



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

Διπλωματική Εργασία

**Ο ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΟΙ ΑΡΧΕΣ ESG ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ
ΤΟΜΕΑ**

Του

ΝΤΟΥΛΜΑΤΖΗ ΕΥΑΓΓΕΛΟΥ

Επιβλέπων Καθηγητής: ΛΑΔΑΣ ΑΝΕΣΤΗΣ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος
στην

Εφαρμοσμένη Λογιστική και Ελεγκτική

Θεσσαλονίκη 2022

*I always do a mental audit at the end of the week,
to make sure I'm balancing time between my career and my personal life.*

– Jill Wagner

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένεια μου και τους στενούς προσωπικούς μου φίλους που ήταν δίπλα μου σε όλη την διάρκεια των σπουδών μου. Επίσης, ένα μεγάλο ευχαριστώ στους καθηγητές μας που μας μεταλαμπάδευσαν τις γνώσεις τους πάνω στα γνωστικά αντικείμενα της ελεγκτικής και της λογιστικής επιστήμης.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Σύνοψη	6
ABSTRACT	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1- ΕΙΣΑΓΩΓΗ	8
1.1 Ο Σκοπός της Πτυχιακής Εργασίας	8
1.2 Η Δομή της Πτυχιακής Εργασίας	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2- ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΙΣΗ	10
2.1 Εισαγωγή	10
2.2 Οι σημαντικότερες έρευνες, μελέτες και άρθρα	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3- ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ	23
3.1 Ορισμοί – Έννοιες	23
3.2 Οι Βασικές Αρχές του Εσωτερικού Ελέγχου	27
3.3 Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου (Σ.Ε.Ε)	29
3.4 Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου (Μ.Ε.Ε.)	29
3.5 Αξιολόγηση του Εσωτερικού Ελέγχου	30
3.6 Η Ανεξαρτησία του Ελεγκτή	31
3.7 Κατηγορίες – Είδη του Εσωτερικού Ελέγχου	31
3.8 Δειγματοληψία	32
3.9 Επιλογή Δείγματος	34
3.10 Κριτήρια Προσδιορισμού Δείγματος	35
3.11 Τα Χαρακτηριστικά των Εσωτερικών Ελεγκτών	36
3.12 Ελληνικό Νομικό Πλαίσιο	38
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 - ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	40
4.1 Εισαγωγή	40
4.2 Πλαίσιο Εσωτερικού Ελέγχου COSO – COSO Framework	40
4.3 Το μοντέλο των Τριών Γραμμών Άμυνας (3 Lines of Defense Model)	46
4.4 The Sarbanes – Oxley Act (SOX)	48
4.5 Internal Audit vs Internal Controls	49
4.6 Διεθνή Πρότυπα Εσωτερικού Ελέγχου	50
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 - Ο ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ	52
5.1 Εισαγωγή	52
5.2 Ο Σχεδιασμός του Εσωτερικού Ελέγχου	52
5.3 Η Εκτέλεση του Πλάνου Ελέγχου και τα Φύλλα Εργασίας Εσωτερικού Ελεγκτή	54
5.4 Αναφορά και Εκτίμηση Κινδύνων	55
5.5 Το Εγχειρίδιο του Εσωτερικού Ελέγχου	59
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 - ΤΟ ESG ΣΤΙΣ ΣΥΣΤΗΜΙΚΕΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ	61

6.1 Εισαγωγή	61
6.2 Τι είναι το ESG	61
6.3 Παραδείγματα ESG.....	64
6.4 Στόχοι ESG	64
6.5 ESG και Εσωτερικός Έλεγχος	65
6.6 ESG και Greenwashing	66
6.7 Το ESG στο Τραπεζικό Σύστημα	67
6.8 ESG στις Συστημικές Τράπεζες της Ελλάδας	68
Εθνική Τράπεζα	68
Τράπεζα Πειραιώς.....	70
Τράπεζα Eurobank.....	71
Τράπεζα AlphaBank.....	72
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ, ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ .	74
7.1 Εισαγωγή	74
7.2 Συμπεράσματα	74
7.3 Περιορισμοί και Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα.....	75
Βιβλιογραφία	77
Ηλεκτρονικές πηγές.....	79
Βιβλία	81

Σύνοψη

Στην εποχή του σύγχρονου και ταχέως εξελισσόμενου περιβάλλοντος που ζούμε, το επιχειρηματικό γίνεσθαι μεταλλάσσεται και αναπτύσσεται με ραγδαίους και πολλές φορές ανεξέλεγκτους ρυθμούς. Αυτή η γρήγορη ανάπτυξη πολλές φορές κρύβει κινδύνους, αβεβαιότητες και περίπλοκα προβλήματα, που σε συνδυασμό με τις μεταβαλλόμενες οικονομικές και πολιτικές συνθήκες ο κάθε οργανισμός καλείται να αντιμετωπίσει πολλές προκλήσεις, που μπορεί να απειλήσουν ακόμη και την συνέχιση της δραστηριότητάς του. Αυτές οι ασταθείς καταστάσεις γέννησαν την ανάγκη της εισαγωγής του θεσμού του Εσωτερικού Ελέγχου μέσα στην επιχείρηση. Ο ρόλος, ο σκοπός και οι λειτουργίες του Εσωτερικού Ελέγχου κρίνονται ολοένα και πιο σημαντικές μέσα στις εταιρικές οντότητες καθώς αυτή η δραστηριότητα καλείται να ανιχνεύσει, περιορίσει και αντιμετωπίσει αποτελεσματικά οποιαδήποτε απειλή που έχει σαν σκοπό να εμποδίσει την εταιρία να πετύχει τους επιχειρηματικούς και μακροπρόθεσμους στόχους της. Η Μονάδα του Εσωτερικού Ελέγχου αποτελεί έναν εσωτερικό μηχανισμό που δημιουργήθηκε με σκοπό να υποστηρίζει και να προσδίδει αξία στην επιχείρηση χρησιμοποιώντας συστηματικές και πειθαρχημένες διαδικασίες για την αποτροπή και διαχείριση κινδύνων. Η θεσμοθέτηση του Εσωτερικού Ελέγχου μπορούμε να πούμε ότι αποτελεί την ραχοκοκαλιά της εταιρικής οντότητας αφού ο ρόλος του συνάδει με την έννοια της ανεξαρτησίας. Απαιτείται από τους Εσωτερικούς Ελεγκτές να έχουν άριστη γνώση της επιχειρηματικής δραστηριότητας της επιχείρησης ώστε να είναι σε θέση να αξιολογούν τις οργανωτικές δομές, να προτείνουν βελτιώσεις και παρατηρήσεις στις Εσωτερικές Δικλείδες που έχει βάλει η διοίκηση για την επίτευξη των στόχων της καθώς και να εξασφαλίζουν την νομοθετική συμμόρφωση της.

Λέξεις κλειδιά: Εσωτερικός Έλεγχος, Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου, Κίνδυνος, Εσωτερικές Δικλείδες.

ABSTRACT

In the era of the modern and rapidly evolving environment in which we live, the entrepreneurial process mutates and develops at a rapid and often uncontrollable rate. This rapid development often hides risks, uncertainties and complex problems, which, combined with the changing economic and political conditions, each organization is called upon to face many challenges, which may even threaten the continuation and going concern of its activity. These unstable situations gave rise to the need to introduce the institution of Internal Audit within the company infrastructure. The role, purpose and functions of Internal Audit are considered increasingly important within corporate entities as this unit is required to detect, limit and effectively deal with any threat that has the purpose of preventing the company from achieving its business and long-term goals. The Internal Audit Unit is an internal mechanism created to support and add value to the business using systematic and disciplined procedures to prevent and manage risks. The institutionalization of Internal Audit can be said to be the backbone of the corporate entity since its role is aligned with the definition of independence. Internal Auditors are required to have excellent knowledge of the company's business activity in order to be able to evaluate the organizational structures, propose improvements and comments on the Internal Controls that the management has put in place to achieve its objectives as well as ensure the compliance with legislation.

Keywords: Internal Audit, Unit of Internal Audit, Risk, Internal Controls

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1- ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Ο Σκοπός της Πτυχιακής Εργασίας

Ο σκοπός της παρούσας διπλωματικής – πτυχιακής εργασίας είναι η ανάδειξη του Εσωτερικού Ελέγχου μέσα στον οργανισμό της επιχείρησης ως ένα δομικό και απαραίτητο στοιχείο που της προσδίδει αξία, παρέχει ανεξάρτητες συμβουλές στην διοίκηση σχετικά με κάθε φύσεως πρόβλημα και είναι υπεύθυνο για την συμμόρφωση της με την κείμενη νομοθεσία. Μέσα από αυτήν την εργασία θα γίνει ανάλυση σε όλες τις έννοιες γύρω από την έννοια του συστήματος του Εσωτερικού Ελέγχου, για να καταστήσουμε σαφή τον ρόλο του μέσα στο επιχειρηματικό περιβάλλον που διακατέχεται από αβεβαιότητα και κινδύνους. Τέλος μέσω αυτής της διπλωματικής εργασίας θα προσπαθήσουμε να απαντήσουμε σε ερωτήματα όπως: Πως διενεργείται ο Εσωτερικός Έλεγχος, ποια είναι μερικά από τα εργαλεία που χρησιμοποιεί ο Εσωτερικός Ελεγκτής στο καθημερινό εύρος εργασιών του, πως πραγματοποιείται μία δειγματοληψία, ποιες είναι οι διαφορές ανάμεσα στις Εσωτερικές Δικλείδες και τον Εσωτερικό Έλεγχο, τι είναι το ESG και πως συγγέεται το ESG με την λειτουργία του Εσωτερικού Ελέγχου και ποιες είναι οι βιώσιμες δράσεις των τεσσάρων μεγάλων τραπεζών της χώρας μας.

1.2 Η Δομή της Πτυχιακής Εργασίας

Η παρούσα Διπλωματική – Πτυχιακή εργασία θα χωριστεί σε έξι (6) Κεφάλαια. Το πρώτο (1^ο) Κεφάλαιο είναι η Εισαγωγή, όπου θα γίνεται αναφορά πάνω στα εισαγωγικά κομμάτια της εργασίας. Στην συνέχεια στο δεύτερο (2^ο) Κεφάλαιο προχωράμε με την βιβλιογραφική επισκόπηση επί του θέματος του Εσωτερικού Ελέγχου και του ESG, όπου θα παρουσιάζεται μία επισκόπηση των πηγών από τις οποίες αντλήθηκαν οι κύριες πληροφορίες για την συγγραφή της παρούσας εργασίας. Έπειτα στο τρίτο (3^ο) Κεφάλαιο ακολουθεί το Σύστημα του Εσωτερικού Ελέγχου, όπου εκεί θα γίνει ανάλυση πάνω στις έννοιες που αφορούν το θέμα της εργασίας όπως : ορισμοί, σκοπός, βασικές αρχές, είδη Εσωτερικών Ελέγχων, διαχείριση κινδύνων,

διενέργεια δειγματοληψίας, χαρακτηριστικά Εσωτερικών Ελεγκτών κτλ. Στο τέταρτο (4^ο) Κεφάλαιο θα γίνει αναφορά στο διεθνές θεωρητικό πλαίσιο που διέπει το Σύστημα του Εσωτερικού Ελέγχου όπως: COSO framework, 3 Lines of Defense Model, Sarbanes – Oxley Act. Στο πέμπτο (5^ο) Κεφάλαιο θα γίνει ανάλυση στο πρακτικό κομμάτι – εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου όπου θα γίνει λόγος σε μερικά εργαλεία που χρησιμοποιούν οι Εσωτερικοί Ελεγκτές, πως πραγματοποιείται η σχεδίαση και η εκτέλεση του πλάνου ελέγχου, πως γίνεται η αξιολόγηση και η εκτίμηση κινδύνων και θα γίνει αναφορά στο Εγχειρίδιο Εσωτερικού Ελέγχου. Τέλος στο έκτο (6^ο) Κεφάλαιο θα γίνει ανάλυση του μοντέλου – παραγόντων ESG στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, πως αυτό συνδέεται με την λειτουργία του Εσωτερικού Ελέγχου και τι πράσινες ενέργειες πραγματοποιούν οι τέσσερις (4) συστημικές τράπεζες της Ελλάδος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2- ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΙΣΗ

2.1 Εισαγωγή

Στο δεύτερο κεφάλαιο της εργασίας, θα γίνει παρουσίαση της σχετικής βιβλιογραφικής επισκόπησης αναφορικά με τον Εσωτερικό Έλεγχο, τις Εσωτερικές Δικλείδες και τους παράγοντες του ESG σήμερα. Η βιβλιογραφική επισκόπηση καταγράφηκε με χρονολογική σειρά, ξεκινώντας με αναφορές από το όχι και τόσο μακρινό 2002, και καταλήγει σε πρόσφατα άρθρα των ημερών μας, ήτοι 2022. Έπειτα από εκτενή ανάλυση άρθρων, μελετών και βιβλίων πάνω στο θέμα του Εσωτερικού Ελέγχου, πραγματοποιείται αναφορά στις έννοιες της καταγραφής κινδύνων (risk register) και εκτίμησης κινδύνων (risk assessment), παρατηρείται η επίδραση των Εσωτερικών Δικλείδων ως μέρος μιας αποτελεσματικής εταιρικής διακυβέρνησης και συστατικό της διαχείρισης κινδύνων, τα τεχνικά γνωρίσματα και ο επαγγελματικός σκεπτικισμός που πρέπει να διέπει τον Εσωτερικό Ελεγκτή για τον εντοπισμό και την αποτροπή απατών, καθώς και η σωστή συνεργασία ανάμεσα σε Εσωτερικό και Εξωτερικό Έλεγχο. Έπειτα έγινε αναζήτηση σε έρευνες που σχετίζονται με έννοιες που είναι άμεσα συνδεδεμένες με τον Εσωτερικό Έλεγχο, όπως ο σκοπός του, ανάλυση του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου, οι βασικές αρχές του, η αξιολόγηση αποτελεσμάτων και τα είδη του Εσωτερικού Ελέγχου. Στην συνέχεια, πραγματοποιείται έρευνα στην παγκόσμια βιβλιογραφία πάνω στις έννοιες που αφορούν το διεθνές θεωρητικό πλαίσιο του Εσωτερικού Ελέγχου, όπως το COSO framework, το Θεώρημα – Μοντέλο των Τριών Γραμμών (3 Lines of Defense Model) και το Sarbanes - Oxley Act (SOX). Έπειτα περιγράφονται έρευνες που αφορούν πιο πρακτικά θέματα πάνω στον Εσωτερικό Έλεγχο που αφορούν την προετοιμασία του, διενέργειά του, πως πραγματοποιείται μια εκτίμηση κινδύνων, το εγχειρίδιο Εσωτερικού Ελέγχου, και τέλος αναζητήθηκαν άρθρα που κάνουν λόγο για το μοντέλο ESG και πως συνδέεται με τον Εσωτερικό Έλεγχο.

2.2 Οι σημαντικότερες έρευνες, μελέτες και άρθρα

Με χρονολογική σειρά:

Οι Patterson, Neailey (2002) έκαναν αναφορά και εκτενή ανάλυση στις έννοιες: Καταγραφή Κινδύνων και Εκτίμηση Κινδύνων, διαδικασίες που χρησιμοποιούνται στα περισσότερα πλάνα του Εσωτερικού Ελέγχου. Οι δύο ερευνητές κάνουν λόγο για την σημαντικότητα των δύο αυτών εννοιών, αναφέροντας ότι η Καταγραφή κινδύνων είναι ένα εργαλείο που επιτρέπει στον Εσωτερικό Ελεγκτή να καταγράψει, κατανοήσει, αναλύσει και να αποκτήσει γνώση για τους κινδύνους που μπορεί να υπάρχουν στο επιχειρηματικό περιβάλλον. Η Εκτίμηση Κινδύνων στηριζόμενη στην εργασία που πραγματοποιήθηκε από την διαδικασία την καταγραφής κινδύνων, προσπαθεί να αξιολογήσει και να εκτιμήσει τον κίνδυνο σε περίπτωση που μία διαδικασία δεν πραγματοποιηθεί ορθά ή έχει στόχο να προβλέψει τις πιθανές συνέπειες που θα επέλθουν σε περιπτώσεις απάτης ή μη ορθής εφαρμογής διαδικαστικών βημάτων.

Οι Spira, Page (2003) παρουσίασαν με την έρευνά τους έναν ολικό επαναπροσδιορισμό της φύσης των Εσωτερικών Δικλείδων ως ένα χαρακτηριστικό της Εταιρικής Διακυβέρνησης στο Ηνωμένο Βασίλειο, συνδέοντας τις Εσωτερικές Δικλείδες ασφαλείας με την Διαχείριση Κινδύνου. Στηριζόμενοι σε διεθνώς αναγνωρισμένη βιβλιογραφία, (Morgan (1979), Krogstad *et al.*(1999), Fogarty and Kalbers(2020)) καθώς και σε έρευνες όπως αυτές της KPMG U.S.A. (1999) , Deloitte (2000) ανέδειξαν πως ο Εσωτερικός Έλεγχος προσδίδει αξία στην επιχείρηση και διασφαλίζει την αποδοτικότητα των Εσωτερικών Δικλείδων, αποτρέπει φαινόμενα αντιπαράθεσων και συγκρούσεων συμφερόντων, όπως επίσης ότι οι Εσωτερικοί Ελεγκτές είναι πιο ικανοί και αποδοτικοί στο να βοηθούν σε δραστηριότητες διαχείρισης κινδύνων από ότι τα διευθυντικά στελέχη. Επίσης παρατήρησαν ότι η πολιτικές της εταιρικής διακυβέρνησης είναι στενά συνδεδεμένες με τις Εσωτερικές Δικλείδες Ασφαλείας όπου αυτός ο επαναπροσδιορισμός της έννοιας έχει να κάνει με την διαχείριση κινδύνων ως μία διαδικασία ανάληψης ευθύνης.

Μία ακόμη μελέτη έγινε από τους Fullerton, Durtschi (2004) πάνω στις επιδράσεις του επαγγελματικού σκεπτικισμού και στα χαρακτηριστικά που πρέπει να κατέχει ένας Εσωτερικός Ελεγκτής για την ανακάλυψη μίας απάτης. Εξέτασαν εάν τα υψηλά επίπεδα επαγγελματικού σκεπτικισμού σχετίζονται με συμπεριφορές που θα επιτρέψουν τους Εσωτερικούς Ελεγκτές να εντοπίσουν και ξεσκεπάσουν πιθανές απάτες. Χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα σκεπτικισμού Hurtt (Hurtt, 2003) σε 57 Εσωτερικούς Ελεγκτές μαζί με ερωτηματολόγια για να ταξινομηθεί το επίπεδο σκεπτικισμού τους. Έπειτα οι Εσωτερικοί Ελεγκτές ήρθαν αντιμέτωποι με διάφορους

τύπους απάτης, και ανάλογα τα επίπεδα του επαγγελματικού τους Σκεπτικισμού εκτιμήθηκε σε τι βαθμό ήταν διατεθειμένοι να πραγματοποιήσουν περαιτέρω έρευνα που ενδεχομένως θα αύξανε τις πιθανότητες εντοπισμού της. Τα ευρήματα αυτής της έρευνας έδειξαν ότι οι Εσωτερικοί Ελεγκτές που διέθεταν υψηλότερα επίπεδα επαγγελματικού σκεπτικισμού ήταν σε θέση να αντιληφθούν γρηγορότερα μια απάτη καθώς και επίσης ήταν πρόθυμοι να διερευνήσουν εξονυχιστικά τα συμπτώματα και τα φαινόμενα που συνδέονταν με αυτήν για να ανακαλύψουν εάν όντως έχει πραγματοποιηθεί κάποια μη ένομη ενέργεια. Επίσης ο Οργανισμός Πιστοποιημένων Ελεγκτών Απάτης (ACFE) ανακοίνωσε το 2002 πως οι Εξωτερικοί (Ορκωτοί) Ελεγκτές ήταν σε θέση να εντοπίσουν το 11,5% των απατών, ενώ αντίθετα οι Εσωτερικοί Ελεγκτές κατάφεραν να εντοπίσουν το 18,6% αυτών.

Με το βιβλίο του ο Moeller (2004) με τίτλο : « Sarbanes - Oxley Act and the new Internal Auditing rules» κάνει ιστορική αναδρομή στο ελεγκτικό επάγγελμα από τις αρχές του 1990 μέχρι την εφαρμογή της μεταρρύθμισης του γνωστού Sarbanes – Oxley Act (SOX) το 2002 από το κογκρέσο των Η.Π.Α. το 2002. Αυτή η σημαντική και καινοτόμα για την εποχή εκείνη μεταρρύθμιση είχε αντίκτυπο τόσο στον Εσωτερικό και στον Εξωτερικό Έλεγχο, όσο και στην εταιρική διακυβέρνηση και το Διοικητικό Συμβούλιο. Το βιβλίο αυτό περιγράφει αναλυτικά τις αλλαγές που επήλθαν στις Μονάδες Εσωτερικού Ελέγχου, που από εκείνη την στιγμή άλλαξε ο ρόλος τους σε κάποιες βασικές λειτουργίες στο εσωτερικό περιβάλλον της κάθε επιχείρησης όπως πχ στην εφαρμογή αποτελεσματικών δικλείδων ασφαλείας για αποτροπή και ανίχνευση κινδύνων απάτης με βάση το πλαίσιο κανόνων COSO, εφαρμογή κανόνων ηθικής κτλ.

Άλλη μία έρευνα πραγματοποιήθηκε από τους Haron *et al.* (2004) στην Μαλαισία πάνω στην συνεργασία των Εξωτερικών (Ορκωτών) και των Εσωτερικών Ελεγκτών. Στόχος της έρευνας ήταν να καθοριστούν τα κριτήρια και τεχνικά χαρακτηριστικά με βάση τα οποία οι Ορκωτοί Ελεγκτές αξιολογούν τους Εσωτερικούς Ελεγκτές των εταιριών. Δημιουργήθηκαν ερωτηματολόγια που οι Εξωτερικοί Ελεγκτές (στην πλειοψηφία δούλευαν στις Big Four) καλούνταν να αξιολογήσουν την τεχνική ικανότητα και εκπαίδευση, την συνέπεια, την αντικειμενικότητα , την ανεξαρτησία και την λειτουργικότητα των Εσωτερικών Ελεγκτών. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν πως οι Εξωτερικοί Ελεγκτές δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στην τεχνική ικανότητα και στις εκτελεσθείσες εργασίες των Εσωτερικών Ελεγκτών και πως αν οι εταιρίες προσλαμβάνουν άρτια εκπαιδευμένους και λειτουργικούς Εσωτερικούς Ελεγκτές, οι

Ορκωτοί θα βασίζονται στο έργο της Μονάδας του Εσωτερικού Ελέγχου κατά τον Έλεγχό τους και αυτό θα οδηγήσει τις εταιρίες στο να μειώσουν τα κόστη διενέργειας Εξωτερικού Τακτικού Ελέγχου.

Εν συνεχεία, ένα άρθρο από τους Stewart and Kent (2006) είχε σκοπό να εντοπίσει τις αυστραλιανές επιχειρήσεις που έχουν συστήσει Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου. Τα ευρήματα της έρευνας αυτής έδειξαν πως μόνο μία στις τρεις από τις επιχειρήσεις που συμμετείχαν συνολικά σε αυτήν την μελέτη στελεχωνόντουσαν από τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου. Σύμφωνα με την έρευνα το σημαντικότερο κριτήριο φαίνεται να είναι το μέγεθος της εκάστοτε επιχείρησης, όμως επίσης και η στενή σχέση ανάμεσα στο τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου και του επιπέδου διαχείρισης κινδύνων που καλείται να αντιμετωπίσει η κάθε εταιρική Οντότητα.

Ακόμη μία έρευνα πραγματοποίησε η Fernandez (2007) σχετικά με τον ρόλο του Εσωτερικού Ελέγχου στην διαχείριση του λειτουργικού κινδύνου. Με αυτήν την έρευνα γίνεται περιγραφή μιας νέας αρμοδιότητας που θα μπορούσε να έχει το τμήμα του Εσωτερικού Ελέγχου όσον αφορά την κριτική και την επανεξέταση του γενικού πλαισίου των λειτουργικών κινδύνων. Τα ευρήματα αυτού του άρθρου έδειξαν πως η αποτελεσματική διαχείριση του πλαισίου κανόνων των λειτουργικών κινδύνων μπορεί να ενδυναμώσει και να βελτιώσει τις Εσωτερικές Δικλείδες μίας οικονομικής οντότητας, καθώς και το τμήμα του Εσωτερικού Ελέγχου θα είναι προετοιμασμένο να εφαρμόσει δικλείδες ασφαλείας και συστημάτων για να αποτρέψει και να διαχειριστεί κατάλληλα προβλήματα που ενέχουν λειτουργικό κίνδυνο μέσα στον κύκλο εργασιών των επιχειρήσεων μέσω των διορθωτικών κινήσεων και συμμορφώσεων που θα προτείνει ο Εσωτερικός Ελεγκτής

Η Savčuk (2007) με το άρθρο του που δημοσιεύθηκε στο *Journal of Business Economics and Management*, κάνει λόγο για τις βασικές αρχές και την αποδοτικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου στις επιχειρήσεις, καθώς και για τα τεχνικά χαρακτηριστικά και προσόντα που πρέπει να κατέχουν οι Εσωτερικοί Ελεγκτές. Αναφέρει πως ο Εσωτερικός Έλεγχος έχει αποκτήσει σημαντικό ρόλο στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης καθώς αποτελεί συνεργάτη στρατηγικής σημασίας για τους μετόχους και την διοίκηση της εταιρίας διότι προσδίδει αξία, πραγματοποιεί εκτίμηση κινδύνων και προτείνει τρόπους επίλυσης αυτών, βελτιώνει τις διαδικασίες εταιρικής διακυβέρνησης και παρέχει υπηρεσίες συμβούλου σε θέματα που αφορούν όλο το φάσμα της

επιχείρησης. Το άρθρο αυτό, αναλύει τις αρχές που διέπουν το σύστημα του Εσωτερικού Ελέγχου βάσει των Διεθνών Προτύπων και παρέχει κατευθυντήριες γραμμές μέσω διαγραμμάτων για την αξιολόγηση της αποδοτικότητας του Εσωτερικού Ελέγχου, τις εφαρμογές των Αρχών αυτών και πως αυτές μπορούν να βελτιώσουν ένα ήδη προϋπάρχων Σύστημα.

Στην μελέτη που πραγματοποίησαν οι Coram *et al.* (2008), έγιναν προσπάθειες να εκτιμηθεί η συνεισφορά του Εσωτερικού Ελέγχου στην ανίχνευση πιθανών κινδύνων απάτης. Πιο συγκεκριμένα, ο σκοπός της παρούσας έρευνας τους ήταν να υπολογισθεί προσεγγιστικά κατά πόσο οι οργανισμοί που στελεχώνονται από Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου είναι σε θέση να εντοπίζουν, να προλαμβάνουν και να αναφέρουν φαινόμενα απάτης, σε σχέση με εταιρίες που δεν έχουν το αντίστοιχο τμήμα. Τα δεδομένα για την συγκεκριμένη μελέτη προέρχονται από μια έρευνα της KPMG (2004), όπου αντλήθηκαν από 491 οργανισμούς του ιδιωτικού και δημοσίου τομέα στις περιοχές της Αυστραλίας και της Νέας Ζηλανδίας, στους οποίους και στους 491 οργανισμούς είχαν παρατηρηθεί φαινόμενα απάτης. Τα αποτελέσματα της έρευνας έφτασαν στο συμπέρασμα ότι οι οργανισμοί που στελεχώνονται από Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου, είναι πιο πιθανό να ανιχνεύουν και να αναφέρουν μόνοι τους την απάτη, από εκείνους που δεν πλαισιώνονται από τέτοια Μονάδα. Εν συνεχεία, η έρευνα αναφέρει ότι οι οργανισμοί που στηρίζονται αποκλειστικά και μόνο σε εξωτερική ανάθεση/εξωτερικούς συνεργάτες για την στελέχωση Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου, δεν είναι σε θέση να εντοπίζουν και να ανιχνεύουν φαινόμενα απάτης και διαφθοράς τόσο αποτελεσματικά όσο ένα πλήρως στελεχωμένο Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου μέσα στην εταιρία. Τέλος, Τα αποτελέσματα δείχνουν το θετικό αντίκτυπο που έχουν τα Τμήματα Εσωτερικού Ελέγχου καθώς και η σημασία και η σημαντικότητα των Εσωτερικών Ελεγκτών όσον αφορά την εύρεση σφαλμάτων, απατών και υπεξαίρεσεων σε σχέση με την εξωτερική ανάθεση διεξαγωγής του ελέγχου.

Επιπροσθέτως οι Arena, Azzone (2009) με την μελέτη τους προσπάθησαν να εντοπίσουν τους οργανωτικούς κινητήριους μοχλούς της αποδοτικότητας της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου υπό τις πρόσφατες αλλαγές όσον αφορά τον κεντρικό ρόλο που κατέχει ο Εσωτερικός Έλεγχος στην εταιρική διακυβέρνηση μίας οντότητας. Έπειτα από εκτενή έρευνα σε 153 εταιρίες και επιχειρήσεις στο κράτος της Ιταλίας, οι δύο ερευνητές έφτασαν στο συμπέρασμα ότι η αποδοτικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου είναι συνάρτηση τριών παραγόντων : 1) Από τα χαρακτηριστικά της ομάδας

Εσωτερικού Ελέγχου, 2) Από τις ελεγκτικές διαδικασίες και δραστηριότητες που πραγματοποιεί η ομάδα Εσωτερικού Ελέγχου και 3) από την οργανωτική δομή. Η έρευνα επίσης έδειξε πως ο βαθμός απόδοσης της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου αυξάνεται, όσο αυξάνεται και η αναλογία ανάμεσα στον αριθμό των Εσωτερικών Ελεγκτών με τους υπαλλήλους των επιχειρήσεων και όταν ο Επικεφαλής/Προϊστάμενος του Εσωτερικού Ελέγχου είναι άρρηκτα συνδεδεμένος με το I.A.A. (Ινστιτούτο των Εσωτερικών Ελεγκτών), η εταιρία υιοθετεί τεχνικές εκτίμησης κινδύνου και η ελεγκτική επιτροπή συμμετέχει στις δραστηριότητες και εργασίες των Εσωτερικών Ελεγκτών.

Κατά τους Karagiorgos *et al.*(2009), ο Εσωτερικός Έλεγχος είναι αλληλένδετος με την Διαχείριση Κινδύνων. Έπειτα από εκτενή ανάλυση της παγκόσμιας βιβλιογραφίας, αποσαφηνίζονται οι έννοιες του Εσωτερικού Ελέγχου, του Κινδύνου, τους τύπους και τα επίπεδά του, της Διαχείρισης Κινδύνων καθώς και της Εκτίμησης αυτών. Βασιζόμενοι πάνω σε έρευνες της KPMG(2002) και μελέτες των Leung *et al.* (2003) σχετικά με την συσχέτιση της Διαχείρισης Κινδύνων και του Εσωτερικού Ελέγχου, αναφέρεται πως οι δύο αυτοί όροι μπορούν να θεωρηθούν ως θεμελιώδη στοιχεία μιας καλά οργανωμένης λειτουργίας εταιρικής διακυβέρνησης, καθώς ο Εσωτερικός Έλεγχος και οι δραστηριότητές του αξιολογούν και συνεισφέρουν στην βελτίωση της διαχείρισης και εκτίμησης κινδύνων.

Περαιτέρω, οι Norman *et al.* (2010) με την έρευνα τους εξέτασαν τις επιδράσεις που έχουν οι εκθέσεις των Εσωτερικών Ελεγκτών όταν πρόκειται για αξιολόγηση κινδύνου απάτης. Με την συμμετοχή 172 έμπειρων Εσωτερικών Ελεγκτών, τα αποτελέσματα ενός πειράματος έδειξαν ότι οι Εσωτερικοί Ελεγκτές δέχονται περισσότερες προσωπικές απειλές σε σχέση με την Διοίκηση, όταν στις εκθέσεις τους που απευθύνονται κατευθείαν προς τις Ελεγκτικές Επιτροπές αναγράφουν κινδύνους υψηλού κινδύνου. Με αυτές τις απειλές οι Εσωτερικοί Ελεγκτές αναγκάζονται να πραγματοποιούν πιο “ομαλές” αξιολογήσεις μειώνοντας τον κίνδυνο απάτης όταν οι εκθέσεις αυτές απευθύνονται προς τις Ελεγκτικές Επιτροπές, αμφισβητώντας την Ανεξαρτησία τους. Στην συγκεκριμένη έρευνα γίνεται λόγος για τον σημαντικό ρόλο που έχουν οι Εσωτερικοί Ελεγκτές στον εντοπισμό και την λήψη μέτρων εμπόδισης δραστηριοτήτων απάτης, καθώς επίσης αναφορές γίνονται και σε προηγούμενες έρευνες που φτάνουν στο συμπέρασμα ότι οι περισσότερες απάτες αποκαλύπτονται

μέσω του έργου των Εσωτερικών Ελεγκτών και οι οικονομικές οντότητες που απαρτίζονται από Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου έχουν λιγότερες χρηματικές απώλειες.

Οι Soh, Martinov-Bennie (2011) διεξήγαγαν μία έρευνα με σκοπό να αναλύσουν διεξοδικά τον ρόλο, τις αρμοδιότητες και τις ευθύνες της λειτουργίας του Εσωτερικού Ελέγχου, τους παράγοντες που οι Μονάδες Εσωτερικού Ελέγχου θεωρούνται ως μία επιτακτική ανάγκη καθώς και να αξιολογήσουν τις βέλτιστες πρακτικές των Εσωτερικών Ελεγκτών. Έπειτα από συνεντεύξεις με 12 εξειδικευμένα διοικητικά στελέχη πολυεθνικών εταιριών από διάφορους κλάδους, αναλύθηκαν σημαντικά θέματα όπως διαδικασίες εταιρικής διακυβέρνησης και με τον τρόπο που μεταβλήθηκε η λειτουργία του Εσωτερικού Ελέγχου στην διάρκεια των τελευταίων χρόνων. Τα ευρήματα της κατέδειξαν ότι η λειτουργία του Εσωτερικού Ελέγχου αυξάνει την σπουδαιότητα των επιχειρηματικών διαδικασιών, παρέχει ανεξάρτητη αξιολόγηση και εκτίμηση σε διαδικασίες διαχείρισης κινδύνων καθώς και αναπτύσσει και πραγματοποιεί ετήσιες διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου ελέγχοντας τις εσωτερικές δικλείδες ασφαλείας και την συμμόρφωση της οντότητας.

Οι Sarens, Abdomohammadi, Lenz (2012) με την έρευνα που πραγματοποίησαν προσπάθησαν να εντοπίσουν τους παράγοντες που έχουν σχέση με τον ρόλο της λειτουργίας Εσωτερικού Ελέγχου στην εταιρική διακυβέρνηση. Σκοπός αυτής της έρευνας ήταν να εξετάσουν τις πολλαπλές μεταβλητές που συγγέουν σε θεωρητικό επίπεδο την λειτουργία του Εσωτερικού Ελέγχου με τον ενεργό ρόλο που έχει η Εταιρική Διακυβέρνηση στο περιβάλλον της οικονομικής επιχείρησης. Μετά από την χρήση της γνωστής Βάσης Δεδομένων CBOOK για τον Εσωτερικό Έλεγχο που αναπτύχθηκε από την μονάδα έρευνας του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών (I.I.A.) και με δείγμα 782 περιπτώσεων στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής, οι ερευνητές έφτασαν στο συμπέρασμα πως υπάρχει σημαντικά θετικό αντίκτυπο στον ρόλο της εταιρικής διακυβέρνησης η λειτουργία του Εσωτερικού Ελέγχου. Συγκεκριμένα βάσει της CBOOK βρέθηκε ότι το 58,3% των μονάδων Εσωτερικού Ελέγχου έχουν αισθητά ενεργό ρόλο στην εταιρική διακυβέρνηση της οικονομικής οντότητας, όπως επίσης ότι το 91,0% των περιπτώσεων των Μονάδων Εσωτερικού Ελέγχου έχουν αναπτύξει μεθόδους σχεδιασμού ελέγχου βάσει κινδύνου, γεγονός που επιτρέπει τους Εσωτερικούς Ελεγκτές να αναγνωρίζουν κινδύνους με μεγαλύτερη επιτυχία και την διοίκηση να θέτει τις κατάλληλες εσωτερικές δικλείδες για καλύτερη απόδοση της εταιρίας στο σύνολο.

Το άρθρο των Daniela, Attila (2013) αποσαφηνίζει την ειδοποιός διαφορά ανάμεσα στις έννοιες του Εσωτερικού Ελέγχου και των Εσωτερικών Δικλίδων (Internal Audit and Internal Controls). Το συγκεκριμένο άρθρο, εκτός από την σύντομη συσχέτιση των δύο εννοιών, αναλύει και την σημαντικότητά τους ξεχωριστά σε κάθε επιχείρηση. Οι συγγραφείς στηριζόμενοι στην παγκόσμια βιβλιογραφία, αναφέρουν πως Εσωτερικός Έλεγχος είναι μία συστηματική διαδικασία συλλογής και αξιολόγησης πληροφοριών και τεκμηρίων (τα λεγόμενα audit evidence) με σκοπό την παροχή διαβεβαίωσης, την συμμόρφωση με την κείμενη νομοθεσία, τα λογιστικά πρότυπα και την φορολογία, την ακρίβεια των ελεγχόμενων στοιχείων, την υποστήριξη της οικονομικής οντότητας σε όλους τους τομείς που την αφορούν και την αξιολόγηση κινδύνων. Εσωτερικές Δικλίδες είναι ένα σύστημα διαδικασιών και πολιτικών που έχει δημιουργήσει η εκάστοτε διοίκηση της κάθε εταιρίας και εφαρμόζονται για να εξασφαλίσουν όσο τον δυνατόν καλύτερα την αποτελεσματική διαχείριση των δραστηριοτήτων της εταιρίας, όπως λ.χ. την προστασία παγίων, την αποτροπή και εξιχνίαση απάτης. Αναφέρουν πως αυτές οι δύο έννοιες αν και μπορούν να θεωρηθούν ταυτόσημες ως προς τον σκοπό τους, υπάρχει εννοιολογική διαφορά ανάμεσα τους.

Εν συνεχεία, με το άρθρο τους οι Fourie, Ackermann (2013) αναλύουν την επίδραση του πλαισίου κανόνων COSO (COSO Framework) στην αποτελεσματικότητα των βασικών στοιχείων των Εσωτερικών Δικλίδων ασφαλείας που θέτει η διοίκηση. Έπειτα από διανομή ερωτηματολογίων σε 31 στελέχη που δραστηριοποιούνται στον Εσωτερικό Έλεγχο στην Νότιο Αφρική, ανίχνευσαν τα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να υπάρχουν στις Εσωτερικές Δικλίδες του εκάστοτε οργανισμού όπου σύμφωνα με τους Εσωτερικούς Ελεγκτές αυξάνουν την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου. Κατά τους Εσωτερικούς Ελεγκτές που συμμετείχαν στην έρευνα, τα στοιχεία του πλαισίου κανόνων COSO, δηλαδή η εκτίμηση κινδύνων, δραστηριότητες ελέγχου, η εποπτεία ελέγχου , το περιβάλλον ελέγχου και με την διαρκή επικοινωνία και πληροφόρηση συνεισφέρουν θετικά σε ένα αποτελεσματικό σύστημα Εσωτερικών Δικλίδων Ασφαλείας.

Ακόμη μία μεγάλης έκτασης έρευνα έλαβε χώρα στην Σαουδική Αραβία από τους Alzeban και Gwilliam (2014) όπου εκτιμήθηκαν οι παράγοντες που επηρεάζουν την λειτουργία του Εσωτερικού Ελέγχου. Πιο συγκεκριμένα συλλέχθηκαν δεδομένα από 203 διοικητικά στελέχη, 239 Εσωτερικούς Ελεγκτές και 79 οργανισμούς του Δημοσίου τομέα της Σαουδικής Αραβίας και με την χρήση μοντέλων παλινδρόμησης

οικονομτρικής ανάλυσης εξετάστηκε η συσχέτιση μεταξύ της αποτελεσματικότητας του Εσωτερικού Ελέγχου με πέντε πρωταρχικούς παράγοντες (τεχνική ικανότητα και μέγεθος της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου, σχέσεις συνεργασίας με τους Ορκωτούς Ελεγκτές, υποστήριξη διοίκησης και ανεξαρτησία). Τα αποτελέσματα της έρευνας απέδειξαν ότι αυτοί οι πέντε κύριοι παράγοντες έχουν μεγάλη επιρροή και είναι στενά συνδεδεμένοι με την αποτελεσματικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου σε δημόσιους οργανισμούς της Σαουδικής Αραβίας και καθένας από αυτούς επιδρά με διαφορετικό τρόπο σε αυτήν την λειτουργία.

Άλλη μία έρευνα πραγματοποίησαν οι Coetzee, Lubbe (2014) με σκοπό να μετρήσουν και να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου με την ανάπτυξη ενός μοντέλου που θα μπορούν να χρησιμοποιούν οι Εσωτερικοί Ελεγκτές. Στηριζόμενοι σε μία ακαδημαϊκή μελέτη, στις επίκαιρες επιχειρησιακές πρακτικές και σε άλλα σχετικά έγγραφα δημιούργησαν ένα μοντέλο που δοκιμάστηκε υπό πραγματικές συνθήκες, καθώς επίσης συλλέχτηκαν στοιχεία από μονάδες Εσωτερικού Ελέγχου επιχειρήσεων από την Ν. Αφρική. Κατά την διαδικασία αυτής της έρευνας, η δουλειά των Εσωτερικών Ελεγκτών για την φάση σχεδιασμού του προγράμματος Ελέγχου επανεκτιμήθηκε και εκτελέστηκε ξανά με βάση την μεθοδολογία του νέου μοντέλου. Τα ευρήματα έδειξαν πως αν το μοντέλο αυτό είχε χρησιμοποιηθεί εξ αρχής, θα είχαν πραγματοποιηθεί λιγότερες διαδικασίες Εσωτερικού Ελέγχου και ταυτόχρονα θα είχαν βρεθεί περισσότερα ευρήματα, με αποτέλεσμα ο έλεγχος να ήταν περισσότερο αποδοτικός, ποιοτικός και αποτελεσματικός.

Άλλη μία έρευνα πραγματοποίησαν οι δύο ερευνητές Soh, Martinov- Bennie (2015) αναλύοντας τον ρόλο της έννοιας του Environmental Social Governance (για συντομία ESG) υπό την οπτική γωνία των Εσωτερικών Ελεγκτών. Σκοπός της μελέτης αυτής ήταν η εκτίμηση της φύσης και της έκτασης των λειτουργιών του Εσωτερικού Ελέγχου σχετικά με την συμμετοχή τους πάνω σε θέματα διαβεβαίωσης και διασφάλισης ESG έπειτα από συλλογή 103 απαντήσεων σε έρευνα που διεξάχθηκε στην Αυστραλία από το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών. Για την αναγνώριση και αποτροπή έκτακτων προβλημάτων πάνω στα συγκεκριμένα θέματα, η έρευνα αναπτύσσει τις ικανότητες που θα πρέπει να έχουν οι Εσωτερικοί Ελεγκτές για να είναι έτοιμοι να αντιμετωπίσουν τέτοια προβλήματα καθώς και να επισημανθεί η μελλοντική σπουδαιότητα που θα έχουν τέτοια θέματα ως προς την επάρκεια καταλλήλων γνώσεων για τις επερχόμενες προκλήσεις που οι Εσωτερικοί Ελεγκτές θα έρθουν αντιμέτωποι.

Οι Chambers, Odar (2015) έψαξαν πως θα αλλάξει η λειτουργία και ο σκοπός του Εσωτερικού Ελέγχου, δηλαδή τον τρόπο που ο Εσωτερικός Έλεγχος θα μετατραπεί σε μία λειτουργία που θα είναι ικανή να αποτρέπει ακόμη και παγκόσμιες οικονομικές κρίσεις. Μέσω πρακτικών εφαρμογών που έχει αναπτύξει και προτείνει το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (IAA), οι μονάδες Εσωτερικού Ελέγχου μπορούν να αποκτήσουν ξανά τον έλεγχο και θα πρέπει να αποκοπούν από τα δεσμά που τους ενώνει με την διοίκηση. Γίνεται αναφορά στο Μοντέλο Τριών Γραμμών και στην μη αποτελεσματική διαβεβαίωση που παρέχει όταν οι 3 Γραμμές Άμυνας δεν είναι σε ευθυγράμμιση μεταξύ τους. Τα ευρήματα από αυτήν την έρευνα έδειξαν ότι ο Εσωτερικός Έλεγχος για να γίνει μία λειτουργία που θα είναι ικανή να αποτρέπει παγκόσμια οικονομικά φαινόμενα δεν θα πρέπει να μπαίνει σε καλούπια, αλλά θα πρέπει να ενισχυθεί σε αρκετούς τομείς, όπως αυτού της λειτουργίας διαχείρισης κινδύνων. Η μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου θα πρέπει είναι μέρος του ανώτατου διοικητικού οργάνου και υπόλογη σε αυτό, καθώς έτσι θα είναι σε θέση να παρέχει διαβεβαίωση σε θέματα λειτουργικά, διαφάνειας και συμμόρφωσης.

Επιπλέον, με την έρευνά του ο Luburic (2017) έκανε ανάλυση για την ποιοτική διαχείριση των λειτουργικών κινδύνων με την χρήση του Μοντέλου των Τριών Γραμμών (Three Lines Of Defense Model). Κύριος σκοπός και στόχος της μελέτης αυτής ήταν η ανάλυση του μοντέλου και των πυλώνων του, καθώς και η εύρεση τρόπων ώστε να ενισχυθεί περαιτέρω ούτως ώστε να αποδίδει μεγαλύτερη αξία στις τράπεζες. Ο συγγραφέας αναφέρει πως η ενδυνάμωση του Μοντέλου των Τριών Γραμμών μπορεί να επέλθει αν οι αρχές του ποιοτικού μάνατζμεντ και της διαχείρισης κινδύνων αποκτήσουν αλληλένδετη σχέση μεταξύ τους.

Οι συγγραφείς Oussii, Taktak (2018), ερεύνησαν την σύνδεση ανάμεσα στα χαρακτηριστικά της λειτουργίας Εσωτερικού Ελέγχου και στην ποιότητα των Εσωτερικών Δικλίδων. Με την άντληση δεδομένων από εκτελεστικά ελεγκτικά στελέχη 59 εισηγμένων εταιριών στην Τυνησία και την χρήση οικονομετρικών υποδειγμάτων, βρέθηκε ότι υπάρχει μεγάλη θετική συσχέτιση μεταξύ των ποιοτικών Εσωτερικών Δικλίδων και της ποιοτικής διασφάλισης του Εσωτερικού Ελέγχου στις δικλίδες αυτές όταν συνοδεύονται από διαδικασίες- ελέγχους follow - up και από την συμμετοχή της ελεγκτικής επιτροπής στην επισκόπηση του προγράμματος και των αποτελεσμάτων.

Ακόμη μία έρευνα που έλαβε χώρα το 2020 από τους John Thornton και Caterina Di Tommaso, εξετάστηκαν κατά πόσο οι επιδόσεις ESG των Ευρωπαϊκών τραπεζών έχουν αντίκτυπο στην συμπεριφορά διαχείρισης κινδύνων και στην τραπεζική αξία. Με την έρευνα τους οι δύο ερευνητές διαπίστωσαν ότι οι υψηλές αποδόσεις ESG των τραπεζών έχουν θετική επίδραση στην μείωση της ανάληψης κινδύνου που αναλαμβάνουν οι τράπεζες. Από την άλλη πλευρά όμως, οι υψηλές αποδόσεις του ESG των τραπεζών συνδέονται με την μείωση της τραπεζικής αξίας από άποψη υπερεπένδυσης.

Άλλη μία σημαντική έρευνα πραγματοποιήθηκε από τους Ellen Pei-yi Yu, Bac Van Luu και Catherine Huirong Chen (2020) αναφορικά με τα φαινόμενα του Greenwashing και το ESG. Σύμφωνα με τους ερευνητές τα δεδομένα των εκθέσεων ESG είναι συχνά μη ελεγμένα με αποτέλεσμα οι πληροφορίες που δημοσιοποιούνται από τις εταιρείες να μην είναι αξιόπιστες, ενώ η έρευνα αναφέρει πως η συμπεριφορά μιας επιχείρησης ως προς το greenwashing μπορεί να αποτελέσει εμπόδιο για την ενσωμάτωση παραγόντων ESG στις επενδυτικές αποφάσεις. Σε αυτό το άρθρο, γίνεται ανάλυση των μηχανισμών που βοηθούν στην μείωση της συμπεριφοράς greenwashing των επιχειρήσεων στις διαστάσεις του ESG. Τα συμπεράσματα της έρευνας είναι ότι η συμπεριφορά greenwashing στις διαστάσεις ESG μπορεί να αποτραπεί από: (α) τον έλεγχο ανεξάρτητων διευθυντών, (β) θεσμικούς επενδυτές, (γ) επιρροές δημοσίων συμφερόντων και (δ) τη διασταύρωση της πληροφορίας των βιώσιμων εκθέσεων.

Περαιτέρω, σε μία πρόσφατη έρευνα που διεξήγαγαν οι Bonrath *et al.* (2022) έκαναν λόγο για τον ρόλο του Εσωτερικού Ελεγκτή πάνω σε θέματα διασφάλισης και αναφοράς σχετικά με το μοντέλο τριών πυλώνων ESG (Περιβάλλον, Κοινωνία, Διακυβέρνηση). Έπειτα από λήψη δείγματος από 107 Εσωτερικούς Ελεγκτές σχετικά με θέματα που αφορούν το ESG και τις εκθέσεις αναφοράς που το αφορούν, βρέθηκε ότι ο πυλώνας του Environment (Περιβάλλον) είναι και αυτός που φέρει τον μεγαλύτερο κίνδυνο σε θέματα βιωσιμότητας, και φέρει την μεγαλύτερη ανάγκη για διασφάλιση. Η μελέτη επίσης αναφέρει πως η αδυναμία των λειτουργιών της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου να παρέχει συμβουλευτική υποστήριξη ή διαβεβαίωση πάνω σε θέματα που αφορούν το ESG της κάθε οντότητας, δημιουργεί αναξιοπιστία και δυσπιστία στον βασικό σκοπό της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου, που δεν είναι άλλος από το να προσθέτει αξία στον οργανισμό που απασχολείται.

Σε ένα άρθρο του ο κ. Σκορδάκης, Manager στην PWC Greece που σύνταξε για την εφημερίδα «Η Καθημερινή» (2022), αναφέρεται στους παράγοντες ESG(Περιβάλλον, Κοινωνία, Διακυβέρνηση) που έχουν επίδραση στην διαχείριση επιχειρηματικού κινδύνου. Παρομοιάζει την αποτελεσματική διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων ως τα φρένα που χρειάζεται ένα όχημα να σταματήσει με ασφάλεια, αλλά για να πραγματοποιηθεί αυτό δεν αρκούν μόνο τα φρένα, αλλά παίζουν σημαντικό ρόλο και άλλοι εξωγενείς παράγοντες, όπως οι καιρικές συνθήκες, η κατάσταση των ελαστικών κτλ. Με αυτόν τον τρόπο, η αποτελεσματική διαχείριση επιχειρηματικού κινδύνου δεν θα πρέπει να εστιάζει στην ολική αποφυγή ανάληψης οποιουδήποτε κινδύνου, αλλά σε προληπτικές κινήσεις εγρήγορσης με σκοπό την έγκαιρη αντιμετώπιση αυτών. Επίσης η προσέγγιση αυτή πρέπει να είναι στραμμένη σε καινοτόμες δραστηριότητες που να προωθούν την βιώσιμη ανάπτυξη, γιατί μέσω του μοντέλου ESG η κάθε εταιρική οντότητα αποκτά όλο και μεγαλύτερη αξία σε βάθος χρόνου με το πράσινο αποτύπωμά της, έχοντας θετικό αντίκτυπο στο περιβάλλον και στην κοινωνία (Environment and Social), αφού όλα δείχνουν πως οι τρεις αυτοί παράγοντες φαίνεται να επηρεάζουν όλο και περισσότερο την κερδοφορία, ανάπτυξη και το going concern της κάθε επιχείρησης. Στην συνέχεια του άρθρου, αναφορά γίνεται και στους τέσσερις από τους πέντε πιο βασικούς κινδύνους στον επιχειρηματικό κόσμο τα έτη 2019-2021, όπου οι πρώτες θέσεις αποτελούνται είτε από περιβαλλοντικούς κινδύνους (πχ κλιματική αλλαγή), είτε κινδύνους που σχετίζονται με κοινωνικά ζητήματα(πανδημία COVID - 19) είτε κινδύνους στον τομέα της τεχνολογίας (Προσωπικά δεδομένα, κυβερνοασφάλεια).

Τέλος στην παρούσα εργασία θα γίνει αναφορά στα Εγχειρίδια Εσωτερικού Ελέγχου που αναπτύχθηκαν από τον ΟΟΣΑ (Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης), και την ΕΑΔ (Εθνική Αρχή Διαφάνειας). Το Εγχειρίδιο Εσωτερικού Ελέγχου μπορεί να χαρακτηριστεί και ως ένα από τα πιο χρήσιμα εργαλεία και βοηθήματα που μπορεί να έχει στα χέρια του ένας Εσωτερικός Ελεγκτής. Αν και τα δύο συγκεκριμένα που παραπέμπονται ως πηγές άντλησης πληροφοριών έχουν δημιουργηθεί για σκοπούς εξυπηρέτησης Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ), δήμους και γενικά για φορείς δημόσιας διοίκησης, το πρότυπο του Εγχειριδίου μπορεί να χρησιμοποιηθεί από οποιονδήποτε οργανισμό/ οντότητα και να προσαρμοστεί ανάλογα τις εκάστοτε ανάγκες. Συνήθως στο Α΄ Μέρος το Εγχειρίδιο Εσωτερικού Ελέγχου αναφέρει όλα όσα έχουν κάνουν σχέση με τον Εσωτερικό Έλεγχο σε

θεωρητικό επίπεδο όπως: ορισμούς, λειτουργία και σκοπός Εσωτερικού Ελέγχου, Διεθνή Πρότυπα, χαρακτηριστικά και προσόντα που θα πρέπει να κατέχουν οι Εσωτερικοί Ελεγκτές, είδη Εσωτερικού Ελέγχου κτλ., και στο Β΄ Μέρος γίνεται λόγος στις Εσωτερικές Δικλίδες Ασφαλείας και διαδικασίες που θα πρέπει να εφαρμόζει η κάθε επιχείρηση ανάλογα με τον κανονισμό λειτουργίας της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3- ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

3.1 Ορισμοί – Έννοιες

Εσωτερικός Έλεγχος

Σύμφωνα με τον ορισμό που έχει δώσει το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (ΙΑΑ) αναφέρεται ότι Εσωτερικός Έλεγχος είναι μια συμβουλευτική και υποστηρικτική μονάδα μέσα στο εσωτερικό της επιχείρησης που είναι σχεδιασμένη να δρα με αντικειμενικότητα και να παρέχει την ανεξάρτητη διαβεβαίωση και γνώμη της στο διοικητικό συμβούλιο. Είναι μία δραστηριότητα που δημιουργήθηκε με σκοπό να προσδίδει αξία και να βελτιώνει τις λειτουργίες ενός οργανισμού, ενώ ο υποστηρικτικός ρόλος του Εσωτερικού Ελέγχου βοηθάει την εκάστοτε εταιρική οντότητα να πετύχει τους αντικειμενικούς και επιχειρηματικούς σκοπούς της, με την υιοθέτηση μίας επαγγελματικής και συστηματικής προσέγγισης.

Ο Εσωτερικός Έλεγχος παρέχει πληροφόρηση για τις πρακτικές και δραστηριότητες που έχει θεσπίσει η διοίκηση του οργανισμού (Παπαστάθης, 2014). Σκοπός της δραστηριότητας αυτής είναι η βελτίωση της συνολικής αποτελεσματικότητας μέσω κινήσεων και διαδικασιών που διέπονται από συμμόρφωση με σχετικούς νόμους, κανονισμούς και διατάξεις αλλά και από διαφάνεια (Λουμιώτης, 2019). Χαρακτηρίζεται ως άκρως ανεξάρτητη και υποστηρικτική λειτουργία που νουθετεί το Δ. Σ. της οικονομικής μονάδας σε περιόδους που η λήψη σημαντικών αποφάσεων είναι επιτακτική, ενώ ταυτόχρονα έχει ως υποχρέωση να παρέχει διαβεβαίωση για την ομαλή και σωστή λειτουργία των διαδικασιών διακυβέρνησης και για την αποτροπή σημαντικών κινδύνων που η εταιρεία έρχεται αντιμέτωπη κατά διαστήματα. Ο Εσωτερικός Έλεγχος επικεντρώνεται στα συστήματα διοίκησης, στην πρόληψη, αποκάλυψη και καταστολή ακούσιων ή εκούσιων σφαλμάτων, στην έμμεση συμμετοχή σε όλες τις επιχειρησιακές διαδικασίες και πρακτικές, αλλά και στην διασφάλιση της ακεραιότητας των χρηματοοικονομικών ή μη πληροφοριών. Εσωτερικός Έλεγχος επίσης σημαίνει έλεγχος από την διοίκηση. Η μονάδα

Εσωτερικού Ελέγχου αποτελεί ουσιαστικά υποπροϊόν της διοίκησης, λογοδοτεί μόνο σε αυτήν αλλά διαθέτει την ευελιξία της ανεξαρτησίας και έτσι την πρωταρχική ευθύνη την έχει το διοικητικό συμβούλιο και μόνο για τις όλες τις αποφάσεις .

Σε συνέχεια των ορισμών αυτών, ενδεικτικά κάποιες εργασίες που πραγματοποιεί ο Εσωτερικός Έλεγχος είναι:

- Η παροχή συμβουλευτικής γνώμης - διασφάλισης σχετικά με την επάρκεια των συστημάτων διαχείρισης, ελέγχου και πληροφορικής.
- Η συνεργασία με τους εξωτερικούς (ορκωτούς) ελεγκτές για την εξασφάλιση κατά πόσο ορθή μπορεί να είναι η εξάρτηση σε εσωτερικές δικλίδες καθώς και εποπτεία σχετικά με την πληρότητα και αξιοπιστία των οικονομικών καταστάσεων.
- Η διαβεβαίωση τήρησης των συμφερόντων των μετόχων και του διοικητικού συμβουλίου.
- Η μέριμνα για την τήρηση και την επιβεβαίωση των πολιτικών και διαδικασιών που έχει εκδώσει η διοίκηση και οι υπεύθυνοι για την διακυβέρνηση της εταιρίας, όπου στόχος τους είναι η επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων των μετόχων.
- Η φροντίδα όσον αφορά την συμμόρφωση με την ισχύουσα νομοθεσία και τους κανόνες και τους μακροχρόνιους στόχους που έχει θέσει η διοίκηση.
- Η τήρηση κανόνων και μέτρων προστασίας σχετικά με την φύλαξη των παγίων στοιχείων της εταιρίας.
- Οι ενδεδειγμένοι έλεγχοι σχετικά με την επάρκεια, την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των διαδικασιών, των Εσωτερικών Δικλίδων που έχουν τεθεί από το επιχειρησιακό σχέδιο (Business Plan) της διοίκησης.
- Η πρόληψη και τήρηση διαδικασιών ασφαλείας και αξιολόγησης κινδύνων για την μείωση φαινομένων απάτης και διαφθοράς, καθώς και η λήψη μέτρων για τον περιορισμό του αντίκτυπου σε περίπτωση απάτης και κακοδιαχείρισης.

Κίνδυνος

Ως κίνδυνος (Risk) εννοείται η πιθανότητα ή η απειλή η οικονομική οντότητα να βρεθεί σε μία ζημιογόνο κατάσταση ή απώλεια(π.χ. απώλεια περιουσιακού στοιχείου) ή, γενικά, κάποιο αρνητικό γεγονός που είναι ικανό να επηρεάσει αρνητικά τους στόχους

της επιχείρησης, το οποίο προκαλείται λόγω της ύπαρξης τρωτών σημείων είτε στο εσωτερικό του, είτε από το εξωτερικό περιβάλλον και το οποίο μπορεί να μετριαστεί μέσω προληπτικών δράσεων (Γαρεφαλάκης, Κουτούπης, Κυριακόγκωνας, 2021).

Ο κίνδυνος μπορεί να πάρει πολλές μορφές όπως:

- Ελεγκτικός κίνδυνος (Audit risk): η πιθανότητα ο ελεγκτής να εκφράσει λανθασμένη γνώμη.
- Εγγενής κίνδυνος (Inherent risk): Η έκθεση στον κίνδυνο χωρίς να λαμβάνονται υπόψη σχετικοί μηχανισμοί εσωτερικού ελέγχου που έχουν σχεδιασθεί και υλοποιηθεί από τη διοίκηση για τη διαχείριση του κινδύνου. Ο εγγενής κίνδυνος υπολογίζεται με βάση την πιθανότητα υλοποίησής του και του πιθανού αντίκτυπου στην οικονομική μονάδα εφόσον και αν υλοποιηθεί.
- Κίνδυνος Ελέγχου (Control risk): ο κίνδυνος να μην αποτραπούν ή εντοπιστούν λάθη και απάτες από το σύστημα εσωτερικών δικλίδων ασφαλείας.
- Κίνδυνος Ανίχνευσης (Detection risk): ο κίνδυνος οι ελεγκτικές διαδικασίες να μην εντοπίσουν σφάλμα.
- Υπολειμματικός κίνδυνος: Η έκθεση της εταιρείας στον κίνδυνο εφόσον ληφθούν υπόψη οι σχετικοί μηχανισμοί ελέγχου και εποπτείας που έχουν σχεδιασθεί και εφαρμόζονται από τη Διοίκηση της.
- Αποδεκτός κίνδυνος: ο κίνδυνος ο οποίος, με βάση την πιθανότητά του ή τις συνέπειές του, αξιολογείται ως χαμηλός και θεωρείται από τη διοίκηση ότι δεν αποτελεί απειλή τέτοια ώστε να πρέπει να ληφθούν μέτρα για τον περιορισμό του.
- Επιχειρησιακός κίνδυνος: περιλαμβάνει τους πάσης φύσεως κινδύνους στους οποίους λογικά αναμένεται να εκτεθεί η οικονομική μονάδα όταν εκτελεί την στρατηγική της, στο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται και με τον τρόπο που διενεργεί τις διάφορες δραστηριότητές της.

Επιπλέον, έννοιες που συνδέονται στενά με τον κίνδυνο είναι: Ο αντίκτυπος και η πιθανότητα. Συγκεκριμένα:

- Αντίκτυπος: Ο βαθμός στον οποίο ένας κίνδυνος, εάν εμφανιστεί, θα επηρεάσει την οντότητα (στρατηγικά, λειτουργικά, χρηματοοικονομικά, συμμόρφωση).

- Πιθανότητα: Η πιθανότητα εμφάνισης ενός κινδύνου εντός μιας προκαθορισμένης χρονικής περιόδου.

Διαχείριση Κινδύνων

Ως διαχείριση κινδύνων εννοείται το σύνολο των κανόνων και διαδικασιών που εφαρμόζονται ώστε να κατευθύνουν τη δράση ενός οργανισμού σε σχέση με τους κινδύνους που αντιμετωπίζει. Είναι η διεργασία μέσω της οποίας η διοίκηση της επιχείρησης προσεγγίζει μεθοδικά τους κινδύνους που συνδέονται με τις δραστηριότητές του, τους αξιολογεί και εφαρμόζει την κατάλληλη πολιτική για την αντιμετώπισή τους (Γαρεφαλάκης, Κουτούπης, Κυριακόγκωνας 2021). Επίσης διαχείριση κινδύνων είναι ένα αυστηρό πλαίσιο κανόνων ή πολιτικές που έχουν ως απώτερο σκοπό τον εντοπισμό, πρόληψη και καταστολή κινδύνων, την οριοθέτηση αποδεκτών κινδύνων καθώς και την ελαχιστοποίηση του αντίκτυπου των κινδύνων στην επιχειρηματική δραστηριότητα (Λουμιώτης, 2019).

Εταιρική Διακυβέρνηση

Εταιρική διακυβέρνηση νοείται το πλαίσιο διοίκησης και ελέγχου μιας εταιρίας επιδιώκοντας αποτελεσματική οργάνωση και επίτευξη των εταιρικών στόχων(Λουμιώτης,2019). Άλλος ένας ορισμός που μπορεί να δοθεί σε αυτόν τον όρο είναι: ο συνδυασμός των διαδικασιών, αρχών, κανόνων και των δομών που έχουν διαμορφωθεί από την ανώτατη διοίκηση της οντότητας, έτσι ώστε να παρέχουν πληροφόρηση, να κατευθύνουν, να διαχειρίζονται και να παρακολουθούν τις δραστηριότητες της προς την επίτευξη των αντικειμενικών της στόχων (Βασιλείου, Ηρειώτης, Μενεξιάδης, 2018). Με άλλα λόγια, εταιρική διακυβέρνηση είναι ένα σύνολο μηχανισμών που στόχος τους είναι η προστασία των συμφερόντων των μετόχων και των πιστωτών από την σπάταλη διαχείριση των υπαλλήλων στο εσωτερικό της επιχείρησης.

Διοικητικό Συμβούλιο

Το διοικητικό συμβούλιο είναι το ανώτατο όργανο διοίκησης και διαχείρισης της οικονομικής μονάδας που σχεδιάζει και εγκρίνει πολιτικές και δομές. Το Δ.Σ. έχει ως

αρμοδιότητα την παρακολούθηση και αξιολόγηση του συστήματος της εταιρικής διακυβέρνησης ενώ παράλληλα, είναι το κύριο υπεύθυνο όργανο για να επιλέξει και να διορίσει τον Επικεφαλής του Εσωτερικού Ελέγχου της επιχείρησης. Κάθε μεταβολή που αφορά το διοικητικό συμβούλιο ως προς τα μέλη του, δηλαδή είτε πχ η αντικατάσταση ενός μέλους ή μια αλλαγή καταστατικού που πιθανώς να αναγράφει ότι τα μέλη από 10 γίνονται 12, οφείλει να γνωστοποιηθεί στην Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς εντός 20 ημερών από την στιγμή που πραγματοποιήθηκε. Τέλος, είναι το αρμόδιο όργανο για την έγκριση του κανονισμού λειτουργίας της Μ.Ε.Ε. έπειτα από την νοθεσία της Επιτροπής Ελέγχου (IAA Greece).

Επιτροπή Ελέγχου

Η Επιτροπή Ελέγχου μπορούμε να πούμε πως είναι μια επιτροπή που απαρτίζεται από μη εκτελεστικά και ανεξάρτητα μέλη και ο απώτερος σκοπός της σύστασης της είναι η εποπτεία και παρακολούθηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου, της διαχείρισης κινδύνων, της κανονιστικής συμμόρφωσης, και του έργου των Εξωτερικών (Ορκωτών) Ελεγκτών. Όσον αφορά τον Εσωτερικό Έλεγχο, η Επιτροπή Ελέγχου παρέχει υπηρεσίες επιθεώρησης και παρακολούθησης της σωστής λειτουργίας της Μ.Ε.Ε. και κύριο μέλημά της είναι επιβολή τήρησης των διεθνών και επαγγελματικών προτύπων που αναγράφονται στο νομικό πλαίσιο. Αξιοσημείωτο είναι, ότι κατά την αξιολόγηση της επάρκειας και γενικότερα του έργου της Μ.Ε.Ε., η Επιτροπή Ελέγχου φροντίζει να μην καταπατά και να μην επηρεάζει με οποιονδήποτε τρόπο και θεμιτό ή αθέμιτο μέσο την ανεξαρτησία και την αντικειμενικότητά της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου. Επίσης διασφαλίζει ότι η Μ.Ε.Ε. αποκτά πρόσβαση σε όλες τις βασικές λειτουργίες και τμήματα της εταιρείας και αξιολογεί την στελέχωση και οργανωτική δομή της (IIA Greece).

3.2 Οι Βασικές Αρχές του Εσωτερικού Ελέγχου

Όπως κάθε επάγγελμα που έχει ευθύνη εποπτείας και ελέγχου υπόκειται σε κανόνες καλής συμπεριφοράς που σκοπό έχουν να τηρούνται κάποια δεοντολογικά πρότυπα καλής και επαγγελματικής συμπεριφοράς, έτσι και το επάγγελμα του Εσωτερικού Ελεγκτή στηρίζεται στον κώδικα δεοντολογίας του Εσωτερικού Ελεγκτή που έχει συντάξει το Ινστιτούτο (IIA) και στηρίζεται σε δύο βασικά γνωρίσματα: Α) Στις αρχές που διέπονται με την άσκηση του επαγγέλματος και τις ακολουθούμενες πρακτικές και

B) στους κανόνες επαγγελματικής συμπεριφοράς προάγοντας την ηθική (Νεγκάκης, Ταχυνάκης 2017).

Κάθε σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου, για να μπορέσει να χαρακτηριστεί ως αποτελεσματικό και επαρκές, πρέπει να διέπεται από κάποιες αρχές που θα το αναδεικνύουν και με αυτόν τον τρόπο θα θεωρείται αξιόπιστο από τον τακτικό έλεγχο (Λουμιώτης,2019). Αυτές οι αρχές είναι οι εξής:

- Ο σαφής και κατανοητός διαχωρισμός των καθηκόντων που έγκεινται στις τρεις (3) βασικές λειτουργίες της επιχείρησης (λογιστικής, συναλλαγματικής, διαχειριστικής) ώστε να διατηρείται η ανεξαρτησία και να μειώνεται ο κίνδυνος υπεξαίρεσης και απάτης.
- Η ορθή και επαρκής οργάνωση των λογιστικών και μηχανογραφικών συστημάτων με σκοπό την βέλτιστη αποδοτικότητα και υποστήριξη των ελεγκτικών διαδικασιών.
- Η σχεδίαση και κατανομή ευθυνών και αρμοδιοτήτων στο προσωπικό της επιχείρησης ανάλογα με τα προαπαιτούμενα τεχνικά προσόντα και δεξιότητες (soft skills) που αρμόζουν σε κάθε θέση και η αποφυγή συγκρούσεων συμφερόντων.
- Η παροχή πληροφόρησης σχετικά με εισπράξεις ή πληρωμές σε ενεχόμενα μέρη της επιχείρησης και τήρηση διαδικασιών εγκρίσεων από εξουσιοδοτημένα στελέχη.
- Η λήψη μέτρων προστασίας των λογιστικών και γενικών αρχείων της οικονομικής μονάδας και η εφαρμογή διαδικασιών για την αποτροπή πρόσβασης μη εξουσιοδοτημένων υπαλλήλων σε εμπιστευτικά στοιχεία και δεδομένα.
- Η λήψη μέτρων φυσικής προστασίας και ασφάλειας των παγίων στοιχείων και η μέριμνα παροχής των παγίων αυτών μόνο για ενέργειες που αφορούν την επιχειρηματική δραστηριότητα και όχι την εκμετάλλευσή τους για προσωπικό όφελος.
- Ο έλεγχος και η διενέργεια έκτακτων και μη επαληθεύσεων σε όλους τους φορείς/τμήματα της οικονομικής μονάδας για την συμφωνία των αντίστοιχων λογαριασμών.
- Η λεπτομερής καταγραφή και τεκμηρίωση όλων των διαδικασιών.

3.3 Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου (Σ.Ε.Ε)

Το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου πρέπει να είναι μια ανεξάρτητη αντικειμενική φωνή μέσα στην εταιρεία και ένας πραγματικός σύμβουλος διοίκησης πάνω σε θέματα διαχείρισης κινδύνων και εταιρικής διακυβέρνησης. Υπάγεται διοικητικά στο διευθύνων σύμβουλο και στο διοικητικό συμβούλιο και λειτουργικά στην Επιτροπή Ελέγχου. Αξίζει να αναφερθεί ότι ο Εσωτερικός Ελεγκτής δηλώνει υποχρεωτικά παρόν στις γενικές συνελεύσεις των μετόχων και του διοικητικού συμβουλίου παρέχοντας τις υπηρεσίες του ως σύμβουλος, αλλά η παρουσία του σε αυτό δεν έχει εκτελεστική επιρροή, αφού δεν διακατέχει το δικαίωμα ψήφου, όπως επίσης απαγορεύεται ρητά να κατέχει στενούς φιλικούς ή οικογενειακούς δεσμούς με κάποιο άτομο που κατέχει εκτελεστικές ή διοικητικές αρμοδιότητες ή να με κάποιο μέλος που είναι επιφορτισμένο με την ευθύνη της διακυβέρνησης της οικονομικής μονάδας. Έχει πρόσβαση σε όλες τις οργανωτικές μονάδες της εταιρείας και λαμβάνει γνώση οποιουδήποτε στοιχείου απαιτείται για την άσκηση των καθηκόντων και των ελεγκτικών του εργασιών. Επίσης υποβάλλει το πρόγραμμα ελέγχου στην επιτροπή ελέγχου σχετικά με τις απαιτήσεις και τις επιπτώσεις των πόρων και του ελεγκτικού έργου. Το συγκεκριμένο πρόγραμμα στηρίζεται στην αξιολόγηση κινδύνων της εταιρείας και την κανονιστική συμμόρφωση. Τέλος αξίζει να σημειωθεί πως χρήζει και χρέη διαύλου επικοινωνίας με την επιτροπή κεφαλαιαγοράς, αποκτώντας ακόμη μεγαλύτερη σημαντικότητα και σημασία από αυτήν που ήδη προείχε στο εσωτερικό της επιχείρησης.. Έτσι με την νέα του αρμοδιότητα, ο Εσωτερικός Ελεγκτής πρέπει να αποκτήσει επιπλέον κατάλληλες τεχνικές γνώσεις πάνω στο νομικό και κανονιστικό πλαίσιο ώστε να είναι σε θέση να βοηθήσει και να υποβάλλει στην Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς τις σωστές αναφορές (Γαρεφαλάκης, Κουτούπης, Κυριακόγκωνας, 2021).

3.4 Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου (Μ.Ε.Ε.)

Η Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου (στο εξής Μ.Ε.Ε.) η οποία αξίζει να αναφερθεί ότι αποτελεί κομμάτι του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου. Σκοπός της είναι η

αξιολόγηση και ο έλεγχος της εφαρμογής του Κανονισμού Λειτουργίας (συμπεριλαμβανομένου όλων των μονάδων και νέων θεμάτων όπως η βιώσιμη ανάπτυξη και το ESG) ως προς την επάρκεια, την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα, την ορθότητα και την εγκυρότητα της παρεχόμενης πληροφόρησης, της αξιολόγησης και διαχείρισης κινδύνων, της κανονιστικής συμμόρφωσης και των μηχανισμών διασφάλισης ποιότητας. Η Μ.Ε.Ε. επίσης συντάσσει εκθέσεις προς τις ελεγχόμενες μονάδες με τα ευρήματα και τους κινδύνους που βρήκε μέσω των ελεγκτικών εργασιών του και προτείνει βελτιωτικές προτάσεις για την επίλυση και την μετρίαση αυτών. Αυτές οι εκθέσεις συνήθως υποβάλλονται στην Επιτροπή Ελέγχου σε 3μηνιαία ή 6μηνιαία βάση. Επιπροσθέτως η Μ.Ε.Ε. έχει διευρυμένο κεντρικό ρόλο σχετικά με τις μεταβολές του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της οικονομικής οντότητας, τις γεωπολιτικές καταστάσεις και την κυβερνοασφάλεια . Τέλος, διενεργεί προληπτικούς ελέγχους στα συστήματα της εταιρείας με σκοπό την ελαχιστοποίηση των μελλοντικών προβλημάτων (Γαρεφαλάκης, Κουτούπης, Κυριακόγκωνας, 2021).

3.5 Αξιολόγηση του Εσωτερικού Ελέγχου

Ο εσωτερικός ελεγκτής συλλέγει και επεξεργάζεται τα αποτελέσματα των εσωτερικών διαδικασιών που πραγματοποιεί. Τα στοιχεία που προκύπτουν χρησιμοποιούνται, αφενός, για την ενημέρωση της διοίκησης αναφορικά με τη λειτουργία των συστημάτων του και αφετέρου, για την αξιολόγηση του ίδιου του ελεγκτικού έργου.

Η αξιολόγηση του έργου του Εσωτερικού Ελέγχου συνήθως συνοδεύεται με την ετήσια έκθεση απολογισμού, που συντάσσεται από την μονάδα του Εσωτερικού Ελέγχου ή τον ίδιο τον Εσωτερικό Ελεγκτή, όπου παρουσιάζεται το ελεγκτικό έργο που επιτελέστηκε και τα συμπεράσματα που προκύπτουν από αυτό. Έμφαση δίνεται στα ευρήματα που είναι ενδεικτικά καταστάσεων που θα μπορούσαν να επηρεάσουν αρνητικά την επίτευξη των στρατηγικών επιδιώξεων του διοικητικού συμβουλίου και των μετόχων. Επίσης, γίνεται ειδική αναφορά στην πρόοδο της υλοποίησης των διορθωτικών και βελτιωτικών ενεργειών που συμφωνήθηκαν. Επιπλέον, αξιολογείται το ελεγκτικό έργο, ως προς τη συμφωνία του με τα Διεθνή Πρότυπα για την

Επαγγελματική Εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου, καθώς και ως προς την αξία που προσθέτει στην οικονομική μονάδα. (Γαρεφαλάκης, Κουτούπης, Κυριακόγκωνας, 2021).

3.6 Η Ανεξαρτησία του Ελεγκτή

Η Ανεξαρτησία είναι μία από τις πιο βασικές αρχές που θα πρέπει να διακατέχει ο κάθε ελεγκτής, Εσωτερικός ή Εξωτερικός. Ελεγκτική ανεξαρτησία σημαίνει αμεροληψία έκφρασης γνώμης και μέσω αυτής ο ελεγκτής παρέχει συμβουλευτικό έργο χωρίς να επηρεάζεται από διάφορα συμφέροντα, για αυτό και η γνώμη του έχει μεγάλη βαρύτητα και λαμβάνεται σοβαρά υπόψη από το διοικητικό συμβούλιο και τα άτομα που είναι υπεύθυνα για την διακυβέρνηση της οντότητας. Η ανεξαρτησία είναι το αγαθό που θέλει να προστατεύσει ο κάθε ελεγκτής με οποιοδήποτε τρόπο, για αυτό όταν υπάρξουν φαινόμενα καταπάτησης και απειλής αυτής της αρχής, σταματάει ο έλεγχος (εξωτερικός) είτε λύνεται η συνεργασία μεταξύ των μερών(εσωτερικός). Η ανεξαρτησία στον ελεγκτικό κόσμο μπορεί να πάρει δύο (2) μορφές: Α) Η ανεξαρτησία της έκφρασης: είναι το είδος της ανεξαρτησίας που ο ελεγκτής δρα και ομιλεί απαλλαγμένος από συμφέροντα τρίτων, είναι αντικειμενικός και εκφράζει την δική του προσωπική άποψη χωρίς να επηρεάζεται από εξωτερικούς παράγοντες και ούτε επιτρέπει φιλικές ή μη σχέσεις να διαστρεβλώσουν την γνώμη του, και Β) Η ανεξαρτησία του φαίνεσθαι: είναι η αποφυγή σχέσεων και καταστάσεων που οι άλλοι θα θεωρούσαν ότι επηρεάζουν την αντικειμενικότητά του, είναι δηλαδή γεγονότα και πράξεις που από την οπτική γωνία τρίτων, θα φαινόταν ότι υπάρχουν λόγοι αμφισβήτησης της αμεροληψίας του (Γαρεφαλάκης, Κουτούπης, Κυριακόγκωνας, 2021).

3.7 Κατηγορίες – Είδη του Εσωτερικού Ελέγχου

Είτε για λόγους ταξινόμησης είτε για λόγους στοχοθεσίας, οι Εσωτερικοί Έλεγχοι μπορούν χωριστούν σε κατηγορίες ανάλογα τον σκοπό και το εύρος της ελεγκτικής εργασίας και τον κίνδυνο της ελεγκτικής περιοχής/διαδικασίας. Οι κατηγορίες είναι:

Γενικοί έλεγχοι – Πλήρεις έλεγχοι: Έλεγχοι που εκτείνονται σε όλο το εύρος των δραστηριοτήτων της οικονομικής μονάδας για μία συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

Αντικείμενο των γενικών ελέγχων είναι όλοι οι τομείς δραστηριότητας της ελεγχόμενης περιοχής από εκτελεστικής και διοικητικής πλευράς.

Μερικοί έλεγχοι (Περιορισμένοι): Έλεγχοι που καλύπτουν μέρος των λειτουργιών της περιοχής ελέγχου. Οι έλεγχοι αυτοί μπορεί να διενεργηθούν για λόγους κάλυψης μόνο των περιοχών που θεωρούνται υψηλού κινδύνου.

Ειδικό Έλεγχοι / Έκτακτοι: Έλεγχοι που αφορούν σε ένα συγκεκριμένο θέμα ή τομέα (π.χ. έλεγχος απάτης). Διενεργούνται κατά τη διάρκεια του χρόνου, όταν εξακριβωθεί κλοπή, παρατυπία ή παράτυπη διαχείριση, που ενδέχεται να έχει προκαλέσει ή έχει προκαλέσει ζημία στην περιουσία της οντότητας ή ενδέχεται να δημιουργήσει σοβαρή υποβάθμιση στο σύστημα ελέγχου και τις εσωτερικές δικλίδες που έχει εφαρμόσει η διοίκηση.

3.8 Δειγματοληψία

Με τον όρο δειγματοληψία αναφερόμαστε στην επιλογή του δείγματος που θα προβεί ο Εσωτερικός Ελεγκτής ώστε να πραγματοποιήσει την ελεγκτική του εργασία. Πολλές φορές ο πληθυσμός μιας διαδικασίας ή μιας ενέργειας είναι αρκετά μεγάλος, μπορεί δηλαδή να πραγματοποιείται δεκάδες φορές σε μία μέρα, να πραγματοποιείται μία φορά την εβδομάδα κτλ. Έτσι ο Εσωτερικός Ελεγκτής επιλέγει να εξετάσει ένα δείγμα του πληθυσμού με κάποια συγκεκριμένη μέθοδο. Ένα από τα μεγαλύτερα οφέλη την χρήση κάποιας μεθόδου δειγματοληψίας είναι η σημαντική εξοικονόμηση χρόνου, όπου ο Εσωτερικός Ελεγκτής θα ελέγξει μόνο ένα μέρος του πληθυσμού.

Μέθοδοι δειγματοληψίας:

- Τυχαία μέθοδος: Όταν ο Ελεγκτής επιλέγει ως δείγμα κάποιο μέρος του πληθυσμού χωρίς συγκεκριμένα κριτήρια με την χρήση μηχανισμού γέννησης τυχαίων αριθμών(πχ με την συνάρτηση =RANDBETWEEN στα υπολογιστικά φύλλα Microsoft Excel). Συνήθως χρησιμοποιείται σε περιοχές με μικρό ελεγκτικό κίνδυνο.
- Ολική επιλογή του δείγματος: Όταν ο Ελεγκτής επιλέγει να ελέγξει όλο τον πληθυσμό (100%) σε μία ελεγκτική περιοχή. Αυτή η μέθοδος επιλέγεται όταν το δείγμα είναι είτε πολύ μικρό είτε ενέχεται μεγάλος κίνδυνος.

- Στοχοθετημένη – Συστηματική επιλογή: Όταν ο Ελεγκτής επιλέγει το δείγμα του με κάποια συγκεκριμένα κριτήρια πχ έλεγχο των συναλλαγών που ξεπερνούν τα 10.000€. Κάποιες φορές δεν είναι η καλύτερη επιλογή διότι μπορεί να λαμβάνει υπόψη ένα αρκετά μικρό ποσοστό του συνολικού πληθυσμού, γεγονός που αυξάνει την πιθανότητα του ελεγκτικού κινδύνου και του λανθασμένου συμπεράσματος.
- Ελεγκτική δειγματοληψία: Όταν ο ελεγκτής χρησιμοποιεί τα χαρακτηριστικά του δείγματος που επιλέγει για να εξάγει συμπεράσματα για τα χαρακτηριστικά όλου του πληθυσμού. Η ελεγκτική δειγματοληψία χωρίζεται σε δύο είδη (Λουμιώτης, 2019):
 - ❖ Στατιστική δειγματοληψία (statistical sampling): Κάθε στοιχείο του πληθυσμού έχει μια εκ των προτέρων γνωστή πιθανότητα να συμπεριληφθεί στο δείγμα το οποίο επιλέγεται με την χρήση τυχαίων αριθμών, γεγονός που κάνει αυτήν την διαδικασία πιο κοστοβόρα και χρονοβόρα αφού απαιτεί την χρήση εξειδικευμένων εφαρμογών, ενώ είναι απαραίτητο επίσης ο πληθυσμός του δείγματος να είναι ομοιογενής. Τα πλεονεκτήματα αυτής της πρακτικής είναι ότι μπορεί να μετρήσει και να παρουσιάσει ποσοτικά τον κίνδυνο και τα αποτελέσματα αυτής της δειγματοληψίας, και ταυτόχρονα αφήνει στην ευχέρεια του ελεγκτή να καθορίσει το επίπεδο σημαντικότητας και ακρίβειας, κάνοντας της πιο ευέλικτη σαν μέθοδο. Σημαντικό είναι επίσης ότι με την μέθοδο αυτή μειώνεται η ανθρώπινη παρέμβαση, παρέχει υποστήριξη στην παρουσίαση των ελεγκτικών αποτελεσμάτων αλλά και ότι λειτουργεί συμβουλευτικά ως βάση βελτίωσης μέσω αντικειμενικών προτάσεων (ΔΕΠ 530).
 - ❖ Μη Στατιστική δειγματοληψία (non statistical sampling): Οι γνώσεις, δεξιότητες και η επαγγελματική κρίση του ελεγκτή παίζουν πρωτεύοντα ρόλο. Επιτρέπει εξολοκλήρου στον Εσωτερικό Ελεγκτή να επιβάλλει την προσωπική του κρίση για τον καθορισμό του μεγέθους του δείγματος και παράλληλα επιλέγει σε ποιες μονάδες θα στρέψει την προσοχή του, αφού ο ίδιος καθορίζει αν είναι χαμηλού ή υψηλού κινδύνου. Με την κατάλληλη διαχείριση και σχεδίαση του Εσωτερικού Ελεγκτή, η πρακτική αυτή μπορεί να είναι εξίσου αποτελεσματική με την στατιστική δειγματοληψία και παράλληλα να κοστίζει λιγότερο χρονικά αλλά και χρηματικά. Από την

άλλη όψη του νομίσματος, η χρήση αυτής της μεθόδου έχει και μειονεκτήματα όπως ότι η αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος είναι δύσκολο να εξασφαλιστεί αφού δεν μπορεί να οδηγήσει σε αντικειμενικά ισχυρές στατιστικές αναγωγές αποτελεσμάτων όλου του δείγματος. Κύριο μειονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι δεν μπορεί να ποσοτικοποιήσει και να παρουσιάσει τον κίνδυνο και τα αποτελέσματα της δειγματοληψίας, όπως επίσης η μέθοδος αυτή απαιτεί έμπειρο και πλήρως εξειδικευμένο ελεγκτικό προσωπικό (ΔΕΠ 530).

3.9 Επιλογή Δείγματος

Σύμφωνα με τον παρακάτω πίνακα, ο οποίος συντάχθηκε με την βοήθεια του AICPA, Auditing Procedure Study, Audit Sampling, 1997) ενδεικτικά συστήνεται η παρακάτω φόρμουλα επιλογής δείγματος:

<u>Συχνότητα διενέργειας διαδικασίας/ Εσωτερικής Δικλείδας/ συναλλαγής</u>	<u>Πληθυσμός</u>	<u>Μέγεθος δείγματος</u>
Ετήσια	1	1
Τριμηνιαία	2-4	2
Μηνιαία	5-12	2,3,5
Εβδομαδιαία	13-52	5,10,15
Ημερήσια	53-250	20,30,40
Πολλαπλώς ημερήσια	>250	25,30,45,60,100

Πίνακας συχνοτήτων (AICPA)

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα: Όταν η δραστηριότητα λαμβάνει χώρα πχ πολλαπλές φορές ημερησίως, δηλ. περισσότερες από 250 φορές ετησίως, ανάλογα με τα κριτήρια και στις περιπτώσεις όπου:

- i. ο κίνδυνος του βήματος είναι χαμηλός, λαμβάνονται κατ' ελάχιστο 25 ή 30 περιπτώσεις.
- ii. ο κίνδυνος του βήματος είναι μεσαίος, λαμβάνονται κατ' ελάχιστο 30 ή 45 περιπτώσεις.

- iii. ο κίνδυνος του βήματος είναι υψηλός, λαμβάνονται κατ' ελάχιστο 60 περιπτώσεις.

3.10 Κριτήρια Προσδιορισμού Δείγματος

Κατά την φάση προσδιορισμού του δείγματος, ο ελεγκτής επιλέγει βάσει κάποιων κριτηρίων το μέγεθος και το εύρος του δείγματος που θα επιλέξει να ελέγξει (Γαρεφαλάκης, Κουτούπης, Κυριακόγκωνας, 2021). Τέτοια κριτήρια είναι:

- Είδος πραγματοποίησης της διαδικασίας: Ένα από τα πιο βασικά κριτήρια είναι το είδος της διαδικασίας/ συναλλαγής. Όταν πρόκειται για χειροκίνητη διαδικασία (manual procedure), αυξάνεται η πιθανότητα λάθους λόγω του ανθρώπινου παράγοντα άρα ο ελεγκτής θα έπαιρνε μεγαλύτερο δείγμα. Όταν πρόκειται για αυτοματοποιημένη διαδικασία (automated procedure) συνήθως λαμβάνεται μικρότερο δείγμα γιατί το περιθώριο λάθους μειώνεται αισθητά.
- Φύση της διαδικασίας: Κάποιες διαδικασίες/ συναλλαγές ενέχουν μεγαλύτερο κίνδυνο από την φύση τους λόγω πχ μεγάλης συγκέντρωσης χρηματικών κινήσεων. Τέτοιες συναλλαγές/ διαδικασίες έχουν μεγαλύτερη βαρύτητα και μεγάλο επίπεδο σημαντικότητας οπότε η ανοχή λάθους είναι συνήθως μηδενική.
- Κρίση του Ελεγκτή: Κατά την κρίση του ελεγκτή όπου υπολογίζεται το ανεκτό επίπεδο λάθους και ο αποδεκτός κίνδυνος, κάποια διαδικασία/ Εσωτερική Δικλείδα μπορεί να ενέχει μεγαλύτερο κίνδυνο μία συγκεκριμένη χρονική στιγμή (πχ αλλαγή προσωπικού σε μία σημαντική θέση ή αλλαγή λογιστικού προγράμματος) που θα οδηγήσει τον ελεγκτή σε επέκταση του δείγματος ούτως ώστε να μειώσει την πιθανότητα σφάλματος.
- Πολυπλοκότητα και αλληλεξάρτηση διαδικασιών: Κάποιες διαδικασίες πραγματοποιούνται διαδοχικά ή και ταυτόχρονα και η μία μπορεί να επηρεάζει την άλλη, αυξάνοντας την πολυπλοκότητα της διενέργειας της διαδικασίας.
- Το επίπεδο διασφάλισης που παρέχει μια διαδικασία σχετικά με τον ελεγκτικό κίνδυνο.
- Ο χρονικός ορίζοντας εφαρμογής της διαδικασίας.

3.11 Τα Χαρακτηριστικά των Εσωτερικών Ελεγκτών

Σύμφωνα με τον Jordan Peterson, κλινικό ψυχολόγο, συγγραφέα, επίτιμο καθηγητή του πανεπιστημίου του Harvard και του Toronto, το επάγγελμα του ελεγκτή συγκαταλέγεται στην κατηγορία των επαγγελμάτων που απαιτούν αρκετά υψηλό δείκτη νοημοσύνης (116 – 130 IQ score). Το επάγγελμα του Εσωτερικού Ελεγκτή απαιτεί επαγγελματικό σκεπτικισμό, τεχνικές και σφαιρικές γνώσεις γύρω από την λειτουργία της οικονομικής μονάδας και γενικά του επιχειρηματικού γίνεσθαι. Επιπλέον οι Εσωτερικοί ελεγκτές θα πρέπει να διέπονται από επαγγελματική επάρκεια και να τηρούν πιστά τον Κώδικα Δεοντολογίας. (Λουμιώτης, 2019). Συγκεκριμένα πρέπει να διαθέτουν:

- Ήθος, χαρακτήρα, θεωρητική κατάρτιση και σχετική εμπειρία στο ελεγκτικό αντικείμενο.
- Γνώση της νομοθεσίας και των ειδικών διατάξεων γύρω από τον Εσωτερικό Έλεγχο και την επιχειρηματική δραστηριότητα της οντότητας, καθώς και συνεχής ενημέρωσής τους.
- Πλήρη κατανόηση των αρχών διακυβέρνησης και διοίκησης ούτως ώστε να είναι σε θέση να αξιολογεί και να εντοπίζει αποκλείσεις από τις χρηστές υπηρεσιακές πρακτικές.
- Ικανότητα εφαρμογής των Διεθνών Ελεγκτικών Προτύπων και των εισηγήσεων του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών.
- Γνώση οικονομικών, διοίκησης επιχειρήσεων, λογιστικής και δικαίου.
- Άριστη Γνώση ηλεκτρονικών υπολογιστών και προγραμμάτων συναφή με τον έλεγχο.
- Δεξιότητες γραπτής και προφορικής επικοινωνίας.
- Εγρήγορση και αντίληψη για θέματα που ενέχουν κίνδυνο, κακής διαχείρισης και ενδείξεις απάτης.
- Δεξιότητες για την ανίχνευση πιθανής απάτης.
- Πίστη και αφοσίωση στις αποφάσεις των μετόχων και του διοικητικού συμβουλίου,

- Άριστη συνεργασία με την μονάδα εξωτερικού ελέγχου για οποιοδήποτε στοιχείο ή πληροφορία τους ζητηθεί.
- Δέουσα προσοχή στην συμπεριφορά και στην εμφάνισή τους.
- Επαγγελματικό σκεπτικισμό και κριτική ικανότητα. Τι σημαίνει όμως επαγγελματικός σκεπτικισμός; Σύμφωνα με το Σώμα Ορκωτών Ελεγκτών της Αυστραλίας και της Νέας Ζηλανδίας, το να διακατέχει ο ελεγκτής επαγγελματικό σκεπτικισμό σημαίνει: Α) να πραγματοποιεί διερευνητικά ερωτήματα και να διασταυρώνει οποιαδήποτε πληροφορία λαμβάνει, Β) να βρίσκεται συνεχώς σε κατάσταση επαγρύπνησης ώστε να είναι σε θέση να αντιλαμβάνεται καταστάσεις και σημάδια που ενέχουν κίνδυνο λόγω λάθους ή πιθανής απάτης και Γ) να κάνει κριτική εκτίμηση των ελεγκτικών κριτηρίων.

Επιπροσθέτως, οι Εσωτερικοί Ελεγκτές πρέπει να πληρούν τις αναγκαίες προϋποθέσεις ακεραιότητας και να λειτουργούν με βάση τις αρχές της αντικειμενικότητας και της εμπιστευτικότητας και να τηρούν απαρέγκλιτα τον Κώδικα Ηθικής και Δεοντολογίας των Εσωτερικών Ελεγκτών.

Σύμφωνα με τον κώδικα ηθικής και δεοντολογίας του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών, οι Εσωτερικοί Ελεγκτές:

- Δεν πρέπει να επηρεάζονται από καταστάσεις, δώρα και πρόσωπα που θα μπορούν να διαστρεβλώσουν την επαγγελματική τους κρίση και να παρεκκλίνουν τους σκοπούς της οικονομικής μονάδας.
- Δεν πρέπει να συμμετέχουν σε δραστηριότητες που θα επηρεάσουν (ανεξαρτησία της έκφρασης) ή θα θεωρηθεί ότι επηρεάζουν (ανεξαρτησία του φαίνεσθαι) την αμεροληψία τους κατά την εκτέλεση της ελεγκτικής αποστολής τους.
- Δεν πρέπει να αποκαλύπτουν ή να δημοσιεύουν ευαίσθητα και εμπιστευτικά θέματα και περιστατικά σχετικά με το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.
- Δεν πρέπει να αποκτούν μεγάλη οικειότητα με τους εργαζόμενους του οικονομικού οργανισμού και κυρίως με άτομα που κατέχουν υψηλόβαθμες θέσεις διότι αυξάνεται ο κίνδυνος αμφισβήτησης της αντικειμενικότητάς του. Συγκεκριμένα η ανάπτυξη υπέρμετρων φιλικών και οικείων σχέσεων μπορεί να θέσει σε αμφισβήτηση το κύρος και την ανεξαρτησία του ελεγκτή.

- Δεν πρέπει να έχουν συμμετοχή σε εγκληματική δραστηριότητα στο παρελθόν καθώς και να τηρούν λευκό ποινικό μητρώο.
- Πρέπει να τηρούν εχεμύθεια σχετικά με ευαίσθητες πληροφορίες και να μην χρησιμοποιούν αυτήν την εσωτερική εμπιστευτική πληροφόρηση για ιδίον όφελος.
- Πρέπει να τεκμηριώνουν επαρκώς και αναλυτικώς τα ελεγκτικά ευρήματα τους σε ειδικά διαμορφωμένα φύλλα σύνταξης εργασίας και σε αναφορές (reports).
- Πρέπει να πραγματοποιούν την ελεγκτική τους εργασία με συνέπεια, επιμέλεια, ακεραιότητα, ειλικρίνεια και υπευθυνότητα.
- Πρέπει να επιμορφώνονται διαρκώς ούτως ώστε να εμπλουτίζουν τις γνώσεις τους πάνω στον Εσωτερικό Έλεγχο και να ενημερώνονται για νέες μεταρρυθμίσεις για να παρέχουν ποιοτικότερη παροχή υπηρεσιών.

3.12 Ελληνικό Νομικό Πλαίσιο

Κάθε Εσωτερικός Ελεγκτής έχει την υποχρέωση και οφείλει να γνωρίζει το νομικό πλαίσιο, μεταρρυθμίσεις και κανόνες του Ελληνικού Δικαίου πάνω στον Εσωτερικό Έλεγχο αλλά και επιπλέον να γνωρίζει την νομοθεσία που περικλείει την οικονομική μονάδα στην οποία βρίσκεται ούτως ώστε να είναι σε θέση να διασφαλίζει την έννομη συμμόρφωση της. Όσον αφορά τους Ελληνικούς Νόμους κάθε Εσωτερικός Ελεγκτής πρέπει να έχει γνώση:

- Νόμος 4795/2021 Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου του Δημόσιου Τομέα, Σύμβουλος Ακεραιότητας στη δημόσια διοίκηση και άλλες διατάξεις για τη δημόσια διοίκηση και την τοπική αυτοδιοίκηση. Με την ένταξη του ν.4795/2021 μπήκε ο Εσωτερικός Έλεγχος σε όλους τους δημόσιους φορείς και Ο.Τ.Α. της χώρας.
- Νόμος 4706/2020 Εταιρική διακυβέρνηση ανωνύμων εταιρειών, σύγχρονη αγορά κεφαλαίου, ενσωμάτωση στην ελληνική νομοθεσία της Οδηγίας (ΕΕ) 2017/828 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, μέτρα προς εφαρμογή του Κανονισμού (ΕΕ) 2017/1131 και άλλες διατάξεις. Με τον ν.4706/2021 γίνεται η εισαγωγή νέων ρυθμίσεων και κανόνων όσον αφορά το

έργο και την έννοια της εταιρικής διακυβέρνησης τόσο των εισηγμένων
Ανωνύμων Εταιρειών όσο και των πιστωτικών ιδρυμάτων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 - ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

4.1 Εισαγωγή

Στο τέταρτο (4^ο) κεφάλαιο της εργασίας, θα γίνει λόγος για το διεθνές θεωρητικό πλαίσιο που περικλείει το σύστημα του Εσωτερικού Ελέγχου. Συγκεκριμένα θα γίνει ανάλυση του ευρέως γνωστού COSO Framework και τις εφαρμογές του, θα γίνει αναφορά στο μοντέλο τριών γραμμών άμυνας (3 Lines of Defense model) και πως αυτό προστατεύει την οικονομική μονάδα. Επιπλέον θα ξεκαθαρίσουμε τις διαφορές ανάμεσα στις έννοιες Internal Controls και Internal Audit που, συνήθως συγχέουμε εσφαλμένα στην ελληνική γλώσσα μεταφράζοντας και τα δύο ως Εσωτερικό Έλεγχο και τέλος θα πραγματοποιηθεί μία επισκόπηση του Sarbanes – Oxley Act.

4.2 Πλαίσιο Εσωτερικού Ελέγχου COSO – COSO Framework

Το 1992 ιδρύθηκε η Επιτροπή Υποστήριξης των Οργανισμών ή στα αγγλικά Committee On Sponsoring Organization ή αλλιώς COSO με σκοπό την υποβοήθηση και υποστήριξη των εταιρειών όλων των κλάδων και μεγεθών σχετικά με την μέτρηση και αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της δομής των Εσωτερικών Δικλείδων και του Εσωτερικού Ελέγχου. Η συγκεκριμένη επιτροπή δημιουργήθηκε και αποτελείται από αντιπροσώπους πέντε οργανισμών:

- American Accounting Association (AAA)
- American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)
- Financial Executives International (FEI)
- Institute of Management Accountants (IMA)
- Institute of Internal Auditors (IAA)

Η επιτροπή ανέπτυξε ένα πλάνο καθοδήγησης όπου το κύριο μέλημά της είναι να βοηθήσει τους οργανισμούς σε θέματα εκτίμησης και αποτελεσματικής αξιολόγησης κινδύνων , Εσωτερικών Δικλείδων και διαδικασιών, ανίχνευσης και αποτροπής απατών και βελτίωσης της αξιοπιστίας των οικονομικών καταστάσεων (Λουμιώτης, 2019).

Το COSO Internal Control Integrated Framework αποτελεί ένα βοηθητικό και καθοδηγητικό εργαλείο διοίκησης και ελέγχου που ήρθε στην Ελλάδα με την Πράξη Διοικητή Τράπεζα Ελλάδος (ΠΤΔΕ 2577), όπου κάθε τρία (3) χρόνια οι εισηγμένες εταιρείες και τα πιστωτικά ιδρύματα πρέπει να αξιολογούνται υποχρεωτικά. Αναφορικά με το COSO ως εργαλείο διοίκησης, μπορούμε να πούμε ότι πραγματοποιεί τρία (3) πράγματα: Α) Σχεδιάζει ένα σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου, Β) Εφαρμόζει το σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου που έχει σχεδιαστεί και Γ) Διενεργεί το σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου. Όσον αφορά το COSO ως εργαλείο ελέγχου, εννοούμε το πλαίσιο COSO είναι το πλαίσιο ελέγχου του Εσωτερικού Ελέγχου και των Δικλείδων Ασφαλείας ενός οργανισμού. Ποιος ελέγχει όμως αυτό το σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου; Το σύστημα το ελέγχει η ίδια η διοίκηση και το διοικητικό συμβούλιο και η δεύτερη (2η) γραμμή Άμυνας όπου θα γίνει αναφορά παρακάτω (IIA Greece).

Η Πυραμίδα COSO (1992)

Το 1992 η επιτροπή ανέπτυξε την πυραμίδα COSO η οποία αποτελούνταν από πέντε αρχές όπου ήταν: Περιβάλλον Ελέγχου, Εκτίμηση Κινδύνων, Δραστηριότητες Ελέγχου και Εποπτεία Ελέγχου. Αυτές οι αρχές συνδέονται με την Επικοινωνία και την Πληροφόρηση ανά μεταξύ τους. Τα στοιχεία αυτά συνεργάζονται στενά για να υποστηρίξουν την αποστολή και την στρατηγική της εκτίμησης κινδύνων καθώς και να βοηθήσουν την επιχείρηση να πετύχει τους επιχειρηματικούς της στόχους.



Η Πυραμίδα COSO που αναπτύχθηκε το 1992

Το μοντέλο COSO αναφέρει πως Εσωτερικός Έλεγχος είναι μία διαδικασία χρηστή από την διοίκηση της εταιρίας που έχει ως απώτερο σκοπό να παρέχει εύλογη

διασφάλιση σχετικά με την αξιοπιστία των οικονομικών καταστάσεων, την συμμόρφωση με την κείμενη νομοθεσία και διατάξεις, καθώς και με την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των λειτουργιών της (ΠΑ).

Το αναθεωρημένο Μοντέλο COSO (2013)

Αν και το μοντέλο του 1992 ήταν αρκετά αποτελεσματικό και αποδοτικό στο να εκτιμά τις προϋπάρχουσες δικλείδες ασφαλείας, υστερούσε στην σαφή κατεύθυνση και συνοχή ώστε να μπορέσει να βοηθήσει περαιτέρω τις εταιρίες να δημιουργήσουν την δικιά τους δομή Εσωτερικών Δικλείδων. Έτσι το 2013, η επιτροπή COSO αναθεώρησε το προϋπάρχον μοντέλο και πρόσθεσε νέα εργαλεία για να βοηθήσει τις οικονομικές μονάδες στην εφαρμογή ενός πλαισίου διαχείρισης κινδύνων με την δημιουργία του κύβου COSO (The COSO Cube). Το βελτιωμένο πλαίσιο στηρίζεται πάνω σε 17 αρχές Εσωτερικών Δικλείδων οι οποίες συμπεριλαμβάνονται στα 5 δομικά στοιχεία του κύβου (ΠΑ)

Τα 5 δομικά στοιχεία είναι:

- Περιβάλλον Ελέγχου (Control Environment): Θέτει την βάση του οργανισμού που ξεκινά με τον καθορισμό και την ανάληψη ευθύνης για τη στρατηγική και τους στόχους της εταιρείας. Επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο καθορίζονται οι στρατηγικές, οι πρωταρχικοί στόχοι και γενικά οι επιχειρηματικές δραστηριότητες. Αποτελεί το θεμέλιο για όλα τα άλλα στοιχεία του εσωτερικού ελέγχου, παρέχοντας πειθαρχία και δομή έχοντας μια διάχυτη επίδραση σε όλα τα άλλα στοιχεία του Εσωτερικού Ελέγχου. Χωρίς ισχυρό περιβάλλον ελέγχου είναι σχεδόν βέβαιο ότι θα επηρεαστούν και τα υπόλοιπα δομικά στοιχεία του κύβου.
- Αξιολόγηση - Εκτίμηση κινδύνων (Risk Assessment): Η διαδικασία αξιολόγησης κινδύνων έχει σχεδιαστεί για τον εντοπισμό, την ανάλυση και τη διαχείριση κινδύνων που επηρεάζουν την επίτευξη των στόχων της οικονομικής οντότητας. Η συγκεκριμένη διαδικασία αν και απευθύνεται ευρέως στον επιχειρηματικό κίνδυνο, μπορεί να βοηθήσει την οικονομική οντότητα και τους Εσωτερικούς Ελεγκτές στον εντοπισμό των κινδύνων με μεγάλο επίπεδο σημαντικότητας. Αυτό το μέρος του κύβου αποτελεί τη βάση για τον τρόπο με

τον οποίο η εταιρική μονάδα διαχειρίζεται, καθορίζει και αναφέρει τους κινδύνους που συναντάει τόσο στο εξωτερικό περιβάλλον (ανταγωνισμός, συμμόρφωση με την νομοθεσία, φυσικές καταστροφές) όσο και στο εσωτερικό (επάρκεια και καταλληλότητα προσωπικού, αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα της διοίκησης).

- Δραστηριότητες Ελέγχου (Control Activities): Είναι το σύνολο των πολιτικών και των διαδικασιών που συμβάλλουν στη διασφάλιση της εφαρμογής των οδηγιών και των κατευθυντήριων γραμμών της διοίκησης. Οι δραστηριότητες ελέγχου συνήθως βρίσκουν εφαρμογή είτε σε συστήματα πληροφορικής είτε σε χειροκίνητες διαδικασίες, έχουν διάφορους στόχους και η αποτελεσματικότητα των ελέγχων αυτών είναι συνάρτηση και των άλλων στοιχείων του κύβου. Για παράδειγμα, μια οικονομική μονάδα χωρίς ένα ισχυρό πλαίσιο διαδικασιών αξιολόγησης κινδύνου, κατά πάσα πιθανότητα δεν θα είναι σε θέση να αντιμετωπίσει κάποιους βασικούς κινδύνους ή τυχόν σημαντικά προβλήματα που κάτω από ορισμένες προϋποθέσεις θα μπορούσαν να δημιουργήσουν μεγάλο πρόβλημα στην επιχείρηση.
- Επικοινωνία και Πληροφόρηση (Communication and Information): Η κατανόηση των πληροφοριών και της επικοινωνίας περιλαμβάνει τον προσδιορισμό του τρόπου με τον οποίο οι οικονομικές πληροφορίες που σχετίζονται με τη χρηματοοικονομική αναφορά και διαμοιράζονται στο εσωτερικό της επιχείρησης. Οι πληροφορίες αυτές καταγράφονται, επεξεργάζονται, διορθώνονται και μεταφέρονται στο εσωτερικό περιβάλλον της οικονομικής μονάδας. Πολλές φορές επιτακτική κρίνεται η ανάγκη κατανόησης και απόκτησης γνώσης της πληροφορίας σχετικά με υποδομές (συστήματα/ εφαρμογές/ διαδικασίες) που επιτρέπουν στην οικονομική οντότητα να παρουσιάζει τις οικονομικές της καταστάσεις με εύλογο τρόπο. Η πληροφόρηση πρέπει να εμπεριέχεται και να συνδέει όλα τα δομικά στοιχεία του κύβου και πρέπει επίσης να χαρακτηρίζεται από σαφήνεια και αποτελεσματικότητα.
- Εποπτεία Ελέγχου (Monitoring Activities): Οι δραστηριότητες παρακολούθησης και εποπτείας είναι μια διαδικασία αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας των επιδόσεων του Εσωτερικού Ελέγχου με την πάροδο του χρόνου. Περιλαμβάνει την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των

ελέγχων σε τακτικά χρονικά διαστήματα και τη λήψη των απαραίτητων διορθωτικών μέτρων. Η διοίκηση ολοκληρώνει την παρακολούθηση των ελέγχων μέσω συνεχιζόμενων δραστηριοτήτων, χωριστών αξιολογήσεων ή συνδυασμού των δύο. Οι συνεχείς δραστηριότητες παρακολούθησης συχνά ενσωματώνονται στις συνήθεις επαναλαμβανόμενες δραστηριότητες μιας οικονομικής οντότητας και περιλαμβάνουν τακτικές δραστηριότητες διαχείρισης και εποπτείας. (IIA, COSO Framework)

Σε κάθε ένα από τα πέντε (5) δομικά στοιχεία υπάρχουν τρεις (3) κατηγορίες στόχων οι οποίες είναι:

- Λειτουργικοί Στόχοι (Operations)
- Στόχοι Χρηματοοικονομικής Αναφοράς (Finance Reporting)
- Στόχοι Συμμόρφωσης (Compliance)



Ο αναθεωρημένος κύβος του COSO (2013)

Το αναθεωρημένο πλαίσιο COSO του 2013 είναι μία εύκολα διαχειρίσιμη προσέγγιση που χαρακτηρίζεται από ευελιξία και αξιοπιστία όσον αφορά τον σχεδιασμό και την εκτίμηση του συστήματος των Εσωτερικών Δικλείδων, καθώς μπορεί να εφαρμοστεί

σε οποιοδήποτε είδος εταιρίας και οργανισμού (δημόσιου ή ιδιωτικού) και ανεξαρτήτως μεγέθους, και οι 17 αρχές των 5 δομικών στοιχείων του κύβου είναι ο λόγος που το καθιστούν εφικτό.

Οι 17 αρχές είναι:

<u>Δομικά στοιχεία του κύβου</u>	<u>Αρχές</u>
Περιβάλλον Ελέγχου	Επιδεικνύει αφοσίωση, προσήλωση και ακεραιότητα στις ηθικές αξίες .
	Επισημαίνει την ευθύνη επίβλεψης
	Καθιερώνει τις αξίες της δόμησης, δικαιοδοσίας και υπευθυνότητας.
	Προωθεί την δέσμευση για βελτίωση
Εκτίμηση Κινδύνων	Επιβάλλει την λογοδοσία και την ανάληψη ευθυνών.
	Καθορίζει τους κατάλληλους στόχους.
	Εντοπίζει και αναλύει κινδύνους.
	Εκτιμά και υπολογίζει τον κίνδυνο απάτης.
Δραστηριότητες Ελέγχου	Προσδιορίζει και αναλύει αλλαγές με σημαντικό αντίκτυπο.
	Επιλέγει και αναπτύσσει δραστηριότητες ελέγχου.
	Επιλέγει και αναπτύσσει γενικούς ελέγχους στην τεχνολογία.
Πληροφόρηση και Επικοινωνία	Αναπτύσσει δραστηριότητες ελέγχου μέσω πολιτικών και διαδικασιών.
	Χρησιμοποιεί και σχετική και αξιόπιστη πληροφόρηση.
	Επικοινωνεί με το εσωτερικό περιβάλλον.
Εποπτεία Ελέγχου	Επικοινωνεί με το εξωτερικό περιβάλλον.
	Διενεργεί συνεχείς ή/και ξεχωριστές αξιολογήσεις και εκτιμήσεις.
	Αξιολογεί και κοινοποιεί τυχόν ελλείψεις και αδυναμίες.

Πηγή: COSO “Internal Control – Integrated Framework”

Τέλος αξίζει να αναφερθεί ότι το COSO Framework είναι ένας οδηγός, ένα καθοδηγητικό πλαίσιο που σχεδιάστηκε για να βοηθάει την διοίκηση και τον

Εσωτερικό Έλεγχο με διαδικασίες και πρακτικές βέλτιστης εποπτείας, συνεπώς δεν είναι ένα προαπαιτούμενο κανονιστικό πλαίσιο όπως πχ η σύνταξη των οικονομικών καταστάσεων βάσει των ΔΠΧΑ. Άρα εξαρτάται από την φύση, την πολυπλοκότητα, το μέγεθος και την ωριμότητα της κάθε εταιρείας κατά πόσο θα ακολουθεί πιστά αυτό το βοηθητικό εργαλείο και τον βαθμό ωφέλειας που θα έχει από αυτό (ΠΑ).

4.3 Το μοντέλο των Τριών Γραμμών Άμυνας (3 Lines of Defense Model)

Το μοντέλο των Τριών (3) Γραμμών Άμυνας παρέχει έναν απλό τρόπο βελτίωσης των επικοινωνιών που χαρακτηρίζεται από αποτελεσματικότητα. Ανάλογα με τον τρόπο ελέγχου και διαχείρισης των κινδύνων, διευκρινίζονται οι βασικές αρμοδιότητες και οι ρόλοι μεταξύ 3 ομάδων – γραμμών άμυνας. Χρησιμοποιείται συχνά σε περιγράμματα λειτουργικών μοντέλων για τον καθορισμό ρόλων και ευθυνών, έτσι ώστε διαφορετικές ομάδες να κατανοούν τα όρια των ευθυνών τους και πώς οι θέσεις τους εντάσσονται στη συνολική δομή κινδύνου και ελέγχου του οργανισμού. Σύνηθες είναι το γεγονός να απαιτείται από μεγάλους οργανισμούς με πιο ώριμα ή καλύτερα καθορισμένα πλαίσια Εσωτερικού οικονομικού Ελέγχου να έχουν ενσωματώσει το μοντέλο των 3 γραμμών κατά τη διαμόρφωση του μοντέλου λειτουργίας τους. Δεν θα ήταν άτοπη η τοποθέτηση να πούμε ότι το μοντέλο 3 Γραμμών Άμυνας μπορεί να μετονομαστεί και σε μοντέλο 3 Γραμμών "Επίθεσης", διότι ο Εσωτερικός Ελεγκτής έρχεται όλο και πιο κοντά στον πυρήνα της οικονομικής μονάδας αποκτώντας ολοένα και πιο κεντρικό και κυρίαρχο ρόλο στο εσωτερικό της εταιρείας (ΠΑ Greece).



Το μοντέλο Τριών Γραμμών Άμυνας (3 Lines of Defense Model)

1^η Γραμμή Άμυνας: Στην 1^η γραμμή άμυνας βρίσκονται οι λειτουργίες που κατέχουν και διαχειρίζονται τον κίνδυνο και τις Εσωτερικές Δικλίδες Ασφαλείας. Οι διευθυντές και το προσωπικό είναι υπεύθυνοι για τον εντοπισμό και τη διαχείριση του κινδύνου ως μέρος της υπευθυνότητάς τους για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων που έχει θέσει η διοίκηση. Συλλογικά τα εκτελεστικά και μη μέλη διαθέτουν τις απαραίτητες γνώσεις, δεξιότητες, πληροφορίες και την εξουσιοδότηση για την λειτουργία των σχετικών πολιτικών και διαδικασιών ελέγχου κινδύνων με βάση την κατανόηση της οντότητας, των στόχων της, του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται και των κινδύνων που αντιμετωπίζει.

2^η Γραμμή Άμυνας: Στην 2^η γραμμή άμυνας συναντάμε τις λειτουργίες που επιβλέπουν και παρακολουθούν τον κίνδυνο και τις Εσωτερικές Δικλίδες. Η 2^η γραμμή παρέχει πολιτικές, πλαίσια, εργαλεία, τεχνικές και υποστήριξη για να καταστεί δυνατή η διαχείριση του κινδύνου και της συμμόρφωσης στην 1^η γραμμή. Επίσης η 2^η γραμμή πραγματοποιεί εποπτεία και αξιολόγηση στην αποτελεσματικότητα της 1^{ης} γραμμής, όπως επίσης να κρίνει πόσο αποτελεσματικά συμβάλλει στη διασφάλιση της συνέπειας και της μέτρησης του κινδύνου. Στην 2^η γραμμή άμυνας ανήκουν : Η εκτελεστική επιτροπή, Η λειτουργία διαχείρισης κινδύνων και κανονιστικής συμμόρφωση, η Επιτροπή Ελέγχου και ο ποιοτικός έλεγχος.

3^η Γραμμή Άμυνας: Στην 3^η γραμμή άμυνας βρίσκονται οι λειτουργίες που παρέχουν ανεξάρτητη, αντικειμενική και εύλογη διασφάλιση σχετικά με τις διαδικασίες και τις χρηματοοικονομικές καταστάσεις. Στην 3^η γραμμή βρίσκονται επίσης οι λειτουργίες οι οποίες πραγματοποιούν περιοδική αξιολόγηση σχετικά με την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα της εταιρικής διακυβέρνησης. Η 3^η γραμμή ενεργεί ανεξάρτητα από την 1^η γραμμή και τη 2^η γραμμή ούτως ώστε να διασφαλίζει ότι οι δύο πρώτες γραμμές λειτουργούν αποτελεσματικά και αποδοτικά, όπως επίσης προτείνει συμβουλές και βελτιώσεις ώστε να ισχυροποιηθεί ολόκληρο το μοντέλο. Στην 3^η γραμμή άμυνας συναντάμε το σύστημα του Εσωτερικού Ελέγχου και τους Εξωτερικούς παροχής εύλογης διασφάλισης (Ορκωτούς Ελεγκτές).

4.4 The Sarbanes – Oxley Act (SOX)

Μετά το μεγάλο σκάνδαλο της πτώσης της Enron το 2001, οι νομοθέτες στις Η.Π.Α. έπρεπε να πάρουν δραστικά μέτρα ώστε να αποτρέψουν παρόμοια φαινόμενα απάτης και διαφθοράς ούτως ώστε να προστατέψουν τους μετόχους και τους εργαζομένους. Έτσι τον Ιούλιο το 2002 ψηφίζεται ο ομοσπονδιακός νόμος Sarbanes – Oxley (πήρε το όνομά του από τον γερουσιαστή Paul Sarbanes και τον αντιπρόσωπο των Η.Π.Α. Michael G Oxley, οι οποίοι αποτέλεσαν τους δύο μεγάλους χορηγούς για την υλοποίηση του νομοσχεδίου) που δημιούργησε ένα αρκετά πιο αυστηρό εποπτικό περιβάλλον για τις εταιρείες δημοσίου συμφέροντος. Σκοπός αυτής της νομοθεσίας ήταν η προστασία των μετόχων και των εργαζομένων από φαινόμενα απάτης, διαφθοράς, κακομεταχείρισης και λογιστικών λαθών. Ο πρωτοποριακός για την εποχή εκείνη νόμος απαρτιζόταν από ένα νέο σύνολο κανόνων που αφορούσε τροποποιήσεις και προσθήκες αυστηρότερων μέτρων από αυτά που είχε θέσει η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς, όπου οι λογιστές, οι ελεγκτές και οι υπεύθυνοι με την διακυβέρνηση της εταιρείας έγιναν υπόλογοι σε αυτό. Ο νόμος προωθούσε την αυστηρότερη συμμόρφωση, εποπτεία και διαφάνεια και άλλαξε ριζικά τις οικονομικές αναφορές, τον Εσωτερικό Έλεγχο και τις επιχειρηματικές πρακτικές στις εταιρείες που ήταν αναρτημένες στο ταμπλό του Χρηματιστηρίου. Με την εφαρμογή αυτού του νομοσχεδίου, επικράτησε ταραχή στο επιχειρηματικό περιβάλλον της Αμερικής καθώς πολλοί ήταν οι επικριτές του, λέγοντας πως η επιβάρυνση ήταν αρκετά μεγάλη και άδικη, επειδή η διαφθορά μερικών έφερε ριζικές αλλαγές σε όλες τις εισηγμένες επιχειρήσεις ή πολλοί κατηγορήσαν τον νόμο για εξυπηρέτηση πολιτικών κινήτρων και παρεμπόδιση του ανταγωνισμού. Από την άλλη όψη του νομίσματος όμως πολλοί ήταν και οι υποστηρικτές του, καθώς πίστευαν πως η ανάγκη για μεγάλες αλλαγές σε θέματα εποπτείας και συμμόρφωσης ήταν επιτακτική και ότι αυτή η νομοθεσία θα βοηθούσε τις επιχειρήσεις μέσω της βελτίωσης της εταιρικής διαχείρισης, των Εσωτερικών Ελέγχων και των Δικλείδων Ασφαλείας, αυξάνοντας παράλληλα και την εμπιστοσύνη των μετόχων. Τα βασικά πεδία στα οποία δίνει έμφαση ο νόμος είναι τέσσερα (4):

- Αυξημένες ποινικές κυρώσεις σε περίπτωση απάτης ή διαφθοράς.
- Νέες ρυθμιστικές διατάξεις αυξημένης προστασίας.
- Διαφοροποιήσεις και αυστηρότερος κανονισμός λογιστικού χειρισμού.
- Συλλογική και εταιρική ευθύνη.

4.5 Internal Audit vs Internal Controls

Οι δύο έννοιες του Internal Audit και του Internal Control μπορούμε να πούμε πως ενώ και οι δύο μπορούν να μεταφραστούν στα ελληνικά ως Εσωτερικός Έλεγχος, υπάρχει ειδοποιός διαφορά ανάμεσα τους. Η πραγματική μετάφραση του Internal Audit είναι ουσιαστικά το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου που περιλαμβάνει την Μονάδα και την Λειτουργία Ελέγχου, και Internal Controls είναι οι Δικλείδες Ασφαλείας που βάζει η διοίκηση για την αποτροπή φαινομένων απάτης, μείωσης κινδύνου διαδικασιών και για λόγους εποπτείας. Η διαφορά μεταξύ των δύο αυτών εννοιών είναι ότι το τμήμα των Εσωτερικών Δικλείδων Ασφαλείας (IC) σχεδιάζει και αναπτύσσει τις διαδικασίες και τις πολιτικές ενώ το Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου (IA) είναι υπεύθυνο για τον έλεγχο των Εσωτερικών Δικλείδων της εταιρείας που έχει εφαρμόσει και συντάξει η διοίκηση (PwC).

Internal Controls

Οι Εσωτερικές Δικλείδες Ασφαλείας είναι ένα σημαντικό μέρος της διαχείρισης μιας οικονομικής μονάδας αφού Αντιπροσωπεύουν μια ποικιλία οργανωτικών μέτρων που χρησιμοποιούνται για να συνδυάσουν τους στόχους μιας εταιρείας. Σκοπός των Εσωτερικών Δικλείδων είναι η επίτευξη αξιοπιστίας της χρηματοοικονομικής αναφοράς, αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των λειτουργιών και συμμόρφωσης με τους πολιτικούς νόμους και κανονισμούς. Αποτελούνται από διαδικασίες και πολιτικές για την προστασία της οντότητας από κινδύνους και απάτες. Αρμοδιότητα σύνταξης και δημιουργίας αυτών των δικλείδων έχει η διοίκηση και το management της εταιρείας, καθώς και αυτοί που είναι επιφορτισμένοι με την ευθύνη της διακυβέρνησης (PwC). Τρεις (3) είναι οι παραδοχές σύμφωνα με το I.I.A. για τις Εσωτερικές Δικλείδες:

- Το σύστημα Εσωτερικών Δικλείδων μιας οικονομικής οντότητας είναι ένα μέσο για την επίτευξη ενός σκοπού και όχι ο αυτοσκοπός αυτός καθαυτός .

- Οι Εσωτερικές Δικλείδες επηρεάζεται από τους ανθρώπους. Δεν είναι απλώς εγχειρίδια και έντυπα πολιτικής, αλλά άνθρωποι σε κάθε επίπεδο ενός οργανισμού.
- Οι Εσωτερικές Δικλείδες είναι προσανατολισμένες στην επίτευξη στόχων σε μία ή περισσότερες ξεχωριστές αλλά συχνά επικαλυπτόμενες κατηγορίες. Όταν βασίζεστε σε ελέγχους, εξετάστε εάν η δοκιμή του έργου της διοίκησης εκτελείται από εσωτερικό έλεγχο ή ισοδύναμη λειτουργία. Εάν ισχύει, προσδιορίστε την αντικειμενικότητα και τις ικανότητές τους με βάση τις δεξιότητες, την εμπειρία και τις γραμμές αναφοράς τους.

Internal Audit

Εκτενής Ανάλυση του όρου πραγματοποιήθηκε στο 3^ο Κεφάλαιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Ο βασικός ρόλος του Εσωτερικού Ελέγχου όσον αφορά τις Δικλείδες Ασφαλείας είναι να παρέχουν αντικειμενική διασφάλιση στο συμβούλιο σχετικά με την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης κινδύνων και ελέγχων. Με άλλα λόγια ο Εσωτερικός Έλεγχος ελέγχει αν το σύστημα Εσωτερικών Δικλείδων που έχει αναπτύξει η διοίκηση έχει σχεδιαστεί σωστά και αν αυτό εφαρμόζεται σύμφωνα με την κατευθυντήρια γραμμή που δίνει η διοίκηση (Γαρεφαλάκης, Κουτούπης, Κυριακόγκωνας, 2021).

4.6 Διεθνή Πρότυπα Εσωτερικού Ελέγχου

Με την ίδρυση του τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου, η διοίκηση καθορίζει την εξουσία και τις ευθύνες που θα επιφορτίζονται οι Εσωτερικοί Ελεγκτές. Οι ευθύνες και οι πρακτικές που θα ακολουθήσουν οι Εσωτερικοί Ελεγκτές πρέπει να διέπονται και να συμβαδίζουν με τα Διεθνή Πρότυπα Εσωτερικού Ελέγχου (Νεγκάκης, Ταχυνάκης 2017). Προκειμένου να γίνεται ορθή αξιολόγηση του έργου του Εσωτερικού Ελέγχου και η άσκηση του επαγγέλματος να πραγματοποιείται με κοινά θεμελιώδη δόγματα και πρακτικές σε ατομικό και εταιρικό επίπεδο, το Ι.Ι.Α. έχει συντάξει κάποια πρότυπα τα οποία αποτελούν ένα σημαντικό εργαλείο στις ελεγκτικές εργασίες που εκτελεί ο Εσωτερικός Ελεγκτής. Σύμφωνα με το Ι.Ι.Α. ο σκοπός των προτύπων είναι:

- Η παροχή ενός πρότυπου τρόπου αξιολόγησης του έργου του Εσωτερικού Ελέγχου.
- Η παροχή ενός πλαισίου υποστήριξης και καθοδήγησης του Εσωτερικού Ελεγκτή που θα τον βοηθήσουν να προσθέτει αξία στην οικονομική μονάδα.
- Η υιοθέτηση οργανοσιακών διαδικασιών που θα βοηθήσουν την οντότητα με την επίτευξη των επιχειρηματικών της στόχων.
- Η παροχή καθοδήγησης σχετικά με την τήρηση των υποχρεωτικών στοιχείων του Διεθνούς Πλαισίου Επαγγελματικής Εφαρμογής.

Ο διαχωρισμός των Προτύπων μπορεί να πραγματοποιηθεί σε τρία (3) μέρη - κατηγορίες, τα οποία χωρίζονται ανάλογα την λειτουργικότητα και το σκοπό που εξυπηρετούν (I.I.A., Καζαντζής, 2006):

1. Σειρά 1000 - Πρότυπα Χαρακτηριστικών (Attribute Standards). Αναλύονται τα χαρακτηριστικά των οργανισμών και των ιθυνόντων που επιτελούν ως Εσωτερικό Έλεγχο.
2. Σειρά 2000 - Πρότυπα Απόδοσης (Performance Standards). Περιγράφονται τα κριτήρια βάσει των οποίων γίνεται η αξιολόγηση του Εσωτερικού Ελέγχου και η φύση της δραστηριότητάς του.
3. Σειρά 3000 - Πρότυπα Εφαρμογής (Implementation Standards). Χωρίζουν τις πρώτες δύο σειρές προτύπων ανάλογα με τους τομείς που δραστηριοποιούνται (έλεγχος συμμόρφωσης, απάτης κτλ.)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 - Ο ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ

5.1 Εισαγωγή

Στο πέμπτο (5^ο) Κεφάλαιο της παρούσας διπλωματικής, θα γίνει ανάλυση σε μερικές από τις πρακτικές εφαρμογές που ο Εσωτερικός Ελεγκτής πραγματοποιεί στο day-to-day operation του. Συγκεκριμένα θα γίνει αναφορά στο πως πραγματοποιείται ο προγραμματισμός και ο σχεδιασμός ενός Εσωτερικού Ελέγχου, πως εκτελείται το πλάνο το οποίο έχει εφαρμοσθεί, πως γίνεται μία αξιολόγηση κινδύνων στο ελεγκτικό περιβάλλον και γιατί το Εγχειρίδιο Εσωτερικού Ελέγχου είναι ένα από τα πιο σημαντικά εργαλεία που μπορεί να έχει στα χέρια του ο ελεγκτής.

5.2 Ο Σχεδιασμός του Εσωτερικού Ελέγχου

Μία από τις σημαντικές ενέργειες που πραγματοποιεί ο Εσωτερικός Ελεγκτής και γενικά όλοι οι ελεγκτές, είναι η φάση σχεδιασμού του ελέγχου. Το πιο βασικό σημείο στην προετοιμασία του ελέγχου είναι η πλήρης κατανόηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας (the understanding of business) (Γαρεφαλάκης, Κουτούπης, Κυριακόγκωνας 2021). Χωρίς την πλήρη κατανόηση του επιχειρείν, της νομοθεσίας, των προϊόντων ή των παρεχόμενων υπηρεσιών και των πιθανών κινδύνων του κλάδου και της οικονομικής μονάδας καθώς και τον καθορισμό των αντίστοιχων στόχων, η πιθανότητα να εσφαλμένων συμπερασμάτων αυξάνεται σημαντικά. Κατά την σχεδίαση του ελέγχου ο Εσωτερικός Ελεγκτής καθορίζει μαζί με την ομάδα ελέγχου συγκεκριμένες και τεκμηριωμένες διαδικασίες που θα τον καθοδηγούν σε όλη την διάρκεια της εργασίας του (Νεγκάκης, Ταχυνάκης 2017). Συγκεκριμένα, ενέργειες που πραγματοποιούνται στην φάση του σχεδιασμού του ελέγχου είναι:

- Η δημιουργία ελεγκτικού (ηλεκτρονικού και φυσικού) φακέλου, ο οποίος θα ανανεώνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα με τα ευρήματα, τα συμπεράσματα και τα αποτελέσματα των ελεγκτικών εργασιών. Το συγκεκριμένο βήμα στην σχεδίαση του ελέγχου είναι αρκετά σημαντικό για να είναι ο έλεγχος συμβεβλημένος με τα Διεθνή Ελεγκτικά Πρότυπα, καθώς τα πρότυπα απαιτούν από τον ελεγκτή να κατέχει επαρκή, λεπτομερή και κατάλληλα ελεγκτικά τεκμήρια ώστε να είναι σε θέση να βγάλει σωστά συμπεράσματα, αλλά και να αποδείξει γιατί έφτασε σε αυτά τα συμπεράσματα σε περίπτωση αμφισβήτησής του.
- Ο καθορισμός ενός γενικού χρονοδιαγράμματος, ώστε να δημιουργηθεί ένα πλάνο αναφορικά με τον καταμερισμό του χρόνου και τις ελεγκτικές ώρες που θα αφιερώσει η ομάδα ελέγχου αναλογικά με το επίπεδο κινδύνου της κάθε ελεγκτικής περιοχής.
- Η κατανόηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας της εταιρείας και αλλά του κλάδου, του λειτουργικού, νομικού και θεσμικού πλαισίου και των πιθανών κινδύνων που ενδέχεται να συναντήσει, τι πιθανό αντίκτυπο μπορεί να έχουν και η διαβάθμιση τους ανάλογα τον βαθμό επικινδυνότητας σε Υψηλό(Y), Μεσαίο (M) και Χαμηλό (X).
- Η ανάγνωση αναφορών και εκθέσεων της διοίκησης και των ορκωτών ελεγκτών ώστε να αποκτηθεί μία καλύτερη οπτική σχετικά με τα πιθανά προβλήματα που μπορεί να αντιμετωπίζει η οικονομική μονάδα.
- Η πλήρης καταγραφή και κατανόηση των δικλίδων ασφαλείας ούτως ώστε να αξιολογηθεί η επάρκεια αυτών, καθώς και ο βαθμός αξιοπιστίας τους.
- Η αναζήτηση πιθανών κινδύνων που απειλούν τους βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους επιχειρηματικούς στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση και η αντιμετώπιση τους με την εφαρμογή των διεθνών προτύπων, των εισηγήσεων του I.I.A. και του COSO Internal framework.
- Η αξιολόγηση του συστήματος της διακυβέρνησης.
- Η επισκόπηση στο οργανόγραμμα της εταιρείας, ώστε ο ελεγκτής να αποκτήσει γνώση για την δομή και την ιεραρχία της διακυβέρνησης ούτως ώστε να απευθύνεται στα κατάλληλα άτομα όταν θα χρειαστεί να συλλέξει κάποια πληροφορία, αλλά και για να κρίνει αν τηρείται ο διαχωρισμός καθηκόντων ανάμεσα στις υπηρεσίες της οικονομικής μονάδας.

5.3 Η Εκτέλεση του Πλάνου Ελέγχου και τα Φύλλα Εργασίας

Εσωτερικού Ελεγκτή

Σε συνέχεια του σχεδιασμού του πλάνου ελέγχου, σειρά έχει η εκτέλεση του με την εφαρμογή όλων των διαδικασιών ελέγχου που αναφέρθηκαν και πιο πάνω. Σύνηθες και φυσιολογικό ήταν ο έλεγχος να είναι επιτόπιος ώστε ο ελεγκτής να έχει εικόνα σε όλα τα στάδια συλλογής και επίβλεψης των ζητούμενων στοιχείων και διαδικασιών. Μετά την πανδημία του COVID-19 όμως, ο έλεγχος μπορεί να γίνεται και εξ αποστάσεως. Σε περίπτωση τακτικού επιτόπιου ελέγχου, ο ελεγκτής οφείλει να ειδοποιήσει εγγράφως τον κατάλληλο αρμόδιο ώστε να τον ενημερώσει ότι θα πραγματοποιηθεί έλεγχος των διαδικασιών στο επόμενο σύντομο χρονικό διάστημα. Συχνό είναι το φαινόμενο να πραγματοποιείται και έκτακτος επιτόπιος έλεγχος, σε περίπτωση που έχουν παρατηρηθεί φαινόμενα ατασθαλίας. Σκοπός των έκτακτων ελέγχων είναι ο αιφνιδιασμός των υπαλλήλων που έχουν εγείρει υποψίες κακοδιαχείρισης ώστε να μην είναι σε θέση να προετοιμαστούν ή να καλύψουν τις σκόπιμες κακόβουλες ενέργειές τους. (Γαρεφαλάκης, Κουτούπης, Κυριακόγκωνας 2021).

Κατά την διάρκεια της φάσης της εκτέλεσης του ελεγκτικού πλάνου, τα αποτελέσματα, οι συνεντεύξεις και τα πορίσματα καταγράφονται στα λεγόμενα φύλλα εργασίας ή φύλλα ελέγχου. Τα φύλλα εργασίας περιέχουν όλες τις ελεγκτικές εργασίες που πραγματοποιήθηκαν και όλα τα ελεγκτικά τεκμήρια που συλλέχθηκαν ώστε να μπορέσει ο ελεγκτής να φτάσει σε ένα συμπέρασμα. Μπορούμε να πούμε ότι αυτή είναι μια διαδικασία χαρτογράφησης που περιέχονται όλα τα αποδεικτικά στοιχεία στα οποία ο Εσωτερικός Ελεγκτής βασίστηκε. Επίσης στα φύλλα ελέγχου αναγράφονται αναλυτικά όλοι οι μέθοδοι ελέγχου που πραγματοποίησε ο ελεγκτής, τι είδους δειγματοληψία χρησιμοποίησε για την εξαγωγή δείγματος, ποιους κινδύνους κατέγραψε (risk register), η διάρκεια που χρειάστηκε να πραγματοποιηθεί ο έλεγχος, η πηγή άντλησης των πληροφοριών ώστε να καλύπτονται τα διεθνή ελεγκτικά πρότυπα ως προς την πληρότητα και την ποιότητα των ελεγκτικών τεκμηρίων (Νεγκάκης, Ταχυνάκης 2017). Εν συνεχεία τα φύλλα εργασίας τους Εσωτερικού Ελέγχου φέρουν πάντα ημερομηνία, το όνομα του Εσωτερικού Ελεγκτή και έναν τίτλο που περιγράφει την διαδικασία ή την περιοχή ελέγχου. Τέλος στα φύλλα ελέγχου αναγνωρίζονται τυχόν ελλείψεις και κενά στις δικλείδες ασφαλείας, προτείνονται λύσεις και βελτιώσεις

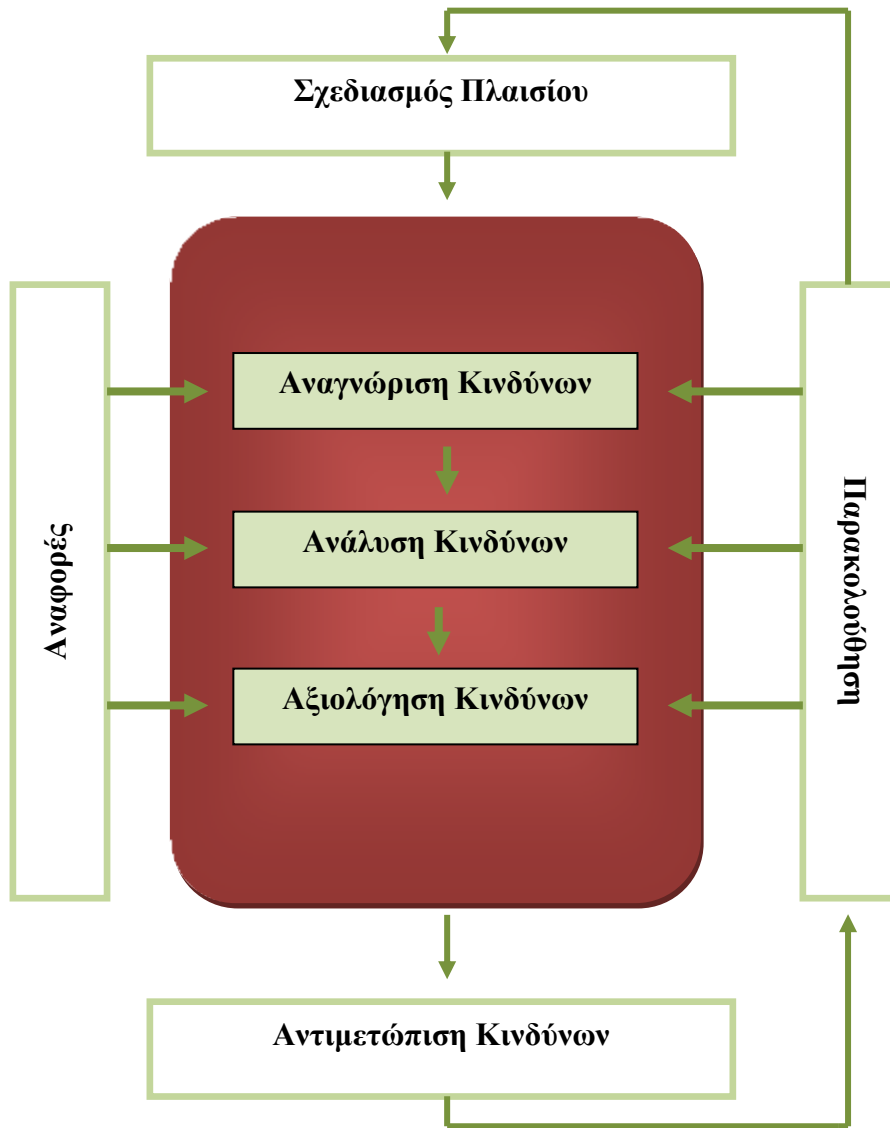
σχετικά με τις προβληματικές περιοχές και βοηθούν τις εποπτικές αρχές να αξιολογήσουν το έργο του Εσωτερικού Ελέγχου.

5.4 Αναφορά και Εκτίμηση Κινδύνων

Όπως αναφέρθηκε και στο Κεφάλαιο 3, η διαδικασία αξιολόγησης κινδύνων (risk assessment) έχει σχεδιαστεί για τον εντοπισμό, την ανάλυση και τη διαχείριση κινδύνων που επηρεάζουν την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων της οικονομικής οντότητας. Η Εκτίμηση Κινδύνων στηριζόμενη στην εργασία που πραγματοποιήθηκε από την διαδικασία την Καταγραφής Κινδύνων (risk register), προσπαθεί να αξιολογήσει και να εκτιμήσει τον κίνδυνο σε περίπτωση που μία διαδικασία δεν πραγματοποιηθεί ορθά ή να προβλέψει τις πιθανές συνέπειες που θα επέλθουν σε περιπτώσεις απάτης ή μη ορθής εφαρμογής διαδικασιών, πολιτικών και δικλείδων ασφαλείας (Patterson, Neailey, 2002). Με σωστή και αποτελεσματική εκτίμηση κινδύνων ο Εσωτερικός Ελεγκτής καταφέρνει να:

- Αναγνωρίζει γεγονότα που επιφέρουν κίνδυνο στην οικονομική μονάδα και να αποτυπώσει ένα πλαίσιο κινδύνων.
- Δημιουργήσει κλίμακες αναφορικά με την πιθανότητα, τον αντίκτυπο και την επάρκεια ελεγκτικών μηχανισμών.
- Αξιολογήσει τον κίνδυνο και την επάρκεια των δομών διακυβέρνησης που έχει εφαρμόσει η διοίκηση της οικονομικής μονάδας για την επαρκή αντιμετώπιση ή τον περιορισμό των επιχειρηματικών κινδύνων.

Σύμφωνα με τα ανωτέρω, το παρακάτω πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων έρχεται να εξηγήσει από ποια στάδια περνάει ο κάθε κίνδυνος και πως γίνεται η αξιολόγησή του:



Πρότυπο Πλαίσιο Διαχείρισης Κινδύνων.

Σύμφωνα με το πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων που προτείνεται από το Ι.Ι.Α. και χρησιμοποιείται συχνά με μεγάλες εταιρείες και ομίλους (λ.χ. ΟΤΕ), απεικονίζεται διαγραμματικά η πορεία που ακολουθεί ο κίνδυνος από το όταν εισέρχεται στο περιβάλλον της οικονομικής μονάδας μέχρι την τελική αξιολόγηση και αντιμετώπιση του:

- Αναγνώριση Κινδύνων: Πραγματοποιείται μία αρχική αναγνώριση των γεγονότων που συντελούν στην εμφάνιση του κινδύνου, των λόγων των οποίων οι Εσωτερικές Δικλίδες δεν κατάφεραν να τον αναχαιτίσουν, των αιτιών και των πιθανών επιπτώσεών τους. Ο στόχος στην αναγνώριση κινδύνων είναι να δημιουργηθεί ένας ολοκληρωμένη λίστα κινδύνων που βασίζονται σε εκείνα τα γεγονότα που θα μπορούσαν να δημιουργήσουν, να ενισχύσουν ή να αποτρέψουν την επίτευξη των στόχων της εταιρείας.

- Ανάλυση Κινδύνων: Είναι η διαδικασία κατανόησης της φύσης του κινδύνου και καθορισμού του επιπέδου κινδύνου. Η αξιολόγηση περιλαμβάνει την ανάλυση των κριτηρίων κινδύνου ως προς την πιθανότητα εμφάνισης, τον αντίκτυπο και την αποτελεσματικότητα των υφιστάμενων ελέγχων.
- Αξιολόγηση Κινδύνων: Βοηθά στη λήψη αποφάσεων, βάσει του αποτελέσματος της ανάλυσης κινδύνων. Σε αυτό το στάδιο εισέρχονται οι έννοιες της πιθανότητας και του αντίκτυπου που μας δίνουν τον Εγγενή Κίνδυνο. Με έναν τύπο θα μπορούσαμε να πούμε ότι :

$$\text{Αντίκτυπος} \times \text{Πιθανότητα} = \text{Εγγενής Κίνδυνος}$$

Έπειτα από την ανάλυση των εννοιών που πραγματοποιήθηκε στο 3^ο κεφάλαιο της διπλωματικής εργασίας, μπορούμε να πούμε ότι ο εγγενής κίνδυνος αποτυπώνει τη συνολική έκθεση της οικονομικής μονάδας σε κάθε είδος κινδύνου, χωρίς να λαμβάνονται υπόψη οι δραστηριότητες διαχείρισης και ελέγχου που έχουν σχεδιαστεί και εφαρμοστεί από τη Διοίκηση της εταιρείας. Ο κίνδυνος που απομένει μετά τη λήψη μέτρων από τη διοίκηση για να μειωθεί ο αντίκτυπος και η πιθανότητα εμφάνισης ανεπιθύμητων συμβάντων, συμπεριλαμβανομένης της εφαρμογής δικλίδων ασφαλείας, διαδικασιών και μηχανισμών ελέγχου και εποπτείας, ονομάζεται Υπολειμματικός κίνδυνος.

ΕΠΙΠΤΩΣΗ	Μέγιστη-5	5	10	15	20	25
	Υψηλή -4	4	8	12	16	20
	Μέτρια-3	3	6	9	12	15
	Χαμηλή-2	2	4	6	8	10
	Αμελητέα-1	1	2	3	4	5
	Πολύ Σπάνια-1	Σπάνια-2	Μέτρια-3	Πολύ Πιθανή-4	Σχεδόν Βέβαιη-5	
	ΠΙΘΑΝΟΤΗΤΑ					

Ο 5X5 πίνακας εκτίμησης κινδύνων (I.I.A.).

Σχετικά με την πιθανότητα: αφορά την έκταση του πόσο πιθανό είναι να συμβεί ο κίνδυνος. Τα 5 επίπεδα αξιολόγησης κινδύνου στο στοιχείο της πιθανότητας είναι τα εξής:

- Πολύ σπάνια: Απίθανο να συμβεί και/ή να έχει μικρές ή αμελητέες συνέπειες.
- Σπάνια: Πιθανό να συμβεί και/ή να έχει μικρές προς μέτριες συνέπειες.
- Μέτρια: Πιθανό να συμβεί και/ή να έχει φανερές συνέπειες.
- Πολύ Πιθανή: Σχεδόν βέβαιο ότι θα συμβεί και/ή θα έχει σημαντικές συνέπειες.
- Σχεδόν βέβαιο: Είναι σίγουρο ότι θα συμβεί και/ή θα έχει πολύ σημαντικές συνέπειες.

Σχετικά με την επίπτωση: αφορά τις συνέπειες που θα επιφέρει ο κίνδυνος, μετράει το επίπεδο της επίδρασης του κινδύνου. Τα 5 στάδια αξιολόγησης κινδύνων στο στοιχείο της επίπτωσης είναι τα εξής:

- Αμελητέα: Δεν θα προκαλέσει σοβαρές επιπτώσεις.
- Χαμηλή: Μπορεί να έχει συνέπειες, όμως μόνο σε ήπιο βαθμό.
- Μέτρια: Μπορεί να μικρές ή μέτριες επιπτώσεις που απαιτούν συνεχή παρακολούθηση.
- Υψηλή: Μπορεί να έχει σοβαρές συνέπειες στην οικονομική μονάδα και απαιτεί συνεχή παρακολούθηση για τον περιορισμό του μεγέθους της επίπτωσης.
- Μέγιστη: Θα έχει τεράστιες συνέπειες σε βαθμό που μπορεί να απειλείται η λειτουργία της οντότητας.

Η εκτίμηση του επιπέδου ενός κινδύνου είναι ουσιαστικά το γινόμενο της επίπτωσης επί την πιθανότητα (Πιθανότητα x Επίπτωση = Επίπεδο Κινδύνου ή όπως αναφέραμε πιο πάνω, Αντίκτυπος x Πιθανότητα = Εγγενής Κίνδυνος).

Σχετικά με τα χρώματα:

- Πράσινο (Αποδοχή κινδύνου): Είναι κίνδυνοι που η διοίκηση μπορεί να αξιολογήσει την ανάγκη διατήρησης του συνόλου των ελεγκτικών μηχανισμών για την αντιμετώπιση των κινδύνων της περιοχής.
- Κίτρινο (Παρακολούθηση κινδύνου): Είναι κίνδυνοι που χρήζουν τακτικής παρακολούθησης προκειμένου η διοίκηση να διασφαλίσει ότι το επίπεδο του κινδύνου παραμένει χαμηλό και που ο Εσωτερικός Έλεγχος πρέπει να παρακολουθεί τακτικά τη λειτουργία των ελεγκτικών μηχανισμών.
- Κόκκινο (Χρήζουν άμεσης βελτίωσης): Είναι κίνδυνοι για τους οποίους η διοίκηση θα πρέπει να εστιάσει την προσοχή της στην υιοθέτηση κατάλληλων πολιτικών, διαδικασιών και ελεγκτικών μηχανισμών με σκοπό

την άμεση αντιμετώπιση και αναστολή τους και την μείωση του υπολειμματικού κινδύνου.

5.5 Το Εγχειρίδιο του Εσωτερικού Ελέγχου

Ένα από τα βασικότερα εργαλεία που μπορεί να έχει ο Εσωτερικός Ελεγκτής στα χέρια του είναι το Εγχειρίδιο Πολιτικών και Διαδικασιών Εσωτερικού Ελέγχου. Το εκάστοτε εγχειρίδιο σχεδιάζεται βάσει των αρχών των Διεθνών Επαγγελματικών Προτύπων Εσωτερικού Ελέγχου και της σχετικής νομοθεσίας του κάθε κράτους. Συνταγμένο με τις βέλτιστες διεθνείς πρακτικές, το εγχειρίδιο συμβουλεύει και καθοδηγεί τον Εσωτερικό Ελεγκτή σε όλο το φάσμα της day to day εργασίας του, ενώ παράλληλα βοηθάει στην ενίσχυση της οικονομικής μονάδας προσθέτοντας αξία στις δομές και στην εικόνα της. Το εγχειρίδιο αναγράφει ένα πλαίσιο κανόνων, συμμόρφωσης, λειτουργίας και περιέχει κατευθυντήριες οδηγίες, συμβουλές και πρακτικές που θα βοηθήσουν τον Εσωτερικό Ελεγκτή να πραγματοποιήσει την ελεγκτική του εργασία με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα και συνοχή. Έκτος από την σημαντική βοήθεια που παρέχει στους Εσωτερικούς Ελεγκτές, το εγχειρίδιο μπορεί να συμβουλευέται και η ελεγκτική επιτροπή ή και η διοίκηση διότι σε αυτό αναγράφονται πρακτικές και διαδικασίες που έχουν ως στόχο την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης. Τα εγχειρίδια Εσωτερικού Ελέγχου συντάσσονται και έχουν εφαρμογή τόσο σε δημόσιους οργανισμούς αυτοδιοίκησης όσο και σε εταιρείες του ιδιωτικού τομέα. Το κάθε εγχειρίδιο χωρίζεται σε δύο μέρη: στο Α' μέρος αναγράφονται οι γενικές πληροφορίες που αφορούν τον Εσωτερικό Έλεγχο και στο Β' μέρος είναι καταγεγραμμένες όλες οι διαδικασίες και τα βήματα ελέγχου όλων των τμημάτων.

Συγκεκριμένα στο Α' μέρος:

- Αναλύονται όλοι οι ορισμοί και οι επιμέρους έννοιες που είναι σχετικοί με τις διαδικασίες του Εσωτερικού Ελέγχου.
- Γίνεται εκτενής αναφορά στον σκοπό, στις αρχές και τις υπηρεσίες του Εσωτερικού Ελέγχου καθώς και στην σχετική νομοθεσία και θεσμικό πλαίσιο.
- Αναφέρεται επιγραμματικά το έργο των Εσωτερικών Ελεγκτών καθώς και τα τεχνικά χαρακτηριστικά και δεξιότητες που πρέπει να κατέχουν.

- Αναλύεται όλη η διαδικασία που αφορά την διενέργεια του Εσωτερικού Ελέγχου, από τον σχεδιασμό του μέχρι την εκτέλεση του.
- Εξηγούνται τι είδους αποτελέσματα μπορεί να βγάλει μια έκθεση ελέγχου και με ποιους τρόπους πραγματοποιείται μια ελεγκτική δειγματοληψία.
- Αναγράφονται τα στάδια του Εσωτερικού Ελέγχου, ο τρόπος κοινοποίησης και εποπτείας των εκθέσεων και οι αρμόδιοι επίβλεψης της Μ.Ε.Ε.

Στο Β' μέρος του εγχειριδίου:

- Γίνεται η χαρτογράφηση κινδύνων και διαδικασιών.
- Αναγράφονται αναλυτικά οι πολιτικές από τον εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας, τον κανονισμό της διοίκησης και τον κανονισμό του προσωπικού.
- Περιγράφονται αναλυτικά όλες οι μεθοδολογίες ελέγχου στα συστήματα και τμήματα της οντότητας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 - ΤΟ ESG ΣΤΙΣ ΣΥΣΤΗΜΙΚΕΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ

6.1 Εισαγωγή

Μία από τις πιο μεγάλες και αξιοσημείωτες αλλαγές που συναντά ο πλανήτης μας τα τελευταία χρόνια είναι αυτή του κλίματος. Με την πάροδο του χρόνου, την κλιματική αλλαγή και την κοινωνικοοικονομική αστάθεια, η ανάγκη για πιο ουσιώδεις και δραστικές πράξεις σχετικά με την προστασία του φυσικού, κοινωνικού και εταιρικού περιβάλλοντος γίνεται ολοένα και μεγαλύτερη. Σε αυτό το σημείο, οι κρατικές και εποπτικές αρχές, τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα και οι εταιρείες- κολοσσοί θα πρέπει να αναλάβουν την μετάβαση σε μία νέα βιώσιμη πραγματικότητα. Οι παραπάνω φορείς είναι αυτοί που θα βοηθήσουν στην αλλαγή της κουλτούρας και στην προώθηση δράσεων που σέβονται το περιβάλλον, την κοινωνία και τις σωστές πρακτικές διακυβέρνησης. Στο έκτο (6^ο) και τελευταίο κεφάλαιο αυτής της εργασίας θα αναλύσουμε τα κριτήρια ESG, θα δώσουμε αρκετά παραδείγματα γύρω από το ESG ούτως ώστε να γίνει κατανοητό, θα αναφερθούμε στον στόχο του, πως αυτό συνδέεται με το κύριο θέμα όλης της εργασίας- τον Εσωτερικό Έλεγχο, τι είναι το greenwashing και πως διαστρεβλώνει την έννοια του, πως συνδέεται το τραπεζικό σύστημα με τους πυλώνες του και τέλος, ποιες είναι οι δράσεις ESG των συστημικών τραπεζών της Ελλάδος.

6.2 Τι είναι το ESG

Το ESG αναφέρεται σε τρεις (3) πυλώνες, 3 κριτήρια ή στο τρίπτυχο του Περιβάλλοντος (Environment), της Κοινωνίας (Social) και της Διακυβέρνησης (Governance). Οι 3 αυτοί παράγοντες αναφέρονται σε πλαίσια που αποσκοπούν στο να προσθέτουν ολοένα και περισσότερη εταιρική αξία με την υιοθέτηση αρχών βιωσιμότητας, κοινωνικής ευθύνης και εταιρικής διαφάνειας (athexgroup). Αποδεδειγμένο είναι πλέον πως εταιρείες που προωθούν βιώσιμες πρακτικές γίνονται ολοένα και πιο δημοφιλείς στο επενδυτικό κοινό, αφού στο 2021 το 92% των εταιρειών που ανήκουν στον δείκτη S&P 500 (χρηματιστηριακός δείκτη για τις μεγαλύτερες

βάσει αξίας εισηγμένες αμερικανικές εταιρείες στις αγορές της Αμερικής που καλύπτουν γύρω στο 80% της διαθέσιμης κεφαλαιοποίησης) παρουσιάζουν βιώσιμες αναφορές και εκθέσεις (το ποσοστό ήταν 90% το 2020, και βαίνει αυξανόμενο). Η ανάλυση των 3 όρων/ πυλώνων έχει ως εξής:

Περιβάλλον

Τα περιβαλλοντικά ζητήματα σχετίζονται με τον τρόπο με τον οποίο οι εταιρείες εξαρτώνται και επηρεάζουν το κλίμα και άλλα φυσικά συστήματα. Με την υιοθέτηση της φιλοσοφίας του 1^{ου} πυλώνα οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν προβλήματα που έχουν να κάνουν με την συμβολή και την ανθεκτικότητά τους στην κλιματική αλλαγή, αλλά και ζητήματα σχετικά με τη ρύπανση του αέρα, των υδάτων και των αποβλήτων, καλύπτοντας ευρύτερες επιπτώσεις στα οικοσυστήματα και τη φύση. Πολλοί οργανισμοί επίσης εξαρτώνται από τα ορυκτά καύσιμα, τους φυσικούς πόρους και τα ιστορικά οικοσυστήματα. Ως αποτέλεσμα, τα περιβαλλοντικά ζητήματα ενέχουν σημαντικούς κινδύνους για αυτές τις οντότητες, αλλά ταυτόχρονα παρουσιάζονται και πολλές ευκαιρίες για αλλαγή νοοτροπίας και κουλτούρας. Η κυκλική οικονομία, η καθαρή τεχνολογία, τα πράσινα κτίρια και η μετάβαση σε καθαρότερη ενέργεια μπορούν όλα να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις να ανταποκριθούν στην αυξανόμενη ζήτηση για βιώσιμα προϊόντα και υπηρεσίες.

Κοινωνία

Τα κοινωνικά θέματα που σχετίζονται με την ισότητα και τα ανθρώπινα δικαιώματα, η διαφορετικότητα και η ένταξη, οι εργασιακές πρακτικές και η προστασία των καταναλωτών έγκεινται στον 2^ο πυλώνα. Οι οργανισμοί πρέπει να αναγνωρίζουν και να οικοδομούν ισχυρές σχέσεις με τους υπαλλήλους, τους προμηθευτές, τους πελάτες και τις κοινότητες στις οποίες δραστηριοποιούνται. Για να έχουν θετικές κοινωνικές επιπτώσεις, οι οργανισμοί θα πρέπει να λάβουν υπόψη τους μισθούς διαβίωσης, τα πρότυπα εργασίας της εφοδιαστικής αλυσίδας, τις ίσες ευκαιρίες για όλους τους εργαζόμενους, την υγεία και την ασφάλεια, καθώς και την προστασία των δικαιωμάτων των ευάλωτων ομάδων και πληθυσμών.

Διακυβέρνηση

Στον 3^ο πυλώνα ανήκουν τα ζητήματα διακυβέρνησης που εμπίπτουν στο επίκεντρο του τρόπου με τον οποίο οι εταιρείες δραστηριοποιούνται επιχειρηματικά και του

τρόπου με τον οποίο κυβερνούν ανάλογα τα κοινά κοινωνικά και περιβαλλοντικά συστήματα που επικρατούν. Το 3^ο κριτήριο περιλαμβάνει θέματα όπως η οργανωτική ηγεσία, η αμοιβή και η ιδιοκτησία, καθώς και η υπεύθυνη λογιστική, η επιχειρηματική ηθική, ο ανταγωνισμός, η φορολογική διαφάνεια και η υποβολή βιώσιμων εκθέσεων. Αυτά τα θέματα είναι βασικά για τη διασφάλιση της ανεξαρτησίας του διοικητικού συμβουλίου, της σταθερής διαχείρισης εταιρικού κινδύνου, των διαφανών γνωστοποιήσεων, της καταπολέμησης της διαφθοράς και της δωροδοκίας και των καταγγελιών.

Στην απλούστερη μορφή του, το ESG παρέχει ένα πλαίσιο-ομπρέλα που εξετάζει τον αντίκτυπο και τις εξαρτήσεις μιας εταιρείας στο περιβάλλον και την κοινωνία, καθώς και την ποιότητα της εταιρικής διακυβέρνησής της. Η δραματική επιτάχυνση του ενδιαφέροντος για το ESG τα τελευταία χρόνια έχει αυξήσει την ευαισθητοποίηση σχετικά με τον αντίκτυπο των εταιρειών στο περιβάλλον και την κοινωνία. Καθοδηγούμενο από παράγοντες όπως η κλιματική αλλαγή, η κοινωνική ανισότητα και ο αντίκτυπος του COVID-19, το ESG είναι ένα από τα μοντέλα τα οποία θα απασχολούν ολοένα και περισσότερο το επιχειρηματικό σύμπαν στο άμεσο μέλλον. Οι παράγοντες ESG επίσης κατακτούν υψηλή θέση στα κριτήρια με τα οποία ένας επενδυτής σκέφτεται να επιλέξει μία εταιρία. Αυτές οι ανησυχίες των επενδυτών αντικατοπτρίζονται σε μια έρευνα της PwC UK που διεξήχθη τον Φεβρουάριο του 2021 σε καταναλωτές του Ηνωμένου Βασιλείου, η οποία διαπίστωσε ότι το 67% των ερωτηθέντων ανέφεραν ότι οι εκτιμήσεις που αφορούν ESG είναι σημαντικές για αυτούς. Άλλη μια έρευνα που πραγματοποιήθηκε από την PwC Global σε 325 επενδυτές παγκοσμίως, έδειξε ότι το 79% πιστεύει ότι οι παράγοντες ESG έχουν σημαντικό αντίκτυπο στις επενδυτικές αποφάσεις, το 49% δύναται να πουλήσει τα επενδυτικά του προϊόντα εάν η εταιρεία στην οποία επένδυσε δεν προωθεί τους 3 πυλώνες, ενώ το 33% χαρακτήρισε την ποιότητα των βιώσιμων εταιρικών εκθέσεων ως καλή. Το εσωτερικό αλλά και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης θέλει να αποκομίζει κέρδος ενώ επιλύει κοινωνικές και περιβαλλοντικές προκλήσεις ενώ ταυτόχρονα να προσφέρει οφέλη στους ανθρώπους λειτουργώντας βιώσιμα και ελαχιστοποιώντας τις περιβαλλοντικές και κοινωνικές επιπτώσεις. Τέλος, ορισμένοι επενδυτές πιστεύουν ότι οι βιώσιμες επιχειρήσεις αξίζουν περισσότερο και οι εργαζόμενοι θέλουν να εργαστούν για εταιρείες των οποίων οι αξίες ταιριάζουν με τις δικές τους ιδεολογίες.

6.3 Παραδείγματα ESG

Σύμφωνα με στοιχεία του Strategyand, μέλους του δικτύου της PwC, μερικά παραδείγματα σχετικά με τους πυλώνες του ESG είναι:

Πυλώνες	Παραδείγματα	
Περιβάλλον (Η μείωση του αντικτύπου της εταιρείας στην φύση)	Αγαθά και υπηρεσίες	<ul style="list-style-type: none"> Χρήση των αγαθών (χρήση ηλεκτρικής ενέργειας, χρήση νερού, εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα) Διαχείριση απορριμμάτων (Λανθασμένη καταστροφή/διαχείριση μηχανημάτων στο τέλος της ωφέλιμης ζωής τους, απόρριψη συσκευασιών, χρήση μη ανακυκλώσιμων πλαστικών και ειδών). Χρηματοδότηση (πράσινα δάνεια, καλύτερη αντιμετώπιση κρατικών αρχών με την τήρηση περιβαλλοντικών αρχών)
	Διανομή και Εφοδιαστική Αλυσίδα	<ul style="list-style-type: none"> Αποψύλωση των δασών και μόλυνση του φυσικού περιβάλλοντος από επεξεργασμένα υλικά και προϊόντα. Εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα από παραγωγή, επεξεργασία, διανομή και φύλαξη προϊόντων. Μη ανανεώσιμες πηγές ενέργειας σε μέσα μεταφοράς της εφοδιαστικής αλυσίδα. Απόβλητα επεξεργασίας και μη χρησιμοποιούμενων προϊόντων.
	Λειτουργίες	<ul style="list-style-type: none"> Εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα και σπατάλη πόρων από γραφεία, εγκαταστάσεις παραγωγής, κέντρα διανομής, κέντρα φύλαξης δεδομένων. Μη ανακυκλώσιμα απόβλητα λειτουργικού εξοπλισμού. Εταιρικά ταξίδια (αεροπλάνα, τρένα, Ι.Χ.)
Κοινωνία (Η συνεισφορά της εταιρείας στην κοινωνική ισότητα)	Αγαθά και υπηρεσίες	<ul style="list-style-type: none"> Ασφαλής Χρήση προϊόντων. Προσωπική ιδιωτικότητα και προστασία δεδομένων. Εξάλειψη ενεργειών μάρκετινγκ που στοχεύουν στην υπερκατανάλωση.
	Διανομή και Εφοδιαστική Αλυσίδα	<ul style="list-style-type: none"> Ποικίλη και χωρίς αποκλεισμούς βάση εφοδιασμού.
	Εργατικό Δυναμικό	<ul style="list-style-type: none"> Εργατικά δικαιώματα (δίκαιες προαγωγές, ανθρώπινα δικαιώματα, παιδική εργασία). Διαφορετικότητα (ίση εργασιακή και κοινωνική μεταχείριση φύλων, κοινωνική κινητικότητα). Υγεία, ασφάλεια και ευ ζην (work-life balance, ασφαλιστική κάλυψη, εργατικά ατυχήματα). Ανάπτυξη και βελτίωση εργατικού δυναμικού (παροχή εκπαίδευσης, ανάπτυξη δεξιοτήτων).
Διακυβέρνηση (Η ποιότητα στην διαδικασία λήψης αποφάσεων, εκθέσεων και δεοντολογίας)	Διαφάνεια	<ul style="list-style-type: none"> Παροχή εκθέσεων και αναφορών που χαρακτηρίζονται από ακρίβεια και συνέπεια στους μετόχους, στρατηγική εταιρικών στόχων, χρηματοοικονομική απόδοση, λήψη "πράσινης" χρηματοδότησης με καλύτερους όρους.
	Ευθύνη	<ul style="list-style-type: none"> Παροχή διασφάλισης στα άτομα που είναι επιφορτισμένα με την διακυβέρνηση της εταιρείας για την καλή απόδοση και την διαχείριση κινδύνων σχετικών με το ESG.
	Ανεξαρτησία	<ul style="list-style-type: none"> Διασφάλιση συνεπούς και ανεξάρτητης επίβλεψης από το διοικητικό συμβούλιο και τις ελεγκτικές επιτροπές.
	Ηθική και δεοντολογία	<ul style="list-style-type: none"> Σωστή και έννομη εταιρική διακυβέρνηση, αποφυγή σκανδάλων δωροδοκίας και διαφθοράς.

Πηγή: Strategy&

6.4 Στόχοι ESG

Ο βασικότερος και πιο κύριος στόχος του πλαισίου ESG είναι να προσθέσει εταιρική αξία μέσω “πράσινων” πρακτικών και διαδικασιών. Μέσω αυτών των βιώσιμων πρακτικών, η εταιρεία εξασφαλίζει καλύτερους όρους χρηματοδότησης, αποκτά την εύνοια των αρχών, υποστηρίζει την κοινωνική ευθύνη και διαφορετικότητα, αναπτύσσει ένα ισότιμο εργασιακό περιβάλλον, γίνεται πόλος έλξης στον επενδυτικό κόσμο και δημιουργεί βιώσιμες κουλτούρες στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Συγκεκριμένα μερικοί στόχοι του ESG είναι:

- **Κλιματική αλλαγή:** Δημιουργεί καταστάσεις μετριασμού και προσαρμογής του κλιματικού κινδύνου για τη διασφάλιση της προστασίας βασικών περιοχών ζωτικής σημασίας για την οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη.
- **Κοινωνική συνοχή:** Αποσκοπεί στην ανασύνδεση των επιχειρήσεων και της κοινωνίας. Δημιουργεί ευνοϊκές συνθήκες εργασίας στην επιχείρηση, προωθεί δράσεις που αυξάνουν την κοινωνική αξία μέσω του τρόπου με τον οποίο δραστηριοποιούνται και υποστηρίζει ενέργειες που προωθούν το work-life balance μέσω περιβαλλοντικών κινήσεων.
- **Υπεύθυνες Επενδύσεις:** Αποσκοπεί σε ενέργειες “πράσινης” ανάπτυξης για να προσθέσει περαιτέρω αξία στις τάξεις της επιχείρησης και για να προσεγγίσει επενδυτικές και επιχειρηματικές δραστηριότητες για την επίτευξη βιώσιμων αποτελεσμάτων.
- **Βιώσιμη χρηματοδότηση:** Εξασφαλίζει ευνοϊκούς όρους τραπεζικής και επενδυτικής χρηματοδότησης, γεγονός που της προσδίδει οικονομική και κοινωνική αξία μέσω της προώθησης σύγχρονων βιώσιμων πρακτικών.

6.5 ESG και Εσωτερικός Έλεγχος

Η πρόσφατη εστίαση σε θέματα όπως η ποικιλομορφία και η κλιματική αλλαγή, καθιστούν όλο και πιο επιτακτική την ανάγκη για τους οργανισμούς να κατανοήσουν και να διαχειριστούν τους ESG κινδύνους. Αυτή η αυξημένη επίγνωση των κοινωνικοοικονομικών και περιβαλλοντικών παραγόντων έχει δημιουργήσει μια επιπλέον ευκαιρία για τους Εσωτερικούς Ελεγκτές να τοποθετηθούν ως έμπιστοι επιχειρηματικοί σύμβουλοι υποστηρίζοντας παράλληλα την αλλαγή και τον εκσυγχρονισμό στους οργανισμούς τους. Επιπλέον, οι εσωτερικοί ελεγκτές διαθέτουν τις απαραίτητες δεξιότητες για να εντοπίζουν καλύτερα τους τομείς δυνητικού κινδύνου και ευκαιριών ανάπτυξης.

Το ESG είναι ένα πλαίσιο που γίνεται όλο και πιο δημοφιλές τα τελευταία χρόνια. Πολλοί οργανισμοί αναγνωρίζουν ότι η προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες κοινωνικές, οικονομικές και περιβαλλοντικές συνθήκες δεν είναι μόνο καλή φήμη, αλλά τους δίνει επίσης τη δυνατότητα να εντοπίζουν καλύτερα τομείς δυνητικού κινδύνου και

ευκαιριών ανάπτυξης. Σύμφωνα με την McKinsey & Company, μια παγκόσμια εταιρεία συμβούλων, το ESG πρέπει να είναι αναπόσπαστο μέρος του τρόπου με τον οποίο μια οικονομική μονάδα δραστηριοποιείται. Η εταιρεία ισχυρίζεται ότι ενώ η εφαρμογή ενός πλαισίου ESG είναι απαραίτητη καθώς μπορεί να οδηγήσει σε μια πιο βιώσιμη επιχείρηση όπως επίσης και να δημιουργήσει περισσότερη αξία. Αξίζει να θυμηθούμε και έναν από τους βασικότερους σκοπούς του Εσωτερικού Ελέγχου, που είναι να δίνει πρόσθετη αξία στην επιχείρηση. Ως αποτέλεσμα, οι Εσωτερικοί Ελεγκτές αισθάνονται την ανάγκη να διαδραματίσουν βασικό ρόλο στις πρακτικές ESG του οργανισμού τους, όπου αυτό δείχνει ξεκάθαρα μια οικοδόμηση δυναμικής προς την αύξηση του ελεγκτικού έργου σε θέματα ESG. Συνολικά, το ESG παρουσιάζει μια πραγματική ευκαιρία για τον Εσωτερικό Έλεγχο να αποκτήσει ακόμη μεγαλύτερο αντίκτυπο για το εσωτερικό της επιχείρησης, αφού το ESG θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως ευκαιρία για τον Εσωτερικό Έλεγχο να βελτιώσει το προφίλ του ως ακόμη πιο αξιόπιστος σύμβουλος χρησιμοποιώντας την τεχνογνωσία και την επιρροή του για να διασφαλίσει ότι οι οργανισμοί εντοπίζουν και μετριάζουν τους κινδύνους γύρω από αυτόν τον σημαντικό τομέα (Kevin Gould, Wolters Kluwer, 2021-2022).

6.6 ESG και Greenwashing

Το Greenwashing είναι μια κακόβουλη πρακτική που χρησιμοποιούν κάποιες επιχειρήσεις υπονομεύοντας τα κριτήρια ESG. Γνωστό και με το όνομα green sheen, το greenwashing είναι μία πράξη σκόπιμης παροχής παραπλανητικών και λανθασμένων πληροφοριών στο δημόσιο κοινό και τους επενδυτές σχετικά με τον περιβαλλοντικό αντίκτυπο και αποτύπωμα των προϊόντων και υπηρεσιών μιας εταιρείας. (Investopedia). Αυτή η πρακτική ωραιοποίησης των καταστάσεων και εκθέσεων ESG έχει ως σκοπό την παραπλάνηση και την προσέλκυση καταναλωτών, παρουσιάζοντας τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους ως φιλικές προς το περιβάλλον. Επίσης παρουσιάζουν ότι τα προϊόντα και υπηρεσίες παράγονται με βιώσιμες πρακτικές και μηχανήματα που σέβονται το περιβάλλον ή καταναλώνουν λιγότερη ενέργεια, με αποτέλεσμα να φαίνονται οικολογικά ευαισθητοποιημένοι στο ευρύτερο κοινό αλλά και στον επενδυτικό κόσμο, ενώ στην πραγματικότητα οι πρακτικές παραγωγής των προϊόντων τους έχουν αρνητικό αντίκτυπο στο περιβάλλον. Οι

greenwashers εταιρείες φαίνονται πολύ διαφανείς και eco-friendly αφού αποκαλύπτουν μεγάλες ποσότητες δεδομένων ESG, αλλά στην πραγματικότητα έχουν κακή απόδοση.

Έχουν εντοπιστεί τρεις (3) τύποι greenwashing (Ellen Pei-yi Yu, Bac Van Luu και Catherine Huirong Chen) :

- Ο πρώτος τύπος greenwashing είναι αυτός της χειραγώγησης της γνωστοποίησης εκθέσεων αναφοράς για την ενίσχυση της αποτίμησης της εταιρείας. Με αυτόν τον τρόπο, οι εταιρείες υπερεκτιμούν την πραγματική περιβαλλοντική τους απόδοση, η οποία είναι η λεγόμενη στρατηγική «greenwashing». Οι εταιρείες που υιοθετούν το «greenwashing» ως εταιρική στρατηγική προσπαθούν να κρύψουν τις κακές περιβαλλοντικές τους επιδόσεις αποκαλύπτοντας μεγάλες ποσότητες περιβαλλοντικών δεδομένων για να παραπλανήσουν τους ενδιαφερόμενους επενδυτές και να αυξήσουν την κεφαλαιοποίηση της εταιρείας.
- Ο δεύτερος τύπος greenwashing είναι η επιλεκτική γνωστοποίηση εκθέσεων και αναφορών για την παραπλάνηση των επενδυτών. Σε άλλες περιπτώσεις, οι εταιρείες αποκαλύπτουν ευαίσθητες πληροφορίες μόνο σε μια επιλεγμένη ομάδα επενδυτών. Κατά συνέπεια, αυτές οι εταιρείες είναι σε θέση να δημιουργήσουν μια εσφαλμένη εντύπωση για να παραπλανήσουν το ευρύ κοινό σχετικά με τις πραγματικές περιβαλλοντικές τους επιδόσεις.
- Τέλος, ο τρίτος τύπος greenwashing εστιάζει μόνο σε επίπεδο προϊόντος. Η χρήση οικολογικών σημάτων μπορεί να επηρεάσει τις αγοραστικές αποφάσεις των καταναλωτών. ενώ οι επιχειρήσεις μπορούν να υπερεκτιμήσουν τα περιβαλλοντικά οφέλη ενός προϊόντος για να αυξήσουν τις πωλήσεις τους.

Τέλος, αξίζει να αναφέρουμε ότι το greenwashing προβλέπεται να βρίσκεται στην επιφάνεια το 2022, με την ζήτηση των πράσινων ομολόγων να βρίσκονται σε επίπεδο ρεκόρ και να ξεπερνούν την προσφορά (esgstories).

6.7 Το ESG στο Τραπεζικό Σύστημα

Το κριτήριο ESG γίνεται ολοένα και πιο σημαντικό στο τραπεζικό σύστημα, αφού οι τράπεζες δεν μπορούν πλέον να υποβάλλουν αξιώσεις χωρίς να δεσμευτούν για

βιώσιμη δράση. Παρά το οικοσύστημα τραπεζικών ιδρυμάτων ήδη στην αγορά πολλές μεγάλες τράπεζες επιδιώκουν πρωτοβουλίες με θετικό περιβαλλοντικό ή κοινωνικό αντίκτυπο ούτως ώστε να γίνουν περισσότερες δράσεις για να τεθούν πρακτικές πρωτοβουλίες για την ενσωμάτωση του ESG σε επιχειρηματικά και λειτουργικά μοντέλα. Οι τάσεις δείχνουν ότι η αγορά θα αλλάξει καθώς το ESG προωθείται στην κορυφή της στρατηγικής ατζέντας. Αυτό θα μπορούσε να έχει μεγάλο αντίκτυπο μετατοπίζοντας τον ανταγωνισμό και ενθαρρύνοντας την καινοτομία. Τα τελευταία χρόνια ο τραπεζικός τομέας κινείται σε μία κατεύθυνση όπου θα μπορεί να εξετάζει και να εισαγάγει πρακτικές και πρωτοβουλίες που αντιμετωπίζουν τις φιλοδοξίες ESG, εντοπίζει ευκαιρίες ανάπτυξης και ικανοποιεί τις ανάγκες των ενδιαφερομένων μερών, ενώ παράλληλα στοχεύει και πρόσθεση εταιρικής αξίας (Strategy&).

Η τραπεζική, η οποία αποτελεί σημαντικό πυλώνα στον χρηματοπιστωτικό τομέα, έχει σημαντικό ρόλο στη βιώσιμη ανάπτυξη. Επομένως, δεδομένου ότι η βιωσιμότητα είναι μια από τις ισχυρές τάσεις στον τραπεζικό κλάδο, οι επενδυτές πρέπει να εξασφαλίσουν βιώσιμες και υπεύθυνες επενδύσεις αναλύοντας την εταιρική κοινωνική ευθύνη, τις δομές εταιρικής διακυβέρνησης και περιβαλλοντικά ζητήματα κατά τη λήψη επενδυτικών αποφάσεων. Αυτό οφείλεται και στο γεγονός ότι οι αναφορές και οι εκθέσεις βιωσιμότητας κερδίζουν σημαντική αποδοχή παγκοσμίως γιατί οι επενδυτές και τα ενδιαφερόμενα μέρη νιώθουν την ανάγκη για μεγαλύτερη διαφάνεια σε περιβαλλοντικά, κοινωνικά και θέματα διακυβέρνησης (Strategy&).

6.8 ESG στις Συστημικές Τράπεζες της Ελλάδας

Ακολουθώντας τις ευρωπαϊκές και παγκόσμιες τάσεις, οι τέσσερις (4) μεγάλες τράπεζες της Ελλάδος έχουν μπει και αυτές σε τροχιά αλλαγών και μεταρρυθμίσεων που στηρίζουν την βιωσιμότητα και τις πράσινες πρακτικές. Τα τελευταία χρόνια οι συστημικές τράπεζες έχουν κληθεί να αναλάβουν την ευθύνη της πράσινης μετάβασης του ελληνικού επιχειρηματικού κόσμου και να ενσωματώσουν τα κριτήρια ESG στην ελληνική πραγματικότητα μέσω βιώσιμων δράσεων και στρατηγικών.

Εθνική Τράπεζα

Η Εθνική Τράπεζα Ελλάδος (Ε.Τ.Ε.) είναι μία από τις πρωτοπόρες τράπεζες στην ελληνική αγορά που προωθούν βιώσιμες πρακτικές και καταβάλουν προσπάθειες για μετάβαση σε μία εποχή πράσινης ανάπτυξης. Στελεχώνεται από διεύθυνση Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και βιωσιμότητας και με τις ενέργειες της, προσπαθεί να εφαρμόζει υπεύθυνες πρακτικές με σεβασμό στο περιβάλλον, να ενισχύει την πράσινη επιχειρηματικότητα και να βρίσκεται σε μία διαρκή προσπάθεια να κρατάει τα υψηλά standards εταιρικής διακυβέρνησης. Η τράπεζα επιπλέον έχει συντάξει Πολιτική Βιώσιμης Ανάπτυξης που στηρίζεται στις οδηγίες των ευρωπαϊκών αλλά και παγκόσμιων τραπεζικών φορέων και βασίζεται στους στόχους και στις αρχές βιώσιμης ανάπτυξης του Ο.Η.Ε. Η Ε.Τ.Ε. επίσης κάθε χρόνο διακρίνεται και λαμβάνει αξιολογήσεις για τις βιώσιμες και κοινωνικές πράξεις και ενέργειες που πραγματοποιεί στο σύνολο των παρεχόμενων υπηρεσιών της αλλά και με το εργατικό δυναμικό της. Κάποιες από αυτές είναι: Συμπερίληψη στον Bloomberg Gender Equality Index 2022 (για 5^η συνεχόμενη χρονιά με ποσοστό 52% γυναικών στο προσωπικό της τράπεζας), θετική περιβαλλοντική και κοινωνική επίδοση και συμπερίληψη στον χρηματιστηριακό δείκτη αειφορίας FTSE4Good Index, αξιολόγηση επιπέδου «BBB» σχετικά με την βαθμολογία ESG από την MSCI Research, αξιολόγηση στην κατηγορία 2 για τις δράσεις ESG από τον οίκο ISS Corporate Solutions, διάκριση με το βραβείο καλύτερης Εταιρικής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα από τον ΟΟΣΑ, διάκριση με το βραβείο Diamond το 2020-2021 για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, ενώ επίσης είναι και κάτοχος πιστοποίησης ISO 26000:2010 που αφορά την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη. Η Ε.Τ.Ε. επίσης μέσα από τις εκθέσεις ESG που έχει δημοσιεύσει αναλύει τις μειώσεις εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα από έτος σε έτος, την μείωση της κατανάλωσης ενέργειας, τις επενδύσεις σε έργα Α.Π.Ε. (Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας) και την πράσινη παραγωγή ενέργειας από φωτοβολταϊκά και αιολικά πάρκα.

Τέλος πριν από λίγους μήνες, η Ε.Τ.Ε ολοκλήρωσε με μεγάλη επιτυχία την άσκηση προσομοίωσης ακραίων συνθηκών κλιματικού κινδύνου που οργανώνει η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα. Τα αποτελέσματα αυτού του stress test έδειξαν ότι η Ε.Τ.Ε. βρίσκεται σε λίγο πιο υψηλό επίπεδο από το μέσο όρο όλων των ευρωπαϊκών τραπεζών, ενώ όσον αφορά τον Ελληνικό χώρο, η έκθεση της αξιολογήθηκε ως αυτή με τον μικρότερο κίνδυνο βιωσιμότητας.

Τράπεζα Πειραιώς

Η τράπεζα Πειραιώς, μία από τέσσερις μεγάλες τράπεζες της Ελλάδος δίνει μεγάλη βαρύτητα σε δράσεις που θα φέρουν ευημερία στις κοινωνικές δομές και σε πρακτικές και ενέργειες που σέβονται και προστατεύουν το περιβάλλον, προωθώντας την υπεύθυνη και βιώσιμη τραπεζική υπό το πρίσμα των τριών πυλώνων του ESG. Σύμφωνα με τον CEO της, κ. Χρήστο Μεγάλου, σε συνέντευξη που έδωσε στο Bloomberg ESG, τόνιζε πως στόχος της τράπεζας είναι η αύξηση της βιώσιμης τραπεζικής δραστηριότητας της τα επόμενα 3 χρόνια (μέχρι το 2025) κατά € 9 δις. Η τράπεζα Πειραιώς προσπαθεί διαρκώς για την ανάπτυξη στρατηγικών που θα μειώσει το περιβαλλοντικό αποτύπωμα από την λειτουργία της και προωθήει ενέργειες που θα μπορούν να βελτιώσουν την περιβαλλοντικές επιδόσεις τόσο της ίδιας όσο και των συνεργαζόμενων επιχειρήσεων της, ενώ έχει δημιουργήσει και ειδική επιτροπή ESG που θα είναι αρμόδια να επιλύει και να επιβλέπει σχετικά θέματα. Επιπλέον προχώρησε στην σύνταξη και δημοσίευση Πολιτικής αειφόρου ανάπτυξης με σκοπό να προωθήσει τις αρχές του ESG και τα οφέλη από αυτό. Η τράπεζα Πειραιώς είναι και αυτή λήπτης πολλών βραβείων/ αξιολογήσεων όπως: βαθμολογία B σχετικά με την αξιολόγηση κλιματικής αλλαγής από το CDP, αξιολόγηση επιπέδου «BBB» σχετικά με την βαθμολογία ESG από την MSCI Research και βαθμολογία C- από τον δείκτη ISS-oekom, έλαβε το βραβείο Diamond 2021 για την εταιρεία όπου με τις πρακτικές της επιδρά θετικά σε κοινωνικά και περιβαλλοντικά ζητήματα, πήρε επίσης το βραβείο βιωσιμότητας Gold 2021 από την EKT και το παγκοσμίου φήμης περιοδικό Financial Times την συμπερίλαβε στις 300 εταιρείες που ηγούνται της κλιματικής διαχείρισης. Τέλος πρόσφατα εντάχθηκε ξανά στον χρηματιστηριακό δείκτη αειφορίας FTSE με αρκετά υψηλή βαθμολογία στις ενότητες της διαχείρισης κινδύνων ESG και στην προστασία των ανθρωπίνων δικαιωμάτων. Στόχος της τράπεζας επίσης αποτελεί η μείωση της ηλεκτρικής ενέργειας κατά 15% από όλο το φάσμα των λειτουργιών της μέχρι το 2025 όπως επίσης και την μείωση κατά 25% του πετρελαίου θέρμανσης ούτως ώστε να μειώσει το περιβαλλοντικό της αποτύπωμα. Επίσης η τράπεζα Πειραιώς καινοτομεί στην ελληνική αγορά με το Project Future που διοργανώνει τα τελευταία χρόνια, έχοντας εκπαιδεύσει ήδη 4.433 νέους πτυχιούχους πάνω σε θέματα Digital Marketing, Java, Banking Consulting, Cloud Engineering και I.T. services. Με το Project Future η τράπεζα γεμίζει με εφόδια τους απόφοιτους και καλλιεργεί το έδαφος

για την είσοδο τους στην αγορά εργασίας, προωθώντας ακόμη περισσότερη την κοινωνική της δράση

Όσον αφορά τον επενδυτικό τομέα, η τράπεζα διαθέτει στην αγορά 4 ESG Αμοιβαία Κεφάλαια ύψους € 333 εκατ. Επιπλέον στηρίζει και προωθεί την πράσινη τραπεζική, αφού κατέχει πληθώρα επενδυτικών προϊόντων για ιδιώτες και επιχειρήσεις με προνομιακούς όρους εφόσον τηρούνται τα βιώσιμα κριτήρια του ESG. Επιπλέον όσον αφορά τις εταιρικές επιχορηγήσεις, η τράπεζα Πειραιώς είναι η πρωτοπόρος ελληνική τράπεζα που παρέχει προνομιακούς όρους χρηματοδότησης σε εταιρείες που ενστερνίζονται με τους πυλώνες του ESG, αφού οι επιχειρήσεις δεσμεύονται για πράξεις βιώσιμης ανάπτυξης, μείωσης περιβαλλοντικού αποτυπώματος και διασφάλισης άριστων εργασιακών συνθηκών για την λήψη χρηματοδοτήσεων με προνομιακούς όρους.

Τράπεζα Eurobank

Άλλη μία εκ των τεσσάρων συστημικών τραπεζών της χώρας μας, η Eurobank έχει ως στόχο να προωθήσει ένα βιώσιμο μέλλον με κοινούς παρονομαστές την περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση, την κοινωνική ισότητα και την δέουσα εταιρική διακυβέρνηση. Αναφέρει πως μέσω των βιώσιμων στρατηγικών της, θα επωφεληθεί η κοινωνία, το περιβάλλον αλλά και η οικονομία. Όραμα της αποτελεί η μετατροπή της σε μια βιώσιμη τράπεζα που θα προωθεί ενέργειες κοινωνικής ευθύνης και μείωσης του περιβαλλοντικού αποτυπώματος. Η Eurobank επίσης αποτελεί ιδρυτικό μέλος των Αρχών Υπεύθυνης Τραπεζικής, είναι μέλος του Ευρωπαϊκού Μητρώου Περιβαλλοντικής Διαχείρισης, μέλος του Global Sustain και μέλος του UN global protect του Ο.Η.Ε. σχετικά με την αειφόρο ανάπτυξη, την προστασία του περιβάλλοντος και των ανθρωπίνων δικαιωμάτων. Αξιολογείται επίσης και αυτή από παγκόσμιους φορείς, όπως το MSCI ESG που την βαθμολογεί με «BBB», είναι μέλος του χρηματιστηριακού δείκτη αειφορίας FTSE4Good, λαμβάνει υψηλές αξιολογήσεις για την απόδοση του περιβαλλοντικού και κοινωνικού αντίκτυπου της από την ISS ESG, καθώς και τηρεί πιστοποιήσεις ISO 26000:100 περί αρχών Εταιρικής Κοινωνικής Υπευθυνότητας και ISO 14001 περί εφαρμογής συστημάτων περιβαλλοντικής διαχείρισης. Εν συνεχεία, γίνεται η πρώτη τράπεζα της Ελλάδος που αποκτά την

πιστοποίηση ISO 14064 περί περιβαλλοντικού αποτυπώματος. Επιπροσθέτως παρουσιάζει αναλυτικά στην ιστοσελίδα της τα επιτεύγματα της σχετικά με την μείωση κατανάλωσης ενέργειας και εκπομπών CO₂, την μείωση χαρτιού, την ίση εργασιακή μεταχείριση των δύο φύλων (57% γυναίκες) και την προώθηση της βιώσιμης χρηματοδότησης, ενώ παράλληλα λαμβάνει μέτρα για περεταίρω μείωση 10% της ηλεκτρικής ενέργειας μέσα στο 2022 και 2023. Τέλος για να ενισχύσει τις κοινωνικές αξίες, η Eurobank γίνεται η πρώτη ελληνική τράπεζα που θέτει σε σταθερή εφαρμογή το υβριδικό μοντέλο εργασίας από τον Ιούνιο το 2022, που επιτρέπει στους υπαλλήλους της να εργάζονται από το σπίτι για 2 ή κατ' εξαίρεση 3 φορές την εβδομάδα καθώς και την πλήρη κάλυψη του κόστους που επιβαρύνεται ο υπάλληλος από την τηλεργασία, στην προσπάθεια της να δημιουργήσει καλύτερες συνθήκες εργασίας για το προσωπικό της.

Όσον αφορά το κομμάτι των επενδύσεων, η Eurobank έχει προχωρήσει μέχρι και σήμερα σε χρηματοδοτήσεις άνω του €1δισ σε επιχειρήσεις που προωθούν την βιωσιμότητα, την πράσινη ανάπτυξη, την ψηφιακή καινοτομία και τα κριτήρια ESG. Τέλος, ο CEO της τράπεζας κ. Καραβίας, έχει ανακοινώσει πως η Eurobank θα χρηματοδοτήσει και θα διαθέσει κεφάλαια για projects που θα προωθούν τις Α.Π.Ε. και την βιώσιμη ανάπτυξη.

Τράπεζα AlphaBank

Η Τράπεζα Alphabank προωθεί και ενθαρρύνει επιχειρηματικές δράσεις και ενέργειες που στοχεύουν στην περιβαλλοντική ωφέλεια και στην βιώσιμη ανάπτυξη. Σαν τράπεζα στηρίζει πράξεις και πρωτοβουλίες που ενθαρρύνουν την περιβαλλοντική υπευθυνότητα και τις κοινωνικές αξίες καθώς αντιλαμβάνονται το ESG ως ένα βοηθητικό μέσο που θα προωθεί την βιωσιμότητα των επιχειρήσεων. Μέσα στο 2021 η τράπεζα αποφάσισε την δημιουργία μιας δομής διακυβέρνησης ESG που θα είναι αρμόδια για την στρατηγική την καθοδήγηση, την παρακολούθηση και την ευθυγράμμιση της σε θέματα βιώσιμης ανάπτυξης, για την ανάδειξη δράσεων που θα στηρίζουν το φυσικό, κοινωνικό και εταιρικό περιβάλλον. Όπως και οι υπόλοιπες τράπεζες, έτσι και η Alphanbank έχει αρκετές διακρίσεις και αξιολογήσεις στον χρηματοπιστωτικό τομέα: συμμετέχει στον χρηματιστηριακό δείκτη αειφορίας

FTSE4Good με βελτιωμένες βαθμολογίες κάθε χρονιά, έλαβε βαθμολογία AA από την ανεξάρτητη MSCI ESG Ratings καθώς η πορεία της βαίνει ανοδική σε θέματα ESG και διακυβέρνησης, συμμετέχει για 4^η συνεχόμενη χρονιά στον δείκτη του Bloomberg Gender Equality, έλαβε βαθμολογία B- στην πλατφόρμα του Carbon Disclosure Project και έλαβε την υψηλότερη βαθμολογία από την ISS ESG το 2021, ενώ την ίδια χρονιά συμπεριλήφθηκε στον δείκτη ESG του ελληνικού χρηματιστηρίου (athex). Τέλος, τον Σεπτέμβριο του 2022 κέρδισε έξι (6) βραβεία στα Environmental Awards για τα προϊόντα και τις βιώσιμες πρωτοβουλίες της στην στήριξη των κριτηρίων ESG. Στην προσπάθεια της η τράπεζα να μειώσει το περιβαλλοντικό της αποτύπωμα, κατάφερε να μειώσει την σπατάλη πόσιμου νερού στις εγκαταστάσεις της κατά 24,5% τα τελευταία χρόνια και να μειώσει την χρήση ηλεκτρικής ενέργειας και στοχεύει στην προμήθεια 100% της ηλεκτρικής ενέργειας της από ΑΠΕ, καθώς και στην μείωση χρήσης χαρτικής ύλης κατά 7% και στην πρόσληψη νέων κατά 20% μέχρι το έτος 2025.

Όσον αφορά τις επενδυτικό κομμάτι, η τράπεζα μέσω μιας πρωτοβουλίας της κατάφερε να φυτέψει 17.379 δέντρα σε όλη την Ελλάδα το 2021. Συγκεκριμένα με τον έξυπνο συνδυασμό ενός επενδυτικού προϊόντος με αυτήν την πρωτοβουλία κατάφερε να συνδράμει στην ανάπτυξη του φυσικού περιβάλλοντος της βιοποικιλότητας. Επίσης μέσω του Project Tomorrow, η τράπεζα παρέχει χρηματοδότηση με βελτιωμένους σε επιχειρήσεις που προωθούν την βιωσιμότητα, τα κριτήρια ESG και τις Α.Π.Ε ύψους € 1 δις περίπου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ, ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

7.1 Εισαγωγή

Στο τελευταίο κεφάλαιο παρουσιάζονται συνοπτικά τα συμπεράσματα που διεξήχθησαν από την εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας έπειτα από την ανάλυση των βιβλιογραφικών πηγών πάνω στα θέματα του Εσωτερικού Ελέγχου, των Εσωτερικών Δικλείδων και του ESG. Εν συνεχεία, αναφέρονται οι περιορισμοί της παρούσας εργασίας καθώς και ιδέες/προτάσεις για εκτενέστερη έρευνα επί των θεμάτων που αναπτύχθηκαν.

7.2 Συμπεράσματα

Σύμφωνα με όλα τα ανωτέρω, η μονάδα του Εσωτερικού Ελέγχου γίνεται μέρα με την μέρα ένα από τα σημαντικότερα τμήματα μέσα στο περιβάλλον της οικονομικής μονάδας. Η επιρροή του εποπτικού και οργανωτικού του ρόλου γίνεται ολοένα και πιο καθοριστική σε όλες τις διοικητικές βαθμίδες, αφού είναι η μονάδα που διασφαλίζει την ομαλή λειτουργία ανάμεσα στους εργαζομένους με τον διαχωρισμό καθηκόντων, παρέχει την ανεξάρτητη και συμβουλευτική της γνώμη στο διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας με απώτερο σκοπό την προσθήκη περεταίρω αξίας και διασφάλισης των συμφερόντων των μετόχων και γενικότερα αποτελεί το κύριο όργανο που συνεισφέρει στο να αναγνωριστεί, να περιορίσει και να αποτρέψει κάθε είδους κινδύνου, απάτης και ατασθαλίας που μπορεί να απειλήσει την φήμη και τους μελλοντικούς στόχους της εταιρείας. Επίσης όσον αφορά τον ελληνικό χώρο, η σημαντικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου φαίνεται και από την ψήφιση του νόμου 4795/2021 και την επιβολή του σε όλους τους Δήμους και Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης για μεγαλύτερη διαφάνεια και εποπτεία στις δημόσιες δομές διοίκησης. Ο Εσωτερικός Έλεγχος εκτός από τον σημαντικό ρόλο του στην διαχείριση κινδύνων, έχει και την ευθύνη της επιβολής της συμμόρφωσης της εταιρείας με τους κανονισμούς και την κείμενη νομοθεσία. Άλλος ένας ακόμη λόγος που ο Εσωτερικός Έλεγχος έχει μετατραπεί στην ραχοκοκαλιά της οικονομικής οντότητας είναι οι ολοένα και περισσότερες ευθύνες που

καλείται να πάρει. Έκτος από τις ευθύνες και τους ρόλους που αναφέρονται παραπάνω, ο Εσωτερικός Έλεγχος είναι αυτός που συντάσσει εκθέσεις και αναφορές στις Επιτροπές Ελέγχου και στην Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς, διενεργεί προληπτικούς ελέγχους τόσο στις δομές όσο και τα πληροφοριακά συστήματα που κατέχει η εταιρεία αλλά και εγκρίνει τον Εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας, καθιστώντας την μονάδα του Εσωτερικού Ελέγχου ως ένα από τα πιο σημαντικά όργανα μέσα στον ζωντανό οργανισμό της επιχείρησης με συνεισφορά και εμπλοκή σε όλες τις δραστηριότητες της.

Αναφορικά με το δεύτερο σκέλος της εργασίας και τους παράγοντες το ESG, τα συμπεράσματα που διεξήχθησαν είναι πως αυτοί οι τρεις πυλώνες (Περιβάλλον, Κοινωνία, Διακυβέρνηση) θα βρίσκονται στο επίκεντρο των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και συζητήσεων τα επόμενα χρόνια. Η ολοένα και μεγαλύτερη ανάγκη και ευαισθητοποίηση για τα κριτήρια ESG, στρέφει τις οικονομικές μονάδες σε πράξεις και αλλαγές που προάγουν την βιωσιμότητα και την αειφόρο ανάπτυξη. Επομένως στο άμεσο μέλλον οι περισσότερες εταιρείες θα στραφούν σε ενέργειες που θα στηρίζουν την προστασία του περιβάλλοντος και της μείωσης του περιβαλλοντικού τους αποτυπώματος, θα προωθούν την κοινωνική ευθύνη και ισότητα, και θα προάγουν την εταιρική διαφάνεια. Τέλος ένα από τα σημαντικότερα συμπεράσματα που διεξήχθησαν από την παρούσα εργασία, είναι ο κοινός σκοπός και στόχος του Εσωτερικού Ελέγχου και των κριτηρίων ESG: Η προσθήκη περεταίρω αξίας στην οικονομική μονάδα.

7.3 Περιορισμοί και Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα

Οι περιορισμοί της εργασίας πιο πολύ αφορούν το δεύτερο σκέλος της εργασίας και το κριτήριο ESG. Όντας κάτι καινούργιο και σχετικά πρόσφατο θέμα έρευνας, οι παράγοντες ESG δεν έχουν αναλυθεί εξονυχιστικά ούτως ώστε να υπάρχουν κενά για τον τρόπο εφαρμογής τους. Σχετικά με τον Εσωτερικό Έλεγχο, ο μόνος περιορισμός έγκειται στο γεγονός ότι δεν δημιουργήθηκε κάποιο σχετικό ερωτηματολόγιο που να συσχετίζει την σχέση του με το ESG, αλλά αυτή η ανάλυση περιορίστηκε μόνο στην ανάλυση της πρόσφατης βιβλιογραφικής έρευνας.

Σχετικά με τις προτάσεις για μελλοντική έρευνα, η βιβλιογραφία υστερεί στην ανάλυση και στην βέλτιστη εφαρμογή των πυλώνων ESG, αλλά και στον μεγάλο του αντίπαλο, το greenwashing και πως οι δράσεις αυτής της κακόβουλης ενέργειας θα αποκοπούν μέσω της μεγαλύτερης και ανεξάρτητης εταιρικής διαφάνειας. Επίσης άλλη μια ιδέα για μελλοντική έρευνα, θα μπορούσε να ήταν η επιρροή και η απόδοση που θα είχε μία ένωση ενός τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου και ESG στους μακροπρόθεσμους στόχους μιας εταιρείας.

Βιβλιογραφία

- Chambers, A. D., & Odar, M. (2015). A new vision for internal audit. *Managerial auditing journal*.
- Soh, D. S., & Martinov-Bennie, N. (2011). The internal audit function: Perceptions of internal audit roles, effectiveness and evaluation. *Managerial auditing journal*.
- Sarens, G., Abdolmohammadi, M. J., & Lenz, R. (2012). Factors associated with the internal audit function's role in corporate governance. *Journal of Applied Accounting Research*.
- Fullerton, R., & Durtschi, C. (2004). The effect of professional skepticism on the fraud detection skills of internal auditors.
- Hurtt, R. K. 2003. Development of an instrument to measure professional skepticism. Working paper, University of Wisconsin.
- Hurtt, R. K., M. Eining, and R. D. Plumlee. 2003. Professional skepticism: A model with implications for research, practice, and education. Working paper. University of Wisconsin.
- Daniela, P., & Attila, T. (2013). Internal audit versus internal control and coaching. *Procedia Economics and Finance*, 6, 694-702.
- Karagiorgos, T., Drogalas, G., Eleftheriadis, I., & Christodoulou, P. (2009). Efficient risk management and internal audit. *International Journal of Management Research and Technology*, 3(2), 429-436.
- Leung, P., Cooper, B.J., and Robertson, P. (2003) "The Role of Internal Audit in Corporate Governance", The Institute of Internal Auditors Research Foundation, RMIT University, Australia.
- Spira, L. F., & Page, M. (2003). Risk management: The reinvention of internal control and the changing role of internal audit. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 16(4), 640-661.
- Fogarty, T.J. and Kalbers, L.P. (2000), "An empirical evaluation of the interpersonal and organisational correlates of professionalism in internal auditing", *Accounting and Business Research*, Vol. 30 No. 2, pp. 125-36.
- Savčuk, O. (2007). Internal audit efficiency evaluation principles. *Journal of Business Economics and Management*, (4), 275-284.

- Haron, H., Chambers, A., Ramsi, R., & Ismail, I. (2004). The reliance of external auditors on internal auditors. *Managerial auditing journal*.
- (Haron, H. (1996), “Internal and external auditors: their judgment and perception on internal control”, PhD thesis, University of Hull, Hull.)
- Alzeban, A., & Gwilliam, D. (2014). Factors affecting the internal audit effectiveness: A survey of the Saudi public sector. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 23(2), 74-86.
- Norman, C. S., Rose, A. M., & Rose, J. M. (2010). Internal audit reporting lines, fraud risk decomposition, and assessments of fraud risk. *Accounting, Organizations and Society*, 35(5), 546-557.
- Coetzee, P., & Lubbe, D. (2014). Improving the efficiency and effectiveness of risk-based internal audit engagements. *International Journal of Auditing*, 18(2), 115-125.
- Fernández-Laviada, A. (2007). Internal audit function role in operational risk management. *Journal of Financial Regulation and Compliance*.
- Patterson, F. D., & Neailey, K. (2002). A risk register database system to aid the management of project risk. *International Journal of Project Management*, 20(5), 365-374.
- Arena, M., & Azzone, G. (2009). Identifying organizational drivers of internal audit effectiveness. *International Journal of Auditing*, 13(1), 43-60.
- P. Coram, C. Ferguson and R. Moroney (2008), "Internal audit, alternative internal audit structures and the level of misappropriation of assets fraud", *Accounting & Finance* Volume 48, Issue 4 December 2008 Pages 543–559.
- Carey, P., N. Subramaniam, and K. C. W. Ching, 2006, Internal audit outsourcing in Australia, *Accounting and Finance* 46, 11– 30.
- Soh, D. S., & Martinov-Bennie, N. (2015). Internal auditors' perceptions of their role in environmental, social and governance assurance and consulting. *Managerial Auditing Journal*.
- Bonrath, A., Eulerich, M., & Lopez-Kasper, V. (2022). Internal Auditor's Role in ESG Disclosure and Assurance: An Analysis of Practical Insights. Available at SSRN.
- Luburić, R. (2017). Strengthening the three lines of defence in terms of more efficient operational risk management in central banks. *Journal of Central Banking Theory and Practice*, 6(1), 29-53.

- Di Tommaso, Caterina, and John Thornton. "Do ESG scores effect bank risk taking and value? Evidence from European banks." *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 27.5 (2020): 2286-2298.
- Yu, Ellen Pei-yi, Bac Van Luu, and Catherine Huirong Chen. "Greenwashing in environmental, social and governance disclosures." *Research in International Business and Finance* 52 (2020): 101192.
- Moeller, R. R. (2004). *Sarbanes-Oxley and the new internal auditing rules*. John Wiley & Sons
- Oussii, A. A., & Taktak, N. B. (2018). The impact of internal audit function characteristics on internal control quality. *Managerial Auditing Journal*.
- Fourie, H., & Ackermann, C. (2013). The impact of COSO control components on internal control effectiveness: an internal audit perspective. *Journal of Economic and Financial Sciences*, 6(2), 495-518.

Ηλεκτρονικές πηγές

- <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/15/9527>
- <https://www.kathimerini.gr/opinion/561693334/o-rolos-ton-paragonton-esg-sti-diacheirisi-epicheirimatikoy-kindynoy/>
- https://aead.gr/images/manuals/manual_internal_audit_20191031.pdf
- https://aead.gr/images/manuals/manual_internal_audit_public_sector.pdf
- <https://www.theiia.org/en/standards/what-are-the-standards/mandatory-guidance/code-of-ethics/>
- <https://www.charteredaccountantsanz.com/member-services/technical/audit-and-assurance/professional-scepticism>
- <https://www.coso.org/Shared%20Documents/CROWE-COSO-Internal-Control-Integrated-Framework.pdf>
- <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/Sarbanes-Oxley-Act>
- <https://www.youtube.com/watch?v=KIS4L4kn0RM>
- <https://www.oteruralnorth.gr/>
- <https://ote-estate.gr/>
- <https://eur-lex.europa.eu/legal>

- <https://www.youtube.com/watch?v=KIS4L4kn0RM>
- <https://safetyculture.com/topics/risk-assessment/5x5-risk-matrix/>
- <https://iia-p.org/wp-content/uploads/2020/02/IPPF-PG-Assessing-the-Risk-Management-Process.pdf>
- <https://www.strategyand.pwc.com/uk/en/insights/esg.html>
- <https://www.athexgroup.gr/el/web/guest/esg-sustainability>
- <https://resources.kariera.gr/el/blog/what-is-esg/>
- <https://www.globenewswire.com/news-release/2021/11/16/2335435/0/en/92-of-S-P-500-Companies-and-70-of-Russell-1000-Companies-Published-Sustainability-Reports-in-2020-G-A-Institute-Research-Shows.html>
- <https://capital.com/el/dektes-s-p-500-orismos>
- <https://www.iaa.org.uk/resources/risk-management/position-paper-risk-management-and-internal-audit/>
- <https://www.bain.com/consulting-services/sustainability-corporate-responsibility/esg-investing/>
- <https://www.pwc.com/gx/en/services/audit-assurance/corporate-reporting/2021-esg-investor-survey.html>
- <https://www.pwc.com/gx/en/audit-services/assets/pdf/pwcs-uk-investor-survey.pdf>
- <https://www.wolterskluwer.com/en/expert-insights/esg-planning-for-internal-audit-in-3-easy-steps>
- <https://www.wolterskluwer.com/en/expert-insights/the-role-of-internal-audit-in-esg>
- <https://www.wolterskluwer.com/en/expert-insights/what-internal-audit-should-know-about-esg-risks-s-is-social>
- <https://www.wolterskluwer.com/en/expert-insights/what-internal-audit-should-know-about-esg-risks-e-is-environmental>
- <https://www.wolterskluwer.com/en/expert-insights/carving-out-internal-audits-role-in-esg-reporting>
- <https://www.strategyand.pwc.com/uk/en/insights/esg/esg-and-banking.html>
- <https://www.nbg.gr>
- <https://www.esgstories.gr/trapezes/>
- <https://www.piraeusholdings.gr/>
- <https://www.piraeusbank.gr/>

- <https://www.eurobank.gr/>
- <https://www.alpha.gr/>

Βιβλία

- Βασίλειος Λουμιώτης, 2019, Διαχείριση Κινδύνων και Εσωτερικός Έλεγχος.
- Νεγκάκης, Ταχυνάκης, 2017, Ελεγκτική και Εσωτερικός Έλεγχος.
- Καζαντζής Χ., 2006, Ελεγκτική και Εσωτερικός Έλεγχος.
- The Internal Auditor's Guide to Risk Assessment, 2nd Edition
- Γαρεφαλάκης, Κουτούπης, Κυριακόγκωνας, 2021, Εταιρική διακυβέρνηση, Διαχείριση Κινδύνων και Εσωτερικός Έλεγχος.
- Παπαστάθης, 2014, Ο Σύγχρονος Εσωτερικός Έλεγχος και η Πρακτική Εφαρμογή του.
- Βασιλείου, Ηρειώτης, Μενεξιάδης, 2018, Εσωτερικός Έλεγχος για επιχειρήσεις και οργανισμούς.