



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

Διπλωματική Εργασία

Αξιολόγηση της Ποιότητας του Εσωτερικού Ελέγχου βάση Φορέα COSO για
Διασφάλιση Κινδύνων

της

Σαλώμης Μπιτσαχτσίδου

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

Νοέμβριος 2023

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους διδάσκοντες καθηγητές του προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών, Εφαρμοσμένης Λογιστικής και Ελεγκτικής, για τις γνώσεις που μου μετέδωσαν και κυρίως την επιβλέπουσα καθηγήτρια της διπλωματικής μου εργασίας για την καθοδήγηση της.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια και τους φίλους μου για την υποστήριξη τους τόσο κατά τη διάρκεια των μεταπτυχιακών μου σπουδών όσο και σε κάθε στόχο που θέτω.

Περίληψη

ο Εσωτερικός Έλεγχος ως Ολοκληρωμένο Πλαίσιο είναι ένα έγκυρο και κατάλληλο πλαίσιο για τον σχεδιασμό, την εφαρμογή, τη διεξαγωγή και την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου, καθώς και για την υποβολή εκθέσεων. Οι διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου, η αξιολόγηση κινδύνου, οι δραστηριότητες ελέγχου, οι δραστηριότητες πληροφόρησης και επικοινωνίας και παρακολούθησης είναι οι κινητήριες δυνάμεις πίσω από τη διευθυντική αριστεία και την επιτυχημένη εταιρική διακυβέρνηση.

Η Διαχείριση Επιχειρηματικού Κινδύνου (ERM) είναι ένα σημαντικό μέρος της διεργασίας των επιχειρήσεων που επιδιώκει να αξιολογήσει το εύρος και την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου συνδυαστικά με την αξιολόγηση των κινδύνων. Ο επιχειρηματικός κίνδυνος συχνά ορίζεται με αναφορά στο έγγραφο καθοδήγησης του 2004 που εκπόνησε η Επιτροπή Χορηγών Οργανισμών της Επιτροπής Treadway (COSO). Οι υποστηρικτές του ολοκληρωμένου πλαισίου επιχειρηματικού κινδύνου της COSO περιγράφουν αυτό το πλαίσιο ως «παγκόσμιο πρότυπο για βέλτιστη πρακτική» και ισχυρίζονται ότι ο επιχειρηματικός κίνδυνος χρησιμοποιείται από τη διοίκηση για να βελτιώσει την ικανότητα ενός οργανισμού να διαχειρίζεται την αβεβαιότητα και να εξετάσει το επίπεδο κινδύνου που είναι διατεθειμένος να δεχτεί στην επιδίωξή του να αυξήσει την αξία των ενδιαφερομένων. Σκοπός της συγκεκριμένης μελέτης είναι η επισήμανση της σημαντικότητας ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου για την πρόληψη απέναντι στους εσωτερικούς και εξωτερικούς κινδύνους.

Λέξεις κλειδιά: εσωτερικός έλεγχος, εταιρική διακυβέρνηση, αξιολόγηση κινδύνων, COSO, επιχειρήσεις.

Abstract

Internal Audit as a complete framework is a valid and appropriate framework for planning, implementing, conducting, and evaluating the effectiveness internal audit as well as for the report submission. The internal audit procedures, the risk assessment, the monitoring activities and activities for information, communication and observation are considered as the driving force of managerial excellence and success of corporate governance.

The Enterprise Risk Management (ERM) is an important part of enterprise processing which aims at evaluating the range and effectiveness of internal audit in combination with risk assessment. The effective internal audit and enterprise risk are assessed through a theoretical perspective in order to verify if they enhance performance and the ability to create value. Enterprise risk is usually defined based on the guidelines formalized in 2004 by the Committee of Sponsoring Organizations (COSO). The supporters of the complete enterprise risk management COSO framework describe it as the “universal standard for best practice” and they claim that enterprise risk is applied by top management to improve the capability of a company to manage and handle uncertainty and to evaluate the risk level they are willing to undertake with the purpose of increasing the value of stakeholder value. The aim of this study is to highlight the importance of an internal audit control system for the prevention of internal and external risks.

Key words: Internal Audit, Corporate Governance, risk evaluation, COSO, enterprises.

Περιεχόμενα	
Ευχαριστίες.....	2
Περίληψη	3
Abstract.....	4
Κεφάλαιο 1- Εισαγωγή.....	9
1.1 Εισαγωγικές παρατηρήσεις.....	9
1.2 Σκοπός εργασίας.....	12
1.3 Δομή της εργασίας.....	12
Κεφάλαιο 2- Θεσμικό πλαίσιο	13
Κεφάλαιο 3- Εσωτερικός Έλεγχος	18
3.1 Εισαγωγικά	18
3.2 Έννοια- Σκοπός	18
3.3 Αρμοδιότητες εσωτερικού ελέγχου.....	19
3.4 Αρχές εσωτερικού ελέγχου.....	21
3.5 Τύποι εσωτερικού ελέγχου.....	21
3.5.1 Δημοσιονομικοί έλεγχοι.....	22
3.5.2 Έλεγχοι διαχείρισης.....	22
3.5.3 Έλεγχος φυσικού περιβάλλοντος.....	22
3.5.4 Έλεγχοι Διοικητικοί.....	22
3.5.5 Διοίκηση Παραγωγής.....	22
3.6 Πρότυπα εσωτερικού ελέγχου.....	23
3.7 Αναγκαιότητα και στελέχωση υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου	25
3.7.1 Αναγκαιότητα υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου	25
3.7.2 Στελέχωση Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου	26
3.8 Κώδικας Δεοντολογίας Εσωτερικού Ελέγχου	27
Κανόνες συμπεριφοράς	28
3.9 Συμπεράσματα	29
Κεφάλαιο 4- Κίνδυνοι.....	30
4.1 Εισαγωγή	30
4.2 Είδη και κατηγορίες Κινδύνων	30

4.3	Επιχειρηματικός κίνδυνος	33
4.3.1	Έννοια- ορισμός.....	33
4.3.2	Διαχείριση επιχειρηματικού κινδύνου.....	33
4.4	Συμπεράσματα.....	34
Κεφάλαιο 5- Πλαίσιο COSO		35
5.1	Εισαγωγή	35
5.2	Πλαίσιο COSO- Σύστημα Εσωτερικού ελέγχου.....	36
5.2.1	Βασικοί Πυλώνες.....	37
5.2.2	Αρχές Εσωτερικού Ελέγχου σύμφωνα με το πλαίσιο COSO	39
5.3	Πλαίσιο COSO – Διαχείριση επιχειρηματικού κινδύνου (COSO ERM Integrated framework).....	40
5.3.1	Βασικοί Πυλώνες.....	43
5.3.2	Αρχές Διαχείρισης Επιχειρηματικού Κινδύνου (ERM).....	45
Κεφάλαιο 6- Αξιολόγηση ποιότητας εσωτερικού ελέγχου βάση φορέα COSO ...		46
6.1	Εισαγωγή	46
6.2	Αξιολόγηση ποιότητας εσωτερικού ελέγχου βάση COSO.....	47
6.3	Συμπεράσματα	50
Κεφάλαιο 7ο: Διασφάλιση κινδύνων σύμφωνα με το πλαίσιο COSO		51
7.1	Εισαγωγή	51
7.2	Δύο ολοκληρωμένα πλαίσια COSO	60
7.3	Εμπειρικές Μελέτες ERM και Εσωτερικού Ελέγχου.....	63
7.4	Συμπεράσματα	67
Κεφάλαιο 8ο: Συμπεράσματα, Περιορισμοί & Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα		67
Βιβλιογραφία		69

Λίστα Σχημάτων

Σχήμα 1: Κύβος COSO.....	36
Σχήμα 2: Κύβος COSO ERM	40
Σχήμα 3: COSO Enterprise Risk Management	41

Λίστα Πινάκων

Πίνακας 1: Tree dimensions of internal control	60
---	-----------

Κεφάλαιο 1- Εισαγωγή

1.1 Εισαγωγικές παρατηρήσεις

Ακαδημαϊκοί, στελέχη, επενδυτές και ρυθμιστικές αρχές αμφισβητούν σθεναρά τη μέγιστη σημασία της εταιρικής διακυβέρνησης σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο οικονομικό περιβάλλον. Παρόλο που η φράση "Εταιρική Διακυβέρνηση" επινοήθηκε τη δεκαετία του 1980, ο τομέας της εταιρικής διακυβέρνησης χρονολογείται από το παράδειγμα της θεωρίας της αντιπροσωπείας. Στη θεμελιώδη εργασία τους για τη θεωρία αντιπροσώπων, οι Jensen και Meckling (1976:308) περιέγραψαν τη σχέση αντιπροσώπευσης ως «μια σύμβαση σύμφωνα με την οποία ένας ή περισσότεροι (εντολείς) απασχολούν ένα άλλο άτομο (τον πράκτορα) για να εκτελέσει κάποια λειτουργία για λογαριασμό τους, μεταφέροντας τη λήψη αποφάσεων εξουσία στον πράκτορα». Οι εντολείς (μέτοχοι) και οι αντιπρόσωποι (ανώτατη διοίκηση) μπορεί να έχουν ανταγωνιστικά συμφέροντα σε μια συμβατική συνεργασία λόγω ασύμμετρης γνώσης, δυσμενούς επιλογής και ηθικού κινδύνου. Αυτή η σύγκρουση συμφερόντων έχει ως αποτέλεσμα έξοδα αντιπροσωπείας (Zain, et. al., 2010). Με άλλα λόγια, η συγκαλυμμένη επιδίωξη ιδιωτικών συμφερόντων και η ευκαιριακή συμπεριφορά των διευθυντών και της διοίκησης μπορεί να δημιουργήσουν ανησυχίες στους μετόχους. Επιπλέον, οι δυσκολίες πληροφόρησης και συλλογικής δράσης όχι μόνο απαγορεύουν την προσεκτική παρακολούθηση της απόδοσης της διοίκησης, αλλά επιτρέπουν επίσης στους διευθυντές να επινοήσουν μια σειρά από στρατηγικές για τη διοχέτευση περιουσιακών στοιχείων και την εξαγωγή ιδιωτικού οφέλους σε βάρος της εταιρείας (McCahery and Vermeulen, 2010).

Παρόλο που η θεωρία του Οργανισμού είναι το κύριο θεωρητικό πλαίσιο στις μελέτες εταιρικής διακυβέρνησης, η θεωρία διαχείρισης, η οποία έχει τις ρίζες της στην οργανωσιακή ψυχολογία και την κοινωνιολογία, προτείνεται ως πρόκληση στην αντίληψη ότι οι διευθυντές είναι «ορθολογικοί μεγιστοποιητές με συμφέροντα» (Chamber et al. 2013 :18). (Donaldson, 1990; Davis et. al. 1997; Cornforth 2003). Οι διευθυντές είναι υπεύθυνοι διαχειριστές του οργανισμού και συνεργάζονται στενά με τον ηγέτη για την επίτευξη «ευθυγράμμισης στόχων» (Fan, 2004:3). Στις Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης, ο ΟΟΣΑ όρισε την ακόλουθη περιγραφή υπό το φως αυτών των προοπτικών: "Η εταιρική διακυβέρνηση περιλαμβάνει ένα σύνολο αλληλεπιδράσεων μεταξύ της διοίκησης μιας εταιρείας, του διοικητικού συμβουλίου

της, των μετόχων της και άλλων ενδιαφερόμενων μερών". Η εταιρική διακυβέρνηση προσφέρει επίσης το πλαίσιο μέσω του οποίου καθορίζονται οι στόχοι μιας εταιρείας, καθώς και οι μηχανισμοί για την επίτευξη αυτών των στόχων και την αξιολόγηση της απόδοσης (ΟΟΣΑ, 2015:9). Έτσι, η εταιρική διακυβέρνηση αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο εμπιστοσύνης, διαφάνειας, ηθικής, λογοδοσίας και διαχείρισης κινδύνου που υποστηρίζει τις μακροπρόθεσμες επενδύσεις, τη χρηματοοικονομική σταθερότητα και την ακεραιότητα τόσο για τις εισηγμένες όσο και για τις κρατικές επιχειρήσεις (Νεραντζίδης και Φίλος, 2014). Στην Ελλάδα, η δομή της εταιρικής διακυβέρνησης έχει εξελιχθεί κυρίως μέσω της υιοθέτησης υποχρεωτικών κανονισμών. Για παράδειγμα, ο σημαντικότερος νόμος 3016/2002 για τις εισηγμένες εταιρείες, ο οποίος μεταξύ άλλων ορίζει συγκεκριμένα καθήκοντα της διοίκησης σχετικά με τη σύνθεση του Διοικητικού Συμβουλίου, τις αμοιβές των μη εκτελεστικών διευθυντικών στελεχών, τη λειτουργία των μονάδων εσωτερικού ελέγχου, και την υιοθέτηση διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου (Κουτούπης, 2012· Σπανός, 2003).

Επιπλέον, η απορρόφηση των νομοθετικών πράξεων στο ελληνικό νομικό πλαίσιο παράγει ένα νέο σύνολο κανονισμών εταιρικής διακυβέρνησης. Αυτό περιλαμβάνει τον νόμο 3693/2008, ο οποίος απαιτεί τη δημιουργία επιτροπών ελέγχου, καθώς και σημαντικές υποχρεώσεις γνωστοποίησης σχετικά με την ιδιοκτησία και τη διακυβέρνηση μιας εταιρείας, ο οποίος ενσωματώνει την Οδηγία για τα Δικαιώματα των Μετόχων 2007/36/EK, με αποτέλεσμα τροποποιήσεις στην προετοιμασία του Γενική Συνέλευση των Μετόχων και οι πληροφορίες που αναρτώνται στην ιστοσελίδα της εταιρείας. Σύμφωνα με τους κανόνες του Ν. 3873/2010 που εφαρμόζουν την Ευρωπαϊκή Οδηγία 2006/46/EK για τους ετήσιους και τους ενοποιημένους λογαριασμούς ορισμένων τύπων νομικών προσώπων. Το Χρηματιστήριο Αθηνών και η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς έχουν εισαγάγει Κανονισμούς, Αποφάσεις και Οδηγίες σχετικά με τις απαιτήσεις εισαγωγής κινητών αξιών, λειτουργίας χρηματιστηρίων αξιών, συναλλαγών εμπιστευτικών πληροφοριών, προσφορών εξαγοράς και δημοσίευσης ενημερωτικού δελτίου για τους σκοπούς της αρχική δημόσια προσφορά και εισαγωγή. Στο πλαίσιο της παρούσας κατάστασης της ελληνικής κεφαλαιαγοράς, η έρευνά μας επικεντρώνεται σε ορισμένα χαρακτηριστικά των συστημάτων εταιρικής διακυβέρνησης και διαχείρισης. Με αυτόν τον τρόπο, το Πλαίσιο COSO προορίζεται να συμπυκνώσει την βασική ιδέα ότι η χρήση αυτών των χαρακτηριστικών βελτιώνει την απόδοση και τη διακυβέρνηση του οργανισμού.

Η δομή της εταιρικής διακυβέρνησης αποτελείται από σαφώς αλληλένδετα στοιχεία που προορίζονται για την προστασία των συμφερόντων των μετόχων και τη μείωση του κόστους αντιπροσωπείας. Προκειμένου να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι, είναι απαραίτητο να δημιουργηθεί ένα αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου. Το Ενοποιημένο Πλαίσιο Εσωτερικού Ελέγχου της Επιτροπής Οργανισμών Χορηγών (COSO) (επίσης αναφέρεται ως "το Πλαίσιο COSO") είναι το πιο διαδεδομένο και γνωστό πλαίσιο μεταξύ των επιτροπών εταιρικής διακυβέρνησης (Επιτροπή Εταιρικής Διακυβέρνησης, 2008), των ρυθμιστικών αρχών (PCAOB, 2004), και επαγγελματικούς φορείς (Institute of Internal Auditors) που έχουν εφαρμόσει τη διάσταση του εσωτερικού ελέγχου. (Swinkels, 2009).

Το Πλαίσιο COSO δημοσιεύθηκε για πρώτη φορά το 1992 και αναθεωρήθηκε το 2013 για να αντικατοπτρίζει την αλλαγή στο λειτουργικό περιβάλλον του οργανισμού. Δημιουργήθηκε για να «επιτρέψει στις εταιρείες να σχεδιάσουν αποτελεσματικά και αποδοτικά συστήματα εσωτερικού ελέγχου που προσαρμόζονται στα μεταβαλλόμενα επιχειρηματικά και λειτουργικά περιβάλλοντα, ελαχιστοποιούν τους κινδύνους και τα αποδεκτά επίπεδα και προωθούν τη λήψη αποφάσεων και τη διακυβέρνηση» (COSO, 2013:1). Το πλαίσιο COSO καθοδηγεί τη διοίκηση σχετικά με τον τρόπο ανάπτυξης και αξιολόγησης διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου, ενισχύοντας έτσι τις διαδικασίες διακυβέρνησης. Κατά συνέπεια, καθιερώνει ένα τυπικό πλαίσιο ηγεσίας για τη ρύθμιση και τη διαχείριση μιας επιτυχημένης εταιρείας (COSO, 2014). Το Πλαίσιο COSO θεσπίζει τρία είδη στόχων που είναι διαφορετικοί αλλά επικαλύπτονται, επιτρέποντας στις επιχειρήσεις να επικεντρωθούν σε διάφορους τομείς εσωτερικού ελέγχου. Αρχικά, οι Στόχοι Δραστηριοτήτων σχετίζονται με την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των λειτουργιών της οικονομικής οντότητας και περιλαμβάνουν λειτουργικούς στόχους και στόχους οικονομικής απόδοσης καθώς και την προστασία των περιουσιακών στοιχείων από ζημιές. Δεύτερον, οι Στόχοι Αναφοράς περιλαμβάνουν την εσωτερική και εξωτερική χρηματοοικονομική και μη χρηματοοικονομική πληροφόρηση και σχετίζονται με την ακρίβεια της αναφοράς. Τρίτον, οι Στόχοι Συμμόρφωσης αφορούν την υποχρέωση της οντότητας να συμμορφώνεται με τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς (COSO, 2013).

Με αυτόν τον τρόπο, ο εσωτερικός έλεγχος δεν περιορίζεται σε μια τυπική προοπτική του οικονομικού και συναφούς διοικητικού ελέγχου, αλλά περιλαμβάνει επίσης την ευρύτερη ιδέα του διαχειριστικού ελέγχου και τη σημασία των μη χρηματοοικονομικών πληροφοριών. Ως εκ τούτου, ορίζεται ξεκάθαρα ως «μια διαδικασία που διεξάγεται

από το διοικητικό συμβούλιο, τη διοίκηση και το λοιπό προσωπικό μιας οντότητας για την παροχή εύλογης διασφάλισης σχετικά με την επίτευξη των στόχων στις ακόλουθες κατηγορίες: i) αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των λειτουργιών, ii) αξιοπιστία των οικονομικών υποβολή εκθέσεων και iii) συμμόρφωση με τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς." (COSO, 1994:13).

Κατά συνέπεια, ο προηγούμενος ορισμός δίνει έμφαση σε θεμελιώδεις έννοιες του εσωτερικού ελέγχου, συμπεριλαμβανομένου ότι είναι α) μια διαδικασία που αποτελείται από συνεχείς εργασίες και δραστηριότητες, β) που πραγματοποιείται από ανθρώπους, όχι μόνο από εγχειρίδια πολιτικής, συστήματα και έντυπα, γ) ικανή να παρέχει εύλογη διασφάλιση, αλλά όχι απόλυτη βεβαιότητα, προς τα ανώτερα στελέχη και το διοικητικό συμβούλιο μιας οικονομικής οντότητας, δ) προσανατολισμένα στην επίτευξη στόχων σε μία ή περισσότερες διακριτές αλλά επικαλυπτόμενες κατηγορίες και ε) προσαρμόσιμα στην οικονομική οντότητα. Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου αποτελείται από πέντε θεμελιώδη στοιχεία και δεκαεπτά αρχές. Η εκτελεστική περίληψη της COSO αναφέρει, "Αυτές οι αρχές περιγράφουν τις βασικές έννοιες που συνδέονται με κάθε στοιχείο." Επειδή αυτές οι αρχές προέρχονται απευθείας από τα στοιχεία, ένας οργανισμός μπορεί να επιτύχει αποτελεσματικό εσωτερικό έλεγχο εφαρμόζοντας όλα αυτά. Όλες οι έννοιες σχετίζονται με στόχους για λειτουργίες, αναφορές και συμμόρφωση» (COSO, 2014:2)

1.2 Σκοπός εργασίας

Σκοπός της παρούσας εργασίας αποτελεί η παρουσίαση της εταιρικής διακυβέρνησης και εσωτερικού ελέγχου συνάμα με την αξιολόγηση κινδύνων στα πλαίσια που έχουν τεθεί από τον οργανισμό COSO.

Επιπλέον, η παρούσα εργασία καλείται να επισημάνει την αναγκαιότητα της υποχρεωτικής πλέον αξιολόγησης της ποιότητας ενός αποτελεσματικού συστήματος εσωτερικού ελέγχου για την ομαλή λειτουργία μια οντότητας και τη διασφάλιση των κινδύνων.

Τα παραπάνω ερωτήματα θα απαντηθούν στα παρακάτω κεφάλαια.

1.3 Δομή της εργασίας

Η παρούσα εργασία αποτελείται από οκτώ κεφάλαια.

Στο πρώτο κεφάλαιο θα παρατεθεί η εισαγωγή στο θέμα και θα παρουσιαστεί ο σκοπός της εργασίας και η δομή της.

Κατόπιν, στο δεύτερο κεφάλαιο θα αναφερθούμε στο θεσμικό πλαίσιο σχετικά με την αξιολόγηση της ποιότητας ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου.

Στο τρίτο κεφάλαιο θα αναλυθεί το εννοιολογικό πλαίσιο του εσωτερικού ελέγχου και θα παρουσιαστούν οι αρμοδιότητες και αρχές του εσωτερικού ελέγχου.

Στο τέταρτο κεφάλαιο αναλύεται το φάσμα των κινδύνων που μπορεί να αντιμετωπίσει μία επιχείρηση και παρατίθεται η έννοια του επιχειρηματικού κινδύνου και τρόποι αντιμετώπισής του. Μέσα από το παρόν κεφάλαιο θα γίνει ανάλυση και του κινδύνου της απάτης.

Στο πέμπτο κεφάλαιο θα πραγματοποιηθεί παρουσίαση του πλαισίου COSO όπου θα αναλυθούν οι βασικοί πυλώνες και η σύνδεσή του με τις αρχές εσωτερικού ελέγχου.

Περαιτέρω, θα πραγματοποιηθεί ανάλυση του πλαισίου COSO στα πλαίσια της διαχείρισης επιχειρηματικού κινδύνου όπου επίσης θα παρουσιαστούν βασικοί πυλώνες συνάμα με τις αρχές διαχείρισης επιχειρηματικού κινδύνου.

Το έκτο κεφάλαιο είναι αφιερωμένο στην παρουσίαση της αξιολόγησης ποιότητας εσωτερικού ελέγχου βάση του φορέα COSO.

Το έβδομο κεφάλαιο της εργασίας είναι αφιερωμένο στην παρουσίαση της διασφάλισης κινδύνων σύμφωνα με το πλαίσιο COSO μέσα από το οποίο θα παρατεθούν εμπειρικές μελέτες που έχουν πραγματοποιηθεί για το θέμα.

Τέλος, θα παρουσιαστούν τα συμπεράσματα, οι περιορισμοί, οι προτάσεις για μελλοντική έρευνα και η βιβλιογραφία.

Κεφάλαιο 2- Θεσμικό πλαίσιο

Η αξιολόγηση της ποιότητας ενός αποτελεσματικού συστήματος ελέγχου δεν αποτελεί πλέον αναγκαιότητα για τις επιχειρήσεις αλλά υποχρέωση. Συγκεκριμένα, ο νόμος 4706/2020 αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα γεγονότα των τελευταίων ετών καθώς αναδιαρθρώνει το θεσμό της εταιρικής διακυβέρνησης σύμφωνα με τις σύγχρονες απαιτήσεις και θέτει υποχρεωτική την αξιολόγηση της ποιότητας του εσωτερικού ελέγχου. Σύμφωνα με απόφαση της κεφαλαιαγοράς η καταλυτική ημερομηνία της πρώτης αξιολόγησης ορίζεται η 31/03/2023 με ημερομηνία αναφοράς την 31/12/2021

και περίοδο αναφοράς από την έναρξη ισχύος του άρθρου 14 Ν.4706/2020 δηλαδή από 17/7/2021. Παρακάτω θα παραθέσουμε αναλυτικά τα σχετικά άρθρα του νόμου για τον εσωτερικό έλεγχο.

Τα άρθρα 14, 15 και 16 του Νόμου 4706/2020 διευκρινίζουν τον κανονισμό της λειτουργίας, το πως ακριβώς πρέπει να είναι η Οργάνωση και λειτουργία της μονάδας εσωτερικού ελέγχου καθώς και ποιες είναι οι αρμοδιότητες της (www.taxheaven.gr).

Άρθρο 14- Κανονισμός λειτουργίας

1. Η Εταιρεία διαθέτει επικαιροποιημένο κανονισμό λειτουργίας και μεριμνά για την κατάρτιση κανονισμού λειτουργίας των σημαντικών θυγατρικών της.

2. Ο κανονισμός λειτουργίας της Εταιρείας και κάθε τροποποίησή του εκδίδονται και εγκρίνονται από το Διοικητικό Συμβούλιο. Περίληψη του κανονισμού λειτουργίας δημοσιοποιείται αμελλητί στο διαδικτυακό τόπο της Εταιρείας.

3. Ο κανονισμός λειτουργίας περιλαμβάνει τουλάχιστον τα εξής:

α) Την οργανωτική διάρθρωση, τα αντικείμενα των μονάδων, των επιτροπών του άρθρου 10 ή άλλων διαρκών επιτροπών, καθώς και τα καθήκοντα των επικεφαλής τους και τις γραμμές αναφοράς τους.

β) Την αναφορά των κύριων χαρακτηριστικών του Συστήματος εσωτερικού ελέγχου, ήτοι κατ' ελάχιστον τη λειτουργία της μονάδας εσωτερικού ελέγχου, διαχείρισης κινδύνων και κανονιστικής συμμόρφωσης.

γ) Τη διαδικασία πρόσληψης των ανώτατων διευθυντικών στελεχών και αξιολόγησης της απόδοσης τους.

δ) Τη διαδικασία συμμόρφωσης των προσώπων που ασκούν διευθυντικά καθήκοντα, όπως ορίζονται στον αριθμό 25 της παρ. 1 του άρθρου 3 του Κανονισμού (ΕΕ) 596/2014, και των προσώπων που έχουν στενούς δεσμούς με αυτά, σύμφωνα με τον ορισμό της παρ. 14 του άρθρου 2 του παρόντος, που περιλαμβάνουν τις υποχρεώσεις που απορρέουν από τις διατάξεις του άρθρου 19 του Κανονισμού (ΕΕ) 596/2014.

ε) Τη διαδικασία γνωστοποίησης τυχόν ύπαρξης σχέσεων εξάρτησης, σύμφωνα με το άρθρο 9, των ανεξάρτητων μη εκτελεστικών μελών του Διοικητικού Συμβουλίου και των προσώπων που έχουν στενούς δεσμούς με αυτά τα πρόσωπα.

στ) Τη διαδικασία συμμόρφωσης με τις υποχρεώσεις που απορρέουν από τα άρθρα 99 ως 101 του ν. 4548/2018, σχετικά με τις συναλλαγές με συνδεδεμένα μέρη.

ζ) Τις πολιτικές και διαδικασίες πρόληψης και αντιμετώπισης καταστάσεων σύγκρουσης συμφερόντων.

η) Τις πολιτικές και διαδικασίες συμμόρφωσης της Εταιρείας με τις νομοθετικές και κανονιστικές διατάξεις που ρυθμίζουν την οργάνωση και λειτουργία της, καθώς και τις δραστηριότητές της.

θ) Τη διαδικασία που διαθέτει η Εταιρεία για τη διαχείριση προνομιακών πληροφοριών και την ορθή ενημέρωση του κοινού, σύμφωνα με τις διατάξεις του Κανονισμού (ΕΕ) 596/2014.

ι) Την πολιτική και τη διαδικασία για τη διενέργεια περιοδικής αξιολόγησης του Συστήματος εσωτερικού ελέγχου, ιδίως ως προς την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης, σε ατομική και ενοποιημένη βάση, ως προς τη διαχείριση κινδύνων και ως προς την κανονιστική συμμόρφωση, σύμφωνα με αναγνωρισμένα πρότυπα αξιολόγησης και του εσωτερικού ελέγχου, καθώς και της εφαρμογής των διατάξεων περί εταιρικής διακυβέρνησης του παρόντος νόμου. Η εν λόγω αξιολόγηση διενεργείται από πρόσωπα που διαθέτουν αποδεδειγμένη σχετική επαγγελματική εμπειρία και δεν έχουν σχέσεις εξάρτησης σύμφωνα με την παρ. 1 του άρθρου 9.

ια) Την πολιτική εκπαίδευσης των μελών του διοικητικού συμβουλίου, των διευθυντικών στελεχών, καθώς και των λοιπών στελεχών της Εταιρείας, ιδίως όσων εμπλέκονται στον εσωτερικό έλεγχο, στη διαχείριση κινδύνων, στην κανονιστική συμμόρφωση και στα πληροφοριακά συστήματα.

ιβ) Την πολιτική βιώσιμης ανάπτυξης που ακολουθεί η Εταιρεία, όπου απαιτείται.

4. Με απόφαση της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς, η οποία εκδίδεται εντός τριών (3) μηνών από την έναρξη ισχύος του παρόντος, καθορίζονται ο χρόνος, η διαδικασία, η περιοδικότητα και κάθε ειδικότερο αναγκαίο ζήτημα για την εφαρμογή της αξιολόγησης του Συστήματος εσωτερικού ελέγχου, που προβλέπεται στην περ. ι) της παρ. 3, καθώς και τα χαρακτηριστικά που αφορούν στα πρόσωπα που τη διενεργούν. Ο χρόνος που διενεργήθηκε η αξιολόγηση, καθώς και τα στοιχεία του προσώπου που τη διενήργησε, περιλαμβάνονται στη δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης της Εταιρείας.

Άρθρο 15- Οργάνωση και λειτουργία

1. Η Εταιρεία διαθέτει μονάδα εσωτερικού ελέγχου, που συνιστά ανεξάρτητη οργανωτική μονάδα εντός της Εταιρείας, με σκοπό την παρακολούθηση και βελτίωση

των λειτουργιών και των πολιτικών της Εταιρείας αναφορικά με το Σύστημα εσωτερικού ελέγχου της.

2. Ο επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου ορίζεται από το Διοικητικό Συμβούλιο της Εταιρείας, έπειτα από πρόταση της επιτροπής ελέγχου, είναι πλήρους και αποκλειστικής απασχόλησης υπάλληλος, προσωπικά και λειτουργικά ανεξάρτητος και αντικειμενικός κατά την άσκηση των καθηκόντων του και διαθέτει τις κατάλληλες γνώσεις και σχετική επαγγελματική εμπειρία. Υπάγεται διοικητικά στον διευθύνοντα σύμβουλο και λειτουργικά στην επιτροπή ελέγχου. Ως επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου, δεν μπορεί να είναι μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου ή μέλος με δικαίωμα ψήφου σε επιτροπές διαρκούς χαρακτήρα της Εταιρείας και να έχει στενούς δεσμούς με οιονδήποτε κατέχει μία από τις παραπάνω ιδιότητες στην Εταιρεία ή σε εταιρεία του Ομίλου.

3. Η Εταιρεία ενημερώνει την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς για οποιαδήποτε μεταβολή του επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου, υποβάλλοντας τα πρακτικά της σχετικής συνεδρίασης του Διοικητικού Συμβουλίου, εντός προθεσμίας είκοσι (20) ημερών από τη μεταβολή αυτή.

4. Για την άσκηση του έργου της μονάδας εσωτερικού ελέγχου, ο επικεφαλής της έχει πρόσβαση σε οποιαδήποτε οργανωτική μονάδα της Εταιρείας και λαμβάνει γνώση οποιουδήποτε στοιχείου απαιτείται για την άσκηση των καθηκόντων του.

5. Ο επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου υποβάλλει στην επιτροπή ελέγχου ετήσιο πρόγραμμα ελέγχων και τις απαιτήσεις των απαραίτητων πόρων, καθώς και τις επιπτώσεις περιορισμού των πόρων ή του ελεγκτικού έργου της μονάδας εν γένει. Το ετήσιο πρόγραμμα ελέγχων καταρτίζεται με βάση την αξιολόγηση των κινδύνων της Εταιρείας, αφού προηγουμένως ληφθεί υπόψη γνώμη της επιτροπής ελέγχου.

Άρθρο 16-Αρμοδιότητες

1. Η μονάδα εσωτερικού ελέγχου διαθέτει και εφαρμόζει εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας, ο οποίος εγκρίνεται από το Διοικητικό Συμβούλιο, έπειτα από πρόταση της επιτροπής ελέγχου. Ο αριθμός των εσωτερικών ελεγκτών της μονάδας εσωτερικού ελέγχου πρέπει να είναι ανάλογος με το μέγεθος της εταιρίας, τον αριθμό των υπαλλήλων της, τα γεωγραφικά σημεία όπου δραστηριοποιείται, τον αριθμό των λειτουργικών και των επιτελικών μονάδων και των ελεγκτών οντοτήτων εν γένει. Για την εφαρμογή των άρθρων 1 ως 24, η μονάδα εσωτερικού ελέγχου ιδίως:

α) Παρακολουθεί, ελέγχει και αξιολογεί:

αα) την εφαρμογή του κανονισμού λειτουργίας και το Σύστημα εσωτερικού ελέγχου, ιδίως ως προς την επάρκεια και την ορθότητα της παρεχόμενης χρηματοοικονομικής και μη πληροφόρησης, της διαχείρισης κινδύνων, της κανονιστικής συμμόρφωσης και του κώδικα εταιρικής διακυβέρνησης που έχει υιοθετήσει η Εταιρεία,

αβ) τους μηχανισμούς διασφάλισης ποιότητας,

αγ) τους μηχανισμούς εταιρικής διακυβέρνησης και

αδ) την τήρηση των δεσμεύσεων που περιέχονται σε ενημερωτικά δελτία και τα επιχειρηματικά σχέδια της Εταιρείας σχετικά με τη χρήση των κεφαλαίων που αντλήθηκαν από τη ρυθμιζόμενη αγορά.

β) Συντάσσει εκθέσεις προς τις ελεγχόμενες μονάδες με ευρήματα αναφορικά με την περ. α), τους κινδύνους που απορρέουν από αυτά και τις προτάσεις βελτίωσης, εάν υπάρχουν. Οι εκθέσεις της παρούσας, μετά από την ενσωμάτωση των σχετικών απόψεων από τις ελεγχόμενες μονάδες, τις συμφωνημένες δράσεις, αν υπάρχουν, ή την αποδοχή του κινδύνου της μη ανάληψης δράσης από αυτές, τους περιορισμούς στο εύρος ελέγχου της, αν υπάρχουν, τις τελικές προτάσεις εσωτερικού ελέγχου και τα αποτελέσματα της ανταπόκρισης των ελεγχόμενων μονάδων της Εταιρείας στις προτάσεις της, υποβάλλονται ανά τρίμηνο στην επιτροπή ελέγχου.

γ) Υποβάλλει κάθε τρεις (3) τουλάχιστον μήνες στην επιτροπή ελέγχου αναφορές, στις οποίες περιλαμβάνονται τα σημαντικότερα θέματα και οι προτάσεις της, σχετικά με τα καθήκοντα των περ. α) και β) της παρούσας, τις οποίες η επιτροπή ελέγχου παρουσιάζει και υποβάλλει μαζί με τις παρατηρήσεις της στο Διοικητικό Συμβούλιο.

2. Ο επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου παρίσταται στις γενικές συνελεύσεις των μετόχων.

3. Ο επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου παρέχει εγγράφως οποιαδήποτε πληροφορία ζητηθεί από την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς, συνεργάζεται με αυτήν και διευκολύνει με κάθε δυνατό τρόπο το έργο της παρακολούθησης, του ελέγχου και της εποπτείας από αυτήν. 4. Με απόφαση της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς μπορεί να καθορίζεται κάθε ειδικότερο ζήτημα για την εφαρμογή του παρόντος και ιδίως, τα ζητήματα που είναι σχετικά με τις βέλτιστες πρακτικές ή τα πρότυπα εσωτερικού ελέγχου

Κεφάλαιο 3- Εσωτερικός Έλεγχος

3.1 Εισαγωγικά

Καθώς το οικονομικό περιβάλλον αναπτύσσεται ραγδαία γίνεται ολοένα και δυσκολότερο κυρίως για τις μεγάλες επιχειρήσεις να έχουν την άμεση επίβλεψη όλων των διαδικασιών και επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Σε μικρές επιχειρήσεις η επίβλεψη όλων των συναλλαγών και δραστηριοτήτων είναι εφικτό να γίνεται απευθείας από τη Διοίκηση. Όσο μεγαλύτερη είναι η οικονομική οντότητα όμως τόσο πιο δύσκολο καθιστά την άμεση επίβλεψη από τη διοίκηση με αποτέλεσμα η ανάπτυξη ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου να είναι μονόδρομος για την αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης και την προστασία των συμφερόντων των επενδυτών/μετόχων της.

Με το παρόν κεφάλαιο θα κάνουμε μια εισαγωγή στην έννοια του εσωτερικού ελέγχου, το σκοπό, τις αρχές και αρμοδιότητες του. Θα αναπτύξουμε επίσης την αναγκαιότητα σύστασης μια δομημένης και αποτελεσματικής υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου, της στελέχωση της καθώς και την δεοντολογία.

3.2 Έννοια- Σκοπός

Σύμφωνα με το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών ο εσωτερικός έλεγχος είναι μια ανεξάρτητη και αντικειμενική διαβεβαιωτική και συμβουλευτική δραστηριότητα, σχεδιασμένη να προσθέτει αξία και να βελτιώνει τις λειτουργίες ενός οργανισμού. Βοηθάει τον οργανισμό να επιτύχει τους αντικειμενικούς του σκοπούς, υιοθετώντας μια συστηματική επαγγελματική προσέγγιση στην αξιολόγηση και βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων, των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου και της εταιρικής διακυβέρνησης και εκτελείται βάση των διεθνών αναγνωρισμένων προτύπων εσωτερικού ελέγχου και του νομοθετικού πλαισίου που εκάστοτε εφαρμόζεται.

Η λογιστική οργάνωση, η κατανομή αρμοδιοτήτων και ευθυνών στο προσωπικό, η εφαρμογή κανόνων και διαδικασιών είναι τα βασικά συστατικά του συστήματος εσωτερικού ελέγχου μια οικονομικής μονάδας. Το μέγεθος μια οικονομικής μονάδας,

η πολυπλοκότητα των δραστηριοτήτων της, η φύση του κλάδου οικονομικής δραστηριότητας, το ιδιοκτησιακό καθεστώς της, καθώς και το εφαρμοζόμενο νομοθετικό πλαίσιο είναι βασικοί παράγοντας που επηρεάζουν την πλήρη ανάπτυξη ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου. (Βασίλειος Λουμιώτης, 2019)

Αντικειμενικός σκοπός της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου είναι η παροχή εξειδικευμένων και επιστημονικά τεκμηριωμένων υπηρεσιών προς τη διοίκηση της επιχείρησης για την ορθή και αποτελεσματική εκπλήρωση των καθηκόντων της, παρέχοντας αναλύσεις, εκτιμήσεις, συστάσεις και παρατηρήσεις για τις λειτουργίες, συναλλαγές και δοσοληψίες της εταιρείας. (Νεγκάκης Χ., Ταχυνάκης Π., 2017)

Οι βασικοί σκοποί του συστήματος εσωτερικού ελέγχου είναι οι εξής (Λουμιώτης Β. 2019)

Πρόληψη

Αποκάλυψη και καταστολή

Η συμμόρφωση με σχετικούς νόμους και διατάξεις και κανονισμούς

Η αξιοπιστία των χρηματοοικονομικών καταστάσεων

Η βελτίωση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της οικονομικής μονάδας

Η διασφάλιση των συμφερόντων των Μετόχων και της Διοίκησης της οικονομικής μονάδας.

3.3 Αρμοδιότητες εσωτερικού ελέγχου

Η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου μια επιχείρησης έχει ενδεικτικά τις ακόλουθες αρμοδιότητες: (Νεγκάκης Χ., Ταχυνάκης Π., 2017).

- Εκτιμά τη συμμόρφωση με τις θεσπισμένες διαδικασίες της διοικητικής και οικονομικής δραστηριότητας της επιχείρησης, καθώς και την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών και την αξιοπιστία των πληροφοριών που παράγονται.
- Ενημερώνει τη διοίκηση της εταιρείας για τα αποτελέσματα του ελέγχου, υποβάλλοντας συστάσεις και προτάσεις και μεριμνά για την υλοποίηση των μέτρων που έχει αποφασίσει η διοίκηση.

- Ελέγχει την πληρότητα, ακρίβεια, και αξιοπιστία των στοιχείων, των λογιστικών εγγράφων και βιβλίων τη επιχείρησης αλλά και των οικονομικών καταστάσεων.
- Αξιολογεί τα σχέδια δράσης, τις αποφάσεις και διαδικασίες που έχει θεσπίσει η διοίκηση της επιχείρησης, το βαθμό της πιστής τους εφαρμογής και τη συμμόρφωση με την κείμενη νομοθεσία, και ειδικά τη νομοθεσία που διέπει τη λειτουργία της χρηματιστηριακής αγοράς.
- Ελέγχει την πολιτική προσλήψεων, αξιολογήσεων και προαγωγών του προσωπικού.
- Εκτιμά το κόστος κάθε τμήματος της εταιρείας και συγκρίνοντας το με το προϋπολογισθέν κόστος, αλλά και με το αντίστοιχο όφελος, καταλήγει σε επικερδή ή ζημιογόνα δραστηριότητα. Εντοπίζει και προτείνει σημεία που επιδέχονται βελτίωση.
- Αξιολογεί την απόδοση των επενδύσεων βάσει των αρχικών προϋπολογισμών και σχεδιασμών.
- Εξετάζει με συστηματικό τρόπο τη διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου, αναζητά τις αιτίες που τον προκαλούν και προτείνει μέτρα αντιμετώπισης του.
- Αξιολογεί τις διαδικασίες που έχουν θεσπιστεί για τη διασφάλιση των περιουσιακών στοιχείων της εταιρείας και όταν κρίνεται απαραίτητο, επιβεβαιώνει την ύπαρξη τους μέσω καταμετρήσεων ή άλλων μεθόδων επιβεβαίωσης.
- Αναλαμβάνει την εκτέλεση ελέγχων ειδικού σκοπού, σε συνέχεια σχετικών εντολών της διοίκησης της εταιρείας.
- Συνεργάζεται με τη διοίκηση της εταιρείας και τους εξωτερικούς ελεγκτές σε ό,τι αφορά στο σχεδιασμό και τη διεξαγωγή των τακτικών και έκτακτων εξωτερικών ελέγχων,
- Διενεργεί έλεγχο για την τήρηση των δεσμεύσεων που περιέχονται στα ενημερωτικά δελτία και τα επιχειρηματικά σχέδια της εταιρείας σχετικά με τη χρήση των κεφαλαίων που αντλήθηκαν.
- Διενεργεί έλεγχο της νομιμότητας των αμοιβών και πάσης φύσεως παροχών προς τα μέλη της διοικήσεως, αναφορικά με τις αποφάσεις των αρμόδιων οργάνων.

- Ελέγχει τις σχέσεις και συναλλαγές της εταιρείας με τις συνδεδεμένες με αυτήν επιχειρήσεις ή με τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου της εταιρείας.

3.4 Αρχές εσωτερικού ελέγχου

Οι βασικές αρχές ενός επαρκούς συστήματος εσωτερικού ελέγχου, των οποίων η τήρηση πρέπει να εξετάζεται από τον Ορκωτό Ελεγκτή Λογιστή κατά τον έλεγχο της οικονομικής μονάδας είναι οι εξής (Λουμιώτης Β. 2019):

- Επαρκής λογιστική οργάνωση και κατάλληλη μηχανογραφική υποστήριξη.
- Ο σαφής διαχωρισμός των τριών βασικών λειτουργιών της, δηλαδή της συναλλακτικής, της διαχειριστικής και της λογιστικής λειτουργίας.
- Η κατανομή συγκεκριμένων αρμοδιοτήτων και ευθυνών στο προσωπικό της οικονομικής μονάδας.
- Η άμεση έκδοση προκαθορισμένων στοιχείων για κάθε είσπραξη ή πληρωμή, καθώς και για κάθε δημιουργία απαίτησης ή υποχρέωσης της οικονομικής μονάδας.
- Η καθιέρωση μέτρων φυσικής προστασίας των λογιστικών αρχείων και στοιχείων, καθώς και μέτρων, τα οποία να αποκλείουν οποιαδήποτε πρόσβαση σε αυτά, μη αρμόδιων υπαλλήλων της οικονομικής μονάδας.
- Η διενέργεια, σε τακτά χρονικά διαστήματα, φυσικών επαληθεύσεων των περιουσιακών στοιχείων της οικονομικής μονάδας.
- Η λήψη μέτρων φυσικής προστασίας των περιουσιακών στοιχείων, καθώς και η χρήση ή διάθεση αυτών μόνο κατόπιν προκαθορισμένης διαδικασίας.

3.5 Τύποι εσωτερικού ελέγχου

Ο εσωτερικός έλεγχος καλύπτει όλους τους τομείς, όχι μόνο τις χρηματοοικονομικές πληροφορίες. Ρυθμίζει όλες τις λειτουργίες και δεν περιορίζεται σε αντικείμενα, καθώς κάθε ελεγχόμενο στοιχείο έχει μοναδικά στοιχεία ελέγχου. Σημειώνοντας ότι κάθε συνάρτηση αντιστοιχεί σε μια γενική κατηγορία, οι τύποι ελέγχου διαμορφώνονται με την ταξινόμηση των συναρτήσεων σε ευρείες κατηγορίες. Ο διοικητικός έλεγχος είναι μια από τις πιο θεμελιώδεις μορφές εσωτερικού ελέγχου. Αυτού του είδους οι έλεγχοι

αναλύουν την αποτελεσματικότητα της διοίκησης της εταιρείας χρησιμοποιώντας μεθοδολογίες που συνδέονται με τη διοίκησή της (Παπαστάθης, 2003)

3.5.1 Δημοσιονομικοί έλεγχοι.

Οι στρατηγικές, οι λειτουργίες, οι τεχνικές και τα σχέδια των χρηματοοικονομικών οργανισμών περιλαμβάνουν τον οικονομικό έλεγχο. Ο έλεγχος περιλαμβάνει τις δραστηριότητες της εταιρείας στον λογιστικό χειρισμό των οικονομικών της γεγονότων και των δημοσιοποιούμενων οικονομικών πληροφοριών που επηρεάζουν την ασφάλεια των περιουσιακών της στοιχείων. (Παπαδάτου, 2005).

3.5.2 Έλεγχοι διαχείρισης

Αυτό το είδος ελέγχου περιλαμβάνει προτάσεις για τον καθορισμό των στόχων της εταιρείας και τη μέτρηση των επιτευγμάτων. Δεν επηρεάζει άμεσα τα αποτελέσματα της επιχείρησης, αλλά μάλλον τις διαδικασίες και τις τεχνικές της (Παπαστάθης, 2003)

3.5.3 Έλεγχος φυσικού περιβάλλοντος

Ο έλεγχος του φυσικού περιβάλλοντος περιλαμβάνει τον προσδιορισμό, σε πρώτη φάση, και την αξιολόγηση, στη δεύτερη, της επίδρασης των ενεργειών της εταιρείας στο φυσικό περιβάλλον.

3.5.4 Έλεγχοι Διοικητικοί

Οι έλεγχοι διαχείρισης αξιολογούν τη διοικητική αποτελεσματικότητα, τον βαθμό οργάνωσης, τη συνεργασία και την επικοινωνία, καθώς και τα δυνατά και αδύνατα σημεία των διαφορετικών διοικητικών επιπέδων μιας εταιρείας. Αποσκοπούν στην εξέταση των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου της διοίκησης και στον εντοπισμό των ελλείψεων, των αιτιών και των συνεπειών τους.

3.5.5 Διοίκηση Παραγωγής

Ο έλεγχος παραγωγής περιλαμβάνει τον προσδιορισμό του εάν και σε ποιο βαθμό τηρούνται οι καθιερωμένες από τη διοίκηση μέθοδοι παραγωγής καθ' όλη τη διάρκεια της διαδικασίας παραγωγής. (ΠΑ, 2001).

3.6 Πρότυπα εσωτερικού ελέγχου

Ο στόχος των διεθνών προτύπων είναι να προσδιορίσουν τους γενικούς κανόνες που ρυθμίζουν την εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου και να χρησιμεύσουν ως το γενικό πλαίσιο για τη λειτουργία και το σημείο αναφοράς απόδοσης. Τα Πρότυπα αποτελούνται από τρεις ενότητες:

1. Πρότυπα Χαρακτηριστικών - Σειρά 1000, τα οποία περιγράφουν τα χαρακτηριστικά των οργανισμών και των προσώπων που είναι υπεύθυνα για την εφαρμογή εσωτερικού ελέγχου.
2. Πρότυπα Απόδοσης- Σειρά 2000, τα οποία προσδιορίζουν τη φύση των εργασιών εσωτερικού ελέγχου και δίνουν κριτήρια αξιολόγησης για την απόδοση εσωτερικού ελέγχου.
3. Πρότυπα εφαρμογής, τα οποία καθορίζουν τα δύο πρώτα είδη προτύπων σε συγκεκριμένους τομείς δραστηριότητας (π.χ. έλεγχος συμμόρφωσης, έλεγχος απάτης, κ.λπ.). (ΠΑ, 2002).

Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου είναι ένα λειτουργικό και διαδικαστικό σύστημα με κατάλληλη δομή και πρότυπα λειτουργίας που εφαρμόζονται από τη διοίκηση μιας οντότητας για την προστασία των συμφερόντων της οντότητας. Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου είναι το σχέδιο της εταιρείας και όλες οι μέθοδοι και διαδικασίες που ακολουθεί η διοίκηση για τη διασφάλιση της ασφάλειας των κεφαλαίων, την πρόληψη και τον εντοπισμό απάτης και λαθών, την ακρίβεια και πληρότητα των λογιστικών αρχείων και την έγκαιρη προετοιμασία όλων των χρήσιμων οικονομικών πληροφοριών (Meigs et al., 1985). Η συμβουλευτική οδηγία 2100-1 ορίζει ως σύστημα ελέγχου κάθε δραστηριότητα που εκτελείται από μια διοικητική υπηρεσία για να ενισχύσει την ικανότητά της να επιτύχει στόχους.

Τα συστήματα ελέγχου μπορεί να είναι προληπτικά (αποτροπή εμφάνισης κινδύνων και δυσάρεστων γεγονότων), διαγνωστικά (εντοπισμός κινδύνων που έχουν ήδη συμβεί και επίλυση ανεπιθύμητων καταστάσεων) και κατευθυντικά (ενθάρρυνση της εμφάνισης επιθυμητών περιστατικών) (Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών, 2008).

Τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου μπορούν επίσης να κατηγοριοποιηθούν ως συστήματα ανάδρασης που συλλέγουν δεδομένα από ολοκληρωμένες εργασίες. Κατά συνέπεια, μπορούν να βελτιώσουν τη μελλοντική απόδοση μαθαίνοντας από προηγούμενα σφάλματα.

- Τρέχουσα (Ταυτόχρονη): τροποποιήστε τα είδη των υφιστάμενων διαδικασιών και παρακολουθήστε τις τρέχουσες ενέργειες για να αποφύγετε αποκλίσεις από τις απαιτήσεις.
- Προληπτική (Feedforward) πρόληψη πιθανών ζητημάτων. Αυτά τα συστήματα χρειάζονται μακροπρόθεσμο σχεδιασμό (Irvin and Grady, 2009).

Τα ακόλουθα συστήματα απαιτούνται για την ένταξη των επιχειρήσεων στο σύστημα εσωτερικού ελέγχου:

- Οργανωτικό πλαίσιο περιγραφής θέσης εργασίας.
- Καταστατικά που είναι πλήρη και τρέχοντα.
- Πολιτική προμηθειών σε όλα τα επίπεδα.
- Αξιόπιστα πληροφοριακά συστήματα.
- Ρύθμιση ολοκληρωμένου κύκλου παραγωγής
- Πολιτική επενδυτικών δανείων • Αξιόπιστο μηχανογραφικό σύστημα
- Ι.Σ.Ο. συστήματα, διαχείριση της διαδικασίας διασφάλισης ποιότητας

Περαιτέρω, τα συστήματα ελέγχου κατηγοριοποιούνται σε δύο ομάδες που αναφέρονται παρακάτω:

1. Τα συστήματα δημοσιονομικού ελέγχου βασίζονται σε γενικά αποδεκτές λογιστικές αρχές και έχουν σχεδιαστεί για να επιτυγχάνουν τα ακόλουθα:

- Κατάλληλη εξουσιοδότηση
- Ακριβής λογιστική
- Προστασία περιουσιακών στοιχείων
- Συμμόρφωση με νόμους, κανόνες και συμβάσεις

2. Τα συστήματα λειτουργικού ελέγχου χρησιμοποιούνται στη διαδικασία παραγωγής και αποτελούνται από σχέδια οργάνωσης επιχειρήσεων, κατευθυντήριες γραμμές διαχείρισης, κανόνες, κανονισμούς και δραστηριότητες υποστήριξης χωρίς πρότυπα και κριτήρια. Ως εκ τούτου, πρέπει να αποφασίζονται με βάση τις αρχές και τις πρακτικές διαχείρισης και τη λειτουργία της διοίκησης στον προγραμματισμό, την οργάνωση, τη διαχείριση και τον έλεγχο. (Lawrence et al., 2003).

3.7 Αναγκαιότητα και στελέχωση υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου

3.7.1 Αναγκαιότητα υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου

Η σημαντικότητα του εσωτερικού ελέγχου τονίζεται από το νόμο 3016/2002 (ΦΕΚ110/Α/17-5-2002), και πιο συγκεκριμένα με τα άρθρα 6 και 7, θεσπίζονται ο εσωτερικός κανονισμός λειτουργίας και η οργάνωση του εσωτερικού προκειμένου μια εταιρεία να εισάγει μετοχές ή άλλες κινητές αξίες σε οργανωμένη χρηματιστηριακή αγορά.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί παραπάνω, το σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από πολυπλοκότητα και υψηλό όγκο συναλλαγών οι οποίες δεν μπορούν να ελεγχθούν άμεσα από τη διοίκηση της κάθε επιχείρησης. Για το λόγο αυτό η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου καταλαμβάνει πλέον από τις σημαντικότερες θέσεις στη διοίκηση μιας επιχείρησης καθώς βοηθάει την επιχείρηση να πετύχει τους οργανωτικούς της στόχους και παράλληλα προλαμβάνει κινδύνους από εσωτερικά λάθη και απάτες ώστε να είναι σε θέση να συνεχίσει απρόσκοπτα τη λειτουργία της προσφέροντας πολλαπλά οφέλη τόσο στην ίδια την επιχείρηση όσο και στους επενδυτές/μετόχους της. Παρέχει σημαντική βοήθεια στα μέλη της ελεγκτικής επιτροπής στη διακυβέρνηση, τη διαχείριση κινδύνων και στις ελεγκτικές διαδικασίες. Επίσης, ο εσωτερικός έλεγχος διασφαλίζει την αξιοπιστία των οικονομικών καταστάσεων της επιχείρησης καθώς και τη συμμόρφωση με τη νομοθεσία.

Τα οφέλη που προκύπτουν από τη λειτουργία ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου είναι τα ακόλουθα (Νεγκάκης Χ., Ταχυνάκης Δ., 2017):

- Επιβεβαιώνεται ότι τα συστήματα και οι διαδικασίες που εφαρμόζονται γενικά και ειδικά είναι ικανοποιητικά.
- Υιοθετούνται βελτιώσεις στα συστήματα και στις διαδικασίες, οι οποίες αποτρέπουν ή αντιμετωπίζουν προβλήματα και προστατεύουν τους εργαζομένους από άδικους καταλογισμούς ευθυνών.
- Περιορίζεται η άσκοπη γραφειοκρατική εργασία
- Εισπράττονται διαφυγόντα
- Εντοπίζονται έγκαιρα προβλήματα

- Δοκιμάζονται και εφαρμόζονται ιδέες με σκοπό την κατάργηση ακριβών, χρονοβόρων και αναποτελεσματικών διαδικασιών.
- Καλλιεργείται εμπιστοσύνη στη χρήση νέων τεχνολογιών και καινοτομιών
- Αποφεύγονται αλόγιστες δαπάνες
- Εντοπίζονται παρεκκλίσεις από τις προδιαγραφές και τις προσδοκίες της διοίκησης της εταιρείας
- Καλλιεργείται εμπιστοσύνη στα συστήματα επεξεργασίας πληροφοριών που χρησιμοποιεί η εταιρεία
- Ελέγχονται οικονομικά και διοικητικά προβλήματα της εταιρείας και αντιμετωπίζονται με ανεξάρτητο και συνεπώς αντικειμενικό τρόπο.
- Διασφαλίζονται τα συμφέροντα των επενδυτών/μετόχων της εταιρείας
- Ενισχύεται η διαφάνεια και ομαλή λειτουργία της χρηματιστηριακής αγοράς.

3.7.2 Στελέχωση Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου

Σύμφωνα με το άρθρο 7 του νόμου 3016/2002 (ΦΕΚ110/Α/17-5-2002), η διενέργεια του εσωτερικού ελέγχου πραγματοποιείται από ειδική υπηρεσία της εταιρείας στην οποία απασχολείται τουλάχιστον ένα φυσικό πρόσωπο πλήρους και αποκλειστικής απασχόλησης. Οι εσωτερικοί ελεγκτές κατά την άσκηση των καθηκόντων τους είναι ανεξάρτητοι, δεν υπάγονται ιεραρχικά σε καμία άλλη υπηρεσιακή μονάδα της εταιρείας και εποπτεύονται από ένα έως τρία μη εκτελεστικά μέλη του διοικητικού συμβουλίου και ορίζονται από αυτό.

Για τις εισηγμένες στο χρηματιστήριο εταιρείες ως εσωτερικοί ελεγκτές ορίζονται από το διοικητικό συμβούλιο αλλά δεν μπορούν να ορισθούν οι ίδιοι ως μέλη του διοικητικού συμβουλίου, διευθυντικά στελέχη ή συγγενείς αυτών, μέχρι και του δευτέρου βαθμού εξ αίματος ή εξ αγχιστείας. Η εταιρεία υποχρεούται να ενημερώνει την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς για οποιαδήποτε μεταβολή στα πρόσωπα ή την οργάνωση του εσωτερικού ελέγχου εντός δέκα εργάσιμων ημερών από τη μεταβολή αυτή.

Η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου αποτελεί μια ανεξάρτητη υπηρεσία, στελεχωμένη από εξειδικευμένο προσωπικό και υπάγεται απευθείας στη Διοίκηση. Η ένταξη της στα

ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα της παρέχει κύρος, αντικειμενικότητα, αξιοπιστία και τη δυνατότητα να προσφέρει υπηρεσίες υψηλού επιπέδου. Τα μέλη της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου είναι απαραίτητο να έχουν την απαραίτητη επαγγελματική κατάρτιση και να επιμορφώνονται συνεχώς ώστε να ανταποκρίνονται με επάρκεια και αποτελεσματικότητα τόσο στις προσδοκίες της επιχείρησης όσο και στο συνεχές μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Η τελική σύνθεση των μελών της υπηρεσίας εξαρτάται από διάφορους παράγοντες όπως το είδος της επιχείρησης, ο κλάδος στον οποίο αυτή δραστηριοποιείται, η μετοχική σύνθεση, οι στόχοι που θέτει η επιχείρηση κτλ.

Σε αυτό το σημείο είναι σημαντικό να τονίσουμε ότι η αξιολόγηση του προσωπικού του τμήματος εσωτερικού ελέγχου κρίνεται απαραίτητη και πρέπει να είναι από τις κύριες αρμοδιότητες του διευθυντή εσωτερικού ελέγχου. Η συχνή αξιολόγηση οδηγεί στην αποτελεσματικότερη λειτουργία του τμήματος και στη συνέχεια ολόκληρης της οικονομικής οντότητας.

3.8 Κώδικας Δεοντολογίας Εσωτερικού Ελέγχου

Για να ανταποκριθεί αποτελεσματικά το τμήμα του εσωτερικού ελέγχου στις προσδοκίες κάθε οικονομικής μονάδας αλλά και να προσφέρει υπηρεσίες υψηλού επιπέδου είναι απαραίτητο να τηρείται ο Κώδικας Δεοντολογίας Εσωτερικού Ελέγχου ο οποίος έχει εκδοθεί από το ινστιτούτο εσωτερικών ελεγκτών. Ο κώδικας δεοντολογίας δεν αφορά μόνο τον υπεύθυνο του τμήματος αλλά και όλους τους εργαζόμενους της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου.

Ο κώδικας δεοντολογίας αποτελεί μια ολοκληρωμένη δήλωση των αξιών και αρχών, οι οποίες πρέπει να καθοδηγούν την ηθική και επαγγελματική συμπεριφορά των εσωτερικών ελεγκτών εντός και εκτός της υπηρεσίας καθώς εδραιώνει την εμπιστοσύνη ως προς την αντικειμενικότητα διαβεβαίωσης θεμάτων εταιρικής διακυβέρνησης, διαχείρισης κινδύνων και συστημάτων εσωτερικού ελέγχου.

Σύμφωνα με τον Κώδικα Δεοντολογίας που έχει εκδώσει το ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών, οι εσωτερικοί ελεγκτές θα πρέπει να εφαρμόζουν, αλλά και προασπίζονται τις παρακάτω αρχές (www.hiia.gr):

Αρχές

- **Ακεραιότητα:** η ακεραιότητα των εσωτερικών ελεγκτών εδραιώνει την εμπιστοσύνη και παρέχει έτσι τη βάση για στήριξη της κρίσης τους
- **Αντικειμενικότητα:** οι εσωτερικοί ελεγκτές επιδεικνύουν το υψηλότερο επίπεδο επαγγελματικής αντικειμενικότητας κατά τη συγκέντρωση, αξιολόγηση και κοινοποίηση των πληροφοριών για τη δραστηριότητα ή τη διαδικασία που εξετάζεται. Οι εσωτερικοί ελεγκτές προβαίνουν σε μια ισορροπημένη εκτίμηση όλων των σχετικών περιπτώσεων και δεν επηρεάζονται αδικαιολόγητα από τα δικά τους ή τα συμφέροντα άλλων, κατά το σχηματισμό των κρίσεων.
- **Εμπιστευτικότητα:** Οι εσωτερικοί ελεγκτές σέβονται την αξία και την κυριότητα της πληροφόρησης που λαμβάνουν και δεν κοινοποιούν πληροφορίες χωρίς κατάλληλη εξουσιοδότηση, εκτός και αν υπάρχει νομική ή επαγγελματική υποχρέωση για να γίνει κάτι τέτοιο.
- **Επάρκεια:** Οι εσωτερικοί ελεγκτές οφείλουν να χρησιμοποιούν τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις εμπειρίες που απαιτούνται για την παροχή υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου.

Κανόνες συμπεριφοράς

1. Ακεραιότητα

Οι εσωτερικοί ελεγκτές:

- 1.1 Θα εκτελούν την εργασία τους με εντιμότητα, επιμέλεια και υπευθυνότητα.
- 1.2 Θα τηρούν τους νόμους και θα προβαίνουν στις κοινοποιήσεις που απαιτούνται από τη νομοθεσία και το επάγγελμα.
- 1.3 Δεν θα εμπλέκονται συνειδητά, ως μέρη, σε οποιαδήποτε παράνομη δραστηριότητα, ούτε θα εμπλέκονται σε πράξεις ατιμωτικές για το επάγγελμα του εσωτερικού ελεγκτή ή του οργανισμού.
- 1.4 Θα σέβονται και θα συμβάλουν στους νόμιμους και ηθικούς αντικειμενικούς σκοπούς του οργανισμού.

2. Αντικειμενικότητα

Οι εσωτερικοί ελεγκτές:

- 2.1 Δεν θα συμμετέχουν σε οποιαδήποτε δραστηριότητα ή θα συνάπτουν σχέσεις που ενδέχεται να βλάψουν ή να θεωρείται ότι βλάπτουν την αμερόληπτη εκτίμηση τους. Συμπεριλαμβάνονται οι δραστηριότητές ή οι σχέσεις εκείνες οι οποίες ενδέχεται να συγκρούονται με τα συμφέροντα του οργανισμού.
- 2.2 Δεν θα αποδέχονται οτιδήποτε μπορεί να βλάψει ή να θεωρείται ότι βλάπτει την επαγγελματική τους εκτίμηση.
- 2.3 Δεν θα κοινοποιούν όλες τις σημαντικές πληροφορίες που τους γνωστοποιούνται και ενδέχεται να παραποιήσουν, εάν δεν κοινοποιηθούν, την έκθεση των υπό έλεγχο δραστηριοτήτων.

3. Εμπιστευτικότητα

Οι εσωτερικοί ελεγκτές:

- 3.1 Θα είναι συνετοί στη χρήση και προστασία των πληροφοριών που αποκτούν κατά τη διάρκεια άσκησης των καθηκόντων τους.
- 3.2 Δεν θα χρησιμοποιούν πληροφορίες για προσωπικό κέρδος ή κατά τρόπο αντίθετο με τη νομοθεσία ή επιβλαβή για τους νόμιμους και ηθικούς αντικειμενικούς σκοπούς του οργανισμού.

4. Επάρκεια

Οι εσωτερικοί ελεγκτές:

- 4.1 Θα ασχολούνται μόνο με εκείνες τις υπηρεσίες για τις οποίες διαθέτουν τις αναγκαίες γνώσεις, δεξιότητες και εμπειρία.
- 4.2 Θα παρέχουν υπηρεσίες εσωτερικού ελέγχου, σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα για την Επαγγελματική Εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου
- 4.3 Θα βελτιώνουν συνεχώς την επάρκεια, την αποτελεσματικότητα και την ποιότητα των υπηρεσιών τους.

3.9 Συμπεράσματα

Μια οντότητα για να πετύχει την αποτελεσματικής της λειτουργία και να πετύχει τους στρατηγικούς της στόχους είναι απαραίτητο να έχει ένα αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου. Τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου πρέπει να αποτελούνται από

συγκεκριμένες αρχές και λειτουργίες και τα μέλη της πρέπει να ακολουθούν έναν κώδικα δεοντολογίας.

Οι Εσωτερικοί ελεγκτές είναι υποχρεωμένοι να έχουν επαγγελματική κατάρτιση και να ακολουθούν συγκεκριμένους κανόνες συμπεριφοράς οι οποίοι διέπονται από ακεραιότητα, αντικειμενικότητα, εμπιστευτικότητα και επάρκεια.

Η δε αξιολόγηση της ποιότητας του εσωτερικού ελέγχου δεν είναι μόνο απαραίτητη αλλά υποχρεωτική σύμφωνα με την τρέχουσα νομοθεσία.

Κεφάλαιο 4- Κίνδυνοι

4.1 Εισαγωγή

Οι Π. Κιόχος, Γ. Παπανικολάου, Γ. Θάνος, και Α. Κιόχο; (2002) ορίζουν ως κίνδυνο μια κατάσταση κατά την οποία κάθε εναλλακτική μορφή δραστηριοποίησης μιας επιχείρησης οδηγεί σε ένα σύνολο συγκεκριμένων αποτελεσμάτων, καθένα από τα οποία είναι, με κάποια πιθανότητα, γνωστό στο λήπτη της απόφασης. Ο ορισμός αυτός συνδέει άμεσα το βαθμό κινδύνου με την πιθανότητα πραγματοποίησης ενός αποτελέσματος, την οποία είναι σε θέση να γνωρίζει η επιχείρηση.

Οι Hunger και Wheelen (2004) αναφέρουν ότι ο κίνδυνος δεν προέρχεται μόνο από μια αναποτελεσματική στρατηγική αλλά και από την ποσότητα των περιουσιακών στοιχείων που η επιχείρηση πρέπει να καταναείμει σε αυτήν την στρατηγική, καθώς και από το χρονικό διάστημα κατά το οποίο τα περιουσιακά στοιχεία δεν θα είναι διαθέσιμα για άλλες χρήσεις.

Ο Π. Πετράκης (2002) αναφέρει ότι ο κίνδυνος είναι μια έννοια που ανατρέπει την κανονική ροή των πραγμάτων και οφείλεται σε πραγματικά γεγονότα.

4.2 Είδη και κατηγορίες Κινδύνων

Οι κίνδυνοι χωρίζονται στις παρακάτω δύο κατηγορίες ανάλογα με την προέλευση τους

- Ενδογενείς (μη συστηματικοί): Σχετίζονται άμεσα με τη λειτουργία της επιχείρησης όπως πχ. Κίνδυνοι στη διαχείριση του προσωπικού, στις

σχέσεις με τους συναλλασσόμενους, στο μάρκετινγκ , κίνδυνοι από βλάβη μηχανημάτων κλπ.

- Εξωγενείς (συστηματικοί): Δεν σχετίζονται με τη λειτουργία της επιχείρησης και προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον όπως πχ. Κίνδυνοι από φυσικές καταστροφές, από το τεχνολογικό και οικονομικό περιβάλλον, από το πολιτικό περιβάλλον κλπ.

Ανάλογα με τη φύση τους χωρίζονται σε αυτούς που

- Μπορούν να υπολογισθούν (με τη θεωρία των πιθανοτήτων)
- Δεν μπορούν να υπολογισθούν

Μερικοί από τους σημαντικότερους κινδύνους που οι επιχειρήσεις καλούνται να αντιμετωπίσουν είναι οι εξής:

- Επιχειρηματικός κίνδυνος: Η πιθανότητα να συμβεί ένα γεγονός το οποίο θα επηρεάσει δυσμενώς την πορεία μια οικονομικής οντότητας.
- Κίνδυνος Απάτης: Πράξεις που διενεργούνται από ένα ή περισσότερα πρόσωπα με σκοπό την παράνομη απόκτηση οφέλους.
- Το ανθρώπινο λάθος, η απάτη, η αστοχία εσωτερικών ελέγχων και συστημάτων πληροφοριών, η κλοπή και ο βανδαλισμός αποτελούν παραδείγματα λειτουργικού κινδύνου (Αντζουλάτος, 2020).
- Πιστωτικός κίνδυνος: Αφορά τον κίνδυνο αθέτησης προσυμφωνημένης συμφωνίας ή συναλλαγής και στη χρηματοοικονομική ζημία που μπορεί αυτή η αθέτηση να επιφέρει. Ο πιστωτικός κίνδυνος έχει άμεση συσχέτιση με τη μετατροπή του κινδύνου που προκαλείται από την αδυναμία ή την απροθυμία των δανειοληπτών να εκπληρώσουν τις οικονομικές τους δεσμεύσεις. Ο πιστωτικός κίνδυνος είναι επίσης αποτέλεσμα του μετασχηματισμού μεγέθους, δηλαδή της ικανότητας ενός χρηματοπιστωτικού ιδρύματος που συνεργάζεται με μία εταιρεία να δέχεται μικρές καταθέσεις και να παρέχει περιορισμένο αριθμό δανείων μεγάλης αξίας.
- Κίνδυνος ρευστότητας: Αφορά τη δυνατότητα της οικονομικής μονάδας να διατηρεί επαρκή ρευστότητα για την εκπλήρωση των υποχρεώσεων της. Για το

λόγο αυτό, κρίνεται ζωτικής σημασίας για μια τράπεζα να θεσπίζει ποσοτικά και ποιοτικά κριτήρια ρευστότητας που να είναι εύλογα και κατάλληλα. Ο οργανισμός πρέπει να έχει πολιτικές που του επιτρέπουν να συμμορφώνεται με αυτά τα κριτήρια και να διαχειρίζεται τον κίνδυνο ρευστότητας με σύνεση (Banking Business Prudential Rules, 2020).

- Κίνδυνος αγοράς : Η αλλιώς εμπορικός κίνδυνος, είναι αυτός που αναφέρεται στις μεταπτώσεις τιμών και τη μείωση της αξίας των επενδυμένων ομολόγων, μετοχών και άλλων περιουσιακών στοιχείων της τράπεζας είτε σε τοπική είτε σε διεθνή αγορά (Αντζουλάτος, 2020).
- Ο κίνδυνος επιτοκίου που προκύπτει από οποιαδήποτε αρνητική μεταβολή των επιτοκίων (Αντζουλάτος, 2020).
- Επιπλέον, ο συναλλαγματικός κίνδυνος είναι ένας από τους αρνητικούς κινδύνους, καθώς δημιουργείται από τις διακυμάνσεις της ισοτιμίας του νομίσματος της χώρας σε σχέση με τις συναλλαγματικές ισοτιμίες των νομισμάτων άλλων εθνών (Αντζουλάτος, 2020).
- Επιπλέον, οι κίνδυνοι φήμης είναι η απώλεια πελατών και εισοδήματος λόγω των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων της τράπεζας ή/και ορισμένων πελατών της.
- Οι νομικοί κίνδυνοι, από την άλλη πλευρά, αφορούν νομικές καταστάσεις, όπως συμβάσεις που δεν μπορούν να ολοκληρωθούν και πρόστιμα για μη εφαρμογή θεσμικών νόμων.
- Οι θεσμικοί κίνδυνοι είναι το αποτέλεσμα αλλαγών στη θεσμική δομή που διέπει τις εργασίες των τραπεζών. Συνδέονται με νομοθετικές παρεμβάσεις που αλλάζουν τους όρους των δανείων σε βάρος των τραπεζών, καθώς και με νομοθετικές αλλαγές που ενδέχεται να έχουν αρνητικές επιπτώσεις στις αξιολογήσεις πιστοληπτικής ικανότητας ή στα κίνητρα των δανειοληπτών. Ένα πλήθος ανεπιθύμητων γεγονότων, όπως η κρατικοποίηση και οι νομισματικοί περιορισμοί, συμβάλλουν στον κίνδυνο χώρας.
- Ο κίνδυνος της χρεοκοπίας περιλαμβάνει όλα τα προηγούμενα ζητήματα (Αντζουλάτος, 2020).
- Ο κίνδυνος συγκέντρωσης. Ένας οργανισμός πρέπει να έχει πολιτικές για τον έγκαιρο εντοπισμό, παρακολούθηση, ανάλυση, διαχείριση και έλεγχο ή ελαχιστοποίηση των συγκεντρώσεων κινδύνου (Banking Business Prudential Rules, 2020).

4.3 Επιχειρηματικός κίνδυνος

4.3.1 Έννοια- ορισμός

Ως επιχειρηματικός κίνδυνος ορίζεται η πιθανότητα να συμβεί ένα γεγονός το οποίο θα επηρεάσει δυσμενώς την πορεία μιας οικονομικής μονάδας. Είναι κάθε γεγονός το οποίο μπορεί να επηρεάσει τα αποτελέσματα της εταιρείας και αυτά τα αποτελέσματα οφείλονται τόσο σε εξωτερικούς όσο και σε εσωτερικούς παράγοντες .

Ως εξωτερικοί κίνδυνοι ορίζονται αυτοί οι οποίοι δεν μπορούν να ελεγχθούν από την οικονομική μονάδα όπως

- Μεταβολές στις προτιμήσεις των καταναλωτών
- Αλλαγή νομοθετικού πλαισίου
- Φυσικές καταστροφές
- Περιβαλλοντολογικοί κίνδυνοι κλπ

Ως εσωτερικοί κίνδυνοι ορίζονται αυτοί οι οποίοι ελέγχονται από την οικονομική μονάδα όπως :

- Λανθασμένες αποφάσεις Διοίκησης
- Αποτυχία συμμόρφωσης με νόμους και κανονισμούς
- Παραγωγική διαδικασία
- Κακή διαχείριση κτλ.

Η διοίκηση κάθε επιχείρησης πρέπει να εξετάζει τους εξωτερικούς και εσωτερικούς παράγοντες, να εντοπίζει τους πιθανούς επιχειρηματικούς κινδύνους και να λαμβάνει τα κατάλληλα μέτρα για τη διαχείριση και την αντιμετώπιση τους.

4.3.2 Διαχείριση επιχειρηματικού κινδύνου

Το ινστιτούτο εσωτερικών ελεγκτών ορίζει τη διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου ως «μια δομημένη, συνεπή και συνεχόμενη διαδικασία σε ολόκληρο τον οργανισμό, για την αναγνώριση, εκτίμηση και λήψη αποφάσεων που αφορούν την

αντιμετώπιση και αναφορά των ευκαιριών και κινδύνων που επηρεάζουν την επίτευξη των σκοπών του»

Η διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου αποτελεί μια σύνθετη διαδικασία αλλά απαραίτητη για την λειτουργία μιας οικονομικής οντότητας. Μέσω της διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων προλαμβάνονται και εντοπίζονται οι κίνδυνοι καθώς και αποτρέπονται οι αρνητικές τους επιπτώσεις.

Οι βασικές επιλογές της Διοίκησης της οικονομικής μονάδας είναι οι εξής (Βασίλειος Λουμιώτης,2019):

- Αποφυγή κινδύνου: Εάν ο κίνδυνος είναι πολύ μεγάλος , τότε η κατάλληλη επιλογή είναι η μη ανάληψη του.
- Μείωση του κινδύνου: Λαμβάνονται μέτρα για τη διαχείριση του κινδύνου
- Μεταβίβαση κινδύνου: Γίνεται μεταβίβαση σε τρίτους π.χ. ασφαλιστικές εταιρίες
- Αποδοχή του κινδύνου: Καθορίζεται το εύρος του φυσιολογικού κινδύνου το οποίο αποδέχεται η Διοίκηση.

Για τη διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου απαιτείται (Βασίλειος Λουμιώτης,2019):

- Καθορισμός επιχειρηματικών στόχων και επιπέδου αποδεκτού κινδύνου
- Εντοπισμός και ανάλυση των κινδύνων που υπάρχουν στην οικονομική μονάδα.
- Εκτίμηση της πιθανότητας και των επιπτώσεων του κινδύνου
- Παρακολούθηση και έλεγχος κινδύνου
- Σχεδιασμός στρατηγικής αντιμετώπισης του κινδύνου

4.4 Συμπεράσματα

Ο κίνδυνος είναι ένα αβέβαιο γεγονός που αν συμβεί ίσως επηρεάσει την επίτευξη των στόχων μια οικονομικής οντότητας, να προκαλέσει βλάβη, απώλεια ακόμα και να θέσει σε κίνδυνο τη λειτουργία της. Γι' αυτό το λόγο η πρόβλεψη, η ανάλυση και

αντιμετώπιση των κινδύνων αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα των επιχειρήσεων και η διαχείριση τους είναι απαραίτητη.

Κεφάλαιο 5- Πλαίσιο COSO

5.1 Εισαγωγή

Το 1985 ιδρύθηκε η επιτροπή Υποστήριξης των Οργανισμών COSO (Committee on Sponsoring Organization) από τις παρακάτω οργανώσεις των ΗΠΑ:

- The Institute of Internal Auditors
- American Institute of Certified Public Accountants
- American Accounting Association
- Institute of Management Accountants
- Financial Executive Institute

Η επιτροπή COSO είναι ένας εθελοντικός οργανισμός του ιδιωτικού τομέα με σκοπό την βελτίωση της οργανωτικής απόδοσης και διακυβέρνησης μέσω αποτελεσματικού εσωτερικού ελέγχου, διαχείρισης επιχειρηματικού κινδύνου και αποτροπής απάτης (www.coso.org)

Το μοντέλο COSO ορίζει ως εσωτερικό έλεγχο μια διαδικασία, εγκεκριμένη από τη Διοίκηση της επιχείρησης, σχεδιασμένη να παρέχει εύλογη διασφάλιση, σχετικά με την επίτευξη των εξής αντικειμενικών στόχων:

- Αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των λειτουργιών της.
- Αξιοπιστία των χρηματοοικονομικών καταστάσεων.
- Συμμόρφωση με την ισχύουσα νομοθεσία και κανονισμούς

Από την ίδρυση της επιτροπής και για τα επόμενα χρόνια έγιναν δραματικές αλλαγές στο οικονομικό και τεχνολογικό περιβάλλον με αποτέλεσμα το Μάιο του 2013 η επιτροπή COSO εξέδωσε το ανανεωμένο πλαίσιο το οποίο βασιζόμενο στους 5 πυλώνες αναδεικνύει 17 θεμελιώδης αρχές οι οποίες ενισχύουν το σύστημα εσωτερικού ελέγχου καθώς και την αξιοπιστία αυτού.

Επίσης, το 2004, η επιτροπή COSO εξέδωσε πλαίσιο για την διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου (COSO ERM Integrated framework) το οποίο αποτελείται από 8 πυλώνες και 20 θεμελιώδης αρχές.

5.2 Πλαίσιο COSO- Σύστημα Εσωτερικού ελέγχου

Το πλαίσιο C.O.S.O. (2013) για το σύστημα εσωτερικού ελέγχου, προσεγγίζει την ανάπτυξη ενός βέλτιστου συστήματος εσωτερικού ελέγχου, με την μορφή ενός τρισδιάστατου κύβου, του οποίου οι έδρες υποδιαιρούνται σε συστατικά μέρη που συσχετίζονται και αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους.



Σχήμα 1: Κύβος COSO, πηγή COSO 2013

Η πρώτη διάσταση αναφέρεται στις 3 κατηγορίες των αντικειμενικών στόχων οι οποίοι είναι η αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των λειτουργιών της, η αξιοπιστία των χρηματοοικονομικών καταστάσεων και η συμμόρφωση με την ισχύουσα νομοθεσία.

Η δεύτερη διάσταση αναφέρεται στα μέρη που εφαρμόζουν το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου σε επίπεδο οργανισμού, τομέα, τμήματος και λειτουργίας.

Τέλος, η τρίτη διάσταση αναφέρεται στις 5 συνιστώσες του Εσωτερικού Ελέγχου, στις οποίες θα αναφερθούμε αναλυτικότερα στα παρακάτω κεφάλαια.

5.2.1 Βασικοί Πυλώνες

Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου αποτελείται από τους παρακάτω 5 βασικούς πυλώνες (www.coso.org) :

1. Περιβάλλον Ελέγχου (Control Environment)

Το περιβάλλον ελέγχου αποτελεί τη θεμελιώδη βάση για όλες τις υπόλοιπες συνιστώσες του συστήματος εσωτερικού ελέγχου παρέχοντας πειθαρχία και οργάνωση. Αναφέρεται σε όλες τις εκείνες τις ηθικές αρχές και αξίες που πρέπει να διακατέχουν όσους εργάζονται σε τμήματα εσωτερικού ελέγχου αλλά και σε όλον τον οργανισμό. Αφορά την κουλτούρα της Διοίκησης καθώς και τις μεθόδους τις οποίες αποφασίζει να εφαρμόζει, στον τρόπο διοίκησης, στην εποπτεία του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, στην ανάθεση ευθυνών καθώς και εφαρμογή της νομοθεσίας.

2. Εκτίμηση Κινδύνων (Risk Assessment)

Κάθε οργανισμός αντιμετωπίζει καθημερινά κινδύνους τόσο από εσωτερικούς όσο και από εξωτερικούς παράγοντες. Όσο μεγαλύτερος είναι ένας οργανισμός τόσο αυξάνονται και οι κίνδυνοι που αντιμετωπίζει για το λόγο αυτό είναι εξαιρετικά σημαντικό να εντοπίζονται και να αξιολογούνται όλοι οι πιθανοί κίνδυνοι. Προϋπόθεση της εκτίμησης των κινδύνων είναι ο καθορισμός αντικειμενικών στόχων της οικονομικής μονάδας σε όλα τα επίπεδα και ο μηχανισμός που εφαρμόζεται για την αντιμετώπιση κινδύνων. Εξαιτίας των συνεχόμενων αλλαγών στο περιβάλλον ένας μηχανισμός για την αναγνώριση αντιμετώπιση αυτών των αλλαγών είναι απαραίτητος.

3. Δραστηριότητες Ελέγχου (Control Activities)

Οι δραστηριότητες ελέγχου είναι όλες εκείνες οι διαδικασίες, οι κανόνες και οι πολιτικές οι οποίες βοηθούν την οντότητα να πετύχει τους αντικειμενικούς της στόχους και συμβάλουν στην αποτελεσματική διαχείριση των κινδύνων. Οι δραστηριότητες ελέγχου εφαρμόζονται σε όλα τα επίπεδα και λειτουργίες της επιχείρησης και περιλαμβάνουν ένα μεγάλο εύρος από στοιχεία όπως εγκρίσεις, επιβεβαιώσεις, συμφωνίες, επαληθεύσεις, διευθέτηση διαφορών, ασφάλεια περιουσιακών στοιχείων, επισκοπήσεις, διαχωρισμός καθηκόντων και έλεγχος των πληροφοριακών συστημάτων.

4. Πληροφόρηση και επικοινωνία (Information and Communication)

Αυτό το στάδιο αφορά όλες τις σημαντικές πληροφορίες που πρέπει να αναγνωρίζονται και να επικοινωνηθούν μέσα στον οργανισμό έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να ανταπεξέλθουν στις αρμοδιότητες τους αποτελεσματικά. Τα πληροφοριακά συστήματα έχουν καθοριστικό ρόλο στην λειτουργία της οντότητας καθώς παρέχουν σημαντικές αναφορές, περιλαμβάνουν χρηματοοικονομικά και λειτουργικά στοιχεία και πληροφορίες σχετικά με τη συμμόρφωση στους κανονισμούς. Τα δεδομένα που παρέχουν τα πληροφοριακά συστήματα δεν αφορούν μόνο τις εισερχόμενες πληροφορίες αλλά και τις εξερχόμενες οι οποίες με τη σειρά τους αποτελούν σημαντικό εργαλείο για τη λήψη αποφάσεων.

Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι επίσης ένα σημαντικό εργαλείο με το οποίο η Διοίκηση μια οντότητας πρέπει να κάνει ξεκάθαρο προς όλες τις κατευθύνσεις τους στόχους της και τη σημαντικότητα των ελεγκτικών διαδικασιών, οι οποίες δεν αφορούν μόνο τους εργαζόμενους του τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου αλλά όλους τους υπαλλήλους. Η αποτελεσματική επικοινωνία όμως δεν αφορά μόνο τον οργανισμό σε εσωτερικό επίπεδο αλλά και σε εξωτερικό όπως με πελάτες, προμηθευτές, εξωτερικούς ελεγκτές κλπ.

5. Δραστηριότητες Παρακολούθησης (Monitoring Activities)

Τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου πρέπει να εποπτεύονται σε συνεχή και συστηματική βάση ώστε να εντοπίζονται και να διορθώνονται τυχόν ανεπάρκειες. Στο σημείο αυτό μετριέται η αποτελεσματικότητα του ελέγχου, συντάσσονται αναφορές με πιθανά λάθη ή προβλήματα που παρουσιάζονται με σκοπό ο εσωτερικός έλεγχος να συνδράμει αποτελεσματικά στην εξέλιξη της επιχείρησης.

5.2.2 Αρχές Εσωτερικού Ελέγχου σύμφωνα με το πλαίσιο COSO

Οι 17 θεμελιώδης αρχές όπως παρουσιάζονται στο ανανεωμένο πλαίσιο COSO 2013 είναι οι εξής (www.coso.org) :

Περιβάλλον Ελέγχου

1. Επιδεικνύει δέσμευση και ακεραιότητα στις ηθική αξίες
2. Ασκεί εποπτεία του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου
3. Καθορίζει δομή, εξουσία και ευθύνη
4. Επιδεικνύει δέσμευση στις ικανότητες
5. Επιβάλλει τη λογοδοσία

Εκτίμηση Κινδύνων

6. Καθορίζει κατάλληλους στόχους
7. Εντοπίζει και αναλύει κινδύνους
8. Αξιολογεί τους κινδύνους απάτης
9. Εντοπίζει και αναλύει σημαντικές αλλαγές

Δραστηριότητες Ελέγχου

10. Επιλέγει και αναπτύσσει δραστηριότητες ελέγχου
11. Επιλέγει και αναπτύσσει γενικούς ελέγχους στη τεχνολογία
12. Αναπτύσσεται μέσω πολιτικών και διαδικασιών

Πληροφόρηση και επικοινωνία

13. Χρησιμοποιεί σχετικές πληροφορίες
14. Επικοινωνεί εσωτερικά του φορέα
15. Επικοινωνεί εξωτερικά του φορέα

Δραστηριότητες Παρακολούθησης

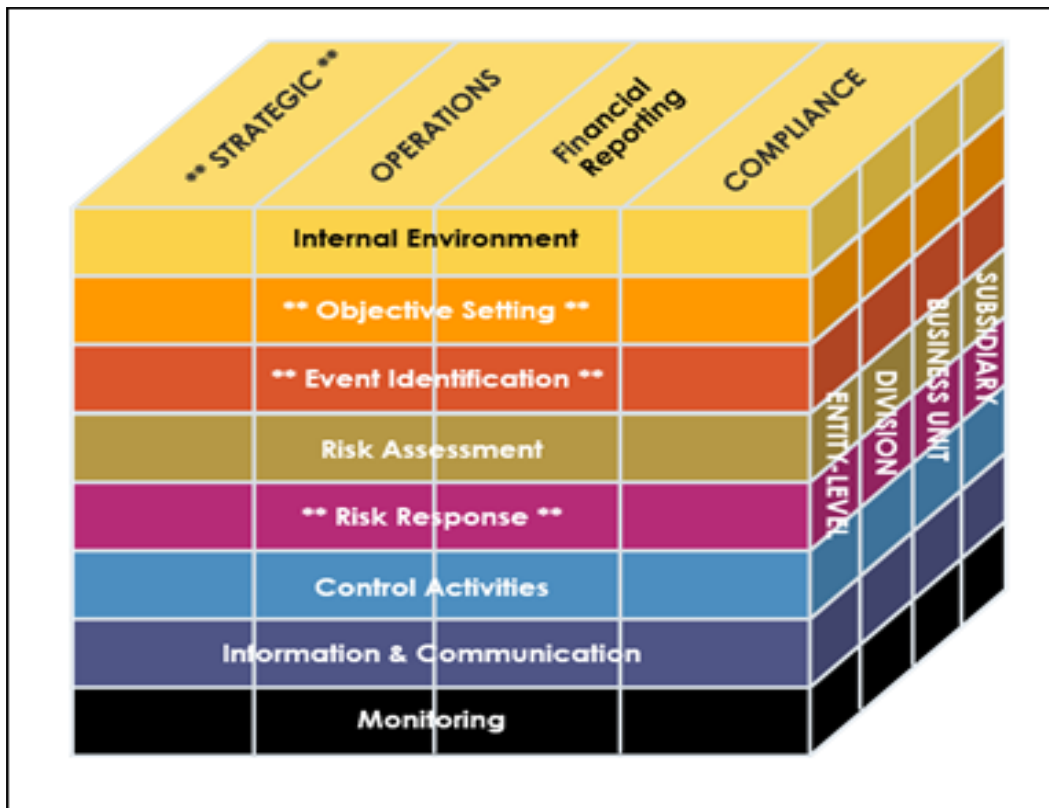
16. Διενεργεί συνεχείς ή/και χωριστές αξιολογήσεις
17. Αξιολογεί και κοινοποιεί τις ανεπάρκειες

5.3 Πλαίσιο COSO – Διαχείριση επιχειρηματικού κινδύνου (COSO ERM Integrated framework)

Οι συνεχόμενες αλλαγές στο περιβάλλον, η αβεβαιότητα και οι κίνδυνοι αποτελούν πλέον τα βασικά χαρακτηριστικά της οικονομίας και η υιοθέτηση πρακτικών διαχείρισης κινδύνων αποτελεί μονόδρομο για τις επιχειρήσεις.

Η διαχείριση κινδύνων σε επίπεδο επιχείρησης αναφέρεται στην ολοκληρωμένη προσέγγιση της διαχείρισης των κινδύνων ενός οργανισμού. Αφορά στην ολοκληρωμένη προσέγγιση της επιχείρησης να αναγνωρίσει, να αξιολογήσει, να επικοινωνήσει και να διαχειριστεί το σύνολο των κινδύνων της με οικονομικά αποδοτικό τρόπο. (www.kpmg.gr)

Το 2004 η επιτροπή COSO εξέδωσε πλαίσιο για την διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου (COSO ERM Integrated framework), το οποίο αποτελείται από 8 πυλώνες και 20 θεμελιώδης αρχές, με σκοπό να καθοδηγήσει και να βοηθήσει τις επιχειρήσεις και άλλους οργανισμούς να αναπτύξουν τις δικές τους μεθόδους διαχείρισης κινδύνων.



Σχήμα 2: COSO ERM , Πηγή: COSO 2013

Η πρώτη διάσταση αναφέρεται στις 4 κατηγορίες των αντικειμενικών στόχων οι οποίοι είναι:

- Στρατηγικοί: Στόχοι υψηλού επιπέδου, ευθυγραμμισμένοι με την υποστήριξη της λειτουργίας της επιχείρησης
- Λειτουργικοί: η αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των λειτουργιών της
- Πληροφόρησης: η αξιοπιστία των χρηματοοικονομικών καταστάσεων
- Συμμόρφωσης: η συμμόρφωση με την ισχύουσα νομοθεσία και κανονισμούς

Οι οκτώ πυλώνες διενεργούνται σε όλο το σύνολο του οργανισμού σε επίπεδα που στον κύβο (Σχήμα 2) διακρίνονται στη δεύτερη διάσταση και είναι τα εξής:

- επίπεδο οντότητας (entity level)
- επίπεδο τμήματος (division)
- επιχειρηματικής μονάδας (business unit)
- θυγατρικής (subsidiary)

Η τρίτη διάσταση αναφέρεται στις 8 συνιστώσες της Διαχείρισης Κινδύνων οι οποίες θα αναλυθούν στο παρακάτω κεφάλαιο.

Το 2017 λοιπόν, έρχεται το ανανεωμένο Πλαίσιο Διαχείρισης Επιχειρηματικών Κινδύνων (Enterprise Risk Management—Integrating with Strategy and Performance) βασισμένο στην εταιρική στρατηγική και την απόδοση.



Σχήμα 3: COSO Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance

Το πλαίσιο Διαχείρισης Επιχειρηματικών Κινδύνων όπως και το πλαίσιο Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου αποτελείται από 5 αλληλεξαρτώμενα στοιχεία (www.coso.org)

- 1. Διακυβέρνηση και Πολιτισμός (Governance and Culture):** Η διοίκηση της επιχείρησης είναι αυτή που δίνει τη κατεύθυνση του οργανισμού, βασιζόμενη πάντα στην κουλτούρα που τον διέπει. Η διοίκηση ορίζει τις αρμοδιότητες εποπτείας και ποιες ενέργειες θεωρούνται θεμιτές και μη στη κατανόηση και διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων.
- 2. Στρατηγική και καθορισμός στόχων (Strategy and Objective Setting):** Ο στρατηγικός σχεδιασμός συνδέεται άμεσα με τη διαχείριση επιχειρηματικού κινδύνου. Θέτοντας μία επιχείρηση τη στρατηγική και τους στόχους της μπορεί να προβλέψει παράλληλα τους επικείμενους κινδύνους που θα προκύψουν και να δημιουργήσει σχέδιο δράσης για την αντιμετώπισή τους. Αντίστοιχα μπορεί να εντοπίσει και τις ευκαιρίες που μπορεί να προέλθουν από τους κινδύνους.
- 3. Απόδοση (Performance):** Πραγματοποίηση αξιολογήσεων των κινδύνων και έλεγχος της σοβαρότητας τους. Η σοβαρότητα συνάδει με το κατά πόσο επηρεάζουν οι κίνδυνοι την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Δημιουργείται επομένως ένα χαρτοφυλάκιο με τους κινδύνους υψίστης σημασίας και την διαδικασία αντιμετώπισής τους.

4. Επανεξέταση και αναθεώρηση (Review and Revision): Η απόδοση της επιχείρησης επηρεάζεται από τη διαχείριση κινδύνων. Σαφώς λοιπόν απαιτείται αξιολόγηση του συστήματος διαχείρισης κινδύνου, προτροπές αλλαγών και αναθεωρήσεων.

5. Πληροφορίες, Επικοινωνία και Αναφορά (Information, Communication and Reporting): Η πληροφόρηση και η διαρκής επικοινωνία τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον συντελεί σημαντικό ρόλο στη διαχείριση επιχειρηματικού κινδύνου. Η σύνταξη αναφορών και εκθέσεων σχετικών με τα αποτελέσματα και την αντιμετώπιση βοηθά στην ανά-πληροφόρηση της επιχείρησης με νέα δεδομένα.

5.3.1 Βασικοί Πυλώνες

Το πλαίσιο διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων αποτελείται από οκτώ αλληλένδετα στοιχεία. Αυτά προέρχονται από τον τρόπο με τον οποίο η διοίκηση διευθύνει μια επιχείρηση και ενσωματώνονται στη διοικητική διαδικασία. Αυτά τα στοιχεία - πυλώνες είναι:

- **Εσωτερικό Περιβάλλον (Internal Environment):** Το εσωτερικό περιβάλλον αποτελεί τη βάση για του υπόλοιπους πυλώνες. Θέτει τα θεμέλια για το πως οι άνθρωποι του οργανισμού αντιλαμβάνονται και αντιμετωπίζουν τον κίνδυνο. Αποτελείται από τη φιλοσοφία διαχείρισης κινδύνων, τις ηθικές αξίες, την κουλτούρα και την ακεραιότητα.
- **Καθορισμός Στόχων (Objective Setting):** Καθορίζονται οι στόχοι στηριζόμενοι πάντα στην αποστολή της επιχείρησης αλλά και στους κινδύνους που θα επιφέρουν. Οι στόχοι πρέπει να προϋπάρχουν πριν η διοίκηση εντοπίσει πιθανούς κινδύνους που μπορεί να επηρεάσουν την επίτευξη τους. Το σύστημα διαχείρισης κινδύνων

εξασφαλίζει ότι η διοίκηση έχει εφαρμόσει μια διαδικασία για να ορίσει τους στόχους και ότι οι στόχοι αυτοί είναι ευθυγραμμισμένοι με την αποστολή της οντότητας και την ανάληψη των κινδύνων.

- **Αναγνώριση Γεγονότος (Event Identification):** Εσωτερικά και εξωτερικά γεγονότα που μπορεί να επηρεάσουν την επίτευξη των στόχων της οντότητας πρέπει να αναγνωρίζονται και να διακρίνονται σε κινδύνους και ευκαιρίες.
- **Εκτίμηση Κινδύνου (Risk Assessment):** Οι κίνδυνοι αναλύονται, λαμβάνοντας υπόψη την πιθανότητα να συμβούν αλλά και τη βαρύτητα των αποτελεσμάτων που θα επιφέρουν. Η εκτίμηση των κινδύνου βοηθάει στην επιλογή των μεθόδων διαχείρισης τους.
- **Απόκριση Κινδύνου (Risk Response):** Η διοίκηση μετά από τη διαδικασία εκτίμησης και αξιολόγησης επιλέγει τους κατάλληλους τρόπους αντιμετώπισης κινδύνων. Οι τρόποι αντιμετώπισης κινδύνων περιλαμβάνουν την αποδοχή, την αποφυγή, την κατανομή και τη μείωση ανάλογα με τους στόχους της επιχείρησης και τη διάθεση ανάληψης και διαχείρισης κινδύνων.
- **Διαδικασίες Ελέγχου (Control Activities):** Είναι οι πολιτικές και διαδικασίες που καθορίζονται και εφαρμόζονται με σκοπό την αποτελεσματική αντιμετώπιση των κινδύνων. Οι έλεγχοι των δικλίδων ασφαλείας αφορούν όλη την επιχείρηση, τις λειτουργίες και τα τμήματα της.
- **Πληροφόρηση και Επικοινωνία (Information and Communication):** Οι σχετικές πληροφορίες προσδιορίζονται, συλλαμβάνονται και μεταβιβάζονται με έγκυρο και κατάλληλο τρόπο που να επιτρέπει στα άτομα να εκτελέσουν τις ευθύνες τους. Τα πληροφοριακά συστήματα χρησιμοποιούν τα εσωτερικά δεδομένα και τις πληροφορίες από εξωτερικές πηγές παρέχοντας τις απαραίτητες πληροφορίες για τη διαχείριση των κινδύνων και τη λήψη αποφάσεων. Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι απαραίτητη σε όλα τα επίπεδα ενός οργανισμού.
- **Δραστηριότητες παρακολούθησης (Monitoring):** Η όλη διαδικασία της διαχείρισης κινδύνου παρακολουθείται και γίνονται τροποποιήσεις ανάλογα με τις

ανάγκες. Η παρακολούθηση πραγματοποιείται είτε μέσω της διοίκησης, είτε από ανεξάρτητο τομέα ή και από τους δύο.

5.3.2 Αρχές Διαχείρισης Επιχειρηματικού Κινδύνου (ERM)

Οι Αρχές που διέπουν το πλαίσιο Διαχείρισης Επιχειρηματικού Κινδύνου είναι 20 και είναι οι εξής:

Διακυβέρνηση και Πολιτισμός (Governance and Culture)

- 1) Εξάσκηση στην εποπτεία των κινδύνων
- 2) Δημιουργία λειτουργικών δομών προς την επίτευξη των στόχων
- 3) Ορισμός εταιρικής κουλτούρας
- 4) Δέσμευση στις βασικές αξίες της επιχείρησης
- 5) Ανάπτυξη, εξέλιξη και διατήρηση ικανού προσωπικού

Στρατηγική και καθορισμός στόχων (Strategy and Objective Setting)

- 6) Ανάλυση του επιχειρηματικού πλαισίου σε σχέση με τον κίνδυνο
- 7) Καθορισμό του επιπέδου κινδύνου που η επιχείρηση είναι έτοιμη να αντιμετωπίσει
- 8) Αξιολόγηση εναλλακτικών στρατηγικών
- 9) Διαμόρφωση επιχειρησιακών στόχων που συνάδουν με τη στρατηγική του οργανισμού

Απόδοση (Performance)

- 10) Αναγνώριση και προσδιορισμός των κινδύνων
- 11) Αξιολόγηση της σοβαρότητας του κινδύνου
- 12) Προτεραιότητα σε υψηλού βαθμού κινδύνους
- 13) Εφαρμογή των απαραίτητων ενεργειών ενάντια στους κινδύνους
- 14) Ανάπτυξη χαρτοφυλακίου κινδύνων για την ορθότερη αντιμετώπισή τους

Επανεξέταση και αναθεώρηση (Review and Revision)

- 15) Αξιολόγηση των αλλαγών
- 16) Κριτική απέναντι στο κίνδυνο και τον τρόπο αντιμετώπισής του

- 17) Προτάσεις και πρακτικές βελτίωσης στη διαχείριση επιχειρησιακών κινδύνων

Πληροφόρηση, Επικοινωνία και Αναφορά (Information, Communication and Reporting)

- 18) Αξιοποίηση πληροφοριακών συστημάτων
19) Αξιοποίηση πληροφοριών κινδύνου
20) Σύνταξη εκθέσεων κινδύνων με σκοπό τη μελέτη και τη σύνδεσή τους με την αποτελεσματικότητα και τους στόχους της επιχείρησης

Κεφάλαιο 6- Αξιολόγηση ποιότητας εσωτερικού ελέγχου βάση φορέα COSO

6.1 Εισαγωγή

Ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου αξιολογεί την υπάρχουσα κατάσταση της εταιρίας και τη συγκρίνει με την ιδανική, με σκοπό τη βελτίωση της υπάρχουσας κατάστασης τη συλλογή στοιχείων για την αναβάθμιση των συστημάτων ελέγχου. Η αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα κρίνεται από το κατά πόσο έχουν επιτευχθεί οι στόχοι που έχει θέσει η επιχείρηση αλλά και κατά πόσο τα εν λόγω συστήματα είναι ικανά για την αντιμετώπιση των αιτιών που θέτουν την επιχείρηση σε κίνδυνο .

Η αποτελεσματικότητα μιας λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου βασίζεται σε τρεις βασικές διαστάσεις (Frigo, 2014):

- Τη διαρκή και άρτια κάλυψη των αναγκών των μελών της εταιρείας.
- Την κατάλληλη λειτουργία συνυφασμένη πάντα με τις κατάλληλες πρακτικές.
- Την τήρηση των εκάστοτε προτύπων ελέγχου και επαγγελματικών απαιτήσεων.

Η ποιότητα δε του εσωτερικού ελέγχου είναι εξαιρετικά σημαντική για τη σωστή λειτουργία της επιχείρησης καθώς και για τους εσωτερικούς και εξωτερικούς της πελάτες. Εσωτερικοί πελάτες ορίζονται το διοικητικό συμβούλιο, ο εσωτερικός ελεγκτής και η επιτροπή ελέγχου ενώ στους εξωτερικούς υπάγονται η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς, ο εξωτερικός ελεγκτής και οι εποπτικές αρχές. Για τη μέτρηση της ποιότητας του εσωτερικού ελέγχου χρειάζονται σύνθετες διαδικασίες που εκτελούνται

από τον διευθυντή εσωτερικού ελέγχου μέσα από ερωτηματολόγια, συνεντεύξεις και περιγραφικές εκθέσεις.

Τα ερωτηματολόγια είναι μία μέθοδος αναφοράς που τα αποτελέσματά της μας παραπέμπουν σε προβλήματα που τυχόν υπάρχουν και στην ανάληψη μέτρων για τη διευθέτησή τους. Οι περιγραφικές εκθέσεις, ξεετάζουν τη ποιότητα σε ξεχωριστές φάσεις του ελέγχου παράλληλα και με το ανθρώπινο δυναμικό που εμπλέκεται σε αυτές. Οι συνεντεύξεις με το προσωπικό παρέχουν σημαντικές παρατηρήσεις και πληροφορίες για τη σωστή αξιοποίηση του συστήματος ελέγχου αλλά και τυχόν δυσκολίες που παρουσιάζονται.

Οι ποιοτικές μετρήσεις που μόλις αναφέρθηκαν, σύμφωνα με τους Kasim & Hanafi (2012) μπορούν να προσφέρουν μία ευρεία εικόνα της απόδοσης του συστήματος σε μια σειρά θεμάτων που μπορούν να παρέχουν βάθος σε ποσοτικές μετρήσεις. Οι ποσοτικές μετρήσεις εκτελούνται και σημειώνονται παράλληλα με τις δραστηριότητες του ελέγχου. Ωστόσο και οι δύο κατηγορίες μετρήσεων, έχουν μέτρο σύγκρισης αποδεκτά διεθνή πρότυπα, προηγούμενες επιδόσεις του ίδιου αλλά και άλλων οργανισμών και συμφωνημένες προσδοκίες που έχουν περισσότερη σχέση με τους αρχικούς στόχους που έχουν τεθεί.

6.2 Αξιολόγηση ποιότητας εσωτερικού ελέγχου βάση COSO

Το υπόδειγμα COSO, που αποτελεί ένα αναγνωρισμένο πλαίσιο, παρουσιάζει την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου από τα εξής στοιχεία :

- 1) Περιβάλλον Ελέγχου: σε αυτό το στάδιο ελέγχονται οι ηθικές αξίες, η ακεραιότητα και η οργανωτική δομή που πρέπει να διέπει όλο το σύστημα ελέγχου με σκοπό την προσφορά αξιόλογων και κατάλληλων πληροφοριών
- 2) Εκτίμηση Κινδύνου : η διαδικασία αναγνώρισης των σωστών κινδύνων , δηλαδή των πιο σημαντικών για την επιχείρηση κινδύνων, μπορεί να συμβάλλει και στην ορθότερη αντιμετώπισή τους.
- 3) Έλεγχος δραστηριοτήτων : η επίτευξη των δραστηριοτήτων με γνώμονα τις ισχύουσες διαδικασίες και πολιτικές μπορεί να προσφέρει μόνο ποιοτικότερες υπηρεσίες και πληροφορίες.

- 4) Πληροφόρηση και Επικοινωνία : η ποιότητα των πληροφοριών έγκειται στο να είναι αληθείς, αμερόληπτες και να συμβάλλουν σε περαιτέρω έρευνα και ανάπτυξη.
- 5) Επίβλεψη : μέσα από ενέργειες συνεχούς επίβλεψης των δραστηριοτήτων του εσωτερικού ελέγχου και παράλληλα με τη σύνταξη αξιολογήσεων η επιχείρηση οδηγείται σε συνεχή ανατροφοδότηση για τον καλύτερο έλεγχο και απόδοση της (Karagiorgos T, Drogalas G, Giovanis N, 2011)

Με το σύστημα COSO ERM και τις δικλίδες ασφαλείας που έχουν τεθεί σε εφαρμογή, οι εσωτερικοί ελεγκτές μπορούν πιο εύκολα να εντοπίσουν την ορθή λειτουργία της επιχείρησης μέσω των καθηκόντων του ανθρώπινου δυναμικού. Επίσης το νέο πλαίσιο καθιστά πιο εύκολο τον εντοπισμό των αδύναμων σημείων που χρήζουν προσοχής εκμεταλλεύσιμο παράλληλα τους διαθέσιμους πόρους και εξασφαλίζοντας πως η όλη διαδικασία διέπεται από τις ισχύουσες νομοθεσίες. Η αξιοποίηση των πληροφοριακών συστημάτων και των πληροφοριών κατά τη διενέργειά του συμβάλλει στην ποιότητα και την αποδοτικότητα του. (www.coso.org)

Ωστόσο, πριν την αξιολόγηση του συστήματος θα πρέπει να λάβουμε υπόψη αν το σύστημα είναι προσαρμοσμένο στο μέγεθος και τη φύση της εταιρίας, αν διενεργείται σε όλο το μήκος των δραστηριοτήτων, αν έχουν προβλεφθεί μέτρα για τη πρόληψη λαθών ή παραλείψεων, αν υπάρχει υποστήριξη από συστήματα επικοινωνίας και πληροφόρησης, αν υπάρχουν μηχανισμοί αντιμετώπισης κινδύνων, αν συνάδει με τις ισχύουσες νομοθεσίες, να υπάρχει πλάνο ελέγχου λεπτομερώς καταγεγραμμένο στο οποίο θα περιέχονται και διορθωτικές ενέργειες σε περίπτωση αδυναμίας των μηχανισμών ελέγχου του συστήματος. Τέλος θα πρέπει να γίνονται τακτικοί έλεγχοι και αξιολογήσεις για την επάρκειά του. (βάσει ΠΔ 2438/6.8.1998)

Οι πρόσφατες αποτυχίες πολλών τραπεζών κατά την διάρκεια της οικονομικής ύφεσης, τόσο στην Ελλάδα, όσο και στο εξωτερικό, έχουν αυξήσει το ενδιαφέρον σήμερα σχετικά με την αποτελεσματικότητα των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου (Bekiaris, Efthymiou & Koutoupis, 2013).

Μία ενδιαφέρουσα έρευνα σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο αναφέρει στη διπλωματική του εργασία ο Αμανατίδης (2020) που πραγματοποιήθηκε το 2019 από

την εταιρεία παροχής υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου και συμβουλευτικών υπηρεσιών Protiviti σε συνεργασία με το Ινστιτούτο εσωτερικών ελεγκτών. Δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν πολυεθνικές εταιρείες των ΗΠΑ και του Καναδά που χρησιμοποιούσαν βέλτιστα συστήματα εσωτερικού ελέγχου. Κύριο αποτέλεσμα της έρευνας αποτέλεσε η ανησυχία σχετικά με την απόδοση και την ποιότητα του εσωτερικού ελέγχου.

Με βάση την έρευνα, προτάθηκαν λοιπόν για τη διασφάλιση της ποιότητας τα παρακάτω:

- Ίδρυση τμημάτων διασφάλισης ποιότητας που θα εφαρμόζουν πολιτικές και διαδικασίες σύμφωνα με τα ισχύοντα πρότυπα εσωτερικού ελέγχου.
- Έναρξη προγραμμάτων διασφάλισης ποιότητας και διενέργεια ελέγχων σύμφωνα με τα πρότυπα εσωτερικού ελέγχου.
- Αξιολογήσεις από εξωτερικές ομάδες και νέα μέσα μέτρησης ποιότητας και αποτελεσματικότητας, όπως η μέθοδος Balanced Scorecard
- Μέτρηση των επιδόσεων ικανοποίησης για τους πελάτες εσωτερικού ελέγχου μέσα από μελέτες συνεντεύξεις
- Προγράμματα ετήσιων αξιολογήσεων ποιότητας εσωτερικού ελέγχου
- Άτυπες εκθέσεις για τη διοίκηση, αξιολόγηση της ποιότητας των εκθέσεων και χρήση διαφορετικών συστημάτων αξιολόγησης (Αμανατίδης, 2020)

Η εφαρμογή του Balanced Score Card έχει σκοπό να συμβάλλει στη μέτρηση της απόδοσης της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου και να στην ευθυγραμμίσει τη στρατηγική του με την ολική στρατηγική του οργανισμού. Σήμερα χρησιμοποιείται όλο και περισσότερο από τις επιχειρήσεις για τη μέτρηση ποσοτικών και ποιοτικών δεικτών απόδοσης.

Μέχρι σήμερα η ποιότητα κινούνταν από την οπτική του εξωτερικό ελεγκτή και με γνώμονα παράγοντες όπως ακεραιότητα, επάρκεια και αντικειμενικότητα. Ωστόσο υπάρχουν και άλλοι παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την ποιότητα, όπως η συσχέτιση του με την κατανομή πόρων και τους υπευθύνους της εποπτείας. (Cohen et al, 2010) Στη σημερινή εποχή η απαίτηση ελεγκτικών υπηρεσιών έχει προκύψει από τη σημασία εποπτείας των εταιρικών θεμάτων, λόγω των συγκρούσεων συμφερόντων που υφίστανται στο εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης.

Κύρια παράμετρος, η οποία διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην καθιέρωση της ποιοτικής δράσης και αποτελεσματικότητας του ελέγχου, σύμφωνα με τον Gramling et al. (2004), αποτελεί η ιδιαίτερη προσοχή που πρέπει να δοθεί στην ακρίβεια των χρηματοοικονομικών καταστάσεων που διενεργείται από τους εσωτερικούς ελεγκτές. Ο συγκεκριμένος έλεγχος θεωρείται καθοριστικής σημασίας και σωτήριος σε περιπτώσεις όπου η διοίκηση επιθυμεί να εμφανίσει ψευδή χρηματοοικονομικά δεδομένα. (Pitt, 2014).

Μια ακόμη παράμετρος στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, για την αποδοτικότητα του εσωτερικού ελέγχου αποτελεί η ίδια η στάση της διοίκησης της εταιρείας η οποία πρέπει να συμμετέχει με υποστηρικτικό ρόλο. Σημαντικό δε ποσοστό επιτυχίας στον ποιοτικότερο έλεγχο κατέχουν ο εσωτερικός ελεγκτής και η σχέση του με τη διοίκηση. Οι εσωτερικοί ελεγκτές προέρχονται συνήθως από το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης, οι οποίοι πρέπει να είναι αμερόληπτοι σε όλη τη διαδικασία του ελέγχου. Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να επικοινωνούν καθημερινά με τη διοίκηση για ανατροφοδότηση πληροφοριών του ελέγχου. Ωστόσο ο ελεγκτής πρέπει να δηλώνει ανεξάρτητος για να μπορέσει να διαχειριστεί μία ανήθικη διοίκηση, διαφορετικά ο έλεγχος καθίσταται μη αξιόπιστος και ποιοτικός.

6.3 Συμπεράσματα

Η αξία και η ποιότητα του εσωτερικού ελέγχου έγκειται σε συμβουλές και γνώσεις για την αντιμετώπιση και τη διαχείριση πραγματικών κινδύνων που μπορεί να αντιμετωπίσει η επιχείρηση. Για να εξασφαλίσουμε όμως σωστές πληροφορίες χρίζει ανάγκης μίας αξιόπιστης ομάδας ελεγκτών. Ο Σαμουρέλης (2014) έχει τονίσει ,πως όσο πιο ποιοτική αποβεί η λειτουργία ενός εσωτερικού ελέγχου σε μία οντότητα τόσο αυξάνονται η αποδοτικότητα και τα αποτελέσματά της.

Σήμερα στον επιχειρηματικό κλάδο υπάρχει η πεποίθηση της σύνδεσης προστιθέμενης αξίας μέσα από την εσωτερικό έλεγχο. Η χρήση δε ενός αναγνωρισμένου συστήματος ελέγχου βοηθά μέσω μιας τυποποιημένης διαδικασίας η οποία συνδράμει ταυτόχρονα στη κατανόηση του. (Bungartz & Strobl, 2012). Επομένως μέσω της ασφάλειας που παρέχει το σύστημα ελέγχου, της οργανωμένης του δομής που αποκοπεί στην

αποτελεσματικότητα επιτυγχάνεται η προστιθέμενη αξία. Αυτός είναι και ο λόγος που πολλές επιχειρήσεις σήμερα έχουν στραφεί στη δημιουργία λειτουργικού και αξιόπιστου εσωτερικού ελέγχου επενδύοντας σεβαστά χρηματικά ποσά και πόρους. Σε ότι αφορά το συνεχώς μεταβαλλόμενο νομικό περιβάλλον, ο Κατσαντώνης (2018) έχει τονίσει πως η ποιότητα των ελεγκτικών δράσεων επηρεάζεται άμεσα από τους νόμους οι οποίοι ισχύουν σε ένα κράτος καθώς επίσης και από τα πολιτικά κίνητρα και τους σκοπούς που θέλει να επιτύχει. (Κατσαντώνης, 2018). Εξάλλου σήμερα υφίστανται συχνές αλλαγές σε κανονισμούς που αφορούν την προστασία των μετοχών.

Κεφάλαιο 7ο: Διασφάλιση κινδύνων σύμφωνα με το πλαίσιο COSO

7.1 Εισαγωγή

Με συνέπεια, οι ρυθμιστικές αρχές υπογραμμίζουν τη σημασία μιας προσέγγισης βασισμένης στον κίνδυνο για την εκπαίδευση, την παρακολούθηση και τον έλεγχο, καθώς και τα άλλα στοιχεία ενός προγράμματος Compliance & Ethics. Κατά συνέπεια, είναι απαραίτητη μια αξιόπιστη διαδικασία αξιολόγησης κινδύνου. Σε γενικές γραμμές, οι προσεγγίσεις και οι παράγοντες για την αξιολόγηση του κινδύνου συμμόρφωσης και των ηθικών γεγονότων είναι αρκετά παρόμοιες με εκείνες για την ανάλυση άλλων ειδών κινδύνων. Για παράδειγμα, μια τυπική μέθοδος μπορεί να αποτελείται από τα ακόλουθα βήματα:

1. Προσδιορισμός εγγενών κινδύνων συμμόρφωσης στις ενέργειες του οργανισμού.
2. Σύνδεση των υφιστάμενων ανησυχιών για τη συμμόρφωση με τους εσωτερικούς ελέγχους
3. Αξιολόγηση της απόδοσης των εσωτερικών ελέγχων
4. Αξιολόγηση της πιθανότητας και της επίδρασης κάθε κινδύνου συμμόρφωσης
5. Ιεράρχηση των κινδύνων συμμόρφωσης με βάση την αξιολόγηση μέσω βαθμολόγησης, θερμικών χαρτών ή άλλων προσεγγίσεων.
6. Ανάπτυξη αντιδράσεων κινδύνου (π.χ. βελτιώσεις εσωτερικού ελέγχου, εκπαίδευση) με σκοπό τη μείωση του κινδύνου σε αποδεκτό επίπεδο.

7. Ανάθεση αρμοδιοτήτων και επίβλεψη της εφαρμογής αντιμετώπισης κινδύνου

Αν και αυτά είναι τα θεμελιώδη στοιχεία μιας κανονικής αξιολόγησης κινδύνου, υπάρχουν πολλά ακόμη κριτήρια που μπορούν να εξεταστούν για τη βελτίωση της ποιότητας μιας αξιολόγησης κινδύνου. Οι εκτιμήσεις κινδύνου θα πρέπει να ενημερώνονται συχνά, είτε σε προκαθορισμένο χρονοδιάγραμμα είτε όταν νέες πληροφορίες υποδεικνύουν ότι έχει συμβεί μια αλλαγή στο περιβάλλον κινδύνου.

Μια άλλη προσθήκη που έγινε το 2004 στο USSG είναι η ανάγκη να καταβάλλονται προσπάθειες για τη συνεχή ενίσχυση του προγράμματος C&E. Η περιοδική αξιολόγηση κινδύνου είναι ένας τρόπος για την εύρεση των απαραίτητων βελτιώσεων του προγράμματος. Ωστόσο, υπάρχουν επίσης εναλλακτικές μέθοδοι για την εύρεση ευκαιριών βελτίωσης, συμπεριλαμβανομένης της πλήρους ανάλυσης της βασικής αιτίας κατά την ολοκλήρωση μιας έρευνας, των καναλιών ανάδρασης, των ελέγχων και της παρακολούθησης. Η σύγκριση της απόδοσης ενός προγράμματος με αυτή άλλων οργανισμών είναι επίσης ένας χρήσιμος τρόπος για τον προσδιορισμό της αποτελεσματικότητάς του. Οι αξιολογήσεις της αποτελεσματικότητας του προγράμματος μπορεί να διεξάγονται εσωτερικά ή εξωτερικά (π.χ. εταιρείες συμβούλων). Επιπλέον, η αναζήτηση εκτός της εταιρείας, όπως η παρακολούθηση συνεδρίων, η ανάγνωση δημοσιεύσεων και η τήρηση των κυβερνητικών κατευθυντήριων γραμμών, είναι μια εξαιρετική προσέγγιση για την εύρεση νέων τεχνικών που θα μπορούσαν να ενσωματωθούν για τη βελτίωση ενός προγράμματος.

Ο επιχειρηματικός κίνδυνος θα πρέπει να περιλαμβάνεται στη δημιουργία εταιρικών στρατηγικών, διαχείρισης απόδοσης, καθορισμού στόχων και διαδικασιών διακυβέρνησης. Μια ολιστική προσέγγιση μπορεί να διευκολύνει ενέργειες διαχείρισης κινδύνου σε πολλαπλά οργανωτικά επίπεδα και να διευκολύνει τη χρήση πληροφοριών κινδύνου (Richtermeyer, 2018, σ. 25). Η ενσωμάτωση του ERM στις εταιρικές διαδικασίες μειώνει τα εμπόδια στις βελτιωμένες δομές πληροφοριών και επικοινωνίας, καθώς και βελτιωμένη απόδοση στη λήψη αποφάσεων, με την ενσωμάτωση του ERM.

Οι αποφάσεις που επηρεάζουν την απόδοση χρησιμοποιώντας πληροφορίες κινδύνου θα πρέπει να βελτιστοποιούνται, όπως και ο αντίκτυπος των αποφάσεων στο προφίλ κινδύνου της εταιρείας (Sobel, 2018, σ.16).

Το νέο πλαίσιο ισχυρίζεται ότι ο διευρυμένος ρόλος της τεχνολογίας στις λειτουργίες ERM πρέπει να ληφθεί περαιτέρω υπόψη και ότι η τεχνολογία έχει φτάσει στο σημείο να έχει τη δυνατότητα να προσφέρει πρόσθετα πλεονεκτήματα στο ERM. Διευκολύνει τη συζήτηση για το πώς η τεχνολογία μπορεί να επηρεάσει τη στρατηγική, τις επιχειρηματικές λειτουργίες και τη διαχείριση κινδύνου μιας εταιρείας (Prinsenbergh & Sluis, 2017, σελ. 12).

Το νέο πλαίσιο COSO υπογραμμίζει την ανάγκη ενσωμάτωσης τεχνολογικών προόδων στη διαχείριση επιχειρηματικού κινδύνου. Οι λειτουργίες και οι δεξιότητες του ERM πρέπει να προσαρμοστούν στον ρυθμό αλλαγής και στην εμφάνιση νέων επιχειρηματικών κινδύνων. Οι αρχές πληροφόρησης, επικοινωνίας και αναφοράς υποδηλώνουν ότι η ολοκληρωμένη αναφορά κινδύνου και απόδοσης είναι πλέον απαραίτητη για τις επιχειρήσεις. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να χρησιμοποιούν αναλύσεις δεδομένων και τεχνολογία επόμενης γενιάς, όπως Big Data και Τεχνητή Νοημοσύνη, για να δημιουργήσουν αποτελεσματικό ERM. Η τεχνολογική υποδομή θα εγγυηθεί την ακρίβεια, την πληρότητα και την επικαιρότητα των δεδομένων ERM (Herron & Dholabhai, 2017, σελ. 21).

Οι επιχειρήσεις θα συνεχίσουν να αντιμετωπίζουν ένα μέλλον γεμάτο αλλαγές, πολυπλοκότητα και αβεβαιότητες, δεν υπάρχει αμφιβολία για αυτό. Το ERM θα διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στη διαχείριση και τη διεύθυνση ενός οργανισμού σε τέτοιες στιγμές. Όλοι οι οργανισμοί πρέπει να είναι σε θέση να αντιδρούν με συνέπεια στην αλλαγή, συμπεριλαμβανομένης της ικανότητας ταχείας προσαρμογής στην ικανότητα, διατηρώντας παράλληλα υψηλό βαθμό εμπιστοσύνης των ενδιαφερομένων μέσω ισχυρών διαδικασιών λήψης αποφάσεων. Ο ERM μπορεί να εμπνεύσει εμπιστοσύνη στην ικανότητα μιας εταιρείας να προβλέψει το μέλλον εστιάζοντας στις σωστές προκλήσεις (Farrell & Gallagher, 2015). Για να επιτευχθούν τα αναμενόμενα πλεονεκτήματα του ERM, το μέλλον πρέπει να αλλάξει. Μια οπτική που εστιάζει στο μέλλον λαμβάνει υπόψη τις σχετικές εξελίξεις (COSO, 2017, σ. 7-8):

- Ο ERM πρέπει να υιοθετήσει νέες τεχνολογίες ανάλυσης δεδομένων που επιτρέπουν την ανάλυση ενός αυξανόμενου όγκου δεδομένων με ταχύτερο ρυθμό. Οι νέες προσεγγίσεις επιτρέπουν τη συλλογή και την επεξεργασία περισσότερων δεδομένων τόσο εντός όσο και εκτός της εταιρείας. Τα βελτιωμένα εργαλεία ανάλυσης δεδομένων και οπτικοποίησης θα αυξήσουν τη γνώση τόσο των θετικών όσο και των αρνητικών επιπτώσεων των κινδύνων και θα βοηθήσουν σημαντικά τις προσπάθειες του ERM.

- Πολλοί πιστεύουν ότι έχουμε φτάσει στην εποχή των αυτοματοποιημένων διαδικασιών και της τεχνητής νοημοσύνης σήμερα. Είναι σημαντικό να ληφθεί υπόψη η επιρροή του αυτοματισμού, της τεχνητής νοημοσύνης και των μελλοντικών τεχνολογιών που δεν έχουν ανακαλυφθεί ακόμη, καθώς και οι διευρυμένες δυνατότητες του ERM σε λειτουργίες και εφαρμογές. Χρησιμοποιώντας σύγχρονα τεχνολογικά εργαλεία, μπορεί να αποκαλυφθούν προηγουμένως άγνωστες συνδέσεις, τάσεις και μοντέλα, προσφέροντας μια ζωτικής σημασίας πηγή δεδομένων για τη διαχείριση κινδύνου.

- Το κόστος της διαχείρισης κινδύνου, των προσπαθειών συμμόρφωσης και των διαδικασιών ελέγχου σε σχέση με την αξία που λαμβάνεται είναι μια κοινή ανησυχία που εγείρεται από πολλούς εταιρικούς ηγέτες. Καθώς οι τεχνικές διαχείρισης εταιρικού κινδύνου επεκτείνονται, θα είναι σημαντικό να συνδυάζονται αποτελεσματικά οι λειτουργίες διαχείρισης κινδύνου, συμμόρφωσης, ελέγχου και διακυβέρνησης προκειμένου να μεγιστοποιηθούν τα πλεονεκτήματα του οργανισμού. Αυτή μπορεί να είναι μία από τις καλύτερες πιθανότητες για τον ERM να επαναπροσδιορίσει τη σημασία του εντός της εταιρείας. Ο ERM μπορεί να βρίσκεται στον πυρήνα μιας δομής που εγγυάται ότι οι δραστηριότητες διαχείρισης κινδύνου, συμμόρφωσης, ελέγχου και διακυβέρνησης εκτελούνται με μειωμένο κόστος, μέσω συντονισμού και συνεργασίας και σε χαμηλότερο επίπεδο επικάλυψης.

Η Κατευθυντήρια γραμμή ΔΣ διευκρινίζει ότι όταν οι εσωτερικοί ελεγκτές συμμετέχουν σε νόμιμες συμβουλευτικές δραστηριότητες, οι οποίες ορίζονται ως ευθύνες εσωτερικού ελέγχου που μπορούν να αναληφθούν υπό ορισμένες προϋποθέσεις, θα πρέπει να λαμβάνονται προφυλάξεις ώστε να διασφαλίζεται ότι δεν αναλαμβάνουν την ευθύνη της διοίκησης για τη διαχείριση των κινδύνων με ουσιαστική έννοια. Η εγκεκριμένη από την επιτροπή ελέγχου χάρτη εσωτερικού ελέγχου είναι μια λογική μέθοδος για την τεκμηρίωση των καθηκόντων του ελεγκτή στον ERM. Επιπλέον, όταν οι ελεγκτές συμμετέχουν σε δραστηριότητες που σχετίζονται με τον ΜΣΙ, θα πρέπει να εξετάζουν αυτά τα καθήκοντα σε διαβούλευση και να εφαρμόζουν τα κατάλληλα πρότυπα με ελάχιστη προσοχή για τη διατήρηση της ανεξαρτησίας και της αμεροληψίας τους (Gramling & Myers, 2006, σ.55).

Η επέκταση των δραστηριοτήτων του εσωτερικού ελέγχου επιβάλλεται από την εμφάνιση νέων απειλών και την εξέλιξη των παραγόντων κινδύνου στον εταιρικό

τομέα. Τα νέα πλαίσια επεκτείνονται με την προϋπόθεση ότι το εύρος των λειτουργιών διαχείρισης κινδύνων θα πρέπει να αυξηθεί ολιστικά. Για να υιοθετήσουν μια ολοκληρωμένη στρατηγική κινδύνου, οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να εκτελούν τις υποχρεώσεις διαχείρισης κινδύνου στο μέγιστο δυνατό βαθμό, λαμβάνοντας υπόψη τις συγκεκριμένες περιστάσεις. Το πρότυπο εσωτερικού ελέγχου 2120 επιτρέπει πρόσθετη συμμετοχή. Σύμφωνα με το Πρότυπο 2120, «Η δραστηριότητα εσωτερικού ελέγχου πρέπει να αξιολογεί την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνου και να συμβάλλει στη βελτίωσή τους». Όπως αναφέρεται στο Πρότυπο 2010, «ένα σχέδιο βασισμένο στον κίνδυνο που συνάδει με τους στόχους του οργανισμού για τον καθορισμό των προτεραιοτήτων του εσωτερικού ελέγχου» μπορεί να επιτευχθεί μόνο μέσω των αποτελεσμάτων ενός ΜΣΙ που λειτουργεί αποτελεσματικά.

Το νέο πλαίσιο COSO εξουσιοδότησε τις ευθύνες εσωτερικού ελέγχου στη διαχείριση κινδύνου. Σύμφωνα με το νέο πλαίσιο, ο εσωτερικός έλεγχος πρέπει να διενεργεί ελέγχους ή επιθεωρήσεις των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων της εταιρείας για να βοηθήσει στον εντοπισμό θεμάτων που σχετίζονται με τον κίνδυνο και στις ευκαιρίες αξιολόγησης. Ο εσωτερικός έλεγχος ενισχύει την ευθύνη ενημερώνοντας το διοικητικό συμβούλιο και τα ανώτερα στελέχη για ζητήματα που απαιτούνται για λύσεις. Ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου χρησιμεύει ως η ανεξάρτητη τελική γραμμή άμυνας ή μηχανισμός λογοδοσίας του οργανισμού. Ο εσωτερικός έλεγχος διακρίνεται από άλλους τομείς άμυνας από τον υψηλό βαθμό ανεξαρτησίας και αμεροληψίας του, καθώς και από τη δύναμή του να προσφέρει προτάσεις στη διοίκηση σχετικά με το σχεδιασμό των διαδικασιών και την αποτελεσματικότητα των λειτουργιών τους (COSO, 2017, σ.113).

Ειδικά υπό το φως των αναθεωρήσεων στον ορισμό του επαγγέλματος, η σημασία των πράξεων διαχείρισης κινδύνου για τον εσωτερικό έλεγχο έχει αυξηθεί. Η δημοσίευση του πλαισίου COSO το 2004 και η έκθεση ΙΑ σηματοδότησε τα πρώτα σημαντικά ορόσημα στη σχέση μεταξύ εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης κινδύνου. Πολυάριθμες έρευνες στη βιβλιογραφία έχουν εξετάσει διάφορες πτυχές αυτής της σύνδεσης. Οι πρόσφατες δημοσιεύσεις του πλαισίου COSO και των κριτηρίων ISO31000 έχουν τη δυνατότητα να τονώσουν τον επιστημονικό λόγο.

Τα Διεθνή Πρότυπα Εσωτερικού Ελέγχου θέτουν τους εσωτερικούς ελεγκτές σε έναν προληπτικό ρόλο που παρέχει αξία στις προσπάθειες διαχείρισης κινδύνου των εταιρειών τους. Οι αυξημένες μεταβλητές κινδύνου που αντιμετωπίζουν οι εταιρείες παρέχουν την ευκαιρία στο επάγγελμα του εσωτερικού ελέγχου να φέρει αξία στους

οργανισμούς τους. Για το σκοπό αυτό, οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να διευρύνουν το εύρος της εργασίας τους προς την κατεύθυνση της διαχείρισης επιχειρηματικού κινδύνου (ERM). Η υιοθέτηση μιας ολιστικής στρατηγικής κινδύνου, όπως προτείνεται από τα νέα πλαίσια κινδύνου, εξαρτάται από το βαθμό στον οποίο ο εσωτερικός έλεγχος, ο στρατηγικός εταίρος του οργανισμού, επεκτείνει το πεδίο των λειτουργιών διαχείρισης κινδύνου στο μέγιστο δυνατό βαθμό, υπό συγκεκριμένες συνθήκες. Ως αποτέλεσμα των δοκιμών που διενεργήθηκαν για την αποκάλυψη των διαφορών μεταξύ των ορίων των ευθυνών κινδύνου του εσωτερικού ελέγχου και της τρέχουσας κατάστασης, που είναι ο πρωταρχικός στόχος της έρευνάς μας, διαπιστώθηκε ότι δεν υπάρχει διαφορά απόψεων σχετικά με τα βασικά καθήκοντα και καθήκοντα εσωτερικού ελέγχου που δεν θα εκτελεστούν ποτέ. Οι απόψεις που συγκεντρώθηκαν υπογραμμίζουν το γεγονός ότι ο εσωτερικός έλεγχος δεν εκτελεί σωστά τις λειτουργίες σε ορισμένα σενάρια. Η διαφορά οφείλεται στο γεγονός ότι ο εσωτερικός έλεγχος δεν μπορεί να δημιουργήσει τις απαραίτητες συνθήκες για την εκτέλεση τέτοιων καθηκόντων, στην έλλειψη υποστήριξης της διοίκησης που είναι απαραίτητη για την ικανοποίηση των απαιτήσεων ή στην έλλειψη επαγγελματικής πείρας και εμπειρίας μεταξύ των λειτουργιών εσωτερικού ελέγχου. Οι λειτουργίες εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να στοχεύουν στη δημιουργία του περιβάλλοντος που θα τους επιτρέψει να πραγματοποιούν αυτές τις δραστηριότητες προκειμένου να καθιερώσουν τη συνιστώμενη ολιστική στρατηγική κινδύνου των νέων πλαισίων.

Ως συνέπεια της έρευνάς μας, λάβαμε τις απόψεις 245 εσωτερικών ελεγκτών. Οι κρίσεις των εσωτερικών ελεγκτών του ιδιωτικού τομέα σχετικά με τις πρωταρχικές τους ευθύνες ήταν πολύ υψηλότερες από εκείνες των εργαζομένων του δημόσιου τομέα, σύμφωνα με αναλύσεις. Από την άλλη πλευρά, οι εργαζόμενοι του δημόσιου τομέα είναι σημαντικά πιο θετικοί από τους εργαζόμενους στον ιδιωτικό τομέα σχετικά με την απόδοση συγκεκριμένων θέσεων εργασίας. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι ο εσωτερικός έλεγχος στον ιδιωτικό τομέα αναμένεται να αναλάβει πρόσθετες ευθύνες διαχείρισης κινδύνων και ότι έχουν τηρηθεί οι συνθήκες που επηρεάζουν τον εσωτερικό έλεγχο στον δημόσιο τομέα ή ότι παρέχεται η απαιτούμενη υποστήριξη από τα ανώτερα στελέχη.

Ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, εξετάστηκαν οι απόψεις. Ανακαλύφθηκε ότι το φύλο δεν επηρεάζει τις απόψεις.

Οι μέσες αξιολογήσεις εσωτερικών ελεγκτών ηλικίας άνω των 40 ετών για βασικά καθήκοντα είναι πολύ χαμηλότερες από τις μέσες γνώμες των νεότερων συμμετεχόντων, αν και οι μέσες βαθμολογίες για τα καθήκοντα που αναλαμβάνονται σε συγκεκριμένες καταστάσεις είναι σημαντικά υψηλότερες. Από την άλλη πλευρά, ανακαλύφθηκε ότι ο μέσος όρος των απόψεων ελεγκτών με υψηλό βαθμό επαγγελματικής εμπειρίας (άνω των 12 ετών) ήταν πολύ μεγαλύτερος από τον μέσο όρο των απόψεων αρχάριων ελεγκτών (κάτω των 7 ετών).

Τα νέα πλαίσια ERM υπογραμμίζουν ότι η χρήση νέων τεχνολογιών γνωστών ως στοιχείων Industry 4.0 μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στη διαχείριση κινδύνου. Οι προηγμένες τεχνολογίες όπως η αυτοματοποίηση, η τεχνητή νοημοσύνη και η μηχανική μάθηση πρέπει να χρησιμοποιούνται σε λειτουργίες διαχείρισης κινδύνου προκειμένου μια επιχείρηση να αναπτύξει τις δυνατότητές της στο ERM. Συγκεκριμένα, τα πλεονεκτήματα των μεγάλων δεδομένων και των αναλυτικών στοιχείων για το ελεγκτικό επάγγελμα θα διευκολύνουν τη δημιουργία και τον εσωτερικό έλεγχο των λειτουργιών διαχείρισης κινδύνου. Οι προηγμένες τεχνολογίες ανάλυσης δεδομένων και οπτικοποίησης θα βελτιώσουν την κατανόηση τόσο των θετικών όσο και των αρνητικών συνεπειών των κινδύνων. Το παράδειγμα που υιοθετείται από τα νέα πλαίσια ERM, από την άλλη πλευρά, υποστηρίζει ότι το ζήτημα της ορολογίας στους οργανισμούς μπορεί να επιλυθεί με ένα κοινό πλαίσιο, κοινές διαδικασίες και ένα ολοκληρωμένο μοντέλο. Η υιοθέτηση ενός τυπικού λεξιλογίου κινδύνου από όλα τα τμήματα της εταιρείας διευκολύνει τη συζήτηση της κουλτούρας, των ικανοτήτων και των ενεργειών των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνου. Η έρευνά μας αποκάλυψε ότι η εργασία του εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να εκτελείται μέσω της ανάπτυξης νέων τεχνολογιών που επιτρέπουν συνεχή έλεγχο, την υιοθέτηση ενός κοινού λεξιλογίου κινδύνου σε όλη την εταιρεία και τουλάχιστον έναν ελάχιστο βαθμό τεχνολογικής κατανόησης για την παροχή συμβουλών στο προσωπικό πληροφορικής. Από την άλλη πλευρά, οι συμμετέχοντες πιστεύουν ότι ο εσωτερικός έλεγχος δεν εκτελεί με επιτυχία αυτά τα πρόσθετα καθήκοντα στην πράξη. Οι λειτουργίες εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να αναβαθμίσουν τις γνώσεις και τις ικανότητές τους προκειμένου να προσαρμοστούν στο νέο πρότυπο ERM και να αντιδρούν στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της παγκόσμιας αγοράς.

Η έρευνα προσέφερε περιγραφικές πληροφορίες σχετικά με τον ρόλο των εσωτερικών ελεγκτών στο ERM υπό ιδανικές και πραγματικές συνθήκες. Τα ευρήματα της έρευνάς μας συγκρίθηκαν με αυτά μιας συγκρίσιμης μελέτης που δημοσιεύτηκε στην

ακαδημαϊκή βιβλιογραφία. Τα αποτελέσματά μας αποκάλυψαν ότι οι προοπτικές των συμμετεχόντων σχετικά με τις ευθύνες των εσωτερικών ελεγκτών στο ΜΣΙ είχαν εξελιχθεί με την πάροδο του χρόνου. Η έρευνά μας αποκάλυψε ότι οι μέσες απόψεις για τις βασικές δραστηριότητες ήταν πολύ υψηλότερες από τους μέσους όρους των άλλων δύο μελετών. Από την άλλη πλευρά, υπήρχε ομοφωνία για καθήκοντα που δεν έπρεπε ποτέ να εκτελούνται. Αυτό το αποτέλεσμα μπορεί να εξηγηθεί από το γεγονός ότι η ανεξαρτησία και η αμεροληψία είναι ο χρυσός κανόνας στο επάγγελμα του εσωτερικού ελέγχου. Τα αποτελέσματά μας υποδεικνύουν ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές γνωρίζουν καλύτερα τις κύριες αρμοδιότητες που πρέπει να εκτελούν στον ERM. Οι κανονισμοί ΠΑ και τα νέα πλαίσια ERM είναι οι πιο κρίσιμοι παράγοντες ευαισθητοποίησης. Ο ERM αποτελεί πλέον σημαντικό τομέα ευθύνης για τους εσωτερικούς ελεγκτές.

Κατά την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της έρευνάς μας, πρέπει να ληφθούν υπόψη ορισμένοι περιορισμοί. Ένα από αυτά είναι ο πιθανός κίνδυνος για την εσωτερική εγκυρότητα της μελέτης από την απώλεια ελέγχου που προκύπτει από τη διαδικτυακή διανομή του ερωτηματολογίου, καθώς είναι σχεδόν αδύνατο να επικοινωνήσετε με υποψήφιους συμμετέχοντες στην ίδια τοποθεσία. Από την άλλη πλευρά, πραγματοποιήθηκε έρευνα για τους εσωτερικούς ελεγκτές των μελών του TDE. Αυτό εγείρει την πιθανότητα οι συμμετέχοντες να έχουν μεγαλύτερο βαθμό εμπειρογνωμοσύνης και αμεροληψίας από ολόκληρο το σύμπαν των εσωτερικών ελεγκτών. Αυτό μπορεί να φαίνεται πλεονέκτημα, αλλά μπορεί να εγείρει ερωτήματα σχετικά με τη γενίκευση των αποτελεσμάτων. Επιπλέον, η εμπλοκή της Τουρκίας είναι περιορισμένη λόγω οικονομικών δυσκολιών. Κατά συνέπεια, τα αποτελέσματά μας συγκρίθηκαν με άλλες μικρές ομάδες. Ωστόσο, αυτές οι εκλογές εμπόδισαν την ανάπτυξη παγκόσμιας συναίνεσης. Τέλος, η ΔΣ περιόρισε τις ευθύνες των εσωτερικών ελεγκτών ΜΣΙ σε τρεις τομείς. Η μελέτη μας βασίζεται στις κατηγορίες εργασιών που καθορίζονται από το ΠΑ. Σημαντικές ανησυχίες, όπως η επιρροή των χαρακτηριστικών του εσωτερικού ελεγκτή στις λειτουργίες του ΜΣΙ, ο βαθμός υιοθέτησης του ΜΣΙ στις επιχειρήσεις και η σχέση μεταξύ της επιτροπής ελέγχου, του διοικητικού συμβουλίου και της ανώτατης διοίκησης και του ΜΣΙ, δεν εμπίπτουν στο πεδίο της μελέτης μας. Η εξάλειψη όλων των ορίων είναι μια νέα ευκαιρία μελέτης.

Η ανάγκη για καλό εσωτερικό έλεγχο και διαχείριση κινδύνων έχει αυξηθεί ως αποτέλεσμα της αλλαγής του επιχειρηματικού και επιχειρησιακού περιβάλλοντος, του

μεγαλύτερου ανταγωνισμού, της παγκόσμιας κλίμακας που καθοδηγείται από την τεχνολογία και των πολύπλοκων οργανωτικών δομών. Η διαχείριση επιχειρηματικού κινδύνου (ERM) είναι μια διαδικασία που θεωρείται ως ένδειξη της βέλτιστης ολοκλήρωσης της αποστολής και της εκτέλεσης στρατηγικής μιας εταιρείας. Αυτή είναι επίσης μια στρατηγική αντιμετώπισης υπό το πρίσμα των αυξανόμενων απαιτήσεων αναφοράς και των εντολών συμμόρφωσης για τις επιχειρήσεις ώστε να έχουν αποτελεσματικό εσωτερικό έλεγχο και διαχείριση κινδύνου. Από το 2007, οργανισμοί αξιολόγησης όπως ο Standard & Poor's έχουν συμπεριλάβει την αξιολόγηση ERM στις αξιολογήσεις των ασφαλιστικών εταιρειών. Επιπλέον, η ανάγκη των ενδιαφερομένων για μεγαλύτερο άνοιγμα και υπευθυνότητα στις εταιρικές επιλογές και διακυβέρνηση αναγκάζει τους οργανισμούς να εφαρμόζουν αποτελεσματικό εσωτερικό έλεγχο και διαχείριση επιχειρηματικού κινδύνου. Δύο πλαίσια έχουν κυκλοφορήσει από την Επιτροπή Χορηγών Οργανισμών της Επιτροπής Treadway (COSO) που παρέχουν καθοδήγηση για τη διοίκηση στην εφαρμογή και αξιολόγηση αποτελεσματικής διαχείρισης επιχειρηματικού κινδύνου και διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου, βελτιώνοντας έτσι την οργανωτική απόδοση και διακυβέρνηση. Αυτά είναι το Πλαίσιο της COSO για την Ολοκλήρωση Εσωτερικού Ελέγχου και το Πλαίσιο για την Ενοποίηση Διαχείρισης Κινδύνων Επιχειρήσεων.

Οι συμβουλές COSO αναγνωρίζονται ως διεθνώς εφαρμόσιμες και τα ολοκληρωμένα πλαίσιά της θεωρούνται τα πρωταρχικά εργαλεία για την ενίσχυση της ικανότητας ενός οργανισμού να αντιμετωπίζει την αβεβαιότητα που παρέχει τόσο κίνδυνο όσο και ευκαιρίες με δυνατότητα μείωσης ή αύξησης της αξίας.

Οι υποστηρικτές του ολοκληρωμένου πλαισίου ERM της COSO το χαρακτηρίζουν ως «παγκόσμιο πρότυπο για βέλτιστη πρακτική» και υποστηρίζουν ότι ο ERM χρησιμοποιείται από τη διοίκηση για να ενισχύσει την ικανότητα ενός οργανισμού να διαχειρίζεται την αβεβαιότητα και να αξιολογήσει το επίπεδο κινδύνου που είναι διατεθειμένος να δεχτεί στην επιδίωξή του να αυξήσει αξία των ενδιαφερομένων. Επιπλέον, το Εσωτερικός Έλεγχος-Ολοκληρωμένο Πλαίσιο είναι ένα έγκυρο και κατάλληλο πλαίσιο για τον σχεδιασμό, την εφαρμογή, τη διεξαγωγή και την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου, καθώς και για την υποβολή εκθέσεων. Η θεμελιώδης αρχή της COSO είναι ότι η αποτελεσματική διαχείριση κινδύνου και ο υγιής εσωτερικός έλεγχος είναι ζωτικής σημασίας για τη μακροπρόθεσμη απόδοση των επιχειρήσεων (DeLoach and Thomson 2014).

Ενώ ο εσωτερικός έλεγχος ήταν πάντα ένας σημαντικός τομέας για τον εσωτερικό και εξωτερικό έλεγχο, η διαχείριση κινδύνων ήταν ζωτικής σημασίας στους τομείς των οικονομικών και των ασφαλειών, αλλά έχει κερδίσει ευρεία προσοχή από τα λογιστικά και εταιρικά σκάνδαλα των αρχών της δεκαετίας του 2000 και του 2008 παγκοσμίως. οικονομική κρίση (Wu et al. 2015).

Το άρθρο 404 του νόμου Sarbanes-Oxley και οι επιπτώσεις και οι επιπτώσεις του στις παγκόσμιες κεφαλαιαγορές έθεσαν το Πλαίσιο Εσωτερικού Ελέγχου της Επιτροπής Χορηγών Οργανισμών (COSO) στο προσκήνιο και η πρόσφατη οικονομική κρίση έχει αυξήσει σημαντικά τη σημασία της διαχείρισης επιχειρηματικού κινδύνου (ERM) (Landsittel and Rittenberg 2010).

7.2 Δύο ολοκληρωμένα πλαίσια COSO

Τα πλαίσια COSO είναι οι πρωταρχικές συμβουλές που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για να ανταποκριθούν στους εσωτερικούς και εξωτερικούς περιορισμούς που τους επιβάλλονται για να έχουν αποτελεσματικό εσωτερικό έλεγχο και διαχείριση κινδύνου, είτε εφαρμόζονται μεμονωμένα είτε συλλογικά. Η COSO ιδρύθηκε το 1985 ως μια προσπάθεια του ιδιωτικού τομέα αφιερωμένη στη βελτίωση της απόδοσης και της διακυβέρνησης του οργανισμού μέσω αποτελεσματικού εσωτερικού ελέγχου, διαχείρισης επιχειρηματικού κινδύνου και πρόληψης απάτης. Χορηγείται από το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών, την Αμερικανική Λογιστική Ένωση, το Αμερικανικό Ινστιτούτο Ορκωτών Λογιστών, τα Οικονομικά Στελέχη International και το Institute of Management Accountants.

Το 1992, η COSO εκδίδει το πρώτο της Πλαίσιο Εσωτερικού Ελέγχου, το οποίο είναι γενικά αποδεκτό ως πρότυπο για τη δημιουργία και τη διατήρηση αποτελεσματικού και αποδοτικού εσωτερικού ελέγχου. Η COSO αναθεώρησε αυτό το Πλαίσιο στις 14 Μαΐου 2013, ως αποτέλεσμα μιας πολυετούς προσπάθειας, να ενσωματώσει προσθήκες και διευκρινίσεις για τους χρήστες.

Ο εσωτερικός έλεγχος ορίζεται από την COSO (2013a, σελ. 3) ως «μια διαδικασία που επηρεάζεται από το διοικητικό συμβούλιο, τη διοίκηση και το λοιπό προσωπικό μιας οικονομικής οντότητας, σχεδιασμένη να παρέχει εύλογη βεβαιότητα σχετικά με την επίτευξη των στόχων στις ακόλουθες κατηγορίες: – Αποτελεσματικότητα και

αποτελεσματικότητα λειτουργιών – Αξιοπιστία της χρηματοοικονομικής αναφοράς – Συμμόρφωση με τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς.»

Η ιδέα ότι η αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου είναι ένας σημαντικός και απαιτητικός μηχανισμός για τις επιχειρήσεις κερδίζει κύρος. Το Πλαίσιο Εσωτερικού Ελέγχου COSO προορίζεται να βοηθήσει και να υποστηρίξει τις επιχειρήσεις στο σχεδιασμό, την εφαρμογή, τη διεξαγωγή και την αξιολόγηση συστημάτων εσωτερικού ελέγχου. Τα στοιχεία, οι στόχοι και τα επίπεδα οντοτήτων αποτελούσαν τρεις διαστάσεις εσωτερικού ελέγχου.

Table 1 Three dimensions of internal control

Components	Objectives	Organizational levels
Control environments	Operations	Entity level
Risk assessment	Reporting	Division
Control activities	Compliance	Operating unit
Information and communication		Function
Monitoring activities		

Source: COSO (1992)

Πίνακας 1

Η δύναμη του συστήματος εσωτερικού ελέγχου είναι η ικανότητά του να ενισχύει την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού διασφαλίζοντας την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των λειτουργιών του, την ακρίβεια των οικονομικών του αναφορών και τη συμμόρφωση με τους σχετικούς νόμους και κανονισμούς. Η αποτελεσματικότητα του συστήματος εσωτερικού ελέγχου πρέπει να αξιολογείται περιοδικά. Υπάρχουν δεκαεπτά σχετικές έννοιες που σχετίζονται με τα εσωτερικά στοιχεία.

Ένας άλλος τομέας στον οποίο η COSO παρέχει βοήθεια είναι η διαχείριση κινδύνων, η οποία είναι απαραίτητη για τις επιχειρήσεις να αντιμετωπίσουν με επιτυχία την αβεβαιότητα προκειμένου να εκπληρώσουν τον σκοπό τους και να εκτελέσουν το σχέδιό τους στο μέγιστο βαθμό. Το Ολοκληρωμένο Πλαίσιο ERM έχει δημιουργηθεί ως μια συνεχής διαδικασία για όλη την επιχείρηση που περιλαμβάνει την ευθυγράμμιση της διάθεσης για ανάληψη κινδύνων και της στρατηγικής, τη βελτίωση των απαντήσεων κινδύνου της οντότητας και την εκμετάλλευση ευκαιριών. Αυτή η στρατηγική προσέγγιση στη διαχείριση κινδύνων, σύμφωνα με τους Arnold et al.

(2015), εστιάζει στην πλευρά της ευκαιρίας του εντοπισμού και της απόκρισης κινδύνου.

Η COSO (2004, σελ. 4) ορίζει τον ERM ως «μια διαδικασία, που επηρεάζεται από το διοικητικό συμβούλιο, τη διοίκηση και το λοιπό προσωπικό μιας οικονομικής οντότητας, που εφαρμόζεται στη χάραξη στρατηγικής και σε ολόκληρη την επιχείρηση για τον εντοπισμό πιθανών γεγονότων που μπορεί να επηρεάσουν την οντότητα και τη διαχείριση των κινδύνων να είναι εντός της διάθεσης ανάληψης κινδύνων προκειμένου να παρέχει εύλογη βεβαιότητα σχετικά με την επίτευξη των στόχων της οντότητας." Ο ERM έχει τον εσωτερικό έλεγχο ως εγγενές στοιχείο.

Το Πλαίσιο ERM της COSO (2004) και το ενημερωμένο προσχέδιο έκθεσης υπογραμμίζουν ότι, όταν υιοθετηθεί και διαχειρίζεται σωστά, ο ERM επιτρέπει στις επιχειρήσεις να αυξήσουν την αξία των μετόχων διευκολύνοντας την ικανότητα της διοίκησης να αντιμετωπίζει αποτελεσματικά την αβεβαιότητα και ενισχύοντας την ικανότητα επικοινωνίας δημιουργίας αξίας.

Η μεθοδολογία ERM της COSO δίνει τη δυνατότητα στους διευθυντές να κατανοούν και να αξιολογούν τους κινδύνους από μια συνολική άποψη της επιχείρησης, σε αντίθεση με μια απομονωμένη (Moeller 2007, 2011). Αυτή είναι μια προοπτική κινδύνου χαρτοφυλακίου στην οποία οι κίνδυνοι αξιολογούνται στο πλαίσιο ολόκληρης της εταιρείας, ανεξάρτητα από το εάν αφορούν τη στρατηγική, τη διακυβέρνηση, τους ανθρώπινους πόρους, τα συστήματα τεχνολογίας πληροφοριών ή τα δίκτυα εφοδιασμού. Η εξέταση των κινδύνων σε επίπεδο επιχείρησης βοηθά τις επιχειρήσεις να έχουν συστηματική κατανόηση των αλληλεξαρτήσεων και των συσχετισμών μεταξύ των κινδύνων (McShane et al. 2011). Η προσέγγιση του ΜΣΙ περιλαμβάνει τον εντοπισμό όλων των πιθανών κινδύνων και την επιλογή της κατάλληλης απόκρισης κινδύνου εντός της όρεξης για κινδύνους (Soltanizadeh et al. 2016). Ο ERM επιτρέπει την ανίχνευση των εγγενών κινδύνων σε διάφορες επιχειρηματικές δραστηριότητες και προσφέρει μια πιο αντικειμενική βάση για την κατανομή κεφαλαίων μέσω μιας διαδικασίας λήψης αποφάσεων που ενσωματώνεται σε όλες τις κατηγορίες κινδύνου (Hoyt and Liebenberg 2015) Διαφέρει από τη συμβατική διαχείριση κινδύνου στο ότι ελέγχει κίνδυνος από πλευράς χαρτοφυλακίου σε αντίθεση με ξεχωριστά. Ο ERM έχει σκοπό να εντοπίσει και να κατηγοριοποιήσει όλους τους κινδύνους που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση και να δημιουργήσει ένα ενοποιημένο σύστημα διαχείρισης κινδύνου (Jabbour and Abdel-Kader 2015). Επιπλέον, οι Hoyt και Liebenberg (2015) αναφέρουν ότι αυτή η ολιστική προσέγγιση

μειώνει τα κέρδη και τη μεταβλητότητα των ταμειακών ροών υπολογίζοντας τις καθαρές επιπτώσεις όλων των σχετικών κινδύνων.

Τα πλαίσια της COSO παρέχουν έναν ορισμό των βασικών στοιχείων και μια κοινή γλώσσα. Έχουν σχεδιαστεί για να ενσωματώνονται στη διακυβέρνηση και τη διοίκηση. Η ύπαρξη οκτώ στοιχείων και η κατάλληλη λειτουργία τους είναι σημαντικές πτυχές για τις δυνατότητες ERM ενός οργανισμού. Τα κύρια χαρακτηριστικά του ERM συνίστανται στη μείωση των ουσιωδών τρωτών σημείων και στην ενσωμάτωση του κινδύνου στην ανάληψη κινδύνου της επιχείρησης. Χρησιμοποιώντας τις κλίμακες Likert ή χρηματοοικονομικούς και οικονομικούς δείκτες, είναι δυνατές ποιοτικές και ποσοτικές εκτιμήσεις κινδύνου. Οι χάρτες κινδύνου, οι πίνακες αποτελεσμάτων κινδύνου, οι σημαντικοί δείκτες κινδύνου και οι μετρήσεις κινδύνου χρησιμοποιούνται για την αναφορά εσωτερικής και εξωτερικής εκτίμησης κινδύνου (Arena et al. 2010). Οι DeLoach και Thomson (2014) υποστηρίζουν ότι τα πλαίσια COSO προορίζονται να παρέχουν αξία στη διακυβέρνηση, τη διαμόρφωση στρατηγικής, τον επιχειρηματικό σχεδιασμό, την εκτέλεση, την παρακολούθηση και τις διαδικασίες προσαρμογής ενός οργανισμού. Ο ERM και ο εσωτερικός έλεγχος υποστηρίζεται ότι διευκολύνουν την αποτελεσματικότερη επικοινωνία σε όλα τα επίπεδα των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού, από τη διαμόρφωση στρατηγικής έως τις λειτουργίες. Επιπλέον, αυτή η μέθοδος υποτίθεται ότι βοηθά στη μείωση της αστάθειας των τιμών των μετοχών, των κερδών και του εξωτερικού κόστους κεφαλαίου.

Ωστόσο, η υιοθέτηση του ERM απαιτεί συστήματα οικονομικών, ανθρώπινων πόρων και πληροφορικής, τα οποία αυξάνουν τα έξοδα (McShane et al. 2011; Gatzert and Martin 2015). Επιπλέον, ο Lundqvist (2014) σημείωσε ότι η εφαρμογή του ERM απαιτεί σημαντικό χρόνο, χρήμα και αφοσίωση.

Η επαγγελματική βιβλιογραφία ολοκληρώνει αυτήν την ενότητα υποστηρίζοντας ότι ο ERM προάγει την αξία, την εμπιστοσύνη και την αξιοπιστία, καθώς και την επικοινωνία που βασίζεται στον κίνδυνο, την εσωτερική αναφορά και τα συστήματα διαχείρισης. Η ενότητα που ακολουθεί προσπαθεί να τονίσει την έμφαση που δίνει η ακαδημαϊκή βιβλιογραφία στον εσωτερικό έλεγχο και τον ERM και τη σχέση τους με τη δημιουργία αξίας.

7.3 Εμπειρικές Μελέτες ERM και Εσωτερικού Ελέγχου

Το ERM και ο εσωτερικός έλεγχος είναι ένα ταχέως διευρυνόμενο θέμα ακαδημαϊκής μελέτης. Για την αξιολόγηση της εφαρμογής του ERM, η εμπειρική έρευνα χρησιμοποιεί δημόσιες πληροφορίες ή δεδομένα ερευνών και η πλειονότητα αυτών των μελετών καταδεικνύουν μια ευνοϊκή σχέση μεταξύ της δημιουργίας αξίας και του ERM.

Οι εμπειρικές έρευνες εσωτερικού ελέγχου και ERM χρησιμοποιούν διακριτές μετρήσεις.

Στην εμπειρική έρευνα διαχείρισης κινδύνου, ο λόγος Q Tobin's είναι ο πιο συχνά χρησιμοποιούμενος μεσολαβητής για την επιχειρηματική αξία. Αυτή η κοινή αναλογία συγκρίνει την αγοραία αξία των περιουσιακών στοιχείων ενός οργανισμού με το κόστος αντικατάστασής τους (Hoyt and Liebenberg 2011, 2015). Συνήθως, υπολογίζεται ως αγοραία αξία των ιδίων κεφαλαίων + λογιστική αξία των υποχρεώσεων διαιρεμένη με τη λογιστική αξία των περιουσιακών στοιχείων (Hoyt and Liebenberg 2011; McShane et al. 2011). Οι Beasley et al. (2008) μελέτησαν τις αντιδράσεις του χρηματιστηρίου στις ειδήσεις για την πρόσληψη ανώτερων στελεχών που είναι επιφορτισμένες με τις διαδικασίες ERM. Για τον προσδιορισμό των πρακτικών ERM σε μια εταιρεία, οι ερευνητές μπορούν να χρησιμοποιήσουν άλλες μετρήσεις. Η παρουσία ενός Chief Risk Officer (CRO) ή ενός ανώτερου αξιωματικού κινδύνου θεωρείται συχνά ως δείκτης χρήσης του ERM (Lundqvist 2014; Beasley et al. 2008; Hoyt and Liebenberg 2011; Liebenberg and Hoyt 2003; Pagach and Warr 2011). Σε μερικές μελέτες, οι επιχειρήσεις έχουν ερωτηθεί ρητά σχετικά με τον βαθμό εφαρμογής του ERM (Beasley et al. 2005). Οι αξιολογήσεις διαχείρισης κινδύνου S&P χρησιμοποιούνται επίσης από αρκετές εμπειρικές έρευνες (McShane et al. 2011). Σύμφωνα με πληροφορίες, οι αξιολογήσεις του S&P είναι μια πιο διεξοδική και εξαντλητική μέτρηση του ERM (Lundqvist 2014).

Gordon et al. (2009) δημιούργησαν έναν δείκτη ERM συλλέγοντας μεταβλητά δεδομένα από πηγές προσβάσιμες στο κοινό, συμπεριλαμβανομένων των πωλήσεων, του αριθμού των εργαζομένων, των εκθέσεων μείζονος αδυναμίας, των ανακοινώσεων οικονομικής αναδιατύπωσης και των αμοιβών ελεγκτών. Τα αποτελέσματα αυτής της μελέτης υποδηλώνουν ότι η σχέση μεταξύ του ERM και της επιχειρηματικής απόδοσης εξαρτάται από τη συμβατότητα μεταξύ του ERM και των χαρακτηριστικών σε επίπεδο επιχείρησης. Αυτά είναι τα συμφραζόμενα στοιχεία που περιβάλλουν την εταιρεία, συμπεριλαμβανομένου του απρόβλεπτου περιβάλλοντος, της ανταγωνιστικότητας του

κλάδου, της επιχειρηματικής πολυπλοκότητας και της επίβλεψης του Διοικητικού Συμβουλίου.

Οι Razali et al. (2011) αξιολόγησαν τους παράγοντες της υιοθέτησης του ΜΣΙ σε εταιρείες εισηγμένες στο χρηματιστήριο της Μαλαισίας και διαπίστωσαν ότι οι οργανισμοί με μεγάλο κύκλο εργασιών, που απασχολούν έναν επικεφαλής υπεύθυνου κινδύνου και μικρή διαφοροποίηση από το εξωτερικό τείνουν να αγκαλιάζουν τον ΜΣΙ. Ο Lundqvist (2014) προσδιόρισε τέσσερα στοιχεία ή πυλώνες του ERM προκειμένου να αξιολογήσει πώς οι οργανισμοί υιοθετούν τις διαστάσεις του ERM. Ο πρώτος πυλώνας περιλαμβάνει το γενικό εσωτερικό περιβάλλον και τον καθορισμό στόχων. Το δεύτερο, οι δραστηριότητες γενικού ελέγχου, οι πληροφορίες και η επικοινωνία. Το τρίτο, η ολιστική οργάνωση της διαχείρισης κινδύνου. και το τέταρτο, οι συγκεκριμένες δραστηριότητες εντοπισμού και αξιολόγησης κινδύνου.

Ένας καλά εφαρμοσμένος ERM πρέπει να αποτελείται και από τους τέσσερις πυλώνες. Ωστόσο, μόνο ο τρίτος πυλώνας διακρίνει τον ΜΣΙ από τους οργανισμούς εκτός ΜΣΙ. Σύμφωνα με τους DeLoach και Thomson (2014), το πλαίσιο COSO ERM βελτιώνει την επικοινωνία με επίκεντρο τον κίνδυνο, η οποία περιλαμβάνει θέματα σχετικά με την ενίσχυση της διακυβέρνησης, την αξιολόγηση του κινδύνου, το σχεδιασμό αντιδράσεων κινδύνου και τις δραστηριότητες ελέγχου, τη διευκόλυνση των σχετικών πληροφοριών και ροών επικοινωνίας και την παρακολούθηση του ERM και του εσωτερικού ελέγχου. εκτέλεση. Οι Baxter et al. (2013) τόνισε τις θετικές πλευρές του ERM και διαπίστωσε ότι «ο ERM υψηλότερης ποιότητας συνδέεται με καλύτερη εταιρική διακυβέρνηση (δηλαδή, επιτροπές ελέγχου με άμεση εποπτεία του κινδύνου), λιγότερο κίνδυνο που σχετίζεται με τον έλεγχο (δηλαδή σταθερές σχέσεις ελεγκτών και αποτελεσματικούς εσωτερικούς ελέγχους) , η παρουσία υπευθύνων/επιτροπών κινδύνου, και συμβούλια με μεγαλύτερη θητεία» (Baxter et al. 2013, σελ. 1265).

Ο O'Donnell (2005) δημιούργησε μια ιδέα για το πώς και πότε ο ERM ενισχύει τις λειτουργίες της αλυσίδας αξίας. Οι Paape και Spekke (2012) ανέλυσαν τη χρησιμότητα των πλαισίων COSO για τη διαχείριση κινδύνων από μια μηχανιστική προοπτική σχετικά με την όρεξη για κινδύνους και την ανοχή. Οι Hoyt και Liebenberg (2003) παρατήρησαν ότι η χρηματοοικονομική μόχλευση συνδέεται ευνοϊκά με την υιοθέτηση του ΜΣΙ, αλλά χρησιμοποιώντας ένα ευρύτερο σύνολο δεικτών, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι ο ΜΣΙ έχει αρνητική σχέση με τη μόχλευση. Σύμφωνα με τους Liebenberg και Hoyt (2003), η δυσκολία στον εντοπισμό των οργανισμών που

δραστηριοποιούνται στον ERM αποτελεί σημαντικό εμπόδιο στην εμπειρική έρευνα στον ERM. Οι εταιρείες συχνά δεν αποκαλύπτουν εάν χρησιμοποιούν ή όχι ολοκληρωμένη διαχείριση κινδύνου. Οι Grace et al. (2015) ερεύνησε ορισμένα στοιχεία της δημιουργίας αξίας του ERM στις ασφαλιστικές επιχειρήσεις και ανακάλυψε ότι οι διαδικασίες ERM ενισχύουν σημαντικά την αποτελεσματικότητα του κόστους και των εσόδων. Τεκμηρίωσαν επίσης την επίδραση της συμμετοχής του διοικητικού συμβουλίου στη μείωση του κόστους της εταιρείας και στην ενίσχυση της εταιρικής αξίας.

Οι Beasley et al. (2005) βρήκε μια θετική σχέση μεταξύ της εφαρμογής του ERM και της παρουσίας ενός Chief Risk Officer, της ανεξαρτησίας του διοικητικού συμβουλίου, του ελέγχου από τις Big Four λογιστικές εταιρείες και του μεγέθους της οντότητας. Διαπίστωσαν επίσης ότι το στάδιο της επίπτωσης συνδέεται θετικά με τον τραπεζικό κλάδο, την εκπαίδευση και τις ασφαλιστικές βιομηχανίες. Ο Lundqvist (2015) λέει ότι οι επιχειρήσεις βρίσκονται υπό πίεση να αγκαλιάσουν τον ERM λόγω των φιλοδοξιών των ενδιαφερομένων για βελτιωμένη διακυβέρνηση του συστήματος διαχείρισης κινδύνου.

Με βάση μια ανάλυση των απαντήσεων του χρηματιστηρίου στην απασχόληση των CROs Beasley et al. (2008) αναφέρουν ότι δεν είναι σε θέση να διατυπώσουν ισχυρισμούς στο διοικητικό συμβούλιο σχετικά με τα πλεονεκτήματα και το κόστος του ERM, καθώς δεν ανακαλύπτουν σημαντικές αντιδράσεις της αγοράς στις ανακοινώσεις διορισμών CRO. Ωστόσο, λένε ότι τα πλεονεκτήματα του ERM ποικίλλουν μεταξύ των επιχειρήσεων και βασίζονται σε μια ποικιλία κριτηρίων σε επίπεδο εταιρείας. Οι θετικές απαντήσεις στην υιοθέτηση του ERM περιλαμβάνουν μείωση της αστάθειας των κερδών, της μόχλευσης και των μετρητών. Ανακάλυψαν ότι αυτά τα συγκεκριμένα πλεονεκτήματα συνδέονται με μη χρηματοπιστωτικές εταιρείες, αλλά όχι με χρηματοπιστωτικές εταιρείες. Χρησιμοποιώντας τις αξιολογήσεις ERM της S&P, οι McShane et al. (2011) αξιολόγησε τη σύνδεση μεταξύ διαχείρισης κινδύνου και εταιρικής αξίας. Ανακάλυψαν μια θετική συσχέτιση μεταξύ της επιχειρηματικής αξίας και των αυξανόμενων επιπέδων συμβατικής διαχείρισης κινδύνων, αλλά όχι του ERM. Τα αποτελέσματά τους δείχνουν ότι η αξία της εταιρείας αυξάνεται όταν οι οργανισμοί εφαρμόζουν πιο σύνθετη συμβατική διαχείριση κινδύνων, αλλά δεν αυξάνεται περαιτέρω όταν οι εταιρείες αποκτούν ERM.

Οι Arnold et al. (2011) εξέτασε τον ERM και την οργανωτική δομή από άποψη στρατηγικής διαχείρισης στο πλαίσιο της ενότητας 404 του νόμου Sarbanes Oxley για

τις απαιτήσεις για τις επιχειρήσεις. Ανακάλυψαν μια ισχυρή σχέση μεταξύ της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών ERM και της οργανωτικής προσαρμοστικότητας, η οποία διαμεσολαβείται μέσω της συμβατότητας πληροφορικής. Επιπλέον, οι Arnold et al. (2015) ανακάλυψαν ότι ο ΜΣΙ έχει ευνοϊκή επίδραση στην απόδοση της εφοδιαστικής αλυσίδας και επέβαλε μια θεωρητική εξήγηση της επίδρασης του ΜΣΙ στις δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας.

7.4 Συμπεράσματα

Για να ολοκληρώσουμε αυτό το μέρος, η εμπειρική έρευνα σχετικά με τις δυνατότητες δημιουργίας αξίας του ERM και του εσωτερικού ελέγχου αποκαλύπτει γενικά καλά αποτελέσματα. Η πλειοψηφία των ερευνών ανακάλυψε μια συσχέτιση μεταξύ της δημιουργίας αξίας, του εσωτερικού ελέγχου και του ERM. Αυτές οι μελέτες καταδεικνύουν ότι η υιοθέτηση και εφαρμογή ERM υψηλής ποιότητας ενισχύει την απόδοση και την αξία των οργανισμών. Μελέτες που χρησιμοποιούν αξιολογήσεις διαχείρισης κινδύνου Standard & Poor's δείχνουν ότι η καλύτερη ποιότητα ERM συνδέεται με λιγότερους περιορισμούς πόρων, βελτιωμένη εταιρική διακυβέρνηση και βελτιωμένη λογιστική απόδοση. Εκτός από αυτά τα αποτελέσματα, άλλοι ακαδημαϊκοί λένε ότι δεν υπάρχει καμία απόδειξη ότι η χρήση των πλαισίων COSO βελτιώνει την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης κινδύνου και του εσωτερικού ελέγχου. Ούτε βρίσκουν στοιχεία για την ικανότητα αυτών των πλαισίων για ανάπτυξη αξίας. Όσον αφορά την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα του εσωτερικού ελέγχου και του ERM, οι ακαδημαϊκοί πρέπει ακόμη να εγείρουν και να απαντήσουν σε αρκετές ανησυχίες.

Κεφάλαιο 8^ο: Συμπεράσματα, Περιορισμοί & Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα

Από τη συνολική μελέτη, ειδώθηκε ότι η αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου και της διαχείρισης επιχειρηματικού κινδύνου (ERM) είναι απαραίτητη για τον εντοπισμό γεγονότων που μπορεί να επηρεάσουν την ευημερία του οργανισμού και να διαβρώσουν την αξία των μετόχων, καθώς και για την ανταπόκριση σε αναγνωρισμένους κινδύνους. Οι νέες απαιτήσεις υποβολής εκθέσεων και οι επιπλέον εντολές συμμόρφωσης για τις επιχειρήσεις προκειμένου να έχουν αποτελεσματικό

εσωτερικό έλεγχο και διαχείριση κινδύνου έχουν αυξήσει τη λειτουργία και τη σημασία της διαχείρισης επιχειρηματικού κινδύνου (ERM). Τα πλαίσια COSO είναι η κύρια κατευθυντήρια γραμμή που χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις για να χειριστούν δυσκολίες που σχετίζονται με την ενίσχυση της οργανωτικής διακυβέρνησης, τη διαμόρφωση στρατηγικής, τον επιχειρηματικό σχεδιασμό και τις διαδικασίες εκτέλεσης, παρακολούθησης και προσαρμογής.

Τα τελευταία χρόνια, ένα σημαντικό σύνολο ακαδημαϊκών μελετών για τον εσωτερικό έλεγχο και τον ERM έχει προκύψει σε αναζήτηση εμπειρικών αποδεικτικών στοιχείων σχετικά με το εάν έχουν ή όχι αντίκτυπο στις εταιρικές αξίες. Αυτές οι έρευνες έχουν οδηγήσει σε ορισμένα συμπεράσματα που θα πρέπει να σχετίζονται με την εξέλιξη της διαχείρισης κινδύνων στις εταιρείες. Η κατανόηση του τρόπου με τον οποίο η ακαδημαϊκή βιβλιογραφία αξιολογεί τις προσεγγίσεις εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης επιχειρηματικού κινδύνου (ERM) έχει μεγάλη σημασία. Σημαντική είναι επίσης η συνειδητοποίηση ότι οι διαχειριστές κινδύνου διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο για τις επιχειρήσεις που είναι σε θέση να ευθυγραμμίσουν αποτελεσματικά τους στόχους τους με αυτούς των βασικών ενδιαφερομένων τους.

Εμπειρικές μελέτες υποδεικνύουν τη συνάφεια και τη σημασία των διαδικασιών διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων για την παροχή αξίας για τους μετόχους σε ένα κλίμα όπου τα ενδιαφερόμενα μέρη απαιτούν ολοένα και περισσότερο άνοιγμα και υπευθυνότητα στη λήψη αποφάσεων και τη διακυβέρνηση της εταιρείας.

Για τη συγκεκριμένη μελέτη εξετάστηκε βιβλιογραφία Ελληνική και ξένη και επικεντρώθηκε κυρίως σε θέματα εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης κινδύνων. Επιπλέον, μεγάλη έμφαση δόθηκε στην ισχύουσα νομοθεσία, και πιο συγκεκριμένα του νόμου 4706/2020, και σε άρθρα τα οποία αναφέρονται στην σημαντικότητα τόσο αυτού του νόμου όσο και στις βέλτιστες πρακτικές που διαμορφώνονται από φορείς όπως η Επιτροπή Υποστήριξης Οργανισμών της Επιτροπής Treadway (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – C.O.S.O.).

Περαιτέρω έρευνα θα μπορούσε να διεξαχθεί στις επιχειρήσεις που έχουν ήδη συμμορφωθεί με την τρέχουσα νομοθεσία σχετικά με την αξιολόγηση της ποιότητας των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου και κατά πόσο τα συστήματα COSO εξασφάλισαν τόσο την σωστή λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου όσο και τη διαχείριση κινδύνων.

Βιβλιογραφία

Arena, M., Arnaboldi, M., & Azzone, G. (2010). The organizational dynamics of enterprise risk management. *Accounting, Organizations and Society*, 7, 659.

Arnold, V., Benford, T., Canada, J., & Sutton, S. G. (2011). The role of strategic enterprise risk management and organizational flexibility in easing new regulatory compliance. *International Journal of Accounting Information Systems*, 12(3), 171–188.

Arnold, V., Benford, T., Canada, J., & Sutton, S. (2015). Leveraging integrated information systems to enhance strategic flexibility and performance: The enabling role of enterprise risk management. *International Journal of Accounting Information Systems*, 19, 1–16.

Anders, S. B. (2019). COSO's Newest ERM Guidance. *The CPA Journal*, 89(3), 66-67.

Anderson, Doug. (2017). COSO ERM: Getting risk management right: Strategy and organizational performance are the heart of the updated framework. *Internal Auditor*, 74(5), 38-43.

Baxter, R., Bedard, J., Hoitash, R., & Yezegel, A. (2013). Enterprise risk management program quality: Determinants, value relevance, and the financial crisis. *Contemporary Accounting Research*, 30(4), 1264–1295.

Banking Business Prudential Rules (2020) Διαθέσιμο στο: https://qfcra-en.thomsonreuters.com/sites/default/files/net_file_store/QFCRA_9582_VER8.pdf

Beasley, M., Clune, R., & Hermanson, D. (2005). Enterprise risk management: An empirical analysis of factors associated with the extent of implementation. *Journal of Accounting & Public Policy*, 24(6), 521–531.

Beasley, M. S., Clune, R., & Hermanson, D. R. (2005). ERM: A status report. *Internal Auditors*, February, 62(1), 67-73.

Beasley, M., Pagach, D., & Warr, R. (2008). Information conveyed in hiring announcements of senior executives overseeing enterprise-wide risk management processes. *Journal of Accounting, Auditing and Finance*, 3(3), 311–332.

Bologna G. and Lindquist R. *Fraud Auditing and Forensic Accounting*. John Wiley & Sons, 1995.

COSO. (1992). *Internal control – Integrated framework*. New York: American Institute of Certified Public Accountants.

COSO. (2013a). *Internal control integrated framework, executive summary* [online]. Available at: https://na.theiia.org/standards-guidance/topics/Documents/Executive_Summary.pdf

coso.org (2020) *Compliance risk Management: Applying the COSO ERM Framework* Διαθέσιμο στο: <https://www.coso.org/Shared%20Documents/Compliance-Risk-Management-Applying-the-COSO-ERM-Framework.pdf>

COSO. (2013b). *Internal control integrated framework poster* [online]. Available at: www.coso.org/Documents/COSO-ICIF-11x17-Cube-Graphic.pdf

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) (2014). *Improving Organizational Performance and Governance: How the COSO Frameworks Can Help*, Jersey City: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

Cornforth C. (2003). *The governance of public and non-profit organizations: what do boards do?* London: Routledge.

Davis JH, Schoorman FD and Donaldson L. (1997). *Toward a stewardship theory of management*. *Acad Manag Rev.* 22, 20–47. <https://doi.org/10.2307/259223>

Davia H.R., Coggins P., Wideman J., and Kastantin J. *Accountant's Guide to Fraud Detection and Control*. John Wiley & Sons, 2 edition, 2000.

Donaldson L. (1990). *The ethereal hand: organizational economics and management theory*. *Acad Manag Rev.* 15, 369–81. <https://doi.org/10.2307/258013>

Dimitriu M., Caracota R-C., Oprea I-A., Scriciu A., *Credit Risk Management in Terms of Basel III* (2011) Διαθέσιμο στο: https://www.researchgate.net/publication/227490400_Credit_Risk_Management_in_Terms_of_Basel_III

DeLoach, J., & Thomson, J. (2014). Improving organizational performance and governance how the COSO frameworks can help. Research Commissioned by COSO [online]. Available at: www.coso.org/Documents/2014-2-10-COSO-Thought-Paper.pdf

Earl, M. (ed.) (1983) Perspectives on Management: A Multidisciplinary Analysis, Oxford University Press, Oxford

Fan, P.S. (2004). Review of Literature & Empirical Research on Corporate Governance. Financial Services Group Training Unit Monetary Authority Of Singapore, Monetary Authority of Singapore (MAS)

Farrell, M., & Gallagher, R. (2015). The valuation implications of enter-prise risk management maturity. *Journal of Risk and Insurance*, 82(3), 625–657.

Fox, C. (2018). Understanding the New ISO and COSO Updates. *Risk Management*, 65(6), 4-7.

Gatzert, N., & Martin, M. (2015). Determinants and value of enterprise risk management: Empirical evidence from the literature. *Risk Management & Insurance Review*, 18(1), 29–53.

Gordon, L. A., Loeb, M. P., & Tseng, C. (2009). Enterprise risk management and firm performance: A contingency perspective. *Journal of Accounting and Public Policy*, 28(4), 301–327.

Grace, M., Leverty, J., Phillips, R., & Shimpi, P. (2015). The value of investing in enterprise risk management. *Journal of Risk and Insurance*, 2, 289.

Hoyt, R., & Liebenberg, A. (2011). The value of enterprise risk management. *The Journal of Risk and Insurance*, 4, 795.

Hoyt, R., & Liebenberg, A. (2015). Evidence of the value of enterprise risk management. *Journal of Applied Corporate Finance*, 1, 41.

Herron, A. & Dholabhai, M. (2017). COSO Enterprise Risk Management Framework- Integrating Strategy and Performance. New York: PwC Governance Insights Center. Institute of Internal Auditors (IIA). (2004). The Role of Internal Auditing in Enterprisewide Risk Management. London: The Institute of Internal Auditors UK and Ireland.

Irvin G. and Grady I. (2009), CIA Review Part I Internal Audit, Role in Governance, Risk & Control, (14th edition), (pp. 196), Publisher Gleim Pubns, United States.

Institute of Internal Auditors (IIA). (2010). Uluslararası Mesleki Uygulama Çerçevesi (UMUÇ) Uluslararası İç Denetim Standartları. Çeviri: Türkiye İç Denetim Enstitüsü (TİDE). İstanbul: Lebib Yalkın Yayınları.

Jensen, M. C., and Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs, and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305 - 350.

Jabbour, M., & Abdel-Kader, M. (2015). Changes in capital allocation practices – ERM and organisational change. *Accounting Forum*, 39(4), 295–311.

Karagiorgos, Th., Drogalas, G. and Giovanis, N. (2011). Evaluation of the effectiveness of internal audit in Greek hotel business, *International Journal of Economic Sciences and Applied Research*, ISSN 1791-3373, Kavala Institute of Technology, Kavala, 4(1), 19-34.

Koutoupis, A.G. (2012) Importing international corporate governance codes in Greek publicly listed enterprises: A case study analysis. *International Journal of Organizational Analysis*, 20(4), 447-463. <https://doi.org/10.1108/19348831211268634>

Landsittel, D. L., & Rittenberg, L. E. (2010). COSO: Working with the academic community. *Accounting Horizons*, 24(3), 455.

Liebenberg, A., & Hoyt, R. (2003). The determinants of enterprise risk management: Evidence from the appointment of chief risk officers. *Risk Management & Insurance Review*, 6(1), 37–52.

Lundqvist, S. A. (2014). An exploratory study of enterprise risk management: Pillars of ERM. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 29(3), 393–429.

Lundqvist, S. (2015). Why firms implement risk governance – Stepping beyond traditional risk management to enterprise risk management. *Journal of Accounting and Public Policy*, 34(5), 441–466.

McCahery J.A. and Vermeulen, E.P.M. (2010). *Corporate Governance of Non- listed Companies*, Oxford: Oxford University Press

McShane, M., Nair, A., & Rustambekov, E. (2011). Does enterprise risk management increase firm value? *Journal of Accounting, Auditing and Finance*, 26(4), 641–658.

Moeller, R. R. (2007). *COSO enterprise risk management: Understanding the new integrated ERM framework*. Hoboken, NJ: Wiley.

Moeller, R. R. (2011). *COSO enterprise risk management: Establishing effective governance, risk, and compliance processes*. Hoboken, NJ: Wiley.

Meigs, W. Larsen, J. and Meigs, R. (1985), Ελεγκτική, (σελ. 191-195), Εκδόσεις Παπαζήσης, Αθήνα

O'Donnell, E. (2005). Enterprise risk management: A systems-thinking framework for the event identification phase. *International Journal of Accounting Information Systems*, 6, 177–195.

OECD (2015), *G20/OECD Principles of Corporate Governance*, OECD Publishing, Paris.

<http://dx.doi.org/10.1787/9789264236882-en>

PCAOB (2004). An audit of internal control over financial reporting performed in conjunction with an audit of financial statements, Release No. 2004-001

Paape, L., & Spekle, R. (2012). The adoption and design of enterprise risk management practices: An empirical study. *European Accounting Review*, 21(3), 533–564.

Pagach, D., & Warr, R. (2011). The characteristics of firms that hire chief risk officers. *Journal of Risk and Insurance*, 78(1), 185–211.

Pierce, E. M., Goldstein, J., & Pierce, E. (2016). Moving From Enterprise Risk Management to Strategic Risk Management: Examining the Revised COSO ERM Framework. In 14th Global Conference on Busnes and Economics, (October).

Razali, A., Yazid, A., & Tahir, I. (2011). The determinants of Enterprise Risk Management (ERM) practices in Malaysian public listed companies. *Journal of Social and Development Sciences*, 1 (5), 202–207.

Sobel, P. J. (2018). COSO ERM: Integrating with Strategy and Performance. The Institute of Internal Auditors International Conferance, UAE, Dubai, 6-9 Mayis 2018.

Swinkels, W., (2009). Contributions and limits of Internal Auditing to the internal control of the firm. Paper Presented at the 7th European IACG Conference, 14 March 2009

Soltanizadeh, S., Abdul Rasid, S., Mottaghi Golshan, N., & Wan Ismail, W. (2016). Business strategy, enterprise risk management and organizational performance. *Management Research Review*, 39(9), 1016.

Wu, D., Olson, D., & Dolgui, A. (2015). Decision making in enterprise risk management: A review and introduction to special issue. *Omega-International Journal of Management Science*, 1(4), 57.

Wilkinson, N., & Coetzee, P. (2015). Internal audit assurance or consulting services rendered on governance: How does one decide? *Journal of Governance and Regulation*, 4(1-2), 186-200.http://doi.org/10.22495/jgr_v4_i1_c2_p3

Zain, M. M., Abdul Wahab, E. A., & Foo, Y. B. (2010). Audit quality: Do the audit committee and internal audit arrangements matters? *Corporate Ownership & Control*, 8(1-3), 333-345.
<http://dx.doi.org/10.22495/cocv8i1c3p1>

Αντζουλάτος Α. (2020) *Τραπεζική Διοίκηση & Στρατηγική* Αθήνα Εκδόσεις Διπλογραφία

Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών, (2008), Το πλαίσιο Επαγγελματικής Εφαρμογής, (σελ. 271-274), Professional Practices Framework του ΠΑ, Αθήνα

Παπαστάθης, Π. (2003), *Ο Σύγχρονος Εσωτερικός Έλεγχος τ. Α&Β (Internal Audit) στις Επιχειρήσεις – Οργανισμούς & Πρακτική εφαρμογή του*, (σελ. 28), (σελ.30-32), Εκδόσεις Παπασταθής, Αθήνα

Παπαδάτου, Θ. (2005), *Εσωτερικός και Εξωτερικός έλεγχος ανωνύμων εταιρειών*, (B έκδοση), (σελ. 3-5), (σελ. 5-15), Εκδόσεις Σάκκουλα Α.Ε, Αθήνα