

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ**  
**ΠΜΣ ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΗ, ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**  
**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΤΟΥ ΛΙΑΚΟΠΟΥΛΟΥ ΒΑΣΙΛΕΙΟΥ**

**ΘΕΜΑ: ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ: ΕΛΕΥΘΕΡΙΑΔΗΣ ΙΟΡΔΑΝΗΣ**

**ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ 2023**



## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Ευχαριστώ τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Ελευθεριάδη Ιορδάνη για το χρόνο που αφιέρωσε στην παρακολούθηση και την καθοδήγηση κατά την εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας, καθώς επίσης και για τον κριτικό σχολιασμό του για τη βελτίωσή της. Επιπλέον, τον ευχαριστώ για το ενδιαφέρον που επέδειξε ως προς την έρευνα, που οδήγησε και στην επιτυχή περάτωσή της. Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω ιδιαιτέρως την οικογένειά μου για την υποστήριξη που μου προσέφερε όλο αυτό το χρονικό διάστημα.



## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<u>ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....</u>	<u>3</u>
<u>ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....</u>	<u>7</u>
<u>ABSTRACT.....</u>	<u>8</u>
<u>ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....</u>	<u>9</u>
1. <u>ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ.....</u>	<u>10</u>
1.1 <u>ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....</u>	<u>10</u>
1.2 <u>ΙΣΤΟΡΙΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ.....</u>	<u>10</u>
1.3 <u>ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ.....</u>	<u>11</u>
1.4 <u>ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ.....</u>	<u>12</u>
1.5 <u>ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΒΑΣΕΙ ΚΙΝΔΥΝΟΥ.....</u>	<u>14</u>
2. <u>ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΕΡΕΥΝΩΝ.....</u>	<u>17</u>
2.1 <u>ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....</u>	<u>17</u>
2.2 <u>ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΒΑΣΕΙ ΚΙΝΔΥΝΟΥ.....</u>	<u>17</u>
2.3 <u>ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ.....</u>	<u>20</u>
2.4 <u>ΔΕΙΚΤΕΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ.....</u>	<u>21</u>
2.5 <u>ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΒΑΣΕΙ ΚΙΝΔΥΝΟΥ.....</u>	<u>22</u>
2.6 <u>ΔΙΕΘΝΗ ΠΡΟΤΥΠΑ.....</u>	<u>23</u>
2.7 <u>Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΑΝΩΤΕΡΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ.....</u>	<u>24</u>
3. <u>ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....</u>	<u>26</u>
3.1 <u>ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....</u>	<u>26</u>
3.2 <u>ΟΜΑΔΕΣ – ΔΕΙΓΜΑ.....</u>	<u>26</u>
3.3 <u>ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ – ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....</u>	<u>26</u>
3.4 <u>ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ.....</u>	<u>29</u>
3.5 <u>ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ.....</u>	<u>29</u>
4. <u>ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....</u>	<u>30</u>
4.1 <u>ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ: ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ.....</u>	<u>30</u>
4.2 <u>ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ: ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΒΑΣΙΣΜΕΝΟΣ ΣΤΟΝ ΚΙΝΔΥΝΟ.....</u>	<u>37</u>
4.3 <u>ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ: ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ.....</u>	<u>45</u>
4.4 <u>ΜΕΡΟΣ ΤΕΤΑΡΤΟ: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ.....</u>	<u>51</u>

4.5	<u>ΜΕΡΟΣ ΠΕΜΠΤΟ: ΑΛΛΗΛΕΞΑΡΤΗΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ ΚΑΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ.....</u>	<u>56</u>
4.6	<u>ΜΕΡΟΣ ΕΚΤΟ: ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΚΙΝΔΥΝΟΥ ΚΑΙ ΤΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....</u>	<u>62</u>
5.	<u>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....</u>	<u>66</u>
	<u>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</u>	<u>68</u>
	<u>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ.....</u>	<u>72</u>

## **ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Αντικείμενο της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου βασισμένου στον κίνδυνο, όπως αυτός εντοπίζεται από το οπτικό πρίσμα των διάφορων στελεχών ελληνικών επιχειρήσεων. Σκοπός είναι να γίνει μια ανασκόπηση της έννοιας, της σημασίας και του ρόλου του εσωτερικού ελέγχου βασισμένου στη διαχείριση κίνδυνου εντός των επιχειρήσεων. Τα αποτελέσματα της εμπειρικής έρευνας χρήζουν ιδιαίτερης σημασίας, καθώς μπορούν να χρησιμοποιηθούν σαν κατευθυντήριες οδοί από επιχειρήσεις που επιθυμούν την εφαρμογή αυτού του είδους εσωτερικού ελέγχου, καθώς και τις οικονομικές επιπτώσεις που μπορεί να αποφέρει. Τα συμπεράσματα αποδεικνύουν πως υπάρχει ισχυρή αλληλεπίδραση ανάμεσα στον εσωτερικό έλεγχο βασισμένο στον κίνδυνο και στην οικονομική ευημερία των επιχειρήσεων.

**Λέξεις – Κλειδιά:** Εσωτερικός έλεγχος, διαχείριση κινδύνου, λογιστικός έλεγχος, οικονομικές επιπτώσεις, απόδοση εταιρείας.

## **ABSTRACT**

This research is my thesis titled “Internal audit and risk management in businesses” that was conducted for Macedonia University of Thessaloniki, the year 2023. The scope of this thesis is the role of risk-based internal audit, through the eyes of various stems in Greek businesses. The purpose is to review the meaning, the importance, and the role of risk-based internal audit. The results are very important since they can be used as a guide for those businesses who wish to apply this kind of internal audit, as well as the economic results it can provide. The conclusions support that there is a strong interaction between risk-based internal audit and economic wealth of the businesses.

**Keywords:** Internal control, risk management, internal audit, financial benefits, company performance.



## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η διαχείριση των οργανισμών περιλαμβάνει οικονομικά, τεχνολογικά και νομικά ζητήματα. Οι οργανισμοί σήμερα αντιμετωπίζουν μεγαλύτερες προκλήσεις και επιπλοκές από ποτέ, οικονομικές, τεχνολογικές και νομικές και η αλληλεξάρτηση γίνεται όλο και πιο κοινή και έντονη. Λόγω αυτών των προκλήσεων, οι κίνδυνοι σε μια επιχείριση μπορεί να περάσουν απαρατήρητοι ή να αγνοηθούν σημάδια έγκαιρης προειδοποίησης. Προκειμένου να λειτουργούν συνεχώς, οι οργανισμοί έχουν θέσει σε εφαρμογή μηχανισμούς μετρίασης κινδύνων. Η διαχείριση κινδύνου είναι μια διαδικασία που επηρεάζεται από το Διοικητικό Συμβούλιο, τη διοίκηση και άλλα τμήματα. Ο παράγοντας αυτός βοηθάει κάθε οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του. Ωστόσο, οι στόχοι που τίθενται από τους οργανισμούς δεν επιτυγχάνονται πάντα, λόγω των διάφορων κινδύνων του περιβάλλοντος. Ο εσωτερικός έλεγχος είναι μια από τις κύριες λειτουργίες που ασχολούνται με την έκθεση και τη διαχείριση κινδύνου.

Σκοπός αυτής της μελέτης είναι να περιγράψει τη μεταβαλλόμενη φύση του εσωτερικού ελέγχου, τη λειτουργία της διαχείρισης κινδύνου μέσα στις επιχειρήσεις και τη μεταξύ τους σχέση. Ειδικότερα, η διάρθρωση του κειμένου έχει ως ακολούθως. Το πρώτο κεφάλαιο, αποτελεί μια θεωρητική προσέγγιση του θέματος και αναφέρονται όσοι ορισμοί κρίνονται απαραίτητοι για την καλύτερη κατανόηση του αναγνώστη. Στη συνέχεια, στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται μια βιβλιογραφική ανασκόπηση των σχετικών ερευνών και των μεθόδων που χρησιμοποιήθηκαν από άλλους ερευνητές, καθώς επίσης και τα συμπεράσματα στα ερωτήματα που τέθηκαν στη κάθε μελέτη. Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία της εν λόγω διπλωματικής εργασίας. Αναλύονται το δείγμα, η ερευνητική μέθοδος, το ερωτηματολόγιο και οι μεταβλητές της έρευνας. Στο τέταρτο κεφάλαιο παρατίθενται και αναλύονται τα αποτελέσματα από τη στατιστική ανάλυση του ερωτηματολογίου. Τέλος, στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα βασικότερα από τα συμπεράσματα της μελέτης.

# 1. ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

## 1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η έννοια του ελέγχου έχει εξελιχθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια, ως αποτέλεσμα της οικονομικής ανάπτυξης και της ανάγκης για την ύπαρξη ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί πλέον μια από τις κύριες λειτουργίες μιας επιχείρησης, για τη διασφάλιση της επίτευξης των στόχων της και την αποφυγή ελλείψεων στην επιχείρηση. Ο αποτελεσματικός εσωτερικός έλεγχος είναι απαραίτητος για οποιαδήποτε επιχείρηση, γιατί συμβάλλει στην υλοποίηση των πολιτικών και των στόχων της διοίκησης της οντότητας (Onumah 2016).

## 1.2 ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Το επάγγελμα του εσωτερικού ελεγκτή εξελίχθηκε σταθερά με την πρόοδο της επιστήμης διαχείρισης μετά το Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο. Είναι εννοιολογικά παρόμοιο από πολλές απόψεις με τον οικονομικό έλεγχο από δημόσιες λογιστικές εταιρίες, τη διασφάλιση ποιότητας και τις δραστηριότητες τραπεζικής συμμόρφωσης. Ενώ ορισμένες από τις τεχνικές ελέγχου που διέπουν τον εσωτερικό έλεγχο πηγάζουν από συμβουλευτικές υπηρεσίες διαχείρισης και δημόσια λογιστικά επαγγέλματα, η θεωρία του εσωτερικού ελέγχου επινοήθηκε κυρίως από το Lawrence Sawyer, που συχνά αναφέρεται ως ο πατέρας του σύγχρονου εσωτερικού ελέγχου (Sawyer, 1981). Η τρέχουσα φιλοσοφία, θεωρία και πρακτική του σύγχρονου εσωτερικού ελέγχου όπως ορίζεται από το Διεθνές Πλαίσιο Επαγγελματικών Πρακτικών (International Professional Practices Framework – IPPF) του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών (Institute of Internal Auditors – IIA) οφείλει πολλά στον Sawyer (IIA, 2013).

Με την εφαρμογή του νόμου Sarbanes–Oxley το 2002 στις ΗΠΑ, η έκθεση και η αξία του επαγγέλματος αυξήθηκαν, καθώς πολλοί εσωτερικοί ελεγκτές διέθεταν τις απαιτούμενες δεξιότητες για να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις του νόμου. Ωστόσο, η εστίαση των τμημάτων εσωτερικού ελέγχου των εισηγμένων εταιριών στη χρηματοοικονομική πολιτική και τις διαδικασίες που σχετίζονται με το νόμο, άρχισε να εκτροχιάζει την πρόοδο που είχε σημειώσει το επάγγελμα στα τέλη του 20<sup>ου</sup> αιώνα, χάρη στον Sawyer. Έτσι, ξεκινώντας περίπου το 2010 το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών

άρχισε και πάλι να υποστηρίζει τον ευρύτερο ρόλο που πρέπει να διαδραματίζει ο εσωτερικός έλεγχος στις εταιρίες, σύμφωνα με τη φιλοσοφία του Διεθνούς Πλαισίου Επαγγελματικών Πρακτικών (IIA, 2013).

### 1.3 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ

Το Ινστιτούτο Εσωτερικού Ελέγχου (IIA, 2005) ασχολήθηκε με την ποιότητα του εσωτερικού ελέγχου βάσει συγκεκριμένων κριτηρίων, τα οποία περιλαμβάνουν τα χαρακτηριστικά των ιδρυμάτων και των ατόμων που εκτελούν τη δουλειά του εσωτερικού ελέγχου (SOX, 2002). Το πρότυπο IIA 1100 έδειξε ότι η δραστηριότητα εσωτερικού ελέγχου πρέπει να είναι ανεξάρτητη και οι ελεγκτές πρέπει να είναι αντικειμενικοί και ακέραιοι. Το πρότυπο επίσης τονίζει ότι οι διαχειριστές ελέγχου πρέπει να επικοινωνούν σε ένα διοικητικό επίπεδο με αμεροληψία κατά την εκτέλεση του έργου τους και το εκάστοτε ίδρυμα πρέπει να επιτρέπει στον εσωτερικό έλεγχο να εκτελεί τις ευθύνες του. Επιπλέον, οι ελεγκτές πρέπει να διαθέτουν τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητες που απαιτούνται για την εκτέλεση των καθηκόντων τους (Armor, 2012). Γενικά, η ποιότητα του εσωτερικού ελέγχου καθορίζεται από την αντικειμενικότητα και την ανεξαρτησία των εσωτερικών ελεγκτών (Bazerman et. al., 1997). Ο εσωτερικός έλεγχος είναι μια από τις πιο σημαντικές λειτουργίες των οργανισμών, μια ανεξάρτητη και αντικειμενική δραστηριότητα που παρέχει διασφάλιση, συμβουλευτικές υπηρεσίες για την προσθήκη αξίας στους οργανισμούς και τη βελτίωση των λειτουργιών τους. Η εν λόγω δραστηριότητα βοηθάει στην επίτευξη των στόχων των επιχειρήσεων μέσω μιας συστηματικής προσέγγισης για την αξιολόγηση, τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας, της διαχείρισης κινδύνων και της διαδικασίας του ελέγχου (Suddaby et. al., 2006). Οι κυριότερες ευθύνες που έχουν όσοι διεξάγουν λειτουργίες εσωτερικού ελέγχου είναι οι εξής:

- Παροχή βοήθειας στη διοίκηση: Ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί μια αντικειμενική και συμβουλευτική δραστηριότητα, η οποία παρέχει συμβουλές και βοηθάει τη διοίκηση για τη βελτίωση της απόδοσης, αλλά και τη συνολική βελτίωση της εταιρίας (Holm & Zaman, 2012).
- Παροχή βοήθειας για την επίτευξη στόχων: Ο εσωτερικός έλεγχος βοηθάει τον οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του, αφού αποτελεί πυλώνα της διοίκησης και της διαχείρισης κινδύνων που απειλούν τους στόχους του οργανισμού. Επιπλέον, έχει σημαντικό ρόλο στη μακροπρόθεσμη επιτυχία της επιχείρησης.
- Αξιολόγηση και ανάπτυξη της επιχείρησης: Η διαδικασία του εσωτερικού ελέγχου διεξάγει σύγκριση ανάμεσα στο τι σχεδιάζει η επιχείρηση και τι πραγματικά συμβαίνει και

εξασφαλίζει σωστό και αποτελεσματικό έλεγχο. Οι τεχνικές αξιολόγησης που εφαρμόζονται πρέπει να είναι επαγγελματικές και δίκαιες, ώστε να παρέχουν αξιόπιστα αποτελέσματα. Η αποτίμηση βοηθάει στη βελτίωση των λειτουργιών της επιχείρησης. Ωστόσο, το ελεγκτικό προσωπικό κάνει ερωτήσεις και εξετάζει ένα σύνολο αρχείων, επομένως τα αποτελέσματα δεν είναι πάντα αξιόπιστα (De Zwaan et. al., 2011).

- Βελτίωση των λειτουργιών της επιχείρησης: Ο εσωτερικός έλεγχος εργάζεται για τη βελτίωση των λειτουργιών της επιχείρησης. Το καθήκον του εσωτερικού ελεγκτή, πέρα από την επιθεώρηση, είναι η συμβολή στη συνεχή βελτίωση της επιχείρησης (Bridy & Lowe, 2003).
- Αύξηση της αξίας της εταιρίας: Όταν οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι επαγγελματίες και εφαρμόζουν τα καθήκοντά τους με βάση τα αντίστοιχα πρότυπα, η αγοραία αξία της επιχείρησης μπορεί να επηρεαστεί θετικά.
- Διασφάλιση ότι η επιχείρηση συμμορφώνεται με τους νόμους και τους κανονισμούς.

Ως εκ τούτου, η διεύθυνση του τμήματος εσωτερικού ελέγχου οφείλει να δώσει μεγάλη σημασία στους νομικούς και ρυθμιστικούς ελέγχους που επιτυγχάνουν τους στόχους της εποπτείας στην επιχείρηση, συμπεριλαμβανομένων των πολιτικών, των μεθόδων, των κανόνων και των αρχών που εκδίδονται από τις αρμόδιες αρχές. Το τμήμα εσωτερικού ελέγχου οφείλει να έχει ένα ολοκληρωμένο σχέδιο ελέγχου σχετικά με τις δραστηριότητες που σχετίζονται με την αξιολόγηση κινδύνων και να μεταφέρει αυτό το σχέδιο στη διοίκηση για να επιτύχει καλύτερες επιδόσεις (Amoush, 2017).

#### **1.4 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ**

Η διαχείριση κινδύνου μπορεί να οριστεί ως μια επιστημονική προσέγγιση για την αντιμετώπιση του καθαρού κινδύνου μέσω της πρόβλεψης πιθανών τυχαίων απωλειών και του σχεδιασμού και της εφαρμογής διαδικασιών που μειώνουν τον οικονομικό αντίκτυπο των ζημιών στο ελάχιστο (Norman et. al., 2010). Η επιτροπή διαχείρισης κινδύνων οφείλει να εντοπίζει, να αναλύει και να ελέγχει αυτούς τους κινδύνους, που απειλούν τα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης ή την ικανότητά της να διαχειριστεί διάφορα έργα (Anette, 2013).

Η διαχείριση κινδύνου εμφανίζεται στην επιστημονική και διοικητική βιβλιογραφία από το 1920, ωστόσο έγινε επίσημη επιστήμη το 1950 (Dionne, 2013). Αρχικά, το μεγαλύτερο μέρος των ερευνών επικεντρώνονταν στα χρηματοοικονομικά και τις ασφάλειες. Στην ιδανική περίπτωση διαχείρισης κινδύνου ακολουθείται μια διαδικασία ιεράρχησης, κατά την οποία αντιμετωπίζονται πρώτα οι κίνδυνοι με μεγαλύτερο αντίκτυπο και μεγαλύτερη πιθανότητα εμφάνισης. Οι κίνδυνοι με μικρότερες απώλειες ή πιθανότητες εμφάνισης αντιμετωπίζονται με φθίνουσα σειρά. Στην πράξη, η διαδικασία αξιολόγησης του συνολικού κινδύνου είναι δύσκολη και η διανομή των πόρων που απαιτούνται για το μετριασμό των κινδύνων μπορεί να γίνει λάθος, αν κριθεί εσφαλμένα κάποιος κίνδυνος σημαντικότερος από κάποιον άλλο.

Οι βασικές αρχές διαχείρισης κινδύνου, όπως ορίζονται από το Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (International Organization of Standardization – ISO, 2007), είναι οι ακόλουθες:

- Δημιουργία αξίας. Οι πόροι που δαπαντούνται για το μετριασμό του κινδύνου θα πρέπει να είναι μικρότεροι από τις συνέπειες τις αδράνειας.
- Να είναι αναπόσπαστο κομμάτι των οργανωτικών διαδικασιών.
- Να ανήκει στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.
- Ρητή αντιμετώπιση των αμφιβολιών και των υποθέσεων.
- Συστηματική και δομημένη διαδικασία.
- Χρήση των καλύτερων διαθέσιμων πληροφοριών.
- Να λαμβάνει υπόψιν των ανθρώπινο παράγοντα.
- Δυναμική, επαναληπτική και να ανταποκρίνεται στις αλλαγές.
- Συνεχώς να βελτιώνεται και να ενισχύεται.
- Να επαναξιολογείται συνεχώς ή περιοδικά, αλλά τακτικά.

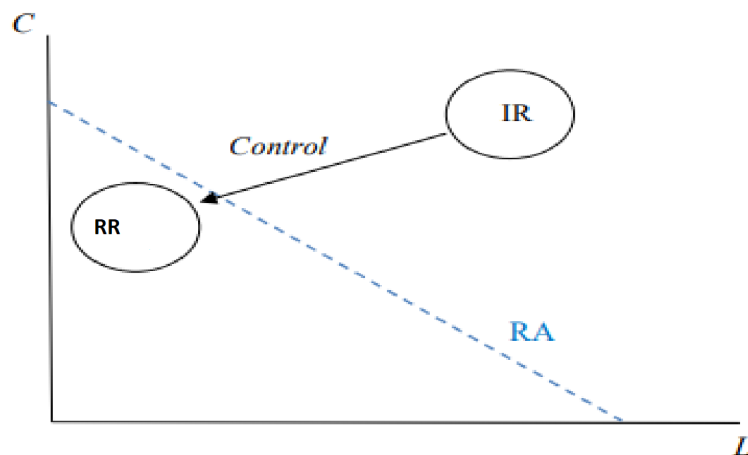
## **1.5 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΒΑΣΕΙ ΚΙΝΔΥΝΟΥ**

Ο εσωτερικός έλεγχος βάσει κινδύνου (Risk-Based Internal Audit – RBIA) είναι μια εσωτερική μεθοδολογία που επικεντρώνεται κυρίως στον εγγενή κίνδυνο, ο οποίος εμπεριέχεται στις

δραστηριότητες ή το σύστημα, και στο να παρέχει διαβεβαίωση ότι (ο κίνδυνος αυτός) διαχειρίζεται από τη διοίκηση. Αποτελεί το πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων της διοίκησης και επιδιώκει την ενίσχυση της ευθύνης της διοίκησης για τη διαχείριση του κινδύνου. Ο εσωτερικός έλεγχος βάσει κινδύνου διεξάγεται από το τμήμα εσωτερικού ελέγχου για να βοηθήσει τη λειτουργία της διαχείρισης κινδύνου της εταιρίας, παρέχοντας ταυτόχρονα τη διασφάλιση για το μετριασμό του.

Η διαχείριση κινδύνου αποτελεί κοινή ευθύνη του τμήματος εσωτερικού ελέγχου και του τμήματος διαχείρισης κινδύνου (Brody & Lowe, 2003). Οι υπεύθυνοι διαχείρισης κινδύνων είναι υπεύθυνοι για όλες τις διαδικασίες που, συνδυαζόμενες, προσφέρουν μια ολοκληρωμένη προστασία από τους κινδύνους. Από την άλλη, οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι υπεύθυνοι για την επαλήθευση των συστάσεων που γίνονται σχετικά με τη σωστή διαχείριση του όποιου κινδύνου (William, 2015). Η διαδικασία διαχείρισης κινδύνων και λειτουργιών εσωτερικού ελέγχου είναι πολύ σημαντική για την επιτυχία και τη βιωσιμότητα της επιχείρησης και η διαχείριση κινδύνου αποτελεί ένα ζωτικό στοιχείο που βασίζεται στην αβεβαιότητα σχετικά με τα γεγονότα ή τα αποτελέσματα που μπορεί να προκύψουν και να έχουν αρνητικό αντίκτυπο στην επίτευξη των στρατηγικών του εκάστοτε ιδρύματος (Fredrick et. al., 2014).

Ο εσωτερικός έλεγχος φέρει έναν αποτελεσματικό ρόλο στη διαχείριση κινδύνων, καθώς η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου αποσκοπεί στην παροχή συμβουλών, τόσο στην εκτελεστική διοίκηση όσο και στο τμήμα διαχείρισης κινδύνου (Frige & Anderson, 2011). Υπάρχει επίσης συντονισμός της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου και της διαχείρισης κινδύνων, διατηρώντας ταυτόχρονα την ανεξαρτησία τους. Η διαχείριση κινδύνου χρησιμοποιεί τις λειτουργίες εσωτερικού ελέγχου στις διάφορες φάσεις εργασίας της, χρησιμοποιώντας την πείρα του εσωτερικού ελεγκτή στην αξιολόγηση και τον προσδιορισμό κινδύνων. Ταυτόχρονα, ο εσωτερικός έλεγχος χρησιμοποιεί τη διαχείριση κινδύνου σε πολλές διαδικασίες που σχετίζονται με την απόδοση (Coetzee & Fourie, 2010). Ο εσωτερικός έλεγχος με βάση τον κίνδυνο διασφαλίζει ότι οι έλεγχοι λειτουργούν αποτελεσματικά (Griffiths, 2015). Η Εικόνα 1 δείχνει τα κύρια στοιχεία του εσωτερικού ελέγχου βάσει κινδύνου, δηλαδή τη συνέπεια (C), την πιθανότητα (L) και το ποσοστό κινδύνου που μπορεί η επιχείρηση να δεχτεί (RA), τη σχέση με τους υπολειπόμενους κινδύνους που ελέγχονται εκ των υστέρων (RR) και τους εγγενείς κινδύνους που ελέγχονται εκ των προτέρων (IR).



**Εικόνα 1.** Εσωτερικός έλεγχος βάσει κινδύνου.

Παρά το διακεκριμένο ρόλο του εσωτερικού ελεγκτή στην παροχή συμβουλών, στην υποστήριξή του στις σωστές διοικητικές αποφάσεις και στην προσπάθεια αντιμετώπισης των διοικητικών αποφάσεων που είναι ακατάλληλες, η όλη διαδικασία ελέγχου και διαχείρισης κινδύνων εμπίπτει στην ευθύνη της ανώτερης διοίκησης και του διοικητικού συμβουλίου (Anette, 2013). Ο ρόλος του εσωτερικού ελεγκτή είναι συμβουλευτικός, προκειμένου να βοηθήσει την επιχείρηση να εντοπίσει και να αξιολογήσει τους κινδύνους (Sox, 2002).

Στη βάση των δραστηριοτήτων του εσωτερικού ελέγχου βάσει κινδύνου, που στοχεύουν στην αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα και την εξειδίκευση στον έλεγχο, τίθεται το ερώτημα αν ο εσωτερικός έλεγχος και τα συστήματα διαχείρισης κινδύνων λειτουργούν επαρκώς και με αξιοπιστία (Kurnaz & Cetinoglu, 2010). Ο εσωτερικός έλεγχος με βάση τον κίνδυνο έχει νόημα πέρα από κάθε άλλη μέθοδο εσωτερικού λογιστικού ελέγχου. Είναι μια ολοκληρωμένη προσέγγιση που περιλαμβάνει όλο τον εσωτερικό έλεγχο και τεχνικές εξέτασης, συμπεριλαμβανομένων των παραδοσιακών τεχνικών ελέγχου και εξέτασης, όπως επίσης καλύπτει την ανάγκη μιας νέας ελεγκτικής δραστηριότητας, προσδιορίζοντας τις μελλοντικές πτυχές των κινδύνων (Ozsoy, 2004). Το σημείο που μπορεί να θεωρηθεί το πιο σημαντικό στη διαδικασία του εσωτερικού ελέγχου, είναι η αξία που δημιουργεί. Συνοψίζοντας, αν ο εσωτερικός έλεγχος γινόταν με τον παρωχημένο τρόπο, θα περιοριζόταν από τους νόμους, τις νομοθεσίες και τις διάφορες λοιπές διαδικασίες. Αν δημιουργείται πρόοδος στη διαχείριση κινδύνου στην επιχείρηση και η επιχείρηση διαθέτει ορισμένη γνώση διαχείρισης κινδύνου, τότε ο εσωτερικός έλεγχος παρέχει

διασφάλιση του ελέγχου και προσθέτει αξία. Ωστόσο, κύριο μέλημα είναι να εξασφαλιστεί η συνέχεια της προστιθέμενης αξίας από τον εσωτερικό έλεγχο (Griffiths).



## **2. ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΕΡΕΥΝΩΝ**

### **2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Τα τελευταία χρόνια η διαχείριση επιχειρηματικού κινδύνου έχει λάβει πολύ μεγάλη προσοχή σε διεθνές επίπεδο. Ο λόγος ανάπτυξης του κλάδου είναι οι συνεχώς αυξανόμενες προσδοκίες για αποτελεσματική διαχείριση κινδύνων σε ολόκληρη την επιχείρηση. Σαν αποτέλεσμα, πολλές επιχειρήσεις έχουν αρχίσει να εγκαταλείπουν τις παραδοσιακές προσεγγίσεις, με βάση τις οποίες γίνεται απομονωμένη διαχείριση ενός κινδύνου, και έχουν αρχίσει να υιοθετούν μια προσέγγιση διαχείρισης κινδύνου σε επιχειρηματικό επίπεδο (Lam 2000, Liebenberg & Hoyt 2003). Βασικό εργαλείο σε αυτή την προσέγγιση αποτελεί ο εσωτερικός έλεγχος βάση κινδύνου.

### **2.2 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΒΑΣΕΙ ΚΙΝΔΥΝΟΥ**

Ο εσωτερικός έλεγχος βάσει κινδύνου είναι μια διαδικασία ελέγχου που βασίζεται στη διαχείριση των κινδύνων. Ο εσωτερικός έλεγχος βάσει κινδύνου εστιάζει σε καταγεγραμμένους και μη καταγεγραμμένους κινδύνους, βελτιώνοντας τη διασφάλιση των οικονομικών αναφορών και τη διαδικασία αναφοράς των οικονομικών καταστάσεων. Όσο υψηλότερος είναι ο κίνδυνος, τόσο περισσότερος χρόνος απαιτείται για τον έλεγχο και την εποπτεία του ελεγχόμενου. Εκτός από την εστίαση στον κίνδυνο, οι μέθοδοι που βασίζονται στον κίνδυνο βοηθούν στην αξιολόγηση και στη δημιουργία αξίας κατά τη διαδικασία της οικονομικής αναφοράς. Ένα βασικό ζήτημα που απασχολεί τη διαχείριση κινδύνου είναι ο ρόλος των εσωτερικών ελεγκτών στις διαδικασίες. Επειδή τα επαγγελματικά πρότυπα εσωτερικού ελέγχου ακολουθούν μια προσέγγιση βάσει κινδύνου, η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου παρουσιάζει μεγάλο ενδιαφέρον στη διαδικασία διαχείρισης κινδύνου, καθώς επηρεάζει τις υποχρεώσεις και τις ευθύνες του εσωτερικού ελέγχου (IASB 2004). Για να γίνει αυτό πρέπει οι ελεγκτές να είναι ενημερωμένοι για την τρέχουσα κατάσταση. Οι γνώσεις που συγκεντρώνονται μπορούν να βοηθήσουν στο σχεδιασμό ενός προγράμματος ελέγχου, το οποίο θα περιλαμβάνει τους πιο αποτελεσματικούς και αποδοτικούς συνδυασμούς δοκιμών που ανταποκρίνονται στις μοναδικές αρχικές συνθήκες του κάθε πελάτη. Για το λόγο αυτό, η προσέγγιση που βασίζεται στον κίνδυνο, κρίνεται ανώτερη από τις παραδοσιακές μεθόδους ελέγχου (Gibson, 2003).

Η θεωρία του ελέγχου που βασίζεται στον κίνδυνο υποστηρίζει ότι η εμπειρία μπορεί να ενισχύσει την ικανότητα του ελεγκτή στην αξιολόγηση μελλοντικών κινδύνων με ακρίβεια. Ωστόσο, ψυχολογικές μελέτες έχουν δείξει ότι τα άτομα τείνουν να υπερεκτιμούν την εμπειρία όταν έρχονται αντιμέτωποι με σημάδια κινδύνου αντίθετα της εμπειρίας τους. Η θεωρία ελέγχου με βάση τον κίνδυνο υποστηρίζει ότι η αξιολόγηση του ελεγκτή κατά τη διάρκεια του ελέγχου γίνεται πιο αποτελεσματική όσο αποκτάει εμπειρία. Ωστόσο, ελλοχεύει ο κίνδυνος ο ελεγκτής να βασιστεί στην εμπειρία του, αντί να αποκτήσει πιο εξειδικευμένες γνώσεις. Ο εσωτερικός έλεγχος βάσει κινδύνου εφαρμόζεται στο σύστημα εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης κινδύνου, γεγονός το οποίο οδηγεί όλα τα τμήματα στη συνειδητοποίηση της διαχείρισης κινδύνου, τον εντοπισμό σημείων ελέγχου, τη λήψη κατάλληλων βημάτων για την καταγραφή των διάφορων κινδύνων και τη δημιουργία εσωτερικών ελέγχων βάσει κινδύνου από διάφορες πηγές δεδομένων (Doolin & Lawrence, 1997). Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, η ευθύνη για τον εντοπισμό και τη διαχείριση κινδύνων ανήκει στη διοίκηση, ενώ ένας από τους κυριότερους ρόλους του εσωτερικού ελέγχου είναι να παρέχει τη διασφάλιση ότι αυτοί οι κίνδυνοι έχουν ελεγχθεί και διαχειρίζονται σωστά (Alexander, 1991). Η δραστηριότητα του εσωτερικού ελέγχου μπορεί να επιτύχει το ρόλο της ως το καλύτερο θεμέλιο για τη διοίκηση, τοποθετώντας το έργο της στο πλαίσιο της διαχείρισης κινδύνου της ίδιας της επιχείρησης. Αυτό περιλαμβάνει την εξέταση του τρόπου με τον οποίο οι διαχειριστές αναγνωρίζουν, αξιολογούν, ανταποκρίνονται και αναφέρουν τους κινδύνους, καθώς και το πόσο καλά παρακολουθούν οι διευθυντές τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί η διαχείριση κινδύνων.

Το Chartered Institute of Internal Auditors (2014) αναφέρει ότι ο εσωτερικός έλεγχος βάσει κινδύνου είναι μια μεθοδολογία που συνδέει τον εσωτερικό έλεγχο με το συνολικό πλαίσιο διαχείρισης κινδύνου ενός οργανισμού. Ο εσωτερικός έλεγχος με βάση τον κίνδυνο επιτρέπει στον εσωτερικό έλεγχο να παρέχει βεβαιότητα στη διοίκηση ότι οι διαδικασίες διαχείρισης κινδύνου διαχειρίζονται πράγματι αποτελεσματικά τον κίνδυνο. Ακολουθώντας έναν εσωτερικό έλεγχο βάσει κινδύνου θα πρέπει να εξάγονται τα εξής αποτελέσματα:

- Η διοίκηση έχει εντοπίσει, αξιολογήσει και ανταποκριθεί στους κινδύνους.
- Η ανταπόκριση στον κίνδυνο είναι αποτελεσματική αλλά όχι υπερβολική.
- Αν υπάρχει υπολειπόμενος κίνδυνος λαμβάνονται μέτρα για την αντιμετώπισή του.

- Οι διαδικασίες διαχείρισης κινδύνου, συμπεριλαμβανομένης της απόκρισης και της ολοκλήρωσης της δράσης, παρακολουθούνται από τη διοίκηση για να διασφαλιστεί ότι συνεχίζουν να λειτουργούν αποτελεσματικά.
- Οι κίνδυνοι, οι αντιδράσεις και οι ενέργειες ταξινομούνται κατάλληλα και καταγράφονται.

Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να έχουν κοινό προσανατολισμό με τη διοίκηση. Αυτό συμβαίνει με την εστίαση των εσωτερικών ελεγκτών στους κινδύνους, οι οποίοι εμποδίζουν την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Η επίτευξη των στόχων είναι ευκολότερη όταν οι κίνδυνοι έχουν εντοπιστεί ορθά και έχει ελεγχθεί η αξιοπιστία της όλης διαδικασίας εσωτερικού ελέγχου. Σύμφωνα με την Erlina et. al. (2018) οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να στρέψουν την προσέγγισή τους στη διεξαγωγή εσωτερικών ελέγχων, από τις παραδοσιακές μεθόδους σε μια προσέγγιση βασισμένη στον κίνδυνο. Γενικά, προτείνονται οι εξής αλλαγές:

- Ο εσωτερικός έλεγχος είναι ο πρώτος που βοηθά και συμβουλεύει τους Οργανισμούς της Περιφέρειας (Regional Apparatus Organizations – OPD) κατά τη διεξαγωγή της οργάνωσης των κινδύνων.
- Ο προγραμματισμός του ελέγχου βάσει κινδύνου χρησιμοποιεί περισσότερο ελεγκτικό χρόνο σε τομείς υψηλού κινδύνου, που είναι πιο σημαντικοί για την κυβερνητική δραστηριότητα.
- Η διασφάλιση ότι ο περιορισμένος αριθμός των εσωτερικών ελεγκτών έχει λάβει τη βέλτιστη εκπαίδευση. Λόγω περιορισμένων πόρων, οι έλεγχοι βάσει κινδύνου μπορούν να σώσουν τον προϋπολογισμό της εταιρίας, διότι προτεραιότητα αποτελούν τομείς με υψηλό κίνδυνο, τόσο από πλευράς πιθανής εμφάνισης όσο και από τις δυνητικές επιδράσεις τους.
- Αλλαγή στη νοοτροπία του συστήματος, πως η απόδοση βασίζεται στον αριθμό των κινδύνων που έχουν εξεταστεί.
- Έγκαιρη προειδοποίηση για τους κινδύνους που πιθανόν να αντιμετωπίσει η επιχείρηση στο μέλλον, βασισμένη σε παρελθοντικούς κινδύνους.

Ως αποτέλεσμα των μεταβαλλόμενων οργανωτικών αναγκών, της τεχνολογίας, της πολυπλοκότητας των δραστηριοτήτων και των συστημάτων μιας επιχείρησης, η φύση των υπηρεσιών που ελέγχουν οι εσωτερικοί ελεγκτές έχει αλλάξει με την πάροδο του χρόνου από τον παραδοσιακό έλεγχο, όπου η

ανεξαρτησία έχει γίνει πρότυπο για αξιακούς ρόλους, σε ελέγχους όπου η συνεργασία με τη διοίκηση είναι σημαντικότερη (Abdolmohammadi et. al., 2006 & Ertia, 2018).

### **2.3 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ**

Οι Goodwin – Stewart και Kent (2006) δήλωσαν ότι ο εσωτερικός έλεγχος παίζει σημαντικό ρόλο στην παρακολούθηση του προφίλ κινδύνου μιας επιχείρησης και στον εντοπισμό τομέων που χρήζουν βελτίωσης στη διαχείριση κινδύνου. Το αντικείμενο του εσωτερικού ελέγχου είναι η αύξηση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας του οργανισμού μέσα από την επικοδομητική κριτική. Γενικά, ο εσωτερικός έλεγχος έχει καταστεί απαραίτητο εργαλείο διαχείρισης για την επίτευξη αποτελεσματικού ελέγχου, τόσο σε δημόσιους όσο και σε ιδιωτικούς οργανισμούς. Ο εσωτερικός έλεγχος με βάση τον κίνδυνο είναι μια μεθοδολογία που συνδέει τον εσωτερικό έλεγχο με τον κίνδυνο ολόκληρης της επιχείρησης. Μέσω αυτού του είδους ελέγχου, οι εσωτερικοί ελεγκτές διασφαλίζουν ότι όλες οι οργανωτικές διαδικασίες διαχείρισης κινδύνου έχουν διεξαχθεί με στόχο την αποτελεσματική διαχείριση.

Για να είναι αποτελεσματικός ο εσωτερικός έλεγχος απαιτείται συνεχής εκπαίδευση από τους εσωτερικούς ελεγκτές. Απαιτείται ακόμη να έχουν υψηλό επίπεδο γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων και να ακολουθούν τα διεθνή πρότυπα αξιολόγησης, εξασφαλίζοντας πιο αποτελεσματικούς ελέγχους (McKee, 2006). Όταν οι ελεγκτές αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην ανίχνευση, τον εντοπισμό και την παρακολούθηση κάποιας απάτης, οφείλεται συνήθως στην έλλειψη επαρκούς εμπειρίας στον εντοπισμό παραποιημένων οικονομικών δεδομένων (Hammersley et. al., 2011). Η εκπαίδευση περιλαμβάνει την εξέταση υποθέσεων απάτης, ώστε να αποκτήσουν εμπειρία (Bierstaker et. al., 2012), να βελτιώσουν την απόδοση και την ικανότητά τους να ανιχνεύουν στοιχεία που υποδηλώνουν απάτη. Στην έρευνά τους για τις τρέχουσες πρακτικές ελέγχου, οι Zanzig και Flesher (2011) συνέκριναν τους τρόπους εντοπισμού απάτης επιχειρήσεων σε Καναδά και ΗΠΑ, με τις επιθυμητές ενέργειες για τη διαχείριση κινδύνου, την κατανόηση των διαδικασιών διαχείρισης απάτης, την αναγνώριση βασικών δεικτών απάτης και τα κίνητρα για την καταγγελία μιας απάτης. Κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η εκπαίδευση των εργαζομένων για τη διαχείριση της απάτης πρέπει να βελτιωθεί. Τέλος, οι Bierstaker et. al. (2012) εξέτασαν τον αντίκτυπο της εκπαίδευσης των ελεγκτών στην ανίχνευση απάτης.

Η διαχείριση κινδύνου αποτελείται από τέσσερις φάσεις, την αναγνώριση του κινδύνου, την εκτίμηση του κινδύνου, την προτεραιότητα του κινδύνου και το σχεδιασμό της απόκρισης. Οι Fraser et. al. (2010) δήλωσαν ότι υπάρχουν ξεχωριστοί ρόλοι για τους εσωτερικούς ελεγκτές και τις λειτουργίες διαχείρισης κινδύνου. Επιπλέον, περιορίζουν το ρόλο του εσωτερικού ελέγχου, παρέχοντας στην ανώτατη διοίκηση ανεξάρτητη διασφάλιση σχετικά με την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης κινδύνου, διασφαλίζοντας την αποτελεσματικότητα των ελέγχων, των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνου, της διαχείρισης βασικών κινδύνων, της αξιοπιστίας, της καταλληλότητας της αξιολόγησης και τις αναφορές κινδύνων και ελέγχων. Ειδικότερα, η επίτευξη ανεξαρτησίας και αντικειμενικότητας σε αυτές τις δραστηριότητες επιδιώκουν το διαχωρισμό της διαχείρισης κινδύνου και του εσωτερικού ελέγχου (Bazerman et. al., 1997; Habbe et. al., 2019).

## **2.4 ΔΕΙΚΤΕΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ**

Οι δείκτες κινδύνου παρακολουθούν την έκθεση σε κίνδυνο, λειτουργώντας ως σύστημα έγκαιρης προειδοποίησης και αναλαμβάνοντας δράση με στόχο να ελαχιστοποιηθούν οι απώλειες. Η παρακολούθηση κινδύνων στην επιχείρηση διενεργείται μέσω ενός ταμπλό διεπαφής. Ο κίνδυνος δημιουργεί μια αβεβαιότητα. Επομένως, πρέπει να παρακολουθείται διαρκώς χρησιμοποιώντας κάποιους βασικούς δείκτες κινδύνου, ανάλογα με την επιλεγμένη στρατηγική. Ορίζονται όρια για τους δείκτες Βασικού Κινδύνου, με σκοπό την ενεργοποίηση της δράσης για την προσαρμογή της επιλεγμένης στρατηγικής για την καταπολέμηση του κινδύνου. Όταν οι στρατηγικές αναθεωρούνται, υπάρχουν νέοι δείκτες κινδύνου και νέα σημεία ενεργοποίησης. Αυτή η διαδικασία αυξάνει τις πιθανότητες επίτευξης των στόχων και των στρατηγικών που έχουν επιλεγεί από τη διοίκηση (Beasley et. al., 2010).

Ο κύριος δείκτης κινδύνου αντικατοπτρίζει τι είναι αποδεκτό και τι όχι και την τάση που έχει η εταιρία προς τον εκάστοτε κίνδυνο. Δεδομένου ότι οι βασικοί δείκτες κινδύνου μπορούν να μετρηθούν, βοηθούν στη διασαφήνιση των προσδοκιών της εταιρίας για τους κινδύνους. Η συχνότητα μέτρησης αποτελεί ένα βασικό παράγοντα. Γενικά, όσο πιο συχνά αναθεωρείται ένας δείκτης τόσο πιο αντιπροσωπευτικές πληροφορίες παρέχει. Στις περιπτώσεις που η μέτρηση ενός δείκτη δείχνει μικρές αλλαγές στον κίνδυνο,

είναι σημαντικό να ληφθούν υπόψιν οι τάσεις την εκάστοτε περίοδο πριν εξαχθούν συμπεράσματα. Οι τάσεις δείχνουν αν η έκθεση σε κίνδυνο αυξάνεται ή μειώνεται.

## **2.5 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΒΑΣΕΙ ΚΙΝΔΥΝΟΥ**

Οι Koutouris και Tsamis (2009) μελέτησαν τον εσωτερικό έλεγχο βάσει κινδύνου στα ελληνικά χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, προκειμένου να τονίσουν τη σημασία του εσωτερικού ελέγχου. Οι εν λόγω ερευνητές υποστήριξαν ότι προτεραιότητα του εσωτερικού ελέγχου δεν είναι το νομικό πλαίσιο, αλλά ο εντοπισμός και η αντιμετώπιση των κινδύνων που υπάρχουν στις επιχειρήσεις. Τα αποτελέσματα τους δείχνουν ότι οι τράπεζες αναπτύσσουν σχέδια έλεγχου βασισμένα στη διαχείριση κινδύνου, χωρίς ωστόσο να έχουν πολύ οργανωμένες διαδικασίες. Την ίδια χρονιά οι Castanheira et. al. (2009) διεξήγαγαν έρευνα σε διάφορες επιχειρήσεις στην Πορτογαλία, μελετώντας τους παράγοντες που επηρεάζουν μια επιχείρηση με τέτοιο τρόπο ώστε να διεξάγει εσωτερικό έλεγχο που βασίζεται στον κίνδυνο. Τα αποτελέσματά τους έδειξαν πως οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε διεθνές επίπεδο, καθώς και όσες ανήκουν στον ιδιωτικό τομέα, είναι πιθανότερο να χρησιμοποιήσουν ένα μοντέλο εσωτερικού ελέγχου βάσει κινδύνου. Το ίδιο ισχύει και για επιχειρήσεις που έχουν εισηχθεί στο χρηματιστήριο, αφού κατ' αυτό τον τρόπο εκτίθενται σε μεγαλύτερους κινδύνους.

Οι Grammenidis και Hiebl (2021) σε βιβλιογραφική έρευνα που διεξήγαγαν σε επιχειρήσεις τις Γερμανίας, διαπίστωσαν ότι ενώ υπάρχει αυξανόμενο ενδιαφέρον για την εφαρμογή επιχειρηματικού ελέγχου βάσει κινδύνου, οι Γερμανικές νομοθεσίες και κανονισμοί δεν προβλέπουν ακόμα την υιοθέτηση πλήρων συστημάτων διένεξης επιχειρηματικού ελέγχου βασισμένου στον κίνδυνο. Ωστόσο, παρατηρήθηκε πως τα τελευταία χρόνια υπάρχουν νέοι κανονισμοί που υιοθετούν διάφορες πτυχές του εν λόγω τύπου ελέγχου και προτρέπουν τις γερμανικές επιχειρήσεις να τον εφαρμόσουν. Η έρευνα επίσης καταλήγει στο γεγονός ότι πολύ λίγες επιχειρήσεις έχουν πρακτικές επιχειρηματικού ελέγχου βασισμένες στον κίνδυνο και αυτές είναι κυρίως μεγάλες και εισηγμένες στο χρηματιστήριο και προέρχονται ως επί το πλείστο από τον τραπεζικό και τον ασφαλιστικό κλάδο. Το γεγονός ότι μικρές επιχειρήσεις δεν υιοθετούν τακτικές ελέγχου βασισμένες στον κίνδυνο μπορεί να οφείλεται στο κόστος και τους πόρους που απαιτούν τέτοιες ενέργειες.

Οι Dordevic και Dukic (2017) μελέτησαν την αντικειμενικότητα και την ανεξαρτησία των εσωτερικών ελεγκτών. Η έρευνα τους επικεντρώνεται στις δυσκολίες που πρέπει να ξεπεράσουν οι εσωτερικοί ελεγκτές προκειμένου να αποκτήσουν ανεξαρτησία και αντικειμενικότητα κατά τη διεξαγωγή των υποχρεώσεών τους. Ένα ακόμα σημαντικό χαρακτηριστικό του εσωτερικού ελέγχου το οποίο ερευνήθηκε από τον Dittenhofer (2001), είναι η αποτελεσματικότητα. Ωστόσο, δεν είναι σαφές αν ο εσωτερικός έλεγχος λειτουργεί αποτελεσματικά από μόνος του. Για την αποσαφήνιση του θέματος πρέπει να καθοριστούν συγκεκριμένοι στόχοι, να υπάρχει ένας ξεκάθαρος σκοπός του εσωτερικού ελέγχου και να αξιολογηθεί συνολικά η διαδικασία διεξαγωγής του. Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 2015 από τους Drogalas et. al. για τους βασικούς παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου ανήκουν η υποστήριξη της διοίκησης, η ποιότητα του εσωτερικού ελέγχου, η ανεξαρτησία του εσωτερικού ελεγκτή και οι αρμοδιότητες που έχουν τα μέλη του εσωτερικού ελέγχου. Επιπλέον, αποδείχθηκε πως η ανεξαρτησία των εσωτερικών ελεγκτών αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο για την αποτελεσματικότητά τους.

## **2.6 ΔΙΕΘΝΗ ΠΡΟΤΥΠΑ**

Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τους Sadler et. al. (2008) για την εφαρμογή διεθνών προτύπων που αφορούν τον εσωτερικό έλεγχο αποδείχθηκε πως οι ελεγκτές στο μεγαλύτερο ποσοστό τους συμμορφώνονται στα πρότυπα για την επαγγελματική εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου. Δύο λόγοι για τους οποίους δεν εφαρμόζονται τα πρότυπα αποτελούν η χρονοβόρα διαδικασία που απαιτείται σε συνδιασμό με την πολυπλοκότητα των προτύπων και το μη ορθά καταρτισμένο προσωπικό και η εναντίωση της επιχείρησης στα πρότυπα, αν αυτά δε συνάδουν με την ανάπτυξή της. Επομένως, η εφαρμογή των προτύπων ποικίλλει και μεταβάλλεται ανάλογα με το οικονομικό και το νομικό πλαίσιο της εκάστοτε χώρας.

Έρευνα για τα διεθνή πρότυπα διεξήγε επίσης ο Alzeban (2019), σε επιχειρήσεις που εδράζουν στη Σαουδική Αραβία. Τα αποτελέσματα απέδειξαν πως η εφαρμογή προτύπων επηρεάζει θετικά την ποιότητα χρηματοοικονομικής πληροφόρησης. Στο ίδιο αποτέλεσμα οδηγεί και η ύπαρξη ενός επίσημου εγγράφου, όπως είναι ένα καταστατικό εταιρίας, το οποίο καθορίζει τις υποχρεώσεις και τα δικαιώματα διοίκησης και προσωπικού και καθορίζει τους στόχους της επιχείρησης, δεδομένου ότι συμφωνεί με τα

διεθνή πρότυπα. Τέλος, αποδεικνύεται η σημαντικότητα της εφαρμογής των εν λόγω προτύπων για την ίδια την επιχείρηση αλλά και για τους υπαλλήλους της μεμονωμένα.

Με τα διεθνή πρότυπα και τη συμμόρφωση των εσωτερικών ελεγκτών σε αυτά, ασχολήθηκε και το Global Common Body of Knowledge, (2006). Η έρευνα που διεξήχθη είχε ως στόχο να αποδείξει ότι ο εσωτερικός έλεγχος προσθέτει αξία, επιτρέπει στην επιχείρηση να εκμεταλλευτεί διάφορες ευκαιρίες και ταυτόχρονα να διαχειρίζεται τους όποιους κινδύνους. Επιπλέον, αποδείχθηκε πως είναι απαραίτητο να υπάρχει συμμόρφωση στα διεθνή πρότυπα του εσωτερικού ελέγχου που ασκείται μέσα στις επιχειρήσεις, καθώς ο εσωτερικός έλεγχος συμβάλλει στην αξιολόγηση κινδύνων των χρηματοπιστωτικών λειτουργιών και των συστημάτων πληροφορικής και στην ακεραιότητα της εταιρικής διακυβέρνησης (Burnaby & Hass, 2009).

## **2.7 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΑΝΩΤΕΡΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ**

Η ουσιαστική επικοινωνία ενημερώνει και εκπαιδεύει τους εργαζόμενους σε όλα τα επίπεδα και τους παρακινεί να ακολουθούν στρατηγικές (Barrett, 2002). Αυτό είναι σημαντικό γιατί μια θετική στάση προς την αλλαγή είναι καίριας σημασίας για την επιτυχία του εσωτερικού ελέγχου με βάση τον κίνδυνο, μιας και η εναντίωση στην αλλαγή είναι ένα από τα μεγαλύτερα εμπόδια που πρέπει να ξεπεραστούν. Η ουσιαστική επικοινωνία απαιτεί ένα επίπεδο γνωστικού οργανωτικού αναπροσανατολισμού (Elving, 2008) που είναι η κατανόηση και η εκτίμηση των προτεινόμενων αλλαγών. Οι Elving και Hansma (2008) πραγματοποίησαν μια μελέτη με συνεντεύξεις μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων κατά τη διάρκεια μιας οργανωτικής αλλαγής. Το πιο σημαντικό συμπέρασμα είναι ότι η επιτυχημένη ανάπτυξη και η προσαρμογή της οργανωτικής αλλαγής εξαρτάται σημαντικά από τις επικοινωνιακές και ενημερωτικές δεξιότητες των διευθυντών σε όλα τα επίπεδα. Οι Bennebroek – Gravenhorst et. al. (2006) διαπίστωσαν ότι πέρα από τη συμβολή της διοίκησης στις επικείμενες αλλαγές, η διανομή πληροφοριών και η πραγματική επικοινωνία σχετικά με την ανάγκη αλλαγής και το σκοπό των τροποποιήσεων είναι πολύ σημαντικά.



Ο Beasley (2006) συγκεκριμένα σε έρευνα που πραγματοποίησε βάσει τις απαντήσεις ανώτατων στελεχών ελέγχου ανά τον κόσμο, που ανήκουν στο Παγκόσμιο Δίκτυο Πληροφοριών Ελέγχου (Global Audit Information Network), διαπίστωσε ότι ο εσωτερικός έλεγχος βάσει κινδύνου έχει μεγαλύτερο αντίκτυπο όταν η διαδικασία ελέγχου του οργανισμού είναι πιο ολοκληρωμένη, ο Οικονομικός Διευθυντής (CFO) και η Ελεγκτική Επιτροπή ζητούν μεγαλύτερη δραστηριότητα εσωτερικού ελέγχου που βασίζεται στον κίνδυνο, η θητεία του Διευθύνοντος Συμβούλου Ελέγχου (CAE) διαρκεί πολύ, ο οργανισμός ανήκει στον τραπεζικό κλάδο ή είναι εκπαιδευτικό ίδρυμα και η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου προσφέρει μεγαλύτερη δύναμη στον τομέα του επιχειρηματικού κινδύνου.

### **3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ**

#### **3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Σε αυτό το κεφάλαιο γίνεται μια παρουσίαση της μεθοδολογίας της έρευνας που διεξήχθη, προκειμένου να μελετηθούν οι βασικές μεταβλητές του εσωτερικού ελέγχου βάσει κινδύνου. Αρχικά, παρουσιάζονται το δείγμα και οι ομάδες-στόχος της μελέτης. Στη συνέχεια, παρατίθενται το ερωτηματολόγιο και η ερευνητική μεθοδολογία. Τέλος, αναλύεται η μεθοδολογία στατιστικής ανάλυσης που χρησιμοποιήθηκε για την εξαγωγή των απαντήσεων της έρευνας.

#### **3.2 ΟΜΑΔΕΣ-ΔΕΙΓΜΑ**

Οι ομάδες-στόχος της έρευνας που διεξήχθη είναι επιχειρήσεις εισηγμένες στο Χρηματιστήριο, οι οποίες εφαρμόζουν υποχρεωτικά εσωτερικό έλεγχο, αλλά και διάφοροι άλλοι μεγάλοι όμιλοι, οι οποίοι τον εφαρμόζουν προαιρετικά, σε περίπτωση που το επιθυμούν. Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν οι εργαζόμενοι και τα ανώτερα στελέχη των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα και το εξωτερικό και διαθέτουν τμήμα εσωτερικού ελέγχου.

#### **3.3 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ-ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ**

Για τις ανάγκες της έρευνας και μετά από ενδελεχή μελέτη της σχετικής βιβλιογραφίας, κρίθηκε σκόπιμο να διεξαχθεί μια ποσοτική έρευνα για τη συλλογή και την ανάλυση δεδομένων. Συγκεκριμένα, η μελέτη χρησιμοποιεί ένα σχεδιασμό έρευνας μέτρησης, όπου τα δεδομένα συλλέγονται από το δείγμα μέσω των απαντήσεών του σε ερωτήσεις. Με αυτόν τον τρόπο, σχεδιάστηκε ένα δομημένο ερωτηματολόγιο το οποίο μοιράστηκε μέσω του διαδικτύου στους εργαζομένους και τα διοικητικά στελέχη ελληνικών επιχειρήσεων εισηγμένων στο χρηματιστήριο, αλλά και σε άλλους μεγάλους οργανισμούς, που διαθέτουν τμήμα εσωτερικού ελέγχου.

Το ερωτηματολόγιο, σαν ερευνητικό εργαλείο, αποτελείται από ένα σύνολο ερωτήσεων με σκοπό τη συλλογή πληροφοριών από τους ερωτηθέντες μέσω στατιστικής μελέτης και αποτελείται από ερωτήσεις ανοιχτού και κλειστού τύπου. Αυτός ο τρόπος διεξαγωγής της έρευνας επιλέχθηκε λόγω διάφορων

πλεονεκτημάτων που διαθέτει έναντι άλλων τύπων έρευνας. Είναι ένας οικονομικός και γρήγορος τρόπος διεξαγωγής έρευνας και συχνά φέρει τυποποιημένες ερωτήσεις, γεγονός που καθιστά εύκολη τη συλλογή δεδομένων. Το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε μετά από σχολαστική μελέτη των ερωτήσεων, με στόχο να είναι κατανοητό και να συμπληρώνεται με ευκολία από τους ερωτώμενους. Για τη δημιουργία του χρησιμοποιήθηκαν οι έτοιμες Φόρμες της Google. Το μήνα Δεκέμβριο του 2022 στάλθηκαν συνολικά 50 ερωτηματολόγια σε εργαζόμενους, διοικητικά στελέχη, εσωτερικούς και εξωτερικούς ελεγκτές επιχειρήσεων και οργανισμών, που διαθέτουν τμήμα εσωτερικού ελέγχου. Εν τέλει, απαντήθηκαν τα 38 από αυτά, προσφέροντας ένα ποσοστό ανταπόκρισης της τάξης του 76%.

Το ερωτηματολόγιο που κατασκευάστηκε αποτελείται από έξι ερωτήσεις ανοιχτού τύπου, πολλαπλής επιλογής και 14 ερωτήσεις κλειστού τύπου, οι οποίες βαθμολογούνται χρησιμοποιώντας τη κλίμακα Likert πέντε βαθμών. Ο ερωτώμενος καλείται να απαντήσει ανάλογα με το βαθμό στον οποίο συμφωνεί με την κάθε ερώτηση. Η βαθμολογική κλίμακα αναλύεται ως ακολούθως:

- 1 = ΚΑΘΟΛΟΥ
- 2 = ΛΙΓΟ Ή ΜΙΚΡΟ
- 3 = ΜΕΤΡΙΑ
- 4 = ΠΟΛΥ Ή ΜΕΓΑΛΟ
- 5 = ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ Ή ΠΟΛΥ ΜΕΓΑΛΟ

Οι ερωτήσεις εξετάστηκαν ως προς την ακρίβεια, τη σαφήνεια και την ευκολία κατανόησής τους προτού σταλούν στους συμμετέχοντες. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από πέντε μέρη, τα οποία και αναλύονται παρακάτω. Στο κάθε μέρος ομαδοποιούνται κάποιες ερωτήσεις ανάλογα με το περιεχόμενό τους, δημιουργώντας έτσι πέντε παράγοντες προς εξέταση. Οι ερωτήσεις βασίζονται σε διεθνείς έρευνες και μελέτες, που αναφέρθηκαν στο δεύτερο κεφάλαιο του παρόντος, και αφορούν τις σχέσεις που διέπουν το τμήμα διαχείρισης κινδύνου και την λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου.

Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει έξι (1.1 – 1.6) γενικές ερωτήσεις για τα δημογραφικά στοιχεία των επιχειρήσεων και των ερωτώμενων. Συγκεκριμένα, μελετάται το είδος της επιχείρησης όπου εργάζονται οι συμμετέχοντες, το μέγεθός της, δηλαδή το πόσους εργαζόμενους απασχολεί, και το αν απασχολείται σε διεθνές ή τοπικό επίπεδο. Όσον αφορά τους εργαζόμενους, το ερωτηματολόγιο επικεντρώνεται στη

θέση εργασίας που κατέχουν στην επιχείρηση, στο επίπεδο εκπαίδευσής τους και στην εμπειρία τους, βάσει του χρόνου που έχουν εργαστεί συνολικά.

Το δεύτερο μέρος περιλαμβάνει πέντε (2.1 – 2.5) ερωτήσεις σχετικές με τον εσωτερικό έλεγχο βάσει κινδύνου (Risk-based internal audit). Η πρώτη ερώτηση διερευνά το κατά πόσο ο εσωτερικός έλεγχος βασισμένος στον κίνδυνο συμβάλλει στην αποτελεσματική διαχείριση του κινδύνου και στη συνέχεια οι ερωτώμενοι καλούνται να απαντήσουν το αν ο εσωτερικός έλεγχος προσθέτει αξία στην επιχείρηση. Στις επόμενες δύο ερωτήσεις μελετάται το αν ο εν λόγω τύπος ελέγχου διαχειρίζεται αποτελεσματικά τα οικονομικά των επιχειρήσεων και βελτιώνει τη διαθεσιμότητα των απαραίτητων πληροφοριών για τη λήψη αποφάσεων. Τέλος, εξετάζεται το κατά πόσο ο εσωτερικός έλεγχος βάσει κινδύνου συμβάλει στη συνολική απόδοση της επιχείρησης.

Στο τρίτο μέρος, το οποίο αποτελείται από τρεις (3.1 – 3.3) ερωτήσεις, οι συμμετέχοντες καλούνται να απαντήσουν σε θέματα που αφορούν τον εσωτερικό έλεγχο. Συγκεκριμένα, εξετάζεται ο βαθμός επικοινωνίας του εσωτερικού ελέγχου με τους εξωτερικούς ελεγκτές. Επιπλέον, οι ερωτώμενοι καλούνται να επιλέξουν το βαθμό στον οποίο χρησιμοποιείται μια προσέγγιση βάσει κινδύνου κατά τον ετήσιο προγραμματισμό εσωτερικού ελέγχου της επιχείρησης, αλλά και κατά το σχεδιασμό κάθε ελεγκτικής διαδικασίας.

Το τέταρτο μέρος του ερωτηματολογίου αναφέρεται στη διαχείριση κινδύνου και απαρτίζεται από τρεις (4.1 – 4.3) ερωτήσεις, οι οποίες εξετάζουν σε ποιο βαθμό πιστεύουν οι συμμετέχοντες ότι η διαχείριση κινδύνου είναι μια διεργασία που λαμβάνει χώρα διαρκώς στην επιχείρηση, συμφωνεί με τη στρατηγική της επιχείρησης και ενσωματώνεται στην κουλτούρα της αντίστοιχα.

Το πέμπτο και τελευταίο μέρος περιλαμβάνει τρία (5.1 – 5.3) ερωτήματα που αφορούν την αλληλεξάρτηση μεταξύ της διαχείρισης κινδύνου και του εσωτερικού ελέγχου. Στις πρώτες δύο ερωτήσεις οι συμμετέχοντες καλούνται να απαντήσουν σε ποιο βαθμό επηρεάζει η διαχείριση κινδύνου τον εσωτερικό έλεγχο, όταν ο CFO ζητά μεγαλύτερη ενασχόληση του εσωτερικού ελέγχου με τη

διαχείριση κινδύνου και σε ποιο βαθμό συμβαίνει αυτό όταν η επιτροπή ελέγχου έχει το ίδιο αίτημα. Το τελευταίο ερώτημα του πέμπτου μέρους αφορά την περίπτωση που η επιχείρηση υιοθετεί ένα πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων και σε τι βαθμό επηρεάζει σε αυτή την περίπτωση η διαχείριση κινδύνων τον εσωτερικό έλεγχο.

### **3.4 ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ**

Οι μεταβλητές σε μια έρευνα χωρίζονται σε εξαρτημένες και ανεξάρτητες. Στην περίπτωσή μας, ως ανεξάρτητες μεταβλητές λαμβάνονται τα δημογραφικά στοιχεία των εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα, ο βαθμός επικοινωνίας των εξωτερικών ελεγκτών με το τμήμα εσωτερικού ελέγχου της κάθε επιχείρησης, ο βαθμός που η διαχείριση κινδύνου αποτελεί μια συνεχή διεργασία, συμπλέει με τη στρατηγική της επιχείρησης, ενσωματώνεται στην κουλτούρα της κ.ά. Ακόμη, ως εξαρτημένη μεταβλητή θεωρούμε τον εσωτερικό έλεγχο βασισμένο στον κίνδυνο και δει τον τρόπο που αυτός επιδρά στην αποτελεσματική διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου, την αξία που προσθέτει σε μια επιχείρηση, το βαθμό στον οποίον βελτιώνει την απόδοσή της κ.ά.

### **3.5 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ**

Για την ανάλυση και επεξεργασία των δεδομένων που συλλέχθηκαν κατά την έρευνα, επιλέχθηκε η χρήση μεθόδων περιγραφικής στατιστικής. Αρχικά, οι απαντήσεις καταγράφηκαν σε μορφή λογιστικού φύλλου του προγράμματος Excel, του πακέτου εργαλείων Microsoft Office. Ακολούθησε η επεξεργασία αυτών και η δημιουργία διαγραμμάτων και πινάκων, οι οποίοι απεικονίζουν τη συχνότητα των απαντήσεων καθώς και τα αντίστοιχα ποσοστά τους. Ακόμη, διενεργήθηκαν έλεγχοι ώστε να καταδειχθεί το αν υπάρχει κάποια συσχέτιση μεταξύ των ανεξάρτητων και της εξαρτημένης μεταβλητής της έρευνας που διεξήχθη. Στο επόμενο κεφάλαιο περιγράφονται τα αποτελέσματα της έρευνας. Για την καλύτερη παρουσίαση και κατανόηση των αποτελεσμάτων, οι ερωτήσεις παρουσιάζονται και σχολιάζονται μία-μία, ακολουθώντας την ίδια σειρά όπως και στο ερωτηματολόγιο της έρευνας.

## 4. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται και αναλύονται τα αποτελέσματα της έρευνας, όπως αυτά προέκυψαν από τη στατιστική ανάλυση του δείγματος. Το κεφάλαιο χωρίζεται σε έξι ενότητες, με τις πέντε πρώτες να αφορούν τα πέντε μέρη του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήθηκε στα πλαίσια της έρευνας και την τελευταία να πραγματεύεται την συγκριτική απεικόνιση και ανάλυση επιλεγμένων περιπτώσεων της μελέτης. Η συγκεκριμένη διάρθρωση του κειμένου προτιμήθηκε ώστε ο εκάστοτε αναγνώστης να δύναται να ανατρέξει είτε σε κάποιο τμήμα των αποτελεσμάτων της έρευνας ξεχωριστά, εστιάζοντας κατά περίπτωση στο εδάφιο που τον ενδιαφέρει, είτε να μελετήσει το σύνολο της εργασίας, αποκτώντας έτσι μια συνολική εικόνα για το αντικείμενο και εμβαθύνοντας στον τρόπο με τον οποίον αλληλοεπιδρούν οι μεταβλητές που εισήχθησαν για την περιγραφή του θέματος.

### 4.1 ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ: ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Στο πρώτο μέρος αναλύονται τα αποτελέσματα που αφορούν γενικές πληροφορίες για τις επιχειρήσεις και τα στελέχη που συμμετείχαν στη διεξαγωγή της έρευνας. Αρχικά, και όσον αφορά την πρώτη ερώτηση του ερωτηματολογίου, παρατίθενται τα δεδομένα που αφορούν τον τομέα δραστηριοποίησης της κάθε επιχείρησης. Ειδικότερα, στην Εικόνα 2 παρουσιάζεται, υπό τη μορφή διαγράμματος πίτας, ο τομέας δραστηριοποίησης των επιχειρήσεων που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο της μελέτης.



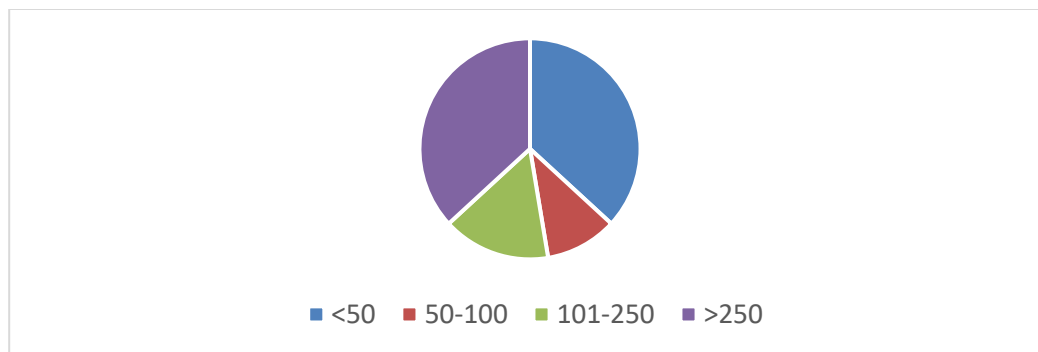
**Εικόνα 2.** Τομέας δραστηριοποίησης των επιχειρήσεων.

Από τα δεδομένα που παρατίθενται συγκεντρωτικά στον Πίνακα 1 παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό, και ειδικότερα το 36.84%, των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα δραστηριοποιούνται στον τομέα των υπηρεσιών. Ακολουθούν, με ποσοστό 26.31% και 23.68%, οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο βιομηχανικό και εμπορικό τομέα αντίστοιχα και τέλος, με ποσοστό 13.15%, συμμετέχουν οι επιχειρήσεις που ο τομέας δραστηριοποίησής τους μπορεί να θεωρηθεί ως μικτός. Δεδομένου ότι αντικείμενο της μελέτης αποτελεί η ανάλυση του εσωτερικού ελέγχου και το πώς αυτός επιδρά στη λειτουργία των επιχειρήσεων, οι εταιρίες που δραστηριοποιούνται στους προαναφερθέντες τομείς κρίνονται κατάλληλες για συμμετοχή στην έρευνα.

Τομέας δραστηριοποίησης	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Αθροιστική Σχετική Συχνότητα
<b>ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟΣ</b>	10	0,263157895	0,263157895
<b>ΕΜΠΟΡΙΚΟΣ</b>	9	0,236842105	0,5
<b>ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ</b>	14	0,368421053	0,868421053
<b>ΜΙΚΤΟΣ</b>	5	0,131578947	1

**Πίνακας 1.** Στατιστικά δεδομένα που αφορούν τον τομέα δραστηριοποίησης των επιχειρήσεων.

Στη συνέχεια, και όσον αφορά τη δεύτερη ερώτηση του ερωτηματολογίου, παρατίθενται τα δεδομένα που αφορούν τον αριθμό των εργαζομένων που απασχολεί η κάθε επιχείρηση. Ειδικότερα, στην Εικόνα 3 παρουσιάζεται, υπό τη μορφή διαγράμματος πίτας, ο αριθμός των εργαζομένων κάθε επιχείρησης που συμμετείχε στην έρευνα.



**Εικόνα 3.** Αριθμός εργαζομένων που απασχολούνται στην επιχείρηση.

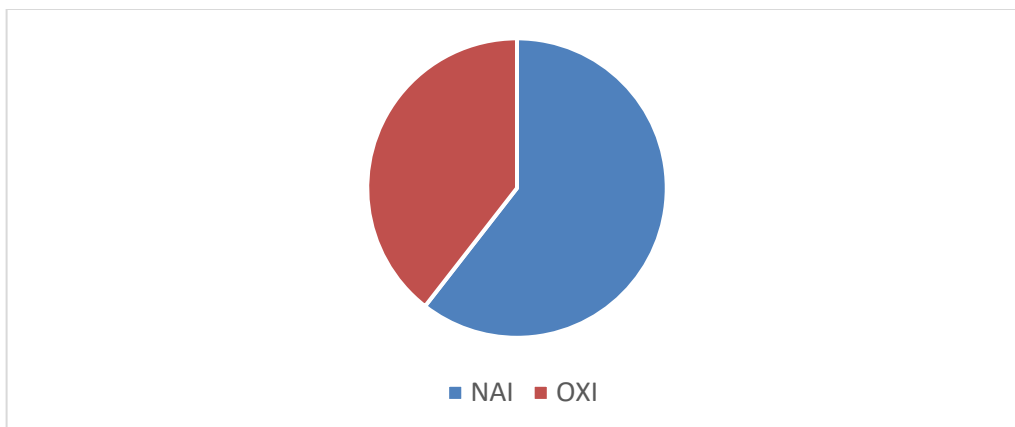
Από τα δεδομένα που παρατίθενται συγκεντρωτικά στον Πίνακα 2 παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό, και ειδικότερα το 36.84% των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα απασχολούν λιγότερους από 50 εργαζόμενους. Βέβαια, και σύμφωνα πάντα με τον Πίνακα 2, το ίδιο ακριβώς ποσοστό επιχειρήσεων φαίνεται να απασχολεί περισσότερους από 250 εργαζόμενους. Ακολουθούν, με ποσοστό 15.79% οι επιχειρήσεις που απασχολούν από 101 ως και 250 εργαζόμενους. Τέλος, το 10.53% των επιχειρήσεων απασχολεί περισσότερους από 50 ως και 100 εργαζόμενους. Από τα δεδομένα που παρατίθενται στον Πίνακα 3 συμπεραίνουμε ότι οι επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα είναι τόσο μικρού όσο και μεγάλου μεγέθους. Επομένως, τα αποτελέσματα που εξαγονται δύνανται να γενικευθούν ανεξάρτητα του μεγέθους της εταιρίας.

<b>Αριθμός εργαζομένων</b>	<b>Απόλυτη Συχνότητα</b>	<b>Σχετική Συχνότητα</b>	<b>Αθροιστική Σχετική Συχνότητα</b>
<b>&lt;50</b>	14	0,368421053	0,368421053
<b>50-100</b>	4	0,105263158	0,473684211
<b>101-250</b>	6	0,157894737	0,631578947
<b>&gt;250</b>	14	0,368421053	1

**Πίνακας 2.** Στατιστικά δεδομένα που αφορούν τον αριθμό των εργαζομένων κάθε επιχείρησης.

Η τρίτη ερώτηση του πρώτου μέρους του ερωτηματολογίου μελετά το πλήθος των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε διεθνές επίπεδο. Όπως φαίνεται από την Εικόνα 4 και τον Πίνακα 3, το 60.52% των εταιριών που συμμετείχαν στην έρευνα δραστηριοποιούνται σε διεθνές επίπεδο, ενώ το υπόλοιπο 39.48% δραστηριοποιείται εντός συνόρων.





**Εικόνα 4.** Ποσοστό των εταιριών που δραστηριοποιούνται σε διεθνές επίπεδο.

Δεδομένου ότι τα ποσοστά που παρουσιάστηκαν στην προηγούμενη παράγραφο δε διαφέρουν κατά πολύ μεταξύ τους, αναμένεται ότι τα αποτελέσματα της μελέτης θα αφορούν τόσο τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε διεθνές επίπεδο, όσο και αυτές που η δράση τους περιορίζεται στον ελλαδικό χώρο.

Δραστηριοποίηση σε διεθνές επίπεδο	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Αθροιστική Σχετική Συχνότητα
NAI	23	0,605263158	0,605263158
OXI	15	0,394736842	1

**Πίνακας 3.** Στατιστικά δεδομένα που αφορούν τη δραστηριότητα των εταιριών σε διεθνές επίπεδο.

Σε αυτήν την παράγραφο μελετώνται τα αποτελέσματα που εξήχθησαν από την επεξεργασία της τέταρτης ερώτησης του πρώτου μέρους του ερωτηματολογίου, η οποία και αφορά τη θέση ευθύνης που κατέχει ο εργαζόμενος μέσα στην επιχείρηση. Ειδικότερα, στην Εικόνα 5 παρουσιάζονται, υπό τη μορφή διαγράμματος πίτας, τα ποσοστά των εργαζόμενων που απασχολούνται ως υπάλληλοι, διευθυντικά στελέχη, οικονομικοί διευθυντές ή λογιστές.



**Εικόνα 5.** Θέσεις ευθύνης των εργαζομένων μέσα στην επιχείρηση.

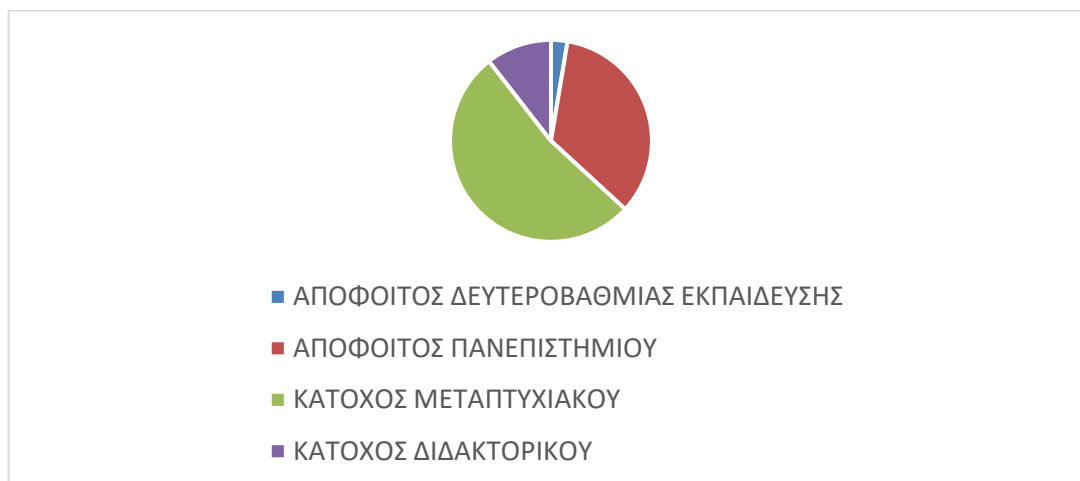
Ακόμη, από τα δεδομένα του Πίνακα 4 παρατηρούμε ότι το 36.84% των ερωτώμενων απασχολούνται στις επιχειρήσεις ως υπάλληλοι, το 5.26% ως λογιστές, το 55.26% ως διευθυντικά στελέχη και το 2.63% ως οικονομικοί διευθυντές. Δεδομένου ότι το ποσοστά των υπαλλήλων και των διευθυντικών στελεχών είναι αρκετά κοντά συμπεραίνουμε ότι τα αποτελέσματα της έρευνας θα αντικατοπτρίζουν την γενική εικόνα μιας επιχείρησης σε θέματα που αφορούν τον εσωτερικό έλεγχο.

Ακολουθεί η ανάλυση της πέμπτης ερώτησης του πρώτου μέρους του ερωτηματολογίου, η οποία αφορά το επίπεδο εκπαίδευσης των εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα.

Θέση Ευθύνης	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Αθροιστική Σχετική Συχνότητα
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	14	0,368421053	0,368421053
ΛΟΓΙΣΤΗΣ	2	0,052631579	0,421052632
ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	21	0,552631579	0,973684211
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	1	0,026315789	1

**Πίνακας 4.** Στατιστικά δεδομένα που αφορούν τη θέση ευθύνης κάθε εργαζόμενου.

Από τα δεδομένα που παρατίθενται υπό τη μορφή διαγράμματος πίτας στην Εικόνα 6 παρατηρούμε ότι οι εργαζόμενοι που έλαβαν μέρος στην έρευνα κυμαίνονται από απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ως και κάτοχοι διδακτορικού τίτλου σπουδών.



**Εικόνα 6.** Επίπεδο εκπαίδευσης των εργαζομένων.

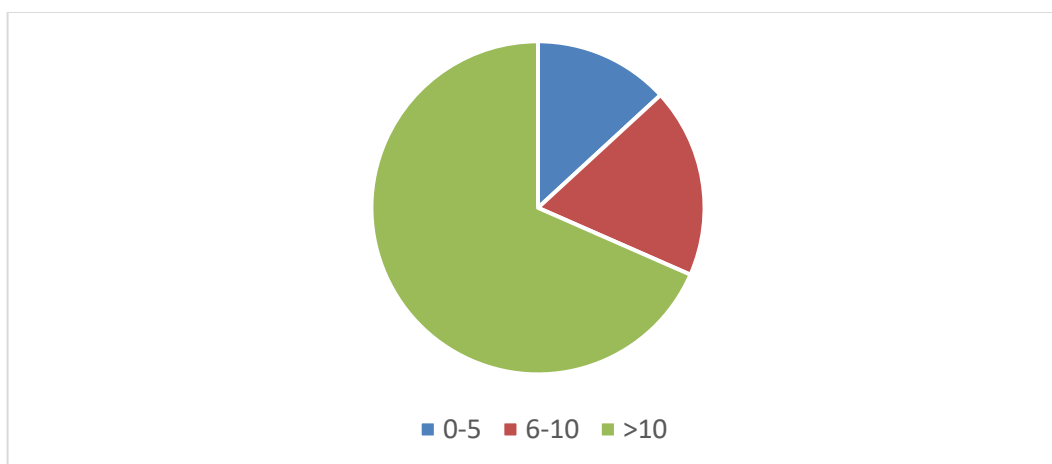
Ειδικότερα, από τα δεδομένα που παρατίθενται συγκεντρωτικά στον Πίνακα 5 παρατηρούμε ότι το 52.63% των εργαζομένων είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, το 34.21% είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, το 10.53% είναι κάτοχοι διδακτορικού τίτλου σπουδών και μόλις το 2.63% είναι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι το σύνολο σχεδόν των εργαζομένων που έλαβαν μέρος στην έρευνα είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, χωρίς όμως να γνωρίζουμε επακριβώς την κατεύθυνση που ακολούθησαν κατά τις σπουδές τους.

Θέση Ευθύνης	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Αθροιστική Σχετική Συχνότητα
<b>ΑΠΟΦΟΙΤΟΣ Δ. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ</b>	1	0,026315789	0,026315789

<b>ΑΠΟΦΟΙΤΟΣ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ</b>	13	0,342105263	0,368421053
<b>ΚΑΤΟΧΟΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟΥ</b>	20	0,526315789	0,894736842
<b>ΚΑΤΟΧΟΣ ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟΥ</b>	4	0,105263158	1

**Πίνακας 5.** Στατιστικά δεδομένα που αφορούν το επίπεδο εκπαίδευσης των εργαζομένων.

Η τελευταία ερώτηση του πρώτου μέρους αφορά την εργασιακή εμπειρία των εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα. Ειδικότερα, από την Εικόνα 7 παρατηρούμε ότι οι εργαζόμενοι χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες ανάλογα με τα έτη εργασίας τους, με την πρώτη να αφορά αυτούς που εργάζονται για λιγότερα από πέντε έτη, τη δεύτερη αυτούς που εργάζονται από 6 ως και 10 έτη και την τρίτη αυτούς που εργάζονται για πάνω από 10 έτη.



**Εικόνα 7.** Εργασιακή εμπειρία των εργαζομένων σε έτη.

Από τα δεδομένα του Πίνακα 6 παρατηρούμε ότι το 68.42% των ερωτώμενων έχει εργασιακή εμπειρία άνω των 10 ετών, το 13.16% κάτω των πέντε ετών και το 18.42% κυμαίνεται μεταξύ 6 και 10 ετών. Αξιοσημείωτο είναι ότι το 87% των ερωτώμενων εργάζεται για περισσότερα από 6 έτη και επομένως υποθέτουμε ότι είναι σε θέση να αποτιμήσει τα οφέλη του εσωτερικού ελέγχου σε μια επιχείρηση.

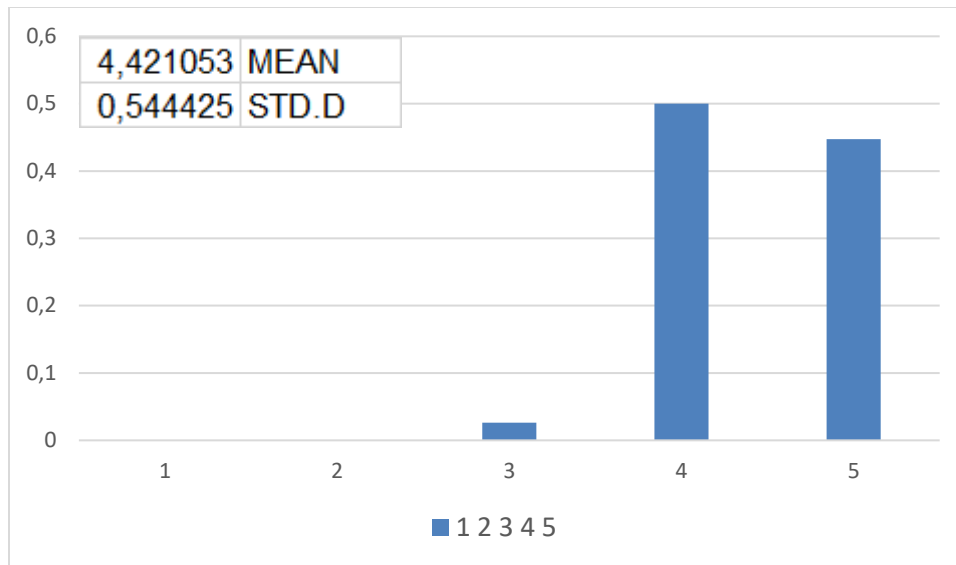
Έτη εργασίας	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Αθροιστική Σχετική Συχνότητα
0-5	5	0,131578947	0,131578947
6-10	7	0,184210526	0,315789474
>10	26	0,684210526	1

**Πίνακας 6.** Στατιστικά δεδομένα που αφορούν την εργασιακή εμπειρία (σε έτη) των εργαζομένων.

Στο σημείο αυτό ολοκληρώνεται η ανάλυση των αποτελεσμάτων του πρώτου μέρους του ερωτηματολογίου. Από τους 38 εργαζόμενους που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο, το σύνολο σχεδόν αυτών είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και εργάζονται για περισσότερα από 5 έτη. Ακόμη, οι εταιρίες στις οποίες εργάζονται ποικίλουν σε μέγεθος και δραστηριοποιούνται τόσο σε διεθνές επίπεδο όσο και στον ελλαδικό χώρο. Τέλος, οι ερωτώμενοι κατέχουν όλες τις δυνατές θέσεις ευθύνης μέσα σε μια επιχείρηση, με το μεγαλύτερο ποσοστό να αφορά απλούς υπαλλήλους και διευθυντικά στελέχη και οι εταιρίες, όπου απασχολούνται, δραστηριοποιούνται σε κάθε τομέα, από τον εμπορικό ως αυτόν των υπηρεσιών.

#### **4.2 ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ: ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΒΑΣΙΣΜΕΝΟΣ ΣΤΟΝ ΚΙΝΔΥΝΟ**

Το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου της έρευνας πραγματεύεται τη μελέτη του εσωτερικού ελέγχου βασισμένου στον κίνδυνο (risk-based internal audit) και το πώς αυτός συμβάλει στην ευημερία μιας επιχείρησης. Αρχικά, στην πρώτη ερώτηση του δεύτερου μέλους, διερευνάται το κατά πόσο ο εσωτερικός έλεγχος βασισμένος στον κίνδυνο συμβάλει στην αποτελεσματική διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου. Από την Εικόνα 8, όπου και παρουσιάζεται το ραβδόγραμμα συχνοτήτων που αφορά τις απαντήσεις στην πρώτη ερώτηση του δεύτερου μέρους του ερωτηματολογίου της έρευνας, συμπεραίνουμε ότι οι περισσότεροι από τους εργαζόμενους που έλαβαν μέρος στην έρευνα θεωρούν ότι ο εσωτερικός έλεγχος συμβάλει πολύ, έως πάρα πολύ, στη διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου, μιας και η μέση βαθμολογία προκύπτει 4.42, με τυπική απόκλιση 0.54.



**Εικόνα 8.** Συμβολή του εσωτερικού ελέγχου βασισμένου στον κίνδυνο στην αποτελεσματική διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου. Στον άξονα Χ δίνεται η βαθμολογία των ερωτώμενων, ενώ στον άξονα Y το αντίστοιχο ποσοστό για κάθε βαθμολογία.

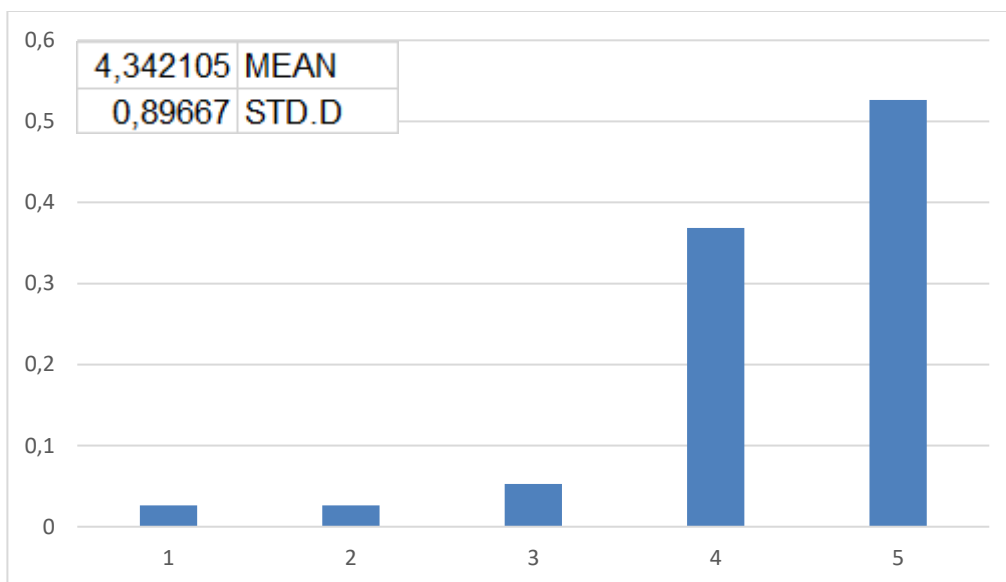
Ειδικότερα, από τα δεδομένα του Πίνακα 7 παρατηρούμε ότι το 52.63% των εργαζομένων θεωρεί ότι ο εσωτερικός έλεγχος βασισμένος στον κίνδυνο συμβάλει πολύ στην αποτελεσματική διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου. Ακόμη, το 44.74% των εργαζομένων βαθμολόγησε τη συμβολή του εσωτερικού ελέγχου βασισμένου στον κίνδυνο στην αποτελεσματική διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου ως πάρα πολύ μεγάλη και μόνο το 2.63% θεωρεί ότι ο εσωτερικός έλεγχος έχει μέτρια συμβολή στην διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου. Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι το 97% των ερωτώμενων θεωρεί ότι ο εσωτερικός έλεγχος βασισμένος στον κίνδυνο συμβάλει τα μέγιστα στη διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων που ανακύπτουν κατά τη λειτουργία μιας επιχείρησης.

ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Αθροιστική Σχετική Συχνότητα
1	0	0	0

2	0	0	0
3	1	0,026315789	0,026315789
4	20	0,526315789	0,552631579
5	17	0,447368421	1

**Πίνακας 7.** Στατιστικά δεδομένα που αφορούν τη συμβολή του εσωτερικού ελέγχου βασισμένου στον κίνδυνο στην αποτελεσματική διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου.

Στη δεύτερη ερώτηση αυτού του μέρους της έρευνας μελετάται το κατά πόσο ο εσωτερικός έλεγχος βασισμένος στον κίνδυνο προσθέτει αξία στη σύγχρονη επιχείρηση. Από την Εικόνα 9 παρατηρούμε ότι το συντριπτικό ποσοστό των ερωτώμενων θεωρεί ότι η διενέργεια εσωτερικού ελέγχου βασισμένου στον κίνδυνο συμβάλει στην προσθήκη αξίας στη σύγχρονη επιχείρηση, με τη μέση βαθμολογία να προκύπτει ίση με 4.34, με τυπική απόκλιση περίπου 0.9. Ειδικότερα, από τα στατιστικά δεδομένα που παρατίθενται στον Πίνακα 8 παρατηρούμε ότι το 52.63% των ερωτώμενων θεωρεί ότι ο εσωτερικός έλεγχος βασισμένος στον κίνδυνο προσθέτει πάρα πολύ μεγάλη αξία στην επιχείρηση. Ακόμη, το 36.84% των ερωτώμενων θεωρεί ότι εσωτερικός έλεγχος συμβάλει πολύ στην προσθήκη αξίας στην επιχείρηση και μόνο ένα 10% (στο οποίο και οφείλεται η σχετικά μεγάλη τιμή της τυπικής απόκλισης) θεωρεί ότι συμβάλει μέτρια ως και καθόλου. Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι το 90% των εργαζόμενων που συμμετείχαν στην έρευνα θεωρούν ότι ο εσωτερικός έλεγχος συμβάλει σημαντικά στην προσθήκη αξίας σε μια επιχείρηση.



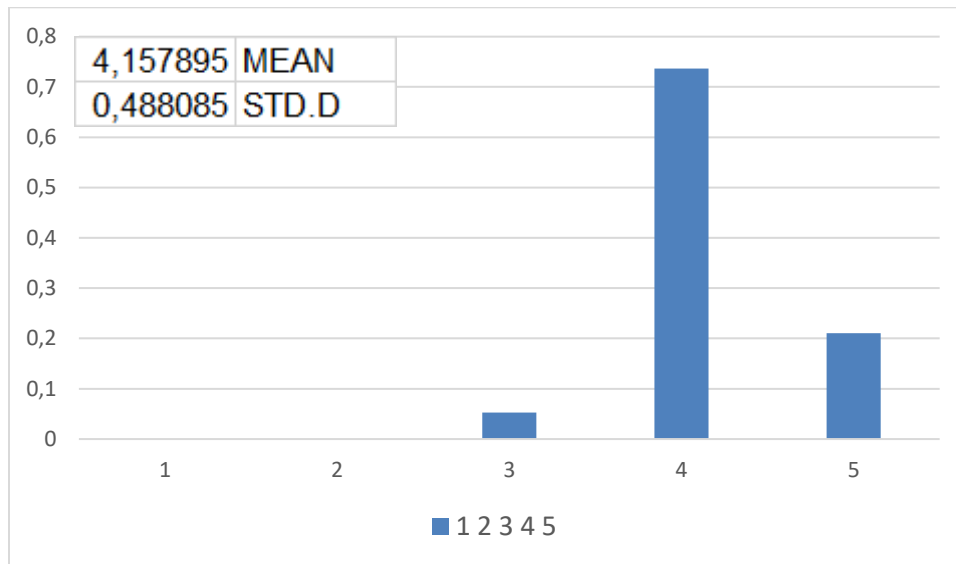
**Εικόνα 9.** Συμβολή του εσωτερικού ελέγχου βασισμένου στον κίνδυνο στην προσθήκη αξίας. Στον άξονα Χ δίνεται η βαθμολογία των ερωτώμενων, ενώ στον άξονα Υ το αντίστοιχο ποσοστό για κάθε βαθμολογία.

ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Αθροιστική Σχετική Συχνότητα
<b>1</b>	1	0,026315789	0,026315789
<b>2</b>	1	0,026315789	0,052631579
<b>3</b>	2	0,052631579	0,105263158
<b>4</b>	14	0,368421053	0,473684211
<b>5</b>	20	0,526315789	1

**Πίνακας 8.** Στατιστικά δεδομένα που αφορούν τη συμβολή του εσωτερικού ελέγχου βασισμένου στον κίνδυνο στην προσθήκη αξίας στη σύγχρονη επιχείρηση.



Σε αυτήν την παράγραφο παρατίθενται και αναλύονται τα δεδομένα που εξήχθησαν από την επεξεργασία της τρίτης ερώτησης του δεύτερου μέρους του ερωτηματολογίου, η οποία και μελετά το κατά πόσο ο εσωτερικός έλεγχος συμβάλει στην αποτελεσματική διαχείριση οικονομικών οργανισμών. Ειδικότερα, στην Εικόνα 10 δίνεται το ραβδόγραμμα συχνοτήτων όπου και φαίνεται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων θεωρεί τη συμβολή του εσωτερικού ελέγχου στην διαχείριση των οργανισμών ιδιαίτερα σημαντική. Ακόμη, η μέση βαθμολογία προκύπτει 4.16, με τυπική απόκλιση 0.49.



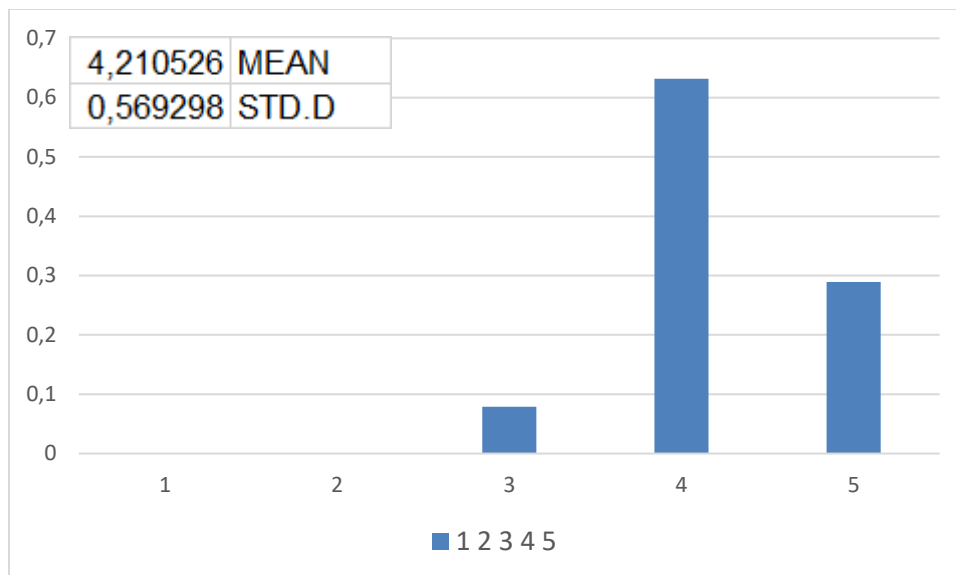
**Εικόνα 10.** Συμβολή του εσωτερικού ελέγχου βασισμένου στον κίνδυνο στην αποτελεσματική διαχείριση οικονομικών οργανισμών. Στον άξονα Χ δίνεται η βαθμολογία των ερωτώμενων, ενώ στον άξονα Υ το αντίστοιχο ποσοστό για κάθε βαθμολογία.

Επίσης, από τα δεδομένα του Πίνακα 9 παρατηρούμε ότι το 73.68% των ερωτώμενων θεωρεί ότι ο εσωτερικός έλεγχος συμβάλει πολύ στην διαχείριση οικονομικών οργανισμών και ότι το 21% θεωρεί ότι συμβάλει πάρα πολύ. Από την άλλη, μόνο το 5.26% των εργαζομένων θεωρεί ότι η συμβολή είναι μέτρια, ενώ κανείς από τους ερωτώμενους δεν επέλεξε να απαντήσει ότι ο εσωτερικός έλεγχος επιδρά λίγο ή και καθόλου. Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι το 95% των εργαζομένων θεωρεί ότι ο εσωτερικός έλεγχος συμβάλει τα μέγιστα στην αποτελεσματική διαχείριση των οικονομικών οργανισμών.

ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Αθροιστική Σχετική Συχνότητα
1	0	0	0
2	0	0	0
3	2	0,052631579	0,052631579
4	28	0,736842105	0,789473684
5	8	0,210526316	1

**Πίνακας 9.** Στατιστικά δεδομένα που αφορούν τη συμβολή του εσωτερικού ελέγχου βασισμένου στον κίνδυνο στην αποτελεσματική διαχείριση οικονομικών οργανισμών.

Η τέταρτη ερώτηση του δεύτερου μέρους του ερωτηματολογίου διερευνά το κατά πόσο ο εσωτερικός έλεγχος βασισμένος στον κίνδυνο συμβάλει στη βελτίωση της ποιότητας των πληροφοριών για τη λήψη αποφάσεων. Ειδικότερα, από την Εικόνα 11 παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα θεωρεί ότι ο εσωτερικός έλεγχος βελτιώνει την ποιότητα πληροφοριών για τη λήψη αποφάσεων, με τη μέση βαθμολογία να προκύπτει ίση με 4.21, με αντίστοιχη τυπική απόκλιση 0.57. Ακόμη, από τα δεδομένα του Πίνακα 10 φαίνεται ότι το 63.16% και 28.95% των ερωτώμενων θεωρούν ότι ο εσωτερικός έλεγχος συμβάλει κατά πολύ ή κατά πάρα πολύ στη βελτίωση της ποιότητας των πληροφοριών αντίστοιχα, ενώ μόνο ένα 8% θεωρεί την συμβολή του εσωτερικού ελέγχου μέτρια. Αξιοσημείωτο είναι ότι και πάλι κανείς δεν βαθμολόγησε την ερώτηση με λίγο ή καθόλου. Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι το 92% των εργαζομένων θεωρεί ότι ο εσωτερικός έλεγχος συμβάλει σθεναρά στην βελτίωση της ποιότητας των πληροφοριών κατά τη λήψη αποφάσεων.

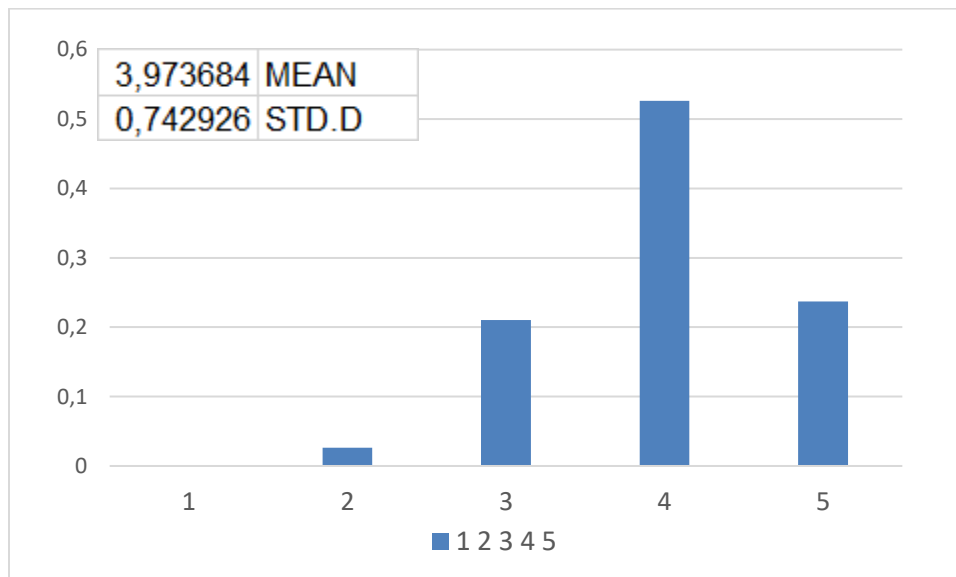


**Εικόνα 11.** Συμβολή του εσωτερικού ελέγχου στη βελτίωση της ποιότητας των πληροφοριών για τη λήψη αποφάσεων. Στον άξονα Χ δίνεται η βαθμολογία των ερωτώμενων, ενώ στον άξονα Υ το αντίστοιχο ποσοστό για κάθε βαθμολογία.

ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Αθροιστική Σχετική Συχνότητα
1	0	0	0
2	0	0	0
3	3	0,078947368	0,078947368
4	24	0,631578947	0,710526316
5	11	0,289473684	1

**Πίνακας 10.** Στατιστικά δεδομένα που αφορούν τη συμβολή του εσωτερικού ελέγχου στη βελτίωση της ποιότητας των πληροφοριών για τη λήψη αποφάσεων.

Η πέμπτη και τελευταία ερώτηση αυτού του μέρους του ερωτηματολογίου αφορά τη συμβολή του εσωτερικού ελέγχου στην απόδοση της εταιρίας. Στην Εικόνα 12 δίνεται το ραβδόγραμμα σχετικών συχνοτήτων, από το οποίο φαίνεται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα θεωρεί ότι ο εσωτερικός έλεγχος βασισμένος στον κίνδυνο συμβάλει στην απόδοση της εταιρίας, με τη μέση βαθμολογία να προκύπτει 3.97, με τυπική απόκλιση 0.74



**Εικόνα 12.** Συμβολή του εσωτερικού ελέγχου στην απόδοση της εταιρίας. Στον άξονα Χ δίνεται η βαθμολογία των ερωτώμενων, ενώ στον άξονα Υ το αντίστοιχο ποσοστό για κάθε βαθμολογία.

Ακόμη, από τα δεδομένα του Πίνακα 11 παρατηρούμε ότι το 52.63% των εργαζομένων θεωρεί ότι ο εσωτερικός έλεγχος συμβάλει πολύ στην βελτίωση της απόδοσης της εταιρίας. Επίσης, το 23.68% βαθμολόγησε τη συμβολή του εσωτερικού ελέγχου στην απόδοση της εταιρίας ως πολύ μεγάλη και το 21% ως μέτρια, με μόνο ένα 2.6% να θεωρεί ότι ο εσωτερικός έλεγχος βελτιώνει λίγο την απόδοση μιας εταιρίας. Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι το 76% των ερωτώμενων θεωρεί ότι ο εσωτερικός έλεγχος συμβάλει ιδιαίτερα στην απόδοση της επιχείρησης. Δεδομένου ότι οι ερωτηθέντες κατέχουν ποικίλες θέσεις ευθύνης μέσα σε μια εταιρία η παρατήρηση αυτή είναι σημαντική μιας και συνοψίζει την άποψη του συνόλου των εργαζομένων μιας επιχείρησης.

ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Αθροιστική Σχετική Συχνότητα
1	0	0	0
2	1	0,026315789	0,026315789
3	8	0,210526316	0,236842105
4	20	0,526315789	0,763157895
5	9	0,236842105	1

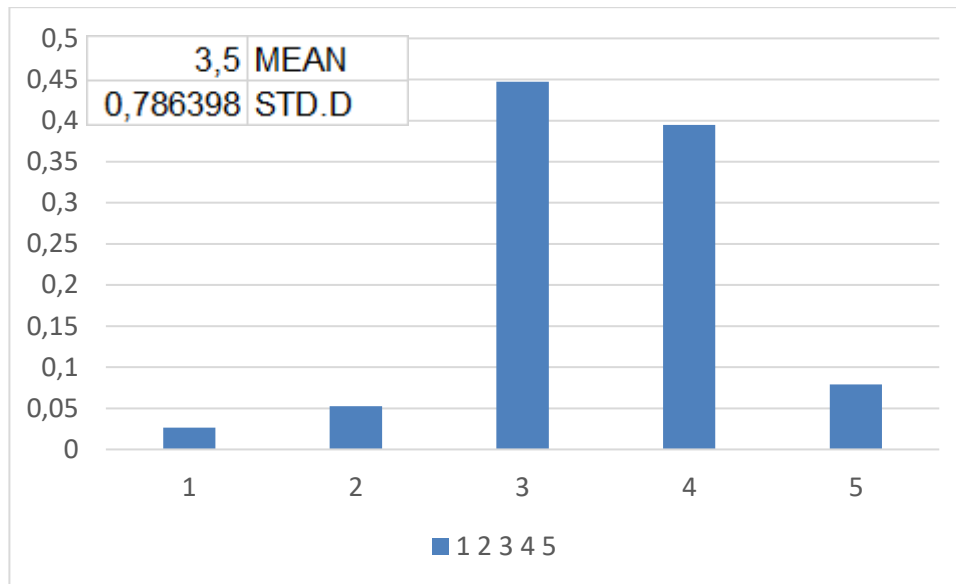
**Πίνακας 11.** Στατιστικά δεδομένα που αφορούν τη συμβολή του εσωτερικού ελέγχου στην απόδοση της εταιρίας.

Στο σημείο αυτό ολοκληρώνεται η ανάλυση των αποτελεσμάτων του δεύτερου μέρους του ερωτηματολογίου. Από τους 38 ερωτηθέντες, περίπου το 95% θεωρεί ότι ο εσωτερικός έλεγχος είναι απαραίτητος για την αποτελεσματική διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων και των οικονομικών οργανισμών, καθώς και ότι βελτιώνει σημαντικά την ποιότητα των πληροφοριών κατά τη λήψη αποφάσεων. Ακόμη, το 90% των ερωτώμενων θεωρεί ότι ο εσωτερικός έλεγχος προσθέτει μεγάλη αξία στην επιχείρηση και το 75% ότι βελτιώνει την απόδοση αυτής. Δεδομένου ότι οι ερωτώμενοι έχουν μεγάλη εργασιακή εμπειρία, ικανοποιητική μόρφωση και κατέχουν διάφορες θέσεις ευθύνης στις εταιρίες που απασχολούνται, οι οποίες και δραστηριοποιούνται σε διαφορετικούς τομείς της διεθνούς και εγχώριας οικονομίας, συμπεραίνουμε ότι ο εσωτερικός έλεγχος είναι απαραίτητο να διενεργείται σε μια επιχείρηση, καθώς συμβάλει προς την κατεύθυνση βελτίωσης της ευημερίας της.

#### **4.3 ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ: ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ**

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που εξήχθησαν από την ανάλυση του τρίτου μέρους του ερωτηματολογίου, που συντάχθηκε στα πλαίσια της έρευνας. Αρχικά, στην πρώτη ερώτηση διερευνάται ο βαθμός επικοινωνίας του εσωτερικού ελέγχου με τους εξωτερικούς ελεγκτές. Από την

Εικόνα 13, παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτώμενων θεωρεί ότι ο βαθμός επικοινωνίας κυμαίνεται από μέτριος ως μεγάλος, με τη μέση βαθμολογία να διαμορφώνεται στο 3.5, με τυπική απόκλιση ίση με 0.79.



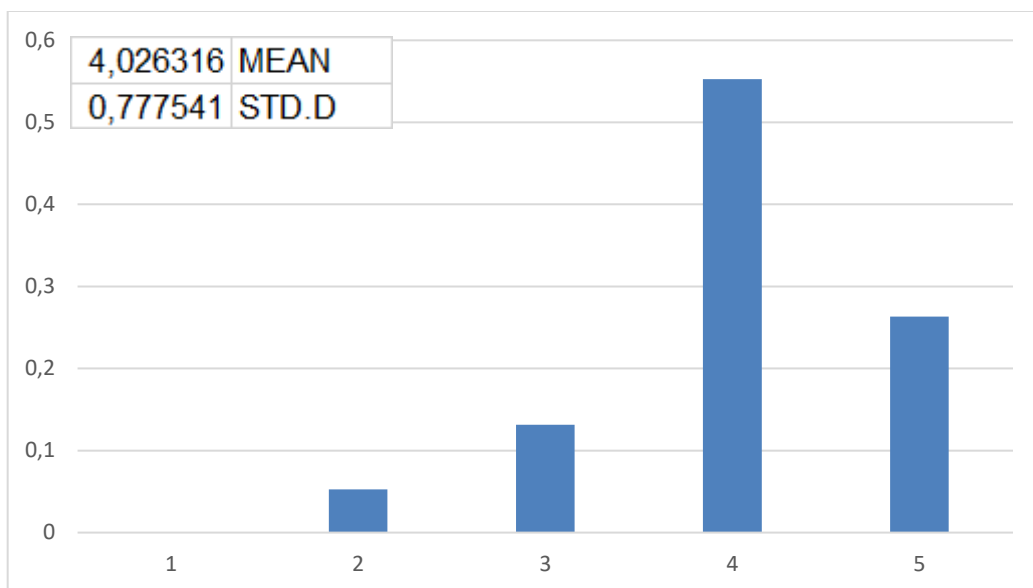
**Εικόνα 13.** Βαθμός επικοινωνίας του εσωτερικού ελέγχου με εξωτερικούς ελεγκτές. Στον άξονα X δίνεται η βαθμολογία των ερωτώμενων ενώ στον άξονα Y το αντίστοιχο ποσοστό για κάθε βαθμολογία.

Ακόμη, από τα δεδομένα του Πίνακα 12 παρατηρούμε ότι το 44.74% των εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα θεωρεί ότι η επικοινωνία μεταξύ του εσωτερικού ελέγχου και των εξωτερικών ελεγκτών μπορεί να χαρακτηριστεί ως μέτρια, ενώ το 39.47% ως μεγάλη. Ακολούθως, το 7.9% χαρακτηρίζει το βαθμό επικοινωνίας πολύ μεγάλο, το 5.26% μικρό και το 2.6% ανύπαρκτο. Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι περίπου το 50% των ερωτώμενων θεωρεί παραπάνω από επαρκή την επικοινωνία του εσωτερικού ελέγχου με τους εξωτερικούς ελεγκτές, ενώ το υπόλοιπο 50% τη θεωρεί οριακά επαρκή (με ένα μικρό ποσοστό αυτού να τη χαρακτηρίζει ανύπαρκτη). Απαιτείται λοιπόν βελτίωση του βαθμού επικοινωνίας του εσωτερικού ελέγχου με τους εξωτερικούς ελεγκτές, ώστε ο πρώτος να συμβάλει προς την κατεύθυνση βελτίωσης της ευημερίας της επιχείρησης.

ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Αθροιστική Σχετική Συχνότητα
1	1	0,026315789	0,026315789
2	2	0,052631579	0,078947368
3	17	0,447368421	0,526315789
4	15	0,394736842	0,921052632
5	3	0,078947368	1

**Πίνακας 12.** Στατιστικά δεδομένα που αφορούν το βαθμό επικοινωνίας του εσωτερικού ελέγχου με εξωτερικούς ελεγκτές.

Η δεύτερη ερώτηση αυτού του μέρους διερευνά το βαθμό στον οποίον χρησιμοποιείται μια προσέγγιση βάσει κινδύνου στον ετήσιο προγραμματισμό του εσωτερικού ελέγχου μιας επιχείρησης. Στην Εικόνα 14 δίνεται το ραβδόγραμμα συχνοτήτων που δημιουργήθηκε στα πλαίσια απάντησης αυτής της ερώτησης. Από την Εικόνα 14, παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα θεωρεί ότι ο βαθμός χρήσης μιας προσέγγισης βάσει κινδύνου στον ετήσιο προγραμματισμό του εσωτερικού ελέγχου μπορεί να χαρακτηριστεί ως μεγάλος, με τη μέση βαθμολογία να διαμορφώνεται στο 4, με τυπική απόκλιση ίση με 0.78. Η τιμή αυτή της τυπικής απόκλισης μας δείχνει ότι υπάρχει ένα σημαντικό ποσοστό εργαζομένων, το οποίο αξιολογεί τον εν λόγω βαθμό ως μέτριο ή πολύ μεγάλο, όπως θα φανεί καλύτερα από την ποσοτική ανάλυση των δεδομένων του Πίνακα 13.



**Εικόνα 14.** Βαθμός χρησιμοποίησης μιας προσέγγισης βάσει κινδύνου στον ετήσιο προγραμματισμό του εσωτερικού ελέγχου μιας επιχείρησης. Στον άξονα Χ δίνεται η βαθμολογία των ερωτώμενων, ενώ στον άξονα Υ το αντίστοιχο ποσοστό για κάθε βαθμολογία.

Από τα δεδομένα του Πίνακα 13, παρατηρούμε ότι το 55.26% των εργαζομένων θεωρεί μεγάλο το βαθμό χρησιμοποίησης μιας προσέγγισης βάσει κινδύνου στον ετήσιο προγραμματισμό του εσωτερικού ελέγχου μιας επιχείρησης. Ακόμη, το 26.31% τον χαρακτηρίζει ως πολύ μεγάλο, το 13.16% ως μέτριο και το 5.26% ως μικρό. Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι περίπου το 82% των ερωτώμενων θεωρεί ιδιαίτερα ικανοποιητικό το βαθμό χρησιμοποίησης μιας προσέγγισης βάσει κινδύνου στον ετήσιο προγραμματισμό του εσωτερικού ελέγχου της εταιρίας. Το ποσοστό αυτό είναι ιδιαίτερα υψηλό και αφορά εταιρίες που δραστηριοποιούνται σε ποικίλους τομείς της οικονομίας, τόσο σε διεθνές επίπεδο, όσο και στον ελλαδικό χώρο.

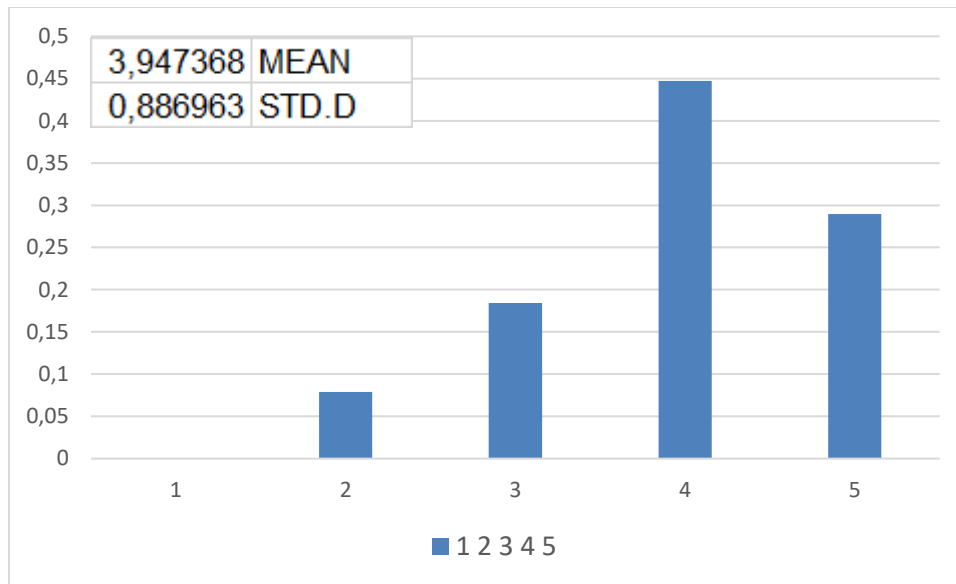
Η τρίτη και τελευταία ερώτηση αυτού του μέρους του ερωτηματολογίου αφορά το βαθμό διείσδυσης μιας προσέγγισης βάσει κινδύνου στο σχεδιασμό κάθε ελεγκτικής διαδικασίας που λαμβάνει χώρα σε μια εταιρία. Τα αποτελέσματα αυτής, που παρατίθενται υπό τη μορφή ραβδογράμματος στην Εικόνα 15 και ποσοτικά στον Πίνακα 14, αναλύονται στην επόμενη παράγραφο.



ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Αθροιστική Σχετική Συχνότητα
1	0	0	0
2	2	0,052631579	0,052631579
3	5	0,131578947	0,184210526
4	21	0,552631579	0,736842105
5	10	0,263157895	1

**Πίνακας 13.** Στατιστικά δεδομένα που αφορούν το βαθμό χρησιμοποίησης μιας προσέγγισης βάσει κινδύνου στον ετήσιο προγραμματισμό του εσωτερικού ελέγχου μιας επιχείρησης.

Από την Εικόνα 15 παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα θεωρεί ότι ο βαθμός διείσδυσης μιας προσέγγισης βάσει κινδύνου στο σχεδιασμό κάθε ελεγκτικής διαδικασίας είναι μεγάλος, με τη μέση βαθμολογία να ισούται με 3.95, με τυπική απόκλιση 0.89. Όπως και στην ερώτηση 2 η τιμή αυτή καταδεικνύει ότι υπάρχει ένα σημαντικό ποσοστό εργαζομένων το οποίο αξιολογεί τον εν λόγω βαθμό ως μέτριο ή πολύ μεγάλο, όπως θα φανεί καλύτερα από την ποσοτική ανάλυση των δεδομένων του Πίνακα 14. Ειδικότερα, σύμφωνα με τον Πίνακα 14, το 44.74% των εργαζομένων θεωρεί μεγάλο το βαθμό διείσδυσης μιας προσέγγισης βάσει κινδύνου στο σχεδιασμό κάθε ελεγκτικής διαδικασίας. Ακόμη, το 28.95% τον χαρακτηρίζει ως πολύ μεγάλο, το 18.42% ως μέτριο και το 7.9% ως μικρό. Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι το 75% των ερωτώμενων θεωρεί ιδιαίτερα υψηλό το βαθμό διείσδυσης μιας προσέγγισης βάσει κινδύνου στο σχεδιασμό κάθε ελεγκτικής διαδικασίας. Το υπόλοιπο 25% θεωρεί ότι ο βαθμός διείσδυσης είναι οριακά επαρκής, γεγονός που υποδηλώνει ότι ίσως χρειάζεται αναθεώρηση των τεχνικών που έχουν υιοθετηθεί από τις εταιρίες που συμμετείχαν στην έρευνα που διεξήχθη.



**Εικόνα 15.** Βαθμός διείσδυσης μιας προσέγγισης βάσει κινδύνου στο σχεδιασμό κάθε ελεγκτικής διαδικασίας. Στον άξονα Χ δίνεται η βαθμολογία των ερωτώμενων, ενώ στον άξονα Υ το αντίστοιχο ποσοστό για κάθε βαθμολογία.

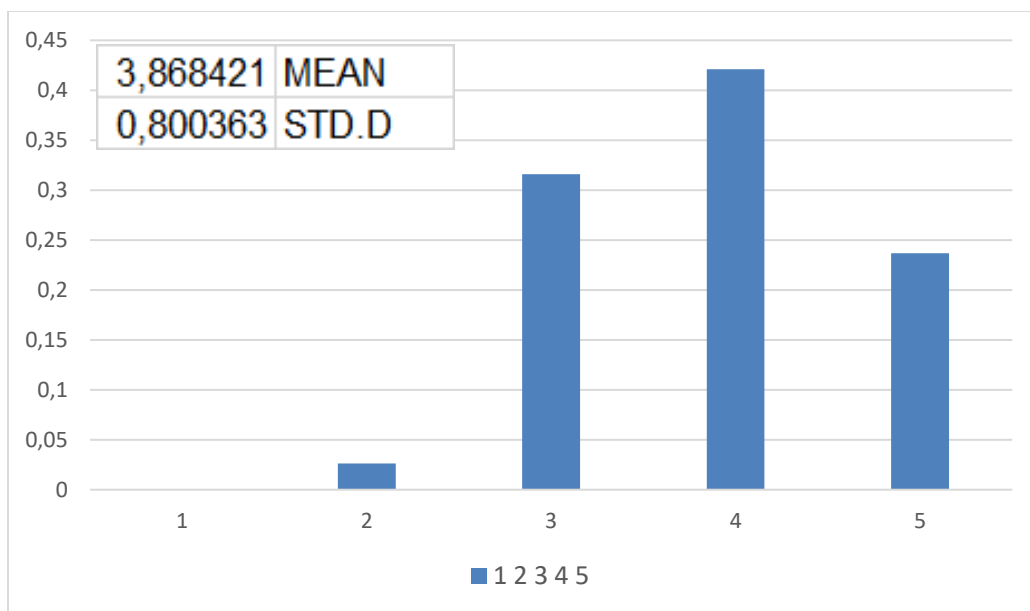
ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Αθροιστική Σχετική Συχνότητα
1	0	0	0
2	3	0,078947368	0,078947368
3	7	0,184210526	0,263157895
4	17	0,447368421	0,710526316
5	11	0,289473684	1

**Πίνακας 14.** Στατιστικά δεδομένα που αφορούν το βαθμό διείσδυσης μιας προσέγγισης βάσει κινδύνου στο σχεδιασμό κάθε ελεγκτικής διαδικασίας.

Στο σημείο αυτό ολοκληρώνεται η παρουσίαση και ανάλυση των αποτελεσμάτων του τρίτου μέρους του ερωτηματολογίου. Από τους 38 ερωτηθέντες, περίπου οι μισοί θεωρούν ότι η επικοινωνία του εσωτερικού ελέγχου με τους εξωτερικούς ελεγκτές είναι καλή, με τους υπόλοιπους να τη κρίνουν ως επί το πλείστο μέτρια. Ακόμη, το 75% των εργαζομένων θεωρεί ότι ο βαθμός διεύθυνσης μιας προσέγγισης βάσει κινδύνου στο σχεδιασμό κάθε ελεγκτικής διαδικασίας είναι μεγάλος και περίπου το 80% θεωρεί ιδιαίτερα ικανοποιητικό το βαθμό χρησιμοποίησης μιας προσέγγισης βάσει κινδύνου στον ετήσιο προγραμματισμό του εσωτερικού ελέγχου της εκάστοτε εταιρίας. Δεδομένου ότι τα αποτελέσματα αυτά λήφθηκαν από απόφοιτους τριτοβάθμιας εκπαίδευσης που κατέχουν διαφορετικές θέσεις ευθύνης και απασχολούνται σε μεγάλες εταιρίες με ποικίλους τομείς δραστηριοποίησης στην Ελλάδα και το εξωτερικό, κρίνεται σκόπιμο να βελτιωθεί ο βαθμός επικοινωνίας του εσωτερικού ελέγχου με τους εξωτερικούς ελεγκτές και η διεύθυνσή του στο σχεδιασμό κάθε ελεγκτικής διαδικασίας και στη συνέχεια να αποτιμηθούν εκ νέου τα οφέλη που παρέχει στην ευημερία και εξέλιξη της κάθε εταιρίας.

#### **4.4 ΜΕΡΟΣ ΤΕΤΑΡΤΟ: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ**

Η παρούσα ενότητα αφορά την παρουσίαση των αποτελεσμάτων που εξήχθησαν από την ανάλυση του τέταρτου μέρους του ερωτηματολογίου, το οποίο συντάχθηκε στα πλαίσια της έρευνας. Αρχικά, στην πρώτη ερώτηση διερευνάται ο βαθμός στον οποίον η διαχείριση κινδύνου αποτελεί μία συνεχή διεργασία. Από την Εικόνα 16, παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτώμενων θεωρεί σε μεγάλο βαθμό ότι η διαχείριση κινδύνου αποτελεί μια συνεχή διεργασία, με τη μέση βαθμολογία να διαμορφώνεται στο 3.86, με τυπική απόκλιση 0.8. Ειδικότερα, από τα δεδομένα του Πίνακα 15 παρατηρούμε ότι το 42.1% και το 31.58% των εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα θεωρούν ότι η διαχείριση κινδύνου αποτελεί κατά μεγάλο και μέτριο βαθμό συνεχή διεργασία αντίστοιχα. Ακολούθως, το 23.68% υποστηρίζει ότι η διαχείριση κινδύνου είναι μια συνεχής διεργασία σε πολύ μεγάλο βαθμό και μόνο το 2.63% δεν τη θεωρεί συνεχή διεργασία. Συνολικά λοιπόν, το 73% των ερωτώμενων θεωρεί ότι η διαχείριση κινδύνου διενεργείται συνεχώς, με το υπόλοιπο 27% να θεωρεί ότι η κατάσταση χαίρει βελτίωσης.

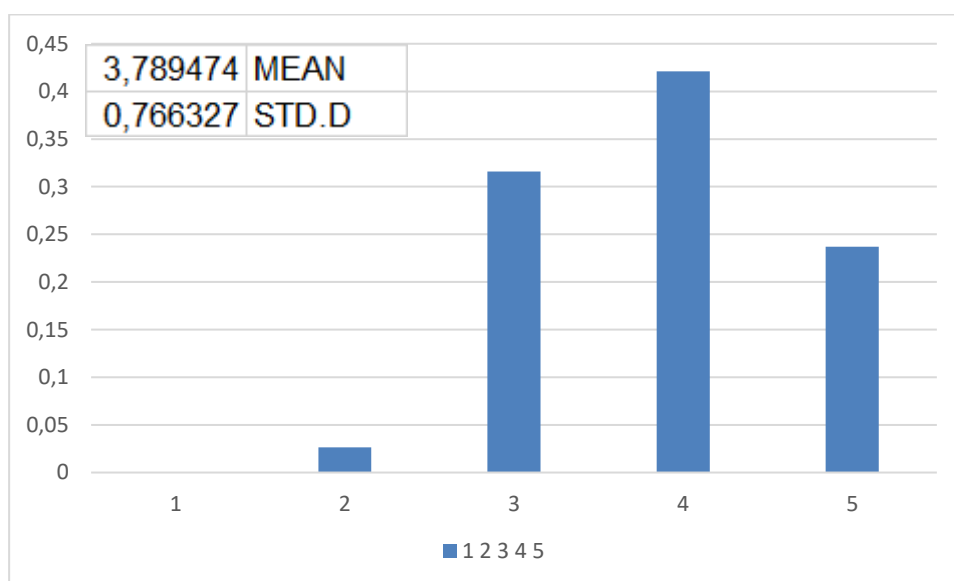


**Εικόνα 16.** Βαθμός στον οποίον η διαχείριση κινδύνου αποτελεί συνεχή διεργασία. Στον άξονα Χ δίνεται η βαθμολογία των ερωτώμενων ενώ στον άξονα Y το αντίστοιχο ποσοστό για κάθε βαθμολογία.

ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Αθροιστική Σχετική Συχνότητα
1	0	0	0
2	1	0,026315789	0,026315789
3	12	0,315789474	0,342105263
4	16	0,421052632	0,763157895
5	9	0,236842105	1

**Πίνακας 15.** Στατιστικά δεδομένα που αφορούν το βαθμό στον οποίον η διαχείριση κινδύνου αποτελεί συνεχή διεργασία.

Η δεύτερη ερώτηση του τέταρτου μέρους του ερωτηματολογίου διερευνά το βαθμό που η διαχείριση κινδύνου συμπλέει με τη στρατηγική του κάθε οργανισμού. Στην Εικόνα 17 δίνεται το ραβδόγραμμα συχνοτήτων που δημιουργήθηκε κατά την επεξεργασία των αποτελεσμάτων. Από την Εικόνα 17, παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα θεωρεί ότι ο βαθμός σύμπλευσης της διαχείρισης κινδύνου με τη στρατηγική του οργανισμού μπορεί να χαρακτηριστεί ως μεγάλος, με τη μέση βαθμολογία να διαμορφώνεται στο 3.8, με τυπική απόκλιση ίση με 0.77. Η τιμή αυτή της τυπικής απόκλισης μας δείχνει ότι υπάρχει ένα σημαντικό ποσοστό μεταξύ των ερωτηθέντων, το οποίο αξιολογεί τον εν λόγω βαθμό ως μέτριο ή πολύ μεγάλο, όπως θα φανεί καλύτερα από την ποσοτική ανάλυση των δεδομένων του Πίνακα 16.



**Εικόνα 17.** Βαθμός σύμπλευσης της διαχείρισης κινδύνου με τη στρατηγική του οργανισμού. Στον άξονα X δίνεται η βαθμολογία των ερωτώμενων, ενώ στον άξονα Y το αντίστοιχο ποσοστό για κάθε βαθμολογία.

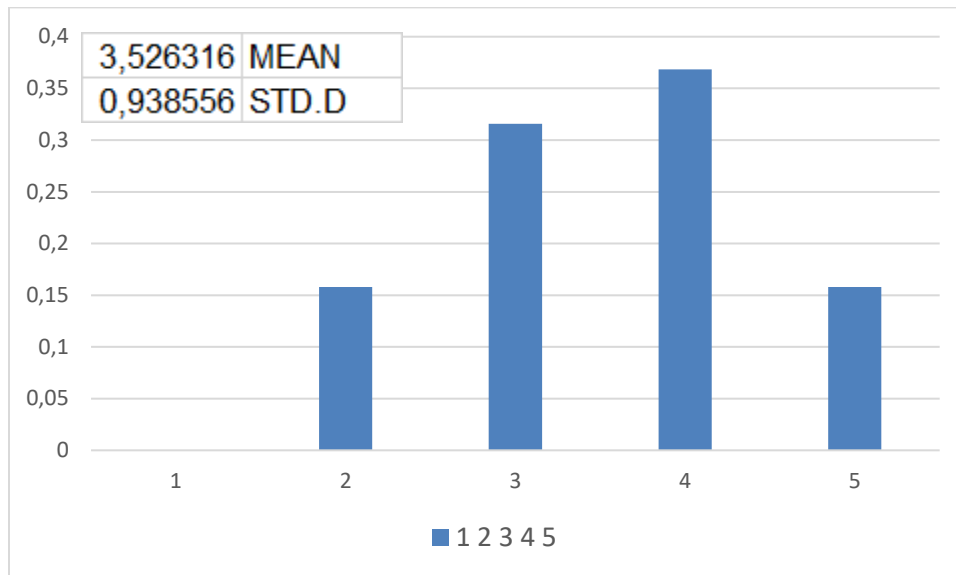
Από τα δεδομένα του Πίνακα 16, παρατηρούμε ότι το 44.74% των εργαζομένων θεωρεί μεγάλο το βαθμό σύμπλευσης της διαχείρισης κινδύνου με τη στρατηγική του οργανισμού. Ακόμη, το 34.21% τον χαρακτηρίζει ως μέτριο, το 18.42% ως πολύ μεγάλο και μόνο το 2.63% ως μικρό. Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι παραπάνω από το ένα τρίτο των ερωτώμενων θεωρεί ότι η διαχείριση κινδύνου δε συμπλέει με τη

στρατηγική του οργανισμού. Δεδομένου ότι οι ερωτηθέντες έχουν μεγάλη εργασιακή εμπειρία, αλλά δε γνωρίζουμε αν αυτή αφορά μία μόνο εταιρία ή διάφορες, στις οποίες και απασχολήθηκαν κατά τη σταδιοδρομία τους, απαιτείται περαιτέρω διερεύνηση επί του δείγματος ώστε να καταστεί σαφές αν υπάρχει ανάγκη για επανασχεδιασμό των ενεργειών που λαμβάνουν χώρα κατά τη διαχείριση κινδύνου, ώστε να βελτιωθεί η σύμπλευση αυτής με τη στρατηγική των οργανισμών.

<b>ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ</b>	<b>Απόλυτη Συχνότητα</b>	<b>Σχετική Συχνότητα</b>	<b>Αθροιστική Σχετική Συχνότητα</b>
<b>1</b>	0	0	0
<b>2</b>	1	0,026315789	0,026315789
<b>3</b>	13	0,342105263	0,368421053
<b>4</b>	17	0,447368421	0,815789474
<b>5</b>	7	0,184210526	1

**Πίνακας 16.** Στατιστικά δεδομένα που αφορούν το βαθμό σύμπλευσης της διαχείρισης κινδύνου με τη στρατηγική του οργανισμού.

Η τρίτη και τελευταία ερώτηση αυτού του μέρους του ερωτηματολογίου αφορά το βαθμό ενσωμάτωσης της διαχείρισης κινδύνου στην κουλτούρα της επιχείρησης. Από την Εικόνα 18 παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτώμενων θεωρεί ότι ο βαθμός ενσωμάτωσης είναι μεγάλος, με τη μέση βαθμολογία να προκύπτει ίση με 3.53, με τυπική απόκλιση 0.94. Ειδικότερα, σύμφωνα με τον Πίνακα 17, το 36.84% των εργαζομένων θεωρεί μεγάλο το βαθμό ενσωμάτωσης της διαχείρισης κινδύνου στην κουλτούρα κάθε επιχείρησης. Ακόμη, το 31.58% τον χαρακτηρίζει ως μέτριο, το 15.79% ως πολύ μεγάλο και το ίδιο ποσοστό ως μικρό. Καθίσταται λοιπόν σαφές ότι οι μισοί περίπου εργαζόμενοι που συμμετείχαν στην έρευνα θεωρούν ότι η διαχείριση κινδύνου δεν ενσωματώνεται σε ικανοποιητικό βαθμό στην κουλτούρα της επιχείρησης.



**Εικόνα 18.** Βαθμός ενσωμάτωσης της διαχείρισης κινδύνου στην κουλτούρα της επιχείρησης. Στον άξονα X δίνεται η βαθμολογία των ερωτώμενων, ενώ στον άξονα Y το αντίστοιχο ποσοστό για κάθε βαθμολογία.

ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Αθροιστική Σχετική Συχνότητα
1	0	0	0
2	6	0,157894737	0,157894737
3	12	0,315789474	0,473684211
4	14	0,368421053	0,842105263
5	6	0,157894737	1

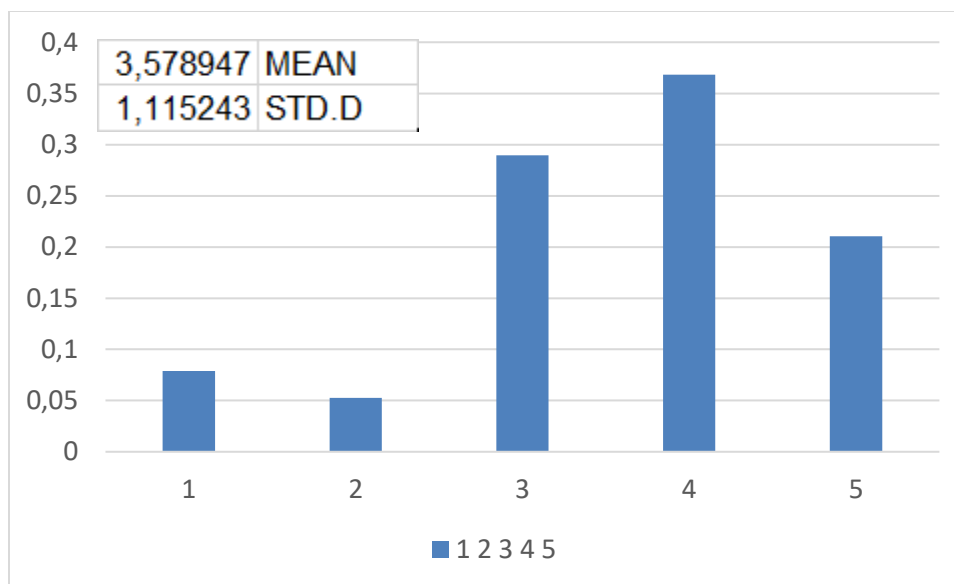
**Πίνακας 17.** Στατιστικά δεδομένα που αφορούν το βαθμό ενσωμάτωσης της διαχείρισης κινδύνου στην κουλτούρα της επιχείρησης.

Στο σημείο αυτό ολοκληρώνεται η παρουσίαση και ανάλυση των αποτελεσμάτων του τέταρτου μέρους του ερωτηματολογίου. Από τους 38 ερωτηθέντες, σχεδόν οι μισοί θεωρούν ότι ο βαθμός ενσωμάτωσης της διαχείρισης κινδύνου είναι μέτριος, ενώ πάνω από το ένα τρίτο θεωρεί ότι η διαχείριση κινδύνου δε συμπλέει ικανοποιητικά με τη στρατηγική των εταιριών. Από την άλλη, μόνο το ένα τέταρτο των ερωτώμενων θεωρεί ότι η διαχείριση κινδύνου δεν αποτελεί μια συνεχή διεργασία. Το δείγμα που χρησιμοποιήθηκε βέβαια είναι μικρού μεγέθους (λιγότερες από 100 παρατηρήσεις), όμως δεδομένων των απαντήσεων που λήφθηκαν σε αυτό το τμήμα της έρευνας εκτιμάται ότι απαιτείται επανεξέταση και εν δυνάμει ανασχεδιασμός της στρατηγικής των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα, ώστε να συμπεριληφθεί σε αυτήν και η διαχείριση κινδύνου.

#### **4.5 ΜΕΡΟΣ ΠΕΜΠΤΟ: ΑΛΛΗΛΕΞΑΡΤΗΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ ΚΑΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ**

Το πέμπτο μέρος του ερωτηματολογίου αποσκοπεί στη μελέτη της αλληλεξάρτησης μεταξύ της διαχείρισης κινδύνου και του εσωτερικού ελέγχου. Αρχικά, στην πρώτη ερώτηση διερευνάται το κατά πόσο η διαχείριση κινδύνων επηρεάζει τον εσωτερικό έλεγχο, όταν ο CFO ζητά μεγαλύτερη ενασχόληση του εσωτερικού ελέγχου στη διαχείριση κινδύνων. Από το ραβδόγραμμα συχνοτήτων που παρατίθεται στην Εικόνα 19 παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων θεωρεί ότι η διαχείριση κινδύνων επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τον εσωτερικό έλεγχο, όταν ο CFO ζητά μεγαλύτερη ενασχόληση του εσωτερικού ελέγχου στη διαχείριση κινδύνων. Η μέση βαθμολογία των απαντήσεων πρόκυψε ίση με 3.58, με τυπική απόκλιση 1.11. Προφανώς, η μεγάλη τιμή της τυπικής απόκλισης υποδηλώνει και μεγάλη διασπορά των απαντήσεων, όπως φαίνεται και στην Εικόνα 19. Ειδικότερα, από τα δεδομένα του Πίνακα 18 παρατηρούμε ότι το 36.84% των ερωτώμενων θεωρεί ότι υπάρχει ισχυρή αλληλεξάρτηση μεταξύ της διαχείρισης κινδύνου και του εσωτερικού ελέγχου, όταν ο CFO ζητά μεγαλύτερη ενασχόληση του εσωτερικού ελέγχου στη διαχείριση κινδύνων. Ακόμη, το 28.95% χαρακτηρίζει την εν λόγω αλληλεξάρτηση μέτρια, το 21% πολύ ισχυρή, το 5.26% ασθενή και το 7.89% ανύπαρκτη. Συνολικά, περίπου το 58% των ερωτώμενων θεωρεί την αλληλεξάρτηση ισχυρή και το 87% θεωρεί ότι τουλάχιστον υπάρχει.



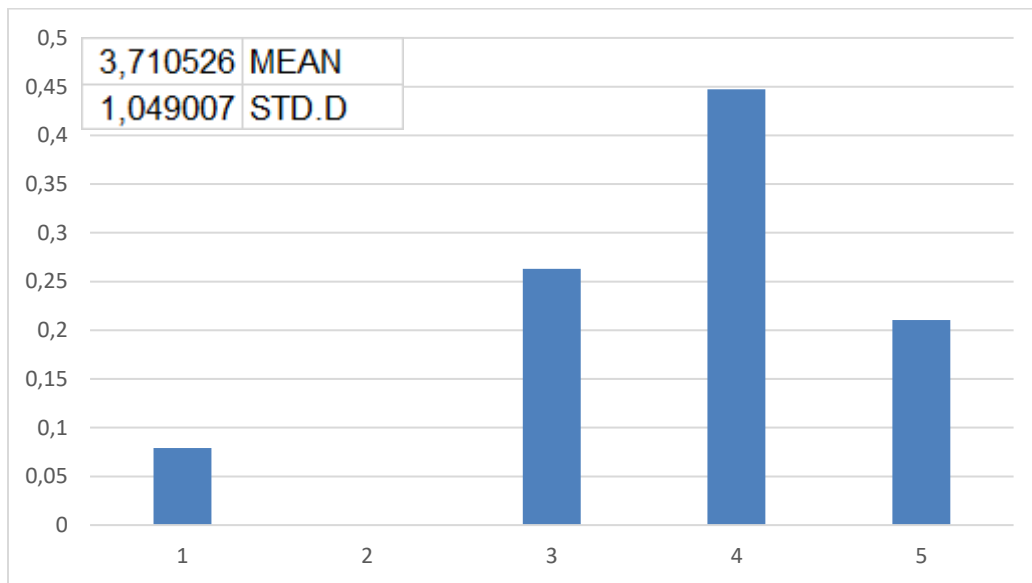


**Εικόνα 19.** Βαθμός στον οποίον η διαχείριση κινδύνων επηρεάζει τον εσωτερικό έλεγχο, όταν ο CFO ζητά μεγαλύτερη ενασχόληση του εσωτερικού ελέγχου στη διαχείριση κινδύνων. Στον άξονα Χ δίνεται η βαθμολογία των ερωτώμενων, ενώ στον άξονα Υ το αντίστοιχο ποσοστό για κάθε βαθμολογία.

ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Αθροιστική Σχετική Συχνότητα
1	3	0,078947368	0,078947368
2	2	0,052631579	0,131578947
3	11	0,289473684	0,421052632
4	14	0,368421053	0,789473684
5	8	0,210526316	1

**Πίνακας 18.** Στατιστικά δεδομένα που αφορούν το βαθμό στον οποίον η διαχείριση κινδύνων επηρεάζει τον εσωτερικό έλεγχο, όταν ο CFO ζητά μεγαλύτερη ενασχόληση του εσωτερικού ελέγχου στη διαχείριση κινδύνων.

Η δεύτερη ερώτηση του πέμπτου μέρους του ερωτηματολογίου διερευνά το κατά πόσο η διαχείριση κινδύνων επηρεάζει τον εσωτερικό έλεγχο, όταν η επιτροπή ελέγχου απαιτεί μεγαλύτερη ενασχόληση του εσωτερικού ελέγχου στη διαχείριση κινδύνων. Από το ραβδόγραμμα συχνοτήτων που παρατίθεται στην Εικόνα 20 παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων θεωρεί ότι η διαχείριση κινδύνων επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τον εσωτερικό έλεγχο, όταν η επιτροπή ζητά μεγαλύτερη ενασχόληση του εσωτερικού ελέγχου στη διαχείριση κινδύνων. Η μέση βαθμολογία των απαντήσεων πρόκυψε ίση με 3.71, με τυπική απόκλιση 1.05. Προφανώς, η μεγάλη τιμή της τυπικής απόκλισης υποδηλώνει και μεγάλη διασπορά των απαντήσεων, όπως φαίνεται και στην Εικόνα 20. Ακόμη, σε σύγκριση με την Εικόνα 19, παρατηρούμε ότι η μέση βαθμολογία είναι ελαφρώς μεγαλύτερη και η τυπική απόκλιση μικρότερη. Αυτό αποτελεί μια πρώτη ένδειξη για το γεγονός του ότι η επιτροπή ελέγχου επηρεάζει ισχυρότερα την αλληλεξάρτηση μεταξύ της διαχείρισης κινδύνου και του εσωτερικού ελέγχου σε σύγκριση με τον CFO .



**Εικόνα 20.** Βαθμός που η διαχείριση κινδύνων επηρεάζει τον εσωτερικό έλεγχο, όταν η επιτροπή ελέγχου ζητά μεγαλύτερη ενασχόληση του ελέγχου στη διαχείριση κινδύνων. Στον άξονα X δίνεται η βαθμολογία των ερωτώμενων, ενώ στον άξονα Y το αντίστοιχο ποσοστό για κάθε βαθμολογία.

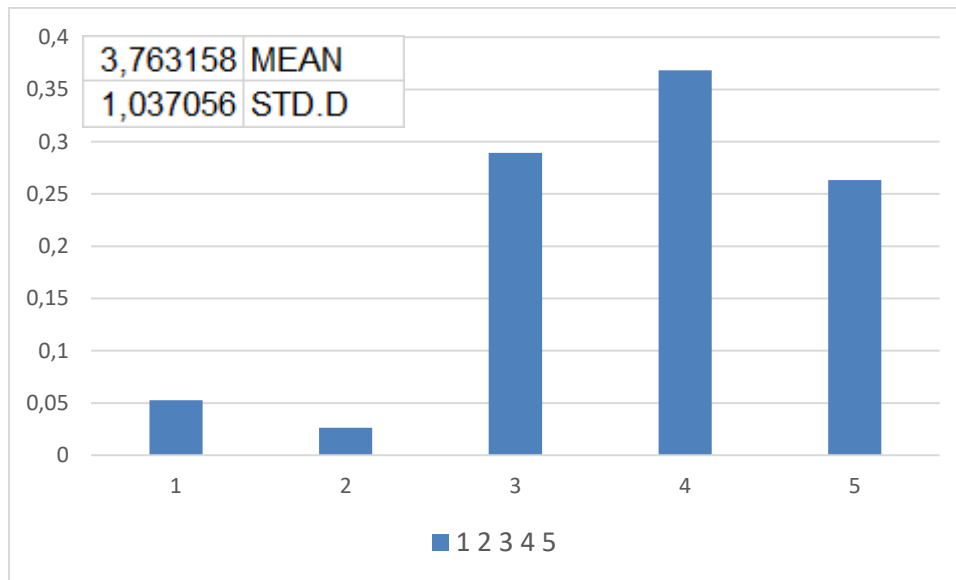
Επιπρόσθετα, από τα δεδομένα του Πίνακα 19 παρατηρούμε ότι το 44.74% των ερωτώμενων θεωρεί ότι υπάρχει ισχυρή αλληλεξάρτηση μεταξύ της διαχείρισης κινδύνου και του εσωτερικού ελέγχου, όταν η επιτροπή ελέγχου ζητά μεγαλύτερη ενασχόληση του εσωτερικού ελέγχου στη διαχείριση κινδύνων. Ακόμη, το 26.3% χαρακτηρίζει την εν λόγω αλληλεξάρτηση μέτρια, το 21% πολύ ισχυρή και το 7.9% ανύπαρκτη. Συνολικά, περίπου το 66% των ερωτώμενων θεωρεί την αλληλεξάρτηση ισχυρή, ενώ το 92% θεωρεί ότι τουλάχιστον υπάρχει. Συγκρίνοντας τα αποτελέσματα της παρούσας ανάλυσης με αυτά της προηγούμενης παραγράφου, παρατηρούμε ότι η διαχείριση κινδύνων επηρεάζει τον εσωτερικό έλεγχο περισσότερο, στην περίπτωση που η επιτροπή ελέγχου ζητά μεγαλύτερη ενασχόληση του εσωτερικού ελέγχου στη διαχείριση κινδύνων.

<b>ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ</b>	<b>Απόλυτη Συχνότητα</b>	<b>Σχετική Συχνότητα</b>	<b>Αθροιστική Σχετική Συχνότητα</b>
<b>1</b>	3	0,078947368	0,078947368
<b>2</b>	0	0	0,078947368
<b>3</b>	10	0,263157895	0,342105263
<b>4</b>	17	0,447368421	0,789473684
<b>5</b>	8	0,210526316	1

**Πίνακας 19.** Στατιστικά δεδομένα που αφορούν το βαθμό που η διαχείριση κινδύνων επηρεάζει τον εσωτερικό έλεγχο, όταν η επιτροπή ελέγχου ζητά μεγαλύτερη ενασχόληση του εσωτερικού ελέγχου στη διαχείριση κινδύνων.

Η τρίτη και τελευταία ερώτηση του πέμπτου μέρους, αλλά και όλου του ερωτηματολογίου, διερευνά το κατά πόσο η διαχείριση κινδύνων επηρεάζει τον εσωτερικό έλεγχο, όταν η επιχείρηση βρίσκεται πιο κοντά στην κατεύθυνση πλήρους υιοθέτησης ενός πλαισίου διαχείρισης κινδύνων. Από το ραβδόγραμμα συχνοτήτων που παρουσιάζεται στην Εικόνα 21 παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων θεωρεί ότι η διαχείριση κινδύνων επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τον εσωτερικό έλεγχο, όταν η επιχείρηση βρίσκεται πιο κοντά στην κατεύθυνση πλήρους υιοθέτησης ενός πλαισίου διαχείρισης

κινδύνων. Η μέση βαθμολογία των απαντήσεων πρόκυψε ίση με 3.76, με τυπική απόκλιση 1.04. Σε μια σύγκριση με τις Εικόνες 19 και 20, παρατηρούμε ότι οι βαθμολογήσεις των ερωτώμενων σε θέματα που αφορούν την αλληλεξάρτηση της διαχείρισης κινδύνων και του εσωτερικού ελέγχου υπήρξε παραπλήσια.



**Εικόνα 21.** Βαθμός που η διαχείριση κινδύνων επηρεάζει τον εσωτερικό έλεγχο, όταν η επιχείρηση βρίσκεται πιο κοντά σε μια κατεύθυνση πλήρους υιοθέτησης ενός πλαισίου διαχείρισης κινδύνων. Στον άξονα X δίνεται η βαθμολογία των ερωτώμενων, ενώ στον άξονα Y το αντίστοιχο ποσοστό για κάθε βαθμολογία.

Επιπρόσθετα, από τα δεδομένα του Πίνακα 20 παρατηρούμε ότι το 36.84% των ερωτώμενων θεωρεί ότι υπάρχει ισχυρή αλληλεξάρτηση μεταξύ της διαχείρισης κινδύνου και του εσωτερικού ελέγχου, όταν η επιχείρηση βρίσκεται πιο κοντά στην κατεύθυνση πλήρους υιοθέτησης ενός πλαισίου διαχείρισης κινδύνων. Ακόμη, το 28.85% χαρακτηρίζει την εν λόγω αλληλεξάρτηση μέτρια, το 26.3% πολύ ισχυρή, το 2.63% μικρή και το 5.26% ανύπαρκτη. Συνολικά, 63% των ερωτώμενων θεωρεί την αλληλεξάρτηση ισχυρή, ενώ το 92% θεωρεί ότι τουλάχιστον υπάρχει, αποτελέσματα που σχεδόν ταυτίζονται με αυτά των δύο προηγούμενων ερωτήσεων.

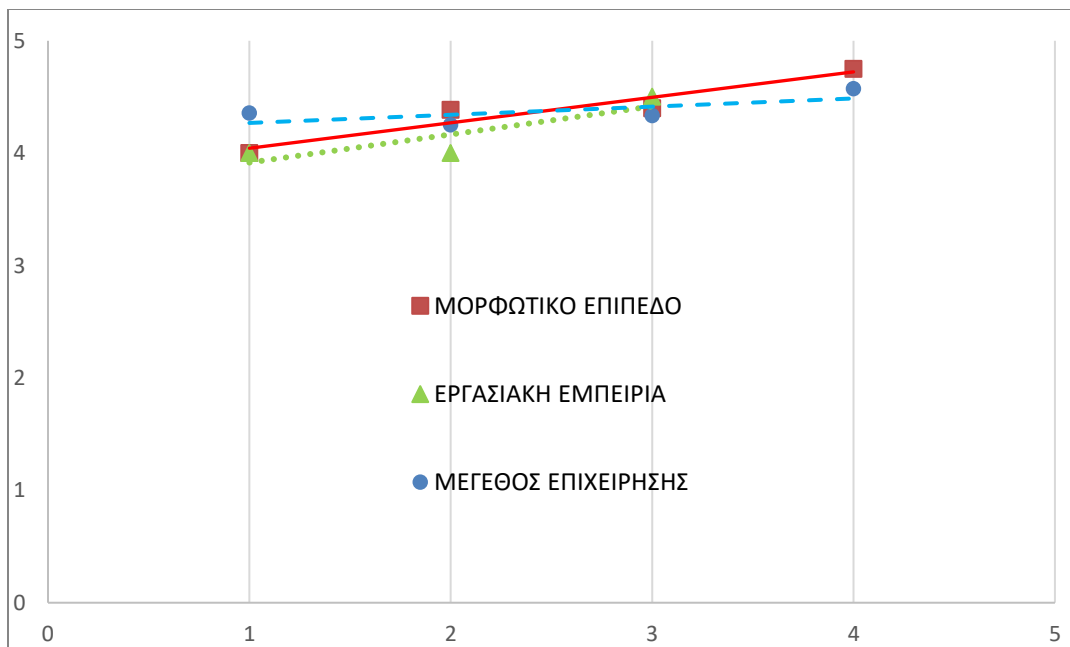
ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Αθροιστική Σχετική Συχνότητα
1	2	0,052631579	0,052631579
2	1	0,026315789	0,078947368
3	11	0,289473684	0,368421053
4	14	0,368421053	0,736842105
5	10	0,263157895	1

**Πίνακας 20.** Στατιστικά δεδομένα που αφορούν το βαθμό που η διαχείριση κινδύνων επηρεάζει τον εσωτερικό έλεγχο, όταν η επιχείρηση βρίσκεται πιο κοντά σε μια κατεύθυνση πλήρους υιοθέτησης ενός πλαισίου διαχείρισης κινδύνων.

Στο σημείο αυτό ολοκληρώνεται η παρουσίαση και ανάλυση των αποτελεσμάτων του πέμπτου μέρους του ερωτηματολογίου. Από τους 38 ερωτηθέντες, περίπου το 90% αυτών θεωρεί ότι υπάρχει αλληλεξάρτηση μεταξύ της διαχείρισης κινδύνων και του εσωτερικού ελέγχου, είτε όταν ο CFO ζητά μεγαλύτερη ενασχόληση του εσωτερικού ελέγχου στη διαχείριση κινδύνου, είτε όταν το ζητά η επιτροπή ελέγχου, είτε όταν η επιχείρηση βρίσκεται πιο κοντά σε μια κατεύθυνση πλήρους υιοθέτησης ενός πλαισίου διαχείρισης κινδύνων. Σε μία σύγκριση μεταξύ των απαιτήσεων του CFO και της επιτροπής ελέγχου, εξάγουμε το συμπέρασμα ότι η διαχείριση κινδύνων επηρεάζει τον εσωτερικό έλεγχο περισσότερο, στην περίπτωση που η επιτροπή ζητά μεγαλύτερη ενασχόληση του εσωτερικού ελέγχου στη διαχείριση κινδύνων. Βέβαια, δεδομένου ότι τα ποσοστά που εξήχθησαν στα προηγούμενα με χρήση μεθόδων περιγραφικής στατιστικής είναι αρκετά κοντά μεταξύ τους, απαιτείται περαιτέρω διερεύνηση για να βρεθεί σε ποια περίπτωση η διαχείριση κινδύνων επηρεάζει περισσότερο τον εσωτερικό έλεγχο. Μια τέτοια προσέγγιση απαιτεί τη διεξαγωγή κατάλληλων ελέγχων υποθέσεων, με σκοπό τη σύγκριση των μέσων τιμών και των μεταβλητοτήτων των τριών παραπάνω περιπτώσεων.

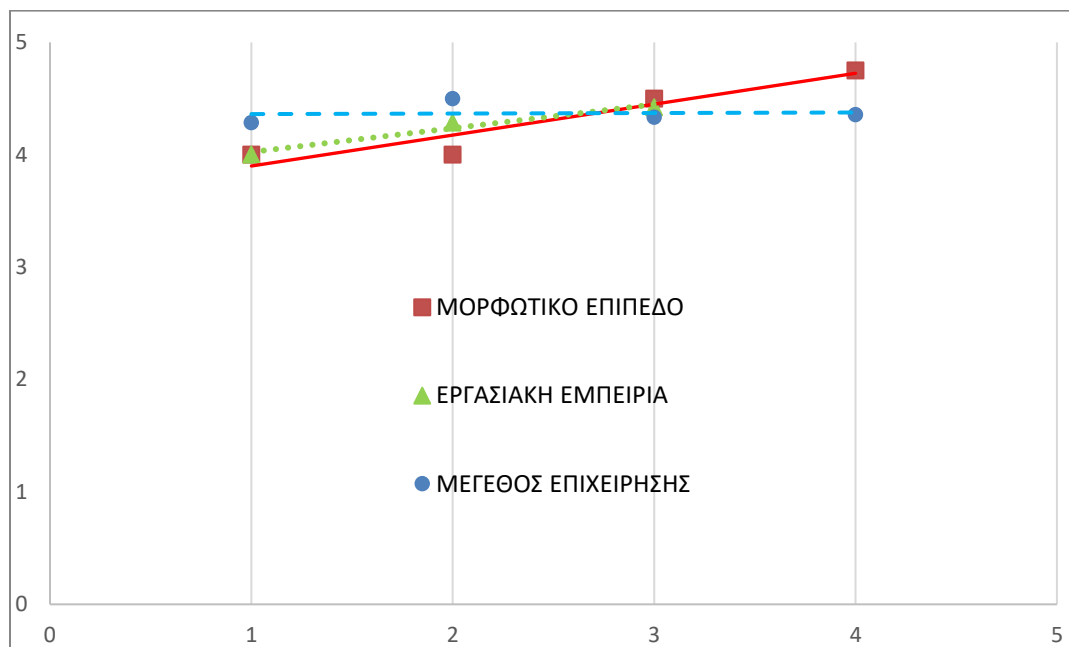
#### 4.6 ΜΕΡΟΣ ΕΚΤΟ: ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΒΑΣΙΣΜΕΝΟΥ ΣΤΟΝ ΚΙΝΔΥΝΟ ΚΑΙ ΤΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Παρακάτω παρουσιάζονται και αναλύονται αποτελέσματα και επιχειρείται μια συσχέτιση μεταξύ των δημογραφικών στοιχείων των συμμετεχόντων και της γνώμης τους για την επίδραση του βασισμένου στον κίνδυνο εσωτερικού ελέγχου σε διάφορες πτυχές της λειτουργίας μιας επιχείρησης. Αρχικά, από τους συμμετέχοντες στην έρευνα ζητήθηκε να αξιολογήσουν τον βαθμό στον οποίο ο βασισμένος στον κίνδυνο εσωτερικός έλεγχος συμβάλει στην αποτελεσματική διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου. Από την Εικόνα 22 γίνεται εμφανές ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι αξιολογούν θετικά την επίδραση του βασισμένου στον κίνδυνο εσωτερικού ελέγχου, ανεξάρτητα από το μέγεθος της επιχείρησης στην οποία εργάζονται, το μορφωτικό τους επίπεδο ή την εργασιακή τους εμπειρία. Ωστόσο, οι εργαζόμενοι με τη μεγαλύτερη εμπειρία και το υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο τείνουν να αποδίδουν μεγαλύτερη βαρύτητα στην εν λόγω επίδραση.



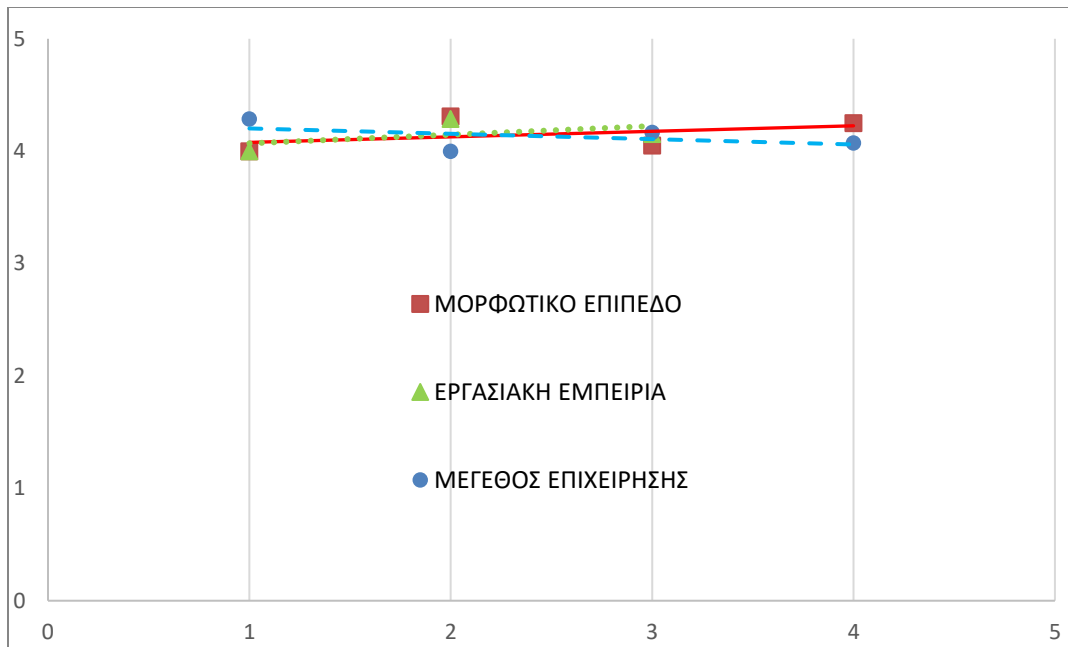
**Εικόνα 22.** Βαθμός στον οποίον ο βασισμένος στον κίνδυνο εσωτερικός έλεγχος συμβάλει στην αποτελεσματική διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου.

Ομοίως, παρόλη την καθολική θετική αξιολόγηση της συμβολής του εσωτερικού ελέγχου στην πρόσθεση αξίας σε μια επιχείρηση, από την Εικόνα 23 φαίνεται ότι οι συμμετέχοντες με τη μεγαλύτερη εμπειρία και το υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο θεωρούν την υιοθέτηση στρατηγικών εσωτερικού ελέγχου που βασίζονται στον κίνδυνο ουσιώδες συστατικό της διαδικασίας. Ως προς το μέγεθος της επιχείρησης δε φαίνεται κάποια ουσιαστική συσχέτιση.

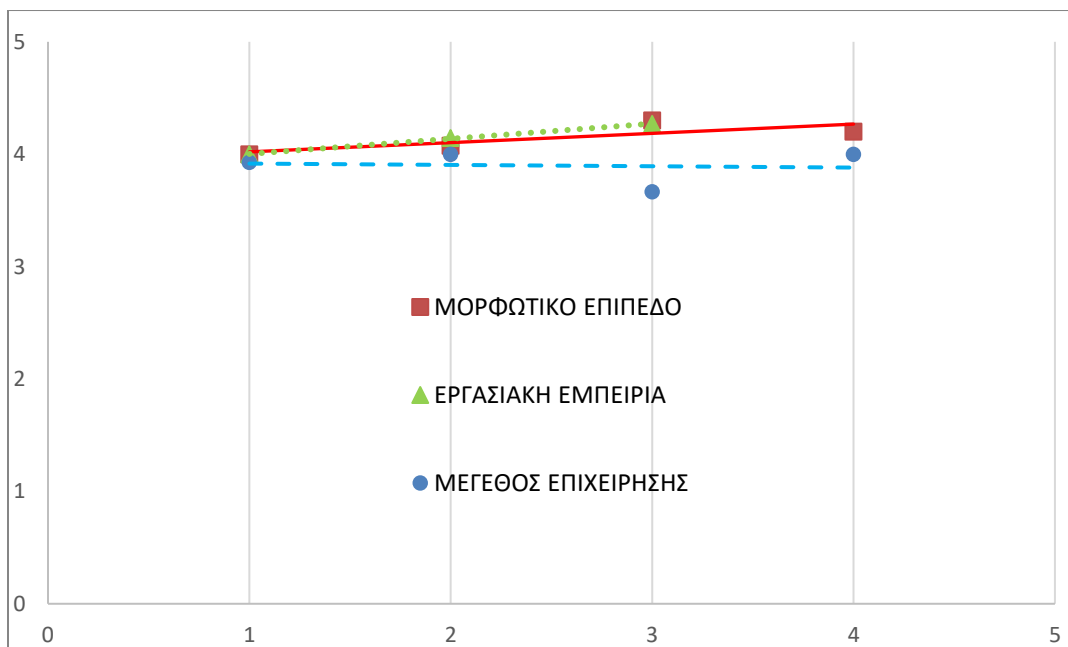


**Εικόνα 23.** Βαθμός στον οποίον ο βασισμένος στον κίνδυνο εσωτερικός έλεγχος συμβάλει στο να προσθέτει αξία (add value) στη σύγχρονη επιχείρηση.

Σύμφωνα με τους συμμετέχοντες, ο βασισμένος στον κίνδυνο εσωτερικός έλεγχος συμβάλει σε υψηλό βαθμό στην αποτελεσματική διαχείριση οικονομικών οργανισμών. Όπως φαίνεται και στην Εικόνα 24, η διακύμανση των απαντήσεων είναι πολύ μικρή και συνεπώς η θετική αξιολόγηση είναι ανεξάρτητη από το μέγεθος της επιχείρησης, το μορφωτικό επίπεδο και την εργασιακή εμπειρία. Παρόμοια συμπεριφορά παρατηρήθηκε και για τις απαντήσεις που αφορούν τη συμβολή του εσωτερικού ελέγχου στη βελτίωση της ποιότητας των πληροφοριών για τη λήψη αποφάσεων και στην απόδοση της επιχείρησης (Εικόνες 25, 26).

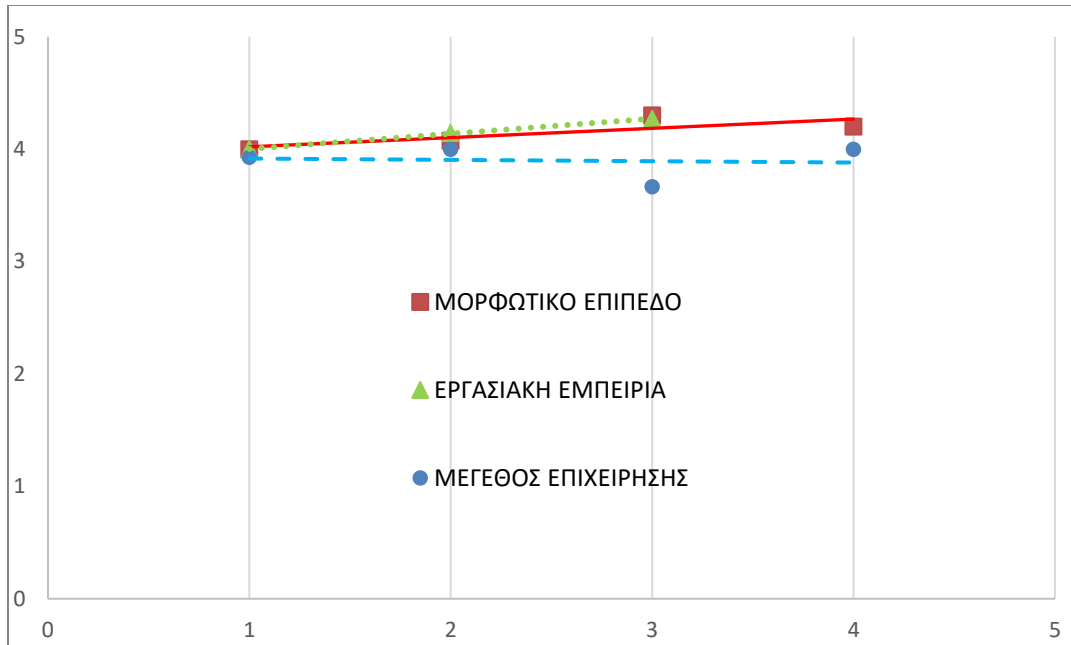


**Εικόνα 24.** Βαθμός στον οποίον ο βασισμένος στον κίνδυνο εσωτερικός έλεγχος συμβάλει στην αποτελεσματική διαχείριση των οικονομικών οργανισμών.



**Εικόνα 25.** Βαθμός στον οποίον ο βασισμένος στον κίνδυνο εσωτερικός έλεγχος συμβάλει στην αποτελεσματική διαχείριση των οικονομικών οργανισμών.





**Εικόνα 26.** Βαθμός στον οποίον ο βασισμένος στον κίνδυνο εσωτερικός έλεγχος συμβάλει στην αποτελεσματική διαχείριση των οικονομικών οργανισμών.

Συνολικά, επιβεβαιώνονται οι παρατηρήσεις της Ενότητας 4.2, ενώ παράλληλα εξάγεται το πολύ χρήσιμο συμπέρασμα ότι η αξιολόγηση του βασισμένου στον κίνδυνο εσωτερικού ελέγχου είναι θετικότερη σύμφωνα με την άποψη των πιο έμπειρων και υψηλότερα καταρτισμένων εργαζομένων.

## 5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στο παρόν κεφάλαιο παρατίθενται τα βασικότερα συμπεράσματα που εξήχθησαν από την ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο και τη διαχείριση κινδύνου στις επιχειρήσεις. Το δείγμα που χρησιμοποιήθηκε στα πλαίσια της εργασίας δημιουργήθηκε από τις απαντήσεις 38 εργαζομένων στις 20 ερωτήσεις του ερωτηματολογίου, το οποίο μπορεί να βρεθεί στο Παράρτημα 1 του παρόντος. Το σύνολο σχεδόν των εργαζομένων είναι υπάλληλοι ή διευθυντικά στελέχη των εταιριών, ενώ διαθέτουν πανεπιστημιακή μόρφωση και εργασιακή εμπειρία που υπερβαίνει τα 5 έτη. Επίσης, οι επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα απασχολούν από λιγότερους από 50 ως και περισσότερους από 250 υπαλλήλους, δραστηριοποιούνται δε σε ποικίλους τομείς της οικονομίας, τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό.

Το σύνολο σχεδόν των εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα κρίνει τη διενέργεια εσωτερικού ελέγχου απαραίτητη για την αποτελεσματική διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου και του οργανισμού. Ακόμη, υποστηρίζει σθεναρά ότι η διενέργεια εσωτερικού ελέγχου σε τακτική βάση προσθέτει αξία στην επιχείρηση, βελτιώνει σημαντικά την ποιότητα των πληροφοριών κατά τη λήψη αποφάσεων και βελτιώνει την απόδοση της εταιρίας. Εύλογα λοιπόν συμπεραίνουμε ότι ο εσωτερικός έλεγχος προάγει την εύρυθμη λειτουργία μιας επιχείρησης και συντελεί στην ευημερία της.

Όσον αφορά τα θέματα σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο, το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων θεωρεί ότι χρησιμοποιείται σε ικανοποιητικό βαθμό μια προσέγγιση βάσει κινδύνου στο σχεδιασμό κάθε ελεγκτικής διαδικασίας και στον ετήσιο προγραμματισμό του εσωτερικού ελέγχου στην επιχείρηση. Βέβαια, οι μισοί από τους ερωτηθέντες θεωρούν ότι η επικοινωνία μεταξύ του εσωτερικού ελέγχου και των εξωτερικών ελεγκτών δεν είναι η απαιτούμενη, γεγονός που υποδεικνύει την ανάγκη εξέτασης του θέματος και λήψης των κατάλληλων μέτρων ώστε να βελτιστοποιηθεί η εν λόγω επικοινωνία.

Όσον αφορά τα αποτελέσματα που αφορούν τη διαχείριση κινδύνου, καθίσταται σαφές ότι αποτελεί μια συνεχή διεργασία. Ωστόσο, εκτιμάται ότι απαιτείται ανασχεδιασμός της στρατηγικής των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα, ώστε να ενσωματώσουν τη διαχείριση κινδύνου στην κουλτούρα τους και να εξασφαλίσουν ότι θα συμπλέει με τη στρατηγική τους. Δεδομένου βέβαια ότι το μέγεθος του δείγματος που χρησιμοποιήθηκε στην περίπτωση μας είναι μικρό, και επομένως τα αποτελέσματα επηρεάζονται από τις ακραίες τιμές που απαντώνται στο εσωτερικό του, απαιτείται η διεξαγωγή έρευνας με μεγαλύτερο δείγμα (τουλάχιστον 100 παρατηρήσεων) και η σύγκριση των αποτελεσμάτων αυτής με τα αποτελέσματα του παρόντος, για να διαπιστωθεί η ορθότητα των τελευταίων.

Σχετικά με την άποψη των συμμετεχόντων για τη συμβολή του βασισμένου στον κίνδυνο εσωτερικού ελέγχου, αυτή είναι θετική, ανεξάρτητα από το μέγεθος της επιχείρησης, το μορφωτικό τους επίπεδο και την εργασιακή εμπειρία. Ωστόσο, συμμετέχοντες υψηλότερου μορφωτικού επιπέδου και μεγαλύτερης εμπειρίας τείνουν να δίνουν υψηλότερη αξιολόγηση. Η παρατήρηση αυτή ενδεχομένως να οφείλεται στο γεγονός ότι αυτή η μερίδα των συμμετεχόντων είναι πιθανότερο να καταλαμβάνει υψηλότερες θέσεις στην ιεραρχία μιας επιχείρησης. Ο ρόλος τους από τέτοιες θέσεις είναι πιο στρατηγικός και επομένως έχουν πιο πλήρη εικόνα της λειτουργίας της επιχείρησης. Επιπλέον, δεν αποκλείεται η μεγαλύτερη εμπειρία και το υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο να προσφέρουν τα απαραίτητα εφόδια ώστε να γίνεται πιο κατανοητός ο ρόλος μιας risk based στρατηγικής στον εσωτερικό έλεγχο.

Τέλος, το σύνολο σχεδόν των εργαζομένων που ερωτήθηκαν στα πλαίσια της εργασίας θεωρεί ότι υπάρχει ισχυρή αλληλεξάρτηση μεταξύ της διαχείρισης κινδύνων και του εσωτερικού ελέγχου, είτε όταν ο CFO είτε όταν η επιτροπή ελέγχου απαιτούν μεγαλύτερη ενασχόληση του εσωτερικού ελέγχου στη διαχείριση κινδύνων. Ακόμη, αλληλεξάρτηση μεταξύ της διαχείρισης κινδύνων και του εσωτερικού ελέγχου παρατηρείται και όταν η επιχείρηση βρίσκεται πιο κοντά στην πλήρη υιοθέτηση ενός πλαισίου διαχείρισης κινδύνων. Για την περαιτέρω σύγκριση αυτών των περιπτώσεων και για την εξαγωγή πιο ισχυρών στατιστικά συμπερασμάτων απαιτείται η διεξαγωγή κατάλληλων ελέγχων υποθέσεων ή η κατασκευή κατάλληλων διαστημάτων εμπιστοσύνης για τις μέσες τιμές και τις μεταβλητότητες των επιμέρους δειγμάτων.

## BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- [1] Abdol Mohammadi, M.J., Burnaby, P., Hass, S. (2006). A review of the common body of knowledge (CBOK) studies in internal auditing and an overview of the global CBOK 2006, *Managerial Auditing Journal*, 21(8).811-21.
- [2] Alzeban, A. (2019). An examination of the impact of compliance with internal audit standards on financial reporting quality, *Journal of Financial Reporting and Accounting*, Vol. 17 No. 3, pp. 498-518.
- [3] Amoush, A. (2017). The Internal Auditing Procedures Effectiveness in the Jordanian Commercial Banks. *International Business Research*, 10(3), 203.
- [4] Anette, M. (2013). "Risk management and calculative cultures". *Management Accounting Research*. 20(1), 18-40.
- [5] Armour, G. (2012). "Internal control: Government framework and business risk assessment at Reed. Elsevier, 19(5), 75-81.
- [6] Barrett D. (2002). Change communication: Using strategic employee communication to facilitate major change.
- [7] Bazerman, M., Morgan, K., & Loewenstein, G. (1997). "The Impossibility of Auditor Independence. *Sloan Management Review*, 38(4), 89-94.
- [8] Bazerman M., DonMoore (1997) Is it time for auditor independence yet?.
- [9] Bennebroek – Gravenhorst K., Werkman R., Boonstra J. (2003) The Change Capacity of Organisations: General Assessment and Five Configurations.
- [10] Beasley M., Bruce C. Branson, and Bonnie V. Hancock (2010). Developing Key Risk Indicators to Strengthen Enterprise Risk Management.
- [11] Bierstaker JL., Cohen JR., DeZoort FT., Hermanson DR. (2012) Audit committee compensation, fairness, and the resolution of accounting disagreements.
- [12] Brody, R., & Lowe, J. (2003). The New Role of Internal Auditor: Implications for Internal Auditor Objectivity. *International Journal of Auditing*, 4(2), 169-176.

- [13] Burnaby, P., Abdolmohammadi, M., Hass, S., Sarens, G. and Allegrini, M. (2009). Usage of Internal Auditing Standards by companies in the United States and select European countries, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 24 No. 9, pp. 835-860.
- [14] Castanheira, N., Rodrigues, L.L. and Craig, L. (2009). Factors associated with the adoption of risk-based internal auditing, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 25 No. 1, pp. 79-98.
- [15] Coetzee, P., & Fouri, H. (2010). Perceptions on the Role of the Internal Audit Function in Respect of Risk. *African Journal of Business Management*, 3 (13), 959-968.
- [16] De Zwaan, L., Stewart, J., & Subramaniam, N. (2011). Internal Audit involvement in enterprise risk management. *Managerial Auditing Journal*. 26(7), 586-604.
- [17] Dionne, G. (2013). Risk management: History, Definition and Critique.
- [18] Dittenhofer M. (2001). Internal Auditing Effectiveness: An Expansion of Present Methods.
- [19] Doolin B. & Lawrence S., (1997). Introducing system contradiction to effect change in the public sector: A New Zealand case study.
- [20] Dordevic M. & Dukic T. (2017). Independence and objectivity of internal auditors as determinants of their effectiveness.
- [21] Drogalas G., Eleftheriadis I., Pazarskis M., and Anagnostopoulou E. (2017). Perceptions about effective risk management. The crucial role of internal audit and management. Evidence from Greece. *Investment Management and Financial Innovations*, Vol.14 No.4, pp.1-11.
- [22] Drogalas, G., Karagiorgos T. and Arampatzis, K. (2015). Factors associated with Internal Audit Effectiveness: Evidence from Greece, *Journal of Accounting and Taxation*, Vol.7 No.7, pp. 113-122.
- [23] Drogalas, G., Siopi, S. (2017). Risk management and internal audit: Evidence from Greece. *Risk governance & control: financial markets & institutions*, Vol.7 No.3, pp. 104-110.
- [24] Elving W. & Hansma L. (2008) Leading organizational change; The role of top management and supervisors in communicating organizational change.

- [25] Erlina, Putri, D. R., Sopanah, A., & Young, I. (2018). A Model of Successful Risk Based on Internal Audit Implementation in Regencies / Cities in North Sumatra.
- [26] Erlina, Putri, D.R, Sopanah, A (2018b). Model of Successful Risk Based Internal Audit Implementation in Regencies/Cities in North Sumatera. *International Journal of Civil Engineering and Technology*. 615-627.
- [27] Fraser, J. & Simkins, B.J. (2010). *Enterprise Risk Management, Today's Leading Research and Best Practices for Tomorrow's Executives*, USA, John Wiley & Sons Ltd.
- [28] Fredrick, S., Gideon, A., & Narkiso, O. (2014). An Analysis of the Role of Internal Audit in Implementing Risk Management- a Study of State Corporations in Kenya. *International Journal of Business & Social Science*, 5 (6), 169-176.
- [29] Frigo, M., & Anderson, R. (2011). *Embracing Enterprise Risk Management: A practical approach of getting started. Though leadership in risk management*, COSO.
- [30] Goodwin – Stewart J. & Kent P. (2006). *The Use of Internal Audit by Australian Companies*.
- [31] Grammenidis G. & Hiebl M. (2021). *Enterprise Risk Management in Germany*.
- [32] Griffiths, D. (2015). Risk-based internal auditing". *Internal Auditor Journal*, 12 (9), 15-20.
- [33] Habbe, A.H., Rasyid, S., Arif, H. (2019). Measuring internal auditor's intention to blow the whistle (A Quasi-experiment of internal auditors in the local government). *Business: Theory and Practice*. 20 224-233.
- [34] Hammersley JS. (2011). *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 2011, A review and model of auditor judgments in fraud-related planning tasks.
- [35] ] Holm, C., & Zaman, M. (2012). Regulating audit quality: Restoring trust and legitimacy. *Accounting Forum*, 36, 51-61.
- [36] Koutoupis, A.G., Pazarskis, M., Lazos, G., & Ploumpis, I. (2019). Financial crisis and corporate governance: The role of internal audit in the Greek context, *Corporate Board: Role, Duties and Composition*, Vol. 15 No 2, pp 45-55.
- [37] Koutoupis, A.G. and Tsamis, A. (2009). Risk-based internal auditing within Greek banks: a case study approach, *Journal Management Governance*, Vol. 13 No. 1-2, pp. 101-130.

- [38] Kurnaz, Çetinoğlu (2010). *Current Approaches to Internal Auditing*, Umuttepe Publications.
- [39] Lam, A. (2000). Tacit Knowledge, Organizational Learning and Societal Institutions: An Integrated Framework. *Organization Studies*, 21, 487-451.
- [40] Liebenberg A. & Hoyt R. (20003). The Determinants of Enterprise Risk Management: Evidence from the Appointment of Chief Risk Officers.
- [41] M.S. (2003). Is corporate governance ineffective in emerging markets?, *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 38 No.1,231-50. IIA (2004), *International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing*, Institute of Internal Auditors, Altamonte.
- [42] Norman, C., Anna, M., & Jacob, M. (2010). Internal audit reporting lines, fraud risk decomposition, and assessments of fraud risk, *Accounting, Organizations and Society*, 35(5), 546-557.
- [43] Onumah, J. (2016). Effectiveness of Internal Control Systems of Listed Companies in Ghana. *Accounting in Africa*, 48 (4), 650-665.
- [44] Özsoy M. (2004). Risk-Based Audit, US Practice and Evaluation in Terms of Turkey. *Active Magazine*, No:35. March – April.
- [45] Sadler, E., Marais, M. and Fourie, H. (2008). Internal auditors' compliance with the IIA Standards: a worldwide perspective, *Meditari Accountancy Research*, Vol. 16 No. 2, pp. 123-138.
- [46] Sarbanes-Oxley Act. (2002). Section 404, A Guide to The Sarbanes-Oxley Act.
- [47] Sawyer, L. (2003). *Sawyer's Internal Auditing 5th Edition*. Institute of Internal Auditors.
- [48] Suddaby, R., & Cooper, D., & Greenwood, R. (2006). Transitional regulation of professional services: Governance dynamics of field level organizational change. *Accounting, Organizations and Society*, 32 (4-5), 333-362.
- [49] William, R. (2015). *Auditing Risk Assessment & Risk Management Processes*. The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 31(3), 345-35.
- [50] Zanzig J. & Flesher D. (2011). *Internal Auditors Speak Out on Controlling Employee Fraud*.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

Αγαπητοί κύριοι/ες

Θα σας ήμουν ευγνώμων αν μπορούσατε να αφιερώσετε λίγα λεπτά από το χρόνο σας (περίπου 5-6 λεπτά) για τη συμπλήρωση του παρακάτω ερωτηματολογίου, το οποίο πρόκειται να χρησιμοποιηθεί για τη διεξαγωγή έρευνας στα πλαίσια διπλωματικής εργασίας του Π.Μ.Σ. στην Φορολογική, Λογιστική και Χρηματοοικονομική Διοίκηση Στρατηγικών Αποφάσεων για Στελέχη Επιχειρήσεων του τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης του ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ, με αντικείμενο της έρευνας τον εσωτερικό έλεγχο και την διαχείριση κινδύνου στις επιχειρήσεις. Παρακαλούμε να απαντήσετε με ειλικρίνεια σε όλες τις ερωτήσεις, λαμβάνοντας υπόψη ότι δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες απαντήσεις. Οι απαντήσεις σας είναι αυστηρά ανώνυμες και δεν πρόκειται να χρησιμοποιηθούν για άλλους σκοπούς πέρα από αυτούς της έρευνας.

Σας ευχαριστώ πολύ για τη συνεργασία σας!

Λιακόπουλος Βασίλειος

Τελειόφοιτος του Π.Μ.Σ στην Φορολογική, Λογιστική και Χρηματοοικονομική Διοίκηση Στρατηγικών Αποφάσεων του ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ (UOM) για Στελέχη Επιχειρήσεων

### Μέρος 1<sup>ο</sup>: Δημογραφικά Στοιχεία

- 1.1 Σε ποια κατηγορία ανήκει το αντικείμενο δραστηριότητας της επιχείρησης;
  - Εμπορική
  - Υπηρεσίες
  - Βιομηχανική
  - Μικτή
- 1.2 Πόσους εργαζόμενους απασχολεί η επιχείρηση;
  - <50
  - 50-100
  - 101-250
  - >250



1.3 Η εταιρία δραστηριοποιείται σε διεθνές επίπεδο;

- Ναι
- Όχι

1.4 Θέση ευθύνης που κατέχετε στη εταιρία;

- Υπάλληλος
- Διευθυντικό στέλεχος
- Οικονομικός διευθυντής
- Λογιστής

1.5 Επίπεδο εκπαίδευσης;

- Απόφοιτος δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης
- Απόφοιτος πανεπιστημίου
- Κάτοχος μεταπτυχιακού
- Κάτοχος διδακτορικού

1.6 Εργασιακή εμπειρία σε έτη;

- 0-5
- 6-10
- >10

**Μέρος 2<sup>ο</sup>:** Εσωτερικός έλεγχος βασισμένος στον κίνδυνο (Risk-based internal audit)

2.1 Ο εσωτερικός έλεγχος βασισμένος στον κίνδυνο (Risk-based internal audit) συμβάλει στην αποτελεσματική διαχείριση εσωτερικού κινδύνου;

1 = ΚΑΘΟΛΟΥ, 2 = ΛΙΓΟ, 3 = ΜΕΤΡΙΑ, 4 = ΠΟΛΥ, 5 = ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

2.2 Ο εσωτερικός έλεγχος βασισμένος στον κίνδυνο (Risk-based internal audit) συμβάλει στο να προσθέτει αξία (add value) στη σύγχρονη επιχείριση;

1 = ΚΑΘΟΛΟΥ, 2 = ΛΙΓΟ, 3 = ΜΕΤΡΙΑ, 4 = ΠΟΛΥ, 5 = ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

2.3 Ο εσωτερικός έλεγχος βασισμένος στον κίνδυνο (Risk-based internal audit) συμβάλει στην αποτελεσματική διαχείριση των οικονομικών οργανισμών;

1 = ΚΑΘΟΛΟΥ, 2 = ΛΙΓΟ, 3 = ΜΕΤΡΙΑ, 4 = ΠΟΛΥ, 5 = ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

2.4 Ο εσωτερικός έλεγχος βασισμένος στον κίνδυνο (Risk-based internal audit) συμβάλει στη βελτίωση της ποιότητας των πληροφοριών για τη λήψη των αποφάσεων;

1 = ΚΑΘΟΛΟΥ, 2 = ΛΙΓΟ, 3 = ΜΕΤΡΙΑ, 4 = ΠΟΛΥ, 5 = ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

2.5 Ο εσωτερικός έλεγχος βασισμένος στον κίνδυνο (Risk-based internal audit) συμβάλει στην απόδοση της εταιρίας;

1 = ΚΑΘΟΛΟΥ, 2 = ΛΙΓΟ, 3 = ΜΕΤΡΙΑ, 4 = ΠΟΛΥ, 5 = ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

### Μέρος 3<sup>ο</sup>: Εσωτερικός έλεγχος

3.1 Σε τι βαθμό ο εσωτερικός έλεγχος επικοινωνεί με τους εξωτερικούς ελεγκτές;

1 = ΚΑΘΟΛΟΥ, 2 = ΜΙΚΡΟ, 3 = ΜΕΤΡΙΑ, 4 = ΜΕΓΑΛΟ, 5 = ΠΟΛΥ ΜΕΓΑΛΟ

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

3.2 Σε τι βαθμό στον ετήσιο προγραμματισμό του εσωτερικού ελέγχου της επιχείρησής σας χρησιμοποιείται μια προσέγγιση βάσει κινδύνου;

1 = ΚΑΘΟΛΟΥ, 2 = ΜΙΚΡΟ, 3 = ΜΕΤΡΙΑ, 4 = ΜΕΓΑΛΟ, 5 = ΠΟΛΥ ΜΕΓΑΛΟ

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

3.3 Σε τι βαθμό στο σχεδιασμό κάθε ελεγκτικής διαδικασίας χρησιμοποιείται μια προσέγγιση βάσει κινδύνου;

1 = ΚΑΘΟΛΟΥ, 2 = ΜΙΚΡΟ, 3 = ΜΕΤΡΙΑ, 4 = ΜΕΓΑΛΟ, 5 = ΠΟΛΥ ΜΕΓΑΛΟ

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

#### **Μέρος 4<sup>ο</sup>: Διαχείριση κινδύνου**

4.1 Σε τι βαθμό η διαχείριση κινδύνου είναι μια συνεχής διεργασία;

1 = ΚΑΘΟΛΟΥ, 2 = ΜΙΚΡΟ, 3 = ΜΕΤΡΙΑ, 4 = ΜΕΓΑΛΟ, 5 = ΠΟΛΥ ΜΕΓΑΛΟ

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

4.2 Σε τι βαθμό η διαχείριση κινδύνου συμπλέει με τη στρατηγική του οργανισμού;

1 = ΚΑΘΟΛΟΥ, 2 = ΜΙΚΡΟ, 3 = ΜΕΤΡΙΑ, 4 = ΜΕΓΑΛΟ, 5 = ΠΟΛΥ ΜΕΓΑΛΟ

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

4.3 Σε τι βαθμό η διαχείριση κινδύνου ενσωματώνεται στην κουλτούρα της επιχείρησης;

1 = ΚΑΘΟΛΟΥ, 2 = ΜΙΚΡΟ, 3 = ΜΕΤΡΙΑ, 4 = ΜΕΓΑΛΟ, 5 = ΠΟΛΥ ΜΕΓΑΛΟ

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

**Μέρος 5<sup>ο</sup>:** Αλληλεξάρτηση μεταξύ διαχείρισης κινδύνου και εσωτερικού ελέγχου

5.1 Η διαχείριση κινδύνων επηρεάζει τον εσωτερικό έλεγχο όταν ο CFO ζητά μεγαλύτερη ενασχόληση του εσωτερικού ελέγχου στη διαχείριση κινδύνου;

1 = ΚΑΘΟΛΟΥ, 2 = ΛΙΓΟ, 3 = ΜΕΤΡΙΑ, 4 = ΠΟΛΥ, 5 = ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

5.2 Η διαχείριση κινδύνων επηρεάζει τον εσωτερικό έλεγχο όταν η επιτροπή ελέγχου ζητά μεγαλύτερη ενασχόληση του εσωτερικού ελέγχου στη διαχείριση κινδύνων;

1 = ΚΑΘΟΛΟΥ, 2 = ΛΙΓΟ, 3 = ΜΕΤΡΙΑ, 4 = ΠΟΛΥ, 5 = ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

5.3 Πόσο επηρεάζει η διαχείριση κινδύνων τον εσωτερικό έλεγχο όταν η επιχείριση βρίσκεται πιο κοντά σε μια κατεύθυνση πλήρους υιοθέτησης ενός πλαισίου διαχείρισης κινδύνων;

1 = ΚΑΘΟΛΟΥ, 2 = ΛΙΓΟ, 3 = ΜΕΤΡΙΑ, 4 = ΠΟΛΥ, 5 = ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5