣ) θα πρέπει βοηθήσουν στο προσδιορισμό και στην εκτίμηση του κινδύνου, συμβάλλοντας στην ανάπτυξη ολοκληρωμένου πλαισίου διαχείρισης κινδύνων. Η ανάπτυξη ενός τυπικού μοντέλου αξιολόγησης συμβάλλει θετικά στην εφαρμογή εκτίμησης κινδύνου (Kwan, 1999)

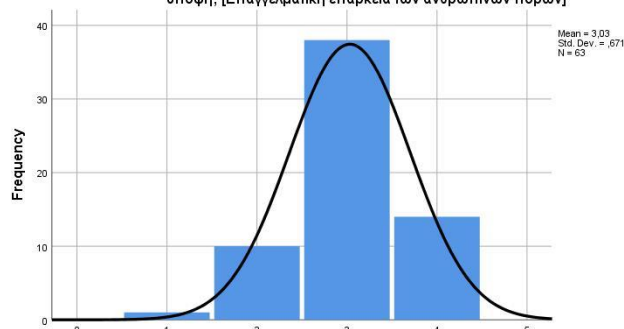
Η ερώτηση 18 εξετάζει τους παράγοντες κινδύνου που λαμβάνονται υπόψη σε περίπτωση σχεδιασμού ελέγχου βάσει κινδύνου. Τα αποτελέσματα τα βλέπουμε στους πίνακες 48-53.

Πίνακας 48: Επαγγελματική επάρκεια των ανθρώπινων πόρων

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Χαμηλότερη	1	1,5	1,6	1,6
	Μέτριο	10	14,9	15,9	17,5
	Υψηλή	38	56,7	60,3	77,8
	Υψηλότερη	14	20,9	22,2	100,0
	Total	63	94,0	100,0	
Missing	System	4	6,0		
Total		67	100,0		

Η επαγγελματική επάρκεια των ανθρώπινων πόρων είναι υψηλός παράγοντας που λαμβάνεται υπόψη σε περίπτωση σχεδιασμού ελέγχου βάσει κινδύνου σε ποσοστό 56,7%, πολύ υψηλός σε ποσοστό 20,9%, μέτριος σε 14,9% και χαμηλός σε 1,5%.

18. Σε περίπτωση σχεδιασμού ελέγχου βάσει κινδύνου ποιοι είναι οι παράγοντες κινδύνου που λαμβάνονται υπόψη; [Επαγγελματική επάρκεια των ανθρώπινων πόρων]



Διάγραμμα 33: Επαγγελματική επάρκεια των ανθρώπινων πόρων

Τα στοιχεία του Πίνακα 48, διαγραμματικά απεικονίζονται στο Διάγραμμα 33 με μέσο 3,03 και μικρή διασπορά $CV=22,1\%$ δείχνοντας πως οι ερωτώμενοι συμφωνούν πως η επαγγελματική επάρκεια των ανθρώπινων πόρων αποτελεί σημαντικό παράγοντα που πρέπει να λάβουν υπόψη κατά το σχεδιασμό ελέγχου βάσει κινδύνου (π.χ. μειωμένη ικανότητα από πλευράς κάποιων εργαζομένων να εντοπίζουν παρατυπίες και έκνομες συμπεριφορές).

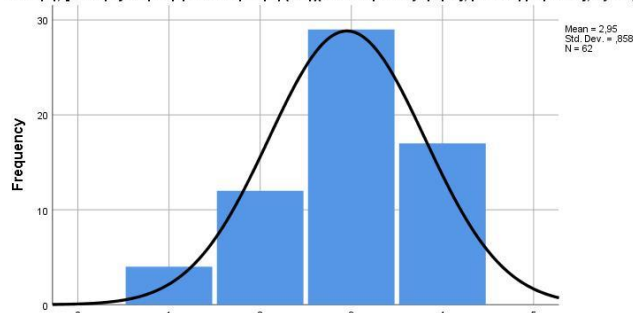
Επιπλέον, η επαγγελματική επάρκεια του προσωπικού και η δραστηριότητα τους πέρα από τους ίδιους επηρεάζουν και την εταιρική εικόνα σύμφωνα με τους Bedard και Johnstone (2004), για τον λόγο αυτό αποτελεί σημαντικό παράγοντα κινδύνου και θα πρέπει να συμπεριληφθεί στο σχεδιασμό του ελέγχου βάσει κινδύνου.

Πίνακας 49: Αλλαγές στην οργανωτική δομή

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Χαμηλότερη	4	6,0	6,5	6,5
	Μέτριο	12	17,9	19,4	25,8
	Υψηλή	29	43,3	46,8	72,6
	Υψηλότερη	17	25,4	27,4	100,0
	Total	62	92,5	100,0	
Missing	System	5	7,5		
Total		67	100,0		

Οι αλλαγές στην οργανωτική δομή είναι υψηλός παράγοντας που λαμβάνεται υπόψη σε περίπτωση σχεδιασμού ελέγχου βάσει κινδύνου σε ποσοστό 43,3%, πολύ υψηλός σε ποσοστό 25,4%, μέτριος σε 17,9% και χαμηλός σε 6%.

18. Σε περίπτωση σχεδιασμού ελέγχου βάσει κινδύνου ποιοι είναι οι παράγοντες κινδύνου που λαμβάνονται υπόψη; [Αλλαγές στην οργανωτική δομή (συγχώνευση και εξαγορές, μείωση μεγέθους, εξωτερική ανάθεση)]



Διάγραμμα 34: Αλλαγές στην οργανωτική δομή

Τα στοιχεία του Πίνακα 49, διαγραμματικά απεικονίζονται στο Διάγραμμα 34 με μέσο 2,95 και διασπορά $CV=29,1\%$ δείχνοντας πως οι ερωτώμενοι συμφωνούν πως οι αλλαγές στην οργανωτική τους δομή μέσω είτε συγχώνευσης και εξαγορών, είτε μείωση μεγέθους είτε εξωτερικής ανάθεσης αποτελεί σημαντικό παράγοντα κινδύνου.

Αλλαγές στην οργανωτική δομή μπορεί να αποτελέσει υψηλό παράγοντα κινδύνου που θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη κατά το σχεδιασμό ελέγχου. Για παράδειγμα η απώλεια του άμεσου ελέγχου από τα ανώτερα στελέχη είναι πιο πιθανό να συμβεί σε μεγάλες, αποκεντρωμένες επιχειρήσεις και επομένως γίνεται φανερό ότι η χρήση του εσωτερικού ελέγχου και το μέγεθος του συνδέεται τόσο με το μέγεθος όσο και με την πολυπλοκότητα της εταιρίας (Wallace & Kreutsfeldt, 1991).

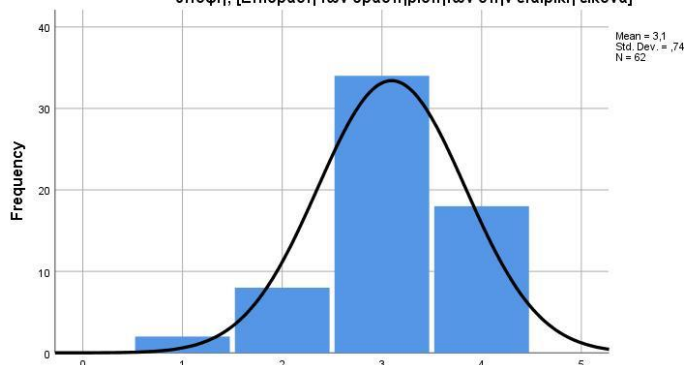
Πίνακας 50: Επίδραση των δραστηριοτήτων στην εταιρική εικόνα

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Χαμηλότερη	2	3,0	3,2	3,2
	Μέτριο	8	11,9	12,9	16,1
	Υψηλή	34	50,7	54,8	71,0
	Υψηλότερη	18	26,9	29,0	100,0
	Total	62	92,5	100,0	
Missing	System	5	7,5		
Total		67	100,0		

Η επίδραση των δραστηριοτήτων στην εταιρική εικόνα είναι υψηλός παράγοντας που λαμβάνεται υπόψη σε περίπτωση σχεδιασμού ελέγχου βάσει

κινδύνου σε ποσοστό 50,7%, πολύ υψηλός σε ποσοστό 26,9%, μέτριος σε 11,9% και χαμηλός σε 3%.

18. Σε περίπτωση σχεδιασμού ελέγχου βάσει κινδύνου ποιοι είναι οι παράγοντες κινδύνου που λαμβάνονται υπόψη; [Επίδραση των δραστηριοτήτων στην εταιρική εικόνα]



Διάγραμμα 35: Επίδραση των δραστηριοτήτων στην εταιρική εικόνα

Τα στοιχεία του Πίνακα 50, διαγραμματικά απεικονίζονται στο Διάγραμμα 34 με μέσο 3,10 και διασπορά CV=23,9% δείχνοντας πως οι ερωτώμενοι συμφωνούν πως η επίδραση των δραστηριοτήτων στην εταιρική εικόνα αποτελεί σημαντικό παράγοντα κινδύνου.

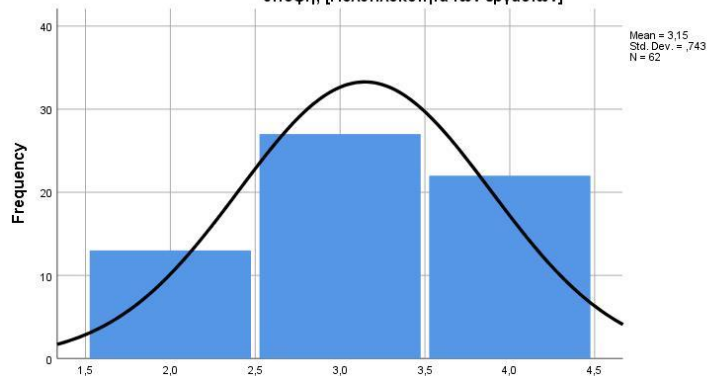
Για να θεωρείται βιώσιμη, αποτελεσματική και κερδοφόρα μία εταιρία πρέπει να διαφυλάσσεται η εταιρική της εικόνα από εταιρικά σκάνδαλα, περιπτώσεις απάτης και δόλιες ενέργειες που ζημιώνουν τα συνδεδεμένα μέρη π.χ. πιστωτές, μετόχους. Πλήγμα στο "image" μιας εταιρείας μπορεί να οδηγήσει επίσης και σε απώλεια δημόσιας εμπιστοσύνης και πίστης. Συνεπώς κατά το σχεδιασμό ελέγχου βάσει κινδύνου είναι σημαντικό να θέτονται οι κατάλληλες δικλίδες ασφαλείας.

Πίνακας 51: Πολυπλοκότητα των εργασιών

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μέτριο	13	19,4	21,0	21,0
	Υψηλή	27	40,3	43,5	64,5
	Υψηλότερη	22	32,8	35,5	100,0
	Total	62	92,5	100,0	
Missing	System	5	7,5		
Total		67	100,0		

Η πολυπλοκότητα των εργασιών είναι υψηλός παράγοντας που λαμβάνεται υπόψη σε περίπτωση σχεδιασμού ελέγχου βάσει κινδύνου σε ποσοστό 40,3%, πολύ υψηλός σε ποσοστό 32,8% και μέτριος σε 19,4%.

18. Σε περίπτωση σχεδιασμού ελέγχου βάσει κινδύνου ποιοι είναι οι παράγοντες κινδύνου που λαμβάνονται υπόψη; [Πολυπλοκότητα των εργασιών]



Διάγραμμα 36: Πολυπλοκότητα των εργασιών

Τα στοιχεία του Πίνακα 51, διαγραμματικά απεικονίζονται στο Διάγραμμα 36 με μέσο 3,15 και διασπορά $CV=23,9\%$ δείχνοντας πως οι ερωτώμενοι κατά μέσο όρο συμφωνούν πως η πολυπλοκότητα των εργασιών αποτελεί σημαντικό παράγοντα κινδύνου.

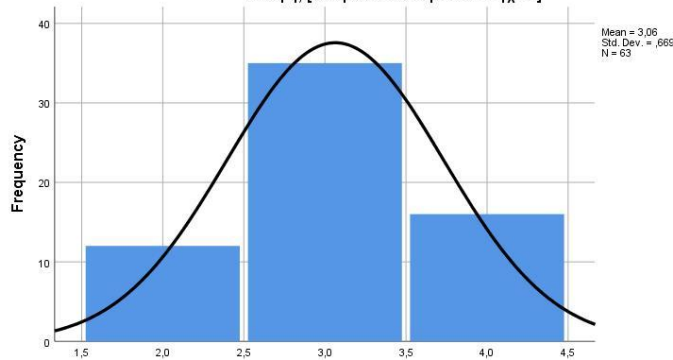
Η πολυπλοκότητα των εργασιών σύμφωνα με πολλές μελέτες είναι κρίσιμος παράγοντας σε περίπτωση σχεδιασμού ελέγχου δημιουργώντας δυσκολίες αν υπάρχουν, στο έργο των εσωτερικών ελεγκτών.

Πίνακας 52: Επάρκεια εσωτερικών ελέγχων

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μέτριο	12	17,9	19,0	19,0
	Υψηλή	35	52,2	55,6	74,6
	Υψηλότερη	16	23,9	25,4	100,0
	Total	63	94,0	100,0	
Missing	System	4	6,0		
Total		67	100,0		

Η επάρκεια των εσωτερικών ελέγχων είναι υψηλός παράγοντας που λαμβάνεται υπόψη σε περίπτωση σχεδιασμού ελέγχου βάσει κινδύνου σε ποσοστό 52,2%, πολύ υψηλός σε ποσοστό 23,9% και μέτριος σε 17,9%.

18. Σε περίπτωση σχεδιασμού ελέγχου βάσει κινδύνου ποιοι είναι οι παράγοντες κινδύνου που λαμβάνονται υπόψη; [Επάρκεια εσωτερικών ελέγχων]



Διάγραμμα 37: Επάρκεια εσωτερικών ελέγχων

Τα στοιχεία του Πίνακα 52, διαγραμματικά απεικονίζονται στο Διάγραμμα 37 με δειγματικό μέσο 3,06 και διασπορά $CV=21,8\%$ δείχνοντας πως οι ερωτώμενοι συμφωνούν πως αποτελεί καίριο παράγοντα η συστηματική παρακολούθηση της επάρκειας και της αποτελεσματικότητας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, έτσι ώστε να υλοποιούνται άμεσα οι απαραίτητες ενέργειες που απαιτούνται για την διαρκή αντιμετώπιση και μείωση του κινδύνου (π.χ λειτουργικού κινδύνου).

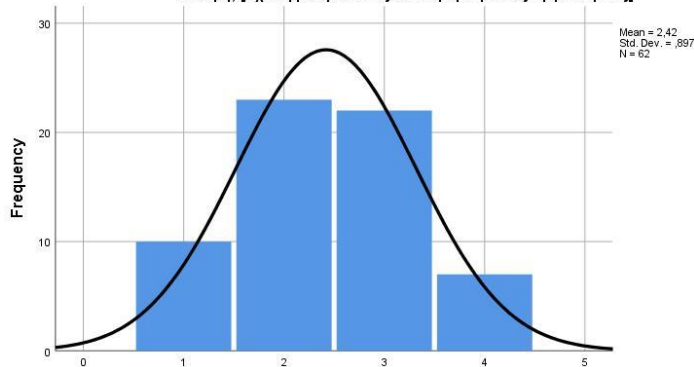
Η επάρκεια των εσωτερικών ελέγχων είναι κρίσιμης σημασίας διότι η αποφυγή σφαλμάτων, δόλιων πρακτικών και λαθών αυξάνουν την αποδοτικότητα του ελέγχου, ενισχύουν την επιχείρηση και αποτελούν αναπόσπαστο και ισάξιο στοιχείο της εταιρικής εποπτείας.

Πίνακας 53: Σχέση με κρατικούς και κυβερνητικούς οργανισμούς

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Χαμηλότερη	10	14,9	16,1	16,1
	Μέτριο	23	34,3	37,1	53,2
	Υψηλή	22	32,8	35,5	88,7
	Υψηλότερη	7	10,4	11,3	100,0
	Total	62	92,5	100,0	
Missing	System	5	7,5		
Total		67	100,0		

Η σχέση με κρατικούς και κυβερνητικούς οργανισμούς είναι υψηλός παράγοντας που λαμβάνεται υπόψη σε περίπτωση σχεδιασμού ελέγχου βάσει κινδύνου σε ποσοστό 32,8%, πολύ υψηλός σε ποσοστό 1,4% μέτριος σε 34,3% και χαμηλός σε 14,9%.

18. Σε περίπτωση σχεδιασμού ελέγχου βάσει κινδύνου ποιοι είναι οι παράγοντες κινδύνου που λαμβάνονται υπόψη; [Σχέση με κρατικούς και κυβερνητικούς οργανισμούς]



Διάγραμμα 38: Σχέση με κρατικούς και κυβερνητικούς οργανισμούς

Ενδεχόμενες αδυναμίες του εσωτερικού ελέγχου καταστρέφουν την αποτελεσματικότητα των ελέγχων που θα μπορούσαν να εντοπίσουν απάτες και παράνομες δραστηριότητες όπως αναφέρεται σε μια μελέτη περιπτώσεων σχετικά με μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς που ασχολούνται με τη διαχείριση του κινδύνου και τη λογοδοσία, οι Spillan και Ziemnowicz (2011), οι οποίοι εντόπισαν κοινά θέματα τα οποία συμπεριελάμβαναν τη χειραγώγηση του δημόσιου χρήματος για την επίτευξη ιδιωτικών κερδών και οφελών, την έλλειψη δεοντολογικών προτύπων, την έλλειψη εσωτερικών ελέγχων και την έλλειψη κατάλληλης εποπτείας από την ηγεσία. Η έρευνά τους κατέδειξε ότι οι μη κερδοσκοπικοί, κρατικοί οργανισμοί πρέπει να αναλάβουν δράση, να ενθαρρύνεται η λογοδοσία και να διασφαλίζεται ότι οι εσωτερικοί έλεγχοι εφαρμόζονται σωστά, αφού κακή ηγεσία, μη λογοδοσία και έλλειψη διαφάνειας καλλιεργούν την ευκαιρία για απάτη σε οργανισμούς.

7.3 Έλεγχοι υποθέσεων για την αναλογία (P)

Ο στατιστικός έλεγχος υποθέσεων (hypothesis testing) που εφαρμόσαμε αναφέρεται στην πληθυσμιακή αναλογία την οποία εκτιμάμε από τα δεδομένα του καθ' υπόθεση τυχαίου δείγματος μας.

Η γενική ιδέα της διαδικασίας στατιστικού ελέγχου υποθέσεων είναι η εξής: θέτουμε ως μηδενική υπόθεση H_0 το ισχύον καθ' υπόθεση ή status quo και εξετάζουμε αν ένα τυχαίο δείγμα που παίρνουμε από τον πληθυσμό συνηγορεί-δίνει αποδείξεις υπέρ της αποδοχής ή της απόρριψής της, έναντι της εναλλακτικής H_1 . Δηλαδή, η H_0 , απορρίπτεται ή δεν απορρίπτεται με βάση το τι παρατηρείται στο τυχαίο δείγμα που πήραμε από τον πληθυσμό. Πιο συγκεκριμένα, υποθέτοντας ότι η H_0 είναι αληθής, αν αυτό που παρατηρείται στο δείγμα είναι ακραίο, δηλαδή, αν έχει

πολύ μικρή πιθανότητα να συμβεί, τότε απορρίπτουμε την H_0 . Σε αντίθετη περίπτωση, δηλαδή, αν αυτό που παρατηρείται στο δείγμα δεν είναι ακραίο-σπάνιο (δεδομένου ότι θεωρούμε αληθή την H_0) τότε λέμε ότι το δείγμα που πήραμε δεν μας δίνει αρκετές ενδείξεις για την απόρριψη της H_0 και «αποτυγχάνουμε να την απορρίψουμε».

Από την θεωρία της Στατιστικής επιστήμης ο έλεγχος υποθέσεων για την παράμετρο της αναλογίας (P) του πληθυσμού, ακολουθεί πέντε στάδια σύμφωνα με τους Θαλασσινό, Σταματόπουλο και Χαρίση (1996), τα οποία αναλύονται παρακάτω:

1^ο στάδιο: Διατύπωση υποθέσεων (δίπλευρος έλεγχος)

$$H_0: P = P_0$$

$$H_1: P \neq P_0$$

2^ο στάδιο: Στατιστική έλεγχου

Θεωρούμε ότι ισχύουν όλες οι απαραίτητες προϋποθέσεις έτσι ώστε να χρησιμοποιήσουμε ως στατιστική έλεγχου την εξής

$$Z^* = \frac{\hat{p} - P_0}{\sqrt{\frac{P_0 \times Q_0}{n}}}$$

Όπου ο παρονομαστής είναι το τυπικό σφάλμα $s(p)$ ενώ ο αριθμητής αποτελείται από την δειγματική αναλογία $[\hat{p}]$ και το P_0 (το οποίο θέτουμε = 0)

3^ο στάδιο: Κριτήριο έλεγχου

Επιλέγοντας ως επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha=1\%$ θα αποδεχτούμε την H_0 εάν $-z_{\alpha/2} < Z^* < z_{\alpha/2}$ ειδάλως την απορρίπτουμε δεχόμενοι την H_1

4^ο στάδιο: Υπολογισμοί

Βάσει των δειγματικών δεδομένων υπολογίζουμε την τιμή της στατιστικής ελέγχου (Z^*) και από τους πίνακες βρίσκουμε τις κρίσιμες τιμές της $|z_{\alpha/2}|$

5^ο στάδιο: Στατιστικό συμπέρασμα

Αν $Z^* > |z_{\alpha/2}|$ απορρίπτουμε την H_0 σε $\alpha=1\%$. Διαφορετικά την αποδεχόμαστε

Πίνακας 54: Περιγραφικά μέτρα των ερωτήσεων 1, 2, 6, 10α, 16α, 17α, 18γ και 18ε για τον έλεγχο υποθέσεων (n=67)

Ερωτήσεις	Μέσος (mean)	Τυπική Απόκλιση (SD)	Συντελεστής Μεταβλητότητας (CV) (σε ποσοστό %)	Διάμεσος (median)	Ασυμμετρία (skewness)	Κύρτωση (kurtosis)
Ερώτηση 1	3,42	0,72	21,1	4	-0,08	-0,24
Ερώτηση 2	3,24	0,97	30,0	4	-1,02	-0,13
Ερώτηση 6	3,66	1,77	48,4	5	-0,67	-1,44
Ερώτηση 10α	4,03	0,46	11,4	4	0,12	2,00
Ερώτηση 16α	3,05	0,58	18,9	3	0,01	0,15
Ερώτηση 17α	3,05	0,64	21,1	4	- 0,04	-0,50
Ερώτηση 18γ	3,10	0,74	23,9	4	- 0,66	0,60
Ερώτηση 18ε	3,06	0,67	21,8	4	- 0,07	-0,70

Πίνακας 55: Στατιστικός έλεγχος υποθέσεων για την αναλογία P των παραπάνω ερωτήσεων (n=67)

Ερωτήσεις	F(X) ή f (X=x)	f(X)	Δειγματική αναλογία (%)	s(p)	Στατιστ. Ελέγχου Z*	z(a/2) =z0,005	Στατ. Συμπ. Διπλ. Ελέγχου (α=1%)
Ερώτηση 1	$X \geq 3$	61	91	0,03	26,10	2,58	Rej.H ₀ :P=0
Ερώτηση 2	X=4	36	53	0,06	8,82	2,58	Rej.H ₀ :P=0
Ερώτηση 6	X=5	41	61	0,06	10,28	2,58	Rej.H ₀ :P=0
Ερώτηση 10α	$X \geq 4$	61	91	0,03	26,10	2,58	Rej.H ₀ :P=0
Ερώτηση 16α	$X \geq 3$	55	86	0,04	19,78	2,58	Rej.H ₀ :P=0
Ερώτηση 17α	$X \geq 3$	50	82	0,05	16,65	2,58	Rej.H ₀ :P=0
Ερώτηση 18γ	$X \geq 3$	52	84	0,05	17,96	2,58	Rej.H ₀ :P=0
Ερώτηση 18ε	$X \geq 3$	51	81	0,05	16,36	2,58	Rej.H ₀ :P=0

1^{ος} έλεγχος υπόθεσης

Η πρώτη ερώτηση αναφέρεται στο μορφωτικό επίπεδο του ερωτώμενου (απόφοιτος δευτεροβάθμιας, απόφοιτος Τ.Ε.Ι., απόφοιτος πανεπιστημίου, κάτοχος μεταπτυχιακού, κάτοχος διδακτορικού).

Βάσει του πίνακα που έχουμε υπολογίσει τα περιγραφικά μέτρα της ερώτησης 1 παρατηρούμε τα εξής:

Με μικρή σχετική διασπορά (CV=21,1%) ο δειγματικός μέσος αριθμητικός ($\bar{X} = 3,42$) είναι αξιόπιστη στατιστική αντιπροσωπευτική της τάσης των (n=67) παρατηρήσεων του δείγματος. Η τιμή του μας υποδεικνύει ότι η τάση στο μορφωτικό επίπεδο στα τμήματα εσωτερικού ελέγχου των επιχειρήσεων του δείγματος είναι πάνω από απόφοιτος πανεπιστημίου και κάτω από κάτοχος μεταπτυχιακού διπλώματος ειδίκευσης ($\bar{X} = 3,42$). Επίσης με διάμεση δειγματική τιμή (Me = 4) σε σχέση με τον χαμηλότερο της δειγματικό μέσο συμπεραίνεται ελαφρά αρνητική ασυμμετρία, δηλ. υπάρχει σχετικά μεγάλο πλήθος πολύ υψηλών προσόντων (μεταπτυχιακών διπλωμάτων ειδίκευσης –ΜΔΕ- και διδακτορικών διπλωμάτων –ΔΔ) ως παρατηρήσεις στο δείγμα μας.

Η πολύ χαμηλή τιμή του συντελεστή κύρτωσης ($\beta_1 = -0,24$) σε σχέση με το μέτρο της κανονικής που είναι $\beta_k=3$ εκφράζει πλατύκυρτη κατανομή ($\beta_1 < \beta_k$), χαμηλή κορυφή σε σχέση με την κανονική κατανομή και πλατιές ουρές, κάτι που «συμφωνεί» και με την προαναφερθείσα αρνητική ασυμμετρία.

Με βάση τα συμπεράσματα που δίνουμε στον παραπάνω πίνακα 56/Ερώτηση 1 απορρίπτεται η H_0 σε $\alpha=1\%$ κάτι που εδώ σημαίνει ότι πράγματι και στον πληθυσμό (στο σύνολο δηλ. των εισηγμένων Α.Ε. στο Χ.Α.Α.) αναμένεται βάσιμα (με πιθανότητα 99%) το 91% κατά μέσο όρο των εργαζομένων που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο έχει μορφωτικό επίπεδο υψηλότερο της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.

2^{ος} έλεγχος υπόθεσης

Η δεύτερη ερώτηση αναφέρεται στη θέση ευθύνης που κατέχει εντός της εξεταζόμενης εταιρίας ο ερωτώμενος (υπάλληλος, υπεύθυνος τμήματος, διευθυντής, εσωτερικός ελεγκτής).

Βάσει του πίνακα που έχουμε υπολογίσει τα περιγραφικά μέτρα της ερώτησης 2 παρατηρούμε τα εξής:

Με διασπορά ($CV=30\%$) ο δειγματικός μέσος αριθμητικός ($\bar{X} = 3,24$) μπορεί να θεωρηθεί σχετικά αξιόπιστη στατιστική αντιπροσωπευτική της τάσης των ($n=67$) παρατηρήσεων του δείγματος. Η τιμή του μας υποδεικνύει ότι η τάση στη θέση ευθύνης που κατέχει ο εργαζόμενος στην εταιρεία είναι του διευθυντή ή του εσωτερικού ελεγκτή ($\bar{X} = 3,24$). Επίσης με διάμεση δειγματική τιμή ($Me = 4$) σε σχέση με τον χαμηλότερο της δειγματικό μέσο συμπεραίνεται αρνητική ασυμμετρία και η ουρά της κατανομής βρίσκεται εκ των αριστερών και μετά είναι η κορυφή της κατανομής. Δηλαδή, υπάρχει μεγάλο πλήθος τόσο εργαζομένων που ειδικεύονται στον εσωτερικό έλεγχο ($value=4$) όσο και στο πόστο του διευθυντή ($value=3$) ως παρατηρήσεις στο δείγμα μας.

Η πολύ χαμηλή τιμή του συντελεστή κύρτωσης ($\beta_2 = -0,13$) σε σχέση με το μέτρο της κανονικής που είναι $\beta_k=3$ εκφράζει πλατύκυρτη κατανομή, χαμηλή κορυφή και πλατιές ουρές.

Θέλοντας να εξετάσουμε τη παράμετρο της αναλογίας P του πληθυσμού, κατά το οποίο οι ερωτηθέντες είναι εσωτερικοί ελεγκτές (τιμή- $value=3$) καθώς δίνει

περισσότερη αξία στο ερωτηματολόγιο μας, αφού είναι οι καθόλα αρμόδιοι για το θέμα του εσωτερικού ελέγχου, προκύπτει το εξής:

Με βάση τα συμπεράσματα που δίνουμε στον παραπάνω πίνακα 56/Ερώτηση 2 απορρίπτεται η H_0 σε $\alpha=1\%$ κάτι που εδώ σημαίνει ότι πράγματι και στον πληθυσμό (στο σύνολο δηλ. των εισηγμένων Α.Ε. στο Χ.Α.Α.) αναμένεται βάσιμα (με πιθανότητα 99%) το 54% κατά μέσο όρο των εργαζομένων να κατέχουν τη θέση του εσωτερικού ελεγκτή και το ποσοστό στο σύνολο είναι στατιστικά σημαντικό!

Τα αποτελέσματα των ελέγχων υποθέσεων στις δύο πρώτες ερωτήσεις ήταν αναμενόμενα, καθώς προηγήθηκε τηλεφωνική επικοινωνία με τις εταιρίες και τα περισσότερα e-mails στάλθηκαν στο τμήμα εσωτερικού ελέγχου, που προαπαιτούμενη είναι η τριτοβάθμια εκπαίδευση.

3^{ος} έλεγχος υπόθεσης

Η έκτη ερώτηση αναφέρεται στα μέλη στα οποία λογοδοτεί ο επικεφαλής του εσωτερικού ελέγχου (Διοικητικό Συμβούλιο, Πρόεδρος, Διευθύνων Σύμβουλο, Ελεγκτικό Συνέδριο, Επιτροπή Ελέγχου).

Βάσει του πίνακα που έχουμε υπολογίσει τα περιγραφικά μέτρα της ερώτησης 6 παρατηρούμε τα εξής:

Η μεγάλη διασπορά ($CV=48,4\%$) μας δείχνει ότι οι παρατηρήσεις του δείγματος μας βρίσκονται μακριά από το μέσο και το δείγμα μας είναι ανομοιογενές. Για τον λόγο αυτόν, ο δειγματικός μέσος αριθμητικός ($\bar{X} = 3,66$) φαίνεται να μην είναι αξιόπιστη στατιστική αντιπροσωπευτική της τάσης των ($n=67$) παρατηρήσεων του δείγματος. Με διάμεση δειγματική τιμή ($Me = 5$) σε σχέση με τον χαμηλότερο της δειγματικό μέσο συμπεραίνεται αρνητική ασυμμετρία με τις παρατηρήσεις να είναι μαζεμένες προς τα δεξιά της κατανομής.

Η τιμή του συντελεστή κύρτωσης ($\beta_3 = -0,67$) σε σχέση με το μέτρο της κανονικής που είναι $\beta_3=3$ εκφράζει πλατύκυρτη κατανομή, χαμηλή κορυφή και πλατιές ουρές.

Γνωρίζοντας πως ο εσωτερικός ελεγκτής οφείλει να λογοδοτεί στην Επιτροπή Ελέγχου (Νόμος 3693/2008) θα εξετάσουμε τη παράμετρο της αναλογίας P του πληθυσμού, κατά το οποίο οι ερωτηθέντες απάντησαν πως ο επικεφαλής του εσωτερικού ελέγχου λογοδοτεί στην επιτροπή ελέγχου.

Με βάση τα συμπεράσματα που δίνουμε στον παραπάνω πίνακα 56/Ερώτηση 6 απορρίπτεται η H_0 σε $\alpha=1\%$ κάτι που εδώ σημαίνει ότι πράγματι και στον πληθυσμό (στο σύνολο δηλ. των εισηγμένων Α.Ε. στο Χ.Α.Α.) αναμένεται βάσιμα (με πιθανότητα 99%) το 61% κατά μέσο όρο των εσωτερικών ελεγκτών να λογοδοτούν κυρίως στην επιτροπή ελέγχου.

Ο Εσωτερικός Έλεγχος βοηθά την Επιτροπή Ελέγχου να επιτύχει τους στόχους της, βελτιώνοντας την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνου, ελέγχου και διακυβέρνησης. Στα καθήκοντά της Επιτροπής Ελέγχου, περιλαμβάνονται η αξιολόγηση και η έκδοση κατάλληλων συστάσεων για τη βελτίωση της διαδικασίας διακυβέρνησης κατά την επίτευξη των ακόλουθων στόχων: προώθηση κατάλληλης δεοντολογίας και αξιών στο εσωτερικό του οργάνου, διασφάλιση της αποτελεσματικής διαχείρισης των οργανωτικών επιδόσεων και της λογοδοσίας, καθώς και αποτελεσματική γνωστοποίηση πληροφοριών σχετικά με τους κινδύνους και τους ελέγχους στα αρμόδια τμήματα του οργάνου. Με τον τρόπο αυτόν, προάγει ένα πνεύμα αποδοτικής και αποτελεσματικής διαχείρισης στο εσωτερικό της Επιτροπής και των υπηρεσιών της (COM(2018) 661 final).

4^{ος} έλεγχος υπόθεσης

Η δέκατη ερώτηση αναφέρεται στο βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σχετικά με τη συνεισφορά του εσωτερικού ελέγχου στη διαχείριση κινδύνου και το πρώτο υποερώτημα διερευνά το πόσο συμφωνεί ή διαφωνεί ο ερωτώμενος με το ότι τα μοντέλα ελέγχου διαχείρισης κινδύνου παρέχουν μία αποτελεσματική βάση για το σχεδιασμό του συστήματος εσωτερικού ελέγχου με βαθμίδα "Διαφωνώ απόλυτα" (τιμή value=1) έως "Συμφωνώ απόλυτα" (τιμή value=5).

Βάσει του πίνακα που έχουμε υπολογίσει τα περιγραφικά μέτρα της ερώτησης 10α παρατηρούμε τα εξής:

Με μικρή διασπορά (CV=11,4%) ο δειγματικός μέσος αριθμητικός ($\bar{X} = 4,03$) είναι αξιόπιστη στατιστική αντιπροσωπευτική της τάσης των (n=67) παρατηρήσεων του δείγματος. Η τιμή του μας υποδεικνύει ότι ο ερωτώμενος "συμφωνεί" ότι τα μοντέλα ελέγχου διαχείρισης κινδύνου παρέχουν μία αποτελεσματική βάση για το σχεδιασμό του συστήματος εσωτερικού ελέγχου. ($\bar{X} = 4,03$). Το ελεγκτικό μοντέλο του επιχειρηματικού κινδύνου προσπαθεί να συνδυάσει και να εναρμονίσει από την μια

πλευρά τις ελεγκτικές διαδικασίες και από την άλλη την προσπάθεια της διοίκησης για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων. Επίσης με διάμεση δειγματική τιμή ($Me = 4$) σε σχέση με τον ελαφρώς χαμηλότερο της δειγματικό μέσο συμπεραίνεται ελαφρά θετική ασυμμετρία (με συντελεστή ασυμμετρίας $=0,12 > 0$) δηλαδή υπάρχει μικρό πλήθος παρατηρήσεων στο δείγμα μας που "συμφωνούν απόλυτα" με την προαναφερθείσα δήλωση.

Η τιμή του συντελεστή κύρτωσης ($\beta_4 = 2$) σε σχέση με το μέτρο της κανονικής που είναι $\beta_k=3$ εκφράζει πλατύκυρτη κατανομή, χαμηλή κορυφή και πλατιές ουρές, κάτι που «συμφωνεί» και με την προαναφερθείσα θετική ασυμμετρία.

Εξετάζοντας τη παράμετρο της αναλογίας P του πληθυσμού, κατά το οποίο οι ερωτηθέντες απάντησαν στην ερώτηση 10α "Συμφωνώ" (τιμή-value=4) και "Συμφωνώ Απόλυτα" (τιμή-value=5) προκύπτει το εξής:

Με βάση τα συμπεράσματα που δίνουμε στον παραπάνω πίνακα 56/Ερώτηση 10α, απορρίπτεται η H_0 σε $\alpha=1\%$ κάτι που εδώ σημαίνει ότι πράγματι και στον πληθυσμό (στο σύνολο δηλ. των εισηγμένων Α.Ε. στο Χ.Α.Α.) αναμένεται βέβαια (με πιθανότητα 99%) το 91% των ερωτηθέντων "συμφώνησαν" ή "συμφώνησαν απόλυτα" πως τα μοντέλα ελέγχου διαχείρισης κινδύνου παρέχουν μία αποτελεσματική βάση για το σχεδιασμό του συστήματος εσωτερικού ελέγχου και το ποσοστό αυτό στο σύνολο είναι στατιστικά σημαντικό.

Το μοντέλο ανάλυσης του επιχειρησιακού κινδύνου με βάση τον εσωτερικό έλεγχο αναγνωρίζει τρεις συνιστώσες κινδύνου: τον «εγγενή κίνδυνο», τον «κίνδυνο του συστήματος του εσωτερικού ελέγχου» και τον «κίνδυνο της μη ανίχνευσης του κινδύνου». Ειδικότερα, ο «εγγενής κίνδυνος (IR)» προϋποθέτει την ύπαρξη σφάλματος στο δείγμα του ελέγχου πριν τη διενέργεια του, ενώ ο «κίνδυνος του συστήματος εσωτερικού ελέγχου (CR)», συνίσταται στο γεγονός ότι τα σφάλματα (όταν υπάρχουν), δεν θα μπορούν να εντοπιστούν από τους εσωτερικούς ελέγχους. Τέλος, ο «κίνδυνος της μη ανίχνευσης (DR)» αναφέρεται στον κίνδυνο ότι τα ελεγκτικά τεκμήρια θα αποτύχουν να ανιχνεύσουν τα σφάλματα που υπάρχουν. Ο συνολικός κίνδυνος ελέγχου (AR) είναι ο πολλαπλασιασμός αυτών των τριών συστατικών, ήτοι $AR = IR \times CR \times DR$ όπου AR = audit risk (συνολικός κίνδυνος), IR = inherent risk (εγγενής κίνδυνος), CR = control risk (κίνδυνος του συστήματος

ελέγχου) και DR = detection risk (κίνδυνος μη ανίχνευσης του κινδύνου) (Drogalas et al., 2011).

5^{ος} έλεγχος υπόθεσης

Στην δέκατη έκτη ερώτηση ο ερωτώμενος καλείται να βαθμολογήσει από 1=Χαμηλότερη έως 4=Υψηλότερη τους κύριους στόχους της δραστηριότητας αξιολόγησης κινδύνου. Ο στόχος του πρώτου υποερωτήματος α, μελετά αν η «ανάπτυξη μίας συστηματικής προσέγγισης που θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί από τη διοίκηση για την αντιμετώπιση του κινδύνου».

Βάσει του πίνακα που έχουμε υπολογίσει τα περιγραφικά μέτρα της ερώτησης 16α παρατηρούμε τα εξής:

Με μικρή σχετική διασπορά (CV=18,9%) ο δειγματικός μέσος αριθμητικός ($\bar{X} = 3,05$) είναι αξιόπιστη στατιστική αντιπροσωπευτική της τάσης των (n=67) παρατηρήσεων του δείγματος. Η τιμή του μας υποδεικνύει ότι η τάση των ερωτηθέντων είναι πως θεωρούν υψηλό (value=3) το στόχο της δραστηριότητας αξιολόγησης κινδύνου την ακολουθία μια προσέγγισης από πλευράς διοίκησης για την αντιμετώπιση ενός κινδύνου ($\bar{X} = 3,05$). Επίσης, με διάμεση δειγματική τιμή (Median=3) σε σχέση με τον ελαφρώς υψηλότερο της δειγματικό μέσο συμπεραίνεται ελαφρώς θετική ασυμμετρία δηλαδή υπάρχει μικρό πλήθος που θεώρησαν ως "τον υψηλότερο" στόχο τη συστηματική προσέγγιση από την διοίκηση.

Η χαμηλή τιμή του συντελεστή κύρτωσης ($\beta_5 = 0,15$) σε σχέση με το μέτρο της κανονικής που είναι $\beta_5=3$ εκφράζει πλατύκυρτη κατανομή αφού $\beta_5 < \beta_5$, χαμηλή κορυφή και πλατιές ουρές, κάτι που «συμφωνεί» και με την προαναφερθείσα θετική ασυμμετρία.

Εξετάζοντας τη παράμετρο της αναλογίας P του πληθυσμού, κατά το οποίο οι ερωτηθέντες απάντησαν στην ερώτηση 16α "Υψηλή" (τιμή-value=3) και "Υψηλότερη" (τιμή-value=4) προκύπτει το εξής:

Με βάση τα συμπεράσματα που δίνουμε στον παραπάνω πίνακα 56/Ερώτηση 16α απορρίπτεται η H_0 σε $\alpha=1\%$ κάτι που εδώ σημαίνει ότι πράγματι και στον πληθυσμό (στο σύνολο δηλ. των εισηγμένων Α.Ε. στο Χ.Α.Α.) αναμένεται βέβαια (με πιθανότητα 99%) το 86% να συμφωνεί πως αποτελεί καίριο παράγοντα η ανάπτυξη

από πλευράς διοίκησης μιας προσέγγισης που θα προσπαθήσει να εκτιμήσει και να εξαλείψει τον κίνδυνο που ανά πάσα στιγμή μπορεί να εμφανιστεί και το ποσοστό στο σύνολο είναι στατιστικά σημαντικό!

Η αξιολόγηση κινδύνου αποτελεί μια συστηματική και ολοκληρωμένη προσέγγιση για τη διαχείριση των κινδύνων, τους οποίους αντιμετωπίζει ένας οργανισμός. Εστιάζει στις ενέργειες της διοίκησης της επιχείρησης, στοχεύοντας στην αναγνώριση, αξιολόγηση και διαχείριση όλων των σημαντικών κινδύνων για την οντότητα, σε ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο. Ακόμα, η αξιολόγηση κινδύνου που πραγματοποιείται μέσω της Εταιρικής Διαχείρισης Κινδύνου είναι μία έννοια, η οποία είναι σχετικά καινούρια στην επιχειρηματική δραστηριότητα. Συγκεκριμένα, η ανάπτυξη της παρατηρείται τα τελευταία 20 χρόνια περίπου, με τους ρυθμιστικούς φορείς, με επαγγελματικούς συλλόγους και με τους οίκους αξιολόγησης να επιδιώκουν την υιοθέτησή της. Τείνει να θεωρηθεί η απόλυτη προσέγγιση στη διεργασία της διαχείρισης κινδύνου. Παρατηρείται ότι οι ελεγκτές επιδιώκουν να βρουν τρόπους να ενσωματώσουν την Εταιρική Διαχείριση Κινδύνου – Enterprise Risk Management (ERM), στους ελέγχους που πραγματοποιούνται μέσα στην επιχείρηση. Επιπλέον, η συνεχής εξέλιξη και πρόοδος του ERM φαίνεται και από το γεγονός ότι δημοσιεύονται όλο και πιο συχνά θέματα που αφορούν στο ERM, τόσο σε επιστημονικά περιοδικά όσο και σε βιβλία (Πελοπίδα, 2016).

6^{ος} έλεγχος υπόθεσης

Η δέκατη έβδομη ερώτηση διερωτάται σε περίπτωση που θεωρείται επιτυχής η εφαρμογή εκτίμησης κινδύνου να αξιολογήσετε ορισμένους παράγοντες με βαθμίδα από το 1=Χαμηλότερη έως 4=Υψηλότερη. Ο παράγοντας του υποερωτήματος α είναι ο σαφής ορισμός και επικοινωνία των στόχων.

Βάσει του πίνακα που έχουμε υπολογίσει τα περιγραφικά μέτρα της ερώτησης 17α παρατηρούμε τα εξής:

Με μικρή σχετική διασπορά (CV=21,1%) ο δειγματικός μέσος αριθμητικός ($\bar{X} = 3,05$) είναι αξιόπιστη στατιστική αντιπροσωπευτική της τάσης των (n=67) παρατηρήσεων του δείγματος. Η τιμή του μας υποδεικνύει ότι η τάση των ερωτηθέντων είναι πως θεωρούν υψηλό (value=3) τον παράγοντα "σαφής ορισμός και επικοινωνία των στόχων" για να εφαρμοστεί ορθά η εκτίμηση κινδύνου ($\bar{X} = 3,05$).

Επίσης, με διάμεση δειγματική τιμή (Median=4) σε σχέση με τον χαμηλότερο της δειγματικό μέσο συμπεραίνεται αρνητική ασυμμετρία (με συντελεστή ασυμμετρίας=-0,04) δηλαδή υπάρχει πολύ μεγάλο πλήθος που θεώρησαν ως "υψηλό" και "υψηλότερο" τον παράγοντα σαφή ορισμό και επικοινωνία των στόχων.

Η τιμή του συντελεστή κύρτωσης ($\beta_6 = -0,50$) σε σχέση με το μέτρο της κανονικής που είναι $\beta_k=3$ εκφράζει πλατύκυρτη κατανομή αφού $\beta_6 < \beta_k$, χαμηλή κορυφή και πλατιές ουρές κάτι που «συμφωνεί» και με την προαναφερθείσα αρνητική ασυμμετρία.

Εξετάζοντας τη παράμετρο της αναλογίας P του πληθυσμού, κατά το οποίο οι ερωτηθέντες απάντησαν στην ερώτηση 17α "Υψηλή" (τιμή-value=3) και Υψηλότερη" (τιμή-value=4) προκύπτει το εξής:

Με βάση τα συμπεράσματα που δίνουμε στον παραπάνω πίνακα 56/Ερώτηση 17α απορρίπτεται η H_0 σε $\alpha=1\%$ κάτι που εδώ σημαίνει ότι πράγματι και στον πληθυσμό (στο σύνολο δηλ. των εισηγμένων Α.Ε. στο Χ.Α.Α.) αναμένεται βέβαια (με πιθανότητα 99%) το 82% να συμφωνεί πως ο σαφής ορισμός και επικοινωνία των στόχων αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την εφαρμογή εκτίμησης κινδύνου και το ποσοστό στο σύνολο είναι στατιστικά σημαντικό!

Σύμφωνα με την ISACA (Ινστιτούτο Ελέγχου Συστημάτων Πληροφορικής) οι παράγοντες που θεωρούνται κρίσιμοι για την αποτελεσματική εφαρμογή εκτίμησης κινδύνων είναι οι εξής:

- Επικοινωνία των στόχων
- Σαφής καθορισμός ρόλων και ευθυνών
- Προσδιορισμός του κατάλληλου χρόνου για την αντιμετώπιση του κάθε κινδύνου
- Αναθεώρηση κόστους και χρονοδιαγράμματος έργου
- Καταγραφή αλληλεπιδράσεων κινδύνων - δράσεων αντιμετώπισης
- Εξασφάλιση των κατάλληλων δράσεων αντιμετώπισης των κινδύνων
- Ανάπτυξη στρατηγικής

7^{ος} έλεγχος υπόθεσης

Η δέκατη όγδοη μελετά συγκεκριμένους παράγοντες κινδύνου όταν ο σχεδιασμός γίνεται με βάση το κίνδυνο που αντιμετωπίζει η εκάστοτε εταιρεία σε κάποιο χρονικό διάστημα. Ο ερωτώμενος βαθμολογεί με 1=Χαμηλότερη έως 4=Υψηλότερη κάποιους παράγοντες κινδύνου που θεωρήσαμε κρίσιμους να ειπωθούν στο ερωτηματολόγιο. Σε αυτόν τον έλεγχο υπόθεσης θα μελετήσουμε το υποερώτημα γ που είναι η επίδραση των δραστηριοτήτων στην εταιρική εικόνα.

Βάσει του πίνακα που έχουμε υπολογίσει τα περιγραφικά μέτρα της ερώτησης 18γ παρατηρούμε τα εξής:

Με μικρή σχετική διασπορά ($CV=23,9\%$) ο δειγματικός μέσος αριθμητικός ($\bar{X} = 3,10$) είναι αξιόπιστη στατιστική αντιπροσωπευτική της τάσης των ($n=67$) παρατηρήσεων του δείγματος. Η τιμή του μας υποδεικνύει ότι η τάση των ερωτηθέντων είναι πως θεωρούν υψηλής σημασίας ($value=3$) τον παράγοντα κινδύνου "επίδραση των δραστηριοτήτων στην εταιρική εικόνα" ($\bar{X} = 3,05$). Επίσης, με διάμεση δειγματική τιμή ($Median=4$) σε σχέση με τον χαμηλότερο της δειγματικό μέσο συμπεραίνεται αρνητική ασυμμετρία (με συντελεστή ασυμμετρίας= $-0,66$) δηλαδή υπάρχει πολύ μεγάλο πλήθος που θεώρησαν ως "υψηλό" και "υψηλότερο" τον παράγοντα σαφή ορισμό και επικοινωνία των στόχων, καθώς παρατηρούμε τις περισσότερες παρατηρήσεις να είναι μαζεμένες προς τα δεξιά της κατανομής.

Η τιμή του συντελεστή κύρτωσης ($\beta_7 = 0,60$) σε σχέση με το μέτρο της κανονικής που είναι $\beta_k=3$ εκφράζει πλατύκυρτη κατανομή αφού $\beta_7 < \beta_k$, χαμηλή κορυφή και πλατιές ουρές κάτι που «συμφωνεί» και με την προαναφερθείσα αρνητική ασυμμετρία.

Εξετάζοντας τη παράμετρο της αναλογίας P του πληθυσμού, κατά το οποίο οι ερωτηθέντες απάντησαν στην ερώτηση 18γ "Υψηλή" (τιμή- $value=3$) και Υψηλότερη" (τιμή- $value=4$) προκύπτει το εξής:

Με βάση τα συμπεράσματα που δίνουμε στον παραπάνω πίνακα 56/Ερώτηση 18γ απορρίπτεται η H_0 σε $\alpha=1\%$, κάτι που εδώ σημαίνει ότι πράγματι και στον πληθυσμό (στο σύνολο δηλ. των εισηγμένων Α.Ε. στο Χ.Α.Α.) αναμένεται βέβαια (με πιθανότητα 99%) το 84% να συμφωνεί πως ο παράγοντας κινδύνου "επίδραση των δραστηριοτήτων στην εταιρική εικόνα" αποτελεί σημαντικό παράγοντα που πρέπει

να ληφθεί υπόψη σε περίπτωση σχεδιασμού βάσει κινδύνου και το ποσοστό στο σύνολο είναι στατιστικά σημαντικό!

Ο έλεγχος πρέπει να σχεδιάζεται βάσει κινδύνου και δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις στην διεθνή εταιρική πρακτική που τα διευθυντικά στελέχη κερδοσκόπησαν εις βάρος του εταιρικού συμφέροντος και της εικόνας της εταιρίας στην κεφαλαιαγορά, πλήττοντας την εμπιστοσύνη των επενδυτών. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί ο CEO της εταιρίας Oacle Larry Ellison (2001) που ασκώντας διακαιώματα προαίρεσης ύψους \$23 εκατ. αποκόμιζε ασύλληπτα προσωπικά κέρδη της τάξεως των \$706 εκατ. και όλα αυτά σε λίγες εβδομάδες πριν τη δημοσίευση αρνητικών προβλέψεων κερδοφορίας της εταιρίας (Byrne et al., 2002).

8^{ος} έλεγχος υπόθεσης

Τελευταίος έλεγχος υπόθεσης είναι πάλι η δέκατη όγδοη ερώτηση του πέμπτου υποερωτήματος στην περίπτωση σχεδιασμού ελέγχου βάσει κινδύνου ποιοι είναι οι παράγοντες κινδύνου που λαμβάνονται υπόψη. Ο ερωτώμενος βαθμολόγησε με 1=Χαμηλότερη έως 4=Υψηλότερη την απάντηση «επάρκεια εσωτερικών ελέγχων».

Βάσει του πίνακα που έχουμε υπολογίσει τα περιγραφικά μέτρα της ερώτησης 18ε παρατηρούμε τα εξής:

Με μικρή σχετική διασπορά (CV=21,8%) ο δειγματικός μέσος αριθμητικός ($\bar{X} = 3,06$) είναι αξιόπιστη στατιστική αντιπροσωπευτική της τάσης των (n=67) παρατηρήσεων του δείγματος. Η τιμή του μας υποδεικνύει ότι η τάση των ερωτηθέντων είναι πως θεωρούν υψηλής σημασίας (value=3) τον παράγοντα κινδύνου «επάρκεια εσωτερικών ελέγχων» ($\bar{X} = 3,06$). Επίσης, με διάμεση δειγματική τιμή (Median=4) σε σχέση με τον χαμηλότερο της δειγματικό μέσο συμπεραίνεται αρνητική ασυμμετρία (με συντελεστή ασυμμετρίας= -0,07) δηλαδή υπάρχει πολύ μεγάλο πλήθος που θεώρησαν ως "υψηλό" και "υψηλότερο" τον παράγοντα «επάρκεια εσωτερικών ελέγχων», καθώς παρατηρούμε τις περισσότερες παρατηρήσεις να είναι μαζεμένες προς τα δεξιά της κατανομής.

Η τιμή του συντελεστή κύρτωσης ($\beta_8 = -0,70$) σε σχέση με το μέτρο της κανονικής που είναι $\beta_k=3$ εκφράζει πλατύκυρτη κατανομή αφού $\beta_8 < \beta_k$, χαμηλή κορυφή και πλατιές ουρές, κάτι που «συμφωνεί» και με την προαναφερθείσα άρνητική ασυμμετρία.

Εξετάζοντας τη παράμετρο της αναλογίας P του πληθυσμού, κατά το οποίο οι ερωτηθέντες απάντησαν στην ερώτηση 18ε "Υψηλή" (τιμή-value=3) και Υψηλότερη" (τιμή-value=4) προκύπτει το εξής:

Με βάση τα συμπεράσματα που δίνουμε στον παραπάνω πίνακα 56/Ερώτηση 16α απορρίπτεται η H_0 σε $\alpha=1\%$ κάτι που εδώ σημαίνει ότι πράγματι και στον πληθυσμό (στο σύνολο δηλ. των εισηγμένων Α.Ε. στο Χ.Α.Α.) αναμένεται βάσιμα (με πιθανότητα 99%) το 81% να συμφωνεί πως αποτελεί καίριο παράγοντα η συστηματική παρακολούθηση της επάρκειας και της αποτελεσματικότητας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, έτσι ώστε να υλοποιούνται άμεσα οι απαραίτητες ενέργειες που απαιτούνται για την διαρκή αντιμετώπιση και μείωση του κινδύνου (π.χ λειτουργικού κινδύνου) και το ποσοστό αυτό στο σύνολο είναι στατιστικά σημαντικό!

Σύμφωνα με το Υπουργείο Οικονομικών ο τελικός σκοπός του εσωτερικού ελέγχου (internal auditing) είναι η βελτίωση της λειτουργίας των εταιριών, προσθέτει αξία, αυξάνει την πιθανότητα επίτευξης των στόχων και μειώνει την έκθεση σε κινδύνους. Για να είναι δυνατό αυτό, ο εσωτερικός έλεγχος σχεδιάζεται βάσει κινδύνου και εξετάζεται πρωτίστως η επάρκεια των ελέγχων, η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα του συστήματος εσωτερικού ελέγχου (internal control system) που έχει θεσπιστεί (Υπουργείο Οικονομικών, 2015).

Παρακάτω βλέπουμε τον συνοπτικό πίνακα των ελέγχων υποθέσεων με τους υπολογισμούς της Στατιστικής Ελέγχου που έγιναν στο excel.

Πίνακας 56: Έλεγχοι υποθέσεων

	Δειγματική αναλογία (%)	Στατιστ. Ελέγχου Z*	Συμπέρασμα
Ερώτηση 1	0.910	26,10	Rej. H ₀ : P = 0
Ερώτηση 2	0.537	8,82	Rej. H ₀ : P = 0
Ερώτηση 6	0.612	10,28	Rej. H ₀ : P = 0
Ερώτηση 10-α	0.910	26,10	Rej. H ₀ : P = 0
Ερώτηση 16-α	0.859	19,78	Rej. H ₀ : P = 0
Ερώτηση 17-α	0.820	16,65	Rej. H ₀ : P = 0
Ερώτηση 18-γ	0.839	17,96	Rej. H ₀ : P = 0
Ερώτηση 18-ε	0.810	16,36	Rej. H ₀ : P = 0

Πηγή: Ίδια κατασκευή

Ο ρόλος που διαδραματίζει ο εσωτερικός έλεγχος στη διαχείριση των κινδύνων είναι πολύπλοκος από την πλευρά πως μια εταιρεία μπορεί να δημιουργήσει εναλλακτικούς μηχανισμούς, που είτε συμπληρώνουν, είτε υποκαθιστούν τον εσωτερικό έλεγχο. Ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να παράσχει την απαιτούμενη υποστήριξη για να εξασφαλίσει ότι πραγματοποιούνται έλεγχοι για την κατάλληλη παρακολούθηση των εντοπισθέντων κινδύνων.

Ο εσωτερικός έλεγχος είναι η διαδικασία που υιοθετούν οι διευθυντές και η διοίκηση των εισηγμένων και μη εταιριών για την παροχή εύλογης βεβαιότητας ότι οι στόχοι της οντότητας επιτυγχάνονται όσον αφορά τις πράξεις, τη χρηματοοικονομική πληροφόρηση και τη συμμόρφωση με τους κανονισμούς. Η ανώτερη διοίκηση μπορεί να μεταβιβάζει τις αρμοδιότητές της στον εσωτερικό έλεγχο, έχοντας όμως τη δυνατότητα να τον ενημερώνει για διάφορα θέματα και σημεία επικινδυνότητας πριν την κατάρτιση του audit plan. Διάφοροι μηχανισμοί εταιρικής διακυβέρνησης μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την παρακολούθηση των πρακτικών της διοίκησης και αυτές περιλαμβάνουν ανεξάρτητους διευθυντές στο διοικητικό συμβούλιο, ανεξάρτητο πρόεδρο συμβουλίου, αποτελεσματική επιτροπή ελέγχου.

Μέρος της διαδικασίας σχεδιασμού των ελέγχων βάσει αξιολόγησης κινδύνων, στο τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου είναι η διεξαγωγή σε συνεργασία με τα ανώτερα διοικητικά στελέχη, εκτίμησης των κινδύνων σε ολόκληρη την εταιρία. Ο σκοπός της αξιολόγησης είναι ο εντοπισμός και ο προγραμματισμός του σχεδίου ελεγκτικής δράσης, με βάση τις περιοχές υψηλότερου κινδύνου.

Από την εμπειρική διερεύνηση προέκυψαν χρήσιμα συμπεράσματα. Αρχικά, υπάρχει συμμόρφωση με τους κανονισμούς αναφορικά με την ύπαρξη τμήματος εσωτερικού ελέγχου. Το άρθρο 4 της απόφασης 5/204/14.11.00 της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς ορίζει πως οι εισηγμένες εταιρίες πρέπει να έχουν τμήμα εσωτερικού ελέγχου, που παρακολουθεί τη λειτουργία τους και ανά τακτά χρονικά διαστήματα ενημερώνουν το διοικητικό συμβούλιο για την εφαρμογή του κανονισμού εσωτερικής λειτουργίας.

Σημαντική παράμετρος του εσωτερικού ελέγχου αποτελεί το αν μόνο η μητρική εταιρία διαθέτει τμήμα εσωτερικού ελέγχου, διεξάγοντας παράλληλα ελέγχους στις θυγατρικές ή αν εξωτερικοί ελεγκτές, ελέγχουν το σύνολο των ομίλων. Σε αυτή την περίπτωση η εξέλιξη της τεχνολογίας και των πληροφοριακών συστημάτων, θέτουν κατάλληλες δικλίδες ελέγχου αφού η αποδοτικότητα του εσωτερικού ελέγχου μεγιστοποιείται. Η αξιολόγηση κινδύνου που πραγματοποιείται μέσω της Εταιρικής Διαχείρισης Κινδύνου είναι μία έννοια, η οποία είναι σχετικά καινούρια στην επιχειρηματική δραστηριότητα. Παρατηρείται ότι οι ελεγκτές επιδιώκουν να βρουν τρόπους να ενσωματώσουν την Εταιρική Διαχείριση Κινδύνου – Enterprise Risk Management (ERM), στους ελέγχους που πραγματοποιούνται μέσα στην επιχείρηση.

Επιπρόσθετα, αλλαγές στην οργανωτική δομή πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά το σχεδιασμό ελέγχου βάση κινδύνου, αφού η απώλεια του άμεσου ελέγχου από τα ανώτερα στελέχη είναι πιο πιθανό να συμβεί σε μεγάλες, αποκεντρωμένες επιχειρήσεις και επομένως γίνεται φανερό ότι η χρήση του εσωτερικού ελέγχου και το μέγεθος του συνδέεται τόσο με το μέγεθος όσο και με την πολυπλοκότητα της εταιρίας. Σε τέτοιες περιπτώσεις, μια αδυναμία του εσωτερικού ελέγχου ενδέχεται να καταστρέψουν την αποτελεσματικότητα των ελέγχων που θα μπορούσαν να εντοπίσουν απάτες και παράνομες δραστηριότητες.

Μια ισχυρή δέσμευση από πλευράς διοίκησης για διαχείριση των κινδύνων απαιτεί την ανάπτυξη μιας κουλτούρας με βάση τον κίνδυνο μέσα στην εταιρεία. Μια τέτοια κουλτούρα καθιερώνεται από τις πρακτικές των ανώτερων στελεχών και του διοικητικού συμβουλίου και θα πρέπει να οδηγεί στην ανάπτυξη ολοκληρωμένου πλαισίου διαχείρισης κινδύνων. Μια ένδειξη για ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο κινδύνου και ελέγχου είναι η ύπαρξη ξεχωριστής επιτροπής ή ομάδας, υπεύθυνες για τη διαχείριση των κινδύνων.

Η δέσμευση μιας εταιρείας για τη διαχείριση των κινδύνων είναι πιθανό να συσχετιστεί με τη φύση και την έκταση των επιχειρηματικών κινδύνων στους οποίους εκτίθεται. Ενώ όλες οι εταιρείες αντιμετωπίζουν ευρύ φάσμα επιχειρηματικών κινδύνων, ορισμένες θεωρείται ότι είναι εγγενώς πιο επικίνδυνες από άλλες άρα πρέπει να προσδιορίζονται οι κρίσιμοι τομείς. Το μοντέλο ανάλυσης του επιχειρησιακού κινδύνου με βάση τον εσωτερικό έλεγχο αναγνωρίζει τρεις

συνιστώσες κινδύνου, τον εγγενή κίνδυνο, τον κίνδυνο του συστήματος του εσωτερικού ελέγχου και τον κίνδυνο της μη ανίχνευσης του κινδύνου.

Η διοίκηση για να μετριάσει τους κινδύνους που προσδιορίζονται στην αξιολόγηση κινδύνου εφαρμόζει διαδικασίες που έχουν θεσπιστεί ώστε να διασφαλιστεί ότι οι δραστηριότητες της προσδίδουν αξία στην αξιολόγηση των επιδόσεων της, τους φυσικούς ελέγχους και τον διαχωρισμό των καθηκόντων. Για να θεωρείται βιώσιμη, αποτελεσματική και κερδοφόρα μία εταιρία πρέπει επιπλέον να διαφυλάσσει την εταιρική της εικόνα από εταιρικά σκάνδαλα, περιπτώσεις απάτης και δόλιες ενέργειες που ζημιώνουν τα συνδεδεμένα μέρη. Συνεπώς είναι σημαντικό να θέτονται οι κατάλληλες δικλίδες.

Ο Εσωτερικός Έλεγχος βοηθά την Επιτροπή Ελέγχου να επιτύχει τους στόχους της, βελτιώνοντας την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνου, ελέγχου και διακυβέρνησης. Στα καθήκοντά της Επιτροπής Ελέγχου περιλαμβάνονται η αξιολόγηση και η έκδοση κατάλληλων συστάσεων για τη βελτίωση της διαδικασίας διακυβέρνησης κατά την επίτευξη των ακόλουθων στόχων: προώθηση κατάλληλης δεοντολογίας και αξιών στο εσωτερικό του οργάνου, διασφάλιση της αποτελεσματικής διαχείρισης των οργανωτικών επιδόσεων και της λογοδοσίας, καθώς και αποτελεσματική γνωστοποίηση πληροφοριών σχετικά με τους κινδύνους και τους ελέγχους στα αρμόδια τμήματα του οργάνου. Με τον τρόπο αυτόν, προάγει ένα πνεύμα αποδοτικής και αποτελεσματικής διαχείρισης στο εσωτερικό της Επιτροπής και των υπηρεσιών της. Η σημασία της ισχυρής διακυβέρνησης πηγάζει από την ανάγκη να ευθυγραμμιστούν τα συμφέροντα της διοίκησης με των άλλων ενδιαφερόμενων προκειμένου να μειωθεί το κόστος.

Μέσω των απαντήσεων που δόθηκαν από τα ερωτηματολόγια κατέστη, σαφές πως ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της αποτελεσματικής εταιρικής διακυβέρνησης και συνδράμει καίρια στο κομμάτι της διαχείρισης κινδύνου. Η επιχείρηση μέσω του εσωτερικού ελέγχου αναπτύσσει όλες τις στρατηγικές που θα την βοηθήσουν στην κερδοφορία, θα της προσδώσουν αξία και θα βελτιώσουν τις λειτουργίες της. Άλλωστε, η ανάπτυξη του εσωτερικού ελέγχου προήλθε από την αδυναμία πολλών επιχειρήσεων να ελέγχουν πλήρως όλα τα τμήματα τους, καθώς και από την ανάγκη να διαφυλαχτεί κάθε οικονομική μονάδα από τους κινδύνους που εμφανίζονταν.

Οι εταιρείες καθημερινά καλούνται να αντιμετωπίσουν διαφόρων ειδών κινδύνους όπως π.χ. τους επιχειρηματικούς κινδύνους. Οι επιχειρηματικοί κίνδυνοι που περιβάλλουν μια επιχείρηση πρέπει να γίνονται άμεσα αντιληπτοί για να μπορέσει η επιχείρηση να τους αξιολογήσει και να αναζητήσει τρόπους αντιμετώπισης. Κάτι τέτοιο φαίνεται να ισχύει και από τις απαντήσεις που προήλθαν από το ερωτηματολόγιο μας οι οποίες συμφώνησαν πως θα πρέπει να αξιολογηθούν οι κίνδυνοι αυτοί, μέσω της ανάπτυξης μιας συστηματικής προσέγγισης που θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί από τη διοίκηση για την αντιμετώπιση του κινδύνου, του προσδιορισμού των κρίσιμων τομέων για τον καθορισμό του σχεδίου ελέγχου, τη συμμόρφωση με τις κανονιστικές απαιτήσεις, τη δημιουργία αξίας και την εξωτερική αναφορά κινδύνου.

Ο εσωτερικός έλεγχος συμβάλλει καταλυτικά στην αντιμετώπιση των κινδύνων. Η διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου οδηγεί μια επιχείρηση στην επίτευξη των εταιρικών της στόχων και την προστασία των περιουσιακών της στοιχείων. Για τον λόγο αυτόν, ο έλεγχος θα πρέπει να σχεδιάζεται βάσει κινδύνου και δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις στην διεθνή εταιρική πρακτική που τα διευθυντικά στελέχη κερδοσκόπησαν εις βάρος του εταιρικού συμφέροντος και της εικόνας της εταιρίας στην κεφαλαιαγορά, πλήττοντας την εμπιστοσύνη των επενδυτών. Ο τελικός σκοπός του εσωτερικού ελέγχου είναι η βελτίωση της λειτουργίας των εταιριών, προσθέτει αξία, αυξάνει την πιθανότητα επίτευξης των στόχων και μειώνει την έκθεση σε κινδύνους. Για να είναι δυνατό αυτό, ο εσωτερικός έλεγχος σχεδιάζεται βάσει κινδύνου και εξετάζονται πρωτίστως η επαγγελματική επάρκεια των ανθρωπίνων πόρων (δηλαδή μπορεί να υπάρχει μειωμένη ικανότητα από πλευράς εργαζομένου ώστε να εντοπισθούν παρατυπίες και έκνομες συμπεριφορές), οι αλλαγές στην οργανωτική δομή (συγχωνεύσεις και εξαγορές κ.α), η επίδραση των δραστηριοτήτων στην εταιρική εικόνα, η πολυπλοκότητα των εργασιών, η επάρκεια των ελέγχων, καθώς και η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα του συστήματος εσωτερικού ελέγχου που έχει θεσπιστεί. Όπως διαπιστώθηκε και από τις απαντήσεις του ερωτηματολογίου οι παραπάνω παράγοντες κινδύνου κρίθηκαν καίριας σημασίας καθώς σχεδιάζεται έλεγχος βάσει κινδύνου.

Από τους ελέγχους υποθέσεων για την παράμετρο της αναλογίας (P) του πληθυσμού, την περιγραφική στατιστική και τον υπολογισμό της στατιστικής ελέγχου που πραγματοποιήθηκε σε κάποιες από τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου,

αναμένεται βάσιμα με πιθανότητα 99% πως στο σύνολο των ερωτηθέντων εταιρειών εισηγμένων στο χρηματιστήριο Αθηνών ότι 1) το 91% κατά μέσο όρο των εργαζομένων σε τμήματα εσωτερικού ελέγχου να έχει μορφωτικό επίπεδο υψηλότερο του πτυχιούχου πανεπιστημίου, 2) το 54% των ατόμων που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο ήταν εσωτερικοί ελεγκτές συνεπώς έχουν γνώση επί του θέματος. 3) το 61% συμφωνεί πως ο εσωτερικός ελεγκτής είναι ανεξάρτητος και λογοδοτεί στην επιτροπή ελέγχου όπως και οφείλει. 4) το 91% συμφώνησε πως τα μοντέλα ελέγχου διαχείρισης κινδύνου παρέχουν μία αποτελεσματική βάση για το σχεδιασμό του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, επιπλέον, 5) το 86% ισχυρίστηκε πως η ανάπτυξη μίας συστηματικής προσέγγισης θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί από τη διοίκηση για την αντιμετώπιση του κινδύνου, 6) το 82% θεωρεί πως για να είναι επιτυχής η εφαρμογή εκτίμησης κινδύνου, πρέπει να είναι σαφής ο ορισμός και η επικοινωνία των στόχων, 7) το 84% θεωρεί πως σε περίπτωση σχεδιασμού ελέγχου βάσει κινδύνου δύναται να επηρεαστεί η εταιρική εικόνα και τέλος 8) το 81% πως η επάρκεια εσωτερικών ελέγχων είναι σημαντικός παράγοντας κινδύνου για την περίπτωση σχεδιασμού ελέγχου βάσει κινδύνου. Τα ευρήματα μας συμφωνούν με τη ήδη υπάρχουσα βιβλιογραφία.

Τέλος, θα ήθελα να τονίσω πως υπήρξαν περιορισμοί στην έρευνα μας, μιας και έγινε προσπάθεια η εμπειρική διερεύνηση να διεξαχθεί μέσω παλινδρόμησης για τον εντοπισμό συσχέτισης μεταξύ μίας εξαρτημένης και μίας ή περισσότερων ανεξάρτητων μεταβλητών, κάτι που δεν κατέστη δυνατό λόγω της δομής των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου. Μελλοντικές μελέτες όμως, μπορούν να βασιστούν στην έρευνα μας, ώστε να αναπτυχθεί κάποιο οικονομετρικό μοντέλο για περαιτέρω ανάλυση της συνεισφοράς του εσωτερικού ελέγχου στη διαχείριση κινδύνου.

Ελληνική

Ζαφειράκου, Η. & Ταχυνάκης, Π. (2007). Ο Εσωτερικός Έλεγχος των Ελληνικών Επιχειρήσεων: εμπειρική προσέγγιση. Σπουδαί, Vol. 57, Iss: 1, University of Piraeus, pp. 58 – 79.

Θαλασσινός, Λ., Σταματόπουλος, Θ. & Χαρίσης, Χ. (1996). Επιχειρησιακή στατιστική, Θεωρία – Ασκήσεις – Εφαρμογές. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης.

Καζαντζής, Χ. (2006). Ελεγκτική και εσωτερικός έλεγχος μία συστηματική προσέγγιση εννοιών, αρχών και προτύπων. Αθήνα: Εκδόσεις Business Plus.

Λουμιώτης, Β. (2013). Ελεγκτική. Ελεγκτική και επαγγελματικές ικανότητες ελεγκτή Διαχείριση κινδύνων και εσωτερικός έλεγχος. Αθήνα: Εκδόσεις Ινστιτούτο Εκπαίδευσης Σώματος Ορκωτών Ελεγκτών Λογιστών.

Μπένος, Β. (1991). Μέθοδοι και Τεχνικές Δειγματοληψίας. Πειραιάς: Εκδόσεις Σταμούλης.

Νεγκάκης, Χ. & Ταχυνάκης, Π. (2013). Σύγχρονα θέματα ελεγκτικής & εσωτερικού ελέγχου σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα Ελέγχου. Αθήνα: Εκδόσεις Διπλογραφία.

OECD, (2018). Πρόγραμμα Ελλάδα – ΟΟΣΑ: Παροχή Τεχνικής Βοήθειας για την Καταπολέμηση της Διαφθοράς. Εγχειρίδιο Εσωτερικού Ελέγχου για την Ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Γενική Γραμματεία για την Καταπολέμηση της Διαφθοράς.

Παπαστάθης, Π. (2014). Ο σύγχρονος εσωτερικός έλεγχος (Internal Audit) στις επιχειρήσεις – οργανισμούς και η πρακτική εφαρμογή του Α' τόμος. Αθήνα: Ιδιωτική Έκδοση.

Πελοπίδα, Ε. Π. (2016). Εταιρική διαχείριση κινδύνου (Master's thesis, Πανεπιστήμιο Πειραιώς).

Υπουργείο Οικονομικών (2015). Εγχειρίδιο Διενέργειας Εσωτερικών Ελέγχων. Αθήνα.

Ξενόγλωσση

Abdullatif, M., & Al-Khadash, H. A. (2010). Putting audit approaches in context: The case of business risk audits in Jordan. *International Journal of Auditing*, 14(1), 1-24.

American Institute of Certified Public Accountants (AICPA). (2002). Consideration of fraud in a financial statement audit (supersedes SAS No. 82). Statement on Auditing Standards No. 99. New York, NY: AICPA.

American Institute of Certified Public Accountants (AICPA). (2006). Understanding the entity and its environment and assessing the risks of material misstatement. Statement on Auditing Standards No. 109. New York, NY: AICPA.

Agbejule, A., & Jokipii, A. (2009). Strategy, control activities, monitoring and effectiveness. *Managerial Auditing Journal*, 24(6), 500-522.

Anderson, D., Francis, J. R., & Stokes, D. J. (1993). Auditing, directorships and the demand for monitoring. *Journal of accounting and public policy*, 12(4), 353-375.

Anderson, U., & Chapman, C. (2002). Implementing the Professional Practices Framework, the Institute of Internal Auditors. Altamonte Springs, Florida.

Arens, A. A., Elder, R. J., & Mark, B. (2012). *Auditing and assurance services: an integrated approach*. Boston: Prentice Hall.

Association of Certified Fraud Examiners (ACFE). (2006). Report to the Nation on Occupational Fraud and Abuse.

Australian Prudential Regulatory Authority (APRA) (2005). Governance for APRA-regulated Institutions, Discussion Paper.

Aziz, N. A. A. (2013). Managing corporate risk and achieving internal control through statutory compliance. *Journal of Financial Crime*.

Bedard, J. C., & Johnstone, K. M. (2004). Earnings manipulation risk, corporate governance risk, and auditors' planning and pricing decisions. *The Accounting Review*, 79(2), 277-304.

Bell, T. B., Peecher, M. E., & Solomon, I. (2005). The 21st Public Company Audit: Conceptual Elements of KPMG's Global Audit Methodology.

- BISHOP III, W. G., Hermanson, D. R., Lapides, P. D., & Rittenberg, L. E. (2000). The year of the audit committee. *Internal Auditor*, 57(2), 46-46.
- Bowrin, A. R. (2004). Internal control in Trinidad and Tobago religious organizations. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 17(1), 121-152.
- Braiotta, L. (1999), *The Audit Committee Handbook*, 3rd ed., Wiley, New York, NY.
- Brody, R. G., & Lowe, D. J. (2000). The new role of the internal auditor: Implications for internal auditor objectivity. *International Journal of Auditing*, 4(2), 169-176.
- Byrne, J. A., Lavelle, L., Byrnes, N., Vickers, M., & Borrus, A. (2002). How to fix corporate governance. *Business Week*, 6, 69-78.
- Carcello, J. V., Hermanson, D. R., & Raghunandan, K. (2005). Factors associated with US public companies' investment in internal auditing. *Accounting Horizons*, 19(2), 69-84.
- Chambers, A.D. (1981). *Internal Auditing: Theory and Practice*, Pitman, London.
- Choy, A. K., & King, R. R. (2005). An experimental investigation of approaches to audit decision making: an evaluation using systems-mediated mental models. *Contemporary Accounting Research*, 22(2), 311-350.
- Coetzee, G. P. P. (2010). *A risk-based audit model for internal audit engagements* (Doctoral dissertation, University of the Free State).
- Cohen, J., Krishnamoorthy, G., & Wright, A. M. (2002). Corporate governance and the audit process. *Contemporary accounting research*, 19(4), 573-594.
- Cohen, J. R., Krishnamoorthy, G., & Wright, A. (2004). The corporate governance mosaic and financial reporting quality. *Journal of accounting literature*, 87-152.
- COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) (1992). *Internal Control-Integrated Framework*, AICPA, New York, NY.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) (2013) *Internal Control – Integrated Framework, Executive Summary*.

- Cullinan, C. P., & Sutton, S. G. (2002). Defrauding the public interest: A critical examination of reengineered audit processes and the likelihood of detecting fraud. *Critical Perspectives on Accounting*, 13(3), 297-310.
- Curtis, E., & Turley, S. (2007). The business risk audit—A longitudinal case study of an audit engagement. *Accounting, Organizations and Society*, 32(4-5), 439-461.
- Damodaran, A. (2007). *Strategic risk taking: a framework for risk management*. Pearson Prentice Hall.
- Damodaran, A. (2010). *Applied corporate finance*. John Wiley & Sons.
- Davidson, R., Goodwin-Stewart, J., & Kent, P. (2005). Internal governance structures and earnings management. *Accounting & Finance*, 45(2), 241-267.
- Drogalas, G., Pantelidis, P., Tsakpinidou, A., & Kesisi, E. (2011). *Internal Audit and Risk Assessment*.
- Fadzil, F. H., Haron, H., & Jantan, M. (2005). Internal auditing practices and internal control system. *Managerial Auditing Journal*, 20(8), 844-866.
- Fearnley, S., Beattie, V. A., & Brandt, R. (2005). Auditor independence and audit risk: A reconceptualization. *Journal of International Accounting Research*, 4(1), 39-71.
- Fama, E. F. (1980). Agency problems and the theory of the firm. *Journal of political economy*, 88(2), 288-307.
- Francis, J. R., & Stokes, D. J. (1986). Audit prices, product differentiation, and scale economies: Further evidence from the Australian market. *Journal of Accounting Research*, 383-393.
- Goodwin, J. (2003). The relationship between the audit committee and the internal audit function: evidence from Australia and New Zealand, *International Journal of Auditing*, 7(3), 263-76.
- Goodwin-Stewart, J., & Kent, P. (2006). The use of internal audit by Australian companies. *Managerial Auditing Journal*, 21(1), 81-101.

Gray, I., & Manson, S. (2007). *The audit process: principles, practice and cases*. Cengage learning EMEA.

Hackenbrack, K., & Knechel, W. R. (1997). An empirical examination of time usage in the audit process. *Contemporary Accounting Research*, 14(3), 481-499.

Hall, W. D., & Renner, A. J. (1998). Lessons auditors ignore at their own risk: Part 2. *Journal of Accountancy*, 171(6), 63.

Haron, H., Ibrahim, D. D. N., Jeyaraman, K., & Chye, O. H. (2010). Determinants of internal control characteristics influencing voluntary and mandatory disclosures: A Malaysian perspective. *Managerial Auditing Journal*, 25(2), 140-159.

Hedley, T.P. and Cohen, C.C. (2010). Structuring an effective fraud risk management program. *Financial Executive*, 26(6), 49–51.

Higson, A. (2003), *Corporate Financial Reporting: Theory and Practice*. Los Angeles, CA: Sage.

Johnstone, K. M., & Bedard, J. C. (2004). Audit firm portfolio management decisions. *Journal of Accounting Research*, 42(4), 659-690.

Khalifa, R., Humphrey, C., & Robson, K. (2005, October). Auditors and the Rhetoric of Risk: A Post-Enron Analysis. In 3rd European Auditing Research Network Symposium, Amsterdam (pp. 28-29).

Knechel, R., Salterion, S., & Ballou, B. (2007). *Auditing Assurance&Risk*, Thomson South-Western.

KPMG Forensic. (2006). *Fraud risk management: Developing a strategy for prevention, detection, and response*.

Krishnan, J., & Krishnan, J. (1996). The role of economic trade-offs in the audit opinion decision: An empirical analysis. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 11(4), 565-586.

Kwan, W. K. (1999). Risk management-needed: an integrated approach. *AUSTRALIAN CPA*, 69, 20-21.

- Leithhead, B.S. (1999). Managing change and size risks, *Internal Auditor*, 56 (6), 68-9.
- Lemon, W. M., Tatum, K. W., & Turley, W. S. (2000). Developments in the audit methodologies of large firms. Canadian Institute of Chartered Accountants, Auditing Practices Board, UK, AICPA, May.
- Levitt Jr, A. (1998). The numbers game. *The CPA Journal*, 68(12), 14.
- Lindow, P. E., & Race, J. D. (2002). Beyond traditional audit techniques. *Journal of accountancy*, 194(1), 28.
- Liu, O. (2011). Outcomes assessment in higher education: Challenges and future research in the context of voluntary system of accountability. *Educational Measurement: Issues and Practice*, 30, 2-9.
- Lubbe, D., & Coetzee, P. (2011). Internal audit and risk management in South Africa: adherence to guidance. *Acta Academica*, 43(4), 29-60.
- Menu, M., Afanase, C., Panaitescu, I., & Vilaia, D. (2009). Audit financiar,[Financial Audit] Editura Tehnica-Info.
- MG, K. P. (2003). Fraud survey results. New York, NY: KPMG Peat Marwick.
- Moody's Investor Services. 2006. Best Practices in Audit Committee Oversight of Internal Audit. New York, NY.
- Moller, R., & Witt, H. (1999). *Brink's Modern Internal Auditing*. John Wiley and Sons. Inc New York.
- Moncada, S. M. (2005). ACCOUNTING AND FINANCIAL ISSUES: A COMPARISON OF NONPROFIT EXECUTIVE DIRECTORS'AND BOARD MEMBERS'PERCEPTIONS. *Journal of Accounting & Finance Research*, 13(3).
- Mutchler, J. F. (2003). Independence and objectivity: a framework for research opportunities in internal auditing. *Research Opportunities in Internal Auditing*, 231-268.

Norman, C. S., Rose, A. M., & Rose, J. M. (2010). Internal audit reporting lines, fraud risk decomposition, and assessments of fraud risk. *Accounting, Organizations and Society*, 35(5), 546-557.

Pathak, J. (2005). Risk management, internal controls and organizational vulnerabilities. *Managerial Auditing Journal*, 20(6), 569-577.

Peecher, M. E., Schwartz, R., & Solomon, I. (2007). It's all about audit quality: Perspectives on strategic-systems auditing. *Accounting, Organizations and Society*, 32(4-5), 463-485.

Raghunandan, K., Rama, D. V., & Read, W. J. (2001). Audit committee composition, "gray directors," and interaction with internal auditing. *Accounting Horizons*, 15(2), 105-118.

Ramamoorti, S. (2003). Internal auditing: history, evolution, and prospects. *Research opportunities in internal auditing*, 1-23.

Ratliff, R. L., & Reding, K. F. (2002). *Introduction to auditing: logic, principles, and techniques*. Institute of Internal Auditors.

Rendon, R. G., & Rendon, J. M. (2015). Auditability in public procurement: An analysis of internal controls and fraud vulnerability. *International Journal of Procurement Management*, 8(6), 710-730.

Rezaee, Z. (1995). What the COSO report means for internal auditors. *Managerial Auditing Journal*, 10(6), 5-9.

Rittenberg, L. E. (2007). *The outsourcing dilemma: What's best for internal auditing*. Institute of Internal Auditors Research Foundation.

Robson, K., Humphrey, C., Khalifa, R., & Jones, J. (2007). Transforming audit technologies: Business risk audit methodologies and the audit field. *Accounting, Organizations and Society*, 32(4-5), 409-438.

San Miguel, J. G., & Govindarajan, V. (1984). The contingent relationship between the controller and internal audit functions in large organizations. *Accounting, Organizations and Society*, 9(2), 179-188.

Scarborough, D. P., Rama, D. V., & Raghunandan, K. (1998). Audit committee composition and interaction with internal auditing: Canadian Evidence. *Accounting Horizons*, 12(1), 51-62.

Securities and Exchange Commission. 2002. SEC Statement Regarding Andersen Case Conviction.

Simunic, D. A. (1980). The pricing of audit services: Theory and evidence. *Journal of accounting research*, 161-190.

Spillan, J. E., & Ziemnowicz, C. (2011). Who is in charge? Cases of not managing internal controls in nonprofit organizations. *Journal of Business, Society & Government*, 3(1), 4-20.

Steinmetz, R. S., & Arthus, M. (2001). Risk management: a multitool for better business. *ABA Bank Compliance*, 22(1), 3-3.

Stice, J. D. (1991). Using financial and market information to identify pre-engagement factors associated with lawsuits against auditors. *Accounting Review*, 516-533.

Suchetha, K. N., & Guruprasad, H. S. (2015). *GLOBAL JOURNAL OF ENGINEERING SCIENCE AND RESEARCHES*. no. July.

The Institute of Internal Auditors, Independence and Objectivity: (2001). A Framework for Internal Auditors. Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors.

The RiskIT Framework, ISACA. (2009). ISBN 978-1-60420-111-6., 13, 28, 31-33.

Turner, E. (1999). REGULARS-ASSURANCE-Governance-Keeping audit committees effective. *CA Magazine-Chartered Accountant*, 132(9), 40-42.

Ugrin, J. C., & Odom, M. D. (2010). Exploring Sarbanes–Oxley’s effect on attitudes, perceptions of norms, and intentions to commit financial statement fraud from a general deterrence perspective. *Journal of Accounting and Public Policy*, 29(5), 439-458.

Verschoor, C. C. (1992). Internal auditing interactions with the audit committee. *Internal Auditing*, 7(4), 20-23.

Walker, P.L., Shenkir, W.G. and Barton, T.L. (2003). ERM in practice, *Internal Auditor*, 60 (4), 51-5.

Wallace, W. A., & Kreutzfeldt, R. W. (1991). Distinctive characteristics of entities with an internal audit department and the association of the quality of such departments with errors. *Contemporary Accounting Research*, 7(2), 485-512.

Wardiwiyono, S. (2012). Internal control system for Islamic micro financing: An exploratory study of Baitul Maal wat Tamwil in the City of Yogyakarta Indonesia. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 5(4), 340-352.

Ηλεκτρονική

Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών Ελλάδας. Πρότυπα Εσωτερικού Ελέγχου Διαθέσιμο σε: <https://www.hiia.gr/sitemap/protipa-esoterikou-elegchou.html> (Προσπελάστηκε 16/10/2019).

The Institute of Internal Auditors. Defination of Internal Auditing Διαθέσιμο σε: <https://global.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Definition-of-Internal-Auditing.aspx> (Προσπελάστηκε 16/10/2019).

Νομοθεσία

Έκθεση Ευρωπαϊκής Επιτροπής (2018). Ετήσια έκθεση προς την αρμόδια για την απαλλαγή αρχή σχετικά με τους εσωτερικούς ελέγχους που πραγματοποιήθηκαν το 2017 COM(2018) 661 final.

Κανονισμός (ΕΕ) αριθ. 537/2014 Του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 16^{ης} Απριλίου 2014 σχετικά με ειδικές απαιτήσεις όσον αφορά τον υποχρεωτικό έλεγχο οντοτήτων δημοσίου συμφέροντος και την κατάργηση της απόφασης 2005/909/ΕΚ της Επιτροπής.

Νόμος Υπ' αριθμ. 3016 (ΦΕΚ Α' 110/17-05-2002) Για την εταιρική διακυβέρνηση, θέματα μισθολογίου και άλλες διατάξεις.

Νόμος Υπ' αριθμ. 3693 (ΦΕΚ Α' 174/25-08-2008) Εναρμόνιση της ελληνικής νομοθεσίας με την Οδηγία 2006/43/ΕΚ περί υποχρεωτικών ελέγχων των ετήσιων και των ενοποιημένων λογαριασμών, για την τροποποίηση των Οδηγιών 78/660/ΕΟΚ και 83/349/ΕΟΚ του Συμβουλίου και για την κατάργηση της Οδηγίας 84/253/ΕΟΚ του Συμβουλίου και άλλες διατάξεις.

Νόμος Υπ' αριθμ. 4261 (ΦΕΚ Α' 107/5-5-2014) Πρόσβαση στη δραστηριότητα των πιστωτικών ιδρυμάτων και προληπτική εποπτεία πιστωτικών ιδρυμάτων και επιχειρήσεων επενδύσεων (ενσωμάτωση της Οδηγίας 2013/36/ΕΕ), κατάργηση του ν. 3601/2007 και άλλες διατάξεις.

Νόμος Υπ' αριθμ. 4364 (ΦΕΚ Α' 13/5-2-2016) Προσαρμογή της ελληνικής νομοθεσίας στην Οδηγία 2009/138/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, της 25ης Νοεμβρίου 2009, σχετικά με την ανάληψη και την άσκηση δραστηριοτήτων ασφάλισης και αντασφάλισης (Φερεγγυότητα ΙΙ), στα άρθρα 2 και 8 της Οδηγίας 2014/51/ΕΕ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 16ης Απριλίου 2014 σχετικά με την τροποποίηση των Οδηγιών 2003/71/ΕΚ και 2009/138/ΕΚ, και των Κανονισμών (ΕΚ) αριθ. 1060/2009, (ΕΕ) αριθ. 1094/2010 και (ΕΕ) αριθ. 1095/2010, όσον αφορά τις εξουσίες της Ευρωπαϊκής Αρχής Ασφαλίσεων και Επαγγελματικών Συντάξεων (εφεξής ΕΑΑΕΣ) και της Ευρωπαϊκής Αρχής Κινητών Αξιών και Αγορών, καθώς και στο άρθρο 4 της Οδηγίας 2011/89/ΕΕ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, της 16ης Νοεμβρίου 2011, σχετικά με τη συμπληρωματική εποπτεία των χρηματοπιστωτικών οντοτήτων που ανήκουν σε χρηματοπιστωτικούς ομίλους ετερογενών δραστηριοτήτων και συναφείς διατάξεις της νομοθεσίας περί της ιδιωτικής ασφάλισης και άλλες διατάξεις.

Νόμος Υπ' αριθμ. 4449 (ΦΕΚ Α' 7/24.1.2017) Υποχρεωτικός έλεγχος των ετήσιων και των ενοποιημένων χρηματοοικονομικών καταστάσεων, δημόσια εποπτεία επί του ελεγκτικού έργου και λοιπές διατάξεις.

Οδηγία 2014/56/ΕΕ Του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 16^{ης} Απριλίου 2014 για την τροποποίηση της οδηγίας 2006/43/ΕΚ για τους υποχρεωτικούς ελέγχους των ετήσιων και των ενοποιημένων λογαριασμών.

Εσωτερικός έλεγχος & Διαχείριση κινδύνου

Ερωτηματολόγιο στα πλαίσια Διπλωματικής Εργασίας

* Απαιτείται

1. 1. Εκπαίδευση *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Απόφοιτος δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης
- Απόφοιτος Τ.Ε.Ι.
- Απόφοιτος πανεπιστημίου
- Κάτοχος Μεταπτυχιακού
- Κάτοχος Διδακτορικού

2. 2. Θέση ευθύνης που κατέχετε *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Υπάλληλος
- Υπεύθυνος τμήματος
- Διευθυντής
- Εσωτερικός ελεγκτής

3. 3. Κύρια δραστηριότητα της επιχείρησης *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Χρηματοοικονομικά/τραπεζική
- Βιομηχανία/λιανική-χοντρική πώληση
- Υπηρεσίες

4. 4. Αριθμός υπαλλήλων *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- <50
- 50-100
- 100-250
- >250

5. 5. Υπάλληλοι στο τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- 1-5
- 6-10
- 11-20
- >20

6. Σε ποιον λογοδοτεί ο επικεφαλής του Εσωτερικού Ελέγχου; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Διοικητικό Συμβούλιο
- Πρόεδρο
- Διευθύνων Σύμβουλο
- Ελεγκτικό Συνέδριο
- Επιτροπή Ελέγχου

7. Ποιος ενημερώνει περιοδικά τον επικεφαλής του Εσωτερικού Ελέγχου για διάφορα ζητήματα πριν την καταρτιση του audit plan; *

Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.

- Διοικητικό Συμβούλιο
- Πρόεδρος
- Διευθύνων Σύμβουλος
- Ελεγκτικό Συνέδριο
- Επιτροπή Ελέγχου

8. Σε περίπτωση που η οντότητα αποτελεί τμήμα ενός ομίλου:

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Μόνο η μητρική εταιρία διαθέτει δομημένο τμήμα εσωτερικού ελέγχου και διεξάγει δραστηριότητες ελέγχου για όλες τις θυγατρικές
- Εξωτερικοί συνεργάτες διεξάγουν τον έλεγχο σε όλο τον όμιλο
- Τα τμήματα εσωτερικού ελέγχου είναι εγκατεστημένα σε δύο ή περισσότερες εταιρίες του ομίλου

9. Πόσος χρόνος της προγραμματισμένης ετήσιας ελεγκτικής δραστηριότητας είναι αφιερωμένη; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	Σχεδόν καθόλου	Λίγο	Πολύ	Πάρα πολύ
Έλεγχος των οικονομικών καταστάσεων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Έλεγχος του συστήματος διαχείρισης πληροφοριών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Επιχειρησιακός έλεγχος	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Έλεγχος συμμόρφωσης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Έλεγχος απάτης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. 10. Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις ακόλουθες δηλώσεις αναφορικά με τη συνεισφορά του εσωτερικού ελέγχου στη διαχείριση κινδύνου;*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Τα μοντέλα ελέγχου διαχείρισης κινδύνου παρέχουν μία αποτελεσματική βάση για το σχεδιασμό του συστήματος εσωτερικού ελέγχου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Τα μοντέλα ελέγχου διαχείρισης κινδύνου παρέχουν μία αποτελεσματική βάση για τις ανασκοπήσεις του συστήματος ελέγχου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Τα μοντέλα ελέγχου διαχείρισης κινδύνου παρέχουν αποτελεσματική υποστήριξη για την αναφορά των αποτελεσμάτων του εσωτερικού ελέγχου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Τα μοντέλα ελέγχου διαχείρισης κινδύνου χρησιμοποιούνται ευρέως στην οντότητα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η Διοίκηση της οντότητας ενδιαφέρεται έντονα για το περιβάλλον ελέγχου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. 11. Διαθέτει η οντότητα επίσημη διαδικασία αξιολόγησης κινδύνου;*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Ναι
 Όχι

12. 12. Πότε ξεκίνησε η αξιολόγηση κινδύνου των επιχειρηματικών διαδικασιών;

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Την τελευταία πενταετία
 Υφίσταται περισσότερα από 5 χρόνια
 Σχεδιάζεται τώρα

13. 13. Διαθέτει η οντότητα επίσημο τμήμα διαχείρισης κινδύνων;*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Ναι
 Όχι

14. 14. Στην οντότητα η εκτίμηση επικινδυνότητας πραγματοποιείται από: *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Εσωτερικούς ελεγκτές σε συνεργασία με τη Διοίκηση
- Εξωτερικοί σύμβουλοι με την υποστήριξη των εσωτερικών ελεγκτών
- Διαχείριση κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης κινδύνου ελέγχου που διευκολύνεται από εσωτερικούς ελεγκτές
- Εσωτερικοί ελεγκτές σε συνεργασία με εξωτερικούς συμβούλους αλλά χωρίς την ανάμιξη της Διοίκησης

15. 15. Σε ποιους τομείς εφαρμόζετε τη δραστηριότητα εκτίμησης κινδύνου;

Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.

- Σε όλες τις λειτουργίες και διαδικασίες της οντότητας
- Παραγωγή
- Έρευνα & Ανάπτυξη
- Χρηματοδότηση
- Ανθρώπινοι Πόροι
- Λογιστική
- Μάρκετινγκ & Πωλήσεις
- Συστήματα πληροφοριών

16. 16. Ποιοι είναι οι κύριοι στόχοι της δραστηριότητας αξιολόγησης κινδύνου;

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	1=Χαμηλότερη	2=Μέτριο	3=Υψηλή	4=Υψηλότερη
Ανάπτυξη μίας συστηματικής προσέγγισης που θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί από τη διοίκηση για την αντιμετώπιση του κινδύνου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Προσδιορισμός των κρίσιμων τομέων για τον καθορισμό του σχεδίου ελέγχου (μακροοικονομικός κίνδυνος)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Συμμόρφωση με τις κανονιστικές απαιτήσεις	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Δημιουργία αξίας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Εξωτερική αναφορά κινδύνου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. 17. Αν θεωρείται επιτυχή την εφαρμογή εκτίμησης κινδύνου αξιολογείστε τους ακόλουθους παράγοντες:


Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	1=Χαμηλότερη	2=Μέτριο	3=Υψηλή	4=Υψηλότερη
Σαφής ορισμός και επικοινωνία των στόχων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Σαφής αναγνώριση των διαδικασιών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Διαχείριση υποστήριξης από ανώτατο επίπεδο	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ανάπτυξη τυπικού μοντέλου αξιολόγησης κινδύνου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. 18. Σε περίπτωση σχεδιασμού ελέγχου βάσει κινδύνου ποιοι είναι οι παράγοντες κινδύνου που λαμβάνονται υπόψη;

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	1=Χαμηλότερη	2=Μέτριο	3=Υψηλή	4=Υψηλότερη
Επαγγελματική επάρκεια των ανθρώπινων πόρων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Αλλαγές στην οργανωτική δομή (συγχώνευση και εξαγορές, μείωση μεγέθους, εξωτερική ανάθεση)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Επίδραση των δραστηριοτήτων στην εταιρική εικόνα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Πολυπλοκότητα των εργασιών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Επάρκεια εσωτερικών ελέγχων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Σχέση με κρατικούς και κυβερνητικούς οργανισμούς	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Με την υποστήριξη της
 Google Forms