



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

Διπλωματική Εργασία

Εσωτερικός Έλεγχος και Διαχείριση Κινδύνου

του

ΙΟΡΔΑΝΗ ΜΠΑΛΟΓΛΟΥ

Επιβλέπων Καθηγητής: ΛΟΥΜΙΩΤΗΣ ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ

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

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, 2019





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

Διπλωματική Εργασία

Εσωτερικός Έλεγχος και Διαχείριση Κινδύνου

του

ΙΟΡΔΑΝΗ ΜΠΑΛΟΓΛΟΥ

Επιβλέπων Καθηγητής: ΛΟΥΜΙΩΤΗΣ ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ

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

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, 2019

**Copyright © Ιορδάνης Μπαλόγλου, 2019**

Με επιφύλαξη κάθε δικαιώματος. All rights reserved.

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στο πλαίσιο των απαιτήσεων του Τμήματος Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής του Πανεπιστημίου Μακεδονίας. Η έγκριση της δεν υποδηλώνει απαραίτητως και την αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν ένα ευρύ φάσμα αβέβαιων εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων που μπορεί να επηρεάσουν την επίτευξη των στόχων τους - είτε στρατηγικών, λειτουργικών είτε οικονομικών. Η επίδραση αυτής της αβεβαιότητας στους στόχους τους μπορεί να είναι ένας θετικός κίνδυνος (ευκαιρίες) ή ένας αρνητικός κίνδυνος (απειλές). Η διαχείριση των κινδύνων επικεντρώνεται στον εντοπισμό απειλών και ευκαιριών, ενώ ο Εσωτερικός Έλεγχος βοηθά στην αντιμετώπιση των απειλών και στην αξιοποίηση των ευκαιριών. Στην παρούσα βιβλιογραφική έρευνα γίνεται προσπάθεια διερεύνησης της σχέσης του Εσωτερικού Ελέγχου και της Διαχείρισης Κινδύνου, ενώ καταγράφονται η εξέλιξη και οι μελλοντικές τάσεις του, σύμφωνα με τα ευρήματα που προκύπτουν από τη διεθνή και σύγχρονη βιβλιογραφία. Επίσης, γίνεται αναφορά στους περιορισμούς και στις μελλοντικές έρευνες που διαπιστώθηκαν κατά την εκπόνηση.

**Λέξεις - Κλειδιά:** Εσωτερικός Έλεγχος, Διαχείριση Κινδύνου, Ελεγκτική

**Abstract:**

Organizations are confronted with a wide range of uncertain internal and external factors that may affect the achievement of their goals - whether strategic, operational or financial. The impact of this uncertainty on their goals can be a positive risk (opportunities) or a negative risk (threats). Risk management focuses on identifying threats and opportunities, while Internal Audit helps address threats and seize opportunities. This bibliographic research attempts to investigate the relationship between Internal Audit and Risk Management, while recording its evolution and future trends, in line with findings from international and contemporary literature. It also mentions the limitations and future research identified during the preparation.

**Keywords:** Internal Audit, Risk Management, Audit

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	1
1. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ .....	4
1. Ελεγκτική .....	4
1.1 Ελεγκτική στην Ελλάδα .....	4
1.2 Αγορά Ελέγχου .....	5
1.3 Πρότυπα Ελέγχου .....	7
1.2. Ορισμός Ελέγχου.....	8
1.3. Ορισμός και η Αναγκαιότητα του Εσωτερικός Έλεγχος.....	10
1.3.1 Σκοπός του Εσωτερικού Ελέγχου .....	13
1.3.2 Είδη Εσωτερικού Ελέγχου .....	16
1.3.3 Η θέση του Εσωτερικού Ελέγχου στο οργανόγραμμα.....	17
1.4. Βασικές αρχές ενός Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου .....	20
2. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ .....	26
2.1. Εννοιολογική Προσέγγιση Κινδύνου .....	26
2.2. Κατηγορίες & Είδη Κινδύνου .....	30
2.3. Διαχείριση Κινδύνου .....	35
2.4 Σχέση Κινδύνων & Εσωτερικός Έλεγχος .....	42
2.5 Αρθρογραφική Επισκόπηση .....	47
3. Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΚΑΙ ΟΙ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ	54
4. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΈΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΈΡΕΥΝΕΣ	64
ΒΙΒΛΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ .....	70

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

<b>Πίνακας 1:</b> Ορισμός Κινδύνου .....	27
<b>Πίνακας 2:</b> Εσωτερικός Έλεγχος και ρόλοι διαχείρισης κινδύνου .....	44
<b>Πίνακας 3:</b> Μεταβολές που πραγματοποιούνται στον εσωτερικό έλεγχο .....	62



## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

<b>Σχήμα 1:</b> Διαδικασία διαχείρισης κινδύνων .....	37
<b>Σχήμα 2:</b> Εσωτερικός Έλεγχος και ρόλοι διαχείρισης κινδύνου.....	43
<b>Σχήμα 5.1:</b> Πίνακας Κύριας Στρατηγικής κατεύθυνσης .....	90

*“Internal audit functions provide  
a number of important services &  
are often the catalyst for improving organizational  
governance &  
risk management.”*

*Leon Sheffield,*

*IIA member since 2008*

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι πρόσφατες χρηματοπιστωτικές κρίσεις κατέδειξαν με σαφήνεια ότι, με ολοένα και πιο παγκοσμιοποιημένες οικονομίες και αγορές, μια κρίση σε ένα έθνος ή περιοχή μπορεί να επηρεάσει πολύ περισσότερο όσους ζουν και εργάζονται στον άμεσο χώρο. Τα εθνικά, οικονομικά, κοινωνικά και περιβαλλοντικά ζητήματα επιβάλλεται να εξεταστούν σε παγκόσμιο επίπεδο, ιδίως σε θέματα που σχετίζονται με τον κίνδυνο. Επιπλέον, η διαχείριση κινδύνου και ο Εσωτερικός Έλεγχος είναι αναγκαίο να περιλαμβάνουν μια ευρύτερη προοπτική, δεδομένου ότι οι οργανώσεις επηρεάζονται από πολλές μεταβλητές, συχνά εκτός του άμεσου ελέγχου τους. Είναι γεγονός ότι πολλοί οργανισμοί επικεντρώθηκαν υπερβολικά στους ελέγχους χρηματοοικονομικής πληροφόρησης και δεν κατανόησαν πλήρως τους κινδύνους στους οποίους εκτέθηκαν. Στην πραγματικότητα, πολλοί, αν όχι οι περισσότεροι, από τους κινδύνους προέρχονται από άλλες περιοχές, συμπεριλαμβανομένων των λειτουργιών και των εξωτερικών συνθηκών. Για το λόγο αυτό, οι κατευθυντήριες γραμμές διαχείρισης κινδύνου και Εσωτερικός Έλεγχος επιβάλλεται να συνδυαστούν σε ένα σύνολο ολοκληρωμένων κατευθυντήριων γραμμών, προκειμένου να αυξηθεί η κατανόηση ότι αποτελούν αναπόσπαστο μέρος ενός αποτελεσματικού συστήματος διακυβέρνησης (International Federation of Accountants, 2018). Ο Εσωτερικός Έλεγχος παρείχε μια συνεχή συμβολή στην ανάπτυξη των πρακτικών της εταιρικής διακυβέρνησης ανά τον κόσμο. Στη σημερινή εποχή, αναγνωρίζεται ως ένας από τους πιο ισχυρούς παίκτες, διεθνώς, όχι μόνο στην εταιρική διακυβέρνηση αλλά σε ποικίλους τομείς (D'Silva and Ridley, 2007). Η σωστή διαχείριση κινδύνων και ο Εσωτερικός Έλεγχος βοηθούν τους οργανισμούς να λαμβάνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις σχετικά με το επίπεδο κινδύνου που θέλουν να αναλάβουν και να εφαρμόσουν τους αναγκαίους ελέγχους για την αποτελεσματική επίδιωξη των στόχων τους. Επομένως, η διαχείριση κινδύνων και ο Εσωτερικός Έλεγχος αποτελούν σημαντικές πτυχές της διακυβέρνησης, της διαχείρισης και των λειτουργιών ενός οργανισμού. Οι επιτυχείς οργανώσεις ενσωματώνουν αποτελεσματικές δομές διακυβέρνησης και διαδικασίες με διαχείριση επικινδυνότητας και ο Εσωτερικός Έλεγχος με επίκεντρο τις επιδόσεις σε όλα τα επίπεδα ενός οργανισμού και σε όλες τις επιχειρήσεις. Ωστόσο, η διαχείριση του κινδύνου και ο Εσωτερικός Έλεγχος δεν αποτελούν στόχους από μόνοι τους. Είναι αναγκαίο πάντα να λαμβάνονται υπόψη κατά τον καθορισμό και την επίτευξη

οργανωτικών στόχων και τη δημιουργία, την ενίσχυση και την προστασία της αξίας των ενδιαφερομένων (Wood, 2011). Βασικό κίνητρο του ερευνητή για την ενασχόληση με το παρόν ερευνητικό θέμα αποτέλεσε η επιτακτική ανάγκη των τελευταίων χρόνων στη διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων μέσω του Εσωτερικού Ελέγχου. Αδιαμφισβήτητα, η ύπαρξη του Εσωτερικού Ελέγχου λειτουργεί ως το σημαντικότερο εργαλείο στην αντιμετώπιση των κινδύνων, που βοηθά άμεσα τους οργανισμούς στον εντοπισμό και την μείωση ή ακόμη και την εξάλειψη των κινδύνων. Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση του Εσωτερικού Ελέγχου και της Διαχείρισης Κινδύνου. Με την εκπόνηση της εν λόγω διπλωματικής εργασίας επιδιώκεται η ολοκλήρωση ορισμένων στόχων, οι οποίοι είναι:

- Ανασκόπηση της σύγχρονης και διεθνούς βιβλιογραφίας.
- Διερεύνηση της σχέσης Εσωτερικός Έλεγχος και Διαχείριση Κινδύνου.
- Αποτύπωση των εξελίξεων και των μελλοντικών τάσεων του Εσωτερικού Ελέγχου
- Εξαγωγή ορθών και αξιόπιστων συμπερασμάτων.

Η παρούσα εργασία αποτελείται από τέσσερα (4) κεφάλαια, τα οποία είναι τα εξής:

- Εισαγωγή: γίνεται αναφορά στο ερευνητικό αντικείμενο το οποίο πραγματεύεται η πτυχιακή εργασία, δηλαδή στη σχέση Εσωτερικός Έλεγχος και στη Διαχείριση Κινδύνου. Επίσης, τονίζεται ο σκοπός και οι στόχοι της μελέτης, τα κίνητρα που οδήγησαν τον ερευνητή στην ανάληψη αυτού του θέματος και στη δομή που θα ακολουθήθηκε.
- Κεφάλαιο 1: παρουσιάζονται τα βιβλιογραφικά ευρήματα σχετικά με τον Εσωτερικό Έλεγχο. Πιο συγκεκριμένα, δίδεται η έννοια της Ελεγκτικής και χαρακτηρίζεται το τοπίο του ελέγχου στην Ελλάδα, ενώ παράλληλα αποσαφηνίζεται η έννοια, το περιεχόμενο και ο σκοπός του ελέγχου, καθώς και τα είδη που υφίστανται. Ακολουθεί το θεσμικό πλαίσιο που κατοχυρώνει τον Εσωτερικό έλεγχο και δίδονται οι βασικές αρχές του Συστήματος Εσωτερικός Έλεγχος σε συνδυασμό με την Εταιρική Διακυβέρνηση.

- Κεφάλαιο 2: ορίζεται ο κίνδυνος και οι κατηγορίες και τα είδη κινδύνου που υφίστανται. Επιπλέον, δίδεται η εννοιολογική προσέγγιση της Διαχείρισης Κινδύνου, αλλά και η σχέση κινδύνου και Εσωτερικός Έλεγχος.
- Κεφάλαιο 3: αναφέρονται σχετικές έρευνες της διεθνούς και σύγχρονης αρθρογραφίας.
- Κεφάλαιο 4: επισημαίνεται η εξέλιξη και οι μελλοντικές τάσεις του Εσωτερικού Έλεγχου, σύμφωνα με τα ευρήματα που προκύπτουν από τη διεθνή και σύγχρονη βιβλιογραφία.
- Κεφάλαιο 5: συγκαταλέγονται τα γενικότερα συμπεράσματα στα οποία καταλήγει η παρούσα πτυχιακή εργασία. Ακόμη, μελετώνται οι περιορισμοί της βιβλιογραφικής έρευνας και προάγονται οι μελλοντικές κατευθυντήριες έρευνες που προκύπτουν.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

### 1.Ελεγκτική

#### 1.1 Η Ελεγκτική στην Ελλάδα

Παραδοσιακά, μελέτες για την εξειδίκευση των ελεγκτών έχουν επισημάνει τον τρόπο με τον οποίο οι λογιστές χρησιμοποίησαν το κράτος για να προωθήσουν τα συμφέροντά τους. Τα αποδεικτικά στοιχεία του ελεγκτικού επαγγέλματος στην Ελλάδα δείχνουν ότι ο έλεγχος θεωρήθηκε ως μέσο τόσο οικονομικού και πολιτικού ελέγχου, όσο και νομιμοποιητικής διάταξης της εκάστοτε ελληνικής κυβέρνησης. Συνολικά υποστηρίζεται ότι το Ελληνικό Δημόσιο ξεκίνησε ένα σχέδιο επαγγελματικής επιμόρφωσης για τους ελεγκτές επειδή θεωρούσε τον έλεγχο ως αποτελεσματικό μέσο κοινωνικής διαχείρισης και όχι ως μέσο εξυπηρέτησης των αναγκών του κεφαλαίου (Vrentzou και Daskalakis, 2017). Το πρώτο βήμα για την υιοθέτηση του εσωτερικού ελέγχου στην Ελλάδα είναι το ίδρυμα του Ελληνικού Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών το 1985. Το Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών είναι μέλος του Διεθνούς Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών (IIA). Το Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Λογαριασμών είναι μια επαγγελματική οργάνωση που προωθεί την εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα. Επιπλέον, προσπαθεί να ενισχύσει τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου και το ρόλο των εσωτερικών ελεγκτών στις επιχειρήσεις (Φήλος, 2010). Σύμφωνα με την απόφαση 5/204/2000 της Ελληνικής Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς, κάθε εταιρεία που είναι εισηγμένη στο Χρηματιστήριο Αθηνών πρέπει να διαθέτει τμήμα εσωτερικού ελέγχου. Ο Γενικός Διευθυντής Ελέγχου ενημερώνει το Διοικητικό Συμβούλιο σχετικά με την εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου στην εταιρεία. Ο νόμος 273/1999 αφορά τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου στη δημόσια διοίκηση. Η θέσπιση του πλαισίου εσωτερικού ελέγχου αποσκοπούσε στην εξάλειψη των φαινομένων της διαφθοράς και της κακοδιαχείρισης στη δημόσια διοίκηση. Επιπλέον, η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς εξέδωσε το 1999 κώδικα προαιρετικής εταιρικής διακυβέρνησης σε σχέση με τις πολιτικές εταιρικής διακυβέρνησης. Ο κώδικας εταιρικής διακυβέρνησης είναι ευρέως γνωστός ως «Λευκή Βίβλος». Ορισμένες διατάξεις σχετίζονται με τον εσωτερικό έλεγχο. Οτομέας του εσωτερικού ελέγχου ερευνήθηκε από τα ελληνικά πανεπιστήμια. Έχουν διατυπωθεί ερευνητικές μελέτες για τον εσωτερικό έλεγχο

μέχρι σήμερα. ΟΦήλος (2000) συνέταξε την πρώτη δι δακτορι κή δι ατρι βή σε σχέση με τον εσωεριο κό έλεγχο (Pantelidis *et al.*, 2011). Ασχολείται με τους εσωεριο κούς ελέγχους των ελληνι κών τραπεζι κών ιδρυμάτων. Ο Μπαρμπατουλάκης (2002) ασχολείται με το σύστημα εσωεριο κού ελέγχου στα νοσοκομεί α. Ο Κουτούρης and Tsamis (2009) εξέτασε την επί δραση των σύγχρονων πρακτι κών εται ρι κής δι ακυβέρνησης και δι αχεί ρι σης επι χει ρηματι κού κι νδύνου στα συστήματα και τι ς δραστηρι ότητες εσωεριο κού ελέγχου των ελληνι κών ει σηγμένωv επι χει ρήσεων. Τέλος, ο Δρόγαλας (2010) αξι ολόγησε την εφαρμογή και τη συμβολή των Συστημάτων Εσωεριο κού Ελέγχου από την άποψη της λογι στι κής και της χρηματοδότησης. Ο Ν 3016/2002 αποτελεί σημαντι κό βήμα προς τη βελτί ωση του εσωεριο κού ελέγχου στην Ελλάδα. Αυτός ο νόμος ήταν το αποτέλεσμα μεγάλωv οικονομι κών σκανδάλωv που συγκλόνι σαν τον κόσμο. Η ύπαρξη του τμήματος εσωεριο κού ελέγχου για ει σηγμένες εται ρεί ες στο Χρηματι στήρι ο Αθηνών ήταν πλέον υποχρεωτι κή. Κάθε εται ρεί α που επι θυμεί να εγγραφεί στο Χρηματι στήρι ο Αθηνών θα πρέπει επί σης να δι αθέτει τμήμα εσωεριο κού ελέγχου. Ο εσωεριο κός ελεγκτές θα πρέπει να δι ορίζονται από το δι οικητι κό συμβούλι ο σύμφωνα με τη νομοθεσί α. Επι πλέον, πρέπει να έχουν και εργασί α πλήρους απασχόλησης. Ο εσωεριο κός ελεγκτής θα πρέπει να έχει εύκολη πρόσβαση σε έγγραφα και άλλες σημαντι κές πληροφορί ες ώστε να εκπληρώνει τα καθήκοντά του σύμφωνα με άλλες δι ατάξει ς του Ν 3016/2002. Η απόφαση 2577/2006 του Δι οικητή της Κεντρι κής Τράπεζας της Ελλάδος αποτέλεσε σημαντι κό βήμα για τη βελτί ωση του εσωεριο κού ελέγχου στον τραπεζι κό τομέα στην Ελλάδα. Η και νοτομί α της απόφασης του Δι οικητή της Κεντρι κής Τράπεζας της Ελλάδος ήταν ότι καθι έρωσε δύο (2) νέες επι τροπές. Αυτές οι επι τροπές ήταν η επι τροπή δι αχεί ρι σης κι νδύνωv και η επι τροπή ελέγχου. Κάθε εται ρεί α που εί ναι ει σηγμένη στο Χρηματι στήρι ο πρέπει να δι αθέτει επι τροπή ελέγχου. Μεταξύ των καθηκόντων της επι τροπής ελέγχου εί ναι τα ακόλουθα: η παρακολούθηση της αποτελεσματι κότητας των συστημάτων εσωεριο κού ελέγχου, η υποβολή προτάσεων για την επί λυση των αδυναμι ώv του συστήματος εσωεριο κού ελέγχου και η αξι ολόγηση του τμήματος εσωεριο κού ελέγχου. Ο λει τουργί ες εσωεριο κού ελέγχου στι ς ελληνι κές τράπεζε ς έχουν αρχί σει να μεταποί ζουν ρόλους και ευθύνε ς τα τελευταί α τρία χρόνια λόγω αυξημένωv απαι τήσεων από την Τράπεζα της Ελλάδος (ελληνι κή ρυθμι στι κή αρχή χρηματοπι στωι κών υπηρεσι ώv) και άλλωv οργανισμών

βέλτι στης πρακτι κής, όπωσ η COSO, η επι τροπή της Βασι λεί ας, καθύσ και η τοπι κή εται ρι κή δι ακυβέρνηση νόμων και κανονι σμών (Koutoupis and Tsamis, 2009).

Ο νόμος 3693/2008 υποχρεώνει όλες τις εται ρεί ες που εί ναι ει σηγμένες στο Χρηματι στήρι ο Αθηνών να έχουν επι τροπή ελέγχου. Μεταξύ των καθηκόντων της επι τροπής ελέγχου εί ναι τα εξής: Η εποπτεία της δι αδικασί ας δημοσί ευσης του οικονομι κού δελτί ου, η λει τουργία του τμήματος εσωτε ρικού ελέγχου μι ας εται ρεί ας και η έκφραση γνώμησ σε σχέση με την αποτελεσματι κότητα των εσωτε ρικών ελέγχων. Ο νόμος 3873/2010 συνέβαλε στην αύξηση της αποτελεσματι κότητας της λει τουργί ας του εσωτε ρικού ελέγχου. Επι πλέον, συνέβαλε στην αύξηση της δι αφάνει ας και της λει τουργί ας της επι τροπής ελέγχου. Συγκεκρι μένα, δηλώνει ότι η εται ρεί α πρέ πει να αποκαλύ πει τον κώδι κα εται ρι κής δι ακυβέρνησης που ισχύει . Ο γενι κευμένοι κώδι κες εται ρι κής δι ακυβέρνησης έχουν δι ατάξει σ σχετι κά με τη λει τουργί α του εσωτε ρικού ελέγχου. Σύμφωνα με τον νόμο αυτό, κάθε επι τροπή πρέ πει να αποκαλύ πτει πληροφορί ες σχετι κά με τη σύνθεσή της και τη λει τουργί α της. Η επι τροπή ελέγχου έχει την ί δι α υποχρέωση. Ωσ εκ τούτου, ο νόμος αυτόσ ενί σχυσε σημαντι κά τι σ πληροφορί ες σχετι κά με τη λει τουργί α της επι τροπής ελέγχου. Η Ελληνι κή Ομοσπονδί α Επι χει ρήσεων εξέδωσ κώδι κα εται ρι κής δι ακυβέρνησης το 2011. Ο στόχοι της έκδοσης του κώδι κα εται ρι κής δι ακυβέρνησης από την Ελληνι κή Ομοσπονδί α Ελληνι κών Επι χει ρήσεων ήταν δι ττός (Ελληνι κή Ομοσπονδί α Επι χει ρήσεων, 2011). Η πρώτη εί ναι η βελτί ωση του επι χει ρηματι κού περι βάλλοντος και η αύξηση της ανταγωνι στικότητας της ελληνι κής οικονομί ας (Kontogeorgis και Filos, 2012).

Συμπερασματι κά, ο εσωτε ρικός έλεγχος στην Ελλάδα έκανε αρκετά βήματα για να φτάσει στην παρούσα του μορφή. Ο εσωτε ρικός έλεγχος ακολούθησε τις κοι νωι κές, οικονομι κές και πολι τι κές αλλαγές που συνέβησαν στον κόσμο και στην Ελλάδα. Τα μεγάλα οικονομι κά σκάνδαλα που συγκλόνι σαν τις ΗΠΑ, καθύσ οι Enron και Worldcom εί χαν σημαντι κό αντί κτυπο στην εφαρμογή του εσωτε ρικού ελέγχου στην Ελλάδα. Η κατάρρευση του Arthur Andersen, όπωσ αναμενόταν, επηρέασε δυσμενώς την εμπι στοσύνη των επενδυτών και των πολι τών έναντι των επι χει ρήσεων. Η προβληματι κή εμπι στοσύνη θα μπορούσε να αποκατασθεί μόνο με αποφασι σι κά μέτρα για την ενί σχυση του πλαι σί ου εσωτε ρικού ελέγχου. Το υφιστάμενο πλαι σι ο εσωτε ρικού ελέγχου ήταν σημαντι κό και επηρεάζεται από τα Δι εθνή Πρότυπα



Εσωτερικού Ελέγχου, από το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών. Η ίδρυση του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών στην Ελλάδα αποτέλεσε ένα μεγάλο βήμα για τη διάδοση της ανάγκης για εσωτερικό έλεγχο. Το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών έδωσε πολλά για να διαδώσει την έννοια του εσωτερικού ελέγχου στην Ελλάδα. Μεταξύ άλλων διοργανώνει σεμινάρια και μεσολαβεί για πιστοποιήσεις σχετικά με τα προσόντα του εσωτερικού ελέγχου. Η μετάφραση των Διεθνών Προτύπων Εσωτερικού Ελέγχου συνέβαλε στην αποτελεσματική εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου στην Ελλάδα. Η ανάγκη πιστοποίησης του εσωτερικού ελέγχου έχει απασχολήσει και ακαδημαϊκά ιδρύματα στην Ελλάδα. Η λειτουργία του τμήματος εσωτερικού ελέγχου δεν χορηγήθηκε πριν από το 2000 (Kontogeorgis και Filos, 2012).

Τα τελευταία χρόνια, η Ελλάδα έχει βιώσει τις επιπτώσεις τριών (3) μεγάλων οικονομικών γεγονότων που αξίζει να διερευνηθούν στο πλαίσιο της αναφοράς χρηματοοικονομικών και ελεγκτών. Αυτά τα γεγονότα είναι η εφαρμογή των Διεθνών Προτύπων Χρηματοοικονομικής Πληροφόρησης (ΔΠΧΠ) σε εταιρείες εισηγμένες στο χρηματιστήριο από την 1η Ιανουαρίου 2005, η παγκόσμια χρηματοοικονομική κρίση που ξεκίνησε στις ΗΠΑ το 2007 και έληξε επισήμως το 2009 και, ως επί το πλείστον, η κρίση του ελληνικού χρέους. Τα πρώτα σημάδια της κρίσης του ευρωπαϊκού χρέους έγιναν ορατά στην Ελλάδα το 2009. Οι προϋπάρχουσες συνθήκες, όπως η δέσμευση της κυβέρνησης στο Λονδίνο, ο σημαντικός εξωτερικός δανεισμός και η εγχώρια υπερανάληψη, η διαδοχική υποβάθμιση του δημόσιου χρέους, η αποτυχία να εφαρμοστούν συνεπείς οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες, οι διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις και η επιδείνωση των μακροοικονομικών δεικτών, υπονόμισαν την ικανότητα της χώρας να αποτρέψει τους κραδασμούς που σχετίζονται με την κρίση. Ενώ η Ελλάδα έχει λάβει διαδοχικά πακέτα δανείων διάσωσης από τον τριμερή μηχανισμό της οικονομικής στήριξης - η Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ), το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο (ΔΝΤ) και η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα (ΕΚΤ) - τα εν λόγω δάνεια διάσωσης εξαρτώνται από την εφαρμογή μέτρων λιτότητας και την αναδιάρθρωση του χρέους από τον Έλληνα πολίτη (Tsirouridou και Spathis, 2015).

Αναπόφευκτα, οι χρηματοπιστωτικές κρίσεις έχουν άμεσο αντίκτυπο στον επιχειρηματικό κόσμο. Παραδείγματος χάριν, τα προβλήματα ρευστότητας και πίστωσης εντείνονται και η απειλή πτώχευσης είναι ακόμη πιο έντονη. Με τη σειρά τους, οι απειλές αυτές έχουν αντίκτυπο σε πολλά μέρη σχετικά με τις επηρεαζόμενες επιχειρήσεις. Το οικονομικό και

κοινωνικό κόστος των εταιρικών αποτυχιών είναι ουσιαστικό για τους προμηθευτές κεφαλαίου, δηλαδή για τους επενδυτές και τους πιστωτές, οι οποίοι μπορούν να χάνουν τις επενδύσεις τους καθώς και στη διοίκηση και στους εργαζόμενους, που μπορεί να χάσουν (Charitou *et al.*, 2007). Σε μια τέτοια ρύθμιση, υπάρχει μια αυξανόμενη ανησυχία για την ποιότητα των πληροφοριών που παρέχονται στις οικονομικές καταστάσεις από τους διαχειριστές, ειδικά από οικονομικά προβληματικές επιχειρήσεις επειδή τα κίνητρά τους στη διαχείριση κερδών μπορεί να μεγθυνθούν. Ταυτόχρονα, υφίστανται ανησυχίες σχετικά με την αναφορά του ελεγκτή. Παρόλο που οι ελεγκτές έχουν κίνητρα παραμένουν ανεξάρτητοι, στη προθυμία υποβολής εκθέσεων σχετικά με τις λογιστικές ελλείψεις που μειώθηκαν κατά τη διάρκεια κρίσεων. Οι ελεγκτές ανταποκρίνονται στα κίνητρα όταν οι νομικοί, κανονιστικοί ή οικονομικοί όροι είναι πιο ανεκτικοί για τους ελεγκτές και έτσι πιθανό να εκδώσουν λιγότερο εξειδικευμένες γνώμες. Αντίθετα, όταν υπάρχουν αλλαγές που θέτουν το επάγγελμα στο προσκήνιο, η πιθανότητα να εκδοθούν γνωμοδοτήσεις που έχουν δικαίωμα γνώσης είναι υψηλότερη (Carson *et al.*, 2012).

Το θέμα αυτό είναι σημαντικό επειδή το τρέχον οικονομικό περιβάλλον επαναφέρει θεμελιώδη ερωτήματα σχετικά με το ρόλο των ελεγκτών στη διατήρηση της εμπιστοσύνης των χρηστών των οικονομικών καταστάσεων στην έκθεση ελέγχου. Ως εκ τούτου, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι γνωμοδοτήσεις ελέγχου δεν σχετίζονται με τη διαχείριση των κερδών. Η μεταβλητότητα της απόφασης της συνεχιζόμενης δραστηριότητας εξηγείται από τα οικονομικά χαρακτηριστικά του πελάτη, όπως η κερδοφορία και το μέγεθος της επιχείρησης, η ελεγκτική προσπάθεια και ο τύπος της γνώμης ελέγχου που εκδόθηκαν από προηγούμενο έτος. Η οικονομική ύφεση έχει επηρεάσει τη χρηματοοικονομική κατάσταση των επιχειρήσεων, η οποία απεικονίζεται στο είδος της ελεγκτικής γνώμης που λαμβάνουν. Οι ελεγκτές δεν λαμβάνουν υπόψη τα οικονομικά χαρακτηριστικά των πελατών στην απόφασή τους για την υποβολή στοιχείων και η γνωμοδότηση ελέγχου του προηγούμενου έτους είναι το μόνο χρήσιμο εργαλείο λήψης αποφάσεων για την εκτίμηση της τρέχουσας χρονιάς (Tsipouridou και Spathis, 2015).

Η Ελλάδα είναι μια ηπειρωτική ευρωπαϊκή χώρα με πολλά οικονομικά και κοινωνικοπολιτικά χαρακτηριστικά. Τις τελευταίες τρεις (3) δεκαετίες, η Ελλάδα επηρεάστηκε από τις νεοφιλελεύθερες, ελεύθερες δυνάμεις της αγοράς, αλλά και από τον ελληνικό πολιτισμό, την πολιτική και τα οικονομικά που παραμένουν ένα μείγμα ανατολικών και δυτικών επιρροών (Caramanis, 2005). Οι επιχειρηματικές οργανώσεις

είναι παραδοσιακά οικογενειακές (Spanos *et al.*, 2008) και έχουν εμπλακεί στην προσπάθεια των ενδιαφερομένων με ανεπαρκή νομική προστασία για τους επενδυτές. Από την άλλη πλευρά, οι τράπεζες είναι σημαντικοί προμηθευτές εταιρικού κεφαλαίου και συχνά αναπτύσσουν προσωπικές σχέσεις με τις επιχειρήσεις (Tzovas, 2006). Σε αυτό το σύστημα που βασίζεται στις σχέσεις, οι τράπεζες μπορούν να λαμβάνουν τις πιστωτικές αποφάσεις τους βάσει πληροφοριών που λαμβάνονται απευθείας από τους ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων, υπονομεύοντας έτσι τη σημασία των δημόσιων λογιστικών πληροφοριών (Tzovas, 2006). Η σημαντική επέκταση του Χρηματιστηρίου Αξιών Αθηνών (ΧΑ) στα τέλη της δεκαετίας του 1990, μετέτρεψε πολλές επιχειρήσεις από ιδιωτικές οικογενειακές επιχειρήσεις σε εταιρείες που είναι εισηγμένες στο χρηματιστήριο (Spanos, 2005), χωρίς να αλλάξει τα σχετικά υψηλά επίπεδα οικογενειακής συγκέντρωσης (Lazarides, 2010). Επιπλέον, η επέκταση του ΧΑ, ακολουθούμενη από τη συντριβή του 2000-2001 και τις απαιτήσεις των διεθνών φορέων παροχής κεφαλαίων, έθεσε την ανάγκη για αποτελεσματική εταιρική διακυβέρνηση. Ωστόσο, οι ελληνικές εισηγμένες εταιρείες δεν έχουν ακόμη εξοικειωθεί πλήρως με τη φιλοσοφία της σύγχρονης εταιρικής διακυβέρνησης, η οποία μειώνει περαιτέρω την ποιότητα των λογιστικών πληροφοριών που είναι διαθέσιμες στο κοινό (Dimitropoulos και Asteriou, 2010),

Το ελληνικό λογιστικό περιβάλλον χαρακτηρίζεται ως φορολογικό και συντηρητικό (Ballas, 1994; Spathis και Georgakopoulos, 2007). Καθώς ο συντελεστής φόρου εταιρειών θεωρείται υψηλός, πολλές επιχειρήσεις προσπαθούν να αποφύγουν τους φόρους χρησιμοποιώντας τεχνικές διαχείρισης κερδών (Baralexis, 2004). Επιπλέον, καθώς οι οικονομικές καταστάσεις δεν αποτελούν την κύρια πηγή πληροφοριών για τις συγκεντρωμένες οικογενειακές επιχειρήσεις, μπορούν να εφαρμοστούν στρατηγικές μείωσης των φόρων (Tzovas, 2006). Όσον αφορά τη μετάβαση στα ΔΠΧΠ, οι Ballas *et al.*, (2010) υποστηρίζουν ότι έχει αυξησει την αξιοπιστία, τη διαφάνεια και τη συγκρισιμότητα των οικονομικών καταστάσεων. Αντίθετα, τα αποτελέσματα του Karampinis και Hevas (2011) δείχνουν ότι μόνο οι μικρές βελτιώσεις αποδεικνύονται σε σχέση με την αξία και τον υπό όρους συντηρητισμό. Ο Ball (2006) αμφισβητεί τις προσπάθειες σύγκλισης της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης που αναφέρουν ότι οι οικονομικοί κανόνες της ΕΕ δεν εφαρμόζονται ομοιόμορφα, ενώ ορισμένες χώρες, συμπεριλαμβανομένης της Ελλάδας, είναι γνωστές για την απροθυμία τους να συμμορφωθούν με τις πρωτοβουλίες σύγκλισης.

## 1.2 Η αγορά ελέγχου

Το 1955 ο εταιρικός έλεγχος εισήχθη στην Ελλάδα με την ίδρυση του Σώματος Ορκωτών Λογιστών (SOL), το οποίο διέπεται από το κράτος και δικαιούται σημαντικά προνόμια (Dedoulis και Caramanis, 2007). Το 1992, απελευθερώθηκε το ελληνικό ελεγκτικό επάγγελμα και η SOL μετατράπηκε σε ιδιωτική ελεγκτική εταιρεία SOL SA. Δημιουργήθηκε στη συνέχεια μια νέα νομική οντότητα, το Σώμα Ορκωτών Ελεγκτών και Λογιστών, για τη ρύθμιση του επαγγέλματος του ελεγκτή. Η SOL SA είναι η κυρίαρχη ελεγκτική εταιρεία, παρόλο που εισέρχονται στην αγορά αρκετές διεθνείς και ελληνικές ελεγκτικές εταιρείες όπως η PricewaterhouseCoopers (PwC), η Deloitte Touche Tohmatsu, η Ernst & Young και η KPMG, δηλαδή το Big 4, καθώς και περίπου είκοσι (20) ελληνικά και δευτεροβάθμια διεθνή ελεγκτικά γραφεία (Tsirouridou και Spathis, 2015).

Η αποτελεσματικότητα της λειτουργίας εξωτερικού ελέγχου αμφισβητήθηκε από διάφορα μέρη, όπως τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, οι επενδυτές, οι δημοσιογράφοι και οι πολιτικοί (Leventis *et al.*, 2011). Το 2003, το Υπουργείο Οικονομίας της Ελλάδος ίδρυσε το Συμβούλιο Ελέγχου Λογιστικής και Ελέγχου (ELTE) σε απάντηση του νόμου Sarbanes Oxley Act (SOX) του 2002. Ωστόσο, καθώς οι μηχανισμοί επιβολής είναι ακόμα αδύναμοι, υπάρχει χαμηλός κίνδυνος εκδίκασης από τρίτους. Οι συνθήκες αυτές επηρεάζουν την ποιότητα των υπηρεσιών ελέγχου, καθώς οι ελεγκτές ενδέχεται να μπουκ στον πειρασμό να συμπεριφέρονται ευκαιριακά (Tsirouridou και Spathis, 2015).

Ο τομέας των υπηρεσιών ελέγχου κέρδισε με τη μετάβαση των εισηγμένων εταιρειών από ελληνικά λογιστικά πρότυπα στα ΔΠΧΠ. Η συμπερίληψη των καταστάσεων συμψηφισμού στις οικονομικές καταστάσεις του 2005 και η επαναδιατύπωση των λογαριασμών του 2004 που καταρτίστηκαν σύμφωνα με τα Ελληνικά Λογιστικά Πρότυπα σύμφωνα με τα Δ.Π.Χ.Α. αύξησαν τον φόρτο εργασίας των ελεγκτών. Το 2005, η αγοραία αξία των υπηρεσιών ελεγκτικής εταιρείας ανήλθε σε 137 εκατομμύρια ευρώ, αύξηση 12% σε σύγκριση με το 2004 (Hellastat, 2011). Οι ετήσιοι ρυθμοί ανάπτυξης για τα επόμενα δύο (2) χρόνια παρέμειναν σταθερά υψηλοί, δηλαδή 13,8% (2006) και 12,2% (2007), αλλά μειώθηκαν σε 6,2% το 2008 και 3% το 2009 (Hellastat, 2011).

## 1.3 Πρότυπα ελέγχου

Τα ελληνικά ελεγκτικά πρότυπα (GAS) συγκλίνουν με τους στόχους του Διεθνούς Συμβουλίου Ελέγχου και Εξασφάλισης (IAASB) και αναπτύχθηκαν σύμφωνα με τις αρχές και τις απαιτήσεις των Διεθνών Ελεγκτικών Προτύπων (ISA) που εκδόθηκαν στα τέλη του 2004. Έτσι, κατά τη διαδικασία ελέγχου και την έκδοση της έκθεσης ελέγχου, οι ελεγκτές ενθαρρύνονταν να χρησιμοποιούν το ISA ως πλαίσιο αναφοράς. Το 2008 εισήχθη νέος κανονισμός και οι έλεγχοι διενεργήθηκαν στη συνέχεια σύμφωνα με την αποσαφηνισμένη ISA που εφαρμόστηκε για τον έλεγχο των οικονομικών καταστάσεων για περιόδους που ξεκινούν την ή μετά την 15η Δεκεμβρίου 2009. Για να διευκολυνθεί η εφαρμογή αυτών των προτύπων, η βοήθεια της ΣΟΕΛ μετέφρασε τη διευκρινισμένη ISA στα ελληνικά και εγκρίθηκε από το νόμο τον Οκτώβριο του 2012. Σύμφωνα με το GAS 7700, στην Ελλάδα εκδόθηκαν πέντε (5) είδη ελεγκτικών απόψεων (Tsipouridou και Spathis, 2015):

- (i) χωρίς επιφυλάξεις,
- (ii) τα προσόντα με θέματα έμφασης,
- (iii) τα προσόντα με εξαιρέσεις (ή «εκτός από»),
- (iv) αποποίηση ευθύνης και
- (v) δυσμενείς συνθήκες.

Το προσόν αβεβαιότητας της συνεχιζόμενης ανησυχίας υπάρχει σε όλους τους τύπους των εξειδικευμένων γνώμων, ανάλογα με την καταλληλότητα της αποκάλυψης και τη σοβαρότητα της αβεβαιότητας. Παρόλα αυτά, η απόφαση να εκδοθεί η γνώμη της συνεχιζόμενης δραστηριότητας είναι πολύπλοκη και απαιτεί σημαντική επαγγελματική κρίση (Carson *et al.*, 2013). Η έκθεση ελέγχου στοχεύει στην αύξηση του βαθμού εμπιστοσύνης των σκοπούμενων χρηστών στις οικονομικές καταστάσεις, ωστόσο ο ελεγκτής αναλαμβάνει την ευθύνη μόνο για τη γνώμη που συνοδεύει την έκθεση. Η γνωμοδότηση ελέγχου δεν αποτελεί πιστοποιητικό και η έκδοση ενός τίτλου συνεχιζόμενης δραστηριότητας δεν είναι σε καμία περίπτωση μια πρόβλεψη πτώχευσης (Chen και Church, 1996).

## 1.1 Ορισμός Ελέγχου

Με την έννοια έλεγχος νοείται «η επαλήθευση, η προσεκτική επιθεώρηση της κανονικότητας μιας ενέργειας, της εγκυρότητας ενός τίτλου. Ο έλεγχος είναι το σύνολο των ενεργειών ή των δραστηριοτήτων που εξασφαλίζουν την παρακολούθηση και αξιολόγηση των λειτουργιών και συμπεριφορών όλων των συντελεστών της επιχείρησης ή του οργανισμού, ώστε να επιτυγχάνεται η αποτελεσματικότητά τους» (Παπαστάθης, 2014). Ο έλεγχος είναι η εξέταση ή η επιθεώρηση διαφόρων βιβλίων λογαριασμών από έναν ελεγκτή ακολουθούμενη από φυσικό έλεγχο της απογραφής προκειμένου να βεβαιωθεί ότι όλες οι υπηρεσίες ακολουθούν το τεκμηριωμένο σύστημα καταγραφής συναλλαγών. Αυτό γίνεται για να εξακριβωθεί η ακρίβεια των οικονομικών καταστάσεων που παρέχονται από τον οργανισμό (economictimes, 2019).

Ο έλεγχος μπορεί να γίνει εσωτερικά από υπαλλήλους ή επικεφαλής συγκεκριμένου τμήματος και εξωτερικά από εξωτερική εταιρεία ή ανεξάρτητο ελεγκτή. Η ιδέα είναι να ελέγξει και να επαληθεύσει τους λογαριασμούς από μια ανεξάρτητη αρχή για να διασφαλίσει ότι όλα τα βιβλία λογαριασμών γίνονται με δίκαιο τρόπο και δεν υπάρχει ψευδή δήλωση ή απάτη που διεξάγεται. Όλες οι επιχειρήσεις που είναι εισηγμένες στο χρηματιστήριο πρέπει να ελέγχουν τους λογαριασμούς τους από έναν ανεξάρτητο ελεγκτή πριν δηλώσουν τα αποτελέσματά τους για οποιοδήποτε τρίμηνο. Μια διάκριση του ελέγχου είναι (Αληφαντής, 2019):

1. **Εσωτερικός Έλεγχος:** η διενέργειά του πραγματοποιείται από τα ίδια όργανα της ελεγχόμενης υπηρεσίας υφίσταται, δηλαδή, σύστημα εσωτερικού έλεγχου.
2. **Εξωτερικός έλεγχος:** η διενέργεια γίνεται από τις Υπηρεσίες επιθεώρησης ή τα Σώματα ελέγχου

Υπάρχουν τέσσερα (4) κύρια βήματα στη διαδικασία ελέγχου, τα οποία είναι (economictimes, 2019):

-Ο πρώτος είναι ο καθορισμός του ρόλου του ελεγκτή και των όρων δέσμευσης που συνήθως έχουν τη μορφή επιστολής που υπογράφεται δεόντως από τον πελάτη.

- Το δεύτερο βήμα είναι ο σχεδιασμός του ελέγχου, ο οποίος περιλαμβάνει λεπτομέρειες για τις προθεσμίες και τις υπηρεσίες που θα καλύπτει ο ελεγκτής. Είναι ένα ενιαίο τμήμα ή

ολόκληρη οργάνωση που θα κάλυπτε ο ελεγκτής. Ο έλεγχος μπορεί να διαρκέσει μία ή περισσότερες ημέρες, ανάλογα με τη φύση του ελέγχου.

-Το επόμενο σημαντικό βήμα είναι η συγκέντρωση των πληροφοριών από τον έλεγχο. Όταν ένας ελεγκτής ελέγχει τους λογαριασμούς ή ελέγχει βασικές οικονομικές καταστάσεις μιας εταιρείας, τα ευρήματα συνήθως παρατίθενται σε μια έκθεση ή καταρτίζονται συστηματικά.

-Το τελευταίο και σημαντικότερο στοιχείο ενός ελέγχου είναι η αναφορά του αποτελέσματος. Τα αποτελέσματα τεκμηριώνονται στην έκθεση του ελεγκτή.

Η λογιστική ως επιστήμη νοείται σαν το μέσο που είναι υπεύθυνο για την απεικόνιση της συναλλακτικής δραστηριότητας του οργανισμού σημειώνοντας συνεχή εξέλιξη, γίνεται όλο και πιο επιτακτική σχετικά με την ύπαρξη μηχανισμού ελέγχου για την εξασφάλιση της ακρίβειας των λογιστικών πράξεων και της μη παραβίασης των κανόνων και των αρχών που διέπουν τα οικονομικά δεδομένα (Αληφαντής, 2019).

## **1.2 Ο Ορισμός και η Αναγκαιότητα του Εσωτερικός Έλεγχος**

Το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (ΙΑ, 1999a) όρισε τον εσωτερικό έλεγχο ως *«μια ανεξάρτητη, αντικειμενική διαβεβαιωτική και συμβουλευτική δραστηριότητα, καλά σχεδιασμένη και οργανωμένη, που μέσω των τεχνικών και επιστημονικών προσεγγίσεων, αξιολογεί την επάρκεια λειτουργίας του συστήματος Εσωτερικός Έλεγχος ....(λειτουργίες-εφαρμογή διαδικασιών)»*. Αποτελεί, δηλαδή, μια ανεξάρτητη, αντικειμενική διασφάλιση και συμβουλευτική δραστηριότητα με σκοπό την προστιθέμενη αξία και τη βελτίωση των λειτουργιών ενός οργανισμού. Βοηθάει μια οργάνωση να επιτύχει τους στόχους της θέτοντας μια συστηματική, πειθαρχημένη προσέγγιση για την αξιολόγηση και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διαχείρισης κινδύνου, ελέγχου και διακυβέρνησης. Ο ορισμός αυτός υποδηλώνει ότι ο Εσωτερικός Έλεγχος έχει υποβληθεί σε μια αλλαγή από μια έμφαση σχετικά με τη λογοδοσία για το παρελθόν για τη βελτίωση των μελλοντικών αποτελεσμάτων για να βοηθηθούν οι ελεγχόμενοι να λειτουργούν περισσότερο αποτελεσματικά και αποδοτικά (Goodwin, 2004). Ο ορισμός αυτός εξυπηρετεί εξίσου τόσο τον ιδιωτικό όσο και τον δημόσιο τομέα (Goodwin, 2004). Ο Εσωτερικός Έλεγχος είναι αποτελεσματικός εάν ικανοποιεί το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα που πρέπει να φέρει εις πέρας. Ο Van Gansberghe (2005) εξηγεί ότι η αποτελεσματικότητα του Εσωτερικού

Έλεγχου στο τομέα θα πρέπει να αξιολογείται από το βαθμό στον οποίο συμβάλλει στην υλοποίηση της επίδειξης της αποτελεσματικής και αποδοτικής παροχής υπηρεσιών, καθώς αυτό οδηγεί στη ζήτηση βελτιωμένων υπηρεσιών Εσωτερικός Έλεγχος.

Επιπρόσθετα, το Ινστιτούτο των Αμερικανών Ορκωτών Λογιστών αναφέρει ότι ο Εσωτερικός Έλεγχος *«αποτελεί το σχέδιο οργάνωσης και όλες τις συντονισμένες προσπάθειες, μεθόδους και μέτρα που υιοθετούνται εντός μιας επιχείρησης, για την διαφύλαξη και προστασία των περιουσιακών της στοιχείων, τον έλεγχο της ακρίβειας και αξιοπιστίας των λογιστικών στοιχείων, την προώθηση της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας και την ενθάρρυνση της διατήρησης της προδιαγραμμένης επιχειρηματικής πολιτικής»*. Ο Εσωτερικός Έλεγχος είναι, δηλαδή, μια υπηρεσία παροχής συμβουλών για την ανεξαρτησία και την αντικειμενικότητα, η οποία είναι σχεδιασμένη να προσθέτει αξία στην επιχείρηση και να βελτιώνει τη λειτουργία της επιχείρησης. Παρέχει μια συστηματική και πειθαρχημένη προσέγγιση για την αξιολόγηση της διαχείρισης κινδύνων, του Εσωτερικού Έλεγχου και της εταιρικής διακυβέρνησης. Οι δραστηριότητες του Εσωτερικού Έλεγχου επικεντρώνονται γενικά σε τρεις (3) βασικούς τομείς, στους οποίους περιλαμβάνονται, μεταξύ άλλων, ο Εσωτερικός Έλεγχος σχετικά με τη χρηματοοικονομική πληροφόρηση, η χρονική αξία του χρήματος και η αναθεώρηση της συμμόρφωσης. Οι τομείς αυτοί προκύπτουν από τις εκτιμήσεις διαχείρισης κινδύνων μιας οντότητας. Κανονικά, το τμήμα αυτό δεν είναι λειτουργικό τμήμα ή οι δραστηριότητές του εκτελούνται ανεξάρτητα και εκτός του ελέγχου της εκτελεστικής διοίκησης. Αυτό σημαίνει ότι δεν εμπλέκεται άμεσα στη λειτουργία, όπως η δημιουργία Εσωτερικός Έλεγχος και η κατάρτιση οικονομικών καταστάσεων. Ο στόχος δεν είναι να διασφαλιστεί ότι δεν υπάρχει σύγκρουση συμφερόντων μεταξύ του εσωτερικού ελεγκτή. Αυτή η υπηρεσία συνήθως αναφέρει απευθείας στην επιτροπή ελέγχου ή στο διοικητικό συμβούλιο. Ωστόσο, για διοικητικό σκοπό, το τμήμα αυτό αναφέρει επίσης στον Διευθύνοντα Σύμβουλο ή σε άλλα στελέχη (iia, 2018).

Σύμφωνα με τον Παπαστάθη, (2003) *ο Εσωτερικός Έλεγχος είναι «μια ανεξάρτητη λειτουργία εκτίμησης που εγκαθίσταται μέσα στον οργανισμό για να εξετάσει και να αξιολογήσει όλες τις δραστηριότητες ως προσφερόμενη υπηρεσία στην επιχείρηση»*. Γενικά, η αρχή του Εσωτερικού Έλεγχου ορίζεται και στον Χάρτη Εσωτερικός Έλεγχος και συνήθως έχει το δικαίωμα πρόσβασης σε όλες τις πληροφορίες της οντότητας που σχετίζονται με τις δραστηριότητές της. Ο Εσωτερικός Έλεγχος καταγράφει τη σημασία



των πληροφοριών που σχετίζονται με τον εσωτερικό έλεγχο. Σε γενικές γραμμές, ο Εσωτερικός Έλεγχος θα πρέπει να έχει το δικαίωμα να διορίζει έναν εμπειρογνώμονα που έχει δεξιότητες σε συγκεκριμένους τομείς για βοήθεια. Σχετικά με τη λειτουργία, ο ελεγκτής μπορεί να μην έχει την ικανότητα να αξιολογεί το υπό έρευνα αντικείμενο. Εάν ο ελεγκτής δεν θα μπορούσε να έχει το δικαίωμα ή την εξουσία να ορίσει, οι ελεγκτές θα πρέπει να ζητήσουν τέτοια εξουσία από το Διοικητικό Συμβούλιο. Όλες οι πληροφορίες που σχετίζονται με την εταιρεία, το εσωτερικό ψήφισμα του Συμβουλίου πρέπει να είναι προσβάσιμες. Οι οικονομικές και μη χρηματοοικονομικές πληροφορίες πρέπει να είναι προσβάσιμες. Εάν οι ελεγκτές δεν έχουν πρόσβαση στις εν λόγω πληροφορίες και τεκμηρίωση, τα ελεγκτικά έργα δεν θα εκπληρώσουν το στόχο του (iia, 2018).

Ο αποτελεσματικός Εσωτερικός Έλεγχος αναλαμβάνει μια ανεξάρτητη αξιολόγηση των οικονομικών και λειτουργικών πληροφοριών και συστημάτων και διαδικασιών, προκειμένου να παράσχει χρήσιμες συστάσεις και βελτιώσεις όπως είναι απαραίτητο. Η αποτελεσματικότητα του Εσωτερικού Έλεγχου συμβάλλει σημαντικά στην αποτελεσματικότητα κάθε ελεγχόμενου στο πλαίσιο του Ελεγκτικού Συνεδρίου (Dittenhofer, 2001). Ο Dittenhofer (2001) έχει επίσης παρατηρήσει ότι εάν διατηρηθεί η ποιότητα του Εσωτερικού Έλεγχου, θα συμβάλει στην καταλληλότητα των διαδικασιών και των πράξεων του ελεγχόμενου, και συνεπώς θα συμβάλλει στον γενικότερο εσωτερικό έλεγχο, στην αποτελεσματικότητα του ελεγχόμενου και του οργανισμού στο σύνολό του. Χρησιμοποιώντας τη θεωρία των πρακτόρων, ο Xiangdong (1997) εξηγεί το ρόλο που διαδραματίζει ο Εσωτερικός Έλεγχος σε μια οικονομία και τονίζει ότι ο Εσωτερικός Έλεγχος έχει πλεονέκτημα έναντι του εξωτερικού ελέγχου για τη γρήγορη απόκτηση πληροφοριών και την εύρεση πληροφοριών σε προβλήματα προγενέστερου σταδίου. Ο Spraakman (1997), εφαρμόζοντας τη θεωρία του κόστους συναλλαγής στην οικονομία, κατέδειξε πώς οι συστάσεις του Εσωτερικού Έλεγχου είναι σημαντικές για τη διαχείριση κυβερνητικών οργανισμών.

Όταν εγκρίθηκε ο νόμος Sarbanes-Oxley του 2002, ανατέθηκε σε στελέχη εταιρειών εισηγμένων στο χρηματιστήριο νομικά υπεύθυνες για την ακρίβεια των οικονομικών καταστάσεων και τους εσωτερικούς ελέγχους σχετικά με τη χρηματοοικονομική πληροφόρηση. Οι λειτουργίες Εσωτερικός Έλεγχος διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο βοηθώντας τα στελέχη να καταλήξουν στα συμπεράσματά τους. Επίσης, οι προσπάθειες Εσωτερικός Έλεγχος για τον εντοπισμό των αναλύσεων των εσωτερικών ελέγχων

συμβάλλουν στη διασφάλιση της πιθανής απάτης ή της κατάχρησης και τη διασφάλιση της συμμόρφωσης με τους νόμους και τους κανονισμούς (Clarke, 2019). Από τεχνική άποψη, ο Εσωτερικός Έλεγχος είναι ένα κέντρο κόστους σε μια εταιρεία, δεν παράγει έσοδα. Ωστόσο, μια καλή λειτουργία Εσωτερικού Έλεγχου μπορεί να είναι εξαιρετικά σημαντική για την επιβίωση και την ευημερία οποιουδήποτε οργανισμού. Σε αντίθεση με τους εξωτερικούς ελεγκτές, οι εσωτερικοί ελεγκτές βλέπουν πέρα από την αναφορά των οικονομικών καταστάσεων να αντιμετωπίζουν ευρύτερα θέματα, όπως η φήμη του οργανισμού, η λειτουργική αποτελεσματικότητα, η στρατηγική ανάπτυξη, ο αντίκτυπός του στο περιβάλλον και ο τρόπος με τον οποίο χειρίζεται τους υπαλλήλους του (Clarke, 2019).

### 1.2.1 Σκοπός του Εσωτερικού Ελέγχου

Παρά την αυξανόμενη εστίαση στον εσωτερικό έλεγχο, υπήρξε περιορισμένη έρευνα σχετικά με τη σημασία αυτής της λειτουργίας. Οι Gramling *et al.*, (2004) πραγματοποίησαν ανασκόπηση της βιβλιογραφίας σχετικά με το ρόλο της λειτουργίας του Εσωτερικού Έλεγχου στην εταιρική διακυβέρνηση και αναφέρουν ότι η πλειονότητα των ερευνών σχετικά με την αποτελεσματικότητα του Εσωτερικού Έλεγχου σχετίζεται με τις αντιλήψεις του εξωτερικού ελεγκτή και κατά πόσον ο εξωτερικός ελεγκτής χρησιμοποιεί το έργο του εσωτερικού ελεγκτή (iia, 2018).

Σύμφωνα με τα πρότυπα, ο σκοπός του Εσωτερικού Έλεγχου είναι να παρέχει ανεξάρτητη και αντικειμενική υπηρεσία διασφάλισης και παροχής συμβουλών σε έναν οργανισμό.

Προσφέρει αξία στην επιχείρηση και συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων της. Για την επίτευξη αυτού του στόχου, οι δραστηριότητες του Εσωτερικού Έλεγχου πρέπει να σχεδιάζονται με συστηματικό και πειθαρχημένο τρόπο. Στη σημερινή



επιχείρηση και των στόχων της. του στόχου, οι Εσωτερικός σχεδιάζονται με πειθαρχημένο κυρίως εποχή, οι

περισσότεροι ιδιοκτήτες επιχειρήσεων αρχίζουν να αντιλαμβάνονται τη σημασία του Εσωτερικού Έλεγχου. Ζητούν κυρίως από τον ελεγκτή να επιβλέπει τον επιχειρησιακό εσωτερικό έλεγχο και τον εσωτερικό έλεγχο της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης. Εκτιμά τον κίνδυνο σφαλμάτων και απάτης στην επιχείρηση και το σημαντικότερο μέρος

της αποστολής της. Αυτό το τμήμα, σε κάποια δικαιοδοσία, απαιτείται από το νόμο που η εταιρεία πρέπει να δημιουργήσει. Στην πλειονότητα των περιπτώσεων, οι εταιρείες αυτές είναι αυτές που δραστηριοποιούνται στον τραπεζικό τομέα, οι μεγάλες εταιρείες και οι εισηγμένες εταιρείες (iia, 2018).

Η διοίκηση είναι υπεύθυνη για τη δημιουργία και τη διατήρηση ενός αποτελεσματικού συστήματος Εσωτερικού Έλεγχου. Ο έλεγχος είναι η εποπτεία αυτού του ελέγχου και η επανεξέταση της αποτελεσματικότητας του συστήματος στο σύνολό του. Ένα αποτελεσματικό σύστημα Εσωτερικός Έλεγχος παρέχει λογική διαβεβαίωση ότι οι πολιτικές, οι διαδικασίες, τα καθήκοντα, οι συμπεριφορές και άλλες πτυχές ενός οργανισμού, λαμβανόμενες μαζί, διευκολύνουν την αποτελεσματική λειτουργία του, βοηθούν να εξασφαλίζουν την ποιότητα της εσωτερικής και εξωτερικής αναφοράς και συμβάλλουν στη διασφάλιση της συμμόρφωσης με τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς (Kpmg, 2011).

Είναι αναγκαία η χρήση των εσωτερικών ελέγχων για τη διατήρηση των κινδύνων που αντιμετωπίζει η εταιρεία εντός του καθορισμένου κινδύνου επιπέδων ανοχής που συστήνονται από το διοικητικό συμβούλιο, υπολογίζοντας πάντα το κόστος-όφελος. Η επιτροπή ελέγχου πρέπει να βεβαιώνει ότι οι κατάλληλες πολιτικές και διαδικασίες ελέγχου έχουν δημιουργηθεί και λειτουργούν, όπως προβλέπονται. Ένα αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικών ελέγχων έχει στην κορυφή της εταιρείας της την επιτροπή συμβουλίου και ελέγχου, η οποία θα πρέπει να στείλει ένα σαφές μήνυμα ότι οι ευθύνες Εσωτερικός Έλεγχος πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη. Η απόδοση του συστήματος Εσωτερικός Έλεγχος θα πρέπει να αξιολογούνται μέσω συνεχούς παρακολούθησης των δραστηριοτήτων, ξεχωριστές αξιολογήσεις, όπως εσωτερικές έλεγχος ή συνδυασμός των δύο. Διαδικασίες για παρακολούθηση της καταλληλότητας και της αποτελεσματικότητας των αναγνωρισμένων ελέγχων θα πρέπει να ενσωματωθούν εντός των συνήθων λειτουργιών του οργανισμού. Παρόλο που οι διαδικασίες παρακολούθησης αποτελούν μέρος του συνολικού συστήματος του ελέγχου, οι διαδικασίες αυτές είναι σε μεγάλο βαθμό ανεξάρτητες των στοιχείων που ελέγχουν. Ενώ είναι αποτελεσματική η παρακολούθηση σε ολόκληρο τον οργανισμό είναι απαραίτητη συνιστώσα ενός ηχητικού συστήματος Εσωτερικός Έλεγχος, που δεν μπορεί να βασιστεί αποκλειστικά στην ενσωματωμένη παρακολούθηση των διαδικασιών για την εκπλήρωση των ευθυνών. Ο πίνακας, με τη βοήθεια της επιτροπής ελέγχου, πρέπει να αναθεωρείται και να

ενημερώνεται τακτικά με τις εκθέσεις σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο. Οι εκθέσεις από τη διοίκηση πρέπει να παρέχουν μια ισορροπημένη εκτίμηση της αποτελεσματικότητας του συστήματος Εσωτερικός Έλεγχος στις καλυπτόμενες περιοχές. Πιθανές σημαντικές ελλείψεις ή αδυναμίες ελέγχου θα πρέπει να συζητηθούν στις εκθέσεις, συμπεριλαμβανομένου του αντίκτυπου που είχαν, θα μπορούσαν να είχαν ή να έχουν στην οργάνωση και τα μέτρα που λαμβάνονται για τη διόρθωση τους. Είναι απαραίτητο να υπάρχει ειλικρινής και ανοιχτός διάλογος μεταξύ της διοίκησης και της επιτροπής λογιστικού ελέγχου για τα θέματα κινδύνου και ελέγχων (Kpmg, 2011).

Η επιτροπή ελέγχου θα πρέπει να καθορίσει τη διαδικασία που εγκρίθηκε για την (ετήσια) επανεξέταση της αποτελεσματικότητας του συστήματος Εσωτερικός Έλεγχος και διαχείρισης κινδύνων. Η ετήσια αναθεώρηση πρέπει να εξετάζει τα θέματα που εξετάζονται με τις αναθεωρημένες εκθέσεις κατά τη διάρκεια του έτους, μαζί με πρόσθετες πληροφορίες που είναι απαραίτητες για να εξασφαλιστούν από το συμβούλιο λαμβάνοντας υπόψη όλες τις σημαντικές πτυχές του Εσωτερικός Έλεγχος (Kpmg, 2011). Τα ευρήματα και οι συστάσεις του ελέγχου δεν θα εξυπηρετούν μεγάλο σκοπό εκτός εάν η διαχείριση είναι δέσμευση για την εφαρμογή τους. Ο Adams (1994) χρησιμοποίησε τη θεωρία των πρακτορείων για να εξηγήσει ότι βρίσκεται στο συμφέρον της διοίκησης να διατηρεί ένα ισχυρό τμήμα Εσωτερικός Έλεγχος. Η εφαρμογή των συστάσεων ελέγχου έχει μεγάλη σημασία για την αποτελεσματικότητα του ελέγχου (Van Gansberghe, 2005) και τη διαχείριση ενός οργανισμού και θεωρείται ως ο πελάτης που λαμβάνει υπηρεσίες Εσωτερικός Έλεγχος. Ως αποτέλεσμα, η δέσμευση της διοίκησης που χρησιμοποιεί τις συστάσεις του ελέγχου και η υποστήριξη στην ενίσχυση του Εσωτερικός Έλεγχος είναι ζωτικής σημασίας για την αποτελεσματικότητα του ελέγχου (Sawyer, 1995). Ο οργανωτικός χαρακτήρας αναφέρεται στο οργανωτικό προφίλ, την εσωτερική οργάνωση και τον προϋπολογισμό του γραφείου Εσωτερικός Έλεγχος · καθώς και στις οργανωτικές πολιτικές και διαδικασίες που εφαρμόζουν την οδηγική λειτουργία των ελεγχόμενων. Παρέχει το πλαίσιο εντός του οποίου λειτουργεί ο Εσωτερικός Έλεγχος. Έτσι, το οργανωτικό περιβάλλον μπορεί να ασκήσει επιρροή στο επίπεδο αποτελεσματικότητας που έχει ο Εσωτερικός Έλεγχος για να επιτύχει. Τα χαρακτηριστικά των ελεγχόμενων αφορούν την ικανότητα του ελεγχόμενου να ανταποκριθεί στις δυνατότητες των στόχων. Τα χαρακτηριστικά με επιπτώσεις στην αποτελεσματικότητα του ελέγχου περιλαμβάνουν τις ικανότητες των ελεγχόμενων να εκπληρώνουν αποτελεσματικά τους οργανικούς υπο-

στόχους, τη στάση απέναντι στον εσωτερικό έλεγχο και το επίπεδο συνεργασίας που παρέχεται στον ελεγκτή. Δεδομένου ότι οι παράγοντες που αναφέρθηκαν παραπάνω είναι πολύπλοκοι, η αποτελεσματικότητα του ελέγχου είναι δυναμική διαδικασία που προκύπτει από την επίδραση κάθε παράγοντα και την αλληλεπίδραση μεταξύ όλων. Όπως προκύπτει από τα βιβλιογραφικά ευρήματα, η ποιότητα του ελέγχου και η υποστήριξη της διαχείρισης επηρεάζουν σημαντικά την αποτελεσματικότητα του ελέγχου. Η καλύτερη αποτελεσματικότητα του ελέγχου, με τη σειρά της, έχει θετικό αντίκτυπο (Mihret και Wondim, 2007).

### 1.2.2 Είδη Εσωτερικού Ελέγχου

Ενώ σημαντικό μέρος του Εσωτερικού Έλεγχου καλύπτει τους εσωτερικούς ελέγχους σχετικά με τη χρηματοοικονομική πληροφόρηση εντός του οργανισμού, καθώς αφορούν γενικά αποδεκτές λογιστικές διαδικασίες (GAAP) που επηρεάζουν τις οικονομικές τους καταστάσεις. Πολλές οργανώσεις αναγνωρίζουν, επίσης, την ανάγκη για άλλους τύπους αξιολογήσεων ή ελέγχων εκτός λογιστικής ή χρηματοδότησης. Ορισμένοι από αυτούς τους βασικούς τομείς είναι (Clarke, 2019):

A) Οι *έλεγχοι συμμόρφωσης* αξιολογούν τη συμμόρφωση με τους ισχύοντες νόμους, κανονισμούς, πολιτικές και διαδικασίες. Μερικοί από αυτούς τους κανονισμούς ενδέχεται να έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην οικονομική ευημερία της εταιρείας. Η μη συμμόρφωση με ορισμένους νόμους, όπως ο νόμος περί αλλοδαπών πρακτικών περί διεφθαρμένων πρακτικών (FCPA) ή ο κανονισμός γενικής προστασίας δεδομένων (GDPR), μπορεί να οδηγήσει σε πρόστιμα σε εκατομμύρια ευρώ ή να εμποδίσει μια επιχείρηση να ασκεί επιχειρηματικές δραστηριότητες σε ορισμένες δικαιοδοσίες.

B) Οι *περιβαλλοντικοί έλεγχοι* αξιολογούν την επίδραση των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης στο περιβάλλον. Μπορούν επίσης να αξιολογήσουν τη συμμόρφωση της εταιρείας με τους περιβαλλοντικούς νόμους και κανονισμούς.

Γ) Οι *έλεγχοι πληροφορικής* μπορούν να αξιολογούν τα συστήματα πληροφοριών και την υποκείμενη υποδομή για να εξασφαλίσουν την ακρίβεια της επεξεργασίας τους, την ασφάλεια και τις εμπιστευτικές πληροφορίες για τους πελάτες ή την πνευματική ιδιοκτησία. Συνήθως περιλαμβάνουν την αξιολόγηση των γενικών ελέγχων πληροφορικής

που σχετίζονται με τη λογική πρόσβαση, τη διαχείριση αλλαγών, τις λειτουργίες του συστήματος και τη δημιουργία αντιγράφων ασφαλείας και ανάκτησης.

Δ) Οι *επιχειρησιακοί έλεγχοι* αξιολογούν τους μηχανισμούς ελέγχου του οργανισμού για τη συνολική αποδοτικότητα και αξιοπιστία τους.

Ε) Οι *έλεγχοι απόδοσης* αξιολογούν κατά πόσο ο οργανισμός ικανοποιεί τις μετρήσεις που ορίζονται από τη διοίκηση προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι και οι στόχοι που καθορίζονται από το Διοικητικό Συμβούλιο.

### 1.2.3 Η θέση του Εσωτερικού Ελέγχου στο οργανόγραμμα

Η λειτουργία Εσωτερικός Έλεγχος είναι μια σημαντική λειτουργία που αποδείχθηκε ότι προσδίδει αξία (Carcello *et al.*, 2005) και μειώνει τα εντοπισμένα σφάλματα από εξωτερικούς ελεγκτές (Wallace και Kreutzfeldt, 1991). Θεωρείται σημαντικό εργαλείο διακυβέρνησης για την προστασία των εταιρειών από την εσωτερική εγκληματική συμπεριφορά (Nestor, 2004). Η επαγγελματική βιβλιογραφία υποδηλώνει ότι ο Εσωτερικός Έλεγχος είναι ένα ζωτικό εργαλείο για την ανίχνευση της απάτης όταν τα περιουσιακά στοιχεία καταχράται από υπαλλήλους ή από εξωτερικούς συνεργάτες. Ως εκ τούτου, αναμένεται ότι η ικανότητα ανίχνευσης απάτης ενισχύεται για οργανισμούς που έχουν λειτουργία Εσωτερικός Έλεγχος σε σύγκριση με εκείνους που δεν έχουν (Belloli, 2006). Η αξιολόγηση και η βελτίωση της διαχείρισης κινδύνων και του Εσωτερικού Έλεγχου συγκαταλέγονται στις βασικές ικανότητες πολλών επαγγελματιών λογιστών και, στο πλαίσιο των οργανισμών, πολλοί συνεργάζονται με άλλες λειτουργίες σχεδιασμού, προγραμματισμού, υλοποίησης, εκτέλεσης και παρακολούθησης. Επιπλέον, οι επαγγελματίες λογιστές είναι συχνά υπεύθυνοι για την παροχή αντικειμενικών, ακριβών και έγκαιρων πληροφοριών και αναλύσεων για την υποστήριξη όλων αυτών των δραστηριοτήτων. Μπορούν επίσης να οργανώσουν συνεδρίες κατάρτισης για τη διαχείριση κινδύνου και τον Εσωτερικό Έλεγχο και να καθιερώσουν μια κατανοητή, κοινή γλώσσα κινδύνου και ελέγχου που να ανταποκρίνεται στα επαγγελματικά και τεχνικά πρότυπα (iia, 2018).

Ο Εσωτερικός Έλεγχος είναι ένα τμήμα ή μια οργάνωση ανθρώπων μέσα σε μια εταιρεία που είναι επιφορτισμένη με την παροχή αμερόληπτων, ανεξάρτητων αναθεωρημένων συστημάτων, επιχειρηματικών οργανώσεων και διαδικασιών. Ο ρόλος του Εσωτερικού

Έλεγχου είναι να παρέχει στους ανώτερους ηγέτες και τα διευθυντικά όργανα ενός οργανισμού μια αντικειμενική πηγή πληροφοριών σχετικά με τους κινδύνους του οργανισμού, το περιβάλλον ελέγχου, την επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα και τη συμμόρφωση με τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς (Clarke, 2019).

Δεδομένου ότι οι εκθέσεις Εσωτερικού Έλεγχου υποδεικνύονται σε ανώτερα στελέχη, είναι σκόπιμο οι δραστηριότητές τους να κατευθύνονται από Διευθύνοντα Σύμβουλο ή Διοικητικό Συμβούλιο μέσω της Επιτροπής Ελέγχου. Τα μέλη του Εσωτερικού Έλεγχου πρέπει να είναι ανεξάρτητα από την εσωτερική πολιτική και αμερόληπτα ώστε να παρέχουν ηγετική θέση με μια αντικειμενική πηγή πληροφόρησης. Υπό την καθοδήγηση της Επιτροπής Ελέγχου, ο Εσωτερικός Έλεγχος συνεργάζεται με τη διοίκηση για να επανεξετάζει συστηματικά τις δραστηριότητες ελέγχου πάνω σε κρίσιμα συστήματα και διαδικασίες (Clarke, 2019).

Οι ανασκοπήσεις που διενεργούνται από τον εσωτερικό ελεγκτή ονομάζονται συχνά εσωτερικοί έλεγχοι. Ένας Εσωτερικός Έλεγχος μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αξιολόγηση της απόδοσης ενός οργανισμού ή για την εκτέλεση μιας διαδικασίας εναντίον ορισμένων προτύπων, πολιτικών, μετρήσεων ή κανονισμών. Αυτοί οι έλεγχοι μπορεί να περιλαμβάνουν την εξέταση των εσωτερικών ελέγχων μιας επιχείρησης σχετικά με την εταιρική διακυβέρνηση, τη λογιστική, τη χρηματοοικονομική πληροφόρηση και τους γενικούς ελέγχους πληροφορικής. Οι εσωτερικοί έλεγχοι μπορούν επίσης να συνεπάγονται την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας / αποδοτικότητας κρίσιμων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, όπως η διαχείριση της αλυσίδας εφοδιασμού. Τα άτομα που εργάζονται στον εσωτερικό έλεγχο ονομάζονται εσωτερικοί ελεγκτές. Οι εσωτερικοί ελεγκτές μπορούν να καλύπτουν όλες τις περιοχές ενός οργανισμού ή να ειδικεύονται με βάση τα σύνολα δεξιοτήτων τους (Clarke, 2019).

Στόχος των εσωτερικών ελέγχων είναι να εντοπίζονται αδυναμίες εντός των διαδικασιών και του περιβάλλοντος ελέγχου του οργανισμού εσωτερικά ώστε να μπορούν να καθοριστούν το συντομότερο δυνατό για να αποφευχθεί η βλάβη στον οργανισμό ή στους ενδιαφερόμενους. Κατά συνέπεια, το σχέδιο Εσωτερικός Έλεγχος για έναν οργανισμό πρέπει να βασίζεται σε βάση κινδύνου ή, με άλλα λόγια, να σχεδιάζεται για να εξετάσει εκείνες τις περιοχές που παρουσιάζουν τον μεγαλύτερο κίνδυνο για την εταιρεία. Το

σχέδιο Εσωτερικός Έλεγχος θα πρέπει, επίσης, να περιλαμβάνει μια συνιστώσα των στρατηγικών αναγκών ενός οργανισμού (Clarke, 2019).

Η ευθύνη του εσωτερικού ελεγκτή ορίζεται στον Χάρτη Εσωτερικός Έλεγχος. Συγκεντρωτικά, οι κυριότερες αρμοδιότητες είναι η διεξαγωγή δραστηριοτήτων Εσωτερικός Έλεγχος βάσει των αξιολογήσεων των κινδύνων. Η εκτίμηση των κινδύνων πρέπει να κατατάσσεται από τους κινδύνους στρατηγικής στην αξιοπιστία των χρηματοοικονομικών πληροφοριών. Τα περιουσιακά στοιχεία της εταιρείας είναι εξασφαλισμένα και ο Εσωτερικός Έλεγχος της εταιρείας είναι αποτελεσματικός. Ο Εσωτερικός Έλεγχος είναι επίσης υπεύθυνος για τη διασφάλιση ότι όλα τα είδη των κινδύνων ενημερώνονται και επικοινωνούν με τη διοίκηση της εταιρείας και του Διοικητικού της Συμβουλίου. Κυρίως, η επικοινωνία μεταξύ του Εσωτερικού Έλεγχου και του ΣΕΔ γίνεται μέσω της επιτροπής Εσωτερικός Έλεγχος. Η Επιτροπή Εσωτερικός Έλεγχος συνοψίζει τα σημαντικά σημεία που απασχολούν και αντιμετωπίζουν κατά τη διάρκεια της περιόδου ή του χρόνου δέσμευσης στο Δημοτικό Συμβούλιο για την προσοχή και την εφεύρεσή τους (iia, 2018). Οι κύριες αρμοδιότητες είναι (iia, 2018):

- Εκτίμηση των κινδύνων για όλους τους σημαντικούς τομείς της οντότητας.
- Προετοιμασία της ετήσιας βάσης σχεδιασμού για τους κινδύνους που αξιολογούνται.
- Βεβαίωση ότι όλοι αυτοί οι κίνδυνοι απευθύνονται στην επιτροπή ελέγχου και το διοικητικό συμβούλιο.
- Διαχείριση των πόρων ελέγχου για τη διασφάλιση ότι το σχέδιο ελέγχου θα εκτελεστεί με ποιότητα και ποσότητα.
- Εκτέλεση δραστηριοτήτων Εσωτερικός Έλεγχος.
- Ανακοίνωση των ευρημάτων του ελέγχου στα στελέχη.
- Αναφορά σημαντικού θέματος στην επιτροπή ή το διοικητικό συμβούλιο.

Κανονικά, ο εσωτερικός ελεγκτής υποχρεούται να συντάσσει ετήσιο προγραμματισμό Εσωτερικός Έλεγχος και να υποβάλλεται στην επιτροπή ελέγχου και στο ΔΣ για



επανεξέταση και έγκριση. Ο ετήσιος προγραμματισμός Εσωτερικός Έλεγχος προετοιμάζεται βάσει του αποτελέσματός του. Οι επαγγελματίες λογιστές διαδραματίζουν πρωταγωνιστικό ρόλο στην εξασφάλιση ότι η διαχείριση των κινδύνων και ο Εσωτερικός Έλεγχος αποτελούν αναπόσπαστο μέρος του συστήματος διακυβέρνησης ενός οργανισμού. Με μια ολοκληρωμένη προσέγγιση σε επίπεδο οργάνωσης, οι επαγγελματίες λογιστές μπορούν επίσης να ενθαρρύνουν την αντιμετώπιση των κινδύνων με πιο ολιστικό και περιεκτικό τρόπο, εξασφαλίζοντας ότι όλες οι επιχειρηματικές αποφάσεις βασίζονται στην κατάλληλη εκτίμηση και διαχείριση κινδύνων που ορίζει τη συνολική επίδραση αβεβαιότητας στους στόχους του οργανισμού (iia, 2018).

### **1.3 Βασικές αρχές ενός Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου**

Οι βασικές αρχές που διέπουν ένα Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου είναι (Miley, 2019):

-Ανεξαρτησία: Ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να είναι απαλλαγμένος από τυχόν αδικαιολόγητες επιρροές που τον εξαναγκάζουν να αποκλίνει από την αλήθεια. Επίσης, ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να αντισταθεί σε κάθε αδικαιολόγητη πίεση ή παρεμβολή στον καθορισμό του εύρους των αναθέσεων ή του τρόπου με τον οποίο διεξάγονται και αναφέρονται, σε περίπτωση που αυτές αποκλίνουν από καθορισμένους στόχους. Η ανεξαρτησία του καθήκοντος Εσωτερικός Έλεγχος στο σύνολό του και ο εσωτερικός ελεγκτής στο πλαίσιο του οργανισμού διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην καθιέρωση της ανεξαρτησίας του εσωτερικού ελεγκτή. Η συνολική οργανωτική δομή του βασικού προσωπικού, η θέση και η αναφορά του επικεφαλής εσωτερικού ελεγκτή στο πλαίσιο αυτής της δομής, καθώς και οι αρμοδιότητες και η εξουσία που προέρχονται από ανώτερους φορείς, καθιερώνουν περαιτέρω την ανεξαρτησία του εσωτερικού ελεγκτή.

Η υποβολή εκθέσεων από τον εσωτερικό ελεγκτή γίνεται στο Διοικητικό Συμβούλιο ή στην Επιτροπή Ελέγχου, οι οποίοι είναι υπεύθυνοι να ορίσουν τους Εσωτερικούς Ελεγκτές. Πολλές φορές, ο εσωτερικός ελεγκτής έχει διπλή ευθύνη υποβολής εκθέσεων. Ως εκ τούτου, η λειτουργία του Εσωτερικός Έλεγχος πρέπει να τοποθετείται εκτός των καθηκόντων που υπόκεινται σε εσωτερικό έλεγχο και ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να αναφέρεται απευθείας στο ανώτατο διοικητικό όργανο της εταιρείας.

Κατά καιρούς, ο εσωτερικός ελεγκτής εκτίθεται σε διαφορετικό είδος κινδύνου για την ανεξαρτησία, οπότε η διοίκηση επιδιώκει ενεργό επιχειρηματική υποστήριξη από τον

εσωτερικό ελεγκτή. Εκτός από την παροχή βασικών στοιχείων διασφάλισης και παροχής συμβουλών, στον εσωτερικό ελεγκτή έχουν ανατεθεί ορισμένες επιχειρησιακές ευθύνες, όπως διαχείριση κινδύνου, συμμόρφωση, αυτοματοποίηση συστήματος, ανασχεδιασμός διαδικασίας κ.λ.π.). Παρόλο που ένας περιορισμένος επιχειρησιακός ρόλος μπορεί να είναι αποδεκτός με τις δέουσες εγκρίσεις και για μια σύντομη διάρκεια, ο εσωτερικός ελεγκτής το πράττει μόνον αφού γνωστοποιήσει τους περιορισμούς του σύμφωνα με τα ακόλουθα:

(α) δεν είναι σε θέση να αναλάβει την κυριότητα ή τη λογοδοσία της διαδικασίας και

(β) υπάρχει αδυναμία λήψης επιχειρησιακών αποφάσεων που ενδέχεται να υποβληθούν αργότερα σε εσωτερικό έλεγχο.

-Ακεραιότητα και αντικειμενικότητα: Ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να είναι ειλικρινής, αντικειμενικός και άτομο υψηλής ακεραιότητας. Θα πρέπει να λειτουργεί με εξαιρετικά επαγγελματικό τρόπο και να θεωρείται δίκαιος σε όλες τις συναλλαγές του να αποφεύγει κάθε σύγκρουση συμφερόντων και να μην επιδιώκει να αντλήσει αδικαιολόγητα προσωπικά οφέλη ή πλεονεκτήματα από τη θέση του. Ο εσωτερικός ελεγκτής ασκεί το έργο του με ιδιαίτερα αντικειμενικό τρόπο, ιδίως όσον αφορά τη συγκέντρωση και την αξιολόγηση των γεγονότων και των αποδεικτικών στοιχείων. Δεν πρέπει να επιτρέπει την προκατάληψη ή να υπερισχύει της αντικειμενικότητάς του, ιδίως όταν καταλήγει σε συμπεράσματα ή αναφέρει την άποψή του.

-Επαγγελματική μέριμνα: Ο εσωτερικός ελεγκτής ασκεί την απαιτούμενη επαγγελματική μέριμνα και επιμέλεια κατά την εκτέλεση του Εσωτερικός Έλεγχος. Η κατάλληλη επαγγελματική φροντίδα σημαίνει ότι ο εσωτερικός ελεγκτής ασκεί εύλογη προσοχή κατά την εκτέλεση των εργασιών για να εξασφαλίσει την επίτευξη των προγραμματισμένων στόχων. Αποδίδει ιδιαίτερη προσοχή σε ορισμένες βασικές ελεγκτικές δραστηριότητες, όπως ο προσδιορισμός του πεδίου εφαρμογής της δέσμευσης για την αποφυγή της παράλειψης σημαντικών πτυχών, η αναγνώριση των κινδύνων, η κατοχή απαιτούμενων δεξιοτήτων για την επανεξέταση σύνθετων θεμάτων, δοκιμές που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων εντός καθορισμένων προθεσμιών κ.λπ.

-Κατάλληλη Επαγγελματική Φροντίδα:

Ο εσωτερικός ελεγκτής ασκεί την απαιτούμενη επαγγελματική μέριμνα και επιμέλεια κατά την εκτέλεση του Εσωτερικού Έλεγχου. Η κατάλληλη επαγγελματική φροντίδα σημαίνει ότι ο εσωτερικός ελεγκτής ασκεί εύλογη προσοχή κατά την εκτέλεση των εργασιών για να εξασφαλίσει την επίτευξη των προγραμματισμένων στόχων. Ο εσωτερικός ελεγκτής αποδίδει ιδιαίτερη προσοχή σε ορισμένες βασικές ελεγκτικές δραστηριότητες, όπως ο προσδιορισμός του πεδίου εφαρμογής της δέσμευσης για την αποφυγή της παράλειψης σημαντικών πτυχών, η αναγνώριση των κινδύνων, η κατοχή απαιτούμενων δεξιοτήτων για την επανεξέταση σύνθετων θεμάτων, δοκιμές που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων εντός καθορισμένων προθεσμιών κ.λπ. Ωστόσο, κάτι τέτοιο δεν συνεπάγεται ούτε εγγυάται το αλάθητο, ούτε απαιτεί από τον εσωτερικό ελεγκτή να υπερβεί το καθιερωμένο πεδίο της δέσμευσης.

-Εμπιστευτικότητα: Ο εσωτερικός ελεγκτής διατηρεί ανά πάσα στιγμή την απόλυτη εμπιστευτικότητα όλων των πληροφοριών που αποκτώνται κατά τη διάρκεια των ελεγκτικών εργασιών. Δεν αποκαλύπτει τέτοιες πληροφορίες σε μέρος εκτός της λειτουργίας του Εσωτερικού Έλεγχου και κάθε γνωστοποίηση πρέπει να βασίζεται σε "ανάγκη γνώσης". Ο εσωτερικός ελεγκτής διατηρεί εμπιστευτικές πληροφορίες ασφαλείς από άλλους. Σε καμία περίπτωση δεν αποκαλύπτονται εμπιστευτικές πληροφορίες με τρίτους εκτός της εταιρείας, χωρίς τη συγκεκριμένη έγκριση της Διοίκησης ή του Πελάτη ή εκτός εάν υπάρχει νομική ή επαγγελματική ευθύνη για κάτι τέτοιο (π.χ. για την ανταλλαγή πληροφοριών με τους Ορκωτούς Ελεγκτές). Οι εκθέσεις Εσωτερικού Έλεγχου απευθύνονται σε συγκεκριμένους εσωτερικούς ελεγχόμενους και διανέμονται μόνο σε εκείνους που διόρισαν ή προσέλαβαν τον εσωτερικό ελεγκτή και σύμφωνα με τις οδηγίες τους.

-Δεξιότητες και ικανότητες: ο εσωτερικός ελεγκτής διαθέτει σωστές γνώσεις, ισχυρές διαπροσωπικές δεξιότητες, πρακτική εμπειρία και επαγγελματική εμπειρογνωμοσύνη σε ορισμένους τομείς και άλλες ικανότητες που απαιτούνται για τη διεξαγωγή ελέγχου ποιότητας. Αναλαμβάνει μόνο τις εργασίες για τις οποίες έχει την απαιτούμενη αρμοδιότητα. Ο εσωτερικός ελεγκτής διαθέτει ή θα αποκτήσει τις δεξιότητες και τις ικανότητες που απαιτούνται για την εκπλήρωση των ευθυνών του. Η συνεχής επαγγελματική εκπαίδευση αποτελεί βασικό μέρος αυτής της άσκησης. Εκτός από τις βασικές τεχνικές δεξιότητες, ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να διαθέτει τις πιο ήπιες ικανότητες (όπως οι διαπροσωπικές και επικοινωνιακές δεξιότητες) που απαιτούνται για

να συνεργαστεί με πολλούς ενδιαφερόμενους. Όταν ο εσωτερικός ελεγκτής στερείται ορισμένης εμπειρογνωμοσύνης, θα αποκτήσει τις απαιτούμενες δεξιότητες, είτε μέσω εσωτερικών εμπειρογνομόνων είτε μέσω υπηρεσιών εξωτερικού εμπειρογνομόνα, υπό την προϋπόθεση ότι δεν θα διακυβευθεί η ανεξαρτησία. Ο στόχος είναι να εξασφαλιστεί ότι η ομάδα ελέγχου στο σύνολό της διαθέτει όλη την εμπειρογνωμοσύνη και τις γνώσεις που απαιτούνται για την εξεταζόμενη περιοχή.

-Έλεγχος βάσει κινδύνου: Ο εσωτερικός ελεγκτής προσδιορίζει τις σημαντικές περιοχές ελέγχου μέσω μιας διαδικασίας αξιολόγησης κινδύνου και προσαρμόζει τις ελεγκτικές δραστηριότητες έτσι ώστε να δίδεται προτεραιότητα στις λεπτομερείς διαδικασίες ελέγχου και να διεξάγεται σε περιοχές και θέματα υψηλού κινδύνου, ενώ λιγότερος χρόνος αφιερώνεται σε περιοχές χαμηλού κινδύνου μέσω περιορισμένων διαδικασιών ελέγχου. Επιπλέον, η προσέγγιση αυτή εξασφαλίζει ότι οι υπό εξέταση κίνδυνοι είναι περισσότερο ευθυγραμμισμένοι με τους συνολικούς στρατηγικούς και εταιρικούς στόχους αντί να επικεντρώνονται στενά στους στόχους της διαδικασίας. Ο έλεγχος βάσει κινδύνου εξασφαλίζει τους ακόλουθους τρεις (3) στόχους:

α) Οι διαδικασίες ελέγχου δεν χρειάζεται να καλύπτουν ολόκληρη τη διαδικασία και μπορούν να περιορίζονται μόνο στους σημαντικούς ελέγχους της διαδικασίας.

(β) Να δημιουργήσουν σύνδεση με τις πτυχές που σχετίζονται με τους στόχους της εταιρείας και τους λειτουργικούς στόχους και

(γ) Τα ευρήματα και τα θέματα που επισημάνθηκαν είναι σημαντικά και ο χρόνος δεν είναι αφιερωμένος σε περιοχές με χαμηλή πιθανότητα σημαντικών παρατηρήσεων.

-Εστίαση συστήματος και διεργασιών: Ένας εσωτερικός ελεγκτής υιοθετεί μεθοδολογία επικεντρωμένη στο σύστημα και τη διαδικασία κατά τη διενέργεια διαδικασιών ελέγχου. Αυτή η μεθοδολογία είναι πιο βιώσιμη από αυτή που υιοθετήθηκε για να δοκιμάσει τις συναλλαγές και τα υπόλοιπα, δεδομένου ότι υπερβαίνει την αντίχνευση σφαλμάτων για να συμπεριλάβει την πρόληψη σφαλμάτων. Απαιτεί μια ανάλυση βασικών αιτίων που πρέπει να διεξάγεται σε αποκλίσεις για τον εντοπισμό ευκαιριών για βελτίωση ή αυτοματοποίηση του συστήματος, για την ενίσχυση της διαδικασίας και την αποφυγή επανάληψης τέτοιων σφαλμάτων. Η ανάπτυξη της τεχνολογίας των πληροφοριών από τις επιχειρήσεις είναι

ευρέως διαδεδομένη και πρέπει να γίνει κατανοητή για αποτελεσματικούς εσωτερικούς ελέγχους.

Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων: Κατά τη διενέργεια εργασιών Εσωτερικός Έλεγχος, ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να αποφεύγει να εκδίδει οποιαδήποτε απόφαση ή να γνωμοδοτεί σχετικά με αποφάσεις διαχείρισης που έχουν ληφθεί προηγουμένως. Στο πλαίσιο του συμβουλευτικού ρόλου του, ο εσωτερικός ελεγκτής αποφεύγει τη συμμετοχή σε επιχειρησιακές διαδικασίες λήψης αποφάσεων οι οποίες ενδέχεται να αποτελέσουν αντικείμενο μεταγενέστερου ελέγχου. Ο επικεφαλής του εσωτερικού ελεγκτή πρέπει να παραμείνει στην ποιότητα και τη λειτουργική αποτελεσματικότητα της διαδικασίας λήψης αποφάσεων και στον καλύτερο τρόπο ενίσχυσης της, έτσι ώστε να ελαχιστοποιηθεί η πιθανότητα λανθασμένων ή εσφαλμένων αποφάσεων. Ωστόσο, ο εσωτερικός ελεγκτής έχει πλήρη ελευθερία να παρουσιάσει τα διδάγματα που μπορούν να αντληθούν από τέτοιες αποφάσεις του παρελθόντος.

Ενυαισθησία σε πολλαπλά συμφέροντα ενδιαφερόμενων μελών: Ο εσωτερικός ελεγκτής αξιολογεί τις συνέπειες των παρατηρήσεων και των συστάσεών του σε πολλούς ενδιαφερόμενους, ιδίως όταν διάφορα συμφέροντα ενδέχεται να είναι αντικρουόμενα. Στις περιπτώσεις αυτές, ο εσωτερικός ελεγκτής παραμένει αντικειμενικός και παρουσιάζει ισορροπημένη άποψη. Αυτό θα επέτρεπε στα ανώτερα στελέχη να λαμβάνουν απόφαση χρησιμοποιώντας όλες τις πληροφορίες και να ισορροπούν τη στρατηγική και τους στόχους της εταιρείας με τις προσδοκίες και τα συμφέροντα των πολλαπλών ενδιαφερόμενων μερών της.

-Ποιότητα και Συνεχής Βελτίωση: η ποιότητα του έργου Εσωτερικού Έλεγχου είναι πρωταρχικής σημασίας για τον εσωτερικό ελεγκτή, δεδομένου ότι η αξιοπιστία των εκθέσεων ελέγχου εξαρτάται από την αξιοπιστία των αναφερόμενων πορισμάτων. Ο εσωτερικός ελεγκτής εφαρμόζει διαδικασία ποιοτικού ελέγχου προκειμένου:

α) να εξασφαλίζει την ακρίβεια των παρατηρήσεων,

β) να επικυρώνει την ακρίβεια όλων των ευρημάτων και

(γ) τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας της διαδικασίας Εσωτερικού Έλεγχου και των εκθέσεων Εσωτερικός Έλεγχος.

Ο εσωτερικός ελεγκτής εξασφαλίζει ότι υπάρχει μηχανισμός αυτοαξιολόγησης για την παρακολούθηση της δικής του απόδοσης καθώς και των υπαλλήλων του και των εξωτερικών εμπειρογνομένων στους οποίους βασίζεται για να ολοκληρώσει μέρος του ελεγκτικού έργου. Πρέπει να ακολουθείται ένας μηχανισμός αξιολόγησης από ομότιμους για τον ποιοτικό έλεγχο, προκειμένου να τηρούνται όλες οι πτυχές.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

### 2.1 Εννοιολογική Προσέγγιση Κινδύνου

Ο κίνδυνος είναι ένας όρος στη λογιστική και τη χρηματοδότηση που χρησιμοποιείται για να περιγράψει την αβεβαιότητα ότι θα συμβεί ένα μελλοντικό γεγονός με ευνοϊκό αποτέλεσμα. Με άλλα λόγια, ο κίνδυνος είναι η πιθανότητα μια επένδυση να μην λειτουργεί, όπως αναμένεται και ο επενδυτής θα χάσει τα χρήματα που επενδύονται στο έργο. Όλες οι επιχειρηματικές αποφάσεις και ευκαιρίες βασίζονται σε αυτή την έννοια ότι οι μελλοντικές επιδόσεις και αποδόσεις είναι αβέβαιες και βασίζονται σε πολλές ανεξέλεγκτες μεταβλητές. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο η έννοια του κινδύνου συνδέεται τόσο στενά με την έννοια της επιστροφής. Καθώς ο κίνδυνος αυξάνεται, το απαιτούμενο επίπεδο απόδοσης πρέπει επίσης να αυξηθεί για να επηρεάσει την κρίση του υπεύθυνου λήψης αποφάσεων. Για παράδειγμα, ένας ιδιοκτήτης επιχείρησης δεν θα πραγματοποιούσε μια επένδυση που έχει μεγάλη πιθανότητα να χάσει όλα τα χρήματά του χωρίς την πιθανότητα να κάνει μια υγιή επιστροφή. Η ανταμοιβή είναι αυτό που παρακινεί τους ανθρώπους να παίρνουν επικίνδυνες αποφάσεις. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα κατά τη λήψη επενδυτικών αποφάσεων. Για παράδειγμα, ένας διευθυντής παραγωγής πρέπει να αποφασίσει εάν θα αξίζει να επενδύσει κεφάλαια της εταιρείας σε μια νέα μηχανή που θα αυξήσει την παραγωγή και θα απαιτήσει λιγότερη άμεση εργασία. Υπάρχει ένας ορισμένος κίνδυνος με αυτήν την απόφαση, επειδή δεν υπάρχει βεβαιότητα ότι το μηχάνημα θα λειτουργήσει όπως υποτίθεται. Οι μελλοντικές πωλήσεις μπορούν να θέσουν το μηχάνημα σε αδράνεια, επειδή δεν υπάρχει ζήτηση για το προϊόν. Θα μπορούσε επίσης να ασκήσει πίεση στην ταμειακή ροή της εταιρείας. Όλοι αυτοί οι παράγοντες συμβάλλουν στον κίνδυνο αγοράς αυτού του νέου περιουσιακού στοιχείου. Οι διαχειριστές πρέπει να χρησιμοποιούν οικονομικούς δείκτες για να βοηθήσουν στην ανάλυση του αναμενόμενου ποσοστού απόδοσης και να δουν αν αξίζει να αναλάβει τον κίνδυνο για τη νέα αγορά (Chen, 2019).

Οι ορισμοί του κινδύνου κυμαίνονται από τους στενούς ορισμούς - του κινδύνου για τους ανθρώπους ή τα μηχανήματα που προκύπτουν από κινδύνους - σε ευρείς ορισμούς που βλέπουν τον κίνδυνο ως οποιαδήποτε αβεβαιότητα του αποτελέσματος. Ο παρακάτω

πίνακας (Πίνακας: 1) περιλαμβάνει δέκα (10) ορισμούς κινδύνου από διαφορετικούς κλάδους και πρότυπα (Oxford Dictionaries British & World English risk, 2018):

<p>Ο κίνδυνος είναι ο συνδυασμός του κινδύνου έκθεσης και του αντίκτυπου του, όπου συνδυασμός νοείται η πιθανότητα της απειλής που μπορεί να εκθέσει ένα στοιχείο του συστήματος.</p>
<p>Ο κίνδυνος είναι μια κατάσταση που εκθέτει σε κίνδυνο: «η παραβίαση του νόμου ήταν υπερβολικά επικίνδυνη» [μαζικό ουσιαστικό]: «όλες οι υπαίθριες δραστηριότητες φέρουν ένα στοιχείο κινδύνου» [σε ένα μοναδικό]: Η πιθανότητα ότι κάτι δυσάρεστο ή ανεπιθύμητο για να συμβεί: «να μειωθεί ο κίνδυνος καρδιακών παθήσεων»</p>
<p>Ο κίνδυνος μια πιθανότητας ή απειλή βλάβης, τραυματισμού, απώλειας ή οποιουδήποτε άλλου αρνητικού περιστατικού που προκαλείται από εξωτερικές ή εσωτερικές ευπάθειες και που μπορεί να αποφευχθεί με προληπτική δράση.</p>
<p>Ο κίνδυνος είναι ένα αβέβαιο γεγονός ή σύνολο γεγονότων που, εάν συμβεί, θα επηρεάσει την επίτευξη των στόχων. Ο κίνδυνος μετράται με συνδυασμό της πιθανότητας εμφάνισης απειλής ή ευκαιρίας και του μεγέθους των επιπτώσεών του στους στόχους.</p>
<p>Αυτό που περιλαμβάνουν όλοι οι ορισμοί κινδύνου είναι η συμφωνία ότι ο κίνδυνος έχει δύο (2) χαρακτηριστικά:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Αβεβαιότητα: Ένα συμβάν μπορεί ή όχι να συμβεί.</li> <li>-Απώλεια: Ένα συμβάν έχει ανεπιθύμητες συνέπειες ή απώλειες.</li> </ul>
<p>Ο κίνδυνος είναι ο συνδυασμός της πιθανότητας ή της συχνότητας εμφάνισης μιας συγκεκριμένης απειλής ή ευκαιρίας και του μεγέθους των συνεπειών του συμβάντος.</p>
<p>Ο κίνδυνος είναι μία συνεχιζόμενη ή επικείμενη ανησυχία που έχει μεγάλη πιθανότητα να επηρεάσει αρνητικά την επιτυχία σημαντικών ορόσημων.</p>
<p>Ο κίνδυνος είναι πιθανότητα διακύμανσης στην εμφάνιση ενός συμβάντος, το οποίο</p>



μπορεί να έχει θετικές ή αρνητικές συνέπειες.

Ο κίνδυνος είναι ένα αβέβαιο γεγονός ή σύνολο γεγονότων που, εάν συμβεί, θα επηρεάσουν την επίτευξη των στόχων. Ο κίνδυνος μετράται με συνδυασμό της πιθανότητας εμφάνισης μιας απειλής ή ευκαιρίας και του μεγέθους των επιπτώσεων στους στόχους.

Ο κίνδυνος είναι ένα πιθανό συμβάν που μπορεί να προκαλέσει βλάβη ή απώλεια ή να επηρεάσει την ικανότητα επίτευξης στόχων. Ο κίνδυνος μετράται από την πιθανότητα μιας απειλής, την ευπάθεια του περιουσιακού στοιχείου σε αυτήν την απειλή και τον αντίκτυπο που θα είχε εάν συνέβη. Ο κίνδυνος μπορεί επίσης να οριστεί ως αβεβαιότητα ως προς το αποτέλεσμα και μπορεί να χρησιμοποιηθεί στο πλαίσιο της μέτρησης της πιθανότητας θετικών αποτελεσμάτων καθώς και αρνητικών αποτελεσμάτων.

*Πίνακας 1: Ορισμός Κινδύνου*

*Πηγή: Oxford Dictionaries British & World English risk, (2018)*

Σε γενικές γραμμές, ο κίνδυνος συνεπάγεται έκθεση σε κάποιο είδος κινδύνου και πιθανότητα απώλειας ή τραυματισμού. Γενικά, οι κίνδυνοι μπορούν να ισχύουν για τη σωματική υγεία ή την ασφάλεια της εργασίας. Όσον αφορά τη χρηματοδότηση και την επένδυση, ο κίνδυνος συχνά αναφέρεται στην πιθανότητα ότι ένα αποτέλεσμα ή τα πραγματικά κέρδη της επένδυσης θα διαφέρουν από το αναμενόμενο αποτέλεσμα ή την απόδοση. Ο κίνδυνος περιλαμβάνει τη δυνατότητα απώλειας μέρους ή του συνόλου μιας αρχικής επένδυσης. Ποσοτικά, ο κίνδυνος συνήθως αξιολογείται λαμβάνοντας υπόψη τις ιστορικές συμπεριφορές και τα αποτελέσματα. Στη χρηματοδότηση, η τυπική απόκλιση είναι μια κοινή μέτρηση που συνδέεται με τον κίνδυνο. Η τυπική απόκλιση παρέχει ένα μέτρο της μεταβλητότητας μιας τιμής σε σύγκριση με τον ιστορικό της μέσο όρο. Συνολικά, είναι δυνατό και συνετό να διαχειρίζονται οι επενδυτικοί κίνδυνοι που καθιστούν τον κίνδυνο κατανόησης πολύ σημαντικό. Η εκμάθηση των κινδύνων που μπορούν να εφαρμοστούν σε διαφορετικά σενάρια και μερικοί από τους τρόπους ολιστικής διαχείρισης θα βοηθήσει όλους τους τύπους επενδυτών και επιχειρηματικών στελεχών να αποφύγουν τις άσκοπες και δαπανηρές απώλειες (Investopedia, 2013).

Ένας κοινός ορισμός του κινδύνου είναι ένα αβέβαιο γεγονός που, αν συμβεί, μπορεί να έχει θετικό ή αρνητικό αντίκτυπο στους στόχους ενός έργου. Η πιθανότητα κινδύνου να

έχει θετικό ή αρνητικό αποτέλεσμα είναι μια σημαντική έννοια. Η αβεβαιότητα βρίσκεται στο επίκεντρο του κινδύνου. Η πιθανότητα εμφάνισης ενός συμβάντος και η συνέπεια, η επίπτωση ή η έκβαση ενός γεγονότος, είναι τα δύο συστατικά που χαρακτηρίζουν το μέγεθος του κινδύνου. Όλες οι διαδικασίες διαχείρισης κινδύνου ακολουθούν τα ίδια βασικά βήματα, αν και μερικές φορές χρησιμοποιείται διαφορετική ορολογία για την περιγραφή αυτών των βημάτων. Μαζί αυτά τα πέντε (5) στάδια της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνου συνδυάζονται για την επίτευξη μιας απλής και αποτελεσματικής διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων (Kloosterman, 2014):

Βήμα 1: Προσδιορισμός του κινδύνου. Η αναγνώριση και η περιγραφή των κινδύνων μπορεί να επηρεάσει το έργο ή τα συνολικά αποτελέσματα. Υπάρχουν διάφορες τεχνικές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να εντοπισθούν οι κίνδυνοι του έργου. Κατά τη διάρκεια αυτού του βήματος αρχίζει η προετοιμασία του Μητρώου Κινδύνων Έργου.

Βήμα 2: Ανάλυση του κινδύνου. Μόλις εντοπιστούν οι κίνδυνοι, προσδιορίζεται η πιθανότητα και η συνέπεια κάθε κινδύνου. Αναπτύσσετε μια κατανόηση της φύσης του κινδύνου και των δυνατοτήτων του να επηρεάσει τους στόχους του έργου. Αυτές οι πληροφορίες εισάγονται επίσης στο Μητρώο Κινδύνων Έργου.

Βήμα 3: Αξιολόγηση ή ταξινόμηση του κινδύνου. Αξιολογείται ή κατατάσσεται ο κίνδυνος καθορίζοντας το μέγεθος κινδύνου, που είναι ο συνδυασμός πιθανότητας και συνέπειας. Έτσι, αποφασίζεται αν ο κίνδυνος είναι αποδεκτός ή αν είναι αρκετά σοβαρός. Αυτές οι κατατάξεις κινδύνου προστίθενται επίσης, στο Μητρώο Κινδύνων Έργου.

Βήμα 4: Αντιμετώπιση του κινδύνου. Αυτό αναφέρεται, επίσης, ως Σχεδιασμός Αντιμετώπισης Κινδύνου. Κατά τη διάρκεια αυτού του βήματος, αξιολογούνται οι υψηλότεροι κίνδυνοι που έχουν εντοπισθεί και καθορίζεται στο σχέδιο αντιμετώπισης ή τροποποίησης αυτών των κινδύνων για να επιτευχθούν τα αποδεκτά επίπεδα κινδύνου.

Βήμα 5: Παρακολούθηση και έλεγχος του κινδύνου. Αυτό είναι το βήμα που λαμβάνεται το Μητρώο Κινδύνων Έργου και χρησιμοποιείται για την παρακολούθηση και την ανασκόπηση των κινδύνων.

Συμπερασματικά, ο κίνδυνος αφορά την αβεβαιότητα. Με τον εντοπισμό και τη διαχείριση ενός περιεκτικού καταλόγου των κινδύνων του έργου, μπορούν να μειωθούν οι δυσάρεστες εκπλήξεις και οι φραγμοί και να ανακαλυφθούν οι χρυσές ευκαιρίες. Η

διαδικασία διαχείρισης κινδύνων συμβάλλει, επίσης, στην επίλυση των προβλημάτων όταν συμβαίνουν, επειδή αυτά τα προβλήματα έχουν προβλεφθεί και τα σχέδια για την αντιμετώπισή τους έχουν ήδη αναπτυχθεί και συμφωνηθεί. Το τελικό αποτέλεσμα είναι ότι ελαχιστοποιούνται οι επιπτώσεις των απειλών του έργου και αποτυπώνονται οι ευκαιρίες που εμφανίζονται (Kloosterman, 2014).

Από τις αρχές της δεκαετίας του 2000, αρκετοί φορείς του κλάδου και οι κυβερνητικοί οργανισμοί έχουν διευρύνει τους κανόνες κανονιστικής συμμόρφωσης που ελέγχουν τα σχέδια, τις πολιτικές και τις διαδικασίες διαχείρισης κινδύνων των εταιρειών. Σε έναν αυξανόμενο αριθμό βιομηχανιών, τα διοικητικά συμβούλια υποχρεούνται να επανεξετάζουν και να υποβάλλουν εκθέσεις σχετικά με την επάρκεια των διαδικασιών διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων. Ως αποτέλεσμα, η ανάλυση κινδύνου, οι εσωτερικοί έλεγχοι και άλλα μέσα εκτίμησης κινδύνων έχουν καταστεί σημαντικές συνιστώσες της επιχειρηματικής στρατηγικής (TechTarget, 2016).

## 2.2 Κατηγορίες & Είδη Κινδύνου

Ο καθένας εκτίθεται καθημερινά σε κάποιο είδος κινδύνου - είτε πρόκειται για την οδήγηση, το περπάτημα στο δρόμο, την επένδυση, τον προγραμματισμό κεφαλαίων ή κάτι άλλο. Η προσωπικότητα, ο τρόπος ζωής και η ηλικία του επενδυτή είναι μερικοί από τους κορυφαίους παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη για τη διαχείριση μεμονωμένων επενδύσεων και για σκοπούς κινδύνου. Κάθε επενδυτής έχει ένα μοναδικό προφίλ κινδύνου που καθορίζει την προθυμία και την ικανότητά του να αντέξει τον κίνδυνο. Γενικά, καθώς οι επενδυτικοί κίνδυνοι αυξάνονται, οι επενδυτές αναμένουν υψηλότερες αποδόσεις για να αντισταθμίσουν την ανάληψη αυτών των κινδύνων. Μια βασική ιδέα στη χρηματοδότηση είναι η σχέση μεταξύ κινδύνου και απόδοσης. Όσο μεγαλύτερος είναι ο κίνδυνος που ένας επενδυτής είναι διατεθειμένος να πάρει, τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανή απόδοση. Οι κίνδυνοι μπορούν να έρθουν με διάφορους τρόπους και οι επενδυτές πρέπει να αποζημιωθούν για την ανάληψη πρόσθετου κινδύνου. Για παράδειγμα, ένα ομολογιακό δάνειο των ΗΠΑ θεωρείται μία από τις ασφαλέστερες επενδύσεις και σε σύγκριση με ένα εταιρικό ομόλογο, που παρέχει χαμηλότερο ποσοστό απόδοσης. Μια εταιρεία είναι πολύ πιο πιθανό να πτωχεύσει από την κυβέρνηση των ΗΠΑ. Επειδή ο κίνδυνος αθέτησης των επενδύσεων σε εταιρικό ομόλογο είναι υψηλότερος, προσφέρεται στους επενδυτές υψηλότερο ποσοστό απόδοσης (Chen, 2019).

Ποσοτικά, ο κίνδυνος συνήθως αξιολογείται λαμβάνοντας υπόψη τις ιστορικές συμπεριφορές και τα αποτελέσματα. Στη χρηματοδότηση, η τυπική απόκλιση είναι μια κοινή μέτρηση που συνδέεται με τον κίνδυνο. Η τυπική απόκλιση παρέχει ένα μέτρο της μεταβλητότητας μιας τιμής σε σύγκριση με τον ιστορικό της μέσο όρο. Μια απόκλιση υψηλού επιπέδου υποδεικνύει μεγάλη μεταβλητότητα της αξίας και ως εκ τούτου υψηλό βαθμό κινδύνου. Τα άτομα, οι οικονομικοί σύμβουλοι και οι εταιρείες μπορούν να αναπτύξουν στρατηγικές διαχείρισης κινδύνου για τη διαχείριση των κινδύνων που συνδέονται με τις επενδύσεις και τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες. Ακαδημαϊκά, υπάρχουν πολλές θεωρίες, μετρήσεις και στρατηγικές που έχουν προσδιοριστεί για τη μέτρηση, την ανάλυση και τη διαχείριση των κινδύνων. Ορισμένα από αυτά περιλαμβάνουν: την τυπική απόκλιση, τη Value at Risk (VaR) και το μοντέλο τιμολόγησης περιουσιακών στοιχείων κεφαλαίου (CAPM). Η μέτρηση και ο ποσοτικός προσδιορισμός του κινδύνου συχνά επιτρέπει στους επενδυτές, τους εμπόρους και τους διαχειριστές επιχειρήσεων να αντισταθμίσουν ορισμένους κινδύνους χρησιμοποιώντας διάφορες στρατηγικές, συμπεριλαμβανομένων των θέσεων διαφοροποίησης και παραγώγων (Chen, 2019).

Ο κίνδυνος αναλαμβάνει πολλές μορφές αλλά ευρέως κατηγοριοποιείται ως η πιθανότητα ότι το αποτέλεσμα ή το πραγματικό κέρδος της επένδυσης θα διαφέρει από το αναμενόμενο αποτέλεσμα ή την απόδοση. Ο κίνδυνος περιλαμβάνει τη δυνατότητα απώλειας μέρους ή μέρους μιας επένδυσης. Υπάρχουν διάφοροι τύποι κινδύνου και διάφοροι τρόποι ποσοτικοποίησης του κινδύνου για αναλυτικές αξιολογήσεις. Ο κίνδυνος μπορεί να μειωθεί χρησιμοποιώντας στρατηγικές διαφοροποίησης και αντιστάθμισης. Οι τίτλοι χωρίς κίνδυνο αποτελούν συχνά μια βασική γραμμή για την ανάλυση και τη μέτρηση του κινδύνου. Αυτά τα είδη επενδύσεων προσφέρουν ένα αναμενόμενο ποσοστό απόδοσης με ελάχιστο ή καθόλου κίνδυνο. Πολλές φορές, όλοι οι επενδυτές θα εξετάσουν αυτούς τους τίτλους για τη διατήρηση εξοικονομήσεων έκτακτης ανάγκης ή για τη διατήρηση περιουσιακών στοιχείων που πρέπει να είναι άμεσα προσβάσιμοι. Παραδείγματα επενδύσεων και τίτλων χωρίς κίνδυνο περιλαμβάνουν πιστοποιητικά καταθέσεων, λογαριασμούς της χρηματαγοράς, αμερικανικά κρατικά ομόλογα και δημοτικούς τίτλους (Chen, 2019).

Ο χρονικός ορίζοντας και η ρευστότητα των επενδύσεων είναι συχνά ένας βασικός παράγοντας που επηρεάζει την εκτίμηση κινδύνων και τη διαχείριση του κινδύνου. Εάν

ένας επενδυτής χρειάζεται άμεση πρόσβαση σε πόρους, είναι λιγότερο πιθανό να επενδύσει σε επενδύσεις υψηλού κινδύνου ή σε επενδύσεις που δεν μπορούν να ρευστοποιηθούν αμέσως και είναι πιο πιθανό να τοποθετήσουν τα χρήματά τους σε άκυρους τίτλους. Οι χρονικοί ορίζοντες θα αποτελέσουν, επίσης, σημαντικό παράγοντα για τα ατομικά επενδυτικά χαρτοφυλάκια. Οι νεότεροι επενδυτές με μεγαλύτερο χρονικό ορίζοντα έως τη συνταξιοδότηση ενδέχεται να είναι πρόθυμοι να επενδύσουν σε επενδύσεις υψηλότερου κινδύνου με υψηλότερες πιθανές αποδόσεις. Οι ηλικιωμένοι επενδυτές θα έχουν διαφορετική ανοχή κινδύνου, καθώς θα χρειαστούν χρήματα για να είναι πιο εύκολα διαθέσιμα (Chen, 2019).

Στο σημείο αυτό είναι αναγκαίο να τονισθούν οι τύποι χρηματοοικονομικού κινδύνου. Κάθε ενέργεια αποταμίευσης και επένδυσης συνεπάγεται διαφορετικούς κινδύνους και αποδόσεις. Γενικά, η οικονομική θεωρία κατατάσσει τους επενδυτικούς κινδύνους που επηρεάζουν τις αξίες των περιουσιακών στοιχείων σε δύο (2) κατηγορίες: συστηματικός κίνδυνος και μη συστηματικός κίνδυνος. Σε γενικές γραμμές, οι επενδυτές εκτίθενται σε αυτά τα είδη των κινδύνων. Συστηματικοί κίνδυνοι, γνωστοί επίσης ως κίνδυνοι αγοράς, είναι κίνδυνοι που μπορούν να επηρεάσουν ολόκληρη την οικονομική αγορά συνολικά ή ένα μεγάλο ποσοστό της συνολικής αγοράς. Ο συστηματικός κίνδυνος είναι ο κίνδυνος απώλειας επενδύσεων λόγω παραγόντων, όπως ο πολιτικός κίνδυνος και ο μακροοικονομικός κίνδυνος που επηρεάζουν την απόδοση της συνολικής αγοράς. Ο κίνδυνος αγοράς συχνά μετράται με το συντελεστή Beta, ο οποίος αποτελεί μέτρο του κινδύνου μιας επένδυσης σε σχέση με τη συνολική αγορά. Ο κίνδυνος αγοράς δεν μπορεί να μετριαστεί εύκολα μέσω της διαφοροποίησης του χαρτοφυλακίου. Άλλος κοινός τύπος του συστηματικού κινδύνου μπορεί να περιλαμβάνει τον κίνδυνο επιτοκίου, τον κίνδυνο πληθωρισμού, τον συναλλαγματικό κίνδυνο, τον κίνδυνο ρευστότητας, τον κίνδυνο χώρας και τον κοινωνικοπολιτικό κίνδυνο (Chen, 2019).

Ο μη συστηματικός κίνδυνος, γνωστός επίσης ως ειδικός κίνδυνος ή ιδιοσυγκρασιακός κίνδυνος, είναι μια κατηγορία κινδύνου που επηρεάζει μόνο έναν κλάδο ή μια συγκεκριμένη εταιρεία. Ο μη συστηματικός κίνδυνος είναι ο κίνδυνος απώλειας μιας επένδυσης λόγω κινδύνου που σχετίζεται με την επιχείρηση ή τον κλάδο. Παραδείγματα, περιλαμβάνουν μια αλλαγή στη διαχείριση, μια ανάκληση προϊόντος, μια ρυθμιστική αλλαγή που θα μπορούσε να οδηγήσει σε μείωση των πωλήσεων των εταιρειών και ένας νέος ανταγωνιστής στην αγορά, με τη δυνατότητα να αποσύρει το μερίδιο αγοράς από μια

εταιρεία. Οι επενδυτές συχνά χρησιμοποιούν τη διαφοροποίηση για να διαχειριστούν τον μη συστηματικό κίνδυνο επενδύοντας σε διάφορα περιουσιακά στοιχεία (Chen, 2019).

Εκτός από τους ευρείς συστηματικούς και μη συστηματικούς κινδύνους, υπάρχουν διάφοροι ειδικοί τύποι κινδύνου, όπως (Chen, 2019):

- **Επιχειρηματικός κίνδυνος:** αναφέρεται στη βασική βιωσιμότητα μιας επιχείρησης, το ερώτημα αν μια εταιρεία θα είναι σε θέση να πραγματοποιήσει επαρκείς πωλήσεις και να παράγει επαρκή έσοδα για να καλύψει τα λειτουργικά της έξοδα και να αποκομίσει κέρδος. Ενώ ο χρηματοοικονομικός κίνδυνος αφορά το κόστος χρηματοδότησης, ο επιχειρηματικός κίνδυνος αφορά όλες τις άλλες δαπάνες που πρέπει να καλύπτει μια επιχείρηση για να παραμείνει λειτουργική. Αυτά τα έξοδα περιλαμβάνουν τους μισθούς, το κόστος παραγωγής, το ενοίκιο των εγκαταστάσεων, το γραφείο και τα διοικητικά έξοδα. Το επίπεδο επιχειρηματικού κινδύνου μιας εταιρείας επηρεάζεται από παράγοντες, όπως το κόστος των αγαθών, τα περιθώρια κέρδους, ο ανταγωνισμός και το συνολικό επίπεδο ζήτησης για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που πωλεί.
- **Πιστωτικός κίνδυνος ή κίνδυνος προεπιλογής:** είναι ο κίνδυνος ότι ο δανειολήπτης δεν θα είναι σε θέση να καταβάλει τους συμβατικούς τόκους ή κεφάλαιο επί των χρεωστικών υποχρεώσεών του. Αυτός ο τύπος κινδύνου αφορά ιδιαίτερα τους επενδυτές που κατέχουν ομόλογα στα χαρτοφυλάκιά τους. Τα κρατικά ομόλογα, ειδικά εκείνα που εκδίδονται από την ομοσπονδιακή κυβέρνηση, έχουν το μικρότερο ποσό κινδύνου αθέτησης και, ως εκ τούτου, τα χαμηλότερα κέρδη. Τα εταιρικά ομόλογα, από την άλλη πλευρά, τείνουν να έχουν το υψηλότερο ποσό κινδύνου αθέτησης, αλλά και υψηλότερα επιτόκια. Τα ομόλογα με μικρότερη πιθανότητα αθέτησης θεωρούνται ως επενδυτικός βαθμός, ενώ τα ομόλογα με υψηλότερες πιθανότητες θεωρούνται ομόλογα υψηλής απόδοσης ή junk. Οι επενδυτές μπορούν να χρησιμοποιήσουν πρακτορεία αξιολόγησης ομολόγων - όπως το Standard and Poor's, η Fitch και η Moody's - για να καθορίσουν ποια ομόλογα έχουν επενδυτική ποιότητα και ποια είναι τα «σκουπίδια».

- Κίνδυνος χώρας: αναφέρεται στον κίνδυνο μιας χώρας να μην είναι σε θέση να εκπληρώσει τις οικονομικές δεσμεύσεις της. Όταν μια χώρα αθετεί τις υποχρεώσεις της, μπορεί να βλάψει την απόδοση όλων των άλλων χρηματοπιστωτικών μέσων στη χώρα - καθώς και σε άλλες χώρες με τις οποίες έχει σχέσεις. Ο κίνδυνος χώρας ισχύει για μετοχές, ομόλογα, αμοιβαία κεφάλαια, δικαιώματα προαίρεσης και συμβόλαια μελλοντικής εκπλήρωσης που εκδίδονται εντός συγκεκριμένης χώρας. Αυτός ο τύπος κινδύνου εμφανίζεται συχνότερα στις αναδυόμενες αγορές ή στις χώρες με σοβαρό έλλειμμα.
- Συναλλαγματικός κίνδυνος: Όταν γίνεται επένδυση σε ξένες χώρες, είναι σημαντικό να ληφθεί υπόψη ότι οι συναλλαγματικές ισοτιμίες μπορούν, επίσης, να αλλάξουν την τιμή του περιουσιακού στοιχείου. Ο συναλλαγματικός κίνδυνος ισχύει για όλα τα χρηματοπιστωτικά μέσα που είναι σε νόμισμα διαφορετικό από το εθνικό νόμισμα.
- Κίνδυνος επιτοκίου: είναι ο κίνδυνος μεταβολής της αξίας μιας επένδυσης λόγω μεταβολής του απόλυτου επιπέδου των επιτοκίων, της διαφοράς μεταξύ δύο (2) επιτοκίων, με τη μορφή της καμπύλης αποδόσεων ή οποιασδήποτε άλλης σχέσης επιτοκίου. Αυτός ο τύπος κινδύνου επηρεάζει την αξία των ομολόγων πιο άμεσα από τα αποθέματα και αποτελεί σημαντικό κίνδυνο για όλους τους ομολογιούχους. Καθώς τα επιτόκια αυξάνονται, οι τιμές των ομολόγων στη δευτερογενή αγορά μειώνονται - και αντίστροφα.
- Πολιτικός κίνδυνος: είναι ο κίνδυνος που μπορεί να υποφέρουν οι αποδόσεις μιας επένδυσης λόγω πολιτικής αστάθειας ή αλλαγών σε μια χώρα. Αυτός ο τύπος κινδύνου μπορεί να προέλθει από μια αλλαγή στην κυβέρνηση, τα νομοθετικά όργανα, άλλους παράγοντες εξωτερικής πολιτικής ή τον στρατιωτικό έλεγχο. Επίσης γνωστός ως γεωπολιτικός κίνδυνος, ο κίνδυνος καθίσταται περισσότερο ένας παράγοντας, καθώς ο χρονικός ορίζοντας μιας επένδυσης γίνεται μεγαλύτερος.
- Κίνδυνος αντισυμβαλλομένου: είναι η πιθανότητα ή η πιθανότητα κάποιος από τους συμμετέχοντες σε μια συναλλαγή να μην εκπληρώσει τις συμβατικές του υποχρεώσεις. Ο κίνδυνος αντισυμβαλλομένου μπορεί να υπάρχει στις

πιστωτικές, επενδυτικές και εμπορικές συναλλαγές, ειδικά για εκείνες που συμβαίνουν σε εξωχρηματιστηριακές αγορές. Τα προϊόντα χρηματοοικονομικών επενδύσεων, όπως τα αποθέματα, τα δικαιώματα προαίρεσης, τα ομόλογα και τα παράγωγα φέρουν κίνδυνο αντισυμβαλλομένου.

- Κίνδυνος ρευστότητας: συνδέεται με την ικανότητα του επενδυτή να διαπραγματεύεται την επένδυσή του με μετρητά. Τυπικά, οι επενδυτές θα απαιτήσουν κάποιο ασφάλιστρο για τα μη ρευστοποιήσιμα περιουσιακά στοιχεία τα οποία τους αντισταθμίζουν για την κατοχή τίτλων με την πάροδο του χρόνου που δεν μπορούν εύκολα να ρευστοποιηθούν.

### 2.3 Διαχείριση Κινδύνου

Η διαχείριση κινδύνων είναι η διαδικασία εντοπισμού, αξιολόγησης και ελέγχου των απειλών για το κεφάλαιο και τα κέρδη ενός οργανισμού. Αυτές οι απειλές ή κίνδυνοι μπορούν να προκύψουν από μια μεγάλη ποικιλία πηγών, συμπεριλαμβανομένης της οικονομικής αβεβαιότητας, των νομικών υποχρεώσεων, των σφαλμάτων στρατηγικής διαχείρισης, των ατυχημάτων και των φυσικών καταστροφών. Οι απειλές για την ασφάλεια πληροφορικής και οι κίνδυνοι που σχετίζονται με τα δεδομένα, καθώς και οι στρατηγικές διαχείρισης κινδύνου για την ανακούφισή τους, έχουν καταστεί κορυφαία προτεραιότητα για τις ψηφιοποιημένες εταιρείες. Ως αποτέλεσμα, ένα σχέδιο διαχείρισης κινδύνου συμπεριλαμβάνει όλο και περισσότερες διαδικασίες εταιρειών για τον εντοπισμό και τον έλεγχο των απειλών για τα ψηφιακά του περιουσιακά στοιχεία, συμπεριλαμβανομένων των εταιρικών δεδομένων ιδιοκτησίας, των πληροφοριών προσωπικής ταυτοποίησης του πελάτη και της πνευματικής ιδιοκτησίας (Kloosterman, 2014).



Στον κόσμο των χρηματοοικονομικών, η διαχείριση του κινδύνου αναφέρεται στην πρακτική του εντοπισμού πιθανών κινδύνων εκ των προτέρων, της ανάλυσης αυτών και της λήψης προληπτικών μέτρων για τη μείωση / περιορισμό του κινδύνου. Όταν μια οικονομική οντότητα λαμβάνει μια επενδυτική απόφαση, εκτίθεται σε έναν αριθμό οικονομικών κινδύνων. Το ύψος των εν λόγω κινδύνων εξαρτάται από το είδος του



χρηματοπιστωτικού μέσου. Αυτοί οι χρηματοοικονομικοί κίνδυνοι μπορεί να έχουν τη μορφή υψηλού πληθωρισμού, μεταβλητότητας στις κεφαλαιαγορές, ύφεσης, πτώχευσης κλπ. (The economicsTimes, 2019).

Έτσι, προκειμένου να ελαχιστοποιηθεί και να ελεγχθεί η έκθεση των επενδύσεων σε τέτοιους κινδύνους, οι διαχειριστές κεφαλαίων και οι επενδυτές ασκούν διαχείριση κινδύνων. Το να μην δοθεί η δέουσα σημασία στη διαχείριση κινδύνων κατά τη λήψη επενδυτικών αποφάσεων μπορεί να προκαλέσει όχληση στις επενδύσεις σε περιόδους οικονομικής αναταραχής σε μια οικονομία. Διαφορετικά επίπεδα κινδύνου συνδέονται με διαφορετικές κατηγορίες περιουσιακών στοιχείων. Για παράδειγμα, μια σταθερή κατάθεση θεωρείται λιγότερο επικίνδυνη επένδυση. Από την άλλη πλευρά, η επένδυση στα ίδια κεφάλαια θεωρείται επικίνδυνη επιχείρηση. Ενώ ασκούν τη διαχείριση κινδύνου, οι επενδυτές μετοχών και οι διαχειριστές κεφαλαίων τείνουν να διαφοροποιούν το χαρτοφυλάκιο τους, έτσι ώστε να ελαχιστοποιούν την έκθεση σε κίνδυνο (The economicsTimes, 2019).

Με άλλα λόγια, η διαχείριση κινδύνων είναι μια διαδικασία που επιτρέπει την κατανόηση και την αποτελεσματική διαχείριση των συμβάντων κινδύνου και του συνολικού κινδύνου, βελτιστοποιώντας την επιτυχία με την ελαχιστοποίηση των απειλών και τη μεγιστοποίηση των ευκαιριών. Όλα τα έργα, τα προγράμματα και τα χαρτοφυλάκια είναι εγγενώς επικίνδυνα επειδή είναι μοναδικά, περιορισμένα, βασισμένα σε υποθέσεις, που εκτελούνται από ανθρώπους και υπόκεινται σε εξωτερικές επιρροές. Οι κίνδυνοι μπορούν να επηρεάσουν την επίτευξη των στόχων είτε θετικά είτε αρνητικά. Ο κίνδυνος περιλαμβάνει τόσο ευκαιρίες όσο και απειλές, και οι δύο πρέπει να διαχειρίζονται μέσω της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων. Ο κίνδυνος ορίζεται σε δύο επίπεδα για έργα, προγράμματα και χαρτοφυλάκια. Στο λεπτομερές επίπεδο, ο ατομικός κίνδυνος ορίζεται ως «ένα αβέβαιο γεγονός ή ένα σύνολο περιστάσεων που, εάν συμβεί, θα επηρεάσουν την επίτευξη ενός ή περισσότερων στόχων». Επιπλέον, στο υψηλότερο επίπεδο του έργου, του προγράμματος ή του χαρτοφυλακίου, ο συνολικός κίνδυνος ορίζεται ως «έκθεση των ενδιαφερομένων στις συνέπειες της μεταβολής του αποτελέσματος» που προκύπτει από τη συσσώρευση μεμονωμένων κινδύνων μαζί με άλλες πηγές αβεβαιότητας (arm, 2019).

Η διαδικασία υψηλού επιπέδου, όπως απεικονίζεται στο σχήμα 2 ξεκινά με ένα βήμα έναρξης που καθορίζει το πεδίο και τους στόχους της διαχείρισης κινδύνου. Ένα βασικό

αποτέλεσμα από το βήμα έναρξης είναι το σχέδιο διαχείρισης κινδύνου, το οποίο περιγράφει λεπτομερώς τον τρόπο διαχείρισης του κινδύνου καθ' όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής του (apm, 2019).



Σχήμα 1: Διαδικασία διαχείρισης κινδύνων

Πηγή: apm, (2019)

Οι κίνδυνοι εντοπίζονται στη συνέχεια και τεκμηριώνονται στο μητρώο κινδύνων. Η σχετική σημασία των προσδιορισμένων κινδύνων αξιολογείται χρησιμοποιώντας ποιοτικές τεχνικές που επιτρέπουν την προτεραιότητά τους για περαιτέρω προσοχή. Η ποσοτική ανάλυση κινδύνου μπορεί, επίσης, να χρησιμοποιηθεί για τον προσδιορισμό της συνδυασμένης επίδρασης των κινδύνων στους στόχους. Η διαδικασία συνεχίζεται με προγραμματισμό αντίδρασης σε κινδύνους, με στόχο την αποφυγή, τη μείωση, τη μεταφορά ή την αποδοχή απειλών καθώς και την εκμετάλλευση, την ενίσχυση, την ανταλλαγή ή την απόρριψη ευκαιριών, με έκτακτη ανάγκη (χρόνος, κόστος, πόροι και πορεία δράσης) για κινδύνους που δεν μπορούν να αντιμετωπιστούν προληπτικά. Το τελευταίο βήμα είναι η εφαρμογή συμφωνημένων απαντήσεων. Η όλη διαδικασία είναι επαναληπτική. Για παράδειγμα, ο σχεδιασμός αξιολόγησης ή απόκρισης μπορεί να οδηγήσει στον εντοπισμό περαιτέρω κινδύνων. ο προγραμματισμός και η εφαρμογή των απαντήσεων μπορεί να προκαλέσει την ανάγκη για περαιτέρω ανάλυση και ούτω καθεξής (apm, 2019).

Είναι επίσης σημαντικό να προσδιοριστούν και να αντιμετωπιστούν οι συμπεριφορικές επιρροές στη διαδικασία κινδύνου, τόσο η ατομική όσο και η ομαδική, καθώς αυτές μπορούν να έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητα της διαχείρισης του κινδύνου. Η διαχείριση κινδύνων σε επίπεδο έργου, προγράμματος ή χαρτοφυλακίου δεν πρέπει να διεξάγεται μεμονωμένα και πρέπει να διασυνδέεται με τον οργανισμό. Οι κίνδυνοι σε επίπεδο έργου μπορεί να χρειαστούν κλιμάκωση για το πρόγραμμα και το

χαρτοφυλάκιο. Οι κίνδυνοι μπορούν επίσης να μεταβιβαστούν από ανώτερα επίπεδα σε χαμηλότερα επίπεδα (arm, 2019).

Επιπλέον, η διαχείριση κινδύνου πρέπει να συμβάλλει, ανάλογα με την περίπτωση, τόσο στις εκτιμήσεις των επιχειρηματικών κινδύνων όσο και στις απαιτήσεις οργανωτικής διακυβέρνησης. Ο διαχειριστής πρέπει να γνωρίζει τους κινδύνους που έχουν επίδραση εκτός του πεδίου αρμοδιότητάς τους, π.χ. αυτά που θα μπορούσαν να επηρεάσουν τη φήμη του οργανισμού. Η διαχείριση των γενικών κινδύνων για την υγεία και την ασφάλεια συνήθως αποκλείεται από τη διαχείριση κινδύνων, καθώς η διαχείριση αυτών των κινδύνων αντιμετωπίζεται παραδοσιακά από μια ξεχωριστή λειτουργία εντός του οργανισμού (arm, 2019).

Η διαχείριση του κινδύνου σε επίπεδο έργου επικεντρώνεται συχνότερα στους μεμονωμένους κινδύνους που, εάν συμβούν, θα επηρεάσουν τους στόχους του έργου. Ωστόσο, είναι επίσης σημαντικό για τον διαχειριστή του έργου να κατανοεί τη συνολική έκθεση του κινδύνου στο έργο, έτσι ώστε να μπορεί να αναφερθεί στον ανάδοχο του έργου και σε άλλους ενδιαφερόμενους. Η διαχείριση των κινδύνων πρέπει να ευθυγραμμίζεται στενά με τη διαχείριση του χρονοδιαγράμματος. Οι εκτιμήσεις κόστους, χρόνου και πόρων πρέπει πάντα να λαμβάνουν υπόψη τους κινδύνους. Ο υπεύθυνος του έργου είναι υπεύθυνος για τη διασφάλιση της διαχείρισης του κινδύνου. Ανάλογα με το μέγεθος και την πολυπλοκότητα του έργου, μπορεί να διοριστεί ειδικός διαχειριστής κινδύνου για να επιβλέπει και να διευκολύνει τη διαδικασία διαχείρισης κινδύνου (arm, 2019).

Το πρόγραμμα θα καθορίσει κοινό πλαίσιο και πρότυπα για τη διαχείριση του κινδύνου σε όλο το πρόγραμμα. Αυτό θα επιτρέψει τη σύγκριση του κινδύνου, θα μειώσει το χρόνο που απαιτείται για την έναρξη διαδικασιών διαχείρισης σε επίπεδο έργου και θα συμβάλει στον εντοπισμό των αλληλεξαρτήσεων μεταξύ των κινδύνων στο σύνολο του προγράμματος. Το κοινό πλαίσιο θα καθοριστεί στο σχέδιο διαχείρισης κινδύνου του προγράμματος. Η διαχείριση του κινδύνου του προγράμματος αποτελείται από δύο (2) διαφορετικούς τομείς εστίασης (arm, 2019):

- την κλιμάκωση και τη συσσωμάτωση του κινδύνου του έργου,
- το ευρύτερο επιχειρηματικό κίνδυνο και κινδύνους για την επίτευξη των στόχων.

Η διαχείριση του κινδύνου του προγράμματος αντιμετωπίζει τους μεμονωμένους κινδύνους σε επίπεδο έργου που, εάν υλοποιηθούν, θα έχουν ευρύτερο αντίκτυπο. Οι κίνδυνοι του έργου που δεν μπορούν να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά στα πλαίσια των έργων και στο πλαίσιο έκτακτης ανάγκης κλιμακώνονται στο πρόγραμμα προσοχής ή / και δράσης. Επιπλέον, οι σχετικοί ή κοινοί κίνδυνοι στο πλαίσιο μεμονωμένων έργων μπορούν να συνδυαστούν ή να συγκεντρωθούν ώστε να έχουν επίδραση σε επίπεδο προγράμματος, οπότε πρέπει επίσης να κλιμακωθούν (arpm, 2019).

Μια επιπρόσθετη πτυχή της διαχείρισης κινδύνου είναι τα πρότυπα, τα οποία έχουν αναπτυχθεί από αρκετούς οργανισμούς, όπως το Εθνικό Ινστιτούτο Προτύπων και Τεχνολογίας και το ISO. Τα πρότυπα αυτά έχουν σχεδιαστεί για να βοηθούν τους οργανισμούς να εντοπίζουν συγκεκριμένες απειλές, να αξιολογούν τις μοναδικές ευπάθειες για τον προσδιορισμό του κινδύνου τους, να εντοπίζουν τρόπους μείωσης αυτών των κινδύνων και στη συνέχεια να εφαρμόζουν προσπάθειες μείωσης των κινδύνων σύμφωνα με την οργανωτική στρατηγική. Οι αρχές ISO 31000, για παράδειγμα, παρέχουν πλαίσια για τη βελτίωση των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνου που μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τις εταιρείες, ανεξάρτητα από το μέγεθος του οργανισμού ή τον τομέα στόχου. Το πρότυπο ISO 31000 έχει σχεδιαστεί για να "αυξήσει την πιθανότητα επίτευξης στόχων, να βελτιώσει τον εντοπισμό ευκαιριών και απειλών και να καταλείψει αποτελεσματικά και να χρησιμοποιήσει πόρους για την αντιμετώπιση κινδύνων", σύμφωνα με την ιστοσελίδα του ISO. Παρόλο που το ISO 31000 δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί για σκοπούς πιστοποίησης, μπορεί να βοηθήσει στην παροχή καθοδήγησης για εσωτερικό ή εξωτερικό έλεγχο κινδύνου και επιτρέπει στους οργανισμούς να συγκρίνουν τις πρακτικές τους διαχείρισης κινδύνου με τα διεθνώς αναγνωρισμένα σημεία αναφοράς (TechTarget, 2016). Το ISO συνιστά ότι οι ακόλουθοι τομείς-στόχοι ή αρχές, θα πρέπει να αποτελούν μέρος της συνολικής διαδικασίας διαχείρισης κινδύνου (TechTarget, 2016):

- Η διαδικασία θα πρέπει να δημιουργήσει αξία για την οργάνωση.
- Θα πρέπει να αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της συνολικής οργανωτικής διαδικασίας.
- Θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τη συνολική διαδικασία λήψης αποφάσεων της εταιρείας.

- Πρέπει να αντιμετωπίσει ρητά κάθε αβεβαιότητα.
- Πρέπει να είναι συστηματική και δομημένη.
- Θα πρέπει να βασίζεται στις καλύτερες διαθέσιμες πληροφορίες.
- Πρέπει να προσαρμοστεί στο σχέδιο.
- Πρέπει να λαμβάνει υπόψη τους ανθρώπινους παράγοντες, συμπεριλαμβανομένων πιθανών σφαλμάτων.
- Πρέπει να είναι διαφανής και all-inclusive.
- Πρέπει να προσαρμόζεται στην αλλαγή.
- Θα πρέπει να παρακολουθείται συνεχώς και να βελτιώνεται συνεχώς.

Τα πρότυπα ISO και άλλα παρόμοια έχουν αναπτυχθεί παγκοσμίως για να βοηθήσουν τους οργανισμούς να εφαρμόσουν συστηματικά βέλτιστες πρακτικές διαχείρισης κινδύνου. Ο απώτερος στόχος για τα πρότυπα αυτά είναι η καθιέρωση κοινών πλαισίων και διαδικασιών για την αποτελεσματική εφαρμογή στρατηγικών διαχείρισης κινδύνων. Τα πρότυπα αυτά αναγνωρίζονται συχνά από διεθνείς ρυθμιστικούς φορείς ή από ομάδες βιομηχανιών-στόχων. Συμπληρώνονται και ενημερώνονται τακτικά ώστε να αντανακλούν τις ταχέως μεταβαλλόμενες πηγές επιχειρηματικού κινδύνου. Παρόλο που η τήρηση αυτών των προτύπων είναι συνήθως εθελοντική, η τήρηση μπορεί να απαιτηθεί από τις ρυθμιστικές αρχές της βιομηχανίας ή από τις συμβάσεις των επιχειρήσεων (TechTarget, 2016).

Όλα τα σχέδια διαχείρισης κινδύνου ακολουθούν τα ίδια βήματα που συνδυάζονται για να διαμορφώσουν τη συνολική διαδικασία διαχείρισης κινδύνου, τα οποία είναι (TechTarget, 2016):

- Προσδιορισμός κινδύνου. Η εταιρεία εντοπίζει και καθορίζει πιθανούς κινδύνους που ενδέχεται να επηρεάσουν αρνητικά μια συγκεκριμένη διαδικασία ή ένα έργο της εταιρείας.

- **Ανάλυση κινδύνου.** Μόλις εντοπιστούν συγκεκριμένοι τύποι κινδύνου, η εταιρεία καθορίζει τις πιθανότητες που μπορεί να προκύψουν καθώς και τις συνέπειές της. Ο στόχος της ανάλυσης είναι να κατανοήσει περαιτέρω κάθε συγκεκριμένη περίπτωση κινδύνου και πώς θα μπορούσε να επηρεάσει τα έργα και τους στόχους της εταιρείας.
- **Αξιολόγηση και εκτίμηση κινδύνου.** Στη συνέχεια, ο κίνδυνος αξιολογείται περαιτέρω αφού προσδιοριστεί η συνολική πιθανότητα εμφάνισης του κινδύνου σε συνδυασμό με τις συνολικές συνέπειές του. Η εταιρεία μπορεί στη συνέχεια να αποφασίσει εάν ο κίνδυνος είναι αποδεκτός και εάν η εταιρεία είναι διατεθειμένη να την αναλάβει με βάση την επιθυμία του για ανάληψη κινδύνου.
- **Μείωση κινδύνου.** Κατά τη διάρκεια αυτού του βήματος, οι εταιρείες αξιολογούν τους υψηλότερους κινδύνους τους και αναπτύσσουν ένα σχέδιο για την ανακούφισή τους χρησιμοποιώντας ελέγχους ειδικού κινδύνου. Τα σχέδια αυτά περιλαμβάνουν διαδικασίες άμβλυνσης του κινδύνου, τακτικές πρόληψης κινδύνου και σχέδια αντιμετώπισης έκτακτων περιστατικών σε περίπτωση αποτυχίας του κινδύνου.
- **Παρακολούθηση κινδύνου.** Μέρος του σχεδίου μετριασμού περιλαμβάνει την παρακολούθηση τόσο των κινδύνων όσο και του συνολικού σχεδίου συνεχούς παρακολούθησης και παρακολούθησης των νέων και υφιστάμενων κινδύνων. Η συνολική διαδικασία διαχείρισης κινδύνου θα πρέπει, επίσης, να αναθεωρηθεί και να ενημερωθεί αναλόγως.

Αφού προσδιοριστούν οι συγκεκριμένοι κίνδυνοι της εταιρείας και έχει εφαρμοστεί η διαδικασία διαχείρισης κινδύνου, υπάρχουν διάφορες διαφορετικές στρατηγικές που μπορούν να υιοθετήσουν οι εταιρείες όσον αφορά τα διάφορα είδη κινδύνων (TechTarget, 2016):

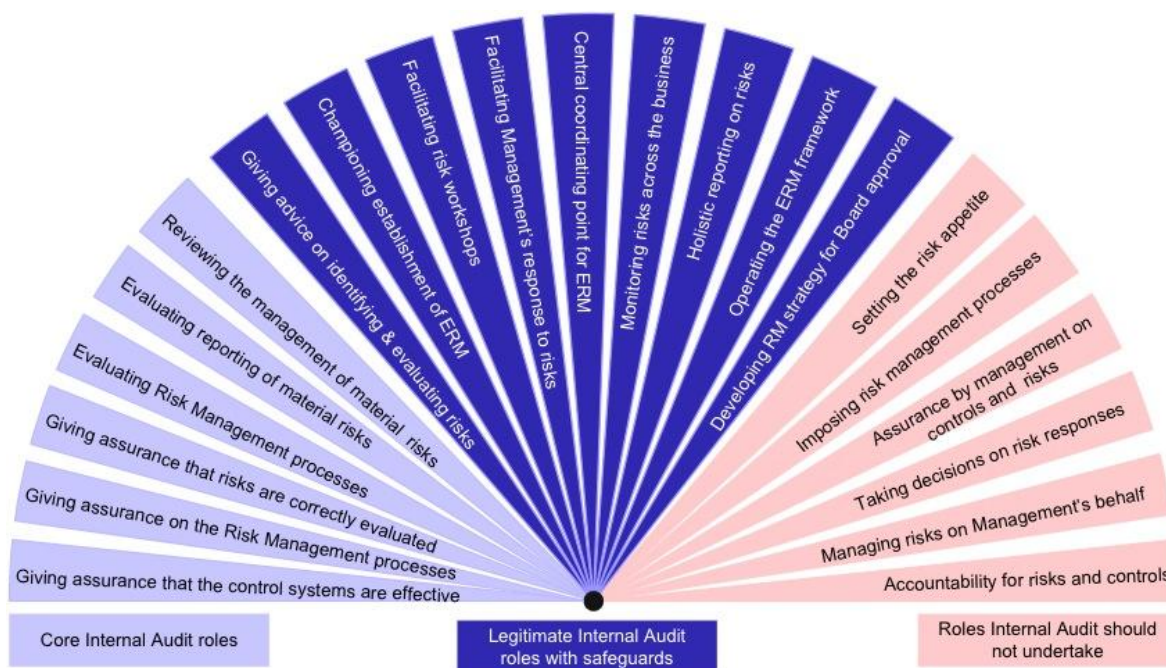
- **Αποφυγή κινδύνου.** Παρότι σπάνια είναι δυνατή η πλήρης εξάλειψη όλων των κινδύνων, η στρατηγική αποφυγής κινδύνων έχει σχεδιαστεί για να εκτρέψει όσο το δυνατόν περισσότερες απειλές, προκειμένου να αποφευχθούν οι δαπανηρές και ενοχλητικές συνέπειες ενός ζημιολόγου γεγονότος.

- Μείωση ρίσκου. Οι εταιρείες είναι μερικές φορές σε θέση να μειώσουν την ποσότητα του αποτελέσματος που μπορεί να έχουν ορισμένοι κίνδυνοι στις διαδικασίες της εταιρείας. Αυτό επιτυγχάνεται με την προσαρμογή ορισμένων πτυχών ενός συνολικού σχεδίου έργου ή μιας εταιρικής διαδικασίας ή με τη μείωση του πεδίου εφαρμογής του.
- Κοινή χρήση κινδύνου. Μερικές φορές, οι συνέπειες ενός κινδύνου μοιράζονται ή διανέμονται μεταξύ πολλών συμμετεχόντων ή επιχειρηματικών υπηρεσιών του έργου. Ο κίνδυνος μπορεί επίσης να μοιραστεί με ένα τρίτο μέρος, όπως ένας πωλητής ή ένας επιχειρηματικός εταίρος.
- Διατήρηση κινδύνου. Μερικές φορές, οι εταιρείες αποφασίζουν ότι αξίζει τον κίνδυνο από επιχειρηματική άποψη και αποφασίζουν να διατηρήσουν τον κίνδυνο και να αντιμετωπίσουν τυχόν δυνητικά φαινόμενα. Οι εταιρείες θα διατηρούν συχνά ένα ορισμένο επίπεδο κινδύνου, καθώς το προβλεπόμενο κέρδος ενός έργου είναι μεγαλύτερο από το κόστος του δυνητικού κινδύνου.

#### 2.4 Σχέση Κινδύνων & Εσωτερικός Έλεγχος

Για πολλά χρόνια, οι λειτουργίες ελέγχου χρησιμοποίησαν πληροφορίες σχετικά με τον κίνδυνο, αρκετά σωστά, ως μία από τις βασικές συνεισφορές στον προγραμματισμό του ελέγχου. Για τους οργανισμούς χωρίς μια αποτελεσματική λειτουργία διαχείρισης κινδύνων για επιχειρήσεις ή ένα από τα αρχικά στάδια ανάπτυξής της, αυτό σημαίνει ότι ο Εσωτερικός Έλεγχος αναγκάστηκε να αναλάβει τις δικές του εκτιμήσεις κινδύνου και σε πολλές περιπτώσεις ο Εσωτερικός Έλεγχος έχει κάνει τις δικές τους εκτιμήσεις ούτως ή άλλως ως έλεγχο της διαχείρισης κινδύνου ή για να διεκδικήσει την ανεξαρτησία του. Επιπλέον, ο Εσωτερικός Έλεγχος πρέπει να ελέγχει τα πλαίσια διαχείρισης κινδύνων, ώστε να παρέχεται διαβεβαίωση στα συμβούλια και στην ανώτερη διοίκηση σχετικά με την επάρκεια και την αποτελεσματικότητά τους. Στο σχήμα 3, που αναπαράγεται από το Εγχειρίδιο Προτύπων της Αυστραλίας και του Ινστιτούτου Εσωτερικών Λογαριασμών HB 158-2010 παρέχει τη διαβεβαίωση με βάση τη διαχείριση κινδύνων ISO 31000: 2009 και απεικονίζει μια τρέχουσα εικόνα των ρόλων του Εσωτερικού Έλεγχου και της διαχείρισης κινδύνων. Το σκούρο μπλε τμήμα στη μέση του σχήματος είναι συχνά το πεδίο της διαμάχης. Πολλοί εσωτερικοί ελεγκτές και επιχειρήσεις που παρέχουν υπηρεσίες Εσωτερικού Έλεγχου με εξωτερική βάση, επιθυμούν να διατηρήσουν τις δραστηριότητες

«διαβούλευσης» εντός των τομέων τους. Στο σχήμα παρουσιάζονται οι ρόλοι που είναι για τον εσωτερικό έλεγχο, για τη διαχείριση του κινδύνου και εκείνοι που είναι μεταξύ τους (Broadleaf, 2014).



Σχήμα 2: Εσωτερικού Έλεγχου και ρόλοι διαχείρισης κινδύνου

Πηγή: Broadleaf, 2014

Η άποψη της Broadleaf είναι ότι τα καθήκοντα στο σκούρο μπλε τμήμα του σχήματος πρέπει να διαχωρίζονται από τον εσωτερικό έλεγχο. Στους περισσότερους οργανισμούς υπάρχει σαφής σύγκρουση συμφερόντων μεταξύ του Εσωτερικού Έλεγχου και της διαχείρισης κινδύνου σε αυτούς τους τομείς. Ορισμένοι από τους συγκεκριμένους ρόλους και δραστηριότητες που ενδέχεται να οδηγήσουν σε συγκρούσεις συμφερόντων σημειώνονται στον πίνακα 2 (Broadleaf, 2014).

<u>Διαχείριση Κινδύνου</u>	<u>Εσωτερικός Έλεγχος</u>
Ανάπτυξη του πλαισίου διαχείρισης κινδύνων.	Ελέγχει την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα του πλαισίου διαχείρισης κινδύνων.
Εφαρμογή του πλαισίου διαχείρισης	Εφαρμογή ελέγχου του πλαισίου



κινδύνου.	διαχείρισης κινδύνου.
Συμβουλή για τη διοίκηση σχετικά με την ενσωμάτωση της διαχείρισης κινδύνου στις επιχειρηματικές δραστηριότητες και τους ρόλους τους στην προσπάθειά τους να λειτουργήσουν.	Η δέσμευση της διοίκησης του ελέγχου όσον αφορά τη διαχείριση κινδύνου και την ανάληψη των ρόλων τους.
Συμβουλές σχετικά με την κατανομή της ευθύνης για τους κινδύνους, τους ελέγχους και τα καθήκοντα.	Έλεγχος για το εάν οι υπόλογοι διευθυντές πληρούν αυτούς τους ρόλους και είναι ικανοί.
Συμβουλές στη διοίκηση και στο συμβούλιο σχετικά με την ερμηνεία των πληροφοριών διαχείρισης κινδύνου.	Να παρέχεται ανεξάρτητη διασφάλιση των πληροφοριών διαχείρισης κινδύνου που υποβάλλονται στο Διοικητικό Συμβούλιο.
Παρέχετε η κατάλληλη κατάσταση διαχείρισης κινδύνου και οι πληροφορίες απόδοσης στην Επιτροπή Ελέγχου και του Κινδύνου του Διοικητικού Συμβουλίου.	Παρέχει ανεξάρτητη εικόνα για την αξιοπιστία των πληροφοριών διαχείρισης κινδύνου που υποβάλλονται στην Επιτροπή Ελέγχου και Κινδύνου του Συμβουλίου.
Λειτουργεί ως σύμβουλος και μέντορας στη διοίκηση σε θέματα διαχείρισης κινδύνων.	Λειτουργεί ως ανεξάρτητος κριτικός για να παρέχει διαβεβαίωση σχετικά με τις ικανότητες και τις επιδόσεις της διοίκησης στη διαχείριση κινδύνων.

Πίνακας 2: Εσωτερικού Έλεγχου και ρόλοι διαχείρισης κινδύνου

Πηγή: Broadleaf, (2014)

Τα τελευταία χρόνια, η ανάγκη διαχείρισης κινδύνων σε έναν οργανισμό έχει αναγνωριστεί ως αναπόσπαστο μέρος της καλής πρακτικής εταιρικής διακυβέρνησης. Αυτό, έθεσε τις οργανώσεις σε αυξανόμενη πίεση για τον εντοπισμό όλων των επιχειρηματικών κινδύνων που αντιμετωπίζουν και για να εξηγήσουν τον τρόπο με τον οποίο διαχειρίζονται. Τα Διεθνή Πρότυπα του ΔΣ ορίζουν έναν κίνδυνο ως «τη δυνατότητα να συμβεί κάποιο γεγονός που θα έχει αντίκτυπο στην επίτευξη των στόχων. Ο κίνδυνος μετράται ως προς τον αντίκτυπο και την πιθανότητα» (Shikati, 2017).

Επομένως, η διαχείριση κινδύνων είναι η συνεχής διαδικασία εντοπισμού, ανάλυσης, αξιολόγησης και αντιμετώπισης των ζημιών και παρακολούθησης του ελέγχου των κινδύνων και των οικονομικών πόρων για την άμβλυση των αρνητικών επιπτώσεων της απώλειας. Η διαχείριση κινδύνων είναι μια λειτουργία διαχείρισης γραμμών - οι διαχειριστές γραμμής είναι οι άνθρωποι που είναι τελικά υπεύθυνοι για την επίτευξη επιχειρηματικών αποτελεσμάτων και είναι υπεύθυνοι για τη διαχείριση των κινδύνων στις περιοχές του οργανισμού. Ενώ η ευθύνη για τον εντοπισμό και τη διαχείριση των κινδύνων ανήκει στη διοίκηση, ένας από τους βασικούς ρόλους του Εσωτερικού Έλεγχου είναι να παρέχει τη διαβεβαίωση ότι οι κίνδυνοι αυτοί έχουν αντιμετωπιστεί σωστά. Αυτό μπορεί να γίνει με τη διεξαγωγή Εσωτερικού Έλεγχου βάσει κινδύνου (Shikati, 2017).

Ο Εσωτερικός Έλεγχος βάσει κινδύνων είναι μια μεθοδολογία που συνδέει τον εσωτερικό έλεγχο με το γενικό πλαίσιο διαχείρισης του κινδύνου ενός οργανισμού. Ο Εσωτερικός Έλεγχος παρέχει στο διοικητικό συμβούλιο τη διαβεβαίωση ότι οι διαδικασίες διαχείρισης του κινδύνου διαχειρίζονται αποτελεσματικά τους κινδύνους σε σχέση με την όρεξη για ανάληψη κινδύνου. Η αξιολόγηση πραγματοποιείται σε συνεργασία με τη διοίκηση, προκειμένου να διασφαλιστεί ότι όλες οι περιοχές κινδύνου εντοπίζονται και σχετίζονται με τον οργανισμό. Επιδιώκεται σε κάθε φάση να ενισχυθούν οι ευθύνες της διοίκησης και του διοικητικού συμβουλίου για τη διαχείριση των κινδύνων (Shikati, 2017).

Ο Εσωτερικός Έλεγχος θα πρέπει να καταλήξει στο συμπέρασμα ότι (Shikati, 2017):

- Η διοίκηση έχει εντοπίσει, αξιολογήσει και απαντήσει σε κινδύνους για την ανάληψη κινδύνου.
- Οι απαντήσεις σε κινδύνους είναι αποτελεσματικές, αλλά όχι υπερβολικές στη διαχείριση των εγγενών κινδύνων μέσα στην ανάληψη κινδύνου.
- Όταν οι υπολειπόμενοι κίνδυνοι δεν είναι σύμφωνοι με την όρεξη για ανάληψη κινδύνου, λαμβάνονται μέτρα για την αποκατάσταση αυτού.
- Οι διαδικασίες διαχείρισης κινδύνου, συμπεριλαμβανομένης της αποτελεσματικότητας των απαντήσεων και της ολοκλήρωσης των ενεργειών, παρακολουθούνται από τη διοίκηση για να διασφαλιστεί ότι θα συνεχίσουν να λειτουργούν αποτελεσματικά.
- Οι κίνδυνοι, οι απαντήσεις και οι ενέργειες ταξινομούνται και αναγγέλλονται σωστά.

Αυτό επιτρέπει στον εσωτερικό έλεγχο να παρέχει στο διοικητικό συμβούλιο τη διαβεβαίωση ότι χρειάζεται σε τρεις (3) τομείς (Shikati, 2017):

-Διαδικασίες διαχείρισης κινδύνου, τόσο στο σχεδιασμό όσο και στο πόσο καλά εργάζονται. Η διαχείριση αυτών των κινδύνων χαρακτηρίζεται ως «κλειδί», συμπεριλαμβανομένης της αποτελεσματικότητας των ελέγχων και των άλλων απαντήσεων σε αυτά.

-Πλήρης, ακριβής και κατάλληλη αναφορά και ταξινόμηση των κινδύνων.

Σκοπός των εσωτερικών ελέγχων και συστημάτων διαχείρισης κινδύνων σε σχέση με την διαδικασία χρηματοοικονομικής αναφοράς είναι να διασφαλιστεί ότι οι εσωτερικές και εξωτερικές οικονομικές καταστάσεις που παρουσιάζονται σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα, όπως έχουν υιοθετηθεί από την ΕΕ και τις πρόσθετες γνωστοποιήσεις για τις ετήσιες εκθέσεις των εισηγμένων εταιρειών και να εξασφαλίσει ότι οι δηλώσεις δίνουν μια αληθινή και δίκαιη εικόνα απαλλαγμένη από ουσιώδη ανακρίβεια. Το σύστημα Εσωτερικού Έλεγχου και διαχείρισης κινδύνων διασφαλίζει ότι τα ουσιώδη σφάλματα ή οι ανακολουθίες στις οικονομικές καταστάσεις εντοπίζονται και διορθώνονται, αλλά δεν έχουν απόλυτη βεβαιότητα ότι όλα τα σφάλματα εντοπίζονται και διορθώνονται (colorplast, 2014).

Τα συστήματα Εσωτερικού Έλεγχου και διαχείρισης κινδύνου περιλαμβάνουν τους ακόλουθους τομείς (colorplast, 2014):

- Περιβάλλον ελέγχου
- Αξιολόγηση κινδύνου
- Δραστηριότητες ελέγχου
- Πληροφορία και επικοινωνία
- Παρακολούθηση

Εάν το πλαίσιο διαχείρισης κινδύνου δεν είναι πολύ ισχυρό ή δεν υπάρχει, αυτό σημαίνει ότι το σύστημα Εσωτερικού Έλεγχου του οργανισμού είναι πολύ κακό. Ένας εσωτερικός ελεγκτής θα πρέπει να προωθήσει ορθή πρακτική διαχείρισης κινδύνων για τη βελτίωση του συστήματος Εσωτερικού Έλεγχος. Είναι πολύ δύσκολη η αναφορά του Εσωτερικού Έλεγχου και των λειτουργιών διαχείρισης κινδύνου σε έναν διευθυντή ο οποίος, στη συνέχεια, παρουσιάζει και τα δύο (2) σύνολα εκθέσεων και αντιπροσωπεύει και τις δύο (2) λειτουργίες στο Διοικητικό Συμβούλιο ή στην Επιτροπή Ελέγχου και Διαχείρισης Κινδύνων. Ενώ ο Εσωτερικός Έλεγχος και η διαχείριση των κινδύνων πρέπει να

συνεργαστούν, πιστεύεται ότι είναι σημαντικό να υποβάλλονται αναφορές για να διαχωρίσουν τα ανώτερα στελέχη τους σαφείς σκοπούς διακυβέρνησης και να διασφαλίσουν ότι κανένας ρόλος δεν θα διακυβευτεί. Αυτοί οι υπεύθυνοι διαχείρισης κινδύνων, οι οποίοι πρέπει να εξισορροπούν το χαρτοφυλάκιο Εσωτερικός Έλεγχος, διαχείρισης κινδύνου και συμμόρφωσης, συχνά αντιμετωπίζουν αυτό το πρόβλημα στην πράξη (Broadleaf, 2014).

Εκτός από θέματα διακυβέρνησης, υπάρχουν σαφείς διαχειριστικοί και πολιτιστικοί λόγοι για τον διαχωρισμό του Εσωτερικού Έλεγχου και της διαχείρισης κινδύνων. Η διαχείριση κινδύνων είναι μια λειτουργία διαχείρισης γραμμών - οι διαχειριστές γραμμής είναι οι άνθρωποι που είναι τελικά υπεύθυνοι για την επίτευξη επιχειρηματικών αποτελεσμάτων και είναι υπεύθυνοι για τη διαχείριση των κινδύνων στις περιοχές του οργανισμού. Η διαχείριση κινδύνου που διαχωρίζεται από τη γραμμή και βρίσκεται σε μια κεντρική περιοχή που σχετίζεται με τη συμμόρφωση αποστέλλει ανάμεικτα μηνύματα στον οργανισμό. Αναντίρρητα, είναι πολύ καλύτερο να εξασφαλιστεί ένας ξεχωριστός διαχωρισμός του Εσωτερικού Έλεγχου και της διαχείρισης κινδύνου, ενώ η κεντρική ομάδα διαχείρισης κινδύνων έχει τη φύλαξη του γενικού πλαισίου διαχείρισης και βάσης δεδομένων κινδύνου, αλλά οι διαχειριστές γραμμών έχουν σαφή ευθύνη για τη διαχείριση κινδύνου. Η λειτουργία διαχείρισης κινδύνων μπορεί στη συνέχεια να ενεργήσει ως εκπαιδευτής και μέντορας στη διοίκηση, για να τους υποστηρίξει το ρόλο τους (Broadleaf, 2014).

Ενώ ο διαχωρισμός είναι ζωτικής σημασίας, η διαδικασία διαχείρισης κινδύνων παράγει τις κατάλληλες πληροφορίες για τον εσωτερικό έλεγχο, ώστε να καταστεί δυνατή η ανάπτυξη σχεδίων διασφάλισης και χρονοδιαγραμμάτων, συμπεριλαμβανομένου του Σχεδίου Εσωτερικός Έλεγχος. Οι πληροφορίες αυτές θα πρέπει να περιλαμβάνουν τα μητρώα των κινδύνων του οργανισμού, τους σχετικούς ελέγχους, την εκτίμηση της διοίκησης για την αποτελεσματικότητα αυτών των ελέγχων, τις συνέπειες και τις πιθανότητες κάθε κινδύνου που προκύπτει από τους ελέγχους στην τρέχουσα κατάσταση αποτελεσματικότητάς τους, κάθε κίνδυνος είναι οι έλεγχοι να αποτύχουν εντελώς (Broadleaf, 2014).

Ο Εσωτερικός Έλεγχος ενδιαφέρεται, επίσης, για σχέδια αντιμετώπισης κινδύνου που αντιπροσωπεύουν τη δέσμευση της διοίκησης να ανταποκριθεί στο τρέχον επίπεδο κινδύνου. Θα πρέπει να επανεξετασθεί η ακεραιότητα της μεθοδολογίας που δημιούργησε

τις δράσεις στα σχέδια αυτά και να παρακολουθηθεί η πρόοδος στην ολοκλήρωση των δράσεων. Ο Εσωτερικός Έλεγχος ασχολείται και με την ποιότητα και την αποτελεσματικότητα της αναθεώρησης της διαχείρισης των γραμμών των ελέγχων και των κινδύνων μέσω της εφαρμογής μεθόδων, όπως η αυτοαξιολόγηση ελέγχου (Broadleaf, 2014).

## 2.5 Αρθρογραφική Επισκόπηση

Ο Εσωτερικός Έλεγχος υπήρξε μια συνεχής συμβολή στην ανάπτυξη των πρακτικών της εταιρικής διακυβέρνησης σε όλο τον κόσμο. Σήμερα αναγνωρίζεται ως ένας ισχυρά διεθνώς παίκτης σε πολλούς τομείς (Langlands, 2004). Ο Εσωτερικός Έλεγχος είναι μια εξέταση που διεξάγεται τόσο στις οικονομικές καταστάσεις της εταιρείας όσο και στα λογιστικά βιβλία καθώς και στην τήρηση των προκαθορισμένων πολιτικών ανώτατης διαχείρισης, κυβερνητικών κανονισμών και διατάξεων των εφαρμοσμένων επαγγελματικών δεσμών (Cohen και Hanno, 2000). Στη σύγχρονη και διεθνή βιβλιογραφία ο Εσωτερικός Έλεγχος, τονίζεται ως η δραστηριότητα εγγύησης και διαβούλευσης που σχετίζεται με την αξιολόγηση και την αύξηση της αποτελεσματικότητας της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνου, του εσωτερικού ελέγχου και της εταιρικής διακυβέρνησης (Goodwin και Yeo, 2001). Η λειτουργία του έχει καθοριστικό ρόλο στον μηχανισμό εταιρικής διακυβέρνησης με την επιτροπή ελέγχου, τον εξωτερικό έλεγχο και τη διαχείριση. Όλες οι εταιρείες που είναι εισηγμένες στο χρηματιστήριο πρέπει να έχουν εσωτερικούς ελέγχους, είτε από την εταιρεία, είτε από εξωτερικούς συνεργάτες. Με βάση τις Αρχές και τις Συστάσεις της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς, ο Εσωτερικός Έλεγχος έχει γενικά τη δυνατότητα να διεξάγει ανάλυση και αξιολόγηση ανεξάρτητα από την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης κινδύνων και του συστήματος της εταιρείας (DeZoort *et al.*, 2003).

Παραδοσιακά, ο Εσωτερικός Έλεγχος έχει ως καθήκον να εξετάζει και να αξιολογεί τις διαδικασίες σε μια επιχείρηση, ενώ η λειτουργία του εξωτερικού ελέγχου επικεντρώνεται στην παροχή υπηρεσιών πιστοποίησης στις εκθέσεις μιας εταιρείας. Με τις αλλαγές στο περιβάλλον εταιρικής διακυβέρνησης, δόθηκε ολοένα και μεγαλύτερη έμφαση στη σχέση μεταξύ εσωτερικών και εξωτερικών ελέγχων. Παρόλο που ο Εσωτερικός Έλεγχος και ο εξωτερικός έλεγχος έχουν διαφορετικούς ρόλους, δεν αποκλείει τη δυνατότητα τόσο για

συνεργασία όσο και για συντονισμό, ώστε να μπορεί να παράγει ελέγχους υψηλής ποιότητας και οικονομικά οφέλη (Goodwin, 2004). Τα επαγγελματικά πρότυπα ελέγχου υποδεικνύουν στους εξωτερικούς ελεγκτές να εξετάζουν το έργο του Εσωτερικού Ελέγχου για να βοηθήσουν στην εκτέλεση των καθηκόντων τους εξετάζοντας τη ποιότητα των λειτουργιών. Οι εξωτερικοί ελεγκτές μπορούν να εξαρτώνται ή να συνεργάζονται με εσωτερικούς ελέγχους εάν ο Εσωτερικός Έλεγχος έχει επαρκή αντικειμενικότητα και ικανότητα. Οι αμοιβές υπηρεσιών ή τα τέλη ελέγχου είναι ανταμοιβές που λαμβάνουν οι δημόσιοι λογιστές από πελάτες για υπηρεσίες ελέγχου που έχουν εκτελεστεί. Ο καθορισμός του τέλους ελέγχου είναι ένα πολύ σημαντικό πράγμα κατά τη λήψη της ανάθεσης, διότι θα επηρεάσει την ποιότητα του ελέγχου (Prawitt *et al.*, 2019).

Οι πληροφορίες σχετικά με τις σημαντικότερες πτυχές του συστήματος εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης κινδύνων της εταιρείας σε σχέση με τη χρηματοοικονομική πληροφόρηση πρέπει να περιλαμβάνονται κάθε χρόνο στην έκθεση εταιρικής διακυβέρνησης της. Ο Εσωτερικός Έλεγχος και η διαχείριση αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι των εργασιών της κάθε εταιρείας και ορίζονται ως μια διαδικασία που εφαρμόζεται από το διοικητικό συμβούλιο της, από τη διοίκηση του ομίλου και από το λοιπό προσωπικό, με σκοπό την παροχή εύλογης βεβαιότητας σχετικά με την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί. Οι διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου, αξιολόγησης κινδύνων, δραστηριοτήτων ελέγχου και παρακολούθησης σε σχέση με τη χρηματοοικονομική πληροφόρηση σχεδιάστηκαν, έτσι ώστε να εξασφαλίζουν αξιόπιστη συνολική χρηματοοικονομική πληροφόρηση και εξωτερική χρηματοοικονομική πληροφόρηση σύμφωνα με τα ΔΠΧΑ και τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς. Οι διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου αποσκοπούν, επίσης στην προώθηση της ανάπτυξης και της κερδοφορίας της εταιρείας, στην εξασφάλιση των περιουσιακών στοιχείων της και στην πρόληψη και ανίχνευση τυχόν απάτης ή σφάλματος. Η ευθύνη του Διοικητικού Συμβουλίου για τον εσωτερικό έλεγχο δεν μπορεί να μεταβιβαστεί σε τρίτους. Η διαχείριση κινδύνων αποτελεί σημαντικό και αναπόσπαστο μέρος του εσωτερικού ελέγχου και το Διοικητικό Συμβούλιο είναι τελικά υπεύθυνο για τη διαχείριση κινδύνων. Η ευθύνη της διοίκησης της εταιρείας είναι να εντοπίζει, να αξιολογεί και να διαχειρίζεται τους κινδύνους και να υποβάλλει έκθεση στο Διοικητικό Συμβούλιο (Ernst and Young, 2019).

Η διαχείριση κινδύνων είναι μια συστηματική και συνεχής δραστηριότητα, η οποία εντοπίζει, αξιολογεί και ελέγχει τους κινδύνους που επηρεάζουν την εταιρεία μειώνοντας, αποφεύγοντας ή μεταφέροντας τις δυσμενείς οικονομικές ή άλλες συνέπειες των κινδύνων. Η διαχείριση κινδύνων αποτελεί μέρος της στρατηγικής της εταιρείας, του επιχειρησιακού σχεδιασμού και της καθημερινής λήψης αποφάσεων. Είναι ένα εργαλείο για το Διοικητικό Συμβούλιο και τη διοίκηση των εταιρειών ώστε να εξετάζουν συστηματικά και να προβλέπουν τις απειλές, πιθανές απώλειες και τυχόν θετικές πτυχές που μπορεί να προκύψουν. Είναι, επίσης, εργαλείο αξιολόγησης και διαχείρισης των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων κινδύνων με ολιστικό τρόπο που υποστηρίζει την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της εταιρείας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα η CapMan Plc, στην οποία διαδικασία διαχείρισης κινδύνων της ευθυγραμμίζεται με τις διαδικασίες στρατηγικής και επιχειρηματικού σχεδιασμού. Η ομάδα διαχείρισης της είναι υπεύθυνη για την εφαρμογή των διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης κινδύνων, για τη διασφάλιση της λειτουργικής τους αποτελεσματικότητας και της διάθεσης επαρκών πόρων. Ορίζει, επίσης και παρακολουθεί τους κύριους κινδύνους των επιχειρηματικών και άλλων λειτουργιών και προετοιμάζει ένα σχέδιο δράσης για τους πιο σχετικούς προσδιορισμένους κινδύνους (CapMan, 2017).

Ο Pathak (2005) σε έρευνά του για τη διαχείριση κινδύνων, εσωτερικών ελέγχων και οργανωτικών σημείων καταδεικνύει τον αντίκτυπο της τεχνολογικής σύγκλισης στον μηχανισμό εσωτερικού ελέγχου μιας επιχείρησης. Είναι σημαντικό για έναν ελεγκτή να γνωρίζει τους κινδύνους για την ασφάλεια που αντιμετωπίζει το οικονομικό ή ολόκληρο το οργανωτικό σύστημα πληροφοριών. Γίνεται προσπάθεια σχεδίασης των συστημάτων ασφαλείας και των οργανωτικών ευπαθειών στο πλαίσιο της σύγκλισης των τεχνολογιών επικοινωνίας και δικτύωσης με τη σύνθετη τεχνολογία της πληροφορίας στις επιχειρηματικές διαδικασίες. Η εννοιολογική συνεισφορά της είναι κυρίως η ενίσχυση της γνώσης και η ανάπτυξη δεξιοτήτων για τον επαγγελματικό εξωτερικό, εσωτερικό ή ελεγκτή συστημάτων πληροφορικής και ερευνητές που δραστηριοποιούνται στον τομέα των εσωτερικών ελέγχων, των νέων τεχνολογιών και της ασφάλειας.

Επιπρόσθετα, οι Vijayakumar και Nagaraja (2012) τονίζουν ότι οι επιχειρήσεις του δημόσιου τομέα γενικά ασχολούνται με την παροχή υπηρεσιών ή ευεργετικών αποτελεσμάτων στο ευρύ κοινό με κοινωνικό ενδιαφέρον και όχι με το εμπορικό κίνητρο

της μεγιστοποίησης του κέρδους. Ωστόσο, κατά τη διαδικασία επίτευξης των επιθυμητών στόχων, πρέπει να αντιμετωπίσουν κάθε είδους κίνδυνοι που μπορεί να είναι εσωτερικοί ή εξωτερικοί. Επομένως, η επιτυχία εξαρτάται από το πόσο μια δημόσια επιχείρηση είναι σε θέση να προβλέψει και να αντιμετωπίσει τους κινδύνους. Μεταξύ των διαφόρων εργαλείων ελέγχου της διαχείρισης κινδύνων, ο Εσωτερικός Έλεγχος χρησιμοποιείται κυρίως ως αποτελεσματικό εργαλείο για τη διαχείριση λειτουργικών, χρηματοοικονομικών, νομικών και κανονιστικών κινδύνων. Επιπλέον, ο Εσωτερικός Έλεγχος διευκολύνει, επίσης τη διαμόρφωση στρατηγικών πολιτικών για την επίτευξη επιχειρηματικών στόχων. Η εν λόγω μελέτη καταδεικνύει την αποτελεσματικότητα των πρακτικών εσωτερικού ελέγχου σχετικά με τη διαχείριση κινδύνων στις επιχειρήσεις του δημόσιου τομέα.

Αντίστοιχα, οι De Zwaan *et al.*, (2011), εξέτασαν τον αντίκτυπο της συμμετοχής των εσωτερικών ελεγκτών στη διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων σχετικά με τις αντιλήψεις για την προθυμία τους να αναφέρουν την κατανομή των διαδικασιών αντιμετώπισης κινδύνων και αν μια ισχυρή σχέση με την ελεγκτική επιτροπή επηρεάζει αυτή την προθυμία υποβολής εκθέσεων. Η μελέτη διερευνά επίσης τη χρήση της διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων και τον ρόλο του εσωτερικού ελέγχου στις οντότητες του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα της Αυστραλίας. Η μελέτη χρησιμοποιεί ένα πειραματικό σχέδιο, χειριζόμενο τη συμμετοχή του εσωτερικού ελεγκτή στη διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων και στη δύναμη της σχέσης μεταξύ του εσωτερικού ελέγχου και της επιτροπής ελέγχου. Συμμετέχοντες είναι 117 εγκεκριμένοι εσωτερικοί ελεγκτές. Τα ευρήματα της μελέτης απέδειξαν ότι η υψηλή συμμετοχή στην διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων επηρεάζει τις αντιλήψεις της θέλησης των εσωτερικών ελεγκτών να αναφέρουν στην επιτροπή ελέγχου μια ανάλυση των διαδικασιών για τον κίνδυνο. Ωστόσο, μια ισχυρή σχέση με την επιτροπή ελέγχου δεν φαίνεται να επηρεάζει την αντιληπτή προθυμία τους για αναφορά. Η μελέτη διαπιστώνει ακόμη, ότι η πλειοψηφία των οργανώσεων έχουν πρόσφατα υιοθετήσει την διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων. Οι εσωτερικοί ελεγκτές συμμετέχουν στις δραστηριότητες διασφάλισης τους, αλλά ορισμένοι συμμετέχουν και σε δραστηριότητες που θα μπορούσαν να θέσουν σε κίνδυνο την αντικειμενικότητα. Τα ευρήματα ενισχύουν την ανάγκη των οργανώσεων να συμμορφώνονται με τις συστάσεις του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών και να διασφαλίζουν ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές δεν διαδραματίζουν έναν ακατάλληλο ρόλο στην διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων.



Η διερευνητική μελέτη των Beasley *et al.*, (2006) παρέχει στοιχεία σχετικά με τους παράγοντες που σχετίζονται με τον συνολικό αντίκτυπο της διαχείρισης κινδύνων για τις επιχειρήσεις στις δραστηριότητες της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου. Με βάση τις απαντήσεις από 122 οργανισμούς σε διάφορες χώρες, διαπιστώνεται ότι η διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων έχει τον μεγαλύτερο αντίκτυπο στις δραστηριότητες του εσωτερικού ελέγχου όταν:

- (α) η διαδικασία του οργανισμού είναι σε πλήρη εφαρμογή,
- (β) η CFO και η επιτροπή ελέγχου ζήτησαν μεγαλύτερο εσωτερικό έλεγχο,
- (γ) η θητεία του εκτελεστικού διευθυντή είναι μεγαλύτερη,
- (δ) ο οργανισμός ανήκει στον τραπεζικό κλάδο ή είναι εκπαιδευτικό ίδρυμα και
- (ε) η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου παρείχε περισσότερη ηγετική θέση.

Οι Allegriani και D'Onza (2003) με την έρευνα τους στοχεύουν στην επίτευξη μιας συνολικής άποψης σχετικά με την κατάσταση της τέχνης του εσωτερικού ελέγχου σε μεγάλες ιταλικές εταιρείες. Κυρίως, επικεντρώνεται στις πρακτικές αξιολόγησης κινδύνου και στην εφαρμογή μιας προσέγγισης βασισμένης στον κίνδυνο στη διαδικασία ελέγχου. Η έρευνα βασίζεται σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε στις εταιρείες «Top100» που είναι εισηγμένες στο ιταλικό χρηματιστήριο. Τα αποτελέσματα της έρευνας αποκαλύπτουν ότι οι πρακτικές διαφέρουν σημαντικά μεταξύ τριών διαφορετικών μοντέλων:

1. Ορισμένες εταιρείες (25%) εκτελούν κυρίως παραδοσιακές δραστηριότητες συμμόρφωσης και ακολουθούν γενικά μια προσέγγιση κύκλου ελέγχου για τον ετήσιο προγραμματισμό ελέγχου.
2. Στις περισσότερες επιχειρήσεις (67%), οι εσωτερικοί ελεγκτές υιοθετούν το μοντέλο COSO και εκτελούν κυρίως λειτουργικούς ελέγχους. Η προσέγγιση βάσει κινδύνου εφαρμόζεται κυρίως σε μακροοικονομικό επίπεδο.
3. Τέλος, είναι δυνατόν να εντοπιστούν πολύ λίγες μεγάλες εταιρείες (8%), στις οποίες οι ελεγκτές εφαρμόζουν μια προσέγγιση βασισμένη στον κίνδυνο, τόσο σε μακροοικονομικό όσο και σε μικροοικονομικό επίπεδο.

Σε έρευνά τους οι Saarens και De Beelde, (2006), περιγράφουν και συγκρίνουν ποιοτικά τον τρόπο με τον οποίο οι εσωτερικοί ελεγκτές αντιλαμβάνονται το σημερινό τους ρόλο στη διαχείριση κινδύνων στις αμερικανικές και τις βελγικές εταιρείες. Προκειμένου να συγκεντρωθούν τα κατάλληλα δεδομένα, πραγματοποιήθηκαν συνεντεύξεις με επικεφαλείς ελεγκτικά στελέχη από 10 διαφορετικές εταιρείες και αναλύθηκαν τα σχετικά έγγραφα. Στις βελγικές περιπτώσεις, η εστίαση των εσωτερικών ελεγκτών στις σοβαρές ελλείψεις του συστήματος διαχείρισης κινδύνων δημιουργεί ευκαιρίες για να αποδείξει την αξία τους. Οι εσωτερικοί ελεγκτές παίζουν πρωταγωνιστικό ρόλο στη δημιουργία ενός υψηλότερου επιπέδου ενημέρωσης σχετικά με τον κίνδυνο και τον έλεγχο και σε ένα πιο επίσημο σύστημα διαχείρισης κινδύνων. Στις περιπτώσεις των ΗΠΑ, οι αντικειμενικές εκτιμήσεις και οι γνώμες των εσωτερικών ελεγκτών αποτελούν πολύτιμη συνεισφορά για τις νέες απαιτήσεις εσωτερικού ελέγχου και γνωστοποίησης που αναφέρονται στον νόμο Sarbanes Oxley Act. Στο Βέλγιο, το επάγγελμα του εσωτερικού ελεγκτή βρίσκεται πράγματι σε ένα είδος «μεταβατικής φάσης». Προκειμένου να επιβιώσουν αυτή τη φάση μετάβασης, οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να αναλάβουν έναν «ρόλο διδασκαλίας» σε σχέση με τα διαφορετικά επίπεδα διαχείρισης για να τους ενημερώσουν για τις ευθύνες τους όσον αφορά τη διαχείριση κινδύνων. Μετά από αυτή τη μεταβατική περίοδο, οι εσωτερικοί ελεγκτές θα είναι σε θέση να επικεντρωθούν περισσότερο στις κύριες δραστηριότητές τους.

Οι Wang και Li (2011) αναφέρουν ότι προκειμένου να ελαχιστοποιηθούν οι ζημιές που προκαλούνται από τον εσωτερικό και τον εξωτερικό επιχειρηματικό κίνδυνο και για να επιτευχθεί η μεγιστοποίηση της αξίας της επιχείρησης, το τμήμα εσωτερικού ελέγχου σε μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων μηχανικών αρχίζει να συμμετέχει στη διαχείριση κινδύνων. Καταδεικνύουν το πώς μια μηχανολογική επιχείρηση θα πρέπει να διεξάγει εσωτερικό έλεγχο για τη διαχείριση κινδύνου υιοθετώντας μεθόδους εντοπισμού και αξιολόγησης των κινδύνων. Σε συνδυασμό με τα πολλά πρακτικά μέτρα για την τελειοποίηση του εσωτερικού ελέγχου, προτείνεται να εφαρμοστεί διεξοδικά ο Εσωτερικός Έλεγχος με γνώμονα τον κίνδυνο στη διαχείριση κινδύνων της μηχανολογικής επιχείρησης, ώστε οι επιχειρήσεις να βελτιώσουν επιτυχώς την ανταγωνιστικότητα του πυρήνα για να προωθήσουν την ανάπτυξη της οικονομίας της πλήρους διαχείρισης κινδύνων.

Συμπερασματικά, η βελτίωση των διαδικασιών διαχείρισης σε όλες τις γραμμές εταιρειών ή οργανισμών απαιτεί γνώση και εφαρμογή πιο σύγχρονων αρχών που αποσκοπούν στο να εξασφαλίσουν ότι οι λειτουργίες διαχείρισης της οικονομικής οντότητας λειτουργούν καλά, ώστε να παράγουν καλές επιδόσεις και ισχυρή ανταγωνιστικότητα. Ως εκ τούτου, απαιτούνται καλές πρακτικές διαχείρισης και εφαρμόζονται στη δομή της εταιρικής διακυβέρνησης μιας οικονομικής οντότητας. Η ελεγκτική επιτροπή πρέπει να δημιουργήσει μια λειτουργία Εσωτερικού Ελέγχου ανεξάρτητη σε μια οντότητα, η οποία παρέχει την αξιολόγηση του και άλλα θέματα που έχουν ως στόχο την αύξηση της αποτελεσματικότητας της επιτροπής ελέγχου και της οικονομικής ποιότητας (Cohen και Hanno, 2000). Ο Εσωτερικός Έλεγχος είναι υπεύθυνος για την ανάλυση και την αξιολόγηση της διαχείρισης από πλευράς συστημάτων και διαδικασιών ώστε να παρέχονται τόσο εύλογες εγγυήσεις σε σχέση με το επίπεδο των δραστηριοτήτων του, όσο και συμβουλές προς τη διοίκηση που θα οδηγήσουν στη βελτίωση και στην ανάπτυξη των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων των οντοτήτων σε όλα τα θέματα των υποκείμενων σε έλεγχο. Έτσι, είναι γνωστό ότι οι ρόλοι και οι λειτουργίες του Εσωτερικού Ελέγχου αλλάζουν και αναπτύσσονται όλο και περισσότερο, διαδεδομένοι από μια δραστηριότητα που συγκεκριμένα θεωρεί τον εντοπισμό της απάτης ως ένα πραγματικό διαχειριστικό μέσο, δηλαδή την ύπαρξη συμβουλευτικών δραστηριοτήτων που συμβάλλουν στη βελτίωση του συστήματος διακυβέρνησης. Η ενοποίηση του ρόλου του Εσωτερικού Ελέγχου είναι η αύξηση της συγκέντρωσης της διαχείρισης κινδύνων και του Εσωτερικού Ελέγχου στην εταιρική διακυβέρνηση (Prawitt *et al.*, 2019). Ως εκ τούτου, ο Εσωτερικός Έλεγχος μπορεί να θεωρηθεί ως ένας μηχανισμός που μπορεί να βοηθήσει τη διοίκηση και το διοικητικό συμβούλιο να διαχειρίζονται τον κίνδυνο, εντοπίζοντας και αξιολογώντας τη λειτουργία, την υποβολή εκθέσεων και τη συμμόρφωση, συμβουλές και συστάσεις σχετικά με τις κατάλληλες ενέργειες για τη διαχείριση κινδύνων και την ανάπτυξη της εταιρείας προκειμένου να επιτευχθούν οι καθιερωμένοι εταιρικοί στόχοι (Goodwin, 2004).

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΚΑΙ ΟΙ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Ο εξελισσόμενος χαρακτήρας της εργασίας του Εσωτερικός Έλεγχος προσφέρεται για νέες μεθόδους που επιτρέπουν νέες τεχνολογίες και νέοι τρόποι συνεργασίας με ενδιαφερόμενα μέρη. Ωστόσο, πάρα πολλές ομάδες Εσωτερικός Έλεγχος και οι ηγέτες μπαίνουν σε παραδοσιακούς ρόλους και σχέσεις. Αυτό μπορεί να δημιουργήσει αντίσταση σε νέους όρους, εργαλεία και προσεγγίσεις. Χρειάζεται δέσμευση και θάρρος να επιδιώξει την καινοτομία. Καθώς οι τάσεις του Εσωτερικού Έλεγχου καθιστούν σαφές, ότι αυτή η δέσμευση πρέπει να προέρχεται από τους ηγέτες του Εσωτερικού Έλεγχου, οι οποίοι στη συνέχεια πρέπει να αναπτύξουν το θάρρος να δρομολογήσουν καινοτόμες αλλαγές εντός των ομάδων του Εσωτερικού Έλεγχου τους. Οι υπεύθυνοι του Εσωτερικού Έλεγχου είναι αναγκαίο να παρατηρούν τις αντίστοιχες ομάδες Εσωτερικός Έλεγχος σε όλο τον κόσμο και σε όλες τις βιομηχανίες και να λαμβάνουν ήδη αυτά τα μέτρα για να αυξήσουν τον οργανωτικό αντίκτυπο και την επιρροή τους. Έτσι, θα ενισχύεται η αξία που παρέχουν στους ενδιαφερόμενους (Deloitte, 2017).

Μεταξύ των σημαντικότερων εσωτερικών ελέγχων κρίσιμο γεγονός αποτελεί ότι οι ομάδες Εσωτερικός Έλεγχος που έχουν τον μεγαλύτερο αντίκτυπο και επιρροή στις οργανώσεις τους τείνουν να είναι οι πιο καινοτόμες. Δεν είναι ικανοποιημένοι από το να κάνουν τα ίδια πράγματα με τους ίδιους τρόπους, μαθαίνουν πώς να παρέχουν τη διαβεβαίωση, τις συμβουλές και την πρόβλεψη κινδύνου που χρειάζονται οι ενδιαφερόμενοι, όταν το χρειάζονται. Και χρησιμοποιούν οποιεσδήποτε νέες μεθόδους και τεχνολογίες που απαιτούνται. Αυτός είναι ο μόνος τρόπος για να μπορέσει ο Εσωτερικός Έλεγχος να εκπληρώσει την αποστολή του και να παραμείνει σχετικός με την εξέλιξη της οργάνωσης (Deloitte, 2017).

Αυτό που συχνά λείπει είναι η συνειδητοποίηση ότι οι οργανισμοί και το επιχειρηματικό περιβάλλον έχουν αλλάξει με υλικούς τρόπους, οι οποίοι απαιτούν καινοτομία. Χωρίς να εφαρμόζει νέες προσεγγίσεις, μια λειτουργία Εσωτερικός Έλεγχος αποδίδεται πίσω από τις στρατηγικές και τεχνολογικές εξελίξεις, δεν είναι σε θέση να ανταποκριθεί στις ανάγκες

των ενδιαφερομένων και δεν είναι επαρκώς εξοπλισμένη για την αντιμετώπιση των αναδυόμενων κινδύνων. Με τον ίδιο τρόπο, η υιοθέτηση καινοτόμων προσεγγίσεων βοηθά να διατηρηθεί η λειτουργία μπροστά στις εξελίξεις. Η καινοτομία θέτει σε λειτουργία τον εσωτερικό έλεγχο για την πρόβλεψη και στη συνέχεια την αποτελεσματική αντιμετώπιση των αναγκών των ενδιαφερομένων και εξοπλίζει τους ίδιους τους εσωτερικούς ελεγκτές για την αντιμετώπιση των αναδυόμενων κινδύνων με χρήσιμο και αποτελεσματικό τρόπο. Η ενθάρρυνση του Εσωτερικού Ελεγκτή για υιοθέτηση νέων εργαλείων και τεχνικών και ανάπτυξη των ικανοτήτων που απαιτούνται για την αποτελεσματική αντιμετώπιση των σημερινών προκλήσεων, είναι υπαρκτή. Είναι εξίσου σημαντικό για τον εσωτερικό έλεγχο να αναπτύξει ένα συνεκτικό όραμα για το επάγγελμα και τη λειτουργία. Ένα τέτοιο όραμα είναι απαραίτητο για να προωθηθούν οι αναγκαίες αλλαγές και να δοθεί προτεραιότητα στις πρωτοβουλίες για τη λειτουργία και τον οργανισμό στο σύνολό του (Deloitte, 2018).

Το πεδίο ελέγχου είναι σε κρίσιμη περίπτωση. Ανεξάρτητοι έλεγχοι συνεχίζουν να διεξάγονται ετησίως, όπου οι σχετικές ρουτίνες ανάλυσης και αναφοράς βασίζονται αποκλειστικά σε ιστορικά δεδομένα. Με την προκύπτουσα έλλειψη επικαιρότητας μεταξύ δημιουργίας δεδομένων και διασφάλισης πληροφοριών στο πλαίσιο αυτό, φαίνεται ότι οι ενδιαφερόμενοι δεν θα θεωρούν συνήθως ότι οι ελεγμένες οικονομικές καταστάσεις είναι χρήσιμες για τη λήψη αποφάσεων στην τρέχουσα και εξελισσόμενη παγκόσμια οικονομία σε πραγματικό χρόνο. Δεδομένου ότι η χρησιμότητα της απόφασης αποτελεί πρωταρχικό κριτήριο για την αποτελεσματική χρηματοοικονομική πληροφόρηση, είναι εμφανής η ανάγκη για πιο έγκαιρη και προορατική μεθοδολογία ελέγχου. Για να παραμείνει σχετική, ο έλεγχος πρέπει να εκμεταλλευτεί τις τεχνολογικές εξελίξεις και να παράσχει εγγυήσεις που έχουν νόημα σε χρήστες οικονομικών καταστάσεων σε πραγματικό χρόνο (Lombardi *et al.*, 2014).

Οι έλεγχοι διενεργούνται για να διασφαλιστεί ότι οι οικονομικές καταστάσεις ακολουθούν ορθά τα τρέχοντα λογιστικά πρότυπα και αντανakλούν με ακρίβεια την οικονομική κατάσταση μιας εταιρείας. Ιστορικά, αυτό το παράδειγμα ήταν χρήσιμο για τους επενδυτές και τους πιστωτές, οι οποίοι διέθεταν ελάχιστες πληροφορίες πέρα από τις οικονομικές καταστάσεις. Ωστόσο, τα τελευταία χρόνια, η τεχνολογία έχει ξεπεράσει τη διαχείριση της, έτσι ώστε τα γεγονότα να μπορούν να συλληφθούν στιγμιαία και, σε ορισμένες

περιπτώσεις, οι αγορές είναι σε θέση να αντιδράσουν στη συνεχή ενημέρωση των πληροφοριών σε πραγματικό χρόνο (Vasarhelyi *et al.*, 2010). Έτσι, το επιχειρηματικό περιβάλλον εξελίχθηκε ταχύτερα από ό, τι το ελεγκτικό επάγγελμα (Humphrey *et al.*, 2009) και οι ελεγμένες λογιστικές πληροφορίες βρίσκονται τώρα σε μια κατάσταση σε μειονεκτική θέση σε σχέση με άλλες μορφές έγκαιρης πληροφόρησης. Για παράδειγμα, οι ειδήσεις της εταιρείας είναι άμεσα διαθέσιμες στον Οικονομικό Τύπο και οι επενδυτές μπορούν να διαφοροποιήσουν τους ανταγωνιστές τους διαβάζοντας σχετικά με την ποιότητα των προϊόντων και άλλες πληροφορίες για τη βιομηχανία που δημοσιεύονται από ομάδες καταναλωτικών προϊόντων. Πολλές από αυτές τις πληροφορίες παράγονται πολύ σύντομα μετά την εμφάνιση του γεγονότος και είναι άμεσα διαθέσιμες για διαδικτυακή κατανάλωση και επεξεργασία. Οι ελεγκτές πρέπει να είναι προετοιμασμένοι και κατάλληλα εκπαιδευμένοι για να αντιμετωπίσουν τις νέες προκλήσεις που συνδέονται με τη συλλογή, την επεξεργασία και την ενσωμάτωση νέων μορφών και μεγάλων όγκων δεδομένων, πολλά από τα οποία πιθανόν να απαιτούν την εφαρμογή και την κατανόηση των εξελιγμένων τεχνολογιών (Lombardi *et al.*, 2014).

Μέσα από διαβουλεύσεις με τους προέδρους των επιτροπών ελέγχου, τα στελέχη, τα διευθυντικά στελέχη επιχειρήσεων και τους ηγέτες των επιχειρήσεων, αναπτύχθηκαν, κατά καιρούς, σχέδια που αποσκοπούν στην αποσαφήνιση των προσδοκιών του Εσωτερικού Έλεγχου, κωδικοποιώντας τα πιο σημαντικά στοιχεία. Η επόμενη γενιά Εσωτερικός Έλεγχος, θα αποτελεί μια λειτουργία που ανταποκρίνεται στις προκλήσεις των αναδυόμενων κινδύνων, των τεχνολογιών, της καινοτομίας και της αναστάτωσης του οργανισμού. Θα αποτελεί, επίσης, μια λειτουργία πλήρως ικανή να βοηθήσει στην προστασία διαδικασιών και περιουσιακών στοιχείων, καθώς η διοίκηση ακολουθεί νέες μεθόδους δημιουργίας και θα προσφέρει αξία. Επιπρόσθετα, ο Εσωτερικός Έλεγχος θα εξελιχθεί παράλληλα και στον τομέα της Πληροφορικής. Όπως και με κάθε χρήσιμη νέα έκδοση ενός λειτουργικού συστήματος ή μιας εφαρμογής, η λειτουργία του Εσωτερικού Έλεγχου θα ενημερώνει για ότι χρειάζεται ενημέρωση, θα προσφέρει νέα χαρακτηριστικά και λειτουργικότητα και θα διατηρεί και θα αξιοποιεί τις καλύτερες εκδόσεις του παρελθόντος. Ως εκ τούτου, το πληροφοριακό σύστημα του Εσωτερικού Έλεγχου θα μπορεί να θεωρηθεί ως ένα καινοτόμο λειτουργικό σύστημα που επιτρέπει στο επάγγελμα του Εσωτερικού Έλεγχου και να ανταποκρίνεται καλύτερα στις υπάρχουσες και τις αναδυόμενες ανάγκες (Deloitte, 2018).

Καθώς προσεγγίζεται το τέλος μιας δεκαετίας αναστατωμένης αβεβαιότητας, οι οργανώσεις αντιμετωπίζουν εξελισσόμενους στρατηγικούς κινδύνους, φήμη, επιχειρησιακά, οικονομικά και κανονιστικά προβλήματα. Έτσι, υπάρχει ανάγκη συνεχούς καινοτομίας για να ανταγωνιστεί μια επιχείρηση. Ο κόσμος εισέρχεται στην τέταρτη βιομηχανική επανάσταση, όπου οι νέες τεχνολογίες, η ψηφιοποίηση και η τεχνητή νοημοσύνη αλλάζουν δραματικά το επιχειρηματικό τοπίο. Οι τύποι, οι πολυπλοκότητες και οι αλληλεξαρτήσεις των κινδύνων που συνδέονται με την τέταρτη βιομηχανική επανάσταση και η ταχύτητα με την οποία αναδύονται είναι νέες. Οι πιέσεις για την εξέλιξη προκειμένου να δημιουργηθεί και να παραδοθεί αξία είναι καινούριες. Οι στρατηγικές, οι πρακτικές και οι τεχνολογίες που χρησιμοποιούν οι οργανώσεις είναι νέες. Όλα αυτά απαιτούν από τον εσωτερικό έλεγχο να υιοθετήσει ένα νέο όραμα για τον ρόλο και την αποστολή του και να διατηρήσει τη συνάφειά του όσον αφορά την παροχή συμβούλων σε οργανισμούς (Deloitte, 2018).

Η αδράνεια θα επιτρέψει στους κινδύνους που αντιμετωπίζει ο οργανισμός να ξεπεράσει τις ικανότητες του Εσωτερικού Ελέγχου. Από την άλλη, όμως, η ανάληψη δράσης από τον εσωτερικό έλεγχο θα δημιουργήσει και θα αποδώσει νέα αξία στους ενδιαφερόμενους. Παρόλο που τα μοντέλα εσωτερικής επιθεώρησης πρέπει να επικαιροποιηθούν, ο κεντρικός τους στόχος παραμένει σχεδόν ο ίδιος: η διαβεβαίωση και η παροχή συμβουλών. Οι λειτουργίες του Εσωτερικού Ελέγχου μέσω της προληπτικής διασφάλισης, θα βοηθήσουν τους οργανισμούς να συμβαδίζουν με τους κινδύνους που αναδύονται και να προχωρήσουν σε αυτούς (Deloitte, 2018).

Ο προγραμματισμός του εσωτερικού ελέγχου αποσκοπεί στην εξισορρόπηση της αξιοπιστίας γύρω από δύο (2) χαρακτηριστικά - τις βασικές διαδικασίες και τους πραγματικά μεγάλους κινδύνους για τον οργανισμό. Οι εσωτερικοί ελεγκτές μπορούν να καλύψουν μόνο τόσες πολλές διαδικασίες ανά έτος και συχνά αδυνατούν να πραγματοποιήσουν ελέγχους σε περιστροφική βάση, προκειμένου να βρουν χρόνο για να παράσχουν επίσης, τη διαβεβαίωση σχετικά με τους μεγαλύτερους κινδύνους. Ωστόσο, τα ενδιαφερόμενα μέρη χρειάζονται και τα δύο (2) είδη διασφάλισης. Η διασφάλιση ότι οι βασικές χρηματοοικονομικές και επιχειρησιακές διαδικασίες σε τομείς, όπως οι προμήθειες, οι πληρωμές, οι μισθοί και η υγεία και η ασφάλεια λειτουργούν σωστά, και η

εμπιστοσύνη ότι οι πραγματικοί μεγαλύτεροι κίνδυνοι του οργανισμού (π.χ. κυβερνοχώρος, ψηφιοποίηση, διαχείριση αλλαγών κ.λπ.) έχουν πιο συνεχή βάση (Deloitte, 2018).

Χρησιμοποιώντας ψηφιακά στοιχεία, η βασική διασφάλιση θα ήταν αυτοματοποιημένη, μειώνοντας σημαντικά τους πόρους που απαιτούνται για την κάλυψη αυτών των παραδοσιακών βασικών διαδικασιών σε πιο συνεχή βάση. Οι αυτοματοποιημένες αναλύσεις καθιζήσεων πυρήνων, η αυτοματοποίηση ρομποτικών διαδικασιών και η τεχνητή νοημοσύνη για την παρακολούθηση των ελέγχων και τη μη συμμόρφωση με σημαίες σε πραγματικό χρόνο. Συνδυάζοντας τα παραπάνω με την αυτοματοποιημένη αναφορά, ο Εσωτερικός Έλεγχος μπορεί να κοινοποιήσει τη μη συμμόρφωση στην επιχείρηση, ώστε να μπορέσει να αποκατασταθεί αμέσως, παρά μόνο να είναι σε θέση να ελέγχει τους ελέγχους κάθε λίγα χρόνια στο πλαίσιο ενός σεναρίου περιστρεφόμενου σχεδίου ελέγχου (Deloitte, 2018).

Σε αντίθεση με την παραδοσιακή προσέγγιση και την αυτοματοποιημένη διασφάλιση πυρήνα, η τελευταία παρουσιάζει ορισμένα κύρια πλεονεκτήματα, τα οποία είναι (Deloitte, 2018):

- Εξάλειψη της ανταλλαγής μεταξύ της βασικής διασφάλισης διαδικασιών και της κάλυψης του στρατηγικού κινδύνου (ο Εσωτερικός Έλεγχος μπορεί να αποδώσει και τα δύο (2)).
- Δίνει τη δυνατότητα διάθεσης πόρων για την αντιμετώπιση των πραγματικά μεγάλων κινδύνων.
- Ελευθερώνει πόρους για την ανάλυση του γιατί συμβαίνουν τα ζητήματα, συμπεριλαμβανομένων των συμπεριφορών που συμβάλλουν στη μη συμμόρφωση και για την αποκατάσταση ζητημάτων.



- Αλλαγή του ρόλου του Εσωτερικού Ελέγχου από τον προσδιορισμό των ζητημάτων στην ανάπτυξη λύσεων, διότι οι έλεγχοι αρχίζουν με γνωστά ζητήματα.
- Δίνει τη δυνατότητα στον εσωτερικό έλεγχο να αξιοποιήσει τις γνώσεις, τη θέση και την εμπειρία του για να βοηθήσει την επιχείρηση να βελτιώσει τις διαδικασίες και τους ελέγχους.

Πολλοί οργανισμοί υιοθετούν νέες και αναδυόμενες ψηφιακές τεχνολογίες. Η άνοδος της ρομποτικής παρουσιάζει νέες και ειδικές περιοχές κινδύνου που είναι λιγότερο κατανοητές. Ο Εσωτερικός Έλεγχος χρειάζεται επείγοντως να αντιμετωπίσει νέες και αναδυόμενες ψηφιακές τεχνολογίες από άποψη διαβεβαίωσης, διότι οι απειλές που συνιστούν οι άνθρωποι που γράφουν, αγοράζουν και υιοθετούν εφαρμογές και άλλες ψηφιακές δυνατότητες, συμπεριλαμβανομένων εκείνων που σχετίζονται με το Ίντερνετ των πραγμάτων, είναι πλέον πραγματικά. Στο σημείο αυτό θα χρειαστούν νέες δεξιότητες και ικανότητες και εσωτερικοί ελεγκτές με διαφορετικές δεξιότητες και εμπειρίες, συμπεριλαμβανομένων των ατόμων εκείνων που διαθέτουν ένα συνδυασμό επιχειρηματικών και τεχνολογικών δεξιοτήτων και κατανοούν τα γνωστικά συστήματα σε ένα επιχειρηματικό πλαίσιο (Deloitte, 2018).

Επιπροσθέτως, οι λειτουργίες του Εσωτερικού Ελέγχου ενδέχεται να χρειάζονται περισσότερους εμπειρογνώμονες που μπορούν να θέσουν τις σωστές ερωτήσεις, να κατανοήσουν τις ανάγκες των ενδιαφερομένων, να δουν τους πραγματικούς κινδύνους και να αναλάβουν νέους τρόπους εξασφάλισης. Δεν είναι απλά η αναθεώρηση της διακυβέρνησης, η ανάπτυξη εφαρμογών και η πρόσβαση σε δεδομένα, αλλά πρόκειται για την ύπαρξη ανθρώπων που κατανοούν τις εκθέσεις κινδύνου που δημιουργούνται από τη φύση μιας συγκεκριμένης εφαρμογής και τις υποθέσεις που γίνονται σχετικά με αυτές. Αυτές οι δεξιότητες είναι ελλιπείς, αλλά είναι απολύτως απαραίτητες (Deloitte, 2018).

	<b>Ιστορικά</b>	<b>Κύριο Ρεύμα</b>	<b>Σημείο Τομής</b>
Συγκέντρωση	Οντότητες ελέγχου βασισμένες σε	Προτεραιότητα στις ελεγκτικές	Επικέντρωση σε στρατηγικούς

	πρόγραμμα εκ περιτροπής	οντότητες με βάση τον κίνδυνο	κινδύνους, επιχειρηματικούς κινδύνους και διαδικασίες
Προοπτική	Ιστορική	Ιστορική	Μελλοντική
Στυλ	Εταιρική Αστυνομία	"Ο πατέρας γνωρίζει καλύτερα"	Σύμβουλος
Εντολή	Συμμόρφωση με τις πολιτικές και τις διαδικασίες	Διασφάλιση οικονομικού ελέγχου - συμμόρφωση	Επιχειρηματική διασφάλιση
Επικέντρωση κινδύνου	Χρηματοοικονομική	Οικονομικό συν	Επιχειρηματικοί κίνδυνοι
Κιτ εργαλείων	Προγράμματα εργασίας συμμόρφωσης	Εργασιακά προγράμματα ελέγχου για βασικές διαδικασίες ελέγχου	Πλαίσια κινδύνου, αυτοαξιολόγηση
Τεχνολογία	Καμία	Αυτοματοποιημένα έγγραφα εργασίας	Αυτοματοποιημένες δοκιμές και συνεχή παρακολούθηση

Πίνακας 3: Μεταβολές που πραγματοποιούνται στον εσωτερικό έλεγχο

Πηγή: Deloitte, (2018)

Υπάρχουν πολλά σημεία ενδιαφέροντος στο μελλοντικό όραμα του Εσωτερικού Ελέγχου (Deloitte, 2018):

- Η έμφαση δίνεται στον κίνδυνο, με προοπτική και προορατικό στυλ και δυναμική αναφορά.
- Η εντολή είναι επιχειρηματική διασφάλιση, παρόμοια με τη διασφάλιση του κινδύνου και του ελέγχου.
- Η τεχνολογική εφαρμογή που έχει μεγάλη σημασία θα είναι η αυτοματοποιημένη δοκιμή και η συνεχής παρακολούθηση.

Παρόλο που υπάρχει ανάγκη διασφάλισης κινδύνου και ελέγχου, πιστεύεται ότι το βέλτιστο μοντέλο για το μέλλον είναι ένα σύστημα συνεχούς διασφάλισης κινδύνου και ελέγχου. Αυτό συμβαδίζει με την καθοδήγηση του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών, η οποία επικεντρώνεται στην εξασφάλιση μάλλον παρά στη διενέργεια ελέγχων. Ο Εσωτερικός Έλεγχος είναι αναγκαίο να παρέχει στους πελάτες του, το διοικητικό συμβούλιο των διευθυντικών στελεχών και η εκτελεστική διοίκηση με τη διασφάλιση ότι οι κίνδυνοι του οργανισμού υπόκεινται σε κατάλληλες και αποτελεσματικές διαδικασίες, συμπεριλαμβανομένων των σχετικών συστημάτων εσωτερικού ελέγχου. Η διαβεβαίωση θα ενεργοποιηθεί κυρίως μέσω της συνεχούς παρακολούθησης και ελέγχου των κινδύνων και των ελέγχων, με ένα πολύ περιορισμένο σύνολο παραδοσιακών έργων ελέγχου (Deloitte, 2018).

Το μοντέλο διασφάλισης διαρκούς ελέγχου κινδύνου που έχει αναπτυχθεί από την Deloitte (2018) αποτελεί ένα μοντέλο εξέλιξης του εσωτερικού ελέγχου. Είναι πολύ περισσότερο από μια εφαρμογή συνεχούς ελέγχου ή παρακολούθησης. Πρόκειται μάλλον για ένα μοντέλο από την κορυφή προς τα κάτω που ξεκινάει με την κατανόηση των στόχων και των στόχων της επιχείρησης, κινείται προς τον προσδιορισμό των δυνητικών κινδύνων για αυτούς τους στόχους και μετά μεταβαίνει στην αξιολόγηση και τη δοκιμή των ελέγχων που απαιτούνται για τη διαχείριση των κινδύνων. Η συνολική προσπάθεια περιλαμβάνει συνήθως την εξόρυξη δεδομένων που μπορούν να παράσχουν δείκτες της υγείας της διαχείρισης κινδύνου και των συναφών ελέγχων. Η ίδρυση του μοντέλου βασίζεται στους πιο σημαντικούς στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους της επιχείρησης. Η επίτευξη των στόχων μετράται μέσω βασικών δεικτών απόδοσης. Το μοντέλο περιλαμβάνει την παρακολούθηση των εσωτερικών ελέγχων, καθώς η αποτυχία επίτευξης των οργανωτικών στόχων είναι συχνά αποτέλεσμα κακής διαχείρισης κινδύνου ή επιδόσεων ελέγχου. Οι κίνδυνοι για την επίτευξη αυτών των στόχων προσδιορίζονται στη συνέχεια. Η συνεχής παρακολούθηση των κινδύνων, γενικά με τη λειτουργία διαχείρισης κινδύνου και όχι με τον εσωτερικό έλεγχο, διασφαλίζει ότι το πρόγραμμα επικεντρώνεται στους σημαντικότερους κινδύνους για την επιχείρηση, οι οποίοι ενδέχεται να αλλάξουν ταχύτατα. Ο Εσωτερικός Έλεγχος είναι καταναλωτής της παρακολούθησης, αλλά δεν είναι υπεύθυνος για την απόδοσή του.

Η διαχείριση αυτών των κινδύνων - απόκριση κινδύνου - επιτυγχάνεται μέσω των ελέγχων. Το μοντέλο περιλαμβάνει τον συνεχή έλεγχο των βασικών ελέγχων που απαιτούνται για τη διαχείριση κινδύνων εντός των οργανωσιακών ανοχών, που εκτελούνται συνήθως από τον εσωτερικό έλεγχο και άλλους παρόχους διασφάλισης, ορισμένες φορές με τη διαχείριση λειτουργίας. Ορισμένοι έλεγχοι είναι δύσκολο να δοκιμαστούν απευθείας μέσω αυτοματοποιημένων ρουτινών και η συνεχής εξέταση ή έλεγχος των δεδομένων μπορεί να προσφέρει ένα λογικό επίπεδο ασφάλειας. Η εξόρυξη δεδομένων μπορεί να είναι άμεσα απέναντι σε πληροφορίες μέσα στις εφαρμογές του οργανισμού ή έμμεσα μετά την εξαγωγή σε αποθήκη δεδομένων (είτε υφιστάμενη εταιρική αποθήκη δεδομένων είτε μία που έχει αναπτυχθεί ειδικά για το σκοπό αυτό).

Η διαχείριση της απάτης ενσωματώνεται στο πρόγραμμα:

- Οι κίνδυνοι απάτης προσδιορίζονται μαζί με άλλους επιχειρηματικούς κινδύνους.
- Οι έλεγχοι σχετικά με τους κινδύνους απάτης αξιολογούνται και δοκιμάζονται μαζί με άλλους βασικούς ελέγχους.
- Οι τεχνικές εξόρυξης δεδομένων μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη δοκιμή δεδομένων και τον εντοπισμό πιθανών καταστάσεων απάτης.

Η Elliott (1994) υπογράμμισε τις πιθανές ευκαιρίες και απειλές στο εσωτερικό του ελεγκτικού επαγγέλματος, επισημαίνοντας συγκεκριμένα ότι η τεχνολογία πληροφοριών παρέχει στους χρήστες πληθώρα πηγών πληροφοριών πέρα από τις παραδοσιακές οικονομικές καταστάσεις και επηρεάζει την προετοιμασία, τον έλεγχο και τη χρήση των οικονομικών καταστάσεων. Η θέση του Elliot ήταν ότι το σημερινό επάγγελμα του ελεγκτή απειλείται επειδή οι ελεγμένες οικονομικές καταστάσεις γίνονται λιγότερο συναφείς με χρήστες όπως επενδυτές, πιστωτές και αναλυτές. Εντούτοις, σημείωσε, επίσης, ότι υπάρχουν ευκαιρίες για το ελεγκτικό επάγγελμα να εξελιχθεί με την παροχή μιας νέας σειράς διαβεβαιώσεων για πληροφορίες που αποκτώνται μέσω πληροφοριών σε πραγματικό χρόνο.

Ο Elliott (2002) συνέστησε στην ακαδημαϊκή κοινότητα να μελετήσει τις αλλαγές που απαιτούνται στον τομέα της διασφάλισης για να βοηθήσει τους επαγγελματίες να προετοιμαστούν για το μέλλον. Η Elliott υπονοούσε ότι η εξάρτηση από την τεχνολογία της πληροφορικής μπορεί να αντικαταστήσει την ανάγκη για παραδοσιακές ελεγμένες οικονομικές καταστάσεις και ότι οι μελλοντικοί χρήστες ενδέχεται να είναι φορείς λήψης

αποφάσεων πέρα από τους επενδυτές και τους πιστωτές. Άλλωστε, «Κάθε πτυχή του λογιστικού επαγγέλματος επηρεάζεται εξελικτικά από την εξέλιξη της τεχνολογίας των πληροφοριών».

Ο Violino (2004) εξέτασε τις τάσεις στον τομέα των λογιστικών ελέγχων, σημειώνοντας ότι «μετακινούνται στην επικρατούσα τάση, καθώς η κανονιστική συμμόρφωση, η διαχείριση κινδύνων και η ασφάλεια πληροφοριών γίνονται υψηλότερες εταιρικές προτεραιότητες». Οι Hunton και Rose (2010) υποστήριξαν ότι οι ελεγκτές θα ξεκινήσουν τη μετάβαση από τη χειροκίνητη συλλογή δεδομένων στη διαχείριση πολύπλοκων συστημάτων υποστήριξης αποφάσεων και θα πρέπει, επομένως, να αισθάνονται άνετα με την εμπιστοσύνη στα συστήματα αυτά.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ- ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Η παρούσα εργασία αποτελεί βιβλιογραφική έρευνα και διερευνά τον Εσωτερικό Έλεγχο και τη Διαχείριση Κινδύνου. Προγενέστερη βιβλιογραφία σχετικά με την αποτελεσματικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου εστιάζεται στην ικανότητα του να σχεδιάζει, να εκτελεί και να ανακοινώνει αντικειμενικά χρήσιμα ευρήματα (Xiangdong, 1997, Spraakman, 1997, Dittenhofer, 2001) ή λαμβάνει μια ευρύτερη άποψη και συμπεριλαμβάνει παράγοντες που ξεπερνούν τα όρια μιας μόνο οργάνωσης (Van Gansberghe, 2005). Κάθε εταιρεία που είναι εισηγμένη στο Χρηματιστήριο Αθηνών πρέπει να έχει υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου σύμφωνα με την απόφαση 5/204/2000 της Ελληνικής Κεφαλαιαγοράς. Η λειτουργία του τμήματος εσωτερικού ελέγχου ήταν υποχρεωτική βάσει του Ν 3016/2002. Η θεσμοθέτηση της επιτροπής ελέγχου ήταν ένα σημαντικό βήμα για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου. Η ύπαρξη ελεγκτικής επιτροπής είναι υποχρεωτική για τις εισηγμένες εταιρείες σύμφωνα με το Νόμο 3693/2008. Η προσπάθεια να ενισχυθεί η αποτελεσματική λειτουργία της επιτροπής ελέγχου δεν περιόριστηκε στη σύσταση επιτροπής ελέγχου. Ο νόμος 3873/2010 απαιτεί από τις εταιρείες να δημοσιοποιούν τις πληροφορίες της επιτροπής ελέγχου σχετικά με τη σύνθεση και τον αριθμό των συνεδριάσεων της σε ένα έτος. Η παρούσα έρευνα επιχειρεί να εισαγάγει μια νέα προοπτική για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του Εσωτερικού Ελέγχου, προσδιορίζοντας παράγοντες εντός ενός οργανισμού που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του ελέγχου. Υφίσταται ένα κοινό συμφέρον για την επίτευξη οργανωτικών στόχων για τη διαχείριση του ελεγχόμενου, της ανώτατης διοίκησης και του εσωτερικού ελέγχου. Δεδομένου ότι η αποτελεσματικότητα του ελέγχου προάγει την επίτευξη ενός κοινού στόχου, υπάρχει ένα φυσικό κίνητρο σε μια οργάνωση για να το βελτιώσει. Προκύπτει ότι οι παράγοντες της ποιότητας του Εσωτερικού Ελέγχου, η στήριξη της διαχείρισης, ο οργανωτικός καθορισμός και τα χαρακτηριστικά του ελεγχόμενου επεξηγούν την βελτίωση της αποτελεσματικότητας του. Η ποιότητα του Εσωτερικού Ελέγχου, η οποία καθορίζεται από την ικανότητα του τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου να παρέχει χρήσιμα ευρήματα και συστάσεις, έχει κεντρική σημασία για την αποτελεσματικότητα του ελέγχου. Ο Εσωτερικός Έλεγχος πρέπει να αποδείξει ότι έχει αξία για την οργάνωση και κερδίζει φήμη στον οργανισμό. Ο Εσωτερικός Έλεγχος πρέπει

να αξιολογεί τις επιδόσεις του και να βελτιώνει συνεχώς τις υπηρεσίες του. Η ποιότητα του ελέγχου είναι συνάρτηση του επιπέδου εμπειρογνομosύνης του προσωπικού, του εύρους των παρεχόμενων υπηρεσιών και του βαθμού στον οποίο οι έλεγχοι σχεδιάζονται, εκτελούνται και κοινοποιούνται σωστά.

Οι εταιρείες χρησιμοποιούν επιτυχώς στρατηγικές που τους βοηθούν να προστατεύουν με οικονομικό τρόπο την έκθεσή τους σε γεγονότα που έχουν τη δυνατότητα να καταστρέψουν την αξία των μετόχων, να προσδιορίζουν και να αξιοποιούν ευκαιρίες για αύξηση της αξίας των μετόχων μέσω συνετής ανάληψης κινδύνου και εξέτασης της ισορροπίας μεταξύ κινδύνου, ανάπτυξης και αποδόσεων και να ελέγχουν αποτελεσματικά τις δραστηριότητες και τις διαδικασίες για την επίτευξη των εταιρικών στόχων. Ένας από τους παράγοντες που μπορούν να βοηθήσουν μια επιχείρηση να επιτύχει αυτούς τους στόχους είναι το αποτελεσματικό λειτουργικό πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων και εσωτερικού ελέγχου. Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης κινδύνων κάθε οργανισμού ορίζεται ως το σύνολο διαδικασιών, οργανωτικών δομών και συναφών δραστηριοτήτων που αποσκοπούν στην εξασφάλιση, μέσω κατάλληλης διαδικασίας ταυτοποίησης, μέτρησης, διαχείρισης κινδύνων και παρακολούθησης, ορθής διαχείρισης της εταιρείας σύμφωνα με τους καθορισμένους στόχους. Οι κατευθυντήριες γραμμές και ο προσανατολισμός του συστήματος εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης κινδύνου παραπέμπουν στις αρχές που προβλέπονται στο πρότυπο διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων. Στα πλαίσια καθορισμού των κατευθυντήριων γραμμών εφαρμόζεται από τις επιχειρήσεις μια διαδικασία που αποσκοπεί στον προσδιορισμό, την αξιολόγηση και τη διαχείριση των κύριων κινδύνων και αβεβαιοτήτων στις οποίες εκτίθεται για την επίτευξη των στόχων της εταιρείας. Ευχής έργον αποτελεί η δημιουργία μιας ορθής λειτουργίας διαχείρισης κινδύνων με σκοπό την ανάπτυξη ενός εσωτερικού μοντέλου διαχείρισης κινδύνου και της παρακολούθησης της απόδοσης και της περιοδικής ενημέρωσης και παρακολούθησης της ίδιας διαδικασίας. Η συνάφεια κινδύνου, ταξινομημένη σε κατηγορίες και υποκατηγορίες, καθορίζεται με βάση τις παραμέτρους της πιθανότητας εμφάνισης και αντίκτυπου, όχι μόνο οικονομικού χαρακτήρα, αλλά και από πλευράς μεριδίου αγοράς, ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και φήμης. Μέσω της διαδικασίας αυτοαξιολόγησης, η διοίκηση της εταιρείας εντοπίζει τους κινδύνους που οφείλονται στις δικές της ικανότητες και αξιολογεί τις επιπτώσεις στους στόχους που είχαν οριστεί προηγουμένως από τους γενικούς διευθυντές επιχειρήσεων και προσωπικού. Σκοπός των

υπευθύνων είναι να εντοπίσουν, επίσης μέσω συντονισμού της λειτουργίας του Εσωτερικού Ελέγχου, τους κυριότερους κινδύνους της εταιρείας και να διαχειριστούν το σύστημα εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης κινδύνων, λαμβάνοντας υπόψη τα χαρακτηριστικά των δραστηριοτήτων που ασκεί ο οργανισμός και αναφέροντας τυχόν κρίσιμα ζητήματα που εντοπίστηκαν στην επιτροπή ελέγχου και κινδύνων ή στο συμβούλιο. Το σενάριο κινδύνου αναθεωρείται και ενημερώνεται ετησίως. Ο πραγματικός προσδιορισμός και η αποτελεσματικότητα των μετριαστικών δράσεων που υποδεικνύει η διοίκηση κατά τη διάρκεια της διαδικασίας αξιολόγησης υπόκειται σε έλεγχο από τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου. Επιπλέον, προκειμένου να ευθυγραμμιστεί ο υπολειπόμενος κίνδυνος σε ένα ορισμένο εύρος κινδύνου που θεωρείται αποδεκτό, η λειτουργία διαχείρισης κινδύνων σχεδιάζει και υλοποιεί δράσεις αντιμετώπισης κινδύνων σε συνεργασία με τους επικεφαλής της εταιρείας, χαρτογράφηση των επιρόσθητων σχεδιασμένων μέτρων μετριασμού. Ο ρόλος του επικεφαλής του εσωτερικού ελέγχου έχει ως καθήκον να ελέγχει την αποτελεσματικότητα και την επάρκεια του συστήματος εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης κινδύνων, σε συνεχή βάση και όπως απαιτείται από τα διεθνή πρότυπα, μέσω ενός σχεδίου ελέγχου, το οποίο πρέπει να εγκριθεί από το Διοικητικό Συμβούλιο και θα βασίζεται σε μια σαφώς καθορισμένη διαδικασία ανάλυσης και ιεράρχησης των κινδύνων.

Συμπερασματικά, υπάρχει πολύ σαφής σχέση μεταξύ εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης κινδύνου. Ο στόχος της διαχείρισης κινδύνων είναι να εξασφαλίσει την ανάπτυξη των κερδών του οργανισμού και να διασφαλίσει ότι η εταιρεία λειτουργεί χωρίς διαταραχές ελέγχοντας τους κινδύνους με αποδοτικό και συστηματικό τρόπο σε όλα τα τμήματα. Το Διοικητικό Συμβούλιο της κάθε εταιρείας και η ομάδα διαχείρισης της αξιολογούν τακτικά τους παράγοντες κινδύνου στους οποίους εκτίθενται, τις επιχειρηματικές δραστηριότητες και την επάρκεια των ενεργειών διαχείρισης κινδύνου ως μέρος της στρατηγικής διαδικασίας. Η διαχείριση κινδύνων υποστηρίζεται από συστήματα και κατευθυντήριες γραμμές εσωτερικού ελέγχου. Οι κατευθυντήριες γραμμές για τη διαχείριση του κινδύνου έχουν καταρτιστεί χωριστά για τους ακόλουθους τομείς, μεταξύ άλλων: ασφάλεια πληροφορικής και πληροφοριών, οικονομικές δραστηριότητες, περιβαλλοντικά θέματα, αθέμιτες πρακτικές, ασφάλεια και ασφάλιση. Η επιχείρηση εκτίθεται σε διάφορους κινδύνους που ενδέχεται να έχουν αρνητικές επιπτώσεις στις δραστηριότητες της εταιρείας. Οι επιτροπές διαχείρισης των τμημάτων είναι υπεύθυνες για την κατάρτιση



οικονομικών και στρατηγικών σχεδίων στις δικές τους μονάδες. Η ανάλυση των επιχειρηματικών κινδύνων και η αξιολόγηση των δράσεων αποτελεί μέρος του στρατηγικού σχεδιασμού. Οι επιχειρηματικοί κίνδυνοι αναλύονται εκτός της στρατηγικής διαδικασίας, ιδιαίτερα σε σχέση με σημαντικά έργα και επενδύσεις, και αναφέρονται στο Διοικητικό Συμβούλιο ανάλογα με τις ανάγκες. Ο οργανισμός έχει μια διευθύνουσα ομάδα διαχείρισης κινδύνου, η οποία έχει ως καθήκον να υποστηρίζει επιχειρησιακές δραστηριότητες για την αναγνώριση και διαχείριση τέτοιων κινδύνων που ενδέχεται να θέσουν σε κίνδυνο ή να αποτρέψουν τον οργανισμό να επιτύχει τους στρατηγικούς του στόχους. Το Διοικητικό Συμβούλιο και η Επιτροπή Ελέγχου της εταιρείας είναι υπεύθυνες για την εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου όσον αφορά τη χρηματοοικονομική πληροφόρηση. Ο Γενικός Διευθυντής Οικονομικών Υπηρεσιών του οργανισμού και το Τμήμα Οικονομικών και Ελέγχου είναι υπεύθυνοι για την οικονομική πληροφόρηση του. Η αναφορά που δίδεται βασίζεται σε πληροφορίες από εμπορικές και διοικητικές διαδικασίες και δεδομένα που παράγονται από τα συστήματα χρηματοοικονομικής διαχείρισης. Το τμήμα αυτό καθορίζει τα μέτρα ελέγχου που εφαρμόζονται στη διαδικασία χρηματοοικονομικής αναφοράς. Αυτά τα μέτρα ελέγχου περιλαμβάνουν διάφορες κατευθυντήριες γραμμές, περιγραφές διαδικασιών, συμφωνίες και αναλύσεις που χρησιμοποιούνται για τη διασφάλιση της εγκυρότητας των πληροφοριών που χρησιμοποιούνται στην αναφορά και της εγκυρότητας της ίδιας της αναφοράς. Τα αποτελέσματα της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης παρακολουθούνται και οι τυχόν ανωμαλίες σε σχέση με τις προβλέψεις ή σε σύγκριση με τα στοιχεία του προηγούμενου έτους αναλύονται σε τακτική βάση. Τέτοιες αναλύσεις χρησιμοποιούνται για την ανίχνευση οποιωνδήποτε σφαλμάτων αναφοράς και για την παραγωγή αξιόπιστων πληροφοριών σχετικά με τις οικονομικές καταστάσεις της εταιρείας. Επίσης, τα τμήματα αυτά είναι υπεύθυνα για την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου εντός της δικής τους σφαίρας ευθύνης. Αντίστοιχα, η διαδικασία διαχείρισης κινδύνων περιλαμβάνει αξιολόγηση των κινδύνων που σχετίζονται με τη χρηματοοικονομική πληροφόρηση και τα σχετικά διαχειριστικά μέτρα καθορίζονται ως μέρος της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνου. Βασικά, οι εσωτερικοί έλεγχοι παρέχουν εύλογη βεβαιότητα ότι οι κίνδυνοι για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων είναι σε αποδεκτά επίπεδα. Ο οργανωτικός στόχος όσον αφορά τη χρηματοοικονομική πληροφόρηση είναι η παροχή οικονομικών καταθέσεων χωρίς ουσιαστική παράλειψη ή σφάλμα. Ταυτόχρονα, χρειάζονται έλεγχοι για τη διαχείριση αυτών των κινδύνων και βεβαίωση ότι βρίσκονται και παραμένουν σε

αποδεκτά επίπεδα. Στην πραγματικότητα, η διαδικασία αρχίζει με τον καθορισμό στόχων. Εάν οριστούν λανθασμένοι στόχοι, ο οργανισμός είναι εξαιρετικά απίθανο να προσφέρει την καλύτερη αξία στους ενδιαφερόμενους. Οι κίνδυνοι ή τουλάχιστον οι σημαντικοί κίνδυνοι εντοπίζονται και αξιολογούνται σε σχέση με τους στόχους, οπότε ο καθορισμός των στόχων αποτελεί προϋπόθεση. Επομένως, ο καθορισμός στόχων αποτελεί προϋπόθεση για τη διαχείριση του κινδύνου και η διαχείριση του κινδύνου αποτελεί προϋπόθεση για τους εσωτερικούς ελέγχους. Η διαχείριση κινδύνων αποτελεί μέρος του πλαισίου εσωτερικού ελέγχου και ο Εσωτερικός Έλεγχος συμπεριλαμβάνεται στο πλαίσιο διαχείρισης των κινδύνων των επιχειρήσεων. Υπάρχουν κίνδυνοι για τον καθορισμό στόχων, όπως η απουσία αξιόπιστων πληροφοριών σχετικά με το ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον) και υπάρχουν έλεγχοι για τη διαχείριση αυτών των κινδύνων, όπως η διασφάλιση της παροχής αξιόπιστων πληροφοριών σχετικά με τους ανταγωνιστές και την αγορά. Κατά την αξιολόγηση της διαχείρισης κινδύνου ή του εσωτερικού ελέγχου, θα ήταν λάθος να αγνοηθούν οι κίνδυνοι και οι έλεγχοι που σχετίζονται με τον καθορισμό των στόχων. Αναμφισβήτητα, η διαχείριση των κινδύνων και των ελέγχων που σχετίζονται με τον καθορισμό στόχων είναι ίσως ο σημαντικότερος από όλους, καθώς καθιερώνουν την κατεύθυνση ολόκληρης της οργάνωσης.

Όπως σε κάθε μελέτη, έτσι και στην παρούσα υφίστανται ορισμένοι περιορισμοί. Βασικό περιορισμό αποτελεί το περιορισμένο χρονικό διάστημα κατά το οποίο εκπονήθηκε η μελέτη καθώς αποτελεί μεταπτυχιακή εργασία. Επίσης, κατά την εκπόνηση της εν λόγω μελέτης εξετάστηκαν μόνο δευτερογενή δεδομένα (βιβλιογραφική έρευνα), χωρίς ο ερευνητής να προβεί σε κάποια έρευνα συλλογής πρωτογενών δεδομένων ή στην ανάλυση συγκεκριμένης περίπτωσης κάποιας επιχείρησης.

Το θέμα αυτό είναι σημαντικό επειδή το τρέχον οικονομικό περιβάλλον επαναφέρει θεμελιώδη ερωτήματα σχετικά με το ρόλο των ελεγκτών στη διατήρηση της εμπιστοσύνης των χρηστών των οικονομικών καταστάσεων στην έκθεση ελέγχου. Ως εκ τούτου, είναι ζωτικής σημασίας να εξεταστεί η σχέση μεταξύ της γνώμης ελέγχου και της διαχείρισης των κερδών σε μια κατάσταση, όπου η τάση για τη διαχείριση των αποδοχών μπορεί να είναι υψηλή. Επιπροσθέτως, μολονότι τα προσόντα του ελέγχου και οι καθοριστικοί παράγοντες τους έχουν εξεταστεί προηγουμένως στο ελληνικό πλαίσιο είναι αξιοσημείωτο να πραγματοποιείται επανειλημμένως έρευνα προκειμένου να εντοπίζονται τα κενά που υπάρχουν ανά διαστήματα.

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ- ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ  
ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ**

---

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

### Α. ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Adams, M.B. (1994), Agency theory and the internal audit, *Journal of Managerial Auditing*, Vol. 9, (8), Pp. 8-12.

Allegrini M., D'Onza G., (2003). Internal auditing and Risk Assessment in Large Italian Companies: An empirical Survey. *Journal of Auditing*, Vol., 7, (3). Pp. 91-208.

Ball, R. (2006). International Financial Reporting Standards (IFRS): Pros and cons for investors. *Journal of Accounting and Business Research*, Vol., 36, (special issue), Pp. 5-27.

Ballas, A.A. (1994). Accounting in Greece. *Journal of European Accounting Review*, Vol. 3, (1), Pp. 107- 121.

Ballas, A.A., Skoutela, D., & Tzovas, C.A. (2010). The relevance of IFRS to an emerging market: Evidence from Greece. *Journal of Managerial Finance*, Vol. 36, (11), Pp. 931-948.

Baralexis, S. (2004). Creative accounting in small advancing countries: The Greek case. *Journal of Managerial Auditing*, Vol., 19, (3), Pp. 440-461.

Beasley, S., Clune R., Hermanson D., (2006). The Impact of Enterprise Risk Management on the Internal Audit Function. *Journal of Forensic Accounting*, Pp. 1-20.

Belloli, P., (2006), Fraudulent overtime, *Journal of International Auditor*, Vol., 63, Pp. 91–93.

Carcello, J., Hermanson P., Raghunandan K., (2005), Factors associated with U.S. public companies' investment in internal auditing, *Journal of Accounting Horizons*, Vol., 19, Pp. 69–84.

Caramanis, C.V. (2005). Rationalisation, charisma and accounting professionalization: Perspectives on the intra-professional conflict in Greece, 1993-2001. *Journal of Accounting, Organizations and Society*, Vol. 30, (3), Pp. 195-221.

Charitou, A., Lambertides, N., Trigeorgis, L. (2007). Earnings behaviour of financially distressed firms: The role of institutional ownership. *Journal of Abacus*, Vol. 43, (3), Pp. 271-296.

Chen, K.C., Church, B.K. (1996). Going concern opinions and the market's reaction to bankruptcy filings. *Journal of Accounting Review*, Vol. 71, (1), Pp. 117-128.

Cohen R., Hanno M., (2000). Auditors' Consideration of Corporate Governance and Management Control Philosophy in Preplanning and Planning Judgments, *Journal of Practice & Theory*, Vol., 19, (2), Pp. 133-146.

De Zwaan, L., Stewart, J. and Subramaniam, N. (2011), Internal audit involvement in enterprise risk management, *Journal of Managerial Auditing*, Vol. 26, (7), Pp. 586-604.

Dedoulis, E., & Caramanis, C. (2007). Imperialism of influence and the state-profession relationship: The formation of the Greek auditing profession in the postWWII era. *Journal of Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 18, 393-412.

DeZoort T., Hermanson R., HoustonW, (2003). Audit Committee Support for Auditors: The Effects of Materiality Justification and Accounting Precision, *Journal of Accounting and Public Policy*, Vol., 22, (2), Pp. 175-199.

Dimitropoulos, P.E., & Asteriou, D. (2010). The effect of board composition on the informativeness and quality of annual earnings: Empirical evidence from Greece. *Journal of International Business and Finance*, Vol., 24, (2), Pp. 190-205.

Dittenhofer, M. (2001), Internal audit effectiveness: an expansion of present methods, *Journal of Managerial Auditing*, Vol. 16, (8), Pp. 443-50.

D'Silva K. and Ridley J., (2007), *Internal auditing's international contribution to governance*, *Journal of Business Governance and Ethics*, Vol. 3, (2), Pp. 113-126.

Goodwin J., (2004). A Comparison of Internal Audit in The Private and Public Sectors, *Journal of Managerial Auditing*, Vol. 19, (5), Pp. 640-50.

Goodwin, J., Yeo Y., (2001). Two Factors Affecting Internal Audit Independence and Objectivity: Evidence from Singapore, *Journal of Auditing*, Vol., 5, (2), Pp. 107-25.

Humphrey, C., Loft A., Woods M., (2009). The global audit profession and the international financial architecture: Understanding regulatory relationships at a time of financial crisis. *Journal of Accounting, Organizations & Society*, Vol., 31, (6/7), Pp. 810-825.

Hunton E., Rose J., (2010). 21st Century Auditing: Advancing Decision Support Systems to Achieve Continuous Auditing. *Journal of Accounting Horizons*, Vol., 24, (2), Pp. 297-312.

IIA, (2018). Internal audit: Definition, Purpose, Authority, Responsibilities, Internal Audit Plan.

Karampinis, N.I., & Hevas, D.L. (2011). Mandating IFRS in an unfavourable environment: The Greek experience. *Journal of Accounting*, Vol., 46, (3), Pp. 304-332.

Koutoupis, A. and Tsamis, A. (2009), Risk Based Auditing Within Greek Banks: A Case Study Approach, *Journal of Managerial Governance*, Vol. 13, Pp. 101-130.

Langlands, A., (2004), *The good governance standard for public services*, CIPFA and OPM.

Lazarides, T. (2010). Corporate governance law effect in Greece. *Journal of Financial Regulation and Compliance*, Vol., 18, (4), Pp. 370-385.

Leventis, S., Weetman, P., & Caramanis, C. (2011). Agency costs and product market competition: The case of audit pricing in Greece. *Journal of British Accounting Review*, Vol., 43, (2), Pp. 112-119.

Lombardi D., Bloch R., Vasarhelyi M., (2014). The future of audit. *Journal of Information Systems and Technology Management*. Vol., 11, (1). Pp. 4-9.

Mihret G., Wondim A., (2007). Internal audit effectiveness: an Ethiopian public sector case study. *Journal of Managerial auditing*, Vol. 22, (5), Pp. 470-484.

Nestor, S., 2004, The impact of changing corporate governance norms on economic crime, *Journal of Financial Crime*, Vol., 11, Pp. 347–352.

Pathak, J., (2005), Risk management, internal controls and organizational vulnerabilities, *Journal of Managerial Auditing* , Vol. 20 No. 6, Pp. 569-577.

Prawitt F., Smith L., Wood A., (2009). Internal Audit Quality and Earnings Management, *Journal of Accounting Review*, Vol., 84, (4), Pp. 1255-1280.

Sarens, G. and De Beelde, I. (2006), Internal auditors' perception about their role in risk management, *Journal of Managerial Auditing Journal*, Vol. 21, (1), Pp. 63-80.

Spanos, L.J., Tsipouri, L.J., & Xanthakis, M.D. (2008). Corporate governance rating of family firms at the Athens exchange market. *Journal of Managerial Finance*, Vol., 34, (7), Pp. 465- 478.

Spanos, L.J. (2005). Corporate governance in Greece: Developments and policy implications. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, Vol., 5, (1), Pp. 15-30.

Spathis, C., Georgakopoulou, E. (2007). The adoption of IFRS in South Eastern Europe: The case of Greece. *International Journal of Financial Services Management*, Vol., 2, (1), Pp. 50-63.

Spraakman, G. (1997), Transaction cost economics: a theory of internal audit, *Journal of Managerial Auditing*, Vol. 17, (7), Pp. 323-30.

Tzovas, C. (2006). Factors influencing a firm's accounting policy decisions when tax accounting and financial accounting coincide. *Journal of Managerial Auditing*, Vol., 21, (4), Pp. 372-386.

Tsipouridou και Spathis, (2015). Audit opinion and earnings management: evidence from Greece. *Journal of Accounting Forum*. Vol. 7, (1), Pp. 1-37.

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

Wang Y., Li M., (2011). The Role of Internal Audit in Engineering Project Risk Management. *Journal of Procedia Engineering*. Vol., 24, Pp. 689-694.

Wood, A. (2011). The Effect of Using the Internal Audit Function as a Management Training Ground on the External Auditor's Reliance Decision", *Journal of the Accounting Review*. Vol. 86, (6), Pp. 2131-2154.

Van Gansberghe, C.N. (2005), Internal auditing in the public sector: a consultative forum in Nairobi, Kenya, shores up best practices for government audit professionals in developing nations, *Journal of Internal Auditor*, Vol. 62, (4), Pp. 69-73.

Vasarhelyi, M., R. Teeter, and J.P. Krahel. (2010). Audit Education and the Real-Time Economy. *Journal of Accounting Education*. Vol., 25, (3). Pp. 405-423.



Vijayakumar, A., Nagaraja, N., (2012). Internal Control Systems: Effectiveness of Internal Audit in Risk Management at Public Sector Enterprises. *Journal of Management Edge*. Vol. 5. (1), Pp1-8.

Violino, B. (2004). You bought it, now audit. *CFO* 20(8): 17-19.

Xiangdong, W. (1997), Development trends and future prospects of internal auditing, *Journal of Managerial Auditing*, Vol. 12, (4/5), Pp. 200-4.

## **B. ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

Αληφαντής Γ., (2019). *Ελεγκτική βάσει των Διεθνών Προτύπων Ελέγχου και των Ελληνικών Λογιστικών Προτύπων*, Θεσσαλονίκη, Διπλογραφία Εκδόσεις Κοντού Αγγελική.

Δρογάλας Γ., (2010). Αξιολόγηση της χρήσης και συμβολής των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου από την άποψη της λογιστικής και της χρηματοδότησης στις ελληνικές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Διδακτορική Διατριβή. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών. Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων.

Παντελίδης Π., Δρογάλας, Γ., Ιωαννίδου, Ε. Κεσίση, Ε. (2011), *Μελέτες Εσωτερικού Ελέγχου: Η Ελλάδα σε Σχέση με την Ευρώπη "*, Νέα Ορίζοντες στη Βιομηχανία, Επιχειρήσεις και Εκπαίδευση, Χίος, Ελλάδα.

Παπαστάθης Π., (2014). *Ο σύγχρονος Εσωτερικός Έλεγχος στις επιχειρήσεις- οργανισμούς και η Πρακτική Εφαρμογή του*. Εκδόσεις ΟΠΑΠ, Αθήνα.

Φίλος Γ., (2000), *Εσωτερικός Έλεγχος*, Διδακτορική Διατριβή, Πάντειο Πανεπιστήμιο, Αθήνα. Ελλάδα.

## **Γ. ΠΗΓΕΣ ΑΠΟ ΤΟ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ**

Apm, (2019). Introduction to Risk Management. Ανακτήθηκε στις 23/7/2019, από <https://www.apm.org.uk/body-of-knowledge/delivery/risk-management/>

BROADLEAF, (2014). RELATIONSHIP BETWEEN INTERNAL ΦΑUDIT AND RISK MANAGEMENT. ΑΝΑΚΤΗΘΗΚΕ ΣΤΙΣ 31/7/2019, ΑΠΟ <HTTP://BROADLEAF.COM.AU/RESOURCE-MATERIAL/RELATIONSHIP-BETWEEN-INTERNAL-AUDIT-AND-RISK-MANAGEMENT/>

CapMan, (2017). Internal Control and Risk Management. Ανακτήθηκε στις 25/10/2019, από <https://www.capman.com/shareholders/governance/internal-control-and-risk-management/>

Carson, E., Fargher, N., Geiger, M., Lennox, C., Raghunandan, K., & Willekens, M. (2012). Auditor reporting on going-concern uncertainty: A research synthesis. Ανακτήθηκε στις 23/7/2019, από <http://ssrn.com/abstract=2000496>.

Clarke, (2019). What is an internal audit? Answers to common questions. Ανακτήθηκε στις 27/7/2019, από <https://linfordco.com/what-is-internal-audit/>

DELOITTE, (2018). INTERNAL AUDIT 3.0. THE FUTURE OF INTERNAL AUDIT IS NOW. ΑΝΑΚΤΗΘΗΚΕ ΣΤΙΣ 9/8/2019, ΑΠΟ <HTTPS://WWW2.DELOITTE.COM/CONTENT/DAM/DELOITTE/GLOBAL/DOCUMENTS/AUDIT/GX-INTERNAL-AUDIT-3.0-THE-FUTURE-OF-INTERNAL-AUDIT-IS-NOW.PDF>

DELOITTE, (2017). INTERNAL AUDIT FUTURE TRENDS AND INNOVATION. HIGH-IMPACT AREAS OF FOCUS: INTERNAL AUDIT TRENDS 2019. ΑΝΑΚΤΗΘΗΚΕ ΣΤΙΣ 9/8/2019, ΑΠΟ <HTTPS://WWW2.DELOITTE.COM/US/EN/PAGES/RISK/ARTICLES/INTERNAL-AUDIT-FUTURE-TRENDS.HTML>

EconomicTimes, (2019). Definition of 'Audit'. Ανακτήθηκε στις 20/7/2019, από <https://economictimes.indiatimes.com/definition/audit>

Ernst A., Young B., (2019). Internal Control and Risk Management. Ανακτήθηκε στις 25/10/2019, από <https://www.handicargroup.com/corporate-governance/internal-control-and-risk-management/>

Hellastat, (2011). Market analysis of statutory audit services (in Greek). Ανακτήθηκε στις 24/6/2019, από <http://www.hellastat.gr>.

IIA (1999a), (The) Institute of Internal Auditors, Ανακτήθηκε στις 24/6/2019, από [www.theiia.org/index.cfm?doc\\_id=1617](http://www.theiia.org/index.cfm?doc_id=1617)

International Federation of Accountants (2018). Risk Management & Internal Control, Ανακτήθηκε στις 24/6/2019, από <https://www.ifac.org/global-knowledge-gateway/risk-management-internal-control?overview>

Investopedia, (2013). Risk. Ανακτήθηκε στις 31/7/2019, από <https://www.investopedia.com/terms/r/risk.asp>

Kloosterman V., (2014). What are the 5 Risk management steps in a sound risk management process?. Ανακτήθηκε στις 31/7/2019, από <https://continuingprofessionaldevelopment.org/risk-management-steps-in-risk-management-process/>

Kpmg, (2011). Assessing the system of internal control. Ανακτήθηκε στις 26/7/2019, από <https://home.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2016/07/2-aci-assessing-system-internal-control-fs-uk-v4-lr.pdf>

MILEY M., (2019). WHAT ARE THE SEVEN PRINCIPLES OF INTERNAL CONTROL? ΑΝΑΚΤΗΘΗΚΕ ΣΤΙΣ 27/7/2019, ΑΠΟ [HTTPS://BIZFLUENT.COM/INFO-8186913-SEVEN-PRINCIPLES-INTERNAL-CONTROL.HTML](https://bizfluent.com/info-8186913-seven-principles-internal-control.html)

myaccountingcourse, (2019). What is Risk?. Ανακτήθηκε στις 31/7/2019, από <https://www.myaccountingcourse.com/accounting-dictionary/risk>

Oxford Dictionaries British & World English risk, (2018). Risk Definition - What is risk?, Ανακτήθηκε στις 31/7/2019, από <https://www.stakeholdermap.com/risk/risk-definition.html>

SAP Business Object, (2012). A Look into the Future: The Next Evolution of Internal Audit Continuous Risk and Control Assurance. Ανακτήθηκε στις 9/8/2017, από <https://www.iaa.nl/SiteFiles/CRCA%20Final.pdf>

SHIKATI C., (2017). THE INTERNAL AUDIT AND RISK MANAGEMENT RELATIONSHIP. ΑΝΑΚΤΗΘΗΚΕ ΣΤΙΣ 31/7/2019, ΑΠΟ [HTTPS://MEDIUM.COM/W-I-T/THE-INTERNAL-AUDIT-AND-RISK-MANAGEMENT-RELATIONSHIP-2C5661DB6B71](https://medium.com/w-i-t/the-internal-audit-and-risk-management-relationship-2c5661db6b71)

TAXHEAVEN, (2018). ΜΑΔΚΑΕΣ 0002543 ΕΞ 2018 ΠΡΟΣΚΛΗΣΗ ΕΚΔΗΛΩΣΗΣ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΟΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΝΤΑΞΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΕΛΕΓΚΤΩΝ ΣΤΟ ΜΗΤΡΩΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΕΛΕΓΚΤΩΝ ΤΟΥ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΤΗΣ ΠΑΡ. 4 ΤΟΥ ΑΡΘΡΟΥ 4 ΤΟΥ Ν. 3429/2005. ΑΝΑΚΤΗΘΗΚΕ ΣΤΙΣ 27/7/2019, ΑΠΟ [HTTPS://WWW.TAXHEAVEN.GR/LAWS/CIRCULAR/VIEW/ID/29494](https://www.taxheaven.gr/laws/circular/view/id/29494)

TechTarget, (2016). Risk Management. Ανακτήθηκε στις 31/7/2019, από <https://searchcompliance.techtarget.com/definition/risk-management>

The economicsTimes, (2019). Definition of 'Risk Management'. Ανακτήθηκε στις 31/7/2019, από <https://economictimes.indiatimes.com/definition/risk-management>

Vrentzou E, Daskalakis A, (2017). The Past and the Present of the Audit Profession in Greece. Ανακτήθηκε στις <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/319971>.

Κοντογεώργης Γ., Φίλος Γ., (2012). Η Εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου στην Ελλάδα. Ανακτήθηκε στις 13/11/2019, από [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2183615](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2183615)

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ- ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ  
ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ**

---