



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗ

Διπλωματική Εργασία

Ο ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΚΑΙ ΤΟΝ ΕΝΤΟΠΙΣΜΟ
ΑΠΑΤΗΣ

της

ΔΙΑΝΗΡΑΣ ΤΣΑΓΚΑΛΙΔΟΥ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος στη
Εφαρμοσμένη Λογιστική και Ελεγκτική

Θεσσαλονίκη 2019

Αφιερώσεις

Στην οικογένειά μου για όλη την ανιδιοτελή βοήθεια και υποστήριξη όλα αυτά τα χρόνια.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτρια της διπλωματικής εργασίας μου, κυρία Σαμαρά Αγγελική για όλη τη βοήθεια και την καθοδήγηση κατά τη διάρκεια εκπόνησης της εργασίας μου. Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές του μεταπτυχιακού προγράμματος για τις γνώσεις, την εμπειρία και τις συμβουλές που μοιράστηκαν μαζί μας και θα με συνοδεύουν καθ' όλη τη διάρκεια της επαγγελματικής και προσωπικής μου ζωής.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής διατριβής είναι η εξέταση του ρόλου της Υπηρεσίας του Εσωτερικού Ελέγχου (Internal Audit) στη Διαχείριση των Επιχειρηματικών Κινδύνων (Enterprise Risk Management – ERM) και την πρόληψη, ανίχνευση και αντιμετώπιση της Απάτης (Fraud). Μέσω της εξέτασης των θέσεων τόσο του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών και της Επιτροπής Treadway, όσο και της επισκόπησης της βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας, τονίζεται η θέση του Εσωτερικού Ελέγχου στην αποτελεσματική Διαχείριση των Επιχειρηματικών Κινδύνων και τη σχέση του με την Απάτη.

Ο Εσωτερικός Έλεγχος αποτελεί μια λειτουργία η οποία τα τελευταία χρόνια έχει καθιερωθεί στον επιχειρηματικό κόσμο, αφού εκτός από το ελεγκτικό του έργο, συμβάλλει επίσης στην προσθήκη αξίας στις επιχειρήσεις και διαθέτει συμβουλευτικό ρόλο. Με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνει τον εντοπισμό όχι μόνο, ζητημάτων τα οποία πρέπει να βελτιωθούν, ώστε ο εκάστοτε οργανισμός να μεγιστοποιήσει την αξία και τα αποτελέσματά του, αλλά και την έγκαιρη ανίχνευση φαινομένων επιχειρηματικής απάτης, με τρόπο που να μειώνει τους κινδύνους που αντιμετωπίζουν σήμερα οι επιχειρήσεις σε ένα περιβάλλον πολυδιάστατο και συνεχώς εξελισσόμενο.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Αφιερώσεις.....	ii
Ευχαριστίες	iii
Περίληψη	iv
Πίνακας Περιεχομένων	v
Κατάλογος Πινάκων.....	vii
Κατάλογος Διαγραμμάτων	viii
Κεφάλαιο 1 - Εισαγωγή	1
1.1. Εισαγωγικές Παρατηρήσεις.....	1
1.2. Σκοπός της Εργασίας	2
1.3. Δομή της Εργασίας.....	2
Κεφάλαιο 2 – Βιβλιογραφική Επισκόπηση.....	4
2.1. Διαχείριση Επιχειρηματικών Κινδύνων και Εσωτερικός Έλεγχος	4
2.2. Απάτη	12
Κεφάλαιο 3 - Εσωτερικός Έλεγχος και Διαχείριση Επιχειρηματικών Κινδύνων	20
3.1. Εισαγωγικές Παρατηρήσεις	20
3.2. Είδη Εσωτερικού Ελέγχου	36
3.3. Το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών	38
3.4. Θεσμικό Πλαίσιο Εσωτερικού Ελέγχου.....	40
3.5. Μεθοδολογία και Εκτέλεση του Εσωτερικού Ελέγχου Βάσει Κινδύνων.....	42
3.6. Συστατικά Στοιχεία της Διαχείρισης των Επιχειρηματικών Κινδύνων	47
3.7. Το Αναβαθμισμένο Μοντέλο Διαχείρισης των Επιχειρηματικών Κινδύνων της COSO	50
3.8. Πλεονεκτήματα της Διαχείρισης Εταιρικών Κινδύνων	55
3.9. Περιορισμοί στη Εφαρμογή των Διαδικασιών Διαχείρισης Κινδύνων	57
3.10. Ο Ρόλος του Εσωτερικού Ελέγχου στην Διαχείριση των Εταιρικών Κινδύνων.....	57
Κεφάλαιο 4 – Εσωτερικός Έλεγχος και Ανίχνευση και Αντιμετώπιση της Απάτης	60

4.1. Εισαγωγικές Παρατηρήσεις	60
4.2. Είδη Απάτης	65
4.3. Εσωτερικός Έλεγχος και Πρόληψη Απάτης	66
4.4. Ευθύνες του Εσωτερικού Ελέγχου	67
4.5. Κίνδυνος Απάτης.....	70
4.6. Εγγενείς Περιορισμοί Εσωτερικού Ελέγχου.....	71
4.7. Θεσμικό Πλαίσιο Κατά της Απάτης	72
Κεφάλαιο 5 – Μελέτη Περιπτώσεων	79
Κεφάλαιο 6 – Συμπεράσματα - Προτάσεις	86
Βιβλιογραφία.....	90

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Παράγοντες που συντελούν στην Πιθανότητα Απάτης.....	15
Πίνακας 2: Οργανισμοί με Οργανωμένη Λειτουργία Εσωτερικού Ελέγχου	27
Πίνακας 3: Δραστηριότητες Εσωτερικού Ελέγχου.....	28
Πίνακας 4: Λογιστικές Απάτες	79

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1: Στάδια Διαδικασίας Εσωτερικού Ελέγχου.....	43
Διάγραμμα 2: Το Μοντέλο ERM.....	50
Διάγραμμα 3: Πολιτική Εταιρίας για την Ανίχνευση Απάτης.....	67
Διάγραμμα 4: Ευκαιρίες Διάπραξης Απάτης.....	84

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1. Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

Καθώς βρισκόμαστε σε μια εποχή όπου το οικονομικό και επιχειρηματικό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από συνεχείς μεταβολές και εξελίξεις, είναι σαφές ότι οι οικονομικές μονάδες και οι οργανισμοί επηρεάζονται από αυτές και πρέπει να είναι σε θέση να ανταποκριθούν και να προσαρμοστούν ταχέως. Η πρόληψη, η ανίχνευση και η διαχείριση των κινδύνων κρίνεται απαραίτητη και ιδιαίτερη έμφαση δίνεται πλέον στον κίνδυνο της απάτης, ο οποίος φαίνεται να απασχολεί πολλούς οργανισμούς.

Ο ρόλος της ελεγκτικής επιστήμης με το πέρασμα των χρόνων έχει εξελιχθεί και έχει αναδειχθεί η σημασία του εσωτερικού ελέγχου που από επιθεωρητής, θεωρείται πλέον επιχειρησιακή λειτουργία που προσθέτει αξία στους οργανισμούς. Ενώ τα πρώτα χρόνια της εμφάνισής του, ο εσωτερικός έλεγχος δεν ήταν υποχρεωτικός και για αυτό το λόγο λίγες ήταν οι επιχειρήσεις που τον είχαν υιοθετήσει, πλέον οι περισσότερες μεγάλες επιχειρήσεις διατηρούν οργανωμένες μονάδες εσωτερικού ελέγχου. Οι διαδικασίες του εσωτερικού ελέγχου περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων ελέγχους λειτουργιών, αξιολόγηση κινδύνων και υπηρεσίες διασφάλισης. Μέσω της αποτελεσματικής λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου, μια μονάδα επιτυγχάνει τη μέγιστη δυνατή αποτελεσματικότητα, την απρόσκοπτη διεξαγωγή των δραστηριοτήτων της και τον περιορισμό φαινομένων απάτης και διαφθοράς.

Η διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων παρέχει ένα πλαίσιο που περιλαμβάνει τον εντοπισμό συγκεκριμένων γεγονότων σχετικών με τους στόχους του οργανισμού, την εκτίμηση τους όσον αφορά την πιθανότητα εμφάνισής τους, το μέγεθος των επιπτώσεών τους, τη στρατηγική ανταπόκρισης σε αυτούς και την παρακολούθησή τους. Με τον εντοπισμό και την προληπτική αντιμετώπιση των κινδύνων και των ευκαιριών, οι επιχειρήσεις προστατεύονται και δημιουργούν αξία. Αρκετοί είναι οι μεγάλοι οργανισμοί που διαθέτουν εξειδικευμένα τμήματα διαχείρισης κινδύνων. Η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου κατέχει σημαντικό ρόλο στην

υποστήριξη της διαδικασίας διαχείρισης των κινδύνων, ενώ παράλληλα είναι σε θέση να εκτιμήσει την πιθανότητα εμφάνισης φαινομένων απάτης.

1.2. Σκοπός της Εργασίας

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να εξετάσει το ρόλο της υπηρεσίας του εσωτερικού ελέγχου στη διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων και τον εντοπισμό και την αντιμετώπιση φαινομένων απάτης. Μέσα από την επισκόπηση της διεθνούς αλλά και εγχώριας βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας, επιτυγχάνεται ο ορισμός, η ανάλυση της λειτουργίας και ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου στη διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων. Επιπλέον, μέσω της θεωρητικής εξέτασης του φαινομένου των επιχειρηματικών απατών, αλλά και την ανάλυση ερευνών που έχουν διεξαχθεί σε διεθνές επίπεδο, επισημαίνεται η συμβολή του εσωτερικού ελέγχου στη διαδικασία πρόληψης και την ανίχνευση αυτών. Τέλος, μέσα από την ανάλυση ορισμένων περιπτώσεων γνωστών επιχειρηματικών απατών επιδιώκουμε την κατανόηση της σημασίας του εσωτερικού ελέγχου στη διαχείριση της απάτης και τονίζονται οι μη αποτελεσματικές περιοχές του.

1.3. Δομή της Εργασίας

Η παρούσα εργασία είναι χωρισμένη σε έξι (6) κεφάλαια. Πιο αναλυτικά:

- Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι εισαγωγικές παρατηρήσεις, ο σκοπός και η δομή της εργασίας.
- Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύεται η επισκόπηση της διεθνούς και εγχώριας βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο, τη διαχείριση κινδύνων, την απάτη και τον ρόλο του εσωτερικού ελέγχου επί αυτής.
- Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται πιο αναλυτικά η υπηρεσία του εσωτερικού ελέγχου και ο ρόλος του επί της διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων, όπως επίσης και η θέση της Επιτροπής Treadway.
- Στο τέταρτο κεφάλαιο παρατίθεται η συμβολή της υπηρεσίας του εσωτερικού ελέγχου στην ανίχνευση και την αποτελεσματική αντιμετώπιση φαινομένων απάτης.
- Στο πέμπτο κεφάλαιο προχωράμε στην ανάλυση κάποιων μελετών περιπτώσεων όπου παρουσιάζονται ορισμένα παραδείγματα μεγάλων και γνωστών εταιριών στις οποίες

έλαβαν χώρα φαινόμενα απάτης και εξετάζεται η λειτουργία της υπηρεσίας του εσωτερικού ελέγχου σε αυτές.

- Στο έκτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της εργασίας και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

2.1. Διαχείριση Επιχειρηματικών Κινδύνων και Εσωτερικός Έλεγχος

Τα τελευταία χρόνια, η ανάγκη διαχείρισης κινδύνων έχει αναγνωριστεί ως βασικό στοιχείο της καλής πρακτικής της εταιρικής διακυβέρνησης. Το γεγονός αυτό ασκεί πίεση στους οργανισμούς να προσδιορίζουν όλους τους επιχειρηματικούς κινδύνους που αντιμετωπίζουν και να είναι σε θέση να εξηγούν πως τους διαχειρίζονται. Στην πραγματικότητα, οι δραστηριότητες που σχετίζονται με τη διαχείριση των κινδύνων έχουν αναγνωριστεί ότι παίζουν ουσιαστικό ρόλο στη διατήρηση ενός υγιούς συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Ενώ η ευθύνη για τον εντοπισμό και τη διαχείριση των κινδύνων ανήκει στη διοίκηση, ένας από τα βασικούς ρόλους του εσωτερικού ελέγχου είναι να παρέχει τη διαβεβαίωση ότι οι κίνδυνοι αυτοί έχουν αντιμετωπιστεί σωστά. Μια αποτελεσματική λειτουργία εσωτερικού ελέγχου μπορεί να επιτύχει τους σκοπούς της, τοποθετώντας το έργο της στο πλαίσιο της διαχείρισης κινδύνου του ίδιου του οργανισμού.

Το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών ορίζει τον εσωτερικό έλεγχο βάσει κινδύνων (RBIA) ως μια μεθοδολογία που συνδέει τον εσωτερικό έλεγχο με ένα γενικό πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων ενός οργανισμού. Επιτρέπει στον εσωτερικό έλεγχο να παρέχει διασφάλιση στο διοικητικό συμβούλιο ότι οι διαδικασίες διαχείρισης του κινδύνου διαχειρίζονται αποτελεσματικά τους κινδύνους σε σχέση με το ανεκτό επίπεδο κινδύνου.

Κάθε οργανισμός είναι διαφορετικός, με διαφορετική στάση απέναντι στον κίνδυνο, διαφορετική δομή, διαφορετικές διαδικασίες και διαφορετική κουλτούρα. Οι έμπειροι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να προσαρμόσουν αυτές τις ιδέες στις δομές, τις διαδικασίες και την οργάνωση κάθε οργανισμού και οικονομικής οντότητας ώστε να εδραιώσουν το πλαίσιο του ελέγχου.

Ο εσωτερικός έλεγχος (internal audit) αποτελεί δημοφιλές ερευνητικό πεδίο, το οποίο αποσπά την προσοχή και το ενδιαφέρον ερευνητών και μελετητών, ιδίως τα τελευταία χρόνια. Η

σημαντικότητά του επιβεβαιώνεται από το μεγάλο όγκο της σχετικής διεθνούς βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας, ενώ η ένταση αναζήτησης ενός αξιόπιστου εννοιολογικού πλαισίου οδήγησε στην υιοθέτηση ενός μεγάλου αριθμού εναλλακτικών ορισμών που του έχουν αποδοθεί από ερευνητές και μελετητές.

Τα πρώτα χρόνια, ο εσωτερικός έλεγχος θεωρούνταν μια διαδικασία που πρόσφερε έλεγχο επιβεβαίωσης σε λογαριασμούς. Για τον λόγο αυτόν οριζόταν ως διαδικασία επίβλεψης, ως ο «αστυνομικός της Διοίκησης»¹.

Ο εσωτερικός έλεγχος είναι αποτέλεσμα/ προϊόν της σύγχρονης κοινωνικοοικονομικής ανάπτυξης². Σημαντικές αλλαγές προωθήθηκαν από τη Βιομηχανική Επανάσταση, με αποτέλεσμα μετά από το 1940, ο εσωτερικός έλεγχος να εισέρχεται στη χρυσή του περίοδο. Εκείνη την περίοδο (1941) ιδρύθηκε το Αμερικάνικο Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών, που ήταν και ο προπομπός του Ευρωπαϊκού Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών.

Τριάντα χρόνια αργότερα, ο εσωτερικός έλεγχος ορίστηκε ως «μια συστηματική διαδικασία αντικειμενικής αξιολόγησης των στοιχείων για την εξακρίβωση του βαθμού συσχέτισης μεταξύ των καθιερωμένων κριτηρίων με τα πραγματικά αποτελέσματα της επιχείρησης»³.

Με το πέρασμα των χρόνων ο εσωτερικός έλεγχος ορίστηκε πλέον ως «η ανεξάρτητη διαδικασία που λειτουργεί μέσα στον οργανισμό για να εξετάσει και να εκτιμήσει τις διαδικασίες, παρέχοντας σημαντική υπηρεσία σε αυτόν»⁴

Αργότερα, βασισμένο στα μοντέλα COSO και CADBURY, το ίδρυμα Ορκωτών Λογιστών του Καναδά (CICA) διεύρυνε το εννοιολογικό πλαίσιο του ελέγχου (COCO) παρέχοντας έναν ευρύτερο ορισμό και μια σειρά κριτηρίων για την αξιολόγηση της

¹ Morgan, G. (1980), "Internal Audit Role Conflict: A Pluralist View", *Managerial Finance*, Vol. 45 Issue: 9.

² Dittenhofer, M. (2001), "Internal auditing effectiveness: an expansion of present methods", *Managerial Auditing Journal*, pp. 443-450.

³ ASOBAC (1973), Committee on Basic Auditing Concepts.

⁴ Donald, H. and Taylor, G. W. (1991), "Auditing: Integrated Concepts and Procedures", *Wiley, Business & Economics*.

Konrath, L. (1996), *Auditing concepts and applications*, West Publishing Company, 3rd edition.
Institute of Internal Auditors (1991), *Standards and Guidelines for the Professional Practice of Internal Auditing*.

αποτελεσματικότητάς του. Με αυτό τον τρόπο δόθηκε μια πολύ ευρύτερη προσέγγιση στον έλεγχο, η οποία συνέδεε τον εσωτερικό έλεγχο, τον κίνδυνο και την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων⁵.

Γενικά, στο σημερινό οικονομικό περιβάλλον⁶, το σύγχρονο σύστημα εσωτερικού ελέγχου αναπτύσσεται για να ικανοποιήσει τις ανάγκες της σύγχρονης επιχείρησης. Στα πλαίσια αυτά το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών όρισε τον εσωτερικό έλεγχο ως «μια ανεξάρτητη, αντικειμενική, διαβεβαιωτική και συμβουλευτική δραστηριότητα που είναι σχεδιασμένη να προσθέτει αξία και να βελτιώνει τις λειτουργίες του οργανισμού». Η μεγαλύτερη διαφοροποίηση του νέου ορισμού ήταν για πρώτη φορά η παραδοχή δημιουργίας «προστιθέμενης αξίας» (add value) για την οικονομική μονάδα.

Το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών το 2008 όρισε τον εσωτερικό έλεγχο ως «μια ανεξάρτητη, αντικειμενική, διαβεβαιωτική και συμβουλευτική δραστηριότητα, επαρκώς σχεδιασμένη και οργανωμένη, που μέσω τεχνικών και επιστημονικών προσεγγίσεων, αξιολογεί την επάρκεια λειτουργίας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου».

Από όλες τις παραπάνω προσεγγίσεις ανάγεται ότι ο εσωτερικός έλεγχος δεν είναι ένα μονοδιάστατο εργαλείο ελέγχου της ορθότητας των καταστάσεων⁷. Αντιθέτως κατέχει κομβικό ρόλο και παρέχει προστιθέμενη αξία για την οικονομική μονάδα ώστε αυτή να είναι αποτελεσματική και αποδοτική. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι ένα σωστό και υγιές σύστημα εσωτερικού ελέγχου παρέχει στην οικονομική μονάδα τη διασφάλιση, ότι δεν θα εμποδιστεί η επίτευξη των στρατηγικών και επιχειρησιακών της στόχων⁸ και γενικότερα, ο εσωτερικός έλεγχος συμβουλεύει όχι μόνο τη διοίκηση ενός οργανισμού αλλά γενικά, όλα τα τμήματα και τα ιεραρχικά επίπεδα.

⁵ Hunton, J. E. (2003), "Enterprise Resource Planning Systems: Comparing Firm Performance of Adopters and Nonadopters", *International Journal of Accounting Information Systems*, Vol. 4(3), pp. 165-184.

⁶ Jin'e., Y. (1997), "Performance audit in the service of internal audit", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 12, No. 4/5, pp. 192-195.

⁷ Ζαφειράκου, Η. και Ταχυνάκης, Π. (2007), "Ο εσωτερικός έλεγχος των ελληνικών επιχειρήσεων: εμπειρική προσέγγιση", *SPOUDAI-Journal of Economics and Business*.

⁸ Savcuk, O. (2007), "Internal audit efficiency evaluation principles", *Business Economics and Management*, Vol. 8(4), pp. 275-284.

Μία από τις πρώτες σημαντικές προσεγγίσεις σχετικά με το ρόλο του εσωτερικού ελέγχου στην διαχείριση των κινδύνων, έλαβε χώρα όταν διερευνήθηκαν τα δομικά συστατικά στοιχεία που μπορούν να οδηγήσουν στην ουσιαστική μετάβαση του ρόλου της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου – από απλοί ελεγκτές των χρηματοοικονομικών καταστάσεων – σε μονάδες δημιουργίας πραγματικής προστιθέμενης αξίας για έναν οργανισμό⁹. Σύμφωνα με τους αρθρογράφους, μπορούν να δημιουργηθούν τεράστιες ευκαιρίες επαγγελματικής καταξίωσης και ανάδειξης του αναγκαίου ρόλου του εσωτερικού ελεγκτή από τον σχεδιασμό και την εφαρμογή του ελεγκτικού του προγράμματος βάσει κινδύνου. Με αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνεται η ευθυγράμμιση του συστήματος ελέγχου και του σχεδίου ελέγχου με τους στρατηγικούς στόχους και τα επιχειρησιακά σχέδια του οργανισμού.

Η εμπειρική διερεύνηση της δυνητικής εφαρμογής του προτεινόμενου μοντέλου, έλαβε χώρα μεταξύ 29 επιχειρήσεων, παγκοσμίως.

Συμπερασματικά, θα μπορούσαμε να αναφέρουμε:

- Το τμήμα εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να συμμετέχει ενεργά στον προσδιορισμό και την κατανόηση του στρατηγικού κινδύνου του οργανισμού.
- Πρέπει να δημιουργηθούν σημαντικοί δεσμοί μεταξύ των στρατηγικών διαδικασιών και των κινδύνων και μεταξύ των λειτουργικών διαδικασιών και των κινδύνων. Αυτό απαιτεί την εις βάθος κατανόηση των κινδύνων αυτών και την δέουσα επαγγελματική κατάρτιση του εσωτερικού ελεγκτή.
- Το ετήσιο σχέδιο ελέγχου προκύπτει κατά τρόπο ώστε να υποστηρίζεται το ετήσιο επιχειρηματικό σχέδιο της διοίκησης. Αυτό σημαίνει ότι θα υπάρχουν ανεμπόδιστοι διάυλοι επικοινωνίας μεταξύ των διοικούντων και των υπευθύνων των τμημάτων εσωτερικού ελέγχου, προκειμένου να εναρμονίζεται ο εκατέρωθεν σχεδιασμός των δράσεών τους.

Το μοντέλο που προτείνεται μπορεί να ωφελήσει ουσιαστικά τόσο τους οργανισμούς, οι οποίοι θεωρούν τη διαχείριση κινδύνου ως ένα σημαντικό παράγοντα για τον καθορισμό της στρατηγικής τους κατεύθυνσης, όσο και τους ίδιους τους εσωτερικούς ελεγκτές που αποδέχονται

⁹ Selim, G. and McNamee, D. (1999), "Risk Management and Internal Auditing: What are the Essential Building Blocks for a Successful Paradigm Change", *International Journal of Auditing*, Vol. 3, pp. 147-155.

ότι μια αλλαγή του ρόλου είναι επιτακτική πλέον ανάγκη, εάν ο εσωτερικός έλεγχος πρόκειται να συνεχίσει να παρέχει υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας εντός των οργανισμών και των επιχειρήσεων.

Ο ενεργός ρόλος των εσωτερικών ελεγκτών στην διαδικασία διαχείρισης των κινδύνων υποστηρίζεται¹⁰, συμπεριλαμβανομένης της διατύπωσης συστάσεων για τη βελτίωση των διαδικασιών κινδύνου του οργανισμού, αναφέροντας ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές θα πρέπει να βοηθούν τόσο τη διοίκηση όσο και την επιτροπή ελέγχου στις αρμοδιότητές της όσον αφορά τη διαχείριση κινδύνου και τους ρόλους εποπτείας, εξετάζοντας, αξιολογώντας, υποβάλλοντας και συστήνοντας βελτιώσεις σχετικά με την επάρκεια και αποτελεσματικότητα των διαδικασιών διαχείρισης του κινδύνου.

Μία εξίσου σημαντική έρευνα επικεντρώθηκε¹¹, στις αλλαγές του ρόλου των εσωτερικών ελεγκτών, κυρίως μετά την δημοσιοποίηση των βασικών αρχών που διέπουν την διαχείριση των κινδύνων από την επιτροπή Treadway (το γνωστό σε όλους μοντέλο της COSO) και τις αντίστοιχες ρυθμιστικές προτάσεις του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών επί του θέματος. Σύμφωνα με τους συγγραφείς, οι εσωτερικοί ελεγκτές θα πρέπει να διαδραματίζουν βασικό ρόλο σε πέντε δραστηριότητες διασφάλισης που συνδέονται με τη διαχείριση του κινδύνου: α) την παροχή διαβεβαίωσης σχετικά με τις διαδικασίες διαχείρισης κινδύνου, β) την εξασφάλιση ότι οι κίνδυνοι αξιολογούνται σωστά, γ) την αξιολόγηση διαδικασιών διαχείρισης κινδύνου, δ) την αξιολόγηση της αναφοράς βασικών κινδύνων και ε) την επανεξέταση της διαχείρισης των βασικών κινδύνων.

Με σκοπό την εμπειρική διερεύνηση του πώς αντιλαμβάνονται οι επικεφαλής των τμημάτων εσωτερικού ελέγχου το ρόλο τους στη διαχείριση των κινδύνων, καθώς και της σύγκρισης των ευρημάτων τους μεταξύ των εσωτερικών ελεγκτών στις Η.Π.Α. και τις βελγικές εταιρείες, διεξήχθη μελέτη¹² μέσω προσωπικών συνεντεύξεων με επικεφαλής εσωτερικούς ελεγκτές και ανάλυσης σχετικών εγγράφων. Παρατηρήθηκε ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές παίζουν

¹⁰ Institute of Internal Auditors (2004), COSO releases new ERM framework.

¹¹ Gramling, A. A. (2006), "Internal Auditing's Role in ERM", *The Internal Auditor*, Vol. 63.2, pp. 52-56, 58.

¹² Sarens, G. A. (2006), "Internal auditors' perception about their role in risk management: a comparison between US and Belgian companies", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 21 (1), pp. 63-80.

πρωταγωνιστικό ρόλο στη δημιουργία μιας εταιρικής κουλτούρας που αγκαλιάζει την συνεχή εκπαίδευση και είναι πιο δεκτική προς την ενημέρωση σχετικά με τον κίνδυνο και τον έλεγχο. Στις περιπτώσεις των Η.Π.Α. οι αντικειμενικές εκτιμήσεις και απόψεις των εσωτερικών ελεγκτών αποτελούν πολύτιμη συνεισφορά για τις νέες απαιτήσεις του εσωτερικού ελέγχου και της γνωστοποίησης που προέβλεπε το SOX (σύμφωνο Sarbanes Oxley).

Αργότερα διερευνήθηκε το κατά πόσο έχει μεταβληθεί ο ρόλος των εσωτερικών ελεγκτών, με απώτερο σκοπό τον εντοπισμό τυχόν αύξησης της επαγγελματικής τους συνεισφοράς σε θέματα σχεδιασμού διαχείρισης των κινδύνων και παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών¹³. Για τον σκοπό της έρευνας απεστάλησαν ερωτηματολόγια στα μέλη του Ιταλικού Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών. Το σημαντικότερο εύρημα ήταν ότι ο ρόλος των εσωτερικών ελεγκτών στις σύγχρονες (αλλά και μη) επιχειρήσεις έχει αλλάξει σημαντικά (συγκριτικά με τουλάχιστον 10-15 χρόνια πριν) και έχει αρχίσει να δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στα ουσιαστικά οφέλη που προκύπτουν από την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών, καθώς και από την ενεργό συμμετοχή τους στον σχεδιασμό των εταιρικών προγραμμάτων διαχείρισης των κινδύνων. Σύμφωνα με τα στατιστικά στοιχεία της έρευνας, το ποσοστό της συμμετοχής των εσωτερικών ελεγκτών σε αυτές τις δραστηριότητες αυξήθηκε, διαχρονικά, από 7 σε 26%, ενώ η πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα (ποσοστό άνω του 70%) απάντησε ότι εισπράττουν όχι μόνο ικανοποίηση από την αναγνώριση του σημαντικού τους ρόλου εντός της εταιρικής δομής, αλλά και όλους τους αναγκαίους πόρους και την έμπρακτη στήριξη των διοικήσεων προκειμένου να φέρουν εις πέρας το έργο τους.

Η Επιτροπή Οργανώσεων Χορηγιών Treadway¹⁴ δημοσίευσε την πρότασή της σχετικά με την διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων. Το κείμενο που έγινε γνωστό με το αρκτικόλεξο COSO-ERM (COSO-Enterprise Risk Management), αποσκοπεί στην διευκρίνηση τόσο του όρου της διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων, όσο και στην παροχή των ρυθμιστικών προτάσεων της επιτροπής αναφορικά με την εφαρμογή των διαδικασιών που σχετίζονται με εσωτερικές δικλίδες (internal controls) και την αποτελεσματική διενέργεια όλων

¹³ Selim, G. and Woodward, S. (2004), Internal auditing and consulting practice: UK and Ireland survey, Paper presented at British Academy of Management Annual Conference, University of St Andrews, St Andrews.

Allegrini, M. A. (2006), Internal auditing and consulting assignments in Italy: an empirical research, Fourth European Conference on Internal Audit and Corporate Governance.

¹⁴ Institute of Internal Auditors (2004), COSO releases new ERM framework.

των απαραίτητων διαδικασιών που μπορούν να αυξήσουν τους αμυντικούς και προληπτικούς μηχανισμούς ενός οργανισμού έναντι των κινδύνων του περιβάλλοντός του.

Μετέπειτα, εξετάστηκε κατά πόσο οι υπηρεσίες του εσωτερικού ελέγχου των ελληνικών τραπεζών σχεδιάζουν το πρόγραμμα ελέγχου τους βάσει κινδύνου¹⁵. Πιο συγκεκριμένα, η προσοχή συγκεντρώθηκε στην εφαρμογή των βασικών μεθοδολογιών της αναγνώρισης, προετοιμασίας και σχεδιασμού με βάση τον κίνδυνο από το τμήμα εσωτερικού ελέγχου των ελληνικών τραπεζών – μια προσέγγιση που διαφέρει σημαντικά από την απλή παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών ή την αναγνώριση ενός ανεκτού επιπέδου ελεγκτικού κινδύνου κατά την οργάνωση του ετήσιου πλάνου δράσης του τμήματος εσωτερικού ελέγχου. Τα ευρήματα αποκάλυψαν ότι πολλές λειτουργίες εσωτερικού ελέγχου, αν και χρησιμοποιούσαν τον όρο «εσωτερικός έλεγχος βάσει κινδύνου», δεν μπορούσαν να δικαιολογήσουν τη δράση τους σχετικά με αυτόν, δεδομένου ότι κάθε μορφή εκτίμησης κινδύνου ή σχεδιασμού λογιστικού ελέγχου βάσει κινδύνου ήταν εμφανώς απύσχα.

Εξετάστηκε επίσης¹⁶ κατά πόσο οι εσωτερικοί ελεγκτές συμμετέχουν ενεργά στη διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων, καθώς και η προθυμία τους να αναφέρουν την κατανομή των διαδικασιών αντιμετώπισης κινδύνου που εφαρμόζουν. Επιπλέον, εξετάστηκε το αν μια ισχυρή σχέση με την επιτροπή ελέγχου επηρεάζει την προθυμία υποβολής εκθέσεων ελέγχου. Στην έρευνα που διεξήχθη συμμετείχαν 117 εγκεκριμένοι εσωτερικοί ελεγκτές. Τα αποτελέσματα της έρευνας κατέδειξαν ότι η υψηλή συμμετοχή στη διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων επηρεάζει τις αντιλήψεις της θέλησης των εσωτερικών ελεγκτών να αναφέρουν στην επιτροπή ελέγχου την ανάλυση των διαδικασιών αντιμετώπισης των κινδύνων.

Στην από κοινού έκθεση που δημοσίευσε το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών με τον Φορέα Διαχείρισης Κινδύνων¹⁷, υπογραμμίστηκε η σημασία της ενσωμάτωσης ουσιαστικών διαδικασιών και πρακτικών διαχείρισης των εταιρικών κινδύνων στο λειτουργικό πρόγραμμα της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου.

¹⁵ Koutoupis, A. G. (2009), "Risk-based internal auditing within Greek banks: a case study approach", *Journal of Management and Governance*, Vol. 13 (1–2), pp. 101–130.

¹⁶ Zwaan, L. S. (2011), "Internal audit involvement in enterprise risk management", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 26 (7), pp. 586-604.

¹⁷ <https://www.rims.org>

Το σημαντικότερο μέσο το οποίο διαθέτουν οι επιχειρήσεις για την πρόληψη και αντιμετώπιση της απάτης είναι το σύστημα εσωτερικού ελέγχου, το οποίο εντάσσεται στο πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης. Με απλά λόγια, το σύστημα εσωτερικού ελέγχου είναι το πλέγμα όλων των διαδικασιών και πολιτικών που προάγουν την ακρίβεια και αξιοπιστία των λογιστικών και επιχειρησιακών δεδομένων, προστατεύουν τους πόρους της οικονομικής μονάδας από τη σπατάλη και την απάτη, εκτιμούν τη πιστή εφαρμογή της πολιτικής της διοίκησης από τα διάφορα τμήματα και γενικότερα αξιολογούν τη συνολική αποτελεσματικότητα και απόδοση των λειτουργιών της οικονομικής μονάδας¹⁸.

Δυστυχώς, στη χώρα μας ο εσωτερικός έλεγχος σε πολλές επιχειρήσεις είναι εξίσου υποβαθμισμένος με τις επιτροπές ελέγχου, ή αν υπάρχει λειτουργεί υποτυπωδώς ή ο εσωτερικός ελεγκτής δεν έχει τις εξουσίες που απαιτούνται για να επιτελέσει το έργο του (π.χ. αναφορές απευθείας στη διοίκηση της επιχείρησης, διαχωρισμός αρμοδιοτήτων, εφαρμογή κανονισμού ελέγχου, κατάλληλη στελέχωση του τμήματος του κ.λπ.). Η ραγδαία οικονομική ανάπτυξη η οποία συντελείται τα τελευταία χρόνια καλεί όλους τους οργανισμούς να επιτύχουν τους στόχους τους εφαρμόζοντας κριτική σκέψη και αξιοποιώντας αποτελεσματικά και αποδοτικά τους πόρους που έχουν στη διάθεσή τους.

Προκειμένου οι οργανισμοί να επιτύχουν τα παραπάνω πρέπει να διαθέτουν αξιόπιστες και αποτελεσματικές μονάδες εσωτερικού ελέγχου¹⁹. Μία από τις κυριότερες λειτουργίες του εσωτερικού ελέγχου είναι να ανιχνεύει και να εντοπίζει φαινόμενα απάτης στις εταιρίες που δραστηριοποιείται. Ο εσωτερικός ελεγκτής δεν αποτελεί μόνο παρατηρητή, αλλά και εσωτερικό εξεταστή.

Ο έλεγχος της απάτης εξετάζει πιο περίπλοκα ζητήματα από τον οικονομικό ή λειτουργικό έλεγχο. Ως εκ τούτου, είναι απαραίτητοι επαγγελματίες και αρμόδιοι ελεγκτές με δεξιότητες, γνώσεις και χαρακτήρα. Από άποψη εμπειρογνομosύνης, οι ελεγκτές απάτης πρέπει να έχουν ειδικές δεξιότητες διαφορετικές από εκείνες που διαθέτουν οι οικονομικοί ελεγκτές.

¹⁸ Alexander Hamilton Institute (2005).

¹⁹ Salleh, M. F. M. and Sutyanto, T. (2019), "Fraud Detection on Banking Industry in South Sumatera: A Study on the Role of Internal Auditors", *International Journal of Shari'ah and Corporate Governance Research*, Vol. 2, No. 2.

Έρευνα που διεξήχθη²⁰ αποκάλυψε ότι η ποιότητα της εταιρικής διακυβέρνησης επηρεάζει την αξιολόγηση της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου. Άλλη έρευνα²¹ έδειξε ότι η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου βοηθά τη διοίκηση στην πρόληψη, ανίχνευση και διερεύνηση της απάτης που συμβαίνει σε έναν οργανισμό. Έχει υποστηριχθεί ότι η ειλικρίνεια και η ακεραιότητα είναι πολύ σημαντικά χαρακτηριστικά στο χώρο των επιχειρήσεων, τα οποία συμβάλλουν στον περιορισμό φαινομένων απάτης²². Πολλά είναι τα άτομα εκείνα που ισχυρίζονται ότι έχουν προβεί σε απάτες, ιδιαίτερα όταν τα περιβάλλοντα στα οποία εργάζονται χαρακτηρίζονται από χαμηλή ακεραιότητα, χαμηλό έλεγχο και υψηλή πίεση.

Με βάση και τον ορισμό του εσωτερικού ελέγχου, το πλάνο των εσωτερικών ελέγχων πρέπει να στοχεύει στην εκτίμηση και αξιολόγηση του κινδύνου και των συνεπειών του και ο έλεγχος βάσει κινδύνου συμβάλλει στην ενίσχυση της λογοδοσίας για όλους τους τύπους οργανισμών²³. Ο εσωτερικός ελεγκτής έχει έναν πολυδιάστατο ρόλο σε κάθε επιχείρηση²⁴. Η σημασία της ύπαρξης του σε έναν οργανισμό είναι αναγνωρίσιμη και για τον ίδιο λόγο συμπεριλαμβάνεται στο νομοθετικό πλαίσιο λειτουργίας των επιχειρήσεων. Ο εσωτερικός έλεγχος χαρακτηρίζεται ως εργαλείο διοίκησης το οποίο εντάσσεται σε ένα από τα τρία είδη ελεγκτικής, σε αυτό της συμμόρφωσης (compliance audit) μαζί με το φορολογικό έλεγχο.

2.2. Απάτη

Η απάτη είναι μια σκόπιμη πράξη εκμετάλλευσης πλεονεκτημάτων μέσω της κατάχρησης θέσης εργασίας ή κλοπής περιουσιακών στοιχείων/ πόρων σε οργανισμούς²⁵. Στο πλαίσιο του καθεστώτος απάτης, η απάτη ταξινομήθηκε σε τρεις μορφές απόκλισης: παρατυπίες

²⁰ Desai, V. R. (2010), "An Analytical Model for External Auditor Evaluation of the Internal Audit Function Using Belief Functions", *Contemporary Accounting Research*.

²¹ Perry, L. M. and Bryan, B. J. (1997), "Heightened responsibilities of the internal auditor in the detection of fraud", *Managerial Finance*, Vol. 23(12), pp. 38-43.

²² Tracy, B. (2016), "The Importance of Honesty and Integrity in Business. Entrepreneur Asia Pacific, Retrieved from <https://www.entrepreneur.com/article/282957>.

²³ Pickett, K. H. (2006), *Audit Planning A Risk-Based Approach*, John Wiley and Sons.

²⁴ Παπαδόπουλος, Δ. *Επιστημονικό Marketing Management*.

Boynton, W. C. and Johnson, R. N. (2006), *Modern Auditing: assurance services and the integrity of financial reporting*, John Wiley and Sons, 8th edition.

²⁵ Singleton, T. W. and Singleton, A. J. (2010), *Fraud Auditing and Forensic Accounting*, Fourth Edition Wiley Corporate F&A.

χρηματοοικονομικής πληροφόρησης (δόλια οικονομική έκθεση), υπεξαίρεση περιουσιακών στοιχείων και διαφθορά. Πολλά στελέχη επιχειρήσεων προκειμένου να «ωραιοποιήσουν» την οικονομική εικόνα της επιχείρησής τους, προσφεύγουν στις υπηρεσίες της δημιουργικής λογιστικής ή στη δημοσίευση ψευδών οικονομικών καταστάσεων. Οι ενέργειες αυτές αποτελούν ένδειξη χαλαρών κανόνων και δομών διοίκησης που υποχωρούν εύκολα μπροστά στις πρόσκαιρες επιδιώξεις, αλλά και στις χαλαρές ηθικές αξίες από την πλευρά των δραστών. Η διάπραξη απάτης είναι συνυφασμένη με τη ροπή προς την επίτευξη μεγαλύτερου κέρδους.

Έρευνα που πραγματοποιήθηκε²⁶ αναφέρει ότι ανήθικη συμπεριφορά θεωρείται κάθε πράξη από την κλοπή ενός στυλό, ή την περιήγηση στο διαδίκτυο στον εργασιακό χώρο, μέχρι τη διάπραξη απάτης. Μπορεί να διαπραχθεί από το διοικητικό συμβούλιο, ακόμα και από τα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα. Παρ' όλο που οι περισσότεροι μάνατζερς διακατέχονται από μια θεμελιώδη ηθική προσέγγιση στη δουλειά τους, ένα μεγάλο ποσοστό από αυτούς γνωρίζουν ότι μπορεί να παρατηρηθεί ανέντιμη συμπεριφορά στο χώρο εργασίας τους, αλλά τη θεωρούν αναπόφευκτη. Αυτό έχει σημαντικό αντίκτυπο στη λειτουργία της επιχείρησης.

Από πολλές μελέτες έχει προκύψει το συμπέρασμα ότι η απάτη εις βάρος των επιχειρήσεων αυξάνεται τα τελευταία χρόνια, με κύριο χαρακτηριστικό ότι οι περισσότερες προέρχονται εκ των έσω. Παγκόσμια έρευνα αποκάλυψε ότι το 49% των ερωτηθέντων ανέφερε ότι η εταιρεία τους ήταν θύμα απάτης τα τελευταία δύο χρόνια, εκ των οποίων 45% αφορούσε κατάχρηση περιουσιακών στοιχείων και 31% ηλεκτρονικό έγκλημα. Σημαντική αύξηση έχει σημειωθεί επίσης στο ποσοστό των «εγκλημάτων λευκού κολάρου» (white collar crime), δηλαδή οικονομικών εγκλημάτων που έχουν διαπραχθεί από ανώτερα διοικητικά στελέχη (24% το 2017 από 16% το 2016). Υπολογίζεται ότι περίπου το 90% των απατών γίνονται είτε από εργαζομένους στην επιχείρηση είτε με τη συμμετοχή εργαζομένων, ενώ μόνο το 20% από τις απάτες αποκαλύπτεται από τις ίδιες τις εταιρείες, οι οποίες στις περισσότερες περιπτώσεις επιλέγουν να αποσιωπήσουν το γεγονός. Οι προαναφερόμενες απάτες μπορεί να έχουν ως συνέπεια την απώλεια περιουσιακών στοιχείων των επιχειρήσεων, τη δημοσιοποίηση παραπλανητικών χρηματοοικονομικών καταστάσεων (ισολογισμοί κ.λπ.) και σε πολλές περιπτώσεις τη διάλυσή τους.

²⁶ Forensic, KPMG (2014). *Fraud Survey*.

Άλλη έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε ανώτερα στελέχη από 10.000 επιχειρήσεις και οργανισμούς αντιπροσωπεύοντας πάνω από 30 διαφορετικές βιομηχανίες σε 15 χώρες κατέληξε στα εξής συμπεράσματα:

- Το 82% όλων των γνωστών απατών διαπράττονται από τους υπαλλήλους.
- Ένα τρίτο από το παραπάνω ποσοστό διαπράττεται από τη διοίκηση.
- Μεγαλύτερη τάση υπάρχει ανάμεσα σε μανάτζερς να διαπράξουν απάτη.
- Οι οργανισμοί οι οποίοι δεν έχουν πραγματοποιήσει επισκοπήσεις για την ευπάθειά τους απέναντι στην απάτη, είναι πιο πιθανό σε ποσοστό 66 % να έχουν υποστεί απάτη κατά το χρονικό διάστημα των τελευταίων 12 μηνών.
- Το 40% των συμμετεχόντων που πιστεύουν ότι ο οργανισμός τους είναι ευάλωτος σε απάτες υπέδειξαν την έλλειψη συγκεκριμένων πολιτικών για την αναφορά απάτης.
- Το 80% των ερωτηθέντων που χρησιμοποίησαν εγκληματολογικούς λογιστές εξέφρασαν την ικανοποίησή τους για την εργασία που πραγματοποιήθηκε.
- Σχεδόν τα δύο τρίτα των συμμετεχόντων οργανισμών είχαν εξαπατηθεί τους τελευταίους 12 μήνες.
- Σχεδόν ένας στους δέκα είχε υποστεί περισσότερες από 50 απάτες.

Άλλη Έκθεση²⁷ εκτιμά ότι για τις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής, το 6% των εσόδων (600 δισεκατομμύρια δολάρια) χάθηκε το 2002 ως αποτέλεσμα επαγγελματικής απάτης και κατάχρησης. Η έκθεση κατέληξε στα παρακάτω συμπεράσματα:

- Η απάτη και η κατάχρηση της εργασίας αποτελούν σοβαρό πρόβλημα για τους οργανισμούς.
- Τα μετρητά είναι το περιουσιακό στοιχείο που βρίσκεται συχνότερα στο στόχο από ανειλικρινείς υπαλλήλους.
- Οι περισσότερες δραστηριότητες απάτης βρίσκονται σε εξέλιξη.
- Οι πιο δαπανηρές απάτες διαπράττονται από άρτια εκπαιδευμένα ανώτερα στελέχη του ανδρικού φύλλου.
- Οι εσωτερικές δικλίδες αποτρέπουν την επαγγελματική απάτη.
- Οι συνθήκες εργασίας επηρεάζουν το ποσοστό απάτης μέσα σε έναν οργανισμό.

²⁷ ACFE (2002), *Report to the Nation on Occupational Fraud and Abuse*.

- Το πιο αποτελεσματικό μέσο για την ανίχνευση επαγγελματικής απάτης είναι οι συμβουλές και τα παράπονα.
- Οι έλεγχοι και άλλα μέτρα καταπολέμησης της απάτης είναι αποτελεσματικά για τη μείωση του κόστους της επαγγελματικής απάτης και κατάχρησης, και
- Η εκπαίδευση των εργαζομένων αποτελεί σημαντική πτυχή της πρόληψης της επαγγελματικής απάτης και κακοδιαχείρισης.

Τρεις κύριοι παράγοντες χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της πιθανότητας απάτης: η πίεση, η ευκαιρία και η ακεραιότητα.

Πίνακας 1: Παράγοντες που συντελούν στην Πιθανότητα Απάτης²⁸

Πίεση	Ευκαιρία	Ακεραιότητα	Πιθανά Αποτελέσματα
Υψηλή	Υψηλή	Χαμηλή	Απάτη
Υψηλή	Υψηλή	Υψηλή	Πειρασμός
Χαμηλή	Υψηλή	Υψηλή	Όχι απάτη
Χαμηλή	Χαμηλή	Υψηλή	Όχι απάτη
Υψηλή	Χαμηλή	Υψηλή	Πειρασμός

Μια ανάλυση για την κλοπή και την απάτη στις κυβερνητικές υπηρεσίες για το 2001 ανέφερε ότι το 51% περίπου των κυβερνητικών φορέων δεν ανέφεραν καμία απάτη, ενώ το άλλο 49% ανέφερε 539 περιπτώσεις αξίας 1,6 εκατομμυρίων. Οι τύποι απάτης που αναφέρθηκαν περιλάμβαναν:

<u>Είδη Απάτης</u>	<u>Αριθμός</u>	<u>Αξία</u>
Δόλια καταβολή πληρωτέων μέσων	1%	1%
Υπεξαίρεση μετρητών	14%	4%
Υπεξαίρεση περιουσιακών στοιχείων	33%	25%
Υπηρεσίες έργων	2%	3%
Έξοδα ταξιδιών	12%	8%
Έγγραφα πληρωμής που ελήφθησαν με ψευδή υποστηρικτικά έγγραφα	6%	49%

²⁸ Dittenhofer, M. (2001), "Internal auditing effectiveness: an expansion of present methods", *Managerial Auditing Journal*, pp. 443-450.

Λανθασμένες ώρες εργασίας	11%	3%
Λοιπά	21%	7%

Έρευνα²⁹ αναφέρει ότι για την πρόληψη της απάτης απαραίτητος είναι ο επανασχεδιασμός των διαδικασιών ελέγχου για την αποτροπή της απάτης, ο περιορισμός της έκθεσης της εταιρείας στον κίνδυνο (πρόστιμα, φήμη, τυχόν αρνητικά γεγονότα κ.α.), η ανάπτυξη στρατηγικής διαχείρισης της απάτης, η καθιέρωση μιας ολοκληρωμένης προσέγγισης διαχείρισης της απάτης σχετικά με τον επαναπροσδιορισμό του μοντέλου λειτουργίας, τη βελτίωση της ποιότητας των πληροφοριών που παρέχονται, την αξιοποίηση των σχετικών μετρήσεων και τη χρήση εργαλείων (data analytics) σε καθημερινή βάση για την πρόληψη του κινδύνου απάτης.

Η πρόληψη της απάτης και η αποφυγή των επιπτώσεων της, βοηθούν να εξασφαλιστεί η σταθερότητα και η απρόσκοπτη συνέχιση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Όταν διαπραχθεί μια απάτη, η πιθανότητα της ανάκτησης των χαμένων κεφαλαίων από το δράστη ή μέσω της ασφάλειας είναι συχνά σχετικά χαμηλή. Σύμφωνα με έρευνα³⁰, μόνο το 16% από τις επιχειρήσεις που είχαν σχεδιάσει πλαίσιο αντιμετώπισης της απάτης, ήταν σε θέση να ανακτήσουν τις απώλειές τους. Καμία τεχνική πρόληψης απάτης δε μπορεί να παρέχει προστασία 100%. Είναι δύσκολο, εάν όχι αδύνατο, να εκμηδενιστούν όλες οι ευκαιρίες για την απάτη. Έχει υποστηριχθεί ότι οι αρμοδιότητες σχετικά με την πρόληψη της απάτης σε έναν οργανισμό κατανέμονται μεταξύ της εκτελεστικής επιτροπής, της επιτροπής ελέγχου και του εσωτερικού ελέγχου³¹. Η εκτελεστική επιτροπή είναι αυτή που έχει την ευθύνη για την εφαρμογή των μηχανισμών ανίχνευσης και πρόληψης της απάτης. Τα μέλη του εκτελεστικού συμβουλίου είναι εκείνα που θα πρέπει να παρέχουν εξηγήσεις σε περίπτωση που ανακαλυφθούν παράνομες πράξεις και δραστηριότητες. Το εκτελεστικό συμβούλιο είναι υπεύθυνο για την πρόληψη και την ανίχνευση απάτης και σφάλματος εφαρμόζοντας και διατηρώντας κατάλληλα συστήματα λογιστικής και εσωτερικού ελέγχου. Τα συστήματα μπορούν να μειώσουν την πιθανότητα εμφάνισης απάτης και σφάλματος, αλλά δεν μπορούν να

²⁹ Deloitte Ελλάδος (2014), Έρευνα για την Πρόληψη της Απάτης στην Ελληνική Ασφαλιστική Αγορά.

³⁰ KPMG (2007), *Fraud Survey*.

³¹ Munteanu, V., Zuca, M. and Zuca, G. (2010), *Internal Audit in Public Companies and Institutions: Concepts, Methodology, Regulations, Case Studies*, Wolters Kluwer Publishing House.

την εξαλείφουν τελείως. Η επιτροπή ελέγχου έχει το ρόλο της εποπτείας της διαχείρισης των κινδύνων απάτης και την ενεργό παρακολούθηση των προσπαθειών της εκτελεστικής επιτροπής κατά της διαπραχθείσας απάτης. Ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί την τρίτη γραμμή άμυνας κατά της απάτης, που διαδραματίζει ρόλο τόσο στην παρακολούθηση των κινδύνων, όσο και στην πρόληψη και τον εντοπισμό της απάτης. Ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί εργαλείο που διατίθεται στην επιτροπή ελέγχου, η οποία είναι σε θέση να αξιολογήσει ανεξάρτητα τους κινδύνους απάτης και τα μέτρα καταπολέμησης της απάτης που εφαρμόζει η εκτελεστική επιτροπή.

Υπάρχει σαφής διάκριση μεταξύ των εσωτερικών ελεγκτών και των ειδικών σε θέματα απάτης, τόσο από την άποψη των ρόλων και των αρμοδιοτήτων τους, όσο και από την επαγγελματική τους κατάρτιση και εξειδίκευση. Ο ρόλος του εσωτερικού ελεγκτή εξαρτάται βεβαίως από την επαγγελματική του κατάρτιση και τις πρακτικές ικανότητές του. Σε άλλη δημοσίευση³² αναφέρεται ότι στην πράξη, ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου μπορεί να περιλαμβάνει ένα ευρύ σύνολο ευθυνών: υποστήριξη της διοίκησης για τη θέσπιση ελεγκτικών μηχανισμών καταπολέμησης της απάτης, αξιολόγηση των κινδύνων απάτης και φήμης σε επίπεδο οργανισμού, αξιολόγηση της σύνδεσης μεταξύ των κινδύνων απάτης και των εσωτερικών ελέγχων, υποστήριξη των ειδικών στην έρευνα απάτης, υποστήριξη των προσπαθειών για τη διόρθωση ελλείψεων. Ο εσωτερικός έλεγχος δεν μπορεί να αποτρέψει εντελώς την απάτη, αλλά μπορεί να προσαρμόσει τη δραστηριότητά του για την καταπολέμηση της απάτης και να αυξήσει την πιθανότητα ταυτοποίησης και ορθής ερμηνείας των σημείων απάτης³³.

Με βάση άλλη έρευνα³⁴ ένας κατάλληλα εφαρμοσμένος κώδικας δεοντολογίας αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους μηχανισμούς επικοινωνήσεως των αποδεκτών προτύπων δραστηριότητας και της σημαντικότητας της διατήρησης της ακεραιότητας της οντότητας (σαφής οργανωτική δομή, διαμόρφωση μιας πολιτικής σχετικά με τη σύγκρουση συμφερόντων, ύπαρξη ενός τμήματος εσωτερικού ελέγχου) προς τους υπαλλήλους.

³² Petrașcu, D. (2012), Internal Audit. Seminar Notebook, *Lucian Blaga University Press, Sibiu*.

³³ Munteanu, V., Zuca, M. and Zuca, G. (2010), Internal Audit in Public Companies and Institutions: Concepts, Methodology, Regulations, Case Studies, Wolters Kluwer Publishing House.

³⁴ Petrașcu, D. and Tîeanu, A. (2014), "The Role of Internal Audit in Fraud Prevention and Detection", *Procedia Economics and Finance*, Vol. 16, 2014, pp. 489-497.

Επίσης, ένα προσεκτικά ανεπτυγμένο πρόγραμμα επικοινωνίας και κατάρτισης θα αυξήσει την εκ μέρους των εργαζομένων κατανόηση των υποχρεώσεών τους όσον αφορά τους ελέγχους που διενεργούνται σχετικά με την απάτη και τις ατασθαλίες. Άλλη μέθοδος πρόληψης και ανίχνευσης της απάτης αναφέρεται στην αναγνώριση των σημείων έγκαιρης προειδοποίησης για πιθανή απάτη. Η διοίκηση μιας οντότητας πρέπει να λάβει εις γνώση τα διάφορα προειδοποιητικά σημεία: μεταβολές στη συμπεριφορά ενός εργαζομένου, αλλαγές στον τρόπο ζωής του ατόμου, εθισμός, λήψη ασυνήθιστων αδειών.

Ανίχνευση Απειλής

Η εμπειρογνωμοσύνη των εσωτερικών ελεγκτών κρίνεται ζωτικής σημασίας για κάθε οργανισμό καθώς οι ίδιοι διαδραματίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στις προσπάθειες ανίχνευσης της απάτης. Συχνά οι εσωτερικοί ελεγκτές δε διαθέτουν επαρκή ικανότητα και εμπειρογνωμοσύνη για την ανίχνευση της απάτης στη διαδικασία ελέγχου. Αυτό συμβαίνει επειδή το εργασιακό περιβάλλον δεν τους ενθαρρύνει να αποκτήσουν εμπειρογνωμοσύνη και είναι δύσκολο να αποκτηθεί κάποιος επαγγελματίας που θα βοηθήσει τους ελεγκτές στο έργο τους. Χαρακτηριστικές είναι οι περιπτώσεις απάτης, οι περισσότερες των οποίων διαπράχθηκαν επειδή δεν υπήρχε διαχωρισμός αρμοδιοτήτων μεταξύ των υπαλλήλων/ στελεχών της επιχείρησης.

Η Έκθεση της Ένωσης Πιστοποιημένων Εξεταστών Απάτης³⁵ δείχνει ότι οι κύριες πηγές ανίχνευσης απάτης είναι οι παρακάτω:

1. Υποδείξεις από εργαζομένους 26%
2. Κατά λάθος 19%
3. Εσωτερικός έλεγχος 18%
4. Εσωτερικές δικλίδες 15%
5. Εξωτερικός Έλεγχος 11%
6. Υποδείξεις από πελάτες 9%
7. Ανώνυμες υποδείξεις 6%
8. Υποδείξεις από προμηθευτές 5%
9. Κοινοποίηση από νομικά όργανα 2%

³⁵ ACFE (2002), *Report to the Nation on Occupational Fraud and Abuse*.

Μεταγενέστερη έρευνα³⁶ έδειξε ότι η αποκάλυψη της απάτης το 2012 συντελέστηκε κατά ποσοστό 43,3% έναντι 40,2% το 2010 από υποδείξεις, ενώ σε ποσοστό 7% το 2012 έναντι του 8,3% το 2010 από τύχη. Περίπου το 50% προέρχεται από υποδείξεις και τύχη, ενώ ο εντοπισμός ύστερα από έλεγχο το 2012 ανήλθε σε ποσοστό 14,4% έναντι του 13,9% που ήταν το 2010.

³⁶ ACFE (2012), *Report to Nation Occupational Fraud*.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

3.1. Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

Η παγκόσμια οικονομία χαρακτηρίζεται από αλλαγές, αβεβαιότητα και διαφόρων ειδών κινδύνους. Για την αποτελεσματική διαχείριση των κινδύνων δεν αρκεί μόνο η ύπαρξη μιας καλής διαδικασίας αξιολόγησης κινδύνων, αλλά και εσωτερικός έλεγχος των διαδικασιών διαχείρισης των κινδύνων. Έτσι βασική προτεραιότητα της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου πρέπει να είναι η αξιολόγηση του τρόπου διαχείρισης των κινδύνων, καθώς και ο έλεγχος των βασικών λειτουργικών κινδύνων της εταιρείας. Είναι πολύ σημαντικό χρησιμοποιώντας κατάλληλη μεθοδολογία, ο εσωτερικός έλεγχος να υποστηρίζει τη διοίκηση της εκάστοτε επιχείρησης στην κατανόηση των κύριων κινδύνων και τον εντοπισμό ευκαιριών μείωσης του κόστους και αύξησης του κέρδους της επιχείρησης. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται η μετατροπή του εσωτερικού ελέγχου και της διαχείρισης κινδύνων σε ένα σύστημα διασφάλισης της επιχειρηματικής στρατηγικής που θα παράγει προστιθέμενη αξία.

Ελεγκτικός Κίνδυνος

Ως κίνδυνος αναφέρεται η πιθανότητα ή η απειλή να επέλθει ζημιά, απώλεια ή γενικά κάποια αρνητική επίπτωση για τους στόχους της επιχείρησης, οι οποίες προκαλούνται λόγω της ύπαρξης τρωτών και ευαίσθητων σημείων είτε από το εσωτερικό της επιχείρησης (ενδογενείς παράγοντες), είτε από το εξωτερικό (εξωγενείς παράγοντες)³⁷.

Σύμφωνα με το Διεθνές Πρότυπο Ελέγχου 200³⁸, ως ελεγκτικός κίνδυνος νοείται το ενδεχόμενο ο ελεγκτής να μη διατυπώσει επιφύλαξη για τις οικονομικές καταστάσεις οι οποίες είναι ουσιωδώς εσφαλμένες. Υπάρχει πάντα το ενδεχόμενο ο ελεγκτής εν αγνοία του, να

³⁷ Υπουργείο Οικονομικών (2012), *Εγχειρίδιο διενέργειας εσωτερικών ελέγχων*.

³⁸ <http://www.elte.org.gr/>

αποτύχει να αναγνωρίσει τον κίνδυνο και να διαφοροποιήσει αναλόγως τη γνώμη του ως προς την αξιοπιστία των ελεγχόμενων οικονομικών καταστάσεων. Ο ελεγκτής πρέπει γενικά να αποδέχεται κάποιο επίπεδο κινδύνου και να σχεδιάζει αναλόγως τον έλεγχό του³⁹. Στόχος κάθε εσωτερικού ελεγκτή είναι η ελαχιστοποίηση αυτού του κινδύνου.

Ο ελεγκτικός κίνδυνος συνίσταται:

- Στον εγγενή κίνδυνο που είναι συνυφασμένος με τη φύση της ελεγχόμενης οντότητας,
- Στον κίνδυνο των δικλείδων ελέγχου της ελεγχόμενης και,
- Στον κίνδυνο να μην εντοπιστεί το σφάλμα⁴⁰.

Ο κίνδυνος ύπαρξης του σφάλματος από την αρχή οφείλεται σε:

- Εγγενή/ έμφυτο κίνδυνο, τον κίνδυνο δηλαδή να είναι από την αρχή λάθος μια σημαντική παρατυπία ή μια εσφαλμένη δήλωση.
- Κίνδυνος εσωτερικού ελέγχου, δηλαδή ο κίνδυνος να μην εμποδίζεται ή να μην εντοπίζεται μια σημαντική παρατυπία ή εσφαλμένη δήλωση από τους εσωτερικούς ελέγχους μέσα στην ελεγχόμενη μονάδα.

Ο κίνδυνος μη εντοπισμού διακρίνεται στον κίνδυνο που απορρέει από τη μέθοδο ή τον τρόπο δειγματοληψίας και στο μη δειγματοληπτικό κίνδυνο.

Επιχειρηματικός Κίνδυνος

Ένας σημαντικός παράγοντας παρέκκλισης της επιχείρησης από τους στόχους που θέτει είναι η πλημμελής διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου που προέρχεται από το επιχειρηματικό περιβάλλον. Το επιχειρηματικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις προσδιορίζει και τις στρατηγικές που θα σχεδιαστούν προκειμένου οι στόχοι που έχουν τεθεί να επιτευχθούν. Ο ελεγκτής προκειμένου να ελαχιστοποιήσει τους κινδύνους που προέρχονται από το περιβάλλον εντός του οποίου λειτουργεί η επιχείρηση, οφείλει να κατανοήσει όλα τα μέρη που το συνθέτουν, έτσι ώστε να σχεδιάσει την κατάλληλη στρατηγική. Ο ελεγκτής οφείλει να

³⁹ International Organization of Supreme Audit Institutions (1998), Ευρωπαϊκές Κατευθυντήριες Γραμμές Εφαρμογής Ελεγκτικών Προτύπων.

⁴⁰ Ευρωπαϊκό Ελεγκτικό Συνέδριο (2012), Εγχειρίδιο Δημ/κού Ελέγχου και Ελέγχου Συμμόρφωσης.

εξετάσει κατά πόσο οι επιχειρηματικοί κίνδυνοι επηρεάζουν τις οικονομικές καταστάσεις και σχετίζονται με την ύπαρξη ουσιωδών σφαλμάτων⁴¹.

Τα τελευταία χρόνια και υπό το βάρος πολλών οικονομικών σκανδάλων, ο εξωτερικός έλεγχος ρίχνει ολοένα και περισσότερο βάρος στην επισκόπηση των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου των ελεγχόμενων εταιριών, κυρίως όσον αφορά τις δικλίδες ασφαλείας που τίθενται από τις ίδιες τις εταιρίες γύρω από τα συστήματα χρηματοοικονομικής διαχείρισης⁴². Ο εσωτερικός ελεγκτής καλείται να ανακαλύψει τις απάτες που γίνονται σε βάρος της επιχείρησης από τους ίδιους τους υπαλλήλους της στην καθημερινή λειτουργία της. Οι απάτες αυτές συνήθως λαμβάνουν χώρα στα παρακάτω τμήματα:

- Λογιστήριο,
- Διαχείριση,
- Πωλήσεις,
- Αγορές,
- Υπηρεσία Πελατών,
- Στα υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη.

Εσωτερικός Έλεγχος

Ως έλεγχο εννοούμε μια μεθοδολογικά τυποποιημένη, προγραμματισμένη και τεκμηριωμένη διαδικασία, η οποία συνίσταται στην παρακολούθηση των δραστηριοτήτων και λειτουργιών μιας υπηρεσίας ή ενός οργανισμού και διαπιστώνει καταστάσεις, εξετάζει την τήρηση ή μη νόμων, κανόνων, διαδικασιών, πολιτικών που διέπουν τη λειτουργία τους, παρακολουθεί την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών και πολιτικών της εκάστοτε ελεγχόμενης εταιρίας.

Ο εσωτερικός έλεγχος⁴³, 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

⁴¹ Λουμιώτης, Β. (2013), Ελεγκτική, ΙΕΣΟΕΛ 6η Έκδοση.

⁴² Κουτούπης, Α. (2010), Κριτική στα Θέματα Εταιρικής Διακυβέρνησης και Εσωτερικού Ελέγχου.

⁴³ <https://www.hiia.gr/>

της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων, των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου και εταιρικής διακυβέρνησης. Αποστολή του εσωτερικού ελέγχου είναι να ενισχύει και να προστατεύει την αξία του οργανισμού, παρέχοντας αντικειμενική και βάσει κινδύνων διαβεβαίωση, συμβουλές και πληροφόρηση.

Το Διεθνές Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών αποτελεί ένα ρυθμιστικό φορέα που παρέχει στους επαγγελματίες του εσωτερικού ελέγχου σε όλο τον κόσμο αξιόπιστη καθοδήγηση μέσα από το Πλαίσιο των Διεθνών Επαγγελματικών Προτύπων (IPPF) που αποτελείται από υποχρεωτικές και προτεινόμενες οδηγίες. Οι βασικές αρχές του εσωτερικού ελεγκτή είναι αρκετές και πολυδιάστατες⁴⁴. Πιο συγκεκριμένα, κάθε εσωτερικός ελεγκτής οφείλει να:

- Επιδεικνύει ακεραιότητα.
- Επιδεικνύει επάρκεια ικανοτήτων και δέουσα επαγγελματική επιμέλεια.
- Είναι αντικειμενικός και απαλλαγμένος από αθέμιτες επιρροές (ανεξάρτητος).
- Εναρμονίζεται με τις στρατηγικές, τους αντικειμενικούς σκοπούς και τους κινδύνους του οργανισμού.
- Έχει την κατάλληλη θέση στο οργανόγραμμα και διαθέτει επαρκείς πόρους.
- Επιδεικνύει δέσμευση στην ποιότητα και συνεχή βελτίωση.
- Επικοινωνεί αποτελεσματικά.
- Παρέχει διασφάλιση βάσει αξιολόγησης κινδύνων.
- Είναι διορατικός, ενεργεί προληπτικά και εστιάζει στο μέλλον.
- Προάγει την βελτίωση του οργανισμού.

Ο ορισμός του εσωτερικού ελέγχου μπορεί να αναλυθεί και να εξεταστεί πιο λεπτομερώς:

- Εσωτερικός έλεγχος: Η υπηρεσία παρέχεται εντός της οργάνωσης και διαφέρει από τον ρόλο του εξωτερικού ελέγχου. Πριν από χρόνια το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών εξέτασε το ενδεχόμενο αλλαγής του ονόματος του εσωτερικού ελέγχου, έτσι ώστε να αντικατοπτρίζει τη σύγχρονη και ολοένα πιο επαγγελματική του προσέγγιση. Παρ' όλα αυτά δεν βρέθηκε εναλλακτική λύση και η ιδέα εγκαταλείφθηκε.

⁴⁴ <https://www.hiia.gr/>

- **Ανεξαρτησία:** Η έννοια της ανεξαρτησίας είναι θεμελιώδης. Ο εσωτερικός έλεγχος δεν μπορεί να επιβιώσει αν η υπηρεσία του δεν είναι αντικειμενική. Όλοι οι ορισμοί του εσωτερικού ελέγχου δίνουν έμφαση στην ανεξαρτησία, αν και η έκτασή της και ο τρόπος με τον οποίο επιτυγχάνεται είναι ένα θέμα το οποίο απαιτεί εξέταση κάθε φορά. Η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου πρέπει να χαρακτηρίζεται από επάρκεια και να είναι σε θέση να σταθεί πίσω από κάθε επιχειρησιακή λειτουργία, η οποία ελέγχεται και αξιολογείται. Αν αυτό δεν επιτευχθεί, αποτελεί ένδειξη της αδυναμίας της υπηρεσίας του ελέγχου και ορισμένες λειτουργίες του εσωτερικού ελέγχου ενδέχεται να μην συμμορφώνονται με πρότυπα.
- **Διασφάλιση και διαβούλευση:** Αυτό το τμήμα του ορισμού του εσωτερικού ελέγχου αναφέρεται στη θεμελιώδη μετατόπιση του ρόλου του. Ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί μια συμβουλευτικό όργανο για κάθε οργανισμό. Δύναται να παρέχει συμβουλές και βοήθεια στην ανώτατη διοίκηση κατά τρόπο που ταιριάζει καλύτερα στις ανάγκες του εκάστοτε διευθυντή. Βέβαια, ακόμα και αυτή η συμβουλευτική εργασία θα πρέπει να λαμβάνει υπόψιν τις επιπτώσεις των κινδύνων. Κατά τη διάρκεια των διαβουλεύσεων, οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να αντιμετωπίζουν τον κίνδυνο που απορρέει από το αντικείμενο των δεσμεύσεων και των εργασιών τους και να είναι προσεκτικοί και προετοιμασμένοι για την ύπαρξη και άλλων σημαντικών κινδύνων⁴⁵. Ο πρωταρχικός ρόλος του εσωτερικού ελέγχου είναι να παρέχει ανεξάρτητες διαβεβαιώσεις ότι ο οργανισμός διαχειρίζεται σωστά ή όχι τον κίνδυνο. Ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να εξασφαλίσει διαβεβαίωση σχετικά με την έκταση στην οποία οι εσωτερικές δικλίδες μπορούν να αντιμετωπίσουν τους κινδύνους, αλλά δεν μπορεί να παράσχει απόλυτη εγγύηση.
- **Δραστηριότητα:** Το γεγονός ότι η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου είναι μια δραστηριότητα είναι σημαντικό. Αυτό σημαίνει ότι αποτελεί μια καθορισμένη υπηρεσία, αν και δεν βρίσκεται απαραίτητα εντός της οργάνωσης (π.χ. μπορεί να είναι outsourced).
- **Σχεδιασμένο να προσθέτει αξία:** Ως υπηρεσία, ο εσωτερικός έλεγχος πρέπει να είναι σχεδιασμένος με βάση τον εκάστοτε οργανισμό και να κατανοεί τις ανάγκες του. Ο βασικός ρόλος της υπηρεσίας είναι να οδηγεί σε πλεονέκτημα για τον οργανισμό και να

⁴⁵ Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών Ελλάδας (2017), Διεθνή Πρότυπα για την επαγγελματική εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου.

είναι κατανοητός, χωρίς να αποτελεί μυστήριο για την επιχείρηση. Η προσθήκη αξίας πρέπει να είναι ο απώτερος σκοπός του εσωτερικού ελέγχου και αυτό το χαρακτηριστικό θα πρέπει να καθοδηγεί ολόκληρη τη διαδικασία του ελέγχου.

- Σχεδιασμένο να βελτιώνει τις λειτουργίες ενός οργανισμού. Αυτό φέρνει στο προσκήνιο την έννοια της συνεχούς βελτίωσης. Η πραγματική δουλειά των ελεγκτών είναι να βελτιώνουν τα πράγματα και όχι να επιθεωρούν.
- Βοηθάει έναν οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του: Ο στόχος του εσωτερικού ελέγχου είναι σταθερός και εξυπηρετεί τους εταιρικούς στόχους ενός οργανισμού. Η επιτυχία του οργανισμού αποτελεί οδηγό για την εταιρική διακυβέρνηση, για τη διαχείριση κινδύνου και τις εσωτερικές δικλίδες.
- Συστηματική, πειθαρχημένη προσέγγιση: Ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί πλέον ολοκληρωμένο επάγγελμα. Αυτό σημαίνει ότι διέπεται από ένα σαφές σύνολο επαγγελματικών προτύπων και είναι σε θέση να εργάζεται ώστε να βελτιστοποιεί τις κατευθυντήριες γραμμές του, παρέχοντας ποιοτικές υπηρεσίες. Το Διεθνές Πρότυπο Ελέγχου 2040 ορίζει ότι «Ο επικεφαλής του ελέγχου πρέπει να καθορίσει πολιτικές και διαδικασίες που θα καθοδηγούν τη δραστηριότητα του εσωτερικού ελέγχου»⁴⁶.
- Αξιολόγηση και βελτίωση: Ο εσωτερικός λογιστικός έλεγχος περιγράφει ότι κατά τη διάρκεια ενός ελέγχου εντοπίζεται τι υπάρχει σε σχέση με το τι πρέπει κανονικά να υπάρχει. Αυτό συνεπάγεται τη χρήση τεχνικών αξιολόγησης που εφαρμόζονται με άκρως επαγγελματικό και αμερόληπτο τρόπο για να προσφέρουν αξιόπιστα αποτελέσματα. Βάσει ορισμού ο εσωτερικός έλεγχος, ενσωματώνει τη χρήση των διαδικασιών αξιολόγησης για τη βελτίωση των λειτουργιών.
- Αποτελεσματικότητα: Η αποτελεσματικότητα αποτελεί μια έννοια που υποστηρίζει ότι η διοίκηση είναι σε θέση να θέτει στόχους και να ελέγχει τους πόρους της με τέτοιο τρόπο ώστε να διασφαλίζει ότι οι στόχοι αυτοί μπορούν να επιτευχθούν. Η σχέση μεταξύ των εσωτερικών δικλίδων και των στόχων καθίσταται σαφής και ο έλεγχος πρέπει να μπορεί να εξυπηρετεί τις θεμελιώδεις ανάγκες της διοίκησης, καθώς λειτουργεί για να επιτύχει τους στόχους της.

⁴⁶ Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών Ελλάδας (2017), Διεθνή Πρότυπα για την επαγγελματική εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου.

- Διαδικασίες διαχείρισης κινδύνου, δικλίδων και διακυβέρνησης: Οι οργανισμοί που δεν έχουν αναπτύξει δυναμικά συστήματα για τα παραπάνω θέματα θα αποτύχουν μακροπρόθεσμα και βραχυπρόθεσμα να ακολουθήσουν τις ρυθμιστικές αρχές. Οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι επαγγελματίες που έχουν αυτές τις διαστάσεις της εταιρικής ζωής ως ζωτικό στοιχείο του ρόλου και της καθημερινότητάς τους. Η δραστηριότητα του εσωτερικού ελέγχου πρέπει να αξιολογεί την αποτελεσματικότητα και να συμβάλει στη βελτίωση της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνου⁴⁷. Ο προσδιορισμός του εάν οι διαδικασίες διαχείρισης κινδύνου είναι αποτελεσματικές εξαρτάται από την εκτίμηση και αξιολόγηση του εσωτερικού ελεγκτή ότι:
 - ✓ Οι οργανωτικοί στόχοι υποστηρίζουν και ευθυγραμμίζονται με την αποστολή του οργανισμού,
 - ✓ Εντοπίζονται και αξιολογούνται σημαντικοί κίνδυνοι,
 - ✓ Επιλέγονται οι κατάλληλες αποκρίσεις στον κίνδυνο που ευθυγραμμίζουν τους κινδύνους με το ανεκτό επίπεδο κινδύνων για τον οργανισμό και
 - ✓ Οι σχετικές πληροφορίες για τον κίνδυνο είναι διαθέσιμες και κοινοποιούνται έγκαιρα σε όλο τον οργανισμό επιτρέποντας στο προσωπικό, τη διοίκηση και το διοικητικό συμβούλιο να αναλαμβάνουν τις ευθύνες τους⁴⁸.

Ο εσωτερικός έλεγχος δεν αποτελεί έλεγχο ή επιθεώρηση, αλλά μια παγκόσμια και ολοκληρωμένη διαδικασία διαχείρισης δραστηριοτήτων. Ως εκ τούτου, δεν είναι *contrôle* - με την αυστηρή έννοια του όρου⁴⁹.

Οι οργανισμοί στους οποίους εργάζονται εσωτερικοί ελεγκτές και υπάρχει οργανωμένη η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου, καθώς και οι δραστηριότητές του κατατάσσονται σε κατηγορίες βάσει των παρακάτω πινάκων:

⁴⁷ Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών Ελλάδας (2017), Διεθνή Πρότυπα για την επαγγελματική εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου.

⁴⁸ Pickett, K. H. (2010), *The Internal Auditing Hand*. John Wiley & Sons, Ltd, Third Edition.

⁴⁹ Public Treasury of France (2005), *Direction générale de la Comptabilité publique*.

Πίνακας 2: Οργανισμοί με Οργανωμένη Λειτουργία Εσωτερικού Ελέγχου⁵⁰

1	Financial Industry, including Banking, Insurance, and Real Estate	Banking and financial institutions/ credit unions/ thrift and savings and loan
		Insurance
		Real estate
		Other financial: security and commodity services/ holding companies
2	Manufacturing and Construction Industry	Manufacturing
		Building and construction
		Pharmaceutical/ chemical
3	Other	Other
4	Public Sector/ Government	Government - Public administration and defense/compulsory social security
5	Raw Material and Agriculture Industry	Agriculture, forestry, and fisheries
		Mining and oil
6	Transportation, Communication, Electric, Gas, Sanitary Services Industry	Transportation and logistics
		Communication and telecommunications
		Utilities
7	Wholesale and Retail Trade	Wholesale and retail trade
8	Service Industry	Hospitality/ hotels, leisure/ tourism
		IT/ICT
		Health services
		Education
		Professional services
		Trade services
		Non-professional services
Accounting, bookkeeping, and business services		

⁵⁰ Yass Alkafaji, S. H. (2010), Characteristics of an Internal Audit Activity, The IIA's Global Internal Audit Survey: A Component of the CBOK Study, The Institute of Internal Auditors Research Foundation.

Πίνακας 3: Δραστηριότητες Εσωτερικού Ελέγχου⁵¹

Internal Audit Activity	In 5 Years	
	Percentage	Rank
Corporate governance reviews	23.0%	1
Audits of enterprise risk management processes	20.4%	2
Reviews addressing linkage of strategy and company performance (e.g., balanced scorecard)	19.9%	3
Ethics audits	19.3%	4
Migration to IFRS	18.8%	5
Social and sustainability audits	18.6%	6
Disaster recovery testing and support	18.2%	7
Evaluation of the effectiveness of internal control	16.8%	8
Auditing of IT/ICT risks	16.5%	9
Executive compensation assessments	16.3%	10
Implementation of XBRL	16.1%	11
Business viability (going-concern) assessments	16.0%	12
Auditing of information risks	15.8%	13
Due diligence reviews	15.8%	14
Auditing of outsourced operations	15.4%	15
Project management audit	15.2%	16
Facilitating risk/control/compliance training and education for organization personnel	15.2%	17
Quality/ISO audits	14.8%	18
Compliance audit	14.7%	19
Security assessments and investigations	13.5%	20
Investigations of fraud and irregularities	13.2%	21
Auditing of financial risks	13.0%	22
Management audits	11.7%	23
Operational audits	11.0%	24
External audit assistance	11.0%	25

⁵¹ Yass Alkafaji, S. H. (2010), Characteristics of an Internal Audit Activity, The IIA's Global Internal Audit Survey: A Component of the CBOK Study, The Institute of Internal Auditors Research Foundation.

Διαχείριση Επιχειρηματικών Κινδύνων

Η διαχείριση των εταιρικών κινδύνων είναι μια διαρθρωμένη και συνεχής διαδικασία στη μονάδα για τον εντοπισμό, την αξιολόγηση, τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τις απαντήσεις και την αναφορά σε ευκαιρίες και απειλές που επηρεάζουν την επίτευξη των στόχων της. Το διοικητικό συμβούλιο είναι αυτό που ευθύνεται για τη διασφάλιση της διαχείρισης των κινδύνων εντός του οργανισμού. Η λειτουργία του σχετικού πλαισίου μεταβιβάζεται στο αρμόδιο προσωπικό διαχείρισης κινδύνων που θα τη φέρει εις πέρας.

Μέσα σε έναν οργανισμό, κάθε μέλος του, διαδραματίζει κάποιο ρόλο, μικρότερο ή μεγαλύτερο, στην εξασφάλιση της επιτυχούς διαχείρισης των κινδύνων. Παρ' όλα αυτά, η κύρια ευθύνη για τον εντοπισμό των κινδύνων και τη διαχείριση τους ανήκει στη διοίκηση. Διευκρινίζεται ότι αν και οι αρχές σχετικής δημοσίευσης του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να καθοδηγήσουν τη συμμετοχή του εσωτερικού ελέγχου σε όλες τις μορφές της διαχείρισης κινδύνου, δίδεται ιδιαίτερη έμφαση στη διαχείριση κινδύνων σε επίπεδο επιχείρησης, καθώς είναι πιθανό να βελτιώσει τις διαδικασίες διακυβέρνησης ενός οργανισμού.

Οι σημαντικότερες δραστηριότητες της διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

- Εξασφάλιση της αρτιότητας της λειτουργίας των δίαυλων επικοινωνίας και διαβίβαση των στόχων του οργανισμού, μέσω αυτών.
- Προσδιορισμός της στάσης του οργανισμού ως προς την ανάληψη κινδύνου.
- Δημιουργία κατάλληλου εσωτερικού περιβάλλοντος, συμπεριλαμβανομένου του σχεδιασμού του πλαισίου διαχείρισης κινδύνου.
- Προσδιορισμός δυνητικών απειλών για την επίτευξη των στόχων.
- Αξιολόγηση των κινδύνων, δηλαδή του αντίκτυπου και της πιθανότητας εμφάνισης των απειλών.
- Επιλογή και υλοποίηση των κατάλληλων αντιδράσεων στην εμφάνιση των πιθανών κινδύνων.
- Εφαρμογή διαδικασιών ελέγχου και άλλων συναφών δράσεων διασφάλισης των διαδικασιών.

- Γνωστοποίηση των πληροφοριών σχετικά με τους κινδύνους, με συνεπή τρόπο, σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού.
- Κεντρική παρακολούθηση και συντονισμός των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων και των αποτελεσμάτων.
- Εξασφάλιση της αποτελεσματικότητας με την οποία διαχειρίζονται οι κίνδυνοι.

Η διαχείριση των κινδύνων είναι μια διαδικασία σύμφωνα με την οποία οι επιχειρήσεις αφού αναγνωρίσουν/ κατανοήσουν τους κινδύνους, που σχετίζονται με τις δραστηριότητές τους, σχεδιάζουν ένα αξιόπιστο πλαίσιο ενεργειών με σκοπό την ελαχιστοποίηση της πιθανότητας εμφάνισής τους, εξασφαλίζοντας ασφαλέστερες συνθήκες ανάπτυξης των στόχων τους. Από τη φάση της αξιολόγησης επισημαίνονται οι τομείς της δραστηριότητας της επιχείρησης που ενέχουν μεγαλύτερη πιθανότητα εμφάνισης του κινδύνου κι έτσι είναι δυνατή η πιο άμεση και γρήγορη αντιμετώπισή τους.

Η ποσοτικοποίηση του κινδύνου δίνει τη δυνατότητα παρακολούθησης της πορείας του στο παρελθόν με σκοπό να αξιοποιηθεί η γνώση στο μέλλον. Ταυτόχρονα βοηθά στην αποφυγή αναμενόμενων κινδύνων, προστατεύοντας την επιχείρηση από τυχόν λάθος επενδυτικές αποφάσεις, μειώνοντας τις απώλειες και τις ζημιές από απρόβλεπτα γεγονότα⁵².

Η διαχείριση των κινδύνων είναι ένας συνεχής κύκλος, μια διαδραστική διαδικασία αναγνώρισης των κινδύνων, αξιολόγησης του αντίκτυπού τους και διαβάθμισης των ενεργειών που πρέπει να λάβουν χώρα προκειμένου να ελεγχθούν και να μειωθούν οι κίνδυνοι αυτοί.

Τα επαναλαμβανόμενα μέτρα που πρέπει να ληφθούν είναι:

1. Δημιουργία μιας διοικητικής ομάδας κινδύνου με καθορισμένους στόχους,
2. Προσδιορισμός των περιοχών κινδύνου,
3. Κατανόηση και αξιολόγηση της διαβάθμισης του κινδύνου,
4. Ανάπτυξη μιας στρατηγικής απάντησης στον ενδεχόμενο κίνδυνο,
5. Εφαρμογή της στρατηγικής και αναζήτηση ευθυνών,
6. Εφαρμογή και έλεγχος των προτεινόμενων ελέγχων,
7. Αναθεώρηση και ανακαθορισμός της διαδικασίας.

⁵² <http://el.wikipedia.org>

Κάθε κίνδυνος θα πρέπει να εξερευνηθεί για να προσδιοριστεί η ενδεχόμενη εξέλιξή του μέσα στην επιχείρηση. Είναι σημαντικό να διασφαλιστεί ότι ο κίνδυνος προσδιορίζεται προσεκτικά και εξηγείται έτσι ώστε να διευκολύνεται η περαιτέρω ανάλυσή του. Οι τεχνικές ανάλυσης περιλαμβάνουν:

- Εργαστηριακές αναλύσεις και συνεντεύξεις κατανόησης του κινδύνου,
- Brainstorming,
- Ερωτηματολόγια,
- Χαρτογράφηση της διαδικασίας λειτουργίας,
- Σύγκριση με άλλες επιχειρήσεις,
- Συζητήσεις με τα υψηλόβαθμα στελέχη.

Η διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων⁵³ περιλαμβάνει τις μεθόδους και τις διαδικασίες που χρησιμοποιούν οι οργανισμοί για να είναι σε θέση να διαχειρίζονται τους κινδύνους και να αξιοποιούν τις ευκαιρίες που εμφανίζονται για να επιτύχουν τους στόχους τους. Η διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων παρέχει ένα πλαίσιο για τη διαχείριση του κινδύνου, στο οποίο εντοπίζονται συγκεκριμένα γεγονότα ή περιστάσεις που αφορούν την αποστολή της οικονομικής μονάδας, την εκτίμηση τους αναφορικά με την πιθανότητα και το μέγεθος των επιπτώσεών τους, τον καθορισμό της στρατηγικής απόκρισης και τη διαδικασία παρακολούθησης. Με τον εντοπισμό και την προληπτική αντιμετώπιση των κινδύνων και των ευκαιριών, οι επιχειρήσεις προφυλάσσονται και δημιουργούν αξία για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη (ιδιοκτήτες, εργαζόμενοι, πελάτες, ρυθμιστικές αρχές, κοινωνία). Πλέον, οι μεγαλύτερες κυρίως επιχειρήσεις, διαθέτουν εξατομικευμένα τμήματα διαχείρισης εταιρικών κινδύνων. Ο εσωτερικός έλεγχος συμμετέχει ενεργά στη διαδικασία της διαχείρισης κινδύνων και αναλαμβάνει να επιτελέσει διάφορους ρόλους⁵⁴.

Έτσι, ο εσωτερικός έλεγχος οφείλει να παρέχει υπηρεσίες αξιολόγησης σχετικά με τις διαδικασίες διαχείρισης των κινδύνων, παρέχοντας τη διασφάλιση ότι οι κίνδυνοι που αντιμετωπίζει ο οργανισμός αξιολογούνται σωστά και επανεξετάζεται η διαχείρισή τους. Ο εσωτερικός έλεγχος δεν θα πρέπει να συμμετέχει στην ανάπτυξη της διαδικασίας διαχείρισης

⁵³ Chambers, A. A. (2010), *The Operational Auditing Handbook, Auditing Business and IT Processes, Second Edition*, John Wiley & Sons, Ltd.

⁵⁴ Fraser, J. A. (2010), *Enterprise Risk Management*, John Wiley & Sons, Ltd.

των κινδύνων, στην επιβολή διαδικασιών διαχείρισης κινδύνου, στη λήψη αποφάσεων σχετικά με την αντιμετώπιση κινδύνων, στη διαχείριση των εντοπισμένων κινδύνων ή στη διαμόρφωση του επιθυμητού ορίου ανάληψης κινδύνων (risk appetite).

Σύμφωνα με τα Πρότυπα Χαρακτηριστικών και ειδικότερα βάσει του Προτύπου 2120 «Διαχείριση Κινδύνων»⁵⁵, η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου πρέπει να εκτιμά την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων και να συμβάλει στην βελτίωσή τους. Ο εσωτερικός ελεγκτής καλείται να κρίνει την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων αξιολογώντας εάν:

- Οι αντικειμενικοί σκοποί του οργανισμού υποστηρίζουν και ευθυγραμμίζονται με την αποστολή του οργανισμού.
- Οι σημαντικοί κίνδυνοι εντοπίζονται και αξιολογούνται.
- Τα μέτρα αντιμετώπισης των κινδύνων είναι τα κατάλληλα, ανάλογα με τα αποδεκτά όρια ανάληψης κινδύνων από τον οργανισμό.
- Οι πληροφορίες σχετικά με τους κινδύνους συλλέγονται και κοινοποιούνται εγκαίρως σε όλο τον οργανισμό, δίνοντας τη δυνατότητα στο ανθρώπινο δυναμικό, τη διοίκηση και το διοικητικό συμβούλιο να αναλάβουν τις ευθύνες τους.

Οι διαδικασίες διαχείρισης κινδύνων παρακολουθούνται μέσα από τις τρέχουσες δραστηριότητες της διοίκησης, από ξεχωριστές αξιολογήσεις ή σε συνδυασμό και των δύο. Η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου πρέπει να εκτιμά την έκθεση σε κινδύνους σχετικά με τα συστήματα εταιρικής διοίκησης, τις λειτουργίες και τα πληροφοριακά συστήματα του οργανισμού, όσον αφορά:

- Την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών του οργανισμού.
- Την αξιοπιστία και ακεραιότητα της χρηματοοικονομικής και λειτουργικής πληροφόρησης.
- Την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των λειτουργιών και των προγραμμάτων.
- Τη διασφάλιση των περιουσιακών στοιχείων.
- Τη συμμόρφωση με νόμους, κανονισμούς, διαδικασίες και συμβάσεις.

⁵⁵ Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών Ελλάδας (2017), Διεθνή Πρότυπα για την επαγγελματική εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου.

Η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου πρέπει να εκτιμά την πιθανότητα ύπαρξης απάτης και τον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός διαχειρίζεται τον κίνδυνο απάτης. Μεγάλη σημασία δίνεται στο γεγονός ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να ενσωματώνουν τις γνώσεις σχετικά με κινδύνους στην εκτίμηση των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων του οργανισμού, ενώ παράλληλα τέλος, υπογραμμίζεται ότι υποστηρίζοντας την διοίκηση προκειμένου να καθιερώσει ή να βελτιώσει τις διαδικασίες διαχείρισης κινδύνων, οι εσωτερικοί ελεγκτές δεν πρέπει να αναλαμβάνουν διοικητική ευθύνη μέσω της διαχείρισης κινδύνων.

Το 1992, η Επιτροπή των Οργανισμών Χορηγιών της Επιτροπής Treadway (COSO) ανέπτυξε ένα πρότυπο για την αξιολόγηση των εσωτερικών ελέγχων. Το μοντέλο αυτό υιοθετήθηκε ως γενικά αποδεκτό πλαίσιο εσωτερικού ελέγχου και αναγνωρίζεται ευρέως ως το οριστικό πρότυπο κατά του οποίου οι οργανισμοί μετρούν την αποτελεσματικότητα των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου τους.

Το Πλαίσιο της COSO

Το μοντέλο COSO ορίζει τον εσωτερικό έλεγχο ως διαδικασία που πραγματοποιείται από το διοικητικό συμβούλιο, το διοικητικό και άλλο προσωπικό της οντότητας, με σκοπό να παρέχει εύλογη βεβαιότητα για την επίτευξη των στόχων στις ακόλουθες κατηγορίες:

- Αποτελεσματικότητα των ενεργειών,
- Αξιοπιστία της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης και
- Συμμόρφωση με τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς.

Σε ένα "αποτελεσματικό" σύστημα εσωτερικού ελέγχου, τα ακόλουθα πέντε μέρη εργάζονται για να υποστηρίξουν την επίτευξη της αποστολής, των στρατηγικών και των συναφών επιχειρηματικών στόχων μιας οντότητας⁵⁶:

1. Περιβάλλον ελέγχου:

- Ακεραιότητα και ηθικές αξίες,
- Δέσμευση στην επάρκεια,
- Διοικητικό συμβούλιο και επιτροπή ελέγχου,

⁵⁶ www.coso.org

- Φιλοσοφία και επιχειρησιακό στυλ της διοίκησης,
- Οργανωτική δομή,
- Ανάθεση αρχής και ευθύνης,
- Πολιτικές και διαδικασίες ανθρώπινων πόρων.

2. Αξιολόγηση κινδύνου:

- Στόχοι σε επίπεδο εταιρείας,
- Στόχοι σε επίπεδο διαδικασίας,
- Ταυτοποίηση κινδύνου και ανάλυση,
- Διαχείριση αλλαγών.

3. Δραστηριότητες ελέγχου:

- Πολιτικές και διαδικασίες,
- Ασφάλεια (εφαρμογή και δίκτυο),
- Διαχείριση αλλαγής εφαρμογών,
- Επιχειρησιακή συνέχεια/ δημιουργία αντιγράφων ασφαλείας,
- Εξωτερική ανάθεση.

4. Ενημέρωση και επικοινωνία:

- Ποιότητα των πληροφοριών,
- Αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας.

5. Παρακολούθηση:

- Παρακολούθηση,
- Ξεχωριστές αξιολογήσεις,
- Αναφορά ελλείψεων.

Αυτά τα στοιχεία λειτουργούν για να εδραιώσουν τη βάση για υγιή εσωτερικό έλεγχο μέσα στην εταιρεία μέσω κατευθυνόμενης ηγεσίας, κοινών αξιών και μιας κουλτούρας που δίνει έμφαση στη λογοδοσία για τον έλεγχο. Οι διάφοροι κίνδυνοι που αντιμετωπίζει η εταιρεία εντοπίζονται και αξιολογούνται καθημερινά σε όλα τα επίπεδα και σε όλες τις λειτουργίες του οργανισμού. Οι δραστηριότητες ελέγχου και άλλοι μηχανισμοί σχεδιάζονται για την αντιμετώπιση και το μετριασμό των σημαντικών κινδύνων. Οι πληροφορίες που είναι κρίσιμες

για τον εντοπισμό των κινδύνων και την επίτευξη επιχειρηματικών στόχων κοινοποιούνται μέσω καθιερωμένων καναλιών προς τα πάνω, προς τα κάτω και σε όλη την εταιρεία. Το όλο σύστημα του εσωτερικού ελέγχου παρακολουθείται συνεχώς και τα προβλήματα αντιμετωπίζονται έγκαιρα.

Το 2004 η COSO εξέδωσε το ολοκληρωμένο πλαίσιο διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων⁵⁷. Το πλαίσιο αυτό καθορίζει τις βασικές συνιστώσες διαχείρισης κινδύνου για τις επιχειρήσεις, συζητά τις βασικές αρχές και τις έννοιες διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων, προτείνει μια κοινή γλώσσα διαχείρισης κινδύνων για τις επιχειρήσεις και παρέχει σαφή καθοδήγηση για τη διαχείριση των κινδύνων στους οποίους εκτίθενται οι επιχειρήσεις.

Προϋπόθεση για τη διαχείριση των κινδύνων των επιχειρήσεων είναι ότι κάθε οντότητα υπάρχει για να προσφέρει αξία στους ενδιαφερόμενους. Όλες οι οντότητες αντιμετωπίζουν αβεβαιότητα η οποία παρουσιάζει τόσο κινδύνους όσο και ευκαιρίες και μπορεί να ελαχιστοποιήσει ή να αυξήσει αντίστοιχα την αξία μιας επιχείρησης. Η διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων επιτρέπει στη διοίκηση να αντιμετωπίζει αποτελεσματικά την αβεβαιότητα και τους συναφείς κινδύνους και ευκαιρίες, ενισχύοντας την προστιθέμενη αξία του οργανισμού. Η αξία ενός οργανισμού μεγιστοποιείται όταν η διοίκησή του καθορίζει αναλυτικά και ρεαλιστικά τη στρατηγική και τους στόχους του.

Μερικά από τα πλεονεκτήματα είναι τα εξής⁵⁸:

- Ευθυγράμμιση της ανάληψης του κινδύνου και της εταιρικής στρατηγικής,
- Ενίσχυση των αποφάσεων αντιμετώπισης των κινδύνων,
- Μείωση της μεταβλητότητας της απόδοσης,
- Μείωση επιχειρησιακών εκπλήξεων (με την αρνητική έννοια) και απωλειών,
- Προσδιορισμός και διαχείριση πολλαπλών και διεπιχειρησιακών κινδύνων,
- Αξιοποίηση των ευκαιριών του περιβάλλοντος,
- Βελτίωση της αξιοποίησης των εταιρικών πόρων,
- Βελτίωση της ανάπτυξης του κεφαλαίου,
- Ενίσχυση της ανθεκτικότητας των επιχειρήσεων.

⁵⁷ Institute of Internal Auditors (2004), COSO releases new ERM framework.

⁵⁸ www.coso.org

Τα οφέλη που παρέχει η διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων βοηθούν τη διοίκηση κάθε οργανισμού να επιτύχει τους στόχους επιδόσεων και κερδοφορίας. Η διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων συμβάλλει στη διασφάλιση της αποτελεσματικής αναφοράς και συμμόρφωσης με τους νόμους και τους κανονισμούς και στην αποφυγή βλάβης της φήμης της οντότητας και των σχετικών συνεπειών της.

3.2. Είδη Εσωτερικού Ελέγχου

Ο εσωτερικός έλεγχος προκειμένου να είναι σε θέση να εξυπηρετεί όλες τις δραστηριότητες και τα τμήματα οργανισμών πάσης φύσεως κλάδων, χρειάζεται την αμέριστη υποστήριξη της διοίκησης, κάτι που συχνά δε συμβαίνει. Πολλές φορές παρατηρείται αδυναμία των ελεγκτών να υποστηρίξουν το έργο τους με αποτέλεσμα να μην εξασφαλίζεται η αποδοχή των ελεγχόμενων και κυρίως σε ότι αφορά τεχνικά θέματα.

Τα τελευταία χρόνια ο εσωτερικός έλεγχος έχει καταφέρει να κερδίσει έδαφος, να αποκτήσει δυναμική παρουσία και να γίνει πλέον περισσότερο αποδεκτός και απαραίτητος, αφού όπως έχει ήδη αναφερθεί ανάμεσα στους κύριους στόχους του είναι να προσθέτει αξία στον οργανισμό/ επιχείρηση. Σε κάθε αντικείμενο ελέγχου υπεισέρχονται ταυτόχρονα και άλλοι έλεγχοι, συμπληρώνοντάς τον.

Δύο είναι οι μεγάλες κατηγορίες του εσωτερικού ελέγχου, οι διοικητικοί και οι οικονομικοί/ λογιστικοί.

- **Διοικητικοί Έλεγχοι (Management Audits):** Οι διοικητικοί έλεγχοι κινούνται σε ένα ευρύτερο πεδίο δράσης, σε αντίθεση με τους οικονομικούς και λειτουργικούς ελέγχους, έχουν ευρύτερους αντικειμενικούς στόχους, οι οποίοι συνίστανται στο να εξετάζουν και να αξιολογούν, βάσει αντικειμενικών και επιστημονικών μεθόδων/ τεχνικών και κανόνων, τη διοικητική αποτελεσματικότητα, οργάνωση, συνεργασία και επικοινωνία όλων των διοικητικών ιεραρχικών επιπέδων του οργανισμού, καθώς επίσης τις ιδιαιτερότητες και αδυναμίες του τρόπου λειτουργίας της οικονομικής οντότητας, των διαφόρων διαδικασιών της επιχείρησης, καθώς και τις μεθόδους, τα μέτρα και συστήματα ελέγχου της επιχείρησης. Αποσκοπούν στην αξιολόγηση του συστήματος διοικητικού εσωτερικού ελέγχου, στην επισήμανση των αδυναμιών και αιτιών που τις

προκαλούν, καθώς και στις συνέπειες των αδυναμιών αυτών. Διερευνούν, εξετάζουν και αξιολογούν την αποτελεσματικότητα του σχεδιασμού και τη στρατηγική του οργανισμού ως προς το βαθμό υλοποίησης και επίτευξης των στόχων. Οι διοικητικοί έλεγχοι εξετάζουν το κατά πόσο διαχειρίζονται κατά άρτιο τρόπο τα διαθέσιμα μέσα και οι πόροι. Εξετάζουν τους λόγους και τα αίτια αποχώρησης εξειδικευμένου προσωπικού και τις επιπτώσεις των αποχωρήσεων αυτών. Επιπλέον, τη συμμόρφωση των εργαζομένων προς τις εξουσιοδοτήσεις, τα σχέδια δράσης, τις αποφάσεις της διοίκησης και γενικότερα την πολιτική διοίκησης της εταιρίας⁵⁹. 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 τα μέγιστα οφέλη. Πρόκειται για μια κατηγορία ελέγχου που δεν αφορά τις οικονομικές καταστάσεις και συνεπώς δεν ενδιαφέρει τον εξωτερικό ελεγκτή.

- Οικονομικοί/ Λογιστικοί Έλεγχοι (Financial Audits): Οι οικονομικοί/ λογιστικοί έλεγχοι έχουν ως αντικείμενο την εξέταση των διαφόρων λογιστικών διαδικασιών και μεθόδων, όπως προβλέπονται από τους κανονισμούς της ελεγχόμενης εταιρίας. Στοχεύουν στη διαφύλαξη της περιουσίας του οργανισμού και στην επαλήθευση της ακρίβειας, ειλικρίνειας και αξιοπιστίας των οικονομικών καταστάσεων και στοιχείων, στην εξασφάλιση της σωστής απεικόνισης των συναλλαγών, στην εξακρίβωση της νομιμότητας και της αποδοτικότητας των οικονομικών πόρων, της σωστής διαχείρισης αυτών, μέσω διαδικασιών για συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Οι έλεγχοι αυτοί διενεργούνται με κάθε λεπτομέρεια επί των οικονομικών στοιχείων, των επιμέρους δοσοληψιών-συναλλαγών και σε κάθε είδος οικονομικού φαινομένου, παρέχοντας τις ανάλογες πληροφορίες στη διοίκηση για τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων. Σχεδιάζονται έτσι ώστε να παρέχουν διαβεβαίωση σχετικά με την εκτέλεση των συναλλαγών σύμφωνα με την εξουσιοδότηση της διοίκησης, την πρόσβαση στα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης με εξουσιοδότηση της διοίκησης και την ορθή καταχώρησή τους για την κατάρτιση των οικονομικών καταστάσεων, βάσει των γενικά παραδεκτών αρχών της λογιστικής. Οι εσωτερικοί ελεγκτές δε συμμετέχουν στη σύνταξη

⁵⁹ Meigs, W., Larsen, E. and Meigs, R. (1988), Principles of Auditing/Study Guide, Richard d Irwin 9 edition.

των ισολογισμών και των λοιπών οικονομικών καταστάσεων, αντικείμενο που αφορά τον υπεύθυνο του λογιστηρίου.

Άλλες εξίσου σημαντικές κατηγορίες ελέγχων είναι οι έλεγχοι παραγωγής και οι λειτουργικοί έλεγχοι.

- Έλεγχοι παραγωγής (Production Audits): Οι έλεγχοι παραγωγής στοχεύουν να επαληθεύσουν ότι οι προβλεπόμενες διαδικασίες τηρούνται σε όλο το εύρος της παραγωγικής διαδικασίας, η οποία εκτελείται σύμφωνα με τους στόχους, τις προδιαγραφές και τα χρονοδιαγράμματα που τίθενται από τη διοίκηση. Οι παραγόμενες ποσότητες είναι σύμφωνες, με το εγκεκριμένο από τη διοίκηση, πρόγραμμα σε ετήσια βάση και γίνεται σωστή διαχείριση και χρήση του μηχανολογικού εξοπλισμού. Επίσης, εξετάζεται η ορθή στελέχωση των τμημάτων, η εκπαίδευση των εργαζομένων και αν τα προϊόντα είναι σύμφωνα με τις προδιαγραφές του ποιοτικού ελέγχου (I.S.O.). Τέλος, αν τηρούνται οι διαδικασίες παραλαβής και παράδοσης των έτοιμων προϊόντων από την παραγωγή στην αποθήκη.
- Λειτουργικοί Έλεγχοι (Operational Audits): Οι λειτουργικοί έλεγχοι έχουν ως αντικείμενο την επισκόπηση όλων των τμημάτων για να αξιολογηθεί η αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητά τους. Διερευνούν τις διαδικασίες που εκτελούνται, την αξιολόγηση και εκτίμηση της δομής του υπάρχοντος συστήματος και την πρόταση ανάπτυξης νέων και βελτίωσης των υπάρχοντων συστημάτων σε περιοχές που έχουν απαξιωθεί. Οι λειτουργικοί έλεγχοι αποβλέπουν στην προαγωγή και την προώθηση της αποτελεσματικής λειτουργίας της οικονομικής οντότητας. Αναφέρονται στις επιμέρους λειτουργίες των διαδικασιών και στον τρόπο λειτουργίας του συστήματος διοίκησης. Τέλος, αν οι λειτουργίες συμβάλουν στη βελτίωση της ενδο-επιχειρησιακής επικοινωνίας μεταξύ των ιεραρχικών επιπέδων και των τμημάτων.

3.3. Το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών

Το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (ΙΙΑ) ιδρύθηκε το 1941. Είναι μια διεθνής επαγγελματική ένωση με παγκόσμια έδρα στη Φλόριντα των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής. Το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών αποτελεί το κύριο πρόσωπο του επαγγέλματος του εσωτερικού ελέγχου, την επίσημη αναγνωρισμένη εξουσία και τον ηγέτη, επικεφαλής και κύριο

φορέα εκπαίδευσης. Τα μέλη του εργάζονται στον τομέα του εσωτερικού ελέγχου, της διαχείρισης κινδύνων, της διακυβέρνησης, του ελέγχου της τεχνολογίας των πληροφοριών, της εκπαίδευσης και της ασφάλειας.

Η αποστολή του Ινστιτούτου των Εσωτερικών Ελεγκτών είναι να παρέχει μια δυναμική ηγεσία οικουμενικά για το επάγγελμα του εσωτερικού ελέγχου. Οι κύριες δραστηριότητες που υποστηρίζουν αυτή την αποστολή περιλαμβάνουν, αλλά δεν περιορίζονται στα παρακάτω⁶⁰:

- Η υποστήριξη και η προώθηση της αξίας που προσθέτει ο εσωτερικός έλεγχος στις οικονομικές οντότητες.
- Η προαγωγή της επαγγελματικής εκπαίδευσης και η ανάπτυξη ευκαιριών, προτύπων και πρακτικής καθοδήγησης, όπως και πιστοποιημένα προγράμματα.
- Η έρευνα, η διάδοση και η προώθηση της γνώσης σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο και τον ρόλο του στον γενικότερο έλεγχο, τη διαχείριση κινδύνων και την εταιρική διακυβέρνηση, υποστηρίζοντας το έργο των επαγγελματιών του χώρου και των ενδιαφερόμενων μερών.
- Εκπαίδευση των επαγγελματιών ελεγκτών, αλλά και άλλων συναφών μερών σχετικά με τις βέλτιστες πρακτικές στο πλαίσιο του εσωτερικού ελέγχου.
- Συγκέντρωση εσωτερικών ελεγκτών από όλες τις χώρες για την ανταλλαγή πληροφοριών και εμπειριών.

Επαγγελματική καθοδήγηση

Η επαγγελματική καθοδήγηση που παρέχεται από το διοικητικό συμβούλιο είναι ενσωματωμένη στο Διεθνές Επαγγελματικό Πλαίσιο Πρακτικών (IPPF). Το IPPF υποστηρίζει την αποστολή του εσωτερικού ελέγχου, η οποία είναι «η ενίσχυση και προστασία της οργανωτικής αξίας με την παροχή αντικειμενικής διασφάλισης και συμβουλών». Οι εσωτερικοί ελεγκτές θα πρέπει να αξιοποιήσουν το IPPF στο σύνολό του για να ανταποκριθούν στην αποστολή των αντίστοιχων οργανισμών τους. Η βασική επιδίωξη των Προτύπων είναι να:

⁶⁰ Anderson, U. L. (2017), Internal Auditing Assurance and Advisory Services, Internal Audit Foundation.

1. Εξασφαλίζουν οδηγίες σε ότι αφορά τα υποχρεωτικά στοιχεία του Διεθνούς Πλαισίου Επαγγελματικής Εφαρμογής που πρέπει να τηρούνται.
2. Συνεισφέρουν στην δημιουργία προστιθέμενης αξίας για τις υπηρεσίες του εσωτερικού ελέγχου.
3. Σχεδιάζουν το πλαίσιο για την αξιολόγηση της απόδοσης του εσωτερικού ελέγχου.
4. Υιοθετούν βελτιωμένες διαδικασίες και λειτουργίες για την εκάστοτε επιχείρηση ή οργανισμό.

Τα υποχρεωτικά στοιχεία του IPPF είναι τα παρακάτω:

- Οι βασικές αρχές για την επαγγελματική πρακτική του εσωτερικού ελέγχου,
- Ο Κώδικας Δεοντολογίας,
- Τα Πρότυπα και
- Ο ορισμός του εσωτερικού ελέγχου.

3.4. Θεσμικό Πλαίσιο Εσωτερικού Ελέγχου

Πρότυπα Εσωτερικού Ελέγχου

Ο εσωτερικός έλεγχος θεωρείται άρρηκτα συνδεδεμένο κομμάτι ενός οργανισμού. Η λειτουργία του βασίζεται σε όσα έχουν οριστεί επισήμως από τη διοίκηση και το διοικητικό του συμβούλιο. Τα Διεθνή Πρότυπα Επαγγελματικής Εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου προσδιορίζουν το σχετικό πλαίσιο για τη σύσταση, τη λειτουργία και την ευθύνη του εσωτερικού ελέγχου.

Το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών έχει εκδώσει πρότυπα που καθορίζουν τη φύση, την έκταση και το σκοπό της υπηρεσίας του εσωτερικού ελέγχου για τη μέτρηση και την αξιολόγηση του έργου και των δραστηριοτήτων της. Τα πρότυπα διακρίνονται σε δύο κατηγορίες⁶¹: α) χαρακτηριστικών και β) διεξαγωγής. Τα πρότυπα χαρακτηριστικών αφορούν τα χαρακτηριστικά των μονάδων και των επαγγελματιών που αναλαμβάνουν την άσκηση των αρμοδιοτήτων του εσωτερικού ελέγχου. Σε ότι αφορά το είδος των υπηρεσιών του εσωτερικού ελέγχου, τα πρότυπα διεξαγωγής αποτελούν το γνώμονα για την αξιολόγηση αυτών.

⁶¹ Νεγκάκης, Ι. Χ. και Ταχυνάκης, Δ. Π. (2017), Ελεγκτική-Εσωτερικός Έλεγχος: Θεωρία και Εφαρμογές, Εκδόσεις Αειφόρος Λογιστική.

Τα κυριότερα πρότυπα διεξαγωγής του εσωτερικού ελέγχου αναλύονται παρακάτω⁶²:

- α) Ανεξαρτησία και αντικειμενικότητα του εσωτερικού ελεγκτή (1110 Ανεξαρτησία και Αντικειμενικότητα, 1110 Οργανωσιακή Ανεξαρτησία, 1111 Σχέση με το Σύμβουλο, 1120 Ατομική Αντικειμενικότητα, 1130 Παρεμπόδιση Ανεξαρτησίας ή Αντικειμενικότητας).
- β) Ορθή, αποτελεσματική και πλήρης κατάρτιση του εσωτερικού ελεγκτή (1200 Επαγγελματική Επάρκεια και Δέουσα Επαγγελματική Επιμέλεια, 1210 Επαγγελματική Επάρκεια, 1220 Δέουσα Επαγγελματική Επιμέλεια, 1230 Συνεχής Επαγγελματική Επιμόρφωση).
- γ) Πλαίσιο λειτουργίας των αρμοδιοτήτων του εσωτερικού ελεγκτή (1300 Πρόγραμμα Διαβεβαίωσης και Βελτίωσης Ποιότητας, 1311 Εσωτερικές Αξιολογήσεις, 1312 Εξωτερικές Αξιολογήσεις).
- δ) Ποιοτικά κριτήρια αξιολόγησης της εργασίας του εσωτερικού ελεγκτή (1320 Υποβολή αναφοράς για το Πρόγραμμα Διαβεβαίωσης και Βελτίωσης Ποιότητας. 1321 Συμμόρφωση με τα Διεθνή Πρότυπα για την Επαγγελματική Εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου, 1322 Αποκάλυψη της μη Συμμόρφωσης
- ε) Διαχείριση της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου (2000 Διαχείριση της Λειτουργίας Εσωτερικού Ελέγχου, 2010 Προγραμματισμός, 2020 Κοινοποίηση και Έγκριση, 2030 Διαχείριση Πόρων, 2040 Πολιτικές και Διαδικασίες, 2050 Συντονισμός και Επίκληση στην εργασία λοιπών παρόχων, 2060 Υποβολή Αναφοράς στο Διοικητικό Συμβούλιο και την Ανώτερη Διοίκηση, 2070 Πάροχος Εξωτερικών Υπηρεσιών και Οργανωσιακή Ευθύνη, 2010 Φύση των Εργασιών, 2110 Διακυβέρνηση, 2120 Διαχείριση Κινδύνων, 2130 Ελεγκτικοί Μηχανισμοί, 2200 Σχεδιασμός Έργου, 2201 Παράγοντες Σχεδιασμού, 2210 Αντικειμενικοί Σκοποί Έργου, 2200 Εύρος Έργου, 2240 Πρόγραμμα Έργου, 2300 Διεξαγωγή Έργου, 2320 Ανάλυση και Αξιολόγηση, 2340 Εποπτεία Έργων, 2400 Κοινοποίηση Αποτελεσμάτων, 2410 Κριτήρια Κοινοποιήσεων, 2421 Λάθη και Παραλείψεις, 2431 Αποκάλυψη μη Συμμόρφωσης Έργου, 2440 Διάδοση Αποτελεσμάτων Έργου, 2450 Συνολική Γνώμη, 2500 Παρακολούθηση Προόδου, 2600 Κοινοποίηση της Αποδοχής Κινδύνων).

Όπως φαίνεται και από τα παραπάνω, τα πρότυπα αυτά αφορούν κυρίως τις αρμοδιότητες και την ιδιοσυγκρασία του εσωτερικού ελεγκτή.

⁶² Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών Ελλάδας (2017), Διεθνή Πρότυπα για την επαγγελματική εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου.

Κώδικας Δεοντολογίας του Εσωτερικού Ελέγχου

Η κουλτούρα της διοίκησης που διαμορφώνει τη φιλοσοφία των κανόνων για την πρόληψη της απάτης, πρέπει να διαπνέεται από τις βασικές αρχές ηθικής για να διασφαλίζεται και να διαφυλάσσεται το συμφέρον όλων των εμπλεκόμενων μερών (μετόχων, επενδυτών, εργαζομένων, ιδιοκτητών, κράτους).

Ο Κώδικας Δεοντολογίας στοχεύει στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών υψηλού επιπέδου⁶³. Με την επίτευξη του παραπάνω σκοπού, η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου, δύναται να φανεί αντάξια των απαιτήσεων που έχει αναλάβει να φέρει εις πέρας. Δεν έχουν καθοριστεί συγκεκριμένα τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των δραστηριοτήτων και ενεργειών του εσωτερικού ελέγχου, παρά μόνο κάποια πρότυπα, τα οποία πρέπει να ακολουθούνται κατ' ελάχιστον. Ο Κώδικας αφορά όλα τα άτομα τα οποία στελεχώνουν το τμήμα του εσωτερικού ελέγχου ενός οργανισμού, τα οποία αφού αποδεχτούν τις αρχές του Κώδικα Δεοντολογίας, οφείλουν να τον τηρούν ακόμα και πέρα από όσα προβλέπει η νομοθεσία και οι κανονιστικές ρυθμίσεις. Οι εργαζόμενοι του τμήματος εσωτερικού ελέγχου πρέπει να ανταποκρίνονται στο ρόλο τους με συνέπεια και αξιοπρέπεια και συναίσθηση των απαιτήσεών τους.

Σύμφωνα με τον Κώδικα Δεοντολογίας που έχει εκδώσει το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών, οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να προασπίζουν τις αρχές της αντικειμενικότητας, ακεραιότητας, εχεμύθειας και επάρκειας⁶⁴.

3.5. Μεθοδολογία και Εκτέλεση του Εσωτερικού Ελέγχου Βάσει Κινδύνων

Η υλοποίηση και η συνεχής λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου βάσει κινδύνων έχει τρία στάδια⁶⁵.

- Στάδιο 1: Αξιολόγηση της ωριμότητας του κινδύνου.

Απόκτηση μιας γενικής εικόνας του βαθμού στον οποίο το διοικητικό συμβούλιο και η ανώτατη διοίκηση καθορίζουν και αξιολογούν τη διαχείριση και την παρακολούθηση

⁶³ Νεγκάκης, Ι. Χ. και Ταχυνάκης, Δ. Π. (2017), Ελεγκτική-Εσωτερικός Έλεγχος: Θεωρία και Εφαρμογές, Εκδόσεις Αειφόρος Λογιστική.

⁶⁴ Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών Ελλάδας (2017), Κώδικας Ηθικής.

⁶⁵ www.hkexgroup.com

των κινδύνων. Αυτό παρέχει μια ένδειξη της αξιοπιστίας του μητρώου κινδύνων για το σχεδιασμό του ελέγχου.

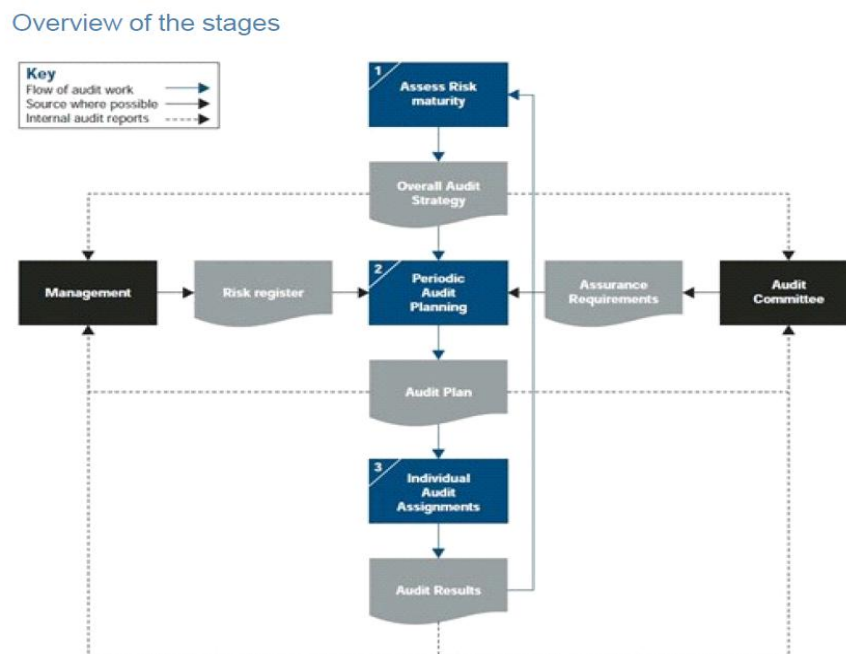
➤ **Στάδιο 2: Σχεδιασμός περιοδικού ελέγχου**

Προσδιορισμός των καθηκόντων διαβεβαίωσης και διαβούλευσης για μια συγκεκριμένη περίοδο, συνήθως ετήσια, έως τον εντοπισμό και την ιεράρχηση όλων των τομέων για τους οποίους το διοικητικό συμβούλιο απαιτεί αντικειμενική διασφάλιση, συμπεριλαμβανομένων των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων και της καταγραφής και αναφοράς των κινδύνων.

➤ **Στάδιο 3: Ατομικές εργασίες ελέγχου**

Εκτέλεση μεμονωμένων εκχωρήσεων με βάση τον κίνδυνο για παροχή διασφάλισης ως μέρος του πλαισίου διαχείρισης κινδύνων, συμπεριλαμβανομένου του μετριασμού των επιμέρους ομάδων κινδύνων.

Το παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζει τα προαναφερθέντα στάδια.



Διάγραμμα 1: Στάδια Διαδικασίας Εσωτερικού Ελέγχου⁶⁶

⁶⁶ <https://global.theiia.org/>

α. Κατανόηση και ανάλυση της επιχείρησης:

- Το τμήμα εσωτερικού ελέγχου (IAD) έχει απεριόριστη πρόσβαση σε όλες τις δραστηριότητες, τα αρχεία, τα συστήματα, τα περιουσιακά στοιχεία και το προσωπικό προκειμένου να αποκτήσει πλήρη γνώση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων του οργανισμού.
- Προκειμένου να διατηρηθεί η ανεξαρτησία του καθήκοντος του εσωτερικού ελέγχου, ο επικεφαλής του τμήματος αναφέρεται απευθείας στην επιτροπή ελέγχου για θέματα ελέγχου και στον διευθύνοντα σύμβουλο για διοικητικά θέματα και εξουσιοδοτείται να επικοινωνεί απευθείας με τον πρόεδρο και άλλα μέλη του διοικητικού συμβουλίου.

β. Προσδιορισμός των περιοχών κινδύνου:

- Σχεδιάζεται τριετές πρόγραμμα ελέγχου για να διασφαλιστεί η συστηματική κάλυψη όλων των δραστηριοτήτων του οργανισμού. Το σχέδιο αναθεωρείται τακτικά ώστε να αντικατοπτρίζει τις οργανωτικές αλλαγές καθώς και τις νέες υπηρεσίες και λειτουργίες που εισήχθησαν κατά τη διάρκεια του έτους.
- Χρησιμοποιώντας μια προσέγγιση βασισμένη στον κίνδυνο, το IAD προγραμματίζει τα ετήσια προγράμματα εσωτερικού ελέγχου βάσει του τριετούς σχεδίου που εγκρίνει η επιτροπή ελέγχου.
- Διεξάγονται ανεξάρτητες ανασκοπήσεις διαφόρων οικονομικών, πληροφοριακών, επιχειρηματικών και λειτουργικών δραστηριοτήτων με πόρους που επικεντρώνονται σε περιοχές με τον υψηλότερο κίνδυνο. Διεξάγονται ad hoc ανασκοπήσεις σε τομείς που προκαλούν ανησυχίες και προσδιορίζονται από την επιτροπή ελέγχου και τη διοίκηση.

γ. Ανάλυση της διαδικασίας και αξιολόγηση των ελέγχων:

- Οι διαδικασίες ελέγχου περιλαμβάνουν εξέταση εγγράφων, ανάλυση δεδομένων τάσεων και επαλήθευση περιουσιακών στοιχείων.
- Τεχνικές υποβοηθούμενες από υπολογιστή χρησιμοποιούνται για τη διενέργεια ελέγχων σχετικά με εμπορικά δεδομένα που υποβάλλονται για επεξεργασία από εφαρμογές κρίσιμης σημασίας.

δ. Επικοινωνία των αποτελεσμάτων και παρακολούθηση των βελτιωτικών δράσεων:

- Οι εκθέσεις εσωτερικού ελέγχου παραδίδονται στους αντίστοιχους επικεφαλής των τμημάτων και τους ενημερώνουν για τις διαπιστωθείσες ελλείψεις ελέγχου μαζί με τις συστάσεις για άμεση διόρθωση.
- Σημαντικές αδυναμίες εσωτερικού ελέγχου τίθενται υπόψη της διοίκησης και της επιτροπής ελέγχου σε εύλογο χρόνο και, εφόσον απαιτείται, στο συμβούλιο και στην επιτροπή διαχείρισης. Οι δραστηριότητες του τμήματος εσωτερικού ελέγχου αναφέρονται στην επιτροπή ελέγχου σε τριμηνιαία βάση.
- Η τακτική ανασκόπηση της προόδου της διόρθωσης των ελλείψεων από τη διοίκηση διεξάγεται από το τμήμα εσωτερικού ελέγχου και τα αποτελέσματα κοινοποιούνται στην επιτροπή ελέγχου για να διασφαλιστεί η επάρκεια του συστήματος εσωτερικού ελέγχου.

Με βάση τη μεθοδολογία εσωτερικού ελέγχου της PwC, η εκτέλεση κάθε ανάθεσης εσωτερικού ελέγχου ακολουθεί τα παρακάτω βήματα⁶⁷:

α. Αξιολόγηση σχεδιαστικής επάρκειας δικλίδων ασφαλείας:

- Κατανόηση της εκάστοτε διαδικασίας,
- Αξιολόγηση της διαδικασίας.

β. Έλεγχος των δικλίδων ασφαλείας:

- Καθορισμός αντικειμενικών στόχων και πλάνο ελέγχου, καθορισμός τεχνικών ελέγχου, χαρακτηριστικών ελέγχου και της χρονικής περιόδου,
- Δειγματοληψία,
- Διενέργεια ελέγχου

γ. Διατύπωση ευρημάτων:

- Ανάλυση των γενεσιουργών αιτιών και έμφαση στα ουσιαστικά και σημαντικά tests,
- Προτεραιοποίηση των ευρημάτων με βάση τη σημαντικότητά τους,
- Επιβεβαίωση των ευρημάτων με τη διοίκηση και
- Συμφωνία επί των βελτιωτικών προτάσεων με τη διοίκηση.

⁶⁷ <https://www.pwc.com>

Βήματα Διενέργειας Εσωτερικού Ελέγχου

Τα βήματα που ακολουθούνται για τη διενέργεια του Εσωτερικού Ελέγχου είναι⁶⁸:

- (α) Η προκαταρκτική έρευνα,
- (β) Η σύνταξη του προγράμματος ελέγχου,
- (γ) Η επιτόπια εργασία,
- (δ) Οι εκθέσεις ελέγχου,
- (ε) Οι μεταγενέστερες ενέργειες.

(α) Η προκαταρκτική έρευνα είναι το πρωταρχικό βήμα στην εκτέλεση του εσωτερικού ελέγχου. Μέσω της προκαταρκτικής έρευνας η ομάδα του εσωτερικού ελέγχου συγκεντρώνει όλα τα δεδομένα και τις πληροφορίες που είναι αναγκαίες για το σχεδιασμό και την ανάπτυξη ενός κατάλληλα διαμορφωμένου και ολοκληρωμένου προγράμματος ελέγχου. Αρχικά, προετοιμάζονται ερωτηματολόγια τα οποία αφού εγκριθούν διανέμονται σε όλα τα εμπλεκόμενα μέρη, έτσι ώστε να γίνει μια αρχική εκτίμηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου και της δραστηριότητας που θα ελεγχθεί. Στη συνέχεια προγραμματίζονται συναντήσεις και συνεντεύξεις με τα στελέχη και το προσωπικό του ελεγχόμενου τμήματος. Πρέπει να υπάρχει πλήρης κατανόηση του τρόπου λειτουργίας και της κύριας αποστολής και του σκοπού της δραστηριότητας. Ακολουθεί η διενέργεια της φυσικής επισκόπησης, όπου η ομάδα ελέγχου παρατηρεί από κοντά τις εργασίες που εκτελούνται, πραγματοποιείται καταγραφή της διαδικασίας που ακολουθείται (walkthrough), καταρτίζονται διαγράμματα ροής διαδικασιών και τέλος, εκτιμώνται οι κίνδυνοι.

(β) Ο εσωτερικός ελεγκτής καταρτίζει ένα μακροπρόθεσμο και ένα ετήσιο, βραχυπρόθεσμο πλάνο ελέγχου (planning) προκειμένου να προγραμματίσει το ελεγκτικό του έργο. Το ετήσιο, πρόγραμμα ελέγχου περιλαμβάνει λεπτομερή καταγραφή όλων βημάτων και δραστηριοτήτων του έργου της ελεγκτικής ομάδας. Επιπλέον, καθορίζεται η φύση του ελέγχου, οι στόχοι του, το χρονοδιάγραμμα, το κόστος και η ελεγκτική ομάδα.

(γ) Η επιτόπια εργασία (fieldwork) εκτελείται προκειμένου να συμπληρωθεί το πρόγραμμα ελέγχου και να εκτελεστούν όλες οι προβλεπόμενες εργασίες. Κατά το στάδιο του

⁶⁸ Νεγκάκης, Ι. Χ. και Ταχυνάκης, Δ. Π. (2017), Ελεγκτική-Εσωτερικός Έλεγχος: Θεωρία και Εφαρμογές, Εκδόσεις Αειφόρος Λογιστική.

fieldwork ελέγχονται οι διαδικασίες του οργανισμού, ώστε να διαπιστωθεί κατά πόσο είναι αποτελεσματικές και δεν υπάρχουν σχεδιαστικές ανεπάρκειες. Ελέγχονται επίσης όλες οι εργασίες και οι συναλλαγές που εκτελούνται, όπως επίσης και η εγκριτική ροή που πρέπει κανονικά να ακολουθείται.

(δ) Η έκθεση ελέγχου αποτελεί τη σημαντικότερη αναφορά του ελέγχου. Σκοπός της έκθεσης είναι η παρουσίαση των αποτελεσμάτων και ευρημάτων του ελέγχου στη διοίκηση. Η έκθεση ελέγχου πρέπει να είναι έτσι τεκμηριωμένη και διαρθρωμένη, ώστε η διοίκηση να είναι σε θέση να κατανοήσει πλήρως τη σημασία των ευρημάτων και την αναγκαιότητα να προβεί στις κατάλληλες βελτιωτικές ενέργειες. Ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να είναι ξεκάθαρος και κατανοητός στην έκθεση ελέγχου του, να υποστηρίζει τα ευρήματα και τις παρατηρήσεις με κατάλληλα τεκμήρια και να παρουσιάζει εφικτές και αποτελεσματικές βελτιωτικές προτάσεις.

(ε) Οι μεταγενέστερες ενέργειες (follow-up) αφορούν τις διαδικασίες κατά τις οποίες η ομάδα ελέγχου αξιολογεί την πληρότητα, την αποτελεσματικότητα και καταλληλότητα και το χρόνο εφαρμογής των ενεργειών που αποφασίζονται από τη διοίκηση σαν αποτέλεσμα των ευρημάτων των ελεγκτών.

3.6. Συστατικά Στοιχεία της Διαχείρισης των Επιχειρηματικών Κινδύνων

Το μοντέλο της COSO, που δημοσιεύθηκε το 2004, προβλέπει οκτώ στοιχεία τα οποία αποτελούν τη διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων και είναι αλληλένδετα μεταξύ τους. Προέρχονται από τον τρόπο με τον οποίο η διοίκηση διαχειρίζεται έναν οργανισμό και ενσωματώνονται στην άσκηση του ρόλου και των δραστηριοτήτων της.

Τα οκτώ στοιχεία συνίστανται στα⁶⁹:

- **Εσωτερικό Περιβάλλον (Internal Environment):** Το εσωτερικό περιβάλλον θέτει τη βάση για τον τρόπο με τον οποίο ο κίνδυνος εκτιμάται και τα μέλη του οργανισμού τον αντιμετωπίζουν, συμπεριλαμβανομένης της φιλοσοφίας διαχείρισης των κινδύνων και της πρόθεσης για ανάληψη κινδύνων, της ακεραιότητας, των ηθικών αξιών και του περιβάλλοντος στο οποίο αυτοί λειτουργούν.

⁶⁹ Institute of Internal Auditors (2004), COSO releases new ERM framework.

- **Καθορισμός Στόχων (Objective Setting):** Οι στόχοι αποτελούν κύριο μέρος της κουλτούρας και της λειτουργίας ενός οργανισμού και πρέπει να τίθενται εξαρχής στο στρατηγικό επίπεδο, πριν ακόμα η διοίκηση εντοπίσει παράγοντες που δύναται να επηρεάσουν την επίτευξή τους. Η διαχείριση των κινδύνων για τις επιχειρήσεις διασφαλίζει, ότι η διοίκηση έχει στη διάθεσή της μια διαδικασία για τον καθορισμό στόχων και ότι οι επιλεγμένοι στόχοι υποστηρίζουν την αποστολή και το όραμα της οντότητας και είναι συνεπείς με την πρόθεσή της για ανάληψη κινδύνου. Οι στόχοι ευθυγραμμίζονται με το αποδεκτό επίπεδο κινδύνου της οντότητας, το οποίο προσδιορίζει τα όρια ανοχής του κινδύνου για αυτήν. Ο καθορισμός των στόχων αποτελεί προϋπόθεση του προσδιορισμού των γεγονότων, της εκτίμησης του κινδύνου και της αντιμετώπισής του. Οι κατηγορίες των σχετικών στόχων σύμφωνα με το πλαίσιο είναι οι ακόλουθοι:

 - Επιχειρησιακοί στόχοι – αναφέρονται στην αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των διαδικασιών της οντότητας, συμπεριλαμβανομένων των στόχων απόδοσης και αποδοτικότητας και της προστασίας των πόρων από απώλειες. Οι στόχοι αυτοί ποικίλουν ανάλογα με τις επιλογές για τη δομή και την απόδοση.
 - Στόχοι αναφορών – αναφέρονται στην αξιοπιστία των αναφορών. Περιλαμβάνουν τις εσωτερικές και εξωτερικές αναφορές και μπορεί να περιλαμβάνουν τις οικονομικές και μη πληροφορίες.
 - Στόχοι συμμόρφωσης – αναφέρονται στην συμμόρφωση με τους σχετικούς νόμους και τους κανονισμούς. Εξαρτώνται από εξωτερικούς παράγοντες και τείνουν να είναι παρόμοιοι σε μερικές περιπτώσεις, σε όλες τις οντότητες και σε ολόκληρη τη βιομηχανία.
- **Αναγνώριση Συμβάντος (Event Identification):** Πρέπει να εντοπίζονται τα εσωτερικά και εξωτερικά γεγονότα που μπορεί να επηρεάσουν την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού και είναι πολύ σημαντικό να μπορούν να διακριθούν οι κίνδυνοι από τις ευκαιρίες. Κατά τον προσδιορισμό των γεγονότων, η διοίκηση εξετάζει ποικίλους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες που μπορούν να προκαλέσουν τους κινδύνους και τις ευκαιρίες, στα πλαίσια όλου του εύρους του οργανισμού. Οι εξωτερικοί παράγοντες περιλαμβάνουν οικονομικούς, παράγοντες του φυσικού περιβάλλοντος,

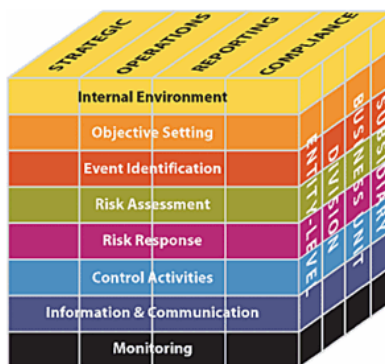
πολιτικούς κοινωνικούς, και τεχνολογικούς παράγοντες. Οι εσωτερικοί παράγοντες περιλαμβάνουν την δομή, το προσωπικό, τις διεργασίες και την τεχνολογία. Οι ευκαιρίες είναι καλό να ενσωματώνονται εκ νέου στη στρατηγική της διοίκησης και τη διαδικασία του καθορισμού στόχων. Από την άλλη πλευρά θα πρέπει να παρακολουθούνται οι πιθανοί κίνδυνοι και η οντότητα να είναι σε θέση να αντιδράσει εγκαίρως και αποτελεσματικά σε αυτούς.

- **Αξιολόγηση Κινδύνου (Risk Assessment):** Οι κίνδυνοι θα πρέπει να αναλύονται λαμβάνοντας υπόψη την πιθανότητα εμφάνισής τους και το πιθανό αντίκτυπό τους για τον οργανισμό, ως βάση για τον προσδιορισμό του τρόπου διαχείρισής τους.
- **Ανταπόκριση στον Κίνδυνο (Risk Response):** Η διοίκηση του οργανισμού είναι υπεύθυνη για το σχεδιασμό της αντίδρασης απέναντι στους κινδύνους. Η στρατηγική που δύναται να ακολουθήσει μπορεί είτε να αφορά την αποφυγή του είτε την αποδοχή και τον περιορισμό του κινδύνου μετακυλώντας τον, εφόσον μπορεί, σε κάποιο άλλο επίπεδο της οντότητας. Έτσι με αυτό τον τρόπο ευθυγραμμίζονται οι κίνδυνοι με το επιθυμητό επίπεδο ανοχής τους.
- **Δραστηριότητες Ελέγχου (Control Activities):** Οι πολιτικές και διαδικασίες σχεδιάζονται και τηρούνται ώστε να εξασφαλιστεί η αντιμετώπιση των κινδύνων αποτελεσματικά και ορθά.
- **Πληροφορίες και Επικοινωνία (Information and Communication):** Οι σχετικές πληροφορίες θα πρέπει να εντοπίζονται, να αποθηκεύονται και να διαβιβάζονται με την κατάλληλη μορφή και εγκαίρως, έτσι ώστε όλα τα μέλη του οργανισμού να είναι σε θέση να επιτελούν τις εργασίες τους στα πλαίσια των ευθυνών που τους ανατίθενται χωρίς κανένα εμπόδιο ή περιορισμό.
- **Παρακολούθηση (Monitoring):** Το σύνολο της διαχείρισης του κινδύνου των επιχειρήσεων παρακολουθείται και παράλληλα πραγματοποιούνται οι απαραίτητες τροποποιήσεις και αναδιαρθρώσεις. Προκειμένου η παρακολούθηση να είναι αποτελεσματική και ουσιώδης πρέπει να εκτελούνται αξιολογήσεις και συνεχείς δραστηριότητες διαχείρισης.

Η διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων δεν είναι μια αυστηρά, σειριακή διαδικασία, αλλά μια πολυδιάστατη, επαναληπτική διαδικασία στην οποία σχεδόν οποιοδήποτε στοιχείο

μπορεί και επηρεάζει και να επηρεάζεται από κάποιο άλλο. Τα ανωτέρω στοιχεία αποτυπώνονται στο σχεδιάγραμμα που συμπληρώνει την σχετική δημοσίευση της θέσης της Επιτροπής Treadway αναφορικά με την διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων, το οποίο είναι γνωστό και ως ο «Κύβος της Διαχείρισης των Επιχειρηματικών Κινδύνων»⁷⁰.

Διάγραμμα 2: Το Μοντέλο ERM



3.7. Το Αναβαθμισμένο Μοντέλο Διαχείρισης των Επιχειρηματικών Κινδύνων της COSO

Η επικαιροποιημένη έκθεση της Επιτροπής Treadway⁷¹ υπογραμμίζει τη σημασία της συνεκτίμησης του κινδύνου τόσο στη διαδικασία σχεδιασμού της εταιρικής στρατηγικής όσο και στην αξιολόγηση της απόδοσης του οργανισμού.

Το νέο προτεινόμενο ρυθμιστικό πλαίσιο διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων της COSO προτείνει τις εξής αλλαγές/ βελτιώσεις συγκριτικά με το αρχικό Πλαίσιο Διαχείρισης των Εταιρικών Κινδύνων που δημοσιεύθηκε το 2004:

- Συνδέει σαφέστερα τη διαχείριση του κινδύνου των επιχειρήσεων με πολλές προσδοκίες των μετόχων και του διοικητικού συμβουλίου των οργανισμών.
- Τοποθετεί το ρίσκο στο πλαίσιο της απόδοσης ενός οργανισμού, παρά ως ένα αντικείμενο μεμονωμένης άσκησης.

⁷⁰ <https://www.accaglobal.com>

⁷¹ COSO T. C. (2017), Enterprise Risk Management—Integrating with Strategy and Performance.

- Επιτρέπει στους οργανισμούς να προβλέπουν καλύτερα τον κίνδυνο για να μπορέσουν να προχωρήσουν, με την κατανόηση ότι η αλλαγή δημιουργεί ευκαιρίες και όχι απλώς δυνητικές απειλές.
- Απαντά στην έκκληση της επιχειρηματικής κοινότητας για μεγαλύτερη έμφαση στον τρόπο με τον οποίο η διαχείριση κινδύνων των επιχειρήσεων συνδέεται με το στρατηγικό σχεδιασμό και την αξιολόγηση της απόδοσής τους.

Σύμφωνα με το νέο Πλαίσιο διαχείρισης των εταιρικών κινδύνων της COSO⁷², ο κίνδυνος που συνεπάγεται μια επιλεγείσα στρατηγική είναι μόνο μια πτυχή του συνολικού φάσματος της διαχείρισης των εταιρικών κινδύνων που θα πρέπει να εξεταστεί. Υπάρχουν δύο πρόσθετες πτυχές της διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων, οι οποίες μπορούν να έχουν πολύ μεγαλύτερη επίδραση στην αξία μιας οικονομικής οντότητας: α) η πιθανότητα του να μην συνδέεται η εταιρική στρατηγική με την αποστολή, το όραμα και τις βασικές αξίες του οργανισμού και β) οι επιπτώσεις που απορρέουν από την επιλεγείσα στρατηγική. Σύμφωνα με το νέο Πλαίσιο διαχείρισης των εταιρικών κινδύνων της COSO, ο κίνδυνος που συνεπάγεται μια επιλεγείσα στρατηγική είναι μόνο μια πτυχή του συνολικού φάσματος της διαχείρισης των εταιρικών κινδύνων που θα πρέπει να εξεταστεί. Υπάρχουν δύο πρόσθετες πτυχές της διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων, οι οποίες μπορούν να έχουν πολύ μεγαλύτερη επίδραση στην αξία μιας οικονομικής οντότητας: α) η πιθανότητα του να μην συνδέεται η εταιρική στρατηγική με την αποστολή, το όραμα και τις βασικές αξίες του οργανισμού και β) οι επιπτώσεις που απορρέουν από την επιλεγείσα στρατηγική.

Η πρώτη από αυτές, η πιθανότητα της μη ευθυγράμμισης της στρατηγικής με την αποστολή, το όραμα και τις βασικές αξίες ενός οργανισμού, εντοπίζεται κατά την διαδικασία λήψης των αποφάσεων που αποτελούν τη βάση για την επιλογή της στρατηγικής. Κάθε οντότητα έχει μια αποστολή, όραμα και βασικές αξίες που καθορίζουν το τι προσπαθεί να επιτύχει και πώς θέλει να διεξάγει τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες. Η αποστολή, το όραμα και οι βασικές αξίες ενός οργανισμού είναι υψίστης σημασίας κατά την φάση της διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων, ειδικά στις περιόδους εμφάνισης σημαντικών αλλαγών, στις οποίες κρίνεται επί της ουσίας η συνοχή και οι αντοχές ολόκληρου του

⁷² COSO T. C. (2017), Enterprise Risk Management—Integrating with Strategy and Performance.

οργανισμού. Μια επιλεγμένη στρατηγική πρέπει να στηρίζει την αποστολή και το όραμα του οργανισμού. Μια εσφαλμένη ευθυγράμμιση της στρατηγικής αυξάνει την πιθανότητα ο οργανισμός να μην συνειδητοποιήσει την αποστολή του και το όραμά του, ή μπορεί να θέσει σε κίνδυνο τις αξίες του, ακόμη και αν υλοποιηθεί επιτυχώς η επιλεγμένη στρατηγική.

Η άλλη πρόσθετη πτυχή είναι οι επιπτώσεις από την επιλεγείσα στρατηγική. Όταν η διοίκηση αναπτύσσει μια στρατηγική και εργάζεται μέσω εναλλακτικών λύσεων με το διοικητικό συμβούλιο, λαμβάνει αποφάσεις σχετικά με το κόστος ευκαιρίας που συνεπάγονται οι στρατηγικές αυτές αποφάσεις. Κάθε εναλλακτική στρατηγική έχει το δικό της προφίλ κινδύνου, δηλαδή ένα σύνολο ξεχωριστών συνεπειών που απορρέουν από τη στρατηγική αυτή. Το διοικητικό συμβούλιο και η διοίκηση πρέπει να καθορίσουν εάν η στρατηγική συμπλέει με την πρόθεσή τους για το συνολικό επίπεδο κινδύνου που είναι διατεθειμένοι να αποδεχθούν, καθώς και το πώς αυτή θα βοηθήσει την οργάνωση να θέσει στόχους και τελικά να διαθέσει αποτελεσματικά τους διαθέσιμους πόρους της.

Το ανωτέρω πλαίσιο είναι ένα σύνολο αρχών που οργανώνονται σε πέντε αλληλένδετες συνιστώσες⁷³. Αυτές οι αρχές καλύπτουν τα πάντα, από τη διακυβέρνηση μέχρι την παρακολούθηση. Είναι διαχειρίσιμες και περιγράφουν πρακτικές που μπορούν να εφαρμοστούν με διαφορετικούς τρόπους για διαφορετικούς οργανισμούς ανεξάρτητα από το μέγεθός τους, τον τύπο τους ή τον κλάδο δραστηριοποίησής τους. Η τήρηση αυτών των αρχών μπορεί να παρέχει στη διοίκηση και στο διοικητικό συμβούλιο εύλογες προσδοκίες ότι ο οργανισμός κατανοεί και προσπαθεί να διαχειριστεί τους κινδύνους που σχετίζονται με τη στρατηγική και τους επιχειρηματικούς του στόχους.

1. Εταιρική Διοίκηση και Κουλτούρα: Η εταιρική διοίκηση ορίζει τον χαρακτήρα του οργανισμού, ενισχύοντας τη σημασία και την καθιέρωση εποπτικών ευθυνών για τη διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων. Η κουλτούρα αφορά τις ηθικές αξίες, τις επιθυμητές συμπεριφορές και την κατανόηση του κινδύνου από όλους εντός της οντότητας. Η εταιρική διοίκηση και η κουλτούρα:

- Βοηθούν στην εξάσκηση της εποπτείας των κινδύνων: Το διοικητικό συμβούλιο ασχολείται με την εποπτεία της στρατηγικής και αναλαμβάνει ευθύνες εταιρικής

⁷³ www.coso.org

διοίκησης για τη στήριξη της διαχείρισης κατά την επίτευξη στρατηγικών και επιχειρηματικών στόχων.

- Δημιουργούν λειτουργικές δομές: Ο οργανισμός δημιουργεί επιχειρησιακές δομές για την επίτευξη των στρατηγικών και επιχειρηματικών του στόχων.
- Ορίζουν την επιθυμητή κουλτούρα εντός του οργανισμού: Ορίζονται οι επιθυμητές συμπεριφορές που χαρακτηρίζουν την κουλτούρα της οντότητας.
- Επιδεικνύουν τη δέσμευση στις βασικές αξίες: Το σύνολο των απασχολούμενων εντός του οργανισμού επιδεικνύει δέσμευση για τις βασικές αξίες της οντότητας.
- Προσελκύει, αναπτύσσει και διατηρεί ικανά άτομα: Ο οργανισμός δεσμεύεται να οικοδομήσει το ανθρώπινο κεφάλαιο σε ευθυγράμμιση με τη στρατηγική και τους επιχειρηματικούς στόχους.

2. Στρατηγική και Στοχοθεσία: Η διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων, η στρατηγική και ο καθορισμός των στόχων συνυπολογίζονται κατά τη διαδικασία του στρατηγικού προγραμματισμού. Προσδιορίζεται το επιθυμητό επίπεδο ανοχής αναφορικά με την ανάληψη του κινδύνου και ευθυγραμμίζεται με την εταιρική στρατηγική. Οι επιχειρησιακοί στόχοι θέτουν με την σειρά τους σε εφαρμογή την εταιρική στρατηγική ενώ παράλληλα χρησιμεύουν και ως βάση για τον εντοπισμό, την αξιολόγηση και την αντιμετώπιση των κινδύνων. Η στρατηγική και η στοχοθεσία:

- Βοηθούν στην ανάλυση του επιχειρηματικού πλαισίου: Ο οργανισμός εξετάζει τις πιθανές επιπτώσεις του επιχειρηματικού πλαισίου στο προφίλ κινδύνου.
- Προσδιορίζουν το επίπεδο του κινδύνου που ο οργανισμός είναι σε θέση να αποδεχθεί: Η οργάνωση προσδιορίζει το επίπεδο ανάληψης κινδύνου στο πλαίσιο της δημιουργίας, της διατήρησης και της αξιοποίησης της επιχειρηματικής αξίας.
- Βοηθούν στην αξιολόγηση εναλλακτικών στρατηγικών: Ο οργανισμός αξιολογεί τις εναλλακτικές στρατηγικές και τις πιθανές επιπτώσεις τους στο εταιρικό προφίλ κινδύνου.
- Στηρίζουν την διατύπωση των επιχειρηματικών στόχων: Ο οργανισμός εξετάζει τον κίνδυνο κατά τον καθορισμό επιχειρηματικών στόχων σε διάφορα επίπεδα που ευθυγραμμίζουν και υποστηρίζουν την εταιρική στρατηγική.

3. Απόδοση: Οι κίνδυνοι που ενδέχεται να επηρεάσουν την επίτευξη της στρατηγικής και των επιχειρηματικών στόχων πρέπει να προσδιοριστούν και να αξιολογηθούν. Οι κίνδυνοι ταξινομούνται βάσει του πιθανού τους αντικτύπου για τον οργανισμό και πάντα εντός του πλαισίου της ανοχής του οργανισμού έναντι του συνολικού επιπέδου κινδύνων που είναι διατεθειμένος να αναλάβει. Ο οργανισμός έπειτα προσδιορίζει τις αντιδράσεις του έναντι των κινδύνων και προχωράει σε μια ολιστική επισκόπηση του συνολικού κινδύνου που έχει αναλάβει. Μέσα από αυτόν τον σχεδιασμό:

- Αναγνωρίζονται οι πιθανοί κίνδυνοι: Ο οργανισμός εντοπίζει τον κίνδυνο που επηρεάζει την απόδοση της στρατηγικής και των επιχειρηματικών στόχων.
- Αξιολογείται η σοβαρότητα των κινδύνων: Η οργάνωση αξιολογεί το μέγεθος και το αντίκτυπο των κινδύνων.
- Δίδεται η δέουσα προτεραιότητα σε συγκεκριμένους κινδύνους: Ο οργανισμός δίνει προτεραιότητα στους κινδύνους αυτούς που απαιτούν τις πιο άμεσες αντιδράσεις προκειμένου να διευθετηθούν εγκαίρως και αποτελεσματικά.
- Προσδιορίζονται οι αντιδράσεις έναντι των κινδύνων: Ο οργανισμός εντοπίζει και επιλέγει τις κατάλληλες αντιδράσεις έναντι των αντίστοιχων κινδύνων με τους οποίους έρχεται αντιμέτωπος.
- Αναπτύσσεται η ολιστική επισκόπηση των κινδύνων: Ο οργανισμός αναπτύσσει και αξιολογεί ένα ξεχωριστό χαρτοφυλάκιο κινδύνων προκειμένου να εστιάσει αποτελεσματικότερα στους μεμονωμένους κινδύνους αλλά και στις επιπτώσεις τους στην εταιρική δομή.

4. Επισκόπηση και Αναθεώρηση: Με την επισκόπηση της απόδοσης της οντότητας, ένας οργανισμός μπορεί να εξετάσει πόσο καλά λειτουργούν τα στοιχεία της διαχείρισης των εταιρικών κινδύνων με την πάροδο του χρόνου και υπό το πρίσμα των σημαντικών αλλαγών και αναθεωρήσεων που απαιτούνται προκειμένου να διασφαλιστεί η εύρυθμη οργανωσιακή λειτουργία. Η επισκόπηση και η αναθεώρηση:

- Βοηθούν στην αξιολόγηση των ουσιαστικών αλλαγών: Ο οργανισμός εντοπίζει και αξιολογεί τις αλλαγές που μπορεί να επηρεάσουν ουσιαστικά τους στρατηγικούς και επιχειρηματικούς του στόχους.

- Αξιολογούν τους κινδύνους και την εταιρική απόδοση: Ο οργανισμός εξετάζει την απόδοση της οντότητας και εξετάζει το πόσο αποτελεσματικά διαχειρίστηκε ο δεδομένος κίνδυνος.
- Επιδιώκουν τη βελτίωση της διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων: Μέσα από την επισκόπηση και την αξιολόγηση της εταιρικής απόδοσης προκύπτουν χρήσιμες παρατηρήσεις που αυξάνουν το γνωστικό κεφάλαιο της οργάνωσης και δημιουργούν ένα κατάλληλο κλίμα συνεχούς βελτίωσης.

5. Πληροφορίες, Επικοινωνία και Αναφορά: Η διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων απαιτεί μια συνεχή διαδικασία απόκτησης και ανταλλαγής των αναγκαίων πληροφοριών, τόσο από εσωτερικές όσο και από εξωτερικές πηγές, οι οποίες ρέουν τόσο από την ανώτερη προς την κατώτερη οργανωσιακή δομή όσο και αντιστρόφως. Οι πληροφορίες, η επικοινωνία και η αναφορά:

- Βοηθούν στην αποτελεσματικότερη αξιοποίηση των πληροφοριακών συστημάτων: Ο οργανισμός αξιοποιεί τα πληροφοριακά και τεχνολογικά συστήματα της οντότητας για τη στήριξη της διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων.
- Στηρίζουν την επικοινωνία των πληροφοριών που σχετίζονται με τους κινδύνους: Ο οργανισμός χρησιμοποιεί κανάλια επικοινωνίας για τη στήριξη της διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων.
- Προωθούν τις αναφορές σχετικά με τον κίνδυνο, την κουλτούρα και την απόδοση: Μέσα από τις λεπτομερείς αναφορές που κατατίθενται προς την διοίκηση του οργανισμού και τα διοικητικά στελέχη, ενθαρρύνεται η συμμόρφωση με την εταιρική κουλτούρα και ενδυναμώνεται η βελτίωση της εταιρικής απόδοσης.

3.8. Πλεονεκτήματα της Διαχείρισης Εταιρικών Κινδύνων

Η διαχείριση των εταιρικών κινδύνων συμβάλλει σημαντικά στη διευκόλυνση ενός οργανισμού για την επίτευξη των στόχων του. Τα οφέλη περιλαμβάνουν:

- Προσδιορισμό των επιχειρηματικών κινδύνων.
- Μεγαλύτερη πιθανότητα να επιτευχθούν οι εταιρικοί στόχοι.

- Μεγάλη πιθανότητα να επιτευχθούν διαρθρωτικές αλλαγές που θα ωφελήσουν τον οργανισμό.
- Καλύτερη κατανόηση των κυριότερων κινδύνων και των αποτελεσμάτων που αυτοί συνεπάγονται.
- Ενοποιημένη αναφορά διαφορετικών κινδύνων σε επίπεδο διοικητικού συμβουλίου.
- Σπανιότερη εμφάνιση εκτάκτων γεγονότων ή κρίσεων.
- Έμφαση στην εκτέλεση των απαραίτητων εργασιών και με ορθότερο τρόπο.
- Πληρέστερη ενημέρωση αναφορικά με την ανάληψη κινδύνων και τη λήψη αποφάσεων.

Αποτελεσματικότητα της Διαχείρισης των Επιχειρηματικών Κινδύνων

Ο καθορισμός του εάν η διαδικασία διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων είναι αποτελεσματική, είναι ένα συμπέρασμα που προκύπτει από την εκτίμηση του κατά πόσο τα οκτώ συστατικά στοιχεία που αναφέρθηκαν προηγουμένως είναι παρόντα και λειτουργούν αποτελεσματικά. Έτσι, τα συστατικά αυτά στοιχεία αποτελούν επίσης τα κριτήρια για την αποτελεσματική διαχείριση του κινδύνου των επιχειρήσεων. Προκειμένου τα στοιχεία να είναι παρόντα και να λειτουργούν σωστά, δεν μπορεί να υπάρξουν σημαντικές οργανωσιακές αδυναμίες και ο κίνδυνος πρέπει να προσδιορίζεται όσο το δυνατόν πιο ρεαλιστικά.

Όταν η διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων λειτουργεί αποτελεσματικά για κάθε μια από τις τέσσερις κατηγορίες στόχων, αντίστοιχα, το διοικητικό συμβούλιο και η διοίκηση έχουν εύλογη διαβεβαίωση ότι κατανοούν το βαθμό στον οποίο επιτυγχάνονται οι στρατηγικοί και επιχειρησιακοί στόχοι της οικονομικής οντότητας, καθώς και ότι η υποβολή των οικονομικών της εκθέσεων είναι αξιόπιστη και τηρούνται οι ισχύοντες νόμοι και κανονισμοί.

Ωστόσο, τα οκτώ συστατικά στοιχεία της διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων δεν έχουν σχεδιαστεί έτσι ώστε να λειτουργήσουν με τον ίδιο τρόπο σε κάθε οντότητα. Το μέγεθος των επιχειρήσεων, οι ιδιαίτερες οργανωτικές τους δομές, αλλά και τα ιδιόμορφα διαχειριστικά τους γνωρίσματα ποικίλουν και έτσι το μοντέλο της COSO θα πρέπει να αναπροσαρμόζεται δεδομένων των συνθηκών, των αναγκών και των περιστάσεων κάθε οικονομικής οντότητας. Η εφαρμογή του μοντέλου σε μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, για παράδειγμα, μπορεί να είναι πιο απλοποιημένη και λιγότερο δομημένη.

3.9. Περιορισμοί στη Εφαρμογή των Διαδικασιών Διαχείρισης Κινδύνων

Μολονότι, η διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων παρέχει σημαντικά οφέλη, υπάρχουν εντούτοις και ορισμένοι περιορισμοί. Βασικός περιορισμός της αποτελεσματικής εφαρμογής των διαδικασιών διαχείρισης των κινδύνων είναι η ίδιος ο ανθρώπινος παράγοντας και πιο συγκεκριμένα η ανθρώπινη κρίση. Ορισμένα από τα σημαντικότερα πιθανά προβλήματα που μπορεί να αντιμετωπιστούν στην πορεία της εφαρμογής της διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων είναι τα ακόλουθα:

- α) Οι διαδικασίες λήψης των αποφάσεων μπορεί να είναι εσφαλμένες.
- β) Οι αποφάσεις σχετικά με την αντιμετώπιση του κινδύνου και την καθιέρωση ελέγχων δύναται να μην λαμβάνουν υπόψη (μερικώς ή και ολικώς) το σχετικό κόστος και τα εν δυνάμει οφέλη.
- γ) Καθυστερήσεις και λειτουργικά λάθη είναι εξίσου πιθανά εξαιτίας μεμονωμένων λαθών ή παραλείψεων.
- δ) Οι έλεγχοι μπορεί να καταστρατηγηθούν από τη συμπαιγνία δύο ή περισσότερων ατόμων και
- ε) Η διοίκηση έχει τη δυνατότητα να υπερισχύει των αποφάσεων της διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων υποκινούμενη είτε από κάποια προσωπική ατζέντα είτε λόγω άγνοιας.

3.10. Ο Ρόλος του Εσωτερικού Ελέγχου στην Διαχείριση των Εταιρικών Κινδύνων

Ο εσωτερικός έλεγχος είναι μια ανεξάρτητη και αντικειμενική υπηρεσία παροχής διασφάλισης και συμβουλευτικών δραστηριοτήτων προκειμένου να επιτευχθούν οι οργανωτικοί στόχοι. Ο βασικός ρόλος του όσον αφορά τη διαχείριση των εταιρικών κινδύνων είναι να παρέχει αντικειμενική διαβεβαίωση στο διοικητικό συμβούλιο σχετικά με την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης των κινδύνων. Παράγοντες που θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά τον καθορισμό του ρόλου του εσωτερικού ελέγχου είναι, μεταξύ άλλων, κατά πόσον εγείρονται απειλές για την ανεξαρτησία και την αντικειμενικότητα των εσωτερικών ελεγκτών και αν είναι πιθανό μέσα από την παροχή των υπηρεσιών του να βελτιωθούν οι διαδικασίες διαχείρισης των

κινδύνων και διακυβέρνησης του οργανισμού. Ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου σχετικά με την διαχείριση των εταιρικών κινδύνων, συνοψίζεται στις ακόλουθες παρατηρήσεις⁷⁴:

- Παροχή υπηρεσιών διαβεβαίωσης σχετικά με τις διαδικασίες διαχείρισης κινδύνου που εφαρμόζονται.
- Παροχή υπηρεσιών διαβεβαίωσης σχετικά με το ότι οι κίνδυνοι αξιολογούνται σωστά.
- Αξιολόγηση των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνου.
- Αξιολόγηση της αναφοράς των βασικών κινδύνων που αντιμετωπίζει ο οργανισμός.
- Επανεξέταση της διαχείρισης των βασικών κινδύνων.

Εσωτερικός Έλεγχος και Παροχή Υπηρεσιών Διασφάλισης

- Διευκόλυνση της αναγνώρισης και αξιολόγησης των κινδύνων.
- Παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών προς την διοίκηση αναφορικά με τις βέλτιστες πρακτικές διαχείρισης των κινδύνων.
- Συντονισμός των δραστηριοτήτων διαχείρισης των εταιρικών κινδύνων.
- Κεντρικός σχεδιασμός της αναφοράς των κινδύνων για αποφυγή σύγχυσης και παρερμηνειών.
- Διατήρηση και ανάπτυξη του πλαισίου διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων.
- Διαμόρφωση ηγετικής φυσιογνωμίας αναφορικά με την διαχείριση των εταιρικών κινδύνων μέσω της προώθησης των ωφελειών που απορρέουν από την αποτελεσματική εφαρμογή των διαδικασιών αυτών, της παροχής συμβουλών προς τη διοίκηση και το προσωπικό του οργανισμού στις ενέργειες που πρέπει να αναλάβουν για την εφαρμογή των πρακτικών διαχείρισης των κινδύνων και της συνεχούς ενθάρρυνσης και υποστήριξής τους στην εκτέλεση αυτών των ενεργειών.

Ενέργειες στις οποίες ο Εσωτερικός Ελεγκτής δεν θα πρέπει να εμπλακεί

- Καθορισμός του επιπέδου ανάληψης επιχειρηματικών κινδύνων του οργανισμού.
- Επιβολή διαδικασιών διαχείρισης κινδύνου.

⁷⁴ <https://na.theiia.org/>

- Λήψη αποφάσεων σχετικά με την αντιμετώπιση των κινδύνων.
- Εφαρμογή εκτελεστικών μέτρων έναντι των κινδύνων για λογαριασμό της διοίκησης.
- Λογοδοσία για τη διαχείριση κινδύνου.

Σύμφωνα με τις οδηγίες του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών⁷⁵ τονίζεται ότι οι οργανώσεις πρέπει να κατανοήσουν πλήρως ότι η διοίκηση παραμένει υπεύθυνη για τη διαχείριση των κινδύνων και πως οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να παρέχουν συμβουλές και να αμφισβητούν ή να υποστηρίζουν τις αποφάσεις της διοίκησης σχετικά με τον κίνδυνο, αντί να είναι αυτοί που θα λαμβάνουν τις αποφάσεις διαχείρισης των κινδύνων. Η φύση των ευθυνών του εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να τεκμηριώνεται στα σχετικά φύλλα εργασίας.

Οι αντικειμενικοί στόχοι ενός οργανισμού καθορίζουν τι θέλει αυτός να πετύχει και που αποσκοπεί και η μακροχρόνια επιτυχία του εξαρτάται από την επίτευξη των στόχων αυτών. Σε υψηλό επίπεδο, αυτοί οι στόχοι αντικατροπτίζονται στην αποστολή και το όραμα του οργανισμού. Η δήλωση της αποστολής, σε γενικές γραμμές, αποτελεί έκφραση του τι επιθυμεί να πετύχει σήμερα.

Οι επιχειρησιακοί στόχοι μιας επιχείρησης μπορούν να ταξινομηθούν στις εξής κατηγορίες:

- Στρατηγικοί στόχοι είναι οι στόχοι που θέτει η διοίκηση και σχετίζονται με τα ενδιαφερόμενα μέρη.
- Λειτουργικοί στόχοι είναι οι στόχοι που αφορούν την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των λειτουργιών της οντότητας, συμπεριλαμβανομένων των επιχειρησιακών και οικονομικών επιδόσεων, καθώς και τη διασφάλιση των πόρων έναντι ενδεχόμενης απώλειας.
- Στόχοι αναφορών και εκθέσεων είναι οι στόχοι που αφορούν τις εσωτερικές και εξωτερικές οικονομικές και μη εκθέσεις και ενδέχεται να περικλείουν αξιοπιστία, επικαιρότητα, διαφάνεια ή άλλους όρους όπως καθορίζονται από τις ρυθμιστικές αρχές, τους θεσμοθέτες των προτύπων ή τις πολιτικές της οντότητας.
- Στόχοι συμμόρφωσης είναι οι στόχοι που αφορούν στην τήρηση των νόμων και κανονισμών στους οποίους η οντότητα υπόκειται.

⁷⁵ www.rims.org

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΗΣ ΑΠΑΤΗΣ

4.1. Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

Απάτη είναι κάθε μη σύννομη, αλλά σκόπιμη πράξη που αποσκοπεί στην απόκτηση παράνομου κέρδους από μια επιχείρηση (άμεσα ή έμμεσα), ανεξαρτήτως του αν τα εμπλεκόμενα μέρη είναι αποδέκτες κέρδους. Ο όρος απάτη⁷⁶ χρησιμοποιείται συνήθως για να περιγράψει μια ευρεία ποικιλία ανέντιμων συμπεριφορών όπως εξαπάτηση, δωροδοκία, πλαστογραφία, ψευδή εκπροσώπηση, συμπαιγνία και απόκρυψη γεγονότων. Συνήθως χρησιμοποιείται για να περιγράψει την πράξη της στέρησης ενός προσώπου από κάτι με εξαπάτηση, η οποία μπορεί να συνεπάγεται κατάχρηση κεφαλαίων ή άλλων πόρων ή την παροχή ψευδών πληροφοριών. Δεν είναι απαραίτητο να υπάρχει πραγματικό κέρδος, όφελος ή ζημία για να θεωρηθεί μια πράξη δόλια, αλλά αρκεί να υπάρχει πρόθεση για κέρδος ή πρόκληση ζημίας. Ακόμα, απάτη θεωρείται η αλλοίωση των χρηματοοικονομικών καταστάσεων των επιχειρήσεων που στόχο έχουν να δημιουργήσουν ψευδή εικόνα για την οικονομική οντότητα.

Η απάτη και το λάθος είναι διαφορετικές έννοιες. Η ειδοποιός διαφορά μεταξύ των δύο είναι εάν η πράξη τελέσθηκε εκούσια ή ακούσια. Τα αίτια της απάτης συνοψίζονται στα ακόλουθα τρία στοιχεία, τα οποία ονομάζουμε σαν το «τρίγωνο της απάτης»⁷⁷:

- Ευκαιρία
- Αιτιολόγηση
- Οικονομική πίεση

⁷⁶ HM Treasury (2012), *Fraud and the government internal auditor*.

⁷⁷ Harry, C., Petro, L. W., Martin, J. P. and Wadecki, A. A. (2007), *The Handbook of Fraud Deterrence*, John Wiley & Sons.

Ευκαιρία: Για να κάνει κάποιος μία απάτη, εκτός από κίνητρο, πρέπει να εκμεταλλευτεί μια ευκαιρία. Τα χαλαρά συστήματα ελέγχου μπορεί να δημιουργούν μια ευκαιρία (ο μη εντοπισμός του υποτιθέμενου ενδεχόμενου της απάτης αποτελεί πολύ σημαντικό κριτήριο για τον διαπράττοντα την απάτη). Απάτη μπορεί επίσης να συμβεί αν δεν εφαρμόζονται έλεγχοι ή αν άτομα σε θέσεις εξουσίας δημιουργούν ευκαιρίες παράκαμψης των υφιστάμενων ελέγχων. Σχεδόν πάντα υπάρχουν άτομα τα οποία λόγω χαρακτήρα είναι επιρρεπή σε τέτοιες πράξεις.

Οικονομική πίεση, κίνητρο ή ελατήριο: Τα κίνητρα μπορεί να εκπορεύονται από επαγγελματικούς λόγους, όπως η ανάγκη επίτευξης των υψηλών στόχων που έχουν τεθεί από την διοίκηση ή η ανάγκη μεγαλύτερης χρηματοδότησης της μονάδας από πιστωτές ή επενδυτές. Τα κίνητρα συχνά έχουν την γενεσιουργό αιτία τους σε προσωπικούς λόγους, όπως η απληστία ή η εκδίκηση ή ακόμη και γιατί ο δράστης έχει μειωμένα ηθικά αντανakλαστικά.

Το Chartered Institute of Public Finance and Accountancy (CIPFA) διακρίνει 3 κατηγορίες απάτης:

- α) Εκείνη που είναι γνωστή και καταγράφεται δημοσίως,
- β) Εκείνη που είναι γνωστή μόνο εντός του οργανισμού και δεν πρόκειται να δημοσιοποιηθούν και
- γ) Εκείνη που δεν έχει αποκαλυφθεί.

Ορισμένοι από τους κύριους τομείς κινδύνου για απάτες εργαζομένων περιλαμβάνουν:

- Χρεώστες,
- Μετρητά,
- Μισθοδοσία,
- Μεγάλες συμβάσεις κεφαλαίου,
- Συμβάσεις εσόδων,
- Σημαντικές εξαγορές ηλεκτρονικών υπολογιστών,
- Πρόσβαση σε ηλεκτρονικό υπολογιστή,
- Ελκυστικά φορητά αντικείμενα (π.χ. φορητοί υπολογιστές),
- Οφέλη του δημόσιου τομέα,
- Κρατικές επιχορηγήσεις,
- Έξοδα,

- Αποθέματα,
- Σφραγισμένες επιταγές,
- Πιστωτές και πληρωμές,
- Υποθήκες,
- Συντάξεις,
- Πληρωμές σε μετρητά,
- Σχέσεις/ αναφορές πρόσληψης,
- Υπερωρίες και αξιώσεις εργαζομένων,
- Εμπιστευτικές πληροφορίες,
- Επιχορηγήσεις,
- Πιστωτικές κάρτες,
- Τσιπ μνήμης ηλεκτρονικών υπολογιστών,
- Εταιρική γνώση,
- Προγράμματα μόνους εργαζομένων,
- Προμήθειες.

Οι πιο συνήθεις ενδείξεις απάτης συγκεντρώθηκαν προκειμένου να διευκολυνθεί και να υποστηριχθεί η εργασία των ελεγκτών⁷⁸. Ύποπτες συναλλαγές εταιρίας-πελάτη μπορεί να θεωρηθούν οι παρακάτω:

- Μεγάλη καθυστέρηση ή ακόμη και άρνηση του πελάτη να προσκομίσει τα έγγραφα που θεωρούνται απαραίτητα για την ταυτοποίηση του νομικού προσώπου και την παροχή ολοκληρωμένων πληροφοριών για τις επιχειρηματικές δραστηριότητες.
- Γεγονότα που αφορούν πελάτη ή συνδεδεμένα μέρη και αφορούν εγκληματικές ή ποινικές δραστηριότητες.
- Παροχή στοιχείων που δεν επαληθεύονται εύκολα.
- Κίνηση λογαριασμών με μεγάλα ποσά που τηρούνται στο όνομα υπεράκτιων εταιριών (offshore).
- Ενεργοποίηση λογαριασμών που ήταν ανενεργοί για μεγάλο χρονικό διάστημα.

⁷⁸ Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς (2009), Εγκύκλιος 41/08.04.2009.

- Σημαντική και αιφνίδια αύξηση συναλλαγών με πελάτη.
- Άρνηση του πελάτη για προσωπικές σχέσεις με την εταιρία.
- Μεγάλες πληρωμές για ασυνήθιστες υπηρεσίες.
- Ασυνήθιστος πλούτος σε σχέση με το προφίλ πελατών.
- Αύξηση των υπολοίπων των λογαριασμών καταθέσεων της εταιρίας χωρίς να υπάρχει αντίστοιχη αύξηση της δραστηριότητάς της.
- Πελάτες που επιμένουν να συναλλάσσονται με τον ίδιο υπάλληλο ακόμη και για συναλλαγές ρουτίνας.

Περιπτώσεις ύποπτων/ ασυνήθιστων συναλλαγών στελεχών-πελάτη⁷⁹:

- Ο υπάλληλος έχει σπάταλο τρόπο ζωής που δε συνάδει με το μισθό του και την εργασιακή του θέση.
- Ο υπάλληλος δε συμμορφώνεται με αναγνωρισμένες πολιτικές, διαδικασίες και μεθόδους της εταιρίας.
- Ο υπάλληλος αρνείται να πάρει άδεια.
- Ο υπάλληλος παρουσιάζει αλλαγές στην απόδοση και τον τρόπο συμπεριφοράς του.

Τα παραπάνω δεν υποδεικνύουν απαραίτητα κάποια απάτη, παρ' όλα αυτά αποτελούν ενδείξεις τις οποίες οι εταιρίες θα πρέπει να διερευνούν ώστε να αποτραπεί κάθε πιθανότητα απάτης.

Το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών ορίζει την απάτη ως κάθε παράνομη πράξη που χαρακτηρίζεται από εξαπάτηση, απόκρυψη ή παραβίαση εμπιστοσύνης. Αυτές οι πράξεις δεν εξαρτώνται από την απειλή βίας ή εξαναγκασμού. Οι απάτες διαπράττονται από τα ενδιαφερόμενα μέρη και τους οργανισμούς για την απόκτηση χρημάτων, περιουσιακών στοιχείων ή υπηρεσιών, για την αποφυγή πληρωμής ή απώλειας υπηρεσιών ή για την διασφάλιση προσωπικών και επιχειρησιακών πλεονεκτημάτων. Η Ένωση Πιστοποιημένων Εξεταστών Απάτης (ACFE) ορίζει την επαγγελματική απάτη ως εξής «Η χρήση και εκμετάλλευση του επαγγέλματος ενός ατόμου για προσωπικό εμπλουτισμό μέσω της σκόπιμης κατάχρησης ή εσφαλμένης εφαρμογής των πόρων και των περιουσιακών στοιχείων του οργανισμού».

⁷⁹ www.hcmc.gr

Οικονομικές Ατασθαλίες

Οι οικονομικές ατασθαλίες αποτελούν οικονομικά παραπτώματα και παραβάσεις των κανόνων με σκοπό το όφελος ή εις βάρος της εταιρίας είτε από τη διοίκηση, τα στελέχη και τους εργαζομένους είτε από τρίτα μέρη⁸⁰. Οι οικονομικές ατασθαλίες διακρίνονται από το χαρακτηριστικό ότι πραγματοποιούνται πάντα από πρόθεση.

Σε ότι αφορά τις οικονομικές ατασθαλίες που γίνονται προς όφελος της επιχείρησης, αυτές δημιουργούν κέρδη μέσω της εξαπάτησης τρίτων μερών. Οι ιθύνοντες αυτών των ενεργειών κατά κύριο λόγο έχουν έμμεσο όφελος, αφού εκτός από τα οφέλη που απορρέουν για την εταιρία, έχουν και οι ίδιοι προσωπικά. Αντίθετα, οι οικονομικές ατασθαλίες που πραγματοποιούνται εις βάρος της επιχείρησης, εξυπηρετούν τα συμφέροντα των εργαζομένων ή στελεχών, τρίτων μερών ή ακόμη και άλλων εταιριών που μπορεί να είναι και ανταγωνιστικές.

Κάποια παραδείγματα περιπτώσεων ατασθαλιών είναι:

- Πώληση ή αγορά μη υπαρχόντων περιουσιακών στοιχείων,
- Παράνομες πληρωμές, δωροδοκίες, προμήθειες,
- Σκόπιμη, λανθασμένη παρουσίαση ή αποτίμηση περιουσιακών στοιχείων συναλλαγών, εσόδων ή εξόδων,
- Μη ακριβής τιμολόγηση, ή λανθασμένη (υποτιμολογήσεις - υπερτιμολογήσεις),
- Συναλλαγές με συνδεδεμένες επιχειρήσεις από τις οποίες προκύπτει όφελος,
- Παράλειψη καταγραφής περιουσιακών στοιχείων, για την ωραιοποίηση της οικονομικής θέσης της εταιρίας,
- Επιχειρηματικές δραστηριότητες που αποτελούν παραβάσεις των κανόνων και προβλέψεων της νομοθεσίας,
- Φορολογικά θέματα.

Ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να αποτρέπει τις οικονομικές ατασθαλίες μέσω της εξέτασης και αξιολόγησης της επάρκειας και αποτελεσματικότητας των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου και παράλληλα να εφαρμόζει για κάθε τμήμα τις κατάλληλες διαδικασίες με βάση τους κινδύνους που διατρέχει.

⁸⁰ Νεγκάκης, Ι. Χ. και Ταχυνάκης, Δ. Π. (2017), Ελεγκτική-Εσωτερικός Έλεγχος: Θεωρία και Εφαρμογές, Εκδόσεις Αειφόρος Λογιστική.

4.2. Είδη Απάτης

Η απάτη μπορεί να διεξάγεται από άτομα εντός ή εκτός του οργανισμού και ένας οργανισμός μπορεί να εκτελέσει απάτη, για παράδειγμα δείχνοντας αυξημένα τα κέρδη του. Οι πράξεις που συνδέονται με την απάτη είναι:

- **Κλοπή:** Αυτό περιλαμβάνει την απόκτηση περιουσίας με εξαπάτηση και ψευδή λογιστική. Ορίζεται ως «απόκτηση περιουσίας με ακατάλληλα και παράνομα μέσα που ανήκει σε άλλο πρόσωπο με πρόθεση αυτή να στερηθεί μόνιμα από το νόμιμο κάτοχό της».
- **Δωροδοκία και Διαφθορά:** Οι Πράξεις Πρόληψης της Διαφθοράς από το 1889 έως το 1916 προβλέπουν ότι «τα χρηματικά ποσά, τα δώρα ή τα ανταλλάγματα που καταβάλλονται ή εισπράττονται θεωρείται ότι έχουν καταβληθεί ή ληφθεί διεφθαρμένα ως προτροπή ή ανταμοιβή εκτός αν το αντίθετο αποδειχθεί». Η επιτροπή ελέγχου ορίζει τη διαφθορά ως «η προσφορά, παροχή, ζήτηση ή αποδοχή ανταμοιβής που μπορεί να επηρεάσει τις ενέργειες που έχει αναλάβει να φέρει εις πέρας η αρχή».
- **Πλαστογραφία:** Ένα πρόσωπο είναι ένοχο για πλαστογράφηση αν δημιουργήσει ένα ψεύτικο έγγραφο με την πρόθεση να το χρησιμοποιήσει το ίδιο ή κάποιος άλλος ώστε να παρακινήσει κάποιον τρίτο να το δεχτεί ως γνήσιο και λόγω της αποδοχής του να προχωρήσει ή όχι στη διενέργεια κάποιων πράξεων.
- **Συνωμοσία:** Αυτή συνεπάγεται την παράνομη συμφωνία δύο ή περισσότερων προσώπων για τη διεξαγωγή ενός παράνομου κοινού σκοπού ή νόμιμου κοινού σκοπού με παράνομα μέσα. Αυτό θα κάλυπτε συμπαιγνία για την παράκαμψη των εσωτερικών δικλίδων.

Υπάρχουν και άλλες ενέργειες που εμπίπτουν στη γενική κατηγορία της απάτης, όπως:

- Ψευδορκία,
- Απόκρυψη πληροφοριών,
- Δόλια διαπραγμάτευση,
- Σφετερισμός,
- Οικονομικές ανακρίβειες.

Η Ένωση Πιστοποιημένων Εξεταστών Απάτης (ACFE) έχει τρεις βασικές κατηγορίες επαγγελματικής απάτης:

1. Καταχρήσεις περιουσιακών στοιχείων σε ποσοστό 86% των περιπτώσεων και κλοπή μετρητών κατά 90%,
2. Διαφθορά - παράνομη χρήση επιρροής (π.χ. kickbacks) και
3. Ψευδείς οικονομικές καταστάσεις – πλαστογράφιση.

4.3. Εσωτερικός Έλεγχος και Πρόληψη Απάτης

Λαμβάνοντας υπόψιν την έκταση που έχουν πάρει τα φαινόμενα της απάτης και τις αρνητικές συνέπειες που συνδέονται με αυτές, ανακύπτει το ερώτημα αν οι επιχειρήσεις πρέπει να επενδύσουν το χρόνο και τους πόρους τους για την αντιμετώπισή της. Στόχος του εσωτερικού ελεγκτή είναι να αναγνωρίσει τα σημάδια της απάτης στα τμήματα και τις δραστηριότητες της επιχείρησης, τα οποία ενέχουν και το μεγαλύτερο κίνδυνο εμφάνισης. Πρωταρχικό μέλημά του είναι να διαπιστώσει κατά πόσο έχουν εκπληρωθεί οι στόχοι της διοίκησης σε επίπεδο διαχείρισης και χρηματοοικονομικής επίτευξης, αλλά και η συμμόρφωση με τους κανόνες που έχουν θεσπιστεί⁸¹.

Στις περιπτώσεις των εκούσιων πράξεων απάτης, ο στόχος των προληπτικών ελέγχων είναι να μειωθεί η ευκαιρία και να εξαλειφθεί το κίνητρο/ ο πειρασμός από τους πιθανούς παραβάτες. Οι τεχνικές πρόληψης⁸² περιλαμβάνουν την υιοθέτηση των πολιτικών, των διαδικασιών και των ελέγχων, καθώς και των δραστηριοτήτων εκείνων, όπως για παράδειγμα την κατανόηση της απάτης, με σκοπό τον περιορισμό της.

Ανίχνευση Απάτης

Ο πρωταρχικός ρόλος του εσωτερικού ελέγχου δεν είναι ο εντοπισμός της απάτης και της διαφθοράς⁸³. Ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου είναι να παράσχει μια ανεξάρτητη γνώμη βασισμένη σε αντικειμενική αξιολόγηση του πλαισίου διακυβέρνησης, διαχείρισης κινδύνου και

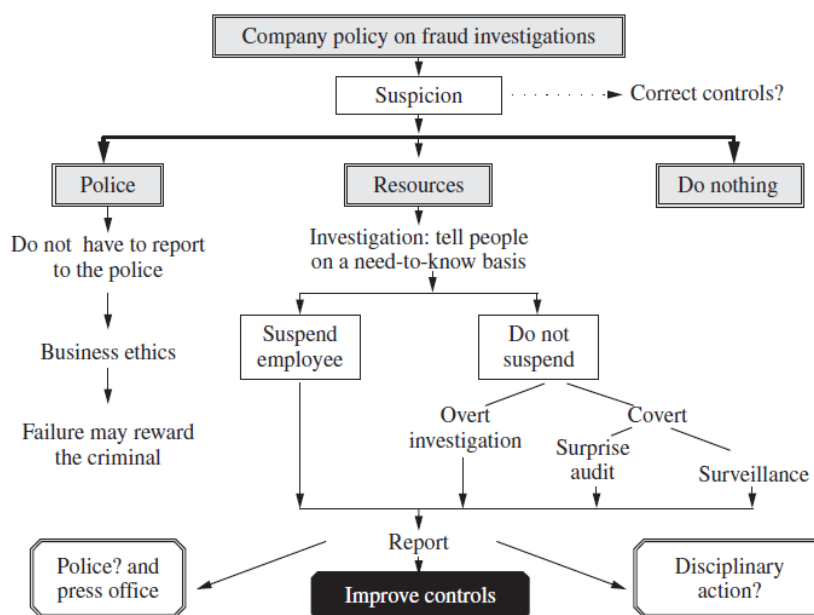
⁸¹ Λουμιώτης, Β. (2013), Ελεγκτική, ΙΕΣΟΕΛ 6η Έκδοση.

⁸² Chartered Institute of Management Accountants (2008), *Fraud Risk Management: a guide to good practice*.

⁸³ HM Treasury (2012), *Fraud and the government internal auditor*.

ελέγχου. Οι εσωτερικοί ελεγκτές θα πρέπει πάντα να αναφέρουν υποψίες εγκληματικής δραστηριότητας που προκύπτουν από την επιτόπια επιθεώρηση σε κατάλληλο τρίτο μέρος, σύμφωνα με την πολιτική απάτης του οργανισμού και το σχέδιο αντιμετώπισης απάτης.

Ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να εντοπίζει, να αξιολογεί και να παρακολουθεί κάθε σχετικό κίνδυνο απάτης ή διαφθοράς στη μονάδα εσωτερικού ελέγχου που σχετίζεται με την παροχή της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου.



Διάγραμμα 3: Πολιτική Εταιρίας για την Ανίχνευση Απάτης⁸⁴

4.4. Ευθύνες του Εσωτερικού Ελέγχου

Ο εσωτερικός έλεγχος είναι υπεύθυνος για την επισκόπηση του τρόπου με τον οποίο τα συστήματα ελαχιστοποιούν τον κίνδυνο της δολιοφθοράς και παραβίασης διαδικασιών και απάτης. Στους όρους αναφοράς του ελέγχου και στο εύρος του ελέγχου διαφαίνεται το ζήτημα της διασφάλισης των περιουσιακών στοιχείων του οργανισμού. Ο οργανισμός πρέπει να διαπραγματευτεί τον ρόλο του ελέγχου σε ότι αφορά τις απάτες.

Οι αρχές που πρέπει να εφαρμόζονται είναι οι παρακάτω:

1. Ο καταστατικός χάρτης ελέγχου θα πρέπει να εδραιώσει τον ρόλο ελέγχου στις απάτες.

⁸⁴ Pickett, K. H. (2010), *The Internal Auditing Hand*. John Wiley & Sons, Ltd, Third Edition.

2. Ο οργανισμός θα πρέπει να καθορίσει μια σαφή πολιτική για την απάτη και αν αυτή περιλαμβάνει και τον εσωτερικό έλεγχο θα πρέπει να γίνεται σχετική αναφορά.
 3. Μεταξύ των πολιτικών του οργανισμού, ο εσωτερικός έλεγχος θα πρέπει να καθιερώσει μία συμφωνία επιπέδου υπηρεσιών που θα περιγράφει το ρόλο της στη διαχείριση της απάτης. Το παραπάνω θα πρέπει να συμφωνηθεί με την επιτροπή ελέγχου.
 4. Είναι σαφές ότι η διοίκηση είναι απόλυτα υπεύθυνη, για ότι συμφωνείται, για τη διερεύνηση και την επίλυση φαινομένων απάτης και στην πραγματικότητα ο ρόλος και η εργασία του εσωτερικού ελέγχου είναι συμβουλευτική.
 5. Το πιο αποτελεσματικό μοντέλο είναι αυτό στο οποίο η διοίκηση επιλύει και αντιμετωπίζει μόνη της τις απάτες, ενώ η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου είναι συμβουλευτική. Η διοίκηση μπορεί να χρησιμοποιήσει την όποια σχετική γνώση διαθέτει για να επιταχύνει την έρευνα, ενώ ο έλεγχος μπορεί παράλληλα να συνεισφέρει στην εκμάθηση πριν από την εκτέλεση της εργασίας.
- Στην περίπτωση που η διοίκηση παραμένει έξω από τις έρευνες λόγω έλλειψης δεξιοτήτων, τότε στερείται αυτής της εμπειρίας που μόλις αποκτήσει θα της επιτρέψει να αντιμετωπίσει την απάτη.
6. Οι διοικητικές αποφάσεις θα πρέπει να λαμβάνονται από την ανώτατη διοίκηση που θα πρέπει να προχωρήσει στις απαιτούμενες ενέργειες προκειμένου να επιλυθούν τα ζητήματα απάτης. Ακόμη και όταν ο έλεγχος διεξάγει εργασίες έρευνας, είναι απαραίτητο η διοίκηση να εκδίδει οδηγίες.
 7. Όταν η υπηρεσία του εσωτερικού ελέγχου διερευνά την απάτη, θα πρέπει να προσέχει να μην χειραγωγηθεί από τη διοίκηση του οργανισμού.
 8. Μόλις εντοπιστεί και επιλυθεί μια περίπτωση απάτης, η υπηρεσία του εσωτερικού ελέγχου πρέπει να διασφαλίσει ότι η διοίκηση αναγνωρίζει τις ευθύνες της.

Εάν ανακαλυφθούν στοιχεία που υποδηλώνουν απάτη και διαφθορά, οι ενέργειες που πρέπει να γίνουν περιλαμβάνουν:

- Την άμεση αναφορά στον υπεύθυνο του ελέγχου, ο οποίος θα πρέπει να ακολουθήσει τις κατευθυντήριες γραμμές που ορίζονται στην πολιτική καταπολέμησης της απάτης του οργανισμού και

- Εξασφάλιση ότι λαμβάνονται τα κατάλληλα μέτρα ως μέρος της αντίδρασης και ανταπόκρισης του οργανισμού.

Οι πρακτικές καταπολέμησης της δωροδοκίας των οργανισμών και των ιδρυμάτων πρέπει να περιλαμβάνουν τουλάχιστον τα ακόλουθα:

- Ορισμό μηδενικής ανοχής,
- Ανάθεση συγκεκριμένων αρμοδιοτήτων και ευθυνών σε ανώτερα στελέχη,
- Κατάλληλη εποπτεία και τήρηση πολιτικών και διαδικασιών,
- Καθορισμό ενός μηχανισμού όπου οι εργαζόμενοι θα μπορούν να αναφέρουν ανησυχίες ή ενδείξεις απάτης,
- Ανάπτυξη, επικοινωνία και επιβολή πολιτικής κατά της δωροδοκίας, η οποία περιλαμβάνει κανόνες για τα δώρα και τη φιλοξενία,
- Τακτικές επισκοπήσεις και ελέγχους των επιχειρηματικών διαδικασιών για να διασφαλίζεται η αποτελεσματική διαχείριση του κινδύνου διαφθοράς,
- Ανάπτυξη προληπτικών διαδικασιών κατάλληλων και ανάλογων με τις περιστάσεις, λαμβάνοντας υπόψη το μέγεθος, τη δομή, την πολυπλοκότητα και την έκθεση στους κινδύνους.

Εάν κατά τη διάρκεια του ελέγχου ο εσωτερικός ελεγκτής εντοπίσει αδυναμίες ελέγχου που θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε απάτη ή διαφθορά θα πρέπει:

- Να αναφέρει αμέσως το θέμα στον υπεύθυνο του ελέγχου,
- Να αποφασίσει με τον υπεύθυνο του ελέγχου εάν θα διερευνηθεί το εύρος του ελέγχου προκειμένου να διενεργηθούν πρόσθετα tests που αποσκοπούν στον εντοπισμό δραστηριοτήτων που ενδέχεται να υποδηλώνουν απάτη ή διαφθορά, φροντίζοντας να μην προειδοποιεί τους πιθανούς δράστες ή να προδικάζει τυχόν μεταγενέστερη έρευνα και
- Να υποβάλει συστάσεις προς τη διοίκηση για να μειώσει τον κίνδυνο απάτης ή διαφθοράς⁸⁵.

⁸⁵ HM Treasury (2012), *Fraud and the government internal auditor*.

4.5. Κίνδυνος Απάτης

Ο επιχειρηματικός κίνδυνος που αντιμετωπίζει μια οικονομική οντότητα, ενέχει και τον κίνδυνο της απάτης, είτε από το εσωτερικό, είτε από το εξωτερικό περιβάλλον της. Τα σφάλματα δύναται να προκύψουν είτε από λάθος, είτε από απάτη. Το διακριτικό στοιχείο μεταξύ απάτης και λάθους είναι εάν η υποκείμενη ενέργεια που καταλήγει στο σφάλμα είναι εκούσια ή ακούσια.

Με βάση το ΔΠΕ 240 «Η πρωταρχική ευθύνη για την πρόληψη και τον εντοπισμό απάτης ανήκει σ' εκείνους που είναι επιφορτισμένοι με την διακυβέρνηση της οντότητας καθώς και με τη διοίκηση. Είναι σημαντικό η διοίκηση, με την επίβλεψη εκείνων που είναι επιφορτισμένοι με τη διακυβέρνηση, να δίνει μεγάλη έμφαση στην πρόληψη της απάτης, γεγονός το οποίο μπορεί να ελαττώσει τις ευκαιρίες να λάβει χώρα απάτη, και στην αποτροπή της απάτης, γεγονός το οποίο θα μπορούσε να πείσει τα άτομα να μην διαπράξουν απάτη γιατί υπάρχει η πιθανότητα εντοπισμού και τιμωρίας»⁸⁶. Κατά την αξιολόγηση του ενδεχόμενου κινδύνου απάτης ο ελεγκτής οφείλει να:

- Εντοπίζει και να εκτιμά τους κινδύνους ουσιώδους σφάλματος λόγω απάτης στις οικονομικές καταστάσεις,
- Αποκτά επαρκή και κατάλληλα ελεγκτικά τεκμήρια αναφορικά με τους εκτιμώμενους κινδύνους ουσιώδους σφάλματος λόγω απάτης, μέσω σχεδιασμού και εφαρμογής κατάλληλων αντιδράσεων, και
- Αντιδρά κατάλληλα σε περίπτωση απάτης ή σε υποψία απάτης που εντοπίζεται κατά τη διάρκεια του ελέγχου.

Ο ελεγκτής γενικά πρέπει να κοινοποιεί τα ευρήματά του στη διοίκηση και στους υπεύθυνους της εταιρικής διακυβέρνησης.

Εκτίμηση κινδύνου απάτης

Ένα πρόγραμμα διαχείρισης κινδύνου απάτης δεν θα είναι επιτυχές αν πρώτα η διοίκηση δεν είναι σε θέση να κατανοήσει τους εγγενείς κινδύνους απάτης που αντιμετωπίζει ο οργανισμός.

⁸⁶ <http://www.elte.org.gr/>

Ένας οργανισμός πρέπει πρώτα να προσδιορίσει το δυναμικό του, τα γεγονότα απάτης ή τα σενάρια στα οποία ενδέχεται να είναι ευάλωτος. Αυτά τα συμβάντα ή σενάρια θα διαφέρουν από τον έναν οργανισμό στο επόμενο, ανάλογα με το επιχειρηματικό μοντέλο, τη βιομηχανία, το πεδίο στο οποίο δραστηριοποιείται ο οργανισμός, την εταιρική κουλτούρα και άλλους παρόμοιους παράγοντες.

Κατά τη σύνταξη του καταλόγου πιθανών σεναρίων απάτης, ίσως είναι χρήσιμο να συγκεντρωθούν πληροφορίες από εξωτερικούς ρυθμιστικούς φορείς, ομάδες και επαγγελματικές οργανώσεις. Η αξιολόγηση του κινδύνου απάτης αντιμετωπίζει τον κίνδυνο της δόλιας χρηματοοικονομικής πληροφόρησης, της δόλιας μη χρηματοοικονομικής πληροφόρησης, της υπεξαίρεσης περιουσιακών στοιχείων και παράνομες πράξεις (συμπεριλαμβανομένης της διαφθοράς). Οι οργανισμοί μπορούν να προσαρμόσουν την προσέγγισή τους για την κάλυψη των ατομικών αναγκών και των περιπλοκών στόχων τους.

4.6. Εγγενείς Περιορισμοί Εσωτερικού Ελέγχου

Εξαιτίας των εγγενών περιορισμών, τα συστήματα λογιστικής και εσωτερικού ελέγχου δεν είναι σε θέση πάντα να παρέχουν στη διοίκηση της επιχείρησης αποδεικτικά στοιχεία για την επίτευξη των στόχων και των σκοπών.

Οι περιορισμοί αυτοί δύναται να προέρχονται από⁸⁷:

- Έλλειψη επικοινωνίας,
- Τη δήλωση της διοίκησης ότι το κόστος της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου είναι μεγαλύτερο από τα οφέλη του,
- Εστίαση σε στερεότυπες δραστηριότητες,
- Λάθη ανθρώπων,
- Ψευδαίσθηση ελέγχου,
- Απάθεια,
- Κατάχρηση της εξουσίας των ατόμων που ασκούν τον εσωτερικό έλεγχο,
- Ανακριβείς πληροφορίες,
- Έλλειψη προσοχής στους λειτουργικούς κινδύνους,

⁸⁷ SAIGA, Advancing Auditing and Accountability.

- Κούραση,
- Συνέργεια,
- Δολιοφθορά,
- Πολυπλοκότητα,
- Μη κατάλληλες και επικαιροποιημένες διαδικασίες σε αλλαγές συνθηκών.

4.7. Θεσμικό Πλαίσιο Κατά της Απάτης

Η ανάγκη για περισσότερη διαφάνεια και αξιόπιστο έλεγχο, ύστερα από τα μεγάλα σκάνδαλα που ξέσπασαν στις Η.Π.Α. με αποκορύφωμα το 2002 αυτά των Enron, Tyco International, Adelphia και WorldCom που κόστισαν στους επενδυτές δισεκατομμύρια δολάρια και κλόνισαν την εμπιστοσύνη του κοινού στις χρηματαγορές, οδήγησε στη θέσπιση αυστηρότερων ελεγκτικών προτύπων και σφικτού νομοθετικού πλαισίου που διασφάλιζε τη διαφάνεια που ήταν απαίτηση όλων των εμπλεκόμενων μερών.

Η αντίδραση των Η.Π.Α. στα σκάνδαλα αυτά ήταν η ψήφιση του νομοσχεδίου Sarbanes-Oxley Act το 2002 (SOX). Το SOX δεν ήταν το πρώτο νομοθετικό πλαίσιο που θεσπίστηκε προς την κατεύθυνση της διαφάνειας. Στο Ηνωμένο Βασίλειο η πρώτη έκθεση Εταιρικής Διακυβέρνησης και ο Κώδικας Βέλτιστων Πρακτικών συντάχθηκαν το 1992 σε απάντηση σε μια σειρά εταιρικών καταρρεύσεων από την Επιτροπή Cadbury⁸⁸.

Ο κώδικας των Βέλτιστων Πρακτικών εισάγει τρία βασικά σημεία στη διοίκηση των επιχειρήσεων με σκοπό τη διασφάλιση της νομιμότητας και της διαφάνειας⁸⁹. Προτείνει:

- Να μην έχει κανένα μέλος του συμβουλίου της επιχείρησης διπλή αρμοδιότητα,
- Κάθε συμβούλιο να έχει τρία μη εκτελεστικά μέλη και
- Τη σύσταση επιτροπών ελέγχου των πράξεων της διοίκησης, δίνοντας ιδιαίτερη σημασία στη διατήρηση της ανεξαρτησίας των επιτροπών αυτών και των μη εκτελεστικών μελών των συμβουλίων.

⁸⁸ Chartered Institute of Management Accountants (2008), Fraud Risk Management: a guide to good practice.

⁸⁹ Λουμιώτης, Β. (2013), Ελεγκτική, ΙΕΣΟΕΛ 6η Έκδοση.

Έχουν υπάρξει διάφορες ανάλογες προσπάθειες από τότε, που καλύπτουν τις παροχές γύρω από τα μέλη και τα πεπραγμένα των διοικητικών συμβουλίων και των επιτροπών ελέγχου. Οι προσπάθειες αυτές και η σύνταξη των διαφόρων εκθέσεων που έχουν εκπονηθεί από πολλές επιτροπές έχουν συγκεντρωθεί για να διαμορφώσουν ένα συνδυασμένο Κώδικα στην Εταιρική Διακυβέρνηση (Συνδυασμένος Κώδικας). Ο Συνδυασμένος Κώδικας εισήχθη αρχικά το 1998 και μεταξύ άλλων θεμάτων, απαιτεί από τα Δ.Σ. να καθιερώσουν συστήματα εσωτερικού ελέγχου και να αναθεωρούν την αποτελεσματικότητα αυτών των συστημάτων σε συνεχή βάση. Ο Συνδυασμένος Κώδικας αναθεωρείται τακτικά.

Με τη θεσμοθέτηση του SOX, εισάγεται η υποχρέωση της διοίκησης να πιστοποιεί την ακρίβεια των πληροφοριών που απορρέουν από τις οικονομικές καταστάσεις. Επιπροσθέτως, οι ποινικές ρήτρες για τα ψευδή οικονομικά στοιχεία είναι αυστηρότερες. Το SOX αύξησε την ανεξαρτησία των εξωτερικών ελεγκτών που ελέγχουν την ακρίβεια των οικονομικών καταστάσεων και επηρέασε τη λειτουργία του θεσμού των επιτροπών ελέγχου τις οποίες συνδέει άμεσα τόσο με τους εσωτερικούς όσο και με τους εξωτερικούς ελεγκτές.

Νόμος περί απάτης 2006

Στο Ηνωμένο Βασίλειο ο νόμος περί φοροδιαφυγής του 2006 τέθηκε σε ισχύ στις 15 Ιανουαρίου 2007. Ο νόμος αποσκοπεί στην παροχή ευρείας και ευέλικτης προσέγγισης για την καταπολέμηση της απάτης. Δεν υπάρχει λόγος να αποδειχθεί ότι το θύμα εξαπατήθηκε, είναι η παραπλανητική πρόθεση που μετράει. Ο ασκώντας την απάτη είναι ανέντιμος στη συμπεριφορά του και σκοπεύει να αποκομίσει κέρδος ή να προκαλέσει ζημία σε άλλο μέρος με έναν από τους ακόλουθους τρόπους:

- Ψευδή απεικόνιση στοιχείων,
- Μη γνωστοποίηση πληροφοριών ή
- Κατάχρηση θέσης.

Στο πλαίσιο του GIAS, ο Κώδικας Δεοντολογίας ορίζει ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές οφείλουν⁹⁰:

- Να εκτελούν το έργο τους με ειλικρίνεια, επιμέλεια και ευθύνη.

⁹⁰ HM Treasury (2012), Fraud and the government internal auditor.

- Να τηρούν το νόμο και να προβαίνουν στις απαραίτητες γνωστοποιήσεις που προβλέπονται από το νόμο και τον κώδικα του επαγγέλματος.
- Να απέχουν από οποιαδήποτε παράνομη δραστηριότητα και να μη συμμετέχουν σε πράξεις που αντιβαίνουν στο επάγγελμα του εσωτερικού ελέγχου ή στον οργανισμό.
- Να σέβονται και να συμβάλουν στους νόμιμους και ηθικούς στόχους του οργανισμού.
- Να μη δέχονται οτιδήποτε μπορεί να επηρεάσει την επαγγελματική τους κρίση.

Αναφέρεται ότι:

- Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να διαθέτουν επαρκείς γνώσεις για την αξιολόγηση του κινδύνου απάτης και του τρόπου διαχείρισης του οργανισμού, αλλά δεν αναμένεται να έχουν την εμπειρογνωμοσύνη ενός προσώπου του οποίου η πρωταρχική ευθύνη είναι η ανίχνευση και η διερεύνηση της απάτης (Πρότυπο 1210.A2 - Επαγγελματική Επάρκεια).
- Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να ασκούν την απαιτούμενη επαγγελματική φροντίδα εξετάζοντας την πιθανότητα σημαντικών λαθών, απάτης ή μη συμμόρφωσης (Πρότυπο 1220.A1 - Δέουσα Επαγγελματική Επιμέλεια).
- Ο Επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου πρέπει να υποβάλει περιοδικά έκθεση στα ανώτερα διευθυντικά στελέχη και το διοικητικό συμβούλιο σχετικά με το σκοπό, την αρμοδιότητα, την ευθύνη και τις επιδόσεις του εσωτερικού ελέγχου σε σχέση με το σχέδιό του. Η υποβολή εκθέσεων πρέπει επίσης να περιλαμβάνει τις πιο σημαντικές εκθέσεις σε κινδύνους και θέματα ελέγχου, συμπεριλαμβανομένων των κινδύνων απάτης, ζητημάτων διακυβέρνησης και άλλων θεμάτων που απαιτούνται ή ζητούνται από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη και το διοικητικό συμβούλιο (Πρότυπο 2060 - Υποβολή Αναφοράς στο Συμβούλιο και την Ανώτερη Διοίκηση).
- Η δραστηριότητα του εσωτερικού ελέγχου πρέπει να αξιολογεί την πιθανότητα εμφάνισης απάτης και τον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός διαχειρίζεται τον κίνδυνο απάτης (Πρότυπο 2120.A2 - Διαχείριση κινδύνων).
- Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να εξετάζουν την πιθανότητα σημαντικών σφαλμάτων, απάτης, μη συμμόρφωσης και άλλων εκθέσεων σε κινδύνους (Πρότυπο 2210.A2 – Αντικειμενικοί Σκοποί Έργου)⁹¹.

⁹¹ HM Treasury (2012), Fraud and the government internal auditor.
<https://na.theiia.org/>

Καταπολέμηση της απάτης

Η καταπολέμηση της απάτης και της διαφθοράς εντάσσεται στο γενικό πλαίσιο της καταπολέμησης του οργανωμένου εγκλήματος, αλλά αφορά επίσης πιο συγκεκριμένα την καταπολέμηση κάθε παράνομης δραστηριότητας εις βάρος των οικονομικών συμφερόντων της Κοινότητας. Τη νομική βάση της σχηματίζουν δύο διατάξεις:

- Το άρθρο 29 της συνθήκης για την Ευρωπαϊκή Ένωση, στον τομέα της αστυνομικής και δικαστικής συνεργασίας σε ποινικές υποθέσεις, καλεί για «στενότερη συνεργασία μεταξύ αστυνομικών δυνάμεων, τελωνειακών και άλλων αρμοδίων αρχών στα κράτη - μέλη, τόσο απευθείας όσο και μέσω της Europol».
- Το άρθρο 280 της συνθήκης για την ίδρυση της Ευρωπαϊκής Κοινότητας αφορά κάθε δραστηριότητα κατά των οικονομικών συμφερόντων της Κοινότητας και καλεί το Συμβούλιο και το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο να εκδώσουν μέτρα με τη διαδικασία της συναπόφασης, κατόπιν διαβουλεύσεων με το Ελεγκτικό Συνέδριο.

Από τον Ιούνιο του 1999, η Ευρωπαϊκή Υπηρεσία Καταπολέμησης της Απάτης (OLAF) είναι υπεύθυνη για την καταπολέμηση της απάτης εντός της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Η OLAF αντικαθιστά τη Μονάδα Συντονισμού για την Καταπολέμηση της Απάτης (UCLAF) η οποία ιδρύθηκε το 1988. Για την ενίσχυση της κοινοτικής δράσης στον τομέα της καταπολέμησης της απάτης, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή πρότεινε, με την ευκαιρία της διακυβερνητικής διάσκεψης της Νίκαιας, την εισαγωγή νομικής βάσης στις συνθήκες με στόχο τη θέσπιση συστήματος κανόνων για την ποινική δίωξη των διακρατικών περιπτώσεων απάτης και τη δημιουργία ευρωπαϊκής εισαγγελικής αρχής, επιφορτισμένης με το συντονισμό των ερευνών και την καταστολή των αδικημάτων εις βάρος των οικονομικών συμφερόντων της Ένωσης. Η πρόταση αυτή αποτέλεσε αφορμή για την Πράσινη Βίβλο (Δεκέμβριος 2001) σχετικά με την ποινική προστασία των κοινοτικών οικονομικών συμφερόντων και τη σύσταση ευρωπαϊκής εισαγγελικής αρχής.

Η Ευρωπαϊκή Υπηρεσία Καταπολέμησης της Απάτης OLAF προέρχεται από τα αρχικά της γαλλικής ονομασίας της: Office de Lutte Anti-Fraude⁹². Το 1988 συστάθηκε η ειδική ομάδα «Μονάδα Συντονισμού για την Καταπολέμηση της Απάτης» (UCLAF), η οποία υπαγόταν στη Γενική Γραμματεία της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Η UCLAF συνεργάστηκε με τις αρμόδιες

⁹² <http://www.eyeisotita.gr>

υπηρεσίες των κρατών μελών για την καταπολέμηση της απάτης και παρείχε τον απαραίτητο συντονισμό και βοήθεια για την αντιμετώπιση της διακρατικής οργανωμένης απάτης. Με τη σύσταση του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου επεκτάθηκαν οι αρμοδιότητές της. Το 1995 εξουσιοδοτήθηκε για έναρξη ερευνών με δική της πρωτοβουλία βάσει πληροφοριών από διάφορες πηγές. Επιβλήθηκε σε όλες τις υπηρεσίες της Ευρωπαϊκής Επιτροπής η υποχρέωση να ενημερώνουν την UCLAF όταν υποψιάζονται περιπτώσεις απάτης σε τομείς της αρμοδιότητάς τους. Μετά τα γεγονότα που οδήγησαν στην παραίτηση της Επιτροπής Σαντέρ, υποβλήθηκαν προτάσεις για τη σύσταση μιας νέας υπηρεσίας καταπολέμησης της απάτης (OLAF) με μεγαλύτερες εξουσίες διενέργειας ερευνών. Απόρροια των προτάσεων αυτών ήταν η ίδρυση μιας Ευρωπαϊκής Υπηρεσίας Καταπολέμησης της Απάτης (OLAF) με ανεξάρτητη εντολή (απόφαση 1999/352), οι γενικοί κανόνες που διέπουν τις έρευνες της OLAF, κανονισμός 1073/1999 και η συμφωνία για εσωτερικές έρευνες εντός των θεσμικών οργάνων της Ε.Ε. Το 2004 η Ευρωπαϊκή Κοινότητα κατάρτισε το πρόγραμμα Hercule για την προώθηση δράσεων που αποσκοπούν στην προστασία των οικονομικών συμφερόντων της. Μερικά χρόνια αργότερα το 2011 η Ευρωπαϊκή Επιτροπή ενέκρινε μια νέα στρατηγική για τη βελτίωση της πρόληψης και ανίχνευσης της απάτης, των όρων διεξαγωγής των ερευνών καθώς και της ανάκτησης και αποτροπής. Την 1η Οκτωβρίου 2013, τέθηκε σε ισχύ ο κανονισμός αριθ. 883/2013 σχετικά με τις έρευνες που πραγματοποιούνται από την OLAF. Ο εν λόγω κανονισμός επέφερε σημαντικές αλλαγές στο έργο της OLAF και στις σχέσεις της με τους ενδιαφερόμενους φορείς⁹³. Καθόριζε επίσης τα δικαιώματα των ενδιαφερομένων, καθιέρωνε μια ετήσια ανταλλαγή απόψεων μεταξύ της OLAF και των θεσμικών οργάνων της Ε.Ε. και απαιτούσε από κάθε κράτος μέλος να συστήσει μια Υπηρεσία Συντονισμού της Καταπολέμησης της Απάτης. Δημοσιεύθηκαν οι κατευθυντήριες γραμμές όσον αφορά τις διαδικασίες έρευνας. Πρόκειται για εσωτερικούς κανόνες τους οποίους πρέπει να τηρεί το προσωπικό ώστε οι έρευνες της OLAF να διεξάγονται με συνεκτικό και συνεπή τρόπο.

Η αντιμετώπιση της απάτης γενικά αποτελεί ζήτημα κρίσιμης σημασίας. Στην Ελλάδα η Γενική Γραμματεία Δημοσίων Επενδύσεων το 2014 ανέπτυξε την Εθνική Στρατηγική κατά της Απάτης στις Διαρθρωτικές Δράσεις, η οποία έχει υποβληθεί στην Ευρωπαϊκή Υπηρεσία Καταπολέμησης της Απάτης (OLAF).

⁹³ <https://ec.europa.eu/>

Η Εθνική αυτή Στρατηγική βασίζεται στους άξονες : Πρόληψη – Ανίχνευση – Απόκριση και περιλαμβάνει τους ακόλουθους στόχους:

- Προώθηση και καθιέρωση ηθικής κουλτούρας,
- Αποτελεσματική συνεργασία μεταξύ των αρμοδίων εθνικών αρχών,
- Αποτελεσματική συνεργασία με τους αρμόδιους εξωτερικούς φορείς,
- Ενίσχυση της διαφάνειας,
- Ενίσχυση του Συστήματος Διαχείρισης και Ελέγχου της προγραμματικής περιόδου 2014-2020.

Εκτός από το θεσμικό πλαίσιο και τους διαφόρους μηχανισμούς που έχουν θεσπιστεί, είναι πολύ σημαντικό να υπάρχει προσπάθεια και από το εσωτερικό κάθε οργανισμού. Η σύσταση μιας διεύθυνσης Κανονιστικής Συμμόρφωσης δύναται να συμβάλει στην μείωση των φαινομένων απάτης και την έγκαιρη ανίχνευσή τους.

Η διεύθυνση Κανονιστικής Συμμόρφωσης είναι αρμόδια για: α) να αξιολογεί κάθε τυχόν ουσιώδες ζήτημα ακεραιότητας ή συμμόρφωσης, β) να προσδιορίζει πιθανά μέσα προστασίας και μέτρα περιορισμού των κινδύνων, εφόσον είναι διαθέσιμα και γ) να αναφέρει εγκαίρως κάθε τέτοιο ζήτημα: 1) στη διοίκηση της εταιρίας η οποία θα αποφασίσει αν θα συνεχιστεί ή θα εγκαταλειφθεί η οικεία επιχειρησιακή σχέση και, κατά περίπτωση, 2) στο τμήμα Διερεύνησης Υποθέσεων Απάτης για περαιτέρω διερεύνηση, αν αυτό υπάρχει. Η έγκαιρη ανίχνευση πιθανών ζητημάτων συμμόρφωσης και ακεραιότητας, επιτρέπει στον οργανισμό να αποφεύγει να συνάπτει επιχειρησιακές σχέσεις ή να ασκεί δραστηριότητες που θα μπορούσαν να τον εκθέσουν σε σοβαρούς χρηματοοικονομικούς κινδύνους και κινδύνους φήμης και συμβάλλει στη συνολική ακεραιότητα και διαφάνεια του οικονομικού περιβάλλοντός του. Ο κίνδυνος συμμόρφωσης θα πρέπει να συμπεριληφθεί στη μεθοδολογία εκτίμησης κινδύνων της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου και το πρόγραμμα ελέγχου να καλύπτει την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα της λειτουργίας της συμμόρφωσης⁹⁴.

Μια πολιτική όσον αφορά τις καταγγελίες δυσλειτουργιών (whistleblowing) προσφέρει στα μέλη του προσωπικού ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο για την αναφορά υπονοιών σχετικά με

⁹⁴ Bank for International Settlements (2005), Compliance and the compliance function in banks.

απαγορευμένες συμπεριφορές. Τα μέλη του προσωπικού οφείλουν να αναφέρουν οποιαδήποτε υπόνοια για παράνομη συμπεριφορά στις δραστηριότητες, σοβαρό παράπτωμα ή σοβαρή παράβαση κανόνων, πολιτικών ή κατευθυντήριων γραμμών της.

Το τμήμα Διερεύνησης Υποθέσεων Απάτης, σε περίπτωση που υπάρχει, πρέπει να απολαμβάνει πλήρη ανεξαρτησία κατά την άσκηση των αρμοδιοτήτων του. Ο προϊστάμενος του τμήματος Διερεύνησης Υποθέσεων Απάτης έχει πλήρη εξουσία να εκκινεί, να διεξάγει, να περατώνει και να υποβάλει αναφορά σχετικά με οποιαδήποτε έρευνα εμπίπτει στην αρμοδιότητά του, χωρίς να απαιτείται προηγούμενη ειδοποίηση, συγκατάθεση ή παρέμβαση οποιουδήποτε φυσικού ή νομικού προσώπου ή οντότητας.

Το πρόγραμμα διαχείρισης της απάτης θα πρέπει να περιλαμβάνει:

- Πολιτική δεοντολογίας της εταιρίας,
- Ενημέρωση σχετικά με την απάτη (π.χ. trainings),
- Συνεχείς ανασκοπήσεις,
- Πρόληψη και ανίχνευση και
- Έρευνα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ

Τα περισσότερα σκάνδαλα τα οποία διαπράχθηκαν στον επιχειρηματικό κόσμο αποκαλύφθηκαν λίγο πριν τη μετάβαση στη νέα χιλιετία. Η περίοδος αυτή χαρακτηριζόταν έντονα από την εκτεταμένη εφαρμογή της μηχανογράφησης στις επιχειρήσεις. Η αποθήκευση και η μεταβίβαση των πληροφοριών έγιναν πιο εξελιγμένες και έδωσαν τη δυνατότητα στην ταυτόχρονη αποθήκευση και επεξεργασία πολλών πληροφοριών. Η καταγραφή και η επαλήθευση των συναλλαγών της λογιστικής σε πραγματικό χρόνο έγινε ευκολότερη και ακριβέστερη και διευκόλυνε τη διασταύρωση των δικαιολογητικών εγγράφων με τις πηγές τους, με μικρότερη προσπάθεια. Έτσι, οι κρατικοί εποπτικοί μηχανισμοί είχαν στη διάθεσή τους όλα εκείνα τα στοιχεία που τους επέτρεψαν να αποκαλύψουν τα φαινόμενα απάτης και διαφθοράς⁹⁵.

Τα τελευταία χρόνια διαπράχθηκαν οι εξής, παγκοσμίως γνωστές απάτες⁹⁶:

Πίνακας 4: Λογιστικές Απάτες

A/A	ΕΤΑΙΡΙΑ	ΕΥΚΑΙΡΙΑ
1	Waste Management	Συνεργασία της ηγεσίας με την ανοχή της ελεγκτικής εταιρίας.
2	Enron	Μη τήρηση του κώδικα επαγγελματικής δεοντολογίας της ελεγκτικής εταιρίας.
3	Parmalat	Μη τήρηση του κώδικα επαγγελματικής δεοντολογίας της ελεγκτικής εταιρίας.
4	Health Management Inc	Μη τήρηση του κώδικα επαγγελματικής δεοντολογίας της ελεγκτικής εταιρίας και συνεργασία με τη διοίκηση.
5	Health South Corporation	Συνεργασία των λογιστών στην παραποίηση των στοιχείων.
6	Lehman Brothers	Μη τήρηση του κώδικα επαγγελματικής δεοντολογίας της ελεγκτικής εταιρίας.

⁹⁵ <http://www.brighthub.com/>

<http://www.accounting-degree.org/>

⁹⁶ <http://el.wikipedia.org>

7	Tyco International	Έλλειψη οργανωμένης λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου και μη τήρηση των κανόνων εταιρικής διακυβέρνησης.
8	Bernie Madoff Investment Securities LLC	Μη τήρηση του κώδικα επαγγελματικής δεοντολογίας της ελεγκτικής εταιρίας.
9	Adelphia	Συνεργασία του λογιστή στην τήρηση διπλών λογιστικών βιβλίων.
10	WorldCom	Συνεργασία των λογιστών στην παραποίηση στοιχείων.
11	Xerox	Μη τήρηση του κώδικα επαγγελματικής δεοντολογίας της ελεγκτικής εταιρίας.
12	Royal Ahold	Μη τήρηση του κώδικα επαγγελματικής δεοντολογίας της ελεγκτικής εταιρίας.
13	Freddie Mac	Χαλαροί εποπτικοί μηχανισμοί ελέγχου.
14	AIG	Μη τήρηση του κώδικα επαγγελματικής δεοντολογίας της ελεγκτικής εταιρίας.
15	Allen Stanford	Συνεργασία της ελεγκτικής εταιρίας στην παραποίηση των οικονομικών στοιχείων.
16	Olympus Corporation	Ανικανότητα των ελεγκτικών εταιριών να εκτελέσουν σωστά τα καθήκοντά τους.
17	Satyam Computers Services	Μη τήρηση του κώδικα επαγγελματικής δεοντολογίας της ελεγκτικής εταιρίας.

Στη συνέχεια θα αναλυθούν οι παραπάνω περιπτώσεις.

Σε ότι αφορά τη Waste Management⁹⁷ η εταιρεία φέρεται να αύξησε ψευδώς το χρόνο απόσβεσης των ακινήτων, εγκαταστάσεων και του εξοπλισμού στους ισολογισμούς. Το σκάνδαλο αποκαλύφθηκε όταν ο καινούριος διευθύνοντας σύμβουλος της εταιρίας μαζί με την υπόλοιπη διοίκηση εξέτασαν τα βιβλία της επιχείρησης. Σημαντικό είναι το γεγονός ότι ο νέος CEO αμέσως μετά την αποκάλυψη του σκανδάλου δημιούργησε μια ανώνυμη ανοικτή τηλεφωνική γραμμή όπου οι υπάλληλοι μπορούσαν να αναφέρουν ανέντιμη ή ανάρμοστη συμπεριφορά.

⁹⁷ <http://www.accounting-degree.org/>

Η περίπτωση της Enron⁹⁸, ένα από τα μεγαλύτερα σκάνδαλα της σύγχρονης εποχής, έχει εξεταστεί από πολλούς μελετητές. Η Enron, εταιρία παροχής φυσικού αερίου η οποία στη συνέχεια επεκτάθηκε στην αναζήτηση πετρελαίου, χημικών και στην εμπορία καυσίμων, αποτελεί το πιο γνωστό ίσως παράδειγμα εταιρικής απάτης. Η εταιρία διατήρησε τεράστιες οφειλές εκτός ισολογισμού, τις οποίες είχαν αναλάβει εταιρίες ειδικού σκοπού που είχε ιδρύσει. Η αλλοίωση των οικονομικών καταστάσεων είχε ως αποτέλεσμα τις υψηλές τιμές των μετοχών, οι οποίες κίνησαν αρκετές υποψίες στο εξωτερικό περιβάλλον, ενώ το σκάνδαλο αποκαλύφθηκε μετά από εσωτερική καταγγελία.

Στη Parmalat⁹⁹, σημειώθηκε κερδοσκοπία στις χρηματιστηριακές αγορές. Εξαγορές που δεν ήταν επιτυχημένες οδήγησαν στο άνοιγμα υπεράκτιων εταιριών, οι οποίες ανέλαβαν τις απώλειες με αποτέλεσμα η εταιρία να εκδίδει ομόλογα για την άντληση χρημάτων. Η μη πληρωμή των ομολόγων οδήγησε στον έλεγχο της εταιρίας και στη συνέχεια στην πτώχευση.

Η διοίκηση της Health Management¹⁰⁰ πρότεινε στον ορκωτό ελεγκτή τη θέση του Οικονομικού Διευθυντή. Ο τελευταίος σε συνεργασία με τον ιδρυτή της εταιρίας παραποίησαν τις οικονομικές καταστάσεις της εταιρίας, ωραιοποιώντας τα αποτελέσματά της. Η απάτη αποκαλύφθηκε τυχαία και ενημερώθηκε το διοικητικό συμβούλιο.

Αναφορικά με τη Healthsouth¹⁰¹ τα κέρδη της εμφανίστηκαν αυξημένα κατά \$ 1,4 δισεκατομμύρια έτσι ώστε να ικανοποιήσουν τις προσδοκίες των μετόχων. Η εταιρία πούλησε απόθεμα αξίας \$ 75 εκατομμυρίων μια μέρα πριν τη δημοσιοποίηση μεγάλου ελλείματος, κινώντας έτσι τις υποψίες της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς.

Η Lehman Brothers¹⁰² στις 15 Σεπτεμβρίου του 2008 κήρυξε προστασία πτώχευσης μετά τη μαζική έξοδο των περισσότερων πελατών της, τη δραστική μείωση των αποθεμάτων της και

⁹⁸ Νεγκάκης, Ι. Χ. και Ταχυνάκης, Δ. Π. (2013), Σύγχρονα Θέματα Ελεγκτικής και Εσωτερικού Ελέγχου.

<http://el.wikipedia.org>

⁹⁹ <http://www.analyzr.org/2011/01/07/the-parmalat-scandal>

¹⁰⁰ Νεγκάκης, Ι. Χ. και Ταχυνάκης, Δ. Π. (2013), Σύγχρονα Θέματα Ελεγκτικής και Εσωτερικού Ελέγχου.

¹⁰¹ <http://www.accounting-degree.org/>

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

¹⁰² <http://el.wikipedia.org>

την υποτίμηση των περιουσιακών στοιχείων από τους οργανισμούς αξιολόγησης πιστοληπτικής ικανότητας, που σε μεγάλο βαθμό προκλήθηκε από τη συμμετοχή της Lehman στην κρίση ενυπόθηκων δανείων υψηλού κινδύνου και τους μετέπειτα ισχυρισμούς για αμέλεια και κακοδιαχείριση.

Στην Tyco¹⁰³ ο Διευθύνοντας Σύμβουλος μαζί με το CFO υπέκλεψαν \$ 150 εκατομμύρια και εμφάνισαν τα κέρδη της εταιρίας αυξημένα κατά \$ 500 εκατομμύρια. Απέκτησαν χρήματα από μη εγκεκριμένα δάνεια και ψευδείς πωλήσεις μετοχών τα οποία διοχετεύτηκαν ως επιδόματα και επιπρόσθετες παροχές. Η εισαγγελία εξέτασε αμφισβητούμενες λογιστικές πρακτικές, συμπεριλαμβανομένων υπέρογκων δανείων.

Σε ότι αφορά την περίπτωση του Bernie Madoff¹⁰⁴, ο ιδρυτής και πρόεδρος της έδινε τη δυνατότητα σε fund of funds να δημιουργούν hedge funds, που ήταν χρηματοδότες της BMIS. Η εταιρία πλήρωνε τα κέρδη παλιών επενδυτών από τα δικά τους χρήματα ή από άλλους επενδυτές παρά από κέρδη. Το μέγεθος της απάτης ανερχόταν σε \$ 64,8 δισεκατομμύρια, αποτελώντας έτσι τη μεγαλύτερη πυραμίδα Ponzi. Εντύπωση προκαλεί το γεγονός ότι ήταν οι γιοι του ιδιοκτήτη της εταιρίας αυτοί που κατήγγειλαν το γεγονός στην Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς.

Στην Adelphia¹⁰⁵, ο ιδρυτής της εταιρίας μαζί με μέλη της οικογένειάς του, έκανε χρήση των χρημάτων της εταιρίας για ίδιο όφελος. Αποκαλύφθηκε ότι η εταιρία διατηρούσε διπλά βιβλία, γεγονός που καταγγέλθηκε από ανώτερο στέλεχος, με αποτέλεσμα να διενεργηθεί έλεγχος από κρατικούς επιθεωρητές.

Στην Worldcom¹⁰⁶ οι δαπάνες εμφανίζονταν μειωμένες και αντίστοιχα τα έσοδα αυξημένα. Κύριος υπεύθυνος ήταν ο Διευθύνοντας Σύμβουλος. Η απάτη, μεγέθους \$ 3,8 δισεκατομμυρίων αποκαλύφθηκε από το τμήμα εσωτερικού ελέγχου της εταιρίας και έναν ανεξάρτητο ελεγκτή. Ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι στην περίπτωση της συγκεκριμένης εταιρίας ο εσωτερικός έλεγχος κατάφερε να εντοπίσει την απάτη, σε αντίθεση με

¹⁰³ <http://www.accounting-degree.org/>

¹⁰⁴ Νεγκάκης, Ι. Χ. και Ταχυνάκης, Δ. Π. (2013), Σύγχρονα Θέματα Ελεγκτικής και Εσωτερικού Ελέγχου.

¹⁰⁵ Biegelman, M. T. and Barton, J. T. (2006), Executive Roadmap to Fraud.

¹⁰⁶ <http://el.wikipedia.org>

τους λογιστές που δεν τήρησαν τον κώδικα δεοντολογίας του, καθώς επίσης και ότι βδομάδες, μετά την αποκάλυψη της απάτης το Κογκρέσο ψήφισε το νόμο Sarbanes-Oxley Act παρουσιάζοντας το πιο σαρωτικό σύνολο νέων επιχειρηματικών κανονισμών από τη δεκαετία του 1930.

Στην περίπτωση της Xerox¹⁰⁷, η εταιρία εμφάνιζε αυξημένα έσοδα από βραχυχρόνιες ενοικιάσεις εξοπλισμού, τα οποία καταχωρούνταν ως μακροπρόθεσμες μισθώσεις. Με αυτό τον τρόπο παρουσιάζονταν ως κέρδη μελλοντικά έσοδα. Η απάτη αποκαλύφθηκε μετά από έρευνα της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς των Η.Π.Α.

Στη Royal Ahold¹⁰⁸ σημειώθηκαν παρατυπίες σε θυγατρικές της, όπου καταχωρούνταν υψηλές πωλήσεις, ακόμα κι αν αυτές δεν επιτυγχάνονταν ποτέ βάσει στόχων. Ταυτόχρονα, εμφανίζονταν αυξημένα τα λειτουργικά κέρδη της εταιρίας.

Στη Freddie Mac¹⁰⁹ κέρδη ύψους \$ 5 δισεκατομμυρίων ήταν εσφαλμένα λόγω της εσφαλμένης εκτίμησης τους στα βιβλία της εταιρίας. Το σκάνδαλο αποκαλύφθηκε μετά από έρευνα της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς.

Στην περίπτωση της AIG¹¹⁰ διενεργήθηκαν έρευνες κατά της απάτης από την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς, το Υπουργείο Δικαιοσύνης των Η.Π.Α. και το Γραφείο του Γενικού Εισαγγελέα της Νέας Υόρκης. Όπως αποκαλύφθηκε η εταιρία εμφάνιζε αυξημένα αποθεματικά και προσπαθούσε να συγκαλύψει ζημιές. Ακόμη, κατέγραφε δάνεια ως συνήθη ασφαλιστικά συμβόλαια. Οι οικονομικές της καταστάσεις λοιπόν ήταν παραποιημένες με κίνητρο την ωραιοποίηση τους. Η λογιστική απάτη υπολογίστηκε σε ποσό \$ 3,9 δισεκατομμυρίων, μαζί με νόθευση προσφορών και χειραγώγηση της τιμής της μετοχής.

Στην Stanford Financial¹¹¹ η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς ξεκίνησε έρευνα για τις υψηλές αποδόσεις. Όλες οι επιχειρήσεις του Robert Allen Stanford ήταν μέρος μιας μεγάλης πυραμίδας

¹⁰⁷ <http://el.wikipedia.org>

¹⁰⁸ <http://www.scribd.com/>

¹⁰⁹ <http://www.accounting-degree.org/>

¹¹⁰ <http://www.accounting-degree.org/>

<http://el.wikipedia.org>

¹¹¹ <http://el.wikipedia.org>

Ponzi. Η Standford Financial ήταν μια πυραμίδα επενδυτών που πλήρωνε τις αποδόσεις των αρχικών επενδυτών από μεταγενέστερους και όχι από πραγματικά κέρδη.

Το σκάνδαλο της Olympus Corporation¹¹² αποτελεί το μεγαλύτερο σε διάρκεια λογιστικό σκάνδαλο, το οποίο αποκαλύφθηκε από τον πρώην Διευθύνοντα Σύμβουλό της. \$ 1,9 δισεκατομμύρια χρησιμοποιήθηκαν για την εξαγορά εταιριών, ενώ υπήρχαν υπόνοιες για σύνδεση με την ιαπωνική μαφία. Η εταιρία παραδέχτηκε ότι χρησιμοποιούσε, μέσω λογιστικών τεχνασμάτων, τα χρήματα που εμφανίζονταν στους λογαριασμούς των εξαγορών για να καλύψει ζημιές πολλών ετών.

Η Satyam¹¹³, εμφάνισε αυξημένα τα κέρδη της κατά \$ 1,5 δισεκατομμύρια μέσω παραποιημένων εσόδων, περιθωρίων κέρδους και ταμειακών διαθεσίμων. Ο ιδρυτής και πρόεδρος του διοικητικού συμβουλίου μαζί με συνεργάτες του είχε παραποιήσει τους λογαριασμούς της εταιρίας, εξασφαλίζοντας εκατομμύρια για ίδιο όφελος, δημιουργώντας ταυτότητες μη υπαρκτών πελατών και εργαζομένων, εμφανίζοντας ενισχυμένα τα έσοδα και την τιμή της μετοχής της εταιρίας. Ο ιδρυτής της εταιρίας παραδέχτηκε την απάτη σε επιστολή του στο διοικητικό συμβούλιο.



Διάγραμμα 4: Ευκαιρίες Διάπραξης Απάτης

¹¹² <http://el.wikipedia.org>

¹¹³ <http://www.accounting-degree.org/>
<http://www.time.com/time/business/article>

Όπως φαίνεται και από το παραπάνω γράφημα, στις περισσότερες περιπτώσεις ο κώδικας δεοντολογίας και επαγγελματικής συμπεριφοράς από τις ελεγκτικές εταιρίες ήταν η κύρια ευκαιρία για τη διάπραξη της απάτης. Αυτό σε συνδυασμό με τον εσωτερικό έλεγχο ο οποίος ήταν είτε ανύπαρκτος, είτε δε βρισκόταν σε θέση να εντοπίσει και να σταματήσει τις προθέσεις και τις δράσεις της ηγεσίας, είχε ως αποτέλεσμα τη διάπραξη των σκανδάλων.

Η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου, καθώς αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι μιας εταιρίας, κατανοεί όλες τις πτυχές της, τις επιδιώξεις της, τα δυνατά και αδύνατα σημεία της. Παράλληλα, γνωρίζει και κατανοεί το εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση. Ο εσωτερικός έλεγχος, αφού γνωρίζει καλά την κουλτούρα της εταιρίας και το κίνητρο της απάτης που πιθανά μπορεί να γεννηθεί, δύναται να περιορίσει την εμφάνιση ευκαιριών απάτης. Είναι απαραίτητο ο εσωτερικός έλεγχος να είναι αποτελεσματικός και κυρίως ανεξάρτητος και ανεπηρέαστος στο έργο του. Παράλληλα, το έργο του θα πρέπει να υποστηρίζεται από το νομοθετικό πλαίσιο και τους ελεγκτικούς μηχανισμούς.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί μια έννοια και λειτουργία η οποία ακόμη και σήμερα σε πολλές περιπτώσεις θεωρείται καινούρια ή ακόμα και άγνωστη. Στην πραγματικότητα, η υπηρεσία του εσωτερικού ελέγχου, εκτός από τη συντηρητική προσέγγισή της αναφορικά με την ανάλυση, τον έλεγχο των λειτουργιών της εκάστοτε επιχείρησης και την παρουσίαση των εξαιρέσεων και ευρημάτων, αποτελεί μια πολυδιάστατη και περίπλοκη λειτουργία, η οποία μέρα με τη μέρα εξελίσσεται. Μάλιστα μεγάλο ενδιαφέρον στον επιστημονικό και επιχειρηματικό κλάδο αποτελεί το γεγονός ότι ενώ τα πρώτα χρόνια της εμφάνισης του εσωτερικού ελέγχου, ο προγραμματισμός του αφορούσε μια περίοδο τριών (3) ετών, πλέον αφορά ένα (1) έτος και υπολογίζεται ότι στο άμεσο μέλλον η περίοδος αυτή θα μειωθεί στους έξι (6) μήνες. Το παραπάνω υποδεικνύει την κρισιμότητα του εσωτερικού ελέγχου, καθώς επίσης και ότι αποτελεί δραστηριότητα η οποία πρέπει να συμβαδίζει συνεχώς και να προσαρμόζεται στο περιβάλλον και τις συνθήκες στις οποίες λειτουργεί ο οργανισμός που ανήκει.

Μέσω της ανάλυσης της εγχώριας και διεθνούς βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας, γίνεται κατανοητό ότι ο εσωτερικός έλεγχος συνδέεται άμεσα με τη διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων, η οποία αποτελεί και συστατικό στοιχείο του. Η διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων αποτελεί θεμελιώδες στοιχείο της εταιρικής διακυβέρνησης και θα πρέπει να πραγματοποιείται σε κάθε οργανισμό. Μέσα από την αποτελεσματική διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων, κάθε επιχείρηση είναι σε θέση να κατανοήσει τους κινδύνους που δύναται να αντιμετωπίσει, να αντιδράσει σε αυτούς αποτελεσματικά και να αποκομίσει πολλά οφέλη. Ο εσωτερικός έλεγχος με τη σειρά του μπορεί να παρέχει εύλογη διαβεβαίωση ότι τα συστήματα και οι διαδικασίες που εφαρμόζονται είναι αποτελεσματικά. Αντίστοιχα, η διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων μπορεί να συμβάλει στην αύξηση της σημαντικότητας του ρόλου του εσωτερικού ελέγχου σε έναν οργανισμό.

Η διαχείριση κινδύνων απάτης στοχεύει στο να αντιμετωπίσει τη διαρκώς αυξανόμενη ανάγκη για δημιουργία μέτρων πρόληψης της απάτης και της αντιεπαγγελματικής

συμπεριφοράς. Η διάσταση των οικονομικών σκανδάλων σε παγκόσμιο επίπεδο δημιούργησε την ανάγκη για τη δημιουργία μίας αποτελεσματικής στρατηγικής για τη λήψη μέτρων που θα μειώσουν τον κίνδυνο απάτης, καθώς και τις συνέπειες αυτού.

Έχει αποδειχθεί ότι το γεγονός ότι ένας οργανισμός δεν έχει δημιουργήσει πολιτικές που θα αποτρέψουν την απάτη, έχει άμεσο αρνητικό αντίκτυπο στην αξιοπιστία της διοίκησης, στην εικόνα της επιχείρησης στο κοινωνικό σύνολο και στην εμπιστοσύνη των υποψήφιων επενδυτών. Δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις των οικονομικών και επιχειρηματικών οντοτήτων που δε διαθέτουν οργανωμένη λειτουργία εσωτερικού ελέγχου, ακόμη κι αν αυτό συστήνεται ή ακόμη και επιβάλλεται λόγω μεγέθους και αντικειμένου. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα ο οργανισμός να μην είναι σε θέση να γνωρίζει τις αδυναμίες του, να προχωράει σε βελτιωτικές προτάσεις βάσει best practices και να μπορεί να περιορίσει την πιθανότητα εμφάνισης φαινομένων απάτης, καθώς και να τα διαχειριστεί αποτελεσματικά, όταν αυτά προκύψουν.

Η κατάλληλη πολιτική διαχείρισης κινδύνων δεν προϋποθέτει μόνο την ύπαρξη επαρκούς συστήματος εσωτερικού ελέγχου, αλλά απαιτεί και από την ανώτερη διοίκηση να καθιερώσει ένα επαρκές σύστημα διαχείρισης κινδύνου απάτης, το οποίο θα πρέπει να στοχεύει σε σημεία ελέγχου, σχεδιασμένα να μειώσουν τον κίνδυνο απάτης και αντιεπαγγελματικής συμπεριφοράς στο χαμηλότερο δυνατό σημείο και σημεία ελέγχου σχεδιασμένα να αποκαλύψουν την απάτη και την αντιεπαγγελματική συμπεριφορά όταν συμβαίνει. Επίσης, θα πρέπει να είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν τη ζημιά που ενδεχομένως θα προκληθεί, καθώς και να τη θεραπεύσουν.

Είναι πολύ σημαντικό να διενεργούνται:

- Διαγνωστικοί έλεγχοι του υφιστάμενου συστήματος διαχείρισης απάτης και εντοπισμός σημείων που χρήζουν βελτίωσης.
- Εκτίμηση υφιστάμενου κινδύνου απάτης και αντιεπαγγελματικής συμπεριφοράς.
- Ανάλυση των εσωτερικών παραγόντων (οργανόγραμμα, καθήκοντα) που μπορεί να επηρεάζουν αυξητικά ή μειωτικά τον κίνδυνο απάτης και αντιεπαγγελματικής συμπεριφοράς.
- Σχεδιασμός και εφαρμογή επαρκούς συστήματος διαχείρισης κινδύνου απάτης.
- Εκπαίδευση προσωπικού της εταιρείας σε επιτελικές ή καίριες θέσεις ως προς το πώς θα αντιληφθούν εγκαίρως τις περιπτώσεις απάτης και πώς θα αντιδράσουν στα γεγονότα.

Ο εσωτερικός έλεγχος από την πλευρά του πρέπει να είναι σχεδιασμένος ώστε να επιτυγχάνει τον περιορισμό φαινομένων απάτης. Προς επίτευξη του παραπάνω είναι σημαντικό να λειτουργεί σε περιβάλλον ανεξάρτητο χωρίς περιορισμούς, ορίζοντας με τη συνεργασία της διοίκησης τα επίπεδα ανοχής των κινδύνων και της απάτης. Ζωτικής σημασίας επίσης, είναι η αξιολόγηση των κινδύνων που συντρέχει η επιχείρηση και των εσωτερικών δικλίδων που έχουν τεθεί.

Δεδομένου ότι τόσο το εσωτερικό, όσο και το εξωτερικό περιβάλλον κάθε οργανισμού μεταβάλλεται συνεχώς και η αγορά χαρακτηρίζεται από συνεχείς εξελίξεις, αυτό έχει ως αποτέλεσμα να αλλάζει και η φύση των κινδύνων, αποτελώντας έτσι διαχρονικά θέμα που χρήζει προσοχής και επιστημονικού ενδιαφέροντος. Επιπλέον, η εμπειρική διερεύνηση του κατά πόσο και σε ποιο βαθμό χρησιμοποιούνται προχωρημένα μοντέλα εκτίμησης των κινδύνων, από τους εσωτερικούς ελεγκτές, καθώς και τα βήματα που ακολουθούν κατά τη διαδικασία προσδιορισμού και αξιολόγησης των κινδύνων, είναι ένα ακόμα ζήτημα που θα μπορούσε να διερευνηθεί περαιτέρω.

Ο μεταβαλλόμενος χαρακτήρας των επιχειρήσεων έχει δημιουργήσει νέες ευκαιρίες, αλλά και νέους κινδύνους και πιθανές απειλές. Η αυξανόμενη πολυπλοκότητα της απάτης, το οργανωμένο έγκλημα, η πιο σύνθετη νομοθεσία και κανονισμοί, η κλοπή και η κατάχρηση της πνευματικής ιδιοκτησίας, οι εξελίξεις στη νέα τεχνολογία, οι περίπλοκες διασυνοριακές διαμάχες, οι παγίδες από την επέκταση στις αναδυόμενες αγορές αποτελούν μερικές από τις απειλές και τις προκλήσεις που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις. Οι οργανισμοί που παρακολουθούν αποτελεσματικά και ανταποκρίνονται ταχέως σε καταστάσεις όπως οι παραπάνω, είναι σε θέση να τις αντιμετωπίσουν γρήγορα και επιτυχώς, μειώνοντας παράλληλα τις δυσμενείς οικονομικές, επιχειρησιακές επιπτώσεις ή την απώλεια φήμης και δημοτικότητας.

Λόγω όλων των παραπάνω, αναδύεται η ανάγκη μοντέλων και μονάδων μέσα στους οργανισμούς που θα ασχολούνται με τις πτυχές της παράνομης συμπεριφοράς, της απάτης, του εγκλήματος του λευκού κολάρου και των παραβιάσεων των κανονισμών λειτουργίας. Είναι σημαντικό να παρέχεται στήριξη για την πρόληψη, την ανίχνευση και το χειρισμό παραπτώματων. Με αυτόν τον τρόπο δύναται να μειώνεται ο κίνδυνος και να ελαχιστοποιούνται οι πιθανές ζημιές που μπορεί να προκύψουν. Ενδιαφέρον λοιπόν θα είχε η εξέταση της ύπαρξης

και λειτουργίας τέτοιων μονάδων που θα εξασφαλίζουν υποστήριξη κατά τη διάρκεια της διαδικασίας του ελέγχου και θα παράγουν διορθωτικά μέτρα, όπου και εφόσον απαιτείται.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική Βιβλιογραφία

- Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς (2009), Εγκύκλιος 41/08.04.2009.
- Ευρωπαϊκό Ελεγκτικό Συνέδριο (2012), Εγχειρίδιο Δημ/κού Ελέγχου και Ελέγχου Συμμόρφωσης.
- Ζαφειράκου, Η. και Ταχυνάκης, Π. (2007), "Ο εσωτερικός έλεγχος των ελληνικών επιχειρήσεων: εμπειρική προσέγγιση", SPOUDAI-Journal of Economics and Business.
- Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών Ελλάδας (2017), Διεθνή Πρότυπα για την επαγγελματική εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου.
- Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών Ελλάδας (2017), Κώδικας Ηθικής.
- Κουτούπης, Α. (2010), Κριτική στα Θέματα Εταιρικής Διακυβέρνησης και Εσωτερικού Ελέγχου.
- Λουμιώτης, Β. (2013), Ελεγκτική, ΙΕΣΟΕΛ 6η Έκδοση.
- Νεγκάκης, Ι. Χ. και Ταχυνάκης, Δ. Π. (2017), Ελεγκτική-Εσωτερικός Έλεγχος: Θεωρία και Εφαρμογές, Εκδόσεις Αειφόρος Λογιστική.
- Νεγκάκης, Ι. Χ. και Ταχυνάκης, Δ. Π. (2013), Σύγχρονα Θέματα Ελεγκτικής και Εσωτερικού Ελέγχου.
- Παπαδόπουλος, Δ. *Επιστημονικό Marketing Management*.
- Υπουργείο Οικονομικών (2012), *Εγχειρίδιο διενέργειας εσωτερικών ελέγχων*.
- Deloitte Ελλάδος (2014), Έρευνα για την Πρόληψη της Απάτης στην Ελληνική Ασφαλιστική Αγορά.
- International Organization of Supreme Audit Institutions (1998), Ευρωπαϊκές Κατευθυντήριες Γραμμές Εφαρμογής Ελεγκτικών Προτύπων.

Ξένη Βιβλιογραφία

- ACFE (2002), *Report to the Nation on Occupational Fraud and Abuse*.
- ACFE (2012), *Report to Nation Occupational Fraud*.
- Alexander Hamilton Institute (2005).
- Allegrini, M. A. (2006), Internal auditing and consulting assignments in Italy: an empirical research, Fourth European Conference on Internal Audit and Corporate Governance.
- Anderson, U. L. (2017), Internal Auditing Assurance and Advisory Services, Internal Audit Foundation.
- ASOBAC (1973), Committee on Basic Auditing Concepts.
- Bank for International Settlements (2005), Compliance and the compliance function in banks.
- Biegelman, M. T. and Barton, J. T. (2006), Executive Roadmap to Fraud.
- Boynton, W. C. and Johnson, R. N. (2006), Modern Auditing: assurance services and the integrity of financial reporting, John Wiley and Sons, 8th edition.
- Chambers, A. A. (2010), The Operational Auditing Handbook, Auditing Business and IT Processes, Second Edition, John Wiley & Sons, Ltd.
- Chartered Institute of Management Accountants (2008), Fraud Risk Management: a guide to good practice.
- COSO T. C. (2017), Enterprise Risk Management—Integrating with Strategy and Performance.
- Desai, V. R. (2010), "An Analytical Model for External Auditor Evaluation of the Internal Audit Function Using Belief Functions", *Contemporary Accounting Research*.
- Dittenhofer, M. (2001), "Internal auditing effectiveness: an expansion of present methods", *Managerial Auditing Journal*, pp. 443-450.
- Donald, H. and Taylor, G. W. (1991), "Auditing: Integrated Concepts and Procedures", *Wiley, Business & Economics*.
- Forensic, KPMG (2014). *Fraud Survey*.
- Fraser, J. A. (2010), Enterprise Risk Management, John Wiley & Sons, Ltd.

- Gramling, A. A. (2006), "Internal Auditing's Role in ERM", *The Internal Auditor*, Vol. 63.2, pp. 52-56, 58.
- Harry, C., Petro, L. W., Martin, J. P. and Wadecki, A. A. (2007), *The Handbook of Fraud Deterrence*, John Wiley & Sons.
- HM Treasury (2012), *Fraud and the government internal auditor*.
- Hunton, J. E. (2003), "Enterprise Resource Planning Systems: Comparing Firm Performance of Adopters and Nonadopters", *International Journal of Accounting Information Systems*, Vol. 4(3), pp. 165-184.
- Institute of Internal Auditors (2004), COSO releases new ERM framework.
- Institute of Internal Auditors (1991), *Standards and Guidelines for the Professional Practice of Internal Auditing*.
- Jin'e., Y. (1997), "Performance audit in the service of internal audit", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 12, No. 4/5, pp. 192-195.
- Konrath, L. (1996), *Auditing concepts and applications*, West Publishing Company, 3rd edition.
- Koutoupis, A. G. (2009), "Risk-based internal auditing within Greek banks: a case study approach", *Journal of Management and Governance*, Vol. 13 (1–2), pp. 101–130.
- KPMG (2007), *Fraud Survey*.
- Meigs, W., Larsen, E. and Meigs, R. (1988), *Principles of Auditing/Study Guide*, Richard d Irwin 9 edition.
- Morgan, G. (1980), "Internal Audit Role Conflict: A Pluralist View", *Managerial Finance*, Vol. 45 Issue: 9.
- Munteanu, V., Zuca, M. and Zuca, G. (2010), *Internal Audit in Public Companies and Institutions: Concepts, Methodology, Regulations, Case Studies*, Wolters Kluwer Publishing House.
- Perry, L. M. and Bryan, B. J. (1997), "Heightened responsibilities of the internal auditor in the detection of fraud", *Managerial Finance*, Vol. 23(12), pp. 38-43.
- Petraşcu, D. (2012), *Internal Audit. Seminar Notebook*, Lucian Blaga University Press, Sibiu.
- Petraşcu, D. and Tieanu, A. (2014), "The Role of Internal Audit in Fraud Prevention and Detection", *Procedia Economics and Finance*, Vol. 16, 2014, pp. 489-497.

- Pickett, K. H. (2006), *Audit Planning A Risk-Based Approach*, John Wiley and Sons.
- Pickett, K. H. (2010), *The Internal Auditing Hand*. John Wiley & Sons, Ltd, Third Edition.
- Public Treasury of France (2005), *Direction générale de la Comptabilité publique*.
- SAIGA, *Advancing Auditing and Accountability*.
- Salleh, M. F. M. and Sutyanto, T. (2019), "Fraud Detection on Banking Industry in South Sumatera: A Study on the Role of Internal Auditors", *International Journal of Shari'ah and Corporate Governance Research*, Vol. 2, No. 2.
- Sarens, G. A. (2006), "Internal auditors' perception about their role in risk management: a comparison between US and Belgian companies", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 21 (1), pp. 63-80.
- Savcuk, O. (2007), "Internal audit efficiency evaluation principles", *Business Economics and Management*, Vol. 8(4), pp. 275-284.
- Selim, G. and McNamee, D. (1999), "Risk Management and Internal Auditing: What are the Essential Building Blocks for a Successful Paradigm Change", *International Journal of Auditing*, Vol. 3, pp. 147-155.
- Selim, G. and Woodward, S. (2004), *Internal auditing and consulting practice: UK and Ireland survey*, Paper presented at British Academy of Management Annual Conference, University of St Andrews, St Andrews.
- Singleton, T. W. and Singleton, A. J. (2010), *Fraud Auditing and Forensic Accounting*, Fourth Edition Wiley Corporate F&A.
- Tracy, B. (2016), "The Importance of Honesty and Integrity in Business. Entrepreneur Asia Pacific, Retrieved from <https://www.entrepreneur.com/article/282957>.
- Yass Alkafaji, S. H. (2010), *Characteristics of an Internal Audit Activity, The IIA's Global Internal Audit Survey: A Component of the CBOK Study*, The Institute of Internal Auditors Research Foundation.
- Zwaan, L. S. (2011), "Internal audit involvement in enterprise risk management", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 26 (7), pp. 586-604.

Διαδίκτυο

- <https://ec.europa.eu/>
- <http://el.wikipedia.org>
- <https://global.theiia.org/>
- <https://na.theiia.org/>
- <https://www.accaglobal.com>
- <http://www.accounting-degree.org/>
- <http://www.analyzr.org/2011/01/07/the-parmalat-scandal>
- <http://www.arxisfinancial.com/>
- <http://www.brighthub.com/>
- <http://www.elte.org.gr/>
- <http://www.eyesotita.gr>
- <https://www.hiia.gr/>
- <https://www.pwc.com>
- <https://www.rims.org>
- <http://www.scribd.com/>
- <http://www.time.com/time/business/article>
- www.coso.org
- www.hcmc.gr
- www.hkexgroup.com