



**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
στη Φορολογική Λογιστική και Χρηματοοικονομική Διοίκηση
Στρατηγικών Αποφάσεων**

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Ο Εσωτερικός Έλεγχος στο Δημόσιο και η αναγκαιότητα εφαρμογής του.

Της Αικατερίνης Γιοματάρη του Νικολάου

**Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος
στη Φορολογική Λογιστική και Χρηματοοικονομική Διοίκηση Στρατηγικών
Αποφάσεων**

Ιανουάριος 2024

*Η διπλωματική μου εργασία μου αφιερώνεται
στην οικογένειά μου για την στήριξή τους.*

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές για την γνώση που μας προσέφεραν και μας μετέδωσαν αδιαλείπτως κατά την διάρκεια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Φορολογική Λογιστική και Χρηματοοικονομική Διοίκηση Στρατηγικών Αποφάσεων καθώς και τον καθηγητή κ. Καραγιώργο Θεοφάνη για την πολύτιμη βοήθεια, την καθοδήγηση και την στήριξη που μου παρείχε κατά την εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο και εξελισσόμενο περιβάλλον καλείται ο Εσωτερικός Έλεγχος με την συνεισφορά του, να διορθώσει τις όποιες ελλείψεις και παραβλέψεις του συστήματος έτσι ώστε να υπάρξει ορθότερη αντιμετώπιση καίριων και κρίσιμων ζητημάτων που ταλανίζουν τον επιχειρησιακό κόσμο, την δημόσια διοίκηση και γενικότερα τη ζωή του σύγχρονου ανθρώπου είτε έχοντας τον ρόλο του επιχειρηματία, του μετόχου, του πολίτη, του δημόσιου λειτουργού ή του εργαζομένου. Μέσα από τον κάθε ένα ρόλο ή ιδιότητα τα αιτήματα και οι προσδοκίες μπορεί να ποικίλουν αλλά σίγουρα συγκλίνουν στο γεγονός ότι επιθυμία όλων να δοθεί οριστικό τέλος και να εξαλειφθούν φαινόμενα απάτης, κακοδιαχείρισης δημόσιου χρήματος, κακής διοίκησης και απαρχαιωμένων, αναχρονιστικών καθεστώτων και πολιτικών.

Μέσα σ' αυτό το ασταθές και στάσιμο συγχρόνως περιβάλλον που καλούνται να ευδοκιμήσουν και να εξελιχθούν οι οντότητες, έρχονται να προστεθούν δυστοπικές συνθήκες λόγω των αλληπάλληλων και διαφόρων μορφών κρίσεων που βιώνει η σύγχρονη κοινωνία τα τελευταία χρόνια. Η οικονομική κρίση, η ενεργειακή κρίση, η γεωπολιτική κρίση, η πανδημία Covid-19 είναι οι κυριότερες, ιδιάζουσες και ίσως πρωτόγνωρες συνθήκες που επαναπροσδιόρισαν οικονομίες χωρών, την παγκόσμια αγορά, την χρηματαγορά και κατά συνέπεια τις ζωές των ανθρώπων εν τέλει. Οι προκλήσεις και οι απαιτήσεις είναι πολλές, τα «νερά» πολλές φορές αχαρτογράφητα καθώς οι κίνδυνοι που ελλοχεύουν είναι πολλοί και μη αναμενόμενοι σε πολλές περιπτώσεις.

Οι συνθήκες καθιστούν τον εσωτερικό έλεγχο για τον Δημόσιο Τομέα, επιτακτική και επιβεβλημένη ανάγκη που συγχρόνως προσθέτει αξία στην οντότητα. Τα μέτρα που θα ληφθούν μετά τον έλεγχο θα πρέπει αν μη τι άλλο να αντισταθμίζουν τις απώλειες και να καθιστούν διαχειρίσιμη την οποιαδήποτε συνθήκη.

ABSTRACT

In a constantly changing and evolving environment, the Internal Audit emerge with its contribution to correct deficiencies and oversights of the system so that it exists a more correct treatment of key and critical issues that plague the business world, the public administration and in general life of contemporary citizens , whether having the role of an entrepreneur , the shareholder, the citizen, the public official or the employee. Through each role or capacity, the requests and expectations may vary, but they certainly converge on the fact that everyone wishes to eliminate fraud, mismanagement of public money, bad administration and antiquated, anachronistic regimes and policies. Within this unstable and stagnant simultaneously environment in which entities are called to thrive and evolve, dystopian conditions are added due to the successive various forms of crises experienced by modern society in recent years.

The economic crisis, the energy crisis, the geopolitical crisis, the pandemic of Covid-19 are the main, peculiar and perhaps unprecedented conditions that redefined countries' economies, the world market, the money market and consequently people's lives in the end. The challenges and requirements are many, the «waters» are often uncharted as the risks that lurk are many in number and unexpected, in many cases.

Circumstances make the internal audit for the public sector an urgent and compelling necessity that simultaneously adds value to the entity. The measures that will be taken after the control procedures should at least compensate for the losses and make manageable any condition.

Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	4 -
ABSTRACT	5 -
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο ΕΙΣΑΓΩΓΗ	9 -
ΠΡΟΛΟΓΟΣ	9 -
ΣΚΟΠΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	10
ΔΟΜΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο ΕΛΕΓΚΤΙΚΗ	
3.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ	16
3.2 ΕΛΕΓΚΤΙΚΗ	20
3.3 ΕΙΔΗ ΤΩΝ ΕΛΕΓΧΩΝ	22 -
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ	
4.1 ΣΚΟΠΟΣ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ	24 -
4.2 ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ	26
4.3 ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ	31 -
4.4 ΕΙΔΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ	33
4.5 ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ	35 -
4.6 ΜΟΝΑΔΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ	36 -
4.7 ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΕΛΕΓΧΟΥ	37 -
4.8 ΣΧΕΣΗ ΕΛΕΓΚΤΗ ΕΛΕΓΧΟΜΕΝΟΥ	39 -
4.9 ΔΥΝΑΜΙΕΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ	40 -
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο ΔΙΕΘΝΗ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΑ ΠΡΟΤΥΠΑ ΚΑΙ ΚΩΔΙΚΑΣ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ	
5.1 ΔΙΕΘΝΗ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΑ ΠΡΟΤΥΠΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ	43

5.2 ΚΩΔΙΚΑΣ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ	- 46 -
5.3 ΠΡΟΣΟΝΤΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΕΛΕΓΚΤΩΝ.....	- 48 -
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο ΑΠΑΤΗ.....	- 51 -
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ
7.1 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΑΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ.....	- 56 -
7.2 ΒΗΜΑΤΑ ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΑΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ	- 59 -
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8^ο ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ.....
8.1 ΚΙΝΔΥΝΟΣ.....	- 66 -
8.2 ΕΙΔΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ	- 67 -
8.3 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ(RISK MANAGEMENT)	- 69 -
8.4 ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ	- 71 -
8.5 ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	- 72 -
8.6 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ	71
8.7 ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ.....	- 80 -
8.8 ΔΙΕΡΓΑΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ.....	- 81 -
8.9 ΔΙΚΛΙΔΕΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ	81
8.10 ΠΡΟΤΥΠΟ ΤΗΣ C.O.S.O.....	- 86 -
8.11 ΟΙ ΣΚΟΠΟΙ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ	- 89 -
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9^ο Η ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ	- 91 -
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10^ο ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	- 98 -
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11^ο ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑ	- 101 -
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	103

1.1 ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Ο εσωτερικός έλεγχος σύμφωνα με τους μελετητές και ερευνητές που υποστηρίζουν την χρησιμότητα και αναγκαιότητα του, είναι μία διαβεβαιωτική και συμβουλευτική υπηρεσία η οποία διαβεβαιώνει ότι το σύστημα ελέγχου που υπάρχει μέσα στις οντότητες λειτουργεί και εφαρμόζεται ορθά και αποτελεσματικά, οι διαδικασίες και οι δραστηριότητες λειτουργούν αποδοτικά και ορθά χωρίς να αντιβαίνουν στην κείμενη νομοθεσία, την χρηστή διοίκηση, την ορθή εταιρική διακυβέρνηση και εναρμονίζεται πλήρως στα Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα. Η επίτευξη των αντικειμενικών στόχων και σκοπών της οντότητας είναι αδιαμφισβήτητα ο κύριος γνώμονας της όλης διαδικασίας. Επίσης, συμβάλλει στην ανάπτυξη πολιτικών και στρατηγικών, προκειμένου να ενισχυθούν οι μηχανισμοί λογοδοσίας και ακεραιότητας στους φορείς του δημόσιου τομέα και στην επίτευξη απόδοσης προστιθέμενης αξίας σε αυτούς.

Βάσει του Ν.4795/2021 «Εσωτερικός έλεγχος είναι μια ανεξάρτητη, αντικειμενική, διαβεβαιωτική και συμβουλευτική δραστηριότητα, σχεδιασμένη να προσδίδει αξία και να βελτιώνει τις λειτουργίες του φορέα. Βοηθάει τον φορέα να επιτύχει τους αντικειμενικούς του στόχους, υιοθετώντας μια συστηματική, επαγγελματική προσέγγιση στην αξιολόγηση και βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων, του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου και των διαδικασιών διακυβέρνησης».

Οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι αυτοί που επιφορτίζονται με το έργο της εφαρμογής της ελεγκτικής διαδικασίας και αποτελούν τον συνδετικό κρίκο της διοίκησης με τις δραστηριότητες και τις διαδικασίες της οντότητας. Αξίζει να σημειωθεί ότι η διαδικασία επιλογής τους είναι μία απαιτητική διαδικασία καθώς θα πρέπει να έχουν τα κατάλληλα προσόντα και να τηρούν τον Κώδικα Δεοντολογίας. Ο ρόλος τους είναι συμβουλευτικός και επ' ουδενί κατασταλτικός. Βάσει του Κανονισμού Λειτουργίας της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου αποσαφηνίζεται και καθορίζεται το πλαίσιο της λειτουργίας της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου καθώς και άλλα σημαντικά θέματα που την αφορούν.

Θέτοντας ως εργαλείο εφαρμογής εσωτερικού ελέγχου την Διαχείριση Κινδύνων επιχειρείται προσπάθεια πρόβλεψης και εκτίμησης των ενδεχόμενων αναμενόμενων και μη αναμενόμενων κινδύνων οι οποίοι απειλούν την οντότητα. Με τις κατάλληλες δικλίδες ασφαλείας (σημεία ελέγχου) επιχειρείται αν όχι η πλήρη αντιμετώπιση, ο μετριασμός του αντίκτυπου και των συνεπειών των κινδύνων στην ελεγχόμενη οντότητα. Αξίζει να σημειωθεί ότι υπάρχει και το σενάριο ο κίνδυνος να μετουσιωθεί σε ευκαιρία με όλα τα οφέλη που συνεπάγονται από αυτή την εξέλιξη.

1.2 ΣΚΟΠΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Στην παρούσα εργασία επιχειρείται μία προσπάθεια μελέτης του τρόπου εφαρμογής του Εσωτερικού Ελέγχου στον Δημόσιο Τομέα υπό το πρίσμα της Διαχείρισης Κινδύνων (Risk Management). Η μελέτη της εφαρμογής του Εσωτερικού Ελέγχου στον Δημόσιο Τομέα και του οφέλους από αυτή, είναι και η διαδικασία που προσδίδει την διαβεβαίωση της αναγκαιότητας της εφαρμογής του.

Για το σκοπό αυτό αντλήθηκε υλικό από πηγές της ελληνικής και ξένης βιβλιογραφίας, από νομολογία, από άρθρα εφημερίδων και περιοδικών αλλά και από μελέτες και έρευνες που διεξήχθησαν στη χώρα μας και στο εξωτερικό. Επίσης, μέρος των πηγών αντλήθηκε από διαδικτυακές πηγές καθώς και από υλικό που μου παρείχαν επαγγελματίες που ασχολούνται με τον Εσωτερικό Έλεγχο.

1.3 ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η δομή της εργασίας μετά το πρώτο κεφάλαιο που αποτελείται από τον πρόλογο και την παρουσίαση του σκοπού της εργασίας παρατίθεται αναλυτικά ως ακολούθως:

Στο δεύτερο κεφάλαιο υπάρχει βιβλιογραφική ανασκόπηση και γίνεται μία σύντομη αναφορά στην βιβλιογραφία, τις έρευνες και τα άρθρα που έχουν χρησιμοποιηθεί για την μελέτη και είναι σχετικά με την συμβολή και την αξία του Εσωτερικού Ελέγχου στις οντότητες.

Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται μία αναφορά στην επιστήμη της Ελεγκτικής. Παρουσιάζεται ιστορική αναδρομή σχετικά με την πορεία της και την εξέλιξή της στο πέρασμα των

χρόνων, η έννοια της ελεγκτικής όπως έχει οριστεί από έγκριτους επιστήμονες και τέλος τα είδη των ελέγχων βάσει κάποιων κριτηρίων.

Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται εισαγωγή στον Εσωτερικό Έλεγχο. Παρουσιάζονται: ο σκοπός του Εσωτερικού Ελέγχου, οι αρμοδιότητές του, το θεσμικό του πλαίσιο, τα είδη του και η έννοια του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου. Εν συνεχεία επιχειρείται να περιγραφεί συνοπτικά το έργο της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου, της Επιτροπής Ελέγχου καθώς και να περιγραφούν οι ρόλοι και οι αρμοδιότητες που απορρέουν μέσα από τη σχέση ελεγκτή –ελεγχόμενου. Το κεφάλαιο τελειώνει με την παρουσίαση των αδυναμιών του υπάρχοντος Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου.

Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα Διεθνή Επαγγελματικά Πρότυπα καθώς και ο Κώδικας Δεοντολογίας των εσωτερικών ελεγκτών, που βάσει αυτών επιτελείται το έργο των εσωτερικών ελεγκτών.

Στο έκτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η έννοια της απάτης καθώς και τι συνιστά απάτη στον κόσμο των επιχειρήσεων και των διαφόρων μορφών οντοτήτων.

Στο έβδομο κεφάλαιο παρουσιάζεται εν συντομία η διαδικασία διενέργειας του Εσωτερικού Ελέγχου και τα βήματα διενέργειάς του.

Στο όγδοο κεφάλαιο παρουσιάζεται η έννοια της Διαχείρισης των Κινδύνων(Risk Management), με μία πρώτη εισαγωγή στην έννοια του κινδύνου, στο θεσμικό πλαίσιο της Διαχείρισης των Κινδύνων, την εταιρική Διαχείριση των Κινδύνων, την διεργασία Διαχείρισης των Κινδύνων, την έννοια και τον ρόλο των δικλίδων ασφαλείας, καθώς και οι σκοποί της Διαχείρισης των Κινδύνων. Επίσης παρουσιάζεται το πιο διαδεδομένο πρότυπο Διαχείρισης των Κινδύνων αυτό της COSO και ένα παράδειγμα αξιολόγησης κινδύνου σε φορέα στο στάδιο της διεξαγωγής απογραφής.

Στο ένατο κεφάλαιο αποτυπώνεται η αναγκαιότητα εφαρμογής του Εσωτερικού Ελέγχου στον Δημόσιο Τομέα μέσα από έρευνες, μελέτες και άρθρα που έχουν δημοσιευθεί ανά τον κόσμο από μελετητές και επιστήμονες. Αποτιμάται η συμβολή και ο ρόλος της εφαρμογής ενός αποτελεσματικού και αποδοτικού Εσωτερικού Ελέγχου στους δημόσιους φορείς.

Στο δέκατο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της μελέτης της παρούσας εργασίας λαμβάνοντας υπόψη τις προαναφερθείσες πηγές.

Στο ενδέκατο παρατίθενται κάποιες προτάσεις για μελλοντική έρευνα και μελέτη και ακολουθεί η βιβλιογραφία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

Η αξία και η συμβολή του Εσωτερικού Ελέγχου έχει αναγνωριστεί και εκτιμηθεί από την επιστημονική κοινότητα και για το λόγο αυτό έχει αναλυθεί εκτενώς από την ελληνική και ξένη βιβλιογραφία. Θα ακολουθήσει μία συνοπτική αναφορά σε κάποια από τα βιβλία, τις επιστημονικές μελέτες και άρθρα που χρησιμοποιήθηκαν για την εκπόνηση της παρούσας εργασίας.

Ο Νεγκάκης Χ., Ταχυνάκης Π. (2017) παρουσιάζουν μία ιστορική αναδρομή της Ελεγκτικής Επιστήμης και κατηγοριοποιούν τους ελέγχους βάσει συγκεκριμένων κριτηρίων. Όσον αφορά τον εσωτερικό Έλεγχο θεωρούν ότι «ο βασικότερος στόχος της υπηρεσίας του Εσωτερικού Ελέγχου είναι η διαμόρφωση του συστήματος διαδικασιών της οντότητας δηλαδή του συστήματος που το οποίο αποσκοπεί στην σωστή οργάνωση των οικονομικών, λογιστικών, μηχανογραφικών και λοιπών υπηρεσιών, στην κατάλληλη κατανομή των αρμοδιοτήτων και ευθυνών του προσωπικού της, στην προστασία των περιουσιακών της στοιχείων, στη διασφάλιση της ακρίβειας και αξιοπιστίας των λογιστικών εγγραφών και των βιβλίων της, καθώς και στην αποτελεσματική και εύρυθμη λειτουργία της οντότητας εξασφαλίζοντας τη βιωσιμότητά της».

Ο Παπαστάθης Π. (2003) παρουσιάζει την συμβολή και το έργο της Επιτροπής ελέγχου και κατηγοριοποιεί τον Εσωτερικό Έλεγχο βάσει των λειτουργιών σε τέσσερις κατηγορίες, σε Ελέγχους : Παραγωγής, Οικονομικούς, Διοικητικούς και Λειτουργικούς.

Η Βαταε(2018) μέσα από έρευνά της αναδεικνύει το ρόλο της Επιτροπής Ελέγχου και τονίζει «ότι διαδραματίζει ρόλο-κλειδί στην διαβεβαίωση για έναν αποτελεσματικό και υψηλών προδιαγραφών έλεγχο». Επίσης στην ίδια έρευνα συμπεραίνει ότι «η εφαρμογή Εσωτερικού Ελέγχου σε έναν οργανισμό παρέχει λειτουργική και στρατηγική αξία στον οργανισμό». Επίσης προσδιορίζει ότι: «οι φάσεις της διεξαγωγής του Εσωτερικού Ελέγχου είναι τρεις και είναι οι εξής: η φάση του σχεδιασμού, της δοκιμής και της αναφοράς» .

Ο Asare(2008) μέσα από την έρευνά του υπερτονίζει την σημαντικότητα της Επιτροπής ελέγχου καθώς υποστηρίζει ότι «η Επιτροπή Ελέγχου θα πρέπει να έχει την άμεση εποπτεία της λειτουργίας του Εσωτερικού Ελέγχου καθώς είναι ένα μέσο διασφάλισης ότι η διοίκηση όντως διευθετεί ζητήματα που αφορούν τον έλεγχο και την διαχείριση κινδύνων. Επίσης προσδιορίζει τους τρεις πυλώνες του Εσωτερικού Ελέγχου που είναι η αξιολόγηση και η βελτίωση των διαδικασιών Διαχείρισης Κινδύνων, του Ελέγχου και τέλος της διακυβέρνησης». Επίσης σύμφωνα με την ίδια μελέτη σημαντική είναι η συνεισφορά του στον εντοπισμό φαινομένων απάτης και δολιοφθοράς καθώς αναπτύσσει τις κατάλληλες διαδικασίες κατανόησης των κινδύνων απάτης.

Οι Dana R. Hermanson, Larry E. Rittenberg (2003) υποστηρίζουν μέσα από την μελέτη τους ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές καλούνται από την διοίκηση για να επιβεβαιώσουν ότι οι διαδικασίες είναι ελεγχόμενες και αποτελεσματικές και ότι υπάρχει αποτελεσματική Διαχείριση Κινδύνων. Στην ίδια μελέτη συμπεραίνουν ότι ο στόχος της χρηστής διακυβέρνησης και του Εσωτερικού Ελέγχου στον Δημόσιο Τομέα είναι ευρύτερος αλλά η ανάγκη για επίτευξη στόχων, παρακολούθηση και έλεγχο είναι η ίδια.

Η Planema Nedyalkova (2019) παραθέτει έρευνα της Popescu (2011) και κάνει λόγο για «παροχή προστιθέμενης αξίας στην οντότητα μέσω του Εσωτερικού Ελέγχου καθώς ο ίδιος ο εσωτερικός ελεγκτής είναι ο οργανωτής της διαδικασίας που προσδίδει αξία στην οντότητα, αξιοποιεί ευκαιρίες και αποφεύγοντας συγχρόνως άσκοπες ελεγκτικές διαδικασίες».

Ο Ramamoorti (2003) στην έρευνά του κάνει λόγο «για την σημαντική συμβολή του Εσωτερικού Ελέγχου στην αποτελεσματική διακυβέρνηση των φορέων , στην λήψη αποφάσεων καθώς και στην αποδοτική διάθεση των οικονομικών πόρων. Επίσης υποστηρίζει ότι η απαίτηση για την εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου πηγάζει από την ανάγκη ύπαρξης ενός μέσου ανεξάρτητης επαλήθευσης».

Ο Καζαντζής (2006) διακρίνει τα βασικά σημεία του ελέγχου του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου τα οποία είναι: «το περιβάλλον ελέγχου, η εκτίμηση των κινδύνων, οι μηχανισμοί Εσωτερικού Ελέγχου, τα συστήματα επικοινωνίας και πληροφόρησης και την παρακολούθηση και διαχείριση του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου».

Η Laman Guliyeva (2021) σύμφωνα με έρευνά της συμπεραίνει ότι ο Εσωτερικός Έλεγχος ενισχύει τη δημόσια διοίκηση και προάγει την διασφάλιση για λογοδοσία, δικαιοσύνη και διαφάνεια και γενικότερα προάγει ενισχύει τη δημόσια διοίκηση.

Οι Γαρεφαλάκης Α., Κουτούπης Α., Κυριακόγκωνας Π. (2021) υποστηρίζουν ότι «σύμφωνα με την μεθοδολογία της COSO η κάθε οντότητα θα πρέπει αφού προσδιορίσει τους επιχειρησιακούς στόχους της το επόμενο της βήμα είναι να προβλέψει και τους επικείμενους κινδύνους με τους οποίους μπορεί να έρθει αντιμέτωπη». Επίσης συμπεραίνουν ότι το πρωταρχικό βήμα πριν την έναρξη του έργου της Διαχείρισης Κινδύνων σε μία οντότητα είναι η κατανόηση του ελεγκτικού σύμπαντος.

Ο Paul Hopkin (2021) ορίζει την Διαχείριση Κινδύνων «ως το σύνολο των δραστηριοτήτων που αναλαμβάνονται εντός της οντότητας, προκειμένου αυτή να παραδώσει το ευνοϊκότερο αποτέλεσμα και να περιορίσει την αστάθεια ή τη μεταβλητότητα αυτού του αποτελέσματος».

Ο Drogalas G & Siopi St.(2017) ορίζουν σε έρευνά τους «τον εσωτερικό έλεγχο ως την προστιθέμενη αξία του εσωτερικού ελέγχου και τους εσωτερικούς ελεγκτές ως στατιστικά και σημαντικά άμεσα συνδεδεμένους με την Διαχείριση Κινδύνων καθώς υπάρχει αλληλένδετη σχέση μεταξύ Εσωτερικού Ελέγχου και Διαχείρισης Κινδύνων».

Οι Dr. Theofanis Karagiorgos, George Drogalas, Dr. Iordanis Eleftheriadis & Dr. Petros Christodoulou (2010) μέσα από την έρευνά τους διαμηνύουν τον καθοριστικής σημασίας ρόλο του εσωτερικού ελέγχου καθώς βάσει αυτής συμπεραίνεται ότι «ο Εσωτερικός Έλεγχος πλέον δεν περιορίζεται στην συμμόρφωση με τις διεθνείς οικονομικές διαδικασίες αλλά έχει επεκταθεί στην αξιολόγηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των μη σχετικών με τα οικονομικά γεγονότων». Επίσης, συμπεραίνουν ότι παρά το γεγονός ότι ο εσωτερικός έλεγχος έχει βιώσει πολύ δύσκολη περίοδος έχει κάνει μεγάλη πρόοδο στις μέρες μας.

3.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Η σημασιολογική έννοια της λέξης έλεγχος στα Νέα Ελληνικά είναι η κατά αντιπαράσταση εξέταση αντιδίκου, η εξέταση για διαπίστωση της αλήθειας, η διαδικασία εξακρίβωσης μιας κατηγορίας μέσω της αμφισβήτησής της, το αποδεικτικό μέσο, η δοκιμασία, η σχολαστική έρευνα. Στην αγγλική γλώσσα ο όρος είναι Audit (και όχι Control) και ο όρος για τον ελεγκτή είναι Auditor που στην ουσία σημαίνει ακροατής, κι αυτό γιατί πριν πολλά χρόνια οι ελεγκτές λογιστές ασκούσαν την ελεγκτική διαδικασία στις ελεγχόμενες οικονομικές μονάδες βάσει ακροάσεων των συναλλαγών και των λογαριασμών, οπότε και παρέμειναν στο πέρασμα των χρόνων ως Auditors.(Καζαντζής , 2006 σελ. 41)

Σύμφωνα με τον Νεγκάκη Χ., Ταχυνάκη Π. (2017) η αναγκαιότητα του ελέγχου, η θεσμοθέτηση αυτού, των βασικών κανόνων και των πρακτικών του χρονολογείται από αρχαιοτάτων χρόνων. Κι αυτό γιατί η ελεγκτική διαδικασία ξεκίνησε να υφίσταται ως μέσο διατήρησης της έννομης τάξης ενός κράτους από την αρχαιότητα.

Στους ανατολικούς πολιτισμούς και ειδικότερα στην Βαβυλώνα(3000 π.Χ) η άνθηση του εμπορίου και άρα και των εμπορικών συναλλαγών επέφερε την ανάγκη να καθιερωθεί ένα σύστημα ελέγχου. Έτσι, οι Νινευίτες της Βαβυλώνας θέσπισαν εμπορικούς νόμους οι οποίοι έθεταν το νομικό πλαίσιο σχετικά με την διενέργεια των εμπορικών συναλλαγών. Συγκεκριμένα, το ρόλο του πραγματογνώμονα-λογιστή-ελεγκτή είχε αυτός που υπέγραφε και νομιμοποιούσε κάθε εμπορική συναλλαγή (Ramamoorti, 2003).

Αργότερα στην αρχαία Αίγυπτο το ρόλο των ελεγκτών τον είχαν οι "επιστάτες" των σιτηρών και οι γραφείς οι οποίοι στην ουσία ήταν οι γραμματείς οι οποίοι ήταν επιφορτισμένοι με την σύνταξη εμπορικών εγγράφων, την είσπραξη των φόρων και ασκούσαν διαφόρων μορφών οικονομικούς ελέγχους.

Στην αρχαία Ελλάδα οι φιλόσοφοι της εποχής ο Σωκράτης, ο Αριστοτέλης, ο Πλάτωνας και άλλοι ήταν οι πρωτοπόροι που χάραξαν τις βασικές κατευθύνσεις της ελεγκτικής

διαδικασίας για την διαφύλαξη της εύρυθμης λειτουργίας του κράτους και τη χρηστή δημοσιονομική διαχείριση.

Ο Αριστοτέλης στα "Πολιτικά " επισημαίνει την βαρύτητα του ελέγχου των δημοσίων δαπανών καθώς το φαινόμενο της διαφθοράς είναι αποτέλεσμα της κατάχρησης της εξουσίας από τους διοικούντες και τους αξιωματούχους και ο έλεγχος όταν ασκείται έχει κατασταλτικό και παιδαγωγικό χαρακτήρα. Εξάλλου σύμφωνα με τον Αριστοτέλη ο έλεγχος των δημοσίων δαπανών αποτελεί βασική αρχή της δημοκρατίας. Στην χρυσή εποχή του Περικλή τώρα, δημιουργείται ένα όργανο ελέγχου των δημόσιων οικονομικών της πόλης-κράτους το οποίο ονομάζεται σώμα ή συνέδριο λογιστών. Στην αρμοδιότητά του ήταν ο έλεγχος των δημόσιων οικονομικών και η επίβλεψη της σωστής διαχείρισης του δημόσιου πλούτου.

Ένα άλλο όργανο ελέγχου ήταν και το Σώμα Ελεγκτών ή αλλιώς οι "εύθυνοι" το οποίο ήλεγχε τις περιουσίες και τα οικονομικά των αξιωματούχων όταν αυτοί αποχωρούσαν. Σ' αυτούς ήταν υπόλογοι οι άρχοντες και εάν υπήρχε η υποψία παραπτώματος ή παρανομίας ήταν υποχρεωμένοι να λογοδοτήσουν στη δικαιοσύνη.(Νεγκάκης Χ., Ταχυνάκης Π. ,2017, σελ. 23)

Στην αρχαία Ρώμη το ρόλο των εσωτερικών ελεγκτών των δημόσιων οικονομικών ανέλαβαν οι ύπατοι, οι κήνσορες, οι τιμητές και οι ταμίες. Αυτοί ήλεγχαν τους λογαριασμούς των επαρχιών, επέβλεπαν τη δημόσια περιουσία και υπέβαλαν τα αποτελέσματα του ελέγχου τους στη σύγκλητο για έγκριση(Νεγκάκης Χ., Ταχυνάκης Π. ,2017, σελ. 23)

Αργότερα κατά το τέλος του μεσαίωνα υπήρξε μια στασιμότητα στις ελεγκτικές διαδικασίες καθώς λόγω της πτώσης της Ρωμαϊκής Αυτοκρατορίας υπήρξε ύφεση στις εμπορικές συναλλαγές. Κατά την περίοδο της Αναγέννησης όμως η ελεγκτική διαδικασία εξελίσσεται με μεθοδικότερους ελέγχους. Ο έλεγχος γίνεται πλέον πιο μεθοδικός και παίρνει τη μορφή του Εσωτερικού Ελέγχου που συναντάμε σήμερα στα κράτη.

Ο όρος "Auditor (ελεγκτής) " κάνει την εμφάνισή του το 1285 επί του Εδουάρδου Α' όπου οι Internal Auditors ήλεγχαν τους αξιωματούχους και οδηγούσαν στην δικαιοσύνη τους παραβάτες και καταχραστές του δημόσιου χρήματος. (Παπαστάθης,2003 σελ.16)

Στην πατρίδα της λογιστικής επιστήμης την Ιταλία έχουμε και τις πρώτες ενώσεις επαγγελματιών ελεγκτών, όπως η Coliegio dei Raxonati(1581) και η Academia dei Regioneri (1658) οι οποίες ήταν κρατικές ενώσεις με μεγάλο κύρος και δύναμη.

Στο πέρασμα των χρόνων ο θεσμός του ελέγχου εξελίσσεται και αποκτά μεγάλη σπουδαιότητα και αξία. Περί τα τέλη του 17^{ου} αιώνα την εποχή του Ναπολέοντα ιδρύεται το ελεγκτικό συνέδριο του Παρισιού. Η αλματώδης ανάπτυξη της βιομηχανίας στην Αγγλία καθώς και η θέσπιση του νόμου για τη συγχώνευση των σιδηροδρομικών εταιρειών το 1845 αποτέλεσαν την απαρχή για την θεσμοθέτηση του ελεγκτικού επαγγέλματος, καθώς ο ισολογισμός των εταιρειών αυτών θα έπρεπε να ελέγχεται και να θεωρείται από τους ελεγκτές (Παπαστάθης,2003). Το 1862 η ανάγκη για ακριβοδίκαιη χρηματοοικονομική πληροφόρηση και για ανεξάρτητο έλεγχο θεσμοθετείται με εταιρικό νόμο. Στην συνέχεια ιδρύονται διάφορες επαγγελματικές ενώσεις στην Αγγλία. Το παράδειγμα της Αγγλίας ακολούθησαν κι άλλες χώρες το ίδιο διάστημα όπως η Αμερική, ο Καναδάς, η Γερμανία και άλλες πολλές μέχρι σήμερα (Καζαντζής, 2006 σελ 41)

Τον 20^ο αιώνα η αλματώδης ανάπτυξη των χρηματαγορών ανέπτυξε την επιστήμη του management ως εργαλείο διοίκησης επιχειρήσεων και συνέβαλε στην μεγαλύτερη ανάγκη για εσωτερικό έλεγχο.

Το 1941 έγινε το μεγάλο βήμα με την ίδρυση του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών (Institute of Internal Auditors, ΠΑ) στις ΗΠΑ του οποίου η δραστηριότητα περιοριζόταν σε θέματα λογιστικής και χρηματοοικονομικής στην αρχή.

Η έννοια της πρόσθετης αξίας του εσωτερικού ελέγχου, αναφέρθηκε για πρώτη φορά το 1948 (Pitt, 2014).

Σύμφωνα με τον Ramamoorti (2003) εταιρείες σιδηροδρόμων, βιομηχανίες λιανικής πώλησης και αμυντικών συστημάτων αναγνώρισαν από πολύ νωρίς, ότι η αξία του εσωτερικού ελέγχου ξεπερνάει τον έλεγχο μόνο των χρηματοοικονομικών καταστάσεων. Το 1957 ο ρόλος του εσωτερικού ελεγκτή διευρύνεται και εμπλέκεται με περισσότερες υπηρεσίες διοίκησης στις εταιρείες. Το 1977 ψηφίζεται νόμος που επιβάλλει την ύπαρξη συστήματος εσωτερικού ελέγχου σε εταιρείες.

Το 1978 παίρνουν έγκριση από το Institute of Internal Auditors τα Πρότυπα Εσωτερικού Ελέγχου. Τα Πρότυπα αποτελούν τα παγκοσμίως αποδεκτά πρότυπα για την επαγγελματική εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου από το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών και υφίστανται συνεχώς αλλαγές και επικαιροποιήσεις, προκειμένου η δραστηριότητα του εσωτερικού ελέγχου να βρίσκεται σε εναρμόνιση με τις διεθνείς συνεχείς εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα σε επιχειρηματικό επίπεδο. Πλέον, στο εύρος των παρεχόμενων υπηρεσιών περιλαμβάνονται όχι μόνο οικονομικοί έλεγχοι, αλλά και

λειτουργικοί έλεγχοι, έλεγχοι συμμόρφωσης, ενώ έχει αλλάξει και η μέθοδος διεξαγωγής του ελέγχου μέσω της εστίασης στους κινδύνους αλλά και της χρήσης νέων τεχνολογιών (Ramamoorti, 2003).

Στην νεότερη ιστορία της Ελλάδας και σύμφωνα με το Σώμα Ορκωτών Ελεγκτών Λογιστών (www.soel.gr) η εξέλιξη της ελεγκτικής διαδικασίας διακρίνεται σε τρεις χρονικές περιόδους:

- Η πρώτη περίοδος από το έτος 1920- 1956 κατά την οποία ο έλεγχος των οικονομικών καταστάσεων των ανωνύμων εταιρειών ήταν καθαρά τυπικός λόγω της έλλειψης οργάνωσης ελεγκτικών μηχανισμών. Συγκεκριμένα κατά το έτος 1931 με τον Ν. 5076/1931 «περί ανωνύμων εταιρειών και τραπεζών» ξεκίνησαν οι πρώτες προσπάθειες ίδρυσης οργανωμένου οργάνου ελέγχου κάτι που υλοποιήθηκε τελικά το 1955 επί κυβερνήσεως Παπάγου με την ψήφιση του Ν.Δ.3329/1955
- Η δεύτερη περίοδος από το έτος 1957 έως το έτος 1992 κατά την οποία συγκροτείται το Σώμα Ορκωτών Λογιστών ως Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου, όπου πρόκειται για μία ένωση προσώπων και συγκεκριμένα επαγγελματιών Ελεγκτών.
- Η τρίτη περίοδος από το έτος 1993 μέχρι και σήμερα, κατά την οποία καταργείται το Σώμα Ορκωτών Λογιστών και διευρύνεται ο ελεγκτικός μηχανισμός με την συγκρότηση του Σώματος Ορκωτών Ελεγκτών Λογιστών και την λειτουργία διάφορων ελεγκτικών εταιρειών. Με το ΠΔ 121/1993 και το Ν.2231/1994 (άρθρο 18), ο υποχρεωτικός έλεγχος των οικονομικών καταστάσεων των ανωνύμων εταιρειών, ιδρυμάτων και οργανισμών ασκείται πλέον από τους Ορκωτούς Ελεγκτές. Το σύνολο των ανωτέρω αποτελούν το Σώμα Ορκωτών Ελεγκτών (ΣΟΕ) Συνιστάται λοιπόν το Σώμα Ορκωτών Ελεγκτών (Σ.Ο.Ε) το οποίο αργότερα μετονομάστηκε σε Σώμα Ορκωτών Ελεγκτών Λογιστών - Σ.Ο.Ε.Λ), αποτελούμενο από ανεξάρτητους επαγγελματίες ελεγκτές. (www.accountancygreece.gr: Κωνσταντίνος Ι. Νιφορόπουλος, 2021)

Τα όργανα του Σώματος Ορκωτών Ελεγκτών είναι η Γενική Συνέλευση, το Εποπτικό Συμβούλιο, το Επιστημονικό Συμβούλιο και το Πειθαρχικό Συμβούλιο.

Το 2003 με τον Ν.3148/03 συστάθηκε η Επιτροπή Λογιστικής Τυποποίησης και Ελέγχων (ΕΛΤΕ) έχοντας ως κύριο έργο της την άσκηση εποπτείας στο ΣΟΕΛ, τον έλεγχο της ποιότητας των υποχρεωτικών λογιστικών ελέγχων, την θέσπιση κανόνων δεοντολογίας και την γνωμοδότηση πάνω σε θέματα λογιστικής τυποποίησης. Στην δικαιοδοσία του ΣΟΕΛ είναι η διενέργεια επαγγελματικών εξετάσεων για την απόκτηση της άδειας ασκήσεως του επαγγέλματος του Ορκωτού Ελεγκτή Λογιστή υπό την εποπτεία και τον έλεγχο της ΕΛΤΕ. (Καζαντζής σελ60-61)

Ο ελεγκτικός μηχανισμός όμως δεν σταματάει εδώ υπάρχουν κι άλλα ελεγκτικά όργανα τα οποία με ομάδες ελεγκτών ασκούν την ελεγκτική διαδικασία στο ιδιωτικό και δημόσιο τομέα και είναι οι εξής:

- Οι φορολογικοί ελεγκτές
- Το Ελεγκτικό Συνέδριο
- Το Γενικό Λογιστήριο του κράτους
- Ο Γενικός Επιθεωρητής Δημόσιας Διοίκησης
- Το Σώμα Δίωξης Οικονομικού Εγκλήματος
- Το Σώμα Επιθεωρητών – Ελεγκτών Δημόσιας Διοίκησης
- Η Υπηρεσία Ειδικών Ελέγχων

3.2 ΕΛΕΓΚΤΙΚΗ

Η ελεγκτική αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους κλάδους της Λογιστικής Επιστήμης διενεργεί ελέγχους για την εξασφάλιση ορθότητας των οικονομικών καταστάσεων, παρέχει γνώσεις για την ορθή διαχείριση των πόρων και την σωστή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού έχοντας πάντα ως γνώμονα τα λογιστικά πρότυπα, τις λογιστικές αρχές και θεωρίες πάντα μέσα στα νομικά πλαίσια.

Η ελεγκτική εφαρμόζεται και κατηγοριοποιείται βάσει τριών παραγόντων:

- α) Του αντικειμένου του ελέγχου και ποιος είναι ο σκοπός διενέργειάς του
- β) Του υποκειμένου του ελέγχου από ποιον διενεργείται ο έλεγχος

3.3 ΕΙΔΗ ΤΩΝ ΕΛΕΓΧΩΝ

Η διάκριση των ελέγχων συνίσταται βάσει κάποιων κριτηρίων έτσι μπορεί να κατηγοριοποιούνται σε (Νεγκάκης Χ.-Ταχυνάκης Π, 2017 σελ.23):

Ανάλογα με το πρόσωπο που διενεργεί τον έλεγχο και τη σχέση εργασίας που έχει με την εταιρία που υπόκειται σε έλεγχο σε:

- **Εσωτερικούς** δηλαδή ελέγχους που διενεργούνται από εκπαιδευμένα στελέχη ή συνεργάτες του φορέα, τους εσωτερικούς ελεγκτές
- **Εξωτερικούς** δηλαδή ελέγχους που διενεργούνται από ορκωτούς ελεγκτές λογιστές και ελεγκτικές εταιρείες οι οποίοι ελέγχουν τις ετήσιες ενοποιημένες χρηματοοικονομικές καταστάσεις της οντότητας

ανάλογα με το εύρος (Σκόρδου Β. 1987 σελ.21) σε:

- **Γενικούς** δηλαδή ελέγχους που αφορούν το σύνολο των δραστηριοτήτων της εταιρίας
- **Ειδικούς** δηλαδή ελέγχους που αφορούν ένα συγκεκριμένο τομέα, δραστηριότητα ή λογαριασμό της εταιρίας όπως για παράδειγμα ταμείου, αποθήκης ή πελατών.

Ανάλογα με την διάρκεια, συχνότητα ή περιοδικότητα διακρίνονται σε:

- **Μόνιμους** δηλαδή ελέγχους που γίνονται πάντα και σε όλη την διάρκεια της χρήσης και είναι προληπτικοί έλεγχοι
- **Τακτικούς** δηλαδή ελέγχους που διενεργούνται σε τακτική βάση, είναι στην ουσία προγραμματισμένοι
- **Έκτακτους** δηλαδή ελέγχους που διενεργούνται εκτάκτως και όχι προγραμματισμένα, όταν υπάρξει εντολή από τη διοίκηση, όταν υπάρχει κάποιο θέμα που απαιτεί άμεση λήψη αποφάσεων ή όταν υπάρχει υποψία ύπαρξης κάποιας επιλήψιμης πράξης.

Ανάλογα με τον σκοπό διακρίνονται σε:

- **Προληπτικούς** δηλαδή ελέγχους που διενεργούνται με σκοπό την πρόληψη λαθών και σφαλμάτων
- **Κατασταλτικούς** δηλαδή ελέγχους που αποσκοπούν στην διαπίστωση της ορθότητας των πράξεων και διαδικασιών

Ανάλογα με το νομοθετικό πλαίσιο βάσει του οποίου διενεργούνται σε:

- **Υποχρεωτικούς**
- **Προαιρετικούς**

Ανάλογα με τον τομέα ελέγχου σε:

- **Διαχειριστικούς**
- **Διοικητικούς**
- **Φορολογικούς**

4.1 ΣΚΟΠΟΣ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Ο σκοπός του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου δεν είναι άλλος από την εύρυθμη λειτουργία του φορέα ή της επιχείρησης και γι αυτό και θεωρείται ως το πλέον απαραίτητο εργαλείο της επιχείρησης. Σύμφωνα με το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών «ο Εσωτερικός Έλεγχος είναι μία ανεξάρτητη λειτουργία αξιολόγησης εγκαταστημένη μέσα στον οργανισμό για να εξετάζει και να αξιολογεί τις δραστηριότητες του ως υπηρεσία του οργανισμού (Konrath,1996)».

Σύμφωνα με τους Νεγκάκη Χ., Ταχυνάκη Δ., «ο βασικότερος στόχος της υπηρεσίας του Εσωτερικού Ελέγχου είναι η διαμόρφωση του συστήματος διαδικασιών της οντότητας δηλαδή του συστήματος που το οποίο αποσκοπεί στην σωστή οργάνωση των οικονομικών, λογιστικών, μηχανογραφικών και λοιπών υπηρεσιών, στην κατάλληλη κατανομή των αρμοδιοτήτων και ευθυνών του προσωπικού της, στην προστασία των περιουσιακών της στοιχείων, στη διασφάλιση της ακρίβειας και αξιοπιστίας των λογιστικών εγγραφών και των βιβλίων της, καθώς και στην αποτελεσματική και εύρυθμη λειτουργία της οντότητας εξασφαλίζοντας τη βιωσιμότητά της» (Νεγκάκης Χ., Ταχυνάκης Δ.σελ.105 2017)

Κάτι που υποστηρίζεται και από την μελέτη των Dana R. Hermanson, Larry E. Rittenberg (Internal Audit and Organizational Governance 2003 σελ. 32) η οποία συμπεραίνει ότι «η διοίκηση συχνά καλεί τους εσωτερικούς ελεγκτές για την παροχή διαβεβαίωσης ότι:

- i) οι κίνδυνοι εντοπίζονται αποτελεσματικά και παρακολουθούνται,
- ii) οι οργανωτικές διαδικασίες είναι αποτελεσματικά ελεγχόμενες και
- iii) οι οργανωτικές διαδικασίες είναι αποτελεσματικές».

Από τα ευρήματα του Εσωτερικού Ελέγχου εξαρτάται ποια θα είναι η μελλοντική πορεία της οντότητας, δηλαδή βάσει των αποτελεσμάτων και των προτάσεων της ομάδας του Εσωτερικού Ελέγχου τα οποία κοινοποιούνται στη Διοίκηση, θα

αποφασιστούν οι όποιες διορθωτικές κινήσεις, τα μέτρα βελτίωσης ή αναπροσαρμογής ή και ακόμα η αλλαγή τακτικής και σχεδιασμού.

Ο σκοπός λοιπόν του εσωτερικού ελέγχου αποτυπώνεται στα παρακάτω βασικά σημεία ως εξής:

- Η επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών και στόχων που είναι ο βασικός στόχος κάθε οντότητας. Ο λόγος ύπαρξης της κάθε οντότητας ορίζει και τους αντικειμενικούς σκοπούς και στόχους της, για αυτούς μάχεται και αυτούς προσπαθεί να υλοποιήσει.
- Η αξιολόγηση των διαδικασιών που συμβάλει στην αναγνώριση πιθανών ανεπαρκών λειτουργιών. Μόνο μέσα από την αξιολόγηση των διαδικασιών και λειτουργιών θα εντοπιστούν τα κενά, οι παραλείψεις και οι δυσλειτουργίες. Βάσει αυτών των ευρυμάτων θα διαμορφωθούν και οι κατάλληλες διορθωτικές κινήσεις.
- Ο έγκαιρος εντοπισμός λαθών. Εξαιτίας του ανθρώπινου παράγοντα και της ανθρώπινης φύσης είναι συχνό φαινόμενο και σύνηθες να γίνονται λάθη και σφάλματα ακούσια κατά την εργασία. Είναι ένας αστάθμητος παράγοντας που δεν μπορεί να προβλεφθεί αλλά μπορεί να διορθωθεί με τον έγκαιρο εντοπισμό και τις κατάλληλες διορθωτικές ενέργειες.
- Η πρόληψη απάτης δηλαδή παραβατικών συμπεριφορών και χειρισμών με δόλια και αθέμιτα μέσα που έχουν ως σκοπό το ίδιο όφελος σε βάρος της επιχείρησης ή την παραπλάνηση προς όφελος της οντότητας.
- Η απόδοση προστιθέμενης αξίας για την οντότητα.

Η Planema Nedyalkova παραθέτοντας έρευνα της Popescu (2011) συμπεραίνει ότι «η προστιθέμενη αξία που είναι η ικανότητα του εσωτερικού ελέγχου να βελτιώνει το σύστημα χρηματοοικονομικής διαχείρισης και ελέγχου, επομένως ο εσωτερικός ελεγκτής είναι ο οργανωτής της ικανότητας προστιθέμενης αξίας δημιουργώντας ευκαιρίες, αποφεύγοντας διπλές ελεγκτικές δραστηριότητες, δίνοντας έγκαιρες λύσεις σε προβλήματα. Η προστιθέμενη αξία αντιπροσωπεύει τη στάση των εσωτερικών ελεγκτών ως προς τη δραστηριότητα ελέγχου σε πραγματικό χρόνο». (Popescu 2011, Planema Nedyalkova, 2019, σελ 16)

Μία άλλη προσέγγιση της έννοιας της αξίας από την Pitt(2014) υποστηρίζει ότι επειδή «η αξία είναι μία αφηρημένη και υποκειμενική έννοια ποικίλει από οργανισμό σε οργανισμό. Ωστόσο η κατανόηση της αξίας θα είναι καθοριστική στην επιτυχία του οργανισμού, όπως θα είναι καθοριστικής σημασίας στην επιτυχία του Εσωτερικού Ελέγχου. Συγκεκριμένα η λειτουργία του Εσωτερικού Ελέγχου ενσωματώνει τη συνεχή βελτίωση στις διαδικασίες διασφάλισης ποιότητας κι έτσι εξασφαλίζεται ότι μεγιστοποιείται η αξία στους μετόχους» (Pitt,2014,p.14-21)

Συμπερασματικά η σημαντικότητα και η αξία του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου και του Εσωτερικού Ελέγχου στις οντότητες έχει εκτιμηθεί από την αρχική εμφάνιση του στις πρώτες οντότητες. Με το πέρασμα των χρόνων εξελίσσεται όλο και περισσότερο και αναπτύσσεται και σε άλλα πεδία σύμφωνα με το πλαίσιο διακυβέρνησης και τους στόχους της οντότητας. Σύμφωνα με τον Ramamoorti (2003), «ο Εσωτερικός Έλεγχος προσφέρει διευρυμένη διασφάλιση και συμβουλευτικές υπηρεσίες προς τον οργανισμό, δηλαδή ιδίως προς την επιτροπή ελέγχου, το διοικητικό συμβούλιο καθώς και στην διοίκηση. Η ορθή εφαρμογή εσωτερικού ελέγχου συμβάλλει στην αποτελεσματική διακυβέρνηση καθώς και στη εσωτερική και εξωτερική λήψη αποφάσεων, με αποδοτική χρήση των διαθέσιμων οικονομικών πόρων» (Ramamoorti, 2003 p.13)

Εν κατακλείδι, πρωταρχικός σκοπός του Εσωτερικού Ελέγχου είναι η σωστή οργάνωση και ανάπτυξη του συστήματος διαδικασιών της επιχείρησης μέσω του οργανογράμματος, η σωστή αξιοποίηση των οικονομικών πόρων και του ανθρώπινου δυναμικού, ο μακροπρόθεσμος και βραχυπρόθεσμος στρατηγικός σχεδιασμός της επιχείρησης, η ανάπτυξη πολιτικών και στρατηγικών προκειμένου να ενισχυθούν οι μηχανισμοί λογοδοσίας και ακεραιότητας στους φορείς, συμβάλλοντας στην επίτευξη των στόχων τους βάσει των αρχών της καλής διακυβέρνησης και της χρηστής διοίκησης, σύμφωνα με τα διεθνή ελεγκτικά πρότυπα και της κείμενης νομοθεσίας

4.2 ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Οι αρμοδιότητες της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου είναι ο έλεγχος του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου που έχει υιοθετήσει η εκάστοτε επιχείρηση ή φορέας. Οι

σύγχρονες προσεγγίσεις αποτύπωσης, μελέτης και αξιολόγησης του συστήματος εσωτερικού ελέγχου διακρίνουν σ' αυτό τα παρακάτω στοιχεία ελέγχου:

- α) Το περιβάλλον του ελέγχου
- β) Την εκτίμηση των κινδύνων από την ίδια την οικονομική μονάδα
- γ) Τους μηχανισμούς εσωτερικού ελέγχου
- δ) Τα συστήματα επικοινωνίας και πληροφόρησης
- ε) Την παρακολούθηση και διαχείριση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου (Καζαντζής, 2006 σελ.253)

Αναμφίβολα ο συνδετικός κρίκος της διοίκησης με τα τμήματα, τις διαδικασίες, το προσωπικό και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης είναι η υπηρεσία του εσωτερικού ελέγχου. Η λειτουργία της υπηρεσίας θα μπορούσε να αποτυπωθεί ως ένα κύκλωμα ενεργειών όπου η ομάδα ελέγχου ελέγχει το Σύστημα Εσωτερικού ελέγχου, εξετάζει, αξιολογεί, εκτιμάει την επάρκεια των μέτρων που έχουν ληφθεί, διαβεβαιώνει για την ορθότητα και την νομιμότητα των διαδικασιών, συμβουλεύει και παρακολουθεί την εφαρμογή των αποφάσεων που έχουν ληφθεί .

Ο Εσωτερικός Έλεγχος (internal audit), σύμφωνα με το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών και όπως αυτός ορίζεται στις διατάξεις του άρθρου 3 Ν.4795/2021, «είναι μία ανεξάρτητη, αντικειμενική, διαβεβαιωτική και συμβουλευτική δραστηριότητα, σχεδιασμένη να προσδίδει αξία και να βελτιώνει τις λειτουργίες του φορέα. Βοηθάει τον φορέα να επιτύχει τους αντικειμενικούς του στόχους, υιοθετώντας μια συστηματική, επαγγελματική προσέγγιση στην αξιολόγηση και βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων, του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου και των διαδικασιών διακυβέρνησης». Επιπλέον, σύμφωνα με τις διατάξεις των άρθρων 4 και 5 του Ν.4795/2021 ορίζεται ότι «Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου είναι το πλέγμα των λειτουργιών και διαδικασιών, καθώς και των δικλίδων ελέγχου που υιοθετεί ο φορέας και είναι σχεδιασμένο για να παρέχει εύλογη διαβεβαίωση στον φορέα για την επίτευξη των στόχων του σχετικά με την :

- α) αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των επιχειρησιακών του λειτουργιών,
- β) αξιοπιστία των οικονομικών και λοιπών entrepreneur v αναφορών,

γ)συμμόρφωση με τους νόμους, τους κανονισμούς και τις πολιτικές που διέπουν τη λειτουργία του ».

Ο εσωτερικός έλεγχος είναι επιφορτισμένος με τον συνεχή έλεγχο και αξιολόγηση όλων των συστημάτων οργάνωσης και λειτουργίας της επιχείρησης, συγκεκριμένα ελέγχει όλο το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου.

Η διαφορά με τον εξωτερικό έλεγχο είναι ότι ο εξωτερικός έλεγχος περιορίζεται στην στον έλεγχο του λογιστικού συστήματος της οντότητας και η έρευνα διενεργείται βάσει των οικονομικών καταστάσεων της οντότητας. Ο ρόλος του ανεξάρτητου εξωτερικού ελεγκτή είναι να εκφράσει γνώμη σχετικά με το εάν η οικονομική θέση και τα αποτελέσματα του διενεργούμενου ελέγχου συνάδουν με τις χρηματοοικονομικές καταστάσεις. Ο εξωτερικός έλεγχος θα μπορούσε κάποιος να πει ότι έχει περισσότερο κατασταλτικό χαρακτήρα και καθορισμένο αντικείμενο, σε αντίθεση με τον Εσωτερικό Έλεγχο όπου το αντικείμενο είναι πιο ευρύ και ο χαρακτήρας του είναι καθαρά προληπτικός και συμβουλευτικός .(www.accountancygreece.gr: Σωτήριος Καββαθάς, τεύχος 30))

Σύμφωνα με το άρθρο 10 του Ν.4795-2021 οι επιχειρησιακοί στόχοι της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου είναι οι εξής:

α) *«ο έλεγχος των συστημάτων διακυβέρνησης και λειτουργίας και η παροχή διαβεβαίωσης περί της επάρκειας αυτών, με σκοπό την υποστήριξη του φορέα για την επίτευξη των στρατηγικών του στόχων και για τη λήψη μέτρων, όπου απαιτείται,*

β) *η παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών, είτε ως αρωγή προς τον επικεφαλής του φορέα είτε στο πλαίσιο του ετήσιου προγράμματος εργασιών, με στόχο τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του φορέα,*

γ) *η διασφάλιση της ορθής, αποτελεσματικής και ασφαλούς διαχείρισης και χρήσης των πληροφοριακών συστημάτων και*

δ) *η αξιολόγηση της λειτουργίας, των δραστηριοτήτων και των προγραμμάτων του φορέα βάσει των αρχών της χρηστής δημοσιονομικής διαχείρισης».*

Επίσης σύμφωνα με το άρθρο 10 του Ν.4795-2021 διατυπώνονται ξεκάθαρα και οι αρμοδιότητες της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου που είναι οι ακόλουθες:

α) «η σύνταξη και αναθεώρηση του Εγχειριδίου Εσωτερικών Ελέγχων,

β) η κατάρτιση Ετήσιου ή Πολυετούς Προγράμματος Εργασιών, αφού λάβει υπόψη τις στρατηγικές και επιχειρησιακές προτεραιότητες, την αξιολόγηση των ενδεχόμενων κινδύνων και των ευκαιριών του φορέα,

γ) ο σχεδιασμός και διενέργεια προγραμματισμένων και έκτακτων ελέγχων επί του συνόλου των υπηρεσιών του φορέα, των λειτουργιών, των διαδικασιών και των πληροφοριακών του συστημάτων όπως αυτά εντοπίζονται μέσω της διαδικασίας αξιολόγησης και ιεράρχησης των κινδύνων που ενδεχομένως μπορεί να αντιμετωπίσουν, την πιθανότητα εκδήλωσής τους καθώς και τις συνέπειες που απορρέουν ,

δ) η παροχή συμβουλευτικού έργου,

ε) η παροχή ελεγκτικού και διαβεβαιωτικού έργου ως προς την επάρκεια του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου του φορέα και εισηγείται σχετικές βελτιωτικές προτάσεις

στ) η αξιολόγηση της λειτουργίας του φορέα βάσει των αρχών της χρηστής δημοσιονομικής διαχείρισης,

ζ) ο έλεγχος για την ορθή εφαρμογή των διαδικασιών εκτέλεσης του προϋπολογισμού, της σύνταξης και αποστολής δημοσιονομικών και λοιπών αναφορών στο Υπουργείο Οικονομικών καθώς και της διενέργειας των δαπανών και διαχείρισης της περιουσίας του οικείου φορέα, με στόχο τον εντοπισμό τυχόν ενδείξεων φαινομένων κακοδιοίκησης, κακοδιαχείρισης, κατάχρησης, σπατάλης ή απάτης, καθώς και εάν στον φορέα έχουν αναπτυχθεί οι κατάλληλες δικλίδες για την αποτροπή τους στο μέλλον,

η) ο έλεγχος και αξιολόγηση των διαδικασιών κατάρτισης των οικονομικών και μη αναφορών του φορέα,

θ) η αξιολόγηση των διαδικασιών σχεδιασμού και εκτέλεσης των λειτουργιών και των προγραμμάτων του φορέα,

ι) ο έλεγχος της συμμόρφωση του φορέα προς την ισχύουσα νομοθεσία, τους κανονισμούς και τις πολιτικές που διέπουν τη λειτουργία του,

ια) ο έλεγχος των πληροφοριακών συστημάτων ως προς την αποτελεσματικότητά τους για την επίτευξη των στόχων του φορέα,

ιβ) η παρακολούθηση, η αξιολόγηση και επιβεβαίωση των διορθωτικών ή βελτιωτικών ενεργειών που πραγματοποιούνται από τις υπηρεσίες του φορέα είναι σε ολήρη σε συμμόρφωση με τις προτάσεις του εσωτερικού ελέγχου μέχρι και την οριστική υλοποίησή τους,

ιγ) η κατάρτιση της Ετήσιας Έκθεσης με Γνώμη,

ιδ) η γνωστοποίηση τυχόν ενδείξεων απάτης ή έλλειψης ακεραιότητας ή πειθαρχικής ευθύνης υπαλλήλων στις αρμόδιες υπηρεσίες και στον πειθαρχικό Προϊστάμενο και ιε) η μέριμνα για εκπαίδευση και η επιμόρφωση των εσωτερικών ελεγκτών».

Ο Asare υποστηρίζει ότι « ρόλος του εσωτερικού ελέγχου μπορεί να προσδιοριστεί ότι περιλαμβάνει τρία κύρια στοιχεία, συγκεκριμένα την αξιολόγηση και τη βελτίωση των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων, του ελέγχου και της διακυβέρνησης. Αυτά τα στοιχεία αναφέρονται μερικές φορές ως οι «τρεις πυλώνες» του εσωτερικού ελέγχου. Οι τρεις πυλώνες συνιστούν και τις πολιτικές και τις διαδικασίες που θα διασφαλίσουν την επίτευξη των στόχων και περιλαμβάνουν την αξιολόγηση κινδύνου, την αξιοπιστία των διαδικασιών και τη συμμόρφωση με την κείμενη νομοθεσία, τους κανονισμούς και τα Πρότυπα» (Asare 2008, σελ. 19)

Συμπερασματικά, η συμβολή και ο απώτερος σκοπός του Εσωτερικού Ελέγχου σε μια οντότητα είναι η παρακολούθηση και εκτίμηση της πορείας της ως προς την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών και στόχων της, η αξιολόγηση των επιχειρηματικών κινδύνων και η παροχή εχέγγυων και δικλίδων ασφαλείας ελέγχου, η εξεύρεση λύσεων ή εναλλακτικών προσεγγίσεων σε περίπτωση απόκλισης από τους στόχους και γενικότερα η παροχή συμβουλευτικών προτάσεων και προληπτικών μέτρων. Ο σκοπός της υπηρεσίας του Εσωτερικού Ελέγχου είναι πάντα διαβεβαιωτικός και συμβουλευτικός και σε καμία περίπτωση κατασταλτικός σε μία οντότητα.

Σύμφωνα με το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών: «παρά τις διαβεβαιωτικές και συμβουλευτικές υπηρεσίες της ομάδας του Εσωτερικού Ελέγχου , ο Εσωτερικός Έλεγχος τονίζει την ευθύνη των εσωτερικών ελεγκτών για αξιολόγηση και βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διαχείρισης κινδύνων, τις δραστηριότητες ελέγχου και τις διαδικασίες διακυβέρνησης» (Urton & Dahle 2006)

4.3 ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Στην Ελλάδα, ο Εσωτερικός Έλεγχος πρωτοεμφανίστηκε το 1985 όπου και ιδρύθηκε με την 1457/7.6.85 απόφαση του Πρωτοδικείου Αθηνών, το Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών το οποίο αριθμεί περίπου 700 μέλη.

Το 1998 στις εισηγμένες εταιρείες στο Χρηματιστήριο Αθηνών επιβάλλεται η ύπαρξη Μονάδων Εσωτερικού Ελέγχου στην οργανογραμματική τους διάρθρωση.

Το 2000 με την απόφαση 5/204/14.11.2000 της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς και το (ΦΕΚ 1487/Β/6.12.2000) και τις διατάξεις του άρθρου 4 κάθε εταιρία οφείλει να διαθέτει τμήμα εσωτερικού ελέγχου.

Με τον Ν. 3016/2002 (ΦΕΚ 110/Α/17.05.2002) περί Εταιρικής Διακυβέρνησης και τις διατάξεις του άρθρου 7, ορίζεται ως προϋπόθεση για να εισαγάγει μία εταιρεία μετοχές ή άλλες κινητές αξίες της σε οργανωμένη χρηματιστηριακή αγορά η οργάνωση και λειτουργία εσωτερικού ελέγχου.

Με τον Ν. 3429/2005 - ΦΕΚ 314/Α/27-12-2005 και το άρθρο 4 ορίζεται ως υποχρεωτική η κατάρτιση του εσωτερικού κανονισμού λειτουργίας σε Δημόσιες Επιχειρήσεις και Οργανισμούς (Δ.Ε.Κ.Ο.) ο οποίος καταρτίζεται με απόφαση του Δ.Σ του φορέα. Ο Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας αποτελεί το επίσημο γραπτό έγγραφο του φορέα βάσει του οποίου θα καθορίζεται ο σκοπός, η δικαιοδοσία και η ευθύνη λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου.

Με τον Ν. 3492 ΦΕΚ Α 210/5.10.2006 «Οργάνωση συστήματος ελέγχου για τη διασφάλιση της χρηστής δημοσιονομικής διαχείρισης του Κρατικού Προϋπολογισμού και των εκτός του Κρατικού Προϋπολογισμού φορέων και άλλες » και τις διατάξεις του Άρθρου 12 με κοινή απόφαση των Υπουργών Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Οικονομικών και του καθ' ύλην αρμόδιου Υπουργού συνιστώνται μονάδες εσωτερικού ελέγχου σε όλα τα Υπουργεία και τις Αποκεντρωμένες Διοικήσεις της χώρας.

Με τον Ν. 4270 ΦΕΚ Α' 143/28.6.2014 «Αρχές δημοσιονομικής διαχείρισης και εποπτείας (ενσωμάτωση της Οδηγίας 2011/85/ΕΕ) - δημόσιο λογιστικό και άλλες διατάξεις» και το άρθρο 168 Εσωτερικός έλεγχος [άρθρο 3(1) Οδηγίας 2011/85/ΕΕ] όπου ρυθμίζονται διάφορες παράμετροι του εσωτερικού ελέγχου και μεταξύ άλλων ορίζεται ότι οι εκθέσεις των Μονάδων Εσωτερικού Ελέγχου κοινοποιούνται αμελλητί στο Ελεγκτικό Συνέδριο.

Με τον Ν. 4622 Τεύχος Α' 133/07.08.2019 «Επιτελικό Κράτος: οργάνωση, λειτουργία και διαφάνεια της Κυβέρνησης, των κυβερνητικών οργάνων και της κεντρικής δημόσιας διοίκησης» και τις διατάξεις του Άρθρου 39 ορίζεται η σύσταση Μονάδων Εσωτερικού Ελέγχου σε κάθε υπουργείο και τις διατάξεις του Άρθρου 82 ορίζεται η σύσταση ενός νέου οργάνου της Εθνικής Αρχής Διαφάνειας (Ε.Α.Δ.)

Το Ελεγκτικό Συνέδριο με την Απόφαση ΦΓ8/55081/2020 (ΦΕΚ 4938/Β/09-11-2020) ορίζει την: «Διαδικασία Ελέγχου από το Ελεγκτικό Συνέδριο της ύπαρξης, της λειτουργίας και της αποτελεσματικότητας Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου στους φορείς που υπάγονται στην ελεγκτική του δικαιοδοσία».

Το 2020 με τον Ν.4706/202) περί εταιρικής διακυβέρνησης και τις διατάξεις των άρθρων 13-17 ΚΕΦ.Δ (Οργανωτικές Διατάξεις), ισχυροποιείται ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου στις εταιρείες.

Το 2021 με τον Νόμο 4795/2021 όλοι οι φορείς του Δημόσιου τομέα υποχρεούνται πλέον να έχουν στην οργανογραμματική τους διάρθρωση υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου ή την ανάθεσή του σε φυσικό ή νομικό πρόσωπο με σύμβαση παροχής υπηρεσιών και η εγκαθίδρυση του θεσμού του Συμβούλου Ακεραιότητας στη Δημόσια Διοίκηση. Σκοπός του παρόντος είναι η ενιαία ρύθμιση θεμάτων που αφορούν το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου και τη λειτουργία των Μονάδων Εσωτερικού Ελέγχου στον

δημόσιο τομέα, καθώς και η εγκαθίδρυση του θεσμού του Συμβούλου Ακεραιότητας στη Δημόσια Διοίκηση, προκειμένου να ενισχυθούν οι μηχανισμοί λογοδοσίας και ακεραιότητας στους φορείς του δημόσιου τομέα συμβάλλοντας στην επίτευξη των στόχων τους βάσει των αρχών της καλής διακυβέρνησης και της χρηστής διοίκησης, σύμφωνα με τα διεθνή ελεγκτικά πρότυπα και τις προβλέψεις του ν. 4622/2019 (Α' 133).

Το 2022 με τον Ν.4957/2022 και τις διατάξεις του άρθρου 213 ορίζεται ότι σε κάθε Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα (Α.Ε.Ι.) συνιστάται Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου.

Προσφάτως με τις διατάξεις του Μέρους Β' του ν. 5013/2023 «Πολυεπίπεδη διακυβέρνηση, διαχείριση κινδύνων στον δημόσιο τομέα και άλλες διατάξεις» (Α' 12), προστίθεται στον ν. 4795/2021 Κεφάλαιο Ζ' με τίτλο «ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ», με του οποίου τις διατάξεις ορίζονται η πολιτική, το πλαίσιο, η διαδικασία και τα όργανα διαχείρισης κινδύνων και προβλέπεται η λειτουργία Μητρώου Κινδύνων και Κεντρικού Αποθετηρίου Κινδύνων Διαφθοράς. Ορίζεται ότι στο πλαίσιο του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου, οι φορείς υποχρεούνται να διαχειρίζονται τους κινδύνους που επηρεάζουν την υλοποίηση των στρατηγικών και επιχειρησιακών τους στόχων, καθώς και την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητά τους. (www.aead.gr & www.kodiko.gr)

4.4 ΕΙΔΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Το έργο των εσωτερικών ελεγκτών δεν περιορίζεται μονομερώς στον έλεγχο των οικονομικών καταστάσεων όπως γινόταν παλιότερα αλλά κινείται σε μία ευρεία γκάμα λειτουργιών και έχει κυρίως συμβουλευτικό χαρακτήρα. Για την επίτευξη της ελεγκτικής διαδικασίας στις διάφορες λειτουργίες μιας οντότητας είναι πασιφανές ότι ο έλεγχος θα πρέπει να είναι πολύπλευρος και πολυδιάστατος και για το λόγο αυτό είναι χρήσιμο και αποτελεσματικό να γίνει ένας συγκερασμός των ελέγχων διαφόρων λειτουργιών. Ως προς τις λειτουργίες θα μπορούσαμε να διακρίνουμε τον Εσωτερικό Έλεγχο και κατ' επέκταση τους ελέγχους σε τέσσερις κατηγορίες (Παπαστάθης Π., 2003):

- **Έλεγχοι Παραγωγής**, οι οποίοι αφορούν το σύνολο της παραγωγικής διαδικασίας και ότι αυτό συνεπάγεται. Δηλαδή ελέγχονται εάν τηρούνται οι κανόνες της

παραγωγικής διαδικασίας, εάν υπάρχουν οι κατάλληλες πιστοποιήσεις, εάν γίνεται χρήση του κατάλληλου μηχανολογικού εξοπλισμού καθώς και η ορθή χρήση του, εάν υπάρχει επάρκεια και άρτια εκπαιδευμένο προσωπικό, τα αποθέματα και ακόμα εάν η παραγόμενη ποσότητα αντιπροσωπεύει την προσδοκώμενη σύμφωνα με τους προϋπολογισμούς της εκάστοτε οντότητας.

- **Οικονομικοί Έλεγχοι**, οι οποίοι αφορούν τις οικονομικές καταστάσεις και εξακριβώνουν εάν αυτές είναι ακριβείς και ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα, διαβεβαιώνουν την νομιμότητα των συναλλαγών και την σωστή ή όχι διαχείριση των οικονομικών πόρων.
- **Διοικητικοί Έλεγχοι**, οι οποίοι έχουν να κάνουν με την αξιολόγηση του συστήματος διοικητικού ελέγχου της οντότητας και κατά πόσο αυτό είναι αποτελεσματικό ως προς την επίτευξη των στόχων της.
- **Λειτουργικοί Έλεγχοι**, οι οποίοι αξιολογούν την λειτουργία των διαδικασιών και εάν αυτές επιδέχονται διορθωτικών ενεργειών ή εάν απαιτούν παύση και αντικατάσταση με αποτελεσματικότερες μεθόδους καθώς επίσης και εάν η λειτουργία των τμημάτων είναι επαρκής και αποτελεσματική για την υλοποίηση των στόχων.

Σύμφωνα με τον Παπαστάθη Π.(2003, σελ.39) «για τον Εσωτερικό Έλεγχο καμία λειτουργία δεν μπορεί να αποτελέσει εξαίρεση ελέγχου, εκτός και εάν δεν παρουσιάζει ελεγκτικό ενδιαφέρον».

Σύμφωνα με τον Καζαντζή Χ., «ο Εσωτερικός Έλεγχος διακρίνεται σε δύο υποσυστήματα ελέγχου, τους Λογιστικούς και τους Διοικητικούς ελέγχους». Αναλυτικότερα οι Λογιστικοί Έλεγχοι είναι σχεδιασμένοι για να διαβεβαιώνουν την Διοίκηση ότι:

- Οι συναλλαγές εκτελούνται μετά τη λήψη εξουσιοδότησης από τη Διοίκηση καθώς και η πρόσβαση στα περιουσιακά στοιχεία της οντότητας
- Οι συναλλαγές καταχωρούνται σύμφωνα με τα ισχύοντα λογιστικά πρότυπα και τις λογιστικές αρχές και την μετέπειτα κατάρτιση των οικονομικών καταστάσεων

Ενώ οι Διοικητικοί Έλεγχοι διασφαλίζουν την εύρυθμη λειτουργία όλων των δραστηριοτήτων της οντότητας, τη συμμόρφωση με την κείμενη νομοθεσία, τις αρχές και την πολιτική της οντότητας.

4.5 ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Κατά τον Cook J.-Winkle G. (1976, p.136) το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου είναι μια παρομοιάζεται «σαν τη λειτουργία του νευρικού συστήματος στον ανθρώπινο οργανισμό που διακλαδώνεται μέσα στην επιχείρηση μεταφέροντας εντολές και αντιδράσεις προς τη διοίκηση».

Σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν.4795/2021 *«το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου αναφέρεται σε ένα οργανωμένο πλέγμα λειτουργιών και διαδικασιών, το οποίο περιλαμβάνει το σύστημα διακυβέρνησης, τη διαχείριση κινδύνων, το κανονιστικό πλαίσιο, τις πολιτικές, τις διαδικασίες, τις εντολές, καθώς και τη λειτουργία Εσωτερικού Ελέγχου».*

Η Διάρθρωση του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου σύμφωνα με το άρθρο 6 του Ν.4795/2021 βασίζεται στον διαχωρισμό του συστήματος σε τρία επίπεδα (γραμμές ρόλων) τα οποία κατηγοριοποιούνται βάσει ρόλων ή αρμοδιοτήτων των προσώπων που απασχολούνται στον φορέα με απώτερο σκοπό την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων του φορέα.

- Την πρώτη γραμμή αποτελούν οι οργανικές μονάδες και το σύνολο του προσωπικού του φορέα που κατά την άσκηση των καθηκόντων τους μεριμνούν για την εύρυθμη λειτουργία του φορέα και καταβάλλουν προσπάθεια εντοπισμού και ελαχιστοποίησης κινδύνων βάσει δικλείδων ελέγχου.
- Την δεύτερη γραμμή αποτελούν οργανικές μονάδες και τα μονοπρόσωπα ή συλλογικά όργανα του φορέα που είναι υπεύθυνα για την διαχείριση των κινδύνων, την αξιολόγηση των δικλείδων ελέγχου από την πρώτη γραμμή ρόλων και την διασφάλιση ότι ασκείται η δραστηριότητα και όλες οι διαδικασίες μέσα στα νομικά πλαίσια.

- Την Τρίτη γραμμή αποτελεί η Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου η οποία έχει συμβουλευτικό χαρακτήρα και παρέχει την διαβεβαίωση και την πληροφόρηση προς τον φορέα του βαθμού αποτελεσματικότητας του συστήματος και της ορθής διακυβέρνησης, της διαχείρισης των κινδύνων και των δικλίδων ελέγχου του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου από τις δύο προαναφερθείσες γραμμές ρόλων .

Οι εσωτερικοί ελεγκτές δεν εμπλέκονται με την διοίκηση του φορέα και ούτε ανήκουν σε αυτή και για το λόγο ότι πρέπει να ασκούν το έργο τους ανεξάρτητα, αντικειμενικά και αμερόληπτα. Υπάγονται απευθείας στον επικεφαλής του φορέα και ελέγχονται από τριμελή Επιτροπή Ελέγχου η οποία διασφαλίζει την ορθή λειτουργία του έργου της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου.

4.6 ΜΟΝΑΔΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 9 του Ν.4795/2021, «η Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου στελεχώνεται από υπαλλήλους κατηγορίας Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης ή Τεχνολογικής Εκπαίδευσης και υπαλλήλους Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης για τη γραμματειακή υποστήριξη της υπηρεσίας.

Ο υπάλληλος που προΐσταται της ομάδας μαζί με τους υπόλοιπους υπαλλήλους της Μ.Ε.Ε. υποχρεούνται, εντός δώδεκα (12) μηνών από την έναρξη του ειδικού προγράμματος που διοργανώνει το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.), να λάβουν το Πιστοποιητικό Ελεγκτικής Επάρκειας Εσωτερικού Ελεγκτή

Τα καθήκοντα του Προϊσταμένου και του προσωπικού της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου είναι ασυμβίβαστα με οποιαδήποτε άλλα καθήκοντα που δεν σχετίζονται με το έργο της Μονάδας.

Σε περίπτωση που δεν είναι εφικτή η σύσταση Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου λόγω έλλειψης του κατάλληλου καταρτισμένου προσωπικού ή οποιουδήποτε άλλου κωλύματος η υπηρεσία υπάγεται στην Μ.Ε.Ε του εποπτεύοντος φορέα της ή το έργο της διενέργειας του εσωτερικού ελέγχου της υπηρεσίας ανατίθεται σε φυσικό ή νομικό πρόσωπο, με σύμβαση σύμβασης παροχής υπηρεσιών».

Τα επικρατέστερα μοντέλα σύστασης Μ.Ε.Ε. σύμφωνα με τα παραπάνω είναι: οι δραστηριότητες του εσωτερικού ελέγχου να δύνανται να εφαρμόζονται από υπαλλήλους του οργανισμού, με σχέση εξαρτημένης εργασίας (in-sourcing), είτε από εξωτερικούς συμβούλους- συνεργάτες (out-sourcing) και επιπρόσθετα με συνδυασμό και των δύο ανωτέρω τρόπων διενέργειας εσωτερικών ελέγχων, δηλαδή με συνεργασία εσωτερικών ελεγκτών και εξωτερικών συμβούλων (co-sourcing) (Α.Γαρεφαλάκης, Α. Κουτούπης, Π. Κυριακόγκωνας, σελ. 487).

Σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 11 του Ν.4795/2021, *«με τον Κανονισμό Λειτουργίας της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου καθορίζονται ο σκοπός, οι αρμοδιότητες, η ευθύνη και η θέση της Μονάδας στην οργανωτική διάρθρωση του φορέα, λαμβανομένων υπόψη των Διεθνών Προτύπων για την Επαγγελματική Εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου».*

4.7 ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΕΛΕΓΧΟΥ

Η Επιτροπή Ελέγχου διασφαλίζει την αποτελεσματική και ορθή εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου και αποτελεί ένα σημαντικό συστατικό του οργανισμού. Έχει συμβουλευτικό χαρακτήρα μέσα στην οντότητα και αποτελεί προέκταση της Διοίκησης. Εξετάζει τους μηχανισμούς οργάνωσης και τις διαδικασίες λειτουργίας, εποπτεύει το έργο της της Μ.Ε.Ε., εισηγείται για θέματα, εγκρίνει και προωθεί προτάσεις για μείζονα θέματα που αφορούν την οντότητα. Η επιτροπή συγκροτείται από ανώτατα στελέχη με απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου απ' όπου αντλεί την εξουσία της, έχει συμβουλευτικό χαρακτήρα και είναι προέκταση της διοίκησης.(Παπαστάθης Π.2003 σελ. 81).

Σύμφωνα με το άρθρο 8 του Ν.4795/2021, *«η Επιτροπή Ελέγχου απαρτίζεται από τρία (3) μέλη, εκ των οποίων ένα (1) διαθέτει ελεγκτική εμπειρία. Τα μέλη της Επιτροπής προέρχονται από άλλους φορείς και δεν μπορούν να έχουν σχέση εξαρτημένης εργασίας με τον φορέα που εμπίπτουν στην αρμοδιότητα της οικείας Επιτροπής. Το έργο και οι αρμοδιότητες της Επιτροπής Ελέγχου διέπεται από τα Πρότυπα για την Επαγγελματική Εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου, το Πλαίσιο Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου της*

Επιτροπής C.O.S.O. και τις βέλτιστες πρακτικές, που διαμορφώνονται από φορείς όπως η Επιτροπή C.O.S.O. και το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (I.I.A. »).

Σύμφωνα με το άρθρο 8 του ν.4795/2021 «συστήνεται Επιτροπή Ελέγχου στους φορείς του δημόσιου τομέα ανάλογα με την οργανωτική δομή και το μέγεθός τους, που εγγυάται την ανεξαρτησία της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου, παρακολουθεί τις εργασίες της, διασφαλίζει την ποιότητα του έργου της και ότι οι συστάσεις της λαμβάνονται δεόντως υπόψη από τον επικεφαλής του φορέα. Η Επιτροπή Ελέγχου, ως ανεξάρτητο σώμα, δεν έχει αρμοδιότητες διαχείρισης και διοίκησης του φορέα».

Ο δημόσιος τομέας αντιμετωπίζει μια τεράστια πρόκληση να βρει άτομα από εξωτερικούς δημόσιους οργανισμούς, τα οποία είναι πρόθυμα να υπηρετήσουν ως μέλη της ελεγκτικής επιτροπής και να έχουν επαρκή γνώση των λειτουργιών και των κινδύνων του δημόσιου τομέα ώστε να συμβάλλουν αποτελεσματικά στη διαχείριση κινδύνων.

Είναι επίσης σημαντικός διάλογος επικοινωνίας μεταξύ ελεγκτών και ελεγχόμενου ειδικά όταν υπάρχουν ενδείξεις και υποψίες απάτης και δολιοφθοράς από μέρους της διοίκησης, οι ελεγκτές θα στραφούν στην επιτροπή ελέγχου για τη λήψη μέτρων.

Ο ρόλος της Επιτροπής Ελέγχου είναι καθοριστικός στην διασφάλιση της αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου σε έναν φορέα και όπως αναφέρει ο Asare, «οι επιτροπές ελέγχου θα πρέπει να διατηρούν την άμεση εποπτεία της λειτουργίας Εσωτερικού Ελέγχου, καθώς είναι ένα μέσο διασφάλισης ότι η διοίκηση διευθετεί ζητήματα σχετικά με τον έλεγχο και τη Διαχείριση Κινδύνων όταν προκύπτουν. Ωστόσο, οι περισσότεροι δημόσιοι φορείς δεν έχουν αναγνωρίσει τη σημασία και την αποτελεσματικότητά του στις διαδικασίες ελέγχου, στη Διαχείριση Κινδύνων και τη διακυβέρνηση». (Asare 2008 σελ. 12)

Σύμφωνα με έρευνα (Batae, 2018) σήμερα «η Επιτροπή Ελέγχου αντιμετωπίζει διαφορετικά και ευρύτερους κινδύνους και αυξάνει τις προσδοκίες των μετόχων, αποτελώντας τα μάτια και τα αυτιά τους. Επίσης, υποστηρίζει ότι διαδραματίζει ρόλο κλειδί στην διαβεβαίωση για ένα αποτελεσματικό και υψηλών προδιαγραφών έλεγχο». Μία άποψη που υιοθετεί και το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών Ελλάδα καθώς θεωρεί ότι «η επιτροπή ελέγχου μπορεί να ενισχύσει σημαντικά την ανεξαρτησία, την ακεραιότητα και την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου στον δημόσιο τομέα

αλλά θεωρεί ότι υστερεί ο ρόλος της στον δημόσιο τομέα σε σχέση με τον ιδιωτικό όπου ο ρόλος της είναι καθορισμένος και καθοριστικής σημασίας. Σε μερικούς φορείς του δημοσίου, οι επιτροπές ελέγχου συγκροτούνται ως υποεπιτροπές της νομικής υπηρεσίας ή του διοικητικού συμβουλίου. Κάθε οργανισμός του δημόσιου τομέα θα πρέπει να αξιολογήσει τη δομή διακυβέρνησής του για να αποφασίσει αν μία επιτροπή ελέγχου θα ήταν κατάλληλη για τις ιδιαίτερες συνθήκες του».(www.hiia.gr: Εσωτερικός Έλεγχος και ο ρόλος του στη διακυβέρνηση του Δημόσιου Τομέα, 2017 σελ.13)

4.8 ΣΧΕΣΗ ΕΛΕΓΚΤΗ ΕΛΕΓΧΟΜΕΝΟΥ

Σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 9 του Ν.4795/2021, ο Προϊστάμενος της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου αναπτύσσει μία σχέση συνεργασίας και λειτουργικής αναφοράς με τον επικεφαλής του φορέα, διότι όλο το κομμάτι των διαδικασιών που γίνονται ετησίως απαιτούν την έγκρισή του επικεφαλής για να προχωρήσουν στην υλοποίησή τους. Έτσι στο πλαίσιο αυτής της σχέσης ο επικεφαλής του φορέα καλείται να εγκρίνει:

- *το περιεχόμενο του Κανονισμού Λειτουργίας της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου,*
- *το Εγχειρίδιο Εσωτερικών Ελέγχων της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου,*
- *το Ετήσιο Πρόγραμμα Εργασιών της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου,*

και εκδίδει τις εντολές εσωτερικών ελέγχων και παροχής συμβουλευτικών έργων της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου.

Ο Προϊστάμενος της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου με τη σειρά του υποχρεούται:

- *να υποβάλλει στον επικεφαλής του φορέα Ετήσια Έκθεση με Γνώμη,*
- *να υποβάλλει στον επικεφαλής του φορέα τις εκθέσεις ελέγχου και παροχής συμβουλευτικού έργου της Μονάδας,*

- να υποβάλλει στον επικεφαλής του φορέα αναφορές σχετικά με την υλοποίηση των ενεργειών που συμφωνήθηκαν στο πλαίσιο των ελέγχων,
- να κρατάει ενήμερο τον επικεφαλής του φορέα σχετικά με θέματα διακυβέρνησης, των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνου και του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου έτσι ώστε να λαμβάνει γνώση για τις στρατηγικές που θα ακολουθηθούν και γενικότερα για ζητήματα που προκύπτουν κατά την άσκηση του έργου του καθώς και τις όποιες εξελίξεις.

Η σχέση ελεγκτή -ελεγχόμενου είναι αμφίδρομη και αλληλένδετη για το λόγο αυτό κρίνεται σκόπιμο να υπάρχει κλίμα συνεργασίας, εμπιστοσύνης και σεβασμού. Ο ελεγχόμενος θα πρέπει να διασφαλίζει την απεριόριστη πρόσβαση του ελεγκτή σε όποιες πηγές του ζητηθούν με σκοπό την απρόσκοπτη επιτέλεση του έργου του εσωτερικού ελεγκτή. Ο σκοπός του έργου και των δύο μερών είναι κοινός και αυτός είναι η επίτευξη των στόχων του φορέα.

4.9 ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Κατά την διενέργεια του Εσωτερικού Ελέγχου είναι αρκετά σύνηθες ο εσωτερικός ελεγκτής να έρχεται αντιμέτωπος με τις αδυναμίες του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου μιας επιχείρησης ή ενός δημόσιου οργανισμού. Αυτές σύμφωνα με τον Καζαντζή Χ. είναι οι ακόλουθες:

- Οι εναλλαγές και η ρευστότητα που διέπουν την σύγχρονη πραγματικότητα, οικονομία και γενικότερα την κοινωνία είναι πολύ πιθανόν να δημιουργούν κενά, ελλείψεις ή αστάθμητους παράγοντες που δεν μπορούν να προβλεφθούν από το σύστημα εσωτερικού ελέγχου που διαμορφώνει και ακολουθεί μία οντότητα.

- Τα ανεπαρκή μέτρα του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου πχ για την παρακολούθηση των περιουσιακών στοιχείων, τον διαχωρισμό καθηκόντων ή την άσκηση εξουσιών
- Η έλλειψη πνεύματος συνεργασίας και υπευθυνότητας μεταξύ του προσωπικού ή των προϊσταμένων, η σύγκρουση εξουσιών ή συμφερόντων
- Η ελλιπής λήψη μέτρων από προηγούμενο έλεγχο ή η άρνηση εφαρμογής νέων διορθωτικών κινήσεων
- Η έλλειψη του κατάλληλου καταρτισμένου επιστημονικού προσωπικού καθώς και η ελλιπής χρηματοδότηση για την πρόσληψη εξωτερικών, έμπειρων ελεγκτών.
- Τα ακούσια λάθη που μπορεί να γίνουν όπως είναι λογικό λόγω της ανθρώπινης φύσης και
- Οι τυχόν παραβατικές συμπεριφορές και αξιόποινες πράξεις από το εσωτερικό περιβάλλον της οντότητας όπως κλοπή περιουσιακών στοιχείων, απάτη, παραποίηση βιβλίων και στοιχείων.
- Η κοστολογική ευαισθησία, η αντίληψη δηλαδή ότι κόστος του εσωτερικού ελέγχου μιας οντότητας δεν θα πρέπει να υπερβαίνει το όφελος για την επιχείρηση από τη χρησιμοποίηση του συστήματος. Η ανάγκη εξισορρόπησης του κόστους και του οφέλους προϋποθέτει ορθοκρισία από την πλευρά της διοίκησης.(Καζαντζής Χ., 2006 σελ.265)

Στις προκλήσεις που καλούνται να ανταπεξέλθουν οι εσωτερικοί ελεγκτές κατά την διεξαγωγή του έργου τους αλλά και στις υπάρχουσες αδυναμίες του Εσωτερικού Ελέγχου, έρχεται να προστεθεί και μελέτη των Richard Ofosu Dwamena και Nicholas Yaw Ofori(2021) τονίζει το καθοριστικής σημασίας έργο των εσωτερικών ελεγκτών σε έναν οργανισμό αλλά συγχρόνως αποτυπώνει και την ανεπάρκεια της αποτελεσματικότητας του έργου των εσωτερικών ελεγκτών. Σύμφωνα λοιπόν με τη μελέτη αυτή συμπεραίνεται ότι «οι εσωτερικοί ελεγκτές δεν λαμβάνουν την κατάλληλη στήριξη που απαιτείται για την υλοποίηση του έργου τους κι αυτό συμπεραίνεται από το γεγονός ότι οι εξωτερικοί ελεγκτές παραμελούν τις εργασίες των εσωτερικών

ελεγκτών κάτι που έχει ως αποτέλεσμα να τις επαναλαμβάνουν και αυτοί από τη μεριά τους, κάτι που συνεπάγεται αύξηση του κόστους. Επίσης από το γεγονός ότι η διοίκηση δεν εφαρμόζει τις συστάσεις των εσωτερικών ελεγκτών, καθώς δεν είναι υποχρεωτικές και δεσμευτικές και τέλος από το γεγονός ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές πολλές φορές στερούνται ανεξαρτησίας από τη διοίκηση, κάτι που καθιστά αναποτελεσματικό και ανεπαρκές το έργο τους. Η διοίκηση έχει την δυνατότητα να ελέγχει το εύρος και την ποιότητα του ελεγκτικού έργου καθώς είναι αυτή που καθορίζει την αμοιβή των ελεγκτών αλλά και τα άτομα που θα διενεργήσουν τον έλεγχο».

Αυτό που επισημαίνεται τελικά είναι ότι αν και οι εσωτερικοί ελεγκτές διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο σε μία οντότητα παρ' όλα το έργο των εσωτερικών ελεγκτών δεν λαμβάνει της αποδοχής και της εκτίμησης που του αρμόζει καθώς δεν παρέχεται στους εσωτερικούς ελεγκτές η κατάλληλη υποστήριξη για την αποτελεσματικότητα του ελέγχου τους καθώς ο πλήρης έλεγχος διενεργείται στην ουσία από τους εξωτερικούς ελεγκτές, γεγονός που καταδεικνύει ότι δεν έχει επιτευχθεί ακόμα η εδραίωση του Εσωτερικού Ελέγχου στον δημόσιο τομέα αυτά έρχονται αντιμέτωποι με πολλές προκλήσεις.(p. 17-18)

Κάτι άλλο εξίσου σημαντικό που θα πρέπει να ληφθεί υπόψη είναι ότι σύμφωνα με τους Leung, P., Cooper, B.J., and Robertson, P. (2003, p. 6) και την έρευνα που διεξήγαγαν «ο εσωτερικός έλεγχος επικεντρώνεται στους εσωτερικούς ελέγχους και τους κινδύνους, ενώ σύμφωνα με τα πρότυπα διακυβέρνησης η συμμόρφωση είναι η κύρια εργασία που θα πρέπει να αναλαμβάνεται» (The Role of Internal Audit in Corporate Governance”, The Institute of Internal Auditors Research Foundation)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο ΔΙΕΘΝΗ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΑ ΠΡΟΤΥΠΑ ΚΑΙ ΚΩΔΙΚΑΣ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ

5.1 ΔΙΕΘΝΗ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΑ ΠΡΟΤΥΠΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Τα Διεθνή Επαγγελματικά Πρότυπα Εσωτερικού Ελέγχου μαζί με τον Κώδικα Δεοντολογίας έρχονται να καλύψουν μέσω μιας ολοκληρωμένης προσέγγισης διάφορα θέματα που άπτονται των υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου και να ορίσουν κατευθυντήριες γραμμές στην ορθή διενέργεια του εσωτερικού ελέγχου και την πλήρη συμμόρφωση με τις αρχές και τους κανόνες του διεθνούς πλαισίου επαγγελματικής εφαρμογής εσωτερικού ελέγχου. Συγκεκριμένα τα Πρότυπα Ελέγχου τα οποία έχει εκδώσει το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών λειτουργούν ως ένα μέσο μέτρησης και αξιολόγησης του έργου της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου. Τα πρότυπα καθορίζουν τη φύση, την έκταση αλλά και το σκοπό της υπηρεσίας του εσωτερικού ελέγχου. Συγχρόνως αποτελούν έναν οδηγό για το τι πρέπει να προσδοκούν ότι θα αποκομίσουν από τον έλεγχο αυτό (Νεγκάκης, Ταχυνάκης, 2017).

Σύμφωνα με το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών τα πρότυπα χωρίζονται σε δύο κατηγορίες:

- α) τα Πρότυπα Χαρακτηριστικών που ασχολούνται με τα χαρακτηριστικά των οργανισμών και των ατόμων που εφαρμόζουν εσωτερικό έλεγχο και
- β) τα Πρότυπα Διεξαγωγής περιγράφουν τη φύση των υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου και παρέχουν ποιοτικά κριτήρια για την αξιολόγηση αυτών των υπηρεσιών(hiia, 2017)

Τα πεδία που αναλύονται και εξετάζονται στα Πρότυπα σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα για την Επαγγελματική Εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου (σελ.2-24), έχουν ως εξής σε γενικές γραμμές :

- Σκοπός, Δικαιοδοσία και Ευθύνη (Πρότυπο 1000): Καθορίζονται από τον Κανονισμό Εσωτερικού Ελέγχου μετά από έγκρισή του από το συμβούλιο της οντότητας. Ο κανονισμός αναθεωρείται και επανελέγχεται σε τακτική βάση από τον

επικεφαλής του εσωτερικού ελέγχου και τίθεται προς έγκριση από τη διοίκηση και το συμβούλιο. Εκτός όλων των άλλων εξουσιοδοτεί τον επικεφαλής για την ελεύθερη πρόσβασή του σε αρχεία που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό καθώς και κάθε περιουσιακό στοιχείο.

- 1010 - Αναγνώριση των Υποχρεωτικών Οδηγιών στον Κανονισμό Εσωτερικού Ελέγχου: Ο Κανονισμός Λειτουργίας θα πρέπει να αποσαφηνίζει την εναρμόνιση του εσωτερικού ελέγχου με τις αρχές για την επαγγελματική εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου, τον Κώδικα Δεοντολογίας, των προτύπων και του ορισμού του εσωτερικού ελέγχου
- 1100-1130 : Έχουν να κάνουν με την αντικειμενικότητα και την ανεξαρτησία του ελεγκτή κατά την άσκηση της δραστηριότητάς του
- 1200-1230 : Αφορούν την επαγγελματική επάρκεια, τις δεξιότητες, τις γνώσεις και τις δέουσες ικανότητες, καθώς και την ανάγκη για συνεχή επιμόρφωση.
- 1300-1320: Καθορίζουν το πλαίσιο μέσα στο οποίο αξιολογείται και εκτιμάται ο βαθμός συμμόρφωσης τις αρχές για την επαγγελματική εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου, τον Κώδικα Δεοντολογίας, των προτύπων και του ορισμού του εσωτερικού ελέγχου.
- 2000-2600: Αφορούν όλο το κύκλωμα διεξαγωγής και διοίκησης της μονάδας εσωτερικού ελέγχου

Αναλυτικότερα τα Πρότυπα σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα για την Επαγγελματική Εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου(σελ. 2-24) είναι τα εξής:

ΠΡΟΤΥΠΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ

1000 - Σκοπός, Δικαιοδοσία και Ευθύνη

1010 - Αναγνώριση των Υποχρεωτικών Οδηγιών στον Κανονισμό Εσωτερικού Ελέγχου

1100 - Ανεξαρτησία και Αντικειμενικότητα

1110 – Οργανωσιακή Ανεξαρτησία

1111 - Σχέση με το Συμβούλιο

1112 - Οι ρόλοι του επικεφαλής εσωτερικού ελεγκτή πέρα από τον Εσωτερικό Έλεγχο

1120 - Ατομική Αντικειμενικότητα

1130 - Παρεμπόδιση Ανεξαρτησίας ή Αντικειμενικότητας

- 1200 - Επαγγελματική Επάρκεια και Δέουσα Επαγγελματική Επιμέλεια
- 1210 - Επαγγελματική Επάρκεια
- 1220 - Δέουσα Επαγγελματική Επιμέλεια
- 1230 - Συνεχής Επαγγελματική Επιμόρφωση
- 1300 - Πρόγραμμα Διαβεβαίωσης και Βελτίωσης Ποιότητας
- 1310 - Απαιτήσεις του Προγράμματος Διαβεβαίωσης και Βελτίωσης Ποιότητας
- 1311 - Εσωτερικές Αξιολογήσεις
- 1312 - Εξωτερικές Αξιολογήσεις
- 1320 - Υποβολή Αναφοράς για το Πρόγραμμα Διαβεβαίωσης και Βελτίωσης Ποιότητας
- 1321 - Χρήση της φράσης «Συμμορφώνεται με τα Διεθνή Πρότυπα για την Επαγγελματική Εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου»
- 1322 - Αποκάλυψη της μη Συμμόρφωσης

ΠΡΟΤΥΠΑ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗΣ

- 2000 - Διαχείριση της Λειτουργίας Εσωτερικού Ελέγχου
- 2010 - Προγραμματισμός
- 2020 - Κοινοποίηση και Έγκριση
- 2030 - Διαχείριση Πόρων
- 2040 - Πολιτικές και Διαδικασίες
- 2050 - Συντονισμός και Επίκληση στην εργασία λοιπών παρόχων
- 2060 - Υποβολή Αναφοράς στο Συμβούλιο και την Ανώτερη Διοίκηση
- 2070 - Πάροχος Εξωτερικών Υπηρεσιών και Οργανωσιακή Ευθύνη για τον Εσωτερικό Έλεγχο
- 2100 - Φύση των Εργασιών
- 2110 - Διακυβέρνηση
- 2120 - Διαχείριση Κινδύνων
- 2130 - Ελεγκτικοί Μηχανισμοί
- 2200 - Σχεδιασμός Έργου
- 2201 - Παράγοντες Σχεδιασμού
- 2210 - Αντικειμενικοί Σκοποί Έργου
- 2220 - Εύρος έργου
- 2230 - Διάθεση Πόρων στο Έργο
- 2240 - Πρόγραμμα Έργου

- 2300 - Διεξαγωγή του Έργου
- 2310 - Εντοπισμός Πληροφοριών
- 2320 - Ανάλυση και Αξιολόγηση
- 2330 - Καταγραφή Πληροφοριών
- 2340 - Εποπτεία Έργων
- 2400 - Κοινοποίηση Αποτελεσμάτων
- 2410 - Κριτήρια Κοινοποιήσεων
- 2420 - Ποιότητα των Κοινοποιήσεων
- 2421 - Λάθη και Παραλείψεις
- 2430 - Χρήση της φράσης «Συμμορφώνεται με τα Διεθνή Πρότυπα για την Επαγγελματική Εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου»
- 2431 - Αποκάλυψη μη Συμμόρφωσης Έργου
- 2440 - Διάδοση Αποτελεσμάτων του Έργου
- 2450 - Συνολική Γνώμη
- 2500 - Παρακολούθηση Προόδου
- 2600 - Κοινοποίηση της Αποδοχής Κινδύνων

5.2 ΚΩΔΙΚΑΣ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ

Η άσκηση οποιουδήποτε επιστημονικού επαγγέλματος πόσο μάλλον όταν εμπεριέχει και άσκηση ελεγκτικής δραστηριότητας προϋποθέτει την εφαρμογή κανόνων συμπεριφοράς, υιοθέτηση κάποιων αρχών μέσα από ένα πλαίσιο προτύπων ηθικής δεοντολογίας. Αυτό το πλαίσιο αποτελεί τον Κώδικα Επαγγελματικής Δεοντολογίας. Είναι μία ηθική δέσμευση από τον επαγγελματία ότι θα ασκεί την δραστηριότητά του με γνώμονα τις αρχές του Κώδικα και θα ακολουθεί τους αρμόζοντες σχετικούς κανόνες συμπεριφοράς διασφαλίζοντας την ποιότητα στην παροχή των παρεχόμενων υπηρεσιών, το κοινό καλό και όχι το προσωπικό συμφέρον, την δημιουργία κλίματος αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ ελεγκτή και ελεγχόμενης οντότητας αλλά και μεταξύ του ελεγκτή και των συναδέλφων του και την έλλειψη και αποφυγή προκαταλήψεων ή σε αντίθετη περίπτωση εύνοιας σε πρόσωπα. Η υιοθέτηση των αρχών και των κανόνων στην επαγγελματική συμπεριφορά και στάση του ελεγκτή προσθέτει αξία στο έργο του, δημιουργεί σχέσεις εμπιστοσύνης και συνεργασίας, χαίρει της αποδοχής και

εμπιστοσύνης της κοινωνίας και βοηθά στην επίλυση διαφόρων θεμάτων που χρήζουν ιδιαίτερου χειρισμού.

«Η επαγγελματική δεοντολογία για τους ελεγκτές αναφέρεται στους στόχους του ελεγκτικού επαγγέλματος δηλαδή να εργαστεί με τα υψηλότερα κριτήρια επαγγελματισμού, να πετύχει τα μέγιστα επίπεδα απόδοσης και γενικά να ανταποκριθεί στην απαίτηση του δημοσίου συμφέροντος » (Νεγκάκης, Ταχυνάκης, 2017).

Σύμφωνα με τον Κώδικα Δεοντολογίας Εσωτερικών Ελεγκτών (Ε.Α.Δ.), οι δύο πυλώνες στους οποίους στηρίζεται ο Κώδικας Δεοντολογίας είναι οι εξής:

- *οι Αρχές οι οποίες πρέπει να διέπουν τον Εσωτερικό Έλεγχο και την εφαρμογή του*
- *οι Κανόνες Συμπεριφοράς τους οποίους πρέπει να υιοθετούν οι εσωτερικοί ελεγκτές κατά την άσκηση της ελεγκτικής διαδικασίας.*

Η Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου οφείλει να ακολουθεί τις αρχές και τους κανόνες συμπεριφοράς και το έργο της να διέπεται εξ' αυτών.

«Ο Κώδικας Δεοντολογίας Εσωτερικών Ελεγκτών αποσκοπεί με τη σειρά του να αποτελέσει έναν οδηγό στο έργο με το οποίο έχουν επιφορτιστεί οι εσωτερικοί ελεγκτές έτσι ώστε να διευκολύνει το έργο τους καθώς και να επιλύσει ως ένα βαθμό τυχόν προβλήματα ή δυσκολίες που τυχόν εμφανιστούν κατά την άσκηση των καθηκόντων τους. Ισχύει συμπληρωματικά με τον Κώδικα Δημοσίων Υπαλλήλων (ν. 3528/2007), τον Κώδικα Κατάστασης Δημοτικών και Κοινοτικών Υπαλλήλων (ν. 3584/2007), τον Κώδικα Ορθής Διοικητικής Συμπεριφοράς (2012, Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης) που έχουν εφαρμογή σε όλους τους δημοσίου υπαλλήλους». (Κώδικας Δεοντολογίας Εσωτερικών Ελεγκτών -Ε.Α.Δ.)

ΑΡΧΕΣ ΤΟΥ ΚΩΔΙΚΑ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ

- Η Ακεραιότητα των Εσωτερικών Ελεγκτών είναι το στοιχείο που επιβάλλεται να διακρίνει την στάση και την επαγγελματική συμπεριφορά των ελεγκτών. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από υπευθυνότητα, εντιμότητα, επαγγελματισμό και πλήρη συμμόρφωση με την κείμενη νομοθεσία. Θα πρέπει να έχουν την ίδια ακεραία στάση προς όλους, να μην παρεκκλίνουν του έργου

τους λόγω συναισθηματισμών ή συμπαθειών και φυσικά να μην αφήνουν περιθώρια για χρηματισμούς ή ενδεχόμενες δωροδοκίες από τους ελεγχόμενους.

- Η Αντικειμενικότητα των Εσωτερικών Ελεγκτών μεταφράζεται ως αμεροληψία και αντικειμενική κρίση και ως άσκηση του έργου τους με διαφανείς και νόμιμες διαδικασίες από έγκυρες και σαφείς πηγές και στοιχεία.
- Η Εμπιστευτικότητα είναι ένα άλλο στοιχείο που είναι επιτακτική ανάγκη να διέπει το έργο τους. Οι πληροφορίες που αντλούνται κατά την άσκηση των καθηκόντων τους είναι στην διακριτική ευχέρειά τους για το που, πώς και εάν θα πρέπει να γνωστοποιηθούν. Το έργο τους θα πρέπει να εναρμονίζεται πλήρως με τις διατάξεις ν. 4624/2019 και τον τον Γενικό Κανονισμό (ΕΕ) 2016/679 περί της Προστασίας των Προσωπικών Δεδομένων.
- Η Επάρκεια των Εσωτερικών Ελεγκτών είναι κι αυτό με τη σειρά του αδιαμφισβήτητο το στοιχείο που κρίνεται απαραίτητο για την ομαλή και ορθή εκτέλεση των καθηκόντων τους. Η άρτια κατάρτιση, η συνεχής επιμόρφωση, οι γνώσεις, η κριτική σκέψη και η εμπειρία συνθέτουν το απαιτούμενο προφίλ του Εσωτερικού Ελεγκτή που θα αποτελεί μέλος της Μ.Ε.Ε. (Κώδικας Δεοντολογίας Εσωτερικών Ελεγκτών- Ε.Α.Δ. σελ.12-19)

5.3 ΠΡΟΣΟΝΤΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΕΛΕΓΚΤΩΝ

Σύμφωνα με το Institute of Internal Auditors και τα Διεθνή Πρότυπα Ελέγχου, ο Εσωτερικός Έλεγχος είναι πιο αποτελεσματικός όταν:

- Διενεργείται από πιστοποιημένους εσωτερικούς ελεγκτές σε συμμόρφωση με τα Διεθνή Πρότυπα Εσωτερικού Ελέγχου, τα οποία καταρτίστηκαν για το δημόσιο συμφέρον.
- Η δραστηριότητα του εσωτερικού ελέγχου είναι ανεξάρτητη και λογοδοτεί απευθείας στο συμβούλιο.
- Οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι απαλλαγμένοι από κάθε προκατάληψη και αθέμιτη επιρροή και δεσμεύονται να προβαίνουν σε αντικειμενικές αξιολογήσεις.

Σύμφωνα με το Εγχειρίδιο Εσωτερικού Ελέγχου για τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης- Ε.Α.Δ. (σελ.10) τα μέλη της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου θα πρέπει να εφαρμόζουν τις ακόλουθες βασικές αρχές βάσει των οποίων ο εσωτερικός ελεγκτής θα πρέπει να :

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

Ενώ σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα Εσωτερικού Ελέγχου, «οι εσωτερικοί ελεγκτές στον δημόσιο τομέα συνίσταται να προστατεύουν πάντα το δημόσιο συμφέρον και να επιδεικνύουν θάρρος όταν παρουσιάζουν ευρήματα, συστάσεις και συμπεράσματα». (The Institute of Internal Auditors, Global Internal Audit Standards 2023 Draft for public comment, σελ. 14)

Γενικά η ανεύρεση και τοποθέτηση των κατάλληλων ανθρώπων που θα στελεχώσουν την Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου είναι μία δύσκολη διαδικασία που απαιτεί μεγάλη προσοχή και μεγάλη υπευθυνότητα και αυτό γιατί η Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου είναι ο συνδετικός κρίκος της διοίκησης με τις δραστηριότητες του φορέα. Έτσι, εκτός του ότι τα πρόσωπα που θα επιλεγθούν θα πρέπει να διαθέτουν προσόντα όπως: κατάλληλη επιμόρφωση, επιστημονική κατάρτιση, επαγγελματισμό, τεχνογνωσία, υπευθυνότητα,

ακεραιότητα χαρακτήρα, αντικειμενική κρίση, δυνατότητα εξεύρεσης λύσεων και αντιμετώπισης προβλημάτων, θα πρέπει να είναι και πρόσωπα που διαθέτουν ποιοτικά χαρακτηριστικά όσον αφορά τον χαρακτήρα και την συμπεριφορά τους στους συνεργάτες τους αλλά και στο κοινωνικό σύνολο. Ως εκ τούτου θα πρέπει να τα διακρίνει το ήθος, η εχεμύθεια και η ποιότητα του χαρακτήρα τους να είναι τέτοια που να πρεσβεύει τις ηθικές αξίες και την ανιδιοτέλεια. Επίσης, οφείλουν να είναι υπέρμαχοι της συνεργατικότητας και της ομαδικότητας δεδομένου ότι θα αποτελούν μέλη μιας ομάδας και θα αναπτύσσουν επαγγελματικούς δεσμούς και σχέσεις μεταξύ τους.

Σύμφωνα με την μελέτη της (Asare, 2008) επισημαίνεται η επιτακτική ανάγκη για την συνεχόμενη επιμόρφωση των ελεγκτών με την νέα τεχνολογία και για συνεχή παρακολούθηση και ενημέρωση των τεχνολογικών εξελίξεων. Αυτά τα εφόδια είναι που θα εξασφαλίσουν πλήρη και αποτελεσματικό έλεγχο από τη μεριά των ελεγκτών καθώς θα τους εξοπλίσει με την κατάλληλη τεχνογνωσία για τον γρήγορο εντοπισμό οποιουδήποτε προβλήματος και την ορθή διαχείριση των κινδύνων.

Εν κατακλείδι, για να είναι αποτελεσματική η διενέργεια του ελέγχου θα πρέπει ο εσωτερικός ελεγκτής να είναι ανεξάρτητος, αντικειμενικός και ακέραιος. Σε διαφορετική περίπτωση τα ευρήματα της έκθεσης ελέγχου που θα συντάξει θα είναι πλασματικά και δεν θα αντιπροσωπεύουν την επικρατούσα κατάσταση, η στάση του ελεγκτή δεν θα είναι αντικειμενική οπότε δεν θα έχει καμιά χρησιμότητα η διεξαγωγή του ελέγχου. Κι αυτό γιατί αλλοιώνεται η πραγματική εικόνα της κατάστασης, δεν υπάρχει διαφάνεια, συγκαλύπτονται οι παθογένειες του οργανισμού, οπότε δεν κρίνεται σκόπιμη η λήψη μέτρων και βελτιωτικών κινήσεων και τα «μελανά σημεία» παραμένουν και διαιωνίζονται.

6.1 ΑΠΑΤΗ

Την τελευταία εικοσαετία διάφορα εταιρικά σκάνδαλα που συνέβησαν σε παγκόσμιο επίπεδο όπως αυτά εταιρειών -κολοσσών και πολυεθνικών της Enron, WorldCom, Tyco, Satyam απασχόλησαν την κοινή γνώμη παγκοσμίως και είναι απόρροια είτε της παγκόσμιας οικονομικής ύφεσης, είτε αποσκοπούν στο εύκολο κέρδος. Σε αυτά έρχονται να προστεθούν οι διάφορες εταιρικές απάτες, η διαφθορά στον δημόσιο τομέα, το αναδυόμενο φαινόμενο της "δημιουργικής" λογιστικής και το φαινόμενο των ίδρυσης offshore εταιρειών σε φορολογικούς παραδείσους δηλαδή σε κράτη ή νησιά που έχουν ειδικό προνομιακό φορολογικό καθεστώς.

Αυτό το σκηνικό συνέβαλε στην επιτακτική ανάγκη για έλεγχο της διαφθοράς, διαφάνεια και εταιρική διακυβέρνηση και στην γενικότερη ευαισθητοποίηση των ενδιαφερόμενων μερών για έλεγχο που θα έχει ως στόχο την πρόληψη και καταστολή της απάτης.

Ως γνωστόν ένας από τους σκοπούς του εσωτερικού ελέγχου είναι η πρόληψη και ο εντοπισμός παράνομων πράξεων και δολιοφθορών. Ένα έργο αρκετά δύσκολο και απαιτητικό καθώς θα πρέπει η οποιαδήποτε αναφορά να είναι πλήρως τεκμηριωμένη και αποδεδειγμένη, επίσης θα πρέπει οι γνώσεις και η εμπειρία των ελεγκτών να είναι τέτοιες που να τον καθιστούν ικανό να εντοπίζει περιπτώσεις απάτης.

Σύμφωνα με το άρθρο 20 του Ν.4795/2021 «οι εσωτερικοί ελεγκτές εξετάζουν και αξιολογούν την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου και βοηθούν τον φορέα να προλαμβάνει τις περιπτώσεις απάτης, μέσω της ανίχνευσης και της καταγραφής των σχετικών κινδύνων. Σε περίπτωση εντοπισμού ενδείξεων απάτης κατά τη διενέργεια ενός ελέγχου, η διερεύνηση της συγκεκριμένης υπόθεσης δεν διενεργείται από τους εσωτερικούς ελεγκτές στο πλαίσιο του εν λόγω ελεγκτικού έργου. Στην περίπτωση αυτή, οι εσωτερικοί ελεγκτές ενημερώνουν τον επικεφαλής του φορέα και του Προϊσταμένου της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου τα στοιχεία περί απάτης που προκύπτουν κατά τη διεξαγωγή των ελέγχων, προκειμένου να αναληφθούν οι ενέργειες από τα αρμόδια όργανα που προβλέπονται από τις οικείες διατάξεις και τον κανονισμό λειτουργίας».

Με τον όρο απάτη σύμφωνα με το Κέντρο Ελληνικής Γλώσσας εννοούμε την ενσυνείδητη παραποίηση της αλήθειας, που στηρίζεται στην εμπιστοσύνη και στην ευπιστία των άλλων και αποβλέπει σε οικονομικά κυρίως οφέλη.

Η απάτη, ως νομική έννοια ορίζεται ως το αδίκημα που συνίσταται στην παραπλάνηση κάποιου ατόμου με απατηλά μέσα, όπως για παράδειγμα την απόκρυψη, την παραποίηση αληθινών στοιχείων ή την εμφάνιση αναληθών στοιχείων ως αληθινών, με σκοπό το άμεσο ή έμμεσο όφελος του διαπράττοντος την απάτη (Καζαντζής Χ.2006)

Σύμφωνα με άρθρο του I.E. Conner, «όταν εμφανίζεται δόλια αναφορά, συχνά διαπράττεται σε επίπεδα διοίκησης και συνήθως περιλαμβάνει την δημιουργία μιας ψευδαίσθησης με τη χρήση των οικονομικών καταστάσεων ότι η οικονομική οντότητα είναι πιο υγιής και πιο ευημερούσα από ό,τι στην πραγματικότητα. Αυτή η ψευδαίσθηση μερικές φορές επιτυγχάνεται με την απόκρυψη της οικονομικής πραγματικότητας μέσω εσκεμμένης εσφαλμένης εφαρμογής των λογιστικών αρχών» (Conner, 1986)

Μελέτη που διεξήχθη αναφέρει ότι κατά τη δεκαετία 1987-1997 στις Η.Π.Α. Fraudulent Financial Reporting :1987- 1997 An Analysis of U.S. Public Companies οι περιπτώσεις παραποιημένων καταστάσεων εταιρειών αφορούσαν:

(α) Η παραποίηση των οικονομικών καταστάσεων παρατηρείται κυρίως σε μικρές και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις.

(β) Η παραποίηση κατευθύνεται από ψηλά δηλαδή κυρίως από τη διοίκηση της εταιρείας, σε πολλές περιπτώσεις ο CEO είναι κύριος εμπλεκόμενος

(γ) Τα Δ.Σ. των εταιρειών είναι συνήθως οι μέτοχοι και συνήθως είναι μέλη οικογένειας ή είναι οι κύριοι ιδιοκτήτες του μετοχικού κεφαλαίου

(γ) Οι επιτροπές ελέγχου αυτών των εταιρειών είναι αδύναμες ή δεν υπάρχουν επιτροπές ελέγχου

(δ) Οι εταιρείες που διαπράττουν κάποιου είδους απάτη είναι σε δυσχερή οικονομική κατάσταση ή σε πτώχευση ή έχουν τεθεί σε αλλαγή του ιδιοκτησιακού τους καθεστώτος.(Beasley, 1999 p. 2):

Σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα Ελέγχου, αν και η απάτη είναι μια ευρεία νομική έννοια, απάτη συνιστά ότι προκαλεί ουσιώδη ανακρίβεια στις οικονομικές καταστάσεις. Από τη σκοπιά του ελεγκτή, οι σκόπιμες ανακρίβειες είναι δύο ειδών : ανακρίβειες που προκύπτουν από δόλια χρηματοοικονομική πληροφόρηση και ανακρίβειες που προκύπτουν από κατάχρηση περιουσιακών στοιχείων(IASB, 2009).

Σύμφωνα με την έρευνα *The Role and Responsibility of Auditors in Prevention and Detection of Fraudulent Financial Reporting* των Lajos Zagera , Sanja Sever Malisa και Ana Novak (2015) και με μελέτες που πραγματοποιήθηκαν, «η περισσότερη κοινή μορφή απάτης είναι η υπεξαίρεση περιουσιακών στοιχείων, ενώ οι δόλιες χρηματοοικονομικές αναφορές δεν είναι τόσο συχνές αλλά προκαλούν τις μεγαλύτερες απώλειες. Η κύρια ευθύνη για την πρόληψη και τον εντοπισμό της απάτης στηρίζεται στη διαχείριση, γι' αυτό το λόγο επισημαίνουν ότι πρέπει να εδραιωθούν ισχυρά συστήματα Εσωτερικού Ελέγχου στις οντότητες με διαχωρισμό ρόλων και διαδικασιών. Ο ρόλος και οι αρμοδιότητες της διοίκησης, του Διοικητικού Συμβουλίου, της Επιτροπής Ελέγχου, των εσωτερικών και εξωτερικών ελεγκτών είναι εξίσου σημαντικά στην διαβεβαίωση της αξιοπιστίας των αναφορών».

Συμπερασματικά ο όρος απάτη αναφέρεται όταν υπάρχει:

- Χειρισμός, νόθευση ή αλλοίωση των λογιστικών κινήσεων ή των αποδεικτικών στοιχείων.
- Μη σωστή παρουσίαση των στοιχείων του ενεργητικού της επιχείρησης.
- Απόκρυψη ή παράλειψη αναφοράς των επιπτώσεων των παραπάνω καταχωρήσεων ή των αποδεικτικών στοιχείων.
- Καταχώρηση συναλλαγών χωρίς ουσία (εικονικές συναλλαγές).
- Κακή εφαρμογή των αρχών και προτύπων της λογιστικής. (Σπαθής 2002, σελ.1)

Έρευνα επίσης που πραγματοποιήθηκε από διεθνή πολυεθνικό οίκο ορκωτών ελεγκτών λογιστών(KPMG,1998 Fraud Survey) αναφέρει ότι οι αιτίες απάτης σε επιχειρησιακό επίπεδο κατά φθίνουσα σειρά βαρύτητας είναι: ο φτωχός εσωτερικός έλεγχος, η παραβίαση κανόνων του εσωτερικού ελέγχου με προτροπή της διοίκησης, συμπαιγνία μεταξύ στελεχών ή μελών της διοίκησης, έλλειψη ελέγχου των διευθυντών από το Διοικητικό Συμβούλιο και η φτωγή ή ανύπαρκτη πολιτική διακυβέρνησης.(Καζαντζής, 2006 σελ.265)

Σύμφωνα με μελέτη (Norazida Mohameda, Morrison Handley-Schachler, 2015) συμπεραίνουν ότι : «οποιαδήποτε εταιρεία θα μπορούσε να γίνει όχημα απάτης στις οικονομικές καταστάσεις για διάφορους λόγους, με τους διευθυντές να είναι στην καλύτερη θέση να το διαπράξουν».

Σύμφωνα με το Institute of Internal Auditors απάτη είναι η κάθε παράνομη πράξη που χαρακτηρίζεται από δόλο, απόκρυψη ή παραβίαση εμπιστοσύνης.

Συμπερασματικά προκύπτει ότι η απάτη είναι εκούσια ενέργεια που ενέχει το στοιχείο του δόλου και γίνεται ηθελημένα με απώτερο σκοπό το συμφέρον και την ωφέλεια από κάτι.

Τι οδηγεί όμως κάποιον στην διάπραξη απάτης;

Η διάπραξη απάτης είναι απόρροια τριών παραγόντων οι οποίοι συνθέτουν και το λεγόμενο τρίγωνο της απάτης :

Κίνητρο – Ευκαιρία - Εκλογίκευση ή Ορθολογική Εξήγηση

Κίνητρο: η ύπαρξη ανεπίλυτων ζητημάτων που χρήζουν επίλυσης, οι εγωκεντρικές συμπεριφορές, τα οικονομικά οφέλη αποτελούν κίνητρα για διάπραξη παράνομων ενεργειών

Ευκαιρία: τα κενά στις ελεγκτικές διαδικασίες δίνουν πρόσφορο έδαφος για την προσφυγή στην απάτη ως μία εύκολη και ανώδυνη λύση

Εκλογίκευση ή Ορθολογική Εξήγηση: είναι η ανάγκη του ατόμου από τη φύση του να δικαιολογεί συμπεριφορές παρόλο που προσκρούουν στις ηθικές αξίες του, στις αρχές

του και τις πεποιθήσεις του γενικότερα για να έχει τη συνείδησή του "καθαρή" πιστεύοντας ότι θα τα επιστρέψει. (Οδηγός Διαχείρισης Κινδύνων Διαφθοράς και Απάτης, Ε.Α.Δ.,2021)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^Ο ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

7.1 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΑΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Μπορεί οι υπηρεσίες του δημοσίου τομέα σε όλο τον κόσμο να διαφέρουν μεταξύ τους ως προς τη διακυβέρνησή τους γιατί έχουν διαφορετική δομή, ακολουθούν διαφορετικές διαδικασίες και ακολουθούν διαφορετικές τακτικές αλλά οι αρχές της διακυβέρνησης ωστόσο παραμένουν οι ίδιες, όπως και οι αρχές που διέπουν την διενέργεια του εσωτερικού ελέγχου καθώς ακολουθούν τα διεθνή λογιστικά και ελεγκτικά πρότυπα. Οι βασικές αρχές είναι σύμφωνα με το Institute of Internal Auditors 2012 (www.theiia.org) είναι οι παρακάτω:

- Οργανωτική ανεξαρτησία
- Επίσημη εντολή.
- Απεριόριστη πρόσβαση.
- Επαρκή χρηματοδότηση.
- Αρμόδια ηγεσία
- Αντικειμενικό προσωπικό και Αρμόδιο προσωπικό
- Υποστήριξη ενδιαφερομένων μερών
- Επαγγελματικά πρότυπα ελέγχου

Σύμφωνα με τους Γαρεφαλάκη Α., Κουτούπη Α., Κυριακόγκωνα Π., «το πρώτο πράγμα που πρέπει να κατανοήσει η ομάδα ελέγχου είναι το ελεγκτικό σύμπαν (audit universe). Το audit universe είναι το σύνολο των ελεγχόμενων περιοχών εντός ενός οργανισμού. Μπορεί να βασίζεται είτε σε αξιολόγηση κινδύνων (προτείνεται και επιβάλλεται από το Διεθνές Πλαίσιο Επαγγελματικής Εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου), είτε σε διαδικασίες είτε σε οντότητες ή διευθύνσεις ή τμήματα. Στην αρχή σε μια

νεοσυσταθείσα μονάδα εσωτερικού ελέγχου η καταγραφή του ελεγκτικού σύμπαντος μπορεί να βασίζεται στην οργάνωση του οργανισμού σε οντότητες ή διευθύνσεις ή τμήματα, λόγω περιορισμένης γνώσης των κινδύνων, από μέρους του επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου, με την πάροδο του χρόνου και εφόσον επέλθει πληρέστερη κατανόηση του ελεγκτικού σύμπαντος θα μπορεί να βασίζεται περισσότερο στους κινδύνους με τους οποίους έρχεται αντιμέτωπος ο οργανισμός» .(Γαρεφαλάκης Α., Κουτούπης Α., Κυριακόγκωνας Π., 2021 σελ.482)

Η κατανόηση του ελεγκτικού σύμπαντος είναι προαπαιτούμενο για την μετέπειτα προετοιμασία των προγραμμάτων ελέγχου είτε είναι βραχυπρόθεσμο (ετήσιο) είτε είναι μακροπρόθεσμο (τριετές).

Σύμφωνα με έρευνα της Batae(2018) : «Οι φάσεις της διεξαγωγής του Εσωτερικού Ελέγχου είναι τρεις και είναι οι εξής: η φάση του σχεδιασμού, της δοκιμής και της αναφοράς . Μία από τις δεσμεύσεις της διοίκησης των οργανισμών είναι η κατανόηση του σκοπού του ελέγχου, η αρωγή στην ελεγκτική διαδικασία παραμένοντας δεκτική σε συζητήσεις κατά τη φάση σχεδιασμού, η διευκόλυνση της πρόσβασης των ελεγκτών στις κατάλληλες πηγές και έγγραφα, η διεξαγωγή τακτικών συναντήσεων με τους εσωτερικούς ελεγκτές προκειμένου να εκλείψουν πιθανές παρεξηγήσεις κατά τη φάση της δοκιμής και τέλος η λήψη και επανεξέταση των ευρημάτων του ελέγχου. Τα ευρήματα θα αξιοποιηθούν με την ανάπτυξη κατάλληλων διορθωτικών ενεργειών και με την εισαγωγή αλλαγών και βελτιώσεων» (Batae, 2018, p.213)

Σύμφωνα με τους Γαρεφαλάκη Α., Κουτούπη Α., Κυριακόγκωνα Π (2021, σελ.483) προκειμένου να οργανωθεί μία αποτελεσματική και μεθοδική ομάδα εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να γίνει αρχικά συνάντηση του επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου με τον πρόεδρο της Επιτροπής Ελέγχου κάτι το οποίο θα θεμελιώσει μία καλή και εργασιακή σχέση, στοιχείο απαραίτητο για την επιτυχή και αμφίδρομη εκπλήρωση των καθηκόντων των μερών. Μετά θα ακολουθήσει συνάντηση με τον Διευθύνοντα Σύμβουλο του οργανισμού για μια επικοινωνιακή συζήτηση όσον αφορά τις προσδοκίες που έχει ο Διευθύνων Σύμβουλος από την μονάδα εσωτερικού ελέγχου, την άποψη του για τις δραστηριότητες του οργανισμού, τα προβλήματα και τους κινδύνους που αντιμετωπίζει και γενικότερα του δίνεται η ευκαιρία να έχει μία πρώτη εικόνα για τον οργανισμό. Κάτι στο οποίο στην συνέχεια θα εμβαθύνει αποκτώντας γνώση του

κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται ο εκάστοτε οργανισμός. Το επόμενο στάδιο είναι να κατανοήσει την κατάσταση της εταιρικής διακυβέρνησης, του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, της διαχείρισης κινδύνων και της απόδοσης του οργανισμού. Η κατανόηση των διευθύνσεων, των τμημάτων και των θυγατρικών εταιρειών(εάν υπάρχουν) εμβαθύνει ακόμα περισσότερο στην κατανόηση του οργανισμού και στην προετοιμασία του ελεγκτικού σύμπαντος. Αναλυτικότερα «το ελεγκτικό σύμπαν μιας μονάδας εσωτερικού ελέγχου αποτελούν:

- Μονάδες, σε επίπεδο οργανογραμματικής διάρθρωσης, όπως επιχειρησιακές μονάδες, διευθύνσεις, τμήματα, θυγατρικές και εγκαταστάσεις.
- Λογιστικές δομές όπως κέντρα κόστους, κέντρα κέρδους, γραμμές παραγωγής, λοιπές διεργασίες κτλ.
- Στρατηγικοί στόχοι και επιδιώξεις, υπό την έννοια του ελέγχου της αποδοτικότητας των πόρων που κατανεμήθηκαν για την επίτευξή τους.
- Επιχειρησιακές και λειτουργικές διαδικασίες που λαμβάνουν χώρα στον οργανισμό.
- Περιουσιακά στοιχεία του οργανισμού, συμπεριλαμβανομένων και των περιουσιακών στοιχείων της τεχνολογίας της πληροφορίας.
- Εσωτερικές και εξωτερικές δικλίδες ασφαλείας που εφαρμόζει ο οργανισμός ή λοιποί τρίτοι εφαρμόζουν εκ μέρους του.
- Διοικητικές λειτουργίες όπως εταιρική διακυβέρνηση, διαχείριση κινδύνων, διαχείριση ποιότητας, τυχόν πιστοποιήσεις και λειτουργίες για την επίτευξη συμμόρφωσης».

Στη συνέχεια ο επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου θα ξεκινήσει τη διαδικασία κατάρτισης των πλάνων ελέγχων, των απαιτούμενων πόρων και του προϋπολογισμού της μονάδας εσωτερικού ελέγχου. Θα ακολουθήσουν ενέργειες για την προετοιμασία του πλαισίου λειτουργίας μονάδας εσωτερικού ελέγχου, το οποίο περιλαμβάνει τον Κανονισμό (Καταστατικό) Λειτουργίας, το Εγχειρίδιο λειτουργίας, τον Κανονισμό Λειτουργίας της Επιτροπής Ελέγχου και τις Πολιτικές και διαδικασίες που διέπουν την λειτουργία της μονάδας εσωτερικού ελέγχου. Εφόσον πραγματοποιηθούν όλα αυτά τότε έχουν μπει οι βάσεις για να χτιστεί η μονάδα εσωτερικού ελέγχου και να ξεκινήσει άμεσα την ελεγκτική διαδικασία και τις αρμοδιότητές της. (Γαρεφαλάκης Α., Κουτούπης Α., Κυριακόγκωνας Π., 2021 σελ.482-483)

7.2 ΒΗΜΑΤΑ ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΑΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

ΕΤΗΣΙΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΤΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

«Ο Προϊστάμενος της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου καταρτίζει, το αργότερο εντός του Ιανουαρίου κάθε έτους, το Ετήσιο Πρόγραμμα Εργασιών του έτους αυτού, βάσει των διαθέσιμων πόρων της Μονάδας, και το υποβάλλει στην Επιτροπή Ελέγχου, καθώς και στον επικεφαλής του φορέα, ο οποίος και το εγκρίνει, το αργότερο εντός μηνός. Το Ετήσιο Πρόγραμμα Εργασιών δύναται να τροποποιηθεί εάν ο Προϊστάμενος της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου το κρίνει απαραίτητο λόγω εξωγενών ή ενδογενών παραγόντων, με εισήγησή του». (Ν.4795/2021 άρθρο 14)

Με βάση τις διατάξεις του άρθρου 15 του Ν.4795/2021 και το Εγχειρίδιο Εσωτερικού Ελέγχου για την Ελληνική Δημόσια Διοίκηση/Εθνική Αρχή Διαφάνειας τα στάδια του έργου του Ετήσιου Προγράμματος Εργασιών της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου έχουν κατά προσέγγιση ως εξής:

ΣΤΑΔΙΑ ΕΡΓΟΥ

Το έργο της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου χωρίζεται σε στάδια ως εξής:

1. Διαβεβαιωτικό/ελεγκτικό στάδιο το οποίο και χωρίζεται χρονικά ως εξής:

- ανάθεση
- σχεδιασμός
- διενέργεια
- σύνταξη προσωρινής έκθεσης
- οριστικοποίηση και υποβολή της έκθεσης
- παρακολούθηση της υλοποίησης των συστάσεων.

2. Συμβουλευτικό στάδιο το οποίο χωρίζεται ως κάτωθι:

- ανάθεση
- σχεδιασμός
- διενέργεια
- σύνταξη και υποβολή της έκθεσης.

Αναλυτικότερα και κατά προσέγγιση τα βήματα που ακολουθούνται από την Μ.Ε.Ε έχουν ως εξής:

- Ανάθεση από την Διοίκηση του έργου στην Μ.Ε.Ε.,
- Σχεδιασμός των ελεγκτικών αποστολών: Υπογράφεται η δήλωση αντικειμενικότητας σύμφωνα με τον Κώδικα Δεοντολογίας του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών. Γνωστοποιείται η έναρξη του ελέγχου στον χρήστη των υπηρεσιών με τη βοήθεια υπομνήματος. Στη συνέχεια πραγματοποιείται μία συνάντηση όπου παρουσιάζεται ένα πρώτο πλάνο της ελεγκτικής διαδικασίας, τους στόχους του ελέγχου και το επιχειρησιακό πεδίο. Έπειτα γίνεται μία προσπάθεια κατανόησης του ελεγχόμενου αντικειμένου δηλαδή της ελεγχόμενης οντότητας με τη συλλογή και ανάλυση στοιχείων και πληροφοριών και τη σύνταξη φύλλων εργασίας. Τα φύλλα εργασίας είναι το σημείο αναφοράς άντλησης στοιχείων και είναι ο συνδετικός κρίκος μεταξύ του τελικού πορίσματος της Έκθεσης και των πηγών πληροφόρησης. Πιο συγκεκριμένα είναι είδος εγγράφων, παραστατικών, πρακτικών, αποφάσεων, δημοσιεύσεων και κάθε άλλου είδους έγγραφο που αποτελεί αποδεικτικό στοιχείο στη φυσική του μορφή και αποτελεί τη βάση θεμελίωσης του ελέγχου. Συνήθως συντάσσονται στο τμήμα που διενεργείται ο έλεγχος και αποτελούν τον καθρέπτη του ελεγκτή (Παπαστάθης, 2003, σελ. 121)

Πηγές πληροφόρησης είναι τα υπάρχοντα φύλλα εργασίας, οι συνεντεύξεις και διάφορα έγγραφα. Η διαχείριση των πληροφοριών είναι πολύ σημαντική καθώς θα βοηθήσει στην κατανόηση της οντότητας και των συνθηκών λειτουργίας και θα καταδείξει τους κινδύνους που απειλούν τον οργανισμό.

Μετά τη λήψη των πληροφοριών η ελεγκτική ομάδα επαναξιολογεί τους στόχους του ελέγχου για να επικεντρωθεί εκεί που πραγματικά υπάρχει η απειλή του κινδύνου, να καθορίσει το επιχειρησιακό της πεδίο και να σχεδιάσει το πρόγραμμα ελέγχου που θα

ακολουθήσει. Αξίζει να σημειωθεί ότι τα προγράμματα ελέγχου καταρτίζονται για κάθε δραστηριότητα, με κάθε λεπτομέρεια προς κάθε κατεύθυνση αλλά και για την υλοποίηση των στρατηγικών αποφάσεων μείζονος σημασίας για την πορεία της οντότητας. Καθορίζονται οι προσδοκίες για τα κριτήρια ελέγχου(πρότυπα, διατάξεις, κανονισμοί, κατευθυντήριες γραμμές) που θα χρησιμοποιηθούν και διατυπώνονται οι μέθοδοι δοκιμής που θα υλοποιηθούν. Οι δοκιμές διεξάγονται με δύο τρόπους: με στατιστική δειγματοληψία, η οποία βασίζεται σε στατιστικές μεθόδους, νόμους πιθανοτήτων και κανόνες και με δειγματοληψία κατά την κρίση του ελεγκτή η οποία στερείται επιστημονικού χαρακτήρα και βασίζεται κυρίως στην εμπειρία και την κρίση του ελεγκτή.

Αφού ολοκληρωθούν η αξιολόγηση κινδύνου, το επιχειρησιακό πεδίο και ο καθορισμός των στόχων ο επικεφαλής συναντάται με την Διοίκηση για να συζητηθούν τα βασικά στοιχεία του σχεδιασμού. Ακολουθεί η παρουσίαση του πλαισίου αναφοράς αφού πρώτα εγκριθεί από τον επικεφαλής όπου γίνεται διεξοδική συζήτηση του επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου με την Διοίκηση και γίνεται κοινοποίηση του πλαισίου στον Υπουργό και στον Γενικό Γραμματέα Καταπολέμησης Διαφθοράς. Το πλαίσιο αναφοράς ελέγχου είναι μία σύνοψη του σχεδίου ελέγχου που απευθύνεται στον ελεγχόμενο. Με το έγγραφο αυτό ο ελεγχόμενος θα έχει τη δυνατότητα να έχει μία πλήρη εικόνα για τα πολύ βασικά σημεία του ελέγχου που θα ακολουθήσει. Έτσι ενημερώνεται για: τους στόχους του ελέγχου, τα κριτήρια και το επιχειρησιακό πεδίο, την μεθοδολογία, τη μέθοδο δειγματοληψίας, τις αρμοδιότητες του εσωτερικού ελέγχου και της διοίκησης, τον τρόπο κοινοποίησης των ευρυμάτων και το χρονοδιάγραμμα του ελέγχου.

- Υλοποίηση του προγράμματος Ελέγχου: Μετά την έγκριση του πλαισίου αναφοράς μπορεί να ξεκινήσει και επίσημα η διενέργεια του ελέγχου. «Το εύρος και το βάθος του ελέγχου εξαρτάται από τις αδυναμίες και το βαθμό κινδύνου της περιοχής καθώς και τις προσδοκίες που έχουμε από τον έλεγχο, χωρίς να παραβλέπεται και το κόστος και το όφελος αυτού, καθώς ο υπέρμετρος έλεγχος θα πρέπει να αποφεύγεται» (Παπαστάθης, 2003, σελ.151).

Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει συλλογή, συγκέντρωση, εξέταση και ανάλυση όλων των στοιχείων, πληροφοριών, τεκμηρίων και την μετέπειτα σύνταξη των εγγράφων

εργασίας. Πηγές συλλογής στοιχείων είναι οι εξής: οι επιτόπιοι έλεγχοι, οι συνεντεύξεις, η συλλογή εγγράφων και η ανάλυσή τους, οι μελέτες, οι δοκιμές συστημάτων, η ανάλυση δεδομένων κ.α. Απαραίτητη προϋπόθεση γι' αυτό είναι αναμφίβολα η ανεμπόδιστη πρόσβαση των ελεγκτών στις πηγές πληροφόρησης και η ύπαρξη πνεύματος συνεργασίας και εμπιστοσύνης μεταξύ της ελεγκτικής ομάδας, του προσωπικού και της Διοίκησης. Η άμεση επικοινωνία και επαφή της ελεγκτικής ομάδας με τα πρόσωπα της οντότητας και τις πηγές πληροφόρησης θα φέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα δηλαδή θα καταδείξει τις παθογένειες των διαδικασιών και θα βοηθήσει στην καλύτερη κατανόηση του ελεγχόμενου αντικειμένου κάτι που συνεπάγεται σε ενδεχόμενη υιοθέτηση αλλαγών στα προγράμματα ελέγχου. Όσον αφορά τα έγγραφα εργασίας τεκμηριώνουν την υλοποίηση των στόχων της αποστολής και των τεκμηρίων και χωρίζονται σε τέσσερα τμήματα : την ανάλυση, τα αποτελέσματα των δοκιμών, την συνοπτική παρουσίαση των εγγράφων και τις σημειώσεις των συνεντεύξεων. Επίσης, θα πρέπει να τα χαρακτηρίζει η σαφήνεια, η ακρίβεια και η πληρότητα.

Σε κάθε στάδιο της ελεγκτικής διαδικασίας παραμένουν ανοιχτοί οι διάλογοι επικοινωνίας των ελεγκτών και των ελεγχόμενων, καθώς δημιουργείται μία σχέση αλληλεπίδρασης και αλληλεξάρτησης με κοινό στόχο και σκοπό. Έτσι, το στάδιο της υλοποίησης ολοκληρώνεται με την ενημέρωση για τα ευρήματα του ελέγχου από την ελεγκτική ομάδα προς την Διοίκηση. Η ελεγκτική ομάδα θα προχωρήσει σε μία συνοπτική ενημέρωση σχετικά με την αποστολή του ελέγχου, θα παρουσιάσει τις παρατηρήσεις και τις συστάσεις προς την Διοίκηση με τρόπο όμως τέτοιο που θα επιστήσουν την προσοχή της Διοίκησης για την λήψη των κατάλληλων μέτρων. Είναι μία πρώτη εικόνα της γενικής κατάστασης που αποτυπώθηκε από τον έλεγχο και αποτελεί μία καλή ευκαιρία να συζητηθούν και να αναλυθούν ζητήματα που επιδέχονται βελτιώσεων και αλλαγών πριν την σύνταξη της έκθεσης ελέγχου.

- Υποβολή της Έκθεσης Ελέγχου: ο σκοπός της Έκθεσης Ελέγχου είναι η ομάδα ελέγχου να επικοινωνήσει στην διοίκηση τα αποτελέσματα – ευρήματα του ελέγχου έτσι ώστε να προβεί η διοίκηση στην συνέχεια στις κατάλληλες ενέργειες για την επίτευξη των στόχων της. Για το λόγο αυτό οι συστάσεις και οι προτάσεις πρέπει να χαρακτηρίζονται από ακρίβεια, σαφήνεια, λεπτομέρεια και να είναι άρτια τεκμηριωμένες και πλήρεις. Το περιεχόμενο και η δέουσα αρτιότητα της εκθέσεως είναι αντιπροσωπευτικό

στοιχείο του επαγγελματισμού και της ακεραιότητας του εσωτερικού ελεγκτή. Σύμφωνα με τον Παπαστάθη (2003 σελ.163-168) τα μέρη της έκθεσης είναι τρία και είναι τα εξής:

α)η συνοπτική έκθεση όπου παρατίθενται τα ευρύματα. Η δομή της έκθεσης είναι: ο σκοπός του ελέγχου, ο έλεγχος - διαπίστωση και οι προτάσεις αι περιληπτικά και ιεραρχικά με βάση τη σπουδαιότητα τα ευρύματα.

β)η αναλυτική έκθεση όπου αναλύονται λεπτομερώς και ιεραρχικά τα ευρύματα (ακόμα και τα πιο επουσιώδη) τα οποία έχουν μεταφερθεί από τα φύλλα εργασίας. Η δομή της έκθεσης είναι η ίδια όπως και στην συνοπτική.

γ)τα φύλλα εργασίας τα οποία είναι η πηγή άντλησης στοιχείων για την διαμόρφωση της έκθεσης.

Στο πρώτο σκέλος της έκθεσης διατυπώνεται και καθορίζεται ο σκοπός και το είδος του ελέγχου, το χρονικό διάστημα που θα χρειαστεί καθώς και η μεθοδολογία που θα ακολουθηθεί.

Στο δεύτερο μέρος διατυπώνονται διαπιστώσεις μετά από κάθε έλεγχο. Επισημαίνονται τα σημεία απόκλισης από τον στόχο όταν υπάρχουν αλλά από την άλλη παρέχονται και επιβεβαιωτικές αναφορές της ορθής τήρησης των διαδικασιών και των αποφάσεων.

Στο τελευταίο σκέλος της έκθεσης διατυπώνονται οι προτάσεις του ελεγκτή και αποτελεί την λεγόμενη έκφραση γνώμης. Ένα ιδιαίτερα σημαντικό σημείο της ελεγκτικής διαδικασίας καθώς είναι το αποτέλεσμα της όλης διαδικασίας. Ο ελεγκτής καθώς είναι σύμβουλος της διοίκησης και είναι συμβουλευτικός ο ρόλος του, εκφράζει ελεύθερα και απρόσκοπτα την γνώμη του και καταθέτει τις προτάσεις του τεκμηριωμένα και πάντα για το καλό της οντότητας ή του φορέα. Υπάρχει και η περίπτωση ο ελεγκτής να διατυπώσει γνώμη με επιφύλαξη καθόσον υπάρχουν μη αποσαφηνισμένα σημεία ή στοιχεία και μέσω αυτού εκφράζει την αβεβαιότητά του και τις επιφυλάξεις του. Εκτός των προαναφερθεισών περιπτώσεων υπάρχει και η περίπτωση άρνησης έκφρασης γνώμης από την μεριά του ελεγκτή κάτι που είναι μάλλον απευκαίιο. Όταν συμβεί κάτι τέτοιο σημαίνει ότι το έργο του ελεγκτή έχει παρεμποδιστεί με κάποιο αθέμιτο τρόπο, δεν κατέστη δυνατή η απαιτούμενη πρόσβαση σε αρχεία και τεκμήρια ή διαπιστώθηκε έλλειψη αυτών ή ότι ο ελεγκτής δεν ήταν αποδέκτης της κατάλληλης υποστήριξης από τους ελεγχόμενους.

Οι εκθέσεις έχουν διάφορες διαβαθμίσεις αναλόγως της σοβαρότητας των ευρυμάτων και τους αποδέκτες της και διακρίνεται σε: έκθεση δίχως χαρακτηρισμό, εμπιστευτική, απόρρητη και άκρως απόρρητη.

Μετά την ολοκλήρωση της έκθεσης και πριν γνωστοποιηθεί στην διοίκηση κρίνεται σκόπιμο να συζητηθούν τα ευρύματα με τον επικεφαλής του ελεγχόμενου τμήματος για τον αποκλεισμό τυχόν παρανοήσεων και παρερμηνειών. Σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 13 του Ν.4795/2021, *«ο Προϊστάμενος της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου υποβάλλει την Ετήσια Έκθεση του προηγούμενου έτους, έως τις 31 Μαρτίου κάθε έτους στον επικεφαλής του φορέα και στην Επιτροπή Ελέγχου. Η Έκθεση συντάσσεται σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα και κοινοποιείται στο Ελεγκτικό Συνέδριο, στην Εθνική Αρχή Διαφάνειας και στη Γενική Διεύθυνση Δημοσιονομικών Ελέγχων του Υπουργείου Οικονομικών».*

Σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 16 του Ν.4795/2021, μετά το στάδιο της οριστικοποίησης της έκθεσης ελέγχου, ακολουθεί το στάδιο παρακολούθησης υλοποίησης των αποφάσεων του ελέγχου (follow-up). Οι ελεγκτές παρακολουθούν την πορεία διορθωτικών ενεργειών και δράσεων και την εφαρμογή τους. Οι ελεγχόμενοι υποχρεούνται να υλοποιήσουν τις συστάσεις της εκθέσεως σύμφωνα με το χρονοδιάγραμμα που έχει συμφωνηθεί και συγχρόνως θα ενημερώσουν την Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου κι αυτοί με τη σειρά τους την Διοίκηση. Το ίδιο θα συμβεί και σε περίπτωση που δεν υλοποιηθούν οι αποφάσεις και με την απαιτούμενη αιτιολογία της μη υλοποίησης. *«Μετά την υλοποίηση των συστάσεων με τη λήψη των κατάλληλων μέτρων συντάσσεται αναφορά η οποία αξιολογεί την αποτελεσματικότητα των διορθωτικών ενεργειών στις οποίες πρόβη η οντότητα για την αύξηση της προστιθέμενης αξίας της, καθώς και εάν παρατηρείται ακόμα η ύπαρξη κινδύνων που δεν επετεύχθη η εξάλειψή τους».*

«Η συμμετοχή των εσωτερικών ελεγκτών στην επιλογή των κατάλληλων διορθωτικών μέτρων για την αντιμετώπιση των ευρυμάτων του ελέγχου αλλά και στην εφαρμογή αυτών των μέτρων συνιστά ένα καλά οργανωμένο και σχεδιασμένο σύστημα εσωτερικού ελέγχου» (Νεγκάκης Χ.-Ταχυνάκης Π. 2017 σελ.123)

Μετά την υλοποίηση των αποφάσεων και την απαραίτητη ενημέρωση στα ενδιαφερόμενα μέρη κλείνει και ο κύκλος του ελέγχου. Με τις κατάλληλες επιβεβαιώσεις που λαμβάνονται και σύμφωνα πάντα με την εκτίμηση του επικεφαλής

του τμήματος ο έλεγχος έχει υλοποιηθεί. «Άλλωστε ο έλεγχος για τον έλεγχο δεν προσθέτει καμία αξία στις λειτουργίες, αντίθετα τις επιβαρύνει με κόστος» (Παπαστάθης, 2003 σελ. 171)

«Η Ετήσια Έκθεση κοινοποιείται αμελλητί στο Ελεγκτικό Συνέδριο, στην Εθνική Αρχή Διαφάνειας και στη Γενική Διεύθυνση Δημοσιονομικών Ελέγχων του Υπουργείου Οικονομικών. Ειδικά για τους ΟΤΑ α΄ βαθμού, η Ετήσια Έκθεση κοινοποιείται και στο Δημοτικό Συμβούλιο». (άρθρο 13 παρ.2 του Ν.4795/2021)

«Ο Προϊστάμενος της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου παρέχει Γνώμη στον επικεφαλής του φορέα, για τη συνολική επάρκεια των δομών και συστημάτων διακυβέρνησης, τη διαχείριση κινδύνων και των δικλίδων ελέγχου σε συνολικό επίπεδο ή για μεμονωμένες διαδικασίες, λειτουργίες και οργανικές μονάδες του φορέα. Μαζί με την Ετήσια Έκθεση παρέχεται και η Γνώμη η οποία υποβάλλεται στον επικεφαλής του φορέα και βασίζεται στα αποτελέσματα του έργου και των δραστηριοτήτων της Μονάδας και λαμβάνει τη μορφή της διαβεβαίωσης είτε θετικής είτε αρνητικής ή με επιφύλαξη».(άρθρο 13 παρ.3 του Ν.4795/2021)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8^ο ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

8.1 ΚΙΝΔΥΝΟΣ

Ο κίνδυνος είναι μία έννοια και μία συνθήκη που υπήρχε και θα υπάρχει πάντα σε όλα τα εν ζώή πλάσματα του πλανήτη, σε υλικά και άυλα στοιχεία, σε αξίες, ιδέες, πνευματικά ιδεώδη και σε διάφορα δημιουργήματα του ανθρώπου. Ο άνθρωπος έρχεται αντιμέτωπος καθημερινά με διάφορους κινδύνους μεγάλους ή μικρούς, μετρήσιμους ή μη μετρήσιμους, διαχειρίσιμους ή μη διαχειρήσιμους, το ίδιο συμβαίνει και στο περιβάλλον των οντοτήτων και συνήθως μεταφράζεται ως η αρνητική κατάσταση να απωλέσω κάτι χωρίς τη θέλησή μου.

Το Oxford English Dictionary ορίζει τον κίνδυνο ως ευκαιρία ή πιθανότητα κινδύνου, απώλειας, βλάβη ή άλλες δυσμενείς συνέπειες.

Ενώ σύμφωνα με το Cambridge Advanced Learner's Dictionary είναι η πιθανότητα να συμβεί κάτι κακό. Για το International Organization for Standardization ο κίνδυνος μπορεί να χαρακτηρίζεται από αναφορά σε πιθανά γεγονότα και συνέπειες ή σε συνδυασμό αυτών.

Για το Institute of Risk Management είναι ο συνδυασμός της πιθανότητας ενός γεγονότος και των συνεπειών του. Οι συνέπειες μπορούν να κυμαίνονται από θετικές σε αρνητικές

Άλλη μία προσέγγιση αναφέρει ότι «ο κίνδυνος είναι ένα σύνολο ενδεχόμενων γεγονότων που συνδέονται με κάποιο νόμο πιθανοτήτων και συνεπάγονται κάποιου είδους μεταβολή, η οποία μεταβολή συνήθως μπορεί να μετρηθεί με οικονομικά μεγέθη».(Ζυμπίδης Α., 2008 σελ.6)

Στις προαναφερθείσες προσεγγίσεις αλλά και στην πλειοψηφία όλων όσων υπάρχουν σχεδόν πάντα υπάρχουν οι έννοιες της πιθανότητας και της συνέπειας. Δύο έννοιες οι οποίες είναι αλληλένδετες με την έννοια του κινδύνου σε όλες τις εκφάνσεις του είτε σε κοινωνικό επίπεδο είτε σε οικονομικό επίπεδο.

Σύμφωνα με τον Ν.4795/2021 «Κίνδυνος»: *η πιθανότητα ή απειλή να επέλθει ζημία, απώλεια ή, γενικά, κάποια αρνητική συνέπεια για τους στόχους του φορέα, η οποία*

μπορεί να οφείλεται τόσο σε εγγενείς, όσο και σε εξωγενείς παράγοντες και μπορεί να μετριάσει μέσω προληπτικών δράσεων».(N.4795/2021)

Αναλύοντας τον όρο risk που σημαίνει κίνδυνος στην αγγλική γλώσσα προέρχεται από το ιταλικό ρήμα risicare που σημαίνει τολμώ. Μία έννοια που είναι απόλυτα δικαιολογημένη καθώς ο κίνδυνος μπορεί να είναι αποτέλεσμα πράξεων και ενεργειών του ανθρώπου που ηθελημένα ή μη, επιφέρουν ένα αποτέλεσμα. Ο ανθρώπινος παράγοντας μαζί με τον παράγοντα τύχη είναι δύο αστάθμητοι και απρόβλεπτοι παράγοντες δημιουργούν μία αλληλουχία γεγονότων των οποίων το αποτέλεσμα είναι απρόβλεπτο. Η ανάληψη κινδύνου που είναι μία εκούσια ενέργεια και συνηθισμένη τακτική των επιχειρήσεων έχοντας κάποιον απώτερο σκοπό προς όφελός τους πάντα, πάλι ενέχει απρόβλεπτους και αστάθμητους παράγοντες γιατί πάλι η τύχη, οι συγκυρίες και η αλληλουχία πράξεων και γεγονότων ασκούν αλληλεπίδραση και αλληλοεπιρροή μεταξύ τους και είναι μη προβλέψιμη η έκβασή τους. Όπως και να έχει, οι κίνδυνοι είναι ένα σύνηθες φαινόμενο με το οποίο έρχονται αντιμέτωπες όλες οι επιχειρήσεις στο παγκόσμιο στερέωμα και καλούνται να τους αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά με τα μέσα και τους πόρους που διαθέτουν ή έστω να τους μετριάσουν χωρίς να ξεφεύγουν από την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων και σκοπών τους.

Πολλές φορές η έννοια του κινδύνου συγχέεται λανθασμένα με την έννοια της αβεβαιότητας η οποία σε αντιδιαστολή με τον τελευταίο προαναφερθέντα ορισμό του κινδύνου είναι η κατάσταση κατά την οποία ένα άτομο (ή σύστημα) δεν μπορεί να προσδιορίσει με βεβαιότητα το σύνολο των μελλοντικών ενδεχομένων γεγονότων ή/και τους αντίστοιχους νόμους πιθανοτήτων που συνδέονται με αυτά (Ζυμπίδης Α. 2008 σελ.6). Ενώ σύμφωνα με τον διακεκριμένο οικονομολόγο Frank Knight «η διαφορά ανάμεσα στον κίνδυνο και την αβεβαιότητα έγκειται στην ποσοτικοποίηση της μεταβλητότητας των πιθανοτήτων. Συγκεκριμένα, στον κίνδυνο είναι μετρήσιμη η μεταβλητότητα ενώ στην αβεβαιότητα όχι» (Frank H.Knight 2021)

8.2 ΕΙΔΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

Οι κίνδυνοι μπορούν να ταξινομηθούν σε δύο ευρείες κατηγορίες που ανάλογα με το περιβάλλον που απαντώνται : στους εσωτερικούς και τους εξωτερικούς. Οι εσωτερικοί θεωρούνται πιο προβλέψιμοι και διαχειρίσιμοι εφόσον αφορούν το εσωτερικό

περιβάλλον της επιχείρησης ενώ οι εξωτερικοί που αφορούν το εξωτερικό περιβάλλον είναι και αυτοί που πρέπει να αντιμετωπιστούν με ιδιαίτερο χειρισμό.

Σύμφωνα με τον Paul Horkin (2021, σελ.17), οι βασικοί κίνδυνοι διακρίνονται σε:

- Κίνδυνοι συμμόρφωσης (ή υποχρεωτικοί)
- Κίνδυνοι καταστροφής (ή πραγματικοί)
- Κίνδυνοι ελέγχου(ή αβεβαιότητας)
- Κίνδυνοι ευκαιρίας (ή κερδοσκοπικοί)

Οι κίνδυνοι (Γαρεφαλάκης Α., Κουτούπης Α., Κυριακόγκωνας Π., 2021) μπορεί να κατηγοριοποιηθούν ανάλογα με την προέλευση τους:

A. Περιβαλλοντικός κίνδυνος

B. Κίνδυνος Διαδικασιών

1. Λειτουργικοί κίνδυνοι
2. Χρηματοοικονομικοί κίνδυνοι
3. Κίνδυνοι ενδυνάμωσης
4. Κίνδυνοι επεξεργασίας πληροφορίας/ τεχνολογίας
5. Κίνδυνοι ακεραιότητας

Γ. Κίνδυνος που σχετίζεται με τη διαδικασία λήψης αποφάσεων

1. Διαδικασίες / Λειτουργία
2. Εταιρικές αναφορές
3. Περιβάλλον / Στρατηγικές

Από μία άλλη προσέγγιση των Michel Crouhy, Dan Galai και Robert Mark (2006) οι κίνδυνοι κατηγοριοποιούνται ως εξής:

- Κίνδυνοι Αγοράς
- Πιστωτικοί Κίνδυνοι
- Κίνδυνοι Ρευστότητας
- Λειτουργικοί Κίνδυνοι
- Νομικοί Κίνδυνοι και Συμμόρφωσης
- Επιχειρηματικοί Κίνδυνοι

- Στρατηγικοί Κίνδυνοι
- Κίνδυνοι Φήμης

Τώρα όσον αφορά τους Δημοσιονομικούς κινδύνους, σύμφωνα με την Απόφαση ΦΓ8/55081/2020 (ΦΕΚ 4938/Β/09-11-2020) της Ολομέλειας του Ελεγκτικού Συνεδρίου, «δημοσιονομικοί κίνδυνοι νοούνται :

1. Ο κίνδυνος αυθαίρετης υλικής αφαίρεσης ή καταστροφής της περιουσίας του φορέα (λ.χ. υπεξαίρεση).
2. Ο κίνδυνος απεμπόλησης από τον φορέα δημόσιων αξιώσεών του εις βάρος τρίτων (λ.χ. μη είσπραξη φόρου).
3. Ο κίνδυνος ανάληψης από τον φορέα δημόσιων υποχρεώσεων χωρίς δυνατότητα εκπλήρωσης (λ.χ. δάνεια).
4. Ο κίνδυνος μη σύννομης χορήγησης από τον φορέα δικαιωμάτων υπέρ τρίτων (λ.χ. μη νόμιμη απευθείας ανάθεση).
5. Ο κίνδυνος μη σύννομης εκταμίευσης από τον φορέα δημόσιου χρήματος ή διάθεσης περιουσίας (λ.χ. πληρωμή χωρίς υπαρκτή παραλαβή), και
6. Ο κίνδυνος διάθεσης από τον φορέα δημόσιου χρήματος χωρίς εγγυήσεις για την επίτευξη του καλύτερου αποτελέσματος (λ.χ. σπάταλη διαχείριση)».

8.3 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ(RISK MANAGEMENT)

Η παγκοσμιοποίηση, το μεταβαλλόμενο και ανταγωνιστικό, εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων, οι αλματώδεις αλλαγές και εξελίξεις σε παγκόσμιο επίπεδο γεννούν την ανάγκη για την αποτελεσματική αντιμετώπιση των κάθε είδους ενδεχόμενων κινδύνων . Αυτό συνέβαλε καθοριστικά στην ανάπτυξη μέσω της οικονομικής επιστήμης της θεωρίας της Διαχείρισης των Κινδύνων (Risk Management). Οι οντότητες είτε είναι δημόσιου είτε ιδιωτικού χαρακτήρα επιζητούν υποστήριξη και κάλυψη για να μπορέσουν να παράγουν και να εξελιχθούν σε αυτό το διαρκώς εξελισσόμενο και απαιτητικό σκηνικό. Έτσι τα τελευταία χρόνια μετά από κάποια χρόνια καχυποψίας και αμφισβήτησης ως κάτι που ίσως να είναι περιττό και μη αποτελεσματικό και ίσως και ξενόφερτο η διαχείριση κινδύνων χρήζει της σημασίας και της σημαντικότητας που της αρμόζει. Οι επιχειρήσεις πλέον ασπάζονται και υιοθετούν στον στρατηγικό τους

σχεδιασμό, στρατηγικές βασιζόμενες στην διαχείριση κινδύνων και οι οντότητες δημόσιου χαρακτήρα εισάγουν τον εσωτερικό έλεγχο και όπως συνεπάγεται και την διαχείριση κινδύνων που αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της σωστής εφαρμογής του ελέγχου, στην χάραξη της στρατηγικής τους.

Σύμφωνα με την μεθοδολογία της COSO «η κάθε οντότητα θα πρέπει αφού προσδιορίσει τους επιχειρησιακούς στόχους της το επόμενο της βήμα είναι να προβλέψει και τους επικείμενους κινδύνους με τους οποίους μπορεί να έρθει αντιμέτωπη». Αναπτύσσοντας την διαδικασία της διαχείρισης των κινδύνων η οντότητα αξιοποιεί τις πληροφορίες που αντλεί και προσαρμόζεται σε νέες συνθήκες, ενσωματώνει αλλαγές στις διαδικασίες και λειτουργίες της και εναρμονίζεται στο νέο πιο «ελεγχόμενο περιβάλλον», συνεχίζοντας απρόσκοπτα την πορεία της προς την επίτευξη των στόχων της.

Σύμφωνα με τον Beumer (2006) «η διαχείριση κινδύνων και ο εσωτερικός έλεγχος χρησιμοποιούν τα ίδια εργαλεία και την ίδια μεθοδολογία, δηλαδή:

- Χάρτες κινδύνου που ποσοτικοποιούν την έκθεση σε κίνδυνο.
- Οι στόχοι και η στρατηγική που χρησιμοποιούνται ως αφετηρία για την εκτίμηση του κινδύνου
- Αναφορά κινδύνου στα σχετικά επίπεδα διοίκησης και στο Διοικητικό Συμβούλιο
- Σχέδια δράσης καθορίζονται και εφαρμόζονται για τον μετριασμό του κινδύνου
- Τακτική παρακολούθηση της προόδου των στοχευόμενων σχεδίων υλοποίησης που στοχεύουν σε μετριασμό του κινδύνου.

Όσον αφορά την αλληλένδετη σχέση του εσωτερικού ελέγχου με την διαχείριση κινδύνων το αποτέλεσμα της έρευνας του Drogalas G.& Siopi St. (2017) επέδειξε την μεγάλη αλληλεπίδραση που έχουν οι δύο αυτές έννοιες στο περιβάλλον λειτουργίας μιας οντότητας. Τα ευρήματα της έρευνας ορίζουν «τον εσωτερικό έλεγχο ως την προστιθέμενη αξία του εσωτερικού ελέγχου και τους εσωτερικούς ελεγκτές ως στατιστικά και σημαντικά άμεσα συνδεδεμένους με την διαχείριση κινδύνων, καθώς υπάρχει αλληλένδετη σχέση μεταξύ Εσωτερικού Ελέγχου και Διαχείρισης Κινδύνων».(p. 109)

Οι μέθοδοι που εφαρμόζονται για την αντιμετώπιση των κινδύνων είναι οι εξής:
(Κιόχος Π., Παναγόπουλος Α., Κυρμιζογλου Π.(2018 σελ. 31-32):

- Αποφυγή των κινδύνων, γίνεται παύση της δραστηριότητας που ενδεχομένως θα επιφέρει κίνδυνο, όταν μπορεί φυσικά να γίνει αυτό και επιλέγεται όταν το κόστος της πιθανής ζημιάς είναι μεγαλύτερο από το κόστος της αποφυγής του κινδύνου
- Πρόληψη κινδύνου, κινούνται όλες οι διαδικασίες που σκοπό έχουν τον μετριασμό του κινδύνου με την λήψη προληπτικών μέτρων
- Ανάλυση κινδύνου, σε περίπτωση που είναι προβλέψιμος και θεωρείται αρκετά διαχειρίσιμος επιλέγεται αυτή η μέθοδος
- Ασφάλιση κινδύνου, επιλέγεται ασφαλιστική κάλυψη που συνεπάγεται επιβάρυνση του κόστους
- Μεταφορά κινδύνου, μεταβίβαση του κινδύνου μέσω συμβολαίου ή συμφωνίας σε κάποιον άλλο π.χ. σε μία ασφαλιστική εταιρεία ή μέσω αντιστάθμισης του κινδύνου

8.4 ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

Διαχείριση κινδύνου είναι η διαδικασία αναγνώρισης, αξιολόγησης και ιεράρχησης των κινδύνων που ακολουθείται με τον συντονισμό ενεργειών και την ανάπτυξη πόρων για να ελαχιστοποιηθεί, να παρακολουθηθεί και να ελεγχθεί η πιθανότητα και ο αντίκτυπος των ανεπιθύμητων γεγονότων. Σύμφωνα με τους Bowers, Darnell «ο στόχος της θεωρίας της Διαχείρισης των Κινδύνων είναι να διασφαλίσει ότι η επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων δεν επηρεάζεται από την αβεβαιότητα».(Bowers, Darnell 2016 p. 1)

Μία αποτελεσματική και ολοκληρωμένη προσέγγιση της Διαχείρισης των Κινδύνων εμπεριέχει τον εντοπισμό, την σωστή διαχείριση και τον μετριασμό των ενδεχόμενων κινδύνων από όπου και εάν αυτοί προέρχονται λαμβάνοντας υπόψη ότι αυτό θα γίνει με τους κατάλληλους πόρους που διαθέτει η οντότητα και όσο της το επιτρέπουν αυτοί.

Σύμφωνα με το ΠΑ η Διαχείριση Κινδύνων είναι : «μια αυστηρή και συντονισμένη προσέγγιση για την αξιολόγηση και την αντιμετώπιση όλων των κινδύνων που επηρεάζουν την επίτευξη των στρατηγικών και οικονομικών στόχων μιας οντότητας».

Η διαχείριση των κινδύνων σε μία οντότητα είναι μείζονος σημασίας διαδικασία καθώς είναι στοιχείο ή στάδιο του εσωτερικού ελέγχου. Συγκεκριμένα όπως αναφέρεται σε έρευνα των Theofanis Karagiorgos, George Drogalas, Michail Pazarskis, Petros Christodoulou (2007) «η COSO θεωρεί την Εκτίμηση κινδύνων ένα από τα συστατικά του εσωτερικού ελέγχου, τα οποία σύμφωνα με τον Messier (1997) είναι τα εξής:

- Περιβάλλον Ελέγχου
- Εκτίμηση Κινδύνου
- Ελεγκτική Διαδικασία
- Επικοινωνία και Πληροφόρηση και
- Παρακολούθηση»

Ο Paul Hopkin ορίζει την διαχείριση κινδύνων «ως το σύνολο των δραστηριοτήτων που αναλαμβάνονται εντός της οντότητας, προκειμένου αυτή να παραδώσει το ευνοϊκότερο αποτέλεσμα και να περιορίσει την αστάθεια ή τη μεταβλητότητα αυτού του αποτελέσματος». (Paul Hopkin 2021 p. 38). Ενώ υποστηρίζει ότι : «για πολλούς managers η περισσότερο επικρατούσα αντίληψη είναι ότι μεγαλύτερη σημασία δεν είναι το μέγεθος ενός γεγονότος ή κινδύνου αλλά η επίπτωση ή οι συνέπειές του».(Paul Hopkin 2021 p.19)

8.5 ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Συγκεκριμένα όσον αφορά τον δημόσιο τομέα προσφάτως, προστίθεται στον ν. 4795/2021 Κεφάλαιο Ζ΄ με τίτλο «ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ» Μέρος Β΄ του ν. 5013/2023 «Πολυεπίπεδη διακυβέρνηση, διαχείριση κινδύνων στον δημόσιο τομέα και άλλες διατάξεις» (Α΄ 12), με τις διατάξεις του του οποίου εισάγονται νομοθετικές ρυθμίσεις για τη διαχείριση κινδύνων στον δημόσιο τομέα και ειδικότερα, ορίζονται η πολιτική, το πλαίσιο, η διαδικασία και τα όργανα διαχείρισης κινδύνων και προβλέπεται η λειτουργία Μητρώου Κινδύνων και Κεντρικού Αποθετηρίου Κινδύνων Διαφθοράς. Αναλυτικότερα και παραθέτοντας τα σημαντικότερα σημεία, προστίθενται τα εξής (αρ.πρωτ: ΓΓΑΔΔΤ 391/8689/18.5.2023 εγκύκλιος της Ε.Α.Δ.) :

Με το άρθρο 22 Α του ν. 4795/2021, ορίζεται ότι : στο πλαίσιο του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου, οι φορείς που εμπίπτουν στο πεδίο εφαρμογής του νόμου υποχρεούνται πλέον να διαχειρίζονται τους κινδύνους που επηρεάζουν την υλοποίηση των στρατηγικών και επιχειρησιακών τους στόχων, καθώς και την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητά τους.

Με το άρθρο 22 Β προσδιορίζονται οι έννοιες της πολιτικής και του πλαισίου διαχείρισης κινδύνων.

Με το άρθρο 22 Γ μεταξύ άλλων, ορίζεται η σύσταση Μονάδας Διαχείρισης Κινδύνων και η στελέχωση οργάνων διαχείρισης κινδύνων.

Με το άρθρο 22 Δ ορίζονται οι αρμοδιότητες των οργάνων διαχείρισης κινδύνων,

Με το άρθρο 22 Ε ορίζεται η πλήρη και απρόσκοπτη πρόσβαση από τα τα όργανα διαχείρισης κινδύνων σε όλα τα φυσικά στοιχεία και αρχεία του φορέα, που είναι αναγκαία κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους.

Με το άρθρο 22 ΣΤ, διατυπώνεται ότι οι φορείς που εμπίπτουν στο πεδίο εφαρμογής του νόμου υποχρεούνται να τηρούν Μητρώο Κινδύνων, στο οποίο καταγράφονται οι αναγνωρισμένοι κίνδυνοι του φορέα, το επίπεδο αξιολόγησής τους, οι υφιστάμενες δικλίδες ελέγχου, οι πρόσθετες δικλίδες που εφαρμόζονται για την αντιμετώπιση των κινδύνων καθώς και οι υπεύθυνοι διαχείρισής τους.

Με το άρθρο 22 Ζ ορίζεται η τήρηση, από τη Γενική Διεύθυνση Ακεραιότητας και Λογοδοσίας της Εθνικής Αρχής Διαφάνειας, Κεντρικού Αποθετηρίου Κινδύνων Διαφθοράς, στο οποίο συγκεντρώνονται δεδομένα αναφορικά με τους κινδύνους διαφθοράς που αντιμετωπίζουν οι φορείς που υπάγονται στο πεδίο εφαρμογής του νόμου, καταγράφονται οι αιτίες που τους προκαλούν, οι υφιστάμενες δικλίδες ελέγχου και οι πρόσθετες δικλίδες ελέγχου για την αντιμετώπισή τους.

8.6 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Άλλη μία περιοχή όπου αναπτύχθηκαν οι αρχές της Διαχείρισης των Κινδύνων (Risk Management) είναι η προσέγγιση η οποία αναφέρεται ως Εταιρική Διαχείριση Κινδύνου (Enterprise Risk Management). Η Εταιρική Διαχείριση Κινδύνου (ERM) έχει μία πιο ολοκληρωμένη ή ολιστική προσέγγιση της Διαχείρισης των Κινδύνων.

Σύμφωνα με τον Paul Hopkin «η εταιρική διαχείριση κινδύνου (ERM) λοιπόν είναι μία επιχειρησιακή στρατηγική θεωρία η οποία επιδιώκει την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων απευθυνόμενη σε όλο το φάσμα των κινδύνων με την ταυτόχρονη διαχείριση της επίπτωση όλων αυτών των κινδύνων ως ένα χαρτοφυλάκιο αλληλένδετου κινδύνου».(Paul Hopkin 2021 p. 44)

Η έννοια της διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων στους διάφορους οργανισμούς άρχισε να γίνεται γνωστή στις αρχές της δεκαετίας του 1950 και ξεκίνησε κυρίως από την ανάγκη της μεταφοράς των κινδύνων από τις οντότητες στις ασφαλιστικές εταιρείες και την ανάληψη του κινδύνου από αυτές έναντι αντιτίμου. Η παροχή της συγκεκριμένης υπηρεσίας αρχικά αφορούσε φυσικές καταστροφές, ατυχήματα, κίνδυνοι αστικής ευθύνης, πυρκαγιές και άλλους κινδύνους. Αργότερα κατά τις δεκαετίες 1980 και 1990 η ανάληψη κινδύνου των ασφαλιστικών επιχειρήσεων διευρύνθηκε και σε άλλους επιχειρησιακούς-λειτουργικούς κινδύνους που αφορούσαν μία ευρεία γκάμα κινδύνων που απειλούσαν λειτουργίες και δραστηριότητες των οντοτήτων. Σε αυτό έρχεται να προστεθεί και το γεγονός ότι γίνεται σιγά σιγά αντιληπτό και πασιφανές και το γεγονός ότι η ασφάλιση των κινδύνων δεν αποτελεί πανάκεια για την αντιμετώπισή τους καθώς δεν είναι αποτελεσματική μέθοδος για το σύνολο των κινδύνων (Γαρεφαλάκης Α., Κουτούπης Α., Κυριακόγκωνας Π., 2021 σελ. 272)

Κάνει την εμφάνισή του ένας νέος ρόλος στο επιχειρηματικό στερέωμα αυτός του διαχειριστή κινδύνων (risk manager) ο οποίος ουδεμία σχέση έχει με αυτόν του παραδοσιακού ασφαλιστή αλλά βασίζεται στις γνώσεις του για την πρόληψη και την αντιμετώπιση κάθε είδους κινδύνων που απειλούν μία οντότητα. Αναμφίβολα «ο risk manager δεν είναι προφήτης που θα μπορεί να προβλέπει μέσα από την γυάλινη σφαίρα του αλλά θα είναι αυτός που θα είναι ικανός να ξεσκεπάζει τις πηγές κινδύνων και να

τις αποκαλύπτει στους φορείς και στους μετόχους στο πλαίσιο των πιθανοτήτων»
(Michel Crouhy, Dan Galai και Robert Mark(2005 p. 18)

Κατά την δεκαετία και του 2000 και συγκεκριμένα μετά το 2008 και την παγκόσμια οικονομική κρίση, το συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον της αγοράς που υπέστη ισχυρούς κλυδωνισμούς και πιέσεις, η κατάσταση της ύφεσης επιδεινώθηκε από διαφόρων ειδών κρίσεις με τις οποίες ήρθε αντιμέτωπη η ανθρωπότητα και ο επιχειρηματικός κόσμος καθώς και η πρόσφατη συνθήκη της πανδημίας η οποία οδήγησε σε πρωτόγνωρες καταστάσεις εξέλιξαν και ανέδειξαν το ρόλο της διαχείρισης κινδύνων στις οντότητες οποιασδήποτε μορφής. Η εξέλιξη ήταν και είναι αναπόφευκτη. Από εκεί και μετέπειτα υπήρξε μεγαλύτερη ευαισθητοποίηση όσον αφορά τους κινδύνους και μία άλλη πιο ολοκληρωμένη και ολιστική προσέγγιση των κινδύνων όπου οι κίνδυνοι αντιμετωπίζονται συνολικά και συνδυαστικά και βάση της στρατηγικής της κάθε οντότητας.

Σύμφωνα με τον Paul Hopkin τα πρότυπα διαχείρισης των κινδύνων που εφαρμόζονται παγκοσμίως είναι τα εξής:

- Ινστιτούτο διαχείρισης κινδύνων (IRM)
- ISO 31000, CoCo και
- της επιτροπής COSO, το οποίο αποτελεί την πιο διαδεδομένη και πιο αποδεκτή μεθοδολογία αναγνώρισης και διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων.

Οι Γαρεφαλάκης Α., Κουτούπης Α., Κυριακόγκωνας Π. υποστηρίζουν ότι «σύμφωνα με την μεθοδολογία της COSO η κάθε οντότητα θα πρέπει αφού προσδιορίσει τους επιχειρησιακούς στόχους της το επόμενο της βήμα είναι να προβλέψει και τους επικείμενους κινδύνους με τους οποίους μπορεί να έρθει αντιμέτωπη». (Γαρεφαλάκης Α., Κουτούπης Α., Κυριακόγκωνας Π., 2021 σελ. 276)

Μία άποψη που ασπάζονται και ενστερνίζονται και οι Michel Crouhy, Dan Galai και Robert Mark καθώς επισημαίνουν ότι «χωρίς προσδιορισμό ξεκάθαρων στόχων από το Δ.Σ., η διοίκηση είναι πιθανό να εμπλέκεται σε ασυνεπείς και κοστοβόρες δραστηριότητες στην προσπάθειά τους να αντισταθμίσουν ένα σύνολο κινδύνων».

Οπότε η χάραξη της πολιτικής της και ο προσδιορισμός των στόχων της και σκοπών της είναι αλληλένδετη με την ορθολογική ανίχνευση των κινδύνων που ελλοχεύουν. Αφού αναγνωριστούν οι κίνδυνοι στις δραστηριότητες, λειτουργίες και διαδικασίες ταξινομούνται βάση της επίπτωσης που θα έχουν και της πιθανότητας να συμβούν. Αυτή η διαδικασία είναι η χαρτογράφηση των κινδύνων μέσω της μήτρας αξιολόγησης των κινδύνων.

Η χαρτογράφηση κινδύνων είναι το πλέον αποτελεσματικό εργαλείο για την πρόληψη παράνομων ενεργειών και αθέμιτων πρακτικών. Εντοπίζει τα κενά του συστήματος, αξιολογεί τα μέτρα πρόληψης, καθορίζει τις δικλίδες ασφαλείας διαδικασίες που συμβάλουν στην ανίχνευση τυχόν περιστατικών ή ενεργειών που αντιβαίνουν στα κοινώς αποδεκτά πρότυπα και τους κανονισμούς ή δεν συμμορφώνονται με το νομικό πλαίσιο ή την χρηστή διακυβέρνηση της οντότητας.

Σύμφωνα και με το ΠΑ (2013 Standards) ο ρόλος του εσωτερικού ελεγκτή είναι κατά κύριο λόγο η αξιολόγηση του κινδύνου απάτης και του τρόπου με τον οποίο θα τον διαχειριστεί η διοίκηση της οντότητας. Η επάρκεια γνώσεων αλλά και η εμπειρία του εσωτερικού ελεγκτή ενδυναμώνουν οπωσδήποτε αυτή την επαγγελματική ικανότητα αλλά αυτό δεν σημαίνει ότι αυτά τα προσόντα είναι τα κατάλληλα και φέρουν αποτέλεσμα για την αποκάλυψη απάτης και της εξυχνιάσής τους. Ο εσωτερικός ελεγκτής θα εκτιμήσει και θα αξιολογήσει τις διαδικασίες, τις δραστηριότητες, τους μηχανισμούς πρόληψης απάτης, θα χαρτογραφήσει τους κινδύνους και από εκεί και πέρα όταν υπάρξουν ενδείξεις, θα τις γνωστοποιήσει εφόσον υπάρχουν επαρκή και βάσιμα στοιχεία και την περαιτέρω εκ βαθέων διερεύνηση και έρευνα θα την αναλάβουν τα αρμόδια όργανα με την κατάλληλη τεχνογνωσία και αρμοδιότητα.

i) Πίνακας: Μήτρα Αξιολόγησης Κινδύνου

ΠΙΘΑΝΟΤΗΤΑ	Σχεδόν σίγουρη (5)	5 Μέτριος	10 Υψηλός	15 Ακραίος	20 Ακραίος	25 Ακραίος
	Πολύ πιθανή (4)	4 Μέτριος	8 Υψηλός	12 Υψηλός	16 Ακραίος	20 Ακραίος
	Πιθανή (3)	3 Μέτριος	6 Μέτριος	9 Υψηλός	12 Υψηλός	15 Ακραίος
	Σπάνια (2)	2 Χαμηλός	4 Μέτριος	6 Μέτριος	8 Υψηλός	10 Υψηλός
	Καθόλου πιθανή (1)	1 Χαμηλός	2 Χαμηλός	3 Μέτριος	4 Μέτριος	5 Μέτριος
		Ασήμαντος (1)	Περιορισμένος (2)	Μεσαίος (3)	Σημαντικός (4)	Κρίσιμος (5)

ΑΝΤΙΚΤΥΠΟΣ(ΕΠΙΠΤΩΣΗ) (πηγή ΕΑΔ)

ii) Πίνακας Βαθμονόμησης Πιθανότητας Εμφάνισης Κινδύνου

Πιθανότητα Εμφάνισης Κινδύνου		
<i>Με βάση τη συχνότητα εμφάνισης</i>		
Βαθμολογία	Περιγραφή	Ανάλυση
5	Σχεδόν σίγουρο	Ο κίνδυνος αναμένεται να συμβεί στην πλειονότητα των περιπτώσεων. Είναι σίγουρο ότι θα συμβεί και παρουσιάστηκε περισσότερες από μία φορές τον χρόνο.
4	Πολύ πιθανό	Ο κίνδυνος εμφανίζεται στην πλειονότητα των περιπτώσεων. Το φαινόμενο παρουσιάστηκε μία φορά τον τελευταίο χρόνο.
3	Πιθανό	Είναι πιθανό να συμβεί. Ο κίνδυνος παρουσιάστηκε μία φορά τα τελευταία δύο χρόνια.
2	Σπάνιο	Μπορεί να συμβεί. Ο κίνδυνος παρουσιάστηκε μία φορά τα τελευταία πέντε χρόνια.
1	Καθόλου πιθανό	Συμβαίνει σε εξαιρετικές περιπτώσεις. Ο κίνδυνος δεν έχει εμφανιστεί τα τελευταία πέντε χρόνια.

Πηγή: ΕΑΔ Διαχείριση Κινδύνων

iii) Πίνακας Βαθμονόμησης Αντίκτυπου Κινδύνου

Πιθανός Αντίκτυπος Κινδύνου		
Βαθμολογία	Περιγραφή	Ανάλυση
5	Κρίσιμος	Αδυναμία επίτευξης της αποστολής του φορέα, με αποτέλεσμα να πλήττεται σημαντικά η φήμη του.
4	Σημαντικός	Πολύ σημαντική καθυστέρηση στην επίτευξη των στόχων του φορέα με μεγάλο αντίκτυπο στη φήμη του.
3	Μεσαίος	Καθυστέρηση στην επίτευξη των στόχων του φορέα με μικρό αντίκτυπο στη φήμη του.
2	Περιορισμένος	Μικρή καθυστέρηση στην επίτευξη των στόχων του φορέα χωρίς αντίκτυπο στη φήμη του.
1	Ασήμαντος	Ενδεχομένως να προκληθεί κάποια επιπρόσθετη εργασία χωρίς όμως καθυστέρηση στην επίτευξη των στόχων του φορέα και αντίκτυπο στη φήμη του.

Πηγή: ΕΑΔ Διαχείριση Κινδύνων

Υπολογισμός για την Αξιολόγηση του κινδύνου

$$\text{Κίνδυνος} = \text{Πιθανότητα} \times \text{Επίπτωση}$$

Βάσει της Μήτρας Αξιολόγησης Κινδύνου αξιολογείται ο κάθε κίνδυνος. Μετά τον υπολογισμό όταν το γινόμενο εμπίπτει στην κόκκινη περιοχή τότε ο κίνδυνος χαρακτηρίζεται ως Ακραίος. Εάν εμπίπτει στην πορτοκαλί περιοχή χαρακτηρίζεται ως Υψηλός. Εάν εμπίπτει στην Κίτρινη περιοχή τότε χαρακτηρίζεται Μέτριος και τέλος εάν εμπίπτει στην Πράσινη χαρακτηρίζεται ως Χαμηλός.

iv)

Στάθμη Κινδύνου	Αποτίμηση Κινδύνου		Ενέργεια που πρέπει να πραγματοποιηθεί
15-25	Κόκκινο	Ακραίος	Πρέπει να εφαρμοστούν άμεσα μέτρα
8-14	Πορτοκαλί	Υψηλός	Πρέπει να ληφθούν μέτρα ώστε να μεταφερθεί στην περιοχή Μέτριου ή Χαμηλού Κινδύνου
3-7	Κίτρινο	Μέτριος	Πρέπει να ληφθούν μέτρα ώστε να μεταφερθεί στην περιοχή Χαμηλού Κινδύνου
1-2	Πράσινο	Χαμηλός	Μπορεί να εξαλειφθεί ή να μειωθεί με τις υφιστάμενες δικλίδες ελέγχου

Πηγή: ΕΑΔ Διαχείριση Κινδύνων

Στη συνέχεια ταξινομούνται όλοι οι αξιολογημένοι Κίνδυνοι στο Χάρτη Κινδύνων κατά αύξουσα σειρά με βάση το βαθμό επικινδυνότητά τους.

8.7 ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Ακολουθεί παράδειγμα αξιολόγησης κινδύνου στη διαδικασία διεξαγωγής περιοδικών και ετήσιων απογραφών.

<i>ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΕΤΗΣΙΩΝ ΑΠΟΓΡΑΦΩΝ</i>							
Στάδια	Περιγραφή Διαδικασίας	Κίνδυνοι	Δικλίδες Ελέγχου	Πιθανότητα	Επίπτωση	Βαθμολόγηση	
1	Διενέργεια φυσικής απογραφής στο τέλος κάθε διαχειριστικής περιόδου.	Στο τέλος κάθε διαχειριστικής περιόδου διενεργείται φυσική απογραφή των ειδών και υλικών της αποθήκης από τριμελή επιτροπή για την αποτίμηση των αποθεμάτων και συντάσσεται σχετικό πρωτόκολλο απογραφής.	1. Κίνδυνος ασυμφωνίας των καταμετρηθεισών ποσοτήτων των ειδών της αποθήκης και του υπολοίπου της καρτέλας των ποσοτήτων των ειδών στο λογιστικό πρόγραμμα . 2. Κίνδυνος εμφάνισης λογιστικών διαφορών σε περίπτωση που εκ παραδρομής πραγματοποιηθούν κινήσεις κατά την ημέρα διενέργειας της απογραφής.	1. Η διενέργεια απογραφής μηδενικής βάσης. 2. Η διενέργεια δειγματοληπτικών ελέγχων κατά τη διάρκεια του οικονομικού έτους 3. Η μη συμμετοχή προσωπικού του Γραφείου Προμηθειών ως μέλη της επιτροπής διενέργειας της φυσικής απογραφής της. 4. Η παρουσία ορκωτών ελεγκτών – λογιστών κατά τη διενέργεια της φυσικής απογραφής	2	2	4

Οι κίνδυνοι που αφορούν το στάδιο της διεξαγωγής ετησίων απογραφών έχουν πιθανότητα επιπέδου 2 δηλαδή είναι σπάνιο να συμβούν (εμφανίστηκε μία φορά μέσα στο διάστημα των τελευταίων πέντε χρόνων) και έχουν περιορισμένη επίπτωση επιπέδου 2 δηλαδή με την εμφάνισή τους παρατηρείται μικρή καθυστέρηση στην επίτευξη των στόχων του φορέα χωρίς αντίκτυπο στη φήμη του, οπότε η βαθμολόγηση του κινδύνου εντάσσεται στην κλίμακα 4 και την κίτρινη περιοχή που σημαίνει ότι ο κίνδυνος χαρακτηρίζεται μέτριος και πρέπει να ληφθούν τα κατάλληλα μέτρα για την αντιμετώπισή του και την μετατροπή του σε χαμηλό κίνδυνο.

Αξιίζει να σημειωθεί ότι η πιθανότητα εμφάνισης του κινδύνου ορίζεται με βάση στοιχεία και δεδομένα παρελθόντων ετών και ο αντίκτυπος ορίζεται βάση των κριτηρίων της επίτευξης των στόχων και της επίπτωσης που έχει στη φήμη του φορέα που είναι και οι αντικειμενικοί σκοποί και στόχοι των οντοτήτων ανεξαρτήτου μορφής ή αντικειμένου. Αρχικά βάση των διαδικασιών κάθε σταδίου, δραστηριότητας ή λειτουργίας προσδιορίζονται οι κίνδυνοι, προσδιορίζονται οι εσωτερικές δικλίδες ελέγχου, αξιολογούνται οι κίνδυνοι και απώτερος σκοπός είναι η αντιμετώπιση του κινδύνου με τη λήψη των κατάλληλων μέτρων που θα οδηγήσουν σε υποβάθμιση (σε ένταση) του κινδύνου και την "εξασθένησή" του ή ιδανικά στην ολική εξάλειψή του. Συμπερασματικά, η διαχείριση των κινδύνων είναι αναπόσπαστο κομμάτι της αποτελεσματικής εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου και διέπεται από τις αρχές και τους στόχους της ορθής λειτουργίας του, δεν νοείται αποτελεσματικός εσωτερικός έλεγχος εάν δεν αποσαφηνιστεί το πλαίσιο προσέγγισης των κινδύνων της οντότητας και της θεραπείας ή αντιμετώπισης αυτών μέσω των οποίων θα επιχειρηθεί να καταστεί διαχειρίσιμος ο εκάστοτε κίνδυνος.

8.8 ΔΙΕΡΓΑΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

Το σύστημα διαχείρισης κινδύνων το οποίο θα υιοθετήσει η εκάστοτε οντότητα θα πρέπει να είναι σύμφωνο με τον κανόνα PACED, ο οποίος ορίζει τις ιδιότητες και τα χαρακτηριστικά που συνιστάται να έχει το σύστημα διαχείρισης κινδύνων που ακολουθείται για να είναι αποτελεσματικό και ωφέλιμο. Σύμφωνα λοιπόν με τον κανόνα PACED η διαχείριση κινδύνων θα πρέπει να είναι: **Proportionate** (ανάλογο),

Aligned (ευθυγραμμισμένο), Comprehensive (περιεκτικό), Embedded (ενσωματωμένο) και Dynamic (δυναμικό). (Paul Hopkin /Κουτούπης Α., 2021, σελ.91-92)

Και όσον αφορά την δυναμικότητα που θα πρέπει να διέπει το σύστημα διαχείρισης κινδύνων που εφαρμόζει μία οντότητα ο Paul Hopkin υποστηρίζει ότι «οι οργανισμοί θα πρέπει να εξασφαλίζουν ότι η διαδικασία διαχείρισης κινδύνων επαναλαμβάνεται τόσο συχνά όσο κρίνεται απαραίτητο για να μπορεί να ξεπερνάει το εμπόδιο ότι πρόκειται για ένα στατικό στιγμιότυπο της κατάστασης των κινδύνων που αντιμετωπίζει ο οργανισμός. Αυτό είναι που εξασφαλίζει ότι η διαχείριση κινδύνων παραμένει μία δυναμική δραστηριότητα» (Paul Hopkin, 2012 p. 50)

- Μία ολοκληρωμένη προσέγγιση των κινδύνων θα πρέπει περιλαμβάνει και την διερεύνηση όχι μόνο του εσωτερικού περιβάλλοντος που λίγο ή πολύ είναι προβλέψιμο και αναμενόμενο αλλά και του εξωτερικού περιβάλλοντος δηλαδή τους πελάτες, τους προμηθευτές, τους χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς, την κυβέρνηση. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της ανάλυσης S.W.O.T. ένα εργαλείο ιδιαίτερα χρήσιμο στον στρατηγικό σχεδιασμό των επιχειρήσεων, το οποίο εντοπίζει και αναλύει τα δυνατά σημεία (Strengths), τις αδυναμίες (Weaknesses) τα οποία αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της οντότητας, τις ευκαιρίες (Opportunities) και τις απειλές (Threats) που αφορούν το εξωτερικό περιβάλλον της οντότητας και τις προκλήσεις που έχει να αντιμετωπίσει η εκάστοτε οντότητα. Η σωστή διερεύνηση και ο έγκαιρος εντοπισμός τους θα ενισχύσει την εφαρμογή της κατάλληλης στρατηγικής που θα οδηγήσει σε έναν αποτελεσματικό στρατηγικό σχεδιασμό. (Γαρεφαλάκης Α., Κουτούπης Α., Κυριακόγκωνας Π., 2021, σελ.280)

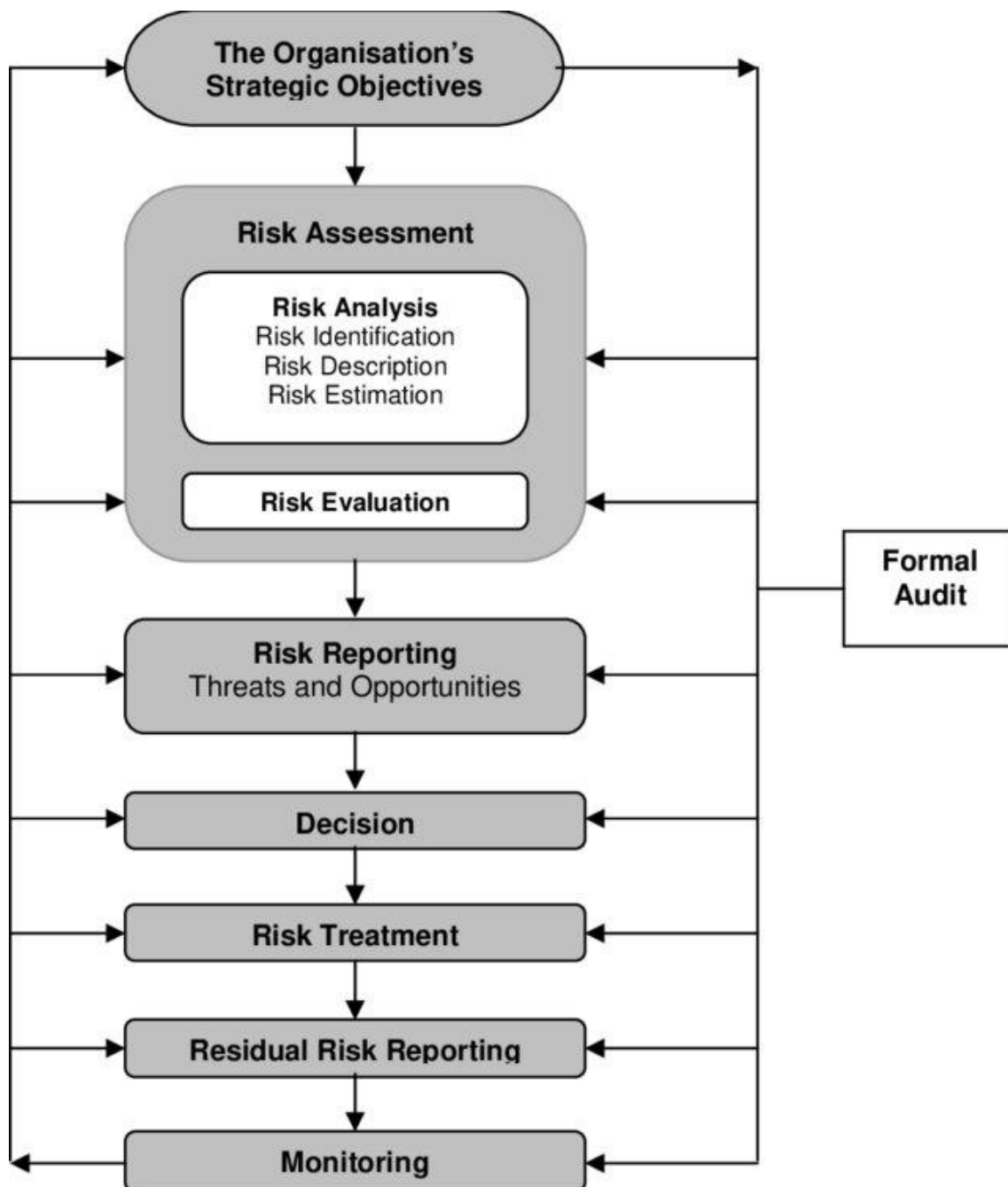
Ο Paul Hopkin επισημαίνει ότι οι συνέπειες της αποτυχίας επαρκούς διαχείρισης κινδύνων μπορεί να είναι καταστροφικές και μπορεί να έχουν ως αποτέλεσμα σε μη αποδοτικές λειτουργίες, έργα που δεν υλοποιούνται στην ώρα τους και στρατηγικές που είναι λανθασμένες (Paul Hopkin, 2021 p. 5)

Τα βήματα που ακολουθούνται συνοπτικά είναι:

- εντοπισμός της πηγής κινδύνων,
- προσδιορισμός των προληπτικών ελέγχων,

- έλεγχοι απόκρισης (σε περίπτωση εμφάνισης του γεγονότος-κινδύνου),
- προσδιορισμός των συνεπειών. (Γαρεφαλάκης Α., Κουτούπης Α., Κυριακόγκωνας Π., 2021, σελ.286)

Η Διαργασία Διαχείρισης Κινδύνου αναλυτικά έχει ως εξής:



The risk management process (© AIRMIC, ALARM and IRM, 2002).

Πηγή: www.researchgate.net (upload by: Azman Mat Isa)

Ο Paul Hopkin (2012, p. 41) προσδιορίζει τις επιλογές στην ανταπόκριση και αντιμετώπιση των κινδύνων μέσω του μοντέλου 8Rs και 4Ts (ακρωνύμιο) ως εξής:

R ecognition of risks	<i>Αναγνώριση των κινδύνων</i>
R ating of risks	<i>Διαβάθμιση των κινδύνων</i>
R anking against risk criteria	<i>Κατάταξη βάσει κριτηρίων</i>
R esponding to risks	<i>Αντιμετώπιση σημαντικών κινδύνων ως εξής:</i>
T olerate	<i>Ανέχομαι</i>
T reat	<i>Αντιμετωπίζω</i>
T ransfer	<i>Μεταφέρω</i>
T erminate	<i>Περατώνω</i>
R esourcing controls	<i>Έλεγχος διαθέσιμων πόρων</i>
R eaction planning	<i>Σχεδιασμός αντίδρασης</i>
R eporting on risk	<i>Αναφορά της απόδοσης των κινδύνων</i>
R eviewing and monitoring	<i>Επανεξέταση και παρακολούθηση</i>

Πηγή: Fundamentals of Risk Management Paul Hopkin 2012

8.9 ΔΙΚΛΙΔΕΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ

Οι κίνδυνοι που αναγνωρίστηκαν κατά την καταγραφή των διαδικασιών, αφού εκτιμήθηκαν και θεωρήθηκαν πως είναι ιδιαίτερα καθοριστικοί για την χρηματοοικονομική θέση της οντότητας και τη λειτουργία της οντότητας θα πρέπει αν μη τι άλλο να αντιμετωπιστούν και εάν όχι να εξαλειφθούν τουλάχιστον να περιοριστούν ή να μετριαστούν. Αυτό θα επιτευχθεί με τη χρήση των κατάλληλων δικλίδων ελέγχου ή σημείων ελέγχου.

Οι δικλίδες ασφαλείας είναι τα μέτρα που απαιτείται να πάρει η οντότητα για την αποφυγή των κινδύνων που ελλοχεύουν ή την έγκαιρη αντιμετώπισή τους. Οι δικλίδες δρουν με τρεις τρόπους: *Οργανωτικά, Προληπτικά και Κατασταλτικά*.

- Οι οργανωτικές δικλίδες εσωτερικού ελέγχου αφορούν στη βασική οργάνωση των δραστηριοτήτων της εταιρείας, εξετάζοντας τις εσωτερικές διαδικασίες λειτουργίας αναφορικά με τους στόχους, τους κανονισμούς προσωπικού, τα συστήματα διασφάλισης ποιότητας.
- Οι προληπτικές δικλίδες ασφαλείας εσωτερικού ελέγχου αφορούν στην ανάδειξη λαθών όσον αφορά στην ορθή λειτουργία των διαδικασιών της εταιρείας.
- Οι κατασταλτικές δικλίδες ασφαλείας εσωτερικού ελέγχου αφορούν στην

παρέμβαση του εσωτερικού ελέγχου σε περιπτώσεις που εντοπιστούν αποκλίσεις από την ορθή λειτουργία της εταιρείας καθώς και σε μέτρα που μπορεί να ληφθούν για την αντιμετώπισή τους (Κουτούπης, 2014)

Με κριτήριο το εύρος και το πεδίο εφαρμογής του συστήματος εσωτερικού ελέγχου οι δικλίδες διακρίνονται σε (Νεγκάκης Χ. & Ταχυνάκης Π. ,2013 σελ. 124-125):

- **«Γενικές**, οι οποίες σχετίζονται με: α) τη γενική οργανωτική δομή της εταιρίας, η οποία καλύπτει θέματα διαμόρφωσης και καθιέρωσης πολιτικών και διαδικασιών που ό,τι οι αποφάσεις λαμβάνονται στο ενδεδειγμένο επίπεδο ευθύνης, εφαρμόζονται και ακολουθούνται με συνέπεια από ολόκληρη την εταιρία, καθώς επίσης και θέματα στελέχωσης της εταιρίας και τρόπους διαχωρισμού ευθυνών, β) την οργανωτική δομή των υπηρεσιών που παράγουν και διεκπεραιώνουν υπηρεσίες οικονομικής φύσεως και γ) την προστασία και διασφάλιση των περιουσιακών στοιχείων της εταιρίας και των πελατών της ή λοιπών τρίτων.
- **Εξειδικευμένες**, οι οποίες στοχεύουν σε: α) εξασφάλιση της αναγκαίας εξουσιοδότησης για πρόσβαση, β) ορθή λογιστική απεικόνιση και γ) επαρκή προστασία των περιουσιακών στοιχείων».

Γενικά η επιλογή για την εφαρμογή των κατάλληλων και αποτελεσματικών δικλίδων (σημείων ελέγχου) είναι μία σύνθετη διαδικασία και είναι συνάρτηση

διαφόρων παραγόντων που επηρεάζουν την διαδικασία όπως η αδυναμία σωστής εκτίμησης των κινδύνων, η αδυναμία προσαρμογής της εταιρίας σε μεταβολές και το πολύ σημαντικό θέμα της ανάγκης εξισορρόπησης του κόστους- οφέλους από τον έλεγχο το οποίο συνήθως απασχολεί τις οντότητες κατά την ελεγκτική διαδικασία. Καθ' όσον κρίνεται σκόπιμο να βρεθεί η χρυσή τομή μεταξύ κόστους – οφέλους από την άποψη ότι η αντιμετώπιση του κινδύνου μπορεί να αποδειχθεί διαδικασία ασύμφορη και εξαιρετικά κοστοβόρα και το όφελός της να είναι από οικονομικής άποψης και συνεπειών μικρό. Γενικά, είναι ευχής έργον η οντότητα να έχει στη φαρέτρα της τα κατάλληλα «όπλα» που θα αντισταθμίσουν τον κίνδυνο όταν χρειαστεί. Αυτός είναι και ο ρόλος των δικλίδων ασφαλείας.

8.10 ΠΡΟΤΥΠΟ ΤΗΣ C.O.S.O.

To 1992 the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) κυκλοφόρησε το Internal Control—Integrated Framework (το αρχικό πλαίσιο), το οποίο είναι το ευρέως αποδεκτό πρότυπο εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου, το οποίο έχει κερδίσει ευρεία αποδοχή και χρησιμοποιείται ευρέως σε όλο τον κόσμο. Αποτελεί ένα πλαίσιο αξιολόγησης εσωτερικού ελέγχου καθώς είναι ένα μέσο μέτρησης της επάρκειας και της αποτελεσματικότητας του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου του οργανισμού, της διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου και γενικότερα ορίζει τις αρχές για χρηστή διοίκηση και ορθή διακυβέρνηση. Η μεγάλη αποδοχή του από την πλειοψηφία των οντοτήτων στηρίχθηκε όλα αυτά τα χρόνια στην επιτακτική ανάγκη για μεγαλύτερη διαφάνεια και λογοδοσία και στην ανάγκη για επιβεβαίωση ότι τα Συστήματα Εσωτερικού Ελέγχου των οντοτήτων λειτουργούν αποτελεσματικά και αποδοτικά. (Internal Control — Integrated Framework Executive Summary COSO 2013 p.1)

Η αλματώδης τεχνολογική ανάπτυξη και η εισαγωγή νέων τεχνολογιών στα συστήματα εταιρικής διακυβέρνησης συνετέλεσε στην ανάγκη αναπροσαρμογής και αλλαγών στο πλαίσιο του 1992. Έτσι το 2013 η Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission εξέδωσε αναθεωρημένο το πλαίσιο εσωτερικού ελέγχου. Το νέο

πλαίσιο συνεχίζει να βασίζεται στους πέντε βασικούς πυλώνες αλλά ενσωματώνονται σ' αυτό δεκαεπτά αρχές που τους διέπουν. Το πλαίσιο του 2013 αναγνωρίζει τη σημασία της τεχνολογίας στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων, της συμμόρφωσης στους νόμους και την ορθή διαδικασία παραγωγής αναφορών και πιο συγκεκριμένα, η αρχή 11 είναι εκείνη που εστιάζει στη λειτουργία των πληροφοριακών συστημάτων. Έτσι σύμφωνα με το το νέο πλαίσιο οι στόχοι του εσωτερικού ελέγχου παραμένουν να είναι οι εξής: η Λειτουργική Αποτελεσματικότητα και Αποδοτικότητα, η Αξιοπιστία Χρηματοοικονομικών αναφορών και η Συμμόρφωση με την κείμενη νομοθεσία και τους κανονισμούς και στηρίζεται επίσης, στους πέντε βασικούς πυλώνες που προπήρχαν εξ' αρχής και είναι οι εξής :

1. Περιβάλλον ελέγχου *Control Environment*, αποτελείται από τα πρότυπα, τις διαδικασίες και τις δομές που εφαρμόζονται για την διενέργεια του Εσωτερικού Ελέγχου
2. Εκτίμηση κινδύνου *Risk Assessment* , η αξιολόγηση κινδύνου αποτελεί τη βάση για τον προσδιορισμό του τρόπου διαχείρισης των κινδύνων
3. Έλεγχος δραστηριοτήτων *Control Activities*, αφορά ενέργειες που διασφαλίζουν την αντιμετώπιση των κινδύνων και την επίτευξη των στόχων
4. Πληροφορίες και επικοινωνία *Information & Communication*, αφορά την αναγκαιότητα του εσωτερικού ελέγχου να επικοινωνήσει πληροφορίες για την επίτευξη των στόχων
5. Παρακολούθηση *Monitoring*, αποτελεί την επιβεβαίωση μέσω αξιολογήσεων ότι εφαρμόζονται αυτά που ορίζουν τα ευρύματα του εσωτερικού ελέγχου.

Στους πυλώνες αυτούς ή συστατικά ενσωματώνονται δεκαεπτά αρχές οι οποίες τους διέπουν.(accountancygreece.gr –www.soel.gr, τεύχος 17, Internal Control — Integrated Framework Executive Summary COSO 2013)

Το αναθεωρημένο πλαίσιο του 2013 αναγνωρίζει τη σημασία της τεχνολογίας στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων, της συμμόρφωσης στους νόμους και την ορθή διαδικασία παραγωγής αναφορών. Η αρχή 11, που έχει προστεθεί στο νέο πλαίσιο,

αποσκοπεί στο να συνδέσει τους κινδύνους που απορρέουν από τις λειτουργίες της εταιρείας με τις δικλίδες ασφαλείας που σχετίζονται με τα πληροφοριακά συστήματα. Για τον έλεγχο των συγκεκριμένων δικλίδων απαιτούνται γνώσεις πληροφορικής και εμπειρία σε επιχειρησιακά πληροφοριακά συστήματα. Για το λόγο αυτό, τα τμήματα εσωτερικού ελέγχου σε μεγάλους οργανισμούς και οι ομάδες εξωτερικών ορκωτών λογιστών διαθέτουν πιστοποιημένους επαγγελματίες ελεγκτές πληροφοριακών συστημάτων, ώστε να αναγνωρίζονται και να ελέγχονται ορθά οι κίνδυνοι που απορρέουν από τη χρήση της τεχνολογίας. (accountancygreece.gr –www.soel.gr, τεύχος 17, Internal Control — Integrated Framework Executive Summary COSO 2013)

Το μοντέλο της COSO αποτυπώνεται με τη βοήθεια του παρακάτω σχήματος:



Πηγή: Μοντέλο COSO (<http://info.knowledgeleader.com/bid/161685/what-are-the-five-components-of-the-coso-framework>)

8.11 ΟΙ ΣΚΟΠΟΙ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

Βάσει του ακρωνυμίου CADE3 αποτυπώνονται οι σκοποί της διαχείρισης κινδύνου οι οποίοι είναι οι εξής:

- **Compliance/Συμμόρφωση** με τους νόμους και τους κανονισμούς, όπως και ο εσωτερικός έλεγχος έτσι και η διαχείριση κινδύνων αποτελεί διαβεβαιωτικό μέσο συμμόρφωσης
- **Assurance/Ασφάλεια-Διαβεβαίωση**: εξασφαλίζει στην διοίκηση και την επιτροπή ελέγχου ότι το σύστημα διαχείρισης κινδύνων και ο εσωτερικός έλεγχος συμμορφώνονται με το μοντέλο PACED δηλαδή ότι είναι Proportionate (ανάλογο), Aligned (ευθυγραμμισμένο), Comprehensive (περιεκτικό), Embedded (ενσωματωμένο) και Dynamic (δυναμικό)
- **Decision Making/Λήψη Αποφάσεων**, η διαχείριση κινδύνων για να είναι αποτελεσματική θα πρέπει να συμβάλλει μέσω των κατάλληλων πληροφοριών που αντλούνται από την διερεύνηση των κινδύνων λαμβάνονται στη λήψη αποφάσεων
- **Efficient Operations-Effective Processes-Efficacious Strategy/Αποτελεσματικές Λειτουργίες, Αποτελεσματικές Διαδικασίες και Αποτελεσματική Στρατηγική**: αυτός είναι και ο πρώτιστος και καθοριστικός σκοπός της εφαρμογής του συστήματος διαχείρισης κινδύνων, να εξασφαλίζεται το καλύτερο αποτέλεσμα με μειωμένη μεταβλητότητα των αποτελεσμάτων (Paul Hopkin 2012, σελ. 51)

Στόχος και σκοπός της διαχείρισης κινδύνου δεν είναι η ολοκληρωτική κάλυψη έναντι του κινδύνου, αλλά ο περιορισμός της επίδρασης του στην λειτουργία και στα χρηματοοικονομικά της επιχείρησης. Υπάρχει και η πιθανότητα η οντότητα πρέπει να αναγνωρίσει τα ενδεχόμενα οφέλη που μπορεί να αποκομίσει μετά την εμφάνιση του κινδύνου και να μετατρέψει και να μετουσιώσει τον κίνδυνο σε ευκαιρία.

Παρά την ένθερμη ανταπόκριση από τις οντότητες και την επιθυμία να αλλάξει το σκηνικό και να μετουσιωθεί η Διαχείριση των Επιχειρηματικών Κινδύνων ως ολιστική προσέγγιση αντιμετώπισης των κινδύνων δεν χαίρει της πλήρους κατανόησης και αποδοχής που της αρμόζει καθώς αποτελεί μία νεοφυή και αναδυόμενη έννοια που θα πρέπει θεωρητικά να αποδείξει στο χρόνο την αξία της και να κατανοηθεί πλήρως.

Κατά τους Γαρεφαλάκης Α., Κουτούπης Α., Κυριακόγκωνας Π. η χώρα μας έχει ακόμα δρόμο για να εκτιμήσει πλήρως την νεοφυή έννοια Διαχείρισης Επιχειρηματικών Κινδύνων καθώς δεν έχει εντάξει κάποια επίσημη μεθοδολογία ακόμα. Υπάρχει ακόμα η πεποίθηση ότι για ορθή και αποτελεσματική διαχείριση κινδύνων αρκεί η διαχείριση από τη διοίκηση και ο εντοπισμός από τις Μονάδες Εσωτερικού Ελέγχου. «Σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να παραβλεφθεί ότι ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί μέρος του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου (ΣΕΕ) και σε καμία περίπτωση δεν μπορεί να προσφέρει απόλυτη κάλυψη για τους κινδύνους που χαρακτηρίζουν την επιχείρηση από μόνος του, χωρίς την συνδρομή της διοίκησης της επιχείρησης».(Γαρεφαλάκης Α., Κουτούπης Α., Κυριακόγκωνας Π., 2021 σελ. 279)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9^Ο

Η ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

Η περιρρέουσα ασταθής οικονομική κατάσταση των χωρών λόγω των συνεχόμενων κρίσεων, η απελευθέρωση των αγορών, ο επενδυτικός προσανατολισμός των ιδιωτών, η ανάγκη διαφάνειας στις οικονομικές συναλλαγές, η εισαγωγή νέων τεχνολογιών αλλά και η ανάγκη δημιουργίας κλίματος εμπιστοσύνης μεταξύ των μετόχων στις εταιρείες και τους οργανισμούς, είναι κάποιοι από τους καθοριστικούς παράγοντες που συνέβαλαν στην επιτακτική ανάγκη εφαρμογής, θεσμοθέτησης και αναβάθμισης του Εσωτερικού Ελέγχου στις οντότητες.

Από την μεριά των φορέων και οργανισμών η κατασπατάληση δημοσίου χρήματος των προηγούμενων ετών λόγω κακοδιαχείρισης, τα περιστατικά διαφθοράς, η αδιαφάνεια των διαδικασιών, η έλλειψη σωστής διοίκησης, η παροχή χαμηλού επιπέδου ποιότητας διοικητικών υπηρεσιών καθώς και η ανάγκη αύξησης της αποτελεσματικότητας των πόρων είναι παράγοντες που συνέβαλαν κι αυτοί με τη σειρά τους στην λήψη μέτρων και στην ώθηση εναρμόνισης του Εσωτερικού Ελέγχου με την διακυβέρνηση των φορέων αυτών και τον εκσυγχρονισμό τους.

Σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον είτε σε κοινωνικό είτε σε οικονομικό επίπεδο, η δημοσιονομική κρίση, τα συνεχή και συχνά εδώ και δεκαετίες περιστατικά διαφθοράς, απάτης και κατάχρησης δημοσίου χρήματος στον Δημόσιο Τομέα, η πανδημία, καθώς και η πεποίθηση και οι δυσοίωνες προβλέψεις ότι η έλευση αντίστοιχων κρίσεων και έκτακτων συνθηκών σε παγκόσμιο επίπεδο θα είναι πλέον ολόένα και πιο συχνό φαινόμενο, συμβάλλουν στην αναγκαιότητα για εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης και την εισαγωγή μεταρρυθμίσεων στην διακυβέρνησή της, έτσι ώστε να αναπτυχθεί ένα πλαίσιο αντιμετώπισης ανάλογων κινδύνων και ενδεχόμενων κρίσεων.

Σε αυτό το σκηνικό έρχεται να προστεθεί και η ανάγκη εναρμόνισης της χώρας στο απαιτητικό περιβάλλον της Ευρωπαϊκής Ένωσης και των θεσμών που την διέπουν. Η πρωτοφανής δημοσιονομική κρίση σε παγκόσμιο επίπεδο αλλά και πόσο μάλλον στη χώρα μας ιδιαίτερα από το 2009 και μετέπειτα ήταν μία συνθήκη που ανέδειξε τις αδυναμίες, τα κενά και τις ελλείψεις του κρατικού μηχανισμού. Η κρίση αυτή είχε ως

αποτέλεσμα μεγάλο έλλειμμα στον κρατικό προϋπολογισμό, πληθωριστικές τάσεις στην οικονομία, μεγάλα ποσοστά ανεργίας του πληθυσμού, υποβάθμιση της πιστοληπτικής ικανότητας της χώρας και αύξηση του δημοσίου χρέους. Οι δύσκολες αυτές συνθήκες οδήγησαν την Ελλάδα να τεθεί σε πρόγραμμα οικονομικής διάσωσης αλλά και οικονομικής προσαρμογής από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή (Ε.Ε.), το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο (Δ.Ν.Τ.) και την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα (Ε.Κ.Τ.), με στόχο την αποφυγή της χρεωκοπίας. Για την επίτευξη αυτού του σκοπού η χώρα θα έπρεπε να προβεί σε σκληρές φορολογικές μεταρρυθμίσεις, περικοπή των δημοσίων δαπανών, σκληρά μέτρα δημοσιονομικής προσαρμογής και να τεθεί σε καθεστώς λογοδοσίας και επιτήρησης από τους ευρωπαϊκούς θεσμούς. Η κατάσταση αυτή αμαύρωσε την εικόνα της Ελλάδας στους εταίρους, δημιούργησε έντονο κλίμα αμφισβήτησης και καχυποψίας, οι πολίτες της χώρας επωμίστηκαν το βάρος της δυσχερούς αυτής κατάστασης στην οποία περιήλθε η χώρα. Η ανάγκη για εξυγίανση του κρατικού μηχανισμού και την εισαγωγή μεταρρυθμίσεων αποτέλεσε επιτακτική ανάγκη και μονόδρομος. Δημιουργήθηκε η ανάγκη για έλεγχο εκ των έσω του κάθε φορέα προκειμένου να επιτευχθεί η διασφάλιση της εύρυθμης λειτουργίας του, η αύξηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των δραστηριοτήτων και διαδικασιών του και η ενίσχυση των μηχανισμών λογοδοσίας και διαφάνειας.

Η διακυβέρνηση των δημοσίων φορέων περιλαμβάνει τις διαδικασίες βάσει των οποίων εξασφαλίζεται η παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών προς τους πολίτες, η λογοδοσία, η διαφάνεια και η εξάλειψη της διαφθοράς με κύριο και βασικό γνώμονα την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων και σκοπών. Όπως υποστηρίζει και ο Asare (2008 p.20) «η διακυβέρνηση των δημόσιων φορέων απαιτεί αποτελεσματικό Εσωτερικό Έλεγχο αφού η βελτίωση των διαδικασιών της διακυβέρνησης επιτυγχάνονται με την διασφάλιση αποτελεσματικού και αποδοτικού ελέγχου».

Ο στόχος της χρηστής διακυβέρνησης και του Εσωτερικού Ελέγχου στον Δημόσιο Τομέα είναι ευρύτερος καθώς ισχύει για κυβερνητικές αλλά και μη κερδοσκοπικές δραστηριότητες, όπου ο σκοπός τους μπορεί να διαφέρει αλλά η ανάγκη για επίτευξη στόχων, παρακολούθηση και έλεγχο είναι η ίδια. «Άρα το κίνητρο και η απαίτηση για κάλυψη κοινωνικών αναγκών και χρηστή διακυβέρνηση από τους διοικούντες είναι η αποτελεσματική διακυβέρνηση» υποστηρίζουν οι Dana R. Hermanson & Larry E. Rittenberg σύμφωνα με έρευνα που διεξήγαγαν. (2003, p.27)

Ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί αδιαμφισβήτητα ένα βήμα προς αυτή την κατεύθυνση, για τη χρηστή διακυβέρνηση δηλαδή των δημόσιων φορέων και υπηρεσιών, για την αποτροπή κατασπατάλησης του δημοσίου χρήματος, για λογοδοσία και διαφάνεια των διαδικασιών. Συμπερασματικά, συμβάλλει στον έλεγχο του δημοσίου χρήματος και των δημοσίων πόρων, στον εκσυγχρονισμό των υφιστάμενων δομών του κρατικού μηχανισμού αλλά και στην ανάληψη ευθύνης από τους διοικούντες. Αξίζει να σημειωθεί ότι για να καταστεί δυνατή η υλοποίηση αποτελεσματικού Εσωτερικού Ελέγχου θα πρέπει να υπάρξει πλήρη εναρμόνιση των διαδικασιών και δραστηριοτήτων με τα Διεθνή και Ευρωπαϊκά Πρότυπα, τα λογιστικά πρότυπα, την κείμενη νομοθεσία και τους κανονισμούς.

Σύμφωνα με το Institute of Internal Auditors, *«ο εσωτερικός έλεγχος είναι μια ανεξάρτητη και αντικειμενική διαβεβαιωτική και συμβουλευτική δραστηριότητα, σχεδιασμένη να προσθέτει αξία και να βελτιώνει τις λειτουργίες ενός οργανισμού. Βοηθάει τον οργανισμό να επιτύχει τους αντικειμενικούς σκοπούς του, υιοθετώντας μία συστηματική, επαγγελματική προσέγγιση στην αξιολόγηση και βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων, των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου και εταιρικής διακυβέρνησης».*

Επίσης, για το Institute of Internal Auditors *«ο Εσωτερικός Έλεγχος αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο της καλής διακυβέρνησης του δημοσίου τομέα. Μία άποψη απόλυτα δικαιολογημένη όταν οι ελεγκτές παρέχουν αμερόληπτες, αντικειμενικές εκτιμήσεις για το κατά πόσον η διαχείριση των δημοσίων πόρων γίνεται με υπευθυνότητα και αποτελεσματικότητα για την επίτευξη των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων. Η ύπαρξη τους είναι ένα μέσο διασφάλισης λογοδοσίας, διαφάνειας και ακεραιότητας. Επίσης προσδοκούν να βελτιώσουν τις λειτουργίες και να ενσταλάξουν την εμπιστοσύνη μεταξύ των πολιτών και των ενδιαφερόμενων μερών».* (The role of auditing in public sector governance, IIA 2012 p.5)

Άλλη μία προσέγγιση του της σημαντικότητας του σκοπού του Εσωτερικού Ελέγχου σύμφωνα με το Institute of Internal Auditors και τα Διεθνή Πρότυπα Ελέγχου είναι ότι *«ο Εσωτερικός Έλεγχος είναι ένα μέσο ενίσχυσης του οργανισμού στις παρακάτω παραμέτρους όπου είναι οι εξής:*

- στη δημιουργία αξίας, προστασία και βιωσιμότητα.
- στη Διακυβέρνηση, διαχείριση κινδύνων και μηχανισμούς ελέγχου.

- *στη λήψη αποφάσεων και την εποπτεία*
- *στη φήμη και αξιοπιστία του έναντι των εταίρων και*
- *στην ικανότητα για την εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος».*

Κάτι που συμπεραίνεται κι από άλλες πηγές αφού σύμφωνα με έρευνα της Laman Guliyeva «ο εσωτερικός έλεγχος του δημόσιου τομέα ενισχύει τη δημόσια διοίκηση παρέχοντας υπευθυνότητα και διατηρώντας τις βασικές αξίες του δημόσιου τομέα ενώ ταυτόχρονα παρέχει τη διασφάλιση ότι οι διευθυντές και οι υπάλληλοι διεξάγουν τις δραστηριότητές τους με διαφανή, δίκαιο, έντιμο και ισότιμο τρόπο. Ενώ οι υπάλληλοι από την δική τους μεριά θα πρέπει να στηρίζουν τις αποτελεσματικές ελεγκτικές δραστηριότητες με τη δημιουργία ανεξάρτητων ελεγκτικών λειτουργιών» (Laman Guliyeva , 2021)

Στην ίδια γραμμή με τις παραπάνω απόψεις είναι και η τοποθέτηση το 2021, του Προέδρου του Οικονομικού Επιμελητηρίου της Ελλάδας, Κωνσταντίνος Κόλλιας, όπου στην αρμόδια επιτροπή της Βουλής επεσήμανε ότι «τα τρία βασικά πλεονεκτήματα της δημιουργίας ενός Ολοκληρωμένου Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου σε όλο το Δημόσιο Τομέα είναι: η αύξηση της αποδοτικότητας, η μείωση της σπατάλης και η καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών. Αποτελεί αναμφίβολα αναπόσπαστο μέρος του σύγχρονου μοντέλου της δημόσιας διοίκησης με στόχο την πρόληψη φαινομένων διαφθοράς και κακοδιαχείρισης».(www.capital.gr)

Αδιαμφισβήτητα, η εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου στους δημόσιους φορείς προάγει και στηρίζει την εξυγίανση των κενών και παραλείψεων στη δημόσια διοίκηση, καθώς σύμφωνα με μελέτη «ένα εργαλείο μέτρησης της αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου στο δημόσιο τομέα είναι η έκταση και το εύρος των ελλείψεων που διορθώθηκαν μετά την ελεγκτική διαδικασία», συμπεραίνουν οι Shlomo Mizrahi and Idit Ness-Weisman (2007).

Ένα σημαντικό και κρίσιμο πεδίο το οποίο ο Εσωτερικός Έλεγχος θα πρέπει να μεριμνήσει και να διασφαλίσει είναι οι δημόσιες συμβάσεις που αποτελούν τεράστιο μέρος των κρατικών δαπανών. Η εμπειρία έχει δείξει την ευαλωτότητα αυτού του τομέα στη διαφθορά και σύγκρουση συμφερόντων από τους δημοσίους λειτουργούς. Η συμβολή του εσωτερικού ελέγχου κρίνεται καθοριστική για την ενίσχυση της διαφάνειας, τη μείωση της διαφθοράς και τη διασφάλιση της σχέσης ποιότητας-τιμής στις δημόσιες συμβάσεις. Άρα μόνο μέσω της συνεισφοράς του Εσωτερικού Ελέγχου

θα διασφαλιστεί με λίγα λόγια η αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των διαδικασιών των δημοσίων συμβάσεων.(Asare,2008)

Επίσης τα εταιρικά σκάνδαλα που εμφανίστηκαν κατά τη δεκαετία 2000 δημιούργησαν την αναγκαιότητα για εταιρική διακυβέρνηση, διαχείριση κινδύνων και εσωτερικό έλεγχο. (Moha Ariff Bin Kasim, Siti Rosmaini Binti Mohd Hanafi, 2015, p. 1)

Σύμφωνα με τον Michael Power «υπάρχει έκρηξη του ελέγχου και οφείλεται επίσης σε στενά συνδεδεμένα πολιτικά αιτήματα εκ μέρους πολιτών, φορολογουμένων, ασθενών, μαθητών και άλλων για μεγαλύτερη λογοδοσία και διαφάνεια των οργανισμών παροχής υπηρεσιών. Αυτά τα αιτήματα στο όνομα της λογοδοσίας δεν περιορίζονταν μόνο στον δημόσιο τομέα. έχουν επίσης εμφανιστεί στον ιδιωτικό τομέα, κυρίως στις εξελίξεις στην εταιρική διακυβέρνηση. Το τρίτο σχετικό σύμπλεγμα πιέσεων για την έκρηξη ελέγχου προήλθε από την άνοδο των πρακτικών διασφάλισης ποιότητας και τους σχετικούς μετασχηματισμούς» .(International Journal of Auditing/ Power, 2000, p. 113)

Ένας άλλος παράγοντας που κρίθηκε επιτακτική ανάγκη να διασφαλιστεί, είναι η διασφάλιση της ποιότητας είτε σε παραγωγικές μονάδες είτε σε μονάδες παροχής υπηρεσίας. Η εισαγωγή προγραμμάτων διασφάλισης σε οργανισμούς και επιχειρήσεις συνεπάγεται τον καθορισμό στόχων, λήψη μέτρων και παρακολούθηση της απόδοσης ή όχι των μέτρων για την επίτευξη των στόχων. «Ο ποιοτικός αυτός έλεγχος είναι ένα μέσο παρακολούθησης και αναφοράς ως προς τη δομή του συστήματος και τους μηχανισμούς αυτοελέγχου του. Αυτό αποτελεί την επιτομή του “ο έλεγχος του ελέγχου”» (Power, 1999, σ. 66).

Για τον Ramamoorti (2003) «η απαίτηση τόσο για εξωτερικό όσο και για εσωτερικό έλεγχο πηγάζει από την ανάγκη να υπάρχει κάποιος μέσο ανεξάρτητης επαλήθευσης για τη μείωση των σφαλμάτων τήρησης αρχείων, της υπεξαίρεσης περιουσιακών στοιχείων, και περιπτώσεων απάτης σε επιχειρηματικούς και μη επιχειρηματικούς οργανισμούς» .

Ο Πανοζάχος Δημήτριος και ο Αντωνόπουλος Παναγιώτης αρθρογραφώντας για την αξία του Εσωτερικού Ελέγχου στον Δημόσιο Τομέα, υποστηρίζουν ότι «ο εσωτερικός έλεγχος δεν περιλαμβάνει καθήκοντα επιθεώρησης, δεν έχει κατασταλτικό χαρακτήρα, αλλά προληπτικό και στοχεύει στη διασφάλιση της ύπαρξης επαρκών συστημάτων και δικλίδων για την αποτροπή φαινομένων κακοδιαχείρισης και χαμηλής

αποτελεσματικότητας, καθώς και του περιορισμού των «ευκαιριών» για την εμφάνιση διαφθοράς και απάτης». (www.e-forologia.gr)

Κάτι τελευταίο αλλά εξίσου σημαντικό είναι η διασφάλιση της προστιθέμενης αξίας σε έναν οργανισμό που επιτυγχάνεται με την εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου σε αυτόν. Σύμφωνα με την Batae (2018) «ο Εσωτερικός Έλεγχος παρέχει λειτουργική, τακτική και στρατηγική αξία σε μια οντότητα». Επίσης σύμφωνα με τον Asare (2008, σελ. 26) «οι κύριες υπηρεσίες αξίας που θα μπορούσε να προσφέρει ο εσωτερικός έλεγχος στο δημόσιο τομέα είναι οι εξής: η αξιολόγηση εσωτερικού ελέγχου και η αξιολόγηση κινδύνου . Οι συμβουλευτικές υπηρεσίες είναι ένας άλλος τομέας όπου ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να προσθέσει αξία. Η παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών στο δημόσιο τομέα είναι μια καθοριστική πρόκληση ειδικά στις αναπτυσσόμενες χώρες ». Επίσης σύμφωνα με την ίδια μελέτη σημαντική είναι η συνεισφορά του στον εντοπισμό φαινόμενων απάτης και δολιοφθοράς καθώς αναπτύσσει τις κατάλληλες διαδικασίες κατανόησης των κινδύνων απάτης.

Στο σύγχρονο αυτό μεταβαλλόμενο, οικονομικό περιβάλλον σε παγκόσμιο επίπεδο καλείται όλο και περισσότερο ο Εσωτερικός Έλεγχος να συνεισφέρει και να προσφέρει τις υπηρεσίες του μέσω των λειτουργιών του, για να μεταβάλλει προς το καλύτερο την περιρρέουσα αυτή κατάσταση και να αναβαθμίσει την λειτουργία και διακυβέρνηση επιχειρήσεων, φορέων και οργανισμών. Η ανάγκη για χρηστή διακυβέρνηση, διαφάνεια, λογοδοσία, συμμόρφωση στους νόμους οδήγησαν στην επιτακτική εφαρμογή εσωτερικού ελέγχου και εποπτείας στους δημόσιους οργανισμούς και φορείς. Η ανάγκη αυτή είναι ακόμα μεγαλύτερη στις μέρες μας, πλέον διακατέχει τις κυβερνήσεις αίσθημα ευθύνης προς τους πολίτες ως προς την ορθολογική χρήση των δημοσίων πόρων που πολλές φορές μπορεί να είναι ανεπαρκείς καθώς και ως προς την αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Το κοινό είναι πιο απαιτητικό καθώς νιώθει πιθανώς ότι υπερφορολογείται και απαιτεί να ξέρει την κατανομή των πόρων και κατά πόσο αποτελεσματική είναι τελικά η διάθεση των πόρων του κράτους. Το κράτος είναι υπόλογο στους πολίτες του και οφείλει να διασφαλίσει τη σωστή δημοσιονομική διαχείριση.

Μπορεί οι υπηρεσίες του δημοσίου τομέα σε όλο τον κόσμο να διαφέρουν μεταξύ τους ως προς τη διακυβέρνησή τους γιατί έχουν διαφορετική δομή, ακολουθούν διαφορετικές διαδικασίες και ακολουθούν διαφορετικές τακτικές αλλά οι αρχές της διακυβέρνησης ωστόσο παραμένουν οι ίδιες, όπως και οι αρχές που διέπουν την διενέργεια του εσωτερικού ελέγχου καθώς ακολουθούν τα διεθνή λογιστικά και ελεγκτικά πρότυπα. Οι βασικές αρχές σύμφωνα με το I.I.A. 2012 (Supplemental Guidance: The Role of Auditing in Public Sector Governance 2012) είναι οι παρακάτω:

- Οργανωτική ανεξαρτησία
- Επίσημη εντολή.
- Απεριόριστη πρόσβαση.
- Επαρκή χρηματοδότηση.
- Αρμόδια ηγεσία
- Αντικειμενικό προσωπικό και Αρμόδιο προσωπικό
- Υποστήριξη ενδιαφερομένων μερών
- Επαγγελματικά πρότυπα ελέγχου

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σε ένα διαρκώς εξελισσόμενο και μεταβαλλόμενο περιβάλλον που διακατέχεται κ επηρεάζεται από εξωγενείς παράγοντες καλούνται να αναπτυχθούν κ να παράξουν οι οντότητες είτε δημόσιου είτε ιδιωτικού χαρακτήρα στην σημερινή εποχή. Όσον αφορά τον δημόσιο τομέα οι διάφοροι φορείς και οργανισμοί έχουν να υπερνικήσουν το στίγμα και την προκατάληψη της διαφθοράς, της αδιαφάνειας, της γραφειοκρατίας, της κατασπατάλησης του δημοσίου χρήματος λόγω κακοδιαχείρισης, της ασυδοσίας, των περιστατικών απάτης, της καθυστέρηση λήψης αποφάσεων, την παγιωμένη πεποίθηση παροχής υπηρεσιών που στερούνται ποιότητας και μια γενικότερη παραδοχή υποβάθμισης και απαξίωσης. Στην προσπάθεια εναλλαγής του σκηνικού κ εναρμόνισής του σύμφωνα με την χρηστή διακυβέρνηση, τα πρότυπα της ευρωπαϊκής νομοθεσίας, τα διεθνή και εγχώρια λογιστικά πρότυπα, την κείμενη νομοθεσία και τους κανονισμούς ο Δημόσιος Τομέας προχωρά με γοργούς ρυθμούς σε ριζικές αλλαγές και καινοτόμες λύσεις πάνω σε μείζονα ζητήματα που ταλανίζουν και αμαυρώνουν την εικόνα του Δημοσίου Τομέα εδώ και πολλά χρόνια. Η προσπάθεια αυτή θα αποδώσει καρπούς όταν θα επιτευχθεί η δημιουργία αμφίδρομης σχέσης εμπιστοσύνης και αλληλεξάρτησης μεταξύ πολιτών και κράτους όπου ο πολίτης δεν θα αντιμετωπίζει το κράτος εχθρικά, η φορολόγησή του θα έχει ανταποδοτικό χαρακτήρα και γενικότερα θα υπάρχει υγιής και ωφέλιμη αλληλεπίδραση μεταξύ των δύο μερών.

Σε ένα τέτοιο απαιτητικό περιβάλλον που υπάρχει στη χώρα μας έρχεται να προστεθεί και η πίεση που δέχεται η Ελλάδα στα δημοσιονομικά της λόγω της απερχόμενης πρωτοφανούς δημοσιονομικής κρίσης που πέρασε η χώρα και τα κατάλοιπα αυτής είναι η αναγκαιότητα για την όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ορθότητα και αποτελεσματικότητα κατά την εκτέλεση των προϋπολογισμών των δημόσιων φορέων και οργανισμών. Οι συνεχόμενες και αλληπάλλληλες κρίσεις που βιώνει η χώρα αλλά και όλος ο σύγχρονος κόσμος τα τελευταία χρόνια αποτελούν επίσης τροχοπέδη στην εύρυθμη λειτουργία του κρατικού μηχανισμού της χώρας.

Απαιτούνται αλλαγές και ο εσωτερικός έλεγχος παρέχει τα εχέγγυα και την διαβεβαίωση τήρησης όλων των νόμιμων και απαιτούμενων διαδικασιών για την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών και στόχων του κάθε φορέα με την ταυτόχρονη

διασφάλιση της παροχής στον πολίτη υψηλής ποιότητας υπηρεσιών με τη χαμηλότερη επιβάρυνση του κρατικού προϋπολογισμού αλλά και την εξυγίανση των μελανών και τρωτών σημείων του Δημόσιου Τομέα. Η ενίσχυση της εταιρικής διακυβέρνησης, η εισαγωγή νέων τεχνολογιών, η αύξηση της ανθεκτικότητας του φορέα στους κινδύνους μέσω της Διαχείρισης Κινδύνων καθώς και η βελτίωση του πλαισίου λήψης αποφάσεων με τελικό στόχο το βέλτιστο οικονομικό και κοινωνικό αποτύπωμα αποτελούν τις προκλήσεις που καλείται να υλοποιήσει ο Δημόσιος Τομέας.

Βέβαια, απ'ότι δείχνουν ευρύματα ερευνών που έχουν διεξαχθεί, δεν έχει επιτευχθεί ο στόχος της πλήρους εδραίωσης του Εσωτερικού Ελέγχου στον δημόσιο τομέα καθώς παραμελείται ως ένα βαθμό η σημαντικότητα του έργου των εσωτερικών ελεγκτών σε σχέση με αυτό των εξωτερικών ελεγκτών και αυτό έχει ως αποτέλεσμα να μην λαμβάνουν την απαραίτητα υποστήριξη από τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Στη χώρα μας καθοριστικής σημασίας βήμα προς την ψήφιση των δύο ακόλουθων νόμων και "προάγγελος" αυτών αποτέλεσε η ψήφιση του Ν.3429/05 με τον οποίο γίνεται υποχρεωτική η σύνταξη εσωτερικού κανονισμού λειτουργίας των δημόσιων υπηρεσιών, ο οποίος καταρτίζεται με απόφαση του Δ.Σ του φορέα. Η ουσιαστική και θεμελιώδης εισαγωγή του εσωτερικού ελέγχου στον δημόσιο τομέα επήλθε με την ψήφιση του Ν.4706/2020 περί «Εταιρικής διακυβέρνησης».

Σημείο αναφοράς προς αυτή την κατεύθυνση αναμφίβολα αποτελεί όμως η ψήφιση του ν.4795/2021 «Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου του Δημόσιου Τομέα, Σύμβουλος Ακεραιότητας στη δημόσια διοίκηση και άλλες διατάξεις για τη δημόσια διοίκηση και την τοπική αυτοδιοίκηση» ο οποίος φέρνει θεμελιώδεις αλλαγές στην εταιρική διακυβέρνηση των οντοτήτων του δημόσιου τομέα με την ενσωμάτωση του εσωτερικού ελέγχου στις απαιτούμενες διαδικασίες του κάθε φορέα. Ο ν.4795/2021 παρέχει τις κατευθυντήριες γραμμές για την εφαρμογή ορθού και αποτελεσματικού ελέγχου στους δημόσιους φορείς σύμφωνα με μία ολιστική προσέγγιση και την διαβεβαίωση ότι θα διέπεται απαρέγκλιτα από το τρίπτυχο Διακυβέρνηση - Εκτίμηση Κινδύνων – Συμμόρφωση, όπως ορίζει και το πρότυπο εφαρμογής Εσωτερικού Ελέγχου της C.O.S.O.

Η εκτίμηση κινδύνου πλέον αποκτά εξέχουσα θέση και είναι αναπόσπαστο κομμάτι του εσωτερικού ελέγχου κάτι που διαμηνύεται από την πρόσφατη εξέλιξη όπου με τις διατάξεις του Μέρους Β' του ν. 5013/2023 «Πολυεπίπεδη διακυβέρνηση, διαχείριση κινδύνων στον δημόσιο τομέα και άλλες διατάξεις», προστίθεται στον ν. 4795/2021 το

Κεφάλαιο Ζ' με τίτλο «Διαχείριση Κινδύνων», με το οποίο εισάγονται νομοθετικές ρυθμίσεις για τη διαχείριση κινδύνων στον δημόσιο τομέα. Βέβαια υπάρχει και η άποψη ότι η Διαχείριση Κινδύνων υστερεί ακόμα διότι στερείται της εφαρμογής στα πληροφοριακά της συστήματα αναβαθμισμένων νέων τεχνολογιών. Κάτι άλλο εξίσου σημαντικό είναι το γεγονός ότι δεν μπορεί να βασιστεί στην εμπειρία παρελθόντων ετών, διότι είναι μία αναδυόμενη δραστηριότητα για τις οντότητες και δεν έχει το υπόβαθρο της εμπειρίας το οποίο θα συνέβαλε στην αποφυγή λαθών και στην μεγαλύτερη ανθεκτικότητα και ανοχή σε κινδύνους που είναι γνωστοί και άρα περισσότερο διαχειρίσιμοι.

Παρ'όλα αυτά ενθαρρυντικά είναι τα αποτελέσματα της έρευνας των Dr. Theofanis Karagiorgos, George Drogalas, Dr. Iordanis Eleftheriadis & Dr. Petros Christodoulou η οποία διαμηνύει τον καθοριστικής σημασίας ρόλο του εσωτερικού ελέγχου καθώς βάσει αυτής συμπεραίνεται ότι «ο Εσωτερικός Έλεγχος πλέον δεν περιορίζεται στην συμμόρφωση με τις διεθνείς οικονομικές διαδικασίες αλλά έχει επεκταθεί στην αξιολόγηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των μη σχετικών με τα οικονομικά γεγονότων. Επίσης, παρά το γεγονός ότι ο εσωτερικός έλεγχος έχει βιώσει πολύ δύσκολη περίοδος έχει κάνει μεγάλη πρόοδο στις μέρες μας. Κατά τον εικοστό πρώτο αιώνα, ο εσωτερικός έλεγχος θα σημειώσει μεγάλη βελτίωση σε πολλούς επιχειρηματικούς τομείς όπως η αξιολόγηση κινδύνου. Η ιστορία θα αποδείξει ότι θα αδράξουμε την τρέχουσα ευνοϊκή ευκαιρία, θα ξεπεράσουμε τις όποιες δυσκολίες και θα επιτευχθούν νέα επιτεύγματα στον εσωτερικό έλεγχο. Ο εσωτερικός έλεγχος έχει σίγουρα λαμπρές μελλοντικές προοπτικές στην επιχειρηματική επιτυχία και ιδιαίτερα στην αποτελεσματική διαχείριση κινδύνων» (Dr. Theofanis Karagiorgos, George Drogalas, Dr. Iordanis Eleftheriadis, Dr. Petros Christodoulou, 2010, p.12).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11^ο

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑ

Αναγνωρίζοντας την αναγκαιότητα εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου σε όλους τους φορείς και οργανισμούς του δημόσιου τομέα και έχοντας ως γνώμονα πάντα τον εκσυγχρονισμό του δημοσίου τομέα, την παροχή υπηρεσιών υψίστης ποιότητας στους πολίτες, την βελτιστοποίηση των διαδικασιών και των πολιτικών που ήδη εφαρμόζονται και την αναβάθμιση του πλαισίου λήψης αποφάσεων, επισημαίνονται κάποιες προτάσεις που θα μπορούσαν να ληφθούν υπόψη για μελλοντική έρευνα και μελέτη.

Αρχικά ένα σημαντικό και καθοριστικής σημασίας εργαλείο για την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου στους δημόσιους φορείς θα ήταν η πρωτοβουλία εφαρμογής ενός ενιαίου μηχανογραφικού συστήματος από όλους τους φορείς του δημοσίου τομέα, όπου θα μπορούν να ελεγχθούν από τα εκάστοτε υπουργεία οι κινήσεις, οι ενέργειες, οι λογαριασμοί ανά πάσα στιγμή και σε πραγματικό χρόνο, κάτι που εκτός από την πλήρη αμεσότητα στους ελέγχους παρέχει την έγκαιρη πρόληψη και αποφυγή λαθών, τον εκμηδενισμό των αποστάσεων, την γρήγορη λήψη αποφάσεων λόγω επιτάχυνσης των απαιτούμενων διαδικασιών και ενεργειών και γενικότερα παρέχει μεγαλύτερη ευελιξία και προσαρμοστικότητα.

Επίσης, ουσιαστική αλλαγή θα μπορούσε να αποτελέσει ο άμεσος εκσυγχρονισμός των πληροφοριακών συστημάτων των δημοσίων υπηρεσιών οι οποίες με την πληρέστερη μηχανοργάνωσή τους θα προάγουν την ευρύτερη ψηφιοποίηση των διαδικασιών και των παρεχόμενων υπηρεσιών του δημοσίου τομέα, την τηλεργασία, την τηλεεκπαίδευση και άλλες δυνητικές πρωτοβουλίες που θα έχουν ως στόχο τον εκσυγχρονισμό του Δημοσίου Τομέα και την εξάλειψη της γραφειοκρατίας αλλά και διαφόρων παρωχημένων και αναχρονιστικών πρακτικών που χρησιμοποιούνται μέχρι και σήμερα. Αδιαμφισβήτητα καθοριστικής σημασίας παράγοντας στην εφαρμογή αποτελεσματικού ελέγχου είναι η χρήση της τεχνολογίας στην ελεγκτική διαδικασία. Αυτό δείχνουν και τα αποτελέσματα της έρευνας των Petros Lois, George Drogalas, Alkiviadis Karagiorgos, Kostantinos Tsikalakis με θέμα: «Internal audits in the digital era (2020): opportunities risks and challenges» υπογραμμίζουν «τους τρεις κύριους

στόχους που πρέπει να εκπληρώσει ο εσωτερικός έλεγχος: την προστασία των προσωπικών δεδομένων, την αποφυγή κυβερνοεπιθέσεων και την εκπαίδευση για εξειδικευμένο προσωπικό, καθώς η εξοικείωση με την ψηφιακή εποχή υστερεί ακόμα». Απαιτείται ενδυνάμωση της τεχνογνωσίας μέσω των επιμορφωτικών σεμιναρίων και γενικότερα απαιτείται περισσότερη στήριξη του εσωτερικού ελέγχου από τις νέες τεχνολογίες. Θα μπορούσε να δοθεί μεγαλύτερη βαρύτητα στην εισαγωγή τεχνογνωσίας στο προσωπικό το οποίο έχει επιφορτιστεί με την διεξαγωγή του Εσωτερικού Ελέγχου στους φορείς αλλά και με την γενικότερη εκπαίδευση των υπηρετούντων σε δημόσιους φορείς και οργανισμούς.

Ορμώμενοι από την ανωτέρω αναφορά της ανάγκης για μεγαλύτερη ευελιξία και προσαρμοστικότητα του δημοσίου τομέα σε νέες συνθήκες δεν θα μπορούσαμε να μην αναφερθούμε στην απερχόμενη συνθήκη που βίωσε η χώρα μας αλλά και όλος ο πλανήτης, αυτής της υγειονομικής κρίσης που προκάλεσε η πανδημία του Covid-19, μία συνθήκη που επέφερε αλλαγές στην κοινωνία, στην νοοτροπία, στην ιδιοσυγκρασία των ανθρώπων που την βίωσαν και γενικότερα στον τρόπο ζωής του σύγχρονου ανθρώπου και επιπλέον συνετέλεσε όπως είδαμε σε αλλαγές σε διάφορες πτυχές της σύγχρονης πραγματικότητας. Συγκεκριμένα η υγειονομική κρίση, αλλά και άλλες πιθανές κρίσεις που θα συμβούν στο μέλλον, ως καταστεί ως πρόκληση για ενίσχυση και διεύρυνση του πλαισίου Διαχείρισης Κινδύνων. Η προγενέστερη διαχείριση κρίσεων και κινδύνων όπως αυτή της πανδημίας, ως αποτελέσει παρακαταθήκη και κατάθεση εμπειρίας για την περαιτέρω εξέλιξη του πλαισίου της Διαχείρισης Κινδύνων και του ευρύτερου πλαισίου, αυτού του Εσωτερικού Ελέγχου.

Βιβλιογραφία

Ελληνική Βιβλιογραφία, Αρθρογραφία

Γαρεφαλάκης Α., Κουτούπης Α., Κυριακόγκωνας Π. , (2021). *Εταιρική Διακυβέρνηση, Διαχείριση Κινδύνων και Εσωτερικός Έλεγχος*.

Ζυμπίδης, Α. (2008). *ΘΕΩΡΙΑ ΚΙΝΔΥΝΩΝ*. ΑΘΗΝΑ: ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΟΠΑ.

Καβαθάς Σ., *Εσωτερικός και εξωτερικός έλεγχος: Διαφορές και ομοιότητες στη σύγχρονη εποχή* :www.accountancygreece.gr

Καζαντζής Χ. (2006). *ΕΛΕΓΚΤΙΚΗ ΚΑΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ: ΜΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΕΝΝΟΙΩΝ, ΑΡΧΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΥΠΩΝ*. ΠΕΙΡΑΙΑΣ: BUSINESS PLUS.

Καραμάνης Κ. (2008). *Σύγχρονη Ελεγκτική: Θεωρία και Πρακτική σύμφωνα με τα Διεθνή Ελεγκτικά Πρότυπα*.

Κιόχος Π., Παναγόπουλος Α., Κυρμιζογλου Π., (2018). *ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΟΥ*. ΑΘΗΝΑ: ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΕΛΕΝΗ ΚΙΟΧΟΥ.

Κουτούπης Α, A. Risk Based Internal Audit: www.hiia.gr

Κουτούπης Α. (2014). *Ο ρόλος του Εσωτερικού Ελέγχου στην ανάπτυξη αποτελεσματικών Δικλείδων Ασφαλείας στην Επιχείρηση*.

N.4795/2021.

Νεγκάκης Χ., Ταχυνάκης Π. (2013). *ΣΥΓΧΡΟΝΑ ΘΕΜΑΤΑ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΑ ΔΙΕΘΝΗ ΠΡΟΤΥΠΑ ΕΛΕΓΧΟΥ*. ΔΙΠΛΟΓΡΑΦΙΑ.

Νεγκάκης Χ., Ταχυνάκης Π. (2017). *ΕΛΕΓΚΤΙΚΗ, ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ: ΘΕΩΡΙΑ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ*. ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ: ΑΕΙΦΟΡΟΣ ΛΟΠΣΤΙΚΗ.

Νιφορόπουλος Κ. *:Ιστορία της λογιστικής στην Ελλάδα Κωνσταντίνος Ι. Ιστορία της λογιστικής τεύχος 24* www.accountancygreece.gr (2005)

Πανοζάχος Δημήτριος, Αντωνόπουλος Π. (2022). *Η Αξία του Εσωτερικού Ελέγχου στον Δημόσιο Τομέα*. Retrieved from www.e-forologia.gr

Παπαστάθης Σ. Π. (2003). *Ο ΣΥΓΧΡΟΝΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ-ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΚΑΙ Η ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ*. ΑΘΗΝΑ.

Σπαθής, Χ. (2002, Σεπτέμβριος). Εμπειρική διερεύνηση της παραποίησης οικονομικών καταστάσεων, τεύχος 570. *Λογιστής*, pp. 1286-1294.

Τσιμάρας Μ. (1956). *Αρχές Γενικής Λογιστικής*. Αθήνα

ΓΓΑΔΔΤ 391/8689/18.5.2023 εγκύκλιος της Ε.Α.Δ.

Ε.Α.Δ. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ:ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΚΑΙ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ-ΜΙΑ ΟΛΙΣΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ:
www.aead.gr

Ε.Α.Δ. Εγχειρίδιο Εσωτερικού Ελέγχου για τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης, ΕΘΝΙΚΗ
ΑΡΧΗ ΔΙΑΦΑΝΕΙΑΣ(ΟΕCD 2018)

Ε.Α.Δ. Εγχειρίδιο Εσωτερικού Ελέγχου για την Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, ΕΘΝΙΚΗ ΑΡΧΗ
ΔΙΑΦΑΝΕΙΑΣ(ΟΕCD 2018)

Ε.Α.Δ. ΟΔΗΓΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΔΙΑΦΘΟΡΑΣ ΚΑΙ ΑΠΑΤΗΣ: www.aead.gr

Ε.Α.Δ. ΚΩΔΙΚΑΣ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΕΛΕΓΚΤΩΝ

Εσωτερικός Έλεγχος και ο ρόλος του στη διακυβέρνηση του Δημόσιου Τομέα. Retrieved from
www.hia.gr

ΔΙΕΘΝΗ ΠΡΟΤΥΠΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ από
www.hia.gr

Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών Ελλάδας :Εσωτερικός Έλεγχος και ο ρόλος του στη
διακυβέρνηση του Δημόσιου Τομέα www.hia.gr

ΟΔΗΓΟΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ IPPF:2017-implementation-guides-all-greek οδηγός από Ι.Ι.Α.

Ξένη Βιβλιογραφία, Μελέτες και Έρευνες

Asare T. (2008). *-Internal Auditing in the Public Sector: Promoting Good Governance and Performance Improvement .*

Batae OANA-MARINA, (2018). *INCURSIONS INTO INTERNAL AUDIT AND ITS IMPORTANT ROLE WITHIN A COMPANY.*

Beasley S.M., Carcello J.V., Hermanson D.R. *Fraudulent Financial Reporting:1987-1997: An Analysis of U.S.Public Companies, Research Report, Coso.*

Beumer, H. (2006). *A risk-oriented approach: auditors at a Swiss textile firm demonstrate the value of focusing on risk management, (Vol. 63, Issue 1) Publisher: Institute of Internal Auditors, Inc.*

Bowers, D. (2016). *RISK MANAGEMENT:Past, Present amd Future Directions .*

Conner I.E., (1986, July). *Enhancing public confidence in the accounting profession. Journal of Accountancy, 7683 .*

Cook J.& Winkle G. *Auditing, Philoshophy and Teqnique, (1976) John Wiley&Sons inc.*

Drogalas.G., Siopi St. (2017). *Risk management and Internal Audit: Evidence from Greece.*

- Eleftheriadis I., Pazarskis M., Christodoulou P. and Drogalas, G. (2008). *Operating Performance, business risk and corporate mergers:some Greek evidence.*
- Gowthorpe C., Oriol A. *Creative Accounting: Some Ethical Issues of Macro- and Micro-Manipulation . Journal of Business Ethics(2004)*
- Grouhy Michel, Dan Galai, Robert Mark (2006). *THE ESSENTIALS OF RISK MANAGEMENT.* NEW YORK: McGRAW-HILL.
- Hermanson Dana R. & Larry E. Rittenberg *INTERNAL AUDIT AND ORGANIZATIONAL GOVERNANCE (2003)/The Institute of Internal Auditors Research Foundation chapter 2*
- Hopkin, P. (2012). *Fundamentals of Risk Management .*
- Hopkin, P. (2021). *Fundamentals of Risk Management .*
- Karagiorgos T., Drogalas G., Eleftheriadis I., Christodoulou P.,(2010) *Efficient Risk Management and Internal Audit.*
- Karagiorgos T., Drogalas G.,Pazarskis M.,Christodoulou P. (January 2007). *INTERNAL AUDITING AS A MAIN TOOL FOR EFFICIENT RISK ASSESSMENT .*
- Knight F. (2021). *Risk, Uncertainty and Profit .* Boston.
- Lajos Zagera, Sanja Sever Malisa, Ana Novak, (2015). *The Role and Responsibility of Auditors in Prevention and Detection of Fraudulent Financial Reporting.* Rome.
- Laman Guliyeva , (2021) *EFFECTIVENESS OF INTERNAL AUDIT IN THE PUBLIC SECTOR*
- Leung, P., Cooper, B.J., and Robertson, P. (2003). *The Role of Internal Audit in Corporate Governance .* The Institute of Internal Auditors Research Foundation.
- Lois P., Drogalas G.,Karagiorgos A.,Tsikalakis K., (2020) *Internal audits in the digital era:opportunities, risks and challenges.*
- Moha Ariff Bin Kasim, Siti Rosmaini Binti Mohd Hanafi, (2015) *Internal Auditing and Enterprise Risk Management: A research approach on the Evolution, Roles of Internal Auditors, Implementation, Challenges and the impact of ERM on Organisational Performance*
- Nedyalkova, P. (2019). *Quality of Internal Auditing in the public sector: Quality of Internal Auditing in the Public Sector Perspectives from the Bulgarian and International Context*
- Norazida Mohameda, Morrison Handley-Schachler, 2015, *Roots of Responsibilities to Financial Statement Fraud Control*
- Oxford English Dictionary*
- Paul Hopkin/Επιστ.Επιμέλεια κειμένου:Ανδρέας Κουτούπης, Δ. Ν. (2021). *Αξιολόγηση και Διαχείριση Κινδύνων:Εφαρμογή Βέλτιστων Πρακτικών.* ΠΡΟΠΟΜΠΟΣ.
- Pitt Sally-Anne, (2014), *Internal Audit Quality: Developing a Quality Assurance and Improvement Program*
- Power M.(1999) *The Audit Society:Rituals of Verification*

Ramamoorti, S. (2003). *INTERNAL AUDITING: HISTORY, EVOLUTION, AND PROSPECTS*. The Institute of Internal Auditors Research Foundation.

Richard Ofosu Dwamena | Nicholas Yaw Ofori (2021) *The Roles and Status of Internal Auditors in Public Sector Organizations* www.damaacademia.com

Shlomo Mizrahi and Idit Ness-Weisman (2007) *Evaluating the effectiveness of auditing in local municipalities using analytic hierarchy process (AHP): A general model and the Israeli example*

Wolke Thomas(2017) : *Risk Management*

The Institute of Internal Auditors : *Supplemental Guidance: The role of Auditing in Public Sector Governance(2012) 2nd edition*: www.globalia.org/standards-guidance

The Institute of Internal Auditors , (2009), *Internal Auditing and Fraud IPPF-Practice guide*

The Institute of Internal Auditors , (2013), *Internal Auditing Standards*

The Institute of Internal Auditors, *Global internal Audit Standards 2023 DRAFT FOR PUBLIC COMMENT*: www.theiia.org

International Journal on Governmental Financial management(2020) : www.ijgfm.org

Integrated Framework Executive Summary COSO 2013

International Journal of Auditing(2000) *The Audit Society –Second Thoughts Michael Power*

International Journal on Governmental Financial management www.ijgfm.org

Ηλεκτρονικές Πηγές

www.aead.gr

www.capital.gr

www.taxheaven.gr

www.e-forologia.gr

www.e-nomothesia.gr

www.kodiko.gr

www.soel.gr

www.accountancygreece.gr

www.hiia.gr

www.theiia.org

www.info.knowledgeleader.com

www.egritosgroup.gr : ημερίδα Εσωτερικός Έλεγχος ΟΤΑ-1^η εφαρμογή και διαδικασίες(22.02.2022)

www.researchgate.net

www.damaacademia.com

www.scribd.com

www.academia.edu

www.semanticscholar.org

www.ebsco.com