



*Πάντειο Πανεπιστήμιο
Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών*

ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗΝ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗ ΚΑΙ ΦΟΡΟΛΟΓΙΑ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ: ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΙ ΚΙΝΔΥΝΟΙ

ΑΡΓΥΡΩ ΑΣΛΑΝΟΓΛΟΥ

ΤΡΙΜΕΛΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗ:

Α. Β. Θεοδοροπούλου (Επιβλέπουσα)

Αναπλ. Καθ. Ι. Φύλος

Ομότ. Καθ. Α. Τσάμης

ΑΘΗΝΑ, ΜΑΡΤΙΟΣ 201

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την Καθηγήτρια του Παντείου Πανεπιστημίου κα. Α. Β. Θεοδοροπούλου και τον Αναπληρωτή Καθηγητή Παντείου Πανεπιστημίου κ. Ιωάννη Φίλο για την αμέριστη υποστήριξη, συμπαράσταση και αποτελεσματική καθοδήγηση, χωρίς την οποία δε θα ήταν δυνατή η ολοκλήρωση της εργασίας αυτής.

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω τα μέλη της Τριμελούς Επιτροπής και Καθηγητές του Παντείου Πανεπιστημίου, καθώς επίσης και όλους τους διδάσκοντες καθηγητές του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών του τμήματος Φορολογία & Ελεγκτική για τις πολύτιμες γνώσεις που μου προσέφεραν κατά τη διάρκεια της φοίτησης μου.

Ιδιαίτερα ευχαριστώ τους συμμετέχοντες στο ερωτηματολόγιο για την άμεση ανταπόκριση τους στο ερευνητικό σκέλος της διπλωματικής μου εργασίας.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την οικογένεια μου που με στήριξε ηθικά τόσο στις προπτυχιακές όσο και στις μεταπτυχιακές σπουδές μου.

Περίληψη

Είναι γεγονός πως η νέα τάξη πραγμάτων που έχει επέλθει τις τελευταίες δεκαετίες, έχει δημιουργήσει την ανάγκη για την εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου στις οικονομικές μονάδες. Ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο, μέσω του οποίου οι επιχειρήσεις μπορούν να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητά τους χωρίς βέβαια να υποκαθιστά τη διοίκηση της οικονομικής μονάδας. Στόχος του εσωτερικού ελέγχου είναι να προλαμβάνει δυσάρεστα φαινόμενα και να εντοπίζει αδυναμίες στη λειτουργία της οικονομικής μονάδας με σκοπό τη διόρθωση ή την εξάλειψή τους. Ουσιαστικά με την εργασία που επιτελεί το τμήμα του εσωτερικού ελέγχου, στοχεύει στη δημιουργία ενός συστήματος διαδικασιών οι οποίες αν εφαρμοστούν από τις ελληνικές επιχειρήσεις και το ελληνικό δημόσιο μπορεί να αποτελέσουν ένα πολύτιμο βοήθημα στην προσπάθεια της χώρας μας να εξέλθει από τον φαύλο κύκλο της οικονομικής ύφεσης τον οποίο βιώνει τα τελευταία χρόνια και να ανοίξει το κεφάλαιο της ανάπτυξης και της κοινωνικής ευημερίας.

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας, είναι να παρουσιάσει και να αναπτύξει μέσα από μια εκτενή βιβλιογραφική αναφορά τις διάφορες πτυχές του εσωτερικού ελέγχου, ώστε να καταστεί κατανοητή η αναγκαιότητα εφαρμογής του στις σύγχρονες οικονομικές μονάδες ανεξάρτητα από το μέγεθός τους. Με την εξειδίκευση της διπλωματικής εργασίας στη διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων, θα γίνει μια προσπάθεια κατανόησης της αναγκαιότητας της εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου για τον εντοπισμό των εν δυνάμει κινδύνων, τη διαχείριση τους και συνεπώς την προστασία της εύρυθμης λειτουργίας της οικονομικής μονάδας.

Λέξεις Κλειδιά: Εσωτερικός Έλεγχος, Ελεγκτική, Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου, Επιχειρηματικός κίνδυνος

Abstract

The fact that the new order that has occurred in recent decades, has created the need for the implementation of internal control in the financial units. Internal audit is a useful tool through which companies can increase their efficiency and profitability without of course replacing the management of the economical entity. The objective of internal control is to prevent adverse effects and to identify weaknesses in the operation of the economical entity in order to correct or eliminate them. Essentially the work done by the department of internal audit, aims to create a system of processes which, if implemented by Greek businesses and the Greek public can be a valuable tool in helping our country to emerge from the vicious circle of recession which is experiencing in recent years and open the chapter of development and social welfare.

The aim of this thesis is to present and developed through an extensive literature reporting on various aspects of internal control, so as to understand the need to apply modern economic entities regardless of their size. Specifying the thesis in the management of business risks is an effort to understand the application of internal control need to identify potential risks, their management and thus to protect the proper functioning of the entity.

Keywords: Internal Audit, Audit, Internal Control System, Business Risk

Συντομογραφίες

Δ.Ε.Κ.Ο.:	Δημόσιες Επιχειρήσεις και Οργανισμοί
Δ.Σ.:	Διοικητικό Συμβούλιο
Ε.Ι.Ε.Ε.:	Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών
Ε.Λ.Δ.Ε.:	Εταιρίες Λήψης και Διαβίβασης Εντολών
ΕΤΠΘ:	Επιτροπή Τραπεζικών και Πιστωτικών Θεμάτων
Η.Π.Α.:	Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής
κ.ά.:	και άλλα
κ.λπ.:	και λοιπά
κ.τ.λ.:	κατά τα λοιπά
Ν.:	Νόμος
Ν.Δ.:	Νομοθετικό Διάταγμα
Π.Δ.:	Προεδρικό Διάταγμα
ΠΔ/ΤΕ:	Πράξη Διοικητή Τραπέζης Ελλάδος
Σ.Ε.Ε.:	Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου
Σ.Ο.Ε.Λ.:	Σώμα Ορκωτών Ελεγκτών Λογιστών
Σ.Ο.Λ.:	Σώμα Ορκωτών Λογιστών
Φ.Ε.Κ.:	Φύλλο Εφημερίδας της Κυβερνήσεως
Χ.Χ.Α.:	Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών
AICPA:	American Institute Of Certified Public Accountants
AIRMIC:	The Association of Insurance and Risk Managers
ALARM:	The National Forum for Risk Management in the Public Sector
CEFI:	Clear objectives, Effective procedures, Flexibility & Innovation
CIA:	Certified Internal Auditor
C.I.C.A.:	Καναδικό Ινστιτούτο Ορκωτών Λογιστών

COBIT:	Controls Objectives for Information and Technology
C.O.CO:	Criteria Of Control
C.O.S.O.:	Committee of Sponsoring Organizations
E.C.I.I.A.:	European Confederation of Institutes of Internal Auditing
E.M.A.S.:	Environmental Management Auditing Systems
E.R.M.:	Enterprise Risk Management
I.I.A.:	Institute of Internal Auditors
ISACA:	Information Systems Audit and Control Association
I.S.O.:	International Organization for Standardization
IT:	Information Technology
I.R.M:	Institute of Risk Management
M.I.S.:	Management Information System

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Ευχαριστίες	2
Περίληψη.....	3
Abstract	4
Συντομογραφίες.....	5
Πίνακας Περιεχομένων	6
A. Θεωρητικό Μέρος	11
1. Ο ορισμός του ελέγχου-ελεγκτικής.....	12
2. Ιστορική αναδρομή του ελέγχου.....	15
3. Νομοθετικό πλαίσιο του ελέγχου.....	17
4. Διακρίσεις – Κατηγορίες του Ελέγχου.....	23
5. Διάκριση εσωτερικού – εξωτερικού ελέγχου	32
6. Έννοια και περιεχόμενο Εσωτερικού Ελέγχου	35
7. Ορισμοί του εσωτερικού ελέγχου	36
8. Είδη Εσωτερικού Ελέγχου	39
9. Ο ρόλος και η αναγκαιότητα του εσωτερικού ελέγχου	42
10. Σκοπός του Εσωτερικού Ελέγχου	44
11. Οργάνωση του Εσωτερικού Ελέγχου	48
11.1 Οργανόγραμμα για Εταιρίες Μη Εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών	51
11.2 Οργανόγραμμα για Εταιρίες Εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών	52
12. Μοντέλα Εσωτερικού Ελέγχου (COSO, CoCo, CEFI, COBIT).....	53
13. Η τεχνική του ελέγχου.....	67
14. Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου (Σ.Ε.Ε.).....	69
14.1 Εισαγωγή	69
14.2 Ορισμοί του Σ.Ε.Ε.	69

14.3 Περιεχόμενο του συστήματος εσωτερικού ελέγχου	73
14.4 Σκοπός και Στόχοι του Σ.Ε.Ε.	76
14.5 Βασικές αρχές του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου	77
15. Ο Επιχειρηματικός Κίνδυνος	81
15.1 Εισαγωγή	81
15.2 Ιστορική αναδρομή.....	81
15.3 Ορισμοί και κατηγορίες κινδύνου	82
15.4 Ορισμός και κατηγορίες επιχειρηματικού κινδύνου	85
16. Η Διαχείριση του Επιχειρηματικού Κινδύνου	89
16.1 Εισαγωγή	89
16.2 Ορισμοί της διαχείρισης του επιχειρηματικού κινδύνου	89
16.3 Η μεθοδολογία της διαχείρισης επιχειρηματικού κινδύνου	91
16.4 Περιορισμοί της Διαχείρισης Επιχειρηματικών Κινδύνων.....	96
B. Ερευνητικό Μέρος	97
17. Μεθοδολογία Έρευνας.....	98
17.1 Βασικές Κατηγορίες Έρευνας.....	98
17.2 Μέθοδοι συλλογής δεδομένων.....	99
17.3 Χαρακτηριστικά κατάρτισης του ερωτηματολογίου	102
17.4 Το δείγμα της έρευνας	103
17.5 Μεθοδολογία σύνταξης του παρόντος ερωτηματολογίου	103
17.6 Μεθοδολογία Επεξεργασίας και Ανάλυσης Ερωτηματολογίου	104
17.7 Μέθοδος χορήγησης του ερωτηματολογίου	105
18. Παρουσίαση Αποτελεσμάτων Ερωτηματολογίου.....	105
18.1 Εισαγωγή	105
18.2 Αποτελέσματα Ερώτησης 1	106

18.3 Αποτελέσματα Ερώτησης 2	107
18.4 Αποτελέσματα Ερώτησης 3	108
18.5 Αποτελέσματα Ερώτησης 4	109
18.6 Αποτελέσματα Ερώτησης 5	110
18.7 Αποτελέσματα Ερώτησης 6	111
18.8 Αποτελέσματα Ερώτησης 7	112
18.9 Αποτελέσματα Ερώτησης 8	113
18.10 Αποτελέσματα Ερώτησης 9	114
18.11 Αποτελέσματα Ερώτησης 10	115
18.12 Αποτελέσματα Ερώτησης 11	116
18.13 Αποτελέσματα Ερώτησης 12	117
18.14 Αποτελέσματα Ερώτησης 13	118
18.15 Αποτελέσματα Ερώτησης 14	119
18.16 Αποτελέσματα Ερώτησης 15	120
18.17 Αποτελέσματα Ερώτησης 16	121
18.18 Αποτελέσματα Ερώτησης 17	122
18.19 Αποτελέσματα Ερώτησης 18	123
18.20 Αποτελέσματα Ερώτησης 19	124
18.21 Αποτελέσματα Ερώτησης 20	125
18.22 Αποτελέσματα Ερώτησης 21	126
18.23 Αποτελέσματα Ερώτησης 22	127
18.24 Αποτελέσματα Ερώτησης 23	128
18.25 Αποτελέσματα Ερώτησης 24	129
18.26 Αποτελέσματα Ερώτησης 25	130
18.27 Αποτελέσματα Ερώτησης 26	131

18.28 Αποτελέσματα Ερώτησης 27	132
18.29 Αποτελέσματα Ερώτησης 28	133
19.Επισκόπηση ερευνών	134
20. Συμπεράσματα	139
20.1 Συμπεράσματα ερωτηματολογίου	139
20.2 Περιορισμοί της παρούσας έρευνας	141
20.3 Προτάσεις για μελλοντική διερεύνηση.....	143
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΠΗΓΕΣ	144
Παραρτήματα	148

A. Θεωρητικό Μέρος

1. Ο ορισμός του ελέγχου-ελεγκτικής

Ο έλεγχος υπάρχει σε όλους τους τομείς της καθημερινότητας του ανθρώπου, στον τρόπο που συμπεριφέρεται και φυσικά στο εργασιακό του περιβάλλον. Σύμφωνα με τον ορισμό που δίνει η Αμερικανική Εταιρεία Λογιστών *«Έλεγχος είναι η συγκέντρωση και αξιολόγηση στοιχείων και δεδομένων με σκοπό την έκδοση γνώμης από έναν ανεξάρτητο και κάτοχο των απαιτούμενων προσόντων επαγγελματία σχετικά με το κατά πόσο οι υπό έλεγχο πληροφορίες ή δεδομένα έχουν παραχθεί σύμφωνα με συγκεκριμένα κριτήρια»*. Δηλαδή αποσκοπεί στο να διαπιστώσει εάν οι προς έλεγχο πληροφορίες έχουν προκύψει βάση καθορισμένων κριτηρίων ή όχι.

Λόγω των ραγδαίων αλλαγών και εξελίξεων που έχουν συμβεί τις τελευταίες δεκαετίες, τόσο σε πολιτικό όσο και σε κοινωνικό επίπεδο, παρατηρείται πληθώρα, πάσης φύσεως, ελέγχων οι οποίοι εκτελούνται από τα εκάστοτε αρμόδια όργανα. Ο πλέον διαδεδομένος τύπος ελέγχου, που αποτελεί και αντικείμενο έρευνας και μελέτης και της παρούσας εργασίας, είναι ο έλεγχος χρηματοοικονομικών καταστάσεων και γενικότερα των χρηματοοικονομικών πληροφοριών (financial audit) των επιχειρήσεων. Ο συγκεκριμένος τύπος ελέγχου είναι ιδιαίτερα ενδιαφέρον και σημαντικός, καθώς προσδίδει αξία και αξιοπιστία στις χρηματοοικονομικές καταστάσεις των επιχειρήσεων, με αποτέλεσμα οι σκοπούμενοι χρήστες να αποκτούν εμπιστοσύνη σε αυτές (Καραμάνης, 2008).

Επιπρόσθετα, οι ατέλειες της ανθρώπινης φύσης, ο έγκαιρος εντοπισμός και η διόρθωση των λογιστικών σφαλμάτων, η ανάγκη για παροχή αξιόπιστων και ποιοτικών πληροφοριών και η αποτροπή του οικονομικού εγκλήματος και της απάτης καθιστούν επιτακτική την καθιέρωση του ελέγχου κάθε οργανισμού ή επιχείρησης (Γρηγοράκος, 1989).

Το σύνολο των αλλαγών που προαναφέρθηκαν οδήγησε ή/και δημιούργησε νέους μεγαλύτερους κινδύνους οι οποίοι θα έπρεπε να αξιολογηθούν και να διαχειριστούν προκειμένου να διασφαλιστεί η αποτελεσματική, αποδοτική και εύρυθμη λειτουργία κάθε οργανισμού. Για το λόγο αυτό, υπήρξε ανάγκη καθιέρωσης, ανάπτυξης και εφαρμογής μηχανισμών ελέγχου υψηλής ποιότητας, η οποία γίνεται περισσότερο επιτακτική όσο αυξάνεται το μέγεθος του εκάστοτε οργανισμού, η πολυπλοκότητα των δομών του και το εύρος των δραστηριοτήτων του.

Η ελεγκτική αποτελεί ένα ξεχωριστό επιστημονικό και επαγγελματικό κλάδο της λογιστικής

επιστήμης, η οποία πραγματεύεται τους γενικούς κανόνες, όρους και προϋποθέσεις για τη διενέργεια ελέγχου σε κάθε επιχείρηση-οικονομική μονάδα-φορέα που στοχεύει στη διαφύλαξη και τη σωστή διαχείριση των οικονομικών πόρων, καθώς την ανάπτυξη και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Η Ελεγκτική ως κλάδος της οικονομικής-διοικητικής των επιχειρήσεων και εκμεταλλεύσεων είναι συγχρόνως επιστήμη και τεχνική. Χαρακτηρίζεται ως επιστήμη γιατί μέσα από τη διερεύνηση παρέχει συνεχώς καινούργια γνώση, ως τεχνική δε, γιατί σε συνδυασμό με την παραγόμενη επιστημονική γνώση ικανοποιεί τις ανάγκες του ελέγχου και φέρει σε πέρας την αποστολή της.

Ως τεχνική η Ελεγκτική αξιοποιεί την καινούρια γνώση που παράγει ο επιστημονικός κλάδος της, για να ικανοποιήσει πρακτικές ανάγκες ελέγχου και συγκεκριμένα, για να καθορίσει πρότυπα και ελεγκτικές διαδικασίες που εξασφαλίζουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Αναζητά τη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στο συγκεκριμένο σκοπό (π.χ. εξακρίβωση της αξιοπιστίας των λογιστικών καταστάσεων) και στο μέσο (π.χ. ελεγκτική διαδικασία) που οδηγεί στην επίτευξη του σκοπού αυτού.

Η Ελεγκτική ως φιλοσοφία, ως επιστήμη και τεχνική δεν ενδιαφέρεται για τη νομική μορφή των μονάδων που ελέγχει, δηλαδή, το αν έχει ιδιωτικό ή δημόσιο χαρακτήρα, ούτε για το αντικείμενο εκμετάλλευσης, ούτε επίσης για τον κερδοσκοπικό ή μη χαρακτήρα τους. Είναι ένας κλάδος, που μέσα από τη διερεύνηση και την αξιολόγηση των λειτουργιών αποκτά έδαφος αποδοχής και εφαρμογής σε κάθε επιχειρηματική μονάδα, φορέα και κοινωνία. Εξελίσσεται συνεχώς προσεγγίζοντας κάθε φορά τις αδυναμίες των συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου, με επιστημονικές μεθόδους, υποδεικνύοντας ρεαλιστικές λύσεις, προκειμένου να εξασφαλισθεί χρηστή διοίκηση, ώστε να επιτύχουν οι φορείς και οι διοικήσεις τις επιδιώξεις και τους σκοπούς, διασφαλίζοντας τους μετόχους και γενικότερα την κοινωνική συνοχή της επιχείρησης (Παπαστάθης, 2014).

Ένας ακόμα ορισμός που μπορεί να δοθεί για την ελεγκτική αναφέρει πως ελεγκτική είναι ο κλάδος της οικονομικής επιστήμης που ασχολείται με τη διατύπωση αρχών και κανόνων που αφορούν τη διεξαγωγή οικονομικών ελέγχων. Οι έλεγχοι αυτοί στοχεύουν στην εξακρίβωση και επαλήθευση της αξιοπιστίας και της σημαντικότητας των χρηματοοικονομικών πληροφοριών που παρέχει η Λογιστική. Πιο συγκεκριμένα, με τον όρο ελεγκτική εννοούμε τη συστηματική διαδικασία συγκέντρωσης και αξιολόγησης ελεγκτικών τεκμηρίων από ένα ανεξάρτητο και ικανό για την

περίπτωση πρόσωπο. Τα τεκμήρια αυτά αφορούν μετρήσιμες πληροφορίες συγκεκριμένου οργανισμού, με σκοπό να εξακριβωθεί και να γνωστοποιηθεί στους ενδιαφερόμενους χρήστες (stakeholders¹) κατά πόσο οι πληροφορίες αυτές ανταποκρίνονται σε προκαθορισμένα κριτήρια (Καζαντζής, 2006).

Αντικείμενο της ελεγκτικής είναι να πιστοποιήσει τις οικονομικές ενέργειες που διενεργούνται και να εξακριβώσει τον βαθμό στον οποίο ανταποκρίνονται οι οικονομικές καταστάσεις στα πρότυπα που έχουν οριστεί.

Κατά τον Mattingly (1964), αντικείμενο τη Ελεγκτικής είναι *«η εξέταση των βιβλίων μιας οικονομικής μονάδας, των δικαιολογητικών εγγράφων, η ζήτηση των απαιτούμενων πληροφοριών, έως και η διενέργεια δοκιμαστικών επαληθεύσεων, πασών των εργασιών τούτων διεξαγομένων εις τοιαύτην.....ώστε να πειστεί ο ελεγκτής περί της ακρίβειας και αληθείας των ως άνω βιβλίων και των βάση τούτων συνταχθεισών οικονομικών καταστάσεων»* (Mattingly,1964).

Αναλυτικότερα, το περιεχόμενο της ελεγκτικής μπορεί να κατηγοριοποιηθεί στις ακόλουθες τρεις θεματικές ενότητες, οι οποίες ενδιαφέρουν τόσο τον Εσωτερικό όσο και τον Εξωτερικό έλεγχο:

1. Το αντικείμενο του ελέγχου, δηλαδή τι ελέγχεται, γιατί είναι αναγκαίος ο έλεγχος και ποιοι σκοποί επιδιώκονται και επιτυγχάνονται μέσω του ελέγχου.
2. Το υποκείμενο του ελέγχου δηλαδή ποια πρόσωπα διενεργούν τον έλεγχο και ποια πρέπει να είναι τα προσόντα τους.
3. Τις ελεγκτικές διαδικασίες, (μεθοδολογία και τεχνική του ελέγχου), δηλαδή αφορά τον τρόπο με τον οποίο διενεργείται ο έλεγχος (Μπαθρέλλου, 2007, Παπαστάθης, 2014).

Ορισμένοι βασικοί σκοποί της ελεγκτικής αποτελούν:

1. Η πρόληψη ηθελημένων ή αθέλητων λογιστικών λαθών, απατών (προληπτικός έλεγχος).
2. Η αποκάλυψη και η καταστολή ακούσιων ή εκούσιων σφαλμάτων, απατών (κατασταλτικός έλεγχος).

¹ Με τον όρο stakeholders εννοούνται όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη ή κοινωνικοί εταίροι που έχουν σχέσεις με την επιχείρηση.

3. Η πιστοποίηση της ακρίβειας και της αλήθειας των οικονομικών καταστάσεων (επιβεβαιωτικός έλεγχος).
4. Η αξιολόγηση της σύνταξης των οικονομικών καταστάσεων, των οποίων τα στοιχεία είναι ενδιαφέροντα διότι δείχνουν την πορεία και τις τάσεις που επικρατούν στην επιχείρηση (κύκλος εργασιών, κοστολόγια) (Τσακλάγκανος, 2004).
5. Η πιστοποίηση της επάρκειας ή της ανεπάρκειας της διαχρονικής κατάρτισης των κάθε είδους αριθμοδεικτών για την εξαγωγή των ανάλογων χρήσιμων συμπερασμάτων.
6. Η υπογράμμιση των ατελειών και ο καθορισμός των αδυναμιών στο όλο κύκλωμα της επιχειρηματικής και διαχειριστικής απεικόνισης.
7. Η στάθμιση των πιθανοτήτων ικανοποίησης των κάθε λογής απαιτήσεων της επιχείρησης, προκειμένου να υπολογιστούν οι πιθανές επισφάλειες και να γίνει έτσι δυνατός ο σχηματισμός των σωστών προβλέψεων (Νεγκάκης, Ταχυνάκης, 2013).

2. Ιστορική αναδρομή του ελέγχου

Οι λογιστικές διαδικασίες έχουν τις ρίζες τους στην προϊστορική εποχή για την απεικόνιση της ανταλλαγής αγαθών μεταξύ των ατόμων, οι οποίες ήταν απαραίτητες για το βιοπορισμό και την επιβίωσή τους. Με την εισαγωγή του χρήματος ως μονάδας μέτρησης των αξιών και ως μέσου πραγματοποίησης των οικονομικών συναλλαγών, δημιουργήθηκε και η ανάγκη ελέγχου των οικονομικών συναλλαγών προκειμένου να εξασφαλιστεί η διαφάνεια των πράξεων και ενεργειών.

Ο έλεγχος², αναπτύχθηκε μόνο τα τελευταία χρόνια, παρ' όλο που η ανάγκη του εκδηλώθηκε πολλά χρόνια νωρίτερα. Πάντα ήταν συνδεδεμένος με τις λογιστικές πράξεις των ανθρώπων σε όλες τις εποχές της ιστορίας.

Η αναγκαιότητα του ελέγχου, το περιεχόμενο αυτού και οι φορείς ελέγχου, οι ελεγκτές, δεν είναι

² Ο όρος «έλεγχος» προέρχεται από τον Αγγλοσαξονικό όρο «Auditing» ή τον Γαλλικό όρο «Audit», τα οποία έχουν τη ρίζα τους από το λατινικό ρήμα audio που σημαίνει ακούω προσεκτικά.

κάτι το καινούργιο στην ελληνική έννομη τάξη. Οι αρχαίοι Έλληνες φιλόσοφοι, όπως ο Σωκράτης, ο Αριστοτέλης, ο Πλάτων, χάραξαν βασικές κατευθύνσεις στα προβλήματα και τα θέματα δικαίου οι οποίες με την δυναμική τους μορφή διατηρούν την επικαιρότητα τους και επηρεάζουν την πορεία της ανθρωπότητας στους τομείς αυτούς ακόμη και σήμερα.

Στην αρχαία Ελλάδα, ο Κλεισθένης (6ος αιώνας π.Χ.) περιέλαβε το 510 π.Χ. την αρχή των δέκα αποδεκτών με την οποία καθιέρωσε την ανάθεση του ελέγχου των διαχειριζομένων δημοσίων εσόδων σε δέκα βουλευτές. Ανεξάρτητα από τον έλεγχο της βουλής, διενεργείτο έλεγχος και από ανεξάρτητο σώμα, δηλαδή από δέκα άρχοντες-λογιστές, οι οποίοι κληρώνονταν από την βουλή των πεντακοσίων. Στους δέκα άρχοντες-λογιστές λογοδοτούσαν όχι μόνο οι διαχειριζόμενοι τα δημόσια χρήματα αλλά και όσοι κατά οποιονδήποτε τρόπο είχαν αναμειχθεί στη δημόσια διαχείριση. Αυτοί είχαν βοήθεια στο έργο τους από άλλους δέκα «ευθύνους» και δέκα «παρέδρους» με τους οποίους αποτελούσαν το συνολικό σώμα των τριάντα μελών. Το ελεγκτικό σώμα είτε κήρυσσε ορθώς έχοντας τους λογαριασμούς, είτε τους παρέπεμπε μαζί με τους διαχειριστές να δικαστούν από το δικαστήριο της Ηλιαίας του οποίου οι αποφάσεις ήταν ανέκκλητες. Δικαίως το ελεγκτικό αυτό σώμα εθεωρείτο η πρώτη μορφή και ο πρόδρομος των σημερινών ελεγκτικών οργανισμών.

Έναν αιώνα αργότερα ο Σωκράτης (470-400 π.Χ.) στους «Διαλόγους» του αναφέρει τους επιχειρηματικούς κινδύνους. Κάνει λόγο για ειδικούς κινδύνους, για αντικειμενικές και υποκειμενικές εκτιμήσεις του κινδύνου, όπως και για πολυδιάστατους και δυναμικούς κινδύνους. Επιχειρηματικούς κινδύνους δηλαδή που αναλαμβάνουν να διαχειριστούν καθημερινά οι διοικούντες με την βοήθεια του εσωτερικού ελέγχου, αξιολογώντας και την επάρκεια του συστήματος. Αναφορές για έλεγχο έχουμε επίσης και στον Πλάτωνα ο οποίος αναφέρει ότι πρέπει να δημιουργηθούν ανώτατοι λειτουργοί που θα έχουν τα αναγκαία προσόντα και θα ελέγχουν το κράτος. Και οι αναφορές στην ελεγκτική συνεχίζονται. Ο Αριστοτέλης με την σειρά του σημειώνει ότι ο έλεγχος των δημοσίων δαπανών αποτελεί βασική αρχή της δημοκρατίας γιατί αποτρέπει την κατάχρηση της εξουσίας από τους άρχοντες και άρα ο έλεγχος, κατ' αυτόν, έχει τόσο αποτρεπτικό όσο και παιδαγωγικό χαρακτήρα. Όπως βλέπουμε στην αρχαία Ελλάδα έδιναν πολύ μεγάλη σημασία στον έλεγχο των οικονομικών γιατί μέσα από αυτόν προωθούνταν οι αξίες και τα ιδεώδη της δημοκρατίας και εξασφαλιζόταν έτσι η εύρυθμη λειτουργία του κράτους.

Την έννοια της ελεγκτικής την βρίσκουμε επίσης και στην αρχαία Ρώμη (3ος αιώνας π.Χ.). Στην

εποχή των αυτοκρατόρων είχαν δημιουργηθεί κάποια ελεγκτικά σώματα όπως οι ύπατοι ή οι κήνσορες που στην ουσία επρόκειτο για σώματα εσωτερικών ελεγκτών οι οποίοι εξέταζαν τους λογαριασμούς των επαρχιών της αυτοκρατορίας, επέβλεπαν τον δημόσιο θησαυρό και τέλος υπέβαλαν το σύνολο των λογαριασμών στην σύγκλητο για έγκριση.

Στην εποχή του Μεσαίωνα και της Αναγέννησης στην Ιταλία, που θεωρείται πατρίδα της λογιστικής, βρίσκουμε στοιχεία που μαρτυρούν την ύπαρξη της ελεγκτικής. Σύστημα ελέγχου εντοπίστηκε και στην Αγγλία, στο υπουργείο οικονομικών, όπου διατηρούνταν διαφορετικά κατάστιχα με τους λογαριασμούς από τον θησαυροφύλακα, το γραμματέα της καγκελαρίας και τον εκπρόσωπο του βασιλιά τα οποία έπρεπε να βρίσκονται σε αλληλουχία. Αυτές ήταν οι πρώτες μορφές «καθαρού» Εσωτερικού Ελέγχου όπως τον ορίζουμε σήμερα. Στην Αγγλία έγινε επίσης και η πρώτη εμφάνιση του όρου ελεγκτής (auditor) το 1285 σε σχετικό διάταγμα του Εδουάρδου του Α΄, το οποίο όριζε ότι όλοι οι διαχειριστές του δημόσιου χρήματος θα ελέγχονται από Auditors. Την ίδια περίπου εποχή (1581) δημιουργήθηκε και η πρώτη ένωση ελεγκτών στην Βενετία με την ονομασία «Collegio dei Raxonati» που απέκτησε σύντομα μεγάλη επιρροή και ήλεγχε με αυστηρό τρόπο τις δραστηριότητες των μελών της.

Την εποχή του Ναπολέοντα, στα τέλη του 17ου αιώνα ιδρύθηκε στην Γαλλία το ελεγκτικό συνέδριο του Παρισιού όπου ένας ελεγκτής είχε την αρμοδιότητα να ελέγξει και να επαληθεύσει όλους τους λογαριασμούς αλλά και τους υπολογισμούς. Αυτός ήταν στην ουσία ο εσωτερικός ελεγκτής της εποχής. Στην Αγγλία, χώρα όπου ξεκίνησε ο νεότερος λογιστικός έλεγχος και καθιερώθηκαν οι πρώτοι ορκωτοί ελεγκτές τον 19ο αιώνα, ο εσωτερικός έλεγχος απέκτησε μεγάλη σημασία και οι ελεγκτές είχαν μεγάλη επιρροή. Το 1862 με νόμο αναγνωρίζεται η ανάγκη για ακριβοδίκαιη χρηματοοικονομική πληροφόρηση μαζί με την ανάγκη για ανεξάρτητο έλεγχο των λογιστικών καταστάσεων μικρών και μεγάλων επιχειρήσεων. Από της αρχές του 20ου αιώνα την πρωτοπορία των εξελίξεων της Ελεγκτικής ανέλαβαν οι Η.Π.Α με αρκετές χώρες της Δυτικής Ευρώπης να ακολουθούν τις εξελίξεις (Νεγκάκης, Ταχυνάκης,2013).

3. Νομοθετικό πλαίσιο του ελέγχου

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μία αυξανόμενη ζήτηση υπηρεσιών του εσωτερικού ελέγχου από

τις οικονομικές μονάδες όλων των τομέων της οικονομίας. Ο εσωτερικός έλεγχος σήμερα δεν είναι πλέον μία δραστηριότητα εξαρτημένη από την προσωπικότητα του ελεγκτή, παρόλο που ο ρόλος αυτού είναι σημαντικός για τη λειτουργία και την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου (Παπαστάθης, 2014).

Στην Ελλάδα, το 1833 ιδρύεται το πρώτο ελεγκτικό συνέδριο με σκοπό να επεξεργάζεται τους λογαριασμούς προκειμένου να διαπιστώνει αν τηρούνταν οι αρχές του δημοσιονομικού συστήματος και αν γινόταν σωστά η διαχείριση των πόρων του κράτους σύμφωνα με το σύστημα αυτό. Επίσης καθήκον του ήταν να ελέγχει τα όργανα της διοίκησης αν ασκούσαν τα καθήκοντα τους ώστε να προωθείται το συμφέρον του κράτους και να εφαρμόζονται οι ισχύοντες νόμοι. Ήλεγχε ακόμη και την ύπαρξη των απαραίτητων δικαιολογητικών εσόδων και εξόδων και αν τα χρήματα δαπανήθηκαν όντως για τον προδιαγραφόμενο αρχικό σκοπό. Επίσης, έκρινε τα αποτελέσματα της διαχείρισης και πρότεινε κάποιες απαραίτητες μεταβολές για την επίτευξη του γενικού σκοπού. Το ενδιαφέρον για την ίδρυση ενός οργανωμένου σώματος ελεγκτών άρχισε το 1931 με το Νόμο 5076 και υλοποιήθηκε τελικά δύο δεκαετίες αργότερα το 1955 με το Ν.Δ. 3329/1955 βάση του οποίου ιδρύθηκε το Σώμα Ορκωτών Ελεγκτών (Σ.Ο.Λ). Σύμφωνα με τον ανωτέρω νόμο: «Ο σκοπός του Σ.Ο.Λ δεν περιορίζονταν μόνο στη συστηματική ελεγκτική διαδικασία των οικονομικών καταστάσεων των ανώνυμων εταιρειών, αλλά περιλάμβανε και τόσο την άσκηση διαχειριστικού ελέγχου της πάσης φύσεως οικονομικών οργανισμών της χώρας (άρθρο 1 Ν.Δ 3329/1955) όσο και τη μελέτη της λογιστικής οργανώσεων των επιχειρήσεων, εκμεταλλεύσεων ή οργανισμών, ύστερα από αίτηση τους (άρθρο 2 του Ν.Δ 4107/1960). Πιο συγκεκριμένα, η χρησιμοποίηση των Ορκωτών Λογιστών ήταν υποχρεωτική για τον τακτικό έλεγχο (άρθρο 36 Νόμου 2190) ανωνύμων εταιρειών των οποίων οι μετοχές ήταν εισηγμένες στο χρηματιστήριο και εκείνων των οποίων το Μετοχικό Κεφάλαιο, καλύφθηκε με δημόσια εγγραφή». Η λειτουργία του σώματος ξεκίνησε στις 19 Νοεμβρίου 1956.

Το 1992 το Σ.Ο.Λ έπαψε να λειτουργεί με την θεσμική μορφή που είχε οριστεί αρχικά με το προεδρικό διάταγμα Π.Δ. 226/1992 «περί συστάσεως, οργανώσεως και λειτουργία του Σώματος Ορκωτών Ελεγκτών» που δημοσιεύθηκε στο Φ.Ε.Κ. 120/Α/14.07.1992. Με το εν λόγω προεδρικό διάταγμα ο υποχρεωτικός έλεγχος των ιδιωτικών και κρατικών οργανισμών γίνεται πλέον από ιδιωτικές εταιρίες ορκωτών ελεγκτών, οι οποίες λογοδοτούν στο νέο ιδρυθέν «Σώμα Ορκωτών Ελεγκτών Λογιστών». Επίσης με το Νόμο υπ' αριθμόν 2477/1997 ιδρύθηκε μια ανεξάρτητη

διοικητική αρχή που ονομάζεται «ο συνήγορος του πολίτη». Πρόκειται στην ουσία για έναν μηχανισμό ελέγχου και διαμεσολάβησης που σκοπό έχει την επίλυση των διαφορών μεταξύ των πολιτών και των δημοσίων υπηρεσιών .

Ο Εσωτερικός Έλεγχος αρχίζει να εμφανίζεται στην Ελλάδα προς το τέλος της δεκαετίας του 1970 και στις αρχές του 1980, με την εμφάνιση των πολυεθνικών στη χώρα μας. Το έτος 1985 με την απόφαση 1457/7.6.85 του Πρωτοδικείου Αθηνών ιδρύεται το «Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών» (Ε.Ι.Ε.Ε.) που είναι το καθ' ύλην αρμόδιο όργανο που διενεργεί τον Εσωτερικό Έλεγχο στην Ελλάδα μέχρι και σήμερα. Είναι μέλος του Διεθνούς Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών των Η.Π.Α. (The Institute of Internal Auditors – I.I.A.). Η σύνθεσή του αποτελείται από επτά μέλη που αποτελούν το συμβούλιο και από πτυχιούχους ανωτάτων σχολών οι οποίοι ασκούν αποδεδειγμένα το επάγγελμα του εσωτερικού ελεγκτή. Με την ίδρυση του Ε.Ι.Ε.Ε ο Εσωτερικός Έλεγχος άρχισε να γίνεται περισσότερο γνωστός. Σε αυτό βοήθησε και η διοργάνωση δύο ευρωπαϊκών συνεδρίων στην Ελλάδα, το 1994 και το 1997, καθώς και η σύνδεση του ελληνικού ινστιτούτου με το αντίστοιχο της Αμερικής (I.I.A.) και με την Ευρωπαϊκή Ομοσπονδία Ινστιτούτων Εσωτερικού Ελέγχου (Ε.Ο.Ι.Ι.Α.). Σε αυτά τα πλαίσια η επιτροπή κεφαλαιαγοράς με την εγκύκλιο αριθ. 6 επισημαίνει προς τις Εταιρίες Λήψης και Διαβίβασης Εντολών (Ε.Λ.Δ.Ε.) ότι οφείλουν να διαθέτουν υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου. Επίσης υποχρεώνει με άλλες διατάξεις τις εταιρείες που έχουν εισαχθεί στο χρηματιστήριο να διατηρούν τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου .

Με τις παραπάνω αποφάσεις και ενέργειες προωθήθηκε σημαντικά και αναβαθμίστηκε ο θεσμός του εσωτερικού ελέγχου στην χώρα μας. Δρομολογήθηκε η ανάπτυξη καθώς και η εύρυθμη, εντός των νομικών πλαισίων, λειτουργία των ελληνικών επιχειρήσεων (Παπαστάθης ,2014).

Στην αναβάθμιση του Εσωτερικού Ελέγχου συνέβαλαν καθοριστικά οι ανακατατάξεις στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον, όπως η εισαγωγή των εταιρειών στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών, οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις των εταιρειών και η ένταξη της Ελλάδας στην Ευρωπαϊκή Ένωση.

Η Τράπεζα της Ελλάδος, με την ΠΔ/ΤΕ 2438/6.8.1998, κάνει λόγο για την ανεξαρτησία του Εσωτερικού Ελέγχου και τη σύσταση «Επιτροπής Ελέγχου» στα Πιστωτικά Ιδρύματα.

Το Διοικητικό Συμβούλιο (Δ.Σ) της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς με την απόφαση 5/204/14-11-2000 θέτει για πρώτη φορά ένα θεσμικό πλαίσιο για τον εσωτερικό έλεγχο. Σύμφωνα με το άρθρο 12 της

ανωτέρω απόφασης: «κάθε εταιρεία οφείλει να διαθέτει τμήμα εσωτερικού ελέγχου το οποίο θα αποσκοπεί στη συνεχή παρακολούθηση της λειτουργίας της εταιρείας και θα έχει την ευθύνη να ενημερώνει εγγράφως, σε τακτά χρονικά διαστήματα, το διοικητικό συμβούλιο για την εφαρμογή του κανονισμού εσωτερικής λειτουργίας της εταιρείας». Ακόμη στο ίδιο άρθρο αναφέρεται πως:

- 1) Ο επικεφαλής του τμήματος εσωτερικού ελέγχου διορίζεται από το διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας.
- 2) Επιβάλλεται στον εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας της εταιρείας να περιγράφονται οι αρμοδιότητες, η σύνθεση, ο τρόπος επικοινωνίας με τα λοιπά τμήματα της εταιρείας και οι όροι λειτουργίας του τμήματος εσωτερικού ελέγχου.
- 3) Οι βασικές αρμοδιότητες του τμήματος είναι καθορισμένες.

Ο Ν. 3016/2002 (ΦΕΚ Α' 110/17.5.2002) έρχεται για να ρυθμίσει τα ειδικά θέματα διοίκησης και λειτουργίας ανώνυμων εταιριών που έχουν εισηγμένες μετοχές ή άλλες κινητές αξίες τους σε οργανωμένη χρηματιστηριακή αγορά που λειτουργεί στην Ελλάδα. Με το άρθρο 8 του νόμου αυτού προσδιορίστηκαν οι αρμοδιότητες της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου. Συγκεκριμένα:

«...Η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου:

- i. Παρακολουθεί την εφαρμογή και τη συνεχή τήρηση του Εσωτερικού Κανονισμού Λειτουργίας και του καταστατικού της εταιρίας, καθώς και της εν γένει νομοθεσίας που αφορά την εταιρία και ιδιαίτερα της νομοθεσίας των ανωνύμων εταιριών και της χρηματιστηριακής.
- ii. Αναφέρει στο διοικητικό συμβούλιο της εταιρίας περιπτώσεις σύγκρουσης των ιδιωτικών συμφερόντων των μελών του διοικητικού συμβουλίου ή των διευθυντικών στελεχών της εταιρίας με τα συμφέροντα της εταιρίας, τις οποίες διαπιστώνει κατά την άσκηση των καθηκόντων του.
- iii. Οι εσωτερικοί ελεγκτές οφείλουν να ενημερώνουν εγγράφως, μια φορά τουλάχιστον κάθε ημερολογιακό τρίμηνο, το διοικητικό συμβούλιο για τον διενεργούμενο από αυτούς έλεγχο και να παρίστανται κατά τις γενικές συνελεύσεις των μετόχων.
- iv. Οι εσωτερικοί ελεγκτές παρέχουν, μετά από έγκριση του Δ.Σ. της εταιρίας, οποιαδήποτε

πληροφορία ζητηθεί εγγράφως από Εποπτικές Αρχές, συνεργάζονται με αυτές και διευκολύνουν με κάθε δυνατό τρόπο το έργο παρακολούθησης, ελέγχου και εποπτείας που αυτές ασκούν...»

Με το Ν. 3429/05 (ΦΕΚ 314/α/27.12.2005) περί Δημοσίων Επιχειρήσεων και Οργανισμών (Δ.Ε.Κ.Ο.) αναγνωρίζεται η ανάγκη για εσωτερικό έλεγχο στον ευρύτερο Δημόσιο Τομέα. Το άρθρο 4 του παραπάνω νόμου αναφέρεται στην υποχρεωτική ύπαρξη υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου στις Δ.Ε.Κ.Ο. με τις εξής αρμοδιότητες:

1. Παρακολούθηση της εφαρμογής και της συνεχούς τήρησης του εσωτερικού κανονισμού λειτουργίας και του καταστατικού της δημόσιας επιχείρησης, καθώς και της εν γένει νομοθεσίας που αφορά την επιχείρηση.
2. Παρακολούθηση και αναφορά στο διοικητικό συμβούλιο της επιχείρησης και στη γενική συνέλευση των μετόχων, περιπτώσεων σύγκρουσης των ιδιωτικών συμφερόντων των μελών του διοικητικού συμβουλίου με τα συμφέροντα της επιχείρησης ή παράβασης των διατάξεων του νόμου αυτού από τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου, συμπεριλαμβανομένου του προέδρου και του διευθύνοντος συμβούλου.
3. Έγγραφη ενημέρωση τουλάχιστον μια φορά ανά τρίμηνο προς το διοικητικό συμβούλιο και τη γενική συνέλευση των μετόχων για τους ελέγχους που διενεργεί.
4. Είναι υπεύθυνη για την παροχή και την ακρίβεια οποιασδήποτε πληροφορίας ζητηθεί από την Ειδική Γραμματεία Δημοσίων Επιχειρήσεων και Οργανισμών, που συνιστάται με το άρθρο 11 του νόμου αυτού και διευκολύνει με κάθε πρόσφορο μέσο το έργο παρακολούθησης, ελέγχου και εποπτείας που αυτή εκτελεί.

Υπάρχουν δύο σημεία στα οποία ο νόμος για τις εισηγμένες στο Χ.Χ.Α. εταιρίες (ν.3016/02) και αυτός για τις Δ.Ε.Κ.Ο. (ν.3429/05) διαφέρουν:

1. Όσον αφορά τον ορισμό του εσωτερικού ελεγκτή στις εισηγμένες εταιρίες: στο Χ.Χ.Α. ορίζεται από το διοικητικό συμβούλιο, ενώ στις Δ.Ε.Κ.Ο. από τη γενική συνέλευση των μετόχων.
2. Σχετικά με την εργασιακή σχέση του εσωτερικού ελεγκτή στις εισηγμένες εταιρίες στο

Χ.Χ.Α. αυτή είναι πλήρους και αποκλειστικής απασχόλησης, ενώ στις Δ.Ε.Κ.Ο. οι εσωτερικοί ελεγκτές παρέχουν υπηρεσίες με έμμισθη εντολή και δεν αποκτούν ιδιότητα υπαλλήλου ή σχέση εξαρτημένης εργασίας.

Με το Π.Δ./ΤΕ 2577/9.3.2006 της Τραπεζής Ελλάδος (Κουτούπης,2009) προσαρμόστηκαν στις τρέχουσες συνθήκες οι αρχές λειτουργίας και τα κριτήρια αξιολόγησης της οργάνωσης και των Συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου (ΣΕΕ) των πιστωτικών και χρηματοδοτικών ιδρυμάτων, τόσο σε επίπεδο ιδρύματος όσο και σε επίπεδο ομίλου. Ωστόσο έγγραφα και αποφάσεις όπως οι παρακάτω ενδεικτικά, τροποποιούν ή συμπληρώνουν το ως άνω Π.Δ.(www.bankofgreece.gr):

- 1) Απόφαση ΕΤΠΘ 231/4/13.10.2006: «Συμπλήρωση της ΠΔ/ΤΕ 2577/2006, σχετικά με το πλαίσιο αρχών λειτουργίας και κριτηρίων αξιολόγησης της οργάνωσης και των Συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου των πιστωτικών και χρηματοδοτικών ιδρυμάτων και σχετικές αρμοδιότητες των διοικητικών τους οργάνων».
- 2) Απόφαση ΕΤΠΘ 242/6/4.5.2007: «Τροποποίηση του Παραρτήματος 4 της ΠΔ/ΤΕ 2577/9.3.2006, με το οποίο εξειδικεύονται οι βασικές αρχές και τα κριτήρια αξιολόγησης της οργανωτικής δομής του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου, σχετικά με την πρόληψη της χρησιμοποίησης του χρηματοπιστωτικού συστήματος για τη νομιμοποίηση των εσόδων από εγκληματικές δραστηριότητες και τη χρηματοδότηση της τρομοκρατίας».
- 3) Απόφαση ΕΤΠΘ 257/4/22.2.2008: «Τροποποίηση του Παραρτήματος 4 της ΠΔ/ΤΕ 2577/9.3.2006, όπως ισχύει».

Οι ανωτέρω αποφάσεις συνέβαλαν θετικά στην αναγνώριση της ανάγκης ίδρυσης και λειτουργίας της υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου, η οποία συμβάλει καθοριστικά στην ανάπτυξη των εταιριών, καθώς και στην αναβάθμιση του επαγγέλματος του Εσωτερικού Ελεγκτή. Η νομοθεσία σαφώς και προωθεί την ένταξη του επαγγέλματος του εσωτερικού ελεγκτή στη σφαίρα των επαγγελματιών με αναγνωρισμένο κύρος, δεν αρκεί όμως μόνο η νομική του οριοθέτηση και κατοχύρωση, αλλά θα πρέπει να συνδυασθεί με την υποβοήθησή του από τη Δοίκηση των εκάστοτε επιχειρήσεων (Παπαστάθης, 2014).

4. Διακρίσεις – Κατηγορίες του Ελέγχου

Η σημασία του ελέγχου δεν μπορεί να κατανοηθεί αν δεν διασαφηνιστεί πλήρως η έννοια του. Για λόγους διασαφήνισης των εννοιών και μέσα από εκτεταμένη βιβλιογραφική ανασκόπηση των ελληνικών και διεθνών βιβλιογραφιών, παρακάτω παρατίθενται η διάκριση των ελέγχων με βάση ορισμένα από τα σημαντικότερα κριτήρια. Ποιο αναλυτικά οι έλεγχοι διακρίνονται σε :

Εσωτερικοί, εξωτερικοί, μικτοί έλεγχοι

Ανάλογα λοιπόν με το άτομο που διενεργεί τον έλεγχο και τη σχέση εργασίας αυτού με τον ελεγχόμενο φορέα, οι έλεγχοι διακρίνονται σε εσωτερικούς, εξωτερικούς και μικτούς.

- Εσωτερικοί, είναι αυτοί που οργανώνονται από τον ίδιο τον φορέα και διενεργούνται από ειδικά καταρτισμένα στελέχη του, τους εσωτερικούς ελεγκτές, οι οποίοι είναι υπάλληλοι της επιχείρησης (Cheung, Chi, Qiang, 1997). Η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου αποσκοπεί στην αξιολόγηση της επάρκειας λειτουργίας του συστήματος του εσωτερικού ελέγχου και στην πρόταση βελτιώσεων, όπου διαπιστώνονται αδυναμίες.
- Εξωτερικοί, είναι οι έλεγχοι που διενεργούνται από εξωτερικούς ορκωτούς ελεγκτές, οι οποίοι δεν έχουν καμιά σχέση εξαρτημένης εργασίας, υπαλληλική ιδιότητα με την οικονομική μονάδα, την οποία καλούνται να ελέγξουν μετά από πρόσκληση των μετόχων αυτής.
- Μικτοί έλεγχοι. Οργανώνονται και συντονίζονται από τη Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου και διενεργούνται με τη συνεργασία των εξωτερικών ελεγκτών (Παπαστάθης, 2014).

Ειδικοί και γενικοί έλεγχοι

Ανάλογα με την έκτασή τους οι έλεγχοι διακρίνονται σε ειδικούς και γενικούς.

- Ειδικοί, είναι αυτοί που έχουν ως διερεύνηση ένα συγκεκριμένο τομέα ή αντικείμενο, όπως προμήθειες, εισπράξεις, πληρωμές, εκχώρηση δανείων, πωλήσεις, παραγωγή, διαχείριση

αποθεμάτων, επισφάλεια πελατών, διαδικασίες διασφάλισης ποιότητας, παραλαβή έργων και μια σειρά δραστηριοτήτων του οργανισμού.

- Γενικοί, είναι εκείνοι που εκτείνονται σε ολόκληρη τη διαχείριση μιας συγκεκριμένης χρονικής περιόδου. Ένα τέτοιο είδος ελέγχου είναι ο έλεγχος του ισολογισμού τέλους χρήσης που διενεργείται από τους εξωτερικούς ελεγκτές.

Προληπτικοί και κατασταλτικοί έλεγχοι

Ανάλογα με το σκοπό τους οι έλεγχοι διακρίνονται σε προληπτικούς και κατασταλτικούς.

- Προληπτικοί, είναι οι έλεγχοι που έχουν ως στόχο την πρόληψη του κινδύνου και διενεργούνται από τις ίδιες τις υπηρεσίες των τμημάτων. Πρόκειται για το γνωστό “Control”, που την τελική έγκριση την έχει ο προϊστάμενος του τμήματος. Για τον εσωτερικό έλεγχο, η έννοια του προληπτικού ελέγχου, αποβλέπει στην πρόληψη αποτροπής εκούσιων ή ακούσιων σφαλμάτων μέσω παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών. Στην έννοια του προληπτικού ελέγχου οι εσωτερικοί ελεγκτές αναλαμβάνουν ουσιαστικό ρόλο ενίσχυσης της δομής, της εσωτερικής διακυβέρνησης του φορέα που υπηρετούν, με το να προ αξιολογούν την οργανωτική δομή (σύστημα εσωτερικού ελέγχου-λειτουργίες), προγράμματα και δραστηριότητες, να εκτιμούν τους κινδύνους και να επιβεβαιώνουν ότι η Διοίκηση έθεσε τους κατάλληλους επιχειρηματικούς στόχους, η υλοποίηση των οποίων είναι εφικτή και οι οποίοι θα αποβούν ωφέλιμοι για την επιχείρηση. Επίσης, ως προληπτικό έλεγχο θα μπορούσαμε να αναφέρουμε το σύνολο των απαραίτητων προληπτικών μέτρων που καλείται να λάβει η Διοίκηση, όταν για παράδειγμα, κατά τη διάρκεια κατασταλτικού ελέγχου διαπιστώνονται λειτουργικές αδυναμίες και για την αποφυγή δυσάρεστων γεγονότων μέχρι την ολοκλήρωση του ελέγχου και την υποβολή του πορίσματος-έκθεσης.
- Κατασταλτικοί, είναι οι έλεγχοι που διενεργούνται αποκλειστικά από τους εσωτερικούς ελεγκτές εκ των υστέρων. Αποσκοπούν στην εξακρίβωση εφαρμογής των διαδικασιών και στην επιβεβαίωση ότι οι στόχοι επιτεύχθηκαν στο ακέραιο, με αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο. Επίσης αποβλέπουν στην αποκάλυψη και καταστολή λαθών και παραλήψεων, ατασθαλιών, κλοπών και κακή διαχείριση των μέσων και πόρων.

Μόνιμοι, τακτικοί και έκτακτοι έλεγχοι

Ανάλογα με τη διάρκεια τους, οι έλεγχοι διακρίνονται σε μόνιμους, τακτικούς και έκτακτους (Παπαστάθης, 2014):

- Μόνιμοι ή διαρκείς, είναι οι έλεγχοι που διενεργούνται σε συνεχή βάση και λαμβάνουν χώρα κατά την εκτέλεση της οικονομικής πράξης, συναλλαγής και παραγωγικής λειτουργίας. Με άλλα λόγια, πρόκειται για τους προληπτικούς ελέγχους που αναφέρθηκαν παραπάνω, που διενεργούνται από τα ίδια τα τμήματα και τους προϊσταμένους αυτών.
- Τακτικοί ή Περιοδικοί, είναι οι έλεγχοι που πραγματοποιούνται κατά τακτές χρονικές περιόδους όπως παραδείγματος χάρη μια φορά το μήνα μέσα στο εξάμηνο ή μέσα στο έτος. Οι έλεγχοι αυτοί διενεργούνται αποκλειστικά από τους εσωτερικούς ελεγκτές.
- Έκτακτους ή Περιστασιακούς, που διενεργούνται σε έκτακτες περιπτώσεις είτε με πρωτοβουλία του τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου είτε με εντολή της διοίκησης ή κατόπιν συγκεκριμένων καταγγελιών.

Κάθετος και Οριζόντιος Έλεγχος

Ο Αναδρομικός ή Κάθετος έλεγχος είναι η μέθοδος που ακολουθείται κατά τη διενέργεια ενός ελέγχου. Κατά τη διαδικασία του κάθετου ελέγχου ερευνώνται με τη σειρά τα παρακάτω (Φλιτούρης, 2007):

- Τα Αποτελέσματα Χρήσεως.
- Ο Ισολογισμός.
- Η Γενική Εκμετάλλευση.
- Το Οριστικό Ισοζύγιο Γενικού Καθολικού.
- Τα Ισοζύγια μηνών.
- Τα Ισοζύγια Αναλυτικών Καθολικών .

- Το Γενικό Καθολικό.
- Το Γενικό Συγκεντρωτικό Ημερολόγιο.
- Τα Αναλυτικά Καθολικά.
- Τα Αναλυτικά Ημερολόγια.
- Τα Παραστατικά.

Ο ελεγκτής αρχίζει με το προσαρμοσμένο ισοζύγιο των λογαριασμών ή και τον ισολογισμό της ελεγχόμενης μονάδας. Επιβεβαιώνει τα σχετικά μεγέθη που παρουσιάζονται στον ισολογισμό, ακολουθώντας μια αντίστροφη πορεία από αυτήν που ακολουθήθηκε για την εμφάνιση των εν λόγω μεγεθών στις λογιστικές καταστάσεις. Καταλήγει στα αρχικά παραστατικά και ελέγχει μεταγενέστερες πράξεις. Τέλος επικοινωνεί με τρίτους εκτός της ελεγχόμενης μονάδας για την αντικειμενικότερη τεκμηρίωση πράξεων και σχέσεων, ειδικά όταν τα παραστατικά αυτών έχουν εκδοθεί από την ελεγχόμενη επιχείρηση και δεν αποτελούν, έτσι, ισχυρά τεκμήρια. Υπάρχει ένα σημείο του αναδρομικού ελέγχου και πιο συγκεκριμένα το σημείο που ο ελεγκτής έχει φτάσει στο ημερολόγιο που περιέχει αυτοτελείς όλες τις πράξεις που, έχουν οικονομική σημασία, έχουν λογιστικοποιηθεί και έχουν περαστεί στο σύστημα.

Σε αυτό το σημείο λοιπόν θα πρέπει ο ελεγκτής να αποφασίσει αν θα επιμείνει στην αναζήτηση όλων εκείνων των επιμέρους πράξεων-εγγραφών ή θα επιλέξει το δειγματοληπτικό έλεγχο αυτών που είναι και ο πλέον απαιτούμενος τρόπος λόγω του απαγορευτικού κόστους του ελέγχου όλων των πράξεων εκτός από την περίπτωση, βεβαία, που το σύστημα εσωτερικού ελέγχου έχει κριθεί αναξιόπιστο και ο έλεγχος θα διευρυνθεί αναλόγως (Κάντζος, Χονδράκη, 2006).

Ο Οριζόντιος έλεγχος ακολουθεί μια τελείως αντίστροφη κατεύθυνση. Κατά τη διαδικασία του ελέγχου διερευνώνται κατά σειρά τα εξής (Φλιτούρης, 2007):

- Τα Παραστατικά της επιχείρησης.
- Τα Αναλυτικά Ημερολόγια.
- Τα Αναλυτικά Καθολικά.
- Το Γενικό Συγκεντρωτικό Ημερολόγιο.

- Το Γενικό Καθολικό.
- Τα Ισοζύγια Αναλυτικών Καθολικών.
- Τα Ισοζύγια μηνών.
- Το Οριστικό Ισοζύγιο Γενικού Καθολικού.
- Η Γενική Εκμετάλλευση.
- Τον Ισολογισμό.
- Τα Αποτελέσματα Χρήσεως.

Ο ελεγκτής επιλέγοντας ένα δείγμα που αντιπροσωπεύει το σύνολο των εγγράφων ή πράξεων ξεκινάει από τον φάκελο των πρωτότυπων παραστατικών, τα οποία μέχρι στιγμής αποτελούν αντικειμενικά τεκμήρια. Όμως για να υπάρχει μια πιο ολοκληρωμένη άποψη θα πρέπει να αναζητήσει τα πλέον αξιόπιστα τεκμήρια επιβεβαίωσης των μεγεθών που εμφανίζονται στις λογιστικές καταστάσεις. Ελέγχοντας εάν οι εγγραφές περάστηκαν στα αναλυτικά ημερολόγια και αν καταχωρήθηκαν διασπώμενες κατά λογαριασμό στους αντίστοιχους λογαριασμούς των αναλυτικών καθολικών, στη συνέχεια στα ισοζύγια και τέλος στις λογιστικές καταστάσεις (Κάντζος, Χονδράκη, 2006).

Συστηματικός και Μη Συστηματικός Έλεγχος

Ο συστηματικός έλεγχος περιλαμβάνει:

- τον προκαταρκτικό σχεδιασμό του ελέγχου,
- τον σχεδιασμό άλλων ελεγκτικών διενεργειών που μπορούν να πραγματοποιηθούν ενδιάμεσως,
- τη συνεχή επαφή με τη διοίκηση
- και το ενεργό ενδιαφέρον για την ελεγχόμενη επιχείρηση.

Έτσι, ένας συστηματικός έλεγχος θα πρέπει να ακολουθήσει, στο κυρίως έργο του, τα παρακάτω

στάδια:

- προκαταρκτική επαφή και ενημέρωση,
- έναρξη με τη μελέτη και αξιολόγηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου,
- ενδιάμεσες εργασίες,
- εργασίες μετά το κλείσιμο των βιβλίων,
- σύνταξη του πιστοποιητικού ελέγχου και της ειδικής έκθεσης προς τη διοίκηση.

Ο μη συστηματικός έλεγχος καταφεύγει περισσότερο σε ποιοτικές μεθόδους αναγνώρισης και ανάλυσης της ελεγχόμενης μονάδας, σε αυτοσχεδιασμούς ελέγχου σύντομες και συνοπτικές ελεγκτικές διαδικασίες με χρήση μεθόδων όπως οι αριθμοδείκτες, σε συσχέτιση και σύγκριση με άλλες παρόμοιες αντικειμένου μονάδες ή με τον κλάδο στον οποίο η ελεγχόμενη μονάδα ανήκει (Κάντζος, Χονδράκη, 2006).

Διάφορα Είδη Ελέγχου

Η ομαδοποίηση των ελέγχων γίνεται με βάση το στοιχείο στο οποίο δίνει έμφαση ο κάθε έλεγχος. Σε αυτά τα πλαίσια μία λοιπή διάκριση των ελέγχων είναι η παρακάτω:

- Χρηματοοικονομικός έλεγχος.
- Λειτουργικός έλεγχος.
- Έλεγχος αποδοτικότητας.
- Έλεγχος συμμόρφωσης.
- Ειδικούς ελέγχους.

Ο χρηματοοικονομικός έλεγχος είναι ο έλεγχος για τη διαπίστωση της σωστής παρουσίας στις χρηματοοικονομικές καταστάσεις των οικονομικών μεγεθών που αφορούν στη χρηματοοικονομική θέση και στα αποτελέσματα της δράσης των οικονομικών μονάδων. Ο έλεγχος αυτός ελέγχει αρχικά την αξιοπιστία και την αποτελεσματικότητα του λογιστικού συστήματος της ελεγχόμενης

επιχείρησης στην μέτρηση και παρουσίαση των χρηματοοικονομικών μεγεθών και των αποτελεσμάτων της.

Ο λειτουργικός έλεγχος επιδιώκει να αξιολογήσει κατά πόσο μια λειτουργία, αποσπασματική ή συνολική εκτελείται σύμφωνα με κάποια επιστημονικά κριτήρια και αρχές του συγκεκριμένου κλάδου, αλλά και σύμφωνα με γενικότερες επιχειρησιακές και διοικητικές αρχές (κανονισμούς, εγχειρίδια διαδικασιών, ελέγχους πληροφόρησης κ.ά.).

Ο έλεγχος αποδοτικότητας απασχολεί, περισσότερο τους εσωτερικούς ελεγκτές, και ενδιαφέρεται για το αν μια λειτουργία ή διαδικασία επιφέρει θετικά αποτελέσματα στον οργανισμό.

Ο έλεγχος συμμόρφωσης έχει ως σκοπό τη διαπίστωση της συμμόρφωσης με κάποιους όρους που έχουν συμφωνηθεί. Για παράδειγμα η συμμόρφωση προς τους όρους δανειακών συμβολαίων, συμβολαίων συνεργασίας ή χρήσης δικαιωμάτων ευρεσιτεχνιών, επιχορηγήσεων κ.ά.

Ακόμα υπάρχει ο ειδικός έλεγχος ο οποίος δεν συμπεριλαμβάνεται σε κάποια από τις παραπάνω κατηγορίες, αρκεί ο ελεγκτής να έχει την ικανότητα να τον διεκπεραιώσει. Στους ελέγχους ανήκει και ο δικαστικός έλεγχος του άρθρου 634 του Κώδικα Πολιτικής Δικονομίας. Ανατίθεται υποχρεωτικά στους ορκωτούς ελεγκτές της εταιρίας. Εάν η εταιρία δεν ελέγχεται από ορκωτούς ελεγκτές, τότε ο έλεγχος ανατίθεται σε δημόσιους υπαλλήλους ή υπαλλήλους των τραπεζών Ελλάδος, Εθνικής ή Αγροτικής, οι οποίοι έχουν την κατάλληλη εξειδίκευση και προσόντα για έλεγχο και διορίζονται σύμφωνα με το νόμο (Κάντζος, 1995).

Αυτό βέβαια που πρέπει να τονιστεί σε αυτό το σημείο είναι πως η παραπάνω διάκριση για πολλούς συγγραφείς και ερευνητές θεωρείται ως διάκριση των εσωτερικών ελέγχων και όχι της ελεγκτικής. Εντούτοις για τους σκοπούς της πτυχιακής εργασίας και για να μην παραληφθεί καμία επιστημονικά τεκμηριωμένη άποψη παραθέτουμε και τις δύο απόψεις.

Έλεγχος Διαχείρισης και Έλεγχος Περιβάλλοντος

Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να γίνει αναφορά και σε ένα άλλο είδος ελέγχου, τον έλεγχο της διαχείρισης. Το είδος αυτού του ελέγχου προέρχεται από την εξέλιξη της έννοιας του ελέγχου μέσα στο χρόνο και περικλείει την ιδέα της ικανότητας να προσδιοριστούν οι σκοποί - στόχοι της

επιχείρησης και να μετρηθούν τα επιτεύγματα. Θέτει επίσης το πρόβλημα του βέλτιστου τρόπου εκμετάλλευσης των χρησιμοποιούμενων πηγών. Δεν ελέγχει απευθείας τα αποτελέσματα της επιχείρησης αλλά τις διαδικασίες, τις μεθόδους που χρησιμοποιήθηκαν για να φθάσει σε αυτά τα αποτελέσματα. Το σημαντικότερο χαρακτηριστικό του είναι ότι εξετάζει τα επιτεύγματα της επιχείρησης σε σχέση με το περιβάλλον της. Σε σχέση με το δεύτερο επίπεδο ελέγχου αυτό δηλαδή της επαλήθευσης-αξιολόγησης, ο έλεγχος της διαχείρισης μπορεί να οριστεί ως εξής: «Η αξιολόγηση και κρίση των επιτευγμάτων της επιχείρησης βραχυχρόνια και μακροχρόνια, σε σχέση με το περιβάλλον της (εσωτερικό και εξωτερικό) και με τον τρόπο εκμετάλλευσης των χρησιμοποιούμενων πηγών» (Παπαδάτου, 2005).

Ενδιαφέρουσα προέκταση του ελέγχου της διαχείρισης αποτελεί ο έλεγχος του φυσικού περιβάλλοντος που αφορά:

- την διαπίστωση, σε πρώτο στάδιο,
- την αξιολόγηση σε δεύτερο, των επιπτώσεων των ενεργειών της επιχείρησης στο φυσικό περιβάλλον.

Ο έλεγχος του περιβάλλοντος, αρχικά, αντιμετώπισε πολλά προβλήματα οριοθέτησης και ορισμού, αφού συνδεόταν με πολλά αντικείμενα (International Chamber of Commerce, 1991, International Auditing Practice Audit Committee, 1995). Εντούτοις ως περιβαλλοντικός έλεγχος μπορεί να θεωρηθεί ο έλεγχος των επιχειρήσεων που αφορά θέματα σε συσχετισμό με το περιβάλλον και την επιχειρηματική οντότητα (Hillary, 1998).

Αυτοέλεγχος

Είναι μια μορφή ελέγχου που υλοποιεί μια επιχείρηση, σε διάφορες χρονικές στιγμές, με σκοπό:

- Την εκτίμηση την οικονομική της κατάστασης.
- Την αποτελεσματικότητα των επιχειρηματικών σχεδίων της.
- Τη λειτουργικότητα του οργανογράμματος.

Κατά τον αυτοέλεγχο αξιολογείται η παρούσα κατάσταση, οι στόχοι που έχουν επιτευχθεί, οι αποκλίσεις από αυτούς και τέλος τα υφιστάμενα προγράμματα και η αναγκαιότητα τυχόν αναθεωρήσεων τους.

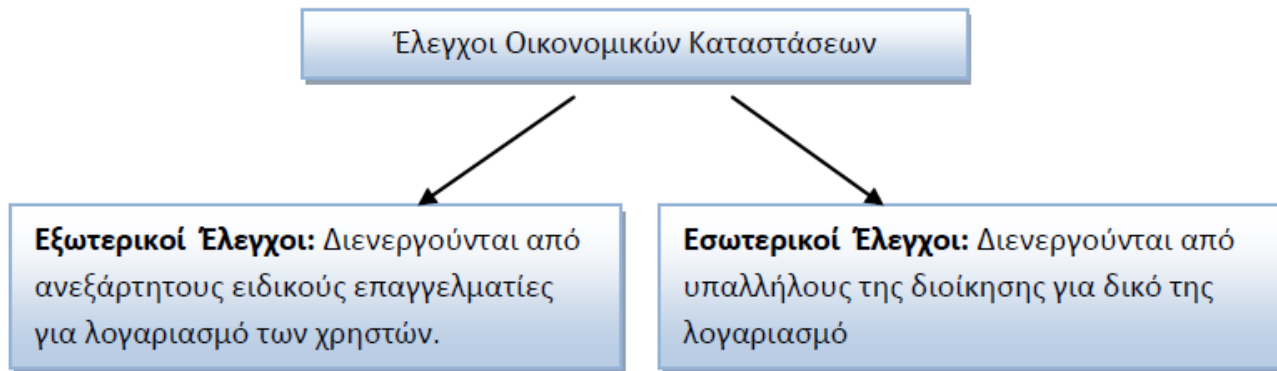
Τέλος ο αυτοέλεγχος εκτιμά την ολική απόδοση της επιχείρησης όχι όμως μόνο στα πλαίσια των υφιστάμενων αλλά και των μελλοντικών στόχων (Δήμου, 2000).

ΠΙΝΑΚΑΣ 1 : ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΕΛΕΓΧΩΝ

ΚΡΙΤΗΡΙΑ	ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΕΛΕΓΧΩΝ
Ανάλογα με το άτομο που διενεργεί τον έλεγχο και τη σχέση εργασίας του με τον ελεγχόμενο φορέα	1. Εσωτερικοί 2. Εξωτερικοί 3. Μικτοί
Ανάλογα με την έκταση τους	1. Ειδικοί 2. Γενικοί
Ανάλογα με το σκοπό τους	1. Προληπτικοί 2. Κατασταλτικοί
Ανάλογα με τη διάρκεια τους(περιοδικότητα)	1. Μόνιμοι (Διαρκείς) 2. Τακτικοί (Περιοδικοί) 3. Έκτακτοι (Περιστασιακοί)
Ανάλογα με τη σειρά των ελεγχόμενων στοιχείων	1. Κάθετος 2. Οριζόντιος
Ανάλογα με τα στάδια της διαδικασίας	1. Συστηματικός 2. Μη συστηματικός
Διάφορα είδη ελέγχου	1. Χρηματοοικονομικός έλεγχος. 2. Λειτουργικός έλεγχος. 3. Έλεγχος αποδοτικότητας. 4. Έλεγχος συμμόρφωσης. 5. Ειδικούς ελέγχους. 6. Έλεγχος διαχείριση 7. Έλεγχος περιβάλλοντος 8. Αυτοέλεγχος

5. Διάκριση εσωτερικού – εξωτερικού ελέγχου

Διάγραμμα 1: Διακρίσεις των ελέγχων οικονομικών καταστάσεων



Πηγή: Σύγχρονη Ελεγκτική (Κωνσταντίνος Καραμάνης 2008)

Αρχικά αξίζει να σημειωθεί πως ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί μια πολύ ευρύτερη έννοια σε σχέση με αυτή του εξωτερικού ελέγχου. Ο εξωτερικός έλεγχος περιορίζεται στην εξέταση και πιστοποίηση των οικονομικών καταστάσεων ενός φορέα. Συγκεκριμένα, αποτελεί βασική μέριμνα του εξωτερικού ελεγκτή η διαπίστωση της ειλικρινούς και ακριβοδίκαιης εικόνας της χρηματοοικονομικής θέσης του φορέα και των επιμέρους δραστηριοτήτων του. Αντίθετα, ο εσωτερικός έλεγχος είναι υπεύθυνος για την επισκόπηση και αξιολόγηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου του φορέα γεγονός που σημαίνει ότι ο ρόλος του είναι αρκετά ευρύς, καθώς δεν περιορίζεται η δραστηριότητα του από τίποτα. Πρακτικά αυτό σημαίνει ότι ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί και πρέπει να ελέγχει το σύνολο των διευθύνσεων, τμημάτων, υπηρεσιών, λειτουργιών, δραστηριοτήτων, καθώς επίσης και τις πολιτικές, διαδικασίες, κανονισμούς, αλλά και τις ακολουθούμενες πρακτικές που συνθέτουν το σύστημα εσωτερικού ελέγχου του φορέα.

Τα τελευταία χρόνια και υπό το βάρος πολλών οικονομικών σκανδάλων ο εξωτερικός έλεγχος ρίχνει ολοένα και περισσότερο βάρος στην επισκόπηση των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου των ελεγχόμενων φορέων, κυρίως όσον αφορά τις δικλίδες ασφαλείας (σημεία ελέγχου) που τίθενται από τους ίδιους τους φορείς γύρω από τα συστήματα χρηματοοικονομικής τους διαχείρισης. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί ο Νόμος Sarbanes – Oxley των Η.Π.Α. ο οποίος επιβάλλει στις εταιρείες που έχουν εισηγμένες μετοχές τους στο Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης να έχουν

καταγεγραμμένες τις δικλίδες ασφαλείας που έχουν θέσει για ασφαλή χρηματοοικονομική διαχείριση, να αυτό-αξιολογούνται και να τις πιστοποιούν τόσο ο Διευθύνων Σύμβουλος, όσο και ο Οικονομικός Διευθυντής για την επάρκεια τους ετησίως, όπως και ο εξωτερικός ελεγκτής τους. Όλοι οι ανωτέρω επιβάλλεται να διενεργούν δοκιμές αξιολόγησης του συστήματος εσωτερικού ελέγχου της εταιρείας ετησίως τα οποία θα διαφέρουν ανάλογα με την σημαντικότητα της ελεγχόμενης διαδικασίας (based on materiality level).

Από τα ανωτέρω συμπεραίνουμε ότι ο εσωτερικός έλεγχος σε σχέση με τον εξωτερικό έλεγχο διαφέρουν τόσο στο αντικείμενο του ελέγχου (δηλαδή τι ελέγχεται), όσο και στο υποκείμενο του ελέγχου (ποια πρόσωπα διενεργούν τον έλεγχο και ποια τα προσόντα τους), καθώς επίσης στις διαδικασίες ελέγχου (δηλαδή τις τεχνικές ελέγχου).

Αντίθετα από τους εξωτερικούς ελεγκτές οι οποίοι δεν βρίσκονται σε σχέση άμεσης εξαρτημένης εργασίας με τον ελεγχόμενο φορέα, οι εσωτερικοί ελεγκτές εξαρτώνται από την ελεγχόμενη οικονομική μονάδα είναι δηλαδή υπάλληλοι της γεγονός που ενδεχομένως να επηρεάζει την απαραίτητη ανεξαρτησία και αντικειμενικότητα που πρέπει να επιδεικνύουν. Επίσης, ενώ ο σύγχρονος εσωτερικός έλεγχος έχει κυρίως προληπτικό χαρακτήρα, ο εξωτερικός έλεγχος είναι κυρίως κατασταλτικός.

Ακόμα και τα απαιτούμενα προσόντα διαφέρουν μεταξύ εσωτερικών και εξωτερικών ελεγκτών. Έτσι, για να πιστοποιηθεί κάποιος ως εξωτερικός ελεγκτής θα πρέπει να πληρούνται μια σειρά από προϋποθέσεις ανάλογες της χώρας στην οποία δραστηριοποιείται. Στην χώρα μας για παράδειγμα απαιτούνται 8 χρόνια ελεγκτικής εμπειρίας σε συνδυασμό με την επιτυχή εξέταση σε σειρά μαθημάτων που εξετάζονται από το Σώμα Ορκωτών Ελεγκτών Λογιστών (ΣΟΕΛ), ή η κατοχή ξένου τίτλου πιστοποίησης εγκεκριμένου ελεγκτή – λογιστή (π.χ. CPA κλπ.) και την επιτυχή εξέταση σε συγκεκριμένο αριθμό μαθημάτων από το Σώμα Ορκωτών Ελεγκτών Λογιστών (ΣΟΕΛ). Αντίθετα, η νομοθεσία στην χώρα μας, αλλά και η διεθνής πρακτική δεν απαιτεί από τους εσωτερικούς ελεγκτές ελάχιστες προϋποθέσεις σπουδών. Εντούτοις, θεωρείται καλή πρακτική η κατοχή επαγγελματικών τίτλων εσωτερικού ελέγχου όπως αυτή του Certified Internal Auditor (CIA). Εκείνο πάντως που προέχει είναι η τοποθέτηση κατάλληλων προσώπων από απόψεως πείρας, ήθους, μορφώσεως και ικανοτήτων ώστε να είναι σε θέση να ανταποκρίνονται επαρκώς στα καθήκοντα του ελέγχου.

Επιπλέον, σε αρκετές περιπτώσεις οι εσωτερικοί ελεγκτές ασκούν τα καθήκοντα τους υποτασσόμενοι στους όρους και στην γραμμή της διοίκησης του φορέα για λογαριασμό του οποίου εργάζονται, ο έλεγχος των πράξεων των ανώτατων διοικητικών στελεχών συνήθως είναι από ανύπαρκτος έως τυπικός, ενώ σε ορισμένες περιπτώσεις αναπτύσσονται φιλικές σχέσεις με συναδέλφους τους οπότε δύναται να επηρεαστεί η ανεξαρτησία και αντικειμενικότητα τους. Σε αντίθεση με τους εσωτερικούς ελεγκτές, οι εξωτερικοί ελεγκτές αποτελούν ανεξάρτητα όργανα και μπορούν να ασκούν απερίσπαστα και ανεπηρέαστα τα καθήκοντα τους.

Παλιότερα οι διαφορές εσωτερικού – εξωτερικού ελέγχου ήταν αρκετά πιο διακριτές αφού οι εσωτερικοί ελεγκτές αναφέρονταν στη διοίκηση και οι εξωτερικοί ελεγκτές στην Γενική Συνέλευση των μετόχων της εταιρείας. Εντούτοις, οι απαιτήσεις των βέλτιστων πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης απαιτούν από τους εσωτερικούς ελεγκτές πλέον να αναφέρονται απευθείας σε ανεξάρτητη υπο-επιτροπή του Διοικητικού Συμβουλίου (επιτροπή ελέγχου) προκειμένου να ενισχύεται η ανεξαρτησία τους και να προστατεύονται αποτελεσματικότερα τα συμφέροντα των μετόχων και λοιπών ενδιαφερόμενων για την εταιρεία (stakeholders).

Αποτελεί καλή πρακτική η συνεργασία εσωτερικών και εξωτερικών ελεγκτών ώστε να μειώνεται η επικάλυψη των εργασιών είτε του ενός, είτε του άλλου μέρους. Μέσω της εναρμόνισης και του συντονισμού των εργασιών των δύο φορέων σε μία ολοκληρωμένη ελεγκτική διαδικασία μπορεί να προκύψει ως αποτέλεσμα η μείωση, αν όχι η ελαχιστοποίηση των επικαλύψεων και η αποφυγή διπλής εργασίας, ενώ την ίδια στιγμή θα παρέχεται η βεβαιότητα ότι καμία περιοχή δεν θα μένει εκτός ελέγχου (Κουτούπης, 2009).

Με βάση τα ανωτέρω η συνεργασία των δύο φορέων έγκειται στην τακτική τους επαφή κατά την διάρκεια του έτους για τη συζήτηση των παρακάτω σημείων:

1. Το ετήσιο πρόγραμμα ελέγχων της Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου το οποίο θα πρέπει να κοινοποιείται ή να συζητείται κάθε χρόνο με τον εξωτερικό ελεγκτή έτσι ώστε να το λαμβάνει υπ' όψιν του στον δικό του σχεδιασμό ελέγχου (scoring).
2. Την επισκόπηση του έργου της Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου και της υλοποίησης των σχετικών προγραμμάτων ελέγχου (με επισκόπηση των φακέλων ελέγχου, των φύλλων ελέγχου, των εκθέσεων ελέγχου, των ευρημάτων και των εισηγήσεων για βελτίωση).

6. Έννοια και περιεχόμενο Εσωτερικού Ελέγχου

Το φαινόμενο του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων διευρύνεται ακόμα περισσότερο στο ραγδαία αναπτυσσόμενο περιβάλλον της αγοράς, τόσο σε παγκόσμιο όσο και σε διεθνές επίπεδο. Για να καταφέρουν οι επιχειρήσεις να επιβιώσουν, να αναπτυχθούν και να ακολουθήσουν τον έντονο ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς καλούνται να προβούν σε χρήση νέων μεθόδων και τεχνικών τόσο στην λειτουργία τους, όσο και στην ορθή διαχείριση των πόρων τους. Στο σημείο αυτό εμφανίζεται ο Εσωτερικός Έλεγχος με κυρίαρχο ρόλο συμβούλου, απευθυνόμενος στην διοίκηση και στην σωστή αξιολόγηση όλων των λειτουργιών και δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Ο Εσωτερικός Έλεγχος συνδυάζει τον έλεγχο των οικονομικών καταστάσεων με το ρόλο του συμβούλου, με απώτερο σκοπό τον περιορισμό «κατά το δοκούν» των επιχειρηματικών κινδύνων.

Η εξέταση του εσωτερικού ελέγχου αποβλέπει σε τρεις σημαντικούς αντικειμενικούς στόχους : πρώτον, να εξηγήσει την έννοια και την σπουδαιότητα του εσωτερικού ελέγχου, δεύτερο, να υπογραμμίσει τα στάδια που απαιτούνται για την δημιουργία και την διατήρηση ισχυρού εσωτερικού ελέγχου, και τρίτον, να δείξει τον τρόπο που οι ελεγκτές μελετούν και αξιολογούν το σύστημα εσωτερικού ελέγχου. Ο εσωτερικός έλεγχος (internal audit) αποτελεί ένα ιδιαίτερα δημοφιλές ερευνητικό πεδίο, το οποίο κεντρίζει το ενδιαφέρον ερευνητών και μελετητών τα τελευταία χρόνια. Η σημαντικότητά του επιβεβαιώνεται από το μεγάλο όγκο της σχετικής διεθνούς αρθρογραφίας και βιβλιογραφίας, ενώ η ένταση αναζήτησης ενός αξιόπιστου εννοιολογικού πλαισίου οδήγησε τους μελετητές στην υιοθέτηση ενός ικανού αριθμού εναλλακτικών προσεγγίσεων. Ενδεικτικό της σημασίας του για την επιβίωση και ανάπτυξη των οικονομικών μονάδων αποτελεί το πλήθος των ορισμών που του έχουν αποδοθεί από ερευνητές και μελετητές, παγκοσμίως (Δρογαλάς).

Στην οικονομική των επιχειρήσεων, ο όρος "Εσωτερικός Έλεγχος" χρησιμοποιείται για να αποδώσει δύο βασικές έννοιες, θέτοντας παράλληλα τα όρια και τις αρμοδιότητες τους, ως σύστημα εσωτερικού ελέγχου και ως ο αυτός καθαυτός Εσωτερικός Έλεγχος. Θεωρείται χρήσιμο να αποσαφηνιστούν οι δύο αυτοί όροι καθώς συχνά δημιουργείται σύγχυση στον επιχειρηματικό χώρο. Πιο συγκεκριμένα :

- 1) Σύστημα εσωτερικού ελέγχου ή Internal Control System³, είναι το σύστημα εκείνο που συνίσταται από ένα οργανωμένο πλέγμα λειτουργιών και διαδικασιών. Είναι ένα ολοκληρωμένο σύστημα ελέγχων που καθιερώνει η διοίκηση και αποσκοπεί στην αποτελεσματική διακυβέρνηση για την υλοποίηση των επιχειρηματικών στόχων.
- 2) Εσωτερικός έλεγχος. Ο όρος «Internal Audit» αναφέρεται στην Υπηρεσία-Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου και αποσκοπεί στην αξιολόγηση της επάρκειας λειτουργίας του συστήματος εσωτερικών ελέγχων, δηλαδή στις επιμέρους λειτουργίες (Controls) όπως και στο να προτείνει βελτιώσεις, όπου διαπιστώνονται αδυναμίες.

Για την αποφυγή οποιασδήποτε σύγχυσης όταν αναφερόμαστε στον Εσωτερικό Έλεγχο θα εννοούμε τον Εσωτερικό Έλεγχο (Internal Audit), ως μια λειτουργία η οποία αποσκοπεί στην αξιολόγηση επάρκειας λειτουργίας του Συστήματος Εσωτερικών Ελέγχων, ενώ για τα controls θα χρησιμοποιούμε αυστηρά τον όρο Συστήματα Εσωτερικών Ελέγχων(Internal Controls System) και θα εννοούμε τον κανονισμό λειτουργίας-εγχειρίδια διαδικασιών των λειτουργικών μονάδων με τις ανάλογες δικλίδες ασφαλείας που ορίζει κάθε φορέας προκειμένου να εξασφαλίσει την εύρυθμη λειτουργία του.

7. Ορισμοί του εσωτερικού ελέγχου

Στο πέρασμα του χρόνου έχουν δοθεί αρκετοί ορισμοί για την επεξήγηση και την εννοιολογική προσέγγιση του Εσωτερικού Ελέγχου από τα διάφορα ινστιτούτα, τους ελεγκτές και τους οικονομολόγους, με πρώτο χρονολογικά τον ορισμό που έδωσε ο Meigs το 1984. Σύμφωνα με τον ορισμό αυτό, ο Εσωτερικός Έλεγχος «είναι το πλάνο της επιχείρησης και όλες οι μέθοδοι και οι διαδικασίες που ακολουθεί η Διοίκηση για να διασφαλίζει, την όσο το δυνατόν, πιο αποδοτική συνεργασία με τη διεύθυνση της επιχείρησης, την πρόληψη και τον εντοπισμό της απάτης και του λάθους, την ακρίβεια και ολοκλήρωση των λογιστικών αρχείων και την έγκαιρη προετοιμασία

³ Ο όρος «control» προέρχεται από τον γαλλικό όρο «control» που σημαίνει έλεγχος. Στα Ελληνικά δεδομένα ο όρος αυτός ερμηνεύεται ως λειτουργία διαδικασιών που αποσκοπούν στον προληπτικό έλεγχο που εφαρμόζουν εσωτερικά τα τμήματα. Επίσης ερμηνεύεται και ως διαδικασία-δικλίδα ασφαλείας. Πιο συγκεκριμένα ο όρος Internal Control System σημαίνει Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου και αναφέρεται στα συστήματα των διαδικασιών-οδηγιών (Κανονισμοί Λειτουργίας) που διέπουν τη λειτουργία ενός οργανισμού.

όλων των χρήσιμων οικονομικών πληροφοριών».

Ένας δεύτερος ορισμός δίνεται από το Ινστιτούτο των Αμερικανών Ορκωτών Λογιστών (American Institute Of Certified Public Accountants, AICPA), σύμφωνα με το οποίο *«Εσωτερικό έλεγχο αποτελούν το σχέδιο οργάνωσης και όλες οι συντονισμένες προσπάθειες, μέθοδοι και μέτρα που υιοθετούνται εντός μιας επιχείρησης, για τη διαφύλαξη και προστασία των περιουσιακών της στοιχείων, τον έλεγχο της ακρίβειας και αξιοπιστίας των λογιστικών στοιχείων, την προώθηση της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας και την ενθάρρυνση της διατήρησης της προδιαγραφμένης επιχειρηματικής πολιτικής»* (<http://www.aicpa.org/Pages/default.aspx>).

Πιο ευρύς ορισμός αποδόθηκε με το Πλαίσιο COSO (1992) και την έκθεση Turnbull(1999). Σύμφωνα με τα ανωτέρω, το σύστημα εσωτερικού ελέγχου περιλαμβάνει τα στοιχεία εκείνα ενός οργανισμού (συμπεριλαμβανομένων των πόρων, των συστημάτων, των διαδικασιών, της κουλτούρας και της δομής), που υποστηρίζουν το ανθρώπινο δυναμικό στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Ταυτόχρονα, το σύστημα εσωτερικού ελέγχου διευκολύνει την αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία των επιχειρήσεων, παρέχοντας τη δυνατότητα διαχείρισης σημαντικών επιχειρηματικών, λειτουργικών και οικονομικών κινδύνων (Sarens, Beelde, 2006).

Επιπροσθέτως, σύμφωνα με το Canadian Comprehensive Audit Foundation *«Ο έλεγχος εξυπηρετεί μια σχέση λογοδοσίας. Είναι η ανεξάρτητη, αντικειμενική εκτίμηση της δίκαιης απεικόνισης της απόδοσης της διοίκησης είτε της αξιολόγησης των συστημάτων και πρακτικών της διοίκησης ενάντια στα κριτήρια, τα οποία αναφέρονται σε ένα κυβερνών σώμα ή άλλα με παρόμοιες αρμοδιότητες»*.

Σύμφωνα με τα περισσότερα εγχειρίδια ελεγκτικής, έλεγχος είναι η συγκέντρωση τεκμηρίων από τον ελεγκτή σχετικά με ορισμένες πληροφορίες, για να διαπιστωθεί ο βαθμός συμφωνίας μεταξύ των πληροφοριών αυτών και ορισμένων κριτηρίων και η έκφραση σχετικής γνώμης μέσω της έκθεσης ελέγχου. Ο ανωτέρω ορισμός περιλαμβάνει όχι μόνο το έλεγχο των χρηματοοικονομικών καταστάσεων των επιχειρήσεων αλλά και άλλες κατηγορίες ελέγχων.

Ένας άλλος ορισμός ο οποίος δίνεται από την Επιτροπή Διεθνών Ελεγκτικών Οδηγιών ορίζει τον Εσωτερικό Έλεγχο ως *«το σύνολο των μεθόδων, διαδικασιών και πολιτικών τα οποία εφαρμόζει η οικονομική μονάδα μέσα στα πλαίσια τη κατάλληλης οργανωτικής δομής για να εξασφαλίζει την ομαλή και αποδοτική λειτουργία της»* (Παπάς, 1999).

Τέλος, σύμφωνα με τον ορισμό που έδωσε το 2004 το Institute of Internal Auditors στα Διεθνή Επαγγελματικά Πρότυπα Εσωτερικού Ελέγχου (Standards for Professional Practice of Internal auditing) *«Ο Εσωτερικός Έλεγχος (Internal Audit) είναι μία ανεξάρτητη και αντικειμενική διασφαλιστική και συμβουλευτική δραστηριότητα σχεδιασμένη να προσθέτει αξία και να βελτιώνει τις λειτουργίες του οργανισμού. Βοηθά τον οργανισμό να επιτύχει τους αντικειμενικούς σκοπούς του, υιοθετώντας μία συστηματική, επαγγελματική προσέγγιση για την αξιολόγηση και βελτίωση της αποτελεσματικότητας των Διαδικασιών Διαχείρισης Κινδύνων, των Συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου και Εταιρικής Διακυβέρνησης».*

Σε κάθε περίπτωση, γίνεται αντιληπτή η σημασία του εσωτερικού ελέγχου, αν αναλογιστεί κανείς ότι αξιολογεί τις πληροφορίες της επιχείρησης, διαφυλάσσει την περιουσία της και βοηθάει στην επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών και στόχων της.

Πολλοί θεωρούν ότι τα θέματα ελεγκτικής, όπως και ο εσωτερικός έλεγχος, είναι πρακτικά αντικείμενα χωρίς θεωρητική προσέγγιση. Κοινώς είναι μία σειρά πρακτικών διαδικασιών, τεχνικών και μεθόδων ένας τρόπος εκτέλεσης του ελεγκτικού έργου με μικρή την ανάγκη περιγραφών, ερμηνειών συμφωνιών, ιδεών, επιχειρημάτων και αποδείξεων, στοιχείων, δηλαδή όλα μαζί αθροιζόμενα συνθέτουν αυτό που συχνά είναι γνωστό ως «θεωρία». Τα τελευταία χρόνια έχουν γίνει προσπάθειες για να αναδειχθούν συνοπτικά οι θεωρητικές πτυχές της ελεγκτικής. Η θεωρία και η πρακτική είναι συμπληρωματικές η μία με την άλλη. Πιο αναλυτικά, η θεωρία χρειάζεται για να καθοδηγεί την πρακτική και οι πρακτικές εφαρμογές και εξελίξεις αποτελούν τη βάση για την εξέλιξη και ανάπτυξη της θεωρίας (Καζαντζής, 2006).

Μέρος αυτών των πρακτικών εφαρμογών, που έχουν καταγραφεί και ανά διαστήματα αναθεωρούνται, ανάλογα με τις ανάγκες των οικονομικών μονάδων αλλά και τις εξελίξεις στην παγκόσμια αγορά, είναι τα Πρότυπα Εσωτερικού Ελέγχου που έχουν καταγραφεί από διεθνώς αναγνωρισμένους επαγγελματικούς οργανισμούς ή ινστιτούτα. Στη συνέχεια θα γίνει αναφορά στα πιο ευρέως αναγνωρισμένα Πρότυπα Εσωτερικού Ελέγχου από διεθνείς οργανισμούς του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα.

Σε κάθε περίπτωση, γίνεται αντιληπτή η σημασία του εσωτερικού ελέγχου, αν αναλογιστεί κανείς πως αξιολογεί τις πληροφορίες της επιχείρησης, διαφυλάσσει την περιουσία της και βοηθάει στην επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών της.

8. Είδη Εσωτερικού Ελέγχου

Ο εσωτερικός έλεγχος διακρίνεται σε διάφορες κατηγορίες ανάλογα πάντοτε με την λειτουργία που ελέγχεται. Έτσι έχουμε τους ελέγχους παραγωγής, τους οικονομικούς ή λογιστικούς ελέγχους οι οποίοι και αφορούν τον εσωτερικό έλεγχο περισσότερο τους διοικητικούς και τους λειτουργικούς. Σημειώνεται πως σε κάθε αντικείμενο ελέγχου μπορούν να αναμειχθούν και άλλα είδη ελέγχου ανάλογα με τη φύση της κάθε επιχείρησης.

Αναλυτικότερα οι κατηγορίες εσωτερικού ελέγχου είναι οι κάτωθι:

➤ Οικονομικοί - Λογιστικοί έλεγχοι (Financial Audits).

Οι οικονομικοί έλεγχοι αφορούν τους ελέγχους των οικονομικών καταστάσεων μιας οικονομικής μονάδος κι έχουν ως στόχο την καταγραφή λαθών ή ατασθαλιών τα οποία δεν πρέπει να αποτυπώνονται στις οικονομικές καταστάσεις. Αποσκοπούν στο να προστατέψουν τα περιουσιακά στοιχεία μιας επιχείρησης και είναι η σημαντικότερη κατηγορία ελέγχου για αυτούς που τους ασκούν. Οι οικονομικοί έλεγχοι επαληθεύουν την ακρίβεια, την εγκυρότητα, την ειλικρίνεια και την αξιοπιστία των οικονομικών καταστάσεων και στοιχείων ως προς τη σωστή απεικόνιση των οικονομικών δραστηριοτήτων της επιχείρησης και της οικονομικής της κατάστασης, εξακριβώνουν τη νομιμότητα, την αποδοτικότητα και τη σωστή διαχείριση των οικονομικών πόρων. Οι οικονομικοί έλεγχοι οι οποίοι γίνονται με κάθε λεπτομέρεια επί των οικονομικών στοιχείων, των επιμέρους συναλλαγών και γενικότερα πάνω σε κάθε είδος οικονομικού γεγονότος, παρέχουν τις απαραίτητες πληροφορίες στους μετόχους και στη διοίκηση για την λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων. Σκοπός τους είναι να εξετασθεί κάθε στοιχείο που δημιουργεί υποψία απάτης ή κατάχρησης και έχει καθήκον ο ελεγκτής να προχωρήσει στην έρευνα μέχρις ότου απαλλαγεί από τις τυχόν αμφιβολίες του (Παπαδατου, 2005).

➤ Λειτουργικοί έλεγχοι (Operational Audits).

Οι λειτουργικοί έλεγχοι αξιολογούν την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών για την υλοποίηση των στόχων που θέτει η διοίκηση. Σκοπός των λειτουργικών ελέγχων είναι η εκτίμηση της σωστής λειτουργίας των διαδικασιών, η αξιολόγηση και εκτίμηση της δομής του υπάρχοντος συστήματος, καθώς και η βελτίωση ή ανάπτυξη νέων διαδικασιών που αποσκοπούν στη λειτουργικότητα του

οργανισμού. Συγκεκριμένα ελέγχεται το κατά πόσο τηρείται το οργανόγραμμα, ο βαθμός στον οποίο εφαρμόζονται οι νόμοι και οι διοικητικές αποφάσεις, το εάν οι συναλλαγές πραγματοποιούνται σύμφωνα με τις ανάλογες εξουσιοδοτήσεις, και τέλος, εάν οι επιμέρους τομείς της επιχείρησης λειτουργούν συνεργατικά και αποτελεσματικά. Συνοπτικά, αποβλέπουν στην προαγωγή και την προώθηση της αποτελεσματικής λειτουργίας επιχείρησης, αναφερόμενοι στις επιμέρους λειτουργίες των διαδικασιών και στον τρόπο λειτουργίας του συστήματος διοίκησης (Παπαστάθης, 2014).

➤ Διοικητικοί έλεγχοι (Management Audits).

Οι διοικητικοί έλεγχοι κινούνται σε ένα ευρύτερο πεδίο δράσης, σε σχέση με τα άλλα δυο είδη ελέγχων που προαναφέρθηκαν καθώς ασχολούνται με την αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης και τη συμμόρφωση με τη στρατηγική και πολιτική της επιχείρησης και την τήρηση των διαφόρων διαδικασιών αυτής. Εξετάζουν και αξιολογούν βάσει αντικειμενικών και επιστημονικών μεθόδων, τη συνολική διοικητική αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού, καθώς και τις επιμέρους διοικητικές λειτουργίες στοχεύοντας στην επισκόπηση της οργανωτικής δομής, στην επισήμανση των διοικητικών αδυναμιών, στα αίτια που τις προκαλούν, καθώς και στις συνέπειες των αδυναμιών αυτών. Εξετάζουν τη συμμόρφωση των εργαζομένων με τις αποφάσεις της διοίκησης, καθώς επίσης και τους λόγους αποχώρησης του εξειδικευμένου προσωπικού και τις επιπτώσεις των αποχωρήσεων αυτών. Ακόμα, εξετάζουν αν αξιοποιείται κατάλληλα το ανθρώπινο δυναμικό, τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, καθώς επίσης και την πολιτική κουλτούρας της επιχείρησης. Γενικά, οι διοικητικοί έλεγχοι αποβλέπουν στην αύξηση της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας και στην επίβλεψη των στόχων της επιχείρησης. Αξιολογούν την υπάρχουσα πολιτική διοίκησης του προσωπικού, το κατά πόσο τα συστήματα διοίκησης λειτουργούν αποτελεσματικά στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων με το μικρότερο δυνατό κόστος και το βέλτιστο όφελος μέσα από την ορθή διαχείριση των διαθέσιμων πόρων και μέσων. Αποβλέπουν στην αξιολόγηση επίτευξης των στόχων στρατηγικής σημασίας, καθώς και στην εφαρμογή πολιτικών και αποφάσεων για το μέλλον της οικονομικής μονάδας. Οι διοικητικοί έλεγχοι καλύπτουν λειτουργίες που αφορούν άμεσα το λειτουργικό-διοικητικό σκέλος όλων των ιεραρχικών επιπέδων δίνοντας δυνατότητα στη διοίκηση να έχει γνώση της γενικότερης διοικητικής λειτουργίας της επιχείρησης.

➤ Έλεγχοι Παραγωγής (Production Audits).

Οι έλεγχοι παραγωγής εξετάζουν την παραγωγική διαδικασία από το αρχικό στάδιο μέχρι το τελικό, καταγράφουν δηλαδή το βαθμό τήρησης των διαδικασιών της επιχείρησης σε όλο το φάσμα της παραγωγικής της δραστηριότητας. Πιο συγκεκριμένα ο έλεγχος παραγωγής εξετάζει τις παραγόμενες ποσότητες και το κατά πόσο, ακολουθούν τις οδηγίες της διοίκησης, τη σωστή χρήση του μηχανολογικού εξοπλισμού, αν τα τμήματα είναι κατάλληλα στελεχωμένα και εκπαιδευμένα, το σωστό ανεφοδιασμό των πρώτων υλών στη διαδικασία παραγωγής, την τήρηση των προδιαγραφών του ποιοτικού ελέγχου (I.S.O.) για τα παραγόμενα προϊόντα, τη συσκευασία των προϊόντων, καθώς επίσης και τις διαδικασίες παράδοσης – παραλαβής.

➤ Έλεγχοι Συμμόρφωσης (Compliance Audits).

Οι έλεγχοι συμμόρφωσης έχουν στόχο τη διαβεβαίωση εφαρμογής προσυμφωνημένων κανόνων και όρων λειτουργίας που έχουν τεθεί από κάποιο ιεραρχικά ή διοικητικά ανώτερο φορέα. Πρόκειται για λειτουργικούς ελέγχους, τα προκαθορισμένα κριτήρια των οποίων μπορεί να προέρχονται από μια ποικιλία διαφορετικών πηγών όπως είναι οι εγκύκλιες οδηγίες, οι κανονισμοί και οι αποφάσεις των διοικήσεων μιας επιχείρησης, οι πιστωτές της, οι εποπτικοί και διοικητικοί φορείς της δημόσιας διοίκησης και οι κανόνες των ανεξάρτητων αρχών ρυθμιστικού παρεμβατισμού. Μορφές ελέγχου συμμόρφωσης αποτελούν ο έλεγχος του υγειονομικού, της αγορανομίας, του υπουργείου βιομηχανίας και ανάπτυξης καθώς και ο έλεγχος των φορολογικών δηλώσεων.

➤ Έλεγχοι αποδοτικότητας (Efficiency Audits).

Οι έλεγχοι αποδοτικότητας αποβλέπουν στην αξιολόγηση των τμημάτων και των λειτουργιών τους, δηλαδή στο αν φέρνουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα σε σχέση με τους στόχους που έχουν τεθεί. Για τον έλεγχο της αποδοτικότητας χρησιμοποιούνται ορισμένοι αριθμοδείκτες απόδοσης, σχετικοί με την επίτευξη των οικονομικών αποτελεσμάτων, με την επίτευξη των ετήσιων στόχων των τμημάτων, με την επίτευξη των πωλήσεων, καθώς και με την επίτευξη της περιστολής των ετήσιων δαπανών (Παπαστάθης, 2014).

➤ Έλεγχοι Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (Corporate Social Responsibility Audits).

Οι έλεγχοι εταιρικής κοινωνικής ευθύνης αφορούν το προσωπικό της επιχείρησης, τους προμηθευτές της, τους πελάτες της και τα γενικότερα θέματα κοινωνικής ευθύνης που την απασχολούν. Οι οργανισμοί τείνουν να ενδιαφέρονται όλο και πιο πολύ για το κοινωνικό σύνολο

και την παροχή βοήθειας σε αυτό.

➤ Έλεγχοι Απάτης (Fraud Audits).

Οι έλεγχοι απάτης αποσκοπούν στην καταπολέμηση και εξάλειψη του οικονομικού εγκλήματος, δίνοντας περεταίρω έμφαση στις περιπτώσεις που αυτό οργανώνεται από στελέχη του οργανισμού τα οποία γνωρίζουν και τις λειτουργικές αδυναμίες του. Απάτη θεωρείται κάθε μορφή παραπλανητικής πράξης προς ίδιον όφελος. Παραδείγματα απάτης μέσα σε ένα οργανισμό αποτελούν η κατάχρηση, η υπεξαίρεση, η νοθεία των χρηματοοικονομικών καταστάσεων, η παραποίηση των λογιστικών καταστάσεων και των στοιχείων του ισολογισμού καθώς επίσης και η υποτιμολόγηση-υπερτιμολόγηση.

9. Ο ρόλος και η αναγκαιότητα του εσωτερικού ελέγχου

Η διοίκηση των επιχειρήσεων στη σημερινή εποχή, με την τεράστια επέκταση και το γιγαντιαίο μέγεθος των επιχειρήσεων, γίνεται ολοένα και δυσκολότερη. Κάθε μεγάλη επιχείρηση αποτελείται από πολλές διευθύνσεις και τμήματα ώστε η επίβλεψη των χιλιάδων εργαζομένων στους διάφορους τομείς να μην είναι εύκολη, η δε άσκηση προσωπικής επίβλεψης των λειτουργιών να έχει καταστεί αδύνατη για τα λειτουργικά στελέχη. Απαιτείται η υιοθέτηση και η εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων διοίκησης και χρήση σύγχρονης ηλεκτρονικής τεχνολογίας. Για την αξιοπιστία όμως των οικονομικών και τεχνικών πληροφοριών και στοιχείων, απαιτείται υιοθέτηση και εφαρμογή κατάλληλου συστήματος ελέγχου, ειδικές διαδικασίες και συνεχής αξιολόγηση και έλεγχος αυτών. Έτσι, με τον τρόπο αυτό είναι δυνατή η συγκέντρωση των διαφόρων πληροφοριών, οικονομικών, τεχνικών και άλλων, σε αξίες και ποσότητες, με ταχείς ρυθμούς από την πλευρά των διευθυντών που παλιότερα δεν είχαν τη δυνατότητα να στηρίζουν αξιόπιστα την παρέμβασή τους και τις παρατηρήσεις για την αξιολόγηση των λειτουργικών αποτελεσμάτων της επιχείρησης, ώστε να χρησιμοποιούν τις πληροφορίες αυτές και να λαμβάνονται ορθολογικές αποφάσεις. Η αξιοπιστία όμως των οικονομικών και τεχνικών πληροφοριών και στοιχείων εξαρτάται από τις ακολουθούμενες διαδικασίες και τον συνεχή έλεγχο καθώς και από την αξιολόγηση αυτών. Για τους παραπάνω λόγους απαιτείται συνεχής εσωτερικός έλεγχος για να διαπιστωθεί αν οι στόχοι και οι στρατηγικές της επιχείρησης ακολουθούνται σωστά από τα διάφορα επίπεδα του Management

και των εργαζομένων, αν επιτυγχάνονται οι αναμενόμενες αποδόσεις, αν υπολογίζονται σωστά οι αποκλίσεις και αν αυτές ανακοινώνονται στους αρμόδιου υπεύθυνους και αν τελικά λαμβάνονται διορθωτικές ενέργειες (Τσακλάγκανος, 1997).

Επίσης, ο Εσωτερικός Έλεγχος με τις αναβαθμισμένες υπηρεσίες που προσφέρει, ως σύμβουλος, γίνεται ολοένα και πιο αναγκαίος. Διακρίνεται για την νέα αντίληψη του «επιχειρείν», το σύγχρονο τρόπο σκέψης και το ευρύ διοικητικό και επιχειρηματικό πνεύμα διακυβέρνησης. Με την ανάλογη υποστήριξη από τη διοίκηση μπορεί να συμβάλει αποτελεσματικά στον εντοπισμό των διαχειριστικών αδυναμιών, την πρόληψη και την καταστολή των απρόβλεπτων γεγονότων, στοιχεία τα οποία είναι θετικά για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης (Παπαστάθης, 2014).

Το Management της επιχείρησης έχει επίσης την ευθύνη για την τήρηση των λογιστικών βιβλίων και στοιχείων και την κατάρτιση των Χρηματοοικονομικών Καταστάσεων, που πρέπει να παρουσιάζουν την αληθινή εικόνα της επιχείρησης, η οποία πρέπει να είναι ακριβής, επαρκής και αξιόπιστη. Ο εσωτερικός έλεγχος παρέχει τη βεβαιότητα ότι και η ευθύνη αυτή εκπληρώνεται με τρόπο κατάλληλο και υπεύθυνο.

Γενικότερα, η ευρεία και καθολική έννοια του εσωτερικού ελέγχου αποκτά ιδιαίτερη βαρύτητα αν εξεταστεί σε σχέση με τη συνθετότητα και την πολυπλοκότητα των σημερινών μεγάλων βιομηχανικών και εμπορικών επιχειρήσεων, γιατί ο εσωτερικός έλεγχος έχει εξελιχθεί σε μια τεχνική μεγάλης σημασίας που μπορεί να επιτρέπει στις διοικήσεις των πολυσύνθετων αυτών οργανισμών να λειτουργούν αποδοτικά επιτυγχάνοντας υψηλή παραγωγικότητα.

Ο εσωτερικός έλεγχος είναι σημαντικός και για τον εξωτερικό ανεξάρτητο Ορκωτό Λογιστή. Το σύστημα και η ποιότητα του εσωτερικού ελέγχου που χρησιμοποιείται από την επιχείρηση θα καθορίσει επίσης το πρότυπο και τη διαδικασία του εξωτερικού ελέγχου. Οι ανεξάρτητοι Ορκωτοί Λογιστές εξετάζουν και αξιολογούν το σύστημα εσωτερικού ελέγχου προκειμένου να πεισθούν για την αξιοπιστία των λογιστικών δεδομένων και να καθορίσουν το πρόγραμμα και το χρονοδιάγραμμα της ελεγκτικής διαδικασίας, που είναι απαραίτητα για την έκφραση γνώμης πάνω στην ειλικρίνεια και την αξιοπιστία των Χρηματοοικονομικών Καταστάσεων (Δρογαλάς, Γκούμας, Κεσίση, Μαλλιαρίδου, 2011).

Ένας ακόμα παράγοντας που καθιστά αναγκαίο τον εσωτερικό έλεγχο είναι οι ατέλειες και οι αδυναμίες που διακρίνουν τον ίδιο τον άνθρωπο. Οι κλοπές, οι απάτες και οι ατασθαλίες ανάγονται

στις ατέλειες της ανθρώπινης φύσης και της ηθικής. Επειδή είναι αδύνατον να εξαλειφθούν τελείως οι αδυναμίες αυτές, όσα μέσα και να επιστρατευθούν, το μόνο που απομένει είναι η καταπολέμηση τους από τον εσωτερικό έλεγχο, για να περιορισθούν όσο το δυνατόν περισσότερο. Ειδικά στις περιόδους οικονομικής κρίσης που διανύουμε ο Εσωτερικός Έλεγχος είναι πιο αναγκαίος από ποτέ για τον περιορισμό των ατασθαλιών, και ως εκ τούτου οι διοικήσεις θα πρέπει να δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα στην αναζήτησης υψηλού επιπέδου υπηρεσιών Εσωτερικού Ελέγχου.

Στην αναγκαιότητα του Εσωτερικού Ελέγχου έχει αναφερθεί και ο Γάλλος Pierre A. Dussaulx μέσα από ένα πολύ απλό και συνάμα κατανοητό παράδειγμα. Πιο συγκεκριμένα αναφέρει: «Κάθε ζωντανός οργανισμός, κάθε μηχανή, είναι προικισμένοι είτε από τη φύση, είτε από τον κατασκευαστή τους, από ρυθμιστικές διευθετήσεις, προοριζόμενες να πειθαρχούν τις κινήσεις του και να συγκρατούν τη συνοχή της δομής του. Υπό ομαλό καθεστώς πορείας ή καλής υγείας, ο αντανakλαστικός χαρακτήρας των οργάνων τούτων εγγυάται την ασφάλεια της πορείας και προφυλάσσει το σύνολο από περιπέτειες, υπό τον όρο, ότι από καιρό σε καιρό μια ενσυνείδητη παρέμβαση θα επιβεβαιώνει τη καλή τους λειτουργία. Στις επιχειρήσεις, όπως και στους ζωντανούς οργανισμούς, η χρήση γεννά τη φθορά και η διάρκεια το γήρας. Προς τούτοις, οι γενικά λεπτοί αυτοί ρυθμιστικοί μηχανισμοί υπόκεινται και αυτοί στη φθορά ή στο γήρας, γι' αυτό και επιβάλλονται περιοδικές επαληθεύσεις εις το παρασκευαστήριο ή το εργαστήριο, μέσω ενός αξιόπιστου συστήματος που δεν είναι τίποτε άλλο από τον Εσωτερικό Έλεγχο (Internal Audit)» (Dussaulx, 1978).

10. Σκοπός του Εσωτερικού Ελέγχου

Σύμφωνα με το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών ο αντικειμενικός σκοπός της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου είναι: *«η βοήθεια προς τα μέλη του οργανισμού στην αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων τους. Για το σκοπό αυτό η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου τους εφοδιάζει με αναλύσεις, αξιολογήσεις, συστάσεις, συμβουλές και πληροφορίες που αφορούν τις ελεγχόμενες δραστηριότητες»* (www.theiia.org).

Ο αντικειμενικός και βασικός σκοπός του εσωτερικού ελέγχου είναι η παροχή εξειδικευμένων υπηρεσιών επιστημονικά τεκμηριωμένων προς τη διοίκηση αξιολογώντας το σύστημα εσωτερικού ελέγχου, αλλά και η παροχή υποστήριξης προς τα μέλη της οικονομικής οντότητας για την

αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων τους, παρέχοντάς τους επιστημονικές αναλύσεις, συμβουλές, συστάσεις ή πληροφορίες. Ουσιαστικά με την εργασία που επιτελεί το τμήμα του εσωτερικού ελέγχου, στοχεύει στη δημιουργία ενός συστήματος διαδικασιών με την εφαρμογή του οποίου, η οικονομική μονάδα θα έχει τη δυνατότητα:

1. να οργανώνει κατάλληλα τις υπηρεσίες της,
2. να πραγματοποιεί ορθή κατανομή των ευθυνών και αρμοδιοτήτων στο προσωπικό της,
3. να προστατεύει το σύνολο των περιουσιακών στοιχείων της,
4. να βελτιώνει την αποτελεσματικότητα των εργασιών της επιχείρησης και των καθηκόντων των εργαζομένων
5. να κάνει αποδοτικότερη και οικονομικότερη χρήση των πόρων που διατίθενται και
6. να διασφαλίζει την αξιοπιστία των βιβλίων της

με στόχο πάντα την εύρυθμη λειτουργία αυτής. Τέλος, φροντίζει ώστε οι εργαζόμενοι και οι εξωτερικοί συνεργάτες να λειτουργούν και να συμπεριφέρονται σύμφωνα με τις αρχές, τους κανόνες, τις διαδικασίες που το απαρτίζουν. Τα αποτελέσματα του ελέγχου τα οποία γνωστοποιούνται με την έκθεση ελέγχου, αποτελούν χρήσιμα εργαλεία στα χέρια της διοίκησης ώστε να πραγματοποιεί αλλαγές και να εκδίδει νέες αποφάσεις σχετικά με την αποτελεσματική λειτουργία της οικονομικής μονάδας.

Ο Εσωτερικός Έλεγχος αποσκοπεί να μετατρέπει τον κίνδυνο σε αξία με το μικρότερο δυνατό κόστος. Ειδικότερα, στα πλαίσια του σκοπού αυτού, ο Εσωτερικός Έλεγχος, εξετάζει και αξιολογεί:

- Την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών με απώτερο σκοπό τη δημιουργία αξίας στην επιχείρηση.
- Την ύπαρξη συστήματος οργάνωσης και διαδικασιών και την επάρκεια αυτού σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα.
- Την πολιτική ασφαλείας των πληροφοριών.
- Τη μέτρηση του management σε όλα τα επίπεδα, το βαθμό συμμόρφωσης των υπηρεσιών –

εργαζομένων σύμφωνα με τις αποφάσεις της διοίκησης, και τη διαβεβαίωση ότι κάθε εντολή στο χώρο ευθύνης των στελεχών εκπληρώνεται στο ακέραιο.

- Την περιοδική επιβεβαίωση και κατά αντικειμενικό τρόπο πιστοποίηση λειτουργίας της επιχείρησης και τη σύγκριση των αρχικών στόχων με το αποτέλεσμα.
- Την ακρίβεια των πληροφοριών που παρουσιάζονται στις οικονομικές καταστάσεις.
- Την εξολοκλήρου συμμόρφωση της επιχείρησης με τους νόμους και τις αποφάσεις των εποπτικών αρχών, καθώς και την απόδοση των εισφορών προς τα ασφαλιστικά ταμεία.
- Την τήρηση της πολιτικής προσωπικού, πολιτικής προαγωγών, αξιολογήσεων και αξιοποιήσεων των στελεχών. Την τήρηση των κανόνων επαγγελματικής συμπεριφοράς, νομοθεσίας και διαδικασιών, καθώς και την απονομή ευθυνών και επιβραβεύσεων.
- Τις επικερδείς και μη δραστηριότητες, μέσω αναλύσεων και εντοπισμός των σημείων εκείνων που επιδέχονται βελτίωση επιφέροντας άμεσα θετικά αποτελέσματα.
- Τα αποτελέσματα του φορέα σε σχέση με τα πρότυπα που θέτει κάθε φορά η διοίκηση και ταυτόχρονα την εκτίμηση της αποτελεσματικότητας των προτύπων αυτών, καθώς και της πολιτικής που τα υπαγορεύει.
- Την αξιολόγηση απόδοσης των επενδύσεων σύμφωνα με τον αρχικό σχεδιασμό αυτών.
- Τον τρόπο και την αποτελεσματικότητα της ασκούμενης εποπτείας από τα στελέχη όλων των βαθμίδων και γενικότερα τη συμπεριφορά των εργαζομένων.
- Την αποφυγή ηθελημένων ή μη καταχρήσεων καθώς και την αδιαφορία των υπευθύνων.
- Τη διαπίστωση, το κατά πόσο οι υπηρεσίες – τμήματα έχουν σαφή αντίληψη της αποστολής και των αρμοδιοτήτων που τους έχουν εκχωρηθεί. Αν είναι κατάλληλα στελεχωμένες και αν αξιοποιείται κατά άριστο τρόπο το ανθρώπινο δυναμικό.
- Την διαδικασία τήρησης των προδιαγραφών του ποιοτικού ελέγχου δηλαδή το κατά πόσο η παραγωγική δραστηριότητα και οι υπηρεσίες ανταποκρίνονται προς τα καθορισμένα standards που έχουν θεσπισθεί.

- Τα μέσα προστασίας για την επαρκή φύλαξη των περιουσιακών στοιχείων από κλοπές, απώλειες και φθορές.
- Το βαθμό συνεργασίας του φορέα με τρίτους, και γενικά το ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο δρα και αναπτύσσεται ο φορέας.
- Την επιβεβαίωση της εγκυρότητας και πληρότητας των πληροφοριών και των στοιχείων που έχει στη διάθεσή της η διοίκηση για την πλήρωση του έργου της.
- Την αξιοποίηση των μέσων παραγωγής και την αποδοτικότητα αυτών, τη συντήρηση του μηχανολογικού εξοπλισμού, τα προγράμματα παραγωγής, το ύψος και τη διαχείριση των αποθεμάτων, καθώς τη διάθεση των προϊόντων.
- Την παροχή της θεμελιώδους διασφάλισης επί των συναλλαγών.
- Την τήρηση πολιτικής πωλήσεων και εισπράξεων. Τη διαχείριση των διαθεσίμων, τις αποδόσεις αυτών, τους όρους δανεισμού και πληρωμής των υποχρεώσεων αυτών, καθώς επίσης την αξιολόγηση των οικονομικών αποτελεσμάτων.
- Το περιβάλλον στο οποίο δρα η επιχείρηση καθώς και τη δυναμική του περιβάλλοντος και τα μέτρα που καλείται να πάρει, προκειμένου να σταθεί και να επιβληθεί απέναντι στον ανταγωνισμό.
- Τον τρόπο επικοινωνίας και συνεργασίας των εργαζομένων τόσο σε επίπεδο τμήματος, όσο και μεταξύ των τμημάτων. Τις αδυναμίες και τα προβλήματα του προσωπικού (απώλεια ηθικού, συνεχείς αποχωρήσεις, δυσφορία για παραγωγή έργου κλπ.), τα οποία οδηγούν σε δυσάρεστα αποτελέσματα και για τα δυο μέρη.
- Τη συνεχή βελτίωση της εικόνας που έχει η επιχείρηση στην αγορά – ανταγωνισμό, καθώς και την εικόνα που έχει το καταναλωτικό κοινό προς την επιχείρηση και τα προϊόντα της. Επίσης, την εικόνα του φορέα που παρουσιάζουν οι εργαζόμενοι προς τα έξω.
- Τα μέτρα προστασίας που λαμβάνει η επιχείρηση για τη διαφύλαξη του περιβάλλοντος καθώς και τη διατήρηση της ευαισθησίας της επιχείρησης σε θέματα που αφορούν την εταιρική κοινωνική ευθύνη της.

- Το βαθμό υλοποίησης των αποφάσεων που απορρέουν από τα πορίσματα του Εσωτερικού Ελέγχου και τη σύγκριση του αρχικού προϋπολογισθέντος κόστους υλοποίησης των αποφάσεων με το πραγματικό κόστος.
- Τέλος, αντικειμενικός σκοπός του Εσωτερικού Ελέγχου είναι να εξετάζει, και να αξιολογεί τις δραστηριότητες, να διαμορφώνει γνώμη για την ποιότητα της εργασιακής απόδοσης και να εισηγείται σχετικώς προς τη διοίκηση τη βελτίωση των αδυναμιών (Παπαστάθης, 2014).

11. Οργάνωση του Εσωτερικού Ελέγχου

Η οργάνωση του Εσωτερικού Ελέγχου περιλαμβάνει το οργανόγραμμα της επιχείρησης, δηλαδή τη σχεδίαση της δομής, την ανάπτυξη των διαδικασιών και εντολών, την περιγραφή των θέσεων εργασίας, τις αρμοδιότητες των τμημάτων, τις μεθόδους και τις τεχνικές αλλά και τον τρόπο συντονισμού για την πραγματοποίηση ενός συγκεκριμένου αποτελέσματος. Βασική προϋπόθεση για να εφαρμοστεί ο εσωτερικός έλεγχος σε μία επιχείρηση είναι να υπάρχουν καθορισμένες και καταγεγραμμένες διαδικασίες, οι οποίες θα αποτελέσουν το σύστημα αναφοράς για τη διεξαγωγή των ελέγχων (Guidance on Control Publications in the Control and Governance series, 1995).

Η Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου είναι ένα καλά οργανωμένο τμήμα υψηλών προδιαγραφών και απαιτήσεων. Είναι μια ανεξάρτητη λειτουργία ανώτατου ιεραρχικού επιπέδου, συμβουλευτικού χαρακτήρα, υπαγόμενη απευθείας στη διοίκηση ή στην επιτροπή ελέγχου, στελεχωμένη από εξειδικευμένο και επιστημονικά καταρτισμένο προσωπικό που διενεργεί δειγματοληπτικούς ελέγχους, τακτικά ή έκτακτα και εισηγείται ανάλογα προς το ανώτατο όργανο, όταν διαπιστώνονται αδυναμίες, για τη λήψη διορθωτικών μέτρων. Έχει υψηλό κύρος και μεγάλες ευθύνες, καθώς αποτελεί προέκταση της διοίκησης. Όσο πιο ψηλά στην ιεραρχία βρίσκεται ο Εσωτερικός Έλεγχος, τόσο μεγαλύτερη αποδοχή, ανεξαρτησία και κύρος του αποδίδεται. Η ένταξη του στο Ανώτερο Ιεραρχικό Επίπεδο του παρέχει τη δυνατότητα, να προσφέρει υπηρεσίες υψηλού επιπέδου και να αντισταθεί στις καθημερινές προκλήσεις.

Η τοποθέτηση του στο οργανόγραμμα στις υπηρεσίες υψηλού επιπέδου γίνεται περισσότερο για το λόγο ότι αποτελεί κατ' ουσία ένα συμβουλευτικό όργανο που του παρέχεται πάντα η πλήρης

δυνατή υποστήριξη από την πλευρά της διοίκησης. Θεωρείται βέβαια ασυμβίβαστο ο Εσωτερικός Έλεγχος να βρίσκεται σε επίπεδο τμήματος ή διεύθυνσης και να καλείται να ελέγξει γενικές διευθύνσεις. Ο ρόλος του είναι ξεκάθαρος και προδιαγεγραμμένος. Οι λόγοι αυτοί και όχι μόνο, είναι που θέλουν τον Εσωτερικό Έλεγχο να κατέχει μια θέση ισάξια των υψηλόβαθμων διευθύνσεων στην επιχείρηση προκειμένου να διασφαλίζεται έτσι η απρόσκοπτη λειτουργία του. Ο βαθμός εξουσίας του προσδιορίζεται τόσο θεωρητικά όσο και πρακτικά από τη θέση που κατέχει μέσα στο οργανόγραμμα της επιχείρησης.

Η ιεραρχική θέση που καταλαμβάνει ο Εσωτερικός Έλεγχος στο οργανόγραμμα, εξαρτάται κατά κύριο λόγο από την οργανωτική δομή και το μέγεθος της επιχείρησης, την αντίληψη που έχουν οι διοικούντες για τον έλεγχο καθώς επίσης και από το αν η εταιρεία είναι εισηγμένη ή όχι στο χρηματιστήριο αξιών Αθηνών.

Για να θεωρηθεί επιτυχημένη η οργάνωση και η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να ικανοποιούνται οι παρακάτω παράγοντες:

- Η φιλοσοφία των μελών της διοίκησης

Αποδυναμώνει ή ενισχύει το αίσθημα ευθύνης μεταξύ των στελεχών της επιχείρησης και αποθαρρύνει ή ενθαρρύνει την ανάπτυξη πνεύματος συνεργασίας για την καλύτερη εξυπηρέτηση των συμφερόντων της επιχείρησης.

- Το σύστημα οργάνωσης της επιχείρησης

Ένα ορθολογικό σύστημα οργάνωσης προσφέρει το απαραίτητο λειτουργικό πλαίσιο για το σωστό συντονισμό, προγραμματισμό και έλεγχο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Οργανωτικά σχήματα που επιτρέπουν το σαφή καταμερισμό εξουσίας, ευθυνών και των καθηκόντων μεταξύ των διαφόρων στελεχών της επιχείρησης ή ενθαρρύνουν τη συνεργασία όλων των τμημάτων, διευκολύνουν τη καθιέρωση και την επιτυχή εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου.

- Οι μέθοδοι μεταβίβασης ευθυνών και εξουσίας

Όσο ευρύτερη είναι η μεταφορά και η ανάθεση αρμοδιοτήτων και καθηκόντων στα διάφορα επίπεδα ιεραρχίας, τόσο πιο αποτελεσματικά λειτουργεί η επιχείρηση.

- Οι μέθοδοι διοίκησης προσωπικού

Η στελέχωση των υπηρεσιών της επιχείρησης με πρόσωπα που τα διακρίνει η τιμιότητα, η ειλικρίνεια και η ικανότητα συμβάλλει θετικά στην άρτια οργάνωση και αποτελεσματική εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου. Ισχυρός εσωτερικός έλεγχος υπάρχει εκεί που η διοίκηση έχει αναγνωρίσει τη σπουδαιότητα του ανθρώπινου παράγοντα και έχει δημιουργήσει ένα πνεύμα αλληλοκατανόησης και εμπιστοσύνης ανάμεσα στο προσωπικό της.

- Το σύστημα διοικητικού εσωτερικού ελέγχου

Η πληρότητα και η εγκυρότητα των παραστατικών που χρησιμοποιεί η επιχείρηση προσδιορίζουν σε μεγάλο βαθμό την αρτιότητα του εσωτερικού ελέγχου.

- Οι διατάξεις – επιταγές των σχετικών νόμων.

Η οργάνωση και η λειτουργία του κατάλληλου εσωτερικού ελέγχου βοηθά στην εξακρίβωση της συμμορφώσεως των επιχειρήσεων στις επιταγές των νόμων.

- Η σχέση κόστους – οφέλους που πρέπει να διέπει την οργάνωση και λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου.

Ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου είναι επιθυμητό, όταν το κόστος οργάνωσης και λειτουργίας του δεν υπερβαίνει το όφελος που αναμένεται να προκύψει από την εφαρμογή του. Η υιοθέτηση του κριτηρίου αυτού για την αξιολόγηση της βιωσιμότητας ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου πρέπει να γίνεται με κάθε επιφύλαξη γιατί βασίζεται σε υποκειμενικά στοιχεία και εκτιμήσεις.

- Η επίπτωση που μπορεί να έχει η υιοθέτηση ορισμένων μέτρων εσωτερικού ελέγχου στην αποδοτικότητα της επιχείρησης.
- Η σχετική και όχι απόλυτη ικανοποίηση των σκοπών του εσωτερικού ελέγχου που έχει ορίσει η διοίκηση της επιχείρησης.

Οι πρώτοι έξι παράγοντες ανήκουν στο περιβάλλον της επιχείρησης που άπτεται του εσωτερικού ελέγχου (Παπάς, 1999).

11.1 Οργανόγραμμα για Εταιρίες Μη Εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών

Ο Εσωτερικός Έλεγχος στις εταιρίες που δεν είναι εισηγμένες θα πρέπει να βρίσκεται υπό την εποπτεία του διευθύνοντα συμβούλου της επιχείρησης ή τον πρόεδρο του διοικητικού συμβουλίου με τα ανάλογα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα.

Στις περιπτώσεις που η μονάδα του Εσωτερικού Ελέγχου βρίσκεται υπό την εποπτεία του Διευθύνοντα Συμβούλου αφενός της παρέχεται η δυνατότητα για την άμεση επίλυση των προβλημάτων που προκύπτουν κατά την εκτέλεση των εργασιών της, αφετέρου υπάρχει και ο κίνδυνος χειραγώγησης της ανάλογα με τις προθέσεις του Διευθύνοντα Συμβούλου.

Η πιο στο χρηματιστήριο όπως ορίζει και ο νόμος 3016/2002.

Στο παρακάτω σχήμα παρατίθεται αναλυτικά το υπόδειγμα οργανογράμματος για τις μη εισηγμένες επιχειρήσεις ιδανική περίπτωση η οποία ταυτίζεται και με τις Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης είναι ο Εσωτερικός Έλεγχος να εποπτεύεται από Επιτροπή Ελέγχου, η οποία λογοδοτεί στο Διοικητικό Συμβούλιο. Η μορφή αυτής της εποπτείας είναι υποχρεωτική για τις επιχειρήσεις που είναι εισηγμένες:



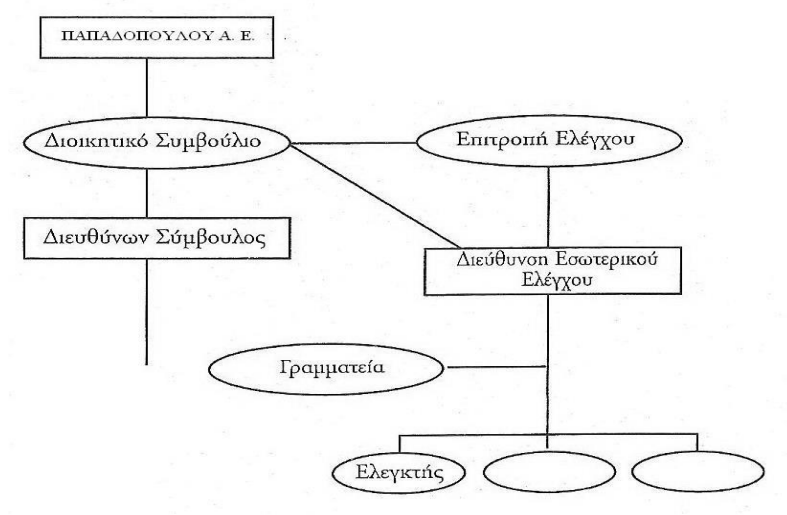
Σχήμα 1: Το οργανόγραμμα για τις μη εισηγμένες εταιρίες στο χρηματιστήριο. Πηγή: Παπαστάθης Π.(2014)

11.2 Οργανόγραμμα για Εταιρείες Εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών

Η εποπτεία του Εσωτερικού Ελέγχου για τις επιχειρήσεις που είναι εισηγμένες ή πρόκειται να εισαχθούν στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών προβλέπεται από το νόμο 3016/2002 και την υπουργική απόφαση 5/204/2000, ο οποίος ορίζει ότι ο Εσωτερικός Έλεγχος θα πρέπει να αναφέρεται στο Διοικητικό Συμβούλιο και θα εποπτεύεται από την Επιτροπή Ελέγχου.

Σύμφωνα με τις αποφάσεις της επιτροπής κεφαλαιαγοράς, στα πλαίσια της εταιρικής διακυβέρνησης⁴ και σύμφωνα με τα «Ποιοτικά κριτήρια προβολής εισηγμένων εταιριών στο Χρηματιστήριο Αξιών» θέλουν του Εσωτερικούς Ελεγκτές να διορίζονται από το Διοικητικό Συμβούλιο, να αναφέρονται σε αυτό, ενώ παράλληλα να εποπτεύονται από τριμελή ελεγκτική επιτροπή, την "επιτροπή ελέγχου", η οποία φέρει την πλήρη ευθύνη των τελικών πορισμάτων και αναφορών που συντάσσει το τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου. Η επιτροπή αυτή ενημερώνει συνεχώς το διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας μέσω τακτικών εκθέσεων ή εκτάκτων αναφορών.

Παρακάτω ακολουθεί γραφική απεικόνιση του Εσωτερικού Ελέγχου, σύμφωνα με τις αποφάσεις της επιτροπής κεφαλαιαγοράς.



Σχήμα 2: Το οργανόγραμμα για τις εισηγμένες εταιρείες στο χρηματιστήριο. Πηγή: Παπαστάθης(2014)

⁴ Εταιρική διακυβέρνηση. Κατά την επικρατέστερη άποψη, με τον όρο εταιρική διακυβέρνηση (corporate governance) νοείται ένα σύστημα οργάνωσης, διοίκησης και ελέγχου των ανωνύμων εταιρειών, που έχουν μετοχές εισηγμένες ή που βρίσκονται στη διαδικασία εισαγωγής, τόσο στην κύρια αγορά, όσο και στην παράλληλη.

12. Μοντέλα Εσωτερικού Ελέγχου (COSO, CoCo, CEFI, COBIT)

Ο εσωτερικός έλεγχος οφείλει να ερευνήσει όλο το εύρος των λειτουργιών του οργανισμού και δεν πρέπει να περιορίζεται μόνο σε χρηματοοικονομικούς και λογιστικούς ελέγχους. Ο κίνδυνος του εσωτερικού ελέγχου, δηλαδή ο κίνδυνος εμφάνισης ενός ουσιώδους σφάλματος το οποίο οφείλεται στην αδυναμία του συστήματος εσωτερικού ελέγχου να εντοπίσει ή να αποτρέψει το σφάλμα αυτό, μπορεί να παρουσιαστεί σε όλα τα τμήματα του οργανισμού. Ο κίνδυνος αυτός μειώνεται, όταν η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου είναι αποτελεσματική και ουσιαστική. Για τον περιορισμό του κινδύνου αυτού τίθενται από στο σύστημα του εσωτερικού ελέγχου ορισμένες δικλίδες ασφαλείας. Ο όρος δικλίδα ασφαλείας χρησιμοποιείται για να αποδώσει ένα ευρύ φάσμα μέτρων ελέγχου, μηχανισμών, διαδικασιών, μεθόδων, προσεγγίσεων, πολιτικών, αλλά και πρακτικών εσωτερικού ελέγχου, με τις οποίες οι οικονομικές μονάδες θωρακίζουν τη λειτουργία τους.

Ο εσωτερικός ελεγκτής οφείλει να εξετάσει και να υποβάλλει σε κατάλληλη δοκιμασία κάθε μηχανισμό εσωτερικού ελέγχου, που χρησιμοποιείται ή πρόκειται να χρησιμοποιηθεί από την ομάδα του εσωτερικού ελέγχου, ώστε να διαπιστώσει αν επαρκεί ή όχι για τη εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων. Ωστόσο θα πρέπει να τονίσουμε πως ο κίνδυνος του εσωτερικού ελέγχου, δεν μπορεί να μηδενιστεί καθώς ορισμένοι κίνδυνοι μπορεί να μην εντοπιστούν από το σύστημα εσωτερικού ελέγχου. Ωστόσο, οι ελεγκτές μπορούν να επηρεάσουν τον κίνδυνο, προτείνοντας στη διοίκηση βελτιώσεις στους μηχανισμούς του εσωτερικού ελέγχου, έτσι ώστε να υπάρξει μια λογική διασφάλιση ότι οι διάφοροι μηχανισμοί θα ενεργοποιηθούν έγκαιρα προς όφελος της οικονομικής μονάδας (Internal Control Frameworks: COSO, CoCo, and the UK Corporate Governance Code, 2011).

Ο εσωτερικός ελεγκτής για να εφαρμόσει αποτελεσματικά τον έλεγχο ακολουθεί ορισμένα υποδείγματα τα οποία αποτελούν τη βάση για την κατανόηση του ελέγχου εντός μιας επιχείρησης και κυρίως για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του ίδιου του ελέγχου. Είναι μια μεθοδική προσέγγιση για την εξακρίβωση της επάρκειας της ελεγκτικής διαδικασίας σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού και αποτελούν βασικό εργαλείο για τη διεύθυνση και τους ελεγκτές στο έργο της αξιολόγησης, αφού τους παρέχουν μια συνολική εικόνα της υπάρχουσας κατάστασης, της λειτουργίας, των ελλείψεων και των αδυναμιών. Στη συνέχεια παρατίθενται τα πιο διαδεδομένα πλαίσια εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης επιχειρηματικού κινδύνου.

Το μοντέλο COSO

Η επιτροπή C.O.S.O. (Committee of Sponsoring Organizations) της Treadway Commission ιδρύθηκε το 1985 στις Ηνωμένες Πολιτείες με στόχο την υποστήριξη της Εθνικής Επιτροπής Καταπολέμησης της Ψευδούς Οικονομικής Πληροφόρησης (National Commission of Fraudulent Financial Reporting). Αποτελεί μια ανεξάρτητη πρωτοβουλία του ιδιωτικού τομέα, η οποία αφενός μελέτησε τους αιτιώδεις παράγοντες που μπορούν να οδηγήσουν στη ψευδή υποβολή οικονομικών αναφορών και αφετέρου ανέπτυξε τις ανάλογες πληροφορίες και συστάσεις για τις δημόσιες επιχειρήσεις, τους ανεξάρτητους ελεγκτές τους, την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς (Securities and Exchange Commission) και άλλες ρυθμιστικές αρχές, καθώς και για τα εκπαιδευτικά ιδρύματα. Η Εθνική Επιτροπή χρηματοδοτήθηκε από κοινού από πέντε μεγάλες επαγγελματικές ενώσεις με έδρα στις Ηνωμένες Πολιτείες : την Αμερικανική Ένωση Λογιστικής (American Accounting Association), το Αμερικανικό Ίδρυμα Πιστοποιημένων Δημόσιων Λογιστών (American Institute of Certified Public Accountants), τους Διεθνείς Οικονομικούς Υπαλλήλους Ανωτέρου Επιπέδου (Financial Executives International), το Ίδρυμα Εσωτερικών Ελεγκτών (Institute of Internal Auditors), και την Εθνική Ένωση Λογιστών (National Association of Accountants), η οποία στη συνέχεια μετονομάστηκε σε Ίδρυμα Διοικητικών Λογιστών (Institute of Management Accountants). Η Επιτροπή ήταν πλήρως ανεξάρτητη από τις οργανώσεις-χορηγούς που την υποστήριζαν, ενώ σ' αυτή συμμετείχαν εκπρόσωποι από τη βιομηχανία, τη δημόσια λογιστική, τις εταιρίες επενδύσεων και το Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης (www.coso.org).

Το 1992 η επιτροπή COSO ανέπτυξε ένα ειδικό πρότυπο ελέγχου το COSO Εσωτερικού Ελέγχου (Internal Control - Integrated Framework) το οποίο αποτελεί το πλέον διαδεδομένο μοντέλο συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Το πλαίσιο μέσα στο οποίο κινείται το γνωστικό αντικείμενο με βάση το συγκεκριμένο πρότυπο προκύπτει από τη σύνθεση των απόψεων των πιο γνωστών και έγκυρων οργανισμών σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο. Το μοντέλο αρχικά βρίσκει εφαρμογή κυρίως στις Ηνωμένες Πολιτείες, ενώ τον Μάιο του 2013 η επιτροπή COSO παρουσίασε ένα αναθεωρημένο μοντέλο καθώς κρίθηκε απαραίτητη η εναρμόνιση του προτύπου με τις εξελίξεις στο χώρο των επιχειρήσεων και της οικονομίας. Οι αλλαγές είναι μικρές και δεν επηρεάζουν τον κύριο πυρήνα του υποδείγματος COSO. Τα αρχικά συστατικά στοιχεία του συστήματος εσωτερικού ελέγχου

παραμένουν ίδια, ενώ το νέο εγχειρίδιο περιέχει πιο επεξηγηματικές συμβουλευτικές οδηγίες και πλαίσιο εφαρμογής (Tysias, 2012).

Στον παρακάτω πίνακα παρατίθενται συνοπτικά οι αλλαγές του πλαισίου εφαρμογής COSO:

Πίνακας 2: Οι αλλαγές του πλαισίου εφαρμογής COSO

Παραμένει σταθερό	Αλλάζει
Ορισμός συστήματος εσωτερικού ελέγχου.	Αναθεώρηση προκειμένου να ανταποκριθεί στο επιχειρησιακό και λειτουργικό περιβάλλον.
Πέντε συστατικά στοιχεία του συστήματος εσωτερικού ελέγχου.	Κωδικοποίηση αρχών που υποστηρίζουν τα πέντε συστατικά στοιχεία του συστήματος εσωτερικού ελέγχου.
Θεμελιώδη κριτήρια προκειμένου να υπολογιστεί η αποτελεσματικότητα των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου.	Επέκταση της χρηματοοικονομικής αναφοράς ώστε να περιλαμβάνει εσωτερική και εξωτερική μη χρηματοοικονομική αναφορά.
Χρήση κριτηρίων στην αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου.	Αύξηση της εστίασης σε λειτουργίες, συμμόρφωση και στόχους αναφοράς.

Πηγή :COSO ,2012

Το μοντέλο COSO έχει υιοθετηθεί ως ένα γενικά αποδεκτό πλαίσιο για τον εσωτερικό έλεγχο, ενώ πλέον αποτελεί το πραγματικό κριτήριο, με βάση το οποίο οι οργανώσεις μετρούν την αποτελεσματικότητα των Συστημάτων του Εσωτερικού τους Ελέγχου. Είναι σήμερα το πιο διαδεδομένο πλαίσιο εσωτερικού ελέγχου καθώς αποτελεί ένα δυναμικό και εξελισσόμενο μοντέλο, το οποίο συχνά εμπλουτίζεται ανάλογα με τις εισηγήσεις που υποβάλλονται στην Επιτροπή.

Σύμφωνα με τον Rezaee, Z. (1995), το πλαίσιο οδηγιών της COSO αποτέλεσε ορόσημο στην εξέλιξη του εσωτερικού ελέγχου. Υποστηρίζει πως συνεισφέρει σημαντικά στην κατανόηση και εκτίμη-

ση της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου από τις οικονομικές οντότητες, παρέχει τις κατευθυντήριες γραμμές για τον καθορισμό κριτηρίων βάσει των οποίων όλες οι οντότητες θα αξιολογούν την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου και έχει θετική επίδραση στην αναγνώριση του προληπτικού ρόλου των εσωτερικών ελεγκτών.

Για την καλύτερη κατανόηση του μοντέλου κρίνεται σκόπιμο να παρατεθεί ο ορισμός που δίνει η επιτροπή για τον Εσωτερικό Έλεγχο. Σύμφωνα με αυτόν *«Ο εσωτερικός έλεγχος είναι μία διαδικασία, η οποία εφαρμόζεται από το διοικητικό συμβούλιο μιας επιχείρησης, τα διευθυντικά στελέχη και το λοιπό προσωπικό του οργανισμού, η οποία αποσκοπεί στην παροχή εύλογων διαβεβαιώσεων όσον αφορά την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων (στρατηγικών και λειτουργικών) στις ακόλουθες κατηγορίες:*

- 1. αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των λειτουργιών*
- 2. αξιοπιστία των χρηματοοικονομικών αναφορών*
- 3. συμμόρφωση με τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς».*

Από τον ορισμό που δίνει η επιτροπή για τον εσωτερικό έλεγχο αντιλαμβανόμαστε πως εστιάζει σε συγκεκριμένους όρους. Πιο συγκεκριμένα ο εσωτερικός έλεγχος, άσχετα από το πόσο καλά έχει σχεδιαστεί και λειτουργεί, μπορεί να παρέχει μόνο τη λογική διαβεβαίωση στη διεύθυνση και το διοικητικό συμβούλιο σχετικά με την επίτευξη των στόχων μιας οντότητας. Η πιθανότητα της επίτευξης των στόχων επηρεάζεται από περιορισμούς έμφυτους σε όλα τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου. Ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί το μέσο για την επίτευξη του σκοπού του οργανισμού και όχι τον ίδιο το σκοπό (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Committee (2004), Enterprise, Risk Management Integrated Framework).

Δευτερεύοντες αλλά εξίσου σημαντικοί στόχοι του μοντέλου αυτού είναι :

- Η αύξηση της συνείδησης των κινδύνων,
- Η αναγνώριση των κινδύνων σε όλη την επιχείρηση,
- Ο συντονισμός μεταξύ των διαφόρων τμημάτων της εταιρίας με απώτερο σκοπό να ελαχιστοποιηθούν οι περισσότεροι κίνδυνοι,
- Ο καθορισμός μιας κοινής ενιαίας γλώσσας για τους κινδύνους,

- Η παροχή σωστών πληροφοριών και,
- Η διαβεβαίωση πως η αξία της εταιρίας προστατεύεται και αυξάνεται.

Το μοντέλο COSO αποτελείται από πέντε αλληλοσχετιζόμενα συστατικά μέρη που βοηθούν στην ομαλή υιοθέτηση και την αποδοτικότερη λειτουργία του, τα οποία είναι:

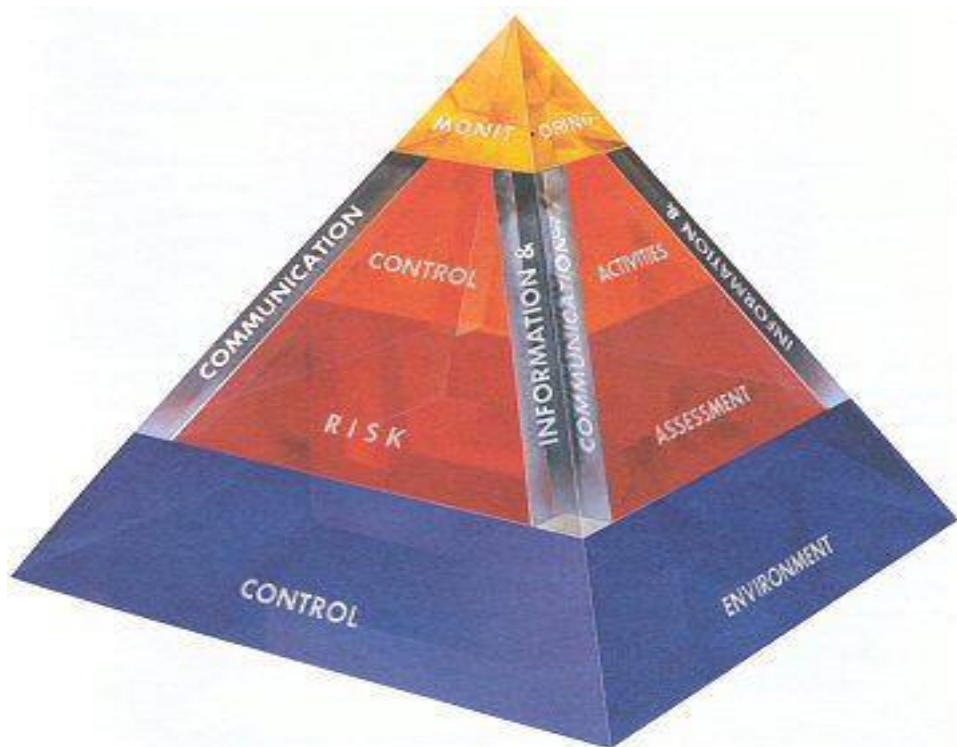
1. Το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση (The control environment),
2. Η εκτίμηση του κινδύνου (Risk assessment),
3. Οι δραστηριότητες ελέγχου (Control activities),
4. Η πληροφόρηση και επικοινωνία (Information and Communication),
5. και η παρακολούθηση (Monitoring) (Razaee, 1995).

Πιο αναλυτικά το περιβάλλον ελέγχου αντικατοπτρίζει τη στάση και τις ενέργειες του διοικητικού συμβουλίου και των στελεχών σε σχέση με τη σημαντικότητα του ελέγχου μέσα στον οργανισμό. Καθορίζει και επηρεάζει την ελεγκτική συνείδηση και κουλτούρα του προσωπικού, ενώ προσφέρει ακόμα την απαραίτητη δομή για την επίτευξη των πρωταρχικών σκοπών του εσωτερικού ελέγχου. Η εκτίμηση των κινδύνων αναφέρεται τόσο στους εξωτερικούς (ανταγωνισμός, τεχνολογική εξέλιξη, κοινωνικοοικονομικές αλλαγές κ.τ.λ.) όσο και στους εσωτερικούς κινδύνους (καταλληλότητα προσωπικού, αποτελεσματικότητα διοίκησης κ.τ.λ.) οι οποίοι επιδρούν στην επίτευξη των σκοπών και στόχων του οργανισμού. Αρχικά εντοπίζονται οι κίνδυνοι, στη συνέχεια υπολογίζεται η πιθανότητα πραγματοποίησης τους καθώς και το επίπεδο του κινδύνου που μπορεί να ανεχτεί η επιχείρηση, ενώ τέλος θα πρέπει να γίνει καθορισμός των τρόπων αντιμετώπισής τους. Οι δραστηριότητες ελέγχου είναι οι πολιτικές και οι διαδικασίες που εφαρμόζονται σε όλο το φάσμα του οργανισμού για να εξασφαλισθεί ότι λαμβάνονται όλα τα απαραίτητα μέτρα για την επίτευξη των στόχων του. Οι δραστηριότητες ελέγχου, επιλέγονται και αναπτύσσονται, λαμβάνοντας υπόψη το κόστος και την αποτελεσματικότητά τους στον περιορισμό των κινδύνων. Η παρακολούθηση αποτελεί σημαντικό στοιχείο, καθώς τα μέτρα και οι δραστηριότητες του οργανισμού πρέπει να εποπτεύονται σε τακτά χρονικά διαστήματα. Τέλος η πληροφόρηση και η επικοινωνία αποτελεί τον συνδετικό κρίκο των παραπάνω παραμέτρων. Η πληροφόρηση πρέπει να χαρακτηρίζεται για την ποιότητά της και η επικοινωνία για την αποτελεσματικότητά της.

Γραφικά το μοντέλο μπορεί να παρασταθεί όπως φαίνεται παρακάτω με τη μορφή πυραμίδας, με τέσσερα επίπεδα, όπου:

1. στη βάση της πυραμίδας βρίσκεται το περιβάλλον ελέγχου,
2. πάνω από αυτό η εκτίμηση των κινδύνων,
3. πάνω από την εκτίμηση κινδύνων βρίσκονται οι δραστηριότητες ελέγχου και
4. στην κορυφή της πυραμίδας βρίσκεται η εποπτεία.

Στις πλάγιες πλευρές της πυραμίδας παρουσιάζονται η πληροφορία και η επικοινωνία, ως δύο παράμετροι που πρέπει να συνδέουν όλα τα επίπεδα της πυραμίδας (Φύλος, 2004).



Σχήμα 3: Οι συνιστώσες του πλαισίου C.O.S.O. Πηγή COSO, 1992.

Σκοπός των παραπάνω συνιστωσών είναι να δημιουργήσουν τα θεμέλια για την ανάπτυξη ενός ισχυρού και υγιούς συστήματος εσωτερικού ελέγχου μέσω της συμμετέχουσας ηγεσίας, των κοινών αξιών και μιας κουλτούρας που δίνει έμφαση στην υπευθυνότητα για τον έλεγχο. Οι λειτουργίες και οι δραστηριότητες ελέγχου αλλά και όλοι οι υπόλοιποι μηχανισμοί εντοπίζουν και αξιολογούν τους διάφορους κινδύνους και στην συνέχεια προσπαθούν να τους ελαχιστοποιήσουν. Όλες οι σημαντικές πληροφορίες για τον προσδιορισμό των κινδύνων και την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων, διαβιβάζονται μέσω συγκεκριμένων καναλιών προς τα επάνω, προς τα κάτω και προς όλη την οικονομική μονάδα. Το σύστημα του εσωτερικού ελέγχου επανεξετάζεται σε συνεχή βάση, ενώ τα τυχόν προβλήματα που προκύπτουν, εξετάζονται έγκαιρα και διεξοδικά.

Η ανάπτυξη του υποδείγματος της COSO έχει δεχθεί κριτική για ορισμένες αδυναμίες του. Όλοι οι εργαζόμενοι και τα στελέχη μιας επιχείρησης αναμειγνύονται με τον εσωτερικό έλεγχο, από τους λεγόμενους «φύλακες» και «ερευνητές σφαλμάτων» μέχρι και αυτούς που διαπράττουν σφάλματα κατά τη δράση τους στην εταιρεία. Οι αρχές και οι αξίες της επιχείρησης θα πρέπει να διαπεράσουν το σύνολο του οργανισμού ή της επιχείρησης. Μια δεξιότηχνης, ειλικρινής και αμερόληπτη συζήτηση με όλους εντός της επιχείρησης είναι αναγκαία προκειμένου να μεταδοθεί η έννοια της συμμετοχικότητας στην εταιρεία και οι κοινοί της στόχοι. Το βασικό πλεονέκτημα του μοντέλου COSO είναι ότι μπορεί να βοηθήσει στην παρουσίαση μιας ολοκληρωμένης εικόνας του συστήματος ελέγχου σε σχετικά μικρό χρονικό διάστημα στοχεύοντας στην ομαλή λειτουργία της εταιρίας καθώς επίσης και στην εξέλιξή της (Oliverio, 2001).

Το μοντέλο CoCo

Εκτός από το υπόδειγμα εσωτερικού ελέγχου της COSO, έχουν αναπτυχθεί και άλλα μοντέλα εσωτερικού ελέγχου. Ένα ακόμα γνωστό μοντέλο είναι το C.O.CO (Criteria Of Control) το οποίο αναπτύχθηκε το 1995 από το Καναδικό Ινστιτούτο Ορκωτών Λογιστών (C.I.C.A.) και αποτελεί ένα διεθνώς αποδεκτό πρότυπο ελέγχου. Το μοντέλο αυτό βασίζεται στο πλαίσιο COSO και θεωρείται από πολλούς ότι είναι πιο συγκεκριμένο και πιο φιλικό προς τους χρήστες του. Το πλαίσιο C.O.CO περιγράφει τον εσωτερικό έλεγχο σαν δράσεις που προάγουν το καλύτερο αποτέλεσμα για έναν

οργανισμό. Οι δράσεις αυτές οι οποίες συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού, επικεντρώνονται στα εξής:

1. στην αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των εργασιών,
2. στην αξιοπιστία των εσωτερικών και εξωτερικών εκθέσεων και
3. στη συμμόρφωση με τους ισχύοντες νόμους, κανονισμούς και την εσωτερική πολιτική του οργανισμού.

Το παρόν πλαίσιο απευθύνεται στα άτομα που είναι υπεύθυνα ή άμεσα ενδιαφερόμενα για τον έλεγχο των οργανισμών όπως είναι τα διοικητικά συμβούλια, τα λοιπά σώματα διακυβέρνησης, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη, τα στελέχη πρώτης γραμμής, οι ιδιοκτήτες, οι επενδυτές και οι δανειστές των οργανισμών αλλά και οι ελεγκτές (C.O.CO, 1996).

Σύμφωνα με το πλαίσιο αυτό, ο έλεγχος περιλαμβάνει «*τα στοιχεία ενός οργανισμού (συμπεριλαμβανομένων των πόρων του, των συστημάτων, των διαδικασιών, της κουλτούρας, της δομής και των καθηκόντων), τα οποία στο σύνολό τους συμβάλλουν στην επίτευξη των αντικειμενικών στόχων του οργανισμού*» (www.cgleaders.wordpress.com).

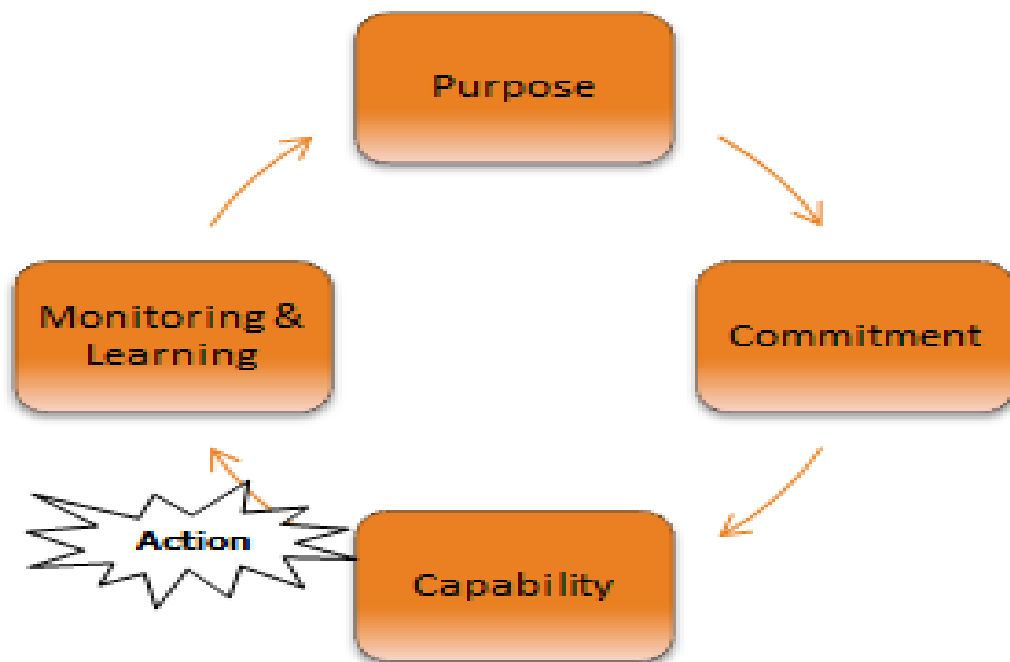
Σύμφωνα με το μοντέλο CoCo έπεται από τον καθορισμό των μέτρων ελέγχου, αυτά θα πρέπει να παρακολουθούνται, να επανεξετάζονται και όπου κρίνεται απαραίτητο να αναπροσαρμόζονται και να βελτιώνονται (Φίλος, 2004).

Το πλαίσιο CoCo υιοθετεί μια ευρύτερη έμφαση στην παρακολούθηση καθώς τονίζει ότι ο έλεγχος αφορά ολόκληρο τον οργανισμό, αλλά αρχίζει σε ατομικό επίπεδο, με τον εργαζόμενο και στη συνέχεια αναπτύσσεται γύρω από αυτόν. Ο έλεγχος οφείλει να εντοπίζει τους κινδύνους και να του μετριάξει (Galloway, 1994). Οι κίνδυνοι όπως προσδιορίζονται στο πλαίσιο διαχείρισης δεν περιλαμβάνουν μόνο τους γνωστούς κινδύνους που σχετίζονται με την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων αλλά και δύο περισσότερο θεμελιώδεις κινδύνους για τη βιωσιμότητα και την επιτυχία του οργανισμού:

1. τον κίνδυνο για την αποτυχία διατήρησης της ικανότητας εντοπισμού και αξιοποίησης των ευκαιριών του οργανισμού και

2. τον κίνδυνο για την αποτυχία διατήρησης τη ικανότητας ανταπόκρισης και προσαρμογής σε απρόβλεπτους κινδύνους και ευκαιρίες, καθώς επίσης και της λήψης αποφάσεων με βάση τι ενδείξεις του περιβάλλοντος σε περίπτωση που δεν υπάρχουν αποδεικτικά στοιχεία

Σκοπό του πλαισίου αποτελεί η παροχή βοήθειας για την βελτίωση του ελέγχου των οργανισμών. Αυτό το πετυχαίνει καθορίζοντας μια σειρά κριτηρίων για την αποτελεσματικότητα του ελέγχου, παρέχοντας με τον τρόπο αυτό ένα πλαίσιο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί από τους οργανισμούς για την ανάπτυξη, αξιολόγηση και αλλαγή του ελέγχου. Οι αρχές που ορίζει το πλαίσιο απαρτίζονται από είκοσι κριτήρια ελέγχου τα οποία μπορούν να οργανωθούν σε τέσσερις κατηγορίες με τον τρόπο που παρουσιάζεται στο ακόλουθο σχήμα:



Σχήμα 4: Το μοντέλο CoCo , Πηγή: Pickett(2005)

Το παραπάνω σχήμα απεικονίζει τις σχέσεις μεταξύ σκοπού (purpose), δέσμευσης (commitment), ικανότητας (capability), επίβλεψης και μάθησης (learning-monitoring) τα οποία και αποτελούν τα βασικά συστατικά του συστήματος εσωτερικού ελέγχου σύμφωνα με την CICA. Αναπόσπαστο

κομμάτι δεν θα μπορούσε να μην αποτελεί και η δράση (action), για την ολοκλήρωση του πλαισίου.

Τα κριτήρια ελέγχου μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τους αρμόδιους για την αποδοτικότερη διαχείριση της επιχείρησης και τη βελτίωση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Πιο αναλυτικά:

- **Σκοπός (Purpose):** Ο σκοπός αποτελεί το πρώτο και πιο σημαντικό στοιχείο του υποδείγματος. Τα κριτήρια σε αυτή την ενότητα αφορούν την κατεύθυνση και το όραμα της εταιρείας. Οι στόχοι της εταιρείας πρέπει να καθορίζονται και να κοινοποιούνται σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Απευθύνονται στις ηθικές αξίες περιλαμβάνοντας την αποστολή, το όραμα και την στρατηγική, τους κινδύνους και τις ευκαιρίες, τις πολιτικές, το σχεδιασμό, τους στόχους απόδοσης και τους δείκτες που χρησιμοποιούνται για την παρακολούθηση των επιδόσεων.
- **Δέσμευση (commitment):** Τα κριτήρια στην ενότητα αυτή αφορούν την ταυτότητα και τις αξίες της εταιρείας. Πιο συγκεκριμένα, οι ηθικές αξίες της εταιρείας θα πρέπει να σχεδιάζονται, να ασκούνται και γνωστοποιούνται σε όλους τους εργαζομένους. Προκειμένου να υπάρξει η δέσμευση στην επίτευξη των στόχων κρίνεται αναγκαία η ηθική ακεραιότητα, η εμπιστοσύνη, η ευθύνη και η λογοδοσία μεταξύ των εργαζομένων της επιχείρησης. Τέλος, θα πρέπει να υπάρχει ένα περιβάλλον εμπιστοσύνης για να εξασφαλιστεί ότι οι πληροφορίες είναι διαθέσιμες σε όλους τους εργαζομένους που χρειάζονται για την επίτευξη των στόχων της εταιρείας.
- **Ικανότητα (capability):** Τα κριτήρια στην ενότητα αυτή έχουν σχέση με τον ανθρώπινο παράγοντα και την ικανότητα του να κατανοεί τις λειτουργίες της επιχείρησης. Η κατανόηση όμως των λειτουργιών της επιχείρησης δεν είναι μια εύκολη υπόθεση, αλλά αντίθετα χαρακτηρίζεται από μεγάλη πολυπλοκότητα. Προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της εταιρείας, οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν τις απαραίτητες δεξιότητες, τη γνώση και τα εργαλεία (www.study.com).
- **Επίβλεψη και μάθηση (Monitoring and Learning):** Περιλαμβάνει τα κριτήρια που σχετίζονται με την εξέλιξη του οργανισμού. Θα πρέπει το σύστημα εσωτερικού ελέγχου να επιβλέπεται και η επίδοσή του να ελέγχεται διαρκώς. Ο έλεγχος περιλαμβάνει τόσο το εξωτε-

ρικό, όσο και το εσωτερικό περιβάλλον. Η διαδικασία αξιολόγησης στο υπόδειγμα COCO οδηγεί στη βελτίωση των ατόμων που μαθαίνουν από τα λάθη τους.

Αναφορικά με τον ρόλο της δράσης (action) στο πλαίσιο COCO οι εργαζόμενοι πριν εκτελέσουν τις ενέργειές τους θα πρέπει να έχουν κατανοήσει τον σκοπό τους και να έχουν αναλάβει τη δέσμευση επίτευξης των στόχων. Μόνο έτσι το σύστημα του εσωτερικού ελέγχου μπορεί να λειτουργήσει ομαλά.

Το μοντέλο CEFI

Το τρίτο σε σειρά αναγνωσιμότητας μοντέλο εσωτερικού ελέγχου ονομάζεται CEFI. Το όνομά του προκύπτει από τα αρχικά γράμματα των εννοιών που περιλαμβάνει:

- Clear objectives – Ευκρινείς στόχοι
- Effective procedures – Αποτελεσματικές διαδικασίες
- Flexibility & Innovation - Προσαρμοστικότητα & Καινοτομία

Το μοντέλο αυτό κάνει προσπάθεια να συνδυάσει τα βασικά στοιχεία των δύο προηγούμενων μοντέλων, καθώς δεν δίνει έμφαση ούτε στις διαδικασίες αλλά ούτε και στο ανθρώπινο δυναμικό. Κύριο μέλημά του είναι να εφοδιάσει τους εργαζομένους με την απαραίτητη τεχνογνωσία και την ηθική δεοντολογία, έτσι ώστε να επιτευχθεί τελικά η συμμόρφωση με τις διαδικασίες.

Στόχος αυτού του μοντέλου σύμφωνα με τον Φίλο(2004) είναι να διευκολυνθεί ο σχεδιασμός, η διατήρηση και η αναφορά αποτελεσματικών συστημάτων εσωτερικού ελέγχου και να βοηθηθούν όλοι οι υπάλληλοι στο να αναπτύξουν καλές τεχνικές εκτίμησης κινδύνων και ελέγχων.

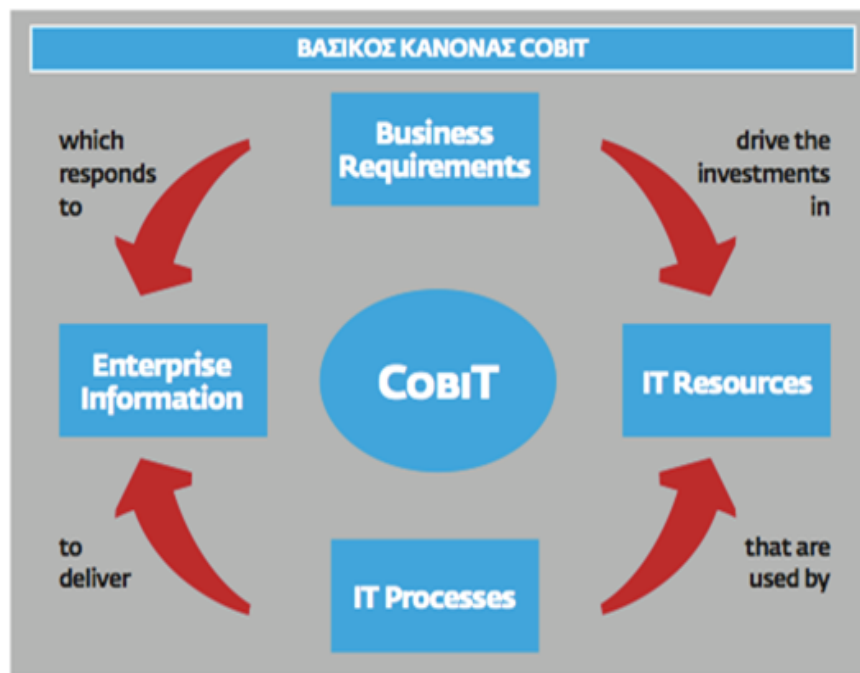
Το μοντέλο COBIT

Το μοντέλο εσωτερικού ελέγχου COBIT είναι ένα πλαίσιο ορθής πρακτικής που δημιουργήθηκε από τη διεθνή επαγγελματική ένωση ISACA για τη διαχείριση της τεχνολογίας των πληροφοριών (IT) και της πληροφορικής διακυβέρνησης. Το COBIT παρέχει ένα υλοποιήσιμο σύνολο από ελέγ-

χους πάνω στην τεχνολογία των πληροφοριών, οργανώνοντάς τους γύρω από ένα λογικό πλαίσιο διαδικασιών και προϋποθέσεων που σχετίζονται με την πληροφορική. Η πρώτη έκδοση του πλαισίου κυκλοφόρησε το 1996 και από τότε έχουν γίνει αρκετές αναθεωρήσεις καθώς σήμερα κυκλοφορεί το COBIT 5 από τον Απρίλιο του 2012 (www.slideshare.net).

Η ονομασία COBIT προέρχεται από τα αρχικά των λέξεων Controls Objectives for Information and Technology, το οποίο μεταφράζεται ως οι στόχοι των ελέγχων για πληροφόρηση και τεχνολογία. Η ονομασία του υποδείγματος υποδηλώνει την έμφαση που δίνει στην τεχνολογία και την επίδραση που έχει στα μέτρα ελέγχου μιας επιχείρησης (www.qualified-audit-partners.be, www.isaca.org)

Το COBIT αποτελεί ένα πρακτικό εργαλείο διακυβέρνησης πληροφοριακών συστημάτων (IT governance) με αρκετά υποστηρικτικά εργαλεία που βοηθούν τα στελέχη πληροφορικής να γεφυρώσουν τις αποστάσεις μεταξύ τεχνικών θεμάτων, απαιτήσεων για μηχανισμούς ελέγχου (controls) και επιχειρησιακών κινδύνων. Αποτελεί ένα σύνολο βέλτιστων πρακτικών για θέματα πληροφορικής δίνοντας έμφαση σε θέματα κανονιστικής συμμόρφωσης, βελτιστοποίησης της αξίας που παράγει η πληροφορική σε μία επιχείρηση και ευθυγράμμισης πληροφορικής και επιχειρησιακών στόχων. Αποτελεί το πιο σημαντικό πλαίσιο στο οποίο αναφέρονται όλοι οι επαγγελματίες που σχετίζονται με τη διακυβέρνηση ή τον έλεγχο της πληροφορικής. Το διεθνώς αναγνωρισμένο πλαίσιο COBIT περιγράφει αναλυτικά την εφαρμογή των δικλίδων ασφαλείας σε όλο το φάσμα της λειτουργίας και της διακυβέρνησης της πληροφορικής. Περιέχει τα κύρια πρότυπα που σχετίζονται με την πληροφορική, όπως το ITIL (Information Technology Infrastructure Library), το CMMI (Capability Maturity Model Integration) και το ISO 27001. Καλύπτει όλες τις ανάγκες ελέγχου πληροφοριακών συστημάτων που περιέχονται στο πλαίσιο του συστήματος εσωτερικού ελέγχου COSO και αποτελεί κοινό σημείο αναφοράς για οποιονδήποτε επαγγελματία του οποίου οι υποχρεώσεις και οι αρμοδιότητες απαιτούν την αναγνώριση και αντιμετώπιση των κινδύνων που απορρέουν από τη χρήση των πληροφοριακών συστημάτων (www.isaca.org).



Σχήμα 5: Το μοντέλο COBIT. Πηγή: isaca.org

Το πλαίσιο COBIT έχει σχεδιαστεί από αναγνωρισμένους επαγγελματίες διεθνώς και εξελίσσεται για περισσότερο από δεκαπέντε χρόνια, ώστε να καλύπτει νέες ανάγκες που προκύπτουν με την εξέλιξη της τεχνολογίας. Ο βασικός κανόνας του πλαισίου ορίζει πως «για να λάβει τις πληροφορίες που απαιτεί η επιχείρηση ώστε να πετύχει τους στόχους της, είναι απαραίτητο να επενδύσει, να διαχειριστεί και να ελέγξει τους πόρους της πληροφορικής, χρησιμοποιώντας ένα οργανωμένο σύνολο από λειτουργίες, με σκοπό να αποφέρουν το επιθυμητό αποτέλεσμα» (www.accountancygreece.gr).

Το υπόδειγμα COBIT χωρίζεται σε τέσσερις κύριες περιοχές και τριάντα τέσσερις διαδικασίες οι οποίες ακολουθούνται από ενέργειες. Οι τέσσερις κύριες περιοχές είναι οι εξής :

1. Σχεδιασμός και οργάνωση (Plan & Organize).
2. Απόκτηση και εφαρμογή (Acquire & Implement).
3. Παράδοση και υποστήριξη (Delivery & Support).
4. Επίβλεψη (Monitoring).

Η πρώτη από τις τέσσερις περιοχές του πλαισίου περιγράφει τη στρατηγική και την οργάνωση της πληροφορικής και θέτει τις κατευθυντήριες γραμμές για την αποτελεσματικότερη επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Ορισμένα από τα ζητήματα οργάνωσης αφορούν την ευθυγράμμιση της στρατηγικής της πληροφορικής με τη στρατηγική της επιχείρησης, τη βέλτιστη αξιοποίηση των πόρων της επιχείρησης, την κατανόηση των στόχων της πληροφορικής από όλους τους εμπλεκόμενους, την αναγνώριση, κατανόηση και διαχείριση των κινδύνων της πληροφορικής και το αποδεκτό επίπεδο ποιότητας των συστημάτων πληροφορικής. Το υπόδειγμα με τον σχεδιασμό και την εφαρμογή αποσκοπεί να εντοπίσει τα στοιχεία εκείνα που θα κάνουν εφικτή την επίτευξη των στόχων των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου.

Η δεύτερη περιοχή του COBIT περιγράφει τις διαδικασίες αλλαγών και συντήρησης των συστημάτων, επισημαίνοντας ιδιαίτερα την ανάγκη υποστήριξης των επιχειρησιακών αναγκών μέσα από τη λειτουργία και τις διαδικασίες των πληροφοριακών συστημάτων. Θέματα διαχείρισης προμηθειών και εφαρμογών ενδέχεται να είναι η κάλυψη των αναγκών της επιχείρησης με προσφερόμενες λύσεις νέων έργων πληροφορικής. Η περιοχή αυτή εστιάζει επίσης στην απρόσκοπτη λειτουργία των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων κατά τη διάρκεια εκτέλεσης αλλαγών.

Η παράδοση και η υποστήριξη είναι το τρίτο συστατικό στοιχείο του υποδείγματος COBIT. Η παράδοση και υποστήριξη έχει ως στόχο την παροχή της κατάλληλης βοήθειας προκειμένου να επιλύονται ορισμένα διοικητικά προβλήματα και να παρέχονται οι κατάλληλες λύσεις.

Η τελευταία περιοχή καλύπτει τις ανάγκες του διαρκούς ελέγχου και αξιολόγησης των λειτουργιών της πληροφορικής. Όλες οι διαδικασίες της πληροφορικής θα πρέπει να αξιολογούνται τακτικά με την πάροδο του χρόνου, τόσο για την ποιότητα τους, όσο και για την τήρηση των απαιτούμενων δικλίδων ασφαλείας. Κύριος στόχος της επίβλεψης και της αξιολόγησης είναι η διαπίστωση της επίτευξης των γενικότερων στόχων της επιχείρησης και της απόδοσης της επιχείρησης. Η ανάγκη της επίβλεψης είναι επιτακτική και κρίσιμη για την πορεία μιας επιχείρησης.

Το πλαίσιο COBIT παρέχει μια πλήρη λίστα διαδικασιών οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την εξακρίβωση της πληρότητας των δραστηριοτήτων και ευθυνών των εμπλεκόμενων με τα πληροφοριακά συστήματα. Αξίζει να σημειωθεί ότι δεν είναι ανάγκη να εφαρμόζονται όλες οι διαδικασίες στο σύνολό τους, καθώς μπορούν να συνδυαστούν σύμφωνα με το πληροφοριακό περιβάλλον και τις ανάγκες της κάθε επιχείρησης (<http://www.isaca.org/cobit/pages/default.aspx>).

13. Η τεχνική του ελέγχου

Η διενέργεια ενός σωστού και αποτελεσματικού εσωτερικού ελέγχου πρέπει να γίνεται βάση μιας συστηματικής διαδικασίας, για την πρόληψη των κινδύνων που προκύπτουν σε έναν οργανισμό από τη μη ορθή τήρηση των διαδικασιών .

Προκειμένου να επιτυγχάνουν καλύτερα αποτελέσματα στην εργασία τους, οι εσωτερικοί ελεγκτές ξεκινούν το έργο τους με τον καθορισμό των στόχων και του αντικειμένου του ελέγχου. Μόνο τότε οι ελεγκτές μπορούν να πάρουν έγκριση από τη διοίκηση της εταιρίας για να ξεκινήσουν το έργο τους. Στη συνέχεια γίνεται ο σχεδιασμός του ελεγκτικού προγράμματος, του οποίου η εφαρμογή εποπτεύεται, με απώτερο σκοπό να διασφαλιστούν οι στόχοι του ελέγχου. Βασικές αρχές για το σχεδιασμό του ελεγκτικού προγράμματος είναι η συντηρητικότητα και η οικονομία. Πριν την έναρξη της διεξαγωγής του ελέγχου πρέπει να έχει γίνει ο κατάλληλος σχεδιασμός του, προκειμένου να επιτευχθούν όσο το δυνατόν καλύτερα και οικονομικότερα οι στόχοι του ελέγχου. Απαιτείται λοιπόν ο ελεγκτής να προβεί σε μια προκαταρκτική αξιολόγηση των δικλίδων ασφαλείας της περιοχής ελέγχου ώστε να καθορήσει με σαφήνεια το σκοπό και το εύρος του ελέγχου. Ο σχεδιασμός του κάθε ελεγκτικού έργου και η συγκρότηση σχετικού προγράμματος ελέγχου λειτουργούν σαν οδηγός για τα βήματα του ελέγχου που πρέπει να εκτελεσθούν και παρέχει καθοδήγηση για τις ελεγκτικές διαδικασίες που θα χρησιμοποιηθούν. Συγκεκριμένα, αποτελεί μία σειρά από τεκμηριωμένες διαδικασίες ελέγχου, σχεδιασμένες ώστε να βοηθούν στη σωστή και μεθοδική διεκπεραίωση του ελεγκτικού έργου.

Η έκδοση σχετικής εντολής ελέγχου αποτελεί το πρώτο βήμα στη διαδικασία σχεδιασμού του ελεγκτικού έργου, η οποία ουσιαστικά αποτελεί και την αφετηρία της προετοιμασίας του ελεγκτικού έργου για τον ελεγκτή. Ακολούθως, αφού δοθεί η εντολή ελέγχου στον υπεύθυνο της ελεγχόμενης περιοχής, ξεκινά για τον ελεγκτή η διαδικασία συλλογής χρήσιμων πληροφοριών, οι οποίες είναι σχετικές με τις λειτουργίες, τις δραστηριότητες ή τις διαδικασίες που θα ελεγχθούν. Μετά την οριστικοποίηση των σημείων στα οποία θα επικεντρωθεί το ελεγκτικό έργο, ο ελεγκτής προχωρά στην εφαρμογή του αναλυτικού προγράμματος ελέγχου, και στη συνέχεια παρουσιάζει ,το πρόγραμμα αυτό σε γενικές γραμμές στον προϊστάμενο της ελεγχόμενης περιοχής, προκειμένου να καθορίσουν από κοινού την απαιτούμενη διαθεσιμότητα του προσωπικού, καθώς και το είδος των τεκμηρίων

που θα χρειαστούν για την ομαλή διενέργεια του ελεγκτικού έργου (Sawyer, Dittenhofer, Scheiner, 1996).

Συνοπτικά τα βήματα διενέργειας ενός ελεγκτικού έργου είναι τα ακόλουθα:

- Έκδοση Εντολής Ελέγχου
- Αναγνώριση Κινδύνων και Ελεγκτικών Στόχων
- Μεθοδολογία Ελέγχου
- Εκπόνηση Αναλυτικού Προγράμματος Ελεγκτικού Έργου
- Συλλογή Πληροφοριών
- Δειγματοληψία
- Περιοχές Ελεγκτικής Κάλυψης
- Παρουσίαση Αναλυτικού Προγράμματος Ελεγκτικού Έργου
- Ετοιμασία Προγραμμάτων Ελέγχου
- Εκτέλεση Ελέγχου
- Συλλογή Τεκμηρίων Ελέγχου
- Απόκτηση Τεκμηρίων Ελέγχου
- Αξιολόγηση Τεκμηρίων Ελέγχου
- Εξαγωγή Συμπερασμάτων
- Παρουσίαση Ευρημάτων

Το τελικό πόρισμα του ελεγκτή περιλαμβάνει όλα τα ουσιαστικά θέματα και προβλήματα που προέκυψαν μέσα από την έρευνα του, τα οποία και τίθενται άμεσα υπόψη του διοικητικού συμβουλίου της εταιρίας. Αξίζει να σημειωθεί πως ο εσωτερικός ελεγκτής μέσα σε κάποιο καθορισμένο χρονι-

κό διάστημα από την τελική έκθεση ελέγχου επανέρχεται για να διαπιστώσει εάν ο οργανισμός έχει συμμορφωθεί στα μέτρα που έχουν τεθεί (Νεγκάκης, Ταχυνάκης, 2013).

14. Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου (Σ.Ε.Ε.)

14.1 Εισαγωγή

Μαζί με τις πρώτες κοινωνικές ομάδες που εμφανίστηκαν στο βάθος των ετών έγινε και η εμφάνιση ορισμένων άγραφων κανόνων δικαίου και συμπεριφοράς καθώς κρίθηκε αναγκαία η λειτουργία και η επιβίωσή τους βάση αυτών. Σήμερα η οργανωμένη κοινωνία της εποχής μας καθώς επίσης και οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί που εντάσσονται σε αυτή, οφείλουν να ακολουθούν ένα πλαίσιο οργανωμένου συστήματος λειτουργιών και να διέπονται από μια δέσμη μέτρων, νόμων, κανόνων και αρχών. Αυτό συμβάλει τόσο στην ορθή λειτουργία τους, όσο και στην εξέλιξη και ανάπτυξη τους. Το οργανωμένο σύστημα των λειτουργιών προσαρμόζεται στα νέα δεδομένα καθώς διαφορετικά δεν είναι δυνατόν να υφίσταται. Η ανάπτυξη της γνώσης, των επιστημών και της οικονομίας συνετέλεσαν έτσι ώστε το σύστημα να πάρει τη μορφή που έχει σήμερα και να αποτελέσει αυτό που καλούμε Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου, το οποίο αναφέρεται στην οργανωτική δομή, τις διαδικασίες, τα μέτρα ελέγχου-controls και είναι άμεσα συνδεδεμένο με τη διασφάλιση των συμφερόντων ενός οργανισμού και τη βελτίωση των αρχών διακυβέρνησης.

14.2 Ορισμοί του Σ.Ε.Ε.

Υπάρχουν αρκετοί ορισμοί σχετικά με την έννοια του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, οι οποίοι παρά τις αποκλίσεις τους έχουν αρκετά κοινά στοιχεία.

Σύμφωνα με τον Cheung (1997) το σύστημα εσωτερικού ελέγχου αναφέρεται σε ένα οργανωμένο πλέγμα λειτουργιών και διαδικασιών, σε ένα ολοκληρωμένο σύστημα ελέγχου που καθιερώνει η διοίκηση και έχει ως σκοπό την αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης. Οι Meigs, Larsen και Meigs (1984) υποστήριξαν ότι το σύστημα εσωτερικού ελέγχου είναι το πλάνο της επιχείρησης.

Όλες οι μέθοδοι, οι πρακτικές και οι διαδικασίες που ακολουθεί η διοίκηση έχουν στόχο τη διασφάλιση, όσο το δυνατόν, πιο αποδοτικής συνεργασίας με τη διεύθυνση της επιχείρησης, τη διασφάλιση του κεφαλαίου, την πρόληψη και τον εντοπισμό της απάτης και του λάθους, την ακρίβεια και ολοκλήρωση των λογιστικών αρχείων και την έγκαιρη προετοιμασία χρήσιμων οικονομικών πληροφοριών. Μόνο έτσι η επιχείρηση μπορεί να κριθεί βιώσιμη και ανταγωνιστική.

Σύμφωνα με τον ορισμό που δίνει ο Καζαντζής στο βιβλίο του *«το σύστημα εσωτερικού ελέγχου μια επιχείρησης είναι το επηρεαζόμενο από τη διοίκηση και το προσωπικό της σύστημα, το οποίο περιλαμβάνει την κατάλληλη οργάνωση των λειτουργιών της, την κατανομή αρμοδιοτήτων και ευθυνών, την χρηματοοικονομική και λογιστική της οργάνωση, καθώς και όλα τα μέτρα και τις διαδικασίες που χρησιμοποιούνται με σκοπό την παροχή λογικής διασφάλισης για την διαφύλαξη των περιουσιακών στοιχείων, την ακρίβεια και αξιοπιστία των λογιστικών στοιχείων και οικονομικών της καταστάσεων, τη συνεχή βελτίωση της αποδοτικότητας, της αποτελεσματικότητας και της οικονομικότητας όλων των δραστηριοτήτων της και την ενθάρρυνση και τη μέτρηση της συμμόρφωσης της επιχείρησης στις στρατηγικές και τις πολιτικές της διοίκησης καθώς και στους σχετικούς με τη λειτουργία της νόμους, διατάξεις και κανονισμούς»* (Καζαντζής, 2006).

Ο Cheung (1997) υποστήριξε ότι το σύστημα εσωτερικού ελέγχου αναφέρεται σε ένα οργανωμένο πλέγμα λειτουργιών και διαδικασιών, σε ένα ολοκληρωμένο σύστημα ελέγχου που καθιερώνει η διοίκηση και έχει ως σκοπό την αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης. Οι Meigs, Larsen και Meigs (1984) υποστήριζαν ότι το σύστημα εσωτερικού ελέγχου είναι το πλάνο της επιχείρησης. Όλες οι μέθοδοι και οι διαδικασίες που ακολουθεί η διοίκηση γίνονται για να διασφαλίσει, όσο το δυνατόν, πιο αποδοτική συνεργασία με τη διεύθυνση της επιχείρησης, τη διασφάλιση του κεφαλαίου, την πρόληψη και τον εντοπισμό της απάτης και του λάθους, την ακρίβεια και ολοκλήρωση των λογιστικών αρχείων και την έγκαιρη προετοιμασία χρήσιμων οικονομικών πληροφοριών.

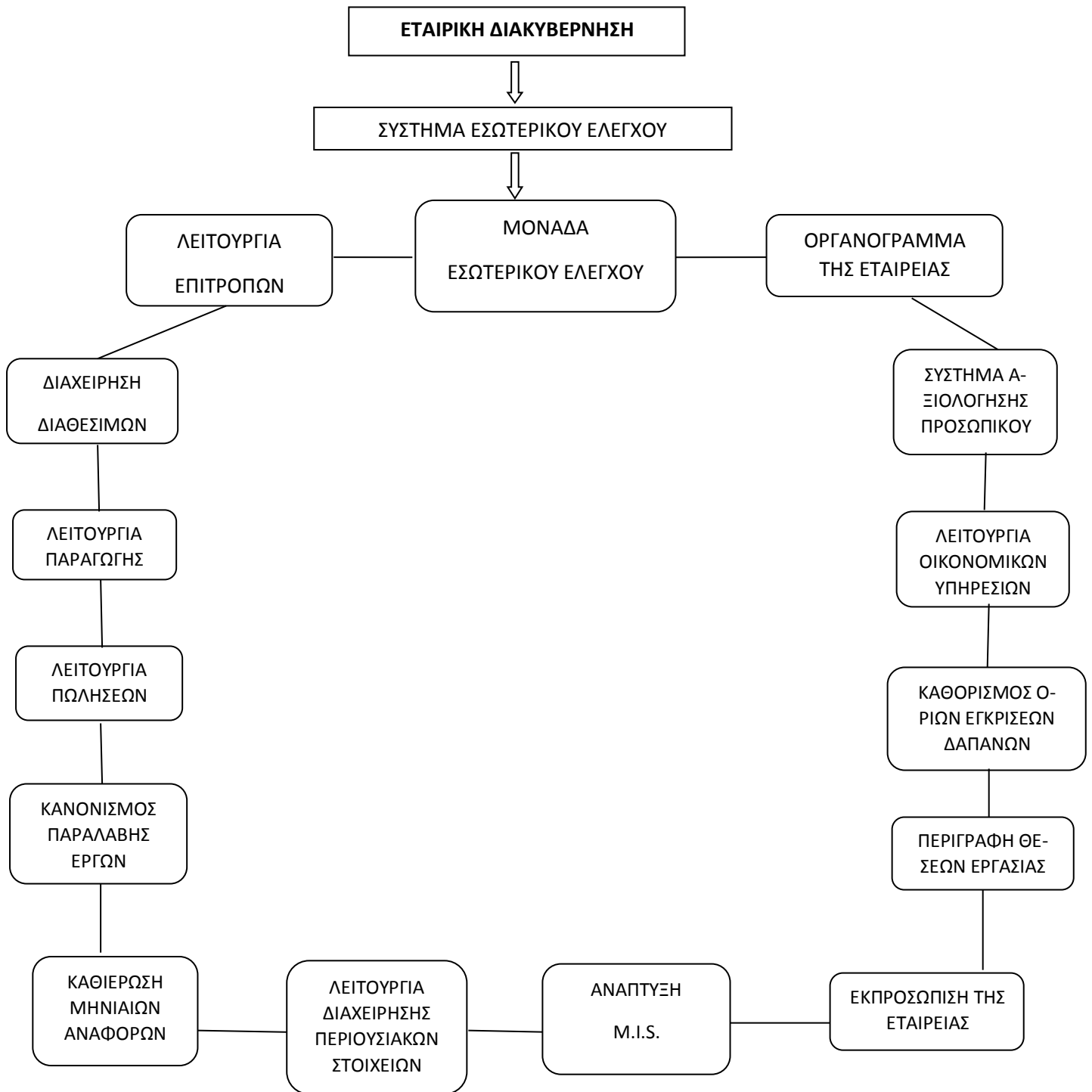
Σύμφωνα με το αγγλοελληνικό λεξικό Κ. Κάντζου «internal control» είναι *«το σύστημα μέσω του οποίου η διοίκηση μιας επιχείρησης επιδιώκει τον έλεγχο της λειτουργίας της επιχείρησης σύμφωνα με τις προδιαγραφές και την πολιτική της»*. Ένας άλλος ορισμός που δίνεται από το αγγλοελληνικό λεξικό Ι. Χρυσοβιτισιώτη – Ι. Σταυρακοπούλου σχετικά με την έννοια του «internal control» είναι: *«Μέθοδοι και μέτρα εποπτείας για την πιστή εφαρμογή των αποφάσεων και της πολιτικής της διοίκη-*

σης, τον έλεγχο της αξιοπιστίας των στοιχείων, τη διαφύλαξη της περιουσίας και την αποφυγή ατασθαλιών» (Φίλος, 2004).

Ένας ακόμα ορισμός δίνεται από τον Φίλο ο οποίος ορίζει το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου (internal controls) ως «το σύνολο των μέτρων που έχουν επινοηθεί και χρησιμοποιούνται σε μια επιχείρηση για να προωθήσουν, να κατευθύνουν, να περιορίσουν, να διοικήσουν και να ελέγξουν τις διάφορες δραστηριότητες αποβλέποντας στην ικανοποίηση των στόχων τη επιχείρησης». Ορισμένα από αυτά τα μέτρα ελέγχου είναι ο τρόπος οργάνωσης, οι πολιτικές, τα συστήματα, οι διαδικασίες, οι εντολές, τα πρότυπα, οι επιτροπές, τα λογιστικά σχέδια, οι προϋπολογισμοί, τα χρονοδιαγράμματα, οι εκθέσεις, η τεκμηρίωση της εργασίας και η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου (internal audit) (Φίλος, 2004).

Ως Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου (Internal Control System), νοείται ένα οργανωμένο και σωστά δομημένο πλέγμα λειτουργιών και διαδικασιών που καθιερώνει ο οργανισμός, με σκοπό την εφαρμογή και την τήρηση αρχών και πολιτικών προκειμένου να διασφαλιστούν τα συμφέροντα του. Θέτει τους κανόνες και τις αρχές λειτουργίας για τη σωστή διακυβέρνηση του οργανισμού. Αποτελεί μια ζωντανή λειτουργία που μεταφέρει όλα τα μηνύματα, τις εντολές και τις αντιδράσεις προς τη διοίκηση, καθώς και προς όλα τα ιεραρχικά επίπεδα που ασκούν διοίκηση. Οι Cook και Winkle παρομοιάζουν το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου με το νευρικό σύστημα του ανθρώπινου οργανισμού, που διακλαδώνεται μέσα στην επιχείρηση μεταφέροντας εντολές και αντιδράσεις από και προς τη διοίκηση. Συνδέεται άμεσα με την οργανωτική δομή και τους γενικούς κανόνες λειτουργίας της επιχείρησης, γι' αυτό και θα πρέπει να σχεδιάζεται πάνω στις ανάγκες του εκάστοτε οργανισμού. Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου προκειμένου να είναι αποτελεσματικό θα πρέπει να διακρίνεται από λειτουργικότητα, από τη δυνατότητα παροχής πρωτοβουλιών στους λειτουργούς του και τη μεγάλη αξία που δημιουργεί και προσθέτει στον ανταγωνισμό (Παπαστάθης, 2014).

Στη συνέχεια ακολουθεί μια γραφική απεικόνιση ενός Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου που απεικονίζει τη λειτουργική και αποτελεσματική οργάνωση μιας σύγχρονης επιχείρησης:



Σχήμα 6: Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου. Πηγή: Παπαστάθης Π.(2014)

Η ανάγκη για την δημιουργία ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου προκύπτει από την δυσκολία της διοικήσεως να έχει τον άμεσο έλεγχο όλων των μηχανισμών λειτουργίας της, ιδιαίτερα όταν μια επιχείρηση αναπτύσσεται, εξελίσσεται και αυξάνεται ο όγκος των εργασιών της. Ο σχεδιασμός του κατάλληλου Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου παίζει καθοριστικό ρόλο και στα αποτελέσματα που θα αποφέρει. Για το λόγο αυτό ο σχεδιασμός του πρέπει να ακολουθεί τα παρακάτω βήματα:

- 1) Καθορισμός των κινδύνων. Αποτελεί το πρώτο και σημαντικότερο στάδιο στο σχεδιασμό καθώς διαχωρίζει τους κινδύνους σε εσωτερικούς-εξωτερικούς και αν είναι σε επίπεδο επιχείρησης ή σε επίπεδο λειτουργιών.
- 2) Εκτίμηση να επέλθει ένας κίνδυνος. Αφορά τόσο την πιθανότητα όσο και το μέγεθος των επερχόμενων κινδύνων.
- 3) Εκτίμηση της ζημίας εάν επέλθει ο κίνδυνος. Αναφέρεται τόσο στο κόστος(χρηματική αξία) όσο και στις επιδράσεις που θα έχει ο κίνδυνος στον οργανισμό.
- 4) Καθορισμός των δικλείδων ασφαλείας για να αποφευχθούν οι κίνδυνοι.
- 5) Προσδιορισμός του κόστους εγκατάστασης, λειτουργίας και ελέγχου του συστήματος.
- 6) Εκτίμηση τη ωφέλειας που θα προκύψει από την εγκατάσταση και χρήση του συστήματος.

Όσο καλά και να έχει σχεδιαστεί ένα Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου είναι αδύνατον να εξαλείψει όλους τους ενδεχόμενους κινδύνους που μπορούν να επέλθουν στον οργανισμό. Επιπλέον πρέπει να εκτιμηθεί και η σχέση κόστους-οφέλους. Σε καμία περίπτωση δε θα πρέπει το κόστος από τον σχεδιασμό και την εφαρμογή ενός Σ.Ε.Ε. να ξεπερνά τα οφέλη που παρέχει στον οργανισμό.

14.3 Περιεχόμενο του συστήματος εσωτερικού ελέγχου

Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου περιλαμβάνει ένα σύνολο συστημάτων και υποσυστημάτων που είναι απαραίτητα για να λειτουργήσει αποτελεσματικά ένας οργανισμός. Ενδεικτικά μερικά από τα συστήματα αυτά είναι τα ακόλουθα:

- Το οργανόγραμμα σε πλήρη ανάπτυξη και σε όλα τα επίπεδα τις ιεραρχίας όπως και διάκριση των λειτουργιών σε κύριες και δευτερεύουσες. Μέσα από το οργανόγραμμα πρέπει να προτείνεται με σαφήνεια και να προσδιορίζεται η περιοχή ευθύνης ανά τομέα και τμήμα.
- Το πλαίσιο περιγραφής καθηκόντων και διαδικασιών. Περιγραφή καθηκόντων ανά τμήμα και ανάπτυξη διαδικασιών που να καλύπτουν όλες τις δραστηριότητες των ιεραρχικών επιπέδων.
- Ο στρατηγικός σχεδιασμός και η πολιτική υλοποίησής του με βάση ένα προκαθορισμένο χρονοδιάγραμμά και τρόπο δράσης, ώστε να επιτυγχάνεται το επιθυμητό αποτέλεσμα.
- Ο μακροχρόνιος και βραχυχρόνιος προγραμματισμός δράσης σε πλήρη ανάπτυξη, ανά δραστηριότητα, με αναφορά στην επίτευξη στόχων, καθώς και στην αιτιολόγηση των αποκλίσεων.
- Το καταστατικό του οργανισμού όπου αποτυπώνονται με σαφήνεια οι σκοποί του.
- Η πολιτική αγορών και προμηθειών σε όλες τις κατηγορίες και τα επίπεδα.
- Η πολιτική πωλήσεων και τιμολόγηση εσωτερικού - εξωτερικού για όλα τα επίπεδα των πελατών.
- Οι διαδικασίες εισπράξεων-πληρωμών και διαχείριση αυτών. Επίσης, η διαχείριση των ιδίων και ξένων κεφαλαίων.
- Η διαχείριση του χαρτοφυλακίου μετοχών και ομολόγων.
- Τα συστήματα πληροφόρησης. Αξιόπιστο σύστημα «M.I.S (Management Information System)» με ευρύτητα επιχειρησιακού πνεύματος που συμβάλλει στην αναβάθμιση των επιδιωκόμενων στόχων.
- Ο κανονισμός του κύκλου παραγωγικής διαδικασίας προϊόντων, υπηρεσιών και οι διαδικασίες διαχείρισης των αποθεμάτων.
- Το σύστημα εξουσιοδότησης για εκχώρηση συγκεκριμένων εξουσιοδοτήσεων σε στελέχη για την εσωτερική λειτουργία, καθώς και το χειρισμό θεμάτων εκπροσώπησης της εταιρείας έναντι τρίτων.

- Το σύστημα εκχώρησης εξουσιοδοτήσεων και ορίων εγκρίσεων δαπανών, καθώς και ο σαφής διαχωρισμός και καταμερισμός εξουσίας και ευθυνών.
- Οι κανόνες λειτουργίας του φορέα, με την ανάθεση αρμοδιοτήτων σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχικής πυραμίδας που να διασφαλίζουν την εύρυθμη λειτουργία του.
- Το αξιόπιστο και σωστά οργανωμένο μηχανογραφημένο σύστημα, που να παρέχει την απαιτούμενη πληροφόρηση και να διασφαλίζει τα αρχεία του οργανισμού.
- Οι στρατηγικές και πολιτικές για τις επενδύσεις (βραχυχρόνιες και μακροχρόνιες) με τις αναμενόμενες αποδόσεις από αυτές.
- Η πολιτική λήψης δανείων για επενδύσεις και κεφάλαια κίνησης, καθώς επίσης και τους όρους αποπληρωμής αυτών.
- Οι διαδικασίες για φορολογική ενημέρωση, φορολογικές υποχρεώσεις, απόδοση φόρων και δικαιώματος φορολογικών απαλλαγών.
- Η Πολιτική πρόσληψης και αξιολόγησης του προσωπικού, της μισθοδοσίας, των κοινωνικών παροχών, της εκπαίδευσης και ανάπτυξης, της αξιοποίησης και γενικότερα της σωστής διαχείρισης του ανθρωπίνου δυναμικού.
- Η διαχείριση μηχανολογικού εξοπλισμού και παγίων περιουσιακών στοιχείων, αλλά και λειτουργία και αποδοτικότητα αυτών.
- Η ασφάλεια προσωπικού και περιουσιακών στοιχείων, όπου προσδιορίζονται με σαφήνεια τα μέσα και οι τρόποι προστασίας αυτών.
- Το σύστημα ISO δηλαδή τον έλεγχο των διαδικασιών διασφάλισης της ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών.
- Οι Διαδικασίες Συστήματος Περιβαλλοντικής Προστασίας (E.M.A.S. Environmental Management Auditing Systems), προκειμένου να αποφευχθούν απρόβλεπτες συνέπειες στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, σύμφωνα με τις περιβαλλοντολογικές προδιαγραφές, ISO 14001.

- Οι θεσμοθετημένες επιτροπές όπως η Επιτροπή Διαχείρισης Κινδύνων και η Επιτροπή Ελέγχου.
- Η λειτουργία της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου. Αρμοδιότητα της είναι η επίβλεψη της επάρκειας των λειτουργιών του ίδιου του συστήματος εσωτερικού ελέγχου (Παπαστάθης, 2014).

14.4 Σκοπός και Στόχοι του Σ.Ε.Ε.

Εδώ και πολλά χρόνια, έχει αναγνωρισθεί η σημασία του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου για τις οικονομικές οντότητες και η συνεισφορά του στην εύρυθμη λειτουργία του παγκόσμιου οικονομικού συστήματος.

Ο βασικός σκοπός του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου είναι να συνεισφέρει στην οικονομική μονάδα, ώστε η δεύτερη να επιτύχει με τον πιο αποδοτικό και πιο αποτελεσματικό τρόπο τους αντικειμενικούς της στόχους. Σχεδιάζεται και λειτουργεί για να παρέχει λογική διασφάλιση υλοποίησης των στόχων μιας επιχείρησης μέσα στο πλαίσιο ενός ανεκτού κόστους λειτουργίας. Αυτό σημαίνει πως σε καμία περίπτωση δεν είναι δυνατό το κόστος από την λειτουργία ενός Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου να ξεπερνά τα οφέλη που προσφέρει στην επιχείρηση. Σε μια τέτοια περίπτωση το Σ.Ε.Ε. κρίνεται ασύμφορο και απαιτείται η εκ νέου σχεδίασή του για την ομαλή λειτουργία και εφαρμογή του.

Ο βασικός σκοπός του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου επιτυγχάνεται μέσα από την υλοποίηση των επιμέρους στόχων του. Ενδεικτικά ως στόχοι του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου αναφέρονται οι εξής :

- Να αποτελεί εργαλείο για τη διοίκηση, προκειμένου αυτή να υλοποιήσει τους επιλεγμένους στρατηγικούς της στόχους, όπως επίσης να παρέχει τη δυνατότητα εκτίμησης και μέτρησης του αποτελέσματος και τη σύγκριση αυτού με τους αρχικούς στόχους της.

- Να στοχεύει στην κάλυψη ζωτικών αναγκών, να είναι ευέλικτο και αποτελεσματικό, να αναπροσαρμόζεται στις εκάστοτε συνθήκες και ανάγκες και να διασφαλίζει την βιωσιμότητα της μονάδας σε ανταγωνιστικό περιβάλλον.
- Να παρέχει τη δυνατότητα αξιοποίησης καθώς και σωστής διαχείρισης των διαθεσίμων οικονομικών πόρων, την αξιοποίηση των παραγωγικών μέσων και του ανθρωπίνου δυναμικού, καθώς και τη διαφύλαξη των περιουσιακών στοιχείων. Παράλληλα να αποβλέπει στην καλύτερη συνεργασία με τους συναλλασσόμενους.
- Να διαχειρίζεται με το βέλτιστο τρόπο τον επιχειρηματικό κίνδυνο, έτσι ώστε να διασφαλίζονται τα συμφέροντα και η βιωσιμότητα του οργανισμού.
- Να κάνει ορθή κατανομή των αρμοδιοτήτων και των υποχρεώσεων μεταξύ των τμημάτων και των εργαζομένων όπως επίσης και να ρυθμίζει τις σχέσεις μεταξύ αυτών για την καλύτερη συνεργασία τους.
- Να επιβεβαιώνει ότι όλες οι αποφάσεις και οι εξουσιοδοτήσεις είναι γνωστές, πλήρως κατανοητές και εφαρμόσιμες σε όλα τα στελέχη.
- Να παρέχει την ευχέρεια ανάπτυξης πρωτοβουλιών στα στελέχη για δημιουργική εργασία και όχι να θέτει περιορισμούς δημιουργώντας παρενέργειες στην ανάπτυξη του οργανισμού.
- Τέλος, ως σύστημα να αποβλέπει στην θέσπιση συγκεκριμένων δικλίδων ασφαλείας ελέγχου, στο ίδιο το σύστημα, προκειμένου να συμβάλλει στον συντονισμό και την αρμονική συνύπαρξη μεταξύ των λειτουργιών για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Παπαστάθης, 2014).

14.5 Βασικές αρχές του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου

Ένα αποτελεσματικό Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου παρέχει στη διοίκηση τη διαβεβαίωση για την εφαρμογή των σχεδίων και των πολιτικών της. Μια σειρά από ορισμένες αρχές οφείλουν να διέπουν ένα Σ.Ε.Ε. έτσι ώστε αυτό να κρίνεται αποτελεσματικό. Οι αρχές αυτές οι οποίες αναφέρονται

παρακάτω αποσκοπούν στο να εντάξουν τους Εσωτερικούς Ελεγκτές στη φιλοσοφία και στη δομή των λειτουργιών του συστήματος, έτσι ώστε να το αξιολογούν αντικειμενικά.

Πιο αναλυτικά ως βασικές αρχές ενός Σ.Ε.Ε. θεωρούνται οι:

1. Αρχή της συνεχούς αξιολόγησης

Ένα Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου για να λειτουργεί αποτελεσματικά και να εκπληρώνει τους σκοπούς του θα πρέπει να αξιολογείται διαρκώς και να αναπροσαρμόζεται ανάλογα με τις εκάστοτε συνθήκες. Η αξιολόγηση αυτή συνιστάται να γίνεται από τη Διοίκηση κάθε δυο χρόνια το αργότερο.

2. Αρχή της κατάλληλης στελέχωσης

Η σωστή αξιολόγηση και αξιοποίηση του εργατικού δυναμικού είναι ένας από τους κύριους συντελεστές επιτυχίας σε μια επιχείρηση. Η κατάλληλη στελέχωση από εξειδικευμένο στελεχιακό δυναμικό και ο ανάλογος αριθμός αυτού πρέπει να προσεχθεί ιδιαίτερα σε μια σύγχρονη επιχείρηση και ειδικά σε μια περίοδο οικονομικής κρίσης. Ενδείκνυται για την υιοθέτηση αυτής της αρχής, η εναλλαγή θέσεων του προσωπικού κατά περιόδους από τη Διοίκηση, έτσι ώστε κανείς να μην θεωρείται αναντικατάστατος.

3. Αρχή της αποκεντρωμένης διοίκησης

Η αρχή αυτή θέτει στο περιθώριο το συγκεντρωτισμό. Το σύστημα της αποκεντρωμένης διοίκησης έχει ως στόχο να ενθαρρύνει τη συμμετοχή των στελεχών όλων των βαθμίδων στην ανάληψη ευθυνών, στην ανάπτυξη των γνώσεων καθώς και στην επίτευξη μεγάλων στόχων.

4. Αρχή του διαχωρισμού καθηκόντων και ευθυνών

Ο διαχωρισμός καθηκόντων και ευθυνών είναι καθοριστικός σε όλα τα επίπεδα λειτουργίας ενός οργανισμού. Ειδικά σε θέματα που σχετίζονται με τη ζωτικότητα της επιχείρησης τα καθήκοντα αλλά και οι ευθύνες πρέπει να είναι αυστηρά προσδιορισμένες. Επίσης, κανένα τμήμα, παραγωγική μονάδα ή άτομο δεν επιτρέπεται να διαθέτει την αποκλειστικότητα της γνώσης και της εξουσίας για οποιαδήποτε σημαντική λειτουργία ή συναλλαγή.

5. Αρχή της παροχής εξουσιοδότησης

Σύμφωνα με την αρχή αυτή για κάθε συναλλαγή και εκπροσώπηση της εταιρείας έναντι τρίτων απαιτείται εξουσιοδότηση από μια ανώτατη εξουσία. Οι δοσοληψίες αυτές προϋποθέτουν κατ' ανάγκη ειδικές εξουσιοδοτήσεις, εν αντιθέσει με αυτές που ρυθμίζονται μέσω των καθιερωμένων λειτουργικών κανόνων και διαδικασιών, στα πλαίσια των οποίων η επιχείρηση κατ' ανάγκη πρέπει να κινείται. Η παροχή εξουσιοδότησης ενέχει και κινδύνους καθώς το ανεξέλεγκτο της υπογραφής μπορεί να χρησιμοποιηθεί από στελέχη προς ίδιον όφελος.

6. Αρχή της διασφάλισης των συναλλαγών

Για να διασφαλίζονται τα συμφέροντα του οργανισμού η κάθε συναλλαγή θα πρέπει να ακολουθεί τέσσερα στάδια. Αυτά είναι τα ακόλουθα:

- Το στάδιο της εξουσιοδότησης. Οι εξουσιοδοτήσεις πρέπει να εκχωρούνται σε συγκεκριμένα άτομα που χειρίζονται τις συναλλαγές και μέχρι συγκεκριμένο χρηματικό ποσό.
- Το στάδιο της έγκρισης. Κάθε συναλλαγή πρέπει να εγκρίνεται, πριν την εκτέλεση της. Σε αντίθετη περίπτωση η έγκριση συναλλαγής εκ των υστέρων εγκυμονεί κινδύνους για την επιχείρηση και τους εργαζομένους.
- Το στάδιο της εκτέλεσης. Για κάθε εκτέλεση πρέπει να ορίζεται συγκεκριμένο άτομο και να προηγείται η διαδικασία της έγκρισης.
- Το στάδιο της καταγραφής. Η άμεση καταγραφή της συναλλαγής είναι μια δικλείδα ασφαλείας προς αποφυγή επανάληψης της ίδιας συναλλαγής, ενώ επιπλέον παρέχει και άμεση εικόνα των συναλλαγών.

7. Αρχή της έκδοσης και καταχώρησης στοιχείων

Όσο πιο γρήγορα εκδίδεται και καταχωρείται στα λογιστικά βιβλία το παραστατικό μιας συναλλαγής, τόσο πιο λίγες είναι οι πιθανότητες να αποφευχθεί η διενέργεια λάθους.

8. Αρχή της επιτήρησης και της επιθεώρησης εργασίας

Η αρχή αυτή δίνει τη δυνατότητα για άμεση παρέμβαση έτσι ώστε να διορθωθούν οι οποιεσδήποτε ατέλειες και λάθη που προκύπτουν κατά την εκτέλεση των αρμοδιοτήτων των στελεχών και των υπόλοιπων εργαζομένων.

9. Αρχή της έγκαιρης και τακτικής ενημέρωσης

Οποιαδήποτε πληροφορία μπορεί να αποτελέσει μέρος βελτίωσης της απόδοσης των δραστηριοτήτων της επιχείρησης πρέπει να συλλέγεται από το τμήμα εκπαίδευσης, να οργανώνεται κατάλληλα και να διανέμεται σε όλα τα επίπεδα της διοίκησης.

10. Αρχή του σχεδιασμού των διαδικασιών σχετικά με τον κίνδυνο

Ο σχεδιασμός του ελέγχου, καθώς και η έκταση αυτού πρέπει να ανταποκρίνεται στο μέγεθος, στη φύση των δραστηριοτήτων του φορέα, στην οργάνωση αυτού και να είναι ανάλογος με τον κίνδυνο που είναι εκτεθειμένο το κάθε τμήμα.

11. Αρχή του αποκλεισμού ατόμων με συγγενική σχέση

Έχει παρατηρηθεί πως η συνεργασία ατόμων με στενή συγγένεια ή στενή προσωπική σχέση ή άμεση υπηρεσιακή εξάρτηση οδηγεί πολλές φορές στη διάπραξη οικονομικών ατασθαλιών. Για το λόγο αυτό το Σ.Ε.Ε. πρέπει να προβλέπει τον αποκλεισμό συνεργασίας μεταξύ των ατόμων αυτών στην ίδια διεύθυνση ακόμα και όταν εργάζονται σε διαφορετικά τμήματα.

12. Αρχή του καταμερισμού αρμοδιοτήτων και ευθυνών

Ο καταμερισμός των αρμοδιοτήτων πρέπει να είναι σαφής έτσι ώστε να μην υπάρχουν αντιδράσεις σε περίπτωση που χρειαστεί να αποδοθούν ευθύνες. Η κατανομή των αρμοδιοτήτων θα πρέπει να γίνεται στο κατάλληλο προσωπικό, ενώ θα πρέπει να ακολουθείται και από τον προσδιορισμό των ευθυνών και των δικαιωμάτων που έχουν.

13. Αρχή τη θέσπισης μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου

Βασικός στόχος της μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου είναι η αξιολόγηση επάρκειας λειτουργίας του ίδιου του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου. Η ανεξαρτησία του καθώς και η εποπτεία του από τη διοίκηση, του δίνει τη δυνατότητα να αξιολογεί και να εκτιμά τις διαδικασίες σε όλο το εύρος, καθώς επίσης και το βαθμό υλοποίησης των αποφάσεων, ανεπηρέαστα και αντικειμενικά (Παπαστάθης, 2014).

15. Ο Επιχειρηματικός Κίνδυνος

15.1 Εισαγωγή

Το συνεχώς μεταβαλλόμενο και ανταγωνιστικό περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργούν και δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις τις έχει οδηγήσει, προκειμένου να παραμείνουν βιώσιμες και ανταγωνιστικές, στην ανάληψη πρωτοβουλιών και επενδύσεων οι οποίες εγκυμονούν κινδύνους. Ο επιχειρηματικός κίνδυνος βρίσκεται σήμερα στο επίκεντρο της ελεγκτικής θεωρίας και πρακτικής, καθώς η επέλευση ενός επιχειρηματικού κινδύνου δημιουργεί σοβαρά οικονομικά προβλήματα για την επιχείρηση που είναι πιθανό να την οδηγήσουν σε πτώχευση ή σε αδυναμία συνέχισης της δραστηριότητάς της. Οι δυσάρεστες επιπτώσεις αφορούν και τον ίδιο τον ελεγκτή όμως καθώς έχει και αυτός μερίδιο ευθύνης για την επέλευση του επιχειρηματικού κινδύνου. Κύρια όπλα για την αντιμετώπιση των κινδύνων μέσα σε μια επιχείρηση είναι η ύπαρξη λειτουργίας διαχείρισης κινδύνων (risk management) και λειτουργίας διενέργειας εσωτερικών ελέγχων (internal audit) (Λιάρος, 2000)

15.2 Ιστορική αναδρομή

Η πρωταρχική εμφάνιση της έννοιας του κινδύνου έγινε τον 17^ο αιώνα από μαθηματικούς που ασχολούνταν με τα τυχερά παιχνίδια και ήταν συνδεδεμένος με την πιθανότητα για κέρδη ή ζημιές.

Τον 18^ο αιώνα εισήχθη στην ασφαλιστική των ναυτιλιακών επιχειρήσεων η ιδέα του κινδύνου ως ουδέτερη έννοια λαμβάνοντας το ίδιο υπόψη τόσο τα κέρδη όσο και τις ζημιές. Η χρήση του όρου κινδύνου άρχισε να αλλάζει κατά τον 19^ο αιώνα καθώς αποτελούσε συνέπεια της εξέλιξης και ανάπτυξης της οικονομικής επιστήμης. Τον 20^ο αιώνα η έννοια του κινδύνου άρχισε να σχετίζεται με τις αρνητικές εκροές στη μηχανική και την επιστήμη με ειδικότερες αναφορές στους κινδύνους που τίθενται από τις σύγχρονες τεχνολογικές εξελίξεις στις πετροχημικές και πυρηνικές βιομηχανίες (Frosick, 1997).

15.3 Ορισμοί και κατηγορίες κινδύνου

Η λέξη κίνδυνος προέρχεται από την ιταλική λέξη «risicare», η οποία λέξη σημαίνει τολμάω. Η απόδοση της έννοιας της λέξης θα μας βοηθήσει να κατανοήσουμε ότι ο κίνδυνος είναι θέμα επιλογής και όχι τόσο θέμα τύχης ή πεπρωμένου. Ο εσωτερικός έλεγχος δια μέσου των διαβεβαιωτικών και συμβουλευτικών του εργασιών μπορεί να συμβάλλει στη διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση (Pickett, 2005).

Κατά καιρούς έχουν αποδοθεί πολλοί ορισμοί για την έννοια του κινδύνου. Παρά τις όποιες διαφορές τους συγκλίνουν στο αποτέλεσμα που επέρχεται με τον κίνδυνο. Όλοι αυτοί οι ορισμοί έχουν ένα κοινό σημείο το οποίο έγκειται στην αβεβαιότητα των εκβάσεων. Το σημείο όπου οι ορισμοί παρουσιάζουν διαφορές γίνεται διακριτό από το χαρακτηρισμό των εκβάσεων αυτών. Οι σημαντικότεροι από του ορισμούς παρατίθενται χρονολογικά παρακάτω:

Σύμφωνα με τον Knight (1921) ο κίνδυνος σχετίζεται με περιπτώσεις στις οποίες είναι εφικτό να προσδιοριστεί μια κατανομή πιθανοτήτων για τα επερχόμενα αποτελέσματα από την ανάληψη συγκεκριμένων δραστηριοτήτων. Από την άλλη πλευρά, όμως, η αβεβαιότητα σχετίζεται με περιπτώσεις στις οποίες οι μαθηματικοί τύποι δεν έχουν την δυνατότητα να εκφράσουν την τυχαιότητα.

Κατά το Royal Society Study Group (1983,1992) ο κίνδυνος προσδιορίζεται ως *«η πιθανότητα επέλευσης ενός δυσμενούς συμβάντος κατά την διάρκεια μιας συγκεκριμένης περιόδου χρόνου ή ως αποτέλεσμα συγκεκριμένων προκλήσεων»*.

Ένας άλλος ορισμός που αποδίδεται από το Canadian Institute of Certified Auditors (1996) είναι εξής *«κίνδυνος ορίζεται η πιθανότητα ότι ένα ή περισσότερα άτομα ή οργανισμοί θα έχουν την εμπειρία δυσμενών συνεπειών εξαιτίας κάποιου γεγονότος ή περιστάσεως»*. Το Institution of Civil Engineers (1998) σε μια περισσότερο ολοκληρωμένη προσέγγιση του όρου υποστηρίζει ότι *«ο κίνδυνος είναι η πιθανότητα παραλλαγής ενός γεγονότος, η οποία μπορεί να έχει θετικές ή αρνητικές συνέπειες»*. Από μια διαφορετική οπτική γωνία το Association for Project Management (1997) ορίζει τον κίνδυνο ως *«ένα αβέβαιο γεγονός ή ως ένα σύνολο περιστάσεων που, εάν εμφανιζόταν, θα είχαν επιδράσεις στην επίτευξη των στόχων του προγράμματος»* (Κέφης Β.).

Κατά τους Crouhy, Galai και Mark κίνδυνος είναι μια πιθανότητα απειλής, ζημίας, ευθύνης, απώλειας ή άλλων αρνητικών περιστατικών που προκαλούνται από εξωτερικούς ή εσωτερικούς παράγοντες, οι οποίοι μπορούν να εξουδετερωθούν μέσω της ανάληψης προληπτικής δράσης (Crouhy, Galai, Mark, 2001).

Οι Π. Κιόχος, Γ. Παπανικολάου, Γ. Θάνος και Α. Κιόχος ορίζουν τον κίνδυνο ως *«την κατάσταση κατά την οποία κάθε εναλλακτική μορφή δραστηριοποίησης μιας επιχείρησης οδηγεί σε ένα σύνολο συγκεκριμένων αποτελεσμάτων, κάθε ένα από τα οποία είναι, με κάποια πιθανότητα, γνωστό στο λήπτη της απόφασης»* (Κιόχος, Παπανικολάου, Θάνος, Κιόχος, 2002).

Κατά τους Kleffner, Lee και McGannon (2003) ο κίνδυνος αποτελεί ένα πιθανό πρόβλημα, μια κατάσταση που αν γίνει πραγματικότητα μπορεί να φέρει αρνητικά αποτελέσματα και να επηρεάσει την εξέλιξη μιας υπόθεσης. Όλες οι δραστηριότητες υπονομεύουν κινδύνους, είτε μικρούς είτε μεγάλους, που σε γενικές γραμμές μπορούν να χειραγωγηθούν και να αντιμετωπιστούν. Επιπλέον, υποστηρίζουν πως κάποιοι από αυτούς τους κινδύνους ενδέχεται να εξαφανιστούν κατά την πορεία της εξέλιξης της δραστηριότητας, κάποιοι άλλοι εξελίσσονται σε προβλήματα που χρήζουν άμεσης αντιμετώπισης και υπάρχουν και οι κίνδυνοι που παίρνουν μεγάλες διαστάσεις, μετατρέπονται σε κρίσεις και αλλοιώνουν την έννοια της δραστηριότητας και την έκβαση της.

Σύμφωνα με τους Hunger and Wheelen (2004) *«ο κίνδυνος δεν προέρχεται μόνο από μια αναποτελεσματική στρατηγική αλλά και από την ποσότητα των περιουσιακών στοιχείων που η επιχείρηση πρέπει να καταναίμει σ' αυτήν την στρατηγική, καθώς και από το χρονικό διάστημα κατά το οποίο τα περιουσιακά στοιχεία δεν θα είναι διαθέσιμα για άλλες χρήσεις»*.

Τέλος, σύμφωνα με τον Παπαστάθη (2014) *«κίνδυνος είναι η πιθανότητα να μην πραγματοποιηθούν οι ευκαιρίες ή η πιθανότητα να υλοποιηθούν οι απειλές»*.

Οι κυριότερες κατηγορίες κινδύνων που αντιμετωπίζουν οι σύγχρονες οικονομικές μονάδες είναι οι παρακάτω:

1) Στρατηγικοί κίνδυνοι (Strategic Risks)

Οι στρατηγικοί κίνδυνοι απορρέουν άμεσα από τη λειτουργία της επιχείρησης μέσα σε ένα συγκεκριμένο κλάδο σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή. Έτσι, οι μεταβολές στις προτιμήσεις των καταναλωτών ή οι αναδυόμενες τεχνολογίες καθιστούν το προϊόν καθώς και τη γραμμή παραγωγής

ξεπερασμένα και βάζουν την επιχείρησή σας σε κίνδυνο. Για την αντιμετώπιση των στρατηγικών κινδύνων, θα πρέπει να θεσπιστούν μέτρα έτσι ώστε η επιχείρηση να ενημερώνεται έγκαιρα για τις αλλαγές και να μπορεί να προσαρμόζεται σε αυτές.

2) Κίνδυνος συμμόρφωσης (Compliance Risk)

Κίνδυνοι που σχετίζονται με τη συμμόρφωση είναι εκείνοι που υπόκεινται σε νομοθετικούς ή γραφειοκρατικούς κανόνες ή εκείνοι που συνδέονται με τις βέλτιστες πρακτικές για επενδυτικούς σκοπούς. Μπορεί να περιλαμβάνουν ρυθμίσεις για την προστασία των εργαζομένων ή περιβαλλοντικές ανησυχίες.

3) Χρηματοοικονομικός κίνδυνος (Financial Risk)

Οι χρηματοοικονομικοί κίνδυνοι έχουν να κάνουν με το πώς η επιχείρησή χειρίζεται τα χρήματα. Λαμβάνουν επίσης υπόψη τα επιτόκια και σε περίπτωση που υφίστανται διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες τότε λαμβάνουν υπόψη τους και τις συναλλαγματικές ισοτιμίες.

4) Λειτουργικός κίνδυνος (Operational Risk)

Οι λειτουργικοί κίνδυνοι προκύπτουν από τις εσωτερικές αποτυχίες. Δηλαδή, οι εσωτερικές διαδικασίες, τα άτομα ή τα συστήματα της επιχείρησης αποτυγχάνουν απροσδόκητα. Λειτουργικοί κίνδυνοι μπορεί επίσης να προκύψουν από απρόβλεπτα εξωτερικά γεγονότα, όπως το ενδεχόμενο να χαλάσουν τα συστήματα μεταφοράς, ή από την παράληψη ενός προμηθευτής να παραδώσει τα εμπορεύματα.

5) Κίνδυνος φήμης (Reputational Risk)

Απώλεια φήμης ή της αναγνωσιμότητας μιας επιχείρησης θα μπορούσε να προκύψει από τις αποτυχίες του προϊόντος, αγωγές ή αρνητική δημοσιότητα. Η φήμη χρειάζεται χρόνο για να χτιστεί, αλλά μπορεί να χαθεί σε μια μέρα. Σε αυτή την εποχή της κοινωνικής δικτύωσης, ένα αρνητικό σχόλιο από έναν πελάτη μπορεί να μειώσει τα κέρδη εν μία νυκτί.

6) Άλλοι κίνδυνοι

Οι άλλοι κίνδυνοι είναι πιο δύσκολο να κατηγοριοποιηθούν. Περιλαμβάνουν τους κινδύνους από το περιβάλλον, όπως οι φυσικές καταστροφές καθώς επίσης και τις δυσκολίες στη διατήρηση ενός εκπαιδευμένο προσωπικού (Blackman, 2014).

Ως επιπλέον κινδύνους, εξίσου σημαντικούς, θα μπορούσαμε να αναφέρουμε:

- Τον κίνδυνο των τιμών μετοχών που προκύπτει εξαιτίας της μεταβολής της αξίας του χαρτοφυλακίου μετοχών ή μετοχικών παραγώγων από δυσμενή κίνηση της τιμής τους.
- Τον κίνδυνο του διακανονισμού που προέρχεται από το γεγονός ότι οι δύο αντισυμβαλλόμενοι διενεργούν τις πληρωμές τους με χρονική υστέρηση.
- Τον κίνδυνο εγκληματικότητας που μπορεί να προκληθεί από απάτες υπαλλήλων και από τρίτους π.χ. πελάτες και προμηθευτές.
- Τον κίνδυνο τιμών αγαθών που προέρχεται από την μεταβολή στην τιμή αγαθών, όπως φυσικό αέριο, πετρέλαιο και μέταλλο.

15.4 Ορισμός και κατηγορίες επιχειρηματικού κινδύνου

Η έννοια του επιχειρηματικού κινδύνου είναι πλέον αρκετά διευρυμένη, καθώς αναφέρεται σε κάθε μορφής προέλευσης κίνδυνο στην προσπάθεια της επιχείρησης να επιτεύξει την αποστολής της. Σύμφωνα με τον Καραμάνη ορίζεται ως η πιθανότητα μια επιχείρηση να μην επιτύχει τους στόχους της. Πιο αναλυτικά, επιχειρηματικός κίνδυνος είναι η πιθανότητα να συμβεί στο μέλλον ένα γεγονός το οποίο θα επηρεάσει την ικανότητα της επιχείρησης να επιτύχει τους επιχειρηματικούς σκοπούς της και να εφαρμόσει τις στρατηγικές της. Δηλαδή, ο επιχειρηματικός κίνδυνος αναφέρεται τόσο στην πιθανότητα ότι κάτι κακό θα συμβεί, όσο και στην πιθανότητα ότι κάτι καλό δε θα συμβεί. Συνεπώς γίνεται αντιληπτό πως με την έννοια του κινδύνου είναι συνδεδεμένη τόσο η έκθεση στον κίνδυνο ζημιάς(downside risk) όσο και το ενδεχόμενο για κέρδος(upside potential). Το δεύτερο σκέλος (η πιθανότητα κέρδους) είναι μια πλευρά της έννοιας του κινδύνου στην οποία πολλές φορές δε δίνεται η δέουσα σημασία. Αυτό συμβαίνει καθώς οι περισσότεροι δίνουν έμφαση στα αρνητικά αποτελέσματα και λίγοι διακρίνουν τις ενδεχόμενες ωφέλειες που μπορεί να επέλθουν.

Οι επιχειρηματικοί κίνδυνοι σχετίζονται με τον κλάδο παραγωγής στον οποίο ανήκει η επιχείρηση και με την αγορά στην οποία δραστηριοποιείται. Αντικείμενο του κινδύνου αποτελεί ο οποιοσδήποτε χρησιμοποιούμενος από την επιχείρηση πόρος τελεί υπό κίνδυνο (βλάβη, καταστροφή, μη διάθεση για χρήση) και διαφέρουν ως προς την σημαντικότητα και την ένταση.

Κατά τον Kinney (2003) οι επιχειρηματικοί κίνδυνοι που ενδεχομένως καλείται να αντιμετωπίσει μια οικονομική μονάδα είναι οι ακόλουθοι:

α) Οι κίνδυνοι του εξωτερικού περιβάλλοντος, οι κίνδυνοι δηλαδή που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση και το οποίο είναι γεμάτο απειλές, όπως για παράδειγμα, οι αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών, οι αλλαγές στο πολιτικό σκηνικό μιας χώρας, ο ανταγωνισμός και οι οικονομικές αναταράξεις.

β) Οι κίνδυνοι των επιχειρηματικών διαδικασιών και της απώλειας των περιουσιακών στοιχείων, οι οποίοι αποτελούν απειλές από τις μη αναμενόμενες και μη αποτελεσματικές διαδικασίες για την χρηματοδότηση επενδύσεων, την μετατροπή, την παραγωγή και το marketing των προϊόντων που μια επιχείρηση παράγει καθώς και την υλική ή άυλης φύσης απώλεια της και

γ) Οι κίνδυνοι των πληροφοριών, οι οποίοι αποτελούν απειλές από την ύπαρξη πληροφοριών κακής ποιότητας για την λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων. Όταν δεν υπάρχει κατάλληλη πληροφόρηση δύναται να δημιουργηθούν τεράστια προβλήματα (Kinney, 2003).

Στα χαρακτηριστικά και τις ιδιότητες βασίζεται ο διαχωρισμός των επιχειρηματικών κινδύνων καθώς, επίσης, και στην φύση τους. Η κατηγοριοποίηση των κινδύνων συνδέεται άμεσα με την λειτουργία της επιχείρησης αλλά και με όλους όσους εμπλέκονται σε μια οικονομική οντότητα. Οι επιχειρηματικοί κίνδυνοι μπορούν να ομαδοποιηθούν σε δύο βασικές κατηγορίες: τους ενδογενείς και τους εξωγενείς. Οι ενδογενείς κίνδυνοι (μη συστηματικοί) συνδέονται στενά με την ίδια την επιχείρηση και έχουν να κάνουν με τις κύριες και δευτερεύουσες λειτουργίες της. Τέτοιοι κίνδυνοι μπορεί να σχετίζονται με:

- Τα παραγόμενα προϊόντα ή τις προσφερόμενες υπηρεσίες
- Την παραγωγική διαδικασία
- Το εργατικό και υπαλληλικό προσωπικό
- Τις σχέσεις με τους πελάτες
- Τις σχέσεις με τους προμηθευτές

Αντίθετα με τους ενδογενείς, οι εξωγενείς κίνδυνοι σχετίζονται με το ευρύτερο περιβάλλον της επιχείρησης και χαρακτηρίζονται από δυσκολία στην πρόβλεψη και τον έλεγχο. Παραδείγματα εξωτερικών κινδύνων είναι τα εξής:

- Οι μεταβολές στις προτιμήσεις των καταναλωτών, τις διαθέσεις και τις απόψεις της κοινής γνώμης, τις επικρατούσες κοινωνικές και πολιτισμικές ιδέες κ.λπ.
- Η αλλαγή νομοθετικού πλαισίου ή της κυβέρνησης.
- Οι περιβαλλοντικοί κίνδυνοι (μόλυνση του περιβάλλοντος, περιβαλλοντικές οργανώσεις κ.λπ.)
- Οι κίνδυνοι φυσικών καταστροφών (φωτιά, σεισμός, πλημμύρα κ.λπ.)
- Οι δημογραφικές τάσεις.
- Οι οικονομικές και ευρύτερες γεωπολιτικές συνθήκες και εξελίξεις.
- Το επίπεδο του ανταγωνισμού.
- Οι εξελίξεις στην τεχνολογία (Καραμάνης, 2008).

Σε ένα επιχειρησιακό περιβάλλον που συνεχώς μεταβάλλεται και εξελίσσεται οι κίνδυνοι είναι απρόβλεπτοι, πολυδιάστατοι και δυναμικοί. Οι κλασσικοί μηχανισμοί στήριξης δεν επαρκούν για την αντιμετώπιση των κινδύνων. Για το λόγο αυτό οι επιχειρήσεις έχουν πλέον ως σύμμαχό τους τον Εσωτερικό Έλεγχο, ο οποίος λειτουργεί καταλυτικά αναδεικνύοντας και αξιολογώντας τους κινδύνους ενώ παράλληλα προτείνει και τρόπους αντιμετώπισης. Η αξιολόγηση του κινδύνου αποτελεί μια ιδιαίτερη τεχνική καθώς απαιτούνται εξειδικευμένες γνώσεις. Για να γίνει η αξιολόγηση του κινδύνου θα πρέπει να προηγηθεί η αναγνώριση, η ανάλυση και η μέτρηση του.

Η αξιολόγηση του κινδύνου δεν μπορεί να τυποποιηθεί ενώ υπάρχει το ενδεχόμενο ο ίδιος κίνδυνος να αξιολογηθεί διαφορετικά από επιχείρηση σε επιχείρηση. Η διαφοροποίηση αυτή οφείλεται σε διάφορους παράγοντες ορισμένοι από τους οποίους είναι:

- ✓ Η εμπειρία
- ✓ Η γνώση
- ✓ Η κουλτούρα

- ✓ Η οικονομική κατάσταση
- ✓ Η δυνατότητα επηρεασμού του αποτελέσματος
- ✓ Η μονοδιάστατη αντιμετώπιση
- ✓ Το διαφορετικό επίπεδο ικανοποίησης
- ✓ Ο διαφορετικός χρονικός ορίζοντας (Καταραχιά, 2010)

Η αξιολόγηση των κινδύνων γίνεται από εξειδικευμένους συμβούλους, με τη συμμετοχή των διευθυντικών στελεχών της επιχείρησης και στοχεύει:

- 1) Στην καλύτερη κατανόηση και διαχείριση των κινδύνων από τα στελέχη όλης τη ιεραρχικής πυραμίδας.
- 2) Στο να αποφευχθούν σοβαρές αποτυχίες ή εκπλήξεις σε θέματα στρατηγικής εφαρμογής.
- 3) Στο να επιτευχθεί μεγαλύτερο βαθμός λογοδοσίας στα θέματα πολιτικής διαχείρισης των κινδύνων.
- 4) Στο να προσθέτει συνεχώς αξία στις επιχειρηματικές αποφάσεις και διαδικασίες.
- 5) Στο να καθιερώσει μια αποτελεσματική διαδικασία διαχείρισης κινδύνων πλήρως ενσωματωμένη στις επιχειρησιακές διαδικασίες.
- 6) Στη σύνταξη ενός περιεκτικού χάρτη-καταλόγου κινδύνων στον οποίο θα αποτυπώνονται όλοι οι κίνδυνοι που αποτελούν απειλή για την επιχείρηση, έτσι ώστε να είναι σε θέση η διοίκηση να τους αντιμετωπίσει (Παπαστάθης, 2014).

16. Η Διαχείριση του Επιχειρηματικού Κινδύνου

16.1 Εισαγωγή

Η διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου (Business Risk Management) βρίσκεται στο επίκεντρο των επιχειρήσεων. Τα τελευταία χρόνια οι αλλαγές που έχουν επέλθει λόγω του ανοίγματος των αγορών και της αστάθειας που χαρακτηρίζει τόσο το οικονομικό όσο και το κοινωνικό περιβάλλον, έχουν αποτελέσει σημαντικό παράγοντα για την ανάπτυξη και εξέλιξη της διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων. Οι επιχειρήσεις στις μέρες μας προκειμένου να ανταπεξέλθουν στο ανταγωνιστικό περιβάλλον και να παραμείνουν βιώσιμες και ανταγωνιστικές αναλαμβάνουν σημαντικούς κινδύνους που σκοπό έχουν την επίτευξη των στόχων τους. Ο Καραμάνης στο βιβλίο του λέει χαρακτηριστικά: *«Για να μπορέσει μια επιχείρηση να αναπτυχθεί και να παραμείνει στην θέση της, και να κατακτήσει κυρίαρχη θέση, πρέπει να διαχειριστεί με το κατάλληλο τρόπο τον επιχειρηματικό κίνδυνο»* (Καραμάνης, 2008).

Η διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου περιλαμβάνει την ταυτοποίηση, τη μέτρηση και την κατάλληλη αντιμετώπιση των σχετικών κινδύνων που μπορούν να αποτρέψουν μια επιχείρηση από την επίτευξη των στόχων της. Η επιτυχής εκτέλεση αυτού του έργου προϋποθέτει το συντονισμό διαφόρων λειτουργικών τμημάτων της επιχείρησης (οικονομική διεύθυνση, παραγωγή, πωλήσεις και μάρκετινγκ, στρατηγική διοίκηση, διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού κ.λπ.) και αποτελεί μια βασική παράμετρο για την επιτυχή πορεία της (Καραμάνης, 2008).

16.2 Ορισμοί της διαχείρισης του επιχειρηματικού κινδύνου

Το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών ορίζει την διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων ως «μια δομημένη, συνεπή και συνεχόμενη διαδικασία σε ολόκληρο τον οργανισμό, για την αναγνώριση, εκτίμηση και λήψη αποφάσεων που αφορούν την αντιμετώπιση και την αναφορά των ευκαιριών και κινδύνων που επηρεάζουν την επίτευξη των σκοπών του».

Σύμφωνα με το πρότυπο διαχείρισης κινδύνων AS/NZ 4360, «η διαχείριση κινδύνων αποτελεί μια επαναλαμβανόμενη διαδικασία, η οποία αποτελείται από διαδοχικά βήματα, που αν ακολουθηθούν επιτρέπουν τη συνεχή βελτίωση της λήψης αποφάσεων. Αποτελεί τη λογική και συστηματική μέθοδο της αναγνώρισης, ανάλυσης, αξιολόγησης, χειρισμού, παρακολούθησης και σύγκρισης των κινδύνων που σχετίζονται με οποιαδήποτε δραστηριότητα, λειτουργία ή διαδικασία με ένα τρόπο που επιτρέπει στους οργανισμούς να ελαχιστοποιήσουν τις ζημιές και να μεγιστοποιήσουν τις ευκαιρίες» (The Australian and New Zealand Standards on Risk Management AS/NZS 4360, 2004).

Το πλαίσιο C.O.S.O. E.R.M (Enterprise Risk Management Integrated Framework) προσδιορίζει τη διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων ως *«μια διαδικασία η οποία επηρεάζεται από το διοικητικό συμβούλιο, τη διεύθυνση και το λοιπό προσωπικό, περιλαμβάνει τον εσωτερικό έλεγχο και εφαρμόζεται σε όλη την έκταση της επιχείρησης, σχεδιασμένη με τέτοιο τρόπο ώστε να παρέχει τη λογική και βέβαιη διαβεβαίωση αναφορικά με την επίτευξη των στόχων στις ακόλουθες κατηγορίες:*

- 1) την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των λειτουργιών*
- 2) την αξιοπιστία των χρηματοοικονομικών αναφορών και*
- 3) τη συμμόρφωση με τους ισχύοντες νόμους και κανόνες.»*

Ο Petlier (2004) υποστήριξε ότι η διαχείριση κινδύνου συμβάλλει στην ανάλυση του κινδύνου μιας διαδικασίας, μιας πρωτοβουλίας ώστε ο καθορισμός της καλύτερης και δυνατής επιλογής της μεθόδου εκείνης που θα καταφέρει να εξασφαλίσει την καλύτερη δυνατή και ασφαλέστερη λειτουργία των επιχειρήσεων να είναι εφικτός.

Ο Wallmuller (1999) ορίζει την διαχείριση κινδύνου ως «μια συστηματική διαδικασία για την αναγνώριση, ανάλυση και τον έλεγχο των κινδύνων σε έργα ή σε οργανισμούς».

Θεωρώντας τον επιχειρηματικό κίνδυνο ως την αβεβαιότητα για τη μελλοντική πορεία της επιχείρησης, η διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου (enterprise risk management-ERM), μπορεί να ορισθεί σαν μια διαδικασία αποφάσεων και μέτρων που στοχεύουν στη μείωση της διαφοράς (διακύμανση) μεταξύ των επιδιωκόμενων (μελλοντικών) στόχων και των αποτελεσμάτων που τελικά επιτυγχάνονται. Δηλαδή, διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου είναι η διαδικασία σχεδιασμού, οργάνωσης, διεύθυνσης και ελέγχου των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης με σκοπό την ελαχι-

στοποίηση των αρνητικών επιπτώσεων του επιχειρηματικού κινδύνου στην καθαρή θέση και τα κέρδη (Καραμάνης, 2008).

16.3 Η μεθοδολογία της διαχείρισης επιχειρηματικού κινδύνου

Η διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου βοηθάει μια επιχείρηση να ελαχιστοποιήσει τις ζημιές, να βελτιώσει τον τρόπο λήψης αποφάσεων και να αξιοποιήσει τους πόρους που έχει στην διάθεση της με τον καλύτερο δυνατό τρόπο έτσι ώστε να επιτύχει όλους τους βραχυπρόθεσμους και μακροχρόνιους στόχους της. Περιλαμβάνει την ταυτοποίηση, τη μέτρηση και την κατάλληλη αντιμετώπιση των σχετικών κινδύνων. Βασική προϋπόθεση για την επιτυχημένη διαχείριση αποτελεί ο συντονισμός των διαφόρων λειτουργικών τμημάτων της επιχείρησης (οικονομική διεύθυνση, παραγωγή, πωλήσεις, στρατηγική διοίκηση, διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού).

Τη βασική ευθύνη για την αποτελεσματική διαχείριση του κινδύνου την έχει η Διοίκηση της επιχείρησης, η οποία πρέπει να παρέχει τις απαιτούμενες διασφαλίσεις για την ύπαρξη και την ορθή λειτουργία συστημάτων διακυβέρνησης και διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων, μέσω εποπτικών οργάνων, όπως είναι τα συμβούλια και οι επιτροπές ελέγχου, καθώς και η λειτουργία Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου. Αξίζει να σημειωθεί πως η διαδικασία της διαχείρισης των κινδύνων πρέπει να μετριέται και να αξιολογείται σε σχέση με το κόστος και την ωφέλεια που θα προκύψει από αυτή (Drogalas, Pantelidis, Tsakpinidou, Kesis, 2011).

Η διαχείριση κινδύνου είναι κεντρικός πυρήνας της διαχείρισης στρατηγικής κάθε οργανισμού. Είναι η διεργασία με την οποία οι οργανισμοί προσεγγίζουν μεθοδικά τους κινδύνους που σχετίζονται με τις δραστηριότητές τους, με σκοπό την επίτευξη αειφόρου οφέλους σε κάθε δραστηριότητα και επί του χαρτοφυλακίου όλων των δραστηριοτήτων. Το επίκεντρο της καλής διαχείρισης κινδύνου είναι η αναγνώριση και ο χειρισμός αυτών των κινδύνων. Οι κίνδυνοι μπορεί να θεωρηθεί ότι ανακύπτουν με δύο τρόπους:

- είτε ως άμεσες απειλές (καταστροφικά γεγονότα) οι οποίες μπορούν να οδηγήσουν στην αποτυχία επίτευξης των στόχων
- είτε ως ευκαιρίες (εποικοδομητικά γεγονότα) οι οποίες μπορούν να προσφέρουν ένα

βελτιωμένο τρόπο για την επίτευξη των στόχων.

Στόχος της είναι να προσθέσει τη μέγιστη αξία σε όλες τις δραστηριότητες του οργανισμού. Αυξάνει την πιθανότητα επιτυχίας, και μειώνει αμφότερα, την πιθανότητα αποτυχίας και την αβεβαιότητα επίτευξης των συνολικών στόχων του οργανισμού. Η διαχείριση κινδύνου πρέπει να είναι μία συνεχής και αναπτυσσόμενη διαδικασία η οποία οφείλει να είναι ενσωματωμένη στην κουλτούρα του οργανισμού μαζί με μία αποτελεσματική πολιτική. Ανάλογα με το μέγεθος του οργανισμού η λειτουργία της διαχείρισης κινδύνου μπορεί να κυμαίνεται από έναν μόνο πρόμαχο του κινδύνου, έναν μερικώς απασχολούμενο διευθυντή κινδύνου, μέχρι ένα πλήρους κλίμακας τμήμα διαχείρισης κινδύνου.

Η διαχείριση κινδύνου προστατεύει και προσθέτει αξία στον οργανισμό και στους ενδιαφερόμενους (stakeholders) υποστηρίζοντας τους στόχους του οργανισμού, με:

- την παροχή ενός πλαισίου στον οργανισμό που καθιστά δυνατό μελλοντική δραστηριότητα να λαμβάνει χώρα με ένα σταθερό και ελεγχόμενο τρόπο
- τη βελτίωση της λήψης αποφάσεων, του προγραμματισμού και του καθορισμού προτεραιότητας μέσω της ευρείας και δομημένης κατανόησης της επιχειρησιακής δραστηριότητας, της αστάθειας και των ευκαιριών / απειλών των έργων
- την συμβολή σε μία πιο αποδοτική χρήση / κατανομή του κεφαλαίου και των πόρων εντός του οργανισμού
- τη μείωση της μεταβλητότητας στις μη βασικές επιχειρησιακές περιοχές
- την προστασία και βελτίωση των παγίων και της εικόνας της εταιρείας
- την ανάπτυξη και την υποστήριξη των ανθρώπων και της βάσης γνώσης του οργανισμού
- τη βελτιστοποίηση της λειτουργικής αποδοτικότητας.

(https://www.theirm.org/media/886331/Risk_Management_Standard_Greek_000.pdf)

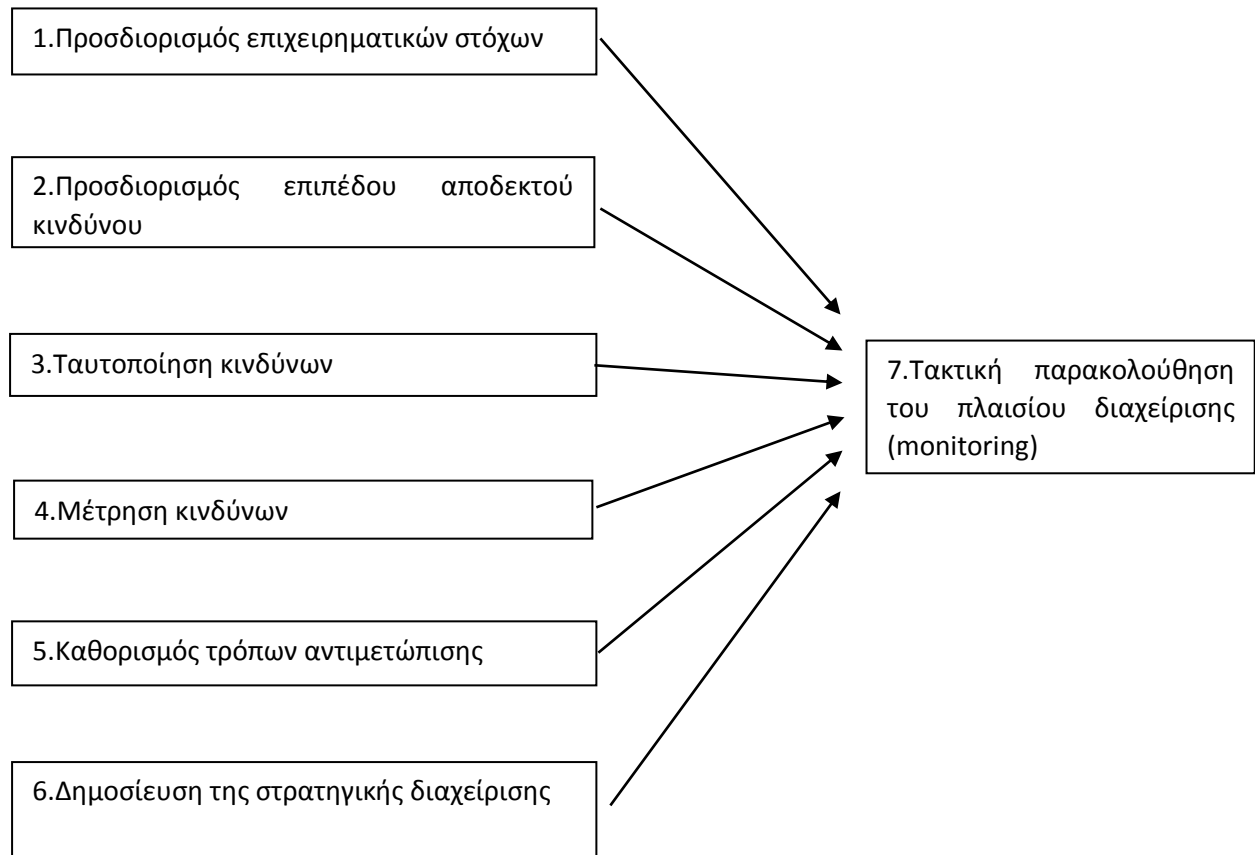
Η διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων αποτελεί λοιπόν ένα από τα σημαντικότερα θέματα που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι επιχειρηματικές μονάδες καθώς όλες, είτε σε μεγαλύτερο είτε σε μικρότερο βαθμό, αναλαμβάνουν κινδύνους για την επίτευξη των στόχων τους. Το επίκεντρο

του ενδιαφέροντος κάθε επιχείρησης εστιάζεται στην λογική και αποτελεσματική διαχείριση των κινδύνων ώστε να διασφαλίζεται αποτελεσματικά τόσο η διαχρονική και απερίσπαστη ανάπτυξη της όσο και η ικανοποιητική απόδοσή της, ανάλογα με το εκάστοτε αναλαμβανόμενο επίπεδο κινδύνου.

Σύμφωνα με το πρότυπο διαχείρισης κινδύνου που δημιουργήθηκε το 2002 στο Ηνωμένο Βασίλειο από το Ινστιτούτο Διαχείρισης Κινδύνου (IRM: The Institute of Risk Management), την Ένωση Διευθυντών Ασφάλισης και Κινδύνου (AIRMIC: The Association of Insurance and Risk Managers) και το Εθνικού Φόρουμ για τη Διαχείριση Κινδύνου στον Δημόσιο Τομέα (ALARM: The National Forum for Risk Management in the Public Sector), η λειτουργία της διαχείρισης κινδύνων πρέπει να περιλαμβάνει τα ακόλουθα:

- Τον καθορισμό της πολιτικής και της στρατηγικής για τη διαχείριση των κινδύνων.
- Τη θεμελιώδη προάσπιση της διαχείρισης κινδύνων σε στρατηγικό και λειτουργικό επίπεδο.
- Την οικοδόμηση κουλτούρας γνώσης του κινδύνου μέσα στον οργανισμό, περιλαμβάνοντας την κατάλληλη εκπαίδευση.
- Την εγκαθίδρυση εσωτερικών πολιτικών κινδύνων και δομών για τις επιχειρηματικές μονάδες.
- Το σχεδιασμό και την επισκόπηση των διαδικασιών διαχείρισης των κινδύνων.
- Το συντονισμό των διαφόρων επιχειρησιακών δραστηριοτήτων, οι οποίες παρέχουν συμβουλευτική υποστήριξη σε θέματα διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων μέσα στον οργανισμό.
- Την ανάπτυξη διαδικασιών αντιμετώπισης του κινδύνου, περιλαμβάνοντας προγράμματα ενδεχόμενων συμβάντων και συνέχειας των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.
- Την προετοιμασία αναφορών για τους κινδύνους προς το συμβούλιο και τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Για την ορθή διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου ο Stackleton (1997) επικαλείται ένα πλαίσιο διαχείρισης το οποίο αποτελείται από επτά λογικά βήματα, τα οποία παρουσιάζονται παρακάτω:



Η διαδικασία της διαχείρισης του επιχειρηματικού κινδύνου ξεκινάει με τον καθορισμό των στόχων της επιχείρησης, καθώς αυτοί είναι πλήρως συνδεδεμένοι με τον επερχόμενο κίνδυνο. Το επίπεδο του αποδεκτού κινδύνου που μπορεί να αναλάβει ένα οργανισμός αποτελεί κατά μια έννοια και αυτό ένα στόχο της επιχείρησης, τον οποίο αποδέχεται και μέσα στα πλαίσια του οποίου επιδιώκει να λειτουργεί. Το επίπεδο του αποδεκτού κινδύνου επηρεάζεται από τη γενικότερη στάση, φιλοσοφία και ψυχοσύνθεση των μελών της διοίκησης καθώς επίσης και από τους στόχους και τις επιδιωκόμενες αποδόσεις του οργανισμού. Η ταυτοποίηση των κινδύνων έχει ως βασικό στόχο τον εντοπισμό των κινδύνων που αντιμετωπίζει η επιχείρηση μέσω οικονομικών πληροφοριών, λιστών κινδύνων και εποικοδομητικών συζητήσεων. Η μέτρηση του κινδύνου αναφέρεται τόσο στον υπολογισμό της πιθανότητας επέλευσης, όσο και στις οικονομικές και άλλες επιπτώσεις για την επιχείρηση, εάν τελικά ο κίνδυνος συμβεί. Η διαδικασία αυτή απαιτεί άσκηση υψηλού επιπέδου κρίσης καθώς πέρα από τα άμεσα κόστη που θα προκύψουν από την έλευση ενός κινδύνου, θα πρέπει να συνυπολογιστούν και τα έμμεσα κόστη που απορρέουν από αυτόν, για τη συνολική μέτρηση του κινδύνου.

Η μέτρηση των κινδύνων μπορεί να γίνει , είτε με ποσοτικούς χρηματικούς όρους ή με ποιοτικούς όρους σε επίπεδα σοβαρότητας για την επιβίωση της επιχείρησης. Το επόμενο βήμα στη διαχείριση των κινδύνων είναι ο καθορισμός των τρόπων αντιμετώπισης. Η διαδικασία αυτή γίνεται με βάση την ιεράρχηση των κινδύνων ανάλογα με την πιθανότητα επέλευσης τους και τις επιπτώσεις τους, έτσι ώστε να δίνεται προσοχή στους πλέον σημαντικούς. Η διοίκηση μπορεί να αντιμετωπίσει τον κίνδυνο με τους εξής τρόπους:

- 1) Αποφυγή του κινδύνου με τη μη ανάληψη της σχετικής δραστηριότητας που ενέχει τον κίνδυνο.
- 2) Μείωση του κινδύνου με διάφορα φυσικά μέτρα, επιπρόσθετη εκπαίδευση του προσωπικού, άρτιο σύστημα εσωτερικών δικλίδων κ.α. Η μείωση του κινδύνου προϋποθέτει την εξονυχιστική ανάλυση του κόστους μείωσης και της σύγκρισής του με τα αναμενόμενα οφέλη.
- 3) Μεταβίβαση του κινδύνου με χρήση του θεσμού της αντασφάλισης, μέσω ειδικών συμφωνιών προς άλλα μέρη (πελάτες, προμηθευτές) ή μέσω της χρήσης διαφόρων παραγώγων χρηματοπιστωτικών προϊόντων για παροχή εξασφάλισης σε σχέση με κινδύνους που προκύπτουν από τις μεταβολές των επιτοκίων, των τιμών των μετοχών και του συναλλάγματος.
- 4) Αποδοχή του κινδύνου, για κάθε επιχείρηση υπάρχει ένα επίπεδο κινδύνου το οποίο μπορεί να αποδεχτεί και μέσα στο οποίο μπορεί να λειτουργήσει ομαλά μεγιστοποιώντας το οικονομικό της αποτέλεσμα.

Το επόμενο στάδιο στη διαχείριση του κινδύνου αποτελεί η δημοσίευση της στρατηγικής διαχείρισης των εταιρειών, δηλαδή τη δημοσίευση στοιχείων και πληροφοριών σχετικά με τον επιχειρηματικό τους κίνδυνο. Τέλος το πλαίσιο διαχείρισής του επιχειρηματικού κινδύνου κλείνει με το στάδιο της παρακολούθησης η οποία πρέπει να γίνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα για την καλύτερη αποτελεσματικότητα της. Σκοπός της παρακολούθησης είναι η συνεχής ενημέρωση του πλαισίου διαχείρισης, έτσι ώστε να ληφθούν υπόψη οι οποιοσδήποτε αλλαγές που έχουν προκύψει στην επιχείρηση και στον κλάδο που αυτή δραστηριοποιείται.

16.4 Περιορισμοί της Διαχείρισης Επιχειρηματικών Κινδύνων

Η διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων, ασχέτως από το πόσο καλά έχει σχεδιαστεί και λειτουργεί, παρέχει μόνο τη λογική διαβεβαίωση στη διεύθυνση και το διοικητικό συμβούλιο για την επίτευξη των στόχων της οντότητας. Η επίτευξη των στόχων επηρεάζεται από έμφυτους αλλά παράλληλα και εύλογους περιορισμούς σε όλες τις διοικητικές διαδικασίες. Οι περιορισμοί αυτοί περιλαμβάνουν την πιθανότητα λανθασμένης κρίσης στη λήψη των αποφάσεων και των παραλείψεων που μπορούν να εμφανιστούν εξαιτίας ανθρώπινων αστοχιών, λαθών ή σφαλμάτων. Επιπλέον, οι ασφαλιστικές δικλίδες μπορούν να παρακαμφθούν από τη συνεργία δύο ή περισσότερων ανθρώπων, ενώ η διοίκηση δύναται να αγνοήσει τη διαδικασία διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων, όπως και τις αποφάσεις αντιμετώπισης τους καθώς και τις διαδικασίες ελέγχου.

Ένας άλλος περιοριστικός παράγοντας οφείλεται στην ανεπάρκεια κινήσεων που περιορίζονται μετά την εξέταση των σχετικών δαπανών και των ωφελειών που προκύπτουν από την αντιμετώπιση του κινδύνου. Σχετικά επίσης με τους περιορισμούς στη διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων, πρέπει να ληφθούν υπόψη τρία στοιχεία τα οποία είναι:

- 1) Ο κίνδυνος που αφορά το μέλλον, το οποίο είναι εκ των πραγμάτων αβέβαιο.
- 2) Η προοπτική διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων και η αποτελεσματική αντιμετώπιση τους, οι οποίες λειτουργούν διαφορετικά σε σχέση με τους διάφορους στόχους. Για τους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους, η διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων μπορεί να βοηθήσει τη διασφάλιση της διεύθυνσης και του διοικητικού συμβουλίου, στο ρόλο της επίβλεψης, προσδιορίζοντας με έγκαιρο τρόπο, μόνο το βαθμό στον οποίο η οντότητα κινείται προς την επίτευξη των στόχων αυτών. Δεν μπορεί ωστόσο να εγγυηθεί με σιγουριά τη λογική διαβεβαίωση ότι οι στόχοι αυτοί θα επιτευχθούν.
- 3) Το αποτέλεσμα της διαχείρισης των παραπάνω κινδύνων δεν διασφαλίζει την απόλυτη διαβεβαίωση, όσον αφορά την επιτυχή επίτευξη οποιασδήποτε στόχευσης των υπευθύνων του οργανισμού.

Β. Ερευνητικό Μέρος

17. Μεθοδολογία Έρευνας

17.1 Βασικές Κατηγορίες Έρευνας

Η έρευνα εν γένει διακρίνεται σε δύο μεγάλες κατηγορίες την ποσοτική (quantitative) και την ποιοτική (qualitative). Σκοπός της ποσοτικής έρευνας είναι η εύρεση σχέσεων μεταξύ διαφόρων παραγόντων. Η ποσοτική έρευνα αναφέρεται στη συστηματική διερεύνηση φαινομένων με στατιστικές μεθόδους, μαθηματικά μοντέλα και αριθμητικά δεδομένα. Χρησιμοποιείται συνήθως αντιπροσωπευτικό δείγμα παρατηρήσεων και επιδιώκεται γενίκευση σε ένα ευρύτερο πληθυσμό. Η συλλογή δεδομένων γίνεται με δομημένα πρωτόκολλα, όπως ερωτηματολόγια, κλίμακες και δοκίμια επιτευγμάτων. Αυτοτελώς ή συμπληρωματικά προς τις ποσοτικές τεχνικές, η ποιοτική προσέγγιση στην έρευνα στοχεύει στην διερεύνηση και κατανόηση σε βάθος των κοινωνικών φαινομένων. Παρέχοντας τη δυνατότητα στον ερευνητή να αντλήσει πλούσιες πληροφορίες για το υπό εξέταση θέμα, η ποιοτική έρευνα αποτελεί την ενδεδειγμένη μεθοδολογία για να απαντηθούν τα ερωτήματα που σχετίζονται με το "Γιατί;" και το "Πώς;" των φαινομένων. Η ποιοτική προσέγγιση αποτελεί μια κατά βάση διερευνητική (exploratory) μέθοδο. Στοχεύει περισσότερο στην ανάδυση νέων τυποποιήσεων και θεωρητικών μοντέλων παρά στην επαλήθευση υποθέσεων ή στη γενίκευση σε ένα μεγαλύτερο πληθυσμό. Το βασικό πλεονέκτημα των ποιοτικών μεθόδων που εξυπηρετεί αυτή την στόχευση είναι η ευελιξία που χαρακτηρίζει την ερευνητική διαδικασία.

Η ποιοτική έρευνα αποτελεί την κατάλληλη μεθοδολογική επιλογή για να διερευνηθούν σε βάθος οι αναπαραστάσεις, οι στάσεις, οι αντιλήψεις, τα κίνητρα, καθώς και τα συναισθηματικά και συμβολικά/ φαντασιακά δεδομένα και δεδομένα της συμπεριφοράς των ατόμων. Στόχος της ποιοτικής διερεύνησης δεν αποτελεί απλά η περιγραφή μιας στάσης ή μιας συμπεριφοράς αλλά η ολιστική κατανόηση. Η ποιοτική έρευνα διερευνά την εμπειρία των ατόμων και τα υποκειμενικά νοήματα που τη συγκροτούν, εστιάζοντας πάντα στο ευρύτερο κοινωνικό και πολιτισμικό πλαίσιο (context) στο οποίο εγγράφεται. Χαρακτηριστικά της ποιοτικής προσέγγισης είναι το μικρό δείγμα συμμετεχόντων, η ανάλυση λόγου ή/και κειμένων.

Τέλος συχνά συναντιούνται και οι μικτές προσεγγίσεις, οι οποίες συνδυάζουν ποσοτικές και ποιοτικές μεθόδους κατά το μεθοδολογικό τους σχεδιασμό για να αξιοποιούν καλύτερα τα πλεονεκτή-

ματα της κάθε μεθόδου και να αντιμετωπίζουν αποτελεσματικότερα τις αδυναμίες της κάθε μιας. (<http://www.ucy.ac.cy/pakepe/el/research-services/research-kind>)

Με βάση τα ανωτέρω αξίζει να σημειώσουμε πως η παρούσα έρευνα είναι ποιοτική.

17.2 Μέθοδοι συλλογής δεδομένων

Οι μέθοδοι συλλογής δεδομένων για μια έρευνα είναι αρκετοί και πολλές φορές διαφοροποιούνται ανάλογα με το γνωστικό αντικείμενο έρευνας, το δείγμα καθώς και τον διαθέσιμο χρόνο τόσο του ερευνητή όσο και των λοιπών συμμετεχόντων στην έρευνα. Οι βασικές μέθοδοι διενέργειας των ερευνών είναι οι ακόλουθες:

1) Η παρατήρηση

Είναι η διαδικασία κατά την οποία κάποιο φαινόμενο ή συμπεριφορά γίνεται αντικείμενο παρατήρησης με τρόπο προγραμματισμένο, οργανωμένο, συστηματοποιημένο, από άτομα ειδικευμένα ή εκπαιδευμένα για τον ρόλο αυτό. Η παρατήρηση χρησιμοποιεί την καταγραφή γεγονότων και υφίσταται επαλήθευση. Τα είδη της παρατήρησης είναι τα εξής: α) η άμεση, β) η συμμετοχική και γ) η έμμεση ή προκαλούμενη ή πειραματική παρατήρηση. Η συμμετοχική παρατήρηση είναι ποιοτική μέθοδος και προέρχεται από τις εργασίες της κοινωνικής ανθρωπολογίας. Αντίθετα, η δομημένη παρατήρηση είναι ποσοτική μέθοδος και αναφέρεται στη συχνότητα των λόγων. Η συμμετοχική παρατήρηση αναφέρεται στο ότι ο ερευνητής προσπαθεί να συμμετάσχει ολοκληρωτικά στη ζωή και τη δράση των ατόμων, αποτελώντας κατ' αυτόν τον τρόπο μέλος της ομάδας τους. Κάτι τέτοιο επιτρέπει στον ερευνητή να μοιράζεται την εμπειρία και την αίσθηση της ομάδας και όχι απλώς να την παρατηρεί.

2) Η συνέντευξη

Είναι μία από τις πιο γνωστές μεθόδους συλλογής υλικού, όπου ο ερευνητής υποβάλλει στον ερωτώμενο μια σειρά από ερωτήσεις στις οποίες καλείται να απαντήσει. Αυτό που ενδιαφέρει τον ερευνητή είναι να ανακαλύψει τι σκέφτεται ο ερωτώμενος σε σχέση με κάποιο θέμα και να συγκρίνει τις γνώμες και τις απόψεις των ερωτώμενων. Στη συνέχεια, ο ερευνητής ενδιαφέρεται να συ-

γκρίνει και να ομαδοποιήσει τις απόψεις των ερωτώμενων. Τα είδη της συνέντευξης είναι τα εξής: α) κατευθυνόμενη ή δομημένη, β) ημικατευθυνόμενη και γ) ελεύθερη συνέντευξη. Κατευθυνόμενη προσωπική συνέντευξη (structured interview) είναι εκείνη που χρησιμοποιεί δομημένα ερωτηματολόγια, δηλαδή ερωτηματολόγια που βασίζονται σε προκαθορισμένα και τυποποιημένα σύνολα ερωτήσεων. Ημιδομημένη συνέντευξη ονομάζεται εκείνη στην οποία ο ερευνητής έχει έναν κατάλογο θεμάτων και ερωτήσεων να καλύψει και ενδέχεται να διαφέρουν από συνέντευξη σε συνέντευξη. Δομημένες συνεντεύξεις χρησιμοποιούνται σε περιγραφικές μελέτες ως μέσα προσδιορισμού γενικών υποδειγμάτων, ενώ ημιδομημένες συνεντεύξεις μπορεί να χρησιμοποιηθούν σε επεξηγηματικές μελέτες, δηλαδή σε εκείνες που επιδιώκουμε να κατανοήσουμε σχέσεις μεταξύ μεταβλητών. Στην προσωπική συνέντευξη, σημαντικό στάδιο αποτελεί η επιλογή και η εκπαίδευση των ατόμων που διενεργούν τη συνέντευξη. Οι ερευνητές πριν αναλάβουν το έργο διεξαγωγής των συνεντεύξεων υποβάλλονται σε εκπαίδευση από ειδικευμένους επιστήμονες.

3) Το ερωτηματολόγιο

Είναι ένα έντυπο, που περιλαμβάνει μια σειρά δομημένων ερωτήσεων, στις οποίες ο ερωτώμενος καλείται να απαντήσει γραπτά και με μία συγκεκριμένη σειρά. Με τα ερωτηματολόγια συλλέγονται δεδομένα ζητώντας από ανθρώπους να απαντήσουν στο ίδιο ακριβώς σύνολο ερωτήσεων. Χρησιμοποιούνται συνήθως στα πλαίσια μιας ερευνητικής στρατηγικής, προκειμένου να συλλεχθούν περιγραφικά και επεξηγηματικά, δεδομένα για απόψεις, συμπεριφορές, χαρακτηριστικά, στάσεις κ.λπ. Μολονότι υπάρχουν διάφοροι ορισμοί, χρησιμοποιούμε το ερωτηματολόγιο ως ένα γενικό όρο που περιλαμβάνει τεχνικές συλλογής δεδομένων, όπου κάθε ερωτώμενος απαντά στο ίδιο σύνολο ερωτήσεων, με προκαθορισμένη σειρά.

Τα κυριότερα πλεονεκτήματα των ερωτηματολογίων είναι τα εξής:

- είναι οικονομικότερα,
- μπορούν να αποσταλούν σε μεγάλο αριθμό ανθρώπων,
- είναι εύκολη η δημιουργία και η χρήση τους,
- οι ερωτώμενοι μπορούν να εκφραστούν ελεύθερα (έλλειψη άμεσης επικοινωνίας),
- οι τρόποι ανάλυσης του υλικού είναι τυποποιημένοι,

- ο ερευνητής δεν μπορεί να επηρεάσει τις απαντήσεις,
- είναι η λιγότερο χρονοβόρα μέθοδος.

Τα κυριότερα μειονεκτήματα των ερωτηματολογίων είναι τα εξής:

- ο ερευνητής δεν είναι σε θέση να αποσαφηνίσει τις ερωτήσεις ανοιχτού τύπου,
- υποχρεώνει τον ερωτηθέντα να απαντήσει με έναν συγκεκριμένο τρόπο.

Η δομή του ερωτηματολογίου, λόγω των ιδιοτήτων που έχει, αποτελεί την πλέον κρίσιμη και λεπτή εργασία και έχει καθοριστική σημασία για την επιτυχία μιας στατιστικής έρευνας. Σε μια έρευνα, αν εφαρμοστεί αποτελεσματικό σχέδιο δειγματοληψίας ή ακόμη και η πλέον ενδεδειγμένη ανάλυση των στοιχείων, δεν είναι δυνατόν να εξάγουμε σωστά συμπεράσματα, αν λάβαμε μη συγκρίσιμες απαντήσεις από ένα ακατάλληλο ερωτηματολόγιο με ασαφείς ερωτήσεις.

(https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/5360/1/01_chapter_04.pdf)

Οι κυριότεροι τύποι ερωτηματολογίων υλοποιούνται: α) μέσω ταχυδρομείου, β) μέσω τηλεφώνου, γ) με προσωπική συνέντευξη, δ) μέσω διαδικτύου και ε) με άμεση παράδοση και παραλαβή. Η επιλογή του ερωτηματολογίου επηρεάζεται από μία σειρά παραγόντων, που σχετίζονται με τους σκοπούς της έρευνας. Ειδικότερα, παράγοντες μπορεί να αποτελούν:

- ✓ η αξιοπιστία των απαντήσεων, που σχετίζεται με τη σημαντικότητά τους από συγκεκριμένους ανθρώπους. Η προσωπική συνέντευξη, η τηλεφωνική επικοινωνία, το διαδίκτυο κ.λπ. παρέχουν μεγαλύτερη αξιοπιστία.
- ✓ το μέγεθος του δείγματος, που εξαρτάται από τους σκοπούς της έρευνας, την ευρύτητα του πληθυσμού και την τεχνική που επιλέγεται.
- ✓ το μέγεθος του ερωτηματολογίου: μεγάλα και πιο σύνθετα ερωτηματολόγια μπορούν να χρησιμοποιηθούν στις προσωπικές συνεντεύξεις.
- ✓ ο διαθέσιμος χρόνος,
- ✓ η χρηματοδότηση έρευνας,
- ✓ η διαθεσιμότητα συνεντευκτών και βοηθητικού προσωπικού.

Με βάση τα πλεονεκτήματα που παρουσιάζονται πιο πάνω, και λόγω της απειρίας του ερευνητή αλλά και του περιορισμένου χρόνου που απαιτεί η έρευνα, μιας και πρόκειται για διπλωματική εργασία, κρίθηκε ότι το ερωτηματολόγιο μέσω διαδικτύου είναι το καταλληλότερο μέσο για την διεκπεραίωση αυτής της ερευνητικής μελέτης. Η χορήγηση του ερωτηματολογίου μέσω διαδικτύου επιλέγεται ολοένα και συχνότερα στις μέρες μας και υπάρχουν αρκετοί λόγοι που μπορεί να δικαιολογήσουν το γεγονός αυτό. Η ευκολότερη πρόσβαση για επικοινωνία με τον ερωτώμενο, η ευκολία για τη συμπλήρωση και την αποστολή του σε οποιαδήποτε ώρα της ημέρας χωρίς χρονικούς περιορισμούς, η ωφέλεια του χρόνου από το κόστος μετακινήσεων είναι μερικά στοιχεία που ευνοούν στις μέρες μας την αύξηση αυτού του τρόπου χορήγησης του ερωτηματολογίου .

Στην συνέχεια του κεφαλαίου αυτού περιγράφεται η διαδικασία που ακολουθήθηκε για την κατάρτιση του ερωτηματολογίου.

17.3 Χαρακτηριστικά κατάρτισης του ερωτηματολογίου

Για τη δημιουργία ενός ερωτηματολογίου πρέπει να λάβουμε υπόψη μας ορισμένα χαρακτηριστικά, ώστε να οδηγηθούμε σε μια επιτυχημένη και ορθή έρευνα. Ορισμένα από αυτά είναι:

- Η πληρότητα του προς έρευνα αντικειμένου.
- Η σαφήνεια προκειμένου να αποφευχθούν περιπτώσεις σύγχυσης της κατανόησης των ερωτήσεων.
- Η συνοχή μεταξύ των ερωτήσεων.
- Η ύπαρξη ερωτημάτων ελέγχου προκειμένου να επιβεβαιωθεί η ακρίβεια των απαντήσεων.
- Να είναι κατά το δυνατόν πιο σύντομο.
- Να περιέχει βασικές οδηγίες για τη συμπλήρωσή του.
- Να επιδέχεται ερμηνεία και ενδεχόμενη επεξεργασία στον Η/Υ.

Τα χαρακτηριστικά αυτά αποτελούν τις βασικές αρχές κατάρτισης του παρόντος ερωτηματολογίου.

17.4 Το δείγμα της έρευνας

Δείγμα είναι ένα αντιπροσωπευτικό υποσύνολο του πληθυσμού που επιλέγεται για ερευνητικούς σκοπούς και έχει στόχο την εξαγωγή συμπερασμάτων για το σύνολο του πληθυσμού. Για να θεωρηθεί ένα δείγμα αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού, θα πρέπει τα κρίσιμα χαρακτηριστικά του να ταυτίζονται με αυτά του πληθυσμού. Για την επίτευξη αυτού το δείγμα επιλέχθηκε με τυχαίο τρόπο ανάμεσα σε εργαζομένους τόσο του ιδιωτικού τομέα όσο και δημόσιων φορέων καθώς επίσης και τραπεζικών ιδρυμάτων. Σε συνδυασμό δε με το πολυπληθές μέγεθός του, στα πλαίσια και των περιορισμών που επιβάλλονταν από το είδος της εργασίας, από άποψη κόστους και χρόνου μπορεί να θεωρηθεί ότι το δείγμα είναι αντιπροσωπευτικό. Φυσικά, γίνεται αντιληπτό πως όσο πιο μεγάλο είναι το δείγμα, τόσο πιο μεγάλη θα είναι και η ακρίβεια των εξαγόμενων συμπερασμάτων. Στη συγκεκριμένη περίπτωση χρησιμοποιήθηκε η απλή τυχαία δειγματοληψία (random), που ορίζεται ως η δυνατότητα κάθε μέλους του μελετώμενου πληθυσμού να επιλεγεί με την ίδια πιθανότητα και λειτουργεί σε επίπεδο ατόμου. Εστάλησαν συνολικά 80 ερωτηματολόγια τόσο σε έντυπη, όσο και σε ηλεκτρονική μορφή (e-mail), από τα οποία επεστράφησαν συμπληρωμένα τα 65 διαμορφώνοντας έτσι το δείκτη ανταπόκρισης (response rate) στο 81,25% (Πετράκος, 2016).

Η έρευνα διεξήχθη κατά το χρονικό διάστημα Ιανουαρίου - Φεβρουαρίου 2017.

17.5 Μεθοδολογία σύνταξης του παρόντος ερωτηματολογίου

Το παρόν ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε με τρόπο που να διευκολύνει την ταχεία συμπλήρωσή του και για το λόγο αυτό απαρτίζεται από τρία μέρη, εννοιολογικά συνδεδεμένα μεταξύ τους.

Στο πρώτο μέρος κατατάσσονται οι γενικές ερωτήσεις ως προς τους συμμετέχοντες, όπου γίνεται προσπάθεια να διαπιστωθεί το φύλο, η ηλικιακή ομάδα και το μορφωτικό επίπεδο στο οποίο ανήκουν καθώς επίσης το μέγεθος της επιχείρησης στην οποία εργάζονται και τη φύση αυτής.

Στο δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου περιλαμβάνονται ερωτήματα γύρω από τον εσωτερικό έλεγχο, τον αριθμό των ελεγκτών που εργάζονται σε αυτή καθώς και το πότε η εταιρεία ξεκίνησε την λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου, την επάρκεια του καθώς και τα προβλήματα που πιθανόν να αντιμετωπίζονται κατά τη διεξαγωγή των ελέγχων, με απώτερο σκοπό να γίνει αντιληπτό το κα-

τά πόσο η εταιρεία στηρίζεται στον εσωτερικό έλεγχο και το πόσο έχει κομβική σημασία το τμήμα αυτό ώστε να τηρούνται με ακρίβεια οι διαδικασίες της εταιρείας.

Τέλος, το τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου αποτελείται από ερωτήσεις σχετικές με τη διαχείριση των κινδύνων που δύναται να αντιμετωπίσει σε καθημερινή βάση μια οικονομική μονάδα, την προσφορά του εσωτερικού ελέγχου για την πρόληψη και αντιμετώπιση αυτών καθώς επίσης και τη στάση που κρατάει η επιχείρηση απέναντι στον κίνδυνο.

Με την κατηγοριοποίηση των ερωτήσεων σε τρεις ενότητες προσδοκούμε την αύξηση της ελκυστικότητας του ερωτηματολογίου. Βοηθάμε τον αναγνώστη να διασαφηνίσει το περιεχόμενο των ερωτήσεων αποσκοπώντας στην ταχύτερη συμπλήρωσή του. Επιπλέον, δόθηκε μεγάλη προσοχή στον αριθμό των ερωτήσεων προκειμένου να μην κουράσουν τον ερωτώμενο και να του δώσουν την δυνατότητα μέσα σε σύντομο χρονικό διάστημα να συνεισφέρει στην έρευνα που πραγματοποιήθηκε.

Με γνώμονα αυτό, το σύνολο των ερωτήσεων ήταν 28 και η πλειοψηφία τους ήταν κυρίως ερωτήσεις κλειστού τύπου. Στο ερωτηματολόγιο τη έρευνας χρησιμοποιήθηκαν επίσης και ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής όπου ο ερωτώμενος μπορεί να επιλέξει περισσότερες από μία απαντήσεις, ερωτήσεις βαθμονόμησης οι οποίες θεωρούνται σύντομες καθώς ο ερωτώμενος μπορεί να απαντήσει σε μόνο μία από τις υπάρχουσες κατηγορίες και δύο μόνο ερωτήσεις ανοιχτού τύπου όπου ο ερωτώμενος μπορεί να εκφράσει την γνώμη του ελεύθερα και χωρίς περιορισμούς.

17.6 Μεθοδολογία Επεξεργασίας και Ανάλυσης Ερωτηματολογίου

Το πρώτο στάδιο της επεξεργασίας των ερωτηματολογίων περιλάμβανε την εκτύπωση όσων είχαν επιστραφεί μέσω e-mail και την αρίθμηση τους. Στη συνέχεια χρησιμοποιήθηκε το Microsoft Office Excel 2007, στο οποίο δημιουργήθηκε ξεχωριστός πίνακας για την κάθε ερώτηση. Στον εκάστοτε πίνακα καταγράφηκε ο αριθμός των απαντήσεων που έδωσαν οι μετέχοντες στην έρευνα στην κάθε επιλογή, καθώς και ο συνολικός αριθμός των απαντήσεων. Κάνοντας χρήση απλών μαθηματικών πράξεων και συναρτήσεων υπολογίστηκαν τα ποσοστά που αντιστοιχούν στην κάθε απάντηση και στη συνέχεια εξήχθησαν σχετικά γραφήματα και συγκεκριμένα τρισδιάστατες στήλες οι οποίες περιλαμβάνουν το ποσοστό των απαντήσεων που δόθηκαν σε κάθε επιλογή της εκάστοτε ερώτησης καθώς επίσης και το συνολικό άθροισμα τους.

17.7 Μέθοδος χορήγησης του ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο χορηγήθηκε στους συμμετέχοντες με ηλεκτρονική μορφή (e-mail) μέσω του διαδικτύου. Οι ερωτώμενοι, σε περίπτωση που ήθελαν οποιαδήποτε διευκρινιστική ερώτηση, μπορούσαν να επικοινωνήσουν είτε τηλεφωνικώς είτε μέσω διαδικτύου με τον ερευνητή. Τέλος τα συμπληρωμένα ερωτηματολόγια μπορούσαν να επιστραφούν είτε ταχυδρομικώς σε περίπτωση που είχαν εκτυπώσει το ερωτηματολόγιο και το συμπλήρωσαν χειρόγραφα, είτε με ηλεκτρονική μορφή (e-mail).

18. Παρουσίαση Αποτελεσμάτων Ερωτηματολογίου

18.1 Εισαγωγή

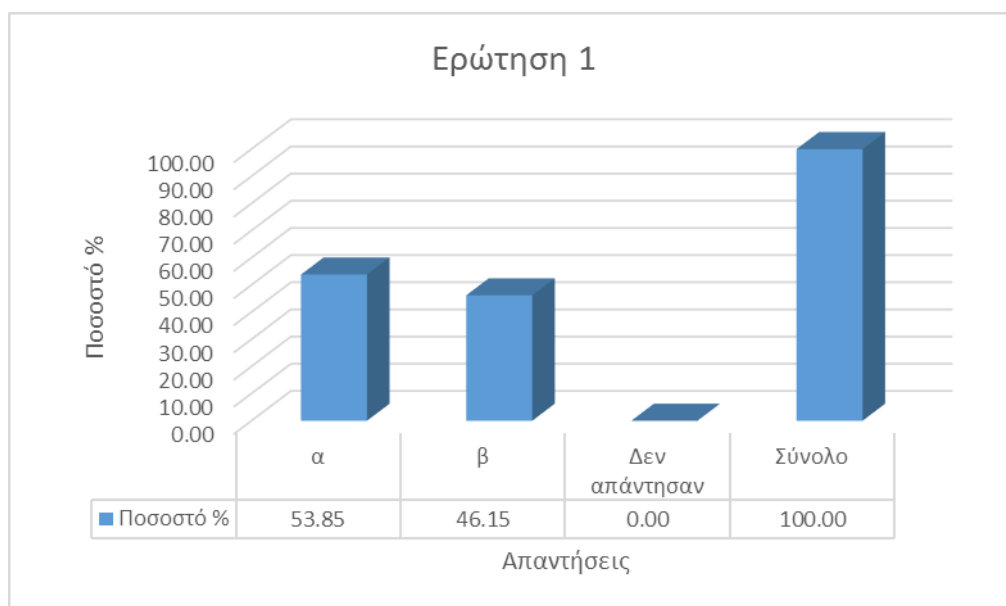
Στο κεφάλαιο αυτό θα παρουσιασθούν τα αποτελέσματα των ερωτήσεων, όπως αυτά προέκυψαν από το σύνολο των ερωτηματολογίων που επεστράφησαν συμπληρωμένα, μετά από την καταγραφή των απαντήσεων και τη γραφική απεικόνισή τους με τη βοήθεια του EXCEL⁵.

⁵ Για περισσότερες πληροφορίες βλ. Παράρτημα 2.

18.2 Αποτελέσματα Ερώτησης 1

Φύλο:

α. Άνδρας	β. Γυναίκα
-----------	------------



Διάγραμμα1: Αποτελέσματα ερώτησης 1

Σύμφωνα με τις απαντήσεις που έδωσαν οι ερωτώμενοι, το 53,85% του δείγματος είναι άνδρες και το 46,15% είναι γυναίκες. Πιο συγκεκριμένα στην έρευνα συμμετείχαν 35 άνδρες και 30 γυναίκες. Στην ερώτηση αυτή απάντησαν όλοι οι ερωτώμενοι.

18.3 Αποτελέσματα Ερώτησης 2

Σε ποια ηλικιακή ομάδα ανήκετε ;

α. 18-24	β. 25-34	γ. 35-44	δ. 45-55	ε. 56 και άνω
----------	----------	----------	----------	---------------



Διάγραμμα2: Αποτελέσματα ερώτησης 2

Παρατηρείται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτώμενων ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 25-34 καθώς το 43,08% αυτών επέλεξε την επιλογή β. Στην ηλικιακή ομάδα 45-55 ανήκει το 23,08% και ακολουθούν οι επιλογές γ, ε και α με ποσοστά 16,92%, 9,23% και 7,69% αντίστοιχα. Στην ερώτηση αυτή απάντησαν όλοι οι ερωτώμενοι.

18.4 Αποτελέσματα Ερώτησης 3

Είστε απόφοιτος :

α. Δημοτικού	β. Τριταξίου Γυμνασίου(ΥΕ)	γ. Λυκείου(ΔΕ)	δ. ΑΤΕΙ(ΤΕ)
ε. ΑΕΙ(ΠΕ)	στ. Μεταπτυχιακού Προγράμματος	ζ. Διδακτορικού	



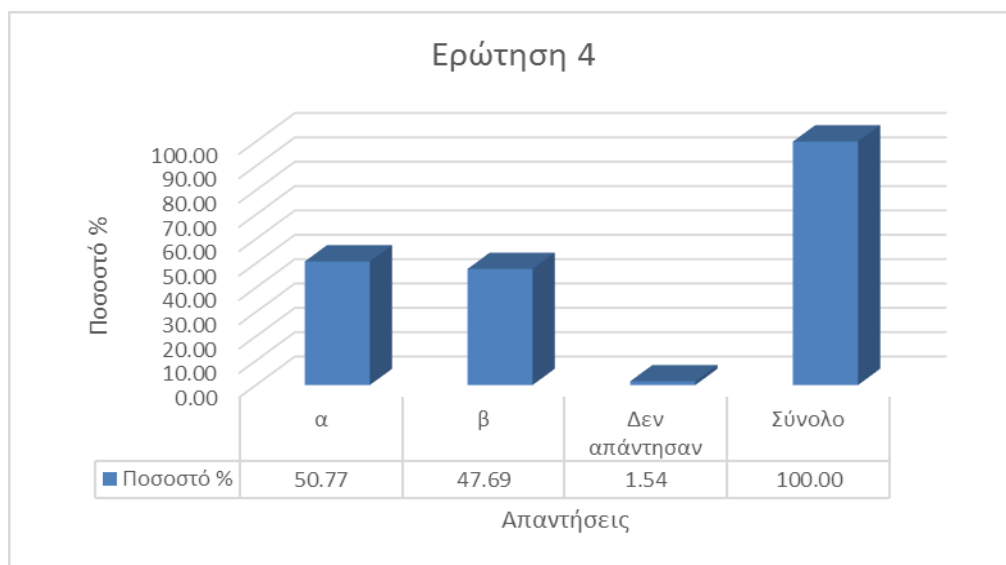
Διάγραμμα 3: Αποτελέσματα ερώτησης 3

Το 41,54% των εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα είναι απόφοιτοι Ανώτατου Εκπαιδευτικού Ιδρύματος ενώ το 36,92% αυτών είναι απόφοιτοι Μεταπτυχιακού Προγράμματος. Εν συνεχεία, το 10,77% είναι απόφοιτοι Ανώτατου Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος, το 6,15% είναι απόφοιτοι Λυκείου και το 4,62% είναι κάτοχοι Διδακτορικού τίτλου. Κανένας από τους ερωτώμενους δεν επέλεξε την επιλογή α ή β, ενώ όλοι οι ερωτώμενοι απάντησαν στην ερώτηση αυτή. Γίνεται έτσι αντιληπτό, ότι η έρευνα απευθύνθηκε σε άτομα υψηλού μορφωτικού επιπέδου και πως οι απαντήσεις τους έχουν ιδιαίτερη βαρύτητα.

18.5 Αποτελέσματα Ερώτησης 4

Σε ποιο τομέα εργάζεσθε ;

α. Δημόσιο	β. Ιδιωτικό
------------	-------------



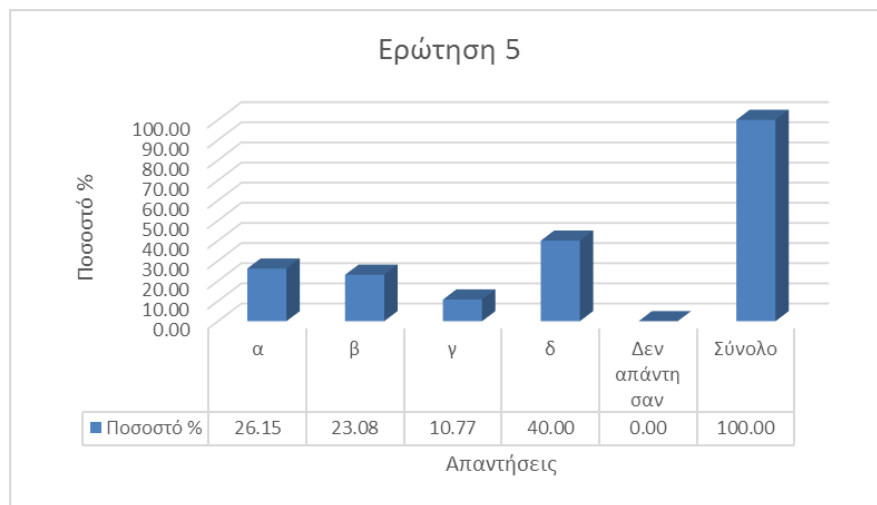
Διάγραμμα 4: Αποτελέσματα ερώτησης 4

Το 50,77% των εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα εργάζεται σε δημόσιο φορέα ενώ το 47,69% των ερωτώμενων εργάζεται σε ιδιωτική επιχείρηση. Υπήρξε ένα ποσοστό ύψους 1,54%, το οποίο δεν απάντησε τη συγκριμένη ερώτηση. Το γεγονός ότι ουσιαστικά οι μισοί ερωτώμενοι ανήκουν στον ιδιωτικό τομέα απασχόλησης και οι άλλοι μισοί στο δημόσιο θα μας βοηθήσει στην πορεία να εξάγουμε πιο αντικειμενικά αποτελέσματα.

18.6 Αποτελέσματα Ερώτησης 5

Ποιος είναι ο αριθμός των υπαλλήλων στην οικονομική μονάδα που εργάζεσθε ;

α. Λιγότεροι από 30	β. Μεταξύ 30 και 60	γ. Μεταξύ 61 και 100	δ. Πάνω από 100
---------------------	---------------------	----------------------	-----------------



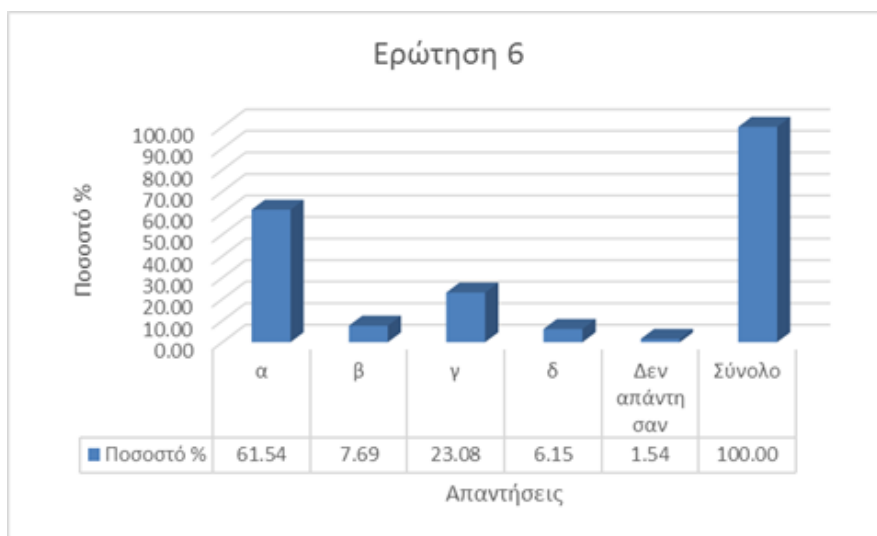
Διάγραμμα 5: Αποτελέσματα ερώτησης 5

Στην ερώτηση 5 το 40% των ερωτώμενων δήλωσε πως ο αριθμός των υπαλλήλων στην οικονομική μονάδα που εργάζεται είναι πάνω από 100 άτομα, γεγονός που να δείχνει ότι η πλειονότητα αυτών εργάζεται σε μεγάλες ιδιωτικές επιχειρήσεις ή σε μεγάλους φορείς του δημοσίου. Το 26,15% επέλεξε το α, το 23,08% επέλεξε το β και το 10,77% επέλεξε το γ. Όλοι οι ερωτώμενοι απάντησαν στη συγκεκριμένη ερώτηση.

18.7 Αποτελέσματα Ερώτησης 6

Πόσα χρόνια διαθέτει σύστημα εσωτερικού ελέγχου η οικονομική μονάδα;

α. Από την ίδρυση της	β. Τον τελευταίο χρόνο	γ. Τα τελευταία πέντε (5) έτη	δ. Άλλο:(παρακαλώ συμπληρώστε)
-----------------------	------------------------	-------------------------------	-------------------------------------



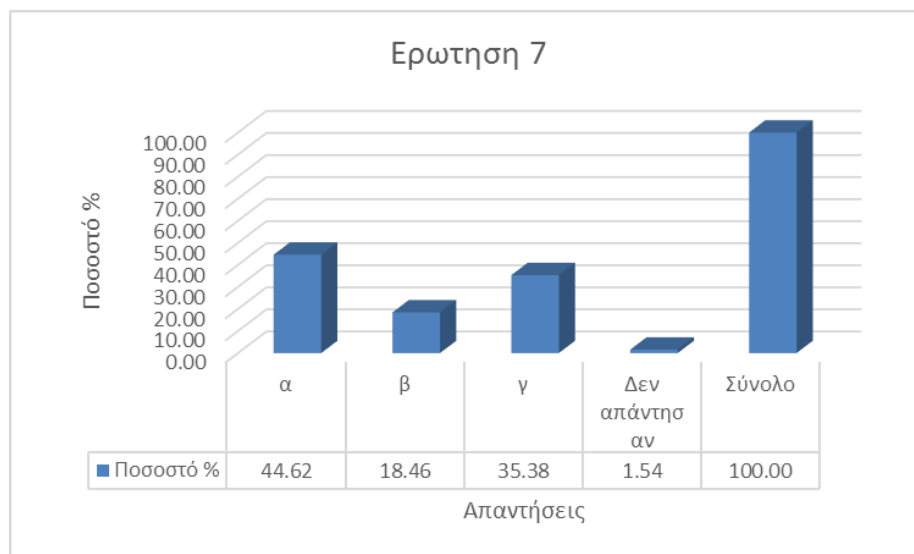
Διάγραμμα 6: Αποτελέσματα ερώτησης 6

Σύμφωνα με τις απαντήσεις που δόθηκαν το 61,54% των εργαζομένων υποστηρίζει πως η οικονομική μονάδα στην οποία εργάζονται διαθέτει σύστημα εσωτερικού ελέγχου από την ίδρυση της, το 23,08% ότι το σύστημα εσωτερικού ελέγχου υφίσταται την τελευταία πενταετία, το 7,69% το τελευταίο έτος ενώ μόλις το 6,15% έδωσε κάποια άλλη απάντηση. Ποσοστό της τάξεως του 1,54% δεν απάντησε καθόλου στην ερώτηση αυτή. Συνεπώς όπως γίνεται φανερό και από τις απαντήσεις που δόθηκαν η πλειονότητα των οικονομικών μονάδων διαθέτει πλέον σύστημα εσωτερικού ελέγχου.

18.8 Αποτελέσματα Ερώτησης 7

Ποιος είναι ο αριθμός των εσωτερικών ελεγκτών στην επιχείρηση;

α. Μέχρι 2	β. Από 3 έως 5	γ. Πάνω από 6
------------	----------------	---------------



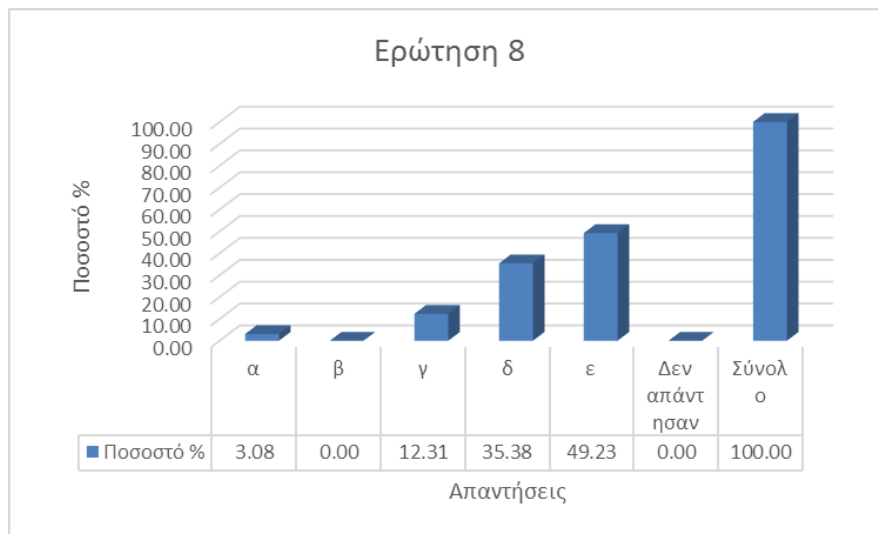
Διάγραμμα 7: Αποτελέσματα ερώτησης 7

Το 44,62% των ερωτώμενων απάντησε το α, το 35,38% απάντησε το γ, το 18,46% απάντησε το β ενώ ποσοστό της τάξης του 1,54% δεν απάντησε στην ερώτηση αυτή. Από τις απαντήσεις που δόθηκαν συμπεραίνουμε πως η πλειονότητα των οικονομικών μονάδων, παρά το μέγεθος τους, διαθέτουν σχετικά μικρό αριθμό (μέχρι 2) εσωτερικών ελεγκτών γεγονός που ίσως δημιουργεί προβλήματα κατά τη διενέργεια των ελέγχων.

18.9 Αποτελέσματα Ερώτησης 8

Πόσο σημαντική θεωρείτε την ύπαρξη εσωτερικού ελέγχου στην οικονομική μονάδα;

α. Καθόλου	β. Λίγο	γ. Μέτρια	δ. Πολύ	ε. Πάρα πολύ
------------	---------	-----------	---------	--------------



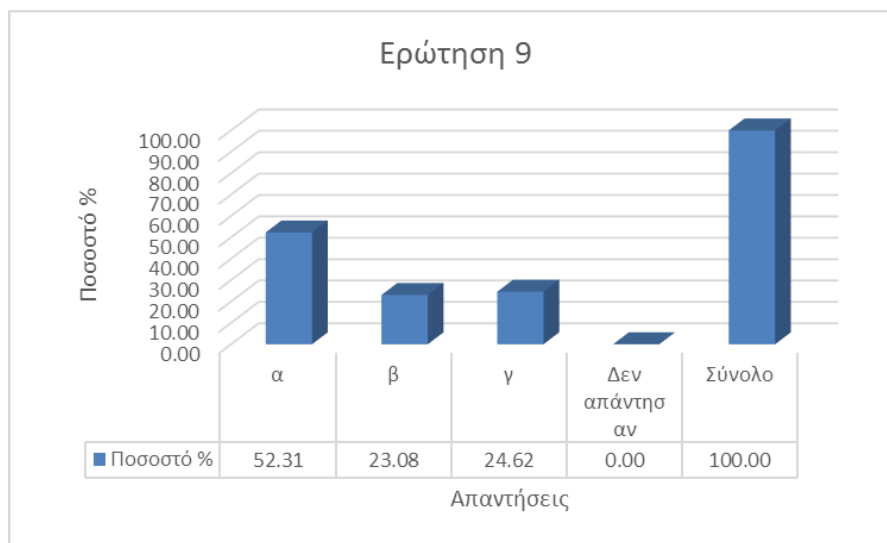
Διάγραμμα 8: Αποτελέσματα ερώτησης 8

Παρατηρείται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων (49,23%) θεωρεί πάρα πολύ σημαντική την ύπαρξη εσωτερικού ελέγχου στην οικονομική μονάδα. Το 35,38% των εργαζομένων τη θεωρεί πολύ σημαντική, το 12,31% βαθμολογεί ως μέτρια την ύπαρξη εσωτερικού ελέγχου στην οικονομική μονάδα ενώ ένα αμελητέο ποσοστό 3,08% απάντησε ότι δεν θεωρεί καθόλου σημαντική την ύπαρξη του. Κανένας από τους ερωτώμενους δεν απάντησε το β, ενώ το σύνολο αυτών απάντηση στη συγκεκριμένη ερώτηση.

18.10 Αποτελέσματα Ερώτησης 9

Το προσωπικό της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου επαρκεί για την κάλυψη των αρμοδιοτήτων του;

α. Ναι	β. Όχι	γ. Δεν γνωρίζω
--------	--------	----------------



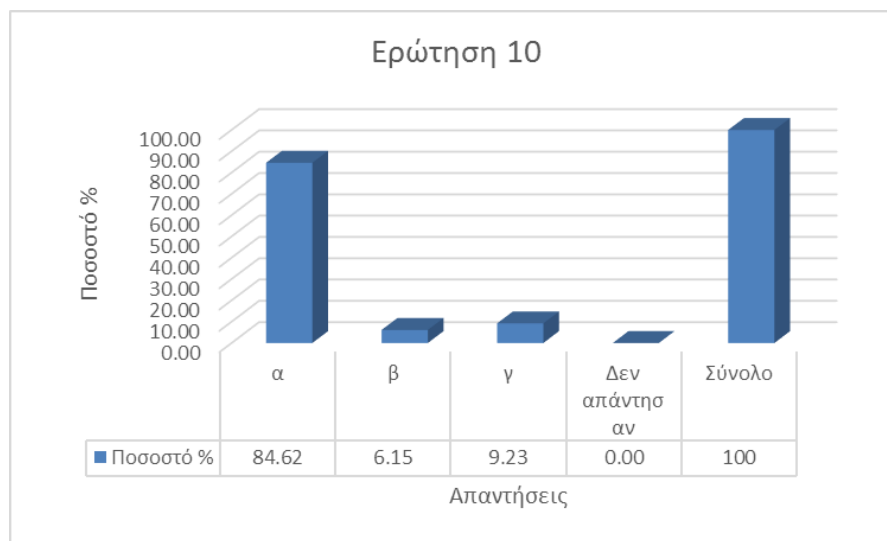
Διάγραμμα 9: Αποτελέσματα ερώτησης 9

Στην ερώτηση 9 το 52,31% των εργαζομένων θεωρεί πως το προσωπικό της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου επαρκεί για την κάλυψη των αρμοδιοτήτων του, ενώ μόλις το 23,08% θεωρεί πως δεν επαρκεί. Το 24,62% δεν γνώριζε να μας απαντήσει επί του συγκεκριμένου θέματος ενώ όλοι οι ερωτώμενοι απάντησαν σε αυτή την ερώτηση.

18.11 Αποτελέσματα Ερώτησης 10

Γνωρίζετε το περιεχόμενο του εσωτερικού ελέγχου και το σκοπό του;

α. Ναι	β. Όχι	γ. Δεν γνωρίζω
--------	--------	----------------



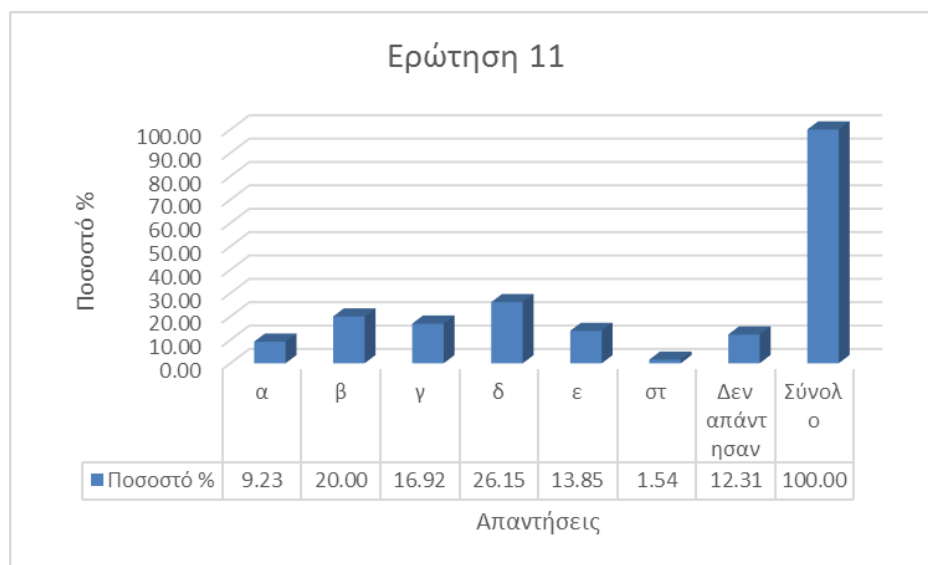
Διάγραμμα 10: Αποτελέσματα ερώτησης 10

Όπως γίνεται αντιληπτό και από το διάγραμμα η πλειονότητα των εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα (84,62%) γνωρίζει το περιεχόμενο και το σκοπό του εσωτερικού ελέγχου, ενώ μόλις το 6,15% δεν το γνωρίζει. Το 9,23% των εργαζομένων δεν γνώριζε να μας απαντήσει στη συγκεκριμένη ερώτηση, ενώ το σύνολο των ερωτώμενων απάντησαν στην ερώτησης αυτή.

18.12 Αποτελέσματα Ερώτησης 11

Είναι διακριτές οι διαφορές μεταξύ της επιτροπής εσωτερικού ελέγχου και του συστήματος εσωτερικού ελέγχου αναφορικά με τις αρμοδιότητες και τους στόχους τους;

α. Καθόλου	β. Αρκετά	γ. Αρκετά καλά	δ. Καλά	ε. Πολύ καλά	στ. Άριστα
------------	-----------	----------------	---------	--------------	------------



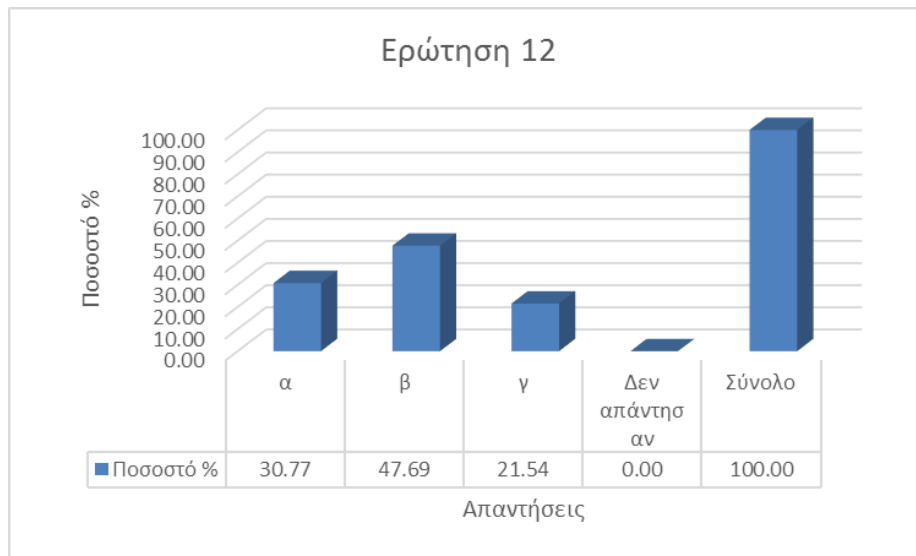
Διάγραμμα 11: Αποτελέσματα ερώτησης 11

Αναφορικά με το εάν είναι διακριτές οι διαφορές μεταξύ της επιτροπής εσωτερικού ελέγχου και του συστήματος εσωτερικού ελέγχου σε σχέση με τις αρμοδιότητες και τους στόχους τους, οι απαντήσεις έχουν μεγάλη διασπορά. Το 26,15% επέλεξε το δ, το 20% επέλεξε το β, το 16,92% επέλεξε το γ, το 13,85% επέλεξε το ε, το 9,23% επέλεξε το α και μόλις το 1,54% επέλεξε το στ. Ποσοστό ίσο με 12,31% δεν απάντησε καθόλου στην ερώτηση αυτή.

18.13 Αποτελέσματα Ερώτησης 12

Ο προϊστάμενος της Υπηρεσίας Εσωτερικού ελέγχου εκτελεί παράλληλα και άλλα καθήκοντα;

α. Ναι	β. Όχι	γ. Δεν γνωρίζω
--------	--------	----------------



Διάγραμμα 12: Αποτελέσματα ερώτησης 12

Οι απαντήσεις στην ερώτηση 12 έχουν ως εξής: το 47,69% των εργαζομένων μας λέει ότι ο προϊστάμενος της Υπηρεσίας Εσωτερικού ελέγχου δεν εκτελεί παράλληλα και άλλα καθήκοντα, ενώ το 30,77% μας λέει ότι εκτελεί. Το 21,54% των εργαζομένων, ποσοστό αρκετά υψηλό, δεν γνωρίζει να μας απαντήσει στο ερώτημα αυτό, ενώ το σύνολο των ερωτώμενων απάντησαν στην ερώτησης αυτή.

18.14 Αποτελέσματα Ερώτησης 13

Ο προϊστάμενος της Υπηρεσίας Εσωτερικού ελέγχου παρίσταται στις συνεδριάσεις του διοικητικού συμβουλίου;

α. Πολύ συχνά	β. Συχνά	γ. Σπάνια	δ. Ποτέ
---------------	----------	-----------	---------



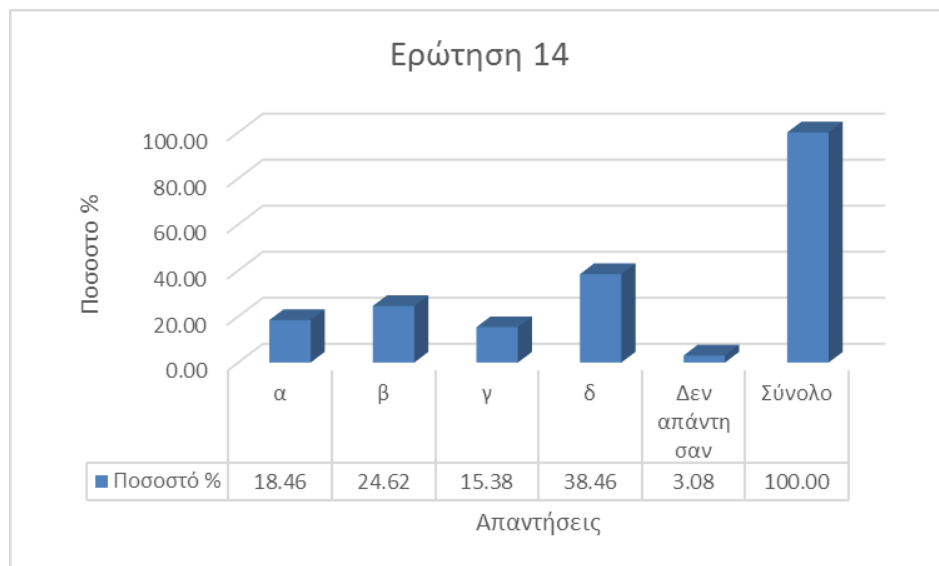
Διάγραμμα 13: Αποτελέσματα ερώτησης 13

Σύμφωνα με τις απαντήσεις που έδωσαν οι συμμετέχοντες στην ερώτηση 13, ποσοστό ίσο με 27,69% μας απάντησε ότι ο προϊστάμενος της Υπηρεσίας Εσωτερικού ελέγχου παρίσταται συχνά στις συνεδριάσεις του διοικητικού συμβουλίου, ενώ αντίστοιχο ποσοστό μας λέει ότι παρίσταται σπάνια. Το 18,46% επέλεξε το α και το 16,92% το δ, ενώ το 9,23% δεν έδωσε καμία απάντηση.

18.15 Αποτελέσματα Ερώτησης 14

Με βάση την ιεραρχική δομή της επιχείρησής σας, πού αναφέρεται η διεύθυνση εσωτερικού ελέγχου;

α. Στο Διοικητικό Συμβούλιο	β. Στον Πρόεδρο
γ. Στο Διευθύνοντα Σύμβουλο	δ. Στην Επιτροπή Ελέγχου



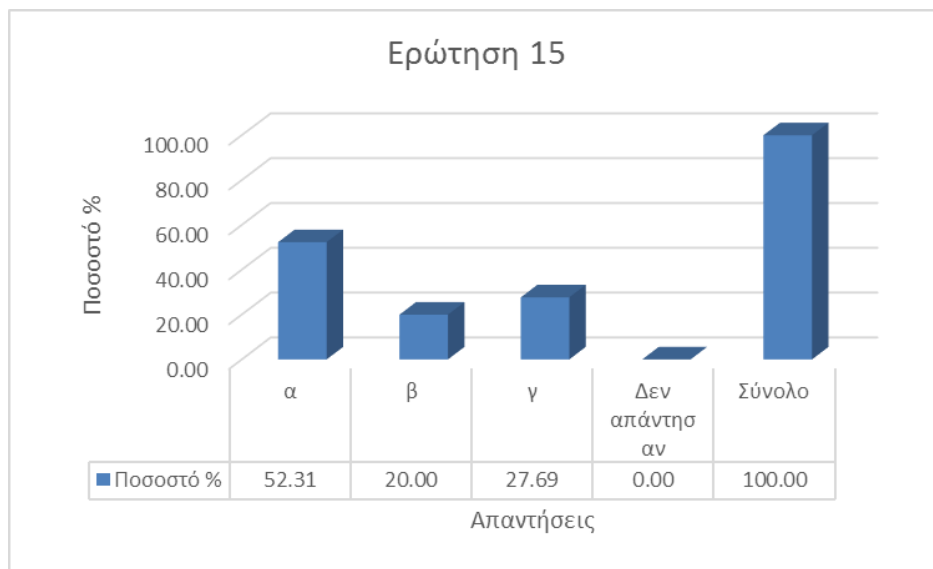
Διάγραμμα 14: Αποτελέσματα ερώτησης 14

Παρατηρείται πως το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτώμενων (38,46) απάντησε ότι η διεύθυνση εσωτερικού ελέγχου αναφέρεται στην Επιτροπή Ελέγχου. Εν συνεχεία το 24,62% απάντησε ότι αναφέρεται στον Πρόεδρο, το 18,46% ότι αναφέρεται στο Διοικητικό Συμβούλιο και μόλις το 15,62% ότι αναφέρεται στο Διευθύνοντα Σύμβουλο. Ποσοστό ίσο με 3,08% δεν απάντησε καθόλου στην ερώτηση αυτή. Οι απαντήσεις ποικίλουν στην ερώτηση αυτή καθώς η ιεραρχική δομή της κάθε οικονομικής μονάδα είναι αυτή που καθορίζει το όργανο στο οποίο θα αναφέρεται η διεύθυνση εσωτερικού ελέγχου.

18.16 Αποτελέσματα Ερώτησης 15

Χρησιμοποιούνται περιοδικά ανεξάρτητοι εξωτερικοί ελεγκτές για την αξιολόγηση της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου;

α. Ναι	β. Όχι	γ. Δεν γνωρίζω
--------	--------	----------------



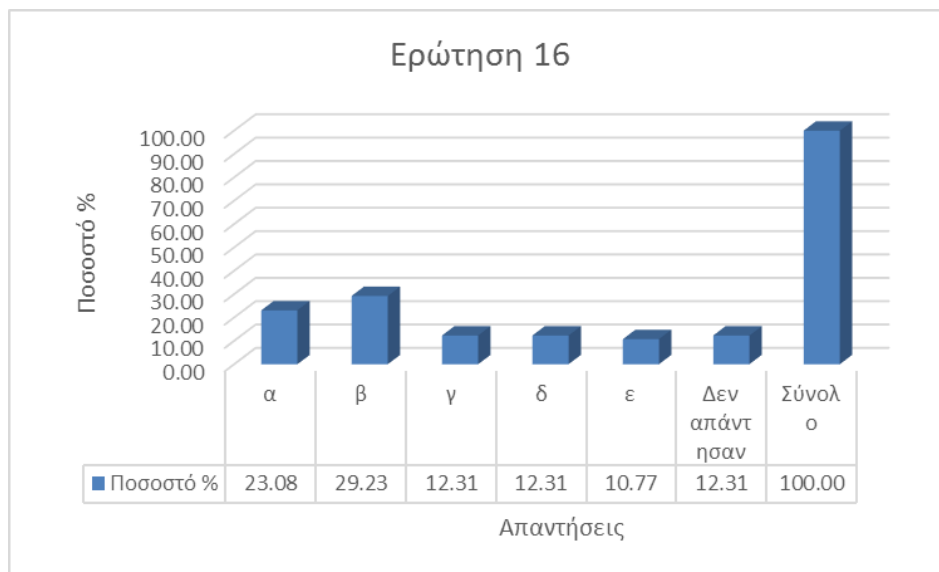
Διάγραμμα 15: Αποτελέσματα ερώτησης 15

Ένας στους δύο εργαζόμενους (ποσοστό 52,31%) απάντησαν θετικά στην ερώτηση αυτή, ενώ μόλις το 20% των εργαζομένων απάντησαν πως δεν χρησιμοποιούνται περιοδικά ανεξάρτητοι εξωτερικοί ελεγκτές για την αξιολόγηση της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου. Ένα ποσοστό της τάξεως του 27,69% δεν γνώριζε να απαντήσει, ενώ όλοι οι συμμετέχοντες απάντησαν στην ερώτηση αυτή. Η χρήση εξωτερικών ελεγκτών στις οικονομικές μονάδες συμβάλει στην ορθότερη λειτουργία αυτών προσθέτοντας αξία στον εκάστοτε οργανισμό.

18.17 Αποτελέσματα Ερώτησης 16

Ποια είναι η συχνότητα ενημέρωσης του Δ.Σ. της εταιρείας από την υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου;

α. Ανά μήνα	β. Τρίμηνο	γ. Εξάμηνο	δ. Έτος	ε. Μεγαλύτερο διάστημα
-------------	------------	------------	---------	------------------------



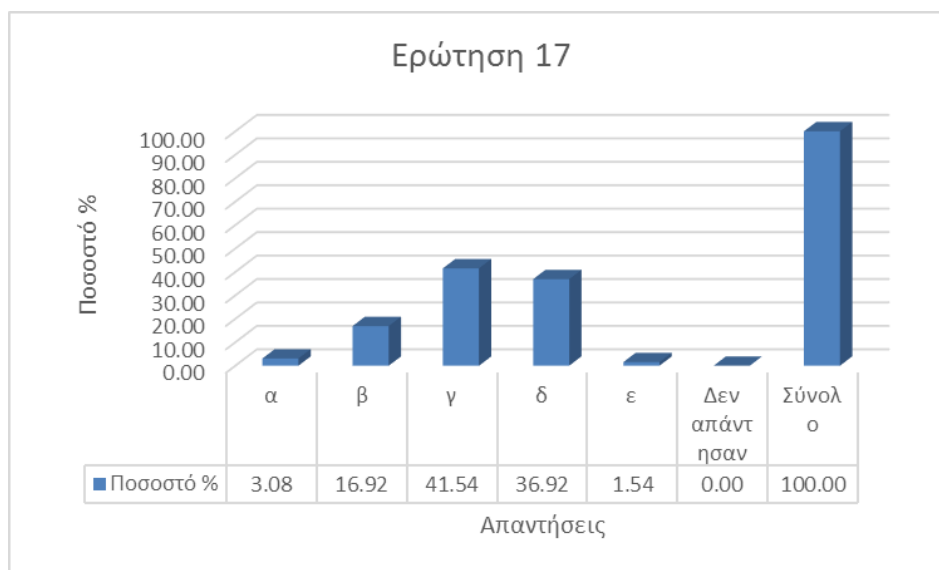
Διάγραμμα 16: Αποτελέσματα ερώτησης 16

Στην ερώτηση 16 παρατηρούμε και πάλι ότι οι απαντήσεις έχουν μοιραστεί σε όλο το εύρος των επιλογών. Το 29,23% απάντησε σαν συχνότητα ενημέρωσης του Δ.Σ. της εταιρείας από την υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου το τρίμηνο, ενώ το 23,08% το μήνα. Μόλις το 12,31% απάντησε σε συχνότητα ενημέρωσης το εξάμηνο, ενώ το ίδιο ακριβώς ποσοστό έδωσε σε συχνότητα ενημέρωσης το χρόνο. Με ποσοστό 10,77% η συχνότητα ενημέρωσης του Δ.Σ. από την υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου με μεγαλύτερο του χρόνου.

18.18 Αποτελέσματα Ερώτησης 17

Πως κρίνεται την ποιότητα (επάρκεια & αποτελεσματικότητα) του εσωτερικού ελέγχου μέσα στην οικονομική μονάδα;

α. Κακή	β. Μέτρια	γ. Καλή	δ. Πολύ καλή	ε. Άριστη
---------	-----------	---------	--------------	-----------



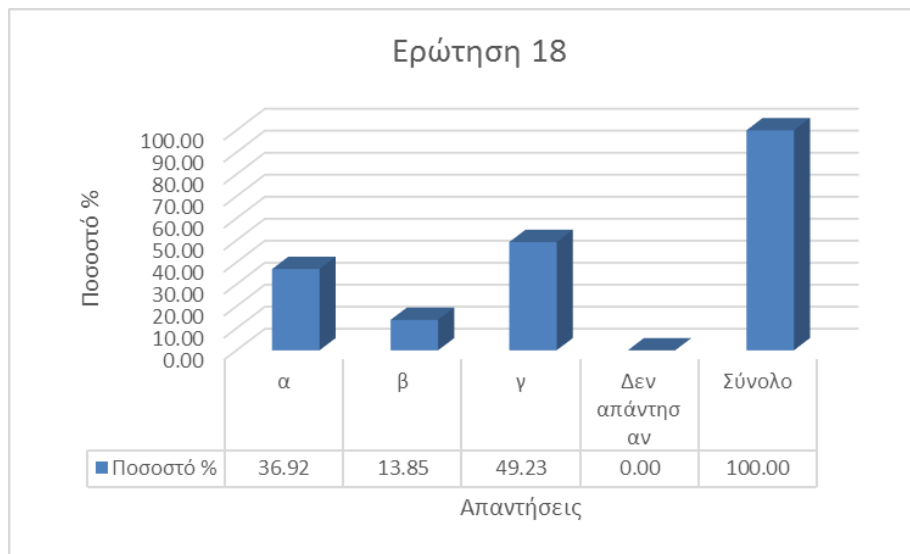
Διάγραμμα 17: Αποτελέσματα ερώτησης 17

Παρατηρείται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων, ύψους τουλάχιστον 78% (41,52% απάντησαν καλή και 36,92% απάντησαν πολύ καλή) απάντησε ότι η επάρκεια και η αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου κρίνεται ικανοποιητική, ενώ ένα μικρότερο ποσοστό ύψους 1,54% τη χαρακτήρισε άριστη. Αντίθετα ποσοστό ίσο με 16,92% έκρινε την ποιότητα του εσωτερικού ελέγχου ως μέτρια και το 3,08% των συμμετεχόντων τη χαρακτήρισε κακή, ενώ το σύνολο των συμμετεχόντων απάντησε στην ερώτηση. Άρα στο σημείο αυτό αξίζει να σημειώσουμε ότι υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης αλλά είναι μικρά.

18.19 Αποτελέσματα Ερώτησης 18

Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου της επιχείρησης παρακολουθείται και αξιολογείται από ένα συγκεκριμένο πλαίσιο (υπόδειγμα);

α. Ναι	β. Όχι	γ. Δεν γνωρίζω
--------	--------	----------------



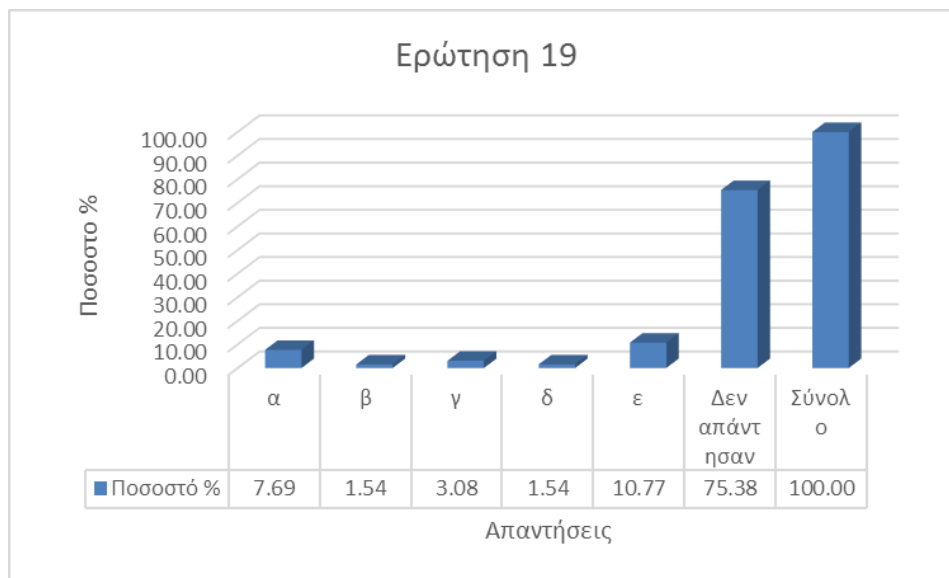
Διάγραμμα 18: Αποτελέσματα ερώτησης 18

Όπως φαίνεται και από το διάγραμμα παραπάνω, σχεδόν οι μισοί συμμετέχοντες στην έρευνα (ποσοστό 49,23%) δεν γνώριζε να απαντήσει στην ερώτηση αυτή. Ένα ποσοστό της τάξεως του 36,2% απάντησε πως το σύστημα εσωτερικού ελέγχου της επιχείρησης παρακολουθείται και αξιολογείται από ένα συγκεκριμένο πλαίσιο (υπόδειγμα), ενώ ποσοστό ίσο με 13,85% απάντησε πως δεν παρακολουθείται. Τέλος όλοι οι συμμετέχοντες απάντησαν στην ερώτησης αυτή.

18.20 Αποτελέσματα Ερώτησης 19

Εάν χρησιμοποιεί κάποιο θεσμικό πλαίσιο (υπόδειγμα) εσωτερικού ελέγχου ποιο είναι αυτό;

α. Το μοντέλο COSO	β. Το μοντέλο COCO	γ. Το μοντέλο COBIT	δ. Το μοντέλο CEFI	ε. Άλλο μοντέλο (αναφέρτε).....
-----------------------	-----------------------	------------------------	-----------------------	------------------------------------



Διάγραμμα 19: Αποτελέσματα ερώτησης 19

Όπως παρατηρούμε στην ερώτηση 19 η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων (75,38%) δεν έδωσε καμία απάντηση. Το γεγονός αυτό συνδέεται άμεσα με τις απαντήσεις που δόθηκαν στην προηγούμενη ερώτηση, καθώς αθροιστικά το 63,08% απάντησε πως η οικονομική μονάδα στην οποία εργάζεται δεν χρησιμοποιεί ένα συγκεκριμένο πλαίσιο για την παρακολούθηση και την αξιολόγηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου ή τουλάχιστον δε το γνωρίζει ο ίδιος. Από τους συμμετέχοντες που απάντησαν το μεγαλύτερο ποσοστό (10,77%) είπε ότι η επιχείρηση στην οποία εργάζεται χρησιμοποιεί κάποιο άλλο μοντέλο πέραν των όσων αναφέρονται. Το 7,69% δήλωσε ότι το μοντέλο που χρησιμοποιεί η επιχείρηση του είναι το COSO ενώ το 3,08% το COCO. Τέλος στις απαντήσεις β και δ δόθηκε ίσο ποσοστό επιλογών της τάξεως του 1,54%.

18.21 Αποτελέσματα Ερώτησης 20

Υπάρχουν προβλήματα που αντιμετωπίζονται συχνά κατά τη διεξαγωγή των ελέγχων; Αν ναι, ποια είναι αυτά;

Σύμφωνα με τις απαντήσεις που δόθηκαν από τους συμμετέχοντες στην έρευνα τα προβλήματα που αντιμετωπίζονται κατά τη διεξαγωγή των ελέγχων είναι πολλά και ποικίλουν ανάλογα με τον τομέα στον οποίο δραστηριοποιείται η εκάστοτε οικονομική μονάδα. Αξίζει να αναφέρουμε τα σπουδαιότερα εξ αυτών, τα οποία συγκέντρωσαν και το μεγαλύτερο βαθμό εμφάνισης ως απάντηση στη συγκεκριμένη ερώτηση.

- Ελεγκτές : ελλιπής κατάρτιση, μικρός αριθμός ο οποίος δεν επαρκεί, υπερβολικός όγκος εργασιών ,εκτενές καθηκοντολόγιο, παρακώληση της ομαλής λειτουργίας της επιχείρησης κατά τη διάρκεια του ελέγχου, άσκηση πίεσης στο προσωπικό λόγω μη ύπαρξης αρκετού χρόνου για την ολοκλήρωση της διαδικασίας ελέγχου.
- Έλεγχος : προβλήματα ως προς την ανεξαρτησία του, έλλειψη καθορισμένων διαδικασιών, δεν επαρκεί ο χρόνος για πλήρη έλεγχο, δεν ελέγχονται τα αποτελέσματα που προκύπτουν ¹σε σχέση με τους στόχους του εσωτερικού ελέγχου, μη αντιμετώπιση των ήδη υπαρχόντων προβλημάτων και αναποτελεσματική αξιολόγηση της σημασίας αυτών, δυσκολία στην υπογραφή συμφωνηθεισών ενεργειών με τις ελεγχόμενες υπηρεσίες.
- Ελεγχόμενοι : καταγγελία από τους ελεγχόμενους, αρνητικό κλίμα εκ μέρους τους, μη συμμόρφωση υπαλλήλων στις εντολές των ελεγκτών, προσωπική αλληλεπίδραση μεταξύ του προσωπικού και του εσωτερικού ελεγκτή.

Ωστόσο ποσοστό ύψους 13,85% των συμμετεχόντων απάντησε πως δεν αντιμετωπίζονται προβλήματα κατά τη διενέργεια των ελέγχων, ενώ το 49,23% δεν έδωσε απάντηση στην ερώτηση αυτή.

18.22 Αποτελέσματα Ερώτησης 21

Ποιοι είναι ενδεικτικά οι σημαντικότεροι κίνδυνοι που έχει να αντιμετωπίσει καθημερινά η επιχείρηση στο σύνολό της;

Σχεδόν οι μισοί συμμετέχοντες (ποσοστό 44,62%) απάντησαν στην ερώτηση αυτή δίνοντας μας πληθώρα απαντήσεων. Οι σημαντικότεροι κίνδυνοι οι οποίοι καταγράφηκαν μπορούν να ομαδοποιηθούν ως εξής:

1.Ως προς τις συναλλαγές: μεγάλος όγκος, απάτη σε βάρος πελατών, λανθασμένη διαχείριση υποθέσεων και κίνηση πελατών εις βάρος της εταιρίας, μη εκπλήρωση οικονομικών οφειλών από πελάτες, κίνδυνος ρευστότητας, λάθος πληρωμές, καθυστέρηση πληρωμών, λανθασμένες χρηματικές ροές οι οποίες θα οδηγήσουν σε ελλείμματα καθώς και σε ασυμφωνίες στο κλείσιμο των λογιστικών βιβλίων, έκτακτα έξοδα, μη ικανοποίηση συναλλασσόμενων

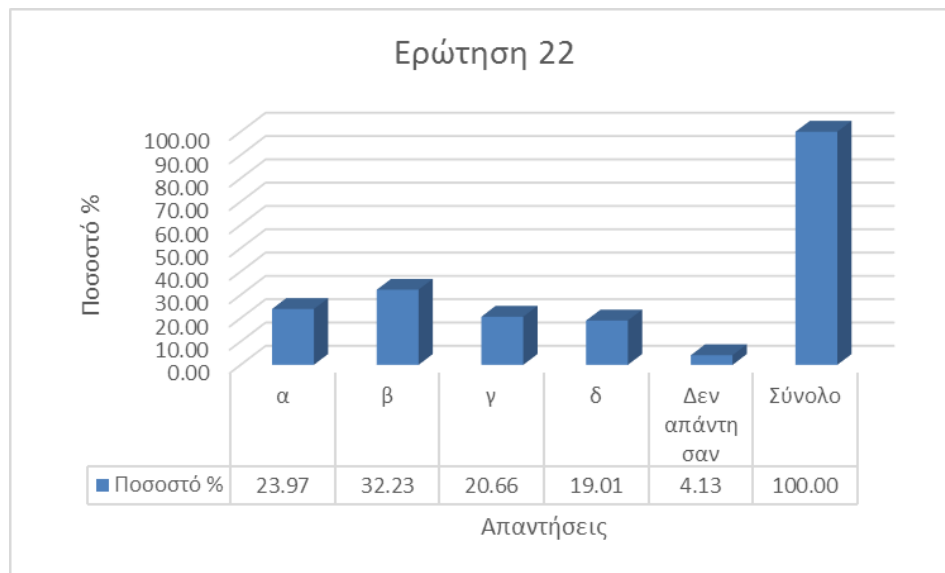
2.Απάτη: χρηματική προς όλες τις κατευθύνσεις, χρηματισμός υπαλλήλων, παραβίαση κανονιστικού πλαισίου που τη διέπει,

Ακόμη παρατηρούνται κίνδυνοι ως προς την ασφάλεια των πληροφοριακών συστημάτων, κίνδυνοι νομικοί οι οποίοι δημιουργούνται από τις τακτές αλλαγές στο θεσμικό πλαίσιο και τη μη καθολική εφαρμογή της νομοθεσίας, και λειτουργικοί καθώς δεν υπάρχει διακριτός διαχωρισμός των αρμοδιοτήτων ενώ η διασπορά των δραστηριοτήτων είναι μεγάλη. Τέλος παρατηρείται και ο κίνδυνος φήμης εξαιτίας λαθών που προκύπτουν από παραλήψεις στελεχών, λαθών στην εκτέλεση εντολών καθώς επίσης και εξαιτίας της κακής διαχείρισης των αποθεμάτων.

18.23 Αποτελέσματα Ερώτησης 22

Ποια από τα παρακάτω μέσα χρησιμοποιεί η επιχείρηση προκειμένου να αποφύγει ακούσια ή εκούσια παραποίηση των στοιχείων της επιχείρησης;

α. Περιοδικούς ελέγχους στα πάγια περιουσιακά στοιχεία	β. Κωδικούς πρόσβασης στα σημαντικά έγγραφα της επιχείρησης	γ. Κλειδαριές ασφαλείας	δ. Παρουσία φύλακα
--	---	-------------------------	--------------------



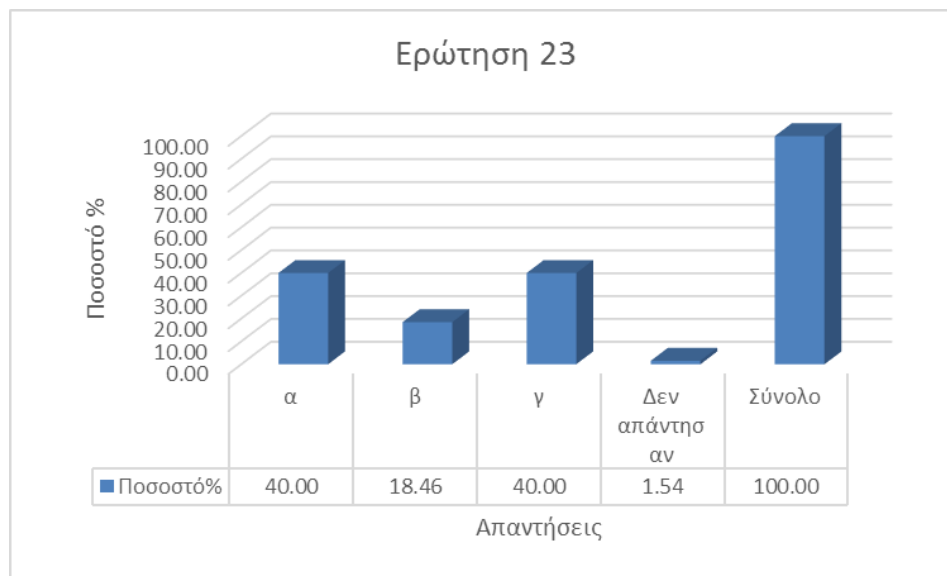
Διάγραμμα 22: Αποτελέσματα ερώτησης 22

Αναφορικά με τα μέσα τα οποία χρησιμοποιεί η επιχείρηση προκειμένου να αποφύγει ακούσια ή εκούσια παραποίηση των στοιχείων της, το 32,23% των εργαζομένων επέλεξε ως μέσο προστασίας τη χρήση κωδικών πρόσβασης στα σημαντικά έγγραφα της επιχείρησης, το 23,97% τους περιοδικούς ελέγχους στα πάγια περιουσιακά στοιχεία, το 20,66% τις κλειδαριές ασφαλείας και το 19,01% την παρουσία φύλακα. Ποσοστό ύψους 4,13% δεν έδωσε απάντηση. Παρατηρούμε ότι καθώς βρισκόμαστε σε μια εποχή πλήρους τεχνολογικής εξέλιξης, η δημιουργία του κατάλληλου πληροφοριακού περιβάλλοντος συμβάλει στην προστασία της εκάστοτε οικονομικής μονάδας από διάφορους κινδύνους.

18.24 Αποτελέσματα Ερώτησης 23

Υπάρχει και κοινοποιείται συγκεκριμένη διαδικασία για την αξιολόγηση των κινδύνων του οργανισμού;

α. Ναι	β. Όχι	γ. Δεν γνωρίζω
--------	--------	----------------



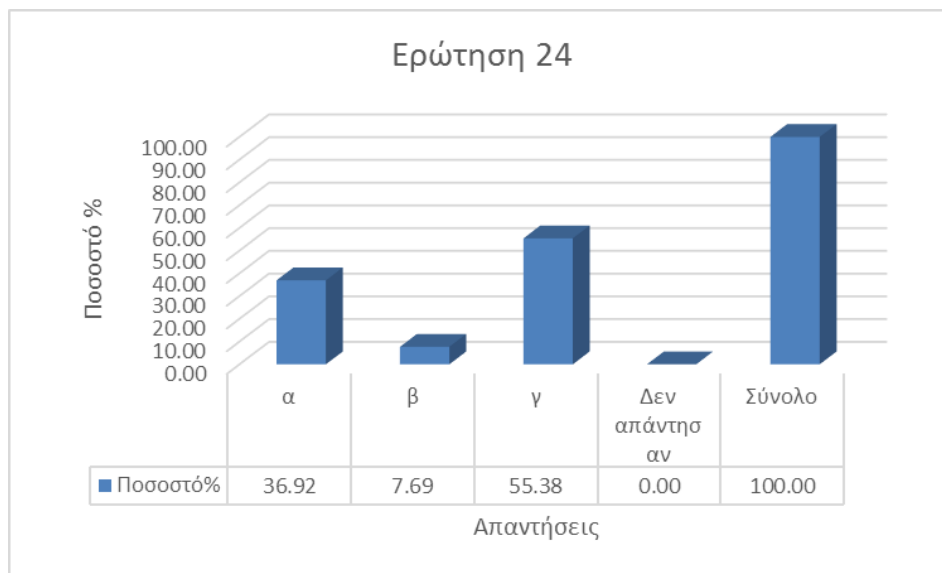
Διάγραμμα 23: Αποτελέσματα ερώτησης 23

Στην ερώτηση 23 το 40% των συμμετεχόντων γνωρίζει πως στην οικονομική μονάδα στην οποία εργάζεται υπάρχει και κοινοποιείται συγκεκριμένη διαδικασία για την αξιολόγηση των κινδύνων του οργανισμού, ενώ μόλις το 18,46% μας λέει ότι δεν υπάρχει. Ένα ποσοστό ίσο με 40% δεν γνώριζε να απαντήσει στην ερώτησης αυτή, ενώ μόλις το 1,54% των συμμετεχόντων δεν απάντησε καθόλου στην ερώτηση. Η θέσπιση συγκεκριμένης διαδικασίας για την αξιολόγηση των κινδύνων κρίνεται απαραίτητη για την αντιμετώπιση τους, για το λόγο αυτό οι επιχειρήσεις οι οποίες δεν διαθέτουν συγκεκριμένο πλαίσιο θα ήταν θεμιτό να δημιουργήσουν και να το γνωστοποιήσουν στους εργαζόμενους τους.

18.25 Αποτελέσματα Ερώτησης 24

Έχει εξοικονομήσει η διοίκηση χρηματικά διαθέσιμα εξαιτίας των συμβουλών που παρέχει το τμήμα εσωτερικού ελέγχου;

α. Ναι	β. Όχι	γ. Δεν γνωρίζω
--------	--------	----------------



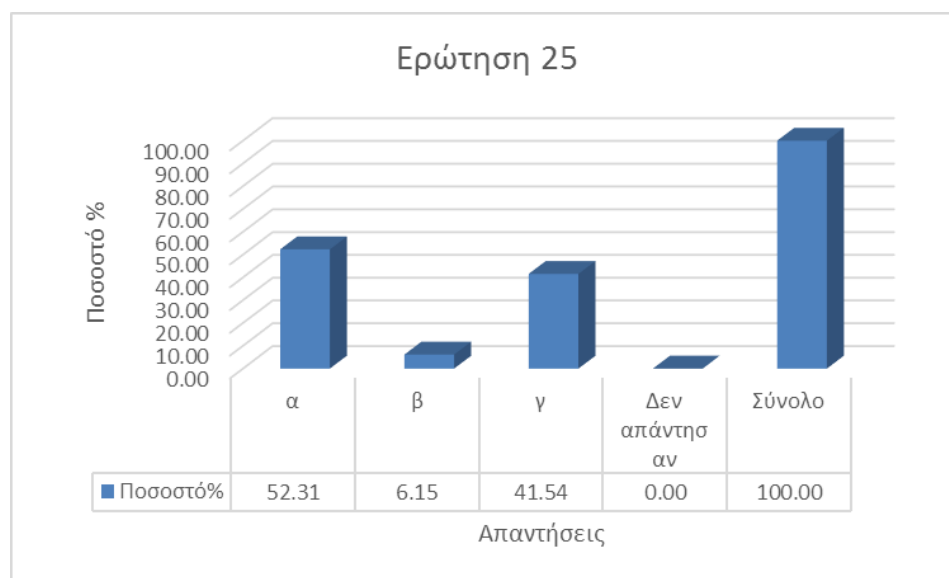
Διάγραμμα 24: Αποτελέσματα ερώτησης 24

Σύμφωνα με τις απαντήσεις των συμμετεχόντων το 36,92% αυτών θεωρεί πως η οικονομική μονάδα στην οποία εργάζονται έχει εξοικονομήσει χρήματα μέσω των συμβουλών που παρέχει το τμήμα εσωτερικού ελέγχου, ενώ μόλις το 7,69% θεωρεί πως δεν έχει γίνει καμία εξοικονόμηση χρημάτων. Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφέρουμε πως θα πρέπει το τμήμα του εσωτερικού ελέγχου να είναι κατάλληλα προσαρμοσμένο στις ανάγκες της εκάστοτε επιχείρησης καθώς δεν είναι δυνατό το κόστος από την λειτουργία ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου να ξεπερνά τα οφέλη που προσφέρει στην επιχείρηση. Ποσοστό ύψους 55,38% δεν γνώριζε να απαντήσει στην ερώτηση αυτή, ενώ όλοι οι συμμετέχοντες απάντησαν στην ερώτηση.

18.26 Αποτελέσματα Ερώτησης 25

Έχει προλάβει περιπτώσεις απάτης ο εσωτερικός έλεγχος;

α. Ναι	β. Όχι	γ. Δεν γνωρίζω
--------	--------	----------------



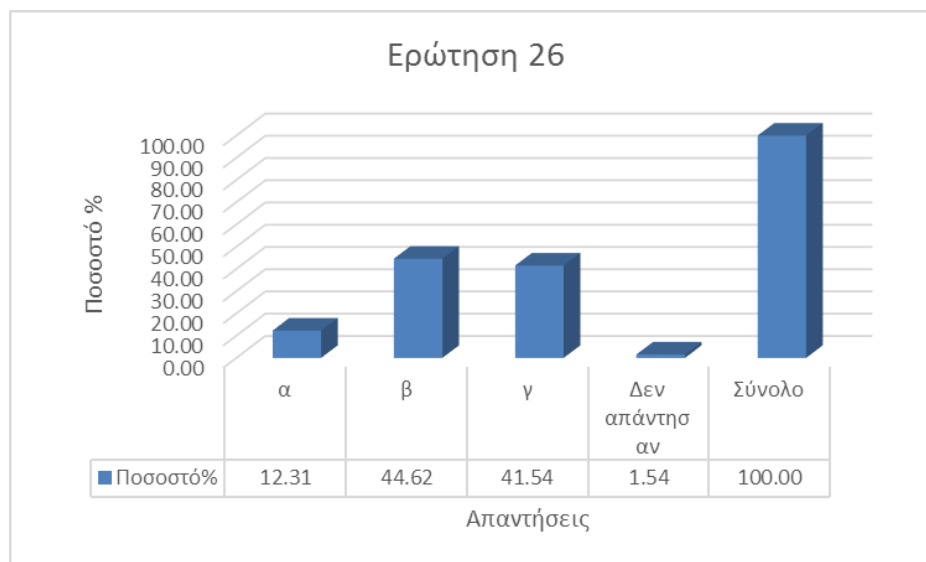
Διάγραμμα 25: Αποτελέσματα ερώτησης 25

Όπως φαίνεται και από το παραπάνω διάγραμμα μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων (52,31%) απάντησε ότι ο εσωτερικός έλεγχος έχει προλάβει περιπτώσεις απάτης, ενώ μόλις το 6,15% θεωρεί ότι ο εσωτερικός έλεγχος δεν έχει συμβάλει στην προστασία της επιχείρησης. Επιπλέον ποσοστό ύψους 41,54% των συμμετεχόντων δεν γνώριζε να απαντήσει, ενώ το σύνολο αυτών απάντησαν στην ερώτηση 25.

18.27 Αποτελέσματα Ερώτησης 26

Ποια κρίνετε ότι είναι η πολιτική της εταιρίας όσον αφορά τη διάθεση ανάληψης κινδύνου;

α. Η εταιρία είναι διατεθειμένη να αναλαμβάνει υψηλό κίνδυνο, προκειμένου να έχει υψηλές αποδόσεις.
β. Η εταιρία αναλαμβάνει κινδύνους ανάλογα με την αναμενόμενη απόδοση.
γ. Η εταιρία είναι συντηρητική απέναντι στον κίνδυνο. Προτιμά να μην αναλαμβάνει ρίσκα και να μην επωμίζεται τις συνέπειες (είτε θετικές είτε αρνητικές).



Διάγραμμα 26: Αποτελέσματα ερώτησης 26

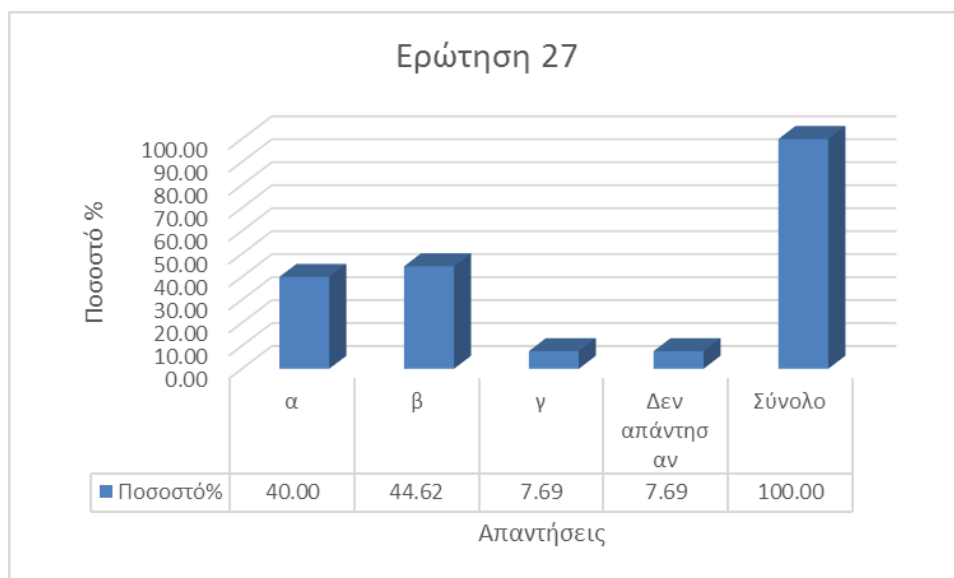
Οι απαντήσεις στις ερώτηση 26 είναι μοιρασμένες σχεδόν στη μέση καθώς ποσοστό ύψους 44,62% των συμμετεχόντων στην έρευνα απάντησε πως η οικονομική μονάδα στην οποία εργάζεται αναλαμβάνει κινδύνους ανάλογα με την αναμενόμενη απόδοση, ενώ το 41,54% απάντησε πως η επιχείρηση στην οποία εργάζεται είναι συντηρητική απέναντι στον κίνδυνο. Ένα μικρό ποσοστό ίσο με 12,31% απάντησε πως η εταιρία στην οποία εργάζεται είναι διατεθειμένη να αναλαμβάνει υψηλό κίνδυνο, προκειμένου να έχει υψηλές αποδόσεις, ενώ μόλις το 1,54% των ερωτώμενων δεν έδωσε καμία απάντηση. Από τα αποτελέσματα αυτής της ερώτησης αντιλαμβανόμαστε ότι το σύνολο των επιχειρήσεων αποφεύγουν το ρίσκο και κινούνται σε πιο συντηρητικά πλαίσια απέναντι στον

κίνδυνο. Προτιμούν να μην ρισκάρουν, με τον φόβο μήπως ζημιωθούν, και να αρκεστούν σε μικρότερες αποδόσεις.

18.28 Αποτελέσματα Ερώτησης 27

Η στάση της επιχείρησης απέναντι στον κίνδυνο τι αποτελέσματα έχει επιφέρει;

α. Θετικά	β. Ουδέτερα	γ. Αρνητικά
-----------	-------------	-------------



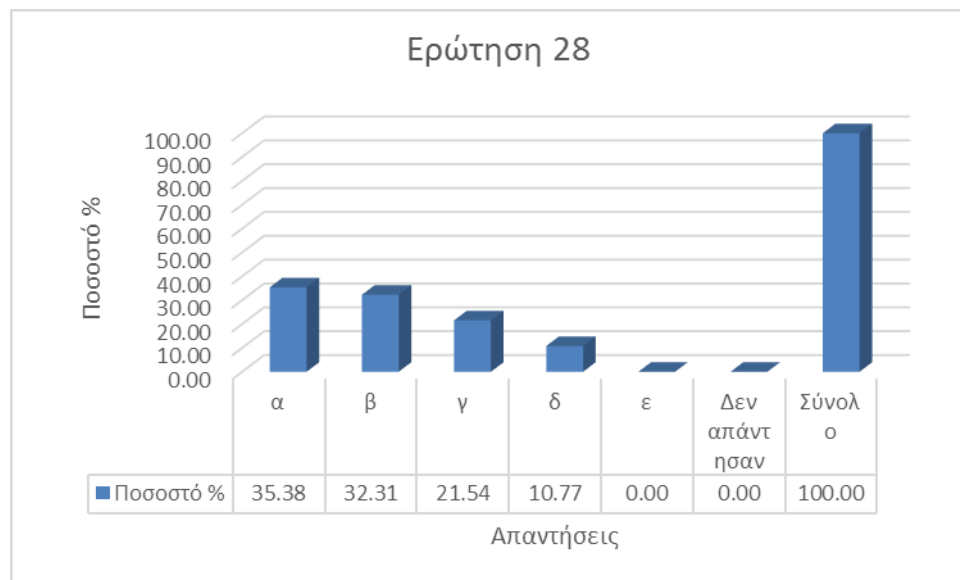
Διάγραμμα 27: Αποτελέσματα ερώτησης 27

Παρατηρείται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων, ύψους 44,62%, πιστεύει πως η στάση της επιχείρησης στην οποία εργάζεται επιφέρει ουδέτερα αποτελέσματα ως προς τον κίνδυνο. Αξίζει να σημειωθεί όμως και ότι το 40% το συμμετεχόντων θεωρεί πως τα αποτελέσματα της στάσης της επιχείρησης του ως προς τον κίνδυνο είναι θετικά. Ένα μικρό ποσοστό ίσο με 7,69% θεωρεί πως τα αποτελέσματα που επιφέρει η στάση της επιχείρησης του είναι αρνητικά, ενώ ποσοστό ίσο με 7,69% επίσης δεν απάντησε στην συγκεκριμένη ερώτηση. Γίνεται έτσι αντιληπτό το γεγονός, ότι κατά την κρίση των συμμετεχόντων στην έρευνα υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης αναφορικά με τη στάση της επιχείρησης στην οποία εργάζονται απέναντι στον κίνδυνο.

18.29 Αποτελέσματα Ερώτησης 28

Ποιες μέθοδοι αντιμετώπισης των κινδύνων είναι συνηθέστερες για την εταιρία σας;

α. Αποφυγή των κινδύνων	β. Μείωση των κινδύνων	γ. Αντιστάθμιση των κινδύνων
δ. Αποδοχή των κινδύνων	ε. Άλλη (παρακαλώ αναφέрте).....	



Διάγραμμα 28: Αποτελέσματα ερώτησης 28

Αναφορικά με τις μεθόδους αντιμετώπισης των κινδύνων το 35,38% των συμμετεχόντων στην έρευνα πιστεύει πως η εταιρία του προτιμά την αποφυγή των κινδύνων, ενώ το 32,31% απάντησε πως η εταιρία του προτιμά τη μείωση των κινδύνων. Ποσοστό της τάξεως του 21,54% δήλωσε ότι η εταιρία του αντισταθμίζει τον κίνδυνο, ενώ κανένας ερωτώμενος δεν επέλεξε την επιλογή ε δηλαδή την αποδοχή του κινδύνου ως μέθοδο αντιμετώπισης. Το σύνολο το συμμετεχόντων απάντησε στην ερώτηση αυτή.

19.Επισκόπηση ερευνών

Μέσω ενδελεχούς ανασκόπησης της διεθνούς βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας, καθίσταται πρόδηλο ότι η αλληλεξάρτηση εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης κινδύνου ελκύει το ενδιαφέρον ερευνητών και επιστημόνων.

Ειδικότερα, οι Colbert και Alderman (1995) διερεύνησαν τις μεθόδους και τεχνικές με σκοπό την αποδοτικότερη διαχείριση του επιχειρησιακού κινδύνου από τους εσωτερικούς ελεγκτές. Τα αποτελέσματα της έρευνας τόνισαν ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές χρησιμοποιούν είτε «την προσέγγιση με γνώμονα τις διαδικασίες», είτε «την προσέγγιση του κινδύνου». Υπό αυτό το πρίσμα, ο εσωτερικός ελεγκτής θα πρέπει να εξετάσει τους συναφείς κινδύνους σε σχέση πάντα με τον συγκεκριμένο ελεγχόμενο πελάτη του. Παρότι είναι πιο εύκολο να χρησιμοποιούνται παρόμοιες διαδικασίες, ωστόσο «η προσέγγιση με γνώμονα τις διαδικασίες» δεν είναι σε θέση να αποκαλύψει τις περιοχές με τον μεγαλύτερο κίνδυνο. Μόνο χρησιμοποιώντας «την προσέγγιση του κινδύνου», θα μπορέσει ο εσωτερικός ελεγκτής αφενός να εξασφαλίσει ότι έχει δοθεί η απαραίτητη προσοχή στις περιοχές που εμφανίζουν τον υψηλότερο κίνδυνο, αφετέρου ότι θα εφαρμοσθεί ο πλέον αποδοτικός και αποτελεσματικός έλεγχος.

Σε μεταγενέστερη μελέτη οι Selim and McNamee (1999) ερεύνησαν αφενός τον τρόπο με τον οποίο θα πρέπει να λειτουργεί ο εσωτερικός έλεγχος σε σχέση με την διαχείριση κινδύνου αφετέρου τα εργαλεία και τις τεχνικές που θα καταστήσουν τον εσωτερικό έλεγχο πιο αποδοτικό. Με γνώμονα την πληρέστερη αποτύπωση του σκοπού της έρευνας πάρθηκαν συνεντεύξεις από 29 επιχειρήσεις της Ευρώπης, της Βόρειας Αμερικής και του Νότιου Ειρηνικού σχετικά με τις ακολουθούμενες πρακτικές στην διαχείριση του κινδύνου. Βασικό συμπέρασμα της έρευνας ήταν η ανάγκη εντονότερης αλληλεξάρτησης μεταξύ της διαχείρισης κινδύνων και του εσωτερικού ελέγχου. Κλειδί για την επιτυχία της εν λόγω συσχέτισης είναι η ύπαρξη ενός εσωτερικού ελεγκτή με κατάλληλες γνώσεις και δεξιότητες, ικανό να ανταποκριθεί στο διαρκώς μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον. Επιπρόσθετα, από τα ευρήματα προέκυψε η άποψη ότι ο εσωτερικός έλεγχος με βάση τον κίνδυνο θα διευρύνει τις προοπτικές και δυνατότητες του εσωτερικού ελέγχου, ώστε να συμπεριλάβει όλες τις τεχνικές διαχείρισης των επιχειρησιακών κινδύνων.

Με παρόμοιο ερευνητικό αντικείμενο ασχολήθηκαν οι Crawford και Stein το 2002. Ειδικότερα, μελετήθηκαν τέσσερις οργανισμοί του Ηνωμένου Βασιλείου κατά το πρώτο τρίμηνο του 2001 τόσο

του ιδιωτικού όσο και του δημόσιου τομέα. Οι εσωτερικοί ελεγκτές και οι διαχειριστές κινδύνου ερωτήθηκαν για τις πολιτικές διαχείρισης κινδύνων στους οργανισμούς τους καθώς και τις αρμοδιότητες που έχουν αμφότεροι. Τα αποτελέσματα της εμπειρικής έρευνας έδειξαν ότι οι υποδομές είναι σε θέση να διαμορφώσουν ένα υγιές σύστημα εσωτερικού ελέγχου, συμπεριλαμβανομένου και αυτού της διαχείρισης κινδύνου. Το βασικό συμπέρασμα της έρευνας ήταν η άποψη ότι οι σύγχρονες επιχειρήσεις χρειάζονται το ανθρώπινο δυναμικό που θα μπορέσει να ανταποκριθεί επαρκώς αφενός στον έλεγχο, αφετέρου στην αποτελεσματική διαχείριση των κινδύνων. Το ουσιώδες πρόβλημα που προέκυψε είναι ότι οι ρόλοι των εσωτερικών ελεγκτών συχνά δεν είναι επαρκώς προσδιορισμένοι με αποτέλεσμα να υπάρχουν επικαλύψεις και κενά.

Στο ίδιο ερευνητικό αντικείμενο κινήθηκε και η έρευνα του Nagy (2002). Κύριος σκοπός της μελέτης ήταν η αποτύπωση της αντίληψης των εσωτερικών ελεγκτών αναφορικά με τον διευρυμένο ορισμό του εσωτερικού ελέγχου (ο οποίος τόνιζε την σημασία της αποτελεσματικής διαχείρισης των κινδύνων). Για τον εν λόγω σκοπό διενεργήθηκαν δομημένες συνεντεύξεις με τους εσωτερικούς ελεγκτές 11 μεγάλων δημόσιων εμπορικών εταιρειών του βορειοανατολικού Οχάιο. Τα αποτελέσματα της έρευνας τόνισαν ότι η διαχείριση κινδύνου αποτελεί κομβικό παράγοντα για τον εσωτερικό έλεγχο. Επίσης τα αποτελέσματα υπογράμμισαν ότι τα τμήματα του εσωτερικού ελέγχου είναι στελεχωμένα κατάλληλα ώστε να εκτελέσουν τις διαδικασίες αξιολόγησης του επιχειρησιακού κινδύνου.

Παρόμοιο αντικείμενο έρευνας αναλύθηκε και από τους Allegrini and D'Onza (2003) για τις μεγάλες ιταλικές επιχειρήσεις. Συγκεκριμένα απεστάλησαν ερωτηματολόγια σε 100 εισηγμένες επιχειρήσεις στο Χρηματιστήριο (ποσοστό απόκρισης 52%). Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι: α) το 25% των επιχειρήσεων πραγματοποιεί κυρίως παραδοσιακές δραστηριότητες συμμόρφωσης με τον κίνδυνο, β) το 67% υιοθετούν το μοντέλο COSO και γ) μόνο το 8% εφαρμόζει την προσέγγιση με βάση τον κίνδυνο τόσο σε μικροοικονομικό όσο και σε μακροοικονομικό επίπεδο. Επιπλέον εξήχθησαν ειδικότερα συμπεράσματα για τον τρόπο της έρευνας (Ιταλία). Ειδικότερα, οι μονάδες εσωτερικού ελέγχου στην Ιταλία είναι ως επί το πλείστον μικρές με εξαίρεση τις τράπεζες και τις ασφαλιστικές εταιρείες. Περαιτέρω, η έρευνα αποκάλυψε ότι τα ευρήματα της αξιολόγησης του κινδύνου θεωρούνται σημαντικά για τον ετήσιο προγραμματισμό των ελεγκτών σε μακροοικονομικό επίπεδο. Αντιθέτως, στο σχεδιασμό κάθε ελέγχου σε μικροοικονομικό επίπεδο, η αξιολόγηση του κινδύνου χρησιμοποιείται με σκοπό να περιορίσει ή να επεκτείνει τους ελέγχους. Βέβαια αξίζει

να σημειωθεί ότι οι κίνδυνοι μιας επιχείρησης δεν προέρχονται μόνο από τις λειτουργίες της, αλλά και από τους ανθρώπους που εμπλέκονται σε όλη την διενέργεια του εσωτερικού ελέγχου.

Η μελέτη των Graham και Bedard (2003) ερευνήσε τους παράγοντες του κινδύνου εξαπάτησης των εσωτερικών ελεγκτών. Για την αντιμετώπιση αυτών των θεμάτων, ζητήθηκε από πέντε εσωτερικούς ελεγκτές να αναγνωρίσουν συγκεκριμένους παράγοντες κινδύνου εξαπάτησης ενός υπαρκτού πελάτη τους, να αξιολογήσουν το επίπεδο αυτού του κινδύνου και να σχεδιάσουν δοκιμές ελέγχου για την αντιμετώπιση της απάτης. Βασικό συμπέρασμα της έρευνας ήταν η ύπαρξη διαφορών στον προσδιορισμό των κινδύνων απάτης και της αξιολόγησης του κινδύνου. Συγκεκριμένα, από την μία πλευρά οι πρεσβύτεροι ελεγκτές αναγνωρίζουν λιγότερους παράγοντες κινδύνου απάτης από ότι οι διευθυντές - συνεργάτες, ενώ από την άλλη πλευρά οι πρεσβύτεροι τείνουν να αξιολογούν τον κίνδυνο απάτης υψηλότερα από τους διευθυντές- συνεργάτες.

Συναφής με προηγούμενες μελέτες ήταν αυτή των Fukukawa et al. (2006), όπου εξετάστηκε ο βαθμός στον οποίο ο σχεδιασμός του εσωτερικού ελέγχου είναι προσαρμοσμένος στον κίνδυνο. Για τους σκοπούς της έρευνας χρησιμοποιήθηκαν ιστορικά στοιχεία από 235 πελάτες μιας ελεγκτικής εταιρείας στην Ιαπωνία. Τα αποτελέσματα αποκάλυψαν ότι παρόλο που ο σχεδιασμός του ελέγχου βασίζεται στην συνεχή εναλλαγή της αξιολόγησης πολλών μεταβλητών κινδύνου, η σύνδεση μεταξύ των κινδύνων και των προγραμμάτων ελέγχου είναι μέτρια. Επιπρόσθετα, παρότι ο εγγενής κίνδυνος και ο κίνδυνος ελέγχου έχουν θετική σχέση με διάφορες επιμέρους αξιολογήσεις κινδύνου, έχουν περιορισμένη επίδραση στον σχεδιασμό ελέγχου.

Την ίδια χρονιά οι Sarens and Beelde (2006) διερεύνησαν τον τρόπο με τον οποίο οι ίδιοι οι εσωτερικοί ελεγκτές (από ΗΠΑ και Βέλγιο) αντιλαμβάνονται το ρόλο τους στην διαχείριση του κινδύνου. Για να αποκτηθούν επαρκή στοιχεία πραγματοποιήθηκαν συνεντεύξεις από εσωτερικούς ελεγκτές δέκα διαφορετικών εταιριών. Η μελέτη αποκάλυψε ότι ο ρόλος των εσωτερικών ελεγκτών στη διαχείριση κινδύνου έχει ιδιαίτερη βαρύτητα εξαιτίας της έντονης μεταβλητότητας του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Στις περιπτώσεις των Αμερικανικών εταιριών, οι εσωτερικοί ελεγκτές επικεντρώνονται στους οικονομικούς ελέγχους και σε εκείνους που σχετίζονται με τη χρηματοοικονομική πληροφόρηση. Ο συμβουλευτικός τους ρόλος προσανατολίζεται στην διαφάνεια και στην βελτίωση της τεκμηρίωσης της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων. Αντίθετα, στις Βελγικές περιπτώ-

σεις οι εσωτερικοί ελεγκτές μόνο στις μισές επιχειρήσεις έδειξαν αυξημένο ενδιαφέρον για τους ελέγχους που σχετίζονται με τη χρηματοοικονομική πληροφόρηση.

Την ίδια χρονική περίοδο οι Knechel και Willekens (2006) εξέτασαν τον αντίκτυπο των κινδύνων στον προσδιορισμό της αμοιβής του εσωτερικού ελεγκτή. Η έρευνα αποκάλυψε ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ του εσωτερικού ελέγχου, της διαχείρισης κινδύνου και της αμοιβής του εσωτερικού ελεγκτή. Επίσης βρέθηκε ότι η αμοιβή του ελεγκτή είναι υψηλότερη, όταν η επιχείρηση έχει δική της επιτροπή ελέγχου και ένα μεγάλο ποσοστό ανεξάρτητων μελών στο Διοικητικό της Συμβούλιο. Αντίθετα, η αμοιβή του εσωτερικού ελεγκτή είναι χαμηλότερη όταν η εταιρεία χρησιμοποιεί την προσέγγιση της «διαχείρισης με βάση τον κίνδυνο».

Η διαχείριση του κινδύνου, αναμφίβολα αποτελεί τον κεντρικό πυρήνα της στρατηγικής διαχείρισης ενός οργανισμού. Ο αντικειμενικός σκοπός της μελέτης της Fernandez – Laviada (2007) ήταν η παροχή μιας παγκόσμιας προοπτικής για την διαχείριση του επιχειρησιακού κινδύνου από την πλευρά του εσωτερικού ελέγχου. Ειδικότερα, η έρευνα αποκάλυψε ότι ένα αποτελεσματικό πλαίσιο διαχείρισης του λειτουργικού κινδύνου θα βελτιώσει και θα ενισχύσει τους εσωτερικούς ελέγχους. Επιπλέον τόνισε την ανάγκη αλλαγής του τρόπου συμπεριφοράς εκ μέρους όλων των εμπλεκόμενων στον εσωτερικό έλεγχο, γεγονός που θα συνεισφέρει στην δημιουργία μιας ισχυρής κουλτούρας, η οποία θα ενισχύσει το πλαίσιο διαχείρισης του λειτουργικού κινδύνου.

Το ελεγκτικό μοντέλο του επιχειρηματικού κινδύνου προσπαθεί να συνδυάσει και να εναρμονίσει από την μια πλευρά τις ελεγκτικές διαδικασίες και από την άλλη την προσπάθεια της διοίκησης για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων. Σκοπός της έρευνας των Castanheira et al. (2010) ήταν η αποτύπωση του ρόλου του εσωτερικού ελέγχου στην διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου. Τα ευρήματα καταγράφηκαν μέσω ερωτηματολογίων, τα οποία απεστάλησαν σε όλους τους διευθυντές εσωτερικού ελέγχου που ήταν μέλη του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών της Πορτογαλίας. Από τα 96 ερωτηματολόγια που απεστάλησαν, 59 χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα και αναλύθηκαν με στατιστικές μεθόδους. Βασικό συμπέρασμα της έρευνας ήταν η άποψη ότι στις εισηγμένες εταιρείες στο χρηματιστήριο της Πορτογαλίας υπάρχει μια ισχυρή αλλά όχι στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του ετήσιου σχεδιασμού ελέγχου με βάση τον κίνδυνο και των ιδιωτικών μεγάλων επιχειρήσεων στον τομέα της χρηματοδότησης. Τέλος, στον σχεδιασμό κάθε ελέγχου, η

υιοθέτηση «της προσέγγισης με βάση τον κίνδυνο» συσχετίζεται θετικά με το μέγεθος των επιχειρήσεων.

Ακόμα πιο πρόσφατα ο Gupta (2011) εξέτασε αφενός τους τρόπους με τους οποίους οι επιχειρήσεις της Ινδίας διαχειρίζονται τους κινδύνους, αφετέρου τους λόγους της υιοθέτησης μιας ολοκληρωμένης προσέγγισης για την διαχείριση του επιχειρησιακού κινδύνου. Η μελέτη αποκάλυψε ότι από τις 74 επιχειρήσεις, μόνο οι 20 επιχειρήσεις είχαν πλήρη επίγνωση των διαφόρων ειδών κινδύνων που αντιμετωπίζουν. Επιπλέον από τις 20 ανωτέρω επιχειρήσεις, μόνο οι έξι υιοθετούν επαγγελματικές πρακτικές διαχείρισης του κινδύνου. Τέλος, πολλές εταιρείες εστιάζουν μόνο στους λειτουργικούς κινδύνους, παραγνωρίζοντας τα άλλα είδη κινδύνων που ενδέχεται να είναι πιο σημαντικά. Ως εκ τούτου, η «προσέγγιση για την αξιολόγηση του κινδύνου» χρειάζεται μια δραστική αλλαγή.

Η διαχείριση των κινδύνων αποτελεί αναμφίβολα τον κεντρικό πυρήνα της στρατηγικής ενός οργανισμού, περαιτέρω όμως για την αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση τους κρίνεται επιβεβλημένη η κατηγοριοποίησή τους. Οι Fukukawa et al. (2011) μέσω της στατιστικής τεχνικής της παραγοντικής ανάλυσης εξέτασαν τον τρόπο με τον οποίο οι μεμονωμένοι κίνδυνοι κατηγοριοποιούνται σε ευρύτερους παράγοντες κινδύνου. Βασικό συμπέρασμα της έρευνας ήταν ο εντοπισμός σημαντικών ομάδων παραγόντων κινδύνου, οι οποίοι σχετίζονται σημαντικά με τον προγραμματισμό του ελέγχου.

20. Συμπεράσματα

20.1 Συμπεράσματα ερωτηματολογίου

Έπειτα από την πλήρη εικόνα που αποκομίσθηκε με τη συλλογή, τη μελέτη και την καταγραφή των απαντήσεων που δόθηκαν από τους συμμετέχοντες στην έρευνα, προκύπτουν ορισμένα συμπεράσματα σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο που διενεργείτε στις διάφορες οικονομικές μονάδες καθώς επίσης και τη διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων που αυτές αντιμετωπίζουν.

Αξίζει να σημειωθεί πως η έρευνα πραγματοποιήθηκε το τελευταίο δίμηνο και δεν περιορίστηκε σε συγκεκριμένο κλάδο της οικονομίας, αλλά προτιμήθηκε η τυχαία επιλογή εργαζομένων τόσο σε ιδιωτικές επιχειρήσεις, όσο και σε δημόσιους φορείς και τραπεζικά ιδρύματα με απώτερο σκοπό την γενίκευση των συμπερασμάτων για το σύνολο της οικονομίας. Το σύνολο των συμμετεχόντων έχει ανώτερη πανεπιστημιακή μόρφωση, ενώ η πλειονότητα αυτώ εργάζεται σε οικονομικές μονάδες με μεγάλο ανθρώπινο δυναμικό.

Εντύπωση προκάλεσε το γεγονός ότι οι περισσότεροι φορείς διαθέτουν σύστημα εσωτερικού ελέγχου από την ίδρυση τους. Το γεγονός αυτό δείχνει ότι οι διοικήσεις των εταιρειών έχουν αναγνωρίσει τη σημαντικότητα του εσωτερικού ελέγχου, αναγνωρίζουν τα θετικά αποτελέσματα που επιφέρει στο σύνολο της επιχείρησης καθώς πέρα από τη σωστή τήρηση των διαδικασιών της, συμβάλλει στη βελτίωση της οικονομικής της κατάστασης και της γενικότερης ρευστότητας της. Παρά το γεγονός της σημαντικότητας του ελέγχου, όπως καταδεικνύεται, ο αριθμός των εσωτερικών ελεγκτών δείχνει να μην επαρκεί σε όλες τις οικονομικές μονάδες. Η μεγάλη διασπορά που παρουσιάστηκε στις απαντήσεις της ερώτησης 11 δείχνει ότι υπάρχει σύγχυση αναφορικά με τον καταμερισμό των αρμοδιοτήτων και των στόχων μεταξύ της επιτροπής εσωτερικού ελέγχου και του συστήματος εσωτερικού ελέγχου.

Για την διατήρηση και ενδυνάμωση της ανεξαρτησίας των εσωτερικών ελεγκτών, πρέπει να αποφεύγεται όσο το δυνατόν περισσότερο η σύγχυση και σύγκρουση των ρόλων τους με άλλων μέσα στον οργανισμό. Για το λόγο αυτό δε θα πρέπει να εκτελούν παράλληλα και άλλες δραστηριότητες πέρα των όσων τους αναλογούν.

Η συνεργασία των εσωτερικών ελεγκτών και της διοίκησης χαρακτηρίζεται ως καλή σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας. Τόσο ο προϊστάμενος της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου παρίσταται συχνά στις συνεδριάσεις του διοικητικού συμβουλίου όσο και το Δ.Σ. ενημερώνεται τακτά από την υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου για τα ευρήματά της. Επιπλέον η πλειονότητα των συμμετεχόντων υποστηρίζει ότι χρησιμοποιούνται περιοδικά ανεξάρτητοι εξωτερικοί ελεγκτές για την αξιολόγηση της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου, γεγονός που καταδεικνύει για ακόμα μια φορά τον καταλυτικό ρόλο στην ανοδική πορεία και ανάπτυξη της επιχείρησης που διαδραματίζει το τμήμα εσωτερικού ελέγχου.

Εν συνεχεία, μεγάλο μέρος των συμμετεχόντων δεν γνώριζε αν το σύστημα εσωτερικού ελέγχου της επιχείρησης στην οποία εργάζεται παρακολουθείται και αξιολογείται από ένα συγκεκριμένο υπόδειγμα. Αυτό καταδεικνύει το γεγονός ότι η ενημέρωση των εργαζομένων είναι ελλιπής. Προτείνεται όλοι οι εργαζόμενοι να λαμβάνουν γνώση επί των βασικών παραμέτρων που αφορούν τον εσωτερικό έλεγχο, καθώς μόνο έτσι θα μπορεί να λειτουργήσει αποδοτικά μέσα στην οικονομική μονάδα. Αξίζει να σημειωθεί ότι σημαντικό ποσοστό των επιχειρήσεων που εφαρμόζουν εργαλεία μέτρησης της επίδοσης του εσωτερικού ελέγχου εφαρμόζουν το υπόδειγμα COSO προκειμένου να επιτύχουν αυτό το αποτέλεσμα.

Αναφορικά με τα προβλήματα που αντιμετωπίζονται κατά τη διεξαγωγή των ελέγχων, παρά το μεγάλο ποσοστό των συμμετεχόντων που δεν απάντησαν στην ερώτηση αυτή, καταγράφηκαν αρκετά και σχετίζονται τόσο με του ελεγκτές όσο και με τους ελεγχόμενους αλλά και τις διαδικασίες ελέγχου.

Ο εσωτερικός έλεγχος χρησιμοποιείται ως μέσο για τον εντοπισμό όλων εκείνων των νευραλγικών σημείων μιας επιχείρησης με σκοπό αφενός την ελαχιστοποίηση των κινδύνων και αφετέρου την επίτευξη των εταιρικών της στόχων και των επιχειρηματικών της δραστηριοτήτων που αποσκοπούν στην ανάπτυξη της. Όσον αφορά τους κινδύνους που αντιμετωπίζει καθημερινά μια επιχείρηση στο σύνολο της, οι συμμετέχοντες έδωσαν ποικίλες απαντήσεις. Παρατηρήθηκε ότι ανεξάρτητα από το μέγεθος του οργανισμού και τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται εμφανίζονται ορισμένοι κίνδυνοι οι οποίοι είναι κοινοί για όλους του οργανισμούς. Ενδεικτικά αναφέρουμε τους κινδύνους επί των συναλλαγών, την απάτη κάθε μορφής και τους κινδύνους που προκύπτουν από την χρήση των πληροφοριακών συστημάτων. Για τον περιορισμό της θελημένης ή αθέλητης παραποίησης των

στοιχείων τους οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν διάφορα μέσα με συνηθέστερο τη χρήση κωδικών πρόσβασης στα σημαντικά έγγραφα τους και τους περιοδικούς ελέγχους στα πάγια περιουσιακά τους στοιχεία.

Στόχος όλων των επιχειρήσεων είναι η αποτελεσματική διαχείριση των κινδύνων που υπάρχουν στο περιβάλλον τους. Κυριότερα «όπλα» για την επίτευξη αυτού του στόχου είναι η ύπαρξη στην εταιρία λειτουργίας διαχείρισης κινδύνων και υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου. Η έλλειψη οργανωμένης πολιτικής διαχείρισης κινδύνων και η ανυπαρξία ενός ορθά δομημένου Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου μπορούν να αποβούν καταστροφικές για οποιονδήποτε οικονομικό οργανισμό ανεξάρτητα από το μέγεθος του, την αγορά στην οποία δραστηριοποιείται και τα στελέχη που τον διοικούν. Η υιοθέτηση πλαισίων εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης κινδύνων μπορούν να συμβάλουν σημαντικά στην επίτευξη των εταιρικών στόχων, στη δημιουργία ενός ισχυρού περιβάλλοντος εσωτερικού ελέγχου, στην αξιοπιστία των χρηματοοικονομικών αναφορών και εν τέλει στην αποτροπή του ενδεχόμενου εταιρικής απάτης. Προς αυτή την κατεύθυνση κινείται και η πλειονότητα των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα καθώς διαθέτουν και κοινοποιούν συγκεκριμένη διαδικασία για την αξιολόγηση των κινδύνων του οργανισμού, ενώ δεν είναι λίγες οι φορές που έχουν προληφθεί περιπτώσεις απάτης ή έχουν εξοικονομηθεί χρήματα εξαιτίας των συμβουλών που δίνουν οι εσωτερικοί ελεγκτές.

Οι μεταβολές τους οικονομικού κλίματος και οι ραγδαίες εξελίξεις που συμβαίνουν καθημερινά επιτάσσει ο εσωτερικός έλεγχος να αποκτήσει μια προοδευτικότερη προσέγγιση. Η οικονομική κρίση των τελευταίων ετών έχει δημιουργήσει νέες προκλήσεις και κινδύνους που θέτουν υπό αμφισβήτηση τις καθιερωμένες πρακτικές και στρατηγικές διοίκησης. Για το λόγο αυτό οι επιχειρήσεις είτε έχουν συντηρητική στάση απέναντι στον κίνδυνο είτε αναλαμβάνουν κινδύνους ανάλογα με τις αναμενόμενες αποδόσεις.

20.2 Περιορισμοί της παρούσας έρευνας

Στόχος της παρούσας έρευνας ήταν η προσπάθεια καταγραφής και ερμηνείας της υφιστάμενης κατάστασης σχετικά με την ποιότητα του εσωτερικού ελέγχου και τη διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων που αντιμετωπίζουν οι οικονομικοί οργανισμοί που δραστηριοποιούνται στη χώρα μας.

Κατά τον σχεδιασμό και την υλοποίηση της έρευνας καταβλήθηκαν προσπάθειες προκειμένου η καταγραφή του διερευνώμενου γνωστικού αντικειμένου να γίνει με τρόπο πλήρη, αξιόπιστο και επαρκή. Ωστόσο η έρευνα υπόκειται σε κάποιους περιορισμούς που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη προκειμένου να ερμηνευτούν σωστά τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας:

1. Το ποσοστό ανταπόκρισης: πολλοί από τους συμμετέχοντες, κυρίως λόγω έλλειψης χρόνου ήταν αρνητικοί στο να απαντήσουν. Για τον λόγο αυτό καταβλήθηκε μεγάλη προσπάθεια και η ανταπόκριση τους ήταν εν τέλει πολύ ικανοποιητική.
2. Η αξιοπιστία των απαντήσεων των ερωτώμενων: για την ενίσχυση της αξιοπιστίας των αποτελεσμάτων τηρήθηκε η αρχή της εμπιστευτικότητας των απαντήσεων και δόθηκαν έτσι παραπάνω κίνητρα προκειμένου να ληφθούν ειλικρινείς απαντήσεις στα ερωτήματα.
3. Η πλήρης κατανόηση από τους παραλήπτες των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου: η απουσία συνεντευκτή αν και αποτρέπει την πιθανότητα εκδήλωσης προδιάθεσης και προκατάληψης και εξασφαλίζει την ανωνυμία, αποτελεί μειονέκτημα στην περίπτωση όπου τα υπό εξέταση θέματα του ερωτηματολογίου απαιτούν διευκρινιστικές επισημάνσεις. Στην παρούσα έρευνα έγινε προσπάθεια να περιοριστούν τα προβλήματα αυτά με επιστολή η οποία συνόδευε τα ερωτηματολόγια καθώς και με την διευκρίνιση ότι ήταν δυνατή η επικοινωνία των παραληπτών με τον ερευνητή για την παροχή επεξηγήσεων.
4. Ο χρόνος της ανταπόκρισης: δυστυχώς η χορήγηση του ερωτηματολογίου μέσω του διαδικτύου ενέχει τον κίνδυνο της χρονοκαθυστέρησης, καθώς ένα σημαντικό μέρος των ερωτηματολογίων επεστράφησαν συμπληρωμένα μετά το πέρας της χρονικής διορίας που είχε δοθεί.
5. Οι συμμετέχοντες παρουσίασαν αδυναμία να απαντήσουν σε ορισμένες ερωτήσεις: αυτό δεν οφείλεται στην ελλιπή κατανόηση των ερωτήσεων αλλά στην έλλειψη σχετικής ενημέρωσης των εργαζομένων από τις οικονομικές μονάδες στις οποίες εργάζονται.

20.3 Προτάσεις για μελλοντική διερεύνηση

Ολοκληρώνοντας την συγγραφή της παρούσας διπλωματικής εργασίας διαμορφώνονται ορισμένες προτάσεις οι οποίες θα μπορούσαν να αποτελέσουν αντικείμενο περαιτέρω έρευνας πάνω στο κομμάτι που εξετάσαμε. Περαιτέρω έρευνα πάνω στο θέμα μας θα μπορούσε να αποτελέσει η διερεύνηση του ρόλου του εσωτερικού ελέγχου και της διαχείρισης κινδύνων σε περισσότερες οικονομικές μονάδες έτσι ώστε να διατυπωθεί η συλλογική αντίληψη που έχει διαμορφωθεί στην ελληνική οικονομία. Επιπλέον, με τη μελέτη μεγαλύτερου πληθυσμού εταιριών θα ήταν δυνατή μία πιο εμπεριστατωμένη τεκμηρίωση των συμπερασμάτων.

Ακόμη, ενδιαφέρον θα ήταν να γίνει μία διερεύνηση και στις ελεγκτικές εταιρίες, για να αντλήσουμε τη γνώμη των ιδίων των ελεγκτών, τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν αλλά και τις προτάσεις για βελτίωση του συστήματος ελέγχου.

Ένα από τα μελλοντικά αντικείμενα μελέτης με χρήσιμα για τις διοικήσεις συμπεράσματα, θα μπορούσε να αποτελέσει η σχέση του ελεγκτή με την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων αφού ληφθούν υπόψη το μέγεθος της επιχείρησης αλλά και οι συνέπειες που μπορεί να έχει σε αυτήν ο λαθεμένος τρόπος προσέγγισης και επίλυσης των επιχειρηματικών κινδύνων.

Τέλος, αξιόλογα συμπεράσματα θα προκύπτανε αν συμπεριλαμβάναμε στο ερωτηματολόγιο της έρευνα ορισμένες επιπλέον ερωτήσεις. Ενδεικτικά αναφέρουμε τις εξής:

- 1) Η επιχείρηση προβαίνει τακτικά στην αξιολόγηση του προσωπικού της;
- 2) Ποιες γνώσεις στους τομείς λογιστικής/ελεγκτικής έχει ο προϊστάμενος της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου;
- 3) Ο προϋπολογισμός του τμήματος εσωτερικού ελέγχου ανταποκρίνεται στις ανάγκες της επιχείρησης;

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΠΗΓΕΣ**ΕΛΛΗΝΙΚΗ**

- Γρηγοράκος Θ.(1989), *Γενικές Αρχές Ελεγκτικής*, Έκδοση Σώματος Ορκωτών Λογιστών
- Δήμου Ν. (2000), *Ελεγκτική Ι Βασικές Αρχές Γενικής και Τραπεζικής Ελεγκτικής*, Εκδόσεις Έλλην
- Δρογαλάς Γ., Εσωτερικός Έλεγχος, *Εννοιολογικό Πλαίσιο του Εσωτερικού Ελέγχου και του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου*, προσωπική ιστοσελίδα
- Δρογαλάς Γ., Γκούμας Σ., Κεσίση Ε. και Μαλλιαρίδου Ο. (2011), *Αποτύπωση του σύγχρονου ρόλου του εσωτερικού ελέγχου*, Επιστημονική Επετηρίδα
- Καζαντζής Χ. (2006), *Ελεγκτική & Εσωτερικός Έλεγχος: μια συστηματική προσέγγιση εννοιών, αρχών και προτύπων*, Εκδόσεις BUSINESS PLUS Α.Ε
- Κάντζος Κ. (1995), *Ελεγκτική: Θεωρία και Πρακτική*, Εκδόσεις Σταμούλη
- Κάντζος Κ., Χονδράκη Α. (2006), *Ελεγκτική: θεωρία και πρακτική*, 2^η Έκδοση, Εκδόσεις Σταμούλη
- Καραμάνης Κ. (2008), *Σύγχρονη Ελεγκτική: θεωρία και πρακτική σύμφωνα με τα Διεθνή Εγκτικά Πρότυπα*, Εκδόσεις ΟΠΑ
- Καταραχιά Α. (2010), Πανεπιστημιακές Σημειώσεις
- Κέφης Β. Ανάλυση και Διαχείριση κινδύνου στις σύγχρονες επιχειρηματικές μονάδες. Διοικητική ενημέρωση, τεύχος 34, Ιούλιος-Σεπτέμβριος 2005
- Κιόχος Π., Παπανικολάου Γ., Θάνος Γ., Κιόχος Α. (2002), *Χρηματοοικονομική Διοίκηση και Πολιτική*, Γ΄ Έκδοση, Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική
- Κουτούτης Α.(2009), *Οι επιδράσεις του Θεσμικού Πλαισίου Εταιρικής Διακυβέρνησης και των Βέλτιστων Πρακτικών στην Ανάπτυξη των Συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου των Επιχειρήσεων: Η περίπτωση των εισηγμένων στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών Εταιρειών*, Διδακτορική Διατριβή, Πάντειο Πανεπιστήμιο

- Λιάρος Κ., *Οι επιχειρηματικοί κίνδυνοι και ο εσωτερικός έλεγχος*, Εφημερίδα ΤΟ ΒΗΜΑ Αύγουστος 2000
- Μπαθρέλλου Ε. (2007), *Ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου στην ελληνική φορολογική διοίκηση*, Διπλωματική εργασία, Πάντειο Πανεπιστήμιο,
- Νεγκάκης Χ., Ταχυνάκης Π. (2013), *Σύγχρονα Θέματα Ελεγκτική & Εσωτερικού Ελέγχου: σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα Ελέγχου*, Εκδόσεις Διπλογραφία
- Παπαδάτου Θ. (2005), *Εσωτερικός και εξωτερικός Έλεγχος ανώνυμων εταιρειών: Εφαρμογές, Πρακτικά θέματα*, Εκδόσεις Σακκουλας
- Παπάς Α. (1999), *Εισαγωγή στην Ελεγκτική*. Εκδόσεις Γ.Μπένου
- Παπαστάθης Π. (2014), *Ο Σύγχρονος Εσωτερικός Έλεγχος (Internal Audit) και η Πρακτική Εφαρμογή του (Ανανεωμένη Έκδοση)*
- Πετράκος Γ. (2016), *Πανεπιστημιακές Σημειώσεις*, Πάντειο Πανεπιστήμιο
- Τσαγκλάγκανος Ά. (2004) , *Ελεγκτική*, Εκδοτικός Οίκος Αδελφών Κυριακίδη
- Φίλος Ι. (2004), *Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις IQ GROUP
- Φλιτούρης Αθ. (2007), *Ελεγκτική*, σημειώσεις μαθήματος «Ελεγκτική», ΤΕΙ Σερρών, Θεσσαλονίκη.

ΞΕΝΗ

- Blackman A.(2014), *The Main Types of Business Risk*
- Cheung, T. Chi. and Qiang, Chen. (1997), *Managerial Auditing Journal*, pp. 219-226.
- C.O.CO, *Criteria of Control Committee* (1996), *Guidance on Control*, Canadian Institute Of Certified Auditors.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Committee (2004), *Enterprise, Risk Management Integrated Framework*.
- Crouhy M., Galai D. And Mark R.M (2001), *Risk Management*, New York :McGraw-Hill

- Drogalas G., Pantelidis P., Tsakpinidou A. and Kesisi E. (2011) "Internal Audit and Risk Assessment", ESDO 2011, Greece, Conference Proceedings.
- Dussaulx P.(1978), *Ο Εσωτερικός Έλεγχος των Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Πάμισος (Μετάφραση)*
- Frosick S. (1997), *The techniques of Risk Analysis are insufficient in themselves*, Disaster Prevention and Management
- Galloway D. (1994), *Control models in perspective*, Internal Auditor, Academic OneFile
- Guidance on Control Publications in the Control and Governance series (November 1995)
- Hillary R. (1998), *Environmental Auditing: Concepts, Methods and developments*, International Journal of Auditing, John Wiley & Sons Ltd, 2, pp.71-85.
- Internal Control Frameworks: COSO, CoCo, and the UK Corporate Governance Code, July 2011
- Kinney, R.W (2003), *Auditing Risk Assessment and Risk Management Processes, Research Opportunities in Internal Auditing*, IIA
- Mattingly L.(1964), *Formation and Development of the Institute of Certified Public Accountants in Greece*, *The Accounting Review*, pp. 996-1003
- Oliverio, M. (2001), *Internal Control-Integrated Framework: Who is responsible*, Critical Perspectives on Accounting, pp. 187 – 192.
- Pickett, K. (2005), *The Essential Handbook of Internal Auditing*, 3rd Edition, John Wiley and Sons Ltd.
- Rezaee, Z. (1995), *What the COSO report means for internal auditors*, Managerial Auditing Journal, pp. 5-9.
- Sarens, G., I. Beelde, (2006), *Internal auditors' perception about their role in risk management: A comparison between US and Belgian companies*, Managerial Auditing Journal, pp. 63-80.

- Sawyer L., Dittenhofer M., Scheiner J. (1996), *Sawyer's Internal Auditing: The Practice of Modern Internal Auditing*, 5th edition, The Institute of Internal Auditors
- The Australian and New Zealand Standards on Risk Management AS/NZS 4360, 2004
- Tysiac, K. (2012), *Internal control revised*, Journal of Accountancy, pp. 25 – 29

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

- www.accountancygreece.gr
- www.aicpa.org
- www.bankofgreece.gr
- www.cgleaders.wordpress.com
- www.coso.org
- http://www.hiia.gr/internal_audit_protipa.htm
- www.isaca.org
- www.qualified-audit-partners.be
- www.slideshare.net
- www.study.com
- www.theiia.org
- <http://www.ucy.ac.cy> 13 Μαρτίου
- https://www.theirm.org/media/886331/Risk_Management_Standard_Greek_000.pdf KA
- https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/5360/1/01_chapter_04.pdf

Παραρτήματα

1. Ερωτηματολόγιο



*Πάντειο Πανεπιστήμιο
Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών*

Εμπιστευτικό Ερωτηματολόγιο Έρευνας στα Πλαίσια Εκπόνησης της Διπλωματικής Εργασίας με θέμα:

« Εσωτερικός Έλεγχος και Επιχειρηματικοί Κίνδυνοι»

Αξιότιμοι/ες Κύριοι/ Κυρίες,

Το παρόν ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε στο πλαίσιο Διπλωματικής Εργασίας που εκπονείται στο Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης του Παντείου Πανεπιστημίου Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών. Ελπίζουμε ότι θα βρείτε το ερωτηματολόγιο ενδιαφέρον. Η συμπλήρωση όλων των ερωτημάτων δεν είναι απαραίτητη, ωστόσο θα βοηθούσε στην επιτυχία της έρευνας της παρούσας Διπλωματικής Εργασίας. Τα αποτελέσματα δεν θα παρουσιαστούν ξεχωριστά, αλλά συνολικά τηρώντας πάντα την αρχή της εμπιστευτικότητας των πληροφοριών. Στη συγκεκριμένη διπλωματική εργασία, το σκοπό της οποίας καλείται να εξυπηρετήσει το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί, θα αναδειχθεί η εξέχουσα σημασία του Εσωτερικού Ελέγχου καθώς επίσης και η σχέση αυτού με τους επιχειρηματικούς κινδύνους που καλείται να αντιμετωπίσει η κάθε επιχείρηση.

Εσωτερικό Έλεγχο (Internal Audit) ορίζουμε την διαδικασία με προσανατολισμό την διαχείριση του τρόπου λειτουργίας της οικονομικής μονάδας και εκτελεί μια σειρά από συμβουλευτικές υπηρεσίες και υπηρεσίες διασφάλισης της ποιότητας και της αξιοπιστίας των οικονομικών καταστάσεων. Βοηθάει έναν οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του προσφέροντας μια συστηματική και πειθαρχημένη προσέγγιση για την αξιολόγηση και την βελτίωση της αποτελεσματικότητας διαχείρισης των κινδύνων, του ελέγχου και της εταιρικής διακυβέρνησης.

Επιβλέπων: κ. Ιωάννης Φίλος – Επίκουρος Καθηγητής Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης Παντείου Πανεπιστημίου.

Για οποιαδήποτε ερώτηση ή διευκρίνιση παρακαλώ επικοινωνήστε με την κα. Αργυρώ Ασλάνογλου.

E-mail: argyrw88@gmail.com

Τηλ. επικοινωνίας: 6934688946

Θα σας ήμουν ευγνώμων αν διαθέτατε μερικά λεπτά για τη συμπλήρωση του παρόντος ερωτηματολογίου. Οι απαντήσεις που θα ληφθούν από τα ερωτηματολόγια θα αξιοποιηθούν συγκεντρωτικά και θα είναι εμπιστευτικές. Αν κάποια ερώτηση θεωρήσετε ότι δεν πρέπει να απαντηθεί τότε παρακαλώ να απαντήσετε τις υπόλοιπες.

Τέλος, θα σας παρακαλούσα να μου αποστείλετε το ερωτηματολόγιο σας έως την 24/03/2017 συμπληρωμένο προκειμένου να αξιολογηθούν και να ερμηνευτούν τα αποτελέσματα.

Αναμένοντας, την ανταπόκρισή σας στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου,

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων.

Ασλάνογλου Αργυρώ

Μεταπτυχιακή Φοιτήτρια του Τμήματος

Δημόσιας Διοίκησης « Φορολογία & Ελεγκτική »

Οδηγίες συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου

Για λόγους που αφορούν την ερευνητική μας εργασία υπάρχουν 3 τύποι ερωτήσεων:

- Στον πρώτο τύπο ερωτήσεων κυκλώστε την απάντηση που θεωρείτε κατάλληλη. Σε μερικές περιπτώσεις μπορεί να είναι περισσότερες από μία.
- Στον τρίτο δεύτερο τύπο ερωτήσεων (Ναι / Όχι / Δεν γνωρίζω) απλά κυκλώστε την απάντησή.
- Στον τρίτο τύπο ερωτήσεων ο ερωτώμενος καλείται να αναπτύξει την απάντησή του με βάση τα πιστεύω του για το ερώτημα που του τίθεται.

ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ – ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Φύλο

α. Άνδρας β. Γυναίκα

2. Σε ποια ηλικιακή ομάδα ανήκετε ;

α. 18-24 β. 25-34 γ. 35-44 δ. 45-55 ε. 56 και άνω

3. Είστε απόφοιτος :

α. Δημοτικού β. Τριταξίου Γυμνασίου(ΥΕ) γ. Λυκείου(ΔΕ) δ. ΑΤΕΙ(ΤΕ)
ε. ΑΕΙ(ΠΕ) στ. Μεταπτυχιακού Προγράμματος ζ. Διδακτορικού

4. Σε ποιο τομέα εργάζεσθε ;

α. Δημόσιο β. Ιδιωτικό

5. Ποιος είναι ο αριθμός των υπαλλήλων στην οικονομική μονάδα που εργάζεσθε ;

α. Λιγότεροι από 30 β. Μεταξύ 30 και 60 γ. Μεταξύ 61 και 100 δ. Πάνω από 100

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ

6. Πόσα χρόνια διαθέτει σύστημα εσωτερικού ελέγχου η οικονομική μονάδα;

α. Από την ίδρυση της β. Τον τελευταίο χρόνο

γ. Τα τελευταία πέντε (5) έτη δ. Άλλο: (παρακαλώ συμπληρώστε)

7. Ποιος είναι ο αριθμός των εσωτερικών ελεγκτών στην επιχείρηση;

- α. Μέχρι 2 β. Από 3 έως 5 γ. Πάνω από 6

8. Πόσο σημαντική θεωρείτε την ύπαρξη εσωτερικού ελέγχου στην οικονομική μονάδα;

- α. Καθόλου β. Λίγο γ. Μέτρια δ. Πολύ ε. Πάρα πολύ

9. Το προσωπικό της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου επαρκεί για την κάλυψη των αρμοδιοτήτων του;

- α. Ναι β. Όχι γ. Δεν γνωρίζω

10. Γνωρίζετε το περιεχόμενο του εσωτερικού ελέγχου και το σκοπό του;

- α. Ναι β. Όχι γ. Δεν γνωρίζω

11. Είναι διακριτές οι διαφορές μεταξύ της επιτροπής εσωτερικού ελέγχου και του συστήματος εσωτερικού ελέγχου αναφορικά με τις αρμοδιότητες και τους στόχους τους;

- α. Καθόλου β. Αρκετά γ. Αρκετά καλά δ. Καλά ε. Πολύ καλά στ. Άριστα

12. Ο προϊστάμενος της Υπηρεσίας Εσωτερικού ελέγχου εκτελεί παράλληλα και άλλα καθήκοντα;

- α. Ναι β. Όχι γ. Δεν γνωρίζω

13. Ο προϊστάμενος της Υπηρεσίας Εσωτερικού ελέγχου παρίσταται στις συνεδριάσεις του διοικητικού συμβουλίου;

- α. Πολύ συχνά β. Συχνά γ. Σπάνια δ. Ποτέ

14. Με βάση την ιεραρχική δομή της επιχείρησής σας, πού αναφέρεται η διεύθυνση εσωτερικού ελέγχου;

- α. Στο Διοικητικό Συμβούλιο β. Στον Πρόεδρο
γ. Στον Διευθύνοντα Σύμβουλο δ. Στην Επιτροπή Ελέγχου

15. Χρησιμοποιούνται περιοδικά ανεξάρτητοι εξωτερικοί ελεγκτές για την αξιολόγηση της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου;

- α. Ναι β. Όχι γ. Δεν γνωρίζω

16. Ποια είναι η συχνότητα ενημέρωσης του Δ.Σ. της εταιρείας από την υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου;

- α. Ανά μήνα β. Τρίμηνο γ. Εξάμηνο δ. Έτος ε. Μεγαλύτερο διάστημα

17. Πως κρίνεται την ποιότητα (επάρκεια & αποτελεσματικότητα) του εσωτερικού ελέγχου μέσα στην οικονομική μονάδα;

- α. Κακή β. Μέτρια γ. Καλή δ. Πολύ καλή ε. Άριστη

18. Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου της επιχείρησης παρακολουθείται και αξιολογείται από ένα συγκεκριμένο πλαίσιο (υπόδειγμα);

- α. Ναι β. Όχι γ. Δεν γνωρίζω

19. Εάν χρησιμοποιεί κάποιο θεσμικό πλαίσιο (υπόδειγμα) εσωτερικού ελέγχου ποιο είναι αυτό;

- α. Το μοντέλο COSO β. Το μοντέλο COCO γ. Το μοντέλο COBIT
δ. Το μοντέλο CEFI ε. Άλλο μοντέλο (αναφέрте).....

20. Υπάρχουν προβλήματα που αντιμετωπίζονται συχνά κατά τη διεξαγωγή των ελέγχων; Αν ναι, ποια είναι αυτά;

.....
.....

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

21. Ποιοι είναι ενδεικτικά οι σημαντικότεροι κίνδυνοι που έχει να αντιμετωπίσει καθημερινά η επιχείρηση στο σύνολό της;

.....
.....

22. Ποια από τα παρακάτω μέσα χρησιμοποιεί η επιχείρηση προκειμένου να αποφύγει ακούσια ή εκούσια παραποίηση των στοιχείων της επιχείρησης;

α. Περιοδικούς ελέγχους στα πάγια περιουσιακά στοιχεία

β. Κωδικούς πρόσβασης στα σημαντικά έγγραφα της επιχείρησης

γ. Κλειδαριές ασφαλείας

δ. Παρουσία φύλακα

23. Υπάρχει και κοινοποιείται συγκεκριμένη διαδικασία για την αξιολόγηση των κινδύνων του οργανισμού;

α. Ναι β. Όχι γ. Δεν γνωρίζω

24. Έχει εξοικονομήσει η διοίκηση χρηματικά διαθέσιμα εξαιτίας των συμβουλών που παρέχει το τμήμα εσωτερικού ελέγχου;

α. Ναι β. Όχι γ. Δεν γνωρίζω

25. Έχει προλάβει περιπτώσεις απάτης ο εσωτερικός έλεγχος;

α. Ναι β. Όχι γ. Δεν γνωρίζω

26. Ποια κρίνετε ότι είναι η πολιτική της εταιρίας όσον αφορά τη διάθεση ανάληψης κινδύνου;

α. Η εταιρία είναι διατεθειμένη να αναλαμβάνει υψηλό κίνδυνο, προκειμένου να έχει υψηλές αποδόσεις.

β. Η εταιρία αναλαμβάνει κινδύνους ανάλογα με την αναμενόμενη απόδοση.

γ. Η εταιρία είναι συντηρητική απέναντι στον κίνδυνο. Προτιμά να μην αναλαμβάνει ρίσκα και να μην επωμίζεται τις συνέπειες (είτε θετικές είτε αρνητικές).

27. Η στάση της επιχείρησης απέναντι στον κίνδυνο τι αποτελέσματα έχει επιφέρει;

α. Θετικά β. Ουδέτερα γ. Αρνητικά

28. Ποιες μέθοδοι αντιμετώπισης των κινδύνων είναι συνηθέστερες για την εταιρία σας;

α. Αποφυγή των κινδύνων β. Μείωση των κινδύνων γ. Αντιστάθμιση των κινδύνων

δ. Αποδοχή των κινδύνων ε. Άλλη (παρακαλώ αναφέрте).....

2. Πίνακας EXCEL

Ερωτήσεις	Απαντήσεις								Σύνολο
	α	β	γ	δ	ε	στ	ζ	Δεν απάντησαν	
Ερώτηση 1	35	30	x	x	x	x	x	0	65
Ερώτηση 2	5	28	11	15	6	x	x	0	65
Ερώτηση 3	0	0	4	7	27	24	3	0	65
Ερώτηση 4	33	31	x	x	x	x	x	1	65
Ερώτηση 5	17	15	7	26	x	x	x	0	65
Ερώτηση 6	40	5	15	4	x	x	x	1	65
Ερώτηση 7	29	12	23	x	x	x	x	1	65
Ερώτηση 8	2	0	8	23	32	x	x	0	65
Ερώτηση 9	34	15	16	x	x	x	x	0	65
Ερώτηση 10	55	4	6	x	x	x	x	0	65
Ερώτηση 11	6	13	11	17	9	1	x	8	65
Ερώτηση 12	20	31	14	x	x	x	x	0	65
Ερώτηση 13	12	18	18	11	x	x	x	6	65
Ερώτηση 14	12	16	10	25	x	x	x	2	65
Ερώτηση 15	34	13	18	x	x	x	x	0	65
Ερώτηση 16	15	19	8	8	7	x	x	8	65
Ερώτηση 17	2	11	27	24	1	x	x	0	65
Ερώτηση 18	24	9	32	x	x	x	x	0	65
Ερώτηση 19	5	1	2	1	7	x	x	49	65
Ερώτηση 20	Ερώτηση ανοιχτού τύπου							32	32
Ερώτηση 21	Ερώτηση ανοιχτού τύπου							34	34
Ερώτηση 22	15	39	25	23	x	x	x	5	107
Ερώτηση 23	26	12	26	x	x	x	x	1	65
Ερώτηση 24	24	5	36	x	x	x	x	0	65
Ερώτηση 25	34	4	27	x	x	x	x	0	65
Ερώτηση 26	8	29	27	x	x	x	x	1	65
Ερώτηση 27	26	29	5	x	x	x	x	5	65
Ερώτηση 28	23	21	14	7	0	x	x	0	65
