



ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΦΟΡΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Διπλωματική Εργασία

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ – ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΡΟΣΦΑΤΗ ΥΓΕΙΟΝΟΜΙΚΗ  
ΚΡΙΣΗ

του

Ζώλη Κωνσταντίνου

Επιβλέπων Καθηγητής: Νεγκάκης Χρήστος

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος στη Λογιστική  
Φορολογία και Χρηματοοικονομική Διοίκηση

(με την κατεύθυνση Λογιστική)

Οκτώβριος 2022

*Αφιέρωσεις*

*Στην οικογένειά μου*

## ***Ευχαριστίες***

*Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κύριο Χρήστο Νεγκάκη για τις συμβουλές και την καθοδήγηση που μου πρόσφερε κατά τη διάρκεια της εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας.*

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η πρόσφατη, παγκόσμια, υγειονομική πανδημία του κορονοϊού Covid-19 δημιούργησε ένα πλήθος αλυσιδωτών αναταράξεων και αλλαγών στην εργασιακή πραγματικότητα εκατομμυρίων επιχειρήσεων ανά τον κόσμο. Επιβεβλημένα περιοριστικά μέτρα περί της λειτουργίας των οργανισμών, τήρηση των απαιτούμενων αποστάσεων μεταξύ των εργαζομένων, καθώς και των απαιτούμενων υγειονομικών προστατευτικών μέτρων, η χρησιμοποίηση εξ αποστάσεως μεθόδων εργασίας των υπαλλήλων, αλλά και πλήθος άλλων αιφνίδιων αλλαγών, αποτέλεσαν καίριες προκλήσεις για κάθε επιχείρηση, καθώς και νέους κινδύνους για τους οποίους κανείς δεν ήταν προετοιμασμένος. Εντός αυτών των νέων συνθηκών, οι Υπηρεσίες Εσωτερικού Ελέγχου των επιχειρήσεων έπρεπε να αναπροσαρμόσουν τον τρόπο άσκησης των καθηκόντων τους, καθώς και να επαναπροσδιορίσουν τα πλάνα ελέγχου τους έτσι ώστε να εναρμονιστούν με αυτό το δυναμικό εργασιακό περιβάλλον. Στην παρούσα εργασία γίνεται μια προσπάθεια επισκόπησης αυτών των νέων προκλήσεων που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι Εσωτερικοί Ελεγκτές, καθώς και οι πιο κρίσιμοι τομείς στους οποίους θα πρέπει να στρέψουν την προσοχή τους κατά την άσκηση των καθηκόντων τους.

**Λέξεις – Κλειδιά:** Διαχείριση των Κινδύνων, Εσωτερικός Έλεγχος, Covid-19

# ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	iv
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
1.1 Θεωρητικό Υπόβαθρο .....	1
1.2 Σκοπός της Εργασίας.....	3
1.3 Δομή της Εργασίας .....	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ.....	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ – ΥΓΕΙΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ ΚΑΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ .....	11
3.1 Σκοπός και Αποστολή του Εσωτερικού Ελέγχου .....	11
3.1.1 Πρότυπα Διεξαγωγής του Εσωτερικού Ελέγχου .....	12
3.2 Το Μοντέλο των Τριών Γραμμών Άμυνας.....	18
3.3 Οι Νέοι Κίνδυνοι της Υγειονομικής Κρίσης.....	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Ο ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΤΑ ΤΗ ΠΑΝΔΗΜΙΑ COVID-19 .....	27
4.1 Ο Ρόλος των Εσωτερικών Ελεγκτών .....	28
4.2 Εσωτερικός Έλεγχος και Εξ Αποστάσεως Εργασία .....	32
4.3 Η Μετά-Covid Εποχή στον Εσωτερικό Έλεγχο .....	36
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ .....	42
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	46

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

## 1.1 Θεωρητικό Υπόβαθρο

Η λέξη «πανδημία» προέρχεται από τις ελληνικές λέξεις «παν» που σημαίνει «όλα» και «δήμος» που σημαίνει «άνθρωποι». Μια πανδημία είναι μια ασταθής επιδημιολογική ασθένεια που εξαπλώνεται σε μια μεγάλη γεωγραφική περιοχή. Ο κόσμος έχει βιώσει πολλές πανδημίες ανά την ανθρώπινη ιστορία όπως η ευλογιά και η φυματίωση. Μία από τις πιο καταστροφικές πανδημίες ήταν η πανώλη του Μαύρου Θανάτου που σκότωσε περίπου 25 εκατομμύρια ανθρώπους τον 14<sup>ο</sup> αιώνα. Άλλες αξιοσημείωτες πανδημίες ήταν η πανδημία της ισπανικής γρίπης του 1918, η οποία εκτιμάται ότι σκότωσε 50-100 εκατομμύρια ανθρώπους. Η επιδημία του κορονοϊού (COVID-19) είναι η πιο πρόσφατη πανδημία στον κόσμο και ο αντίκτυπός της είναι δυνητικά πιο σοβαρός από άλλες πανδημίες του παρελθόντος, επειδή οι άνθρωποι σε όλο τον κόσμο, οι κρατικές οικονομίες, οι επικοινωνίες, τα ταξίδια και τις αλυσίδες εφοδιασμού είναι πιο συνδεδεμένα από ποτέ άλλοτε, εντός του σύγχρονου παγκοσμιοποιημένου περιβάλλοντος.

Αν υπάρχει ένα πράγμα για το οποίο συμφωνούν όλοι, αυτό είναι πως κανείς δεν ήταν κατάλληλα προετοιμασμένος για το ξέσπασμα αυτής της παγκόσμιας πανδημίας, καθώς επίσης και για τις άμεσες, αλλά και μακροπρόθεσμες της επιπτώσεις στον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων και των ανθρώπων ολόκληρου του πλανήτη. Η αιφνίδια, μάλιστα, προσαρμογή όλων στις νέες συνθήκες και στα επιβεβλημένα υγειονομικά πρωτόκολλα και μέτρα προστασίας της δημόσιας υγείας αποτέλεσε, από μόνη της, μια πρόκληση που μόνο εύκολο δεν ήταν να αντιμετωπιστεί – πολλώ δε μάλλον οι επιπτώσεις της ίδιας της υγειονομικής κρίσης. Εκτός των άλλων, οι σκληρές αποφάσεις των κυβερνήσεων περί της αναστολής της λειτουργίας των οικονομιών τους (τα γνωστά σε όλους lockdown) επέφεραν ανυπολόγιστα πλήγματα στον τρόπο λειτουργίας εκατομμυρίων ανθρώπων και επιχειρήσεων, οι συνέπειες των οποίων συνεχίζουν ακόμα να φαίνονται. Παρά τα όποια άμεσα μέτρα οικονομικής ενίσχυσης που προσφέρθηκαν για την στήριξη των πληγέντων, η διακοπή των επιχειρηματικών εργασιών εκατομμυρίων οργανισμών ήταν κάτι που άφησε ανεξίτηλα σημάδια και άσχημες μνήμες σε όλους.

Η αναγκαιότητα για προσαρμογή σε αυτές τις νέες εργασιακές συνθήκες δεν θα μπορούσε να αφήσει ανεπηρέαστο και το έργο των υπηρεσιών Εσωτερικού Ελέγχου των επιχειρήσεων. Μεταξύ των άλλων επαγγελματικών τους υποχρεώσεων, οι εσωτερικοί ελεγκτές θα πρέπει πάντοτε να εξετάζουν με σαφή και ξεκάθαρο τρόπο τα δεδομένα που αφορούν την έκθεση του οργανισμού στους κινδύνους του περιβάλλοντός του (τόσο του εσωτερικού, όσο και του εξωτερικού). Παρόλα αυτά, λίγοι μπορούν να υποστηρίξουν (ή μάλλον κανένας) ότι προετοιμάστηκαν ποτέ για μια παρατεταμένη επιβράδυνση ή και παύση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, όπως αυτή που προκλήθηκε από το ξέσπασμα της πανδημίας του Covid-19. Η πιο πρόσφατη υγειονομική κρίση ανέδειξε τρεις πτυχές του έργου των Εσωτερικών Ελεγκτών – την στάθμιση των επιπτώσεων της υγειονομικής κρίσης στους οργανισμούς στους οποίους απασχολούνται, την παροχή αυξημένων συμβουλευτικών και καθοδηγητικών υπηρεσιών προκειμένου να αντιμετωπιστούν όσο πιο αποτελεσματικά γίνεται οι συνέπειες της κρίσης, καθώς και την βελτίωση των γνώσεων και της επαγγελματικής τους επάρκειας έτσι ώστε να είναι σε θέση να θωρακίσουν με τον βέλτιστο δυνατό τρόπο τις οργανωτικές δομές, αλλά και να διακρίνουν τις όποιες ευπάθειες υφίστανται.

Σύμφωνα με τα όσα αναφέρονται στην έκθεση του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών (2020), περί του ρόλου των Εσωτερικών Ελεγκτών κατά τη πανδημία του Covid-19 και δεδομένων των προαναφερθέντων προκλήσεων – καθώς και των εργασιακών αναταράξεων που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι ίδιες οι ομάδες των υπηρεσιών Εσωτερικού Ελέγχου, η νέα εργασιακή πραγματικότητα στην οποία καλούνται να λειτουργήσουν οι Εσωτερικοί Ελεγκτές, ενδεχομένως να απαιτεί ακόμα και έναν ριζικό επαναπροσδιορισμό των βασικών στόχων του έργου τους, ενώ από την άλλη πλευρά θα πρέπει να δοθεί η δέουσα προσοχή στην απόκτηση της απαιτούμενης διαβεβαίωσης ακόμα και περί της ικανότητας της συνέχισης των ίδιων των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στο μεσομακροπρόθεσμο διάστημα. Αυτή η νέα εργασιακή πραγματικότητα δεν φαίνεται να είναι, άλλωστε, προσωρινή – κάτι που συνεπάγεται ότι οι Εσωτερικοί Ελεγκτές θα πρέπει να προσαρμοστούν στο να είναι περισσότερο ευκίνητοι, να εργάζονται περισσότερο εξ αποστάσεως, να ασχολούνται με την ανάλυση μεγαλύτερου όγκου ηλεκτρονικών δεδομένων, να ενισχύσουν τον έλεγχο του κυβερνοχώρου των οργανισμών στους οποίους απασχολούνται, καθώς και να προτείνουν βελτιωτικές δράσεις περί της διαχείρισης κινδύνων μεγάλης κλίμακας (αξιοποιώντας έτσι την υφιστάμενη εμπειρία που έχουν αποκτήσει από την πιο πρόσφατη υγειονομική κρίση).

Επιπροσθέτως, οι απαιτήσεις των διοικήσεων των οργανισμών για μεγαλύτερη υποστήριξη από του Εσωτερικούς Ελεγκτές ως προς την αντιμετώπιση των πολλών και καθημερινών ζητημάτων που προκύπτουν ως αποτέλεσμα της κρίσης του COVID-19, καθιστά το πρόγραμμα εργασίας τους ακόμα πιο βεβαρημένο. Στην έκθεση του ΠΑ (2020), αναφέρεται ότι αυτό μπορεί να οδηγήσει ακόμα και σε απειλή της ανεξαρτησίας των Εσωτερικών Ελεγκτών, κάτι το οποίο θα πρέπει να αποφεύγεται σε κάθε περίπτωση. Παρόλα αυτά, αναγνωρίζεται ότι η εντατικοποίηση και η αύξηση των εργασιών των Εσωτερικών Ελεγκτών, καθώς και η μεγαλύτερη συνεργασία τους με τα στελέχη της πρώτης και δεύτερης γραμμής άμυνας του οργανισμού δεν είναι απαραίτητο ότι συνεπάγεται και απειλή της ανεξαρτησίας τους – εφόσον όμως υφίστανται και τα ανάλογα όρια.

## **1.2 Σκοπός της Εργασίας**

Στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας επιχειρείται μια θεωρητική επισκόπηση όλων των προκλήσεων αλλά και των σημαντικότερων ζητημάτων τα οποία κλήθηκαν να αντιμετωπίσουν οι Εσωτερικοί Ελεγκτές μετά το ξέσπασμα της πιο πρόσφατης υγειονομικής κρίσης. Μέσα από την εξέταση των κατευθυντήριων γραμμών αναφορικά με τον ρόλο του Εσωτερικού Ελέγχου – ως η τρίτη γραμμή άμυνας έναντι των επιχειρηματικών κινδύνων, καθώς και μέσα από την μελέτη των νέων, καθώς και των υφιστάμενων κινδύνων που, ενδεχομένως, διογκώθηκαν κατά τη διάρκεια της πανδημίας, γίνεται μια προσπάθεια για την εις βάθος κατανόηση των σημαντικότερων απειλών που απειλούν τις επιχειρήσεις, αλλά και της σημασίας της αποτελεσματικής άσκησης των καθηκόντων του Εσωτερικού Ελέγχου.

Η επισκόπηση των πιο καίριων ζητημάτων που ανέκυψαν κατά τη διάρκεια της υγειονομικής κρίσης και που σχετίζονται με την εκτέλεση των εργασιών του Εσωτερικού Ελέγχου, βοηθούν στην απόκτηση της κατάλληλης ενημέρωσης, τόσο ως προς την αναγνώριση των αυξημένων τους ευθυνών για την παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας προς τους οργανισμούς, όσο και ως προς την ανάδειξη του έργου των ίδιων των Εσωτερικών Ελεγκτών, οι οποίοι κλήθηκαν να προσαρμοστούν σε ένα ιδιαίτερα δυναμικό και γεμάτο νέες απειλές εργασιακό περιβάλλον.



### 1.3 Δομή της Εργασίας

Η εργασία αποτελείται από πέντε, συνολικά, κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μια σύντομη εισαγωγή στο θέμα της πρόσφατης και παγκόσμιας υγειονομικής κρίσης, με παράλληλη αναφορά στους νέους κινδύνους και τις προκλήσεις που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις, καθώς και οι υπηρεσίες Εσωτερικού Ελέγχου. Γίνεται επίσης αναφορά στους στόχους της εργασίας, ενώ τέλος παρατίθεται η δομή της.

Στο δεύτερο κεφάλαιο πραγματοποιείται η επισκόπηση της πιο πρόσφατης βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας επί του θέματος των εργασιών του Εσωτερικού Ελέγχου εν μέσω της πανδημίας του Covid-19, με παράλληλη έμφαση στην επόμενη ημέρα και την μετά-Covid εποχή.

Το τρίτο κεφάλαιο είναι αφιερωμένο στην εξέταση του ρόλου των Εσωτερικών Ελεγκτών ως προς την διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων. Παράλληλα, επισκοπούνται οι σημαντικότεροι κίνδυνοι με τους οποίους ήρθαν αντιμέτωποι οι Εσωτερικοί Ελεγκτές μετά το ξέσπασμα της υγειονομικής κρίσης, καθώς και όλα όσα θα πρέπει να προσέχουν (που σχετίζονται με τους κινδύνους αυτούς) και να ενσωματώνουν στα νέα ελεγκτικά τους πλάνα.

Στο τέταρτο κεφάλαιο εξετάζεται η βιβλιογραφία που σχετίζεται με τον ρόλο του Εσωτερικού Ελέγχου καθ' όλη τη διάρκεια της υγειονομικής κρίσης. Μέσα από παράθεση των αναφορών επί του θέματος επιδιώκεται η εξέταση των πιο καίριων παραγόντων και ερωτημάτων στα οποία καλούνται να απαντήσουν οι ίδιοι οι Εσωτερικοί Ελεγκτές και τα οποία καθορίζουν την αποτελεσματικότητα και την επάρκεια των εργασιών τους.

Τέλος, στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της εργασίας, καθώς και οι περιορισμοί της, αλλά και οι προτάσεις για περαιτέρω έρευνα. Η εργασία ολοκληρώνεται με την παράθεση των βιβλιογραφικών αναφορών που χρησιμοποιήθηκαν για την συγγραφή της.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

Είναι δεδομένο ότι το ξέσπασμα της πρόσφατης υγειονομικής κρίσης δεν άφησε ανεπηρέαστο κανέναν κλάδο της οικονομίας, αλλά και κανέναν εργαζόμενο. Όλοι κλήθηκαν να προσαρμοστούν αιφνιδώς στις απότομες αλλαγές του περιβάλλοντος, καθώς και να εφαρμόσουν μια σειρά μέτρων και πρωτοκόλλων με σκοπό την προστασία των συνανθρώπων τους (και του κοινωνικού συνόλου ευρύτερα). Αντικείμενο των δημοσιεύσεων που επισκοπήθηκαν για τις ανάγκες σύνταξης του παρόντος κεφαλαίου αποτέλεσαν ζητήματα που σχετίζονται με τον επαναπροσδιορισμό των εργασιών του Εσωτερικού Ελέγχου, τον αντίκτυπο των επιπτώσεων της υγειονομικής κρίσης στην εκτέλεση των εργασιών του, την επίδραση της τηλεργασίας στον τρόπο εκπόνησης του έργου του, καθώς και των νέων κινδύνων που βρέθηκαν στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος των Εσωτερικών Ελεγκτών κατά τη διάρκεια της πανδημίας.

Οι Martinelli et al. (2020), ασχολήθηκαν με την εξέταση των επιπτώσεων της πανδημίας στον τρόπο λειτουργίας του Εσωτερικού Ελέγχου, δίδοντας έμφαση στους νέους κινδύνους που κλήθηκαν να διαχειριστούν οι εργαζόμενοι του κλάδου. Σύμφωνα με τα όσα αναφέρουν στην δημοσίευσή τους, οι εσωτερικοί ελεγκτές βίωσαν ήδη αλλαγές και αναθεώρησαν τις προσεγγίσεις τους περί των κινδύνων του περιβάλλοντος πολύ πριν το ξέσπασμα της υγειονομικής κρίσης – με τον ψηφιακό μετασχηματισμό και άλλες αναδυόμενες τεχνολογίες να προβληματίζουν έντονα τους επικεφαλής των τμημάτων Εσωτερικού Ελέγχου. Δεν είναι λίγοι αυτοί που υποστηρίζουν (δικαίως) ότι το ξέσπασμα της πανδημικής κρίσης οδήγησε σε μια εκ νέου ιεράρχηση των προτεραιοτήτων του Εσωτερικού Ελέγχου προκειμένου να ανταποκριθεί σε ζητήματα διασφάλισης της συνεχιζόμενης δραστηριότητας και επιβίωσης των οργανισμών. Ωστόσο, καθώς οι οργανισμοί αναζητούν ακόμη περισσότερες ψηφιακές λύσεις για να επιλύσουν τα προβλήματα διεκπεραίωσης των καθημερινών τους εργασιών, ο Εσωτερικός Έλεγχος θα πρέπει να επιδεικνύει μια μεγαλύτερη ευαισθησία προς την αξιολόγηση των κινδύνων που συνεπάγεται η χρησιμοποίηση των τεχνολογιών αυτών. Η ασφάλεια του εταιρικού κυβερνοχώρου θα πρέπει να βρίσκεται στην κορυφή της ατζέντας των κινδύνων κάθε οργανισμού, κάτι που συνεπάγεται και την αντίστοιχη κατανόηση των κινδύνων που περικλείονται σε αυτόν.

Ο Keale (2020), αναφέρει ότι η πανδημία του COVID-19 έφερε τους οργανισμούς αντιμέτωπους με τεράστιες και απροσδόκητες αλλαγές, κάποιες από τις οποίες έγιναν οικειοθελώς ως μια προσπάθεια αντιμετώπισης της ταχέως εξελισσόμενης κατάστασης και άλλες που επιβλήθηκαν από κυβερνητικές πολιτικές αποφάσεις. Ενώ κάθε οργανισμός έχει αντιμετωπίσει το δικό του μοναδικό σύνολο προκλήσεων, κάθε επικεφαλής των τμημάτων Εσωτερικού Ελέγχου έπρεπε να κατανοήσει τη μεταβαλλόμενη κατάσταση, τους νέους τρόπους εργασίας που εισήχθησαν στον οργανισμό, το νέο τοπίο κινδύνου και τον καλύτερο τρόπο ανάπτυξης της ομάδας ελέγχου προκειμένου να είναι σε θέση να ανταποκριθεί στις νέες προκλήσεις. Η μετάβαση στην εξ αποστάσεως εργασία από πολλούς οργανισμούς – συμπεριλαμβανομένου και του Εσωτερικού Ελέγχου - εισήγαγε πρόσθετες πολυπλοκότητες. Ο αρθρογράφος αναφέρει ότι στο μέλλον οι Εσωτερικοί Ελεγκτές πρέπει να επωφεληθούν από τα διδάγματα της πρόσφατης κρίσης σε ότι αφορά τους διαφοροποιημένους τρόπους που κλήθηκαν να εργαστούν και οι οποίοι μάλιστα ήταν αρκετά επωφελείς για το αντικείμενο των εργασιών τους, για να εξυπηρετήσουν και να υποστηρίξουν καλύτερα τον οργανισμό τους με υψηλής ποιότητας ελεγκτική δραστηριότητα που να παρέχει διορατικότητα έναντι των κινδύνων του περιβάλλοντος (ειδικά των δυνητικών) και προστιθέμενη αξία για αυτούς.

Σε έρευνα που διενήργησε το Chartered Institute of Internal Auditors (2020), αναφορικά με τον αντίκτυπο της πανδημίας του κορονοϊού στις ομάδες εσωτερικού ελέγχου στο Ηνωμένο Βασίλειο και την Ιρλανδία, συμμετείχαν περισσότεροι από 200 επικεφαλής τμημάτων Εσωτερικού Ελέγχου, ενώ διενεργήθηκαν 26 προσωπικές συνεντεύξεις με επιλεγμένους επικεφαλής τμημάτων Εσωτερικού Ελέγχου επιχειρήσεων μεγαλύτερου βεληνεκούς των δύο αυτών χωρών προκειμένου να σχολιαστούν περαιτέρω τα ευρήματα αυτής. Δύο από τα φλέγοντα ζητήματα που επισκοπήθηκαν στην συγκεκριμένη έρευνα ήταν ο επαναπροσδιορισμός των καθηκόντων των Εσωτερικών Ελεγκτών, καθώς και οι περιπτώσεις όπου οι εργασίες τους τέθηκαν σε αργία. Μια γενική διαπίστωση της έρευνας ήταν ότι ο Εσωτερικός Έλεγχος κατάφερε να αποδείξει την ικανότητά του να ανταποκρίνεται σε μια κρίση μεγάλου βεληνεκούς, όπως η πιο πρόσφατη πανδημία, με πολλούς διαφορετικούς τρόπους, για παράδειγμα επιδεικνύοντας σημαντική ευελιξία στην αναδιαμόρφωση των υπηρεσιών του και παρέχοντας διασφάλιση σε πραγματικό χρόνο όσον αφορά τις νέες διαδικασίες σε μια κρίσιμη στιγμή για τον οργανισμό. Όπως χαρακτηριστικά υποστήριξαν οι συμμετέχοντες της έρευνας (το 1/3 αυτών για την ακρίβεια), οι ώρες εργασίας των ομάδων ελέγχου τους αυξήθηκαν κατά τη διάρκεια της εξάπλωσης της

πανδημίας, σε μια προσπάθεια να υποστηρίξουν τις λοιπές λειτουργίες των οργανισμών τους οποίους απασχολούνται. Σχεδόν οι μισοί (46%) από τους συμμετέχοντες ανέφεραν ότι το σύνολο ή μέρος των ομάδων εργασίας τους έχει αναδιαταχθεί στην πρώτη ή τη δεύτερη γραμμή αντιμετώπισης των κινδύνων, ενώ το 15% ανέφερε ότι ολόκληρη ή μέρος της ομάδας τους τέθηκε σε αργία εργασιών. Μεταξύ των ερωτηθέντων που δήλωσαν ότι οι εργασίες τους επαναπροσδιορίστηκαν κατά τη διάρκεια του ξεσπάσματος της πανδημίας, μόνο το 43% εξ αυτών υποστήριξε ότι η Επιτροπή Ελέγχου έφερε γνώση των εργασιών τους, κάτι το οποίο επισημαίνεται ότι δεν είναι σωστό. Η πλειοψηφία, ωστόσο, των συμμετεχόντων υποστήριξε ότι συμβουλευτήκε την Επιτροπή Ελέγχου κατά τη διάρκεια των αναταραχών που προκλήθηκαν εξαιτίας της υγειονομικής κρίσης, ενώ το 61% του συνόλου των επικεφαλής των τμημάτων Εσωτερικού Ελέγχου δήλωσε ότι τα διδάγματα του τρόπου διαχείρισης των επιπτώσεων της πανδημίας θα αποτελέσουν πολύτιμες γνώσεις για το μέλλον των εργασιών τους.

Σε μια δημοσίευση που δεν ακολούθησε την συνηθισμένη πορεία περί της διερεύνησης των επιπτώσεων της υγειονομικής κρίσης στο έργο και την αποτελεσματικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου (όπως τουλάχιστον συμβαίνει με την συντριπτική πλειοψηφία των λοιπών δημοσιεύσεων), οι Wijaya et al. (2020), επιχείρησαν να εξετάσουν την επάρκεια των εργασιών του Εσωτερικού Ελέγχου αναφορικά με την αξιολόγηση των βιώσιμων δραστηριοτήτων (sustainable activities) των οργανισμών. Δεδομένου του αντίκτυπου και την συνεπειών που επέφερε η πανδημία, κανείς θα περίμενε – και εύλογα μάλιστα – ότι η προσοχή των οργανισμών δεν θα ήταν στραμμένη προς την προστασία και την διασφάλιση των βιώσιμων δράσεων τους. Αν και όντως κάτι τέτοιο δεν φάνηκε να συγκεντρώνει την προσοχή πολλών Εσωτερικών Ελεγκτών, εντούτοις οι συγγραφείς παρατηρούν ότι υπήρχε μια μερίδα επαγγελματιών του χώρου που δεν λησμόνησαν την επισκόπηση αυτού του είδους των εργασιών, σε μια προσπάθεια παροχής εύλογης διαβεβαίωσης περί της συνολικής επάρκειας των διαδικασιών των οργανισμών στους οποίους απασχολούνται.

Ο Dobrowolski (2020), κάνει λόγο στην δημοσίευσή του για την αποτελεσματικότητα των τρόπων που οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις αντιμετώπισαν τις επιπτώσεις της υγειονομικής κρίσης, καθώς και για τον σχεδιασμό της επόμενης ημέρας. Το ξέσπασμα της πανδημίας βρήκε τους περισσότερους οργανισμούς απροετοίμαστους, καθώς κανένας δεν περίμενε ένα τέτοιο γεγονός και με τις αντίστοιχες επιπτώσεις σε ανθρωπιστικό επίπεδο. Επιπροσθέτως, πολλές από τις

υφιστάμενες αδυναμίες των οργανωτικών δομών έγιναν εμφανείς μετά την επάνοδο της κρίσης, οι οποίες οφείλονταν είτε σε ουσιώδη προβλήματα που η επίλυση τους είχε αμεληθεί νωρίτερα, είτε σε προβλήματα που δεν είχαν καταστεί νωρίτερα αντιληπτά. Ασχέτως του βεληνεκούς και της έκτασης των προβλημάτων που κλήθηκε να αντιμετωπίσει ο κάθε οργανισμός ξεχωριστά, δεν ήταν λίγες οι επιχειρήσεις που αντιμετώπισαν ουσιώδη ζητήματα επιβίωσης. Ο περιορισμός των μετακινήσεων των πολιτών, η υποχρεωτική παύση των εργασιών τους κατά τα lockdown που εφαρμόστηκαν, καθώς και ο γενικότερος περιορισμός των επαγγελματικών δραστηριοτήτων όλων των κλάδων, οδήγησαν στην εμφάνιση απρόσμενων δυσκολιών. Ο Εσωτερικός Έλεγχος, παρόλα αυτά, κατάφερε να αποδείξει την αξία του μέσα σε όλο αυτό το ταραχώδες περιβάλλον, καθώς υποστήριξε έμπρακτα το έργο των διοικήσεων των οργανισμών, αλλά και των ομάδων διαχείρισης των κινδύνων. Μέσα από την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών και την εντονότερη εμπλοκή του σε ζητήματα αξιολόγησης των εταιρικών δράσεων περί του μετριασμού των επιπτώσεων της υγειονομικής κρίσης, ανέδειξε τον επαγγελματισμό του και έθεσε τις βάσεις για τον εναρμονισμό των εργασιών του με τις προκλήσεις που θα κληθούν να αντιμετωπίσουν οι οργανισμοί την επόμενη μέρα της κρίσης.

Επικαλούμενη τα αποτελέσματα μιας πρόσφατης έρευνας του ΠΑ (2021), η Jaeger (2021), αναφέρει ότι οι επιπτώσεις της πανδημικής κρίσης στον τρόπο λειτουργίας του Εσωτερικού Ελέγχου ήταν μικρότερες από τις αναμενόμενες, ενώ δεν ήταν λίγες οι περιπτώσεις όπου οι συμμετέχοντες Εσωτερικοί Ελεγκτές στην έρευνα υποστήριξαν ότι η υγειονομική κρίση αποτέλεσε μια ευκαιρία βελτίωσης των εργασιών τους. Σκοπός της συγκεκριμένης έρευνας ήταν η διερεύνηση του αντίκτυπου της πρόσφατης κρίσης σε ένα ευρύ φάσμα παραγόντων που σχετίζονται με την γενικότερη λειτουργία του Εσωτερικού Ελέγχου, όπου τους διαθέσιμους προϋπολογισμούς του, την αποδοτικότητα του προσωπικού, της αξιολόγηση των κινδύνων, την υλοποίηση των σχεδίων ελέγχου, κλπ. Στην έρευνα αυτή συμμετείχαν 584 επικεφαλής τμημάτων Εσωτερικού Ελέγχου από ποικίλους κλάδους της οικονομίας (υγεία, βιομηχανία, λιανική, χρηματοοικονομικά, τραπεζική, κλπ). Οι απόψεις των συμμετεχόντων αναφορικά με την σοβαρότητα των επιπτώσεων της υγειονομικής κρίσης, τόσο στο σύνολο των οργανισμών στους οποίους απασχολούνται, όσο και στις υπηρεσίες Εσωτερικού Ελέγχου όπου εργάζονται, διαφοροποιήθηκαν αναλόγως του κλάδου δράσης των επιχειρήσεων. Έτσι, 80% των επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου σε επιχειρήσεις του υγειονομικού κλάδου εκτίμησαν ότι οι επιπτώσεις της πανδημίας ήταν ιδιαίτερα σοβαρές για τις επιχειρήσεις στις οποίες εργάζονται και το 28% εξ

αυτών υποστήριξε ότι αυτό είχε εξίσου σοβαρές συνέπειες για τα τμήματά τους (τα ποσοστά αυτά είναι χαμηλότερα για τους επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου των λοιπών κλάδων).

Όσον αφορά τις αυξομειώσεις στους διαθέσιμους προϋπολογισμούς τους, η γενικότερη εικόνα ήταν ότι όντως έλαβαν χώρα, ωστόσο η έκτασή τους επίσης διέφερε μεταξύ των ποικίλων κλάδων που εξετάστηκαν. Ένα κοινό συμπέρασμα, από την άλλη όμως πλευρά, ήταν ότι οι περικοπές που έλαβαν χώρα ήταν μικρότερες των αναμενόμενων. Οι λιγότερες περικοπές, καθώς και οι μεγαλύτερες αυξήσεις προϋπολογισμών εντοπίστηκαν στα τμήματα Εσωτερικού Ελέγχου του χρηματοοικονομικού κλάδου, με το 20% των συμμετεχόντων να δηλώνει ότι όντως έγιναν μειώσεις των διαθέσιμων πόρων και από την άλλη πλευρά το 28% εξ αυτών να υποστηρίζει ότι έλαβε περισσότερους πόρους για την αντιμετώπιση των επιπτώσεων της κρίσης. Κατά γενική ομολογία, ωστόσο, οι περικοπές ήταν περισσότερες από τις αυξήσεις στους λοιπούς κλάδους.

Σε μια άλλη έρευνα (Audit Board, 2021) - της οποίας τα ευρήματα επικαλείται ο CoIn στο άρθρο του (2021) – γίνεται λόγος για τις μακροπρόθεσμες επιπτώσεις της υγειονομικής κρίσης που εκτιμώνται ότι θα επηρεάσουν τον τρόπο με τον οποίο οι Εσωτερικοί Ελεγκτές θα υλοποιούν τις εργασίες τους στο μέλλον. Στην συγκεκριμένη έρευνα έλαβαν μέρος περισσότεροι από 175 επικεφαλής τμημάτων Εσωτερικού Ελέγχου και μεταξύ των βασικών διαπιστώσεων ήταν και το ότι η χρήση των σύγχρονων τεχνολογιών πληροφορικής θα αποτελέσει την νόρμα της διεκπεραίωσης των εργασιών των Εσωτερικών Ελεγκτών από εδώ και στο εξής (91% των συμμετεχόντων συντάχθηκε με αυτή την άποψη). Μία ακόμα ενδιαφέρουσα (και ενδεχομένως ριζοσπαστική) διαπίστωση ήταν αυτή που αναφέρει ότι το 68% των ερωτηθέντων πιστεύουν ότι οι παραδοσιακοί χώροι εργασίας των Εσωτερικών Ελεγκτών – δηλαδή τα γραφεία τους εντός των επιχειρήσεων στις οποίες απασχολούνται – δεν θα χρησιμοποιούνται το ίδιο μελλοντικά, καθότι η τηλεργασία που εφαρμόστηκε κατά την περίοδο των lockdown φανέρωσε την εξίσου αποδοτική τους εργασία και από τους προσωπικούς τους χώρους. Επιπλέον, το 68% των συμμετεχόντων εκτιμάει ότι οι ομάδες ελέγχου θα είναι περισσότερο προσανατολισμένες στην εφαρμογή νέων και καινοτόμων μεθόδων εντοπισμού και αξιολόγησης των υφιστάμενων, καθώς και των αναδυόμενων κινδύνων του περιβάλλοντος των επιχειρήσεων – κάτι που επιτρέπει στα τμήματα Εσωτερικού Ελέγχου να αποδείξουν έμπρακτα την προστιθέμενή τους αξία για τους οργανισμούς.

Κεντρικό θέμα της δημοσίευσης του Willy (2021), αποτέλεσε η διερεύνηση του αντίκτυπου της απομακρυσμένης εργασίας των Εσωτερικών Ελεγκτών στην απόδοσή τους, καθώς και στην ικανότητά τους να υποστηρίξουν το έργο των διοικήσεων των οργανισμών. Σύμφωνα με τα όσα αναφέρει ο ερευνητής, η επιβεβλημένη (σε πολλές περιπτώσεις) χρησιμοποίηση της απομακρυσμένης εργασίας ήταν ένας από τους καλύτερους τρόπους προστασίας των ανθρώπων έναντι της έξαρσης της υγειονομικής κρίσης, ωστόσο αυτό είχε ως αποτέλεσμα την αναδιαμόρφωση αφενός του τρόπου με τον οποίο οι Εσωτερικοί Ελεγκτές κλήθηκαν να διεκπεραιώσουν το έργο τους και αφετέρου των ίδιων των στόχων τους. Αν και κάτι τέτοιο διευκολύνθηκε (σε μεγάλο βαθμό) από την χρήση των σύγχρονων πληροφοριακών και επικοινωνιακών τεχνολογιών, εντούτοις η βίαιη μετάβαση στην νέα εργασιακή πραγματικότητα είχε ως επακόλουθο τον επαναπροσδιορισμό των προτεραιοτήτων όλων – συμπεριλαμβανομένων και των Εσωτερικών Ελεγκτών. Παρόλα αυτά, ο αρθρογράφος υποστηρίζει ότι αν και το έργο των Εσωτερικών Ελεγκτών επηρεάστηκε από την αναγκαιότητα να εργαστούν εξ αποστάσεως, εντούτοις κάτι τέτοιο δεν θα πρέπει να ερμηνεύεται ως μια μείωση της ποιότητας του έργου του, καθώς και της υποστήριξης των διοικήσεων των οργανισμών προς την εκπλήρωση των στόχων τους – το αντίθετο μάλιστα φαίνεται ότι συνέβη σε πολλές περιπτώσεις.

Τέλος, οι Kizil et al. (2021), εστίασαν στον σκέλος των περιστατικών που σχετίζονται με την αυξημένη εμφάνιση κρουσμάτων απάτης – ειδικά αυτών που αφορούν περιπτώσεις χρηματοοικονομικής απάτης - μετά το ξέσπασμα της υγειονομικής κρίσης, καθώς και με τον ρόλο των Εσωτερικών Ελεγκτών στον έγκαιρο εντοπισμό τους. Σύμφωνα με τα όσα αναφέρουν, η πανδημία του κορονοϊού μπορεί να εξελιχθεί, πολύ εύκολα, σε μια νέα αρένα κρουσμάτων οικονομικής απάτης, εφόσον οι οργανισμοί δεν θωρακιστούν γρήγορα και αποτελεσματικά έναντι των κινδύνων που σχετίζονται με την αυξημένη χρήση των πληροφοριακών τεχνολογιών. Υποστηρίζουν ότι απαιτείται επιπρόσθετη ευαισθητοποίηση από την πλευρά των Εσωτερικών Ελεγκτών ως προς αυτό το θέμα, καθώς και η ανάλογη εκπαίδευσή τους στον τρόπο χρήσης των τεχνολογιών αυτών, αλλά και στις δυνητικές τους ευπάθειες. Οι αναδυόμενες χρηματοοικονομικές απάτες που σχετίζονται με την πληροφοριακή τεχνολογία (παραβίαση εταιρικού κυβερνοχώρου, μόλυνση των υπολογιστικών μηχανών από ιούς, υποκλοπές ευαίσθητων δεδομένων, κλπ) απαιτούν ιδιαίτερη προσοχή, κάτι που θα πρέπει να βρίσκεται υψηλά στην ατζέντα των προτεραιοτήτων των εργασιών των Εσωτερικών Ελεγκτών.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ – ΥΓΕΙΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ ΚΑΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ**

### **3.1 Σκοπός και Αποστολή του Εσωτερικού Ελέγχου**

Ο ορισμός του εσωτερικού ελέγχου δηλώνει τον θεμελιώδη σκοπό, τη φύση και το πεδίο εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου. Σύμφωνα με τα όσα αναφέρονται από το ΠΑ (2021), ο εσωτερικός έλεγχος είναι μια ανεξάρτητη και αντικειμενική διαβεβαιωτική και συμβουλευτική δραστηριότητα, σχεδιασμένη να προσθέτει αξία και να βελτιώνει τις λειτουργίες ενός οργανισμού. Βοηθάει τον οργανισμό να επιτύχει τους αντικειμενικούς σκοπούς του, υιοθετώντας μία συστηματική, επαγγελματική προσέγγιση στην αξιολόγηση και βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων, των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου και εταιρικής διακυβέρνησης. Όπως λοιπόν μπορεί να γίνει αντιληπτό, οι δράσεις του Εσωτερικού Ελέγχου δεν περιορίζονται στην παροχή απλής Λογιστικής ή συμβουλευτικής υποστήριξης, αλλά εκτείνονται σε ένα πολύ πιο ευρύ φάσμα λειτουργιών.

Όσον αφορά την αποστολή του Εσωτερικού Ελέγχου μέσω αυτής διατυπώνει τι φιλοδοξεί να επιτύχει ο εσωτερικός έλεγχος σε έναν οργανισμό, η οποία θα πρέπει να στοχεύει στο να ενισχύει και να προστατεύει την αξία του οργανισμού, παρέχοντας αντικειμενική και βάσει κινδύνων διαβεβαίωση, συμβουλές και πληροφόρηση. Οι δράσεις του Εσωτερικού Ελέγχου προσδιορίζονται από ένα σαφές ρυθμιστικό πλαίσιο και Αρχές, οι οποίες διαφυλάσσουν την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου. Για να θεωρείται αποτελεσματική μια λειτουργία εσωτερικού ελέγχου, θα πρέπει να υπάρχουν και να λειτουργούν αποτελεσματικά όλες οι Αρχές. Ο τρόπος με τον οποίο ένας εσωτερικός ελεγκτής, καθώς και μια δραστηριότητα εσωτερικού ελέγχου, αποδεικνύει την επίτευξη των Βασικών Αρχών μπορεί να είναι αρκετά διαφορετικός από οργανισμό σε οργανισμό, αλλά η αποτυχία επίτευξης οποιασδήποτε από τις Αρχές θα σήμαινε ότι μια δραστηριότητα εσωτερικού ελέγχου δεν ήταν τόσο αποτελεσματική όσο θα μπορούσε να είναι στην επίτευξη της αποστολής του εσωτερικού ελέγχου.



Συνοπτικά, οι Αρχές αυτές αναφέρουν ότι ο Εσωτερικός Ελεγκτής θα πρέπει να:

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

### **3.1.1 Πρότυπα Διεξαγωγής του Εσωτερικού Ελέγχου**

Τα Διεθνή Πρότυπα του Εσωτερικού Ελέγχου επικεντρώνονται στις βασικές αρχές του Εσωτερικού Ελέγχου και παρέχουν ένα πλαίσιο για τη διενέργεια και την προώθησή του. Τα Πρότυπα είναι υποχρεωτικές απαιτήσεις που αποτελούνται από δηλώσεις βασικών απαιτήσεων για την επαγγελματική πρακτική του εσωτερικού ελέγχου και για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της απόδοσής του (οι απαιτήσεις ισχύουν διεθνώς σε οργανωτικό και ατομικό επίπεδο) και ερμηνείες, οι οποίες διευκρινίζουν όρους ή έννοιες. Τα Διεθνή Πρότυπα για την επαγγελματική άσκηση του Εσωτερικού Ελέγχου απαρτίζονται από τα Πρότυπα Χαρακτηριστικών και τα Πρότυπα Διεξαγωγής. Ακολούθως, παρουσιάζονται ορισμένα από τα Πρότυπα Διεξαγωγής του Εσωτερικού Ελέγχου, τα οποία κάνουν σαφή αναφορά στην δράση του σε ότι έχει να κάνει σχέση με την διαχείριση των κινδύνων του οργανισμού.

## **2010 - Προγραμματισμός**

Ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να καταρτίζει ένα πρόγραμμα ελέγχων με βάση την εκτίμηση κινδύνων, με σκοπό να προσδιορίσει τις προτεραιότητες της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου, σύμφωνα με τους στόχους του οργανισμού.

Προκειμένου να αναπτυχθεί το πρόγραμμα ελέγχων βάσει κινδύνων, ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου συσκέπτεται με την ανώτερη διοίκηση και το συμβούλιο και κατανοεί τις στρατηγικές του οργανισμού, τους βασικούς επιχειρησιακούς σκοπούς, τους κινδύνους που συνδέονται με αυτούς και τις διαδικασίες διαχείρισης κινδύνων. Ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να επισκοπεί και να προσαρμόζει το πρόγραμμα ελέγχων, ανάλογα με τις αλλαγές στη δραστηριότητα, τους κινδύνους, τις λειτουργίες, τα προγράμματα, τα συστήματα και των ελεγκτικών μηχανισμών του οργανισμού.

2010.A1 Το πρόγραμμα έργων της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου πρέπει να βασίζεται στην εκτίμηση των κινδύνων, η οποία πρέπει να διενεργείται τουλάχιστον μια φορά τον χρόνο. Η άποψη της ανώτερης διοίκησης και του συμβουλίου πρέπει να ληφθεί υπόψη σε αυτή την διαδικασία.

## **2100 - Φύση των Εργασιών**

Η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου πρέπει να αξιολογεί και να συμβάλλει στη βελτίωση της διακυβέρνησης, της διαχείρισης κινδύνων και των διαδικασιών ελέγχου του οργανισμού υιοθετώντας μια συστηματική, πειθαρχημένη και βάσει κινδύνων προσέγγιση. Η αξία και η αξιοπιστία του εσωτερικού ελέγχου ενισχύονται όταν οι εσωτερικοί ελεγκτές δρουν προληπτικά και οι εκτιμήσεις τους παρέχουν καινοτόμες ιδέες και λαμβάνουν υπόψη μελλοντικές επιπτώσεις.

## **2110 - Διακυβέρνηση**

Η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου πρέπει να αξιολογεί και να υποβάλλει κατάλληλες εισηγήσεις για τη βελτίωση της διαδικασίας διακυβέρνησης του οργανισμού σχετικά με:

- Τη λήψη στρατηγικών και λειτουργικών αποφάσεων,
- Την εποπτεία της διαχείρισης κινδύνων και των μηχανισμών ελέγχου,

- Την προώθηση των κατάλληλων ηθικών αρχών και αξιών μέσα στον οργανισμό
- Τη διασφάλιση της αποτελεσματικής διαχείρισης της απόδοσης του οργανισμού και της λογοδοσίας,
- Την κοινοποίηση πληροφοριών σχετικά με τους κινδύνους και τους ελεγκτικούς μηχανισμούς προς τους αρμόδιους μέσα στον οργανισμό,
- Τον συντονισμό των δραστηριοτήτων και κοινοποίηση πληροφοριών μεταξύ των μελών του συμβουλίου, των εξωτερικών και εσωτερικών ελεγκτών, άλλων παρόχων διαβεβαίωσης και της διοίκησης

### **2120 - Διαχείριση Κινδύνων**

Η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου πρέπει να εκτιμά την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων και να συμβάλλει στην βελτίωσή τους. Ο εσωτερικός ελεγκτής κρίνει την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων αξιολογώντας εάν :

- ✓ Οι αντικειμενικοί σκοποί του οργανισμού υποστηρίζουν και ευθυγραμμίζονται με την αποστολή του οργανισμού.
- ✓ Οι σημαντικοί κίνδυνοι εντοπίζονται και αξιολογούνται.
- ✓ Τα μέτρα αντιμετώπισης των κινδύνων είναι τα κατάλληλα, ανάλογα με τα αποδεκτά όρια ανάληψης κινδύνων από τον οργανισμό.
- ✓ Οι πληροφορίες σχετικά με τους κινδύνους συλλέγονται και κοινοποιούνται εγκαίρως σε όλο τον οργανισμό, δίνοντας τη δυνατότητα στο ανθρώπινο δυναμικό, τη διοίκηση και το συμβούλιο να αναλάβουν τις ευθύνες τους.
- ✓ Η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου μπορεί να συγκεντρώσει πληροφορίες για να υποστηρίξει την αξιολόγηση αυτή κατά την εκτέλεση διαφόρων έργων. Η συνολική εξέταση αυτών των πληροφοριών επιτρέπει την κατανόηση των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων του οργανισμού και της αποτελεσματικότητάς τους.
- ✓ Οι διαδικασίες διαχείρισης κινδύνων παρακολουθούνται μέσα από τις τρέχουσες δραστηριότητες της διοίκησης, από ξεχωριστές αξιολογήσεις ή σε συνδυασμό και των δύο.

**2120.A1** Η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου πρέπει να εκτιμά την έκθεση σε κινδύνους σχετικά με τα συστήματα διακυβέρνησης, τις λειτουργίες και τα πληροφοριακά συστήματα του οργανισμού, όσον αφορά:

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

**2120.A2** Η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου πρέπει να εκτιμά την πιθανότητα ύπαρξης απάτης και τον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός διαχειρίζεται τον κίνδυνο απάτης.

**2120.C1** Κατά την διάρκεια των συμβουλευτικών έργων, οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να εντοπίζουν τον κίνδυνο που συνδέεται με τους αντικειμενικούς σκοπούς του έργου και να επαγρυπνούν για την ύπαρξη άλλων σημαντικών κινδύνων.

**2120.C2** Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να ενσωματώνουν τις γνώσεις σχετικά με κινδύνους, που αποκτούν από συμβουλευτικά έργα στην εκτίμηση των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων του οργανισμού.

**2120.C3** Υποστηρίζοντας την διοίκηση προκειμένου να καθιερώσει ή να βελτιώσει τις διαδικασίες διαχείρισης κινδύνων, οι εσωτερικοί ελεγκτές δεν πρέπει να αναλαμβάνουν διοικητική ευθύνη μέσω της διαχείρισης κινδύνων.

### **2130 - Μηχανισμοί Ελέγχου**

Η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου πρέπει να βοηθά τον οργανισμό να διατηρεί αποτελεσματικούς μηχανισμούς ελέγχου, αξιολογώντας την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητά τους και προωθώντας τη διαρκή βελτίωσή τους.

**2130.A1** Η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου πρέπει να αξιολογεί την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα των μηχανισμών ελέγχου ως προς την αντιμετώπιση κινδύνων σχετικά με τα συστήματα διακυβέρνησης, τις λειτουργίες και τα πληροφοριακά συστήματα του οργανισμού, όσον αφορά:

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

**2130.C1** Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να ενσωματώνουν τις γνώσεις σχετικά με τους μηχανισμούς ελέγχου που αποκτούν από συμβουλευτικά έργα στην εκτίμηση των διαδικασιών ελέγχου του οργανισμού.

## **2200 - Σχεδιασμός Έργου**

Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να αναπτύσσουν και να αποτυπώνουν τον σχεδιασμό κάθε έργου, ο οποίος θα περιλαμβάνει τους αντικειμενικούς σκοπούς, το εύρος, το χρονοδιάγραμμα και την κατανομή των πόρων. Ο σχεδιασμός θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις στρατηγικές του οργανισμού, σκοπούς και κινδύνους που σχετίζονται με το έργο.

## **2201 - Παράγοντες Σχεδιασμού**

Κατά τη διαδικασία του σχεδιασμού του έργου, οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους:

- ❖ Τις στρατηγικές και τους αντικειμενικούς σκοπούς της δραστηριότητας που επισκοπείται και τα μέσα με τα οποία η δραστηριότητα ελέγχει την απόδοση της.
- ❖ Τους σημαντικούς κινδύνους που απειλούν τη δραστηριότητα, τους αντικειμενικούς σκοπούς, τους πόρους, τις λειτουργίες της και τα μέσα με τα οποία η ενδεχόμενη επίδραση των κινδύνων διατηρείται σε ένα αποδεκτό επίπεδο.
- ❖ Την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών διακυβέρνησης, διαχείρισης κινδύνων και των διαδικασιών ελέγχου της δραστηριότητας, σε σύγκριση με ένα σχετικό πλαίσιο ή μοντέλο.
- ❖ Τις ευκαιρίες για να γίνουν σημαντικές βελτιώσεις σε θέματα διακυβέρνησης, τη διαχείριση κινδύνων και τις διαδικασίες ελέγχου της δραστηριότητας.

## **2210 - Αντικειμενικοί Σκοποί Έργου**

Για κάθε έργο πρέπει να καθορίζονται αντικειμενικοί σκοποί.

**2210.A1** Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να διεξάγουν μια προκαταρκτική εκτίμηση των κινδύνων που σχετίζονται με την υπό επισκόπηση λειτουργία. Οι αντικειμενικοί σκοποί του έργου πρέπει να αντικατοπτρίζουν τα αποτελέσματα αυτής της εκτίμησης κινδύνων.

**2210.A2** Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους την πιθανότητα για σημαντικά λάθη, απάτη, μη συμμόρφωση και άλλα είδη έκθεσης σε κινδύνους, όταν καθορίζουν τους αντικειμενικούς σκοπούς του έργου.

**2210.A3** Είναι απαραίτητο να υπάρχουν επαρκή κριτήρια για την αξιολόγηση των συστημάτων διακυβέρνησης, της διαχείρισης κινδύνων και των ελεγκτικών μηχανισμών. Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να εξακριβώσουν κατά πόσο η διοίκηση ή/και το συμβούλιο έχουν θεσπίσει κατάλληλα κριτήρια, προκειμένου να προσδιορίσουν ότι οι στόχοι και οι αντικειμενικοί σκοποί του έργου επιτεύχθηκαν. Εάν τα κριτήρια είναι επαρκή, οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να τα χρησιμοποιήσουν στην αξιολόγησή τους. Εάν δεν επαρκούν, οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να συνεργαστούν με τη διοίκηση ή/και το συμβούλιο για να καθοριστούν τα κατάλληλα κριτήρια αξιολόγησης.

## **2600 - Κοινοποίηση της Αποδοχής Κινδύνων**

Όταν ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου συμπεράνει ότι η διοίκηση έχει αποδεχτεί έναν βαθμό κινδύνου στον οποίο δεν μπορεί να ανταποκριθεί ο οργανισμός, τότε ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να συζητήσει το θέμα με την διοίκηση. Εάν το ζήτημα σχετικά με τον κίνδυνο δεν επιλυθεί, ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να αναφέρει το θέμα στο συμβούλιο προς διευθέτηση. Η αναγνώριση των κινδύνων που έχουν γίνει αποδεκτοί από τη διοίκηση μπορεί να γίνει μέσω ενός έργου διαβεβαίωσης ή ενός συμβουλευτικού έργου, παρακολουθώντας την πρόοδο των ενεργειών που υλοποιεί η διοίκηση ως αποτέλεσμα προηγούμενων έργων ή με άλλους τρόπους. Ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου δεν είναι υπεύθυνος για την αντιμετώπιση του κινδύνου.

### 3.2 Το Μοντέλο των Τριών Γραμμών Άμυνας

Σύμφωνα με τα όσα αναφέρονται στις κατευθυντήριες γραμμές του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών, ο Εσωτερικός Έλεγχος αποτελεί την τρίτη γραμμή άμυνας (third line of defense) των οργανισμών έναντι των ποικίλων κινδύνων του περιβάλλοντός τους. Σύμφωνα με την άποψη του ΠΑ (2020), το σημερινό, εξαιρετικά δυναμικό, περιβάλλον ενέχει μια τεράστια ποικιλία κινδύνων, οι οποίοι συνήθως συνοδεύονται από μια σειρά αρνητικών συνεπειών. Η εφαρμογή σύγχρονων εργαλείων για τον έλεγχο των οργανωτικών διαδικασιών δεν μπορεί να εξασφαλίσει επιτυχή προστασία έναντι αυτών των κινδύνων. Θα πρέπει να υπάρχει αρμονικός συντονισμός μεταξύ όλων των ενδιαφερομένων μερών της εταιρικής διακυβέρνησης του οργανισμού, προκειμένου να διασφαλίζονται (σε μεγάλο βαθμό) οι απαραίτητες διαβεβαιώσεις ότι οι εταιρικές διαδικασίες εκτελούνται ομαλά.

Το μοντέλο που προτείνεται από το ΠΑ (2020) - αλλιώς γνωστό ως το «The Three Lines of Defense Model» - είναι ένα μοντέλο που επιχειρεί να παρουσιάσει τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να οργανωθούν οι εργασίες που εστιάζουν στον έλεγχο της ομαλής λειτουργίας των εταιρικών δομών. Το μοντέλο περιλαμβάνει τρεις οντότητες, οι οποίες είναι οι ακόλουθες: α) Διοικητικά Στελέχη, β) Οργανωτικά Στελέχη και γ) Εσωτερικός Έλεγχος. Η διοίκηση είναι υπεύθυνη για το έργο της πρώτης και δεύτερης γραμμής άμυνας. Ο Εσωτερικός Έλεγχος παρέχει ανεξάρτητη διασφάλιση και συμβουλές για όλα τα θέματα που σχετίζονται με την επίτευξη των στόχων και μπορεί επίσης να βοηθήσει στις διαδικασίες διαχείρισης κινδύνου και ελέγχου. Το Κυβερνών Σώμα καθορίζει τον τόνο με τον οποίο πρέπει να εργάζονται οι δύο λοιπές λειτουργίες και επίσης επιβλέπει τα αποτελέσματά τους. Το μοντέλο των τριών γραμμών βοηθά τους οργανισμούς να εντοπίζουν δομές και διαδικασίες που βοηθούν καλύτερα την επίτευξη των στόχων και διευκολύνουν την ισχυρή διακυβέρνηση και τη διαχείριση κινδύνου του οργανισμού.

Για τους σκοπούς της παρούσας διπλωματικής εργασίας θα εστιάσουμε, πρωτίστως, στον ρόλο του εσωτερικού ελέγχου, ως την τρίτη γραμμή άμυνας, ωστόσο, αναφέρονται συνοπτικά οι αρμοδιότητες των άλλων δύο γραμμών άμυνας. Το Διοικητικό Σώμα καθορίζει την κατεύθυνση του οργανισμού ορίζοντας το όραμα, την αποστολή, τις αξίες και την οργανωτική όρεξη για ρίσκο (risk appetite). Στη συνέχεια αναθέτει την ευθύνη για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού στα οργανωτικά στελέχη, μαζί με τους απαραίτητους πόρους. Το διοικητικό όργανο είναι επίσης

υπόλογο στα ενδιαφερόμενα μέρη των οργανισμών προκειμένου να προστατεύσει τα συμφέροντά τους και να τους ενημερώσει για το εάν οι στόχοι έχουν επιτευχθεί. Είναι επίσης υπεύθυνο για την καλλιέργεια και τη διατήρηση μιας υπεύθυνης κουλτούρας εντός του οργανισμού.

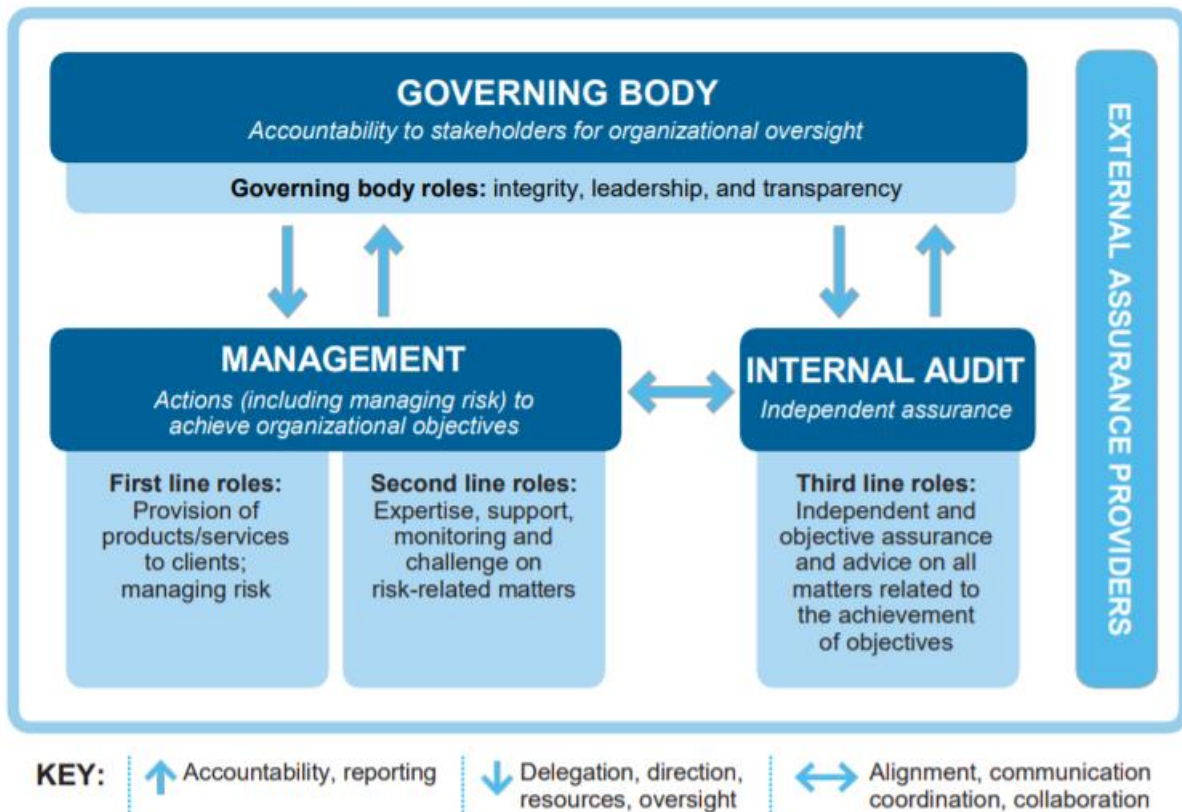
Η ευθύνη των οργανωτικών στελεχών για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων περιλαμβάνει ρόλους πρώτης και δεύτερης γραμμής. Οι ρόλοι πρώτης γραμμής ευθυγραμμίζονται πιο άμεσα με τους στόχους περί της προστασίας του οργανισμού έναντι των κινδύνων του περιβάλλοντός του και περιλαμβάνουν τους ρόλους των λειτουργιών υποστήριξης. Πιο αναλυτικά, τα οργανωτικά στελέχη θα πρέπει να καθοδηγούν και να κατευθύνουν ενέργειες – αλλά και να χρησιμοποιούν τους πόρους που απαιτούνται – για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Η διαχείριση του κινδύνου που αντιμετωπίζει ο οργανισμός είναι επίσης μέρος αυτής της δουλειάς. Τα οργανωτικά στελέχη θα πρέπει να επικοινωνούν, συνεχώς, με το Διοικητικό όργανο, προκειμένου να αναφέρονται τα αποτελέσματα που έχουν επιτευχθεί (ή όχι) και εάν οι καθιερωμένες δομές και διαδικασίες σχετικά με τις λειτουργίες και τους εσωτερικούς ελέγχους (συμπεριλαμβανομένης της διαχείρισης κινδύνου) λειτουργούν σωστά. Οι ρόλοι δεύτερης γραμμής παρέχουν βοήθεια στη διαχείριση κινδύνου και περιλαμβάνουν την ανάπτυξη, εφαρμογή και συνεχή βελτίωση των πρακτικών διαχείρισης κινδύνου και των εσωτερικών ελέγχων, καθώς και τις εκθέσεις σχετικά με την επίτευξη των στόχων διαχείρισης κινδύνου και την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης κινδύνου του οργανισμού.

Η τρίτη γραμμή άμυνας υπογραμμίζει τον ρόλο του Εσωτερικού Ελέγχου, ως «τα μάτια και τα αυτιά» του κυβερνώντος οργάνου και ο οποίος παρέχει την απαιτούμενη διαβεβαίωση ότι οι δύο προηγούμενες γραμμές άμυνας εκτελούν σωστά τα καθήκοντά τους. Σύμφωνα με το ΠΑ (2020), η συμβολή του Εσωτερικού Ελέγχου, ως η τρίτη γραμμή άμυνας στην προστασία έναντι των εταιρικών κινδύνων, παρέχει την αναγκαία διαβεβαίωση για την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα της διακυβέρνησης και της διαχείρισης κινδύνων. Εξυπακούεται, ωστόσο, ότι προκειμένου να εκτελεστούν ορθά οι εργασίες του Εσωτερικού Ελέγχου θα πρέπει να υφίστανται όλες οι προϋποθέσεις περί της διασφάλισης της αντικειμενικότητάς του, καθώς και της επιμελούς άσκησης του έργου του. Εφόσον ικανοποιηθούν τα παραπάνω, ο Εσωτερικός Έλεγχος αναφέρει τα ευρήματά του στα ανώτατα διοικητικά επίπεδα του οργανισμού (Διοικητικό Όργανο) παρέχοντας έτσι στους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα αναφορικά με το τι έχει γίνει ως προς τις διαδικασίες διαχείρισης του εταιρικού κινδύνου.



Εικόνα 1: Οι τρεις Γραμμές Άμυνας

## The IIA's Three Lines Model



Πηγή: IIA (2020)

Όσον αφορά τη σχέση μεταξύ του έργου του τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου και των δράσεων της πρώτης και δεύτερης γραμμής άμυνας, πρέπει να υπάρχει τακτική αλληλεπίδραση μεταξύ εσωτερικού ελέγχου και διοίκησης για να διασφαλίζεται ότι το έργο του εσωτερικού ελέγχου είναι σχετικό και ευθυγραμμισμένο με τις στρατηγικές και επιχειρησιακές ανάγκες της οργάνωσης. Μέσα από όλες τις δραστηριότητές του, ο εσωτερικός έλεγχος χτίζει τη γνώση και την κατανόησή του για τον οργανισμό, γεγονός που συμβάλλει στη διασφάλιση και τις συμβουλές που παρέχει ως έμπιστος σύμβουλος και στρατηγικός εταίρος. Υπάρχει ανάγκη για συνεργασία και επικοινωνία μεταξύ των ρόλων πρώτης και δεύτερης γραμμής της διαχείρισης και του εσωτερικού ελέγχου για να διασφαλιστεί ότι δεν υπάρχουν περιττές επικαλύψεις ή κενά. Επιπλέον, η

ανεξαρτησία του Εσωτερικού Ελέγχου από τη διοίκηση διασφαλίζει ότι είναι απαλλαγμένος από εμπόδια και μεροληψίες στον προγραμματισμό και στην εκτέλεση των εργασιών του, απολαμβάνοντας απεριόριστη πρόσβαση στους ανθρώπους, τους πόρους και τις πληροφορίες που απαιτεί.

Όπως μπορεί να καταστεί εύκολα αντιληπτό, η λέξη-κλειδί βρίσκεται στον όρο «Ανεξαρτησία». Οι δραστηριότητες του Εσωτερικού Ελέγχου διέπονται από υψηλό επίπεδο ανεξαρτησίας και αντικειμενικότητας, κάτι που δεν είναι πάντα δεδομένο στις δύο προηγούμενες γραμμές άμυνας (εάν βέβαια αυτό υπάρχει θα συνεπάγεται αποτελεσματικότερη άσκηση πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης και η εταιρεία θα ωφεληθεί στο σύνολό της). Σκοπός του Εσωτερικού Ελέγχου είναι να παρέχει την εύλογη διαβεβαίωση ότι οι δύο προηγούμενες γραμμές άμυνας εκτελούν το έργο τους σύμφωνα με το υπάρχον κανονιστικό πλαίσιο, ενώ ταυτόχρονα η διαχείριση των εταιρικών κινδύνων αποδίδει τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

Όσον αφορά τον ρόλο των Εσωτερικών Ελεγκτών στη συνεργασία του με τη Δεύτερη Γραμμή Άμυνας, το ΠΑ (2016) δημοσίευσε έναν οδηγό πρακτικής στον οποίο περιγράφει τις πιθανές ευθύνες που μπορεί να προκύψουν από τη συμμετοχή τους στις εργασίες της. Στις οδηγίες του ΠΑ διευκρινίζεται ότι οι ευθύνες μπορεί να γίνουν ασαφείς μεταξύ των λειτουργιών εσωτερικού ελέγχου και της δεύτερης γραμμής άμυνας, ακόμη και σε οργανισμούς με ισχυρά προγράμματα διαχείρισης κινδύνου και διακυβέρνησης και πόρους για την υποστήριξη και των δύο. Για το λόγο αυτό, η εμπλοκή των Εσωτερικών Ελεγκτών στο έργο της Δεύτερης Γραμμής Άμυνας θα πρέπει να υλοποιείται πολύ προσεκτικά και πάντα υπό το πρίσμα των επαγγελματικών προτύπων του Εσωτερικού Ελέγχου.

Οι συνήθεις περιστάσεις που μπορεί να οδηγήσουν στην ανάγκη συμμετοχής των Εσωτερικών Ελεγκτών στο έργο της Δεύτερης Γραμμής Άμυνας μπορεί να περιλαμβάνουν:

- ❖ Επικαιροποιημένες γνώσεις σχετικά με τις νέες ρυθμιστικές απαιτήσεις για τις οποίες η Διοίκηση ενδέχεται να μην είναι ακόμη καλά ενημερωμένη. Σε αυτή την περίπτωση, οι Εσωτερικοί Ελεγκτές μπορούν να βοηθήσουν τη Διοίκηση κατά την περίοδο κατά την οποία κατανοούν, εφαρμόζουν, δοκιμάζουν και παρακολουθούν τις δραστηριότητες διαχείρισης κινδύνου σχετικά με τη συμμόρφωση με αυτούς τους νέους κανονισμούς.

- ❖ Μια είσοδος του οργανισμού σε μια νέα γεωγραφική αγορά ή νέο επιχειρηματικό τμήμα που μπορεί να οδηγήσει στην έκθεση σε νέους κανονισμούς (οι οποίοι θα πρέπει να γίνουν κατανοητοί και να εφαρμοστούν).
- ❖ Απροσδόκητοι περιορισμοί πόρων και ζητήματα αποτελεσματικότητας στα οποία η βοήθεια των Εσωτερικών Ελεγκτών στο έργο της Δεύτερης Γραμμής Άμυνας θα βοηθήσει στην άμβλυνση τυχόν προβλημάτων.

Εάν ο εσωτερικός έλεγχος αναλαμβάνει εργασίες που σχετίζονται με τη δεύτερη γραμμή άμυνας, τότε θα πρέπει να κοινοποιεί τους κινδύνους στη διοίκηση και στο διοικητικό συμβούλιο. Είναι σημαντικό για τους Εσωτερικούς Ελεγκτές, τη διοίκηση και το διοικητικό συμβούλιο να κατανοήσουν τους κινδύνους που ενέχει η ανάληψη τέτοιων καθηκόντων, ανεξάρτητα από το αν πρόκειται για προσωρινή ή μακροπρόθεσμη συμφωνία. Θα πρέπει να συμφωνηθούν, να εφαρμοστούν και να επικυρωθούν περιοδικά οι κατάλληλες διασφαλίσεις και έλεγχοι για να διασφαλιστεί ότι η αντικειμενικότητα του εσωτερικού ελέγχου διατηρείται. Το έργο των Εσωτερικών Ελεγκτών, στη δεύτερη γραμμή άμυνας, σχετικά με τον εντοπισμό και την αντιμετώπιση των κινδύνων θα πρέπει να γίνεται με στόχο τη διασφάλιση του πρωταρχικού τους ρόλου (παροχή υπηρεσιών επιβεβαίωσης) και πάντα στο πλαίσιο της αξιοποίησης των βέλτιστων και μέγιστων δυνατών πόρων που θα τους δοθούν προκειμένου να πραγματοποιήσουν το έργο τους.

### **3.3 Οι Νέοι Κίνδυνοι της Υγειονομικής Κρίσης**

Η πρόσφατη πανδημία του Covid-19 δεν επέφερε μονάχα κοσμογονικές αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας, κυκλοφορίας και συναναστροφών των ανθρώπων, αλλά και των ίδιων των επιχειρήσεων. Σε αυτό το διαφορετικό, πλέον, περιβάλλον στο οποίο καλούνται να δραστηριοποιηθούν οι οργανισμοί ανά τον κόσμο, έχουν ανακύψει νέες προκλήσεις και διαφοροποιημένοι κίνδυνοι. Ευθύνη των διοικήσεων των επιχειρήσεων είναι η αποτελεσματική διαχείριση των νέων αυτών κινδύνων, ωστόσο ο Εσωτερικός Έλεγχος δύναται να συνδράμει στην αντιμετώπιση αυτών των προκλήσεων.

Στην έκθεση της Deloitte (2020), αναφορικά με τους κινδύνους στους οποίους θα πρέπει να δίδεται μεγαλύτερη έμφαση από τους Εσωτερικούς Ελεγκτές κατά την διάρκεια της υγειονομικής κρίσης, αναφέρονται, ενδεικτικά, ορισμένες από τις συνηθέστερες πηγές ρίσκου:

- **Κίνδυνοι που σχετίζονται με τις άδειες πρόσβασης των χρηστών στα πληροφοριακά συστήματα των επιχειρήσεων.** Ένα από τα εργασιακά μέτρα αντιμετώπισης των επιπτώσεων της πανδημίας του Covid-19 ήταν και η θέσπιση της υποχρεωτικής τηλεργασίας για ένα μεγάλο ποσοστό εργαζομένων (στις περιπτώσεις και στις θέσεις εργασίας όπου τουλάχιστον κάτι τέτοιο ήταν εφικτό). Αυτές οι περισσότερο ευέλικτες μορφές εργασίας απαιτούν μια μεγαλύτερη πρόσβαση των υπαλλήλων στα συστήματα των εταιρικών δομών προκειμένου να φέρουν εις πέρας το έργο τους εξ αποστάσεως και να καλύψουν τα κενά που δημιουργήθηκαν εξαιτίας της απουσίας από την εργασία των νοσούντων συναδέλφων τους. Αυτός είναι όμως και ο λόγος για τον οποίο ενδέχεται να δημιουργηθούν προβλήματα κι αυτό επειδή εάν η πρόσβαση των υπαλλήλων στα πληροφοριακά συστήματα του οργανισμού δεν γίνει με τρόπο σαφώς καθορισμένο και αυστηρό, τότε δεν αποκλείεται να προκύψουν συγκρούσεις συμφερόντων, καθώς και πρόσβαση των υπαλλήλων σε πληροφοριακά δεδομένα που δεν είναι αρμοδιότητά τους να προσπελάσουν. Είναι δεδομένο ότι εργασιακές επικαλύψεις έλαβαν χώρα κατά την περίοδο της μεγαλύτερης έξαρσης της πανδημίας, ωστόσο ευθύνη του Εσωτερικού Ελέγχου είναι να μπορεί να παρακολουθήσει, ανά πάσα στιγμή, την πρόσβαση κάθε υπαλλήλου στα πληροφοριακά συστήματα του οργανισμού, έτσι ώστε να μπορούν να εντοπιστούν εγκαίρως τυχόν κρούσματα απάτης και υποκλοπών, καθώς και πρακτικές παραγκώνισης των εργασιακών καθηκόντων κάθε υπαλλήλου.
- **Κίνδυνοι που σχετίζονται με την χρηματοοικονομική διαχείριση του οργανισμού.** Αυτού του είδους οι κίνδυνοι έχουν να κάνουν με τις χρηματοοικονομικές επιδόσεις της επιχείρησης και απαιτούν την βαθιά γνώση των ζητημάτων περί της χρηματοοικονομικής ευρωστίας του οργανισμού από τον Εσωτερικό Ελεγκτή. Μερικά από τα ζητήματα που θα πρέπει να δοθεί η δέουσα προσοχή είναι: α) Κατανόηση των αναγκών σε κεφάλαια κίνησης που έχει ο οργανισμός και σύγκρισή τους με τις αρχικές εκτιμήσεις, καθώς και τις αναμενόμενες ταμειακές ροές και β) Υλοποίηση όλων των απαιτούμενων ενεργειών προκειμένου ο οργανισμός να αποκτήσει πρόσβαση σε προγράμματα κρατικής δημοσιονομικής στήριξης και κατανόηση των τυχόν μακροπρόθεσμων επιπτώσεων αυτής της στήριξης (π.χ. σε περίπτωση που θα πρέπει να αποπληρωθεί μελλοντικά).

- **Κίνδυνοι που σχετίζονται με τα υφιστάμενα συστήματα διαδικασιών και ελέγχων.** Δεδομένων των αλλαγών που έχουν ανακύψει ως προς τον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων, μετά και το ξέσπασμα της πιο πρόσφατης υγειονομικής κρίσης, οι υφιστάμενες διαδικασίες και ελεγκτικοί μηχανισμοί τους έπρεπε να προσαρμοστούν στα νέα, πλέον, εργασιακά δεδομένα. Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές θα πρέπει να μεριμνήσουν για αυτές τις αλλαγές, δίδοντας παράλληλα έμφαση σε ελέγχους που σχετίζονται, ενδεικτικά, με τα εξής: α) αξιολόγηση των εκθέσεων ελέγχου των οργανωτικών στελεχών, β) εκτίμηση περί των ορθότητας των λογιστικών και χρηματοοικονομικών αναφορών, γ) ταμειακά διαθέσιμα και κινήσεις των τραπεζικών λογαριασμών, γ) αυτοματοποιημένους λειτουργικούς μηχανισμούς, δ) εκτέλεση των συμφωνηθέντων όρων συνεργαζόμενων μερών του οργανισμού και ε) εκτέλεση των καθηκόντων των εργαζομένων οι οποίοι απασχολούνται εξ αποστάσεως.
- **Κίνδυνοι που σχετίζονται με την κυβερνοασφάλεια.** Καθώς αυξάνεται ο αριθμός των περιβαλλόντων απομακρυσμένης εργασίας και η χρήση λογισμικού τρίτων για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της απομακρυσμένης εργασίας, τα άτομα ενδέχεται να θέσουν σε κίνδυνο την ασφάλεια της επιχείρησης (είτε σκόπιμα, είτε εξ αμελείας). Για τον λόγο αυτό, οι Εσωτερικοί Ελεγκτές θα πρέπει να μεριμνήσουν για τα ακόλουθα: α) Τις δράσεις του οργανισμού για την αύξηση της ευαισθητοποίησης, του εντοπισμού και της απόκρισης στις απειλές του κυβερνοχώρου, καθώς και της προληπτικής αναγνώρισης κακόβουλης δραστηριότητας σε αυτόν, β) Την επάρκεια των σχεδίων ασφαλείας σε περίπτωση παραβίασης του εταιρικού κυβερνοχώρου, γ) Την επάρκεια των υπολογιστικών μηχανών που χρησιμοποιούνται απομακρυσμένα από τον χώρο της επιχείρησης (λάπτοπ, κινητά, κλπ), αναφορικά με το τείχος προστασίας τους και την εύρυθμή τους λειτουργία και δ) Την εκτίμηση των δράσεων του οργανισμού όσον αφορά την παρακολούθηση του κακόβουλου ή ακούσιου κινδύνου που προκαλείται από δυσαρεστημένους εργαζομένους οι οποίοι καλούνται να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους υπό το έντονα διαφοροποιημένο εργασιακό περιβάλλον που επιτάσσουν τα νέα υγειονομικά πρωτόκολλα.
- **Κίνδυνοι που σχετίζονται με την συνέχιση της επιχειρηματικής δραστηριότητας.** Όσον αφορά αυτού του είδους τους κινδύνους, ο ρόλος των Εσωτερικών Ελεγκτών είναι τόσο συμβουλευτικός, όσο και επιβεβαιωτικός. Πιο συγκεκριμένα, οι Εσωτερικοί Ελεγκτές θα πρέπει να: α) Βοηθήσουν τον οργανισμό να κατανοήσει τυχόν μεμονωμένα σημεία αποτυχίας π.χ. διαδικασίες, εργαζόμενοι και τεχνολογίες, β) Ανάπτυξη ή/και δοκιμή κατάλληλων

σεναρίων, σχεδίων ή μέτρων για την αποκατάσταση των επιχειρηματικών λειτουργιών (σχέδια αποκατάστασης καταστροφών) και γ) Εκτίμηση των αποφάσεων της διοίκησης για κρίσιμες για την αποστολή του οργανισμού δραστηριότητες και συγκριτική αξιολόγηση των παραδοχών της διοίκησης σχετικά με τη φύση, την έκταση και τη διάρκεια της κατάστασης στην οποία ενδέχεται να βρεθεί ο οργανισμός σε έκτακτες περιπτώσεις.

- **Κίνδυνοι που σχετίζονται με την επάρκεια της εφοδιαστικής αλυσίδας του οργανισμού.** Μία από τις βασικές επιπτώσεις των εργασιακών αναταραχών που επέφερε η πρόσφατη υγειονομική κρίση, ήταν και η αναταράξεις της χρηστής λειτουργίας των παγκόσμιων εφοδιαστικών αλυσίδων (κάτι που μέχρι και την στιγμή της συγγραφής της παρούσας εργασίας κάνει αισθητή την παρουσία του σε πολλούς τομείς και κλάδους της οικονομίας). Όσον αφορά τους κινδύνους που σχετίζονται με την εύρυθμη λειτουργία της εφοδιαστικής αλυσίδας της επιχείρησης, οι Εσωτερικοί Ελεγκτές θα πρέπει να μεριμνήσουν για τα ακόλουθα: α) Να αξιολογήσουν εάν υπάρχουν επαρκείς πόροι, συμπεριλαμβανομένων των συνεργασιών με τρία μέρη, για τη διατήρηση των κρίσιμων δραστηριοτήτων του οργανισμού σε επαρκή επίπεδα και β) Προσδιορισμός του τρόπου με τον οποίο οι οργανισμοί κατανοούν και προετοιμάζονται για τις αλλαγές στη ζήτηση και εξισορρόπηση της διαθεσιμότητας τόσο του αποθέματος όσο και των πόρων ανάλογα.
- **Κίνδυνοι που σχετίζονται με το ανθρώπινο κεφάλαιο του οργανισμού.** Πέραν του άψυχου δυναμικού των επιχειρήσεων, του οποίου οι λειτουργίες επηρεάστηκαν από τους συνεπακόλουθους περιορισμούς των υγειονομικών μέτρων (π.χ. ανεκμετάλλετος παραγωγικός εξοπλισμός, μηχανήματα σε αδράνεια, κλπ), το έμψυχο του δυναμικού – δηλαδή οι εργαζόμενοι – ήταν αυτοί που επηρεάστηκαν περισσότερο από αυτή την πανδημία. Αυτό ενδέχεται να δημιουργήσει επιπλοκές στον τρόπο με τον οποίο εκτελούν την εργασία τους (είτε εκούσιο, είτε όχι). Μεταξύ των άλλων, οι Εσωτερικοί Ελεγκτές θα πρέπει να εξετάζουν τα εξής: α) Την επάρκεια των σχεδίων που εφαρμόζονται για τη διατήρηση της υγείας και της ευημερίας του εργατικού δυναμικού, συμπεριλαμβανομένων των επιπτώσεων στην ψυχική υγεία όσων εργάζονται εξ αποστάσεως και β) Διασφάλιση ότι οι έκτακτες και απρογραμμάτιστες αλλαγές των πλάνων εργασίας των υπαλλήλων που εφαρμόζονται – ειδικά κατά την διάρκεια των lockdown – είναι κατάλληλα ελεγχόμενες.

Σε μια έκθεση αντιστοίχου θέματος από την Grant Thornton (2020), αναφέρονται οκτώ κίνδυνοι αυξημένου αντίκτυπου για τους οργανισμούς στους οποίους θα πρέπει να δοθεί η αντίστοιχη προσοχή και σημασία από τους Εσωτερικούς Ελεγκτές. Αν και πολλά από τα όσα αναφέρονται στην εν λόγω έκθεση έχουν ήδη επισημανθεί ανωτέρω (στην έκθεση της Deloitte, 2020), εντούτοις επισημαίνονται οι εξής επιπρόσθετοι κίνδυνοι:

- **Κίνδυνοι που σχετίζονται με την συμμόρφωση του προσωπικού.** Οι κίνδυνοι αυτοί αφορούν την γενικότερη στάση των εργαζομένων του οργανισμού ως προς τις κατευθυντήριες γραμμές που δίδονται αλλά και την γενικότερή τους συμπεριφορά. Αν και αποτελεί ένα διαχρονικά επίκαιρο ζήτημα, οι νέες εργασιακές συνθήκες που διαμορφώθηκαν μετά το ξέσπασμα της πανδημικής κρίσης το έχουν φέρει, ξανά, στο επίκεντρο της προσοχής όλων. Η απαίτηση πολλών οργανισμών για παροχή εργασίας που δεν συνάδει με τις υφιστάμενες και υπογεγραμμένες συμβάσεις ως προς τα ωράρια αλλά και το αντικείμενο απασχόλησης, τα πιο χαλαρά μέσα επίβλεψης της εργασίας του προσωπικού, καθώς και η αυξημένη πίεση που αντιμετωπίζουν πολλοί εργαζόμενοι στην προσπάθειά τους να στηρίξουν ακόμα περισσότερο τις επιχειρήσεις στις οποίες εργάζονται (έτσι ώστε να καταφέρουν να επιβιώσουν, αλλά και για να μην μείνουν και οι ίδιοι άνεργοι), είναι μερικά μόνο από τα ζητήματα που θα πρέπει να εξετάζονται. Αν και δεν υπάρχουν «μαγικές» λύσεις σε ότι έχει να κάνει σχέση με την οργάνωση και διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα στις επιχειρήσεις, παρόλα αυτά το συγκεκριμένο ζήτημα εγκυμονεί αρκετούς κινδύνους και δεν θα πρέπει να παραβλέπεται.
- **Κίνδυνοι που σχετίζονται με την επαναδιαπραγμάτευση των υφιστάμενων συμβάσεων με πελάτες και προμηθευτές του οργανισμού.** Αυτού του είδους οι κίνδυνοι μπορούν να έχουν άμεσες (και μεγάλες) συνέπειες για την γενικότερη ρευστότητα και το πλάνο εργασιών των επιχειρήσεων. Δεδομένου ότι οι συνήθεις ρυθμοί εργασίας όλων των επιχειρήσεων διαταράχθηκαν μετά το ξέσπασμα της πανδημίας, καθώς και κατά την επιβολή των αυστηρών περιοριστικών μέτρων (lockdown), είναι δεδομένο ότι πολλές από τις υφιστάμενες συμβάσεις (π.χ. ενοικίων, προμηθειών, αποπληρωμών απαιτήσεων και υποχρεώσεων, κλπ) τοποθετήθηκαν εκ νέου στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων. Αν και όλοι οι φορείς της αγοράς προσπάθησαν να δείξουν κατανόηση ως προς τις αναπάντεχες συνέπειες της υγειονομικής κρίσης, εντούτοις ο επαναπροσδιορισμός των επιχειρηματικών απαιτήσεων και υποχρεώσεων μπορεί να οδηγήσει σε μελλοντικά προβλήματα που δεν είχαν προβλεφθεί.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Ο ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΠΑΝΔΗΜΙΑ COVID-19

Η πιο πρόσφατη υγειονομική κρίση του κορονοϊού Covid-19 δημιούργησε τεράστιες αναταραχές και αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας κάθε οργανισμού – είτε αναφερόμαστε σε επιχειρήσεις, είτε ακόμα και σε κάθε άτομο ξεχωριστά. Δεδομένων αυτών των ριζικών αλλαγών της καθημερινότητας, καθώς και των μέτρων προστασίας που επιβλήθηκαν από τις πολιτείες των κρατών ανά τον κόσμο, οι υπηρεσίες Εσωτερικού Ελέγχου των επιχειρήσεων κλήθηκαν να λειτουργήσουν μέσα σε μια πρωτόγνωρη εργασιακή πραγματικότητα. Τηλεργασία, διατήρηση των αποστάσεων από τις καθημερινές συναναστροφές με τους συναδέλφους του εργασιακού περιβάλλοντος, τήρηση των υγειονομικών πρωτοκόλλων, συχνοί εργαστηριακοί έλεγχοι των εργαζομένων, αποτέλεσαν μερικές μόνο από τις προκλήσεις που παρουσιάστηκαν ξαφνικά και οι οποίες ωστόσο θα έπρεπε να έρθουν εις πέρας προκειμένου να διασφαλιστεί (ως ένα βαθμό τουλάχιστον) η προστασία της δημόσιας υγείας.

Σε μια προσπάθεια χαρτογράφησης αυτής της δυναμικής και ταραχώδους εργασιακής πραγματικότητας, πλήθος οργανισμών εξέδωσαν συμβουλές και οδηγίες αναφορικά με τους βέλτιστους τρόπους λειτουργίας των υπηρεσιών Εσωτερικού Ελέγχου. Από τη μια πλευρά, θα ήταν εύλογο το να αναρωτηθεί κανείς τον λόγο που θα έπρεπε να προσαρμοστεί ο Εσωτερικός Έλεγχος στις νέες εργασιακές συνθήκες που επέβαλε η υγειονομική αυτή πανδημία. Εξετάζοντας όμως λίγο βαθύτερα το συγκεκριμένο ζήτημα μπορούν να γίνουν, εύκολα, αντιληπτοί ορισμένοι σημαντικοί λόγοι που οδηγούν σε αυτή την αναγκαιότητα. Καταρχάς, ο Εσωτερικός Έλεγχος (αλλά και κάθε μορφή ελέγχου) απαιτεί την ύπαρξη σαφώς καθορισμένων δομών και εργασιακών συνθηκών, αλλά και πρωτοκόλλων, προκειμένου να ασκήσει το έργο του, καθώς και για να αξιολογήσει επαρκώς την αποτελεσματικότητα των υφιστάμενων διαδικασιών λειτουργίας των οργανωσιακών δομών. Δεδομένων των ανωτέρω εργασιακών αναταράξεων που επέφερε η υγειονομική κρίση, πολλές από τις υφιστάμενες πρακτικές και προσεγγίσεις του Εσωτερικού Ελέγχου έπρεπε να επαναπροσδιοριστούν, ώστε να διασφαλιστεί η επάρκεια των εργασιών του.



Επιπροσθέτως, αυτός ο επαναπροσδιορισμός των ελεγκτικών προσεγγίσεων, καθώς και των ελεγκτικών προτεραιοτήτων που θα έπρεπε να θέσει ο κάθε Εσωτερικός Ελεγκτής, είχαν ως αποτέλεσμα την αναδιάρθρωση (ριζική σε πολλές περιπτώσεις) του ελεγκτικού έργου και των στόχων του ελέγχου, κάτι το οποίο έπρεπε επίσης να αξιολογηθεί εκ νέου. Το νέο περιβάλλον ρίσκου, καθώς και των νέων κινδύνων που επέφερε η πανδημία δημιούργησαν νέες απειλές, πράγμα που συνεπάγονταν (και συνεχίζει να συνεπάγεται) τον εναρμονισμό των εργασιών του Εσωτερικού Ελέγχου με τις νέες υγειονομικές απαιτήσεις. Στο παρόν κεφάλαιο εξετάζονται ορισμένες από τις κατευθυντήριες γραμμές και τις συμβουλές περί της βέλτιστης άσκησης των εργασιών του Εσωτερικού Ελέγχου, έτσι όπως αποτυπώθηκαν από μεγάλους φορείς και οργανισμούς της αγοράς.

#### **4.1 Ο Ρόλος των Εσωτερικών Ελεγκτών**

Σύμφωνα με τα όσα αναφέρθηκαν και στο προηγούμενο κεφάλαιο, ο Εσωτερικός Έλεγχος αποτελεί την τρίτη γραμμή άμυνας των οργανισμών στην προσπάθειά τους να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τους κινδύνους που τους απειλούν καθημερινά. Ο μεγαλύτερος κίνδυνος που κλήθηκαν να αντιμετωπίσουν όλοι μετά και τις αρχές του 2020 σχετιζόταν με την διαχείριση της υγειονομικής κρίσης. Στο πλαίσιο αυτό, οι Υπηρεσίες Εσωτερικού Ελέγχου όλων των επιχειρήσεων, έπρεπε να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα. Από την άλλη όμως πλευρά, αυτό αποτέλεσε και μια ευκαιρία για την ανάδειξη του ρόλου και της αξίας που προσδίδει ο Εσωτερικός Έλεγχος στους οργανισμούς. Σύμφωνα με την έκθεση του ΠΑ (2020), ο εσωτερικός έλεγχος θα πρέπει να επιδιώκει να παρέχει αξία με πρακτικό τρόπο και να βοηθά τον οργανισμό να περάσει από τον σκόπελο της διαχείρισης της πανδημικής κρίσεως (η οποία επέφερε ισχυρές αναταράξεις ικανές να διασαλεύσουν ακόμα και την ίδια την ύπαρξη των επιχειρήσεων), στη διαχείριση των μικρότερων καθημερινών προβλημάτων που αυτή επέφερε, δηλαδή στη βραχυπρόθεσμη διαχείριση κινδύνων. Παράλληλα, ωστόσο, θα πρέπει να δίδεται η δέουσα προσοχή και σημασία και στην άντληση όλων των απαραίτητων διδαγμάτων από τα μεγαλύτερα προβλήματα που προκάλεσε η πανδημία και αυτά να ενσωματωθούν στον πιο μακροπρόθεσμο σχεδιασμό περί της διαχείρισης των εταιρικών κινδύνων.

Επιπροσθέτως, η υγειονομική αυτή κρίση ανάγκασε όλους (ανεξαρτήτως ιδιότητας) να μάθουν νέα πράγματα, να προσαρμοστούν σε νέες καταστάσεις και εν τέλει να βελτιωθούν προκειμένου να αντιμετωπίσουν τις άμεσές της (και πολύ δυσχερείς) επιπτώσεις. Τα μαθήματα της αντιμετώπισης των προβλημάτων της πανδημίας ήταν πολλά, αλλά ένα από τα σημαντικότερα ήταν αυτό της διαχείρισης κρίσεων μεγάλης κλίμακας και υπό συνθήκες τεράστιας πίεσης. Στο πλαίσιο αυτό, οι εσωτερικοί ελεγκτές θα πρέπει να επανεξετάσουν τις μέχρι πρότινος εφαρμοστέες πρακτικές τους περί της προσέγγισης των εταιρικών κινδύνων και να τις προσαρμόσουν στις παρούσες συνθήκες, καθώς και στην μετά-Covid εποχή, προτείνοντας παράλληλα νέες προσεγγίσεις στα θέματα του προσδιορισμού και της αξιολόγησης των εταιρικών κινδύνων. Αυτό συνεπάγεται την συνεχιζόμενη προσωπική βελτίωση των Εσωτερικών Ελεγκτών, τον ανασχεδιασμό των προτεραιοτήτων τους, την προσθήκη νέων διαστάσεων και κινδύνων στα ελεγκτικά τους σχέδια, καθώς και την λεπτομερέστερη επισκόπηση των πιο γνωστών ευπαθειών των οργανισμών. Κατά συνέπεια, η νέα γνώση που συλλέχθηκε μέσα από την αντιμετώπιση των συνεπειών της υγειονομικής κρίσης, μπορεί να αξιοποιηθεί προς όφελος του οργανισμού, διευρύνοντας έτσι την αξία του ρόλου του εσωτερικού ελέγχου σε αυτόν.

Μία ακόμα ευκαιρία της ανάδειξης της σημασίας του Εσωτερικού Ελέγχου κατά τη διάρκεια της υγειονομικής κρίσης – καθώς και μετά το πέρας αυτής – εντοπίζεται και στην εμπλοκή του στον σχεδιασμό των νέων διαδικασιών που σχετίζονται με την αξιολόγηση και διαχείριση των εταιρικών κινδύνων. Σύμφωνα με τα όσα αναφέρονται στην έκθεση του ΠΑ (2020), ο Εσωτερικός Έλεγχος μπορεί να συνδράμει ουσιωδώς στον εντοπισμό των μεταβαλλόμενων εκθέσεων στους κινδύνους του περιβάλλοντος, καθώς και στον σχεδιασμό των αντίστοιχων αλλαγών στις αντιδράσεις στον κίνδυνο, επιδεικνύοντας έτσι της ηγετικές του ικανότητες, παράλληλα με την υψηλή τεχνική του κατάρτιση. Παραδείγματα της καθημερινής πρακτικής όπου θα μπορούσε κάτι τέτοιο να εφαρμοστεί είναι η επισκόπηση των προβλημάτων των υφιστάμενων εφοδιαστικών αλυσίδων του οργανισμού (καθώς όλες οι εφοδιαστικές αλυσίδες έχουν επηρεαστεί παγκοσμίως μετά το ξέσπασμα της υγειονομικής κρίσης), ή ακόμα και εξέταση των ρίσκων που συνεπάγεται η αυξημένη χρησιμοποίηση των απομακρυσμένων τεχνολογιών (οι οποίες αν και ιδιαίτερα χρήσιμες σε όλη τη διάρκεια της πανδημίας, εντούτοις συνεπάγονται και τα αντίστοιχα ρίσκα). Μέσα από τις παραπάνω δράσεις οι Εσωτερικοί Ελεγκτές μπορούν να αυξήσουν την προστιθέμενη αξία του οργανισμού, προστατεύοντάς τον παράλληλα από δυνητικά προβλήματα.

Στην έκθεση της Deloitte (2020), όπου και εξετάζονται ζητήματα σχετικά με τον ρόλο και τις προκλήσεις που αντιμετώπισε ο Εσωτερικός Έλεγχος κατά τη διάρκεια της υγειονομικής κρίσης, επισκοπούνται δέκα καίρια σημεία συνεισφοράς των Εσωτερικών Ελεγκτών:

- ❖ Επανεκτίμηση του έργου και των προτεραιοτήτων του ελέγχου έτσι ώστε να προσαρμοστεί στα νέα δεδομένα ρίσκου και να είναι σε θέση να αναγνωρίσει αλλά και να προτείνει τρόπους αντιμετώπισης των κινδύνων που απειλούν άμεσα τον οργανισμό.
- ❖ Αξιολόγηση των υφιστάμενων κινδύνων που σχετίζονται με την πανδημική κρίση, καθώς και της νέας εργασιακής πραγματικότητας, με τρόπο ρεαλιστικό και με το μικρότερο δυνατό κόστος για τον οργανισμό.
- ❖ Απρόσκοπτη συνεισφορά των επιβεβαιωτικών του υπηρεσιών δίχως την διακοπή των κρίσιμων λειτουργιών του, ακόμα και εν μέσω γεγονότων κρίσεως.
- ❖ Αξιοποίηση των νέων επικοινωνιακών τεχνολογιών, έτσι ώστε να κερδηθεί πολύτιμος χρόνος που μπορεί να διοχετευθεί στην αξιοποίηση της εργασίας σε τομείς που χρήζουν μεγαλύτερης προσοχής.
- ❖ Χρησιμοποίηση τεχνολογιών αναλυτικής των δεδομένων προκειμένου να προσπελαστεί μεγαλύτερος όγκος δεδομένων και να αναγνωριστούν ταχύτερα και αποτελεσματικότερα νέοι κίνδυνοι και απειλές.
- ❖ Στενότερη συνεργασία με τα στελέχη της διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων, έτσι ώστε να ανταλλάσσονται απόψεις και προτάσεις για την βελτιστοποίηση των εφαρμοστέων διαδικασιών και συστημάτων διαχείρισης των απειλών.
- ❖ Εκτενέστερη συνεργασία με τα στελέχη διαχείρισης των εταιρικών πληροφοριακών συστημάτων προκειμένου να αποκτηθεί το απαιτούμενο γνωστικό υπόβαθρο κατανόησής τους, καθώς και των δυνητικών ευπαθειών τους έναντι των κινδύνων του περιβάλλοντος.
- ❖ Ενδεδειγμένη επισκόπηση σεναρίων που σχετίζονται με την εμφάνιση νέων κινδύνων καθώς, τα οποία να περιλαμβάνουν τις εκτιμώμενες αντοχές του οργανισμού εφόσον εκτεθεί σε αυτούς.
- ❖ Εκτεταμένη συνεργασία με την Επιτροπή Ελέγχου προκειμένου να αναφέρεται λεπτομερώς η πρόοδος των εργασιών αλλά και για να αντληθεί η ανάλογη καθοδήγηση.
- ❖ Παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών ως προς την διαχείριση του αντίκτυπου των συνεπειών των κινδύνων του περιβάλλοντος του οργανισμού.

Όντας αντιμέτωποι με τις επιπτώσεις της πανδημίας, οι Εσωτερικοί Ελεγκτές μπορεί, εύλογα, να αισθάνονται ότι βρίσκονται σε μια αχαρτογράφητη περιοχή. Από την άλλη πλευρά, οι εταιρείες αντιμετωπίζουν μια σωρεία νέων προκλήσεων, οι οποίες απαιτούν γρήγορες απαντήσεις σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Σε αυτούς τους δύσκολους καιρούς, τα στελέχη εσωτερικού ελέγχου έχουν τόσο την υποχρέωση όσο και την ευκαιρία να βοηθήσουν τις εταιρείες τους να διαχειριστούν τους πιο κρίσιμους κινδύνους που έχει δημιουργήσει ή μεγεθύνει η πανδημία του COVID-19. Στην έκθεση της PwC με θέμα τις δυνητικές δράσεις του Εσωτερικού Ελέγχου έναντι των επιπτώσεων της υγειονομικής κρίσης, προτείνονται τέσσερις τρόποι ανάδειξης του έργου και του ρόλου του.

- ❖ Ανακατεύθυνση της τεχνογνωσίας και της εμπειρίας σχετικά με τον εντοπισμό και την διαχείριση των κινδύνων έτσι ώστε να εναρμονίζονται με τις τρέχουσες απαιτήσεις περί της αντιμετώπισης των επιπτώσεων της υγειονομικής κρίσης. Αυτό συνεπάγεται την αξιολόγηση των αναδυόμενων κινδύνων του εταιρικών περιβάλλοντος και την ανακατεύθυνση της προσοχής στα πιο άμεσα ζητήματα προς επίλυση, καθώς και την βαθιά κατανόηση των μεσοπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων συνεπειών της υγειονομικής κρίσης. Η προσέγγιση της διαχείρισης των κινδύνων θα πρέπει να συμπεριλαμβάνει και το αυξημένο ρίσκο που συνεπάγεται η χρήση των νέων πληροφοριακών τεχνολογιών και των φορητών συσκευών, ενώ από την άλλη πλευρά οι όποιες απώλειες ανθρώπινου δυναμικού (παροδικές ή μόνιμες) θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στον ετήσιο σχεδιασμό των λειτουργιών. Άλλοι κίνδυνοι που θα πρέπει επίσης να εξετάζονται πιο επιμελώς σχετίζονται με την επάρκεια των εφοδιαστικών αλυσίδων, αλλά και με ενδεχόμενα προβλήματα ρευστότητας και χρηματοδότησης.
- ❖ Εντατικοποίηση των εργασιών έτσι ώστε να αξιοποιείται με τον βέλτιστο δυνατό τρόπο ο διαθέσιμος χρόνος και να μεγιστοποιείται η προστιθέμενη ωφέλεια για τον οργανισμό. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να αξιοποιηθούν στον μέγιστο δυνατό βαθμό οι νέες τεχνολογίες που διευκολύνουν την εξ αποστάσεως επικοινωνία, κάτι που θα επιτρέψει την εξοικονόμηση περισσότερου χρόνου ο οποίος θα μπορεί να διατεθεί στην καλύτερη οργάνωση των ομάδων εργασίας του Εσωτερικού Ελέγχου ή και στην προσφορά επιπρόσθετης βοήθειας και καθοδήγησης στις ομάδες διαχείρισης των κινδύνων του οργανισμού.
- ❖ Συνεχιζόμενη επικοινωνία με την διοίκηση του οργανισμού, καθώς και με την αρμόδια επιτροπή ελέγχου. Η διατήρηση ανοιχτών διαύλων επικοινωνίας με την ανώτερη διοίκηση του οργανισμού επιτρέπει στους Εσωτερικούς Ελεγκτές να ενημερώνουν τα ενδιαφερόμενα μέρη

άμεσα για τις πιθανές ευπάθειες και τους νέους κινδύνους που εντοπίζουν, έτσι ώστε να δοθεί η δέουσα προσοχή και σημασία για την αντιμετώπισή τους. Επιπλέον, η επεξήγηση των όποιων αλλαγών των υφιστάμενων πλάνων ελέγχου θα βοηθήσει τα ανώτερα διοικητικά στελέχη να κατανοήσουν τις προτεραιότητες του ελεγκτικού έργου και να στρέψουν την προσοχή τους στους κινδύνους που οι Εσωτερικοί Ελεγκτές θεωρούν ως τους σημαντικότερους. Η από κοινού αντιμετώπιση των μεγαλύτερων προβλημάτων που μπορούν να απειλήσουν τον οργανισμό θα πρέπει να αποτελεί τον γνώμονα των όποιων συζητήσεων υλοποιούνται, κάτι που μπορεί να αναδείξει την ποιότητα του έργου του Εσωτερικού Ελέγχου.

- ❖ Ανακατεύθυνση τυχόν βραχυπρόθεσμης πλεονάζουσα δυναμικότητας των εργασιών του Εσωτερικού Ελέγχου σε δραστηριότητες που θα βοηθήσουν την επιχείρηση και το τμήμα σε στρατηγικό επίπεδο. Η υγειονομική κρίση δοκίμασε τις ικανότητες επιβίωσης χιλιάδων επιχειρήσεων. Όταν η ίδια η ύπαρξη ενός οργανισμού διακυβεύεται, δεν υπάρχει η πολυτέλεια της ενασχόλησης με τις παραδοσιακές καθημερινές εργασίες ρουτίνας. Οι ομάδες εργασίας του Εσωτερικού Ελέγχου μπορούν και πρέπει να υποστηρίξουν τα στελέχη που είναι επιφορτισμένα με την διαχείριση των εταιρικών κινδύνων και των επιπτώσεών τους, στο βαθμό φυσικά που κάτι τέτοιο δεν θα αποτελέσει απειλή για την ίδια την ανεξαρτησία τους.

## **4.2 Εσωτερικός Έλεγχος και Εξ Αποστάσεως Εργασία**

Ένα από τα πιο πολυσηζητημένα θέματα που ανέκυψαν μετά το ξέσπασμα της πρόσφατης υγειονομικής κρίσης ήταν αυτό της αυξημένης χρήσης της εξ αποστάσεως εργασίας, ως μια προσπάθεια περιορισμού των καθημερινών διεπαφών μεταξύ των εργαζομένων στους χώρους εργασίας. Ο Εσωτερικός Έλεγχος δεν θα μπορούσε, φυσικά, να μείνει ανεπηρέαστος από αυτό, κάτι που όπω, ωστόσο, αποδείχθηκε στην πράξη δεν περιόρισε το εύρος των εργασιών και των δράσεων του. Τα αυστηρά μέτρα προστασίας που επιβλήθηκαν, ανάγκασαν τους εσωτερικούς ελεγκτές να προσαρμόσουν τον παραδοσιακό τρόπο εργασίας τους και να εφαρμόσουν νέες τεχνικές εξ αποστάσεως ελέγχου με την χρήση των νέων πληροφοριακών τεχνολογιών.

Οι Teeter et al. (2010), ορίζουν τον εξ αποστάσεως έλεγχο ως τη διαδικασία μέσω της οποίας οι εσωτερικοί ελεγκτές συνδέουν την τεχνολογία πληροφοριών και επικοινωνιών με την ανάλυση δεδομένων για τη συλλογή και αξιολόγηση ηλεκτρονικών αποδεικτικών στοιχείων, την αλληλεπίδραση με τον ελεγχόμενο και την αναφορά σχετικά με την ακρίβεια των οικονομικών δεδομένων και των εσωτερικών ελέγχων, ανεξάρτητα από τη φυσική τοποθεσία που οι ίδιοι βρίσκονται. Ο εξ αποστάσεως έλεγχος, γνωστός και ως εικονικός έλεγχος, χρησιμοποιεί ηλεκτρονικές μεθόδους όπως τηλεδιάσκεψη, ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και τηλέφωνο για την απόκτηση ελεγκτικών τεκμηρίων, όπως ακριβώς θα έκαναν οι ελεγκτές κατά τη διάρκεια ενός επιτόπιου ελέγχου. Ο γενικός στόχος είναι να αξιολογηθούν αυτά τα στοιχεία αντικειμενικά για να προσδιοριστεί ο βαθμός στον οποίο πληρούνται τα κριτήρια ελέγχου. Κατά τη διάρκεια αυτού του τύπου ελέγχου, οι ελεγκτές είναι σε θέση να υιοθετήσουν τυπικές τεχνικές ελέγχου τις οποίες χρησιμοποιούν κατά τη διάρκεια επιτόπιων ελέγχων, αλλά χρησιμοποιώντας τη σύγχρονη τεχνολογία. Τέλος, ο απομακρυσμένος έλεγχος διενεργείται εν μέρει ή πλήρως εκτός έδρας. Υπάρχουν δύο κύριες προσεγγίσεις για τη διεξαγωγή του απομακρυσμένου ελέγχου:

**Μερικός απομακρυσμένος έλεγχος:** Αυτού του είδους ο έλεγχος διενεργείται μέσω ενός συνδυασμού εξ αποστάσεως και επιτόπιων διαδικασιών, όπου οι εξ αποστάσεως εργασίες υλοποιούνται μέσω της χρήσης των σύγχρονων τεχνολογικών εργαλείων που επιτρέπουν την πρόσβαση στα απαραίτητα στοιχεία του ελέγχου. Οι μερικοί εξ αποστάσεως έλεγχοι είναι πιο αποτελεσματικοί για την επαλήθευση της συμμόρφωσης με τις τυπικές απαιτήσεις που τίθενται και ειδικότερα στην περίπτωση που χρειάζεται η χρήση τεκμηριωμένων αποδεικτικών στοιχείων. Το επιτόπιο μέρος του ελέγχου διενεργείται για την επαλήθευση των συμπερασμάτων του εξ αποστάσεως ελέγχου και τη διεξαγωγή πρόσθετης επαλήθευσης ζητημάτων που δεν ήταν δυνατό να εντοπιστούν μέσω της διαδικασίας του εξ αποστάσεως ελέγχου.

**Πλήρως απομακρυσμένος έλεγχος:** Σε αυτή την περίπτωση, ο έλεγχος διενεργείται εξ ολοκλήρου εξ αποστάσεως με τη χρήση των υφιστάμενων τεχνολογιών για τη συλλογή πληροφοριών. Ο πλήρως εξ αποστάσεως έλεγχος θα πρέπει να ακολουθεί την τυπική πορεία ενός ελέγχου, ενώ χρησιμοποιεί τεχνολογικούς μηχανισμούς και εργαλεία για την πρόσβαση στα απαραίτητα στοιχεία, συμπεριλαμβανομένων των συνεντεύξεων που χρησιμοποιούν κατάλληλες τεχνικές δειγματοληψίας.

Σύμφωνα με όσα αναφέρονται στην έκθεση της KPMG (2021), περί της εφαρμογής των εξ αποστάσεων ελεγκτικών μεθόδων, τα πλεονεκτήματα αυτών μπορούν να συνοψιστούν ως εξής:

- ✓ Επιτρέπουν την εξοικονόμηση χρόνου και χρημάτων με τη χρήση των νέων πληροφοριακών τεχνολογιών. Τα περισσότερα δεδομένα, όντας ψηφιοποιημένα, είναι προσβάσιμα πλέον από οποιοδήποτε μέρος του κόσμου κι αν βρίσκεται κάποιος, συνεπώς μια άδεια πρόσβασης σε αυτά αρκεί έτσι ώστε να μην χαθεί περιττός χρόνος για την φυσική παρουσία περί της τεκμηρίωσής τους. Επιπλέον, οι απαιτήσεις διενέργειας συνεντεύξεων και συζητήσεων με τις ομάδες εργασίας του ελέγχου (αλλά και των λοιπών εταιρικών τμημάτων) μπορούν να εκπληρωθούν με την χρήση πλατφορμών εξ αποστάσεως διασκέψεων.
- ✓ Αποφεύγεται η άσκοπη και πολύωρη μετακίνηση σε τοποθεσίες που είναι δύσκολα προσβάσιμες. Η πρόσβαση σε ορισμένες τοποθεσίες μπορεί να έχει καταστεί δύσκολη εν μέσω της πανδημικής κρίσης (χώροι που βρίσκονται σε καραντίνα, ή αποκλεισμός – lockdown – ολόκληρων περιοχών εξαιτίας των υφιστάμενων περιοριστικών μέτρων). Με τον εξ αποστάσεως έλεγχο, οι Εσωτερικοί Ελεγκτές μπορούν να αποφύγουν αυτές τις δυσκολίες.
- ✓ Διεύρυνση των ελεγκτικών εργασιών. Η εξ αποστάσεως εργασία εκμηδενίζει τις απαιτήσεις για μετακίνηση των Εσωτερικών Ελεγκτών εντός των εταιρικών δομών, κάτι που κατά συνέπεια μπορεί να αυξήσει την παραγωγικότητά τους και να τους εξοικονομήσει πολύτιμο χρόνο για ενασχόληση με επιπρόσθετα ζητήματα συναφή με την διαχείριση των κινδύνων.
- ✓ Βελτίωση της αποδοτικότητας των ομάδων εργασίας του Εσωτερικού Ελέγχου. Η εξ αποστάσεως εργασία προσέφερε την πολυτέλεια στους Εσωτερικούς Ελεγκτές να εργαστούν από τους προσωπικούς τους χώρους, νιώθοντας πιο άνετα και δίχως να δεσμεύονται να ακολουθήσουν το παραδοσιακό χρονοδιάγραμμα εργασίας σε αντίθεση με μια τυπική μέρα στα γραφεία του οργανισμού.
- ✓ Βελτίωση της τεκμηρίωσης και των αναφορών. Η χρήση των σύγχρονων τεχνολογιών για τη λήψη βίντεο και φωτογραφικών πληροφοριών συμβάλλει στη βελτίωση της κατανόησης και της επισκόπησης των διαθέσιμων στοιχείων. Αυτό συμβάλλει στην καλύτερη τεκμηρίωση των ζητημάτων που απασχολούν το ελεγκτικό έργο, στη βελτιωμένη ικανότητα αναφοράς περιστατικών και συνθηκών και στην δημιουργία νέων ευκαιριών για εφαρμογή εξ αποστάσεως εκπαίδευσης του προσωπικού, όπου αυτό απαιτείται.

Η χρησιμοποίηση των τεχνολογιών και των μεθόδων που επιτρέπουν την εξ αποστάσεως διενέργεια του ελεγκτικού έργου συνεπάγεται, ωστόσο, και ορισμένες προκλήσεις, οι οποίες έχουν ως εξής:

- Ορισμένοι φορείς πιστοποίησης και διαπίστευσης εξακολουθούν να θεωρούν ότι οι εξ αποστάσεως έλεγχοι δεν είναι έγκυροι και εγκρίνουν μόνο τους παραδοσιακούς ελέγχους που διενεργούνται επιτόπου. Ο λόγος είναι ότι ορισμένοι φορείς πιστοποίησης δεν έχουν ακόμη αποφασίσει πόσοι από τον απαιτούμενο χρόνο ελέγχου μπορεί να διεξαχθεί εξ αποστάσεως προκειμένου να συλλεχθούν αξιόπιστα ελεγκτικά τεκμήρια που να οδηγήσουν σε ποιοτικά αποτελέσματα.
- Υψηλό κόστος και δυσκολίες που σχετίζονται με τη χρήση των σύγχρονων τεχνολογιών. Σε πολλές περιπτώσεις απαιτείται η χρήση πολλών και διαφορετικών (ενδεχομένως και ακριβών) οπτικοακουστικών μέσων για τη διεξαγωγή των απομακρυσμένων συνεντεύξεων και την εξέταση της ηλεκτρονικής τεκμηρίωσης των απαιτούμενων εγγράφων. Επιπροσθέτως, δεν αποκλείεται η αντιμετώπιση προβλημάτων σε ότι έχει να κάνει με την απρόσκοπτη σύνδεση στο διαδίκτυο και στα απομακρυσμένα δίκτυα πρόσβασης της εταιρίας. Επιπλέον, λόγω συχνών και αναμενόμενων προβλημάτων δικτύου, οι συνεντεύξεις και οι συσκέψεις μπορεί να διακοπούν, απαιτώντας λίγο χρόνο για την επανασύνδεση και την επίλυση όλων των τεχνικών ζητημάτων. Από την άλλη πλευρά, οι ελεγκτές που διενεργούν τους εξ αποστάσεως ελέγχους θα πρέπει να έχουν τις απαραίτητες τεχνικές γνώσεις για την εκτέλεση αυτού του είδους ελέγχων, πράγμα που σημαίνει πρόσθετη προσπάθεια εκπαίδευσής τους ως προς την χρήση αυτών των τεχνικών ελέγχου.
- Ανεπαρκής εκπαίδευση και εμπειρία των εσωτερικών ελεγκτών. Η έλλειψη εκπαίδευσης και εμπειρίας των εσωτερικών ελεγκτών που διενεργούν εξ αποστάσεως ελέγχους μπορεί να οδηγήσει σε αδυναμία συλλογής επαρκών ελεγκτικών τεκμηρίων, καθώς και αντικειμενικής αξιολόγησης αυτών. Είναι σημαντικό για την ομάδα εσωτερικού ελέγχου να έχει τις απαραίτητες γνώσεις για τη σωστή διεξαγωγή ελέγχων χρησιμοποιώντας την σύγχρονη τεχνολογία. Ο εξ αποστάσεως έλεγχος απαιτεί αυξημένες τεχνολογικές ικανότητες και γνώσεις, επομένως οι εσωτερικοί ελεγκτές θα πρέπει να: α) Είναι σε θέση να εργαστούν με τους διαθέσιμους τεχνολογικούς πόρους, β) Είναι σε θέση να διαχειριστούν τις όποιες δυσκολίες και προκλήσεις που σχετίζονται με τη συγκέντρωση των απαραίτητων ελεγκτικών τεκμηρίων με την χρήση αυτών των τεχνολογιών και γ) Αναπτύξουν νέους τρόπους επιλογής



δειγμάτων και παρακολούθησης των αντικειμένων του ελέγχου για να διασφαλίσουν ότι τα δείγματα είναι αντιπροσωπευτικά, επαρκή και ότι συνάδουν με τον σκοπό του ελέγχου.

- Ο απομακρυσμένος έλεγχος καθιστά δύσκολη τη δημιουργία αλληλεπίδρασης με τους ελεγχόμενους. Ορισμένοι τομείς μπορεί να παρουσιάσουν δυσκολίες κατά τη διάρκεια ενός εξ αποστάσεως ελέγχου – ειδικά αυτοί που σχετίζονται με τις παραγωγικές διαδικασίες μιας επιχείρησης. Αν και η χρήση εργαλείων βιντεοσυσκέψεων μπορεί να βοηθήσει προς την αντιμετώπιση των όποιων δυσκολιών, εντούτοις πάντα θα υπάρχουν περιπτώσεις όπου η επιτόπια εργασία των Εσωτερικών Ελεγκτών δεν θα είναι εύκολο να υποκατασταθεί από την εξ αποστάσεως απασχόλησή τους.
- Η έλλειψη προσωπικής αλληλεπίδρασης δημιουργεί περισσότερες αντιληπτές ευκαιρίες για απάτη. Αυτός είναι ένας παράγοντας κινδύνου που θα πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη από τους Εσωτερικούς Ελεγκτές και μπορεί να απαιτήσει πρόσθετο σχεδιασμό του ελεγκτικού έργου, προκειμένου να αντιμετωπιστεί επαρκώς.

### **4.3 Η Μετά-Covid Εποχή στον Εσωτερικό Έλεγχο**

Η πανδημία του COVID-19 έπαιξε σημαντικό ρόλο στην αλλαγή του τρόπου με τον οποίο οι Εσωτερικοί Ελεγκτές εκτελούν τις εργασίες τους. Από τα απλά και καθημερινά πράγματα όπως η δια ζώσης επικοινωνία με τους συναδέλφους στον εργασιακό χώρο, μέχρι και τον τρόπο οργάνωσης των ομάδων εργασίας και εκτέλεσης του ελεγκτικού έργου, η υγειονομική κρίση δημιούργησε μια νέα εργασιακή πραγματικότητα για όλους. Το εάν αυτές οι αλλαγές θα είναι προσωρινές ή θα έχουν πιο μόνιμο χαρακτήρα, μόνο το πέρασμα του χρόνου θα μπορέσει να το αποκαλύψει. Με γνώμονα την έρευνα που διενήργησε ο Chambers (2021), αναφορικά με τις εκτιμήσεις των υπευθύνων τμημάτων Εσωτερικού Ελέγχου δεκάδων επιχειρήσεων ανά τον κόσμο ως προς τις μακροπρόθεσμες επιπτώσεις του COVID-19 στις λειτουργίες τους και στο επάγγελμά τους γενικότερα, πέντε ήταν τα επικρατέστερα σενάρια ως προς το άμεσο μέλλον του τρόπου λειτουργίας του Εσωτερικού Ελέγχου (τα οποία μάλιστα εκτιμάται ότι θα συνεχίσουν να εφαρμόζονται, σε μεγάλο βαθμό, και μετά το πέρας αυτής).

Οι περισσότεροι ερωτηθέντες πιστεύουν ότι είναι πιθανό η πανδημία να έχει μεταμορφώσει το επάγγελμα μακροπρόθεσμα και ότι αρκετές βασικές τάσεις είναι εδώ για να μείνουν. Συγκεκριμένα, οι ερωτηθέντες δήλωσαν ότι πιστεύουν ότι οι πιο πιθανές μακροπρόθεσμες επιπτώσεις στο επάγγελμα θα περιλαμβάνουν: α) την αυξημένη χρήση (νέων) πληροφοριακών τεχνολογιών για τη διενέργεια των ελέγχων, β) τη χρήση καινοτόμων μέσων συλλογής και ανάλυσης στοιχείων, γ) τη μεγαλύτερη εξάρτηση από την χρήση των τεχνολογιών απομακρυσμένης επικοινωνίας, δ) προσεκτικότερες προσεγγίσεις περί της αξιολόγησης των κινδύνων και ε) την εφαρμογή των μοντέλων υβριδικών χώρων εργασίας.

Ως προς την πρώτη τους εκτίμηση – αυτή που σχετίζεται με την αυξημένη χρήση των υφιστάμενων αλλά και των νέων πληροφοριακών τεχνολογιών για την εκπόνηση του ελεγκτικού έργου, το 91% των ερωτηθέντων φαίνεται ότι συντάσσεται με αυτή την άποψη, ενώ μεταξύ αυτών, το 61% συμφωνεί πάρα πολύ με αυτή τη θέση. Κάτι τέτοιο, φυσικά, αποτελεί μια κοσμογονική αλλαγή για τον τρόπο της εκτέλεσης των εργασιών του Εσωτερικού Ελέγχου, καθώς πρόκειται για ένα επάγγελμα που παραδοσιακά βασιζόταν σε συναντήσεις πρόσωπο με πρόσωπο και πρόσβαση σε φυσικά στοιχεία προκειμένου να εκπονηθεί το ελεγκτικό έργο. Δεδομένων όμως των υποχρεωτικών lockdown που εφαρμόστηκαν σε πάρα πολλές χώρες του κόσμου, σε συνδυασμό με τις κρατικές απαιτήσεις περί της υιοθέτησης εξ αποστάσεως απασχόλησης για μεγάλη μερίδα των εργαζομένων, η χρήση των πληροφοριακών τεχνολογιών ήταν απαραίτητη προκειμένου να έρθουν εις πέρας οι στόχοι και το έργο του Εσωτερικού Ελέγχου. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα μια άμεση απεξάρτηση από τον παραδοσιακό τρόπο λειτουργία του και την στροφή της προσοχής προς την χρησιμοποίηση απομακρυσμένων μεθόδων εκτέλεσης των εργασιών του. Η χρησιμοποίηση περιβάλλοντων εργασίας που οικοδομούνταν στο σύννεφο (cloud databases) ήταν καθοριστικής σημασίας στην οργάνωση των καθημερινών εργασιών, καθώς και στην παρακολούθηση όλων των φλεγόντων στοιχεία και διαδικασιών που θα αποτελούσαν, ούτως ή άλλως, βασικά υποκείμενα του ελέγχου. Οι συμμετέχοντες πιστεύουν ότι η εξοικείωση με την χρήση των πληροφοριακών τεχνολογιών στον Εσωτερικό Έλεγχο θα αποτελέσει ένα αναπόσπαστο εργαλείο στην μελλοντική διενέργεια των εργασιών τους, καθώς και στην γενικότερη αύξηση της αποδοτικότητάς τους.

Όσον αφορά τη δεύτερη εκτίμηση – αυτήν που σχετίζεται με την τη χρήση καινοτόμων μέσων συλλογής και ανάλυσης στοιχείων που απαιτούνται για την εκπόνηση του ελεγκτικού έργου, ένα ποσοστό 83% των συμμετεχόντων στην έρευνα υποστηρίζει ότι η ποιότητα των συλλεγόμενων πληροφοριών δεν είναι απαραίτητο ότι θα υστερεί σε σχέση με τις παρελθούσες πρακτικές, εφόσον αυτές συλλεχθούν με διαφοροποιημένους τρόπους και μέσα σε σύγκριση με το παρελθόν. Τα στοιχεία πρέπει πάντα να είναι επαρκή, αξιόπιστα, σχετικά και χρήσιμα για να παρέχουν στους εσωτερικούς ελεγκτές μια βάση για συμπεράσματα. Ενώ η αξία της προσωπικής αλληλεπίδρασης μεταξύ των εσωτερικών ελεγκτών και πελατών, καθώς και η φυσική εξέταση εγγράφων και άλλων αποδεικτικών στοιχείων θεωρείται η ισχυρότερη βάση για συμπεράσματα, οι δημιουργικές λύσεις που ανέπτυξαν οι ομάδες ελέγχου στη διαδικασία αντιμετώπισης των περιορισμών που τέθηκαν κατά τη διάρκεια της εφαρμογής των περιοριστικών μέτρων της πανδημίας, παρήγαγαν νέες και εξίσου αποτελεσματικές μεθόδους για τη συλλογή αποδεικτικών στοιχείων (π.χ. η χρησιμοποίηση ηλεκτρονικών εγγράφων έναντι των φυσικών, η εφαρμογή ηλεκτρονικών μέσων ταυτοποίησης – π.χ. ψηφιακές σφραγίδες, η ηλεκτρονική παρακολούθηση των εργασιών των υπαλλήλων, η χρήση βιντεοσκοπημένου υλικού προκειμένου να διαπιστωθεί η εύρυθμη λειτουργία των εταιρικών διαδικασιών ή/και τυχόν προβλήματα στον χώρο εργασίας κλπ).

Η τρίτη εκτίμηση, αφορά την πιο εκτεταμένη χρήση των τεχνολογιών απομακρυσμένης επικοινωνίας, οι οποίες – ασχέτως του θέματος του Εσωτερικού Ελέγχου και του ρόλου του εν μέσω της υγειονομικής κρίσης – γνώρισαν τεράστια άνθιση κατά το τελευταίο διάστημα, είναι ότι ήρθαν για να αποτελέσουν ένα αναπόσπαστο κομμάτι της ζωής όλων των εργαζομένων. Κατά γενική ομολογία, οι επαγγελματίες του Εσωτερικού Ελέγχου, έχουν χρησιμοποιήσει, κατά κόρον, τις πλατφόρμες απομακρυσμένης επικοινωνίας όχι μόνο για συναντήσεις μεταξύ μελών των τμημάτων τους, αλλά και για συναντήσεις με άλλα στελέχη της διαχείρισης των εταιρικών, με τις διοικήσεις των οργανισμών, καθώς και με κάθε άλλο πρόσωπο ή φορέα που σχετίζεται με το έργο τους. Αν και οι περισσότεροι πλέον οργανισμοί επιχειρούν να επιστρέψουν σε πιο κανονικούς ρυθμούς εργασίας, εντούτοις η χρησιμοποίηση των ψηφιακών μέσων επικοινωνίας φανέρωσε έναν περισσότερο αποτελεσματικό τρόπο επικοινωνίας, ο οποίος δεν είναι απαραίτητο ότι υστερεί έναντι των δια ζώσης συζητήσεων.

Η επόμενη εκτίμηση σχετίζεται με την αυξημένη προσοχή των Εσωτερικών Ελεγκτών σε θέματα αξιολόγησης νέων και αναδυόμενων κινδύνων, καθώς και των μακροπρόθεσμων επιπτώσεων της υγειονομικής κρίσης στις υφιστάμενες εταιρικές δομές. Η πανδημία έχει αποδείξει, αναμφισβήτητα, ότι η δυναμική φύση και η ταχύτητα των κινδύνων πρέπει να αποτελούν πρωταρχική σημασία για τους εσωτερικούς ελεγκτές, καθώς και για τα στελέχη διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων. Η σύνδεση του έργου των Εσωτερικών Ελεγκτών με τους κινδύνους που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί ήταν κάτι που είχε αναγνωριστεί πολύ πριν το ξέσπασμα της πρόσφατης υγειονομικής κρίσης, ωστόσο μετά την εμφάνιση αυτής έγινε ακόμα περισσότερο αισθητή η συνεισφορά τους προς αυτή την κατεύθυνση. Η εμπειρία της διαχείρισης των επιπτώσεων της πανδημικής κρίσης οδήγησε τους Εσωτερικούς Ελεγκτές να επιδεικνύουν ακόμα μεγαλύτερη σπουδή κατά τον προσδιορισμό και την αξιολόγηση των κινδύνων που απειλούν τους οργανισμούς, ενώ η εντατικοποίηση των εργασιών τους σε ότι έχει να κάνει σχέση με την συνεχιζόμενη αξιολόγηση των κινδύνων θα πρέπει να θεωρείται πλέον δεδομένη, καθώς το περιβάλλον που καλούνται να λειτουργήσουν πλέον οι οργανισμοί είναι ιδιαίτερα ρευστό. Ακόμα και οι ίδιες οι μεθοδολογίες και οι προσεγγίσεις περί της αξιολόγησης των κινδύνων θα πρέπει να προσαρμοστούν στις νέες απαιτήσεις του περιβάλλοντος, ενώ η στροφή της προσοχής προς την έγκαιρη αναγνώριση των νέων κινδύνων θα πρέπει να θεωρείται πλέον δεδομένη.

Η πέμπτη εκτίμηση των συμμετεχόντων στην έρευνα αφορά την χρησιμοποίηση μεικτών – υβριδικών μοντέλων εργασίας στην μετά-Covid εποχή. Πιο συγκεκριμένα, σχεδόν το 70% εξ αυτών συντάσσεται με αυτήν την άποψη. Η εργασιακή εμπειρία που αποκομίστηκε κατά τη διάρκεια της εξ αποστάσεως εργασίας που εφαρμόστηκε την περίοδο των lockdown φανέρωσε ότι ο χώρος εργασίας του Εσωτερικού Ελέγχου δεν χρειάζεται να βρίσκεται, απαραίτητα, στον χώρο των γραφείων του οργανισμού. Τα στελέχη που δούλεψαν εξ αποστάσεως ήταν εξίσου παραγωγικά, ενώ δεν χρειάστηκε να δαπανηθεί περιττός χρόνος σε μετακινήσεις, πράγμα που αύξησε την γενικότερη αποδοτικότητα των ομάδων εργασίας. Εργαζόμενοι από όλους τους χώρους του ιδιωτικού και του δημοσίου τομέα δηλώνουν, μάλιστα, ότι θα ήθελαν να συνεχίσουν να εργάζονται εξ αποστάσεως, πράγμα που συνηγορεί θετικά προς αυτήν την άποψη. Όσον αφορά τους συμμετέχοντες στην έρευνα υπευθύνους των τμημάτων Εσωτερικού Ελέγχου, υποστήριξαν ότι επιθυμούν να υιοθετήσουν περισσότερο ευέλικτες μορφές εργασίας από εδώ και στο εξής, καθώς έχουν πλέον πειστεί ότι τα πλεονεκτήματά τους είναι ιδιαίτερα σημαντικά.

Σε μια ενδιαφέρουσα δημοσίευση αναφορικά με το μέλλον του Εσωτερικού Ελέγχου, καθώς και την υποστήριξη που θα πρέπει να παρέχει στους οργανισμούς – λαμβάνοντας υπόψη τα διδάγματα της πρόσφατης κρίσης, ο Chambers (2020), αναφέρει πέντε επιβεβλημένες δράσεις των Εσωτερικών Ελεγκτών που θα ενισχύσουν τις εταιρικές δομές και θα τις προετοιμάσουν καλύτερα για μελλοντικά συμβάντα κρίσεων. Η πρώτη σχετίζεται με την βαθιά κατανόηση των υφιστάμενων κινδύνων που απειλούν τον οργανισμό. Αυτό μπορεί, εκ πρώτης όψεως, να φαντάζει κάτι δεδομένο και κάτι που ήδη έχει υλοποιηθεί από τους υπευθύνους των τμημάτων Εσωτερικού Ελέγχου, ωστόσο αυτό δεν υφίσταται πάντοτε στη πράξη. Προκειμένου κάποιος να μπορεί να αναγνωρίσει έναν κίνδυνο θα πρέπει να κατανοήσει τόσο τις επιπτώσεις του, όσο και τον τρόπο ή/και τα μέσα που μπορεί να κάνει αισθητή την παρουσία του. Αν και οι διοικήσεις των οργανισμών είναι υπεύθυνες για τη επίβλεψη των εργασιών περί της διαχείρισης των κινδύνων, εντούτοις η στενή τους συνεργασία με τα τμήματα Εσωτερικού Ελέγχου μπορεί να επιτρέψει την ανταλλαγή χρήσιμων απόψεων και ιδεών, τόσο περί της αναγνώρισης των νέων και αναδυόμενων κινδύνων, όσο και περί της αποκωδικοποίησής τους. Επιπλέον, δεδομένων των αυξημένων γνώσεων και της κατάρτισης που διαθέτουν οι Εσωτερικοί Ελεγκτές μπορούν να αξιολογήσουν εάν η διοίκηση έχει εντοπίσει ορθώς όλο το φάσμα των πιθανών κινδύνων (άμεσων και έμμεσων), καθώς και το εύρος των ενεργειών για τη διαχείριση των πιθανών τους επιπτώσεων και να προσφέρουν τις συμβουλευτικές τους υπηρεσίες προκειμένου να βελτιωθούν οι υφιστάμενες αναλύσεις.

Η αξιολόγηση των υφιστάμενων σχεδίων περί της διαχείρισης κρίσεων μεγάλου βεληνεκούς, καθώς και της διασφάλισης της συνεχιζόμενης δραστηριότητας του οργανισμού είναι κάτι που θα πρέπει να αποτελέσει πρωταρχικό μέλημα των Εσωτερικών Ελεγκτών για την επόμενη μέρα. Η κρίση προσέφερε σημαντικά μαθήματα τα οποία δεν θα πρέπει να μείνουν ανεκμετάλλευτα. Οι αντοχές των οργανισμών δοκιμάστηκαν (και συνεχίζουν να δοκιμάζονται), κάτι που μπορεί – και πρέπει – να ενσωματωθεί στον μελλοντικό σχεδιασμό. Σχέδια δράσης έκτακτης ανάγκης, πρωτόκολλα λήψης αποφάσεων, σαφώς καθορισμένοι ρόλοι και εξασφάλιση διαύλων επικοινωνίας θα πρέπει να υπάρχουν και να είναι κοινοποιημένα προς όλα τα μέλη του οργανισμού. Επιπλέον, η διοίκηση θα πρέπει να επανεξετάζει αυτά τα σχέδια για την διαπίστωση τυχόν κενών, ενώ ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να παρακολουθεί αυτή την προσπάθεια και να παρέχει συμβουλές όπου υπάρχουν ελλείψεις.

Η επόμενη γραμμή δράσης σχετίζεται με την παροχή συνεχιζόμενης υποστήριξης και καθοδήγησης αναφορικά με την επισκόπηση των μελλοντικών και δυνητικών κινδύνων που μπορούν να καταστούν επιβλαβείς για τον οργανισμό. Μπορεί να μην έχει εκλείψει ακόμα και οι επιπτώσεις της να γίνονται ακόμα αισθητές, ωστόσο δεν αποτελεί την μοναδική πηγή κινδύνων για τους οργανισμούς. Η μεγαλύτερη εξάρτηση των επιχειρήσεων από τις νέες τεχνολογίες απομακρυσμένης εργασίας και δόμησης των δομών στο σύννεφο μπορεί να αποβεί επιζήμια εφόσον δεν ληφθούν τα ανάλογα μέτρα προστασίας. Από την άλλη πλευρά, η λειτουργία ενός οργανισμού σύμφωνα με όλα τα πρωτόκολλα υγειονομικής ασφάλειας είναι κάτι που θα πρέπει επίσης να εξασφαλίζεται, διαφορετικά δεν αποκλείεται να γεννηθούν κίνδυνοι που να σχετίζονται με την απειλή της φήμης του (και οι οποίοι να συνεπάγονται τις ανάλογες αρνητικές συνέπειες εφόσον προκύψουν).

Η τέταρτη προτροπή του αρθρογράφου για το μέλλον των εργασιών του Εσωτερικού Ελέγχου σχετίζεται με την παροχή αυξημένης καθοδήγησης αναφορικά με την εξέταση των μακροπρόθεσμων συνεπειών της υγειονομικής κρίσης. Ο αντίκτυπος του COVID-19 στις επιχειρήσεις και τη συνολική οικονομία θα μπορούσε ενδεχομένως να διαρκέσει για χρόνια. Οι οργανισμοί θα πρέπει να εξετάσουν πώς μια εκτεταμένη διακοπή θα μπορούσε να επηρεάσει τις αλυσίδες εφοδιασμού, την παραγωγικότητα, τις προβλέψεις για την ανάπτυξή τους, τις ταμειακές ροές, τις προσδοκίες για τα κέρδη και πολλά άλλα. Οι οργανισμοί θα πρέπει επίσης να σκέφτονται πώς θα διαχειρίζονταν τα μετα-επιδημικά σενάρια, όπως η ταχεία αύξηση της παραγωγής για να ανταποκριθούν στη ζήτηση.

Η τελευταία πρόταση σχετίζεται με την συνεχιζόμενη βελτίωση των προσόντων και των γνώσεων των Εσωτερικών Ελεγκτών, έτσι ώστε να παραμένουν πάντα ενημερωμένοι για τις εξελίξεις και να μπορούν να διατυπώνουν ολοκληρωμένη άποψη για τα ζητήματα που απασχολούν τους οργανισμούς στους οποίους εργάζονται. Η διοίκηση και ο εσωτερικός έλεγχος πρέπει να παρακολουθούν διαρκώς τι συμβαίνει εντός και εκτός του οργανισμού, όντας ευέλικτοι στη μετατόπιση των προτεραιοτήτων, ανάλογα με τις ανάγκες. Ο Εσωτερικός Έλεγχος μπορεί να υποστηρίξει έμπρακτα το έργο της διοίκησης αναφορικά με την διαχείριση των κινδύνων, ενημερώνοντάς άμεσα για τυχόν κενά και παραλείψεις που διαπιστώνει, πάντα όμως με τρόπο τεκμηριωμένο και εμπειριστατωμένο.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

### Συμπεράσματα

Το αντίκτυπο της υγειονομικής κρίσης του 2020 ήταν αναπάντεχο και ιδιαίτερα επώδυνο για εκατομμύρια ανθρώπους και επιχειρήσεις, ανά τον κόσμο. Όπως αναρίθμητες ανθρώπινες ζωές κινδύνευσαν (και δυστυχώς χάθηκαν), έτσι και ένας αντίστοιχα μεγάλος αριθμός οργανισμών και επιχειρήσεων δοκιμάστηκαν κατά τη διάρκεια της πανδημικής κρίσης. Οι προκλήσεις ήταν (και συνεχίζουν να είναι) πολλές, ο χρόνος αντίδρασης περιορισμένος και τα μέσα αντιμετώπισης των άμεσων επιπτώσεων της πανδημίας λιγοστά. Συν όλων των άλλων, τα μέτρα περιορισμού των καθημερινών δραστηριοτήτων των ανθρώπων και των επιχειρήσεων (τα γνωστά lockdown) – ως η έσχατη λύση αντιμετώπισης της έξαρσης της πανδημίας – διατάραζαν τους ομαλούς ρυθμούς λειτουργίας όλων.

Μέσα σε αυτό το ιδιαίτερα δυναμικό λειτουργικό πλαίσιο, οι Υπηρεσίες Εσωτερικού Ελέγχου των επιχειρήσεων κλήθηκαν να αναπροσαρμόσουν, ριζικά, τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούσαν μέχρι πρότινος. Οι προτεραιότητες ελέγχου είχαν πλέον αλλάξει, ενώ ακόμα και ο ίδιος ο τρόπος με τον οποίο είχαν σχεδιάσει την εκπόνηση του ελεγκτικού τους έργου, ενδεχομένως να μην ήταν πλέον εφαρμοστέος (ή ακόμα και τα μέσα που σκόπευαν να χρησιμοποιήσουν προκειμένου να φέρουν εις πέρας το έργο τους). Όταν, άλλωστε, η ύπαρξη της ίδιας της επιχείρησης διασαλεύεται και η συνεχιζόμενες επιχειρηματικές δραστηριότητες δεν μπορούσαν να θεωρούνται πλέον ως δεδομένες, ήταν απολύτως λογικό ότι το μέλημα όλων θα έπρεπε να στραφεί προς την διαχείριση των άμεσων επιπτώσεων αυτής της κρίσης και όχι προς την παρακολούθηση των μικρότερων, επιμέρους ζητημάτων της καθημερινότητας.

Το φλέγον ζήτημα όμως ήταν – και είναι – ο σχεδιασμός των δράσεων για την επόμενη ημέρα. Η χάραξη νέων δράσεων και σχεδίων προστασίας όλων έτσι ώστε οι οργανισμοί και οι εργαζόμενοί τους να είναι περισσότερο θωρακισμένοι απέναντι στις νέες προκλήσεις του αύριο. Μία από τις διδαχές της πρόσφατης υγειονομικής κρίσης – ως προς την συνεισφορά του Εσωτερικού Ελέγχου

στην διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων – ήταν ότι μπορεί να αποτελέσει έναν εξαιρετικά πολύτιμο σύμμαχο στην αντιμετώπιση κρίσεων μεγάλου βεληνεκούς. Η συνεισφορά των υπηρεσιών Εσωτερικού Ελέγχου σε ένα ευρύτατο πλήθος ζητημάτων, όπως η γνωμοδότηση περί του εντοπισμού δυνητικών προβλημάτων και ευπαθειών των οργανισμών – σε ότι έχει να κάνει σχέση με τις επιπτώσεις της πανδημίας, ο επαναπροσδιορισμός των κινδύνων που απειλούν τον οργανισμό και που σχετίζονται με τις απειλές της υγειονομικής κρίσης, η εστίαση σε θέματα που σχετίζονται με την χρήση των νέων πληροφοριακών τεχνολογιών, καθώς και την ασφαλή χρήση αυτών, η παρακολούθηση τρωτών σημείων του εταιρικού κυβερνοχώρου και η παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών περί της προστασίας των εταιρικών δομών αλλά και του ανθρώπινου παράγοντα (που είναι και το πρώτο μέλημα άλλωστε όλων), είναι μερικά μόνο από τα παραδείγματα όπου ο Εσωτερικός Έλεγχος μπορούσε να κάνει αισθητή την παρουσία και το έργο του, κατά τη διάρκεια του μεγάλου ξεσπάσματος της υγειονομικής κρίσης.

Όσον αφορά μία από τις νέες συνθήκες της εργασιακής πραγματικότητας πολλών ανθρώπων κατά τη διάρκεια των πιο σκληρών περιοριστικών μέτρων που εφαρμόστηκαν, η αυξημένη χρήση της τηλεργασίας μπορεί να μην ήταν ένας ιδιαίτερα χρήσιμος τρόπος αντιμετώπισης του βασικού κινδύνου της έξαρσης της πανδημίας – δηλαδή της αποφυγής του συνωστισμού στους χώρους εργασίας – ωστόσο συνοδεύτηκε και από μια σειρά νέων προκλήσεων για όλους. Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές έπρεπε να τροφοδοτήσουν χρόνο και πόρους προς μια νέα πηγή δυνητικών προβλημάτων για τους οργανισμούς – αυτή του μη δομημένου και σαφώς προσδιορισμένου τρόπου πρόσβασης των υπαλλήλων στις υποδομές συννέφους τους (cloud access). Η διαβεβαίωση ότι οι άδειες πρόσβασης στο προσωπικό – αναλόγως της διοικητικής του βαθμίδος – έχουν δοθεί προσεκτικά, ο έλεγχος ότι δεν υφίστανται κρούσματα απάτης, καθώς και ότι τα ψηφιακά τείχη προστασίας του εταιρικού κυβερνοχώρου είναι ισχυρά αποτέλεσαν δύο από τα βασικά ζητήματα στα οποία στράφηκε η προσοχή πολλών.

Συμπερασματικά, η κρίση του COVID-19 παρείχε μια ακόμα ευκαιρία στον εσωτερικό έλεγχο να επιδείξει τις μοναδικές του δεξιότητες και προοπτικές και να αναδιαμορφώσει τις παλιές απόψεις περί της σημαντικότητας αξίας του για τους οργανισμούς. Οι εσωτερικοί ελεγκτές μπορούν να πρωτοστατήσουν σε ζητήματα διαχείρισης κρίσεων, καθώς έχουν τις απαιτούμενες γνώσεις αλλά και την απαραίτητη κατάρτιση να εμπλακούν σε ζητήματα αντιμετώπισης των κινδύνων που υπερβαίνουν την απλή παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών. Εξυπακούεται, ότι οι εργασίες τους



αναφορικά με τα ζητήματα της διαχείρισης των εταιρικών κινδύνων δεν θα πρέπει να οδηγούν σε συγκρούσεις συμφερόντων, ενώ δεν θα πρέπει να λησμονείται ότι πρωταρχικός στόχος των Εσωτερικών Ελεγκτών δεν είναι η ενασχόληση με την εκτέλεση των διαδικασιών διαχείρισης των εταιρικών κινδύνων – ο ρόλος τους σε αυτές είναι η παροχή της εύλογης διασφάλισης ότι τα υφιστάμενα συστήματα και οι εφαρμοστέες διαδικασίες λειτουργούν όπως πρέπει.

Η υγειονομική κρίση προσέφερε μια ευκαιρία για τους οργανισμούς να υιοθετήσουν νέους τρόπους εργασίας, καθώς και νέες τεχνολογικές βελτιώσεις και υποδομές που θα συνεχίσουν να χρησιμοποιούν ακόμη και μετά την επιστροφή τους στις συνήθειες τους επιχειρηματικές δραστηριότητες (όπως και στην προ-Covid εποχή). Για τους εσωτερικούς ελεγκτές, η πανδημία αποτελεί επίσης μια ευκαιρία να επιβεβαιώσουν τη σημασία του έργου τους ανταποκρινόμενοι ενεργά και ευέλικτα στους εξελισσόμενους κινδύνους σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Εκτιμάται μάλιστα ότι στο αμέσως επόμενο διάστημα πρακτικές όπως η χρησιμοποίηση των νέων τεχνολογιών για την διενέργεια των ελέγχων, καθώς και για την συλλογή και την ανάλυση των απαραίτητων στοιχείων και δεδομένων που απαιτούνται για την υλοποίησή του, η συμμετοχή σε περισσότερες ηλεκτρονικές διασκέψεις και η εξ αποστάσεως εργασία, αλλά και η έμφαση σε νέους και αναδυόμενους κινδύνους του περιβάλλοντος, θα αποτελέσουν τη νέα νόρμα των εργασιών τους στην μετά-Covid εποχή.

Επιπλέον, είναι εξίσου σημαντικό για τους εσωτερικούς ελεγκτές να παραμένουν τεχνικά ενημερωμένοι και να έχουν πρόσβαση σε όλους τους ψηφιακούς πόρους του οργανισμού προκειμένου να έχουν μια ευρεία άποψη για το ότι συμβαίνει στον κυβερνοχώρο του, καθώς και για τις δυνητικές απειλές που μπορεί να διασαλεύσουν την εύρυθμη λειτουργία των συστημάτων του. Τα πρόσφατα γεγονότα που εκτυλίχθηκαν ως αποτέλεσμα της πανδημίας του COVID-19 αποτελούν μια σημαντική υπενθύμιση ότι ούτε τα σχέδια εσωτερικού ελέγχου ούτε οι τρόποι υλοποίησης αυτών των σχεδίων είναι στατικοί. Ο επανακαθορισμός των σχεδίων του Εσωτερικού Ελέγχου με βάση τους εξελισσόμενους οργανωτικούς κινδύνους, τις συνεχείς ρυθμιστικές απαιτήσεις και τις πρακτικές λεπτομέρειες στην εκτέλεση κάθε ελέγχου μπορεί να βοηθήσει τη διοίκηση στην αντιμετώπιση των πιο κρίσιμων κινδύνων, ενώ παράλληλα ενισχύει τη συνάφεια και τον σκοπό της ομάδας Εσωτερικού Ελέγχου, καθώς και την υποστήριξή της προς την υλοποίηση των οργανωτικών στόχων.

## **Περιορισμοί της Εργασίας**

Το υλικό που χρησιμοποιήθηκε για την συγγραφή της παρούσας εργασίας ήταν όσο το δυνατόν πιο πρόσφατο – δεδομένων και των περιστάσεων που σχετίζονται με το ξέσπασμα της υγειονομικής κρίσης. Κατά συνέπεια, πολλά από όσα αναφέρονται στις αναφερθείσες δημοσιεύσεις αποτελούν υλικό καθοδήγησης, νουθεσίας και αναγνώρισης της συνεισφοράς και του ρόλου των Εσωτερικών Ελεγκτών κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Αυτό συνεπάγεται ότι δεν έχει παρέλθει, ακόμα τουλάχιστον, ένα εύλογο χρονικό διάστημα προκειμένου να διεξαχθούν περισσότερες και πιο δομημένες έρευνες προκειμένου να συγκεντρωθεί επιστημονικό υλικό με αποδεικτική ισχύ που να μπορεί να περιγράψει ακόμα πιο γλαφυρά τις δράσεις του Εσωτερικού Ελέγχου σε ολόκληρο το χρονικό της υγειονομικής κρίσης. Επιπροσθέτως, ακόμα βρισκόμαστε εν μέσω του κύκλου της πανδημίας, συνεπώς πολλά από τα όσα αναφέρονται στις διαθέσιμες δημοσιεύσεις του διαδικτύου, ενδεχομένως και να αλλάξουν (αν και κάτι τέτοιο δεν φαντάζει, μέχρι και τη στιγμή συγγραφής των παρόντων, πιθανό).

## **Προτάσεις για Περαιτέρω Έρευνα**

Ο αντίκτυπος της πρόσφατης υγειονομικής κρίσης θα είναι πολύ ισχυρός ακόμα και εντός των επόμενων ετών. Είναι δεδομένο ότι οι συνέπειές της θα συνεχίσουν να απασχολούν την επιστημονική και ακαδημαϊκή κοινότητα. Στο πλαίσιο αυτό, προτείνεται η περαιτέρω ενασχόληση με το συγκεκριμένο θέμα – δηλαδή του Εσωτερικού Ελέγχου και της διαχείρισης των επιπτώσεων της υγειονομικής κρίσης – μέσω της διενέργειας δομημένων συνεντεύξεων με επαγγελματίες του χώρου, προκειμένου να συγκεντρωθούν και να μελετηθούν οι προσωπικές τους ιστορίες αλλά και εμπειρίες σε ότι είχε (και έχει) να κάνει σχέση με την αντιμετώπιση αυτής της κρίσης. Επιπλέον, θα μπορούσε να διενεργηθεί μια ευρύτερη μελέτη (π.χ. μέσω ερωτηματολογίων) η οποία να απευθύνεται στους Εσωτερικούς Ελεγκτές των εισηγμένων εταιριών του ελληνικού χρηματιστηρίου, με σκοπό την διερεύνηση των δράσεων που ακολούθησαν στην προσπάθειά τους να αντικρούσουν τις επιπτώσεις της υγειονομικής κρίσης.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **Ξερόγλωσση**

Beale, I. (2020). COVID-19: Lessons learned and next steps for internal audit. *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*, 14 (3), pp. 262-275.

Dobrowolski, Z. (2020). After COVID-19. Reorientation of Crisis Management in Crisis. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8 (2), pp. 799-810.

Kizil, C., Muzir, E. and Akman, H., V. (2021). COVID-19 Epidemic: A New Arena of Financial Fraud? *International Congress of Modern Studies in Social and Human Sciences*, pp. 310-314.

Martinelli, M., Friedman, A., E. and Lanz, J. (2020). The Impact of COVID-19 on Internal Audit. *The CPA Journal*, 90 (6), pp. 60-63.

Teeter, R., A., Michael G., A. And Miklos A., V. (2010). The Remote Audit. *Journal of Emerging Technologies and Accounting*, Vol. 7, pp. 73-88.

Wijaya, A., Fadillah, A., F., Prasetyo, A., Puzrianto, A., Panduwibowo, M., F. (2020). The influence of Internal Audit competence on sustainable activities in time of Covid-19. *Turkish Journal of Physiotherapy and Rehabilitation*, 32 (3), pp. 9447-9454.

Willy, S. (2021). The Effect of Remote Audit and Agility on the Performance of the Internal Audit (SPI) During the Covid-19 Pandemic to Realize Good Corporate Governance (GCG). *Asian Journal of Law and Governance*, 3 (3), pp. 19-24.

### **Ηλεκτρονικές Πηγές**

Chambers, R. (2020). *In the Face of the Coronavirus, Internal Auditors Must Do More Than Don Masks*. Διαθέσιμο στο: <https://iaonline.theiia.org/blogs/chambers/2020/Pages/In-the-Face-of-the-Coronavirus-Internal-Auditors-Must-Do-More-Than-Don-Masks.aspx>, Ημερομηνία Πρόσβασης: 15/09/2021

Chambers, R. (2021). *5 Ways COVID Has Changed Internal Audit Forever*. Διαθέσιμο στο: <https://www.auditboard.com/blog/covid-impact-internal-audit/>, Ημερομηνία Πρόσβασης: 10/09/2021

Chartered Institute of Internal Auditors (2020). *Internal Audit in Lockdown. The impact of the coronavirus pandemic on internal audit teams in the UK and Ireland*. Διαθέσιμο στο: <https://www.iaa.org.uk/media/1691358/internal-audit-in-lockdown-report.pdf>, Ημερομηνία Πρόσβασης: 12/09/2021

Cohn, M. (2021). *COVID-19 having long-term impact on internal audit*. Διαθέσιμο στο: <https://www.accountingtoday.com/news/covid-19-having-long-term-impact-on-internal-audit>, Ημερομηνία Πρόσβασης: 10/09/2021

Deloitte (2020). *Internal Audit considerations in response to COVID-19*. Διαθέσιμο στο: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/audit/deloitte-uk-internal-audit-response-to-covid-19.pdf>, Ημερομηνία Πρόσβασης: 14/08/2021

Grant Thornton (2020). *Internal Audit during COVID-19*. Διαθέσιμο στο: [https://www.grantthornton.com.au/globalassets/1.-member-firms/australian-website/services/audit/pdfs/gtal\\_2020\\_aa\\_essential-8\\_covid19-1.pdf](https://www.grantthornton.com.au/globalassets/1.-member-firms/australian-website/services/audit/pdfs/gtal_2020_aa_essential-8_covid19-1.pdf), Ημερομηνία Πρόσβασης: 10/09/2021

IIA – Australia (2020). *Factsheet: Internal Audit and Pandemics*. Διαθέσιμο στο: <https://dl.theiia.org/Documents/Fact-Sheet-Internal-Audit-and-Pandemics-IIA-Australia.pdf>, Ημερομηνία Πρόσβασης: 03/09/2021

IIA (2016). *Internal Audit and the Second Line of Defense*. [Online]. Διαθέσιμο στο: [https://chapters.theiia.org/montreal/ChapterDocuments/Guide%20pratique%20\\_%20Audit%20in%20terme%20et%20%C3%A8me%20ligne%20de%20ma%C3%AEtrise.pdf](https://chapters.theiia.org/montreal/ChapterDocuments/Guide%20pratique%20_%20Audit%20in%20terme%20et%20%C3%A8me%20ligne%20de%20ma%C3%AEtrise.pdf). Ημερομηνία Πρόσβασης: 08/08/2021

IIA (2020). *The IIA's Three Lines Model, An Update of the Three Lines of Defense*. [Online]. Διαθέσιμο στο: <https://na.theiia.org/about-ia/PublicDocuments/Three-Lines-Model-Updated.pdf>. Ημερομηνία Πρόσβασης: 08/08/2021

IIA (2021). *Mission of Internal Audit*. Διαθέσιμο στο: <https://na.theiia.org/standards-guidance/Pages/Mission-of-Internal-Audit.aspx>, Ημερομηνία Πρόσβασης: 20/08/2021

Jaeger, J. (2021). *IIA survey: COVID-19 impact on internal audit smaller than expected*. Διαθέσιμο στο: <https://www.complianceweek.com/accounting-and-auditing/iaa-survey-covid-19-impact-on-internal-audit-smaller-than-expected/30227.article>, Ημερομηνία Πρόσβασης: 10/09/2021

KPMG (2021). *Remote Auditing for Internal Auditors*. Διαθέσιμο στο: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/cn/pdf/en/2021/05/remote-auditing-for-internal-auditors.pdf>, Ημερομηνία Πρόσβασης: 15/09/2021

PwC (2020). *Four ways internal audit is responding to COVID-19*. Διαθέσιμο στο: <https://www.pwc.com/us/en/library/covid-19/internal-audit.html>, Ημερομηνία Πρόσβασης: 10/09/2021

IIA (2017). *International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (Standards)*. Διαθέσιμο στο: <https://na.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Standards.aspx>, Ημερομηνία Πρόσβασης: 24/08/2021

IIA (2020). *Internal Audit in the Covid-19 Era. A global glance at responses to the pandemic*. Διαθέσιμο στο: <https://na.theiia.org/periodicals/Public%20Documents/Internal-Audit-in-the-COVID-19-Era.pdf>, Ημερομηνία Πρόσβασης: 03/09/2021

IIA (2020). *Rethinking Preparedness: Pandemics and Cybersecurity*. Διαθέσιμο στο: <https://www.iaa.org.uk/media/1691030/iaa-bulletin-rethinking-preparedness-pandemics-and-cybersecurity.pdf>, Ημερομηνία Πρόσβασης: 12/09/2021

IIA (2021). *Core Principles for the Professional Practice of Internal Auditing*. Διαθέσιμο στο: <https://na.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Core-Principles-for-the-Professional-Practice-of-Internal-Auditing.aspx>, Ημερομηνία Πρόσβασης: 20/08/2021

IIA (2021). *Definition of Internal Auditing*. Διαθέσιμο στο: <https://na.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Definition-of-Internal-Auditing.aspx>, Ημερομηνία Πρόσβασης: 20/08/2021