



**ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ & ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**
Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
κατεύθυνσης «Φορολογία και Ελεγκτική»

Διπλωματική Εργασία

Διαχείριση Επιχειρηματικών Κινδύνων

(Enterprise Risk Management)

σε Εισηγμένες Ελληνικές Ναυτιλιακές Εταιρείες

ΙΑΒΑ ΦΩΤΕΙΝΗ ΚΑΝΑ

Επιβλέπων: Δρ. Ανδρέας Γ. Κουτούπης

Μέλη Τριμελούς Επιτροπής:

**Αναπληρωτής Καθηγητής Ιωάννης Λ. Φίλος
Καθηγητής Αναστάσιος Τσάμης**

Αθήνα, Δεκέμβριος 2014

Περιεχόμενα

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	2
Εισαγωγή	3
1.1 Βασικές έννοιες	4
1.2 Διαδικασίες Διαχείρισης Κινδύνων.....	5
1.3 Διαχείριση Κινδύνου με τη χρήση Πληροφοριακών Συστημάτων.....	10
2.1. Εκτίμηση του κινδύνου (Risk Assessment) στα πλαίσια του εσωτερικού ελέγχου.....	12
2.2. Αρχές οι οποίες καθιστούν αποτελεσματικό ένα σύστημα διαχείρισης εσωτερικού ελέγχου.....	13
2.3. Ο ρόλος του ελεγκτή στην διαδικασία διαχείρισης του επιχειρησιακού κινδύνου.....	21
2.4. Πρότυπα Διαχείρισης Κινδύνων.....	25
2.5. C.O.S.O. E.R.M. framework.....	33
2.5.1. Ο κύβος του C.O.S.O. E.R.M.....	33
2.5.2. Συνιστώσες του πλαισίου.....	35
2.5.3. Περιορισμοί της διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων.....	40
2.6. Σχέση Εσωτερικού Ελέγχου - E.R.M.....	41
2.7. Σύγκριση C.O.S.O. E.R.M. & C.O.S.O. I.C. Framework.....	44
2.8. Σχέση E.R.M. & Εταιρικής Διακυβέρνησης.....	48
3.1. Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων (ERM) στις ελληνικές εισηγμένες ναυτιλιακές επιχειρήσεις στο Χ.Α.Α.....	52
4.1 Συμπεράσματα.....	64
Βιβλιογραφία	66
Παράρτημα 1	69
Παράρτημα 2	78

Περίληψη

Το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από την συνεχή μεταβλητότητα του, τις ραγδαίες εξελίξεις στον χώρο της τεχνολογίας και της καινοτομίας, την παγκοσμιοποίηση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και τον έντονο ανταγωνισμό των επιχειρήσεων. Στο πλέγμα αυτό των συνεχόμενων αλλαγών μυριάδες κίνδυνοι απειλούν την επίτευξη των εταιρικών σκοπών και πολλά ερωτήματα δημιουργούνται για τον ρόλο που καλείται να επιτελέσει η διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων. Σκοπός της διαχείρισης κινδύνων είναι να αποτελέσει μια σημαντική διαδικασία για κάθε επιχείρηση, η οποία να βοηθά στην αποφυγή προβλέψιμων κινδύνων και να προστατεύει από τις λάθος επενδυτικές αποφάσεις και να μειώνει τις απώλειες και τις ζημιές από απρόβλεπτα γεγονότα. Στα πλαίσια της παρούσας Διπλωματικής Εργασίας γίνεται μια λεπτομερής καταγραφή της υφιστάμενης κατάστασης της Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων Enterprise Risk Management (ERM) στις ελληνικές εισηγμένες ναυτιλιακές επιχειρήσεις και αναδεικνύονται οι ελλείψεις των επιχειρήσεων σε θέματα διαδικασιών και γνωστοποιήσεων σε ότι αφορά στο ERM με ταυτόχρονη παρουσίαση προτάσεων για την βελτίωση τους.

Εισαγωγή

Οι μέτοχοι καθώς και οι διάφοροι οίκοι αξιολόγησης εταιρειών έχουν ξεκινήσει να λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τους την αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης στην διαχείριση των κινδύνων κατά την διαδικασία αξιολόγησης των επενδύσεων τους. Το γεγονός αυτό από μόνο του κάνει την ανάγκη διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων την χρήση εξειδικευμένων μοντέλων, όπως το Enterprise Risk Management (ERM), επιτακτική. Αλλά υπάρχουν και πολλά παραπάνω. Η διοίκηση χρησιμοποιώντας μια συστηματική προσέγγιση για να προσδιορίσει και να κατανοήσει τις απειλές για την οργάνωση θα μπορούσε να επιτύχει καλύτερο σχεδιασμό στη λήψη αποφάσεων και τη διακυβέρνηση. Επιπλέον, η διακριτή αντιστοίχιση της ευθύνης των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα, δίνοντας τους τα εργαλεία για να το πράξουν, θα οδηγήσει σε πιο συνεπή εκτέλεση των εν λόγω σχεδίων και αποφάσεων. Επιπρόσθετα, οι συστηματικές διαδικασίες για τη μέτρηση και τον μετριασμό των κινδύνων μπορεί να βοηθήσουν στη ελαχιστοποίηση του κόστους, μειώνοντας την πιθανότητα των επιπτώσεων των απρόβλεπτων γεγονότων καθώς επίσης και την πιθανότητα της απώλειας και της μεταβλητότητας των αποτελεσμάτων.

Ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα ERM, όπως θα αναλύσουμε και στην συνέχεια, δεν εκτείνεται μόνο στη διαχείριση των απωλειών και την αποφυγή του κινδύνου αλλά επιπλέον βοηθά και στη δημιουργία αξίας με την ανάδειξη νέων ευκαιριών.

Στα πλαίσια της παρούσας Διπλωματικής Εργασίας έγινε μια λεπτομερής καταγραφή της υφιστάμενης κατάστασης της Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων (ERM) στις ελληνικές εισηγμένες ναυτιλιακές επιχειρήσεις. Ανεδείχθησαν οι ελλείψεις των επιχειρήσεων σε θέματα διαδικασιών και γνωστοποιήσεων σε ότι αφορά στο ERM με ταυτόχρονη παρουσίαση προτάσεων για την βελτίωση των γνωστοποιήσεών τους.

Η παρούσα εργασία οργανώνεται ως εξής: στο πρώτο μέρος προσδιορίζεται ο ορισμός, η έννοια και το περιεχόμενο της διαχείρισης επιχειρησιακών κινδύνων. Παρουσιάζονται οι βασικές θεωρητικές έννοιες και οι διαδικασίες διαχείρισης κινδύνων ενώ γίνεται και αναφορά στην διαχείριση κινδύνων με την χρήση πληροφοριακών συστημάτων. Εν συνέχεια, στο δεύτερο μέρος διερευνάται η έννοια του επιχειρηματικού κινδύνου στα πλαίσια του εσωτερικού ελέγχου. Στο τρίτο μέρος γίνεται ανάλυση της Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων (ERM) στις ελληνικές εισηγμένες ναυτιλιακές επιχειρήσεις στο Χ.Α.Α Το τέταρτο μέρος της εργασίας αναφέρεται στις σύγχρονες εξελίξεις του ERM. Στο τελευταίο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της εργασίας.

Κεφάλαιο 1

1.1 Βασικές έννοιες

Στο κείμενο που ακολουθεί παρατίθενται οι βασικές έννοιες που αφορούν τη διαχείριση κινδύνου, όπως αυτές περιγράφονται στην διεθνή βιβλιογραφία:

- **Κίνδυνος (Risk)** : Με βάση το λεξικό είναι «το αρνητικό ενδεχόμενο, η πιθανότητα να συμβεί ένα γεγονός που θα μπορούσε να έχει έναν ανεπιθύμητο ή αρνητικό αντίκτυπο, οτιδήποτε (πράξη, κατάσταση, συμπεριφορά κτλ.) μπορεί να προκαλέσει καταστροφή, να επιφέρει απώλειες και φθορές ή μπορεί να φέρει σε επικίνδυνη θέση κάποιον / κάτι. Ο κίνδυνος χαρακτηρίζεται από την πιθανότητα να συμβεί το γεγονός και το αποτέλεσμα (τις επιπτώσεις), εάν και εφόσον συμβεί». Η έννοια της λέξης ‘κίνδυνος’, όμως, με βάση τον παραπάνω ορισμό είναι ανεπαρκής για τις ανάγκες της Ανάλυσης και Διαχείρισης Κινδύνου. Με αυτόν τον ορισμό, η Διαχείριση Κινδύνου θα έπρεπε να ασχολείται μόνο με τον προσδιορισμό και τη διαχείριση των απειλών στην εκπλήρωση ενός έργου ή προγράμματος. Όπως, όμως, ευρέως αναγνωρίζεται, αυτή η σκοπιά της Διαχείρισης Κινδύνου είναι περιοριστική, γιατί αποτυγχάνει να συμπεριλάβει τη διαχείριση των ευκαιριών. Σε οποιαδήποτε κατάσταση απόφασης, οι κίνδυνοι και οι ευκαιρίες αναμειγνύονται συνήθως. Για τον λόγο αυτό θα πρέπει να υπάρχει ταυτόχρονη διαχείριση τόσο των κινδύνων όσο και των ευκαιριών. Επιπλέον, οι κίνδυνοι – ή καλύτερα οι παράγοντες κινδύνου – και οι ευκαιρίες μπορούν μερικές φορές να αντιμετωπιστούν ξεχωριστά, αλλά σπανίως είναι ανεξάρτητοι. Λαμβάνοντας υπόψη τα ανωτέρω, ο κίνδυνος μπορεί να διαχωριστεί σε «ανεπιθύμητο ρίσκο» (down-side risk), το οποίο αναφέρεται στην εμφάνιση σημαντικών απειλών ή ανεπιθύμητων συνεπειών, και σε «επιθυμητό ρίσκο» (up-side risk), το οποίο αναφέρεται στην εμφάνιση σημαντικών ευκαιριών ή επιθυμητών συνεπειών.
- **Ανάλυση Κινδύνου (Risk Analysis)** : Η Ανάλυση Κινδύνου είναι η διαδικασία του προσδιορισμού και της αποτίμησης του κινδύνου. Σε αυτήν περιλαμβάνεται η κατανόηση της σχετικής σπουδαιότητας των διαφορετικών πηγών κινδύνου και η εκτενής εξέταση των αλληλεπιδράσεων μεταξύ των δραστηριοτήτων του έργου, αλλά και των παραγόντων κινδύνου.

- Παράγοντες Κινδύνου (Risk Factors) : Ως Παράγοντες Κινδύνου ορίζονται οι παράγοντες που είναι πιθανόν να προκαλέσουν την πιθανότητα εκδήλωσης κάποιων επικίνδυνων συνεπειών, καθώς η πιθανότητα αυτή εξαρτάται από την ύπαρξη αυτών των παραγόντων (π.χ. πολυπλοκότητα, ταχύτητα, καινοτομία, απαιτήσεις τεχνολογίας, απαιτήσεις προσπάθειας).
- Επίπτωση ή Αντίκτυπος (Impact) : Η Επίπτωση ενός παράγοντα κινδύνου είναι οι συνέπειες του παράγοντα ή το αποτέλεσμα που έχει. Αυτή μπορεί να είναι άμεση ή μακροπρόθεσμη.
- Αποδοτικότητα Διαχείρισης Κινδύνου (Risk Efficiency) : Θεωρώντας ότι η απόδοση μπορεί να μετρηθεί μόνο σε όρους κόστους, το αποδοτικότερο σχέδιο για το ίδιο αναμενόμενο κόστος θα είναι αυτό που εμπλέκει το μικρότερο δυνατό επίπεδο κινδύνου. Αντίστροφα, το αποδοτικότερο σχέδιο για ένα συγκεκριμένο επίπεδο κινδύνου είναι αυτό που συνεπάγεται το μικρότερο δυνατό κόστος. Στόχος κάθε προσπάθειας Διαχείρισης Κινδύνου είναι η επίτευξη της μέγιστης δυνατής αποδοτικότητας (risk efficiency), δηλαδή, με δεδομένο το αναμενόμενο κόστος του σχεδίου να εξασφαλιστεί το χαμηλότερο δυνατό επίπεδο έκθεσης σε κίνδυνο, ή αντίστροφα, με δεδομένο το επίπεδο έκθεσης σε κίνδυνο να εξασφαλιστεί το χαμηλότερο δυνατό κόστος.

1.2. Διαδικασίες Διαχείρισης Κινδύνων

Η Διαχείριση Κινδύνου είναι ο προγραμματισμός και η εφαρμογή ενεργειών για να μειωθεί η σοβαρότητα των παραγόντων κινδύνου που έχουν προσδιοριστεί κατά τη διάρκεια της Ανάλυσης Κινδύνου.

Η Διαχείριση Κινδύνου αποτελείται ουσιαστικά από τέσσερις κύριες δραστηριότητες:

- Προγραμματισμός (Planning) – Ανάπτυξη των κατάλληλων ενεργειών για κάθε παράγοντα κινδύνου και προετοιμασία ενός σχεδίου Διαχείρισης Κινδύνου.
- Διαχείριση Πόρων (Resourcing) – Κατανομή των πόρων και των ευθυνών για την υλοποίηση του σχεδίου.
- Έλεγχος (Controlling) – Έλεγχος της ορθότητας των σχεδιαζόμενων ενεργειών και της κατανομής πόρων του σχεδίου.

- Παρακολούθηση (Monitoring) – Παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας της εφαρμογής του σχεδίου.

Στόχο της Διαδικασίας Διαχείρισης Κινδύνου αποτελεί η χρησιμοποίηση των συμπερασμάτων των προηγούμενων σταδίων της Ανάλυσης Κινδύνου για την παραγωγή ενός Βασικού Σχεδίου Δράσης. Εκτός του Βασικού Σχεδίου, παράγωγα της Διαδικασίας Διαχείρισης Κινδύνου αποτελούν και τα Εναλλακτικά Σχέδια Έκτακτης Ανάγκης (Ε.Σ.Ε.Α.). Τα σχέδια αυτά θα πρέπει να περιλαμβάνουν τις ενέργειες αντιμετώπισης ενός σημαντικού παράγοντα κινδύνου, μετά την εκδήλωσή του. Οι ενέργειες αυτές, όπως ακριβώς και οι Δράσεις του Βασικού Σχεδίου, θα πρέπει να περιγράφονται όσο πιο αναλυτικά είναι εφικτό, σε όρους κόστους, χρονοδιαγράμματος και πόρων. Η κύρια διαφοροποίηση των Ε.Σ.Ε.Α. από το Βασικό Σχέδιο είναι ότι περιέχουν όλες τις «κατασταλτικές» ενέργειες, μετά την εκδήλωση του παράγοντα κινδύνου, ενώ το Βασικό Σχέδιο ενσωματώνει όλες τις προληπτικές ενέργειες Διαχείρισης Κινδύνου.

Προγραμματισμός Διαχείρισης Κινδύνου

Το επίπεδο του Προγραμματισμού (planning stage) στη Διαχείριση Κινδύνου παρουσιάζει ομοιότητες με το επίπεδο της Αποτίμησης (risk evaluation stage) στην ανάλυση κινδύνου και στην πραγματικότητα μπορεί να πραγματοποιηθεί παράλληλα με αυτό. Εντούτοις, ενώ στην ανάλυση κινδύνου το κύριο μέλημα είναι να προσδιορισθούν τα μέσα και οι τρόποι για να μειωθεί ο κίνδυνος του προγράμματος, στη Διαχείριση του Κινδύνου έμφαση δίνεται στην ανάπτυξη αυτών των ενεργειών, μέσα από μία πιο αναλυτική και λεπτομερή έρευνα της εφικτότητας των μεθόδων για να επιτευχθεί το προσδοκώμενο αποτέλεσμα, χωρίς να υπάρξουν ανεπιθύμητες επιπτώσεις. Στο τέλος αυτού του σταδίου ετοιμάζεται ένα Σχέδιο Διαχείρισης Κινδύνου σε πρωτόλεια μορφή.

Οι δυνατότητες που παρέχονται στην Διαχείριση Κινδύνου ταξινομούνται ουσιαστικά σε τέσσερις μεγάλες κατηγορίες:

1. Αποφυγή του κινδύνου
2. Μεταφορά του κινδύνου
3. Δράση, για τον έλεγχο / περιορισμό του κινδύνου
4. Αποδοχή του κινδύνου

Αναλυτικά, οι τακτικές Διαχείρισης Κινδύνου παρουσιάζονται στη συνέχεια:

- Αποφυγή κινδύνου: Πρόκειται για τη χρησιμοποίηση εναλλακτικών προσεγγίσεων, οι οποίες δεν περιέχουν καθόλου κίνδυνο. Αυτή η δυνατότητα, αν και είναι η πιο αποτελεσματική από τις τεχνικές Διαχείρισης Κινδύνου, δεν είναι πάντα διαθέσιμη, καθώς σε πάρα πολλές περιπτώσεις είναι πρακτικά αδύνατη η υιοθέτηση μιας στρατηγικής χωρίς καθόλου κίνδυνο. Τέλος, δεν θα πρέπει να παραβλέπεται το γεγονός ότι ο κίνδυνος εμπλέκεται σε πάρα πολλά έργα και προγράμματα, με την προοπτική του κέρδους, καθώς σχεδόν πάντοτε η πορεία προς την υλοποίηση σημαντικών στόχων δεν μπορεί να γίνει χωρίς κίνδυνο.
- Μεταφορά κινδύνου: Πρόκειται για την μεταφορά του κινδύνου σε κάποιο άλλο εμπλεκόμενο μέρος. Πρακτικά, η υλοποίηση αυτής της τακτικής γίνεται με την μεταφορά του κινδύνου μέσα σε μια σύμβαση και άρα με την ανάληψη του κινδύνου από το έτερο συμβαλλόμενο μέρος.
- Δράση για τον έλεγχο / περιορισμό του κινδύνου: Πρόκειται για την τακτική, στην οποία υπάγονται οι περισσότεροι παράγοντες κινδύνου. Σε αυτήν εντάσσονται όλες οι δράσεις που στοχεύουν στον περιορισμό, είτε της πιθανότητας εμφάνισης ενός παράγοντα κινδύνου, είτε των συνεπειών από την εμφάνιση ενός παράγοντα κινδύνου. Οι δράσεις περιορισμού του κινδύνου δεν είναι δυνατόν να εξειδικευθούν περαιτέρω σε αυτό το επίπεδο, καθώς εξαρτώνται από την φύση και το είδος του υπό εξέταση παράγοντα κάθε φορά.
- Αποδοχή κινδύνου: Πρόκειται για την αποδοχή του κινδύνου, με τον προγραμματισμό καμιάς απολύτως ενέργειας διαχείρισης του. Αυτό είναι δυνατό να συμβεί σε αρκετές περιπτώσεις, που αφορούν βεβαίως μη κρίσιμους για την επιτυχία του προγράμματος παράγοντες κινδύνου, στις οποίες, είτε η οποιαδήποτε προγραμματιζόμενη αντίδραση θα έχει μεγαλύτερο κόστος από τις συνέπειες της ενδεχόμενης εμφάνισης του παράγοντα κινδύνου, είτε ο κίνδυνος ελέγχεται εξ' ολοκλήρου από εξωτερικούς παράγοντες στους οποίους υπάρχει αδυναμία παρέμβασης.

Οι διαδικασίες Διαχείρισης Κινδύνου εφαρμόζονται σε όλες τις φάσεις του προγράμματος. Όσο πιο νωρίς όμως ενταχθούν στην διαδικασία διαχείρισης του προγράμματος, τόσο μεγαλύτερα θα είναι τα οφέλη, καθώς είναι φανερό ότι άλλες δυνατότητες παρέχονται για αποτελεσματική Διαχείριση του Κινδύνου, όταν το πρόγραμμα είναι στην φάση της σύλληψης και του σχεδιασμού του και άλλες δυνατότητες παρέχονται όταν πια βρίσκεται στην διαδικασία εφαρμογής του. Χαρακτηριστικά αναφέρεται ότι η τακτική της «Αποφυγής

του Κινδύνου» είναι ουσιαστικά ανέφικτη σε προχωρημένα στάδια της εφαρμογής του προγράμματος, στα οποία είναι εξαιρετικά δύσκολο να γίνουν αλλαγές στον σχεδιασμό, ώστε να αποφευχθεί κάποιος συγκεκριμένος παράγοντας κινδύνου.

Διαχείριση Πόρων

Το στάδιο της Διαχείρισης των Πόρων (resourcing stage) εμπεριέχει τόσο τον καταμερισμό των διαθέσιμων πόρων στη Διαχείριση Κινδύνου, όσο και τον επιμερισμό των ανάλογων ευθυνών σε συγκεκριμένα πρόσωπα. Κατά την διάρκεια κατανομής των πόρων ιδιαίτερη έμφαση θα πρέπει να δίδεται στις ανάγκες για πόρους των δραστηριοτήτων της διαχείρισης του προγράμματος, έτσι ώστε να εξακριβώνεται ότι οι διατιθέμενοι πόροι στην Διαχείριση του Κινδύνου μπορούν όντως να διατεθούν και δεν είναι δεσμευμένοι για κάποια άλλη δραστηριότητα.

Έλεγχος Διαδικασίας Διαχείρισης Κινδύνου

Το στάδιο του Ελέγχου (controlling stage) προτίθεται να βεβαιώσει ότι η επιτευχθείσα κατά το στάδιο του σχεδιασμού πρόοδος είναι συμβατή με τους διαθέσιμους πόρους και ότι η εφαρμογή του σχεδίου της Διαχείρισης Κινδύνου έχει συντονιστεί (είναι σε αρμονία) με τις δραστηριότητες διαχείρισης του προγράμματος. Το καλύτερο βέβαια αποτέλεσμα επιτυγχάνεται όταν η διαδικασία της Διαχείρισης Κινδύνου δεν θεωρείται επιπρόσθετη, αλλά είναι πλήρως ενσωματωμένη στην διαδικασία διαχείρισης του προγράμματος.

Παρακολούθηση Διαδικασίας Διαχείρισης Κινδύνου

Το στάδιο της Παρακολούθησης (monitoring stage) είναι το κλειδί που επιβεβαιώνει την αποτελεσματικότητα της εφαρμογής του σχεδίου Διαχείρισης Κινδύνου συνολικά, αλλά και κάθε επιμέρους δράσης για την μείωση του κινδύνου. Σε αυτό το στάδιο παρακολουθείται και καταγράφεται ποιοι παράγοντες κινδύνου εμφανίστηκαν τελικά και τότε, καθώς επίσης και ποιες ενέργειες διαχείρισής τους λήφθηκαν τελικά, από ποιους και τι αποτελεσματικότητα είχαν. Τα καταγραφόμενα στοιχεία συγκρίνονται με αυτά του Σχεδίου Διαχείρισης Κινδύνου και εξετάζονται τυχόν αποκλίσεις από αυτό, σε συνδυασμό με τους λόγους που οδήγησαν στις εν λόγω διαφοροποιήσεις.

Τέλος, με βάση όλα τα ανωτέρω στοιχεία παρακολουθείται και η ανάγκη αναθεώρησης του Σχεδίου Διαχείρισης Κινδύνου. Συγκεκριμένα, η αναθεώρηση του Σχεδίου Διαχείρισης Κινδύνου είναι επιβεβλημένη, όταν, είτε εμφανιστεί ένας παράγοντας κινδύνου που δεν έχει προβλεφθεί, είτε αποδειχθεί ότι η υπάρχουσα εκτίμηση του μεγέθους της σοβαρότητας των παραγόντων κινδύνου βρίσκεται συστηματικά εκτός των ανεκτών ορίων διακύμανσης, είτε

τέλος διαπιστωθεί ότι η αποτελεσματικότητα των σχεδιαζόμενων δράσεων είναι μειωμένη σε σχέση με τις προσδοκίες.

Σκοπός επομένως του σταδίου της Παρακολούθησης είναι να εξασφαλιστεί ότι:

- Οι σχεδιασθείσες ενέργειες για τη μείωση της πιθανότητας εμφάνισης του παράγοντα κινδύνου είναι όντως αποτελεσματικές.
- Οι σχεδιασθείσες ενέργειες για την μείωση των επιπτώσεων που συνδέονται με τον παράγοντα κινδύνου είναι αποτελεσματικές.
- Το σύνολο των δραστηριοτήτων παραμένει μέσα στο προκαθορισμένο όριο ανοχής κινδύνου (γραμμή ανοχής).
- Όταν οι παράγοντες κινδύνου, για τους οποίους δεν υπάρχει καμία πιθανή δράση μετριασμού, φθάσουν σε ένα σημείο όπου η πιθανότητα να προκύψουν έχει μεγαλώσει, εφαρμόζεται εκείνο το σχέδιο που περιλαμβάνει το ενδεχόμενο αυτό.

Εργαλεία Διαχείρισης Κινδύνου

Μετά την ολοκλήρωση των σταδίων των προηγούμενων παραγράφων, δηλαδή του Προγραμματισμού, της Διαχείρισης Πόρων, του Ελέγχου και της Παρακολούθησης, είναι απαραίτητο να καταγραφούν τα συμπεράσματα και οι προτεινόμενες λύσεις σε μια αντίστοιχη βάση με αυτήν της αποτύπωσης των παραγόντων κινδύνου, που ονομάζεται Μητρώο Διαχείρισης Κινδύνου. Η αποτύπωση, με ενιαίο κωδικοποιημένο τρόπο, των ενεργειών διαχείρισης εξασφαλίζει την διάχυση των πληροφοριών που περιέχονται στο Σχέδιο Διαχείρισης Κινδύνου και συμβάλλει στην ουσιαστική παρακολούθηση των δράσεών του, με βάση τα χρονοδιαγράμματα που περιέχονται σε αυτό.

Συγκεκριμένα, το Μητρώο Διαχείρισης Κινδύνου (Risk Management Register):

- Αναφέρεται σε ένα συγκεκριμένο πίνακα και εκεί καταγράφονται όλες οι απαραίτητες ενέργειες για την διαχείριση των παραγόντων κινδύνου που έχουν προσδιοριστεί.
- Περιλαμβάνει μια καταγραφή στοιχείων, σχετικά με την κατανομή πόρων για την διαχείριση των επιμέρους παραγόντων κινδύνου.
- Είναι ίσως, μαζί με το Μητρώο Παραγόντων Κινδύνου, το βασικό εργαλείο της διαδικασίας Διαχείρισης Κινδύνου.
- Απαιτεί τον καθορισμό του πιθανού Υπεύθυνου Διαχείρισης για κάθε παράγοντα κινδύνου.

- Διευκολύνεται στη χρήση του με την ανάπτυξη μιας εφαρμογής υπολογιστών, για την ταχύτερη και πληρέστερη εισαγωγή των στοιχείων στα πεδία και την ενοποίηση με την αντίστοιχη εφαρμογή για το Μητρώο Παραγόντων Κινδύνου.

1.3. Διαχείριση Κινδύνου με τη χρήση Πληροφοριακών Συστημάτων

Η Διαχείριση Κινδύνου και η παραγωγή σχετικών αναφορών έχει γίνει τα τελευταία χρόνια προαπαιτήση για την εύρυθμη και επιτυχή λειτουργία πολλών οργανισμών και ειδικότερα εκείνων που διαχειρίζονται ευαίσθητες και υψηλής διαφάνειας συμβάσεις.

Το ζήτημα για οποιοδήποτε μεγάλο οργανισμό είναι πώς να εξασφαλίσει ότι η οργάνωση του είναι ενήμερη και έτοιμη να ανταποκριθεί σε κάθε αρνητικό ενδεχόμενο, χωρίς να παρεμποδίζονται οι επιχειρησιακοί του στόχοι. Ένα υποστηρικτικό πληροφοριακό σύστημα, πρέπει να παρέχει τις πληροφορίες που χρειάζονται περιληπτικά, άμεσα και αποτελεσματικά – δίνοντας έμφαση σε οποιαδήποτε ανάγκη για δράση – εξασφαλίζοντας ότι η Διαχείριση Κινδύνου μπορεί να εκπληρωθεί, τόσο σε υπηρεσιακό επίπεδο όσο και σε επίπεδο χρόνου.

Το λογισμικό δεν πρέπει να παρέχει μόνο τεχνικά αποτελέσματα αλλά και μια σειρά προσαρμοσμένων εκθέσεων (αναφορών), που δίνουν σε κάθε ενδιαφερόμενο την πλέον πρόσφατη επισκόπηση των παραγόντων κινδύνου ή των ελέγχων για τους οποίους είναι αρμόδιος. Μια έκθεση πρέπει να δίνει έμφαση στους τομείς ενδιαφέροντος του κάθε ενδιαφερομένου.

Με την εφαρμογή μιας επίσημης ανοικτής διαδικασίας – που υποστηρίζεται από ένα αποτελεσματικό εργαλείο λογισμικού Διαχείρισης Κινδύνου – τα οφέλη της πραγματικής Διαχείρισης Κινδύνου μπορούν να απεικονιστούν, να μετρηθούν και να χρησιμοποιηθούν για να βοηθήσουν στο να καταστεί ο Οργανισμός πιο αποτελεσματικός.

Η ανάπτυξη και χρησιμοποίηση ενός πληροφοριακού συστήματος για την ανάλυση και τη Διαχείριση Κινδύνου παρουσιάζει πληθώρα πλεονεκτημάτων όπως:

- Την άμεση παροχή έγκυρων πληροφοριών για την λήψη των απαραίτητων αποφάσεων.
- Τη δυνατότητα υλοποίησης (εφαρμογής) σύνθετων αλγορίθμων προσομοίωσης, η εκτέλεση των οποίων θα ήταν αλλιώς, είτε αδύνατη, είτε χρονοβόρα.
- Την άμεση και με απλές διαδικασίες παραγωγή αναφορών σε μορφή εκθέσεων, πινάκων και διαγραμμάτων.

- Την ενοποίηση των επιμέρους απαραίτητων μητρώων σε μία βάση δεδομένων, με αποτέλεσμα την μονοσήμαντη εισαγωγή των δεδομένων και την αποφυγή λαθών.
- Την παροχή, σε όλους τους εμπλεκόμενους, της καλύτερης, γρήγορης και διαφανούς πρόσβασης στις πληροφορίες.
- Το γεγονός ότι οι ενσωματωμένες λειτουργίες παραγωγής αναφορών και η δυνατότητα εναλλακτικών σεναρίων μπορούν να καταστήσουν πιθανή την αυτόματη επαναξιολόγηση της εστίασης, επιτρέποντας ταυτόχρονα να παραχθούν ακριβείς προβλέψεις για πολλές διαφορετικές παραλλαγές των αντικειμενικών στρατηγικών.

Για την αποτελεσματικότερη διεκπεραίωση των εργασιών Ανάλυσης και Διαχείρισης Κινδύνου, το πληροφοριακό σύστημα πρέπει, μεταξύ άλλων, να υποστηρίζει τις διαδικασίες:

- Εισαγωγής των πληροφοριών στην βάση δεδομένων με εύχρηστες φόρμες εισαγωγής
- Διαχείρισης και ενημέρωσης των ενοποιημένων Μητρώων Παραγόντων Κινδύνου και Διαχείρισης Κινδύνου
- Παραγωγής της Δομής Αναλυτικής Παράθεσης Παραγόντων Κινδύνου από το σύνολο των προσδιορισμένων παραγόντων κινδύνου
- Εκτίμησης και Αποτίμησης Κινδύνου
- Κατανομής των παραγόντων κινδύνου σύμφωνα με τα δεδομένα των μητρώων
- Προγραμματισμού και Διαχείρισης Πόρων κατά την Διαχείριση του Κινδύνου
- Προγραμματισμού ελέγχων και παρουσίασης των αποτελεσμάτων τους
- Ποιοτικής αξιολόγησης των αποτελεσμάτων των ελέγχων, όπου είναι αναγκαίο
- Παρακολούθησης των υιοθετημένων μέτρων
- Επικοινωνίας με τα υπόλοιπα πληροφοριακά συστήματα που χρησιμοποιούνται

Κεφάλαιο 2

2.1. Εκτίμηση του κινδύνου (Risk Assessment) στα πλαίσια του εσωτερικού ελέγχου

Κάθε οντότητα αντιμετωπίζει ποικίλους κινδύνους που προέρχονται από εξωτερικές και εσωτερικές πηγές οι οποίοι πρέπει να εκτιμηθούν. Βασική προϋπόθεση στην αξιολόγηση του κινδύνου αποτελεί η καθιέρωση στόχων, που συνδέονται σε διαφορετικά επίπεδα της οντότητας και είναι εσωτερικά συνεπής. Η αξιολόγηση του κινδύνου είναι ο προσδιορισμός και η ανάλυση των κινδύνων που σχετίζονται με την επίτευξη των στόχων, σχηματίζοντας μια βάση στον τρόπο διαχείρισης τους. Επειδή λοιπόν οι οικονομικές, βιομηχανικές, ρυθμιστικές και επιχειρηματικές συνθήκες θα συνεχίσουν να αλλάζουν, χρειάζονται οι κατάλληλοι μηχανισμοί για την αναγνώριση και το χειρισμό των κινδύνων που σχετίζονται με την αλλαγή.

Οι κυριότεροι κίνδυνοι που σχετίζονται με την αλλαγή είναι:

- Αλλαγές στο λειτουργικό (επιχειρησιακό) περιβάλλον - Ένα αλλαγμένο ρυθμιστικό ή οικονομικό περιβάλλον μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένες ανταγωνιστικές πιέσεις και σημαντικά διαφορετικούς κινδύνους.
- Νέο προσωπικό - Ανώτερα στελέχη νέα σε μια οντότητα πιθανώς να μη μπορούν να κατανοήσουν την κουλτούρα του οργανισμού ή μπορεί να εστιάζονται απλώς στους στόχους απόδοσης και όχι στον εσωτερικό έλεγχο.
- Νέα ή βελτιωμένα συστήματα πληροφοριών - Σημαντικές ή ραγδαίες αλλαγές στα πληροφοριακά συστήματα μπορούν να αλλάξουν τους κινδύνους που σχετίζονται με τον εσωτερικό έλεγχο.
- Ταχεία ανάπτυξη – Όταν οι λειτουργίες επεκτείνονται σημαντικά και γρήγορα τα υπάρχοντα συστήματα μπορεί να πιεστούν σε τέτοιο βαθμό ώστε οι ασφαλιστικοί μηχανισμοί μπορεί να καταρρεύσουν.
- Νέα τεχνολογία – Η ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών στην παραγωγική διαδικασία ή τα πληροφοριακά συστήματα μπορεί να αλλάξει τον κίνδυνο που σχετίζεται με τον εσωτερικό έλεγχο.

- Νέες γραμμές προϊόντων ή δραστηριότητες - Η είσοδος της επιχείρησης σε νέες δραστηριότητες ή προϊόντα που είναι άγνωστα για την επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει νέους κινδύνους για τον οργανισμό.
- Η εταιρική αναδιάρθρωση - Οι αναδιαρθρώσεις μπορεί να συνοδεύονται από μειώσεις του προσωπικού, να επιφέρουν αλλαγές στην επίβλεψη και τον διαχωρισμό των καθηκόντων και να μεταβάλουν τους κινδύνους που σχετίζονται με τον εσωτερικό έλεγχο.
- Ξένες επιχειρήσεις - Η επέκταση σε ξένες αγορές ή η απόκτηση ξένων επιχειρήσεων εγκυμονεί νέους και μοναδικούς κινδύνους που η διοίκηση πρέπει να διερευνήσει.

Η αποτυχία διευθέτησης σημαντικών στρατηγικών και λειτουργικών κινδύνων, όπως για παράδειγμα ο κίνδυνος συμμόρφωσης σε ένα ετήσιο ελεγκτικό πρόγραμμα, υπονομεύει την αποτελεσματικότητα των λειτουργιών εσωτερικού ελέγχου. Η εκτίμηση του κινδύνου που αντιμετωπίζει ένας οργανισμός είναι μείζονος σημασίας για την επιτυχία των λειτουργιών εσωτερικού ελέγχου και του οργανισμού (**Krell, 2005**). Οι εσωτερικοί ελεγκτές δεν πρέπει απλά να είναι σε θέση να εκτιμούν τους κινδύνους, αλλά να προβαίνουν και σε ανάλυση του κινδύνου.

2.2. Αρχές οι οποίες καθιστούν αποτελεσματικό ένα σύστημα διαχείρισης εσωτερικού ελέγχου

Όσον αφορά τις αρχές οι οποίες καθιστούν αποτελεσματικό ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου, στα πλαίσια εξέτασης μιας μικρής ή μεγάλης επιχείρησης, αυτές προσδιορίζονται ως εξής:

Ακεραιότητα και ηθικές αξίες: η ακεραιότητα και οι ηθικές αξίες αποτελούν θεμελιώδη στοιχεία του περιβάλλοντος ελέγχου και επηρεάζουν τον σχεδιασμό, την διεύθυνση και την παρακολούθηση των συνιστωσών του εσωτερικού ελέγχου. Η ακεραιότητα αποτελεί προαπαιτούμενο της ηθικής συμπεριφοράς σε όλα τα χαρακτηριστικά των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Η διοίκηση μπορεί να προωθήσει την ακεραιότητα και τις ηθικές αξίες στον οργανισμό θέτοντας ρεαλιστικούς στόχους απόδοσης, απομακρύνοντας ή μειώνοντας τα κίνητρα για ανήθικη ή παράνομη συμπεριφορά και παρέχοντας ηθική καθοδήγηση. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω της ύπαρξης γραπτού κώδικα δεοντολογίας και της διασφάλιση ότι αυτός μεταβιβάζεται επαρκώς και ακολουθείται από όλα τα μέλη του οργανισμού. Πρέπει ωστόσο να τονιστεί ότι η ύπαρξη κώδικα δεοντολογίας και η τεκμηρίωση ότι αυτός είναι εις

γνώση του οργανισμού δεν παρέχει την διαβεβαίωση ότι ακολουθείται από το προσωπικό. Η συμμόρφωση με τα ηθικά πρότυπα διασφαλίζεται πρωτίστως με τις δράσεις και τα παραδείγματα της ανώτατης διοίκησης.

Δέσμευση για ικανότητα: Η ικανότητα συνίσταται στην γνώση και τις ικανότητες που απαιτούνται για την επιτέλεση των στόχων των εργασιών των ατόμων. Η διοίκηση πρέπει να προσδιορίσει τα επίπεδα ικανότητας για τις ιδιαίτερες εργασίες και να τα μεταφράσει στις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την ύπαρξη επίσημων ή ανεπίσημων περιγραφών των θέσεων εργασίας. Από την άλλη μεριά όμως οι απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες εξαρτώνται από τη νοημοσύνη, την κατάρτιση και την εμπειρία των ατόμων. Μεταξύ των πολλών παραγόντων που πρέπει να εξετάζονται στην ανάπτυξη της γνώσης και της ικανότητας περιλαμβάνονται η φύση και ο βαθμός κρίσης που εφαρμόζεται σε μια συγκεκριμένη εργασία.

Συμμετοχή του διοικητικού συμβουλίου και της επιτροπής ελέγχου : Το διοικητικό συμβούλιο και η επιτροπή ελέγχου επηρεάζουν σημαντικά την συνείδηση του οργανισμού για το έλεγχο και πρέπει να ασκούν τις έμπιστες αρμοδιότητες τους με σοβαρότητα και να επιβλέπουν ενεργά τις πολιτικές και τις διαδικασίες του οργανισμού. Οι παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του διοικητικού συμβουλίου και της επιτροπής ελέγχου είναι οι ακόλουθοι:

- Η ανεξαρτησία από την διεύθυνση.
- Η εμπειρία και το ηθικό ανάστημα των μελών του.
- Η έκταση της συμμετοχής και η διερεύνηση των δραστηριοτήτων της οντότητας.
- Η καταλληλότητα των δράσεων τους.
- Ο βαθμός στον οποίο εγείρονται και επιλύονται δύσκολα ερωτήματα με τη διεύθυνση
- Η αλληλεπίδραση τους με τους εσωτερικούς και εξωτερικούς ελεγκτές

Φιλοσοφία και ο τρόπος λειτουργίας της διοίκησης: Η φιλοσοφία της διοίκησης και το ύψος λειτουργίας επηρεάζουν τον τρόπο διοίκησης της επιχείρησης, συμπεριλαμβάνοντας τα αποδεκτά είδη των επιχειρηματικών κινδύνων. Μια οντότητα που αναλαμβάνει σημαντικούς κινδύνους με επιτυχία, μπορεί να έχει μια διαφορετική προοπτική στον εσωτερικό έλεγχο σε σχέση με μία άλλη οντότητα που έχει αντιμετωπίσει σκληρές οικονομικές ή ρυθμιστικές συνέπειες ως αποτέλεσμα επικίνδυνων εγχειρημάτων. Μια ανεπίσημα διοικούμενη εταιρία μπορεί να ελέγξει τις λειτουργίες σε ένα μεγάλο μέρος μέσω της προσωπικής επαφής με τους βασικούς διευθυντές. Σε διοικούμενες με πιο επίσημες διαδικασίες εταιρείες μεγαλύτερη

βάση μπορεί να δοθεί σε γραπτές πολιτικές, δείκτες απόδοσης και εκθέσεις εξαιρέσεων. Αλλά στοιχεία φιλοσοφίας της διοίκησης και του ύφους λειτουργίας περιλαμβάνουν τη στάση απέναντι στις χρηματοοικονομικές αναφορές, τη συντηρητική ή επιθετική επιλογή από τις διαθέσιμες εναλλακτικές λογιστικές αρχές, την ευσυνειδησία και το συντηρητισμό με τους οποίους οι λογιστικές εκτιμήσεις αναπτύσσονται, και τη στάση απέναντι στην επεξεργασία δεδομένων, τις λογιστικές λειτουργίες και το προσωπικό.

Η οργανωτική δομή: Η οργανωτική δομή της οντότητας παρέχει το πλαίσιο μέσα στο οποίο οι δραστηριότητες για την επίτευξη των στόχων της οντότητας σχεδιάζονται, εκτελούνται, ελέγχονται και παρακολουθούνται. Η καθιέρωση μιας σχετικής οργανωτικής δομής περιλαμβάνει την εξέταση των βασικών τομέων αρμοδιοτήτων και ευθυνών και την καθιέρωση των κατάλληλων γραμμών υποβολής αναφορών. Η καταλληλότητα της οργανωτικής δομής μιας οντότητας εξαρτάται, εν μέρει, από το μέγεθός και τη φύση των δραστηριοτήτων της. Παράγοντες όπως το επίπεδο της τεχνολογίας στο τομέα βιομηχανίας που δραστηριοποιείται η οντότητα ή εξωτερικές επιδράσεις, όπως τα νομοθετικά πλαίσια, διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην επιλογή της οργανωτικής δομής.

Η ανάθεση αρμοδιοτήτων και ευθυνών: Περιλαμβάνει το βαθμό στον οποίο τα άτομα ενθαρρύνονται για να χρησιμοποιήσουν την πρωτοβουλία στην αντιμετώπιση των ζητημάτων και την επίλυση των προβλημάτων, καθώς επίσης και τα όρια της αρμοδιότητάς τους. Εξετάζει επίσης τις πολιτικές, περιγράφοντας τις κατάλληλες επιχειρησιακές πρακτικές, τη γνώση και την εμπειρία του βασικού προσωπικού, και τους πόρους που παρέχονται για την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Περικλείει επίσης τις πολιτικές και την επικοινωνία που αποσκοπεί στην διασφάλιση ότι το σύνολο του προσωπικού κατανοεί τους στόχους της οντότητας, γνωρίζει πως οι εξατομικευμένες ενέργειες αλληλοσχετίζονται και συμβάλλουν στους στόχους αυτούς και αναγνωρίζει πως και γιατί θα είναι υπεύθυνο.

Οι πολιτικές και πρακτικές ανθρωπίνων πόρων: Οι πρακτικές των ανθρωπίνων πόρων μεταφέρουν το μήνυμα στους εργαζομένους αναφορικά με τα αναμενόμενα επίπεδα ακεραιότητας, ηθικής συμπεριφοράς και ικανοτήτων. Οι πρακτικές αυτές σχετίζονται με την πρόσληψη, την κατεύθυνση, την αξιολόγηση, την συμβουλευτική, την προώθηση, τις αμοιβές και τις διορθωτικές δράσεις. Για παράδειγμα, πρότυπα για την πρόσληψη των ικανότερων ατόμων και πολιτικές που περιλαμβάνουν διαδικασίες αναλυτικών συνεντεύξεων δείχνουν την δέσμευση της εταιρίας προς τα ικανά άτομα αλλά και στο σύνολο των ανθρώπων που την απαρτίζουν.

Κουλτούρα: Η κουλτούρα συνιστά έναν από τους ισχυρότερους παράγοντες που επηρεάζουν την λήψη αποφάσεων και την στρατηγική των οργανισμών. Αποτελεί ζωτικό στοιχείο στην στρατηγική διαχείριση των κινδύνων και πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ωστόσο, η εταιρική κουλτούρα μπορεί να επιφέρει και δυσμενείς επιπτώσεις. Χαρακτηριστικά της κουλτούρας που ενδέχεται να λειτουργήσουν ανασταλτικά στην καλή εταιρική διακυβέρνηση και διαχείριση του κινδύνου είναι:

- Η ανήθικη συμπεριφορά
- Ο υπερβολικός εσωτερικός ενδοεταιρικός ανταγωνισμός
- Η μη ανοχή της αποτυχίας
- Η μυστικοπάθεια
- Ο διωγμός των ατόμων που εκφράζουν γνώμη

Η κουλτούρα είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την ηγεσία, την ευθυγράμμιση, τα συστήματα και την οργανωτική δομή, επηρεάζεται από τα ιστορικά γεγονότα και μπορεί να ενδυναμωθεί από τα συστήματα, ειδικά, όταν η διοίκηση μπορεί να χειριστεί συστήματα κινήτρων για να ενισχύσει συγκεκριμένες συμπεριφορές. Επιπλέον, η εταιρική κουλτούρα μπορεί να δράσει ανασταλτικά σε ανεπιθύμητες συμπεριφορές καθώς επιδρά καταλυτικά στην συμπεριφορά των εργαζομένων. Η αποτελεσματική κουλτούρα τέλος, ευθυγραμμίζεται με τις επιχειρηματικές ανάγκες, υποστηρίζει την ανάπτυξη της διαχείρισης των κινδύνων και των ικανοτήτων διακυβέρνησης, ενώ παράλληλα εστιάζεται στην ειλικρίνεια, την διαφάνεια, τα υψηλά ηθικά πρότυπα και την εκπλήρωση των δεσμεύσεων προς τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Ηγεσία: Η ηγεσία αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την διαμόρφωση των αξιών του οργανισμού, του ηθικού χαρακτήρα του προσωπικού, της κουλτούρας και της οργανωτικής δομής. Οι χαρισματικοί ηγέτες μπορούν να βελτιώσουν τα πρότυπα διακυβέρνησης, τις πρακτικές της διαχείρισης κινδύνων και την ευθυγράμμιση της κουλτούρας με την ηγεσία.

Οι συγγραφείς προτείνουν τους εξής τρόπους με τους οποίους το διοικητικό συμβούλιο μπορεί να βελτιώσει την ηγεσία και την επίδραση της στην διακυβέρνηση και την διαχείριση των κινδύνων:

- Μέσω του επίσημου καθορισμού των ρόλων
- Μέσω της επικέντρωσης στις δραστηριότητες κλειδιά της διαχείρισης κινδύνων κάθε εταιρικού τμήματος

- Μέσω της εξισορρόπησης των ικανοτήτων και της εμπειρίας των εκτελεστικών στελεχών
- Μέσω της ανάπτυξης και εκπαίδευσης των εκτελεστικών στελεχών

Ευθυγράμμιση: Η ευθυγράμμιση αποτελεί θεμελιώδες στοιχείο το οποίο αν παραμεληθεί μπορεί να οδηγήσει σε κακό συντονισμό, κακή απόδοση και χρηματοοικονομικά προβλήματα. Οι προκλήσεις της δημιουργίας εσωτερικής ευθυγράμμισης των συστημάτων που υποστηρίζουν τα ενδεδειγμένα συστήματα ανάληψης κινδύνου περιλαμβάνουν την ανάπτυξη μια κοινής γλώσσας και κατανόησης μεταξύ των εργαζομένων ως προς την αποστολή και τα καθήκοντα της διακυβέρνησης και της διαχείρισης του κινδύνου. Η κατάλληλη ευθυγράμμιση απαιτεί την αντιμετώπιση των συγκρούσεων μεταξύ των λειτουργιών. Περισσότερες επικαλύψεις μεταξύ των εργασιών και των περιοχών υπευθυνότητας, καθώς και κενά στην ανάθεση των ευθυνών πρέπει να αναγνωρίζονται και να επιλύονται. Αυτό όμως μπορεί να απαιτεί περίπλοκες και δύσκολες οργανωσιακές αλλαγές και ρόλος της ηγεσίας στο σημείο αυτό εμφανίζεται να είναι καταλυτικός.

Η έλλειψη ευθυγράμμισης μπορεί να ανακύψει από την ραγδαία οργανωσιακή αλλαγή, την αποτυχημένη διακυβέρνηση και την έλλειψη υιοθέτησης μιας στρατηγικής προοπτικής στην λήψη αποφάσεων και τον κίνδυνο. Οι εταιρικές και επιχειρηματικές στρατηγικές πρέπει να είναι ορθά ευθυγραμμισμένες με την ικανότητα διαχείρισης των κινδύνων και την ροπή της εταιρίας προς τον κίνδυνο. Οι συγγραφείς προτείνουν τους ακόλουθους τρόπους για την βελτίωση της ευθυγράμμισης:

- Διασφάλιση ότι οι διαδικασίες δημιουργίας στρατηγικής ευθυγραμμίζουν τους στόχους απόδοσης με την κλίση προς τον κίνδυνο και τις απαιτήσεις των ρυθμιστικών κανόνων της εταιρίας.
- Ευθυγράμμιση των οργανωσιακών αλλαγών και των επανασχεδιασμών της δομής με την συμμόρφωση με τους ρυθμιστικούς κανόνες και τα επιθυμητά πρότυπα ηθικής συμπεριφοράς.
- Σχεδιασμών νέων συστημάτων διοίκησης και διαχείρισης πληροφοριών για την διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων.
- Εκπαίδευση και ανάπτυξη των στελεχών ώστε να αναπτυχθεί η επίγνωση σχετικά με τον κίνδυνο και τα θέματα συμμόρφωσης του οργανισμού.

Συστήματα: Ένα υγιές σύστημα ελέγχου παρέχει στο διοικητικό συμβούλιο την απαραίτητη πληροφόρηση για τον προσδιορισμό εάν ο οργανισμός διαχειρίζεται αποτελεσματικά τους

κινδύνους που τον απειλούν. Επιπλέον απεικονίζει τις αξίες που προωθεί ο οργανισμός και τον τρόπο με τον οποίο οι αξίες αυτές μετατρέπονται σε πράξεις. Η ποικιλία και πολυπλοκότητα των συστημάτων μπορεί να είναι πολύ μεγάλη και συνεπώς η εταιρία θα πρέπει να βρει τους πόρους και τον χρόνο για την εφαρμογή όλων των απαραίτητων βελτιώσεων στην διακυβέρνηση και την διαχείριση των κινδύνων. Οι βελτιώσεις αυτές περιλαμβάνουν:

- Την εγκατάσταση ενός πλαισίου διαχείρισης κινδύνων
- Την εγκατάσταση και διατήρηση ενός επικεφαλής αξιωματούχου για την διαχείριση κινδύνων (chief risk officer) και μιας επιτροπής διαχείρισης κινδύνων
- Την συνεχή μέτρηση και παρακολούθηση
- Την περιοδική αναβάθμιση και αναθεώρηση του πλαισίου εκτίμησης των κινδύνων

Η βελτίωση της διαχείρισης των κινδύνων απαιτεί την εξέταση της επάρκειας των επίσημων συστημάτων για την αναγνώριση, ανάλυση, πρόβλεψη και διαχείριση ενός ευρύτατου φάσματος επιχειρηματικών και στρατηγικών κινδύνων. Δεν θα πρέπει επίσης να διαφεύγει της προσοχής ότι οι αιτίες των μεγαλύτερων εταιρικών σκανδάλων οφείλονται πρωτίστως, είτε σε μεγαλύτερο είτε σε μικρότερο βαθμό, σε αποτυχία των εφαρμοζόμενων συστημάτων ελέγχου.

Δομή: Η πραγματοποίηση δομικών αλλαγών για τη συμμόρφωση με τις ανάγκες της αναμόρφωσης της διακυβέρνησης και της υποστήριξης της διαχείρισης των κινδύνων αποτελεί πρόκληση ακόμη και για τις καλύτερα διοικούμενες εταιρίες. Η εφαρμογή της (κατάλληλης) δομής απαιτεί την αναγνώριση των κατάλληλων συστημάτων για την διασφάλιση της επικοινωνίας στο σύνολο του οργανισμού και την δημιουργία συστημάτων που επιτρέπουν στην δομή να λειτουργεί. Η δομή επηρεάζει την κουλτούρα ενισχύοντας τους εξατομικευμένους οργανωτικούς ρόλους. Η ευθυγράμμιση της κατάλληλης δομής με τους πολιτιστικούς κανόνες, την ηγεσία και τα συστήματα ενδυναμώνει τις ικανότητες διαχείρισης των κινδύνων.

Σημαντικά θέματα για το διοικητικό συμβούλιο είναι τα ακόλουθα:

- Η κατανόηση της αλλαγής της φύσης των κινδύνων που αντιμετωπίζει ο οργανισμός καθώς αυτός αναπτύσσεται και εξελίσσεται.
- Η κατανόηση πως βασικοί δομικοί μετασχηματισμοί οδηγούν σε αλλαγές στην έκθεση στους στρατηγικούς κινδύνους.

- Ο σχεδιασμός βελτιωμένων πρακτικών στρατηγικής διαχείρισης των κινδύνων στα προγράμματα αλλαγής της δομής.

Η φύση του ελέγχου: Σύμφωνα με το πλαίσιο ο έλεγχος αποτελείται από εκείνα τα στοιχεία ενός οργανισμού (περιλαμβάνοντας τους πόρους του, τα συστήματα, τις διαδικασίες, την κουλτούρα, την δομή και την αποστολή), τα οποία αν ληφθούν μαζί υποστηρίζουν τα άτομα στην επίτευξη των αντικειμενικών στόχων του οργανισμού. Οι αντικειμενικοί αυτοί στόχοι περιλαμβάνονται σε μια ή περισσότερες από τις ακόλουθες γενικότερες κατηγορίες:

- την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των λειτουργιών, η οποία περιλαμβάνει στόχους του οργανισμού όπως η εξυπηρέτηση των πελατών, η φύλαξη και αποδοτική χρήση των πόρων, η κερδοφορία και η ικανοποίηση των κοινωνικών υποχρεώσεων.
- την αξιοπιστία των εσωτερικών και εξωτερικών αναφορών, περιλαμβάνοντας σκοπούς που σχετίζονται με θέματα όπως, η τήρηση των κατάλληλων λογιστικών αρχείων και η αξιοπιστία της πληροφορίας που χρησιμοποιείται από τον οργανισμό και δημοσιεύεται για τα τρίτα μέρη. Περιλαμβάνει την προστασία των αρχείων από δύο τύπους απάτης: την απόκρυψη κλοπών και την παραποίηση των αποτελεσμάτων.
- την συμμόρφωση με τους ισχύοντες νόμους, ρυθμίσεις και εσωτερικές πολιτικές περιλαμβάνοντας σκοπούς που σχετίζονται με την διασφάλισή ότι οι υποθέσεις του οργανισμού διεξάγονται σε συμμόρφωση με τις νομικές και ρυθμιστικές υποχρεώσεις και τις εσωτερικές πολιτικές.
- Ο έλεγχος είναι αποτελεσματικός στο βαθμό που παρέχει την λογική διαβεβαίωση ότι ο οργανισμός θα επιτύχει τους αντικειμενικούς του στόχους αξιόπιστα. Ο έλεγχος οφείλει να καλύπτει την αναγνώριση και την εξάλειψη του κινδύνου. Οι κίνδυνοι όπως προσδιορίζονται στο πλαίσιο δεν περιλαμβάνουν μόνο τους γνωστούς κινδύνους που σχετίζονται με την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων αλλά και δύο πιο θεμελιώδεις κινδύνους για την βιωσιμότητα και την επιτυχία του οργανισμού:
 1. την αποτυχία του οργανισμού να διατηρήσει την δυνατότητα αναγνώρισης και εκμετάλλευσης των ευκαιριών.
 2. την αποτυχία του οργανισμού να διατηρήσει την ικανότητα αντιμετώπισης και υιοθέτησης των απροσδόκητων κινδύνων και ευκαιριών και της λήψης αποφάσεων στην βάση ενδείξεων και απουσίας βεβαιωμένων πληροφοριών

Οι παρακάτω έννοιες είναι σημαντικές για την κατανόηση της φύσης του ελέγχου:

1. Ο έλεγχος επηρεάζεται από τα άτομα που στελεχώνουν τον οργανισμό περιλαμβάνοντας το διοικητικό συμβούλιο (ή το ισοδύναμο του), την διεύθυνση και το λοιπό προσωπικό.
2. Τα άτομα που είναι υπεύθυνα, είτε εξατομικευμένα είτε ομαδικά για την επίτευξη των στόχων, πρέπει επίσης να είναι υπεύθυνα για την αποτελεσματικότητα του ελέγχου που υποστηρίζει την επίτευξη των στόχων αυτών.
3. Οι οργανισμοί βρίσκονται σε συνεχή αλληλεπίδραση και προσαρμογή. Οι οργανισμοί προσαρμόζονται συνεχώς ανταποκρινόμενοι στις αλλαγές του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος. Προκειμένου λοιπόν ο έλεγχός να είναι αποτελεσματικός, τα στοιχεία ελέγχου ενός οργανισμού πρέπει να ευθυγραμμίζονται με τους στόχους, να είναι συνεπή μεταξύ τους, να μεταβάλλονται και να προσαρμόζονται.
4. Ο έλεγχος αναμένεται να παρέχει μόνο λογική και όχι απόλυτη διαβεβαίωση. Υπάρχουν δύο βασικοί λόγοι για τους οποίους η απόλυτη διαβεβαίωση δεν είναι εφικτή ακόμη και εάν δοθεί η δέουσα φροντίδα και επιμέλεια. Πρώτα από όλα υπάρχουν εγγενείς περιορισμοί στον έλεγχο. Αυτοί περιλαμβάνουν την δυνατότητα αποτυχημένων κρίσεων στην λήψη αποφάσεων, την κατάρρευση των λειτουργιών λόγω ανθρώπινου λάθους, την καταστρατήγηση των δραστηριοτήτων ελέγχου λόγω της συννομοσίας δύο ή περισσότερων ατόμων και την καταπάτηση του ελέγχου από την διεύθυνση. Δεύτερον, πρέπει να ληφθούν υπόψη στον σχεδιασμό του ελέγχου των οργανισμών οι συλλογισμοί κόστους/οφέλους. Το κόστος του ελέγχου πρέπει να ισορροπείται με τα οφέλη περιλαμβάνοντας και τους κινδύνους τους οποίους είναι σχεδιασμένο να διαχειριστεί. Οι αποφάσεις σχεδιασμού λοιπόν περιλαμβάνουν την αποδοχή κάποιου βαθμού κινδύνου από την στιγμή που τα αποτελέσματα ή οι ενέργειες δεν μπορούν να προβλεφθούν με απόλυτη διαβεβαίωση.
5. Ο αποτελεσματικός έλεγχος αξιώνει ότι πρέπει να διατηρηθεί μια ισορροπία μεταξύ:
 - της αυτονομίας και της ολοκλήρωσης. (η διατήρηση της ισορροπίας περιλαμβάνει συχνά την εναλλαγή μεταξύ της συγκέντρωσης και της αποκέντρωσης και μεταξύ της επιβολής περιορισμών στην επίτευξη συνέπειας και της παραχώρησης ελευθερίας δράσης)
 - του κατεστημένου και της υιοθέτησης της αλλαγής (η διατήρηση της ισορροπίας συχνά περιλαμβάνει την εναλλαγή μεταξύ της απαίτησης για μεγαλύτερη συνέπεια στην απόκτηση αποδοτικότητας και της παροχής μεγαλύτερης ελαστικότητας ανταπόκρισης στην αλλαγή).

Πέρα των ανωτέρω υπάρχουν όμως και άλλες αρχές οι οποίες παρατίθενται συνοπτικά παρακάτω:

- η διευκόλυνση του ελέγχου,
- οι κατάλληλες πρακτικές και η πολιτική που εφαρμόζονται από το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης,
- η διευκρίνιση των οικονομικών στόχων από τη διοίκηση με σαφήνεια και άλλα κριτήρια, έτσι ώστε να διασφαλίζεται ο προσδιορισμός των κινδύνων,
- η ανάλυση των κινδύνων ως βάση για τον τρόπο με τον οποίο οι κίνδυνοι υπόκεινται σε διαχείριση και ρύθμιση
- το ενδεχόμενο ύπαρξης υλικών καταχρήσεων που προκύπτουν από οικονομικά
- η ενσωμάτωση δραστηριοτήτων στην αξιολόγηση των κινδύνων
- η επιλογή και ανάπτυξη των κύριων δραστηριοτήτων ελέγχου με βάση το κόστος και την αποτελεσματικότητά τους,
- η κατανόηση, η σύλληψη και η διανομή των οικονομικών πληροφοριών στην κατάλληλη μορφή και στιγμή,
- ο καθορισμός, η σύλληψη και η διανομή των πληροφοριών, που χρησιμοποιούνται για την διεξαγωγή άλλων ελέγχων, στην κατάλληλη μορφή και στιγμή, έτσι ώστε το προσωπικό εσωτερικού ελέγχου να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στα καθήκοντά του
- η εσωτερική επικοινωνία μεταξύ όλων των μελών της επιχείρησης,
- οι τρέχουσες και αυτόνομες αξιολογήσεις, οι οποίες καθορίζουν ότι ο εσωτερικός έλεγχος είναι παρών και ότι βρίσκεται σε λειτουργία και
- η έγκαιρη διαπίστωση και εκτίμηση των ανεπαρκειών και αδυναμιών, έτσι ώστε τα συμβαλλόμενα μέρη, εξωτερικοί συνεργάτες, διευθυντικά στελέχη και διοικητικά συμβούλια να μπορούν να λαμβάνουν τα απαραίτητα διορθωτικά μέτρα.

2.3. Ο ρόλος του ελεγκτή στην διαδικασία διαχείρισης του επιχειρησιακού κινδύνου

Ο ρόλος των εσωτερικού ελεγκτή στην διαδικασία διαχείρισης του επιχειρησιακού κινδύνου δεν είναι ιδιαίτερα σαφής για τους ελεγκτές, εξαιτίας της αυξανόμενης έμφασης που δίνεται από τις επιχειρήσεις στον τομέα αυτό. Υπογραμμίζεται ότι ο συγκεκριμένος ρόλος δε μπορεί και δεν πρέπει να καθορίζεται, δεδομένου ότι ενδέχεται ο ρόλος αυτός να υπόκειται σε

αλλαγές στα πλαίσια μιας επιχείρησης ή να είναι διαφορετικός από επιχείρηση σε επιχείρηση.

Η αρχική ευθύνη για τη διαχείριση του επιχειρησιακού κινδύνου εκχωρείται στα διοικητικά στελέχη. Ειδικότερα, το Διοικητικό Συμβούλιο ευθύνεται για τον καθορισμό της στρατηγικής που ακολουθείται κατά τη διαχείριση κινδύνου και τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη ευθύνονται για την υλοποίηση αυτής της στρατηγικής. Ωστόσο, προκειμένου να προστεθεί αξία στη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου, είναι συχνά ευεργετικό να δίνονται δυναμικές συμβουλές από τους εσωτερικούς ελεγκτές ή να εκπαιδεύεται η διοίκηση όσον αφορά στην ενσωμάτωση των διαδικασιών κινδύνου στις επιχειρησιακές δραστηριότητες. Παρ' όλο που ο προσδιορισμός των κινδύνων της επιχείρησης δεν περιλαμβάνεται στους ρόλους του εσωτερικού ελεγκτή, σε περίπτωση κατά την οποία ο σχετικός ελεγκτής προσδιορίζει πρόσθετους κινδύνους κατά τη διάρκεια της εργασίας του, θα πρέπει να τους ανατροφοδοτεί στα μέλη της διοίκησης ως τμήμα της κανονικής διαδικασίας ελέγχου.

Το **2002 το ΠΑ** προτείνει τους ακόλουθους τρόπους ανάμειξης των εσωτερικών ελεγκτών στη διαχείριση κινδύνου, χωρίς συμβιβασμό από αυτούς για ανεξαρτησία και αντικειμενικότητα:

- Οι εσωτερικοί ελεγκτές να ενεργούν ως βοηθοί, ενδυναμώνοντας και καθοδηγώντας τους
- διευθυντές και το προσωπικό κατά τη διαδικασία διαχείρισης κινδύνου, συνήθως ως τμήμα
- άσκησης αξιολόγησης, με την οργάνωση και την καθοδήγηση συζητήσεων, χωρίς να απαιτείται η άμεση ανάμειξή τους στη διαδικασία,
- Να λειτουργούν ως μέλη ομάδων τα οποία αποτελούν μέρος των ευρύτερων κεντρικών ομάδων, ενοποιώντας συχνά το προσωπικό που γνωρίζει τα διοικητικά ζητήματα πρώτης γραμμής καθώς επίσης και τους υπαλλήλους που έχουν συγκεκριμένα τεχνική πείρα. Μέσω αυτού του σεναρίου, παρέχεται η πείρα του εσωτερικού ελέγχου σε διάφορες ομάδες ειδικοτήτων,
- Να ενεργούν ως αναλυτές κινδύνου και ελέγχου έτσι ώστε να παρέχουν στους
- διευθυντές τη συμβουλή ειδικού για τον προσδιορισμό και την αξιολόγηση των επιχειρησιακών κινδύνων και για τη σχεδίαση και κατασκευή των στρατηγικών ελέγχου και μετριασμού,

- Να καθιστούν διαθέσιμα τα εργαλεία και τις τεχνικές διοίκησης που χρησιμοποιούν για την ανάλυση των κινδύνων και ελέγχων κατά τη λειτουργία του εσωτερικού λογιστικού ελέγχου,
- Να γίνουν το κέντρο της πραγματογνωμοσύνης στον τομέα διαχείρισης του κινδύνου. Συμπερασματικά, σε περίπτωση κατά την οποία ο εσωτερικός ελεγκτής απομακρύνεται από τον “παραδοσιακό” του ρόλο, πρέπει να καθίσταται σαφές ότι η λειτουργία του ελέγχου προσδιορίζεται από συμβουλευτική και όχι από εκτελεστική ικανότητα του ελεγκτή σε θέματα διαχείρισης κινδύνου.

Παράλληλα, κατά τον έλεγχο διαχείρισης κινδύνου, οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να λαμβάνουν υπόψη:

- τον βαθμό στον οποίο οι στόχοι έχουν τεθεί και έχουν διαβιβαστεί σε όλα τα επίπεδα μέσα στην οργάνωση, και υποστηρίζονται από τις συνεπείς επιχειρησιακές στρατηγικές
- τα σχέδια και τους προϋπολογισμούς,
- την επάρκεια των μηχανισμών για τον προσδιορισμό, την ανάλυση και το μετριασμό των επιχειρησιακών κινδύνων που προέρχονται από εξωτερικές και εσωτερικές πηγές,
- την ύπαρξη των μηχανισμών για τον προσδιορισμό και την αντιμετώπιση των στερεότυπων και άλλων δραματικών αλλαγών που θα μπορούσαν να έχουν επιπτώσεις στη δυνατότητα της οργάνωσης να επιτύχει τους στόχους της

Σε αυτό το σημείο, αξίζει να επισημανθεί ότι ένα οργανωτικό διοικητικό πλαίσιο κινδύνου πρέπει να περιλαμβάνει τα ακόλουθα στοιχεία: α) σαφή και συνεπή στρατηγική κινδύνου, πολιτικές και πρότυπα, β) καθορισμό και εκχώρηση της ευθύνης για επιχειρησιακό κίνδυνο και της εξουσιοδότησης για τη διαχείρισή αυτού του κινδύνου από το κύριο προσωπικό, γ) αποτελεσματική και διπλής κατεύθυνσης ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία έτσι ώστε να εξασφαλιστεί ότι οι πολιτικές γίνονται κατανοητές ευρέως και ότι η πραγματική κατάσταση στην οποία βρίσκεται η επιχείρηση υποβάλλεται σε αναφορές με στόχο να διαπιστωθεί ο βαθμός αποτελεσματικότητας αυτών των πολιτικών, δ) κατάλληλα οργανωσιακά προγράμματα και διαδικασίες κινδύνου, ε) ρυθμίσεις για τον έλεγχο και την αναθεώρηση της διαχείρισης του κινδύνου, συμπεριλαμβανομένης της συνεχούς εκμάθησης από την εμπειρία.

Οι **Beasley, Clune και Hermanson** (2006) σε μελέτη που πραγματοποίησαν σε 122 οργανισμούς σε διάφορες χώρες διερευνώντας την επίδραση της διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων (Enterprise Risk Management, E.R.M.) στις δραστηριότητες της

λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων έχει μεγαλύτερη επίδραση στις δραστηριότητες ελέγχου όταν :

- 1.η διαδικασία διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων είναι περισσότερο πλήρως εγκατεστημένη
- 2.ο διευθύνων σύμβουλος και η επιτροπή ελέγχου αναζητούν μεγαλύτερη δραστηριότητα του εσωτερικού ελέγχου σε σχέση με την διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων
- 3.όσο μεγαλύτερη είναι η θητεία του διευθύνοντος του ελέγχου (Chief Auditing Executive, C.A.E.)
- 4.ο οργανισμός ανήκει στον τραπεζικό ή τον εκπαιδευτικό τομέα
- 5.η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου ηγείται της διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων

Επιπλέον, **οι Gramling και Mayers (2006)** σε δική τους έρευνα για το ρόλο του εσωτερικού ελέγχου στην διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων διαπίστωσαν ότι η ανάμειξη του εσωτερικού ελέγχου σε περιοχές που το ΠΑ θεωρεί «κεντρικές» δραστηριότητες εσωτερικού ελέγχου είναι μέτρια, η ανάμειξη σε περιοχές που το ΠΑ θεωρεί «νόμιμη με τα μέτρα διαφύλαξης» είναι μέτρια/περιορισμένη και τέλος η ανάμειξη σε περιοχές που το ΠΑ κρίνει ακατάλληλες» είναι περιορισμένη. Συνολικά, οι δραστηριότητες του εσωτερικού ελέγχου που σχετίζονται με την διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων φαίνονται να είναι σε πλήρη συνέπεια με τις οδηγίες του ΠΑ.

Τέλος ο **Griffiths (2006)** σε έρευνα που εστιάζει στον εσωτερικός έλεγχος με βάση τον κίνδυνο (Risk Based Internal Auditing, R.B.I.A.) επισημαίνει ότι υπάρχουν τέσσερα στοιχεία τα οποία οι επικεφαλές του εσωτερικού ελέγχου πρέπει να εξετάσουν:

- 1.Το βαθμό στον οποίο το διοικητικό συμβούλιο και η διεύθυνση καθορίζουν, αξιολογούν, διαχειρίζονται και παρακολουθούν τους κινδύνους.
- 2.Την ύπαρξη ενός καταλόγου κινδύνων (προφίλ κινδύνου), ο οποίος περιλαμβάνει όλους τους σημαντικούς κινδύνους, και το βαθμό στον οποίο ο σχεδιασμός του ελέγχου μπορεί να βασιστεί πάνω του.
- 3.Τη σύνθεση ενός περιβάλλοντος ελέγχου (audit universe), το οποίο περιλαμβάνει εκείνους τους ελέγχους που αποσκοπούν στην παροχή της διαβεβαίωσης ότι όλοι οι εγγενείς κίνδυνοι επάνω από το αποδεκτό ποσό κινδύνου διαχειρίζονται καταλλήλως.

4. Τη διεξαγωγή μεμονωμένων ελέγχων, οι οποίοι καταλήγουν στο συμπέρασμα εάν οι εγγενείς κίνδυνοι, οι οποίοι είναι μεγαλύτεροι από τα αποδεκτά ποσά κινδύνου, ελέγχονται για την μείωση τους στα αποδεκτά ποσά.

2.4. Πρότυπα Διαχείρισης Κινδύνων

Η διεθνής κοινότητα έχει αναπτύξει έναν μεγάλο αριθμό εγγράφων που σχετίζονται με την τυποποίηση της διαχείρισης των κινδύνων. Αυτά τα πρότυπα καλύπτουν τις γενικές κατευθύνσεις για τη διαχείριση του κινδύνου, την ορολογία, τις απαιτήσεις και τα εργαλεία.

Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης ISO (International Organization for Standardization), μαζί με τη Διεθνή Ηλεκτροτεχνική Επιτροπή IEC (International Electrotechnical Commission) συνιστούν τις κορυφαίες οργανώσεις για την ανάπτυξη των διεθνών προτύπων (Avaneson, 2009). Επίσης, μερικοί εθνικοί οργανισμοί τυποποίησης και μη κυβερνητικές οργανώσεις έχουν συμβάλει στην ανάπτυξη και τη χρήση των τυποποιημένων προσεγγίσεων για τη διαχείριση του κινδύνου.

Το πρότυπο ISO 31000:2009 παρέχει τις γενικές αρχές και κατευθυντήριες γραμμές για τη διαχείριση του κινδύνου και μπορεί να χρησιμοποιηθεί από οποιαδήποτε δημόσια, ιδιωτική ή επιχειρηματική κοινότητα, ένωση, ομάδα ή άτομο. Αυτό το πρότυπο δεν απευθύνεται σε κάποιο συγκεκριμένο κλάδο ή τομέα και δεν προορίζεται για χρήση ως κριτήριο πιστοποίησης. Το ISO 31000:2009 έχει ληφθεί ως αντικατάσταση για το υφιστάμενο πρότυπο σχετικά με τη διαχείριση του κινδύνου. Το ISO/IEC Guide 73:2002 Διαχείρισης Κινδύνων παρέχει πρότυπα γραμμένα με τους γενικούς όρους της διαχείρισης κινδύνων. Σκοπός του είναι να συμβάλει στην αμοιβαία κατανόηση μεταξύ των μελών του ISO και της IEC αντί να παρέχεται καθοδήγηση σχετικά με την πρακτική διαχείρισης κινδύνου. Το πρότυπο αυτό αναθεωρήθηκε το 2009 μαζί με το πρότυπο ISO 31000:2009 Διαχείρισης Κινδύνου. Το ISO / IEC Guide 51:1999 αναφέρεται σε κάθε πτυχή της ασφάλειας που σχετίζεται με ανθρώπους, με την ιδιοκτησία ή το περιβάλλον, ή τον συνδυασμό ενός ή περισσότερων από αυτά.

Ο εσωτερικός έλεγχος πρέπει να είναι ανεξάρτητος και αντικειμενικός. Περαιτέρω, όλοι οι εσωτερικοί έλεγχοι πρέπει να εκτελούνται με εξειδίκευση και επαγγελματική προσοχή. Γι’

αυτό το λόγο ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να κατέχει ή να αποκτά τη γνώση και τις ικανότητες για την αποτελεσματική εκτέλεση των αρμοδιοτήτων του.

Σύμφωνα με τα πρότυπα, ο διευθυντής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να αναπτύσσει και να διατηρεί ένα πρόγραμμα διασφάλισης και βελτίωσης της ποιότητας, συμπεριλαμβανομένου των εκτιμήσεων για εσωτερική και εξωτερική ποιότητα. Εκτός αυτών, πρέπει να διασφαλίζει ότι η δραστηριότητα του εσωτερικού ελέγχου προσθέτει αξία στον οργανισμό, δηλαδή ότι προκύπτει όφελος από την λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου, και ότι ακολουθεί ελεγκτική προσέγγιση βάσει κινδύνου. Ο εσωτερικός έλεγχος πρέπει να συνεισφέρει στη βελτίωση της διαδικασίας διαχείρισης του επιχειρηματικού κινδύνου, του ελέγχου και των διαδικασιών διακυβέρνησης χρησιμοποιώντας συστηματική και πειθαρχημένη προσέγγιση.

Προτού προβούν στη διεξαγωγή του ελέγχου, οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να αναπτύξουν ένα πλάνο, στο οποίο να αναλύουν το σκοπό, τους στόχους, τον απαιτούμενο χρόνο και τους αναγκαίους πόρους. Κατά τη διάρκεια διεξαγωγής του ελέγχου οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να αναγνωρίζουν, να αναλύουν, να εκτιμούν και να καταγράφουν επαρκείς πληροφορίες για να επιτυγχάνουν τους στόχους του ελέγχου. Τέλος, με το πέρας του ελέγχου τα αποτελέσματα του ελέγχου πρέπει να κοινοποιούνται με ακρίβεια, αντικειμενικότητα, σαφήνεια, πληρότητα και εγκυρότητα. Συμπερασματικά, η διοίκηση πρέπει να συμφωνεί για την ανάληψη δράσης με σκοπό τη βελτίωση των ελέγχων και ο διευθυντής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να υιοθετεί διαδικασίες, οι οποίες ακολουθούν του ελέγχου, με σκοπό την παρακολούθηση και διασφάλιση ότι οι διοικητικές πράξεις έχουν διενεργηθεί αποτελεσματικά.

Σε περίπτωση κατά την οποία οι διευθυντές του εσωτερικού ελέγχου υποστηρίζουν ότι η διοίκηση έχει δεχτεί ένα στοιχείο υπολειμματικού κινδύνου, το οποίο έχει αποδειχθεί μη αποδεκτό για τον οργανισμό, τότε πρέπει να συζητήσουν το σχετικό θέμα με τα μέλη της διοίκησης. Αν δεν καταφέρουν την διευθέτηση του θέματος, οι διευθυντές απευθύνονται στην ελεγκτική επιτροπή για την επίλυση του.

Σκοπός των Διεθνών Προτύπων είναι να περιγράψουν τις γενικές αρχές που πρέπει: **i)** να διέπουν την εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου, **ii)** να αποτελούν το γενικό πλαίσιο λειτουργίας του αλλά και **iii)** να χρησιμοποιούνται ως μέτρο αξιολόγησης της απόδοσής του. Τα Διεθνή Πρότυπα προσδιορίζουν τα θέματα χαρακτηριστικών ιδιοτήτων που πρέπει να διέπουν το μηχανισμό εσωτερικού ελέγχου όπως είναι ο σκοπός του εσωτερικού ελέγχου, οι

αρμοδιότητες και ευθύνες των εσωτερικών ελεγκτών, τα ζητήματα ανεξαρτησίας και αντικειμενικότητας, η επάρκεια των γνώσεων, η δέουσα επαγγελματική επιμέλεια καθώς και το πρόγραμμα ποιοτικής διασφάλισης και βελτίωσης των υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου. Επιπροσθέτως, τα πρότυπα αποβλέπουν στο πλαίσιο αξιολόγησης της απόδοσης των υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου που περιλαμβάνει τα ζητήματα διοίκησης του εσωτερικού ελέγχου, τη φύση και το σχεδιασμό των ελεγκτικών εργασιών, τη διενέργεια των ελεγκτικών εργασιών, τη σύγκλιση των αποτελεσμάτων ελέγχου καθώς και τις διαδικασίες επόπτευσης της λειτουργίας του και την αποδοχή των εταιρικών κινδύνων από τη διοίκηση.

Πρότυπα χαρακτηριστικών

1000- Σκοπός, εξουσία και ευθύνη

Ο σκοπός, η εξουσία και η ευθύνη των δραστηριοτήτων εσωτερικού ελέγχου πρέπει να καθορίζεται με σαφήνεια σε ένα κανονισμό, σύμφωνο με τα πρότυπα και αποδεκτό από τη διοίκηση.

1100- Ανεξαρτησία και αντικειμενικότητα

Η δραστηριότητα του εσωτερικού ελέγχου πρέπει να είναι ανεξάρτητη και οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να είναι αντικειμενικοί κατά την άσκηση των καθηκόντων τους.

1110- Οργανωσιακή ανεξαρτησία

Ο διευθυντής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να αναφέρεται σε ένα επίπεδο μέσα στον οργανισμό το οποίο θα επιτρέπει στις δραστηριότητες εσωτερικού έλεγχου να εκπληρώνουν το σκοπό τους.

1120- Ατομική αντικειμενικότητα

Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να έχουν αμερόληπτη, χωρίς προκαταλήψεις διάθεση και να αποφεύγουν τις συγκρούσεις συμφερόντων.

1130- Εξασθένιση της ανεξαρτησίας ή της αντικειμενικότητας

Εάν η ανεξαρτησία ή η αντικειμενικότητα εξασθενίσουν είτε στους τύπους είτε στην πραγματικότητα, οι λεπτομέρειες της ανεξαρτησίας πρέπει να γνωστοποιηθούν στα κατάλληλα μέρη. Η φύση της αποκάλυψης εξαρτάται από το βαθμό της εξασθένησης.

1200- Εξειδίκευση και επαγγελματική προσοχή

Οι εσωτερικοί έλεγχοι πρέπει να διενεργούνται με εξειδίκευση και επαγγελματική προσοχή.

1210- Εξειδίκευση

Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να έχουν τη γνώση, τις ικανότητες και άλλες απαραίτητες ιδιότητες για να μπορέσουν να εκτελέσουν τις αρμοδιότητες τους.

1220- Επαγγελματική προσοχή

Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να επιδεικνύουν την ικανότητα και τη φροντίδα που απαιτείται από ένα ικανό και συνετό εσωτερικό ελεγκτή, χωρίς βέβαια να διασφαλίζεται το αλάθητο.

1230- Συνεχής επαγγελματική εξέλιξη

Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να βελτιώνουν τις γνώσεις και τις ικανότητες τους δια μέσω συνεχούς επαγγελματικής εξέλιξης.

1300- Πρόγραμμα διασφάλισης ποιότητας και βελτίωσης

Ο διευθυντής εσωτερικού ελέγχου αναπτύσσει και διατηρεί ένα πρόγραμμα διασφάλισης ποιότητας και βελτίωσης, το οποίο καλύπτει όλες τις πλευρές του εσωτερικού ελέγχου και συνεχώς παρακολουθεί την αποτελεσματικότητά του. Αυτό το πρόγραμμα περιλαμβάνει περιοδικές εκτιμήσεις της εσωτερικής και εξωτερικής ποιότητας και συνεχή εσωτερική παρακολούθηση. Το πρόγραμμα πρέπει να σχεδιάζεται ώστε να βοηθά τον εσωτερικό έλεγχο να προσθέτει αξία, να βελτιώνει τις οργανωσιακές λειτουργίες και να παρέχει διαβεβαίωση ότι ο εσωτερικός έλεγχος είναι σε συμφωνία με τα Πρότυπα και τον Κώδικα Ηθικής.

1310- Πρόγραμμα ποιοτικής αξιολόγησης

Ο εσωτερικός έλεγχος πρέπει να υιοθετήσει μία διαδικασία για να ελέγχει και να εκτιμά τη συνολική αποτελεσματικότητα του προγράμματος ποιότητας. Το πρόγραμμα πρέπει να περιλαμβάνει τόσο εσωτερικές, όσο και εξωτερικές εκτιμήσεις.

1311 - Εσωτερικές εκτιμήσεις

Οι εσωτερικές εκτιμήσεις πρέπει να περιλαμβάνουν: α) συνεχείς επιθεωρήσεις της επίδοσης του εσωτερικού ελέγχου και β) περιοδικές επιθεωρήσεις, εκτελούμενες με αυτοέλεγχο ή από άλλα στελέχη στην επιχείρηση, με γνώση των πρακτικών εσωτερικού ελέγχου και των Προτύπων.

1312 - Εξωτερικές εκτιμήσεις

Οι εξωτερικές εκτιμήσεις, όπως είναι οι επισκοπήσεις διασφάλισης της ποιότητας, πρέπει να

διενεργούνται τουλάχιστον μία φορά στα πέντε έτη από μία έμπειρη, ανεξάρτητη ομάδα αναθεώρησης εκτός της επιχειρήσεως.

1320 - Αναφορά για το πρόγραμμα ποιότητας

Ο διευθυντής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να πληροφορεί το διοικητικό συμβούλιο για τα ευρήματα των εξωτερικών εκτιμήσεων.

1330 - Χρήση της δήλωσης 'Διενεργήθηκε με βάση τα Πρότυπα '

Οι εσωτερικοί ελεγκτές ενθαρρύνονται να αναφέρουν ότι οι δραστηριότητες τους διενεργούνται με βάση τα Διεθνή Πρότυπα για τις επαγγελματικές πρακτικές του εσωτερικού ελέγχου. Όμως για να χρησιμοποιηθεί αυτή η θέση είναι απαραίτητο οι εκτιμήσεις του προγράμματος ποιότητας να πιστοποιούν ότι ο εσωτερικός έλεγχος είναι σύμφωνος με τα Πρότυπα.

1340 - Δημοσίευση της μη συμμόρφωσης

Σε περίπτωση κατά την οποία ο εσωτερικός έλεγχος δε συμμορφώνεται πλήρως με τα Πρότυπα, τότε πρέπει να ενημερώνεται η ανώτερη διοίκηση και το διοικητικό συμβούλιο περί αυτού του ζητήματος.

Πρότυπα επίδοσης

2000 - Διαχείριση του εσωτερικού ελέγχου

Ο διευθυντής του εσωτερικού ελέγχου πρέπει να διαχειριστεί αποτελεσματικά τον εσωτερικό έλεγχο διασφαλίζοντας ότι προσθέτει αξία στον οργανισμό.

2010- Σχεδιασμός

Ο διευθυντής του εσωτερικού ελέγχου πρέπει να δημιουργήσει πλάνα βάσει κινδύνου για να εξασφαλίσει ότι οι προτεραιότητες του εσωτερικού ελέγχου συμβαδίζουν με τους οργανωσιακούς στόχους.

2020 - Επικοινωνία και αποδοχή

Ο διευθυντής του εσωτερικού ελέγχου πρέπει να ενημερώνει τη διοίκηση σχετικά με το σχέδιο του εσωτερικού ελέγχου και τις απαιτήσεις του σε πόρους και να παίρνει την έγκριση από αυτή. Επίσης, ο διευθυντής του εσωτερικού ελέγχου πρέπει να ενημερώνει για τις επιπτώσεις των περιορισμένων πόρων.

2030 - Διαχείριση πόρων

Ο διευθυντής του εσωτερικού ελέγχου πρέπει να διαβεβαιώσει ότι οι ελεγκτικοί πόροι χρησιμοποιούνται κατάλληλα, επαρκώς και αποτελεσματικά για να επιτύχουν το εγκεκριμένο σχέδιο.

2040 - Πολιτικές και διαδικασίες

Ο διευθυντής του εσωτερικού ελέγχου πρέπει να αναλάβει πολιτικές και διαδικασίες που οργανώνουν τις δραστηριότητες του εσωτερικού ελέγχου.

2050 - Συνεργασία

Ο διευθυντής του εσωτερικού ελέγχου πρέπει να διανέμει πληροφορίες και να συνδυάζει δραστηριότητες με άλλους εσωτερικούς και εξωτερικούς παροχείς ασφαλιστικών και συμβουλευτικών υπηρεσιών με στόχο τη διασφάλιση της ελεγκτικής κάλυψης και τον περιορισμό του διπλασιασμού των προσπάθειών.

2060- Αναφορά στη Διοίκηση

Ο διευθυντής του εσωτερικού ελέγχου πρέπει να αναφέρει περιοδικά στο διοικητικό συμβούλιο και την ανώτατη διοίκηση το σκοπό του εσωτερικού ελέγχου, την εξουσία, την υπευθυνότητα και την επίδοση σχεδίου του ελέγχου. Η αναφορά πρέπει επίσης να συμπεριλαμβάνει θέματα ελέγχου κινδύνου, ζητήματα εταιρικής διακυβέρνησης και άλλα θέματα που εκχωρούνται από τη διοίκηση και το διοικητικό συμβούλιο.

2100 - Φύση της εργασίας

Ο εσωτερικός έλεγχος πρέπει να εκτιμά και να συνεισφέρει στη βελτίωση της διαχείρισης κινδύνου, του ελέγχου και των διαδικασιών διακυβέρνησης χρησιμοποιώντας συστηματική και πειθαρχημένη προσέγγιση.

2110 - Διαχείριση κινδύνου

Ο εσωτερικός έλεγχος πρέπει να βοηθά τον οργανισμό μέσω της αναγνώρισης και αξιολόγησης των εκθέσεων του οργανισμού στον κίνδυνο και να συνεισφέρει στη βελτίωση της διαχείρισης κινδύνου και των συστημάτων ελέγχου.

2120 - Έλεγχος

Ο εσωτερικός έλεγχος πρέπει να βοηθά τον οργανισμό στη διατήρηση αποτελεσματικών ελέγχων αξιολογώντας την αποτελεσματικότητά τους.

2130 - Διακυβέρνηση

Ο εσωτερικός έλεγχος πρέπει να εκτιμά και να κάνει τις απαραίτητες συστάσεις σχετικά με τη βελτίωση της εταιρικής διακυβέρνησης στην επίτευξη σημαντικών στόχων, όπως είναι: α) η προαγωγή των κατάλληλων ηθικών και αξιών στην επιχείρηση, β) η διασφάλιση αποτελεσματικής διαχείρισης της οργανωσιακής επίδοσης, γ) η αποτελεσματική μετάδοση πληροφοριών για τον κίνδυνο και τους ελέγχους διαφόρων περιοχών της επιχείρησης και δ) η αποτελεσματική συνεργασία δραστηριοτήτων και η μετάδοση των πληροφοριών μεταξύ της διοίκησης, του διοικητικού συμβουλίου, των εσωτερικών και εξωτερικών ελεγκτών.

2200 - Σχεδιασμός ελέγχου

Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να αναπτύσσουν και να καταγράφουν ένα σχέδιο για κάθε έλεγχο, συμπεριλαμβανομένου του σκοπού, των στόχων και της κατανομής των πόρων.

2201- Θεωρήσεις σχεδιασμού

Κατά το σχεδιασμό του ελέγχου οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τα εξής: Το γεγονός ότι οι στόχοι των δραστηριοτήτων ελέγχου πρέπει να επανεξετάζονται, καθώς και τα μέσα με τα οποία η δραστηριότητα εσωτερικού ελέγχου εξετάζει την επίδοση της. Τους σημαντικούς κινδύνους του ελέγχου, τους στόχους του, τις πηγές του και τις λειτουργίες του καθώς και τα μέσα διατήρησης του κινδύνου σε ένα αποδεκτό επίπεδο.

Την επάρκεια και αποτελεσματικότητα της διαχείρισης κινδύνου και των συστημάτων ελέγχου σε σχέση με ένα σχετικό μοντέλο ελέγχου.

Τις ευκαιρίες για σημαντικές βελτιώσεις στις δραστηριότητες διαχείρισης κινδύνου και στα συστήματα ελέγχου.

2210- Στόχοι ελέγχου

Στόχοι πρέπει να υιοθετούνται για κάθε έλεγχο.

2230- Κατανομή πόρων ελέγχου

Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να εντοπίσουν τις κατάλληλες πηγές για να επιτύχουν τους σκοπούς του ελέγχου. Το προσωπικό καθορίζεται μέσα από μία διαδικασία εκτίμησης της φύσης και της πολυπλοκότητας του κάθε ελέγχου, του χρονικού περιορισμού και των διαθέσιμων πηγών.

2240 - Πρόγραμμα ελεγκτικής εργασίας

Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να αναπτύσσουν προγράμματα εργασίας τα οποία που να ανταποκρίνονται στους στόχους του ελέγχου. Ακόμη, απαιτείται καταγραφή των προγραμμάτων αυτών.

2300- Εκτέλεση ελέγχου

Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να αναγνωρίζουν, να αναλύουν, να εκτιμούν και να καταγράφουν σημαντικές πληροφορίες για να επιτυγχάνουν τους στόχους του ελέγχου.

2310- Εντοπισμός πληροφοριών

Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να αναγνωρίζουν επαρκείς, αξιόπιστες, σχετικές και χρήσιμες πληροφορίες για να μπορούν να πετύχουν τους στόχους του ελέγχου.

2320- Ανάλυση και εκτίμηση

Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να στηρίζουν τα αποτελέσματα του ελέγχου σε κατάλληλες αναλύσεις και εκτιμήσεις.

2330- Καταγραφή πληροφόρησης

Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να καταγράφουν τις σχετικές πληροφορίες, με βάση τις οποίες στηρίζουν τα συμπεράσματα των ελέγχων.

2340- Επίβλεψη του ελέγχου

Οι διενεργούμενοι έλεγχοι πρέπει να επιτηρούνται ώστε να διασφαλίζεται η επίτευξη των στόχων, της ποιότητας και η ανάπτυξη του προσωπικού.

2400- Μετάδοση των αποτελεσμάτων

Τα αποτελέσματα του ελέγχου πρέπει να γνωστοποιηθούν.

2410 - Κριτήρια μετάδοσης

Οι γνωστοποιήσεις πρέπει να εμπεριέχουν τους στόχους του ελέγχου, τον σκοπό, καθώς εφαρμόσιμα συμπεράσματα, συστάσεις και σχέδια δράσης.

2420- Ποιότητα μετάδοσης

Οι γνωστοποιήσεις πρέπει να είναι ακριβείς, αντικειμενικές, εποικοδομητικές, πλήρεις και έγκυρες.

2421- Παραλείψεις και λάθη

Αν η τελική ανακοίνωση περιέχει σημαντικά λάθη ή παραλείψεις ο διευθυντής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να δώσει τις διορθώσεις σε όλα τα μέρη που έχουν δεχθεί την ανακοίνωση.

2430- Γνωστοποίηση της μη συμμόρφωσης του ελέγχου με τα Πρότυπα

Όταν υφίστανται έλεγχοι που δε συμμορφώνονται με τα πρότυπα, τότε πρέπει να αποκαλύπτονται:

Το πρότυπο με το οποίο δεν συμμορφώνονται οι έλεγχοι.

Οι λόγοι για τη μη συμμόρφωση.

Η επίδραση της μη συμμόρφωσης στους ελέγχους.

2440- Διανομή των αποτελεσμάτων

Ο διευθυντής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να μεταδώσει τα αποτελέσματα στα κατάλληλα μέρη.

2500- Διαδικασία παρακολούθησης

Ο διευθυντής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να υιοθετεί και να διατηρεί ένα σύστημα παρακολούθησης της διάθεσης των αποτελεσμάτων στη διοίκηση.

2600- Διευθέτηση της αποδοχής κινδύνου από τη διοίκηση

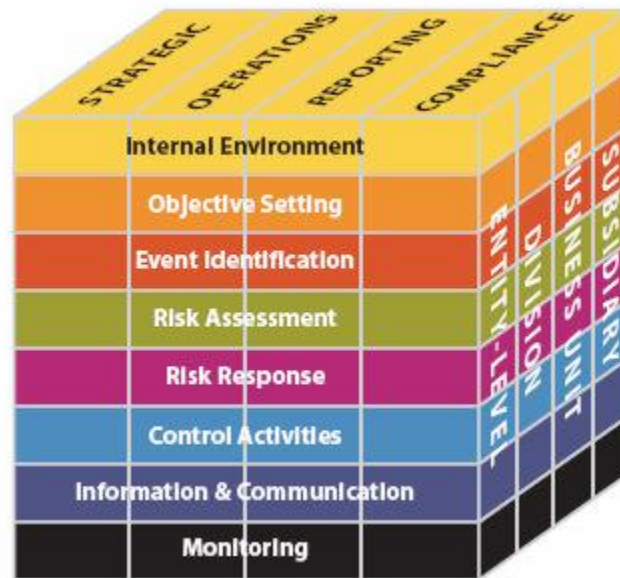
Όταν ο διευθυντής εσωτερικού ελέγχου θεωρεί ότι η ανώτερη διοίκηση έχει αναλάβει υπολειμματικό κίνδυνο, ο οποίος δεν είναι αποδεκτός από τον οργανισμό, τότε πρέπει να συζητήσει το θέμα μαζί της. Εάν ναυαγήσει η συνάντησή τους, τότε το σχετικό θέμα επιλύεται από το διοικητικό συμβούλιο.

2.5. C.O.S.O. E.R.M. framework

2.5.1. Ο κύβος του C.O.S.O. E.R.M.

Μια από τις σημαντικότερες εξελίξεις στο χώρο της διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων αποτελεί η έκθεση C.O.S.O. E.R.M.

Το συγκεκριμένο πλαίσιο κυκλοφόρησε το Σεπτέμβριο του 2004 και αποτελείται από τρεις διαστάσεις οι οποίες σχηματικά αποδίδονται με την μορφή κύβου.



Ο κύβος του C.O.S.O. E.R.M., πηγή C.O.S.O.

Η πρώτη διάσταση του πλαισίου περιλαμβάνει τέσσερις κατηγορίες στόχων:

1. Στρατηγικοί (Strategic)
2. Επιχειρησιακοί (Operations)
3. Αναφορών (Reporting)
4. Συμμόρφωσης (Compliance)

Οι στόχοι αυτοί ευθυγραμμίζονται με οκτώ βασικά στοιχεία του E.R.M.

1. Εσωτερικό περιβάλλον (Internal Environment).
2. Καθορισμός των στόχων (Objectives Setting).
3. Προσδιορισμός των γεγονότων (Event Identification).
4. Εκτίμηση του κινδύνου (Risk assessment).
5. Αντιμετώπιση του κινδύνου (Risk Response).
6. Δραστηριότητες του ελέγχου (Control Activities).
7. Πληροφορία και επικοινωνία (Information and Communication).
8. Παρακολούθηση (Monitoring).

Τα οκτώ βασικά στοιχεία της διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων, στην αναζήτηση της επίτευξης των τεσσάρων βασικών στόχων διατρέχουν το σύνολο του οργανισμού σε διάφορα επίπεδα όπως :

1. Επίπεδο οντότητας (Entity Level)
2. Επίπεδο τμήματος (Division)
3. Επιχειρηματικής μονάδας (Business Unit)
4. θυγατρικής (Subsidiary)

Προκειμένου η διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων να είναι αποτελεσματική σε κάθε μια από τις κατηγορίες στόχων το διοικητικό συμβούλιο και η διεύθυνση πρέπει να έχουν την λογική διαβεβαίωση ότι:

1. Κατανοούν τον βαθμό στον οποίο οι στρατηγικοί στόχοι επιτυγχάνονται.
2. Κατανοούν ότι τον βαθμό στον οποίο οι επιχειρησιακοί στόχοι επιτυγχάνονται.
3. Οι αναφορές της οντότητας είναι αξιόπιστες.
4. Υπάρχει συμμόρφωση με τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς.

2.5.2. Συνιστώσες του πλαισίου

Εσωτερικό περιβάλλον

Το εσωτερικό περιβάλλον περικλείει τον τόνο της οργάνωσης, που επηρεάζει τη συνείδηση των ανθρώπων για τον κίνδυνο και αποτελεί την βάση για τις υπόλοιπες συνιστώσες της διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων. Οι παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντος περιλαμβάνουν την φιλοσοφία της διοίκησης για τον κίνδυνο, το αποδεκτό ποσό κινδύνου, την επίβλεψη από το διοικητικό συμβούλιο, την ακεραιότητα, τις ηθικές αξίες, τις ικανότητες των ατόμων της οντότητας καθώς και τον τρόπο με τον οποίο η διοίκηση αναθέτει τις αρμοδιότητες και τις ευθύνες και οργανώνει και αναπτύσσει τους ανθρώπους της.

Καθορισμός των στόχων

Οι στόχοι τίθενται στο στρατηγικό επίπεδο, το οποίο καθορίζει την βάση για τους επιχειρησιακούς στόχους, τους στόχους αναφορών και τους στόχους συμμόρφωσης. Κάθε οντότητα αντιμετωπίζει ποικίλους κινδύνους από εξωτερικές και εσωτερικές πηγές και μια προϋπόθεση στον αποτελεσματικό προσδιορισμό των γεγονότων, την εκτίμηση του κινδύνου και την αντιμετώπιση του αποτελεί η καθιέρωση των στόχων. Οι στόχοι ευθυγραμμίζονται

με το αποδεκτό επίπεδο κινδύνου της οντότητας, το οποίο προσδιορίζει τα όρια ανοχής του κινδύνου για την οντότητα. Ο καθορισμός των στόχων αποτελεί προϋπόθεση του προσδιορισμού των γεγονότων, της εκτίμησης του κινδύνου και της αντιμετώπισης του. Οι στρατηγικοί στόχοι αποτελούν υψηλού επιπέδου στόχους που ευθυγραμμίζονται και υποστηρίζουν το όραμα και την αποστολή του οργανισμού.

Οι κατηγορίες των σχετικών στόχων σύμφωνα με το πλαίσιο είναι οι ακόλουθοι:

Επιχειρησιακοί στόχοι – αναφέρονται στην αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των διαδικασιών της οντότητας, συμπεριλαμβανομένων των στόχων απόδοσης και αποδοτικότητας και της προστασίας των πόρων από απώλειες. Οι στόχοι αυτοί ποικίλουν ανάλογα με τις επιλογές για τη δομή και την απόδοση.

Στόχοι αναφορών – αναφέρονται στην αξιοπιστία των αναφορών. Περιλαμβάνουν τις εσωτερικές και εξωτερικές αναφορές και μπορεί να περιλαμβάνουν τις οικονομικές και μη πληροφορίες.

Στόχοι συμμόρφωσης – αναφέρονται στην συμμόρφωση με τους σχετικούς νόμους και τους κανονισμούς. Εξαρτώνται από εξωτερικούς παράγοντες και τείνουν να είναι παρόμοιοι σε μερικές περιπτώσεις, σε όλες τις οντότητες και σε ολόκληρη τη βιομηχανία.

Προσδιορισμός των γεγονότων

Η διοίκηση προσδιορίζει τα πιθανά γεγονότα που, εάν εμφανιστούν, έχουν επιπτώσεις στην οντότητα, και καθορίζει εάν αντιπροσωπεύουν ευκαιρίες ή εάν έχουν επιπτώσεις στη δυνατότητα της οντότητας να εφαρμόσει επιτυχώς τη στρατηγική και την επίτευξη των στόχων. Τα γεγονότα με τον αρνητικό αντίκτυπο αντιπροσωπεύουν τους κινδύνους, οι οποίοι απαιτούν την εκτίμηση και αντιμετώπιση τους από την διοίκηση. Από την άλλη πλευρά, τα γεγονότα με το θετικό αντίκτυπο αντιπροσωπεύουν τις ευκαιρίες, τις οποίες η διοίκηση διοχετεύει πίσω στη στρατηγική και τις διεργασίες καθορισμού των στόχων. Κατά τον προσδιορισμό των γεγονότων, η διοίκηση εξετάζει ποικίλους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες που μπορούν να προκαλέσουν τους κινδύνους και τις ευκαιρίες, στα πλαίσια όλου του εύρους του οργανισμού.

Υπάρχει ένα πλήθος εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων που δημιουργούν τα γεγονότα που επηρεάζουν την εφαρμογή και την επίτευξη των στόχων. Οι εξωτερικοί παράγοντες περιλαμβάνουν οικονομικούς, παράγοντες του φυσικού περιβάλλοντος, πολιτικούς, κοινωνικούς, και τεχνολογικούς παράγοντες. Οι εσωτερικοί παράγοντες περιλαμβάνουν την δομή, το προσωπικό, τις διεργασίες και την τεχνολογία. Με βάση τους παράγοντες αυτούς

και χρησιμοποιώντας τεχνικές προσδιορισμού των γεγονότων πραγματοποιείται η κατηγοριοποίηση τους και εν συνεχεία ο διαχωρισμός σε γεγονότα που αντιπροσωπεύουν ευκαιρίες και σε εκείνα που συνιστούν απειλές.

Εκτίμηση του κινδύνου

Η εκτίμηση του κινδύνου επιτρέπει σε μια οντότητα να εξετάσει το βαθμό στον οποίο τα πιθανά γεγονότα επιδρούν στην επίτευξη των στόχων. Η διοίκηση αξιολογεί τα γεγονότα με βάση δύο προοπτικές: την πιθανότητα και τον αντίκτυπο και χρησιμοποιεί συνήθως ένα συνδυασμό ποιοτικών και ποσοτικών μεθόδων. Οι θετικές και αρνητικές επιδράσεις των πιθανών γεγονότων πρέπει να εξεταστούν, χωριστά ή ανά κατηγορία, σε ολόκληρη την οντότητα. Οι κίνδυνοι αξιολογούνται και σε εγγενή και σε υπολειπόμενη βάση.

Στην εκτίμηση των κινδύνων η διοίκηση εξετάζει τα αναμενόμενα και τα απροσδόκητα γεγονότα. Επίσης, η διοίκηση εξετάζει τους εγγενείς και τους υπολειπόμενους κινδύνους. Ο εγγενής κίνδυνος αποτελεί τον κίνδυνο της οντότητας ελλείψει οποιονδήποτε δυνατών ενεργειών της διοίκησης για την αλλαγή είτε της πιθανότητας του κινδύνου, είτε του αντίκτυπου του. Ο υπολειπόμενος κίνδυνος είναι ο κίνδυνος που απομένει μετά την αντιμετώπιση του κινδύνου από την διοίκηση. Η εκτίμηση του κινδύνου εφαρμόζεται πρώτα στους εγγενείς κινδύνους. Μόλις αναπτυχθούν οι αντιμετώπισεις του κινδύνου, η διοίκηση εξετάζει τον υπολειπόμενο κίνδυνο.

Η αβεβαιότητα των πιθανών γεγονότων αξιολογείται σε δύο προοπτικές: την πιθανότητα και τον αντίκτυπο. Η πιθανότητα αντιπροσωπεύει τη δυνατότητα ότι ένα δεδομένο γεγονός θα εμφανιστεί, ενώ ο αντίκτυπος αντιπροσωπεύει την επίδραση του. Η πιθανότητα και ο αντίκτυπος είναι κοινά χρησιμοποιούμενοι όροι, αν και μερικές οντότητες χρησιμοποιούν όρους όπως η δυνατότητα και η δριμύτητα, η σοβαρότητα, ή η συνέπεια. Σε ορισμένες περιπτώσεις επιλέγονται πιο συγκεκριμένες διατυπώσεις, με «την πιθανότητα» να δείχνει τη δυνατότητα ότι ένα δεδομένο γεγονός θα εμφανιστεί σε ποιοτικούς όρους όπως οι υψηλές, μέσες και χαμηλές τιμές ή άλλες κλίμακες ή ποσοτικά μέτρα όπως ένα ποσοστό ή συχνότητα του περιστατικού.

Η μεθοδολογία της εκτίμησης του κινδύνου μιας οντότητας περιλαμβάνει έναν συνδυασμό ποιοτικών και ποσοτικών τεχνικών. Η διοίκηση χρησιμοποιεί συχνά τις ποιοτικές τεχνικές εκτίμησης στις περιπτώσεις που οι κίνδυνοι δεν επιδέχονται ποσοτικού προσδιορισμού ή όπου δεν είναι διαθέσιμα ικανοποιητικά αξιόπιστα στοιχεία για ποσοτικές αξιολογήσεις, ή στις περιπτώσεις που η λήψη και ανάλυση των στοιχείων δεν είναι οικονομικώς αποδοτική.

Οι ποσοτικές τεχνικές τυπικά επιτυγχάνουν μεγαλύτερη ακρίβεια και χρησιμοποιούνται στις πιο σύνθετες και περίπλοκες δραστηριότητες για να συμπληρώσουν τις ποιοτικές τεχνικές. Οι ποσοτικές τεχνικές εκτίμησης απαιτούν συνήθως υψηλότερο βαθμό προσπάθειας και σταθερότητας, και μερικές φορές χρησιμοποιούν μαθηματικά μοντέλα. Οι ποσοτικές τεχνικές εξαρτώνται ιδιαίτερώς από την ποιότητα των υποστηρικτικών στοιχείων και των υποθέσεων και ενδείκνυνται για εκθέσεις στον κίνδυνο με γνωστό ιστορικό και συχνότητα μεταβλητότητας και επιτρέπουν μια αξιόπιστη πρόβλεψη.

Αντιμετώπιση του κινδύνου

Η διοίκηση μετά την αξιολόγηση όλων των σχετικών κινδύνων, καθορίζει τον τρόπο αντιμετώπισης τους. Οι αντιμετώπισεις περιλαμβάνουν την αποφυγή, τη μείωση, το μοίρασμα, και την αποδοχή του κινδύνου. Στην εξέταση της αντιμετώπισης, η διοίκηση εκτιμά το αποτέλεσμα με βάση την πιθανότητα και τον αντίκτυπο του κινδύνου, καθώς επίσης και το κόστος και το όφελος, επιλέγοντας μια αντιμετώπιση που φέρει τον υπολειπόμενο κίνδυνο μέσα στις επιθυμητές ανοχές κινδύνου. Η διοίκηση προσδιορίζει τις οποιεσδήποτε ευκαιρίες μπορεί να είναι διαθέσιμες, και παίρνει μια ευρεία άποψη (ή άποψη χαρτοφυλακίου) στον κίνδυνο, η οποία καθορίζει εάν ο συνολικά υπολειπόμενος κίνδυνος είναι μέσα στα αποδεκτά επίπεδα κινδύνου της οντότητας.

Δραστηριότητες ελέγχου

Οι δραστηριότητες του ελέγχου αποτελούν τις πολιτικές και τις διαδικασίες που βοηθούν στην διασφάλιση ότι οι αντιμετώπισεις του κινδύνου που επέλεξε η διοίκηση πραγματοποιούνται. Οι δραστηριότητες του ελέγχου εμφανίζονται σε όλη την οργάνωση, σε όλα τα επίπεδα και σε όλες τις λειτουργίες. Περιλαμβάνουν ένα φάσμα διαφορετικών δραστηριοτήτων όπως εγκρίσεις, εξουσιοδοτήσεις, επαληθεύσεις, συμφωνίες, αναθεωρήσεις της επιχειρησιακής απόδοσης, ασφάλεια των περιουσιακών στοιχείων και διαχωρισμό των καθηκόντων.

Οι δραστηριότητες του ελέγχου ενοποιούνται με την αντιμετώπιση του κινδύνου. Η διοίκηση λοιπόν προσδιορίζει τις δραστηριότητες ελέγχου που απαιτούνται για την διασφάλιση της κατάλληλης αλλά και έγκαιρης εφαρμογής της αντιμετώπισης του κινδύνου. Η επιλογή ή αναθεώρηση των δραστηριοτήτων ελέγχου περιλαμβάνει την εξέταση της συνάφειας και της καταλληλότητας των αντιμετώπισεων και των σχετικών στόχων. Στην επιλογή αυτή η διοίκηση εξετάζει επιπλέον τον τρόπο με τον οποίο οι δραστηριότητες ελέγχου συσχετίζονται μεταξύ τους.

Οι δραστηριότητες ελέγχου περιλαμβάνουν συνήθως δύο στοιχεία, την καθιέρωση της πολιτικής για το τι πρέπει να γίνει και τον καθορισμό των διαδικασιών που θα επηρεάσουν την πολιτική. Οι πολιτικές πρέπει να εφαρμόζονται με περισυλλογή, ευσυνειδησία και συνέπεια και να εστιάζονται στις συνθήκες στις οποίες απευθύνονται προκειμένου να είναι αποτελεσματικές.

Πληροφορία και επικοινωνία

Οι σχετικές πληροφορίες προσδιορίζονται, συλλαμβάνονται, και μεταβιβάζονται σε μια μορφή και χρονικό πλαίσιο που επιτρέπει στα άτομα να εκτελέσουν τις ευθύνες τους. Τα πληροφοριακά συστήματα χρησιμοποιούν τα εσωτερικώς παραγόμενα δεδομένα και τις πληροφορίες από τις εξωτερικές πηγές, παρέχοντας τις απαραίτητες πληροφορίες για τη διαχείριση των κινδύνων και τη λήψη ενημερωμένων αποφάσεων σχετικά με τους στόχους. Η αποτελεσματική επικοινωνία εμφανίζεται σε όλα τα τμήματα του οργανισμού. Όλο το προσωπικό πρέπει να λαμβάνει ένα σαφές μήνυμα από την ανώτατη διοίκηση ότι οι ευθύνες διαχείρισης του επιχειρηματικού κινδύνου πρέπει να αντιμετωπιστούν σοβαρά.

Επίσης, πρέπει να κατανοεί το ρόλο του στη διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο οι μεμονωμένες δραστηριότητες σχετίζονται με την εργασία των υπολοίπων μελών του οργανισμού.

Παρακολούθηση

Η διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων παρακολουθείται – εκτιμώντας την παρουσία και τη λειτουργικότητα των συνιστωσών του - κατά τη διάρκεια του χρόνου. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της συνεχούς παρακολούθησης όλων των δραστηριοτήτων, ξεχωριστών αξιολογήσεων ή ενός συνδυασμού των δύο. Το εύρος και η συχνότητα των ξεχωριστών εκτιμήσεων θα εξαρτάται πρωτίστως από μια εκτίμηση των κινδύνων και την αποτελεσματικότητα των συνεχόμενων διαδικασιών παρακολούθησης. Οι ανεπάρκειες της διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων πρέπει να αναφέρονται προς τα πάνω, με τα σοβαρά θέματα να γνωστοποιούνται στην ανώτατη διοίκηση και το συμβούλιο.

Η διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων μεταβάλλεται στην πάροδο του χρόνου. Αντιμετωπίσεις των κινδύνων λοιπόν και δραστηριότητές ελέγχου που κάποτε ήταν αποτελεσματικές μπορεί πλέον να μην είναι αποτελεσματικές. Επίσης και οι στόχοι του οργανισμού μπορεί να μεταβληθούν. Αυτό μπορεί να οφείλεται στην πρόσληψη νέου προσωπικού, σε αλλαγές στην δομή του οργανισμού ή στην εισαγωγή νέων διεργασιών. Στις περιπτώσεις των αλλαγών η διοίκηση χρειάζεται να διασφαλίσει ότι η λειτουργία της

διαχείρισης των κινδύνων εξακολουθεί να είναι αποτελεσματική. Αυτό επιτυγχάνεται με τη παρακολούθηση η οποία πραγματοποιείται με δύο τρόπους: με συνεχείς δραστηριότητες παρακολούθησης ή με ξεχωριστές αξιολογήσεις.

2.5.3. Περιορισμοί της διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων

Η αποτελεσματική διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων, ασχέτως του 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 περιορισμούς σε όλες τις διοικητικές διαδικασίες. Οι περιορισμοί αυτοί περιλαμβάνουν την πραγματικότητα ότι η ανθρώπινη κρίση μπορεί να είναι λανθασμένη στη λήψη αποφάσεων και ότι διακοπές μπορούν να εμφανιστούν εξαιτίας τέτοιων ανθρώπινων αποτυχιών όπως απλά λάθη ή σφάλματα. Επιπλέον, οι ασφαλιστικοί μηχανισμοί μπορούν να παρακαμφθούν από τη συνεργία δύο ή περισσότερων ανθρώπων, και η διοίκηση έχει τη δυνατότητα να αγνοήσει τη διαδικασία διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων, συμπεριλαμβανομένων των αποφάσεων αντιμετώπισης των κινδύνων και των δραστηριοτήτων ελέγχου. Ένας άλλος περιοριστικός παράγοντας είναι η ανάγκη εξέτασης των σχετικών δαπανών και των οφελών των αντιμετώπισεων του κινδύνου. Στην εξέταση των περιορισμών της διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων, τρεις ευδιάκριτες έννοιες πρέπει να αναγνωριστούν:

- a) Ο κίνδυνος αφορά το μέλλον, το οποίο είναι εγγενώς αβέβαιο.
- b) Η διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων – ακόμη και η αποτελεσματική διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων – λειτουργεί διαφορετικά αναφορικά με τους διαφορετικούς στόχους. Για τους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους, η διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων μπορεί να βοηθήσει στην διασφάλιση ότι η διεύθυνση και το διοικητικό συμβούλιο, στο ρόλο της επίβλεψης, γνωρίζει με έγκαιρο τρόπο, μόνο το βαθμό στον οποίο η οντότητα κινείται προς την επίτευξη των στόχων αυτών. Δεν μπορεί ωστόσο να παρέχει ακόμη και τη λογική διαβεβαίωση ότι οι στόχοι αυτοί θα επιτευχθούν.
- c) Η διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων δεν μπορεί να παρέχει την απόλυτη διαβεβαίωση όσον αφορά οποιαδήποτε από τις κατηγορίες στόχων.

2.6. Σχέση Εσωτερικού Ελέγχου - E.R.M.

Προσεγγίζοντας την σχέση εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης κινδύνων είναι χρήσιμο να εξετάσουμε τον ρόλο που διαδραματίζει ο εσωτερικός έλεγχος στην όλη διαδικασία. Έτσι λοιπόν ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να διαδραματίσει το ακόλουθο εύρος ρόλων:

- Κανένα ρόλο.
- Έλεγχο της διαδικασίας διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων.
- Ενεργή συνεχή υποστήριξη και συμμετοχή στην διαδικασία διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων, όπως για παράδειγμα συμμετοχή στις επιτροπές επίβλεψης, παρακολούθηση των δραστηριοτήτων και υποβολή αναφορών για την κατάσταση.
- Διαχείριση και συντονισμό της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων.

Το ΠΑ του Ηνωμένου Βασιλείου και της Ιρλανδίας έκδωσε το 2004 μια τοποθέτηση αναφορικά με τον ρόλο του εσωτερικού ελέγχου στην διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων. Σύμφωνα με το ΠΑ κεντρικός ρόλος του εσωτερικού ελέγχου στην διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων αποτελεί η παροχή αντικειμενικής διαβεβαίωσης προς το διοικητικό συμβούλιο για την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης των κινδύνων.

Κεντρικοί ρόλοι του εσωτερικού ελέγχου στην διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων αποτελούν:

- i. Η παροχή διαβεβαίωσης στις διαδικασίες διαχείρισης κινδύνων
- ii. Η παροχή διαβεβαίωσης ότι οι κίνδυνοι αξιολογούνται σωστά
- iii. Η αξιολόγηση των διαδικασιών διαχείρισης των κινδύνων
- iv. Η αξιολόγηση της αναφοράς των σημαντικών κινδύνων
- v. Η ανασκόπηση της διαχείρισης των σημαντικών κινδύνων

Νόμιμοι ρόλοι του εσωτερικού ελέγχου σε σχέση με τα μέτρα διαφύλαξης συνιστούν:

- i. Η υποβοήθηση της αναγνώρισης και αξιολόγησης των κινδύνων
- ii. Η καθοδήγηση της διοίκησης στην αντιμετώπιση των κινδύνων
- iii. Ο συντονισμός των δραστηριοτήτων της διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων
- iv. Η ενοποίηση των αναφορών για τους κινδύνους
- v. Η διατήρηση και ανάπτυξη του πλαισίου διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων
- vi. Η προάσπιση της εγκαθίδρυσης της διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων
- vii. Η ανάπτυξη της στρατηγικής διαχείρισης των κινδύνων και η υποβολή της προς έγκριση στο διοικητικό συμβούλιο

Τέλος, οι ρόλοι που ο εσωτερικός έλεγχος δεν πρέπει να αναλαμβάνει είναι οι ακόλουθοι :

- i. Ο καθορισμός του αποδεκτού ποσοστού κινδύνου.
- ii. Η επιβολή των διαδικασιών διαχείρισης των κινδύνων
- iii. Η διαβεβαίωση της διοίκησης για τους κινδύνους
- iv. Η λήψη αποφάσεων για την αντιμετώπιση των κινδύνων
- v. Η εγκατάσταση μέτρων αντιμετώπισης των κινδύνων για λογαριασμό της διοίκησης
- vi. Η ανάληψη της υπευθυνότητας για την διαχείριση των κινδύνων

Μέτρα Διασφάλισης

Ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να διευρύνει την ανάμειξη του στην διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων υπό την εφαρμογή των ακόλουθων προϋποθέσεων:

- Πρέπει να καταστεί σαφές ότι η διοίκηση φέρει την ευθύνη για την διαχείριση των κινδύνων.
- Η φύση των αρμοδιοτήτων του εσωτερικού ελέγχου πρέπει να τεκμηριώνεται στο καταστατικό του ελέγχου (audit charter) και να εγκρίνεται από την επιτροπή ελέγχου.
- Ο εσωτερικός έλεγχος δεν πρέπει να διαχειρίζεται κανένα από τους κινδύνους για λογαριασμό της διοίκησης.
- Ο εσωτερικός έλεγχος πρέπει να παρέχει συμβουλές, να αμφισβητεί και να υποστηρίζει την λήψη αποφάσεων από την διοίκηση, εν αντιθέσει με την λήψη αποφάσεων για την διαχείριση των κινδύνων αποκλειστικά από την διοίκηση.
- Ο εσωτερικός έλεγχος δεν μπορεί να παρέχει την αντικειμενική διαβεβαίωση για οποιοδήποτε τμήμα του πλαισίου διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων για το οποίο φέρει την ευθύνη. Η συγκεκριμένη διαβεβαίωση πρέπει να παρέχεται από άλλα αρμόδια μέρη.
- Οποιαδήποτε εργασία πέρα των δραστηριοτήτων διαβεβαίωσης πρέπει να αναγνωρίζεται ως συμβουλευτική δραστηριότητα και πρέπει να ακολουθείται η εφαρμογή των προτύπων που σχετίζονται με τις δραστηριότητες αυτές.

Ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου στην διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων σύμφωνα με το A.I.R.M.I.C. μπορεί να περιλαμβάνει τα ακόλουθα:

- Εστίαση της εργασίας του εσωτερικού ελέγχου στους σημαντικούς κινδύνους που εντοπίζονται από την διοίκηση και έλεγχος των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων του οργανισμού.
- Παροχή διαβεβαίωσης στην διοίκηση για τον κίνδυνο.
- Παροχή ενεργής υποστήριξης και ανάμιξης στην διαδικασία διαχείρισης του κινδύνου.
- Υποβοήθηση της αναγνώρισης / αξιολόγησης του κινδύνου και εκπαίδευση του προσωπικού στην διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων και τις διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου.
- Συντονισμό των αναφορών για τους κινδύνους προς το διοικητικό συμβούλιο, την επιτροπή ελέγχου και τα λοιπά ενδιαφερόμενα μέρη.

Οι Beasley, Clune & Hermanson (2006) σε μελέτη που πραγματοποίησαν σε 122 οργανισμούς σε διάφορες χώρες διερευνώντας την επίδραση της διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων (E.R.M.) στις δραστηριότητες της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων έχει μεγαλύτερη επίδραση στις δραστηριότητες ελέγχου όταν :

1. η διαδικασία διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων είναι περισσότερο πλήρως εγκατεστημένη.
2. ο διευθύνων σύμβουλος και η επιτροπή ελέγχου αναζητούν μεγαλύτερη δραστηριότητα του εσωτερικού ελέγχου σε σχέση με την διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων
3. όσο μεγαλύτερη είναι η θητεία του διευθύνοντος του ελέγχου (C.A.E.)
4. ο οργανισμός ανήκει στον τραπεζικό ή τον εκπαιδευτικό τομέα
5. η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου ηγείται της διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων.

Επιπλέον, οι Gramling & Mayers (2006) σε δική τους έρευνα για το ρόλο του εσωτερικού ελέγχου στην διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων διαπίστωσαν ότι η ανάμειξη του εσωτερικού ελέγχου σε περιοχές που το ΠΑ θεωρεί «κεντρικές» δραστηριότητες εσωτερικού ελέγχου είναι μέτρια, η ανάμειξη σε περιοχές που το ΠΑ θεωρεί «νόμιμη με τα μέτρα διαφύλαξης» είναι μέτρια/περιορισμένη και τέλος η ανάμειξη σε περιοχές που το ΠΑ κρίνει «ακατάλληλες» είναι περιορισμένη.

Συνολικά, οι δραστηριότητες του εσωτερικού ελέγχου που σχετίζονται με την διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων φαίνονται να είναι σε πλήρη συνέπεια με τις οδηγίες του ΠΑ.

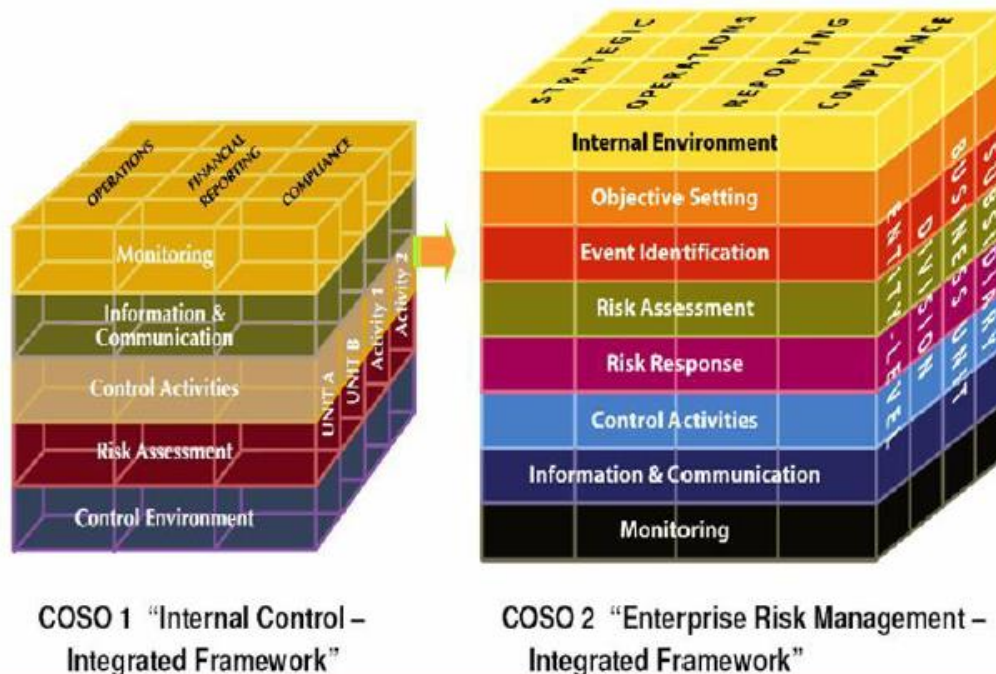
Οι Allegrini & D' Onza σε ερευνά που πραγματοποίησαν σε μεγάλες Ιταλικές εταιρίες διαπίστωσαν ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές συμβάλουν αποφασιστικά στις διαδικασίες διαχείρισης κινδύνων. Συμφωνά με τα πορίσματα της έρευνας οι εσωτερικοί ελεγκτές μετείχαν ενεργά στην προσαρμογή της μεθοδολογίας διαχείρισης κινδύνων στον οργανισμό, παρείχαν συμβουλευτικές υπηρεσίες για τις δραστηριότητες διαχείρισης κινδύνων ή διευκόλυναν τις αυτοαξιολογήσεις του ελέγχου και του κινδύνου.

2.7. Σύγκριση C.O.S.O. E.R.M. & C.O.S.O. I.C. Framework

Το πλαίσιο C.O.S.O. E.R.M. δεν αντικαθιστά το αρχικό πλαίσιο (C.O.S.O. internal control framework) αλλά το συμπληρώνει και το ολοκληρώνει.

Το πλαίσιο διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων εισάγει την έννοια του αποδεκτού ποσού κινδύνου (risk appetite) και την αποδοχή του κινδύνου (risk tolerance). Το αποδεκτό ποσό του κινδύνου αποτελεί το εύρος του ποσού του κινδύνου που ο οργανισμός είναι διατεθειμένος να αναλάβει στην εκπλήρωση της αποστολή του ενώ η αποδοχή του κινδύνου είναι το αποδεκτό επίπεδο απόκλισης από την από την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

ERM is fully aligned with the COSO Internal Control- Integrated Framework



Σύγκριση C.O.S.O. Internal Control Framework – C.O.S.O. E.R.M.

Αντιπαραθέτοντας τα δύο πρότυπα καταλήγουμε στα ακόλουθα συμπεράσματα:

Εύρος των πλαισίων

Το πλαίσιο της διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων είναι ευρύτερο από το πλαίσιο εσωτερικού ελέγχου και επεκτείνει την εστίαση του εσωτερικού ελέγχου στον κίνδυνο.

Κατηγορίες σκοπών

Το πλαίσιο εσωτερικού ελέγχου συγκεκριμενοποιεί τρεις κατηγορίες στόχων :

επιχειρησιακούς, χρηματοοικονομικών αναφορών και συμμόρφωσης. Η κατηγορία των αναφορών προσδιορίζεται ως άμεσα σχετική με την αξιοπιστία των δημοσιευμένων οικονομικών καταστάσεων. Στο πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων η κατηγορία των αναφορών επεκτείνεται σημαντικά ώστε να καλύπτει όλες τις αναφορές που αναπτύσσονται από την οντότητα, τόσο για το εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό του οργανισμού. Επίσης, το εύρος

επεκτείνεται από τις χρηματοοικονομικές αναφορές για να καλύψει όχι μόνο τις οικονομικές πληροφορίες αλλά και τις μη οικονομικές εξίσου.

Το C.O.S.O. E.R.M. προσθέτει μια ακόμη κατηγορία στόχων, τους στρατηγικούς στόχους οι οποίοι λειτουργούν στο ανώτατο επίπεδο του οργανισμού. Οι στρατηγικοί στόχοι πηγάζουν από το όραμα ή την αποστολή και οι στόχοι των λειτουργιών, των αναφορών και της συμμόρφωσης πρέπει να ευθυγραμμίζονται μαζί τους. Η διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων εφαρμόζεται στον καθορισμό της στρατηγικής.

Το πλαίσιο διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων εισάγει την έννοια του αποδεκτού ποσού κινδύνου (risk appetite) και την αποδοχή του κινδύνου (risk tolerance). Το αποδεκτό ποσό του κινδύνου αποτελεί το εύρος του πόσου του κινδύνου που ο οργανισμός είναι διατεθειμένος να αναλάβει στην εκπλήρωση της αποστολής του. Η αποδοχή του κινδύνου είναι το αποδεκτό επίπεδο απόκλισης από την επίτευξη των στόχων.

Άποψη χαρτοφυλακίου

Μια έννοια που δεν προβλέπεται στο πλαίσιο εσωτερικού ελέγχου είναι η άποψη του χαρτοφυλακίου του κινδύνου. Εκτός από την εστίαση στον κίνδυνο στην εξέταση της επίτευξης των στόχων της οντότητας σε μεμονωμένη βάση, είναι απαραίτητο να εξεταστούν οι σύνθετοι κίνδυνοι από την προοπτική του «χαρτοφυλακίου».

Συνιστώσες

Με την ενισχυμένη εστίαση στον κίνδυνο, το πλαίσιο διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων επεκτείνει την συνιστώσα της εκτίμησης του κινδύνου του πλαισίου εσωτερικού ελέγχου, δημιουργώντας τέσσερις συνιστώσες: τον καθορισμό των στόχων (που αποτελεί μια προϋπόθεση στον εσωτερικό έλεγχο), τον προσδιορισμό των γεγονότων, την εκτίμηση του κινδύνου, και την αντιμετώπιση του κινδύνου.

Εσωτερικό περιβάλλον

Λόγω της καθοριστικής σημασίας του διοικητικού συμβουλίου και της σύνθεσής του, το πλαίσιο διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων επεκτείνει την σύσταση του πλαισίου εσωτερικού ελέγχου για τουλάχιστον έναν κρίσιμο αριθμό ανεξάρτητων μελών, γεγονός που δηλώνει ότι προκειμένου η διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων να είναι αποτελεσματική, το διοικητικό συμβούλιο πρέπει να διαθέτει τουλάχιστον μια πλειοψηφία ανεξάρτητών μελών.

Προσδιορισμός των γεγονότων

Και τα δύο πλαίσια αναγνωρίζουν ότι οι κίνδυνοι εμφανίζονται σε κάθε επίπεδο της οντότητας και προκύπτουν από ποικίλους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες. Επίσης εξετάζουν τον προσδιορισμό του κινδύνου στα πλαίσια του πιθανού αντίκτυπου στην επίτευξη των στόχων.

Το πλαίσιο διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων προσεγγίζει την έννοια των πιθανών γεγονότων, καθορίζοντας ένα γεγονός ως το γεγονός ή περιστατικό που προέρχεται από εσωτερικές ή εξωτερικές πηγές οι οποίες επηρεάζουν την εφαρμογή της στρατηγικής ή την επίτευξη των στόχων. Τα πιθανά γεγονότα με το θετικό αντίκτυπο αντιπροσωπεύουν τις ευκαιρίες, ενώ εκείνα με τον αρνητικό αντίκτυπο αντιπροσωπεύουν τους κινδύνους. Η διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων περιλαμβάνει τον προσδιορισμό των πιθανών γεγονότων χρησιμοποιώντας έναν συνδυασμό τεχνικών που εξετάζουν εξίσου τις παλαιότερες και τις αναδυόμενες τάσεις, καθώς και τα αίτια που προκαλούν τα γεγονότα.

Εκτίμηση του κινδύνου

Παρότι και τα δύο πλαίσια απαιτούν την εκτίμηση του κινδύνου σε όρους της πιθανότητας ότι ένας δεδομένος κίνδυνος και ο πιθανός αντίκτυπός του θα εμφανιστεί, το πλαίσιο διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων προτείνει μια οξύτερη εκτίμηση του κινδύνου. Οι κίνδυνοι εξετάζονται σε εγγενή και υπολειπόμενη βάση και εκφράζονται κατά προτίμηση στην ίδια μονάδα μέτρησης που καθορίζεται για τους στόχους με τους οποίους σχετίζονται. Οι χρονικοί ορίζοντες πρέπει να είναι συνεπείς με τις στρατηγικές και τους στόχους της οντότητας. Επίσης, το πλαίσιο διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων στρέφει την προσοχή στους αλληλοσυνδεόμενους κινδύνους, περιγράφοντας πώς ένα και μόνο γεγονός μπορεί να δημιουργήσει πολλαπλάσιους κινδύνους.

Αντιμετώπιση του κινδύνου

Το πλαίσιο διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων προσδιορίζει τέσσερις κατηγορίες αντιμετώπισης του κινδύνου – αποφυγή, μείωση, μοίρασμα, και αποδοχή. Ως τμήμα της διαχείρισης επιχειρηματικού κινδύνου, η διοίκηση εξετάζει τις πιθανές αντιμετώπισεις των κατηγοριών αυτών και εξετάζει τις αντιμετώπισεις αυτές με την πρόθεση της επίτευξης ενός επιπέδου υπολειπόμενου κινδύνου που ευθυγραμμίζεται με την ανοχή κινδύνου της οντότητας. Μετά την εξέταση των αντιμετώπισεων του κινδύνου είτε σε εξατομικευμένη είτε σε ομαδική βάση, η διοίκηση εξετάζει τη συνολική επίδραση των αντιμετώπισεων του κινδύνου σε όλα τα τμήματα της οντότητας.

Δραστηριότητες του ελέγχου

Και τα δύο πλαίσια παρουσιάζουν τις δραστηριότητες του ελέγχου ως μέσο υποβοήθησης της διασφάλισης ότι οι αντιμετωπίσεις των κινδύνων από την διοίκηση πραγματοποιούνται. Το πλαίσιο διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων ωστόσο, τονίζει ρητά ότι σε μερικές περιπτώσεις οι δραστηριότητες ελέγχου χρησιμεύουν ως μια αντιμετώπιση του κινδύνου.

Πληροφορία και επικοινωνία

Το πλαίσιο διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων επεκτείνεται στην συνιστώσα της πληροφορίας και επικοινωνίας του εσωτερικού ελέγχου, δίνοντας έμφαση στην εκτίμηση των στοιχείων που προκύπτουν από παρελθόντα, παρόντα και πιθανά μέλλοντα γεγονότα. Τα ιστορικά στοιχεία επιτρέπουν στην οντότητα να εντοπίσει την πραγματική απόδοση σε σχέση με τους στόχους, τα σχέδια, και τις προσδοκίες, και παρέχει πληροφορίες για την απόδοση της οντότητας στις προηγούμενες περιόδους υπό ποικίλες συνθήκες. Η παρούσα ή τρέχουσα κατάσταση δεδομένων παρέχει σημαντικές πρόσθετες πληροφορίες, και δεδομένα σχετικά με πιθανά μελλοντικά γεγονότα και σχετικούς παράγοντες, ολοκληρώνοντας την ανάλυση των πληροφοριών. Η υποδομή των πληροφοριών αντλεί και συλλαμβάνει τα δεδομένα σε ένα χρονικό πλαίσιο και βάθος λεπτομέρειας σύμφωνα με την ανάγκη της οντότητας για τον προσδιορισμό των γεγονότων, την εκτίμηση και αντιμετώπιση των κινδύνων και τον περιορισμό τους σε αποδεκτά επίπεδα.

Ρόλοι και ευθύνες

Και τα δύο πλαίσια στρέφουν την προσοχή στους ρόλους και τις ευθύνες των διάφορων μερών που αποτελούν μέρος ή παρέχουν σημαντικές πληροφορίες, στον εσωτερικό έλεγχο και την διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων. Το πλαίσιο διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων περιγράφει το ρόλο και τις ευθύνες των στελεχών της διαχείρισης των κινδύνων και επεκτείνεται στο ρόλο του διοικητικού συμβουλίου της οντότητας.

2.8. Σχέση E.R.M. & Εταιρικής Διακυβέρνησης

Το ελεγκτικό πρότυπο 2130 – Διακυβέρνηση (governance) αναφέρει:

«Η δραστηριότητα του εσωτερικού ελέγχου πρέπει να εκτιμά και να πραγματοποιεί τις κατάλληλες συστάσεις για την βελτίωση της διαδικασίας διακυβέρνησης για την επίτευξη των ακόλουθων στόχων :

- την προώθηση της κατάλληλης ηθικής και αξιών μέσα στον οργανισμό.
- την διασφάλιση της αποτελεσματικής διοίκησης της οργανωσιακής απόδοσης και της υπευθυνότητας.
- την αποτελεσματική μεταβίβαση των πληροφοριών για τους κινδύνους και τον έλεγχο στις κατάλληλες περιοχές του οργανισμού.
- την αποτελεσματική ενσωμάτωση των δραστηριοτήτων και της επικοινωνίας των πληροφοριών στο συμβούλιο, τους εσωτερικούς και εξωτερικούς ελεγκτές και την διεύθυνση.

2130.A1 Η δραστηριότητα του εσωτερικού ελέγχου πρέπει να αξιολογεί το σχεδιασμό, την εφαρμογή και την αποδοτικότητα των σκοπών που σχετίζονται με την ηθική του οργανισμού, τα προγράμματα και τις δραστηριότητες.

2130.C1 Οι σκοποί των συμβουλευτικών δεσμεύσεων πρέπει να είναι συνεπής με τις συνολικές αξίες και τους στόχους του οργανισμού».

Το κλειδί για την κατανόηση της εταιρικής διακυβέρνησης βρίσκεται στην κατανόηση της σχέσης μεταξύ της οργάνωσης, των στόχων, της διαχείρισης κινδύνου και του ελέγχου.

Σύμφωνα με τα πορίσματα έρευνας των P.L. Walker, W.G. Shenkir & T.L. Barton η εταιρική διακυβέρνηση βελτιώθηκε σημαντικά στους ερευνώμενους οργανισμούς ως απόρροια των πρωτοβουλιών διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων. Οι βελτιώσεις αυτές περιλάμβανανε αυξημένη υπευθυνότητα της διοίκησης και καλύτερες αναφορές προς το διοικητικό συμβούλιο και την επιτροπή ελέγχου. Οι οργανισμοί επίσης παρουσίασαν βελτιωμένες διαδικασίες ακολουθίας από την διοίκηση στους κινδύνους, βελτιωμένες προσεγγίσεις στον εσωτερικό έλεγχο και συνολικά καλύτερη ροή πληροφοριών για τους κυριότερους κινδύνους και τα σχέδια για την διαχείριση των κινδύνων αυτών.

Ο Boyd (1997) επεξηγεί τη σχέση μεταξύ της διοίκησης, της διαχείρισης κινδύνων και της εταιρικής διακυβέρνησης. Οι δραστηριότητες της εταιρικής διακυβέρνησης αντιπροσωπεύονται ως τέσσερα κυρίες συνιστώσες: κατεύθυνση, εκτελεστική δράση, επίβλεψη και υπευθυνότητα. Τονίζεται ιδιαίτερος η ανάγκη για τη διαχείριση των κινδύνων που αναλαμβάνεται στο στρατηγικό επίπεδο του οργανισμού.

Σύμφωνα με τους Spira & Page (2003) οι κατευθύνσεις που παρέχουν τα νομοθετήματα της εταιρικής διακυβέρνησης υποθέτουν ότι οι κίνδυνοι μπορούν αντικειμενικά να καθοριστούν, να ποσοτικοποιηθούν και συνεπώς να διοικηθούν στρατηγικά. Κατά συνέπεια λοιπόν οι τεχνικές διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων και η γνώση σχετικά με τα συστήματα

εσωτερικού ελέγχου κατάστησε ικανούς τους εσωτερικούς ελεγκτές να εξελιχθούν και διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στους οργανισμούς.

Οι G. Sarens & I. D. Beelde (2006) σε έρευνα που πραγματοποίησαν σε Αμερικανικές και βελγικές εταιρείες διαπίστωσαν ότι ο ρόλος των εσωτερικών ελεγκτών στην διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων μεταβάλλεται ταχύτατα ως αποτέλεσμα της εισαγωγής νέων ρυθμίσεων για την εταιρική διακυβέρνηση. Οι συνεχόμενες αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον μπορούν να θεωρηθούν ως μια σημαντική βάση για τον ρόλο των εσωτερικών ελεγκτών στην διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων. Επιπλέον, η μετάβαση σε ένα υψηλότερο επίπεδο ελέγχων με βάση τον κίνδυνο (risk based auditing) είναι απολύτως απαραίτητη όταν οι ελεγκτές επιθυμούν να διαδραματίσουν κάποιο ρόλο στην διαχείριση κινδύνων και ότι ο ρόλος των εσωτερικών ελεγκτών στην αξιολόγηση του κινδύνου μπορεί να θεωρηθεί ως μια απαραίτητη εισροή για την αξιολόγηση των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου.

Οι εκτιμήσεις της ευρείας διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων (E.W.R.M.) και ο σχεδιασμός των ελέγχων με βάση τον κίνδυνο αποτελούν αναμφίβολα το επίκεντρο της υψηλής απόδοσης των λειτουργιών του εσωτερικού ελέγχου. Τα αποτελέσματα έρευνας που πραγματοποιήθηκε από την P.W.C. αντικατοπτρίζουν την εντυπωσιακή χρήση εκτιμήσεων του κινδύνου στον ετήσιο σχεδιασμό των λειτουργιών του εσωτερικού ελέγχου και στον σχεδιασμό των εξατομικευμένων εσωτερικών ελέγχων.

Σύμφωνα με την έρευνα το 82% των τμημάτων εσωτερικού ελέγχου πραγματοποιούν εκτίμηση του κινδύνου σε επιχειρησιακό επίπεδο τουλάχιστον σε ετήσια βάση και εφαρμόζουν τα αποτελέσματα στο σχεδιασμό των ετησίων προγραμμάτων ελέγχου. Επιπροσθέτως, ένα ποσοστό 76% πραγματοποιεί μια προκαταρκτική εκτίμηση του κινδύνου στην αρχή κάθε εσωτερικού ελέγχου και βασίζει τους σκοπούς του ελέγχου στα αποτελέσματα των εκτιμήσεων αυτών.

Οι P.L. Walker, W.G. Shenkir & T.L. Barton σε ερευνά τους που πραγματοποίησαν το 2003 σε πέντε εταιρείες, οι τέσσερις από τις οποίες εφάρμοζαν με επιτυχία προγράμματα διαχείρισης επιχειρηματικού διαπίστωσαν ότι τα τμήματα εσωτερικού ελέγχου των εν λόγω εταιρειών αποκόμισαν σημαντικά οφέλη από τη ανάμιξη τους στην διαχείριση των κινδύνων. Στα οφέλη αυτά συγκαταλέγεται η μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα των ελέγχων, διότι η διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων (E.R.M.) κατέστησε τα τμήματα εσωτερικού ελέγχου ικανά να συγκεντρώσουν εκτενείς πληροφορίες για το προφίλ των κινδύνων και να

εκτιμήσουν την έκταση της διαχείρισης των κινδύνων αυτών. Επιπλέον, οι αναλύσεις κινδύνων που αναπτύχθηκαν από τις προσπάθειες διαχείρισης του επιχειρηματικού κινδύνου των οργανισμών χρησιμοποιήθηκαν για τον σχεδιασμό του ελέγχου και τις διαδικασίες εκτέλεσης. Παράλληλα, η διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων άλλαξε το προσανατολισμό του τρόπου σκέψης του εσωτερικού ελέγχου από την εστίαση στους ελεγκτικούς σκοπούς στην εστίαση στους επιχειρηματικούς σκοπούς.

Ερεύνα τέλος της P.W.C. το 2008 σε 1400 εκτελεστικά στελέχη έδειξε ότι οι εταιρίες που κατέστησαν την διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων πρωταρχική στις επιχειρηματικές τους πρακτικές είχαν έντονη την πεποίθηση ότι η υψηλή προτεραιότητα της ελεγκτικής λειτουργίας αύξησε την ικανότητα ανάληψης των κατάλληλων κινδύνων για την δημιουργία αξίας. Επίσης τα εν λόγω στελέχη ήταν ευκολότερο να τεκμηριώσουν και να μοχλεύσουν τις διαδικασίες εσωτερικών ελέγχων που απαιτεί ο νόμος Sarbanes Oxley.

Στον τομέα της διαχείρισης κινδύνων ο εσωτερικός έλεγχος έχει δύο σημαντικές ευκαιρίες για την ενδυνάμωση των σχέσεων με τα ενδιαφερόμενα μέρη:

1. να βοηθήσει την διοίκηση να εφαρμόσει το πρόγραμμα και τις δραστηριότητες διαχείρισης κινδύνων της εταιρίας
2. να παρέχει την διαβεβαίωση στην επιτροπή ελέγχου ότι η διοίκηση εκτελεί αποτελεσματικά τις ευθύνες της διαχείρισης των κινδύνων

Κεφάλαιο 3

3.1. Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων (ERM) στις ελληνικές εισηγμένες ναυτιλιακές επιχειρήσεις στο Χ.Α.Α

Το Πλαίσιο Εσωτερικού Ελέγχου COSO - ERM αποτελεί τον πλέον σύγχρονο τρόπο προσέγγισης των κινδύνων των επιχειρήσεων διεθνώς και η υιοθέτησή του αποτελεί μεγάλη πρόκληση για τις επιχειρήσεις, καθώς το προφίλ των κινδύνων έχει μεταβληθεί σημαντικά. Παράλληλα ο τρόπος διενέργειας των ελέγχων έχει αλλάξει την τελευταία δεκαετία. Από τους ελέγχους συστημάτων και διαδικασιών δίνεται πλέον έμφαση στους ελέγχους «βάσει των κινδύνων».

Στο παρόν κεφάλαιο θα καταγράψουμε την υφιστάμενη κατάσταση στη Διαχείριση Επιχειρησιακών Κινδύνων (ERM) στις ελληνικές εισηγμένες ναυτιλιακές επιχειρήσεις στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών (Χ.Α.Α) και θα συγκρίνουμε τις γνωστοποιήσεις τους πάνω σε θέματα διαχείρισης κινδύνων με εταιρίες ελληνικών συμφερόντων εισηγμένες στο χρηματιστήριο του Λονδίνου (London Stock Exchange) και στο χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης (NYSE).

Η περίοδος που θα εξετάσουμε αφορά τα έτη 2009-2013, δηλαδή την περίοδο της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης, ώστε να ερευνήσουμε εάν υιοθετήθηκαν από τις επιχειρήσεις αυστηρότερα μέτρα διαφάνειας και παρουσιάστηκαν αναλυτικότερα στις ετήσιες γνωστοποιήσεις των εταιρειών.

Η επιλογή των ελληνικών εισηγμένων ναυτιλιακών εταιρειών έγινε από την σελίδα του Χ.Α.Α και αφορά τον κλάδο των επιβατικών ναυτιλιακών εταιρειών. Στο ΧΑΑ την υπό εξέταση περίοδο συμμετείχαν μόνο πέντε ελληνικές ναυτικές εταιρείες (ATTICA A.E. ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ, ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΛΕΣΒΟΥ Α.Ε., ΚΥΡΙΑΚΟΥΛΗΣ Μ.Κ.Ν. Α.Ε, ΜΙΝΩΙΚΕΣ ΓΡΑΜΜΕΣ ΑΝΕ και ΑΝΩΝΥΜΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ ΚΡΗΤΗΣ) από τις οποίες η τελευταία τέθηκε υπό επιτήρηση στις αρχές του 2013.

Η έρευνα εστιάζεται στην μελέτη των ετήσιων γνωστοποιήσεων των ανωτέρω εταιρειών όσον αφορά στα συστήματα διαχείρισης κινδύνου που χρησιμοποιούν και πόσο λεπτομερώς παρουσιάζουν τις διαδικασίες και τα συστήματα που ακολουθούν στις ετήσιες οικονομικές καταστάσεις τους.

Στην Ελλάδα, οι γνωστοποιήσεις που αφορούν την διαχείριση κινδύνων επιβάλλονται από το πλαίσιο εταιρικής διακυβέρνησης έχει αναπτυχθεί κυρίως μέσω της υιοθέτησης υποχρεωτικών κανόνων, ενδεικτικά ο νόμος 3016/2002, όπως ισχύει μετά τις τροποποιήσεις του από τον νόμο 3091/2002 (υποχρέωση συμμετοχής μη εκτελεστικών και ανεξάρτητων μη εκτελεστικών μελών στα ΔΣ των ελληνικών εισηγμένων εταιρειών, τη θέσπιση και τη λειτουργία μονάδας εσωτερικού ελέγχου και την υιοθέτηση εσωτερικού κανονισμού λειτουργίας κλπ), αλλά και πλήθος άλλων νομοθετικών πράξεων οι οποίες ενσωμάτωσαν στο ελληνικό νομοθετικό πλαίσιο τις ευρωπαϊκές οδηγίες εταιρικού δικαίου, δημιουργώντας νέους κανόνες εταιρικής διακυβέρνησης, ο νόμος 3693/2008 (σύσταση επιτροπών ελέγχου, σημαντικές υποχρεώσεις γνωστοποίησης, όσον αφορά στο ιδιοκτησιακό καθεστώς και τη διακυβέρνηση μιας εταιρίας), ο νόμος 3884/2010 (δικαιώματα των μετόχων και πρόσθετες εταιρικές υποχρεώσεις γνωστοποιήσεων προς τους μετόχους στο πλαίσιο της προετοιμασίας της Γενικής τους Συνέλευσης) και πρόσφατα ο νόμος 3873/2010, ο οποίος ενσωμάτωσε στην ελληνική έννομη τάξη την Οδηγία 2006/46/EC4 της Ευρωπαϊκής Ένωσης, για την ανάγκη θέσπισης Κ.Ε.Δ. και αποτελεί «θεμέλιο λίθο» του. Τέλος, στην Ελλάδα, όπως εξάλλου και στις περισσότερες άλλες χώρες, ο νόμος περί ανωνύμων εταιριών 2190/1920, τον οποίον τροποποιούν πολλές από τις παραπάνω διατάξεις περιλαμβάνει τους βασικούς κανόνες διακυβέρνησής τους.

Για το σκοπό της συμμόρφωσης των εισηγμένων εταιριών με τις διατάξεις του ν. 3873/2010, ο οποίος, μεταξύ άλλων ορίζει ότι οι εν λόγω εταιρίες υποχρεούνται να συντάσσουν δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης με ειδική αναφορά στον Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης, στον οποίο υπάγεται η εκάστοτε Εταιρία, ο Σύνδεσμος Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών (εφεξής Σ.Ε.Β), τον Ιανουάριο του 2011 προέβη στη θέσπιση Κώδικα περί Εταιρικής Διακυβέρνησης για τις εισηγμένες εταιρίες, ο οποίος ήταν και ο μοναδικός μέχρι τότε και γενικά ευρέως αποδεκτός.

Το 2012 ιδρύθηκε το Ελληνικό Συμβούλιο Εταιρικής Διακυβέρνησης (εφεξής Ε.Σ.Ε.Δ.) σύμπραξη ΕΧΑΕ και ΣΕΒ- με σκοπό να παρακολουθεί την εφαρμογή του Ελληνικού Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης από τις ελληνικές επιχειρήσεις, και γενικότερα να λειτουργεί ως εξειδικευμένος φορέας για τη διάδοση των αρχών της εταιρικής

διακυβέρνησης και την αύξηση της αξιοπιστίας της ελληνικής αγοράς μεταξύ των διεθνών και εγχώριων επενδυτών.

Τον Οκτώβριο του 2013 θεσπίστηκε ο Ελληνικός Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης, ο οποίος είναι προσαρμοσμένος στην ελληνική νομοθεσία και την επιχειρηματική πραγματικότητα και έχει συνταχθεί με βάση την αρχή της «συμμόρφωσης ή εξήγησης» περιλαμβάνοντας έτσι και θέματα που ξεπερνούν τους υπάρχοντες νόμους και κανόνες. Ο εν λόγω Κώδικας δεν επιβάλλει υποχρεώσεις, αλλά εξηγεί πώς να υιοθετηθούν ορθές πρακτικές και διευκολύνει τη διαμόρφωση πολιτικών και πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης, που θα ανταποκρίνονται στις συγκεκριμένες συνθήκες κάθε εταιρίας και αντικαθιστά τον ως άνω Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης του ΣΕΒ του 2011 για τις εισηγμένες.

Ε. Δήλωση Εταιρικής Διακυβέρνησης

Σύμφωνα με το άρθρο 42ε περ. δ) του κ.ν. 2190/1920¹², ανώνυμη εταιρεία, οι μετοχές ή άλλες κινητές αξίες της οποίας έχουν εισαχθεί προς διαπραγμάτευση σε οργανωμένη αγορά, κατά την έννοια της περίπτωσης 10 του άρθρου 2 του ν. 3606/2007, (ΦΕΚ 195 Α) (σημείο 14 της παραγράφου 1 του άρθρου 4 της Οδηγίας 2004/39/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 21ης Απριλίου 2004, ΕΕ L 145 της 30.4.2010), συμπεριλαμβάνει στην ετήσια έκθεση διαχείρισης της και δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης.

Η δήλωση αυτή συμπεριλαμβάνεται ως ειδικό τμήμα της ετήσιας έκθεσης διαχείρισης και περιέχει τουλάχιστον τα παρακάτω πληροφοριακά στοιχεία:

- αα) αναφορά στον κώδικα εταιρικής διακυβέρνησης στον οποίο υπάγεται η εταιρεία ή τον οποίο έχει αποφασίσει αυτοβούλως να εφαρμόζει η εταιρεία, καθώς και τον τόπο στον οποίο είναι διαθέσιμο στο κοινό το σχετικό κείμενο,
- ββ) αναφορά στις πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης που εφαρμόζει η εταιρεία επιπλέον των προβλέψεων του νόμου, καθώς και παραπομπή στον τόπο όπου τις έχει δημοσιοποιήσει,
- γγ) περιγραφή των κύριων χαρακτηριστικών των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης κινδύνων της εταιρείας σε σχέση με τη διαδικασία σύνταξης των χρηματοοικονομικών καταστάσεων,

Πηγή: www.helix.gr/el/web/guest/esed-hellenic-cgc

Διαχείριση κινδύνων

Συγκεκριμένα όσο αφορά την διαχείριση κινδύνων το ΔΣ υποχρεούται να διατηρεί ένα αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου, με σκοπό την περιφρούρηση των περιουσιακών στοιχείων της Εταιρίας, καθώς και τον εντοπισμό και την αντιμετώπιση των σημαντικότερων κινδύνων. Να παρακολουθεί την εφαρμογή της εταιρικής στρατηγικής και την επανεξετάζει τακτικά. Να ανασκοπεί τακτικά τους κύριους κινδύνους που αντιμετωπίζει η επιχείρηση και την αποτελεσματικότητα του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, όσον αφορά

στη διαχείριση των εν λόγω κινδύνων. Η ανασκόπηση θεωρείται ότι καλύπτει όλους τους ουσιώδεις ελέγχους, συμπεριλαμβανομένων των χρηματοοικονομικών και λειτουργικών ελέγχων, του ελέγχου συμμόρφωσης, καθώς και τους ελέγχους των συστημάτων διαχείρισης κινδύνων.

Από την επισκόπηση των οικονομικών καταστάσεων των ελληνικών εισηγμένων ναυτιλιακών εταιρειών διαπιστώνουμε ότι οι κυριότεροι κίνδυνοι κατατάσσονται στις παρακάτω κατηγορίες:

- Πιστωτικός κίνδυνος
- Κίνδυνος Αγοράς
- Λειτουργικός κίνδυνος
- Κίνδυνος ρευστότητας
- Συναλλαγματικός κίνδυνος
- Κίνδυνος πληθωρισμού
- Κίνδυνος κράτους
- Φορολογικός Κίνδυνος
- Κεφαλαιουχικός Κίνδυνος
- Κίνδυνος Διακύμανσης Τιμών Καυσίμων
- Κίνδυνος Διακύμανσης Επιτοκίων

Ιδιαίτερη βαρύτητα λόγω της φύσης της δραστηριότητάς τους δίνεται στον Κίνδυνο Διακύμανσης Επιτοκίων και των Τιμών Καυσίμων. Για τον λόγο αυτό η χρήση των παράγωγων προϊόντων, για τη βελτιστοποίηση θέσεων αντιστάθμισης κινδύνου που προκύπτουν λόγω της διακύμανσης των τιμών των καυσίμων, των επιτοκίων, των ισοτιμιών και των τιμών των πλοίων είναι ευρέως διαδεδομένη στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις. Επιπλέον η οικονομική αβεβαιότητα που είναι αποτέλεσμα της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης διακατέχει όλες τις επιχειρήσεις ανά τον κόσμο και δεν αποτελεί έκπληξη το ότι αναφέρεται στις οικονομικές καταστάσεις όλων των εταιρειών μετά το 2009.

Αναλύοντας τα αποσπάσματα των οικονομικών καταστάσεων της ATTICA A.E. ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ των χρήσεων 2008-2013 παρατηρούμε ότι η ανάλυση των κυριότερων κινδύνων δεν έχει αλλάξει μέσα στα χρόνια που εξετάζουμε.

Η εταιρεία αναφέρεται στη δυνατότητα άντλησης πρόσθετων κεφαλαίων μέσω δανεισμού ή άλλων πηγών που επηρεάζεται σημαντικά από την οικονομική ύφεση που διέρχεται η χώρα μας και γενικότερα από την κρίση χρέους που ανέκυψε σε σημαντικές χώρες της Ευρωζώνης. Η οικονομική αβεβαιότητα που επικρατεί στην ευρωζώνη επηρεάζει αρνητικά τη δυνατότητα του Ομίλου να αντλήσει πρόσθετα κεφάλαια και πιθανόν να αυξήσει σημαντικά το κόστος δανεισμού του γεγονός που θα μπορούσε να έχει αρνητική επίδραση στην οικονομική κατάσταση και στα αποτελέσματα του Ομίλου. Η συνεχιζόμενη οικονομική ύφεση επηρεάζει αρνητικά τη διακίνηση επιβατών και οχημάτων και οδηγεί σε μείωση του μεταφορικού έργου.

Η εταιρεία ποσοτικοποιεί τις επιπτώσεις του κινδύνου διακύμανσης τιμών καυσίμων καθώς η λειτουργία της επηρεάζεται σημαντικά από τη διακύμανση των τιμών των καυσίμων. Επισημαίνεται ότι το κόστος των ναυτιλιακών καυσίμων και λιπαντικών είναι, με μεγάλη διαφορά, το σημαντικότερο λειτουργικό κόστος του Ομίλου. Επιπλέον ποσοτικοποιεί τις επιπτώσεις τις επιπτώσεις του κινδύνου διακύμανσης διακύμανσης επιτοκίων αναλύοντας το αποτέλεσμα στην καθαρή θέση που θα είχε μια μεταβολή του επιτοκίου σε ετήσια βάση κατά 1%. Επιπλέον γίνεται αναφορά στον συναλλαγματικό κίνδυνο καθώς ο Όμιλος είναι εκτεθειμένος στη συναλλαγματική διακύμανση Ευρώ/Δολαρίου Η.Π.Α. καθώς οι ισοτιμίες στο βαθμό που τα ναυτιλιακά καύσιμα που αγοράζει για τη λειτουργία των πλοίων του διαπραγματεύονται σε Δολάρια Η.Π.Α.

Όσον αφορά τον πιστωτικός κίνδυνο ο Όμιλος, λόγω του μεγάλου αριθμού πελατών, εκτίθεται σε πιστωτικό κίνδυνο και για το λόγο αυτό έχει αναπτύξει διαδικασίες πιστωτικού ελέγχου με σκοπό την ελαχιστοποίηση των επισφαλειών. Ειδικότερα, έχει ορίσει πιστωτικά όρια και συγκεκριμένους όρους πιστωτικής πολιτικής για όλες τις κατηγορίες των πελατών του ενώ παράλληλα, με σκοπό την καλύτερη εξασφάλισή του, έχει λάβει εγγυητικές επιστολές τραπεζής από τους μεγαλύτερους κεντρικούς πράκτορες έκδοσης εισιτηρίων. Επίσης, ο Όμιλος παρακολουθεί τα υπόλοιπα των πελατών του και εξετάζει την περίπτωση σχηματισμού προβλέψεων. Συνεπώς, τυχόν αδυναμία πελατών να ανταποκριθούν στις υποχρεώσεις τους, ενδεχομένως να επηρεάσει τα αποτελέσματα του Ομίλου μέσω δημιουργίας αντίστοιχων προβλέψεων.

Ο Όμιλος έχει σημαντικά δανειακά κεφάλαια λόγω της φύσης των δραστηριοτήτων του και έχει σημαντικές δανειακές υποχρεώσεις δεδομένου ότι οι επενδύσεις για την απόκτηση πλοίων απαιτούν σημαντικού ύψους κεφάλαια τα οποία, σύμφωνα με τη συνήθη πρακτική στον ναυτιλιακό κλάδο, χρηματοδοτούνται σε μεγάλο βαθμό με τραπεζικό δανεισμό.

Η ικανότητα του Ομίλου να εξυπηρετεί και να αποπληρώνει τα δάνεια του εξαρτάται από την ικανότητα να παράγει ταμειακές ροές στο μέλλον, η οποία σε ένα βαθμό εξαρτάται από παράγοντες όπως γενικές οικονομικές συνθήκες, ανταγωνισμός και άλλους αστάθμητους παράγοντες.

Ο έντονος ανταγωνισμός που επικρατεί στο χώρο της επιβατηγού ναυτιλίας σε συνδυασμό με την μακράν οικονομική ύφεση που διέρχεται η χώρα μας ενδέχεται να επηρεάσουν αρνητικά τις πωλήσεις και την κερδοφορία του Ομίλου.

Επιπρόσθετα, η οικονομική ύφεση σε συνδυασμό με τον έντονο ανταγωνισμό που επικρατεί στην επιβατηγό ναυτιλία έχει ως αποτέλεσμα τη συνεχή προσπάθεια από πλευράς εταιριών για διατήρηση ή και διεύρυνση των μεριδίων αγοράς γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε περισσότερο ανταγωνιστικές τιμές και πιθανώς θα επηρεάσει αρνητικά τις πωλήσεις και την κερδοφορία του Ομίλου. Η αγοραία αξία των πλοίων υπόκειται σε σημαντικές διακυμάνσεις ανάλογα με τις οικονομικές συνθήκες που επικρατούν στην αγορά.

Η αξία των πλοίων επηρεάζεται άμεσα από καταστάσεις μη ελεγχόμενες από την Εταιρία και αφορούν την τιμή κατασκευής των νέων πλοίων, την προσφορά και ζήτηση πλοίων με παρόμοια χαρακτηριστικά, τις τεχνολογικές εξελίξεις και γενικότερα τις οικονομικές συνθήκες που επικρατούν στην αγορά. Η εξέλιξη των εν λόγω παραγόντων ενδέχεται να προκαλέσουν απομείωση της αξίας των πλοίων ή σε περίπτωση πώλησης το τίμημα να υπολείπεται της λογιστικής αξίας γεγονός που θα επηρεάσει τα αποτελέσματα και την καθαρή θέση της Εταιρίας.

Λόγω της φύσεως των εργασιών τους, τα πλοία του Ομίλου και γενικότερα ολόκληρος ο ναυτιλιακός κλάδος υπόκεινται στον προαναφερόμενο κίνδυνο που ενδέχεται να επηρεάσει αρνητικά τα αποτελέσματα, την πελατεία ή και τη λειτουργία του Ομίλου.

Επιπλέον ο Όμιλος δραστηριοποιείται σε έναν κλάδο με έντονη εποχικότητα στους επιβάτες και στα Ι.Χ. οχήματα, με υψηλότερη κίνηση τους μήνες Ιούλιο έως Σεπτέμβριο και χαμηλότερη τους μήνες Νοέμβριο έως Φεβρουάριο. Συνεπώς, τυχόν σημαντική αύξηση ή μείωση της τουριστικής κίνησης προς τη χώρα μας τους καλοκαιρινούς μήνες πιθανόν να

επηρεάσει τα αποτελέσματα του Ομίλου. Η κίνηση των φορτηγών οχημάτων εμφανίζεται κατανεμημένη καθ' όλη τη διάρκεια του έτους με μικρή εποχικότητα.

Η Εταιρία έχει προβεί στη δημιουργία Μητρώου Κινδύνων, μετά την αναγνώριση και κατάταξη των διαφόρων πηγών κινδύνων που μπορούν να επηρεάσουν τη λειτουργία και την επίτευξη των στόχων της.

Οι κίνδυνοι κατηγοριοποιήθηκαν, ορίστηκε η συγγενής με τον κίνδυνο λειτουργική μονάδα και αξιολογήθηκαν με βάση την πιθανότητα να συμβεί το γεγονός και το βαθμό επίπτωσης που θα έχει στη δραστηριότητα της Εταιρίας και του Ομίλου. Η Διοίκηση έχει υιοθετήσει το Μητρώο Κινδύνων προκειμένου να παρακολουθούνται συστηματικά και να λαμβάνονται αποφάσεις για τον τρόπο διαχείρισης κινδύνων που επιδρούν στην αποτελεσματικότητα της Εταιρίας.

Το μητρώο κινδύνων επικαιροποιείται τουλάχιστον ανά έτος λαμβάνοντας υπόψη τις τρέχουσες οικονομικές συγκυρίες οι οποίες δύναται να επηρεάσουν τη λειτουργικότητα και αποδοτικότητα της Εταιρίας.

Επιπλέον η εταιρεία αναφέρει για το σύστημα εσωτερικού ελέγχου της ότι

“Η Εταιρία έχει επενδύσει σημαντικά κεφάλαια στην μηχανοργάνωση των δραστηριοτήτων του Ομίλου. Ειδικότερα από 1.1.2005 τέθηκε σε πλήρη λειτουργία ένα ολοκληρωμένο σύστημα (ERP) το mySAP της SAP το οποίο καλύπτει όλες τις λειτουργίες της Εταιρίας και του Ομίλου, εξασφαλίζει ενιαία πληροφόρηση σε πραγματικό χρόνο και εγγυάται τη σωστή τήρηση των διαδικασιών όπως έχουν οριστεί από τη Διοίκηση. Ειδικότερα, υπάρχει σύνδεση του συστήματος ERP με τα συστήματα κρατήσεων διασφαλίζοντας έτσι την αυτοματοποιημένη ροή των εσόδων. Μέσω του ERP πραγματοποιούνται επίσης οι προμήθειες του Ομίλου, καταχωρούνται όλα τα έξοδα λειτουργίας των πλοίων καθώς και τα διοικητικά έξοδα βάσει κανόνων και διαδικασιών που ορίζονται από τη Διοίκηση και ελέγχονται από την υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου. Επίσης εντός του ERP υπάρχουν ολοκληρωμένα προγράμματα διαχείρισης του υπαλληλικού προσωπικού και των πληρωμάτων.

Σε όλα τα στάδια των διαφόρων λειτουργιών υπάρχουν δικλίδες ασφαλείας και πραγματοποιούνται έλεγχοι από την υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου βάσει ετήσιου πλάνου ελέγχου ή κατόπιν αιτήματος της Διοίκησης ή και της Επιτροπής Ελέγχου.

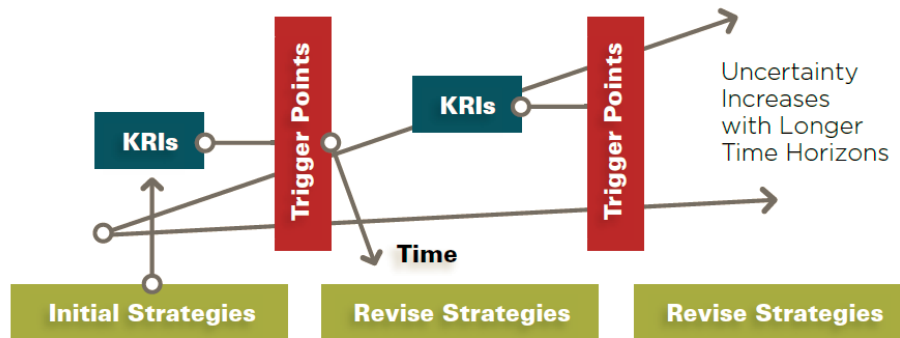
Τα οικονομικά στοιχεία του Ομίλου προκύπτουν από το ERP αυτοματοποιημένα. Περαιτέρω επεξεργασία των οικονομικών στοιχείων ή ανάλυσή τους γίνεται μέσω προτύπων εγκεκριμένων από τη Διοίκηση.

Η Εταιρία έχει λάβει όλα τα απαιτούμενα μέτρα για την διασφάλιση της ενδοεταιρικής διακίνησης της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης καθώς και κατά τη δημοσιοποίηση της.

Στον Κώδικα εταιρικής διακυβέρνησης περιλαμβάνονται τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες της Επιτροπής Ελέγχου σχετικά με τις οικονομικές καταστάσεις, τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου τη διαχείριση κινδύνων και την εποπτεία λειτουργίας της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου.’’

Είναι χρήσιμο στο σημείο αυτό να επισημάνουμε ότι ένα καλά σχεδιασμένο σύστημα ERM παρέχει πληροφορίες που επιτρέπουν στην διοίκηση να καταλάβει αν βασικοί στρατηγικοί στόχοι επιτυγχάνονται και να εντοπίζει ευκαιρίες να προσαρμόσει τις στρατηγικές και την τακτική για να επωφεληθεί από τις μεταβολές στο περιβάλλον που θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν προς όφελος της οργάνωσης και των ενδιαφερόμενων μερών. Όπως φαίνεται από την εικόνα παρακάτω , η διοίκηση επιλέγει τις στρατηγικές σε μια δεδομένη χρονική στιγμή. Με το πέρασμα του χρόνου , η αβεβαιότητας αυξάνεται και απειλεί την επιτυχή εκτέλεση των στρατηγικών αυτών. Για να βοηθήσει στην παρακολούθηση των κινδύνων που ξεδιπλώνονται λόγω αυτής της αβεβαιότητας , η διοίκηση εντοπίζει διάφορα KRIs τα οποία παρακολουθεί καθώς εκτελεί τις επιλεγμένες στρατηγικές πρωτοβουλίες. Εκ των προτέρων, η διοίκηση έχει καθορίσει ορισμένα επίπεδα ή τα κατώτατα όρια για κάθε KPI τα οποία θα πυροδοτήσουν δράσεις ώστε να προσαρμοστούν οι στρατηγικές τους κατάλληλα για την καλύτερη διαχείριση των κινδύνων. Αυτή η στρατηγική χρήσης των KPIs αυξάνει την πιθανότητα οι στόχοι που έχει θέση η διοίκηση να επιτυγχάνονται ευκολότερα λόγω του γεγονότος ότι οι κίνδυνοι και οι σχετικές στρατηγικές διαχείρισης έχουν εντοπιστεί προληπτικά μέσω της παρακολούθησης των σχετικών KRIs.

KRIs Facilitate Proactive Management of Emerging Risks



Πηγή: Developing Key Risk Indicators to Strengthen Enterprise Risk Management
www.coso.org

Αναλύοντας τα αποσπάσματα των οικονομικών καταστάσεων της ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΛΕΣΒΟΥ Α.Ε των χρήσεων 2008-2013 παρατηρούμε ότι η ανάλυση των κυριότερων κινδύνων δεν έχει αλλάξει μέσα στα χρόνια που εξετάζουμε και ακολουθεί το ίδιο μοτίβο με την πρώτη εταιρεία που εξετάσαμε.

Η διαφορά που παρατηρούμε είναι ότι η συγκεκριμένη εταιρεία έχει συμπεριλάβει επιπλέον και τους ακόλουθους κινδύνους:

“Κίνδυνος τιμών

Ο όμιλος εκτίθεται σε μεταβολές της αξίας των υπηρεσιών που παρέχει. Ο κίνδυνος αυτός αντιμετωπίζεται με την ανάλογη μεταβολή των τιμών πώλησης των υπηρεσιών που διαθέτει. Σημειώνουμε επίσης, ότι η διαρκής ανοδική πορεία των τιμών των καυσίμων επηρεάζει σημαντικά το λειτουργικό κόστος των πλοίων λόγω του υψηλού ποσοστού συμμετοχής τους κατά μέσο όρο στο συνολικό κόστος εκμετάλλευσης των πλοίων του Ομίλου.

Διαχείριση κεφαλαιουχικού κινδύνου

Οι στόχοι του ομίλου σε σχέση με τη διαχείριση κεφαλαίου είναι να διασφαλίσει τη δυνατότητα απρόσκοπτης λειτουργίας του στο μέλλον με σκοπό να παρέχει ικανοποιητικές αποδόσεις στους μετόχους και να διατηρήσει ιδανική κατανομή κεφαλαίου μειώνοντας κατ’ αυτόν τον τρόπο το κόστος κεφαλαίου. Το κεφάλαιο επισκοπείται με βάση τον συντελεστή μόχλευσης. Ο συντελεστής υπολογίζεται ως το καθαρό χρέος διαιρούμενο με τα συνολικά απασχολούμενα κεφάλαια. Το καθαρό χρέος υπολογίζεται ως ο συνολικός δανεισμός (συμπεριλαμβάνονται βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα δάνεια όπως εμφανίζονται στον

ισολογισμό) μείον τα χρηματικά διαθέσιμα. Τα συνολικά απασχολούμενα κεφάλαια υπολογίζονται ως τα ίδια κεφάλαια που εμφανίζονται στον ισολογισμό συν το καθαρό χρέος.

Επιχειρηματικοί Κίνδυνοι

-Κίνδυνος ναυτικού ατυχήματος

Πιθανό ναυτικό ατύχημα σε πλοίο της εταιρείας ή και της θυγατρικής της, είτε με , είτε χωρίς ευθύνη της εταιρείας, ενδέχεται να επηρεάσει αρνητικά την λειτουργία της Εταιρείας , τα αποτελέσματα , την φήμη και την πελατεία της. Για την μείωση των αρνητικών συνεπειών η εταιρεία μεριμνά για την σωστή συντήρηση και την επάνδρωση των πλοίων με ικανά και αποτελεσματικά πληρώματα. Επίσης έχει δημιουργήσει ειδική ομάδα αντιμετώπισης έκτακτων περιστατικών.

- Πιθανή αποδρομολόγηση λόγω βλάβης σε πλοίο της Εταιρείας

Ο κύκλος εργασιών και τα αποτελέσματα της Εταιρείας, καθώς και η ικανότητα της να ανταποκρίνεται στις χρηματοοικονομικές υποχρεώσεις της εξαρτώνται άμεσα από την εύρυθμη λειτουργία των πλοίων της και την ικανοποιητική εκτέλεση των προγραμματισμένων δρομολογίων. Πιθανή αδυναμία εκτέλεσης δρομολογίων εξαιτίας βλάβης σε πλοίο της Εταιρείας, ειδικά σε περίοδο αιχμής, θα είχε ως αποτέλεσμα αφενός την άμεση απώλεια εσόδων τόσο σε όφελος ανταγωνιστικών ακτοπλοϊκών εταιριών όσο και σε επίπεδο επιλεγόμενου μεταφορικού μέσου από πλευράς επιβατών σε όφελος των αεροπορικών εταιριών και αφετέρου πτώση στη φήμη και πελατεία της Εταιρείας.

Όλα τα παραπάνω μπορούν να έχουν δυσμενή επίδραση στις δραστηριότητες της Εταιρείας, την χρηματοοικονομική της θέση και τα αποτελέσματα της. Για την μείωση των αρνητικών συνεπειών η εταιρεία μεριμνά για την σωστή συντήρηση των πλοίων και την επάνδρωση τους με ικανά και αποτελεσματικά πληρώματα.

Εναρμόνιση με ενδεχόμενες νέες τεχνικές προδιαγραφές ή και αλλαγές στο όριο ηλικίας των πλοίων

Η προσαρμογή των υφιστάμενων πλοίων σε νέες τεχνικές προδιαγραφές που ενδέχεται να θεσπιστούν σε Ευρωπαϊκό ή Εθνικό επίπεδο μπορεί να απαιτήσουν σημαντικές επενδύσεις ή και να καταστήσουν αδύνατη την εκτέλεση δρομολογίων. Επίσης αλλαγή του θεσμικού πλαισίου για την ηλικία των πλοίων ενδέχεται να προκαλέσει αποδρομολόγηση πλοίων από τα δρομολόγια εσωτερικού. Τα ως άνω ενδεχόμενα μπορεί να έχουν επιπτώσεις στην ομαλή εκτέλεση των υφιστάμενων δρομολογίων με επιπτώσεις στην επιχειρηματική δραστηριότητα

του Ομίλου. Η εταιρεία φροντίζει ώστε τα πλοία κατά τις περιόδους συντήρησης να αναβαθμίζονται σύμφωνα με τις νέες απαιτήσεις ασφάλειας και την παρακολούθηση της ναυτικής τεχνολογίας όπου απαιτείται.

Συντήρηση πλοίων

Η διενέργεια δρομολογίων εξαρτάται από την επιχειρησιακή ετοιμότητα και την σωστή συντήρηση των πλοίων. Σε περίπτωση μη έγκαιρης υλοποίησης των προγραμματισμένων συντηρήσεων και των ελέγχων των πλοίων του στόλου ενδέχεται να μην λάβουν έγκαιρα τα απαραίτητα πιστοποιητικά αξιοπλοΐας με αποτέλεσμα να υπάρξουν δυσμενείς επιπτώσεις στις δραστηριότητες της Εταιρείας, γεγονός που δύναται να επηρεάσει δυσμενώς τις δραστηριότητες της, την χρηματοοικονομική της θέση και τα αποτελέσματα της. Για την μείωση των αρνητικών συνεπειών η εταιρεία μεριμνά για την σωστή συντήρηση και την επάνδρωση των πλοίων της.

Περιπτώσεις ανωτέρας βίας

Σε περιπτώσεις ανωτέρας βίας, όπως σεισμός, τρομοκρατία, πλημμύρες, κλπ., η Εταιρεία ενδέχεται να επηρεαστεί αρνητικά, όπως θα επηρεαστεί και οποιαδήποτε άλλη επιχειρηματική δραστηριότητα.

Η εταιρεία έχει δημιουργήσει ειδική ομάδα αντιμετώπισης έκτακτων περιστατικών, η οποία έχει αποδείξει την αξία της και έχει προστατεύσει αποτελεσματικά την φήμη της, σε γεγονότα όπως το ναυτικό ατύχημα.

Στο πλαίσιο διαχείριση κινδύνων ακολουθείται πάλι η ανάλυση ευαισθησίας για τους σημαντικότερους κινδύνους. Όσον αφορά τους κινδύνους που δεν μπορούν να ποσοτικοποιηθούν η εταιρεία προβαίνει στις παρακάτω γνωστοποιήσεις:

Κίνδυνος απώλειας ή καταστροφής ενσώματων συντελεστών παροχής υπηρεσιών. Το σημαντικότερο περιουσιακό στοιχείο του Ομίλου είναι ο ιδιόκτητος στόλος σκαφών αναψυχής. Προκειμένου να υπάρχει πλήρης εξασφάλιση αυτού αλλά και να εξασφαλίζονται οι πελάτες του από συγκεκριμένους κινδύνους, ο Όμιλος ασφαλίζει τα σκάφη αναψυχής σε ασφαλιστικές εταιρείες εγνωσμένης φερεγγυότητας. Τα ασφαλιστήρια συμβόλαια καλύπτουν κινδύνους από πυρκαγιά, πρόσκρουση, προσάραξη, μερική – ολική απώλεια, κακόβουλη ενέργεια, τρομοκρατικές ενέργειες και αστική ευθύνη έναντι τρίτων μέχρι του ορίου που αναφέρεται σε κάθε συμβόλαιο. Η ασφάλιση των σκαφών αναψυχής είναι υποχρεωτική προκειμένου οι πλοιοκτήτριες εταιρείες του Ομίλου να τύχουν πιστοδοτήσεων για την αγορά

τους από τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, αλλά και από την υφιστάμενη νομοθεσία που διέπει την εκμετάλλευση Επαγγελματικών Τουριστικών Σκαφών. Τα ασφαλιστήρια συμβόλαια είναι ετήσιας διάρκειας. Παράλληλα, τα σκάφη αναψυχής του Ομίλου ελλιμενίζονται σε οργανωμένες μαρίνες, οι οποίες εκτιμάται ότι τα προστατεύουν σε υψηλό βαθμό από έντονα καιρικά φαινόμενα.

Κίνδυνος κατοχής εταιρικών πληροφοριών από μη εξουσιοδοτημένα άτομα.

Ο έλεγχος της τήρησης των κανόνων εργασιακής συμπεριφοράς που έχουν υιοθετηθεί από τις εταιρείες του Ομίλου οι οποίοι δεσμεύουν το ανθρώπινο δυναμικό όλων των βαθμίδων σε εμπιστευτικότητα, καθώς και η ύπαρξη και η λειτουργία κατάλληλων τεχνικών εφαρμογών στα ηλεκτρονικά πληροφοριακά συστήματα διασφαλίζει τη μη κατοχή εταιρικών πληροφοριών από μη εξουσιοδοτημένα άτομα.

Κίνδυνος απώλειας πληροφοριακών αρχείων.

Τα τηρούμενα σε έντυπη μορφή αρχεία αποθηκεύονται σε χώρους στους οποίους η πρόσβαση είναι ελεγχόμενη, μέσω κατάλληλων τεχνικών εφαρμογών. Στα τηρούμενα σε ηλεκτρονική μορφή αρχεία επιτρέπεται η πρόσβαση μέσω προκαθορισμένων διαδικασιών, ενώ σε καθημερινή βάση δημιουργούνται αντίγραφα ασφαλείας αυτών.

Κίνδυνος εμφάνισης ασυνεχειών ή παρερμηνειών κατά τη διάχυση της εταιρικής πληροφόρησης.

Η Υπηρεσία Εταιρικών Ανακοινώσεων και η Υπηρεσία Διοικητικής Υποστήριξης και Δημοσίων Σχέσεων βρίσκονται σε τακτική επικοινωνία με ένα σημαντικό αριθμό δημοσιογράφων οι οποίοι εργάζονται σε εγχώρια και αλλοδαπά μέσα μαζικής ενημέρωσης, προκειμένου να παρέχουν προς αυτούς έγκαιρη και έγκυρη εταιρική πληροφόρηση, γεγονός που εκτιμάται ότι δεν αφήνει χώρο παρερμηνειών επί των δημοσιοποιούμενων εταιρικών εξελίξεων.

Κίνδυνος σχετιζόμενος με τη διαδικασία σύνταξης των χρηματοοικονομικών καταστάσεων.

Η Εταιρεία, η οποία έχει την ευθύνη κατάρτισης και δημοσιοποίησης των ατομικών και ενοποιημένων χρηματοοικονομικών καταστάσεων, εφαρμόζει τα ακόλουθα μέτρα με στόχο την ελαχιστοποίηση της πιθανότητας εμφάνισης αστοχιών, που θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε δημοσιοποίηση των χρηματοοικονομικών καταστάσεων σε χρόνο πέρα των νόμιμων περιθωρίων ή / και σε αρνητικές επιδράσεις επί της ποιότητας των δημοσιοποιημένων χρηματοοικονομικών μεγεθών:

-Αναβάθμιση των πληροφοριακών συστημάτων του Λογιστηρίου, όποτε κάτι τέτοιο απαιτείται.

-Διαρκή επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού του Λογιστηρίου, μέσω της δημιουργίας εταιρικής βιβλιοθήκης με σχετική θεματολογία και ελεύθερης πρόσβασης σε ιστοσελίδες με πληροφοριακό περιεχόμενο σχετικό με τα καθήκοντα του Λογιστηρίου.

-Δημιουργία ηλεκτρονικών αντιγράφων ασφαλείας σε καθημερινή βάση.

-Έναρξη του ελεγκτικού έργου των Ορκωτών Ελεγκτών Λογιστών σε προσυμφωνημένη χρονική στιγμή, κατά τρόπο που διευκολύνει την έγκαιρη συμμόρφωση σε τυχούσες παρατηρήσεις τους πριν την οριστικοποίηση του περιεχομένου των προς δημοσιοποίηση χρηματοοικονομικών καταστάσεων.

-Ταύτιση της χρονικής περιόδου σύνταξης των χρηματοοικονομικών καταστάσεων με την χρονική περίοδο σύνταξης Έκθεσης Ελέγχου από τον Υπεύθυνο Εσωτερικού Ελέγχου, γεγονός που οδηγεί στην έγκαιρη υιοθέτηση αιτιολογημένων παρατηρήσεων του, πριν την οριστικοποίηση του περιεχομένου των προς δημοσιοποίηση χρηματοοικονομικών καταστάσεων.

-Ύπαρξη εξειδικευμένων τεχνικών υπαλλήλων που απασχολούνται σε οκτάωρη βάση στην έδρα της Εταιρείας προς επίλυση προβλημάτων σχετιζόμενων με τα πληροφοριακά συστήματα.

-Αξιολόγηση της καταλληλότητας του λογισμικού που σχετίζεται με όλο το φάσμα των διαδικασιών αποθήκευσης και επεξεργασίας λογιστικών δεδομένων με κύρια κριτήρια την αξιοπιστία, την χρησιμότητα, τη δυνατότητα διασύνδεσης με σχετικά προγράμματα, την ταχύτητα επεξεργασίας και τον όγκο αποθήκευσης πληροφοριών.

-Επισκόπηση των καταρτισθέντων χρηματοοικονομικών καταστάσεων από τους συντάκτες αυτών πριν από τη δημοσιοποίησή τους.

Τέλος η εταιρεία αναφέρει την ύπαρξη μεθοδολογίας διαχείρισης κινδύνων και τεκμηρίωση της εφαρμογής της. Παρουσίαση των αποτελεσμάτων διαχείρισης κινδύνων στο Διοικητικό Συμβούλιο, χωρίς να γίνεται αναφορά σε κάποιο συγκεκριμένο πλαίσιο.

Αναλύοντας τα αποσπάσματα των οικονομικών καταστάσεων της MINΩΙΚΕΣ ΓΡΑΜΜΕΣ ΑΝΕ των χρήσεων 2008-2013 παρατηρούμε ότι η ανάλυση των κυριότερων κινδύνων δεν έχει αλλάξει μέσα στα χρόνια που εξετάζουμε και ακολουθεί το ίδιο μοτίβο με την πρώτη εταιρεία που εξετάσαμε.

Η διαφορά που παρατηρούμε είναι ότι η συγκεκριμένη εταιρεία έχει συμπεριλάβει επιπλέον και τον ακόλουθο κίνδυνο στον οποίο δεν έχουν αναφερθεί οι προηγούμενες εταιρείες αλλά αποτελεί σημαντικό κίνδυνο για όλες τις ναυτιλιακές εταιρείες.

Περιβαλλοντικός Κίνδυνος

Η Εταιρεία δίνει μεγάλη βαρύτητα σε θέματα προστασίας του περιβάλλοντος. Τα πλοία του στόλου εφαρμόζουν το Διεθνή Κώδικα Ασφαλούς Διαχείρισης Πλοίων (ISM) IMO, ενώ περαιτέρω εφαρμόζει κώδικες ασφαλείας που είναι υποχρεωτικοί λόγω της πιστοποίησης ISO 14001:2004. Η Εταιρεία έχοντας πλήρη επίγνωση και ευαισθησία στα περιβαλλοντικά θέματα εφαρμόζει απαρέγκλιτα τους σχετικούς κανόνες ασφαλείας.

Όπως φαίνεται και στις ανωτέρω γνωστοποιήσεις η μόνη αναφορά που γίνεται στην διαχείριση κινδύνου περιορίζεται στους βασικούς κινδύνους που επηρεάζουν την εταιρεία και στην συνοπτική καταγραφή των επιπτώσεων που θα είχε η αποτυχία εντόπισης και διαχείρισής τους. Επιπλέον παρατηρούμε ότι δεν υπάρχει αλλαγή στο πέρασμα των χρόνων.

Στο σημείο αυτό παρουσιάζει ενδιαφέρον να ερευνήσουμε τις αντίστοιχες ανακοινώσεις μιας ναυτιλιακής εισηγμένης στο Londox Stock Exchange και μιας ναυτιλιακής εισηγμένης στο NYSE. Υπάρχουν εννέα ελληνικές εταιρείες εισηγμένες το NYSE: Diana Shipping, Dryships, Navios Maritime Partners, Paragon Shipping και Excel Maritime, Tsakos Energy Navigation, Capital Product Partners, StealthGas και General Maritime

Με την αυξημένη πίεση της νομοθεσίας των Sarbanes- Oxley στους οργανισμούς προκειμένου να δίνουν μεγάλη προσοχή στην αποτελεσματικότητα των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου που διαθέτουν, η χρήση ενός αναγνωρισμένου και γενικώς αποδεκτού πλαισίου-υποδομής δεν είναι μόνο σημαντική, αλλά και απαιτούμενη. Η πλειοψηφία των οργανισμών έχει επιλέξει το C.O.S.O Integrated Framework για το σκοπό αυτό.

Κεφάλαιο 4

4.1. Σύγχρονες εξελίξεις στο ERM

Το Διοικητικό Συμβούλιο του Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) ανακοίνωσε στις 21 Οκτωβρίου 2014 ένα πρόγραμμα για να επικαιροποιήσει το πλαίσιο που είχε εκδώσει το 2004 (*Enterprise Risk Management – Integrated Framework*). Το πλαίσιο είναι ένα ευρέως αποδεκτό πλαίσιο που χρησιμοποιείται από τη διοίκηση για να ενισχύσει την ικανότητα ενός οργανισμού να διαχειριστεί την αβεβαιότητα , να εκτιμήσει πόσο κίνδυνο μπορεί να δεχτεί και να βελτιώσει την κατανόησης των ευκαιριών , καθώς προσπαθεί να αυξήσει και να διατηρήσει την αξία που προσφέρει στα ενδιαφερόμενα μέρη.

Η πρωτοβουλία αυτή έχει ως στόχο να ενισχύσει το περιεχόμενο του πλαισίου και τη συνάφεια σε ένα όλο και πιο σύνθετο επιχειρηματικό περιβάλλον ώστε οι οργανισμοί σε όλο τον κόσμο να μπορούν να επιτύχουν την καλύτερη αξία από τα προγράμματα διαχείρισης επιχειρηματικού κινδύνου τους . Το πλαίσιο θα ενημερωθεί για να συμπεριλάβει έννοιες που αναπτύχθηκαν στο αρχικό πλαίσιο και να αντικατοπτρίζει την εξέλιξη στη διαχείριση των κινδύνων και πρακτικών , καθώς και την αλλαγή των προσδοκιών των ενδιαφερομένων μερών . Η πρωτοβουλία θα αναπτύξει επίσης εργαλεία για να βοηθήσει εξέταση και αξιολόγηση της εφαρμογής της διαχείρισης επιχειρηματικού κινδύνου .

Το COSO έχει επιλέξει την PricewaterhouseCoopers LLP (PwC) για να ενημερώσει το πλαίσιο υπό την ηγεσία και την κατεύθυνση του Διοικητικού Συμβουλίου .

Στο πλαίσιο των προσπαθειών της να συγκεντρώνει υλικό και σχόλια από τα ενδιαφερόμενα μέρη , η ομάδα έργου της PwC έχει δημιουργήσει μια online έρευνα που θα παραμείνει ανοιχτή μέχρι τις 20 Δεκέμβρη, 2014 . Το ερωτηματολόγιο παρατίθεται στο Παράρτημα 1.

Η έρευνα έχει σχεδιαστεί για να συλλάβει ιδέες για το πώς θα μπορούσαν να ενημερώσουν το αρχικό πλαίσιο με την περίληψη εννοιών που αναπτύσσονται σε αυτό το πλαίσιο και να αντικατοπτρίζουν την εξέλιξη στη διαχείριση των κινδύνων και πρακτικών , καθώς και την αλλαγή των προσδοκιών των ενδιαφερομένων μερών .

Οι προοπτικές αυτές θα συμβάλουν στη διαμόρφωση του χαρακτήρα και την έκταση των προτεινόμενων ενημερώσεων του πλαισίου. Το αναθεωρημένο πλαίσιο θα εκτεθεί για δημόσιο σχολιασμό , επιτρέποντας την αναλυτική και επικεντρωμένη ανατροφοδότηση .

Το Διοικητικό Συμβούλιο του COSO προτίθεται , επίσης, να σχηματίσει ένα γνωμοδοτικό συμβούλιο που θα αποτελείται από άτομα από όλους τους κλάδους , πανεπιστήμια, κρατικές υπηρεσίες, καθώς και μη- κερδοσκοπικούς οργανισμούς . Η συλλογική εμπειρία και οι ιδέες του Γνωμοδοτικού Συμβουλίου θα βοηθήσουν να αντιμετωπιστούν τα εννοιολογικά και πρακτικά προβλήματα που σχετίζονται με τη διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου .

Κεφάλαιο 5

5.1 Συμπεράσματα

Το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από την συνεχή μεταβλητότητα του, τις ραγδαίες εξελίξεις στον χώρο της τεχνολογίας και της καινοτομίας, την παγκοσμιοποίηση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και τον έντονο ανταγωνισμό των επιχειρήσεων. Στο πλέγμα αυτό των συνεχόμενων αλλαγών μυριάδες κίνδυνοι απειλούν την επίτευξη των εταιρικών σκοπών και πολλά ερωτήματα δημιουργούνται για τον ρόλο που καλείται να επιτελέσει η διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων και ο εσωτερικός έλεγχος. Σκοπός της διαχείρισης κινδύνων είναι να αποτελέσει μια σημαντική διαδικασία για κάθε επιχείρηση, η οποία: α) να βοηθά στην αποφυγή προβλέψιμων κινδύνων β) προστατεύει από τις λάθος επενδυτικές αποφάσεις και να μειώνει τις απώλειες και τις ζημιές από απρόβλεπτα γεγονότα. Με άλλα λόγια η «διαχείριση κινδύνων» μπορεί να ορισθεί ως η διαδικασία με την οποία οι επιχειρήσεις προσεγγίζουν μεθοδικά τους κινδύνους που σχετίζονται με τις δραστηριότητες τους, με σκοπό να εξασφαλίσουν τη διαχρονική και απρόσκοπτη ανάπτυξή τους.

Στην παρούσα εργασία παρουσιάστηκε το πλαίσιο διαχείρισης επιχειρηματικού κινδύνου που έχει υιοθετηθεί από τις ελληνικές εισηγμένες ναυτιλικές εταιρείες και έγινε σύγκριση με τα αντίστοιχα πλαίσια που χρησιμοποιούνται από τις ναυτιλιακές εταιρείες που είναι εισηγμένες στο London Stock Exchange και NYSE. Τα πλαίσια C.O.S.O. και ERM αποτελούν ένα εργαλείο που βοηθά τη διοίκηση και τους ελεγκτές να αξιολογούν την επάρκεια των ελέγχων σε διάφορες διαστάσεις μιας επιχείρησης. Επιπλέον βοηθούν να δοθεί μια εικόνα του πόσο καλά όλα τα στοιχεία εργάζονται με σκοπό την καταγραφή και αποφυγή των διαφόρων επιχειρησιακών κινδύνων.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας η οποία παρουσιάζεται στο τρίτο κεφάλαιο οι ελληνικές εισηγμένες ναυτιλιακές παρουσιάζουν τους κινδύνους που τους επηρεάζουν χωρίς να κάνουν ιδιαίτερη αναφορά στο πλαίσιο που χρησιμοποιούν για την διαχείριση των κινδύνων. Οι εταιρείες φαίνεται ότι υπακούουν στις ελάχιστες απαιτήσεις του νόμου χωρίς να είναι διατεθειμένες να προβούν σε πιο λεπτομερείς γνωστοποιήσεις.

Επιπλέον διαπιστώνεται ότι οι εταιρείες δεν έχουν μεταβάλλει τις γνωστοποιήσεις τους στα χρόνια με ελάχιστες εξαιρέσεις όπου κάποιες εταιρείες έχουν συμπεριλάβει επιπλέον κινδύνους στις ετήσιες γνωστοποιήσεις τους. Η διαχείριση επιχειρηματικού κινδύνου στις εισηγμένες εταιρείες εκφράζει την άποψη και τις προθέσεις της διοίκησης είναι σημαντικό να επισημάνουμε ότι οι εταιρείες που θα επενδύσουν περισσότερα σε συστήματα διαχείρισης κινδύνων και στην λεπτομερή γνωστοποίησή τους είναι πιθανότερο να σχηματίσουν θετικές εντυπώσεις και να διαμορφώσουν μια θετικότερη εικόνα στους επενδυτές.

Είναι ενδιαφέρον να ερευνηθούν μελλοντικά τα έτη μετά το 2013, δηλαδή μετά το τέλος της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης και να γίνει σύγκριση των αποτελεσμάτων με τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας ώστε να εξαχθούν συμπεράσματα για την ανάγκη γνωστοποίησης των προγραμμάτων εσωτερικού ελέγχου κατά την διάρκεια της κρίσης και μετά το πέρας αυτής. Όπως γνωρίζουμε μετά από γεγονότα που επηρεάζουν και αλλάζουν τις οικονομικές συνθήκες σε παγκόσμιο επίπεδο επιβάλλονται αυστηρότερα μέτρα διαφάνειας με σκοπό να υπάρξει ισχυρότερος και αποτελεσματικότερος έλεγχος των διαδικασιών που ακολουθούνται από τις επιχειρήσεις.

Τέλος ιδιαίτερο ερευνητικό ενδιαφέρον θα έχει η ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας για την επικαιροποίηση του ERM και οι νέες οι νέες απαιτήσεις που θα προκύψουν από το νέο πλαίσιο ERM II.

Βιβλιογραφία

Ahmand A. and Musa A., (2004) 'Auditing E-business: New Challenges for external Auditors', *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, Vol. 4, pp 28-4.

Allergini M., Onza G., (2003) 'Internal Auditing and Risk Assessment in Large Italian Companies: an Empirical Survey', *International Journal of Auditing*, Vol.7, pp. 191-208.

Association of Certified Fraud Examiners (2002): '2002 Report to the Nation of Occupational Fraud and Abuse', The *ACFE study* involved 663 occupational fraud cases reported by certified fraud examiners that involved U.S.-based companies.

Barr R.H., Chang, S.Y., (1993) 'Outsourcing internal audits: A boon or bane?' *Managerial Auditing Journal*, No 8, pp. 14-17.

Beasley S.M., Clune R., Hermanson R.D. (2006) 'The impact of E.R.M. on the Internal Audit Function', *Managerial Auditing Journal*.

Becher A., Campell T., Frye M. (2005) 'Incentive compensation for bank directors, The impact of deregulation', *Journal of Business*, vol. 78, issue 5, pages 1753-1778.

Belden S., Fister T, Knapp B. (2005) 'Dividends and Directors. Do outsiders Reduce Agency Costs?', *Business and Society Review* 110.

Boyd J. (1997) 'Risk Management's Role in Corporate Governance Corporate Risk, Vol. 4, No. 8.

Braiotta L.Jr., Zhou J. (2006) 'An exploratory study of the effects of the Sarbanes-Oxley Act, the SEC and United States stock exchange(s) rules on audit committee alignment', *Managerial Auditing Journal*, Vol.21, No 2, pp.166-190.

Cain J., Hearnden N. (2006) Professional guidance for internal auditors, *Internal Auditing & Business Risk*, pp. 41-48.

Carmichael D., Willingham J., Schaller C. (1996) 'Auditing Concepts and Methods: A Guide to Current Theory and Practice', *The McGraw-Hill Companies, Inc, United States of America*.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Committee (1992), Internal Control Integrated Framework.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Committee (2006) Internal Control over Financial Reporting –Guidance for Smaller Public Companies.

C.O.CO, Criteria of Control Committee. (1996) Guidance on Control, Canadian Institute Of Certified Auditors.

Cooper B., Leung P., Mathews C., (1994) 'Internal Audit: An Australian Profile', *Managerial Auditing Journal*, Vol.9, No.3, pp. 13-19.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Committee (2010) Developing Key Risk Indicators to Strengthen Enterprise Risk Management

Gramling A., Mayers P. (2006) 'Internal Auditing's role in E.R.M.'

Huson M., Parrino R. Starks L. (2001) 'Internal Monitoring Mechanisms and CEO Turnover: Along-Term Perspective', *The Journal of Finance*, Vol. 56, No. 6, pp.2265-2297.

Krell, E. (2005). Is Sarbanes-Oxley compromising internal audit? *Business Finance*, 11(8), 18-22.

Kriens J., Veenstra R. (1985) 'Statistical Sampling in Internal Control by Using the AOQL-System', *The Statistician*, Vol. 34, No. 4. pp. 383-390.

Melville R. (2003) 'The Contribution Internal Auditors Make to Strategic Management', *International Journal of Auditing*, Vol.7, pp. 209-222.

Pathak J., (2005) 'Risk Management, internal controls and organizational vulnerabilities', *Managerial Auditing Journal*, Vol. 20, No. 6.

PricewaterhouseCoopers, (2004) 'Strengthening the business: Optimizing the benefits of E.W.R.M. for audit committees'.

PricewaterhouseCoopers, (2008) '7th Annual Global CEO Survey'.

Roth J., Espersen D. (2003) 'Internal Audits Role in Corporate Governance: Sarbanes-Oxley Compliance', *The Institute of Internal Auditors Research Foundation*, Altamonte Springs, FL.

Sarens G., Beedle I. (2006) 'Internal auditors perception about their role in risk management. A comparison between US and Belgian companies', *Managerial Auditing Journal*.

Sarens G., Beelde I. (2006) 'The relationship between Internal Audit and Senior Management: A Qualitative Analysis of Expectations and Perceptions', *International Journal of Auditing*, Vol.10, pp. 219-241.

Spathis C. and Constantinides S. (2004) 'Enterprise resource planning systems, impact on accounting processes', *Business Process Management Journal*, Vol. 10, No. 2, pp 234-247

Spira L., Page P. (2003) 'Risk management: The reinvention of internal control and the changing role of internal audit', *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol.16, No.4, pp.640-661.

Taylor D., Glezen W. (1991) 'Auditing Integrated Concepts and Procedures', *John Wiley & Sons, Inc, United States of America*.

Zoellick B., Frank T. (2005) 'Governance, Risk Management, and Compliance: An Operational Approach', The Compliance Consortium, Phoenix, AZ.

Ελληνικό Συμβούλιο Εταιρικής Διακυβέρνησης (ΕΣΕΔ), Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης του ΣΕΒ για εισηγμένες (Μάρτιος 2011), www.helex.gr/el/web/guest/esed-hellenic-cgc

Γενική βιβλιογραφία

O.E.C.D. (2004), Principles of corporate governance, www.oecd.org.

Lees G. (2004) 'Improving strategic oversight: the C.I.M.A. strategic scorecard, Measuring Business Excellence, Emerald.

I.I.A. U.K. & Ireland. (2004). Internal Auditing's role in E.W.R.M. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Committee, (2004) Enterprise Risk Management Integrated Framework.

Commission of the European Communities (2004) 'Communication from the commission to the council and the European parliament on preventing and combating corporate and financial malpractice'.

The Institute of Chartered Accountants in England & Wales (1999) 'Internal Control: Guidance for Directors on the Combined Code'.

The American Institute of Certified Public Accountants, ISO 9001 Certified, 'Internal Control: A Tool for the Audit Committee.

The Institute of Internal Auditors-UK and Ireland, (2004) 'Code of Ethics and International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing'.

The Institute of Internal Audit – UK and Ireland (2002) 'The Role of Internal Audit in Risk Management'

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

The objective of this survey is to capture your views of which areas of the COSO *Enterprise Risk Management–Integrated Framework* (the Framework) require updating and the nature and extent of those updates.

Please note that this survey focuses on the *Enterprise Risk Management–Integrated Framework* published in 2004 rather than the *Internal Control–Integrated Framework* recently updated in May 2013.



COSO ERM Update Survey

2. Background Questions



1. Are you responding on behalf of yourself or on behalf of a company or organization?

- ☒ Company / organization
☐ Self (your own opinion)

Prev Next



COSO ERM Update Survey

3. About your Organization



This section has seven questions about your company or organizational profile

2. Please provide the name of your organization (optional)

3. Are staff within your organization a member of one or more of the following COSO organizations?

- ☒ American Accounting Association (AAA)
☐ American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)
☐ Financial Executives International (FEI)
☐ Institute of Management Accountants (IMA)
☐ The Institute of Internal Auditors (IIA)
☐ None of the above COSO sponsoring organizations
☐ Other relevant organization (please specify)

4. Which term best describes your organization?

- ☒ Public
☐ Private
☐ Not-for-Profit
☐ Government
☐ NA
☐ Other (please specify)

5. Where is your organization headquartered?

- ☐ Asia
- ☐ Africa
- ☐ Australia
- ☐ Europe
- ☒ North America
- ☐ South America
- ☐ NA

6. What is the annual revenue of your organization (in US Dollars)?

- ☐ Less than \$100 million
- ☐ \$100 - \$499 million
- ☐ \$500 - \$999 million
- ☐ \$1 - \$5 billion
- ☐ \$5 - \$10 billion
- ☐ \$10 - \$20 billion
- ☐ \$20 billion or greater
- ☐ Prefer not to say
- ☐ NA

7. What is the primary industry of your organization?

- ☐ Communications
- ☒ CPA / Public Accounting / Consulting Firm
- ☐ Education
- ☐ Energy and Utilities
- ☐ Financial Services (Banking / Capital Markets / Insurance / etc.)
- ☐ Government/ Education/ Not-for-Profit
- ☐ Healthcare
- ☐ Hospitality
- ☐ Information Technology
- ☐ Life Sciences / Bio-technology
- ☐ Manufacturing
- ☐ Media and Entertainment
- ☐ Retail
- ☐ Real Estate
- ☐ Transportation / Distribution
- ☐ Other (please specify)

8. How many employees does your organization have?

- ☒ 1-499
- ☐ 500-999
- ☐ 1,000-4,999
- ☐ 5,000-24,999
- ☐ 25,000-49,999
- ☐ 50,000 and above
- ☐ NA



COSO ERM Update Survey

4. Your Use of COSO Publications



This section has four questions relating to your use of the COSO *Enterprise Risk Management-Integrated Framework* and other risk management publications

9. To what extent does your organization apply the *Enterprise Risk Management-Integrated Framework*?

- ☐ 1 - Not at all
- ☐ 2 - To a small extent
- ☐ 3 - To a moderate extent
- ☐ 4 - To a large extent
- ☐ 5 - To a very large extent
- ☐ NA

10. To what extent does your organization apply either the 1992 or 2013 *Internal Control–Integrated Framework*?

- ☐ 1 - Not at all
- ☐ 2 - To a small extent
- ☐ 3 - To a moderate extent
- ☐ 4 - To a large extent
- ☐ 5 - To a very large extent
- ☐ NA

11. Which framework / standard is your company / organization most aligned with? (Please select all that apply)

- ☐ Basel
- ☐ COSO *Enterprise Risk Management–Integrated Framework*
- ☐ CoCo
- ☐ FERMA
- ☐ ISO 31000
- ☐ King III
- ☐ Internally developed framework
- ☐ Not sure
- ☐ None
- ☐ NA

12. What challenges have you encountered implementing your chosen enterprise risk management framework(s)? (Please select all that apply).

- ☐ Lack of expertise to implement
- ☐ Hard to sustain over time
- ☐ Has not demonstrated value
- ☐ Not clear on what needs to be implemented
- ☐ Not clear on how to implement
- ☐ Not enough resources to implement
- ☐ Not enough support from management or the Board
- ☐ Not sure about which tools should be utilized
- ☐ Too costly to implement
- ☐ No challenges encountered
- ☐ NA
- ☐ Other (please specify)

12. What challenges have you encountered implementing your chosen enterprise risk management framework(s)? (Please select all that apply).

- ☐ Lack of expertise to implement
- ☐ Hard to sustain over time
- ☐ Has not demonstrated value
- ☐ Not clear on what needs to be implemented
- ☐ Not clear on how to implement
- ☐ Not enough resources to implement
- ☐ Not enough support from management or the Board
- ☐ Not sure about which tools should be utilized
- ☐ Too costly to implement
- ☐ No challenges encountered
- ☐ NA
- ☐ Other (please specify)

This section has three questions relating to enterprise risk management roles and responsibilities

13. Who is/are responsible for designing, implementing, and overseeing enterprise risk management in your organization? Please select all that apply.

- ☐ Board of Directors
- ☐ Chief Executive Officer
- ☐ Chief Risk Officer / Risk Management Department
- ☐ Chief Financial Officer
- ☐ Chief Audit Executive / Internal Audit
- ☐ Chief Compliance Officer / Compliance Department
- ☐ Chief Information Officer / IT Department
- ☐ Chief Operations Officer / Operations Department
- ☐ Strategy Group
- ☐ Business Unit Leaders
- ☐ NA
- ☐ Other (please specify)

14. To what extent does the board/sub-committee oversee enterprise risk management?

- ☐ Enterprise risk management is considered **quarterly** at the board and/or sub-committee level
- ☐ Enterprise risk management is considered **semi-annually** at the board and/or sub-committee level
- ☐ Enterprise risk management is considered **annually** at the board and/or sub-committee level
- ☐ Enterprise risk management is considered at the board and/or sub-committee level on an **infrequent** basis only
- ☐ Enterprise risk management is **not considered** at the board and/or sub-committee level

15. How many years of experience do you / does your organization have with enterprise risk management?

- ☐ < 1 year
- ☐ 1 - 3 years
- ☐ 4 - 6 years
- ☐ 7 - 10 years
- ☐ 10 plus years



COSO ERM Update Survey

6. Value and Benefits Relating to the COSO Enterprise Risk Management–Integrated Framework

58%

This section has two questions relating to the benefits achieved from applying the COSO *Enterprise Risk Management–Integrated Framework*

16. To what extent has the *Enterprise Risk Management–Integrated Framework* assisted you with managing risk across the organization?

- ☐ 1 - Not at all
- ☐ 2 - To a small extent
- ☐ 3 - To a moderate extent
- ☐ 4 - To a large extent
- ☐ 5 - To a very large extent
- ☐ NA

17. What benefits does/can enterprise risk management provide to your organization? (Please select all that apply)

- ☐ Achieve governance expectations
- ☐ Achieve regulatory requirements / compliance
- ☐ Align risk appetite and strategy
- ☐ Enhance risk response decisions
- ☐ Identify and manage cross-enterprise risks
- ☐ Improve deployment of capital
- ☐ Optimization of risk responses
- ☐ Provide integrated responses to multiple risks
- ☐ Reduce operational surprises and losses
- ☐ Seize opportunities
- ☐ Not sure



COSO ERM Update Survey

7. Structure of the Enterprise Risk Management–Integrate

67%

This section has seven questions relating to the *Enterprise Risk Management–Integrated Framework* structure

18. The *Enterprise Risk Management–Integrated Framework* should be principles based similar to the 2013 COSO *Internal Control–Integrated Framework*?

- ☐ 1 - Strongly disagree
☐ 2 - Disagree
☐ 3 - Neutral
☐ 4 - Agree
☐ 5 - Strongly agree
☐ Don't know – am not familiar with the *Internal Control–Integrated Framework*
☐ NA

19. The *Enterprise Risk Management–Integrated Framework* should continue to incorporate or directly reference internal control?

- ☐ 1 - Strongly disagree
☐ 2 - Disagree
☐ 3 - Neutral
☐ 4 - Agree
☐ 5 - Strongly agree
☐ NA

Comment

20. To what extent should an updated *Enterprise Risk Management–Integrated Framework* be suitable for regulatory compliance purposes?

- ☐ 1 - Not at all
☐ 2 - To a small extent
☐ 3 - To a moderate extent
☐ 4 - To a large extent
☐ 5 - To a very large extent
☐ NA

21. The level of detail contained in the 2004 *Enterprise Risk Management–Integrated Framework* is necessary for organization to interpret and implement enterprise risk management.

- ☐ 1 - Strongly disagree
☐ 2 - Disagree
☐ 3 - Neutral
☐ 4 - Agree
☐ 5 - Strongly agree
☐ NA

22. The *Enterprise Risk Management–Integrated Framework* has four categories of objectives relating to enterprise risk management. Should COSO retain each as a separate category, expand the scope of this category, combine, or eliminate?

	Retain as a separate category	Expand the scope	Combine/merge with an existing category	Eliminate	Unsure / no opinion
Strategic	☐	☐	☐	☐	☐
Operations	☐	☐	☐	☐	☐
Reporting	☐	☐	☐	☐	☐
Compliance	☐	☐	☐	☐	☐

23. If you feel we should expand a category of objectives, what specific change(s) would you like to see?

24. The *Enterprise Risk Management–Integrated Framework* has eight components relating to enterprise risk management. Should COSO retain each as a separate component, combine, or eliminate?

	Retain as a separate component	Combine/merge with an existing component	Eliminate	Unsure / no opinion
Internal Environment	☐	☐	☐	☐
Objective Setting	☐	☐	☐	☐
Event Identification	☐	☐	☐	☐
Risk Assessment	☐	☐	☐	☐
Risk Response	☐	☐	☐	☐
Control Activities	☐	☐	☐	☐
Information & Communication	☐	☐	☐	☐
Monitoring	☐	☐	☐	☐

26. What updates would you like to see in an updated version of the *Enterprise Risk Management–Integrated Framework*? Please select all that apply.

- ☐ Business Resilience
- ☐ Change in regulatory requirements to have effective ERM programs
- ☐ Governance structures
- ☐ Greater discussion of risk appetite
- ☐ Greater focus on specialized risk categories
- ☐ Outsourcing suppliers
- ☐ Risk assessment techniques
- ☐ Risk capacity
- ☐ Risk velocity and persistence
- ☐ Risk reporting
- ☐ Roles and responsibilities/ lines of defense
- ☐ Updates for technology
- ☐ Other (please specify)

27. To what extent might a risk management maturity model assist your organization in furthering its enterprise risk management capabilities?

- ☐ 1 - Not at all
- ☐ 2 - To a small extent
- ☐ 3 - To a moderate extent
- ☒ 4 - To a large extent
- ☐ 5 - To a very large extent
- ☐ Unsure
- ☐ NA

Comment

28. To what extent should the updated *Enterprise Risk Management–Integrated Framework* further incorporate the pursuit of opportunities?

- ☐ 1 - Not at all
- ☐ 2 - To a small extent
- ☐ 3 - To a moderate extent
- ☐ 4 - To a large extent
- ☐ 5 - To a very large extent
- ☐ Unsure
- ☐ NA

29. Please rank the eight components in terms of the need to update.

	Not at all	Very little	Somewhat	Quite a bit	A great deal	N/A
Internal Environment	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Objective Setting	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Event Identification	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Risk Assessment	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Risk Response	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Control Activities	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Information & Communication	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Monitoring	☐	☐	☐	☐	☐	☐

30. Would an updated *Enterprise Risk Management–Integrated Framework* prompt you to review your existing risk management programs and practices?

- ☐ Yes, we would likely review our practices in comparison to the updated framework
- ☐ Yes, we would likely review at a high level
- ☐ Unsure, need to see updated framework first
- ☐ Not likely
- ☐ NA

32. Do you have specific suggestions on changes to improve this definition?

10. Question Relating to Specific Enterprise Risk Management Concepts

92%

This section contains twelve questions relating to specific concepts noted in the 2004 *Enterprise Risk Management-Integrated Framework*

33. Has your organization developed a risk appetite statement?

- ☐ Yes - we have one, single high level statement of 1 - 2 sentences in length
- ☐ Yes - we have a single high level statement supported by multiple, more detailed statements that relate to a risk/objective category
- ☐ Yes - we have multiple, detailed statements that relate to a risk/objective category. There is no single over-arching risk appetite statement
- ☐ No - we have not developed a statement / statements on risk appetite
- ☐ NA
- ☐ Other (please specify)

34. To what extent has your organization defined risk tolerance levels?

- ☐ 1 - Not at all
- ☐ 2 - To a small extent
- ☐ 3 - To a moderate extent
- ☐ 4 - To a large extent
- ☐ 5 - To a very large extent
- ☐ NA

35. To what extent does your organization distinguish between risk appetite and risk tolerance?

- ☐ 1 - Not at all
- ☐ 2 - To a small extent
- ☐ 3 - To a moderate extent
- ☐ 4 - To a large extent
- ☐ 5 - To a very large extent
- ☐ NA

Comment

36. To what extent should enterprise risk management be incorporated into the organization's strategy setting sessions?

- ☐ 1 - Not at all
- ☐ 2 - To a small extent
- ☐ 3 - To a moderate extent
- ☐ 4 - To a large extent
- ☐ 5 - To a very large extent
- ☐ NA

37. To what extent does your organization assess inherent and/or residual risk as part of its risk assessment process?

- ☐ 1 - Do not assess either
- ☐ 2 - Assess inherent and residual risk to a small extent
- ☐ 3 - Assess residual risk to a moderate extent but do not assess inherent risk
- ☐ 4 - Assess residual risk to a large extent and inherent risk to a minor or moderate extent
- ☐ 5 - Assess both inherent and residual risk to a large extent
- ☐ NA
- ☐ Other (please specify)

38. Which of the following risk ratings scales does your organization use? (Please select all that apply).

- ☐ Likelihood (the possibility that a given event will occur)
- ☐ Impact (the effect of a given event)
- ☐ Velocity (how quickly does risk occur)
- ☐ Persistence (if risk occurs how long will you have to manage)
- ☐ Inherent impact (initial level of exposure to risk)
- ☐ Risk related performance measure
- ☐ NA
- ☐ Other (please specify)

39. To what extent does your organization collect and use loss data?

- ☐ 1 - Not at all
- ☐ 2 - To a small extent
- ☐ 3 - To a moderate extent
- ☐ 4 - To a large extent
- ☐ 5 - To a very large extent
- ☐ NA

Comment

40. To what extent does your organization develop a portfolio view of risk across the organization?

- ☐ 1 - Not at all
- ☐ 2 - To a small extent
- ☐ 3 - To a moderate extent
- ☐ 4 - To a large extent
- ☐ 5 - To a very large extent
- ☐ NA

Comment

41. To what extent does your organization aggregate risk data used in risk reporting?

- ☐ 1 - Not at all
- ☐ 2 - To a small extent
- ☐ 3 - To a moderate extent
- ☐ 4 - To a large extent
- ☐ 5 - To a very large extent
- ☐ NA

Comment

42. To what extent does your enterprise risk management program assess the quality of underlying risk information?

- ☐ 1 - Not at all
- ☐ 2 - To a small extent
- ☐ 3 - To a moderate extent
- ☐ 4 - To a large extent
- ☐ 5 - To a very large extent
- ☐ NA

43. To what extent does your organization currently use or plan on using risk analytics?

- ☐ 1 - Not at all
- ☐ 2 - To a small extent
- ☐ 3 - To a moderate extent
- ☐ 4 - To a large extent
- ☐ 5 - To a very large extent
- ☐ Unsure
- ☐ Comment

44. For which components does your organization use specific risk management tools?

	Somewhat	To a moderate extent	Extensively	Not sure / No opinion
Internal Environment	☐	☐	☐	☐
Objective Setting	☐	☐	☐	☐
Event Identification	☐	☐	☐	☐
Risk Assessment	☐	☐	☐	☐
Risk Response	☐	☐	☐	☐
Control Activities	☐	☐	☐	☐
Information and Communication	☐	☐	☐	☐
Monitoring Activities	☐	☐	☐	☐



COSO ERM Update Survey

11. Closing Comments



45. Are there any final comments you would like to share with the COSO Board or the PwC Project Team relating to the update of the 2004 *Enterprise Risk Management–Integrated Framework*?

46. Would you like COSO to notify you directly regarding any future surveys on this topic or any public exposure updates?

- ☐ Yes
☐ No

If "Yes", Please provide your email address

Prev

Done

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2

Αποσπάσματα ετήσιων οικονομικών εκθέσεων εισηγμένων ναυτιλιακών εταιρειών



ATTICA **ΑΝΩΝΥΜΟΣ ΕΤΑΙΡΙΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ**

ΕΤΗΣΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΕΚΘΕΣΗ
για τη χρήση 2013 (1/1-31/12/2013)
Με βάση το άρθρο 4 του ν.3556/2007

3. Κύρια χαρακτηριστικά του συστήματος εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης κινδύνων σχετικά με τη διαδικασία σύνταξης των οικονομικών καταστάσεων

Σύστημα εσωτερικού ελέγχου

Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου περιλαμβάνει το σύνολο των πολιτικών, διαδικασιών, καθηκόντων και συμπεριφορών τα οποία τίθενται σε εφαρμογή από το Δ.Σ., τη Διοίκηση και το ανθρώπινο δυναμικό και έχουν στόχους:

- Την αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία της εταιρίας,
- Τη διασφάλιση της αξιοπιστίας της παρεχόμενης χρηματοοικονομικής πληροφόρησης,
- Τη συμμόρφωση με τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς.

Η επάρκεια του συστήματος εσωτερικού ελέγχου της Εταιρίας, συμπεριλαμβανομένου του συστήματος εσωτερικού ελέγχου για την σύνταξη των οικονομικών καταστάσεων αξιολογείται και ελέγχεται από τη Διοίκηση της Εταιρίας η οποία δίδει και τις κατευθυντήριες γραμμές για επί μέρους ελέγχους. Το Διοικητικό Συμβούλιο έχει την τελική ευθύνη ορισμού του συστήματος εσωτερικού ελέγχου και την παρακολούθηση της επάρκειας αυτού.

Η Εταιρία έχει επενδύσει σημαντικά κεφάλαια στην μηχανοργάνωση των δραστηριοτήτων του Ομίλου. Ειδικότερα από 1.1.2005 τέθηκε σε πλήρη λειτουργία ένα ολοκληρωμένο σύστημα (ERP) το mySAP της SAP το οποίο καλύπτει όλες τις λειτουργίες της Εταιρίας και του Ομίλου, εξασφαλίζει ενιαία πληροφόρηση σε πραγματικό χρόνο και εγγυάται τη σωστή τήρηση των διαδικασιών όπως έχουν οριστεί από τη Διοίκηση. Ειδικότερα, υπάρχει σύνδεση του συστήματος ERP με τα συστήματα κρατήσεων διασφαλίζοντας έτσι την αυτοματοποιημένη ροή των εσόδων. Μέσω του ERP πραγματοποιούνται επίσης οι προμήθειες του Ομίλου, καταχωρούνται όλα τα έξοδα λειτουργίας των πλοίων καθώς και τα διοικητικά έξοδα βάσει κανόνων και διαδικασιών που ορίζονται από τη Διοίκηση και ελέγχονται από την υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου. Επίσης εντός του ERP υπάρχουν ολοκληρωμένα προγράμματα διαχείρισης του υπαλληλικού προσωπικού και των πληρωμάτων.

Διαχείριση κινδύνων

Η Εταιρία έχει προβεί στη δημιουργία Μητρώου Κινδύνων, μετά την αναγνώριση και κατάταξη των διαφόρων πηγών κινδύνων που μπορούν να επηρεάσουν τη λειτουργία και την επίτευξη των στόχων της.

Οι κίνδυνοι κατηγοριοποιήθηκαν, ορίστηκε η συγγενής με τον κίνδυνο λειτουργική μονάδα και αξιολογήθηκαν με βάση την πιθανότητα να συμβεί το γεγονός και το βαθμό επίπτωσης που θα έχει στη δραστηριότητα της Εταιρίας και του Ομίλου. Η Διοίκηση έχει υιοθετήσει το Μητρώο Κινδύνων προκειμένου να παρακολουθούνται συστηματικά και να λαμβάνονται αποφάσεις για τον τρόπο διαχείρισης κινδύνων που επιδρούν στην αποτελεσματικότητα της Εταιρίας.

Το μητρώο κινδύνων επικαιροποιείται τουλάχιστον ανά έτος λαμβάνοντας υπόψη τις τρέχουσες οικονομικές συγκυρίες οι οποίες δύναται να επηρεάσουν τη λειτουργικότητα και αποδοτικότητα της Εταιρίας.

ΕΝΟΤΗΤΑ Ε

ΚΥΡΙΟΤΕΡΟΙ ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΚΑΙ ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΕΣ

Παρακάτω παρουσιάζονται οι κυριότεροι κίνδυνοι και αβεβαιότητες που αφορούν τις δραστηριότητες του Ομίλου μας:

Η συνεχιζόμενη οικονομική ύφεση που διέρχεται η χώρα μας σε συνδυασμό με την κρίση χρέους σε σημαντικές χώρες του Ευρωπαϊκού Νότου επιδρά αρνητικά στη δυνατότητα του Ομίλου να αντλήσει κεφάλαια

Η δυνατότητα άντλησης πρόσθετων κεφαλαίων μέσω δανεισμού ή άλλων πηγών επηρεάζεται σημαντικά από την οικονομική ύφεση που διέρχεται η χώρα μας και γενικότερα από την κρίση χρέους που ανέκυψε σε σημαντικές χώρες της Ευρωζώνης. Συνεπώς, η οικονομική αβεβαιότητα που επικρατεί στην ευρωζώνη επηρεάζει αρνητικά τη δυνατότητα του Ομίλου να αντλήσει πρόσθετα κεφάλαια και πιθανόν να αυξήσει σημαντικά το κόστος δανεισμού του γεγονός που θα μπορούσε να έχει αρνητική επίδραση στην οικονομική κατάσταση και στα αποτελέσματα του Ομίλου.

Η συνεχιζόμενη οικονομική ύφεση επηρεάζει αρνητικά τη διακίνηση επιβατών και οχημάτων και οδηγεί σε μείωση του μεταφορικού έργου

Η συνεχιζόμενη οικονομική ύφεση της Ελληνικής οικονομίας σε συνδυασμό με τη μείωση του διαθέσιμου εισοδήματος σημαντικής μερίδας πληθυσμού επηρεάζει αρνητικά τη διακίνηση επιβατών και οχημάτων. Ο περιορισμός στη διακίνηση επιβατών και οχημάτων στις αγορές που δραστηριοποιείται ο Όμιλος Attica οδηγεί σε μείωση του μεταφορικού του έργου και επηρεάζει αρνητικά τα αποτελέσματα του Ομίλου.

Κίνδυνος ρευστότητας

Ο συνολικός δανεισμός του Ομίλου κατά την 31.12.2013 ανέρχεται σε Ευρώ 289,94 εκατ. εκ των οποίων Ευρώ 68,45 εκατ. είναι μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις και Ευρώ 221,49 εκατ. είναι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις.

Κατά την 31.12.2013 ο Όμιλος είχε αρνητικό κεφάλαιο κίνησης ποσού Ευρώ 207,53 εκατ. καθώς οι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις του υπερβαίνουν τα κυκλοφορούντα στοιχεία του ενεργητικού (με το σημαντικότερο μέρος των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων -75,06%- να αφορά σε βραχυπρόθεσμο δανεισμό, που σχηματίστηκε από την αναταξινόμηση των δανείων των πλοίων).

Από τη λήξη της χρήσης 2011, δεδομένου ότι δεν πληρούνταν οι χρηματοοικονομικοί όροι (covenants) που ρυθμίζουν σχετικές τραπεζικές υποχρεώσεις και παράλληλα προβλέπεται δικαίωμα καταγγελίας εκ μέρους των δανειστών για την περίπτωση αυτή, που θα καθιστούσε τις δανειακές υποχρεώσεις άμεσα εξοφλητέες, ο Όμιλος αναταξινόμησε το μακροπρόθεσμο μέρος δανείων από τη γραμμή της Κατάστασης Οικονομικής Θέσης «Μακροπρόθεσμες δανειακές υποχρεώσεις» στην γραμμή «Βραχυπρόθεσμες δανειακές υποχρεώσεις».

Την 31/12/2013, το συνολικό ποσό των ανωτέρω δανείων (συμπεριλαμβανομένου του συμβατικά μακροπρόθεσμου μέρους τους το οποίο έχει αναταξινομηθεί στις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις) ανερχόταν σε Ευρώ 174.387χιλ.

Η Διοίκηση του Ομίλου βρίσκεται σε συζητήσεις με τις δανείστριες τράπεζες αναφορικά με την αναδιάρθρωση του δανεισμού, προκειμένου να βρεθεί λύση κοινά αποδεκτή με τους δανειστές και εξετάζει σχετικά σχέδια μακροχρόνιας αναχρηματοδότησης που θα μπορούν να κριθούν αποδεκτά από αυτούς.

Παράλληλα η Διοίκηση του Ομίλου βρίσκεται και σε συζητήσεις αναφορικά με την αναχρηματοδότηση βραχυπρόθεσμων δανειακών υποχρεώσεων ποσού Ευρώ 40 εκ. οι οποίες έχουν καταστεί απαιτητές. Η Διοίκηση του Ομίλου εκτιμά ότι οι συζητήσεις θα ολοκληρωθούν επιτυχώς.

Ο Όμιλος, παράλληλα με τις διαπραγματεύσεις με τις τράπεζες, όπως αναφέρθηκε ανωτέρω, έχει προβεί εντός της χρήσης και σε μία σειρά ενεργειών με στόχο τη μείωση του κόστους λειτουργίας και τη βελτίωση των ταμειακών ροών.

Κίνδυνος διακύμανσης τιμών καυσίμων

Ο Όμιλος, όπως το σύνολο των εταιριών που δραστηριοποιούνται στο ναυτιλιακό κλάδο, επηρεάζεται σημαντικά από τη διακύμανση των τιμών των καυσίμων. Επισημαίνεται ότι το κόστος των ναυτιλιακών καυσίμων και λιπαντικών είναι, με μεγάλη διαφορά, το σημαντικότερο λειτουργικό κόστος, αντιπροσωπεύει δε για τη χρήση 2013 το 52,9% περίπου των λειτουργικών εξόδων των πλοίων του Ομίλου Attica.

Μία αύξηση ή μείωση στην τιμή των καυσίμων κατά Ευρώ 10 ανά μετρικό τόνο, σε ετήσια βάση, θα είχε επίδραση στα αποτελέσματα και στην καθαρή θέση του Ομίλου κατά Ευρώ 2,1 εκατ. περίπου.

Κίνδυνος διακύμανσης επιτοκίων

Ο τραπεζικός δανεισμός του Ομίλου ύψους 289,94 εκατ. στις 31.12.2013 είναι σε Ευρώ με κυμαινόμενο επιτόκιο Euribor πλέον περιθωρίου. Συνεπώς ο Όμιλος είναι εκτεθειμένος σε κίνδυνο επιτοκίου αφού σε περίπτωση ανόδου του Euribor ο Όμιλος θα επιβαρυνθεί με παραπάνω χρεωστικούς τόκους. Για παράδειγμα, μία μεταβολή σε ετήσια βάση κατά 1% στο επιτόκιο θα είχε επίδραση στα αποτελέσματα και την καθαρή θέση του Ομίλου κατά Ευρώ 2,9 εκατ. περίπου.

Συναλλαγματικός κίνδυνος

Στις «λοιπές βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις» περιλαμβάνεται πίστωση ύψους Ευρώ 35,24 εκατ. που έλαβε ο Όμιλος από το ναυπηγείο «Daewoo Shipbuilding & Marine Engineering Co Ltd», Νοτίου Κορέας σε Δολάρια Η.Π.Α. για την απόκτηση του νεότευκτου πλοίου Blue Star Patmos. Συνεπώς για το ποσό αυτό ο Όμιλος είναι εκτεθειμένος στη συναλλαγματική διακύμανση Ευρώ/Δολαρίου Η.Π.Α.

Κατά τα λοιπά, ο Όμιλος επηρεάζεται από τις συναλλαγματικές ισοτιμίες στο βαθμό που τα ναυτιλιακά καύσιμα που αγοράζει για τη λειτουργία των πλοίων του διαπραγματεύονται διεθνώς σε Δολάρια Η.Π.Α.

Πιστωτικός κίνδυνος

Ο Όμιλος, λόγω του μεγάλου αριθμού πελατών, εκτίθεται σε πιστωτικό κίνδυνο και για το λόγο αυτό έχει αναπτύξει διαδικασίες πιστωτικού ελέγχου με σκοπό την ελαχιστοποίηση των επισφαλειών. Ειδικότερα, έχει ορίσει πιστωτικά όρια και συγκεκριμένους όρους πιστωτικής πολιτικής για όλες τις κατηγορίες των πελατών του ενώ παράλληλα, με σκοπό την καλύτερη εξασφάλισή του, έχει λάβει εγγυητικές επιστολές τραπεζής από τους μεγαλύτερους κεντρικούς πράκτορες έκδοσης εισιτηρίων. Επίσης, ο Όμιλος παρακολουθεί τα υπόλοιπα των πελατών του και εξετάζει την περίπτωση σχηματισμού προβλέψεων. Συνεπώς, τυχόν αδυναμία πελατών να ανταποκριθούν στις υποχρεώσεις τους, ενδεχομένως να επηρεάσει τα αποτελέσματα του Ομίλου μέσω δημιουργίας αντίστοιχων προβλέψεων.

Σε κάθε περίπτωση ο Όμιλος εκτιμά ότι δεν εκτίθεται σε σημαντικούς πιστωτικούς κινδύνους. Ο πιστωτικός κίνδυνος για τα ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα είναι αμελητέος αφού οι αντισυμβαλλόμενοι είναι αξιόπιστες τράπεζες.

Ο Όμιλος έχει σημαντικά δανειακά κεφάλαια λόγω της φύσης των δραστηριοτήτων του

Ο Όμιλος έχει σημαντικές δανειακές υποχρεώσεις δεδομένου ότι οι επενδύσεις για την απόκτηση πλοίων απαιτούν σημαντικού ύψους κεφάλαια τα οποία, σύμφωνα με τη συνήθη πρακτική στον ναυτιλιακό κλάδο, χρηματοδοτούνται σε μεγάλο βαθμό με τραπεζικό δανεισμό.

Ειδικότερα, οι δανειακές υποχρεώσεις του Ομίλου στις 31.12.2013 ανέρχονται σε Ευρώ 289,94 εκατ. εκ των οποίων Ευρώ 68,45 εκατ. είναι μακροπρόθεσμες και Ευρώ 221,49 εκατ. είναι βραχυπρόθεσμες.

Η ικανότητα του Ομίλου να εξυπηρετεί και να αποπληρώνει τα δάνεια του εξαρτάται από την ικανότητα να παράγει ταμειακές ροές στο μέλλον, η οποία σε ένα βαθμό εξαρτάται από παράγοντες όπως γενικές οικονομικές συνθήκες, ανταγωνισμός και άλλους αστάθμητους παράγοντες.

Ο συντελεστής μόχλευσης στις 31.12.2013 και 31.12.2012 αντίστοιχα, έχει ως ακολούθως (ποσά σε χιλ.€):

	31/12/2013	31/12/2012
Σύνολο δανεισμού	289.940	341.350
Μείον: Ταμιακά διαθέσιμα και ταμιακά ισοδύναμα	24.886	16.001
Χρηματοοικονομικά στοιχεία διαθέσιμα προς πώληση		
Καθαρός δανεισμός	265.054	325.349
Ίδια κεφάλαια	340.053	350.371
Συνολικά απασχολούμενα κεφάλαια	605.107	675.720
Συντελεστής μόχλευσης	44,0%	48,0%

Ο έντονος ανταγωνισμός που επικρατεί στο χώρο της επιβατηγού ναυτιλίας σε συνδυασμό με την μακράν οικονομική ύφεση που διέρχεται η χώρα μας ενδέχεται να επηρεάσουν αρνητικά τις πωλήσεις και την κερδοφορία του Ομίλου

Η χώρα μας διανύει μακράν περίοδο οικονομικής ύφεσης η οποία έχει οδηγήσει και ενδέχεται να οδηγήσει περαιτέρω στη μείωση της ζήτησης προϊόντων και συνεπώς στη διακίνηση φορτηγών μέσω της θαλάσσιας οδού καθώς και στη συρρίκνωση της εγχώριας τουριστικής κίνησης γεγονός που θα επηρεάσει αρνητικά τα μεγέθη του Ομίλου.

Επιπρόσθετα, η οικονομική ύφεση σε συνδυασμό με τον έντονο ανταγωνισμό που επικρατεί στην επιβατηγό ναυτιλία έχει ως αποτέλεσμα τη συνεχή προσπάθεια από πλευράς εταιριών για διατήρηση ή και διεύρυνση των μεριδίων αγοράς γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε περισσότερες ανταγωνιστικές τιμές και πιθανώς θα επηρεάσει αρνητικά τις πωλήσεις και την κερδοφορία του Ομίλου.

Η αγοραία αξία των πλοίων υπόκειται σε σημαντικές διακυμάνσεις ανάλογα με τις οικονομικές συνθήκες που επικρατούν στην αγορά

Η αξία των πλοίων επηρεάζεται άμεσα από καταστάσεις μη ελεγχόμενες από την Εταιρία και αφορούν την τιμή κατασκευής των νέων πλοίων, την προσφορά και ζήτηση πλοίων με παρόμοια χαρακτηριστικά, τις τεχνολογικές εξελίξεις και γενικότερα τις οικονομικές συνθήκες που επικρατούν στην αγορά. Η εξέλιξη των εν λόγω παραγόντων ενδέχεται να προκαλέσουν απομείωση της αξίας των πλοίων ή σε περίπτωση πώλησης το τίμημα να υπολείπεται της λογιστικής αξίας γεγονός που θα επηρεάσει τα αποτελέσματα και την καθαρή θέση της Εταιρίας.

Κίνδυνοι ατυχημάτων και απώλειας εσόδων

Λόγω της φύσεως των εργασιών τους, τα πλοία του Ομίλου και γενικότερα ολόκληρος ο ναυτιλιακός κλάδος υπόκεινται στον προαναφερόμενο κίνδυνο που ενδέχεται να επηρεάσει αρνητικά τα αποτελέσματα, την πελατεία ή και τη λειτουργία του Ομίλου.

Τα πλοία του Ομίλου καλύπτονται ασφαλιστικά για τους ακόλουθους κινδύνους: α) Για ασφάλιση Σκάφους και Μηχανής, β) για ασφάλιση αυξημένης αξίας και γ) για ασφάλιση σκάφους κατά πολεμικών κινδύνων.

Εποχικότητα Δραστηριοτήτων

Ο Όμιλος δραστηριοποιείται σε έναν κλάδο με έντονη εποχικότητα στους επιβάτες και στα Ι.Χ. οχήματα, με υψηλότερη κίνηση τους μήνες Ιούλιο έως Σεπτέμβριο και χαμηλότερη τους μήνες Νοέμβριο έως Φεβρουάριο. Συνεπώς, τυχόν σημαντική αύξηση ή μείωση της τουριστικής κίνησης προς τη χώρα μας τους καλοκαιρινούς μήνες πιθανόν να επηρεάσει τα αποτελέσματα του Ομίλου.

Η κίνηση των φορτηγών οχημάτων εμφανίζεται κατανεμημένη καθ' όλη τη διάρκεια του έτους με μικρή εποχικότητα.



ΝΑΥΤΙΑΙΑΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΛΕΣΒΟΥ Α.Ε.

Α.Φ.Μ. 094051245, Δ.Ο.Υ. Πλοίων Πειραιά,
ΑΡ.Γ.Ε.Μ.Η 78445142000, Πρώην ΑΡ.Μ.Α.Ε. 12470/06/Β/86/44
ΕΛΕΥΘΕΡΙΟΥ ΒΕΝΙΖΕΛΟΥ 5, ΜΥΤΙΛΗΝΗ-ΔΗΜΟΣ ΛΕΣΒΟΥ

ΕΤΗΣΙΑ ΕΝΟΠΟΙΗΜΕΝΗ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΕΚΘΕΣΗ ΤΗΣ ΧΡΗΣΗΣ 2013

(Σύμφωνα με το άρθρο 4 του Ν.3556/2007)

II) ΚΥΡΙΟΤΕΡΟΙ ΚΙΝΔΥΝΟΙ

Ο Όμιλος, πέραν των προαναφερόμενων, εκτίθεται σε χρηματοοικονομικούς και άλλους κινδύνους, συμπεριλαμβανομένων των απρόβλεπτων διακυμάνσεων επιτοκίων, πιστωτικών κινδύνων και κινδύνων ρευστότητας. Το συνολικό πρόγραμμα διαχείρισης του κινδύνου του Ομίλου έχει στόχο να ελαχιστοποιήσει τις αρνητικές επιπτώσεις που μπορεί να έχουν οι κίνδυνοι αυτοί στην χρηματοοικονομική του απόδοση. Η Οικονομική Διεύθυνση παρακολουθεί και διαχειρίζεται τους χρηματοοικονομικούς κινδύνους, στους οποίους εκτίθεται ο Όμιλος. Αυτό

περιλαμβάνει, σε συνεργασία με τις διάφορες εταιρίες του Ομίλου, την αναγνώριση, αποτίμηση και αν χρειαστεί, την αντιστάθμιση των χρηματοοικονομικών κινδύνων. Τα χρηματοοικονομικά προϊόντα που χρησιμοποιεί ο Όμιλος αποτελούνται κυρίως από καταθέσεις σε τράπεζες, λογαριασμούς εισπρακτέους και πληρωτέους και δάνεια.

α) Κίνδυνος αγοράς

i) Κίνδυνος τιμών

Ο Όμιλος δεν εκτίθεται σε κίνδυνο τιμών χρεογράφων διότι την 31.12.2013 δεν είχε στην κατοχή του μεγάλο αριθμό χρεογράφων εισηγμένων σε χρηματιστηριακή αγορά. Ο όμιλος εκτίθεται σε μεταβολές της αξίας των υπηρεσιών που παρέχει. Ο κίνδυνος αυτός αντιμετωπίζεται με την ανάλογη μεταβολή των τιμών πώλησης των υπηρεσιών που διαθέτει. Σημειώνουμε επίσης, ότι η διαρκής ανοδική πορεία των τιμών των καυσίμων επηρεάζει σημαντικά το λειτουργικό κόστος των πλοίων λόγω του υψηλού ποσοστού συμμετοχής τους κατά μέσο όρο στο συνολικό κόστος εκμετάλλευσης των πλοίων του Ομίλου.

ii) Κίνδυνος ταμειακών ροών και κίνδυνος μεταβολών εύλογης αξίας λόγω μεταβολής των επιτοκίων

Ο Όμιλος δεν έχει σημαντικά έντοκα στοιχεία ενεργητικού και συνεπώς το εισόδημα και οι λειτουργικές ταμειακές ροές του είναι ουσιωδώς ανεξάρτητες από τις αλλαγές στην αγορά των επιτοκίων. Ο κίνδυνος επιτοκίου του Ομίλου αυξάνεται από τις μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις. Ο κίνδυνος μεταβολής των επιτοκίων στα δάνεια με μεταβλητό επιτόκιο εκθέτουν τον όμιλο (κυρίως την μητρική εταιρεία) σε μακροπρόθεσμο κίνδυνο ταμειακών ροών, δεδομένου ότι για τον όμιλο και για περίοδο 18 μηνών από την 12.12.2013 οι δανειακές υποχρεώσεις θα είναι άτοκες. Ο όμιλος κατά την 31.12.2013 είχε δανεισμό συνολικού ποσού € 31.134.568,23 και είναι μακροπρόθεσμα εκτεθειμένος στις μεταβολές της αγοράς του επιτοκίου όσον αφορά τον τραπεζικό δανεισμό του.

Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει την ευαισθησία του αποτελέσματος της χρήσης καθώς και των ιδίων κεφαλαίων σε μία λογική μεταβολή του επιτοκίου της τάξεως του +0,50% ή -0,50% (2012: +0,50% ή -0,50%). Οι αλλαγές στα επιτόκια εκτιμάται ότι κινούνται σε μία λογική βάση σε σχέση με τις πρόσφατες συνθήκες της αγοράς.

	Όμιλος 2013	Όμιλος 2012	Εταιρεία 2013	Εταιρεία 2012
<u>Μεταβολή επιτοκίου</u>	+0,50%	+0,50%	+0,50%	+0,50%
Ζημία χρήσης (αύξηση)	-	(645.398,07)	-	(531.503,65)
Ίδια Κεφάλαια (μείωση)	-	(645.398,07)	-	(531.503,65)
	-0,50%	-0,50%	-0,50%	-0,50%
Ζημία χρήσης (μείωση)	-	645.398,07	-	531.503,65
Ίδια Κεφάλαια (αύξηση)	-	645.398,07	-	531.503,65

Το σύνολο των μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων της Εταιρείας προς τις δανείστριες τράπεζες έχουν συμφωνηθεί να εκτοκίζονται με κυμαινόμενο επιτόκιο. Τα επιτόκια αυτά αποτελούν το άθροισμα του διατραπεζικού επιτοκίου Euribor, το οποίο μεταβάλλεται καθημερινώς, πλέον ενός πιστωτικού περιθωρίου (margin). Οποιαδήποτε σημαντική μεταβολή του επιτοκίου Euribor επηρεάζει την ετήσια χρηματοοικονομική επιβάρυνση της Εταιρείας σε σημαντικό βαθμό. Σημειώνεται ότι η εταιρεία δεν χρησιμοποιεί ειδικά συμβόλαια κάλυψης του κινδύνου από τη μεταβολή των επιτοκίων (hedging).

iii) Συναλλαγματικός κίνδυνος

Οι υποχρεώσεις της Εταιρείας προς τους προμηθευτές της, στην συντριπτική τους πλειοψηφία, είναι σε Ευρώ, οπότε δεν υφίσταται ουσιώδης κίνδυνος λόγω συναλλαγματικών διαφορών. Οι μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις της Εταιρείας προς τις δανείστριες Τράπεζες είναι όλες σε Ευρώ και επομένως δεν υπάρχει συναλλαγματικός κίνδυνος.

iv) Κίνδυνος διακύμανσης τιμών καυσίμων

Το κόστος των καυσίμων αποτελεί το βασικότερο λειτουργικό κόστος του Ομίλου με άμεση επίδραση στα αποτελέσματα κάθε περιόδου, συνεπώς η αύξηση των τιμών του πετρελαίου είναι ο σημαντικότερος κίνδυνος που αντιμετωπίζει ο Όμιλος. Οι τιμές των καυσίμων διακανονίζονται σε ευρώ, αλλά εμμέσως επηρεάζονται από την ισοτιμία ευρώ / δολαρίου στη βάση της οποίας διαμορφώνονται οι διεθνείς τιμές. Η ευαισθησία των αποτελεσμάτων και των ιδίων κεφαλαίων του Ομίλου από μια μεταβολή του κόστους των καυσίμων ανά μετρικό τόνο για το 2013 είχε ως εξής:

Μεταβλητότητα τιμών καυσίμων

±5% / μετρικό τόνο
 ± 10% / μετρικό τόνο

Επίδραση στα αποτελέσματα και στα ίδια κεφάλαια

(-/+) € 1,3 εκατ.
 (-/+) € 2,6 εκατ.

Κατά τη διάρκεια του 2013 οι τιμές εξακολούθησαν να κυμαίνονται σε υψηλά επίπεδα, ωστόσο η μέση τιμή των καυσίμων μειώθηκε ελαφρά σε σχέση με την προηγούμενη χρήση. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι το κόστος καυσίμων και λιπαντικών του Ομίλου για το 2013 αποτέλεσε το 36% του συνολικού κόστους πωληθέντων έναντι 40% το 2012. Επομένως, οι διακυμάνσεις στην τιμή του πετρελαίου αποτελούν το σημαντικότερο κίνδυνο για τα οικονομικά αποτελέσματα του Ομίλου. Κατά συνέπεια, ενδεχόμενη αύξηση στο κόστος καυσίμων αναμένεται να επιφέρει ουσιαστικά δυσμενείς επιδράσεις στα λειτουργικά αποτελέσματα, τις ταμειακές ροές και τη χρηματοοικονομική θέση του Ομίλου.

β) Πιστωτικός κίνδυνος

Ο πιστωτικός κίνδυνος διαχειρίζεται σε επίπεδο Ομίλου. Ο πιστωτικός κίνδυνος πηγάζει από τα ταμειακά διαθέσιμα και ταμειακά ισοδύναμα, τις καταθέσεις στις τράπεζες, καθώς επίσης και πιστωτικές εκθέσεις για τους σημαντικούς πελάτες, οι οποίοι κατά κύριο λόγο είναι οι πράκτορες που μεσολαβούν για την έκδοση εισιτηρίων. Ο κίνδυνος αυτός θεωρείται διαχειρίσιμος καθώς ο Όμιλος έχει ορίσει πιστωτικά όρια και συγκεκριμένους όρους πιστωτικής πολιτικής για όλους του πελάτες-πράκτορες. Ενώ σε ορισμένες περιπτώσεις για μεγαλύτερη εξασφάλιση λαμβάνει εγγυητικές επιστολές τραπεζών.

Το τμήμα διαχείρισης πιστωτικού κινδύνου αξιολογεί την πιστοληπτική ικανότητα του πελάτη λαμβάνοντας υπ' όψη την οικονομική του κατάσταση, προηγούμενες συναλλαγές και άλλες παραμέτρους. Τα πιστωτικά όρια πελατών καθορίζονται σύμφωνα πάντα με όρια που έχει καθορίσει η Διοίκηση. Η χρήση πιστωτικών ορίων παρακολουθείται σε τακτά διαστήματα. Οι πωλήσεις σε πελάτες λιανικής εξοφλούνται με μετρητά. Η μέγιστη έκθεση σε πιστωτικό κίνδυνο την ημέρα του Ισολογισμού είναι η εύλογη αξία κάθε κατηγορίας εισπρακτέων ως αναφέρεται παραπάνω.

γ) Κίνδυνος ρευστότητας

Συνετή διαχείριση του κινδύνου ρευστότητας προϋποθέτει επαρκείς εξασφαλίσεις χρηματικών διαθεσίμων και την διαθεσιμότητα χρηματοδότησης μέσω επαρκών πιστωτικών λειτουργιών. Η ρευστότητα του Ομίλου παρακολουθείται από την Διοίκηση σε τακτά χρονικά διαστήματα. Παρακάτω παρουσιάζεται η ανάλυση με τις λήξεις των χρηματοοικονομικών υποχρεώσεων:

31.12.2013-ΟΜΙΛΟΣ	Έως 1 έτος	Από 1 έως 5 έτη	Πάνω από 5 έτη
Δανεισμός	136.781,15	4.044.121,87	26.953.665,21
Προμηθευτές και λοιπές υποχρεώσεις	23.156.511,84	-	-
31.12.2012-ΟΜΙΛΟΣ	Έως 1 έτος	Από 1 έως 5 έτη	Πάνω από 5 έτη
Δανεισμός	43.551.296,63	17.052.154,41	77.666.672,51
Προμηθευτές και λοιπές υποχρεώσεις	36.756.364,17	-	-
31.12.2013-ΕΤΑΙΡΕΙΑ	Έως 1 έτος	Από 1 έως 5 έτη	Πάνω από 5 έτη
Δανεισμός	136.781,15	3.762.226,89	23.007.135,54
Προμηθευτές και λοιπές υποχρεώσεις	9.538.441,23	-	-
31.12.2012-ΕΤΑΙΡΕΙΑ	Έως 1 έτος	Από 1 έως 5 έτη	Πάνω από 5 έτη
Δανεισμός	42.135.339,14	14.545.328,26	57.394.614,53
Προμηθευτές και λοιπές υποχρεώσεις	26.423.739,51	-	-

δ) Διαχείριση κεφαλαιουχικού κινδύνου

Οι στόχοι του ομίλου σε σχέση με τη διαχείριση κεφαλαίου είναι να διασφαλίσει τη δυνατότητα απρόσκοπτης λειτουργίας του στο μέλλον με σκοπό να παρέχει ικανοποιητικές αποδόσεις στους μετόχους και να διατηρήσει ιδανική κατανομή κεφαλαίου μειώνοντας κατ' αυτόν τον τρόπο το κόστος κεφαλαίου. Το κεφάλαιο επισκοπείται με βάση τον συντελεστή μόχλευσης. Ο συντελεστής υπολογίζεται ως το καθαρό χρέος διαρνούμενο με τα συνολικά απασχολούμενα κεφάλαια. Το καθαρό χρέος υπολογίζεται ως ο συνολικός δανεισμός (συμπεριλαμβάνονται βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα δάνεια όπως εμφανίζονται στον ισολογισμό) μείον τα χρηματικά διαθέσιμα. Τα συνολικά απασχολούμενα κεφάλαια υπολογίζονται ως τα ίδια κεφάλαια που εμφανίζονται στον ισολογισμό συν το καθαρό χρέος.

	ΟΜΙΛΟΣ 31.12.2013	ΟΜΙΛΟΣ 31.12.2012	ΕΤΑΙΡΕΙΑ 31.12.2013	ΕΤΑΙΡΕΙΑ 31.12.2012
Σύνολο δανεισμού	31.134.568,23	138.270.123,55	26.906.143,58	114.075.281,93
Μείον: Διαθέσιμα και ταμειακά ισοδύναμα	792.111,11	1.043.647,06	288.424,58	627.563,24
Καθαρός δανεισμός	30.342.457,12	137.226.476,49	26.617.719,00	113.447.718,69
Ίδια κεφάλαια αποδιδόμενα στους μετόχους της μητρικής	15.838.022,90	(63.721.765,00)	36.352.118,58	(20.639.372,85)
Συνολικά απασχολούμενα κεφάλαια	46.180.480,02	73.504.711,49	62.969.837,58	92.808.345,84
Συντελεστής μόχλευσης	65,70%	186,69%	42,27%	122,24%

ε) Επιχειρηματικοί Κίνδυνοι

• Κίνδυνος ναυτικού ατυχήματος

Πιθανό ναυτικό ατύχημα σε πλοίο της εταιρείας ή και της θυγατρικής της, είτε με , είτε χωρίς ευθύνη της εταιρείας, ενδέχεται να επηρεάσει αρνητικά την λειτουργία της Εταιρείας , τα αποτελέσματα , την φήμη και την πελατεία της. Για την μείωση των αρνητικών συνεπειών η εταιρεία μεριμνά για την σωστή συντήρηση και την επάνδρωση των πλοίων με ικανά και αποτελεσματικά πληρώματα. Επίσης έχει δημιουργήσει ειδική ομάδα αντιμετώπισης έκτακτων περιστατικών.

• Εποχικότητα επιχειρηματικών δραστηριοτήτων

Οι δραστηριότητες των ακτοπλοϊκών εταιρειών χαρακτηρίζονται από έντονη εποχικότητα, γεγονός που έχει επίπτωση στα έσοδα και στα αποτελέσματα των ενδιάμεσων οικονομικών καταστάσεων. Πιο συγκεκριμένα, η διακίνηση επιβατών και ΙΧ. επιβατηγών οχημάτων είναι ιδιαίτερα αυξημένη κατά τους θερινούς μήνες, λόγω της τουριστικής κίνησης, και κατά τις εορταστικές περιόδους, ενώ η διακίνηση φορτηγών παρουσιάζει σχετικά μικρή διακύμανση σε όλη τη διάρκεια του έτους, με αποτέλεσμα οι περισσότερες πωλήσεις της Εταιρείας να πραγματοποιούνται κατά το τρίτο τρίμηνο κάθε χρήσης. Η εταιρεία έχει επεκτείνει τις δραστηριότητές της με την ανάληψη άγονων, επιδοτούμενων γραμμών με σκοπό να περιορίσει τις συνέπειες της εποχικότητας του κλάδου.

• Πιθανή αποδορομολόγηση λόγω βλάβης σε πλοίο της Εταιρείας

Ο κύκλος εργασιών και τα αποτελέσματα της Εταιρείας, καθώς και η ικανότητα της να ανταποκρίνεται στις χρηματοοικονομικές υποχρεώσεις της εξαρτώνται άμεσα από την εύρυθμη λειτουργία των πλοίων της και την ικανοποιητική εκτέλεση των προγραμματισμένων δρομολογίων. Πιθανή αδυναμία εκτέλεσης δρομολογίων εξαιτίας βλάβης σε πλοίο της Εταιρείας, ειδικά σε περίοδο αιχμής, θα είχε ως αποτέλεσμα αφενός την άμεση απώλεια εσόδων τόσο σε όφελος ανταγωνιστικών ακτοπλοϊκών εταιριών όσο και σε επίπεδο επιλεγόμενου μεταφορικού μέσου από πλευράς επιβατών σε όφελος των αεροπορικών εταιριών και αφετέρου πτώση στη φήμη και πελατεία της Εταιρείας.

Όλα τα παραπάνω μπορούν να έχουν δυσμενή επίδραση στις δραστηριότητες της Εταιρείας, την χρηματοοικονομική της θέση και τα αποτελέσματα της. Για την μείωση των αρνητικών συνεπειών η εταιρεία μεριμνά για την σωστή συντήρηση των πλοίων και την επάνδρωσή τους με ικανά και αποτελεσματικά πληρώματα

● **Εναρμόνιση με ενδεχόμενες νέες τεχνικές προδιαγραφές ή και αλλαγές στο όριο ηλικίας των πλοίων**

Η προσαρμογή των υφιστάμενων πλοίων σε νέες τεχνικές προδιαγραφές που ενδέχεται να θεσπιστούν σε Ευρωπαϊκό ή Εθνικό επίπεδο μπορεί να απαιτήσουν σημαντικές επενδύσεις ή και να καταστήσουν αδύνατη την εκτέλεση δρομολογίων. Επίσης αλλαγή του θεσμικού πλαισίου για την ηλικία των πλοίων ενδέχεται να προκαλέσει αποδρομολόγηση πλοίων από τα δρομολόγια εσωτερικού. Τα ως άνω ενδεχόμενα μπορεί να έχουν επιπτώσεις στην ομαλή εκτέλεση των υφιστάμενων δρομολογίων με επιπτώσεις στην επιχειρηματική δραστηριότητα του Ομίλου. Η εταιρεία φροντίζει ώστε τα πλοία κατά τις περιόδους συντήρησης να αναβαθμίζονται σύμφωνα με τις νέες απαιτήσεις ασφάλειας και την παρακολούθηση της ναυτικής τεχνολογίας όπου απαιτείται.

● **Συντήρηση πλοίων**

Η διενέργεια δρομολογίων εξαρτάται από την επιχειρησιακή ετοιμότητα και την σωστή συντήρηση των πλοίων. Σε περίπτωση μη έγκαιρης υλοποίησης των προγραμματισμένων συντηρήσεων και των ελέγχων των πλοίων του στόλου ενδέχεται να μην λάβουν έγκαιρα τα απαραίτητα πιστοποιητικά αξιοπλοΐας με αποτέλεσμα να υπάρξουν δυσμενείς επιπτώσεις στις δραστηριότητες της Εταιρείας, γεγονός που δύναται να επηρεάσει δυσμενώς τις δραστηριότητες της, την χρηματοοικονομική της θέση και τα αποτελέσματα της. Για την μείωση των αρνητικών συνεπειών η εταιρεία μεριμνά για την σωστή συντήρηση και την επάνδρωση των πλοίων της.

● **Περιπτώσεις ανωτέρας βίας**

Σε περιπτώσεις ανωτέρας βίας, όπως σεισμός, τρομοκρατία, πλημμύρες, κλπ., η Εταιρεία ενδέχεται να επηρεαστεί αρνητικά, όπως θα επηρεαστεί και οποιαδήποτε άλλη επιχειρηματική δραστηριότητα.

Η εταιρεία έχει δημιουργήσει ειδική ομάδα αντιμετώπισης έκτακτων περιστατικών, η οποία έχει αποδείξει την αξία της και έχει προστατεύσει αποτελεσματικά την φήμη της, σε γεγονότα όπως το ναυτικό ατύχημα του πλοίου ΘΕΟΦΙΛΟΣ.

Δ. ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ ΣΥΝΑΛΛΑΓΕΣ ΜΕΤΑΞΥ ΟΜΙΛΟΥ ΚΑΙ ΣΥΝΔΕΔΕΜΕΝΩΝ ΠΡΟΣΩΠΩΝ

Οι σημαντικότερες συναλλαγές του ομίλου με συνδεδεμένα με αυτή πρόσωπα, κατά την έννοια του ΔΛΠ 24, εμφανίζονται στον κατωτέρω πίνακα:

	ΟΜΙΛΟΣ	ΟΜΙΛΟΣ	ΕΤΑΙΡΕΙΑ	ΕΤΑΙΡΕΙΑ
	31.12.2013	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2012
Έσοδα	-	-	2.668.196,25	1.837.536,00
Έξοδα	-	-	-	-
Απαιτήσεις	-	-	31.735.106,95	57.729.164,45
Υποχρεώσεις	-	15.209.974,14	10.145.595,52	29.799.262,37
Συναλλαγές και αμοιβές Διευθυντικών στελεχών και μελών της Διοίκησης	595.377,87	640.572,54	595.377,87	589.186,65
Απαιτήσεις από Διευθυντικά στελέχη και μέλη της Διοίκησης	-	-	-	-
Υποχρεώσεις προς τα Διευθυντικά στελέχη και μέλη της Διοίκησης	1.058.198,55	597.372,85	1.058.198,55	597.372,85

Το ποσό των εσόδων € 2.668.196,25 αφορά αμοιβή της μητρικής εταιρείας από την θυγατρική εταιρεία 'ΣΙ ΛΙΝΚ ΦΕΡΡΙΣ ΝΕ', η οποία έχει αναλάβει βάσει δήλωσης εφοπλισμού την οικονομική εκμετάλλευση των πλοίων 'ΤΑΞΙΑΡΧΗΣ', 'ΜΥΤΙΛΗΝΗ' και 'ΑQUA MARIA'.

Το συνολικό ποσό των απαιτήσεων της εταιρείας € 31.735.106,95 αφορά απαίτηση από την θυγατρική εταιρεία 'WAVES SHIPPING S.A' ποσού € 24.382.821,19, απαίτηση από την θυγατρική εταιρεία 'PANTHEON MARINE LTD.' ποσού € 2.762.719,63, απαίτηση από την θυγατρική εταιρεία 'SILVER FIN LTD.' ποσού € 1.470.498,32, απαίτηση από την θυγατρική εταιρεία 'ΣΙ ΛΙΝΚ ΦΕΡΡΙΣ ΝΕ', ποσού € 36.047.471,11, απαίτηση από την θυγατρική εταιρεία 'RAINBOW MARITIME LTD', ποσού € 1.399.361,94 και απαίτηση από την θυγατρική εταιρεία 'INTERNET L.T.D' ποσού € 55.055,95. Οι παραπάνω απαιτήσεις έχουν απομειωθεί κατά € 34.382.821,19 επιβαρύνοντας τα αποτελέσματα της χρήσης.

Το συνολικό ποσό των υποχρεώσεων της εταιρείας € 10.145.595,52 αφορά υποχρέωση την 'ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΑ ΓΡΑΜΜΩΝ ΝΕΑ'.

γ) Περιγραφή των κύριων χαρακτηριστικών των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης κινδύνων της εταιρείας σε σχέση με τη διαδικασία σύνταξης των χρηματοοικονομικών καταστάσεων.

Η Εταιρεία έχει καταρτίσει και εφαρμόζει διαδικασία για την έκδοση των οικονομικών καταστάσεων (ενοποιημένων και εταιρικών) και της Οικονομικής Έκθεσης.

Τα κύρια χαρακτηριστικά του συστήματος εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης κινδύνων που εφαρμόζει η Εταιρεία σε σχέση με τη διαδικασία σύνταξης των οικονομικών καταστάσεων και της Οικονομικής Έκθεσης είναι:

- Επάρκεια σε γνώσεις, προσόντα και διαθεσιμότητα των εμπλεκόμενων στελεχών με σαφώς διαχωρισμένους και διακριτούς ρόλους και περιοχές ευθύνης.
- Ύπαρξη καταγεγραμμένων και επικαιροποιημένων διαδικασιών σχετικών με την έκδοση των οικονομικών αποτελεσμάτων.
- Τακτική αναθεώρηση των λογιστικών αρχών και πολιτικών.
- Ύπαρξη δικλείδων σχετικών με την ασφάλεια των χρησιμοποιούμενων πληροφοριακών συστημάτων.
- Τακτική επικοινωνία των Ανεξάρτητων Ορκωτών Ελεγκτών Λογιστών με τη Διοίκηση και την Επιτροπή Ελέγχου.
- Πραγματοποίηση τακτικών συναντήσεων επικύρωσης και καταγραφής των σημαντικών εκτιμήσεων που επηρεάζουν τις οικονομικές καταστάσεις.
- Ύπαρξη μεθοδολογίας διαχείρισης κινδύνων και τεκμηρίωση της εφαρμογής της. Παρουσίαση των αποτελεσμάτων διαχείρισης κινδύνων στο Διοικητικό Συμβούλιο.
- Ύπαρξη ενιαίου λογιστικού σχεδίου για όλες τις εταιρείες του Ομίλου και κεντρική διαχείρισή του.
- Ετήσια αξιολόγηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης κινδύνων που ακολουθείται για την έκδοση των οικονομικών καταστάσεων από το Διοικητικό Συμβούλιο κατόπιν εισήγησης της Επιτροπής Ελέγχου.

ΜΙΝΩΙΚΕΣ ΓΡΑΜΜΕΣ Α.Ν.Ε.

Ετήσια Οικονομική Έκθεση για την χρήση 1/1 – 31/12/2013

Σύμφωνα με το άρθρο 4 του ν. 3556 / 2007

Κίνδυνοι – Αβεβαιότητες

Τιμές καυσίμων

Η αύξηση της τιμής των καυσίμων, λόγω της φύσης των υπηρεσιών που προσφέρει η Εταιρεία, αποτελεί τον βασικότερο κίνδυνο έκθεσης της Εταιρείας, αφού το κόστος των καυσίμων ξεπερνά το 50 % του συνολικού κόστους εκμετάλλευσης των πλοίων. Η Εταιρεία επεξεργάζεται συνεχώς διάφορα προϊόντα αντιστάθμισης του κινδύνου από την άνοδο της τιμής των καυσίμων, έτσι ώστε μόλις οι συνθήκες της αγοράς το επιτρέψουν, να προχωρήσει στη χρήση τους. Έχοντας ήδη προβεί σε μια σειρά ενεργειών η Εταιρεία έχει περιορίσει αισθητά τις καταναλώσεις καυσίμων.

Επιτόκια

Το σύνολο των μακροπρόθεσμων δανείων της Εταιρείας έχουν συμφωνηθεί να εκτοκίζονται με κυμαινόμενο επιτόκιο Euribor πλέον περιθωρίου. Συνεπώς, η Εταιρεία είναι εκτεθειμένη σε κίνδυνο επιτοκίου αφού σε περίπτωση ανόδου του Euribor θα επιβαρυνθεί με επιπλέον χρεωστικούς τόκους. Στο πίνακα που ακολουθεί εμφανίζεται η επίπτωση που θα είχε στα αποτελέσματα και στις ταμειακές ροές της χρήσης 2013 και στα αντίστοιχα του 2012 μεταβολή του επιτοκίου κατά μισή ποσοστιαία μονάδα:

Μεταβολή Επιτοκίου (%)	Επίδραση στα αποτελέσματα χρήσης (ποσά σε εκατ. €)	
	2013	2012
- 0,50%	+ 1,14	+ 1,22
+ 0,50 %	- 1,14	- 1,22

Κατά συνέπεια, ενδεχόμενη αύξηση στα επιτόκια θα έχει αρνητική επίδραση τόσο στα οικονομικά αποτελέσματα όσο και στις ταμειακές ροές της Εταιρείας.

Ρευστότητα

Για την αντιμετώπιση του κινδύνου ρευστότητας, και προκειμένου να εξυπηρετήσει τις υποχρεώσεις της όταν αυτές λογιστούν ως ληξιπρόθεσμες, κάτω από οποιεσδήποτε συνθήκες της αγοράς, η Εταιρεία έχει εξασφαλίσει κατάλληλο συνδυασμό ρευστών διαθεσίμων και εγκεκριμένων τραπεζικών πιστώσεων.

Η Εταιρεία διαθέτει μία ισχυρή ταμειακή θέση. Κατά την 31/12/2013 τα ταμειακά διαθέσιμα της ανέρχονταν σε € 19,12 εκατ. ενώ διατηρούσε και γραμμές πίστωσης με συνεργαζόμενες τράπεζες συνολικού ορίου χορήγησης € 22,00 εκατ.

Συναλλαγματικός Κίνδυνος

Μετά την υιοθέτηση του κοινού Ευρωπαϊκού νομίσματος από την Ελλάδα, η Εταιρεία εξάλειψε σε μεγάλο βαθμό το συναλλαγματικό της κίνδυνο, δεδομένου ότι το σύνολο σχεδόν των συναλλαγών της διενεργείται με βάση το ευρώ.

Επιπρόσθετα η Εταιρεία δεν υπόκειται σε συναλλαγματικό κίνδυνο όσον αφορά τις δανειακές της υποχρεώσεις, δεδομένου ότι όλα τα δάνεια είναι σε €. Έμμεσα η Εταιρεία υφίσταται συναλλαγματικό κίνδυνο από την προμήθεια των καυσίμων.

Συνθήκες Αγοράς

Οι γραμμές στις οποίες δραστηριοποιείται η Εταιρεία είναι πλήρως απελευθερωμένες, με αποτέλεσμα ο ανταγωνισμός μεταξύ των εταιρειών σε αυτές τις αγορές να είναι έντονος. Η Εταιρεία παρακολουθεί τις κινήσεις των ανταγωνιστών και ενεργεί ανάλογα προκειμένου να επιτύχει το βέλτιστο για αυτήν οικονομικό αποτέλεσμα και να διασφαλίσει με το καλύτερο δυνατό τρόπο το εταιρικό της συμφέρον.

Πιστωτικός κίνδυνος

Τα έσοδα της Εταιρείας προέρχονται από κατηγορίες υπηρεσιών όπως μεταφορά επβατών και Ι.Χ. αυτοκινήτων, πωλήσεων επί των πλοίων σε εστιατόρια, μπαρ & καταστήματα επί των πλοίων, μεταφορά φορτηγών αυτοκινήτων και ναυλώσεις πλοίων. Ως εκ τούτου, η πελατειακή βάση της Εταιρείας έχει υψηλό εύρος και αναλύεται αφενός στους έχοντες επαγγελματική συνεργασία όπως τουριστικοί πράκτορες, κεντρικοί πράκτορες, cargo companies, cargo owners, εταιρείες ενοικιάσεως επιβατηγών Ι.Χ. και ναυτιλιακές εταιρείες και αφετέρου στους μεμονωμένους ταξιδιώτες-επιβάτες. Στο

πλαίσιο αυτό, η Εταιρεία καταβάλλει διαρκή προσπάθεια για την προσέλκυση περισσότερων δυνητικών πελατών, σε όλες τις παραπάνω κατηγορίες, με στόχο την ενίσχυση των πωλήσεων και τη δημιουργία πιστής πελατειακής βάσης.

Ο πιστωτικός κίνδυνος αφορά περιπτώσεις αθέτησης υποχρέωσης αντισυμβαλλόμενων όσον αφορά στην εκπλήρωση των συναλλακτικών υποχρεώσεων. Με βάση την πιστωτική πολιτική που έχει θεσπίσει η Εταιρεία, κάθε νέος πελάτης εξετάζεται για την πιστοληπτική του ικανότητα πριν του προταθούν οι συνήθεις όροι πληρωμών. Η Εταιρεία παρακολουθεί τα υπόλοιπα των πελατών της και εξετάζει την περίπτωση σχηματισμού προβλέψεων. Συνεπώς, τυχόν αδυναμία πελατών να ανταποκριθούν στις υποχρεώσεις τους, ενδεχομένως να επηρεάσει τα αποτελέσματα της Εταιρείας μέσω δημιουργίας αντίστοιχων προβλέψεων. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι τρέχουσες οικονομικές συνθήκες στην Ελλάδα, και διεθνώς, δημιουργούν περιπτώσεις αυξημένων πιστωτικών κινδύνων, με αποτέλεσμα την όλο και περισσότερο επιβεβλημένη ανάγκη για δημιουργία προβλέψεων για ζημιές απομείωσης απαιτήσεων, που επηρεάζουν ουσιαδώς αρνητικά τα οικονομικά αποτελέσματα και τη χρηματοοικονομική κατάσταση της Εταιρείας.

Περιβαλλοντικός Κίνδυνος

Η Εταιρεία δίνει μεγάλη βαρύτητα σε θέματα προστασίας του περιβάλλοντος. Τα πλοία του στόλου εφαρμόζουν το Διεθνή Κώδικα Ασφαλούς Διαχείρισης Πλοίων (ISM) IMO, ενώ περαιτέρω εφαρμόζει κώδικες ασφαλείας που είναι υποχρεωτικοί λόγω της πιστοποίησης ISO 14001:2004. Η Εταιρεία έχοντας πλήρη επίγνωση και ευαισθησία στα περιβαλλοντικά θέματα εφαρμόζει απαρέγκλιτα τους σχετικούς κανόνες ασφαλείας.

IV. Αναφορά των κύριων χαρακτηριστικών του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου και της Διαχείρισης Κινδύνων σχετικά με τη διαδικασία σύνταξης των χρηματοοικονομικών καταστάσεων

Το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου

Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου είναι το σύνολο των διαδικασιών που ακολουθούνται από το Διοικητικό Συμβούλιο, τη Διοίκηση και το προσωπικό της εταιρείας, ώστε να διασφαλίζεται η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα της εταιρικής λειτουργίας, η αξιοπιστία της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης του επενδυτικού κοινού και η συμμόρφωση με τους υφιστάμενους νόμους και κανονισμούς.

Μεταξύ αυτών των διαδικασιών περιλαμβάνονται η παρακολούθηση της οικονομικής πληροφόρησης, η αξιολόγηση και βελτίωση των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης των κινδύνων, όπως επίσης η εξακρίβωση της συμμόρφωσης προς τις θεσμοθετημένες πολιτικές και διαδικασίες, όπως αυτές καταγράφονται στον Εσωτερικό Κανονισμό Λειτουργίας της Εταιρείας, στον Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης και τον Κανονισμό Εργασιών, σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία και τις κανονιστικές διατάξεις.



Ετήσια Οικονομική Έκθεση
Εταιρικής χρήσης 2013
(Ν.3556/2007, άρθρο 4)

Γ. Διαχείριση κινδύνων

Ο Όμιλος εκτίθεται σε χρηματοοικονομικούς, επιχειρηματικούς (συνθήκες αγοράς, ανταγωνισμός, κλπ) και λοιπούς (μη οικονομικούς) κινδύνους.

Το γενικό πρόγραμμα διαχείρισης κινδύνων του Ομίλου εστιάζεται αφ' ενός στη έγκαιρη και κατά το δυνατό αποτελεσματική αντιμετώπιση εκτάκτων καταστάσεων αρνητικού χαρακτήρα και αφ' εταίρου στη δημιουργία και ανάλυση εναλλακτικών σεναρίων τα οποία θα μπορούσαν να επηρεάσουν δυσμενώς την οικονομική κατάσταση και τις προοπτικές του Ομίλου.

Γ.1 Διαχείριση Χρηματοοικονομικού κινδύνου

1. Πιστωτικός κίνδυνος

Οι απαιτήσεις του Ομίλου συνιστούν το 33,10% του συνόλου περιουσιακών στοιχείων και ως προς την χρονική διάρκεια είσπραξής τους αποτελούνται κατά 7,29% από μακροπρόθεσμες απαιτήσεις και κατά 92,71% από βραχυπρόθεσμες απαιτήσεις.

Αναλύοντας τις εμπορικές απαιτήσεις του Ομίλου ανά λειτουργικό τομέα, οι καθαρές εμπορικές απαιτήσεις του τομέα σκαφών αναψυχής χωρίς μόνιμο πλήρωμα ποσού € 12.439.554 – οι οποίες αντιπροσωπεύουν το 93,95% των συνολικών καθαρών εμπορικών απαιτήσεων του Ομίλου – εμφανίζουν χαμηλό πιστωτικό κίνδυνο, διότι οι απαιτήσεις από ναύλους αφορούν δοσμένους πιστωτικούς όρους σε ναυλομεσιτικές εταιρείες με τις οποίες ο Όμιλος διατηρεί μακροχρόνια και επωφελή συνεργασία και οι απαιτήσεις από πωλήσεις πλοίων επί πιστώσει εξασφαλίζονται μέσω της σύναψης ναυτικών υποθηκών επί της αξίας των πωληθέντων πλοίων, ενώ υφίσταται η δυνατότητα συμψηφισμού των εσόδων από

ναύλους με την αξία δόσεων εισπρακτέων από πιστωτικές πωλήσεις πλοίων. Οι καθαρές εμπορικές απαιτήσεις του τομέα ακινήτων ποσού € 376.835 – οι οποίες αντιπροσωπεύουν το 2,85% των συνολικών καθαρών εμπορικών απαιτήσεων του Ομίλου – εμφανίζουν μηδενικό πιστωτικό κίνδυνο, διότι οι απαιτήσεις αυτές θα εισπραχτούν πριν την παράδοση των πωληθέντων διαμερισμάτων στους αγοραστές, σύμφωνα με σχετικό όρο των συμβολαίων. Τέλος, οι καθαρές εμπορικές απαιτήσεις του τομέα τουριστικών λιμένων ποσού € 280.763 – οι οποίες αντιπροσωπεύουν το 2,12% των συνολικών καθαρών εμπορικών απαιτήσεων του Ομίλου – εμφανίζουν χαμηλό πιστωτικό κίνδυνο, διότι συνήθως οι πλοιοκτήτες δεν δημιουργούν προβλήματα στις σχέσεις τους με τον Όμιλο μέσω της καθυστέρησης ή της αθέτησης των πληρωμών τους, γεγονός το οποίο θα είχε ως συνέπεια την απώλεια των θέσεων ελλιμενισμού τους.

2. Κίνδυνος ρευστότητας

Τα δάνεια του **Ομίλου** συνιστούν το 19,67% του συνόλου των ιδίων κεφαλαίων και υποχρεώσεων. Ως προς τη ληκτότητα τους αποτελούνται κατά ποσοστό 45,77% από δάνεια με διάρκεια αποπληρωμής μικρότερης ή ίσης του ενός έτους και κατά ποσοστό 54,23% από δάνεια με διάρκεια αποπληρωμής μεταξύ ενός και πέντε ετών. Οι υποχρεώσεις χρηματοδοτικών μισθώσεων του Ομίλου συνιστούν το 7,59% του συνόλου των ιδίων κεφαλαίων και υποχρεώσεων. Ως προς τη ληκτότητα τους αποτελούνται κατά ποσοστό 15,86% από υποχρεώσεις χρηματοδοτικών μισθώσεων με διάρκεια αποπληρωμής

μικρότερης ή ίσης του ενός έτους, κατά ποσοστό 64,46% από υποχρεώσεις χρηματοδοτικών μισθώσεων με διάρκεια αποπληρωμής μεταξύ ενός και πέντε ετών και κατά ποσοστό 19,68% από υποχρεώσεις χρηματοδοτικών μισθώσεων με διάρκεια αποπληρωμής άνω των πέντε ετών.

Οι λοιπές ταμειακές υποχρεώσεις συνιστούν το 14,91% του συνόλου των ιδίων κεφαλαίων και υποχρεώσεων. Βάση προϋπολογισμών αποδεκτών από τη Διοίκηση εκτιμάται ότι η εμφάνιση ταμειακών εισροών από λειτουργικές και επενδυτικές δραστηριότητες θα επιτρέψει την ομαλή αποπληρωμή των υφισταμένων δανείων, υποχρεώσεων χρηματοδοτικών μισθώσεων και λοιπών ταμειακών υποχρεώσεων.

3. Κίνδυνος αγοράς

Συναλλαγματικός κίνδυνος : Η επίδραση της μεταβολής των συναλλαγματικών ισοτιμιών στα αποτελέσματα του Ομίλου κρίνεται επουσιώδης, διότι στους λειτουργικούς τομείς ακινήτων και τουριστικών λιμένων, οι συναλλαγές γίνονται αποκλειστικά σε €, ενώ στον λειτουργικό τομέα σκαφών αναψυχής χωρίς μόνιμο πλήρωμα το 24,18% του συνόλου των ναυλοσύμφωνων συνάπτεται σε διαφορετικό νόμισμα από το ευρώ (δολάρια ΗΠΑ και λίρες Αγγλίας, νομίσματα τα οποία εμφάνισαν το 2013 χαμηλή διακύμανση ισοτιμιών σε σχέση με το €), με τα άλλα έσοδα να τιμολογούνται σε ευρώ. Τέλος, όλες οι δανειακές υποχρεώσεις και οι υποχρεώσεις χρηματοδοτικών μισθώσεων του Ομίλου είναι σε ευρώ.

Κίνδυνος επιτοκίου : Οι εταιρείες του **Ομίλου** συνάπτουν συμβάσεις δανείων κυμαινόμενου επιτοκίου (τα δάνεια αυτά ενέχουν κίνδυνο επιτοκίου) και σταθερού επιτοκίου (τα δάνεια αυτά δεν ενέχουν κίνδυνο επιτοκίου). Οι υποχρεώσεις χρηματοδοτικών μισθώσεων αφορούν συμβάσεις καταβολής σταθερών μισθωμάτων, χωρίς κίνδυνο επιτοκίου. Ο Όμιλος δεν έχει επενδύσει σημαντικά ποσά σε έντοκα χρηματοοικονομικά στοιχεία των οποίων η εύλογη αξία θα μπορούσε να μεταβληθεί ακολουθώντας τις μεταβολές των επιτοκίων.

Πιο συγκεκριμένα, κατά την 31/12/2013 οι επενδύσεις σε προθεσμιακές καταθέσεις και σε συμφωνίες επαναγοράς συνιστούν το 2,69% του συνόλου περιουσιακών στοιχείων, με τα έσοδα των τόκων να συνιστούν το 0,50% του κύκλου εργασιών χρήσεως 2013.

Άλλοι κίνδυνοι τιμών: Καμία εταιρεία του Ομίλου δεν κατέχει χρηματοοικονομικά στοιχεία ενεργητικού αποτιμώμενα στην εύλογη αξία μέσω της κατάστασης συνολικών εσόδων, (μετοχές εισηγμένες σε χρηματιστήριο, κλπ). Τα αποθέματα του Ομίλου συνιστούν το 1,81% του συνόλου περιουσιακών στοιχείων και ως προς τη σύνθεσή τους αποτελούνται κατά ποσό € 21.304 από καινούρια εξαρτήματα πλοίων και κατά ποσό € 1.069.944 από έτοιμα και ημιτελή διαμερίσματα, αποθήκες, θέσεις στάθμευσης προς πώληση. Η πρώτη μορφή αποθέματος εκτιμάται ότι έχει ελάχιστο κίνδυνο τιμής και απαξίωσης λόγω υψηλής ταχύτητας κυκλοφορίας. Η δεύτερη μορφή αποθέματος έχει μηδενικό κίνδυνο απαξίωσης λόγω της ασφάλισης αυτών έναντι φυσικών κινδύνων, ενώ υφίσταται κίνδυνος τιμής, δεδομένης της εκτίμησης για περαιτέρω πτώση των τιμών στην αγορά ακινήτων.

Γ.2. Επιχειρηματικοί κίνδυνοι

Αναφορικά με τη βασική δραστηριότητα του Ομίλου, το γεγονός ότι η πελατεία των εταιριών γιώτινγκ προέρχεται κυρίως από χώρες του εξωτερικού δημιουργεί ορισμένους κινδύνους εξαιτίας αστάθμητων πολιτικών, διπλωματικών και οικονομικών παραγόντων (π.χ. ταξιδιωτικές οδηγίες). Προς ελαχιστοποίηση των αρνητικών συνεπειών που μπορεί να προκύψουν από τέτοιους αστάθμητους παράγοντες, ο Όμιλος διαφοροποιεί την πελατειακή βάση του, αντλώντας ναυλωτές τόσο από τις ευρωπαϊκές χώρες όσο και από άλλες χώρες του κόσμου (Η.Π.Α., Καναδά κ.τ.λ.).

Παράλληλα, εξυπηρετεί τους ναυλωτές από 17 διαφορετικά γεωγραφικά σημεία εκτός ελληνικού εδάφους, όπως στην Ιταλία, Κροατία, Γαλλία, Τουρκία, Μάλτα και Καραϊβική, πέρα των 8 που βρίσκονται στην Ελλάδα.

Για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού ο Όμιλος, σε εθνικό και διεθνές επίπεδο, έχει θέσει τους παρακάτω στόχους:

- 1) την συνεχή ανανέωση του στόλου.
- 2) την διεύρυνση του δικτύου σημείων εξυπηρέτησης ναυλωτών του Ομίλου σε στρατηγικά σημεία εντός και εκτός Ελλάδας, ώστε να δίνονται στον ναυλωτή περισσότερες επιλογές λόγω καλύτερης κατανομής του στόλου. Τα σημεία εξυπηρέτησης ναυλωτών δύνανται να αλλάξουν σε περίπτωση που οι οικονομικές συνθήκες, συνθήκες ανταγωνισμού ή κινδύνου το απαιτούν.

Στον τομέα “Τουριστικών Λιμένων», ο επιχειρηματικός κίνδυνος είναι ελάχιστος για τους παρακάτω λόγους:

- 1) Ο ελλιμενισμός του πλοίου σε ασφαλή και σύγχρονη μαρίνα θεωρείται βασικός συντελεστής τόσο της ποιοτικής συντήρησής του, όσο και της άριστης εξυπηρέτησης των πελατών του.
- 2) Η δημιουργία νέων μαρίνων με υπηρεσίες υψηλού επιπέδου απαιτεί σημαντικά κεφάλαια και τεχνογνωσία, ενώ θα πρέπει να ληφθούν υπόψη η έλλειψη κατάλληλων γεωγραφικών τοποθεσιών και η δυσκολία έγκρισης των απαιτούμενων περιβαλλοντικών

μελετών.

Γ.3. Λοιποί κίνδυνοι

1. Κίνδυνος απώλειας ή καταστροφής ενσώματων συντελεστών παροχής υπηρεσιών.

Το σημαντικότερο περιουσιακό στοιχείο του Ομίλου είναι ο ιδιόκτητος στόλος σκαφών αναψυχής. Προκειμένου να υπάρχει πλήρης εξασφάλιση αυτού αλλά και να εξασφαλίζονται οι πελάτες του από συγκεκριμένους κινδύνους, ο Όμιλος ασφαλίζει τα σκάφη αναψυχής σε ασφαλιστικές εταιρείες εγνωσμένης φερεγγυότητας. Τα ασφαλιστήρια συμβόλαια καλύπτουν κινδύνους από πυρκαγιά, πρόσκρουση, προσάραξη, μερική – ολική απώλεια, κακόβουλη ενέργεια, τρομοκρατικές ενέργειες και αστική ευθύνη έναντι τρίτων μέχρι του ορίου που αναφέρεται σε κάθε συμβόλαιο. Η ασφάλιση των σκαφών αναψυχής είναι υποχρεωτική προκειμένου οι πλοιοκτήτριες εταιρείες του Ομίλου να τύχουν πιστοδοτήσεων για την αγορά τους από τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, αλλά και από την υφιστάμενη νομοθεσία που διέπει την εκμετάλλευση Επαγγελματικών Τουριστικών Σκαφών. Τα ασφαλιστήρια συμβόλαια είναι ετήσιας διάρκειας. Παράλληλα, τα σκάφη αναψυχής του Ομίλου ελλιμενίζονται σε οργανωμένες μαρίνες, οι οποίες εκτιμάται ότι τα προστατεύουν σε υψηλό βαθμό από έντονα καιρικά φαινόμενα.

Σημειώνεται ότι και η υπόλοιπη κινητή και ακίνητη περιουσία του Ομίλου είναι ασφαλισμένη για παρόμοιους κινδύνους.

2. Κίνδυνος κατοχής εταιρικών πληροφοριών από μη εξουσιοδοτημένα άτομα.

Ο έλεγχος της τήρησης των κανόνων εργασιακής συμπεριφοράς που έχουν υιοθετηθεί από τις εταιρείες του Ομίλου οι οποίοι δεσμεύουν το ανθρώπινο δυναμικό όλων των βαθμίδων σε εμπιστευτικότητα, καθώς και η ύπαρξη και η λειτουργία κατάλληλων τεχνικών εφαρμογών στα ηλεκτρονικά πληροφοριακά συστήματα διασφαλίζει τη μη κατοχή εταιρικών πληροφοριών από μη εξουσιοδοτημένα άτομα.

3. Κίνδυνος απώλειας πληροφοριακών αρχείων.

Τα τηρούμενα σε έγχαρτη μορφή αρχεία αποθηκεύονται σε χώρους στους οποίους η πρόσβαση είναι ελεγχόμενη, μέσω κατάλληλων τεχνικών εφαρμογών. Στα τηρούμενα σε ηλεκτρονική μορφή αρχεία επιτρέπεται η πρόσβαση μέσω προκαθορισμένων διαδικασιών, ενώ σε καθημερινή βάση δημιουργούνται αντίγραφα ασφαλείας αυτών.

4. Κίνδυνος εμφάνισης ασυνεχειών ή παρερμηνειών κατά τη διάχυση της εταιρικής πληροφόρησης.

Η Υπηρεσία Εταιρικών Ανακοινώσεων και η Υπηρεσία Διοικητικής Υποστήριξης και Δημοσίων Σχέσεων βρίσκονται σε τακτική επικοινωνία με ένα σημαντικό αριθμό δημοσιογράφων οι οποίοι εργάζονται σε εγχώρια και αλλοδαπά μέσα μαζικής ενημέρωσης, προκειμένου να παρέχουν προς αυτούς έγκαιρη και έγκυρη εταιρική πληροφόρηση, γεγονός που εκτιμάται ότι δεν αφήνει χώρο παρερμηνειών επί των δημοσιοποιούμενων εταιρικών εξελίξεων.

5. Κίνδυνος σχετιζόμενος με τη διαδικασία σύνταξης των χρηματοοικονομικών καταστάσεων. Η Εταιρεία, η οποία έχει την ευθύνη κατάρτισης και δημοσιοποίησης των ατομικών και ενοποιημένων χρηματοοικονομικών καταστάσεων, εφαρμόζει τα ακόλουθα μέτρα με στόχο την ελαχιστοποίηση της πιθανότητας εμφάνισης αστοχιών, που θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε δημοσιοποίηση των χρηματοοικονομικών καταστάσεων σε χρόνο πέρα των νόμιμων περιθωρίων ή / και σε αρνητικές επιδράσεις επί της ποιότητας των δημοσιοποιημένων χρηματοοικονομικών μεγεθών:

- Αναβάθμιση των πληροφοριακών συστημάτων του Λογιστηρίου, όποτε κάτι τέτοιο απαιτείται.
- Διαρκή επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού του Λογιστηρίου, μέσω της δημιουργίας εταιρικής βιβλιοθήκης με σχετική θεματολογία και ελεύθερης πρόσβασης σε ιστοσελίδες με πληροφοριακό περιεχόμενο σχετικό με τα καθήκοντα του Λογιστηρίου.
- Δημιουργία ηλεκτρονικών αντιγράφων ασφαλείας σε καθημερινή βάση.
- Έναρξη του ελεγκτικού έργου των Ορκωτών Ελεγκτών Λογιστών σε προσυμφωνημένη χρονική στιγμή, κατά τρόπο που διευκολύνει την έγκαιρη συμμόρφωση σε τυχούσες παρατηρήσεις τους πριν την οριστικοποίηση του περιεχομένου των προς δημοσιοποίηση χρηματοοικονομικών καταστάσεων.
- Ταύτιση της χρονικής περιόδου σύνταξης των χρηματοοικονομικών καταστάσεων με την χρονική περίοδο σύνταξης Έκθεσης Ελέγχου από τον Υπεύθυνο Εσωτερικού Ελέγχου, γεγονός που οδηγεί στην έγκαιρη υιοθέτηση αιτιολογημένων παρατηρήσεων του, πριν την οριστικοποίηση του περιεχομένου των προς δημοσιοποίηση χρηματοοικονομικών καταστάσεων.
- Ύπαρξη εξειδικευμένων τεχνικών υπαλλήλων που απασχολούνται σε οκτάωρη βάση στην έδρα της Εταιρείας προς επίλυση προβλημάτων σχετιζόμενων με τα πληροφοριακά συστήματα.
- Αξιολόγηση της καταλληλότητας του λογισμικού που σχετίζεται με όλο το φάσμα των διαδικασιών αποθήκευσης και επεξεργασίας λογιστικών δεδομένων με κύρια κριτήρια την αξιοπιστία, την χρηστικότητα, τη δυνατότητα διασύνδεσης με σχετικά προγράμματα, την ταχύτητα επεξεργασίας και τον όγκο αποθήκευσης πληροφοριών.
- Επισκόπηση των καταρτισθέντων χρηματοοικονομικών καταστάσεων από τους συντάκτες αυτών πριν από τη δημοσιοποίησή τους.

Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου

- Επισκοπεί τα αποτελέσματα των ελέγχων επί του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου.
- Εξετάζει την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου.
- Αξιολογεί προτάσεις τροποποίησης και βελτίωσης του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου και τις εισηγείται στο Διοικητικό Συμβούλιο προς λήψη απόφασης αποδοχής ή απόρριψης αυτών.

Η.3 Εσωτερικός Έλεγχος

Η Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου της «ΚΥΡΙΑΚΟΥΛΗΣ ΜΕΣΟΓΕΙΑΚΑΙ ΚΡΟΥΑΖΙΕΡΑΙ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗ Α.Ε.» αποτελεί ανεξάρτητη οργανωτική μονάδα. Κύρια αρμοδιότητά της είναι ο έλεγχος της εφαρμογής των εγκεκριμένων πολιτικών και διαδικασιών όπως αυτές οριοθετούνται από το Καταστατικό και τον Εσωτερικό Κανονισμό Λειτουργίας της Εταιρείας. Η Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου πραγματοποιεί ελέγχους βάσει του Ετήσιου Ελεγκτικού Προγράμματος και του Εγχειριδίου Διαδικασιών Εσωτερικού Ελέγχου, όπως αυτά έχουν εγκριθεί από την Ελεγκτική Επιτροπή. Οι διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου αφορούν όλες τις διευθύνσεις και υπηρεσίες που περιλαμβάνονται στο οργανόγραμμα της Εταιρείας, με παράλληλη αξιολόγηση του τρόπου διαχείρισης κινδύνων.

Ετήσια Οικονομική Έκθεση

για τη χρήση

από 1 Ιανουαρίου έως 31 Δεκεμβρίου 2013



βάσει του άρθρου 4 του Ν. 3556/2007

28. Σκοποί και πολιτικές διαχείρισης κινδύνων

■ Πιστωτικός κίνδυνος

Στις υφιστάμενες οικονομικές συνθήκες, ο πιστωτικός κίνδυνος αντισυμβαλλόμενου είναι ιδιαίτερα αυξημένος. Ο Όμιλος παρακολουθεί στενά τα υπόλοιπα των πελατών του μέσω των διαδικασιών πιστωτικού ελέγχου που εφαρμόζει και, όπου κρίνεται απαραίτητο, λαμβάνονται επιπλέον εγγυήσεις για τη μεγαλύτερη εξασφάλιση των πιστώσεων που χορηγούνται. Ωστόσο, οι τρέχουσες οικονομικές συνθήκες στην Ελλάδα και διεθνώς δημιουργούν περιπτώσεις αυξημένων πιστωτικών κινδύνων, με αποτέλεσμα την όλο και περισσότερο επιβεβλημένη ανάγκη δημιουργίας επαρκών προβλέψεων για αντιστάθμιση ζημιών απομείωσης απαιτήσεων με σκοπό την εξισορρόπηση των συνεπειών από τις συνθήκες που επικρατούν στο εμπορικό και στο ευρύτερο μακροοικονομικό περιβάλλον. Το σωρευμένο ποσό προβλέψεων για επισφαλείς απαιτήσεις ανέρχεται σε € 24,9 εκατ. το οποίο θεωρείται επαρκές έναντι του πιστωτικού κινδύνου ενώ υπάρχει σημαντική διασπορά των απαιτήσεων του Ομίλου και επομένως ο κίνδυνος συγκέντρωσης είναι περιορισμένος.

Αναφορικά με τα ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα ο Όμιλος δεν διατρέχει κάποιο πιστωτικό κίνδυνο καθώς υπάρχει φυσική αντιστάθμιση κινδύνου, δεδομένου ότι με τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα με

τα οποία συνεργάζεται υπάρχουν και δανειακές συμβάσεις.

Η μέγιστη έκθεση σε πιστωτικό κίνδυνο κατά την ημερομηνία του ισολογισμού αναλύεται ως εξής:

	Ο Όμιλος		Η Εταιρεία	
	01.01.13- 31.12.13	01.01.12- 31.12.12	01.01.13- 31.12.13	01.01.12- 31.12.12
Εμπορικές απαιτήσεις	45.293	52.739	40.619	47.898
Λοιπές απαιτήσεις	3.982	4.221	2.414	3.131
Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα	3.733	4.037	1.831	722
	53.008	60.997	44.864	51.751

Η χρονική ενηλικίωση των υπολοίπων των εμπορικών απαιτήσεων και η κίνηση των προβλέψεων απομείωσης παρατίθενται προηγουμένως στη σημείωση 13 «Απαιτήσεις από πελάτες και λοιπές βραχυπρόθεσμες απαιτήσεις».

■ Κίνδυνος ρευστότητας

Η Εταιρεία έχει συνάψει δανειακές συμβάσεις που διέπονται από όρους και υποχρεώσεις. Σε περίπτωση που η Εταιρεία δεν τηρήσει τους όρους και τις υποχρεώσεις που έχει αναλάβει, προβλέπεται τα δάνεια να κηρυχθούν άμεσα απαιτητά και να υποχρεωθεί σε αποπληρωμή του υπολοίπου των δανείων της στις δανείστριες τράπεζες. Εντούτοις, για την αποφυγή του ενδεχόμενου έλλειψης επαρκούς ρευστότητας, η διοίκηση του Ομίλου προσπαθεί ώστε να υπάρχουν πάντα διαθέσιμες τραπεζικές πιστώσεις για την κάλυψη έκτακτων αναγκών σε περιόδους χαμηλής ρευστότητας. Σε περίπτωση παραβίασης κάποιου ή κάποιων όρων των δανειακών συμβάσεων του Ομίλου ή αδυναμίας της διοίκησης όσον αφορά στην εξασφάλιση τραπεζικών πιστώσεων με αποδεκτούς όρους για την κάλυψη έκτακτων αναγκών, ενδέχεται να επέλθουν ουσιωδώς αρνητικές συνέπειες στην επιχειρηματική δραστηριότητα, τα λειτουργικά αποτελέσματα, τις ταμειακές ροές και τη χρηματοοικονομική κατάσταση του Ομίλου. Δεδομένου ότι από τις 31.12.2012 δεν πληρούνταν όροι των σχετικών δανειακών συμβάσεων της Μητρικής όσον αφορά στην εξυπηρέτηση των δανείων, στην κατάσταση οικονομικής θέσης αναταξινομήθηκε το σύνολο των μακροπρόθεσμων δανείων και περιλαμβάνεται στις βραχυπρόθεσμες τραπεζικές υποχρεώσεις. Η διοίκηση του Ομίλου βρίσκεται σε επαφές με τις δανείστριες τράπεζες προκειμένου να συμφωνηθεί αναδιάρθρωση των όρων αποπληρωμής του συνόλου του μακροπρόθεσμου δανεισμού. Οι σχετικές συζητήσεις βρίσκονται σε

προχωρημένο στάδιο και εκτιμάται ότι σύντομα θα επιτευχθεί τελική συμφωνία για την αναδιάρθρωση των δανείων με την οποία θα ενισχυθεί η ρευστότητα της Εταιρείας λόγω μετατόπισης των πληρωμών δόσεων σε μεταγενέστερο χρόνο, παράτασης του χρόνου αποπληρωμής και μείωσης του χρηματοοικονομικού κόστους. Επιπλέον, η διοίκηση του Ομίλου για την ενίσχυση του κεφαλαίου κίνησης έχει ήδη προβεί σε μια σειρά ενεργειών, όπως ο περαιτέρω περιορισμός του λειτουργικού κόστους μέσω αναδιάταξης του στόλου, αποδρομολογήσεων πλοίων κ.λπ., η ρύθμιση εμπορικών υποχρεώσεων σε μεταγενέστερο χρόνο, η σχεδιαζόμενη πώληση πλοίων, ενώ εξετάζεται η δυνατότητα αύξησης μετοχικού κεφαλαίου. Τέλος, η διοίκηση του Ομίλου προσδοκά σε θετικό αποτέλεσμα της διαδικασίας διαιτησίας που έχει εκκινήσει κατά της εταιρείας «ΜΙΝΩΙΚΕΣ ΓΡΑΜΜΕΣ Α.Ν.Ε.» σχετικά με την κατάπτωση αρραβώνα ποσού € 47,5 εκατ. (βλ. σχετικά Εκθεση Διοικητικού Συμβουλίου χρήσης 2013).

Η Εταιρεία συντάσσει βραχυχρόνια και μακροχρόνια ταμειακά προγράμματα από τα οποία προκύπτουν εγκαίρως οι ταμειακές της ανάγκες. Η ληκτότητα των εμπορικών και λοιπών βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων του Ομίλου στις 31.12.2013 έχει ως εξής:

	Εντός 6 μηνών	6 έως 12 μήνες	1 έτος και άνω
Εμπορικές υποχρεώσεις	27.600	3.043	-
Λοιπές βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις	14.736	6.623	-

■ Συναλλαγματικός κίνδυνος

Τόσο η Εταιρεία όσο και ο Όμιλος δεν εκτίθενται σε ιδιαίτερο συναλλαγματικό κίνδυνο καθώς όλες σχεδόν οι συναλλαγές με πελάτες και προμηθευτές εκτός Ελλάδος διενεργούνται με βάση το ευρώ. Πολύ περιορισμένος συναλλαγματικός κίνδυνος ενδεχομένως να δημιουργηθεί από την αξία των αγορών ανταλλακτικών και λοιπών υλικών ή υπηρεσιών από χώρες εκτός ευρωζώνης η οποία όμως είναι πολύ μικρή σε σχέση με το σύνολο των αγορών και δαπανών. Επίσης, όλα τα δάνεια που έχει συνάψει ο Όμιλος είναι σε ευρώ, οπότε δεν υφίσταται συναλλαγματικός κίνδυνος από την αποπληρωμή τους.

■ Ανταγωνισμός

Τα πλοία του Ομίλου της ANEK δραστηριοποιούνται σε γραμμές που επικρατεί έντονος ανταγωνισμός και ειδικότερα στις γραμμές που συνδέουν τον Πειραιά με την Κρήτη, καθώς και την Ελλάδα με την Ιταλία. Η προσπάθεια για διατήρηση και διεύρυνση των μεριδίων κάθε εταιρείας στις ως άνω αγορές, ενδέχεται να δημιουργήσει συνθήκες εντονότερου ανταγωνισμού με αντίκτυπο στα οικονομικά αποτελέσματά τους. Επιπλέον, ο Όμιλος, στο πλαίσιο των ναυτιλιακών δραστηριοτήτων του, προσπαθεί να βελτιστοποιεί την κατανομή των πλοίων ανά γραμμή, αξιολογεί την κερδοφορία των υφιστάμενων (αλλά και πιθανών νέων) γραμμών και τιμολογεί τις υπηρεσίες του σε ανταγωνιστικά επίπεδα. Τυχόν περαιτέρω ό-

ξύνη των συνθηκών ανταγωνισμού στις αγορές που δραστηριοποιείται ο Όμιλος ενδέχεται να έχει αρνητικές συνέπειες στην επιχειρηματική δραστηριότητα, τις ταμειακές ροές και τη χρηματοοικονομική του θέση.

■ Κίνδυνος διακύμανσης επιτοκίων

Η ANEK έχει συνάψει μακροπρόθεσμα κοινοπρακτικά και διμερή τραπεζικά δάνεια καθώς και συμβάσεις ανοικτών αλληλόχρεων λογαριασμών με διάφορες τράπεζες. Όλα τα ανωτέρω δάνεια εκτοκίζονται με επιτόκιο Euribor πλέον περιθωρίου. Κατά συνέπεια, η Εταιρεία είναι εκτεθειμένη σε κίνδυνο διακύμανσης επιτοκίων, αφού σε περίπτωση ανόδου τους επιβαρύνεται με υψηλότερους χρεωστικούς τόκους. Η ευαισθησία της μεταβλητότητας των επιτοκίων των μακροπρόθεσμων δανείων επί των αποτελεσμάτων και των ιδίων κεφαλαίων για το 2013 είχε ως εξής:

Μεταβλητότητα επιτοκίων	Επίδραση στα αποτελέσματα και στα ίδια κεφάλαια
± 0,5%	(-/+) € 1,2 εκατ.
± 1%	(-/+) € 2,4 εκατ.

Κατά συνέπεια, ενδεχόμενη αύξηση στα επιτόκια ενδέχεται να έχει ουσιωδώς δυσμενείς επιδράσεις

Κατά συνέπεια, ενδεχόμενη αύξηση στα επιτόκια ενδέχεται να έχει ουσιωδώς δυσμενείς επιδράσεις στα λειτουργικά αποτελέσματα, τις ταμειακές ροές και τη χρηματοοικονομική θέση του Ομίλου.

■ Κίνδυνος διακύμανσης τιμών καυσίμων

Το κόστος των καυσίμων αποτελεί το βασικότερο λειτουργικό κόστος του Ομίλου με άμεση επίδραση στα αποτελέσματα κάθε περιόδου, συνεπώς η αύξηση των τιμών του πετρελαίου είναι ο σημαντικότερος κίνδυνος που αντιμετωπίζει ο Όμιλος. Οι τιμές των καυσίμων διακανονίζονται σε ευρώ, αλλά εμμέσως επηρεάζονται από την ισοτιμία ευρώ / δολαρίου στη βάση της οποίας διαμορφώνονται οι διεθνείς τιμές. Η ευαισθησία των αποτελεσμάτων και των ιδίων κεφαλαίων του Ομίλου από μια μεταβολή του κόστους των καυσίμων ανά μετρικό τόνο -ceteris paribus- για το 2013 είχε ως εξής:

Μεταβλητότητα τιμών καυσίμων	Επίδραση στα αποτελέσματα και στα ίδια κεφάλαια
±5% / μετρικό τόνο	(-/+) € 3,5 εκατ.
± 10% / μετρικό τόνο	(-/+) € 7,0 εκατ.

Κατά τη διάρκεια του 2013 οι τιμές εξακολούθησαν να κυμαίνονται σε υψηλά επίπεδα, ωστόσο η μέση τιμή των καυσίμων μειώθηκε ελαφρά σε σχέση με την προηγούμενη χρήση. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι το κόστος καυσίμων και λιπαντικών του Ομίλου για το 2013 αποτέλεσε το 45% του συνολικού κόστους πωληθέντων έναντι 49% το 2012 και 48% το 2011. Επομένως, οι διακυμάνσεις στην τιμή του πετρελαίου αποτελούν το σημαντικότερο κίνδυνο για τα οικονομικά αποτελέσματα του Ομίλου. Κατά συνέπεια, ενδε-

χόμενη αύξηση στο κόστος καυσίμων αναμένεται να επιφέρει ουσιωδώς δυσμενείς επιδράσεις στα λειτουργικά αποτελέσματα, τις ταμειακές ροές και τη χρηματοοικονομική θέση του Ομίλου.

■ Πολιτικές και διαδικασίες διαχείρισης κεφαλαιουχικού κινδύνου

Ο Όμιλος έχει ως κύριο στόχο την αποδοτική διαχείριση των κεφαλαίων του ώστε να διατηρηθεί η υψηλή πιστοληπτική του ικανότητα στην αγορά για χρηματοδότηση με ευνοϊκούς όρους με απώτερο σκοπό τη διασφάλιση της απρόσκοπτης λειτουργίας του στο μέλλον. Πολιτική του Ομίλου παραμένει η διατήρηση υψηλής φερεγγυότητας, και στο πλαίσιο της προσαρμογής της κεφαλαιακής του διάρθρωσης, ο Όμιλος δύναται να επιστρέψει κεφάλαιο στους μετόχους, να εκδώσει νέες μετοχές ή να εκποιήσει περιουσιακά στοιχεία για να μειώσει το δανεισμό. Ο Όμιλος ελέγχει και παρακολουθεί την κεφαλαιακή του επάρκεια με βάση το συντελεστή μόχλευσης, ο οποίος υπολογίζεται διαιρώντας τον καθαρό δανεισμό με τα συνολικά απασχολούμενα κεφάλαια. Ως «καθαρός δανεισμός» νοείται το σύνολο των δανειακών υποχρεώσεων (μακροπρόθεσμων και βραχυπρόθεσμων) μείον τα ταμειακά διαθέσιμα ενώ ως «συνολικά απασχολούμενα κεφάλαια», λαμβάνεται το άθροισμα των ιδίων κεφαλαίων πλέον του καθαρού δανεισμού. Η διοίκηση στοχεύει στη διατήρηση του συντελεστή μόχλευσης σε όσο το δυνατόν χαμηλότερα επίπεδα. Ωστόσο τα αρνητικά αποτελέσματα της χρήσης 2013 επηρέασαν ουσιαστικά τα ίδια κεφάλαια με συνέπεια την επιδείνωση του συντελεστή:

	31.12.2013	31.12.2012
Συνολικός δανεισμός	290.749	275.851
Μείον: χρηματικά διαθέσιμα	(3.733)	(4.037)
Καθαρός δανεισμός (α)	287.016	271.814
Σύνολο ιδίων κεφαλαίων	10.170	47.053
Συνολικά απασχολούμενα κεφάλαια (β)	297.186	318.867
Συντελεστής μόχλευσης (α) / (β)	96,58%	85,24%

■ Παρουσίαση των χρηματοοικονομικών περιουσιακών στοιχείων - υποχρεώσεων ανά κατηγορία

Τα χρηματοοικονομικά περιουσιακά στοιχεία καθώς και οι χρηματοοικονομικές υποχρεώσεις κατά την ημερομηνία των οικονομικών καταστάσεων μπορούν να κατηγοριοποιηθούν και ως εξής:

	Ο Όμιλος		Η Εταιρεία	
	31.12.2013	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2012
<u>Κυκλοφορούντα στοιχεία ενεργητικού</u>				
Εμπορικές απαιτήσεις	45.293	52.739	40.619	47.898
Λοιπές απαιτήσεις	3.982	4.221	2.414	3.131
Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα	3.733	4.037	1.831	722
Χρηματ/κά στοιχεία στην εύλογη αξία	843	825	787	796
	53.851	61.822	45.651	52.547
<u>Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις</u>				
Χρηματοοικονομικές υποχρεώσεις επιμετρούμενες στο αναπόσβεστο κόστος	210	903	-	-
<u>Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις</u>				
Χρηματοοικονομικές υποχρεώσεις επιμετρούμενες στο αναπόσβεστο κόστος	290.540	274.948	288.374	273.675
Προμηθευτές & λοιπές υποχρεώσεις	52.002	59.845	42.760	50.070
Σύνολο υποχρεώσεων	342.752	335.696	331.134	323.745

4. ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Η Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου ελέγχει τη μέθοδο με την οποία είναι οργανωμένες και λειτουργούν συγκεκριμένες δραστηριότητες της Εταιρείας με σκοπό να αναλύσει και να επιβεβαιώσει τις υφιστάμενες διαδικασίες ως προς την εφαρμογή, την ορθότητα, την αντιπροσωπευτικότητα και τη σκοπιμότητά τους προς όφελος της Εταιρείας. Ο προϊστάμενος της Υπηρεσίας (Εσωτερικός Ελεγκτής) ορίζεται από το Διοικητικό Συμβούλιο της Εταιρείας. Δεν μπορούν να ορισθούν ως εσωτερικοί ελεγκτές μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου, εν ενεργεία διευθυντικά στελέχη με άλλα καθήκοντα ή συγγενής των παραπάνω μέχρι και του δεύτερου βαθμού εξ' αίματος ή εξ' αγχιστείας. Ο εσωτερικός ελεγκτής υπάγεται μεν ιεραρχικά στη Διοίκηση της Εταιρείας, είναι όμως ανεξάρτητος κατά την άσκηση των καθηκόντων του και δικαιούται να λάβει γνώση στοιχείων της Εταιρείας και να έχει πρόσβαση σε οποιαδήποτε Υπηρεσία της Εταιρείας. Οι Διευθύνσεις και οι εργαζόμενοι της Εταιρείας οφείλουν να συνεργάζονται και να παρέχουν πληροφορίες

στον εσωτερικό ελεγκτή και γενικά να διευκολύνουν με κάθε τρόπο το έργο του. Η Διοίκηση της Εταιρείας οφείλει να παρέχει στον εσωτερικό ελεγκτή όλα τα απαραίτητα μέσα για την διευκόλυνση της άσκησης κατάλληλου και αποδοτικού ελέγχου.

Ειδικότερα, η Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου έχει τις ακόλουθες αρμοδιότητες:

- Παρακολουθεί την εφαρμογή και τη συνεχή τήρηση του Εσωτερικού Κανονισμού Λειτουργίας και του Καταστατικού της Εταιρείας, καθώς και της εν γένει νομοθεσίας που αφορά στην Εταιρεία και ιδιαίτερα της νομοθεσίας των ανωνύμων εταιρειών και της χρηματιστηριακής.
- Αναφέρει στο Δ.Σ. της Εταιρείας περιπτώσεις σύγκρουσης των ιδιωτικών συμφερόντων των μελών του Δ.Σ. ή των διευθυντικών στελεχών της Εταιρείας με τα συμφέροντα της Εταιρείας, τις οποίες διαπιστώνει κατά την άσκηση των καθηκόντων του.
- Οι εσωτερικοί ελεγκτές οφείλουν να ενημερώνουν εγγράφως μια φορά τουλάχιστον το τρίμηνο το Δ.Σ. για τον διενεργούμενο από αυτούς έλεγχο και να παρίστανται κατά τις Γενικές Συνελεύσεις των μετόχων.
- Οι εσωτερικοί ελεγκτές παρέχουν, μετά από έγκριση του Δ.Σ. της Εταιρείας, 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.

Η Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου υποβάλλει στο Δ.Σ. και κοινοποιεί στην Επιτροπή Εσωτερικού Ελέγχου της Εταιρείας κάθε τρίμηνο έκθεση για το διενεργούμενο έλεγχο. Επίσης, υποβάλλει και έκτακτη έκθεση, όταν κρίνεται σκόπιμο, αξιολογώντας ότι το διάστημα που απομένει, μέχρι τη σύνταξη της τακτικής έκθεσης, είναι σημαντικό, η δε διευθέτηση του ζητήματος ή η ενημέρωση του Διοικητικού Συμβουλίου έχει το χαρακτήρα του επείγοντος.