

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ & ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Λογιστική και
Χρηματοοικονομική**



**Master of Science (M.Sc)
in Accounting and Finance**

Μεταπτυχιακή Διατριβή

**ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ - ΕΠΙΚΕΦΑΛΗΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΟ ΠΑΡΟΝ ΚΑΙ
ΣΤΗΝ ΜΕΤΑΒΑΛΛΟΜΕΝΗ ΝΕΑ ΕΠΟΧΗ ΤΟΥ ΜΕΛΛΟΝΤΟΣ ΣΕ ΟΤΙ ΑΦΟΡΑ ΤΙΣ
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΚΑΙ ΤΟΥΣ ΚΥΡΙΑΡΧΟΥΣ - ΑΝΑΔΥΟΜΕΝΟΥΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥΣ.**

ΕΥΔΟΞΙΑ ΤΣΟΜΠΑΝΓΕΩΡΓΙΟΥ

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: ΜΑΡΙΑΛΕΝΑ ΑΓΟΡΑΚΗ

Διατριβή υποβληθείσα στο Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου. Η παρούσα διατριβή αποτελεί μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος στη Λογιστική και Χρηματοοικονομική

Καλαμάτα, ΜΑΡΤΙΟΣ 2023



ΠΟΙΟΤΗΤΑ

- Βαθμός ικανοποίησης «εσωτερικών» πελατών (χρήση εντύπου αξιολόγησης)
- Αξιολόγηση από το Δ.Σ. και την Επιτροπή Ελέγχου
- Αριθμός θετικών σχολίων (όχι επίσημη αξιολόγηση) για το σύστημα εσωτερικού ελέγχου
- Αριθμός ελέγχων που εκτελούνται μετά από απαίτηση της διοίκησης
- Αριθμός «καλών πρακτικών» - προτάσεων που προτείνονται και συζητούνται (έστω ανεπίσημα) με τον εσωτερικό ελεγκτή
- Βαθμός στον οποίο οι εξωτερικοί ελεγκτές βασίζονται στις εκθέσεις του εσωτερικού ελέγχου
- Θέση στο οργανόγραμμα της επιχείρησης ώστε να εξασφαλίζεται υψηλός βαθμός ανεξαρτησίας, αντικειμενικότητας και αμεροληψίας
- Βασική επικοινωνία με τα ανώτερα διοικητικά στελέχη

ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ

- Χρόνος που μεσολαβεί από την έκδοση της έκθεσης εσωτερικού ελέγχου
- Αριθμός ελέγχων που έχουν ολοκληρωθεί σε σχέση με τον αριθμό που είχε προγραμματιστεί για το συγκεκριμένο χρονικό διάστημα
- Πραγματικό κόστος λειτουργίας του τμήματος εσωτερικού ελέγχου σε σχέση με το προϋπολογιστικό κόστος
- Βαθμός χρήσης τεχνολογίας και εφαρμογής μεθοδολογιών ανάλυσης δεδομένων
- Εκτέλεση εξειδικευμένων ελέγχων (IT audit, Fraud audit κ.ά.)
- Αποτελεσματική χρήση εξωτερικών συνεργατών του τμήματος

ΑΞΙΑ

- Μείωση έμμεσου κόστους που μπορεί να εκτιμηθεί από προτάσεις του εσωτερικού ελεγκτή
- Αριθμός επαναλαμβανόμενων ευρημάτων
- Συνολικό ποσό που εξοικονομείται από την άμεση εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου
- Αριθμός σημαντικών βελτιώσεων/αλλαγών που έχουν υλοποιηθεί μετά από πρόταση του εσωτερικού ελέγχου
- Συνεχώς ενημερωμένο προφίλ κινδύνου (σύνολο κινδύνων ανά διαδικασία) της επιχείρησης
- Υψηλού βαθμού διαβεβαίωση ότι η επιχείρηση έχει πετύχει το επιθυμητό επίπεδο κάλυψης από τους υφιστάμενους κινδύνους: τα σημεία ελέγχου είναι επαρκή
- Συνεχής κριτική και αξιολόγηση της υφιστάμενης κουλτούρας και στρατηγικής

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

- Ποσοστό προτάσεων βελτίωσης ή διορθωτικών ενεργειών που έχουν γίνει αποδεκτά από τη διοίκηση του οργανισμού
- Ποσοστό προτεινόμενων διορθωτικών ενεργειών που έχουν ολοκληρωθεί από τον οργανισμό
- Ποσοστό μετακίνησης του προσωπικού του τμήματος εσωτερικού ελέγχου σε άλλα τμήματα εντός της επιχείρησης.
- Ρυθμός αλλαγής ανθρώπινου δυναμικού του τμήματος εσωτερικού ελέγχου
- Αριθμός εξειδικευμένων στελεχών στην ομάδα του εσωτερικού ελέγχου από διαφορετικούς επαγγελματικούς χώρους (οικονομικά, πληροφορική, κτηματαγορά κ.λπ.)
- Ενημέρωση της διοίκησης σε προληπτικό επίπεδο αναφορικά με τους κινδύνους που συνοδεύει η κάθε απόφαση της για αποφυγή «εκπλήξεων»



Εσωτερικός Έλεγχος, Συστήματα Εσωτερικού Ελέγχου, Εταιρική Διακυβέρνηση, Επιτροπή Ελέγχου, Πρότυπα Εσωτερικού Ελέγχου, Ελεγκτική Επιστήμη, Αξιολόγηση-Διαχείριση Κινδύνων, Επικεφαλής Εσωτερικοί Ελεγκτές, Εσωτερικοί Ελεγκτές, Διαδικασίες Εσωτερικού Ελέγχου, Ελεγκτικές Διαδικασίες, Ενδιαφερόμενα Μέρη, Κώδικας Ηθικής, Κώδικας Δεοντολογίας, Ανεξαρτησία, Αντικειμενικότητα, Επάρκεια, Διασφάλιση, Αξία, Φήμη, INTERNAL AUDIT, INTERNAL CONTROL, Integrity, Objectivity, Confidentiality, Competency, Compliance, Accomplishment , Reliability, Efficient, Safeguarding of assets, Assurance, Reputation κ.τ.λ.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ & ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Λογιστική και
Χρηματοοικονομική**



**Master of Science (M.Sc)
in Accounting and Finance**

Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή

Μαριαλένα Αγοράκη (Επιβλέπουσα)
ΕΠΙΚΟΥΡΗ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ, Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής,
Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου

Ηλίας Μακρής
ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ, Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής,
Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου

Αδαμάντιος Συρμαλόγλου
Ε.ΔΙ.Π., Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής,
Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου

Η ΕΥΔΟΞΙΑ ΤΣΟΜΠΑΝΓΕΩΡΓΙΟΥ

δηλώνω υπεύθυνα ότι:

- 1)** Είμαι ο κάτοχος των πνευματικών δικαιωμάτων της πρωτότυπης αυτής εργασίας και από όσο γνωρίζω η εργασία μου δε συκοφαντεί πρόσωπα, ούτε προσβάλλει τα πνευματικά δικαιώματα τρίτων.

- 2)** Αποδέχομαι ότι το Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής μπορεί, χωρίς να αλλάξει το περιεχόμενο της εργασίας μου, να τη διαθέσει σε ηλεκτρονική μορφή μέσα από τη ψηφιακή Βιβλιοθήκη του Ιδρύματος, να την αντιγράψει σε οποιοδήποτε μέσο ή/και σε οποιοδήποτε μορφότυπο καθώς και να κρατά περισσότερα από ένα αντίγραφα για λόγους συντήρησης και ασφάλειας.

Πίνακας περιεχομένων

ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΣΤΑ ΕΛΛΗΝΙΚΑ	VII
ABSTRACT	IX
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ	XI
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
2. ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ	3
2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ, ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ, ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ	3
CARES	4
2.2 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΕΛΕΓΧΟΥ.....	9
2.3 ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΩΝ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΈΝΩΣΗΣ.....	12
2.4 ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΕΛΕΓΚΤΩΝ.....	12
2.5 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΕΠΙΚΕΦΑΛΗΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ.....	13
2.6 ΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ.....	14
2.7 ΤΑ ΔΙΕΘΝΗ ΠΡΟΤΥΠΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΆΣΚΗΣΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ.....	16
2.8 ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ.....	18
2.9 Ο ΔΙΑΧΩΡΙΣΜΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ.....	19
2.10 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ (ΣΕΕ).....	19
2.11 ΤΥΠΟΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΕΛΕΓΧΩΝ.....	25
2.12 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΈΛΕΓΧΟΣ ΕΝΑΝΤΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ.....	27
2.13 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ.....	28
<i>Στάδια Διενέργειας Εσωτερικού Ελέγχου (Εθνική Αρχή Διαφάνειας, 2020).</i>	29
<i>Στάδιο Προετοιμασίας.</i>	30
<i>Στάδιο Σχεδιασμού.</i>	31
<i>Στάδιο Διεξαγωγής.</i>	31
<i>Στάδιο σύνταξης και υποβολής της Έκθεσης Ελέγχου.</i>	32
2.14 ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ: ΟΙ 5 CS	32
2.15 ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΩΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΕΛΕΓΧΩΝ.....	33
2.16 ΚΙΝΔΥΝΟΙ (RISKS)	34
2.17 Η ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΚΑΙ Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΛΑΝΟΥ ΕΛΕΓΧΩΝ ΒΑΣΕΙ ΤΗΣ ΚΑΤΑΓΡΑΦΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΟΥΣ.....	36
2.18 ΔΙΚΛΙΔΕΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ.....	38
2.19 Ο ΚΑΘΟΡΙΣΤΙΚΟΣ ΚΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΣ ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΗΝ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΦΑΙΝΟΜΕΝΩΝ ΔΙΑΦΘΟΡΑΣ ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΑΠΑΤΗΣ.....	40
2.20 2022 FOCUS ON THE FUTURE ΤΟΥ RICHARD CHAMBERS.....	44
2.21 2023 FOCUS ON THE FUTURE REPORT ΤΟΥ RICHARD CHAMBERS	45
2.22 ΈΞΙ ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ ΤΟΥ RICHARD CHAMBERS ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥΣ ΕΛΕΓΚΤΕΣ ΓΙΑ ΤΟ 2023.....	49
2.23 ΕΥΕΛΙΚΤΟΣ ΈΛΕΓΧΟΣ (AGILE AUDITING).....	52
3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ	56
3.1 ΣΚΟΠΟΙ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	56
3.2 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΈΡΕΥΝΑΣ.....	64
4. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	109
4.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	109
4.2 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	113
4.3 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΜΕΤΑΒΑΛΛΟΜΕΝΗ ΝΕΑ ΕΠΟΧΗ ΤΟΥ ΜΕΛΛΟΝΤΟΣ	114
5. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	119
5.1 ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	119
5.2 ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	122
5.3 ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ.....	123

Περίληψη στα Ελληνικά

Η παρούσα διπλωματική εργασία επιχειρεί να διερευνήσει τον Εσωτερικό Έλεγχο σε σχέση με την ανθεκτικότητα, την ευελιξία, την προσαρμοστικότητα του, την Εταιρική Διακυβέρνηση και τους Επικεφαλής Εσωτερικούς Ελεγκτές στον παρόν και στην μεταβαλλόμενη νέα εποχή του μέλλοντος σε ότι αφορά τις διαδικασίες και τους κυρίαρχους - αναδυόμενους κινδύνους.

Περιλαμβάνονται ο Ορισμός, η αποστολή και οι στόχοι λειτουργίας του Εσωτερικού Ελέγχου, της Ελεγκτικής Επιστήμης και της Εταιρικής Διακυβέρνησης, ο καθοριστικός ρόλος του Επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου, των Εσωτερικών και Εξωτερικών Ελεγκτών όπως επίσης και το τι αποτελούν και πως εφαρμόζονται τα Διεθνή Πρότυπα για την Επαγγελματική Άσκηση του Εσωτερικού Ελέγχου, ως μέρος του Πλαισίου Διεθνών Επαγγελματικών Προτύπων (IPPF) του ΠΑ, τα οποία συνιστούν τις προτεινόμενες (μη υποχρεωτικές) οδηγίες για το επάγγελμα του Εσωτερικού Ελεγκτή.

Κατανοείται επίσης η σχέση μεταξύ του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου και της λειτουργίας του Εσωτερικού Ελέγχου με τα διακριτά τους χαρακτηριστικά και τους στόχους τους.

Παρουσιάζονται τα Συστήματα Εσωτερικού Ελέγχου, η Διαδικασία Εσωτερικού Ελέγχου και αναπτύσσεται το πλάνο ελέγχων βάσει καταγραφής και αξιολόγησης κινδύνων όπως επίσης οι κορυφαίοι κίνδυνοι και η προσπάθεια ελέγχου και ανταπόκρισης σε αυτούς για τα επόμενα έτη.

Ορίζονται και αναλύονται οι Δικλίδες Εσωτερικού Ελέγχου, αναλύεται ο ρόλος του Εσωτερικού Ελέγχου στην αξιολόγηση κινδύνων απάτης και στην αντιμετώπιση φαινομένων διαφθοράς καθώς και ο ρόλος των Εσωτερικών Ελεγκτών στο πλαίσιο της συνολικής στρατηγικής του Οργανισμού για την αντιμετώπιση τους.

Πώς οι Εσωτερικοί Ελεγκτές και οι Επικεφαλής Εσωτερικοί Ελεγκτές θα πρέπει να δημιουργήσουν την λειτουργία του Εσωτερικού Ελέγχου του μέλλοντος για να διατηρήσει ο Εσωτερικός Έλεγχος την ανθεκτικότητα, την ευελιξία του και την προσαρμοστικότητα του σε σχέση με τους νέους, αναδυόμενους και κορυφαίους κινδύνους, της προσπάθειας ελέγχου και ανταπόκρισης τους.

Προκειμένου ο Εσωτερικός Έλεγχος να εκπληρώσει τον κρίσιμο ρόλο του και να διασφαλίσει την ίδια τη βιωσιμότητα του Οργανισμού ποιους κινδύνους θα πρέπει να θέσει σε προτεραιότητα τα επόμενα έτη και ποιά στρατηγική μιας νέας εποχής θα χαράξει ανάλογα με τις μεταβαλλόμενες συνθήκες.

Διεξήχθη έρευνα η οποία έλαβε χώρα από τις 18.02.2023 μέχρι και τις 24.02.2023.

Η μεθοδολογία που εφαρμόστηκε είναι η ποσοτική μέθοδος έρευνας με δειγματοληψία μέσω ερωτηματολογίου της εφαρμογής Google form η οποία ανήκει στα εργαλεία του Συνεργατικού Διαδικτύου και στις τεχνολογίες cloud computing για την δομημένη συλλογή δεδομένων.

Απευθύνθηκε σε 64 Ελεγκτικές Εταιρείες και Επικεφαλής Εσωτερικούς Ελεγκτές σε διάφορους Οργανισμούς στις οποίες εφαρμόζεται Εσωτερικός Έλεγχος και ελήφθησαν 36 απαντημένα ερωτηματολόγια.

Πραγματοποιήθηκε επεξεργασία των αποτελεσμάτων της από τα απαντημένα ερωτηματολόγια και παρουσιάζονται οι απαντήσεις μέσω της απεικόνισής τους σε γραφήματα-διαγράμματα.

Με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας προέκυψαν απαντήσεις για την Εταιρική Διακυβέρνηση, για τον ρόλο του Εσωτερικού Ελέγχου και των Επικεφαλής Εσωτερικών Ελεγκτών, για τον ρόλο της Επιτροπής Ελέγχου, τις γνώσεις και δεξιότητες των Εσωτερικών Ελεγκτών, η έρευνα επιχειρεί μετά από διερεύνηση να δώσει πληροφορίες για την συνολική διαβάθμιση προστιθέμενης αξίας από τη λειτουργία του Εσωτερικού Ελέγχου, για την προστιθέμενη αξία ανά Εταιρεία-Οργανισμού, για την ικανοποίηση των ενδιαφερόμενων μερών με βάση την αυτοαξιολόγηση από Εσωτερικούς Ελεγκτές, για την ικανοποίηση από την αξιολόγηση πιστοποίησης, των λειτουργικών διαδικασιών του Εσωτερικού Έλεγχου και των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων, την συνεργασία με τους Εξωτερικούς Ελεγκτές (Ορκωτούς Λογιστές), την προτεραιότητα στις δραστηριότητες διαχείρισης κινδύνων για τη βελτίωση της απόδοσης, για την εφαρμογή τεχνολογίας για την παρακολούθηση του διαρκώς διευρυνόμενου οικοσυστήματος τρίτων από την οπτική γωνία της πληροφορικής, για την ασφάλεια και τις απειλές στο περιβάλλον Cloud, προσδιορισμός των κορυφαίων επιχειρηματικών προτεραιοτήτων που οδηγούν σε μια ανάγκη για μεγαλύτερη διασφάλιση, για τον καθορισμό, την μέτρηση και την γνωστοποίηση της αξίας του Εσωτερικού Ελέγχου, για τις βέλτιστες πρακτικές για την λειτουργία του Εσωτερικού Ελέγχου του μέλλοντος, 2022 – 2025 τους κορυφαίους κινδύνους και προσπάθεια ελέγχου τους, 2023-2026 τους κορυφαίους κινδύνους και προσπάθεια ελέγχου τους.

Προέκυψαν Γενικά Συμπεράσματα τα οποία περιλαμβάνουν τον βαθμό σημαντικότητας και τον καθοριστικό ρόλο του Εσωτερικού Ελέγχου, της Ελεγκτικής Επιστήμης και της Εταιρικής Διακυβέρνησης και συγχρόνως εμπεριέχονται προτάσεις για την μεταβαλλόμενη νέα εποχή του μέλλοντος για λειτουργία των άνωθεν υψηλής αξίας.

Λέξεις κλειδιά: Εσωτερικός Έλεγχος, Συστήματα Εσωτερικού Ελέγχου, Εταιρική Διακυβέρνηση, Ελεγκτική Επιστήμη, Επικεφαλής Εσωτερικοί Ελεγκτές, Εσωτερικοί Ελεγκτές

Abstract

This thesis attempts to study Internal Auditing in relation to its resistance, flexibility, adaptability, the Corporate Governance and the Chief Internal Auditors in the present and in the changing new era of the future in terms of processes and dominant - emerging risks.

It includes the Definition, mission and operational objectives of Internal Audit, Auditing Science and Corporate Governance, the decisive role of the Head of Internal Audit, Internal and External Auditors as well as what they are and how the International Standards for the Professional Practice of Internal Audit, as part of the IIA's International Professional Standards Framework (IPPF), which constitute the recommended (non-mandatory) guidelines for the profession of Internal Auditor.

The relationship between the Internal Control System and the Internal Control service with their distinct characteristics and objectives is also understood.

The Internal Control Systems, the Internal Control Process are presented and the control plan is developed based on the recording and assessment of risks as well as the top risks and the effort to control and respond to them for the following years.

The frameworks of Internal Control are defined and analyzed, the role of Internal Control in the assessment of fraud risks and the deal with corruption phenomena is analyzed as well as the role of Internal Auditors within the overall strategy of the Organization to deal with them.

How Internal Auditors and Chief Internal Auditors should create the Internal Audit Operation of the future so that Internal Audit maintains its resistance, flexibility and adaptability to new, emerging and leading risks, the audit effort and their response.

In order for Internal Audit to fulfill its critical role and to ensure the very viability of the Organization, what risks should it prioritize in the coming years and what strategy of a new era should it draw up depending on changing conditions.

A study was conducted, which took place during the period from 18.02.2023 until 24.02.2023.

The methodology applied is the quantitative research method with sampling, through a Google form questionnaire which belongs to the Collaborative Internet tools and cloud computing technologies for data collection.

The questionnaire was sent to 64 Audit Enterprises and Chief Internal Auditors in various Organizations in which Internal Audit is applied and 36 answered questionnaires were received.

The results of the study were analysed and the answers are presented through their visualization in graphs-diagrams.

Based on the results of the research, answers were obtained for Corporate Governance, for the role of Internal Audit and Chief Internal Auditors, for the role of the Audit Committee, the knowledge and skills of Internal Auditors. The research attempts after investigation to provide information on the overall gradation of added value from the Internal Audit Operation, for the added value for each Company-Organization, for the satisfaction of the interested parties based on the self-assessment by Internal Auditors, for the satisfaction from the certification evaluation, of the operational procedures of the Internal Audit and of risk management processes, collaboration with External Auditors (CPAs), prioritization of risk management activities to improve performance, technology implementation to monitor the ever-expanding third-party ecosystem from an IT perspective, security and threats in the Cloud environment, identification of top business priorities that lead to a need for greater assurance, defining, measuring and communicating the value of Internal Control, best practices for the Internal Control Operation of the future, 2022 – 2025 the top risks and their control effort, 2023-2026 the top risks and their control effort.

General Conclusions were obtained which include the degree of importance and the decisive role of Internal Audit, Audit Science and Corporate Governance and at the same time proposals are included for the changing new era of the future for the operation of high value companies.

Keywords: Internal Audit, Internal Control Systems, Corporate Governance, Audit Science, Chief Internal Auditors, Internal Auditors

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1. Εσωτερικοί Έλεγχοι έναντι Εξωτερικών Ελέγχων. (Πηγή : OECD (2018), Εγχειρίδιο Εσωτερικού Ελέγχου για την Ελληνική Δημόσια Διοίκηση)	28
Σχήμα 2. Διαδικασία Εσωτερικού Ελέγχου (Πηγή : Εθνική Αρχή Διαφάνειας, 2020).	29
Σχήμα 3. Διαδικασία Εσωτερικού Ελέγχου (Πηγή : Εθνική Αρχή Διαφάνειας, 2020).....	30
Σχήμα 4. Διαδικασία Εσωτερικού Ελέγχου (Πηγή : Εθνική Αρχή Διαφάνειας, 2020).....	30
Σχήμα 5 Κίνδυνοι (Πηγή : OECD (2018), Εγχειρίδιο Εσωτερικού Ελέγχου για την Ελληνική Δημόσια Διοίκηση)	35
Σχήμα 6. Δικλείδες Εσωτερικού ελέγχου (Πηγή : ECIA/FERMA Guidance on the 8th EU Company Law Directive, article 41 και IIA Position Paper, The Three Lines of Defense in effective Risk Management and Control, January 2013.).....	40
Σχήμα 7. Κατανομή φύλου ερωτηθέντων.	65
Σχήμα 8. Κατανομή ηλικιακού γκρουπ ερωτηθέντων.	65
Σχήμα 9. Επίπεδο εκπαίδευσης/κατάρτισης των ερωτηθέντων.	66
Σχήμα 10. Χρονικό διάστημα εργασίας των ερωτηθέντων ως ελεγκτές.	66
Σχήμα 11. Είδος απασχόλησης ερωτηθέντων.	67
Σχήμα 12. Κατανομή των ερωτηθέντων για το ακριβές επάγγελμα τους.....	67
Σχήμα 13. Κατανομή των ερωτηθέντων για τον κλάδο εργασίας τους.....	68
Σχήμα 14. Ποσοστό ερωτηθέντων που κατέχουν επαγγελματική πιστοποίηση του Εσωτερικού Ελέγχου όπως το CIA.....	69
Σχήμα 15. Απαντήσεις ερωτηθέντων σχετικά με το αν έχουν βρεθεί στην δύσκολη θέση ως Επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου ένα αντικρουόμενο επαγγελματικό ή προσωπικό σας συμφέρον να καταστήσουν δύσκολη την αμερόληπτη εκτέλεση των καθηκόντων τους.....	70
Σχήμα 16. Απαντήσεις των ερωτηθέντων σχετικά με τον βαθμό στον οποίο οι Εσωτερικοί Ελεγκτές εκπαιδεύονται, παρακολουθούν ή συστήνουν και οργανώνουν για το Ελεγκτικό Προσωπικό τακτικά σεμινάρια, συνέδρια, εργαστήρια κ.λ.π για την συνεχή εκπαίδευση και κατάρτισή τους.....	71
Σχήμα 17. Απαντήσεις ερωτηθέντων στο ερώτημα αν ως Επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου υποστηρίζουν ότι η δέουσα επαγγελματική επιμέλεια δεν υπονοεί το αλάθητο.	72
Σχήμα 18. Απαντήσεις ερωτηθέντων στο ερώτημα αν ως Επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου εφαρμόζουν την τυπική διαδικασία που απαιτεί από τους εσωτερικούς ελεγκτές να υπογράφουν μία ετήσια δήλωση σχετικά με τον Κώδικα Ηθικής (Δεοντολογίας) του ΜΑ ή τον κώδικα συμπεριφοράς του Οργανισμού.	73
Σχήμα 19. Απαντήσεις των ερωτηθέντων σχετικά με τον βαθμό εξοικείωσης των Εσωτερικών Ελεγκτών σε σχέση με τα Διεθνώς Αναγνωρισμένα Πλαίσια και Μοντέλα Διακυβέρνησης.	74
Σχήμα 20. Απαντήσεις των ερωτηθέντων σχετικά με το πόσο συχνά συναντούν ιδιοτέλεια, αυτοαξιολόγηση, σχέσεις οικειότητας, μεροληψίας και ανεπίτρεπτη επιρροή αντιδεοντολογικές ή ανάρμοστες πράξεις, ένα ατόπημα ή σε έλεγχο μιας περιοχής όπου εργαζόταν πρόσφατα ένας Εσωτερικός Ελεγκτής, ή ένα μέλος της οικογένειας του ή ένα φιλικό του πρόσωπο, οδηγώντας σε υπονόμηση την εμπιστοσύνη στην λειτουργία του Εσωτερικού Ελέγχου, την εμπιστοσύνη προς τον Εσωτερικό Ελεγκτή και γενικότερα στο επάγγελμα του Εσωτερικού Ελεγκτή.	75
Σχήμα 21. Απαντήσεις ερωτηθέντων σχετικά με το πόσο συχνά ως Επικεφαλής Εσωτερικού Ελεγκτή συναντάν και αποκαλύπτουν συγκρούσεις συμφερόντων για παρεμπόδιση της αντικειμενικότητας.....	76

- Σχήμα 22. Απαντήσεις ερωτηθέντων σχετικά με το εάν θα δίσταζαν να αναφέρουν αρνητικά αποτελέσματα που θα προκαλούσαν τον πελάτη να δώσει χαμηλή βαθμολογία ικανοποίησης έτσι ώστε να υπονομευτεί η αντικειμενικότητα τους στην περίπτωση που η αξιολόγηση της απόδοσης, του μισθού ή του bonus τους βασίζονταν κυρίως σε έρευνες ικανοποίησης πελατών. 77
- Σχήμα 23. Απαντήσεις ερωτηθέντων σχετικά με τον βαθμό που ως Επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου χρησιμοποιούν το Γενικό Πλαίσιο Ικανοτήτων Εσωτερικού Ελέγχου του ΝΑ ή κάθε άλλο παρόμοιο πλαίσιο προκειμένου να καθορίζονται κριτήρια αξιολόγησης της επάρκειας των Εσωτερικών Ελεγκτών..... 78
- Σχήμα 24. Απαντήσεις ερωτηθέντων στο ερώτημα αν ως Επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου θεσπίζουν πολιτικές και διαδικασίες που επιτρέπουν στους Εσωτερικούς Ελεγκτές να εκτελούν τα έργα εφόσον διαθέτουν (επαγγελματική) επάρκεια γνώσεων και επιδεικνύουν τη δέουσα επαγγελματική επιμέλεια..... 79
- Σχήμα 25. Απαντήσεις ερωτηθέντων σχετικά με το βαθμό στον οποίο οι εσωτερικοί ελεγκτές προβαίνουν σε επισκόπηση της εφαρμοζόμενης διαδικασίας, των αποτελεσμάτων και των συμπερασμάτων ύστερα από συνάντηση με τους εσωτερικούς ελεγκτές που υλοποιούν ένα έργο προκειμένου να συζητηθούν οι σχετικές συστάσεις και να ενημερωθεί ο επόπτης της αξιολόγησης για τον τρόπο με τον οποίο εφαρμόστηκαν οι διαδικασίες που έχουν καθιερωθεί. 80
- Σχήμα 26. Απαντήσεις ερωτηθέντων σχετικά με το βαθμό στον οποίο ως Επικεφαλής Εσωτερικοί Ελεγκτές πιστεύουν ότι είναι αντικειμενικοί, αξιόπιστοι και προστατεύουν την «φήμη» κατά την εκτέλεση του έργου τους. Και αν εφαρμόζουν την επιμέλεια και τις δεξιότητες ενός εύλογα συνετού και ικανού Εσωτερικού Ελεγκτή..... 81
- Σχήμα 27. Απαντήσεις ερωτηθέντων σχετικά με τον πόσο αποτελεσματικά ως Επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου διοικούν την λειτουργία Εσωτερικού Ελέγχου έτσι ώστε να εξασφαλίζουν αυτή ότι προσθέτει αξία στον Οργανισμό..... 82
- Σχήμα 28. Απαντήσεις ερωτηθέντων σχετικά με τον βαθμό στον οποίο ο εσωτερικός έλεγχος προσθέτει αξία στην επιχείρηση. 82
- Σχήμα 29. Απαντήσεις ερωτηθέντων σχετικά με τον βαθμό που ως Επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου ενεργούν προληπτικά παρέχοντας και καινοτόμες ιδέες λαμβάνοντας υπόψη και μελλοντικές επιπτώσεις και υποβάλλουν κατάλληλες εισηγήσεις για την βελτίωση της διαδικασίας διακυβέρνησης του Οργανισμού για να ενισχυθεί η αξία και η αξιοπιστία του Εσωτερικού Ελέγχου..... 83
- Σχήμα 30. Απαντήσεις ερωτηθέντων σχετικά με το πόσο ικανοποιητική θα χαρακτήριζαν την επικοινωνία, την συνεργασία τους και την υποστήριξη από το Συμβούλιο σε σχέση με την αναφορά-επιβεβαίωση τους για την ανεξαρτησία εντός του Οργανισμού της λειτουργίας του Εσωτερικού Ελέγχου..... 84
- Σχήμα 31. Απαντήσεις ερωτηθέντων σχετικά με το πόσο συχνά συναντάνε το φαινόμενο το Συμβούλιο να μην ασκεί τα εποπτικά του καθήκοντα και τις πρακτικές της Εταιρικής Διακυβέρνησης..... 85
- Σχήμα 32. Απαντήσεις ερωτηθέντων σχετικά με την συχνότητα που ως Επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου κοινοποιούν στα Αρμόδια Όργανα την παρεμπόδιση της ανεξαρτησίας ή της αντικειμενικότητας εφόσον παρεμποδίζεται, πραγματικά ή φαινομενικά, τις λεπτομέρειες τις. 86
- Σχήμα 33. Απαντήσεις ερωτηθέντων σχετικά την συχνότητα που ως Επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου κοινοποιούν τη μη συμμόρφωση και τις επιπτώσεις της στην Ανώτερη Διοίκηση και το Συμβούλιο (σε περίπτωση όπου η μη συμμόρφωση με τον Κώδικα Ηθικής ή τα Πρότυπα επηρεάζει το συνολικό πλαίσιο ή τις δραστηριότητες της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου). 87
- Σχήμα 34. Απαντήσεις ερωτηθέντων στο ερώτημα πόσο συχνά ως Επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου κοινοποιούν τον σχεδιασμό για την λειτουργία του Εσωτερικού Ελέγχου και τις απαιτήσεις πόρων, συμπεριλαμβανομένων και των σημαντικών ενδιάμεσων μεταβολών στην Ανώτερη Διοίκηση και στο Συμβούλιο, για επισκόπηση και έγκριση. 88

- Σχήμα 35. Απαντήσεις ερωτηθέντων στο ερώτημα πόσο συχνά ως Επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου επισημαίνουν στον Οργανισμό ότι είναι υπεύθυνος για την διατήρηση μίας αποτελεσματικής δραστηριότητας του Εσωτερικού Ελέγχου. 89
- Σχήμα 36. Απαντήσεις ερωτηθέντων σχετικά με τον βαθμό που ως Επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου παρακινούν και βοηθούν τον Οργανισμό να τηρούν αποτελεσματικούς μηχανισμούς ελέγχου, αξιολογώντας την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα τους και ενθαρρύνοντας τη διαρκή βελτίωση τους, διαδικασίες διαχείρισης κινδύνων (management, control policy, testing, risk control matrix, walk-throughs, risk and control map, tone at the top).90
- Σχήμα 37. Απαντήσεις ερωτηθέντων σχετικά με το πόσο συχνά ως Επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου στην περίπτωση που μια τελική κοινοποίηση περιέχει ένα σημαντικό λάθος ή παράλειψη, κοινοποιούν τις διορθωμένες πληροφορίες σε όλους όσους έλαβαν την αρχική κοινοποίηση..... 91
- Σχήμα 38. Απαντήσεις ερωτηθέντων σχετικά με το πόσο συχνά ως Επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου καθιερώνουν και διατηρούν σύστημα παρακολούθησης της τακτοποίησης των αποτελεσμάτων που κοινοποιούν στην Διοίκηση (έκθεση ελέγχου 5C κριτήρια, προϋπόθεση, αιτία, συνέπεια, διορθωτική ενέργεια). 92
- Σχήμα 39. Απαντήσεις ερωτηθέντων σχετικά με τον βαθμό στον οποίον που πιστεύουν ότι η Ελεγκτική εξασφαλίζει την επίτευξη των στόχων των Φορέων και των Διοικήσεων των Οργανισμών, διασφαλίζει τους Μετόχους, διατηρείται η «κοινωνική συνοχή» του Οργανισμού και αποφεύγονται τα ελεγκτικά σκάνδαλα..... 93
- Σχήμα 40. Απαντήσεις ερωτηθέντων σχετικά με την συχνότητα που από την εμπειρία τους συναντάνε το φαινόμενο να εμπλέκονται και μέλη της Διοίκησης ενός Οργανισμού σε απάτη, τα οποία ψευδώς βεβαιώνουν στον Ορκωτό Λογιστή την ορθότητα του συνόλου των στοιχείων που εμπεριέχονται στις υπό έλεγχο οικονομικές καταστάσεις που αυτοί συντάσσουν για λογαριασμό του Νομικού Προσώπου που εκπροσωπούν. 94
- Σχήμα 41. Απαντήσεις ερωτηθέντων σχετικά με το πόσο συχνά χρησιμοποιούν το πρόγραμμα CERTIFICATE IN CLOUD AUDITING το οποίο ανέπτυξαν η CLOUD SECURITY ALLIANCE και η ISACA, και το οποίο περιλαμβάνει μία προσέγγιση βασισμένη στον κίνδυνο για την μετάβαση στο cloud και τις στρατηγικές ελέγχου..... 95
- Σχήμα 42. Απαντήσεις ερωτηθέντων σχετικά με τον βαθμό που η ομάδα ελέγχου τους είναι εξοπλισμένη για έλεγχο του cloud. Η ομάδα IT τους είναι σε θέση να προσδιορίσει ποιες λύσεις cloud χρησιμοποιούνται για την διασφάλιση των δεδομένων τους και των περιορισμό πιθανών κινδύνων επίθεσης..... 96
- Σχήμα 43. Απαντήσεις ερωτηθέντων σχετικά με τον βαθμό που πιστεύουν ότι η επιτάχυνση της ανάπτυξης της έξυπνης τεχνολογίας και η προσέλκυση στελεχών-ελεγκτών με καινοτόμες νοοτροπίες θα βοηθήσουν στον στόχο της περαιτέρω αυτοματοποίησης των εφαρμογών στα πλαίσια της ποιότητας του ελέγχου..... 97
- Σχήμα 44. Απαντήσεις ερωτηθέντων σχετικά με την συχνότητα υπογραφής δηλώσεων, οι οποίες αναγνωρίζουν την ύπαρξη διάφορων γνωστών απειλών ή την απουσία πιθανών απειλών (κίνδυνος απόδοσης, ψηφιακός κίνδυνος, ανθεκτικότητα, διασφάλισης και συμμόρφωσης). ... 98
- Σχήμα 45. Απαντήσεις ερωτηθέντων σχετικά με τον βαθμό που τους βοηθά το πρόγραμμα διαβεβαίωσης και βελτίωσης ποιότητας παρέχοντας τους την δυνατότητα εκτίμησης του βαθμού συμμόρφωσης της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου του Οργανισμού με τα Πρότυπα, την δυνατότητα εκτίμησης του βαθμού τήρησης του Κώδικα Ηθικής από τους εσωτερικούς ελεγκτές εντοπίζοντας συγχρόνως και τα πεδία που χρήζουν βελτίωσης. 99
- Σχήμα 46. Απαντήσεις ερωτηθέντων σχετικά με την συχνότητα που περιλαμβάνουν στο πρόγραμμα διαβεβαίωσης και βελτίωσης ποιότητας εσωτερικές αξιολογήσεις όπως ενδεδειγμένες, αναλυτικές διαδικασίες συνεχούς επίβλεψης και επαλήθευσης (testing) των ελεγκτικών και συμβουλευτικών εργασιών, λίστες ελέγχου (checklists), ανατροφοδότηση (feedback) από

πελάτες του εσωτερικού ελέγχου και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη, βασικούς δείκτες απόδοσης (key performance indicators- KPIs) των εσωτερικών ελεγκτών και του έργου, άλλες μετρήσεις (measurements), και εξωτερικές αξιολογήσεις (πλήρη εξωτερική αξιολόγηση, αυτοαξιολόγηση με ανεξάρτητη εξωτερική επικύρωση) που μπορεί να είναι χρήσιμες για τον προσδιορισμό της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου. 100

Σχήμα 47. Απαντήσεις ερωτηθέντων σχετικά με την συχνότητα που καταρτίζουν πρόγραμμα ελέγχων (internal audit plan) με βάση την εκτίμηση κινδύνων, με σκοπό να προσδιορίσουν τις προτεραιότητες της λειτουργίας του Εσωτερικού Ελέγχου, σύμφωνα με τους στόχους του Οργανισμού..... 101

Σχήμα 48. Απαντήσεις ερωτηθέντων σχετικά με το πόσο συχνά μοιράζονται πληροφορίες, συντονίζουν δραστηριότητες και εξετάζουν το ενδεχόμενο επίκλησης στην εργασία άλλων Εσωτερικών (δεύτερη γραμμή άμυνας σύμφωνα με το μοντέλο των Τριών Γραμμών Άμυνας του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών) και Εξωτερικών παροχών (assurance map, combined assurance model) διαβεβαιωτικών και συμβουλευτικών υπηρεσιών έτσι ώστε να εξασφαλίζουν την ορθή κάλυψη και να ελαχιστοποιούν την αλληλοεπικάλυψη των προσπαθειών. 102

Σχήμα 49. Απαντήσεις ερωτηθέντων σχετικά με την συχνότητα που πραγματοποιούν ανάλυση θεμελιώδους αιτίας..... 103

Σχήμα 50. Απαντήσεις ερωτηθέντων σχετικά με το πόσο συχνά ακολουθούν απόλυτα στην αναζήτηση τους για συμπληρωματικές πληροφορίες όλα τα ακόλουθα χαρακτηριστικά: Ακριβείς (A-accurate), Αντικειμενικές (O-objective), Σαφείς (C-clear), Συνοπτικές (C-concise), Εποικοδομητικές (C-constructive), Ολοκληρωμένες/Πλήρεις (C-complete), Έγκαιρες (T-timely); 103

Σχήμα 51. Απαντήσεις ερωτηθέντων σχετικά με το ποιος κατά την γνώμη τους είναι ο βαθμός σημαντικότητας της Επιτροπής Ελέγχου (συμβολή του ρόλου της). 104

Σχήμα 52. Απαντήσεις ερωτηθέντων σχετικά με τον βαθμό που πιστεύουν ότι ένας ισχυρός και αποτελεσματικός Εσωτερικός Έλεγχος συνεισφέρει στο έργο των εξωτερικών ελεγκτών και ο βαθμός ισχυροποίησης του καθορίζει και την έκταση των ελέγχων τεκμηρίωσης. 105

Σχήμα 53. Απαντήσεις ερωτηθέντων με την γνώμη τους σχετικά με το επίπεδο αναβάθμισης του ρόλου και του έργου των ελεγκτών..... 105

Σχήμα 54. Απαντήσεις ερωτηθέντων σχετικά με τον βαθμό που υποστηρίζουν από την εμπειρία τους ότι η Επιχειρηματική Κοινότητα παγκοσμίως πάσχει από «σύνδρομο ηθικής κατάρρευσης» με τις απάτες των οικονομικών καταστάσεων και τις τεράστιες επιπτώσεις τους να έχουν κυρίαρχο ρόλο. 106

Σχήμα 55. Απαντήσεις ερωτηθέντων σύμφωνα με την κρίση τους σχετικά με το κατά πόσο επηρεάζει ο τύπος του Οργανισμού την αξία της συμβολής του Εσωτερικού Ελέγχου (Δημόσιος Τομέας, Ιδιωτικός Τομέας, Εισηγμένες Εταιρείες, μη Κυβερνητικοί Οργανισμοί, Διακυβερνητικοί Οργανισμοί, Μη κερδοσκοπικές Εταιρείες κτλ)..... 107

Σχήμα 56. Απαντήσεις ερωτηθέντων σύμφωνα με την κρίση τους σχετικά με το κατά πόσο υπάρχει ικανοποίηση των ενδιαφερόμενων μερών με βάση την αυτοαξιολόγηση των Εσωτερικών Ελεγκτών. 108

1. Εισαγωγή

Σκοπός της διπλωματικής εργασίας είναι να διερευνήσει τον Εσωτερικό Έλεγχο σε σχέση με την ανθεκτικότητα, την ευελιξία, την προσαρμοστικότητα του, την Εταιρική Διακυβέρνηση και τους Επικεφαλής Εσωτερικούς Ελεγκτές στον παρόν και στην μεταβαλλόμενη νέα εποχή του μέλλοντος σε ότι αφορά τις διαδικασίες και τους κυρίαρχους - αναδυόμενους κινδύνους.

Λόγω της παγκοσμιοποίησης, των μεγάλων αναπτυξιακών και οικονομικών ζητημάτων, της οικονομικής κρίσης των τελευταίων ετών, της κρίσης του χρηματοπιστωτικού συστήματος, της χρηματιστηριακής κρίσης, της κρίσης στην αγορά ακινήτων, της κρίσης του δημόσιου χρέους, της μεγάλης ανάπτυξης και μεγέθυνσης των Επιχειρήσεων, της ραγδαίας αύξησης της χρησιμοποιούμενης τεχνολογίας, του εντεινόμενου ανταγωνισμού, της πίεσης της μη ικανοποίησης στόχων, των ανθρώπινων σφαλμάτων, των λογιστικών σφαλμάτων, της ανάγκης των Διοικήσεων των Οικονομικών Οργανισμών για αξιόπιστες πληροφορίες, αναλύσεις, αξιολογήσεις, συστάσεις, διαφάνεια, διασφάλιση της αξιοπιστίας των χρηματοοικονομικών καταστάσεων για την ορθότητα κατά την λήψη των αποφάσεων τους, τις συναλλαγές τους, την ασφαλέστερη στρατηγική ανάπτυξης και μεγέθυνσης τους, την προστασία των περιουσιακών τους στοιχείων και γενικά για την συνολική αποτελεσματική λειτουργία τους, διενεργούνται Εσωτερικοί και Εξωτερικοί έλεγχοι για την σύνταξη αξιόπιστων χρηματοοικονομικών καταστάσεων.

Οι τομείς της ενέργειας και της υγείας όπως και οι καλπάζουσες εξελίξεις στην τεχνολογία δημιουργούν δυστυχώς επιπρόσθετα μια σειρά από αρνητικά γεγονότα στο Παγκόσμιο Οικονομικό Περιβάλλον.

Οι ευκαιρίες και οι προκλήσεις αλλάζουν εν ριπή οφθαλμού και δεν άφησαν κανέναν αμέτοχο στην Ελλάδα και στο Διεθνές Επίπεδο

Εντάχθηκαν έντονα στην καθημερινότητά μας λέξεις όπως προσαρμογή, αλλαγή, διαφάνεια, εμπιστοσύνη αναγκάζοντας τους Ελεγκτές να αλλάξουν και να χαράξουν την στρατηγική μιας νέας εποχής η οποία βασίζεται στα πλέον καινοτόμα ψηφιακά εργαλεία, στις ψηφιακές δεξιότητες, στις εξειδικευμένες γνώσεις, στην ανθεκτικότητα, ευελιξία και προσαρμοστικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου όπως και στην αναβάθμιση του ρόλου και του έργου των Εσωτερικών Ελεγκτών και των Επικεφαλής Εσωτερικών Ελεγκτών.

Οι Ελεγκτές πρέπει να κοιτάξουν πέρα από το παρόν όταν οι κανόνες του παιχνιδιού δεν είναι πλέον προφανείς για να μπορέσουν να επιτύχουν αποτελέσματα που θα συνεχίσουν να

δημιουργούν αξία για τους Οργανισμούς, τα ενδιαφερόμενα μέρη, τους εργαζόμενους σε αυτούς, του κοινωνικού συνόλου μέσα από την δημιουργία εμπιστοσύνης και την επίτευξη βιώσιμων αποτελεσμάτων.

«Η δραστηριότητα Εσωτερικού Ελέγχου προσθέτει αξία στον Οργανισμό και στα ενδιαφερόμενα μέρη του όταν παρέχει αντικειμενική και σχετική διασφάλιση και συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των διαδικασιών Διακυβέρνησης, διαχείρισης κινδύνου και ελέγχου» (ΠΑ, 2017).

2. Επισκόπηση Βιβλιογραφίας

2.1 Ορισμός, αποστολή και στόχοι λειτουργίας Εσωτερικού Ελέγχου, Εταιρική Διακυβέρνηση

Ο Εσωτερικός Έλεγχος είναι μια αντικειμενική, ανεξάρτητη, συμβουλευτική και διαβεβαιωτική δραστηριότητα, σχεδιασμένη να βελτιώνει τις λειτουργίες ενός Οργανισμού και να προσθέτει αξία.

Βοηθάει τον Οργανισμό να επιτύχει τους αντικειμενικούς σκοπούς του, υιοθετώντας μία επαγγελματική, συστηματική προσέγγιση στην βελτίωση και αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των Συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου, των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων και της Εταιρικής Διακυβέρνησης.

Αποτελεί μια νευραλγική λειτουργία που μεταφέρει εντολές και αντιδράσεις προς την Διοίκηση, όλα τα μηνύματα, καθώς και προς όλα τα Ιεραρχικά Επίπεδα που ασκούν Διοίκηση και διασφαλίζει τα συμφέροντα της Επιχείρησης (*Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου Κανονισμός Λειτουργίας ΕΥΔΑΠ, Δ.Ε.Ε, Απρίλιος 2021*)

Η αποστολή του Εσωτερικού Ελέγχου είναι η ευθυγράμμιση με τις στρατηγικές, τους στόχους και τους κινδύνους του Οργανισμού, η προστασία και η ενίσχυση της οργανωσιακής αξίας παρέχοντας συμβουλή, διασφάλιση βάσει κινδύνου, αντικειμενικότητα και διορατικότητα βασισμένη στον κίνδυνο εστιάζοντας στο μέλλον, επιδεικνύοντας ικανότητα και δέουσα επαγγελματική φροντίδα, απαλλαγμένος από αδικαιολόγητη επιρροή ήτοι ανεξαρτησία και διαθέτει επαρκείς πόρους.

- Ακεραιότητα (Integrity).
- Αντικειμενικότητα (Objectivity).
- Εμπιστευτικότητα (Confidentiality).
- Ικανότητα (Competency).
- Σύμφωνη με τον ορισμό του Εσωτερικού Ελέγχου.
- Εναρμονισμένη στο συνολικό στόχο της Επιχείρησης.
- Η βελτίωση του συνολικού περιβάλλοντος ελέγχου.
- Να βοηθήσει την Επιχείρηση να πετύχει τους στόχους της με ένα δεοντολογικό, νόμιμο τρόπο και σε περιβάλλον καλής Διακυβέρνησης.
- Η αποστολή επιτυγχάνεται βοηθώντας στην βελτίωση των Συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου, των λειτουργικών διαδικασιών και των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων.
- Προσθήκη αξίας.

CARES

C ompliance with existing laws, regulations policies and procedures (συμμόρφωση με ισχύοντες Νόμους, κανονισμούς, πολιτικές και διαδικασίες).

Πολιτικές:

- Σχέδια και Προγράμματα.
- Διαδικασίες.
- Νόμοι και Κανονισμοί.
- Πρότυπα.
- Συμβάσεις.

A ccomplishment of established goals and objectives (εκπλήρωση καθορισμένων στόχων).

Αποστολή, αξίες, στόχοι απόδοσης (καθορισμός, κατανόηση, μέτρηση, αξιολόγηση, διορθωτικές ενέργειες).

- Προϊόντα που καλύπτουν τις ανάγκες των πελατών.
- Διαδικασίες εργασιών, αξιολόγηση.

R eliability & integrity of information (αξιοπιστία και ακεραιότητα των πληροφοριών).

Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου για τις συναλλαγές (Εγκρίσεις, καταμερισμός των καθηκόντων, τεκμηρίωση συναλλαγών, έλεγχος απόδοσης).

- Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου για τις διαδικασίες παραγωγής πληροφοριών.
- Ποιότητα πληροφοριών (ακεραιότητα, πληρότητα, αξιοπιστία).

E fficient & effective use of resources (αποτελεσματική χρήση των πόρων).

Αποτελεσματικές διαδικασίες για ελαχιστοποίηση των καθυστερήσεων, του κόστους των ελέγχων, των εξόδων μεταφοράς, αποθήκευσης, του χρόνου λήψης αποφάσεων, των εργασιών που δεν προσθέτουν αξία.

- Πρότυπα λειτουργίας (καθιέρωση και κατανόηση, μέτρηση και έλεγχος των αποκλίσεων, διόρθωση των αποκλίσεων).

S afeeguarding of assets (διασφάλιση των περιουσιακών στοιχείων).

Πόροι (Πρόσβαση, πιθανή ζημιά, συντήρηση, ασφάλιση).

- Περιβάλλον (Σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης, Συμμόρφωση με Νόμους και κανονισμούς, Απόρριψη αποβλήτων)
- Απάτη.

Η Εταιρική Διακυβέρνηση (Corporate Governance) ρυθμίζει την λειτουργία του Διοικητικού Συμβουλίου ενός Οργανισμού και αποτελεί ένα σύνολο κανόνων που εφαρμόζεται σε αυτόν, οι οποίοι καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο επιτυγχάνονται οι στόχοι του Οργανισμού, αποτιμούν τους εταιρικούς κινδύνους, καθιερώνουν συστήματα παρακολούθησης και εξασφαλίζουν την διαφάνεια των πεπραγμένων της Διοίκησης έναντι των Μετόχων.

Ουσιαστικά είναι η σχέση μεταξύ του Διοικητικού Συμβουλίου, των Μετόχων και του Διευθύνοντα Συμβούλου του Οργανισμού (CEO). Σύμφωνα με αυτήν, επιδιώκεται η Διοίκηση, η λειτουργία, ο έλεγχος και η υπεύθυνη οργάνωση του Οργανισμού, με στόχο την προστασία των έννομων συμφερόντων όλων των Μετόχων του και την αύξηση της αξίας του.

Σύμφωνα με τους **Kinney et al. (1990)** έχει αναγνωριστεί η σημαντικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου πολύ καιρό σε ότι αφορά την εξασφάλιση υψηλού επιπέδου (ποιότητα) χρηματοοικονομικής πληροφόρησης.

Από τις πρώτες μελέτες που αφορούσαν την σχέση του Εσωτερικού Ελέγχου και της Εταιρικής Διακυβέρνησης ήταν των **Paape et al. (2003)** οι οποίοι στα συγκεντρωτικά στοιχεία που συνέλεξαν από μεγάλες Ευρωπαϊκές Επιχειρήσεις, διαπίστωσαν ότι στις περισσότερες από αυτές ήταν απύσασα σε ότι αφορά τον ρόλο της η Επιτροπή Ελέγχου και με μεγάλες ελλείψεις ο Εσωτερικός Έλεγχος με αποτέλεσμα να υπάρχει αρνητική επίδραση σε ότι αφορά την Εταιρική Διακυβέρνηση.

Μέσω ερωτηματολογίου το οποίο απευθύνθηκε σε Διευθυντές Χρηματοπιστωτικών Οργανισμών και σε Εσωτερικούς Ελεγκτές Επιχειρήσεων στην Αυστραλία με θέμα τον ρόλο του Εσωτερικού Ελέγχου σε σχέση με την Εταιρική Διακυβέρνηση, οι **Leung et al. (2004)** διαπίστωσαν ότι η υποστήριξη του Διοικητικού Συμβουλίου και η εταιρική κουλτούρα, επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό και άμεσα τον Εσωτερικό Έλεγχο σε ότι αφορά την αποτελεσματικότητά του.

Οι **Bailey et al. (2003)** και αργότερα οι **Gramling et al. (2004)** ήταν οι πρωτοπόροι σε ότι αφορά έρευνες με θέμα την δημιουργία αξίας του Εσωτερικού Ελέγχου και της προστιθέμενης αξίας σε ότι αφορά τους Εσωτερικούς Ελεγκτές και τους Οργανισμούς.

Θετική είναι η συσχέτιση σε ότι αφορά την συνθετότητα των Οργανισμών και αρνητική με την κερδοφορία και το μέγεθος σε ότι αφορά τις ελλείψεις του Εσωτερικού Ελέγχου σύμφωνα με τις διαπιστώσεις των **Ge & McVay (2005)**.

Αποτελεί ανεξάρτητη διαδικασία η οποία εμπεριέχει την έννοια της συμβουλευτικής για τον Οργανισμό ο Εσωτερικός Έλεγχος η οποία εφαρμόζεται συστηματικά στην λειτουργία του και

αποσκοπεί στην αύξηση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών που διεξάγονται στο πλαίσιο λειτουργίας του, σύμφωνα με τους **Unegby & Obi (2007)**.

Ο Εσωτερικός Έλεγχος αποτελεί την αντικειμενική, διαβεβαιωτική, ανεξάρτητη και συμβουλευτική δράση που έχει ως στόχο την εξέλιξη της Επιχείρησης ως προς τις λειτουργίες της και την προσθήκη αξίας της, σύμφωνα με τους **Boecker et al. (2008)** ενώ σύμφωνα με τους **Coram et al., (2008)** ένας ποιοτικός Εσωτερικός Έλεγχος με συστηματική προσέγγιση για την αξιολόγηση και βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνου, Εσωτερικού Ελέγχου και Εταιρικής Διακυβέρνησης οδηγεί την Επιχείρηση στην επίτευξη των στόχων της.

Συμπεράναν οι **Munro & Stewart (2009)** ότι οι Εσωτερικοί Ελεγκτές χρησιμοποιούνται ως βοηθοί περισσότερο από τους Εξωτερικούς Ελεγκτές για τη διενέργεια ουσιαστικών ελέγχων όταν οι ίδιες Ελεγκτικές Εταιρίες παρέχουν τον Εσωτερικό Έλεγχο.

Εξετάζοντας τις σχέσεις διαχείρισης του Εσωτερικού Ελέγχου με την ανάλυση θεμάτων, τις δομές λογοδοσίας και τον τρόπο εκτέλεσης των καθηκόντων των Εσωτερικών Ελεγκτών στην Αυστραλία οι **Leung et al. (2011)**, συμπεραίνουν ότι οι Εσωτερικοί Ελεγκτές παρέχουν επιτυχώς συμβουλευτικές υπηρεσίες σε θέματα που αφορούν την διαχείριση στρατηγικών κινδύνων, τα οικονομικά ζητήματα και τα συστήματα τεχνολογίας της πληροφορίας. Για να είναι η συμβολή τους ουσιαστική στην Εταιρική Διακυβέρνηση πρέπει να καθορίσουν τον τρόπο και τον βαθμό άσκησης του συμβουλευτικού τους ρόλου.

Κατά τους **Desai et al., (2006)** και **Agrawal & Cooper (2007)**, η σχέση μεταξύ της γνωστοποίησης αρνητικών γεγονότων και πιθανών αλλαγών στην Εταιρική Διακυβέρνηση έχουν εξεταστεί από αρκετές μελέτες όπως επίσης σε άλλες σύμφωνα με τους **Krishnan(2005)** και **Goh, (2009)** έχουν εντοπιστεί η θετική συσχέτιση μεταξύ των επιπέδων της χρηστής Εταιρικής Διακυβέρνησης και του Εσωτερικού Ελέγχου.

Σύμφωνα με τους **Drogalas et al. (2011)** στην Ελλάδα, οι έρευνες που εξετάζουν τον Εσωτερικό Έλεγχο, δεν εστιάζουν σε μεγάλο βαθμό στην σχέση της Εταιρικής Διακυβέρνησης και του Εσωτερικού Ελέγχου γιατί αυτός σε σχέση με το παρελθόν προσανατολίζεται περισσότερο στην Διοίκηση δηλαδή η συμβουλευτική πτυχή του συνδράμει στην αποτελεσματική Εταιρική Διακυβέρνηση σε μεγαλύτερο βαθμό ενώ κατά τους **Alpigiano et al. (2017)** η διαχείριση των κινδύνων που αντιμετωπίζει η Επιχείρηση και πτυχές της Εταιρικής Διακυβέρνησης μπορούν να παρασχεθούν αποτελεσματικά και ολοκληρωμένα από τους Εσωτερικούς Ελεγκτές μέσω της συμβουλευτικής υπηρεσίας (ρόλου) του Εσωτερικού Ελέγχου.

Υπάρχει διαφορά μεταξύ της αξίας που αντιλαμβάνονται τα ενδιαφερόμενα μέρη και της αξίας που πιστεύουν οι Εσωτερικοί Ελεγκτές ότι απέδωσαν κατά τους **Lenz και Hahn (2015)** όπως περιγράφεται και από τους **Anderson (2009), PWC, 2010, 2013, Lenz (2013), Lenz and Hahn (2015), ΗΑ,2 01)** ως αινιγματική και θολή η αντιληπτή αξία του Εσωτερικού Ελέγχου και η θέση του στο ίδιο το επάγγελμα και μεταξύ των ενδιαφερομένων μερών του.

Εντοπίστηκε ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ των χαρακτηριστικών του Εσωτερικού Ελέγχου και της Εταιρικής Διακυβέρνησης στην μελέτη των **Karagiorgos et al. (2010)**.

Διαπιστώθηκε από τους **Cohen & Sayag (2010)** ότι για την αποτελεσματική λειτουργία της Εταιρικής Διακυβέρνησης και του Εσωτερικού Ελέγχου κλειδί αποτελεί η κατάλληλη στελέχωση του Τμήματος του και η σωστή διαχείριση των εργαζομένων σε αυτό.

Από τα αποτελέσματα της έρευνας σε εισηγμένες Επιχειρήσεις στο Ελληνικό Χρηματιστήριο των **Drogalas et al. (2016)** προκύπτει ότι η Εταιρική Διακυβέρνηση συνδέεται θετικά με την Επιτροπή Ελέγχου και τον συμβουλευτικό ρόλο και την ποιότητα του Εσωτερικού Ελέγχου όπως επίσης συμπληρωματικά των **Drogalas et al. (2018)** τον κρίσιμο ρόλο των Εσωτερικών Ελεγκτών σε σχέση με την Εταιρική Διακυβέρνηση.

Μέσω της απόκτησης εμπειρίας οι Ελεγκτές αναπτύσσουν τις δομές των γνώσεων τους κατά τους **Arel et al. (2005)**.

Οι **Sudsomboon & Ussahawanitchakit (2009)** αναφέρουν ότι έχουν ασχοληθεί με την εξέταση της εμπειρίας των Εσωτερικών Ελεγκτών σε σχέση με την εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου πολλοί και διάφοροι ερευνητές όπως και οι **Libby & Frederick (1990)** υποστηρίζουν ότι Ελεγκτές ασχολούνται με εργασίες και αποκτούν και άλλες αρμοδιότητες που τους αναθέτει η Διοίκηση όπως και στην λήψη αποφάσεων όταν είναι έμπειροι. Άρα η ελεγκτική εμπειρία των Ελεγκτών για την αποτελεσματικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου παίζει καθοριστικό ρόλο.

Αποτελούν απαραίτητη προϋπόθεση για την αποτελεσματική παρακολούθηση του Εσωτερικού Ελέγχου και της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης σύμφωνα με τους **Abbott et al. (2016)** η κοινή ύπαρξη δεξιοτήτων των Εσωτερικών Ελεγκτών και ανεξαρτησίας.

Κατά τον **Deumes (1995)** σε αρκετές έρευνες αναφέρεται ότι η γνωστοποίηση πληροφοριών Εσωτερικού Ελέγχου σχετίζεται τον βαθμό συγκέντρωσης της ιδιοκτησίας ή το μέγεθος και τη φήμη του Ελεγκτικού Γραφείου που έχει αναλάβει τον Εσωτερικό Έλεγχο και με το επίπεδο διαχείρισης των μετοχών.

Καταλήγουν στο συμπέρασμα οι **McMullen et al. (1996)** ότι η γνωστοποίηση πληροφοριών Εσωτερικού Ελέγχου σχετίζεται αρνητικά με τις ελλειπείς χρηματοοικονομικές καταστάσεις.

Εξετάζοντας την επίδραση της δομής ιδιοκτησίας και της διάρθρωσης του Δ.Σ. στην εθελοντική αποκάλυψη πληροφοριών που αφορούν τον Εσωτερικό Έλεγχο οι **Eng & Mak (2003)**, ανακάλυψαν ότι η γνωστοποίηση πληροφοριών Εσωτερικού Ελέγχου σχετίζεται θετικά με το βαθμό τελειότητας της Εταιρικής Διακυβέρνησης.

Κατά την μελέτη της σχέσης μεταξύ του Εσωτερικού Ελέγχου και της Εταιρικής Διακυβέρνησης, ο **Xu (2004)** βρήκε ότι για την καλύτερη Εταιρική Διακυβέρνηση υπάρχει ανάγκη αποκάλυψης περισσότερων πληροφοριών.

Θετικά σχετίζεται με τις περιόδους συνεδριάσεων της Επιτροπής Ελέγχου η ποιότητα των πληροφοριών που αποκαλύπτονται και τους ρυθμούς αύξησης του καθαρού κέρδους σύμφωνα με τους **Bronson et al. (2006)** και αρνητικά με το ρυθμό αύξησης των πωλήσεων ενώ διαπιστώνεται σε διαφορετική έρευνα ότι το ποσοστό ανεξάρτητων μελών στο Δ.Σ., η ποιότητα της πληροφόρησης που αποκαλύπτεται στον Εσωτερικό Έλεγχο σχετίζεται με την περιοχή, το μέγεθος, την κερδοφορία, την χρηματιστηριακή αγορά, την φήμη των Ελεγκτών, αν έχουν καταβληθεί πρόστιμα στην Επιχείρηση και την μορφή της αξιολόγησης που προκύπτει από τον Εσωτερικό Έλεγχο.

Υπόκειται στην αποτελεσματικότητα της Εταιρικής Διακυβέρνησης η ποιότητα των πληροφοριών που αποκαλύπτονται από τον Εσωτερικό Έλεγχο σύμφωνα με τους ισχυρισμούς του **Ma (2006)** και ότι υπάρχουν ενέργειες και ορισμένα μέτρα που μπορούν να αναληφθούν για την καθιέρωση του μηχανισμού Εσωτερικού Ελέγχου και την βελτίωση της ιδιοκτησιακής δομής μιας Επιχείρησης.

Ανακάλυψε κατά την εξέταση του όσο αφορά την επιρροή της Εταιρικής Διακυβέρνησης στην αποκάλυψη πληροφοριών Εσωτερικού Ελέγχου ο **Song (2008)** ότι η ποιότητα των πληροφοριών είναι σημαντική σε σχέση με τον βαθμό της χρηστής Εταιρικής Διακυβέρνησης, του εξωτερικού μηχανισμού Διακυβέρνησης και της Επιτροπής Ελέγχου.

Σε ένα δείγμα 1309 κινεζικών μη χρηματοπιστωτικών εταιριών το 2010, οι **Leng & Ding (2011)**, εξετάζοντας την επίδραση της διάρθρωσης Εταιρικής Διακυβέρνησης στην αποκάλυψη πληροφοριών Εσωτερικού Ελέγχου, ανακαλύπτουν ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της γνωστοποίησης του Εσωτερικού Ελέγχου με την αμοιβή των Διευθυντικών Στελεχών, τις θέσεις Διευθύνοντος Συμβούλου και του Προέδρου, το επίπεδο εκπαίδευσης των Εποπτικών Φορέων και των Διευθυντών, ενώ υπάρχει αρνητική συσχέτιση με το ποσοστό κρατικής ιδιοκτησίας. Δεν υπάρχει σημαντική συσχέτιση όσο αφορά τον βαθμό συγκέντρωσης ιδιοκτησίας, το ποσοστό ανεξάρτητων Διευθυντών, μέγεθος της Επιτροπής Ελέγχου και το μέγεθος του Δ.Σ.

Προκλήθηκε ενδιαφέρον μεταξύ των άλλων και των *Aboagye – Otchere et al., 2012*) σε ότι αφορά την αποκάλυψη πληροφοριών Εσωτερικού Ελέγχου στις ετήσιες οικονομικές εκθέσεις των Οργανισμών το οποίο οδηγεί χαρακτηρίζει την ποιότητα του Εσωτερικού Ελέγχου.

Εξασφαλίζεται ότι η ολοκληρωμένη διαχείριση κινδύνων λειτουργεί ως μία διαδικασία φυσιολογική σε έναν Οργανισμό και ότι υπάρχει μία διαφανής διαδικασία αποκάλυψης πληροφοριών προς τους ενδιαφερόμενους του Οργανισμού κατά τους **Elliot & Elliot (2013)** με ένα σύστημα χρηστής Εταιρικής Διακυβέρνησης.

Στο πλαίσιο της Εταιρικής Διακυβέρνησης σύμφωνα με τους **Danescu et al. (2015)** η λογιστική μπορεί να διαδραματίσει ουσιαστικό και καθοριστικό ρόλο γιατί εξέτασαν την διαφάνεια και τις μεταβλητές της ποιότητας της πληροφόρησης σε σχέση με την αποτελεσματικότητα της Εταιρικής Διακυβέρνησης.

2.2 Ο Ρόλος της Επιτροπής Ελέγχου.

Η συμβολή του ρόλου της Επιτροπής Ελέγχου αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την επίτευξη των στόχων της λειτουργίας του Εσωτερικού Ελέγχου.

Μελετώντας την σχέση μεταξύ της Ελεγκτικής Επιτροπής και του Εσωτερικού Ελέγχου με ερωτηματολόγια ο **Goodwin (2003)** που απηύθυνε σε Εσωτερικούς Ελεγκτές Χρηματοπιστωτικών Ιδρυμάτων στην Αυστραλία και τη Νέα Ζηλανδία, συμπερασματικά αναφέρει ότι στις σχέσεις μεταξύ του Εσωτερικού Ελέγχου και της Επιτροπής Ελέγχου η λογιστική εμπειρία και η ανεξαρτησία έχουν συμπληρωματικό αντίκτυπο

Σύμφωνα με τον **Krishnan (2005)**, η Επιτροπή Ελέγχου πρέπει να συμβουλεύει και να παρακολουθεί πιο στενά την Διοίκηση διότι διαθέτει ικανότητες, κίνητρα και μεγαλύτερη επιρροή. Μια Επιτροπή που χαρακτηρίζεται από μεγάλη χρηματοοικονομική εξειδίκευση ή μία ανεξάρτητη Επιτροπή Ελέγχου είναι λιγότερο πιθανό να σχετίζεται με τις διαδικασίες Εσωτερικού Ελέγχου και με υλικές αδυναμίες.

Η Επιτροπή Ελέγχου έχει την εξουσία και την αρμοδιότητα μόνο να συστήσει πιθανές ενέργειες και δράσεις προς το Δ.Σ. και αυτό είναι υπεύθυνο να ενεργήσει κατά τον **OECD (2009)**.

Μία αναποτελεσματική Επιτροπή Ελέγχου κατά τους **Chapple et al. (2009)** συμβάλει στην αύξηση των περιστατικών εξαπάτησης ενώ μία αποτελεσματική Επιτροπή Ελέγχου μειώνει τον κίνδυνο εξαπάτησης.

Κατά τους **Singleton & Singleton (2010)** οι Εκθέσεις Ελέγχου πρέπει να συζητιούνται διεξοδικά και να ζητείται η δράση από την Εκτελεστική Διοίκηση για συστάσεις των Εσωτερικών και Εξωτερικών Ελεγκτών που έχουν γίνει αποδεκτές από την Επιτροπή Ελέγχου.

Ο **Shir (2013)** αναφέρει ότι από τον αριθμό των συναντήσεων που διεξάγει η Επιτροπή Ελέγχου εξαρτάται και η αποτελεσματικότητα της ενώ ο **Wilkinson (2014)** συμπληρώνει ότι η αποτελεσματικότητα της και η συχνότητα των συναντήσεων της συμβάλουν στην ενίσχυση της Εταιρικής Διακυβέρνησης και στην μείωση του κινδύνου.

Οι **Abdel – Meguid et al. (2014)** αναφέρουν ότι η Επιτροπή Ελέγχου πρέπει να διακρίνεται από αντικειμενικότητα και ανεξαρτησία γιατί διαχειρίζεται απευθείας Εσωτερικούς και Εξωτερικούς Ελεγκτές και ότι μπορεί να παρέχει επιτυχημένο έργο μόνο εφόσον λειτουργεί σε συντονισμό με την εκτελεστική Διοίκηση, το Δ.Σ και άλλες ίσως Επιτροπές που υπάρχουν στον Οργανισμό.

Υπάρχει θετική σύνδεση μεταξύ της λειτουργίας του Εσωτερικού Ελέγχου, του προσωπικού που εργάζεται σε αυτόν και της Επιτροπής Ελέγχου σύμφωνα με τους **Eulerich et al. (2015)** με την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης των κινδύνων, του Εσωτερικού Ελέγχου και της Εταιρικής Διακυβέρνησης.

Κατά το **CMA (2016)** η Επιτροπή Ελέγχου παρέχει διασφάλιση ότι οι Εσωτερικοί Έλεγχοι εφαρμόζονται με τέτοιο τρόπο ώστε να εξυπηρετούνται οι στρατηγικές της Επιχείρησης, επίσης ορίζει τα επιτρεπτά όρια κινδύνου που ανέχεται και αναλαμβάνει η Επιχείρηση και διαχειρίζεται τους κινδύνους. Μέσα στα μέλη της καλό είναι να υπάρχει ένας ειδικός της Ελεγκτικής Επιστήμης και κάποιος εμπειρογνώμονας στα χρηματοοικονομικά ζητήματα.

Σύμφωνα με τους **Rehman & Hashim (2018)**, η Επιτροπή Ελέγχου έχει ως στόχο την επίτευξη της Εταιρικής Διακυβέρνησης και αποτελείται από μέλη τα οποία επιλέγει το Δ.Σ. για τις οικονομικές υποθέσεις της Επιχείρησης και για την επίτευξη της καλής Εταιρικής Διακυβέρνησης θα πρέπει να συμμετέχει σε αναθεωρήσεις και σε ευρήματα των Ελέγχων που εκτελούνται σε πολιτικές εξέτασης της καταπολέμησης της απάτης.

Μελέτες Ελεγκτικών Εταιριών, Μελέτες Επαγγελματικών Φορέων όπως το Chartered Institute of Internal Auditors, το Institute of Internal Auditors αλλά και άλλων, Ακαδημαϊκές έρευνες, έχουν αναδείξει την συμβολή της λειτουργίας της Επιτροπής Ελέγχου στην ποιότητα του έργου των Εσωτερικών Ελεγκτών η οποία θα πρέπει να εγγυάται την ανεξαρτησία της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου, διασφαλίζει την ποιότητα του έργου της, παρακολουθεί τις εργασίες της και ότι από τον Επικεφαλής του Φορέα οι συστάσεις της λαμβάνονται δεόντως υπόψη, ενώ κατά την εκτέλεση των καθηκόντων της λαμβάνει υπόψη της το Πλαίσιο Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου της Επιτροπής C.O.S.O. και τις βέλτιστες πρακτικές, που διαμορφώνονται

από φορείς, όπως η Επιτροπή C.O.S.O. και το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (I.I.A.) και τα Πρότυπα για την Επαγγελματική Εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου.

Μέσα από την εκπαίδευση σε βασικά γνωστικά αντικείμενα και δεξιότητες, πέρα από την ελεγκτική εμπειρία που θα πρέπει να διαθέτουν τα μέλη της, θα πρέπει εξίσου να δοθεί βαρύτητα στην διασφάλιση της ποιότητας του έργου που καλείται να επιτελέσει, η οποία εγκρίνει το ετήσιο πρόγραμμα ελέγχων, επίσης οφείλει να αξιοποιήσει την ψηφιακή τεχνολογία που θα της δώσει μία ολιστική θεώρηση των στοιχείων του τρίπτυχου Διακυβέρνηση-Κίνδυνοι-Συμμόρφωση (GRC) μέσα στον Οργανισμό.

Επηρέασαν και τον Δημόσιο Τομέα όχι μόνο τον Ιδιωτικό γεγονός που έχουν τα χαρακτηριστικά που περιγράφει το «**φαινόμενο του Μαύρου Κύκνου-Black Swan**» (π.χ., πανδημία, πόλεμος στην Ουκρανία με τη συνεπαγόμενη ενεργειακή κρίση και την επαπειλούμενη επισιτιστική κρίση).

Θα πρέπει να έχει αντίληψη του πώς οι δραστηριότητες του Οργανισμού τους και οι στρατηγικές επιλογές συνδέονται με ευκαιρίες και κινδύνους που περιλαμβάνονται στο τρίπτυχο ESG καθώς και πώς τα παραπάνω αλληλοσχετίζονται, έτσι ώστε με την χρήση κατάλληλων μετρήσεων (metrics) και βασικών δεικτών απόδοσης KPI's να λαμβάνονται οι σωστές αποφάσεις.

Για την λειτουργία Εσωτερικού Ελέγχου ο στόχος των KPI είναι να παρέχουν πληροφορίες σχετικά με την απόδοση, τις εισροές, και τα αποτελέσματα του Εσωτερικού Ελέγχου σε συγκεντρωτική μορφή, επιτρέπουν στον Επικεφαλής Εσωτερικό Ελεγκτή, στους Εσωτερικούς Ελεγκτές στην λειτουργία και στα βασικά ενδιαφερόμενα μέρη να παρακολουθούν και να αξιολογούν την απόδοση της λειτουργίας Εσωτερικού Ελέγχου με απλό τρόπο. Επιπλέον, οι KPI μπορούν να ξεκινήσουν μια διαδικασία συνεχούς βελτίωσης, καθώς οι χαμηλές τιμές ενός σημαντικού KPI μπορεί να υποδηλώνουν περιθώρια βελτίωσης.

Οι τρεις κορυφαίες κατηγορίες KPI είναι το «ποσοστό ολοκλήρωσης του σχεδίου ελέγχου», τυπικός για τις περισσότερες λειτουργίες Εσωτερικού Ελέγχου, καθώς μετρά την ολοκλήρωση του προβλεπόμενου (ετήσιου) σχεδίου ελέγχου, το «έγκαιρο κλείσιμο των θεμάτων ελέγχου», ένας κοινός KPI για την αξιολόγηση της απόδοσης του Εσωτερικού Ελέγχου, και η τρίτη κατηγορία καλύπτει διαφορετικούς KPIS για οικονομικό και μη οικονομικό αποτέλεσμα, την προοπτική των ενδιαφερομένων, εσωτερικές διαδικασίες και προοπτική μάθησης και ανάπτυξης.

Η γνώση και η εξοικείωση της χρήσης μοντέλων ωριμότητας (Maturity Models) για το σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου και της λειτουργίας των MEE πέρα από την υιοθέτηση των προτύπων

IPPF και του Πλαισίου C.O.S.O. κατά την αξιολόγηση, μπορεί να καθορίσει στόχους και να δώσει όραμα, το αποτέλεσμα των οποίων θα συμβάλλει στον αποτελεσματικότερο σχεδιασμό των στρατηγικών επιλογών των Οργανισμών.

Η **Deloitte (2018)** διαπιστώνει ότι μόνο το 40% περίπου των CAE πιστεύει ότι η λειτουργία τους έχει ισχυρό αντίκτυπο και επιρροή εντός του Οργανισμού και μόνο το 46% πιστεύει ότι τα ενδιαφερόμενα μέρη γνωρίζουν τις Υπηρεσίες Εσωτερικού Ελέγχου.

Οι **Roussy et al. (2020)** στην πιο πρόσφατη έρευνα τους ενθαρρύνουν τους Εσωτερικούς Ελεγκτές «να έχουν τα μάτια τους στο βραβείο δηλαδή στην οργανωτική σημασία του Εσωτερικού Ελέγχου» προκειμένου να καταπολεμήσουν την απογοήτευση των ενδιαφερομένων.

2.3 Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου της Ευρωπαϊκής Επιτροπής και των Οργάνων της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Αποτελεί καίριο τμήμα του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου της Ευρωπαϊκής Επιτροπής και των οργάνων της Ευρωπαϊκής Ένωσης η Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου.

Συνεργάζεται με τους Οργανισμούς και τις Υπηρεσίες της Επιτροπής με σκοπό την παροχή ανεξάρτητων συμβουλών, συστάσεων και γνωμοδοτήσεων σχετικά με την ποιότητα και την λειτουργικότητα των Συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου.

Το Ευρωπαϊκό Ελεγκτικό Συνέδριο, ένας εξωτερικός Οργανισμός με έδρα το Λουξεμβούργο ασκεί επίσης Εσωτερικό έλεγχο στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή.

Διαδραματίζει προληπτικό ρόλο η Επιτροπή παρακολούθησης των ελέγχων η οποία έχει την εποπτεία των θεμάτων Εσωτερικού Ελέγχου εντός της Ευρωπαϊκής Επιτροπής και υποβάλλει ετησίως αναφορά στο Σώμα των Επιτρόπων.

Στον χάρτη αποστολής κατοχυρώνεται η ανεξαρτησία ο οποίος απαγορεύει σε οποιαδήποτε άλλη αρχή να ζητά να αλλάξει το περιεχόμενο των ελέγχων ή να παρεμβαίνει στο ελεγκτικό έργο ([https://commission.europa.eu/about-european-commission/departments-and-executive-agencies/internal-audit-service el](https://commission.europa.eu/about-european-commission/departments-and-executive-agencies/internal-audit-service-el)).

2.4 Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών.

Το 1985 στην Αθήνα ιδρύθηκε το Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών ως ο μοναδικός διαπιστευμένος επαγγελματικός φορέας στην Ελλάδα, μέλος της Ευρωπαϊκής Συνομοσπονδίας

Ινστιτούτων Εσωτερικού Ελέγχου και του Διεθνούς Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής. Σκοπός του είναι η προαγωγή της Ελεγκτικής Επιστήμης με προσδιορισμό προτύπων και αρχών, η βελτίωση των όρων ασκήσεως του επαγγέλματος, η εμπέδωση επιστημονικών γνώσεων και εμπειριών μεταξύ των μελών του, η επαγγελματική ανύψωση και προστασία του επαγγέλματος των Εσωτερικών Ελεγκτών, η συνεργασία με οργανώσεις δημοσίου και ιδιωτικού δικαίου στην Ελλάδα και με αντίστοιχους φορείς του εξωτερικού, η γνωριμία και η ανάπτυξη της αλληλεγγύης μεταξύ των μελών του και η χορήγηση αναγνωρισμένων πιστοποιητικών, τα οποία θα βεβαιώνουν, ότι πληρούνται οι απαραίτητες προϋποθέσεις του Εσωτερικού Ελέγχου.

Οι Ελεγκτές Επιχειρήσεων και Οργανισμών Ιδιωτικού και Δημοσίου Δικαίου νοούνται ως Εσωτερικοί Ελεγκτές οι οποίοι εργάζονται για λογαριασμό της εκάστοτε Διοίκησης παρέχοντας γνωματεύσεις και συμβουλές, διενεργούν έκτακτους, τακτικούς, οικονομικούς, διοικητικούς και λειτουργικούς ελέγχους.

Συνδέονται με σχέση εξαρτημένης εργασίας με τις Επιχειρήσεις.

Παγκόσμια, η μοναδική αποδεκτή πιστοποίηση για τους Εσωτερικούς Ελεγκτές είναι ο τίτλος του «Πιστοποιημένου Εσωτερικού Ελεγκτή» και παραμένει το πρότυπο βάσει του οποίου οι Ελεγκτές αποδεικνύουν τον επαγγελματισμό και τις δεξιότητες τους στο πεδίο του Εσωτερικού Ελέγχου (*Μέντορ Διαμεσολαβητής, 26/1/2021, Nextdeal.gr*).

Το Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου είναι απαραίτητο να στελεχώνεται από υψηλών προδιαγραφών, ικανά και έμπειρα άτομα,.

Το στέλεχος που απαραίτητα θα πρέπει να διαθέτει εξειδικευμένες γνώσεις και επίγνωση της Ελεγκτικής Επιστήμης είναι ο Επικεφαλής Εσωτερικός Ελεγκτής.

Με το κύρος του στηρίζει και προωθεί την Ελεγκτική Επιστήμη ως θεσμό του Οργανισμού ενώ οι Εσωτερικοί Ελεγκτές θα πρέπει να έχουν και αυτοί δεξιότητες και ικανότητες για να επιτελούν ένα αποτελεσματικό έργο. Θα πρέπει να τους χαρακτηρίζει ακεραιότητα, ανεξαρτησία, διορατικότητα, ηθική, ευελιξία, με διάθεση για συνεργασία και συνεχή κατάρτιση και εκπαίδευση όπως επίσης και διπλωματικότητα.

2.5 Ο ρόλος του Επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου.

Ο Επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου ιεραρχεί και εκτελεί τους Εσωτερικούς Ελέγχους με βάση την αξιολόγηση των κινδύνων, παρέχει κατευθύνσεις, εγκρίνει τα προγράμματα των ελέγχων, υποβάλει ανεξάρτητη Έκθεση για την αποτελεσματικότητα και την επάρκεια των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνου, ελέγχου και Διακυβέρνησης στον Οργανισμό.

Μαζί με την ομάδα Εσωτερικού Ελέγχου παρέχουν Συμβουλευτικές Υπηρεσίες στον Οργανισμό.

Ο Επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου θα πρέπει να διαθέτει ικανότητες και δεξιότητες στην οργανωτική Διακυβέρνηση, να εφαρμόζει τα πρότυπα του Εσωτερικού Ελέγχου, να αναπτύσσει αποτελεσματική λειτουργία Εσωτερικού Ελέγχου, να προβλέπει και να διασφαλίζει αποτελεσματικούς μηχανισμούς καταγραφής των κινδύνων και να εποπτεύει τα Συστήματα ελέγχου, να διαθέτει μεγάλη εμπειρία σε ότι αφορά τα λογιστικά, χρηματοοικονομικά, νομικά στοιχεία και της τεχνολογίας συστημάτων πληροφορικής, να είναι διορατικός με ηθικές αρχές, αποτελεσματικά επικοινωνιακός και απόλυτα συνεργάσιμος με την ομάδα των Εσωτερικούς Ελεγκτών, τα ενδιαφερόμενα μέρη, την Διοίκηση και το Συμβούλιο.

Πρέπει να είναι ένας αποφασιστικός ηγέτης γιατί είναι ο υπεύθυνος για τον σχεδιασμό, την εφαρμογή, την επιτήρηση, την διατήρηση και την τεκμηρίωση του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου.

2.6 Νομικό πλαίσιο Εταιρικής Διακυβέρνησης.

Με τον Ν. 3693/2008 διαμορφώθηκε στην Ελλάδα το πλαίσιο της Εταιρικής Διακυβέρνησης. Το πλαίσιο επέβαλε την σύσταση Επιτροπών Ελέγχου και την Διακυβέρνηση των Επιχειρήσεων.

Τα δικαιώματα των Μετόχων και οι πρόσθετες Εταιρικές υποχρεώσεις γνωστοποιήσεων προς τους Μετόχους στο πλαίσιο προετοιμασίας της Γενικής Συνέλευσης περιλήφθηκαν αργότερα στον Νόμο 3884/2010.

Η Οδηγία 2006/46/EC της Ευρωπαϊκής Ένωσης ενσωματώθηκε στο Εθνικό Δίκαιο με τον Νόμο 3873/2010.

Με τον Νόμο 4548/2018 συμπεριλήφθηκαν και οι Ανώνυμες Εταιρείες.

Νόμος 3016/2002: Καθιέρωση Εσωτερικού Ελέγχου.

- **Νόμος 3091/2002:** Υποχρέωση Εισηγμένων Επιχειρήσεων για Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου.
- **Νόμος 3156/2003:** Υποχρέωση Εταιρειών με κρατικό κεφάλαιο 50% για Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου ακόμη και αν δεν είναι εισηγμένες.
- **Νόμος 3429/2005:** Υποχρέωση των ΔΕΚΟ για Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου.
- **Νόμος 3492/2006:** Οργάνωση Συστήματος Ελέγχου για τη διασφάλιση της χρηστής δημοσιονομικής διαχείρισης του Κρατικού Προϋπολογισμού και των εκτός του Κρατικού Προϋπολογισμού Φορέων και άλλες διατάξεις (**Άρθρο 12: Σύσταση Μονάδων Εσωτερικού Ελέγχου**).

- **Νόμος 3693/2008:** Υποχρέωση των εισηγμένων Επιχειρήσεων για σύσταση Επιτροπής Ελέγχου.
- **Νόμος 3871/2010:** Υποχρέωση των Φορέων της Γενικής Κυβέρνησης για διενέργεια Εσωτερικού Ελέγχου.
- **Νόμος 4270/2014:** Σύσταση και αρμοδιότητες του Ελληνικού Δημοσιονομικού Συμβουλίου [άρθρα 4 (5) και (6), 5 και 6 της Οδηγίας 2011/85/ΕΕ].
- **Νόμος 4622/2019:** Επιτελικό Κράτος: οργάνωση, λειτουργία και διαφάνεια της Κυβέρνησης, των Κυβερνητικών Οργάνων και της Κεντρικής Δημόσιας Διοίκησης (**Άρθρο 39: Μονάδες Εσωτερικού Ελέγχου**).
- **Νόμος 4795/2021:** Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου του Δημόσιου Τομέα, Σύμβουλος Ακεραιότητας στη Δημόσια Διοίκηση και άλλες διατάξεις για τη Δημόσια Διοίκηση και την Τοπική Αυτοδιοίκηση.
- **Απόφαση Ελεγκτικού Συνεδρίου Αριθμ.ΦΓ8/28662/2020:**Ορισμός Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου εντός του Ελεγκτικού Συνεδρίου.
- **Απόφαση ΦΓ8/55081/2020 (ΦΕΚ 4938/Β/9-11-2020):**

Διαδικασία Ελέγχου από το Ελεγκτικό Συνέδριο της ύπαρξης, της λειτουργίας και της αποτελεσματικότητας Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου στους φορείς που υπάγονται στην ελεγκτική του δικαιοδοσία.

- **Νόμος 4849/ 2021:** Εσωτερικός έλεγχος των Επιχειρήσεων του Ιδιωτικού τομέα.
- **Νόμος 4706/2020:** Διατάξεις για την Εταιρική Διακυβέρνηση Ανώνυμων Εταιρειών. *(Κωνσταντίνος Π. Τριανταφυλλίδης, CIA, CFSA, CCSA, CFE).*

Ο Νόμος 4795/2021 καθιερώνει αποτελεσματικότερες μορφές κουλτούρας, σχεδίασης και ανάπτυξης εργαλείων Εσωτερικού Ελέγχου και Διακυβέρνησης.

Οι στόχοι τους θα συνδέονται με την επίτευξη των προσπαθειών των Οργανισμών για δημιουργία αξίας, βελτίωση, αξιοποίηση ευκαιριών και βιωσιμότητα και δεν θα περιορίζονται μόνο στο να συμβάλλουν στην κανονιστική συμμόρφωση. *(Δημήτρης Καινούργιος, Νικόλαος Χρυσανθόπουλος, <https://ecopress.gr/esoterikos-elegchos-sto-dimosio-oi-neo/> 14.07.2022).*

Είναι αλληλένδετοι οι ρόλοι του Εσωτερικού Ελέγχου και της Επιτροπής Ελέγχου και είναι σημαντικό να επισημαίνεται η κανονιστική συμμόρφωση, τα πληροφοριακά συστήματα, οι πρόσθετες εκπαιδευτικές ανάγκες των μελών τους στην διαχείριση κινδύνων και στην Εταιρική Διακυβέρνηση *(Δημήτρης Καινούργιος, Νικόλαος Χρυσανθόπουλος, <https://ecopress.gr/esoterikos-elegchos-sto-dimosio-oi-neo/> 14.07.2022).*

2.7 Τα Διεθνή Πρότυπα για την Επαγγελματική Άσκηση του Εσωτερικού Ελέγχου.

Οδηγοί Εφαρμογής (Πρότυπα).

Ως μέρος του Πλαισίου Διεθνών Επαγγελματικών Προτύπων (IPPF) του ΠΑ, οι Οδηγοί Εφαρμογής συνιστούν τις προτεινόμενες οδηγίες για το επάγγελμα του Εσωτερικού Ελεγκτή οι οποίοι προωθούν τις καλές πρακτικές και βοηθούν τους Εσωτερικούς Ελεγκτές στην εφαρμογή των Ορισμών του Εσωτερικού Ελέγχου, του Κώδικα Ηθικής Δεοντολογίας και των Διεθνών Προτύπων (Standards).

Δεν περιγράφουν διαδικασίες σε λεπτομέρεια αλλά αναφέρονται στις μεθοδολογίες, στην προσέγγιση και στα στοιχεία που λαμβάνει υπόψη του ο Εσωτερικός Έλεγχος περιλαμβάνοντας πρακτικές που άπτονται συγκεκριμένων τομέων της Οικονομίας και της παραγωγής, συγκεκριμένου είδους έργων, καθώς και νομικού ή κανονιστικού χαρακτήρα που σχετίζονται με ζητήματα διεθνή και εθνικά.

Σε ποικίλα νομικά και πολιτιστικά περιβάλλοντα, σε Οργανισμούς που διαφέρουν μεταξύ τους σε σκοπό, μέγεθος, πολυπλοκότητα και δομή και από άτομα εντός ή εκτός του Οργανισμού διεξάγονται οι δραστηριότητες του Εσωτερικού Ελέγχου.

Προκειμένου οι Εσωτερικοί Ελεγκτές να ανταποκριθούν στις υποχρεώσεις τους η συμμόρφωση με τα Διεθνή Πρότυπα για την Επαγγελματική Εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου (Πρότυπα) είναι θεμελιώδης.

Ο σκοπός των Προτύπων είναι να υιοθετούν βελτιωμένες οργανωσιακές διαδικασίες και λειτουργίες, να καθοδηγούν ως προς την τήρηση των υποχρεωτικών στοιχείων του Διεθνούς Πλαισίου Επαγγελματικής Εφαρμογής, να θέτουν τη βάση για την αξιολόγηση της απόδοσης του Εσωτερικού Ελέγχου και να παρέχουν ένα πλαίσιο για την εφαρμογή και προώθηση ενός ευρέος φάσματος προστιθέμενης αξίας Υπηρεσιών Εσωτερικού Ελέγχου.

Είναι ένα σύνολο απαιτήσεων, υποχρεωτικού χαρακτήρα, που βασίζονται σε συγκεκριμένες αρχές και εξειδικεύονται στις ερμηνείες, αποσαφηνίζοντας όρους ή έννοιες που συμπεριλαμβάνονται σε αυτά και στις δηλώσεις θεμελιωδών απαιτήσεων για την άσκηση του επαγγέλματος του Εσωτερικού Ελέγχου και για την αξιολόγηση της απόδοσής του, που είναι διεθνώς εφαρμόσιμα σε οργανωσιακό και ατομικό επίπεδο.

Μαζί με τον Κώδικα Ηθικής περιλαμβάνουν όλα τα υποχρεωτικά στοιχεία του Διεθνούς Πλαισίου Επαγγελματικής Εφαρμογής, επομένως η συμμόρφωση τους επιδεικνύει συμμόρφωση με όλα τα υποχρεωτικά στοιχεία του Διεθνούς Πλαισίου Επαγγελματικής Εφαρμογής.

Τα Πρότυπα Χαρακτηριστικών και Διεξαγωγής αναλύονται περαιτέρω από τα Πρότυπα και παρέχουν τις απαιτήσεις που έχουν εφαρμογή σε Υπηρεσίες Διαβεβαίωσης οι οποίες σχετίζονται με την αντικειμενική αξιολόγηση των τεκμηρίων από τον Εσωτερικό Ελεγκτή, προκειμένου να παράσχει απόψεις ή συμπεράσματα σχετικά με μία μονάδα, δραστηριότητα, λειτουργία, διαδικασία, σύστημα ή άλλα θέματα ή σε Συμβουλευτικές Υπηρεσίες οι οποίες έχουν χαρακτήρα παραίνεσης και διενεργούνται γενικά κατόπιν συγκεκριμένου αιτήματος του πελάτη.

Πίνακας 1. Πρότυπα (Πηγή: *The Institute of Internal Auditors Professional Practices Department*).

Πρότυπα Χαρακτηριστικών	
1000	Σκοπός, Δικαιοδοσία και Ευθύνη.
1010	Αναγνώριση των Υποχρεωτικών Οδηγιών στον Κανονισμό Εσωτερικού Ελέγχου.
1100	Ανεξαρτησία και Αντικειμενικότητα.
1110	Ανεξαρτησία εντός του Οργανισμού.
1111	Άμεση σχέση με το Συμβούλιο.
1112	Οι ρόλοι του Επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου πέραν του Εσωτερικού Ελέγχου.
1120	Ατομική Αντικειμενικότητα.
1130	Παρεμπόδιση Ανεξαρτησίας ή Αντικειμενικότητας.
1200	Επαγγελματική Επάρκεια και Δέουσα Επαγγελματική Επιμέλεια.
1210	Επαγγελματική Επάρκεια.
1220	Δέουσα Επαγγελματική Επιμέλεια.
1230	Συνεχής Επαγγελματική Επιμόρφωση.
1300	Πρόγραμμα Διαβεβαίωσης και Βελτίωσης Ποιότητας.
1310	Απαιτήσεις του Προγράμματος Διαβεβαίωσης και Βελτίωσης Ποιότητας.
1311	Εσωτερικές Αξιολογήσεις.
1312	Εξωτερικές Αξιολογήσεις.
1320	Υποβολή Αναφοράς για το Πρόγραμμα Διαβεβαίωσης και Βελτίωσης Ποιότητας.
1321	Χρήση της φράσης «Συμμορφώνεται με τα Διεθνή Πρότυπα για την Επαγγελματική Εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου».
1322	Αποκάλυψη της μη Συμμόρφωσης.
Πρότυπα Διεξαγωγής	
2000	Διαχείριση της Λειτουργίας Εσωτερικού Ελέγχου.
2010	Προγραμματισμός.
2020	Κοινοποίηση και Έγκριση.
2030	Διαχείριση Πόρων.
2040	Πολιτικές και Διαδικασίες.
2050	Συντονισμός και Επίκληση στην εργασία λοιπών παρόχων.
2060	Υποβολή Αναφοράς στο Συμβούλιο και την Ανώτερη Διοίκηση.
2070	Πάροχος Εξωτερικών Υπηρεσιών και Ευθύνη του Οργανισμού για τον Εσωτερικό Έλεγχο.
2100	Φύση των Εργασιών.
2110	Διακυβέρνηση.
2120	Διαχείριση Κινδύνων.
2130	Μηχανισμοί Ελέγχου.

2200	Σχεδιασμός Έργου.
2201	Παράγοντες Σχεδιασμού.
2210	Αντικειμενικοί Σκοποί Έργου.
2220	Εύρος του Έργου.
2230	Κατανομή Πόρων του Έργου.
2240	Πρόγραμμα Έργου.
2300	Εκτέλεση του Έργου.
2310	Εντοπισμός Πληροφοριών.
2320	Ανάλυση και Αξιολόγηση.
2330	Καταγραφή Πληροφοριών.
2340	Εποπτεία Έργων.
2400	Κοινοποίηση Αποτελεσμάτων.
2410	Κριτήρια Κοινοποιήσεων.
2420	Ποιότητα των Κοινοποιήσεων.
2421	Λάθη και Παραλείψεις.
2430	Χρήση της φράσης «Συμμορφώνεται με τα Διεθνή Πρότυπα για την Επαγγελματική Εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου».
2431	Αποκάλυψη μη Συμμόρφωσης Έργου.
2440	Διάδοση Αποτελεσμάτων του Έργου.
2450	Συνολική Γνώμη.
2500	Παρακολούθηση Προόδου.
2600	Κοινοποίηση της Αποδοχής Κινδύνων.

2.8 Κανονισμός Λειτουργίας Εσωτερικού Ελέγχου.

Ο Κανονισμός Εσωτερικού Ελέγχου εγκρίνεται από το Συμβούλιο και προσδιορίζει τον σκοπό, την δικαιοδοσία και την ευθύνη της λειτουργίας του Εσωτερικού Ελέγχου και εδραιώνει την θέση των δραστηριοτήτων της εντός του Φορέα.

Τονίζει την υποχρεωτική φύση των Προτύπων, του Κώδικα Ηθικής, του Ορισμού του Εσωτερικού Ελέγχου και των Θεμελιωδών Αρχών για την Επαγγελματική Εφαρμογή του.

Δραστηριοποιείται με αυτόν η Μονάδα Ελέγχου και ορίζει την λειτουργική σχέση αναφοράς του Επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου με το Συμβούλιο.

Εξουσιοδοτεί την πρόσβαση σε αρχεία για τα φυσικά περιουσιακά στοιχεία, το ανθρώπινο δυναμικό και οτιδήποτε έχει σχέση με την διεξαγωγή και λειτουργία του Ελεγκτικού Έργου.

Τα υποχρεωτικά στοιχεία του Διεθνούς Πλαισίου Επαγγελματικής Εφαρμογής με την Ανώτερη Διοίκηση και το Συμβούλιο και την Αποστολή του Εσωτερικού Ελέγχου είναι υποχρεωμένος ο Επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου να τα συζητά.

Καθορίζονται σε αυτόν η φύση των Υπηρεσιών Διαβεβαίωσης των Συμβουλευτικών Υπηρεσιών σε ενδιαφερόμενα μέρη εντός και εκτός του Οργανισμού.

2.9 Ο διαχωρισμός λειτουργίας Εσωτερικού Ελέγχου και Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου.

Οι όροι «internal audit» και «internal control» ως απόδοση του όρου για τον Εσωτερικό Έλεγχο χρησιμοποιούνται χωρίς διάκριση στην Ελληνική Γλώσσα, όμως δεν περιγράφουν τις ίδιες λειτουργίες και δεν είναι συνώνυμοι.

Στο Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου αναφέρεται ο όρος «internal control», ανεξάρτητα από το εάν συνοδεύεται ή όχι από τις λέξεις «system» ή «framework» ενώ ο όρος «internal audit» αναφέρεται στην δραστηριότητα ή στην λειτουργία του Εσωτερικού Ελέγχου (αξιολόγηση του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου και στην παροχή προτάσεων βελτίωσης όταν διαπιστώνονται αδυναμίες στη λειτουργία του) ανεξάρτητα από το εάν συνοδεύεται ή όχι από τις λέξεις «function» ή «activity».

Ο πρώτος όρος (ΣΕΕ) είναι μια συνεχής λειτουργία της Διοίκησης για την αντιμετώπιση των κινδύνων που απειλούν την επίτευξη των στόχων του Οργανισμού ενώ ο Εσωτερικός Έλεγχος αποτελεί έναν ανεξάρτητο, επίσημο, έλεγχο για την επάρκεια και την ποιότητα των επιμέρους ρυθμίσεων του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου (*Κωνσταντίνος Π. Τριανταφυλλίδης, CIA, CFSA, CCSA, CFE*).

2.10 Συστήματα Εσωτερικού Ελέγχου (ΣΕΕ).

Συστήματα Εσωτερικού Ελέγχου είναι οι ενέργειες που έχει θεσπίσει η Διοίκηση ή οι διαδικασίες για να διασφαλίσει ότι τα αποτελέσματα πληρούν τους στόχους της Εταιρίας. Παραδείγματα περιλαμβάνουν εξουσιοδοτήσεις, επιθεωρήσεις, φυσικούς ελέγχους, ελέγχους εγγράφων, ελέγχους απόδοσης, αναθεωρήσεις της ποιότητας των παρεχόμενων Υπηρεσιών.

Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές πρέπει να κατανοούν πλήρως τα συστήματα που ελέγχουν.

Αποκτούν την απαραίτητη κατανόηση με τέσσερις τρόπους:

- Διαπιστώνοντας το σύστημα. Αυτό είναι το βήμα όπου ο Εσωτερικός Ελεγκτής ερευνά το σύστημα εξετάζοντας διάφορα υλικά αναφοράς.
- Καταγράφοντας το σύστημα που έχουν διαπιστώσει. Αυτό περιλαμβάνει τη χρήση κατάλληλων τεχνικών, τόσο γραπτών όσο και διαγραμματικών, για να βοηθηθούν οι Εσωτερικοί Ελεγκτές να κατανοήσουν το σύστημα ως σύνολο και τα στοιχεία μέσα σε αυτό.
- Επιβεβαιώνοντας ότι η κατανόηση του Εσωτερικού Ελεγκτή είναι σωστή.

- Καθορίζοντας τους στόχους καθενός από τα Συστήματα Εσωτερικού Ελέγχου του συστήματος. *(Κωνσταντίνος Π. Τριανταφυλλίδης, CIA, CFSA, CCSA, CFE).*

Ο Εσωτερικός Ελεγκτής αναδεικνύεται ως Εταίρος Διακυβέρνησης Κινδύνου και Ελέγχου (GRC), ως έμπιστος σύμβουλος και οδηγός αξίας, ως ρόλους ωρίμανσης της λειτουργίας του Εσωτερικού Ελέγχου.

Η διασφάλιση αναδεικνύεται ως πρωταρχικό θέμα σε όλους τους ρόλους: Ο συνεργάτης του GRC παρέχει υπηρεσίες διασφάλισης ως βασική αποστολή.

Ο έμπιστος σύμβουλος υπερβαίνει το να προσφέρει συμβουλές. Ο οδηγός αξίας προχωρά παραπέρα, σπάει τα παραδοσιακά όρια και συμβάλλει σε ότι πραγματικά έχει σημασία στον εκάστοτε Οργανισμό, αντιμετωπίζοντας έτσι τα όχι και τόσο οικεία, τα μικρότερα ή άγνωστα θέματα και τα πιο σύνθετα ζητήματα.

Μόλις καθιερωθεί ως έμπιστος σύμβουλος, η λειτουργία Εσωτερικού Ελέγχου μπορεί ακόμη και να ενταθεί ώστε να γίνει αντιληπτή ως ενεργός οδηγός αξίας της επιτυχίας της Εταιρείας.

Στο ιδανικό σενάριο, υπάρχει πλήρης ευθυγράμμιση όλων των βασικών δραστηριοτήτων Εσωτερικού Ελέγχου με την Εταιρική Στρατηγική έτσι ώστε οι Εταιρείες να ξεκλειδώσουν πλήρως το δυναμικό της λειτουργίας Εσωτερικού Ελέγχου και μπορούν να αποκομίσουν την υψηλότερη αξία από αυτό.

Πραγματοποιείται ανάλυση θεμελιώδους αιτίας συχνά από τους Εσωτερικούς Ελεγκτές για να εντοπίσουν το βαθύτερο αίτιο ενός προβλήματος, ενός λάθους, περίπτωση μη συμμόρφωσης ή χαμένης ευκαιρίας, επιτρέπει στους Εσωτερικούς Ελεγκτές να διατυπώσουν άποψη για την βελτίωση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων, Διακυβέρνησης και ελέγχου του Οργανισμού.

Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές πρέπει να επιδεικνύουν την δέουσα επαγγελματική επιμέλεια μετρώντας τη συγκεκριμένη εργασία σε σχέση με τα πιθανά οφέλη (Πρότυπο 1220.A1).

(Κωνσταντίνος Π. Τριανταφυλλίδης, CIA, CFSA, CCSA, CFE).

Στο άρθρο του «10 Characteristics That Weak Internal Audit Leaders Demonstrate» ο Richard Chambers αναφέρεται σε δέκα αρνητικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα που μπορεί να έχουν οι Επικεφαλής Τμημάτων Εσωτερικού Ελέγχου όπως ότι στις αξιολογήσεις τους εστιάζουν στα αρνητικά σημεία, η συμπεριφορά τους δεν αποτελεί πρότυπο, αποτυγχάνουν στην ανάθεση αρμοδιοτήτων, αντιστέκονται στις αλλαγές, δεν επενδύουν στην προσωπική ανάπτυξη, δεν αφιερώνουν χρόνο στην ομάδα τους, η καθοδήγηση της ομάδας τους δε βασίζεται σε στόχους

που πρέπει να επιτευχθούν, διαθέτουν φτωχές επικοινωνιακές ικανότητες, εστιάζουν στις εργασίες που πρέπει να γίνουν και όχι στα αποτελέσματα αυτών και δεν είναι ευχάριστοι.

Ο κίνδυνος της δωροδοκίας και της διαφθοράς όταν προκύπτει, εκτός από την οικονομική ζημιά, βλάπτει καθοριστικά και την φήμη του Οργανισμού, που είναι σε πολλές περιπτώσεις και το σημαντικότερο περιουσιακό στοιχείο, είναι ένας σημαντικός κίνδυνος που αφορά αναλογικά το σύνολο των Οργανισμών ανεξάρτητα από το αντικείμενο δραστηριότητας τους (**Richard Chambers: “10 Characteristics That Weak Internal Audit Leaders Demonstrate” στο blog του ιδίου, το οποίο φιλοξενείται στην ιστοσελίδα του περιοδικού Internal Auditor**).

Δυσλειτουργική συμπεριφορά ελέγχου από τους Επικεφαλής Τμημάτων Εσωτερικού Ελέγχου είναι κάθε ενέργεια που δεν πληροί τα ελεγκτικά πρότυπα και αποτελεί σοβαρό πρόβλημα για το Ελεγκτικό Επάγγελμα που μπορεί να οδηγήσει στην αποτυχία του. Οι αποτυχίες του Ελεγκτικού Επαγγέλματος έχουν δημιουργήσει δημόσια πίεση για βελτίωση του Ελεγκτικού Έργου.

Όπως κάθε επάγγελμα, η φήμη του Εσωτερικού Ελέγχου επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από την εμπιστοσύνη που εμπνέει σε τρίτους. Αυτή η εμπιστοσύνη μεταφέρεται μέσω της αξιοπιστίας που κερδίζεται, παρέχοντας αντικειμενική διασφάλιση για την αποτελεσματικότητα των Εσωτερικών Ελέγχων, της διαχείρισης κινδύνων και της Εταιρικής Διακυβέρνησης. Τίποτα δεν είναι πιο κρίσιμο για τη φήμη ως επαγγελματιών Εσωτερικού Ελέγχου από την αξιοπιστία. Χωρίς αυτήν, η φήμη ολόκληρης της λειτουργίας Εσωτερικού Ελέγχου μπορεί να αμαυρωθεί και ακόμη και οι καλύτερες γνώσεις και συστάσεις μπορεί να αγνοηθούν. Και, μόλις χαθεί η αξιοπιστία, μπορεί να είναι εξαιρετικά δύσκολο για έναν Εσωτερικό Ελεγκτή να την ανακτήσει.

Η αξιοπιστία πηγάζει επίσης από την αντικειμενικότητα. Η ειλικρίνεια είναι απαραίτητη για την αξιοπιστία, αλλά οι ενδιαφερόμενοι πρέπει επίσης να είναι σε θέση να εμπιστεύονται την κρίση πίσω από μια σύσταση και να έχουν εμπιστοσύνη στην ακρίβεια μιας αναφοράς. Εδώ έρχεται η αντικειμενικότητα. Για να θεωρούνται οι Εσωτερικοί Ελεγκτές ως αξιόπιστοι, πρέπει να επιδεικνύουν αμερόληπτη στάση και να αποφεύγουν ακόμη και την εμφάνιση σύγκρουσης συμφερόντων.

Η έλλειψη αξιοπιστίας μπορεί τελικά να επηρεάσει την αποδοχή των συστάσεων τους από την Διοίκηση.

Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές, αναμένεται να «εμπιστεύονται αλλά να επαληθεύουν», να αναφέρουν τα καλά αλλά και τα κακά στα αποτελέσματα των ελέγχων τους. Ο καθένας από τους Εσωτερικούς Ελεγκτές είναι τελικά υπεύθυνος για τη δική του αξιοπιστία και αντικειμενικότητα. Εάν η πραγματική ή η αντιληπτή απομείωση της αντικειμενικότητας είναι αναπόφευκτη, τότε πάντα να γίνεται πλήρης γνωστοποίηση στην Έκθεση Εσωτερικού Ελέγχου.

Το προσωπικό Εσωτερικού Ελέγχου πρέπει πάντα να θεωρείται αντικειμενικό. Στον Εσωτερικό Έλεγχο, η αξιοπιστία είναι αδύνατη χωρίς αντικειμενικότητα. Και, χωρίς αξιοπιστία, οι Εσωτερικοί Ελεγκτές θα είναι τελικά αναποτελεσματικοί (*Richard F. Chambers & Associates, «For Internal Audit Credibility Must be Rooted in Objectivity», AuditBeacon.com, 30 Σεπτεμβρίου 2021*).

Η φήμη της λειτουργίας Εσωτερικού Ελέγχου επηρεάζεται επίσης από τις προηγούμενες εμπειρίες του πελάτη του ελέγχου.

Η προστιθέμενη αξία του Εσωτερικού Ελέγχου καθορίζεται ιδίως από τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες των βασικών ενδιαφερόμενων μερών του Εσωτερικού Ελέγχου, μαζί με τα επιμέρους χαρακτηριστικά της αντίστοιχης εταιρείας.

Πολύ σημαντική είναι η «αντίληψη/ εικόνα» του Εσωτερικού Ελέγχου εντός της Εταιρείας. Αυτός ο στόχος μπορεί να επιτευχθεί όχι μόνο μέσω της συμμόρφωσης με τον Κώδικα Δεοντολογίας του ΙΑ και τα Διεθνή Πρότυπα για την Επαγγελματική Πρακτική του Εσωτερικού Ελέγχου, αλλά και με μια ολοκληρωμένη διαδικασία ελέγχου και ειδικευμένους Ελεγκτές (και, φυσικά, μέσω των ευρημάτων, συστάσεων, συμβουλές και πρόσθετες γνώσεις).

Τα πιο σημαντικά κριτήρια για τις λειτουργίες ελέγχου υψηλής ποιότητας είναι η φήμη στην εταιρεία, η ικανότητα και η κάλυψη. Οι ελεγκτικές λειτουργίες με χαμηλότερη προστιθέμενη αξία, από την άλλη πλευρά, θεωρούν την ικανότητα ως το πιο σημαντικό κριτήριο, ακολουθούμενες από τη φήμη και τη γνώμη της ελεγχόμενης μονάδας.

Οι ακόλουθες λίστες αντιπροσωπεύουν τις επτά κορυφαίες πρακτικές με σειρά προτεραιότητας: **Φήμη, Ικανότητα, Κάλυψη, Ικανοποίηση ελεγχόμενου, Ολοκλήρωση του σχεδίου ελέγχου, Αποτελέσματα αξιολόγησης ποιότητας και Διαχείριση κινδύνου.** Η καλή/θετική φήμη και το υψηλό επίπεδο ικανότητας είναι οι δύο κύριοι παράγοντες επιτυχίας για υψηλής αξίας λειτουργίες Εσωτερικού Ελέγχου (*Marc Eulerich, CIA, Rainer Lenz, CIA, QIAL, theiia.org/foundation, dallasiia.org IIA-Dallas*).

Ο τρόπος καθορισμού, μέτρησης και κοινοποίησης της προστιθέμενης αξίας της λειτουργίας Εσωτερικού Ελέγχου είναι μία από τις κεντρικές προκλήσεις του επαγγέλματος, τόσο για τη λειτουργία Εσωτερικού Ελέγχου όσο και για τους ενδιαφερόμενους.

Αυτό έχει ιδιαίτερη σημασία δεδομένου ότι η αξία του Εσωτερικού Ελέγχου δεν μπορεί να χαρακτηριστεί αποκλειστικά από τα στοιχεία του (π.χ. τον αριθμό των Εσωτερικών Ελεγκτών ή τον αριθμό των ελέγχων που διενεργήθηκαν) ή τα αποτελέσματα του (π.χ. αριθμός ελέγχων, ευρήματα, συστάσεις), υπάρχει εξάρτηση από πολλούς παράγοντες, όπως οι ανάγκες των ενδιαφερομένων και οι πόροι της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου ή το ρυθμιστικό περιβάλλον.

Σύμφωνα με τους **Eulerich et al. (2017, 2019)**, ο ορισμός της αξίας της λειτουργίας Εσωτερικού Ελέγχου καθοδηγείται από τις προσδοκίες πολλών ενδιαφερομένων και τις δραστηριότητες που εκτελούνται από την λειτουργία Εσωτερικού Ελέγχου για την ικανοποίηση αυτών των προσδοκιών. Ωστόσο, οι ανάγκες των ενδιαφερομένων μπορεί να έχουν πολύ διαφορετική εστίαση.

Εξίσου σημαντικό είναι οι Εσωτερικοί Ελεγκτές να γνωρίζουν πώς να μετράνε κατάλληλα την δημιουργία αξίας. Ενώ ο αριθμός των ελέγχων που διενεργήθηκαν ή ο αριθμός των ευρημάτων και των συστάσεων μπορεί εύκολα να μετρηθεί, η αξία ενός ελέγχου ή η αξία της λειτουργίας Εσωτερικού Ελέγχου με τις μοναδικές γνώσεις της είναι σίγουρα κάτι περισσότερο από ένα νούμερο.

Η αξία του Εσωτερικού Ελέγχου περιλαμβάνει ποιοτικά (π.χ. ικανοποίηση των ενδιαφερομένων) καθώς και ποσοτικά (π.χ. αριθμός ελέγχων που πραγματοποιήθηκαν) και ότι μια πιθανή προσέγγιση μέτρησης πρέπει να ενσωματώνει και τα δύο.

Μόλις καθοριστεί και μετρηθεί η αξία του Εσωτερικού Ελέγχου, είναι σημαντικό να καθιερωθεί ένας καλός τρόπος αναφοράς και κοινοποίησής του στον Οργανισμό και στα βασικά ενδιαφερόμενα μέρη του.

Οι πληροφορίες που κοινοποιούνται θα πρέπει φυσικά να περιλαμβάνουν την πραγματική αξία της λειτουργίας καθώς και τα σχόλια των βασικών ενδιαφερομένων για τις δραστηριότητες της λειτουργίας, καθώς η φήμη της λειτουργίας Εσωτερικού Ελέγχου επηρεάζεται επίσης από τις προηγούμενες εμπειρίες του πελάτη του ελέγχου. Δεδομένου ότι οι λειτουργίες Εσωτερικού Ελέγχου χρησιμοποιούν μια ποικιλία διαύλων επικοινωνίας, όπως η Έκθεση Ελέγχου, η Ετήσια Έκθεση ή προσωπικές συναντήσεις με τον Διευθύνοντα Σύμβουλο ή την Επιτροπή Ελέγχου, δεν υπάρχει γενικός κανόνας σχετικά με το ποιο κανάλι χρησιμοποιείται και πώς κοινοποιείται η πραγματική αξία.

Ως βασικά στοιχεία οποιουδήποτε πακέτου αναφοράς Εσωτερικού Ελέγχου που αποδεικνύει την προστιθέμενη αξία του είναι η παρουσίαση της πραγματικής παράδοσης των συμφωνηθέντων έργων και η εξήγηση των ελλείψεων και των πρόσθετων έργων, η εμφάνιση των αποτελεσμάτων του follow-up tracker, δηλαδή της κατάστασης της έγκαιρης ολοκλήρωσης των παρατηρήσεων ελέγχου και η κλιμάκωση των θεμάτων, εάν η Διοίκηση πρώτης και δεύτερης γραμμής δεν αποδώσει όπως συμφωνήθηκε/ αναμενόταν και η αναφορά μείζονων ζητημάτων και ευρημάτων.

Η προστιθέμενη αξία του Εσωτερικού Ελέγχου μπορεί να γίνει σαφής μέσω της άμεσης επικοινωνίας μεταξύ του Επικεφαλής Εσωτερικού Ελεγκτή και των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων.

Η άμεση επαφή (κανάλια άμεσης προσωπικής επικοινωνίας) τόσο με τα Ανώτερα Στελέχη όσο και με την Επιτροπή Ελέγχου παρέχει στη λειτουργία Εσωτερικού Ελέγχου την ευκαιρία να επιδείξει και να συζητήσει την απόδοση της αξίας της και να δημιουργήσει μια σχέση βασισμένη στην εμπιστοσύνη, ενισχύει την ανεξαρτησία της και επιτρέπει στον Επικεφαλής Εσωτερικού Ελεγκτή να αντιμετωπίζει άμεσα κρίσιμα ζητήματα.

Επιπλέον, αυτές οι συναντήσεις είναι επίσης μια καλή ευκαιρία για την παρουσίαση πληροφοριών σχετικά με το πρόγραμμα βελτίωσης ποιότητας της λειτουργίας Εσωτερικού Ελέγχου (Πρότυπο ΙΑ 1300) ή τα αποτελέσματα της εσωτερικής ή/και εξωτερικής αξιολόγησης ποιότητας (Πρότυπα ΙΑ 1311 και 1312).

Η επιτυχία της λειτουργίας Εσωτερικού Ελέγχου βασίζεται στην ηγεσία της και στον τρόπο με τον οποίο ορίζουν, μετρούν και επικοινωνούν την αξία που προσθέτουν στους ενδιαφερόμενους.

Η προστιθέμενη αξία του Εσωτερικού Ελέγχου καθορίζεται ιδίως από τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες των βασικών ενδιαφερομένων μερών του Εσωτερικού Ελέγχου, μαζί με τα επιμέρους χαρακτηριστικά της αντίστοιχης εταιρείας. Είναι η Ανώτερη Διοίκηση (C-level) και η Επιτροπή Ελέγχου που καθορίζουν και πλαισιώνουν τις βασικές προϋποθέσεις και την ευρεία κατεύθυνση της λειτουργίας του Εσωτερικού Ελέγχου.

Είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχημένη και προστιθέμενη αξία η λειτουργία Εσωτερικού Ελέγχου να διατηρεί την υποστήριξη της Επιτροπής Ελέγχου και της Ανώτερης Διοίκησης.

Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές σε μια Εποχή Διαταραχών είναι μια έκκληση για δράση για τους επαγγελματίες Εσωτερικού Ελέγχου σε όλα τα επίπεδα. Για να προσδώσουν πραγματικά αξία, πρέπει να είναι καταλύτες για μετασχηματισμό που δημιουργεί αξία στους Οργανισμούς που υπηρετούν.

Ο Εσωτερικός Ελεγκτής μπορεί να είναι παράγοντας αλλαγής ως Συναισθηματικός Πρωταθλητής, Αναπτυξιακός Στρατηγός, Διαισθητικός Προσαρμογέας και Συνεχής Βελτιωτής.

Τα 7Ε (**αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα, ισότητα, οικολογία, ηθική, αριστεία και οικονομία**) είναι το πλαίσιο που βοηθά τους Εσωτερικούς Ελεγκτές να αναζητήσουν τρόπους για να προσθέσουν αξία στον Οργανισμό (*Murdock, 2016*).

Τα επόμενα χρόνια, οι επενδυτές και οι ρυθμιστικές αρχές θα αναμένουν περισσότερες προγνωστικές αναλύσεις τόσο στην επίσημη γνώμη ελέγχου όσο και στις περιοδικές ενημερώσεις των επιχειρηματικών επιδόσεων.

Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές θα πρέπει για τον σκοπό αυτό, να είναι γνώστες της προγνωστικής ανάλυσης και να βρουν τρόπους να ποσοτικοποιήσουν τον αντίκτυπο των μη οικονομικών γεγονότων και τάσεων.

Υπάρχουν τρεις κύριοι λόγοι για τους οποίους μπορεί να εναλλάσσετε τακτικά ένας Εσωτερικός Ελεγκτής: η διασφάλιση της ανεξαρτησίας, η απόκτηση νέας προοπτικής και η διατήρηση ανταγωνιστικών αμοιβών.

Ο Εσωτερικός Έλεγχος εξελίσσεται στην διάρκεια του χρόνου από απλούς ελέγχους των οικονομικών αρχείων, στον εντοπισμό της διαφθοράς και της απάτης.

Σήμερα, η ΙΑ επιτρέπει την Διακυβέρνηση, την διαχείριση κινδύνου, την συμμόρφωση, την διατήρηση των πόρων και την επαλήθευση και ανάλυση δεδομένων για ολόκληρο τον Οργανισμό.

Τα βασικά ενδιαφερόμενα μέρη του Εσωτερικού Ελέγχου εκτιμούν την ικανότητα του Εσωτερικού Ελέγχου να εντοπίζει τρέχοντες και μελλοντικούς κινδύνους, να αξιολογεί τον αντίκτυπό τους και να προτείνει διαδικασίες και ελέγχους για τη διαχείρισή τους (διασφάλιση, ιδιαίτερη προσοχή σε αναδυόμενες τάσεις και θέματα), (*Marc Eulerich, CIA, Rainer Lenz, CIA, QIAL, theiia.org/foundation, dallasiia.org IIA-Dallas*).

2.11 Τύποι Εσωτερικών Ελέγχων.

Σύμφωνα με την **Alicia Tuovila CPA (September 09, 2022)** οι τύποι των Εσωτερικών Ελέγχων είναι οι εξής:

1. Έλεγχος Συμμόρφωσης.

Για να αποδείξει ένας Οργανισμός εάν του ζητηθεί να συμμορφωθεί με τους Νόμους, τους Κυβερνητικούς Κανονισμούς, τις Εξωτερικές Πολιτικές, τις ανάγκες συμμόρφωσης ή άλλους περιορισμούς, αναθέτει στην Επιτροπή Εσωτερικού Ελέγχου να συγκεντρώσει τις κατάλληλες πληροφορίες, να επανεξετάσει και να παράσχει μια συνολική γνώμη σχετικά με την κατάσταση της απαίτησης συμμόρφωσης.

2. Εσωτερικός Οικονομικός Έλεγχος.

Οι Δημόσιοι Οργανισμοί είναι υποχρεωμένοι να διενεργούν ορισμένα επίπεδα Εξωτερικού Χρηματοοικονομικού Ελέγχου όπου ένα εντελώς ανεξάρτητο τρίτο μέρος παρέχει γνώμη για τα

χρηματοοικονομικά αρχεία του Οργανισμού. Οι Οργανισμοί μπορεί να θέλουν να πραγματοποιήσουν Εσωτερικό Οικονομικό Έλεγχο ή να εμβαθύνουν στα ευρήματα του ελέγχου στο πλαίσιο της προετοιμασίας για έναν Εξωτερικό Έλεγχο. Μεταξύ ενός Εσωτερικού ή Εξωτερικού Ελεγκτή, πολλά από τα τεστ μπορεί να είναι παρόμοια. Για οικονομικούς ελέγχους, η φύση της ανεξαρτησίας τους διαχωρίζει.

3. Περιβαλλοντικός Έλεγχος.

Ως μέρος των Ετήσιων Εκθέσεων, οι Οργανισμοί που αξιοποιούν τις αναφορές τριπλής κατώτατης γραμμής μπορούν να διενεργούν Εσωτερικούς Περιβαλλοντικούς Ελέγχους.

4. Έλεγχος τεχνολογίας/IT.

Όταν ένας Εσωτερικός Έλεγχος επικεντρώνεται στην τεχνολογία, εξετάζει τους ελέγχους, το υλικό, το λογισμικό, την ασφάλεια, την τεκμηρίωση και τη δημιουργία αντίγραφων ασφαλείας και ανάκτησης συστημάτων. Ο στόχος είναι πιθανό να αξιολογήσει τις δυνατότητες επεξεργασίας και την γενική ακρίβεια πληροφορικής.

5. Έλεγχος Απόδοσης.

Όταν ένας Εσωτερικός Έλεγχος που επικεντρώνεται στην απόδοση, δίνει περισσότερη προσοχή στο τελικό αποτέλεσμα και λιγότερη στις διαδικασίες. Ο Οργανισμός πιθανότατα θα έχει θέσει στόχους που μπορεί να συνδέονται με μόνους απόδοσης ή μετρήσεις απόδοσης ή άλλα κίνητρα. Ο Εσωτερικός Ελεγκτής αξιολογεί το αποτέλεσμα ενός στόχου που είναι δύσκολα ποσοτικοποιήσιμος.

6. Έλεγχος Απάτης.

Αξιολόγηση της πιθανότητας διενέργειας απάτης στις λειτουργίες του Οργανισμού.

7. Λειτουργικός Έλεγχος.

Κατά τη διάρκεια ενός λειτουργικού Εσωτερικού Ελέγχου, ο Ελεγκτής θα ελέγξει εάν το τρέχον προσωπικό και οι διαδικασίες πληρούν τη δήλωση αποστολής, την αξία και τους στόχους μιας Εταιρείας.

8. Έλεγχος Κατασκευών.

Οι Οργανισμοί ανάπτυξης, λειτουργίας, ακίνητης περιουσίας ή κατασκευαστικές Εταιρείες μπορούν να διενεργούν ελέγχους κατασκευής για να διασφαλίσουν όχι μόνο την κατάλληλη φυσική ανάπτυξη ενός κτιρίου αλλά και την κατάλληλη τιμολόγηση του έργου κατά τη διάρκεια ζωής του έργου. Αυτό περιλαμβάνει κυρίως την τήρηση των όρων της σύμβασης με τον γενικό ανάδοχο, τους υπεργολάβους ή τους μεμονωμένους προμηθευτές, όπως απαιτείται. Αυτό μπορεί

επίσης να περιλαμβάνει τη διασφάλιση ότι ο Οργανισμός έχει καταβάλει τις κατάλληλες πληρωμές, έχει εισπράξει τις κατάλληλες πληρωμές και οι εσωτερικές αναφορές έργου σχετικά με την ολοκλήρωση του έργου είναι σωστές.

9. Ειδικές Έρευνες.

Σε ορισμένες περιπτώσεις, μπορεί να έχει νόημα για μια Επιτροπή Εσωτερικού Ελέγχου να αξιολογήσει μια ειδική περίπτωση που θα συμβεί μόνο μία φορά. Ανάλογα με τη δομή του Οργανισμού, ο Εσωτερικός Έλεγχος μπορεί να προετοιμαστεί από το Διοικητικό Συμβούλιο της Ανώτερης Διοίκησης (*Alicia Tuovila CPA, September 09, 2022, <https://www.investopedia.com/terms/i/internalaudit.asp>*).

2.12 Εσωτερικός Έλεγχος έναντι Εξωτερικού Ελέγχου.

Σύμφωνα με την *Alicia Tuovila CPA (September 09, 2022)*, οι Εσωτερικοί και οι Εξωτερικοί Έλεγχοι έχουν τον ίδιο στόχο.

Και οι δύο τύποι ελέγχων αναλύουν μια πτυχή μιας Εταιρείας για να καθορίσουν μια συγκεκριμένη γνώμη. Ο τελικός στόχος κάθε ελέγχου είναι μια Έκθεση Ελέγχου.

Ωστόσο, οι Εκθέσεις Ελέγχου χρησιμοποιούνται για πολύ διαφορετικούς λόγους.

Μια Έκθεση Εσωτερικού Ελέγχου χρησιμοποιείται συνήθως από την Εσωτερική Διοίκηση για τη βελτίωση των λειτουργιών, των διαδικασιών ή των πολιτικών της Εταιρείας.

Μια Έκθεση Εξωτερικού Ελέγχου απαιτείται συχνά για εξωτερικό λόγο και χρησιμοποιείται συχνότερα από μέλη εκτός της Εταιρείας.

Εσωτερικοί Έλεγχοι

- Μια Εταιρεία είναι συνήθως σε θέση να επιλέξει τον δικό της Επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου και τα μέλη της ομάδας της.
- Τα μέλη της ομάδας ελέγχου συχνά δεν χρειάζεται να έχουν συγκεκριμένους τίτλους ή άδειες.
- Οι Εκθέσεις Ελέγχου χρησιμοποιούνται κυρίως από την Εσωτερική Διοίκηση για τη βελτίωση των λειτουργιών της Εταιρείας.
- Οι Εσωτερικοί Έλεγχοι μπορεί να είναι λιγότερο τυπικοί με θολή δομή, καθώς ο Ελεγκτής παρέχει περιστασιακή καθοδήγηση.

Εξωτερικοί Έλεγχοι

- Μια Εταιρεία ή Διοικητικό Συμβούλιο μπορεί συνήθως να επιλέξει την Ελεγκτική Εταιρεία αλλά όχι τα μέλη της ομάδας ελέγχου.
- Δύναται να ζητηθεί από τα μέλη της ομάδας ελέγχου να κατέχουν συγκεκριμένους τίτλους ή άδεια χρήσης ως μέρος της συμφωνίας ελέγχου.
- Οι Εκθέσεις Ελέγχου χρησιμοποιούνται κυρίως από εξωτερικά μέρη για την ικανοποίηση μιας απαίτησης αναφοράς.
- Οι Εξωτερικοί Έλεγχοι είναι συχνά πιο επίσημοι με καθορισμένα όρια και μη επιτρεπόμενες Υπηρεσίες.

Μέσω των εκθέσεων των Ελεγκτών, παρουσιάζονται οι συνέπειες του Εσωτερικού όσο και του Εξωτερικού Ελέγχου.

Ο τρόπος σύνδεσης τους θα πρέπει να υπόκειται σε αυστηρό έλεγχο ώστε στα αποτελέσματα των Ελέγχων τους να μην υπάρχουν αποκλίσεις.

Η συμβολή και των δύο Ελέγχων είναι σημαντική και απαραίτητη για τις Επιχειρήσεις για αυτό είναι σκόπιμο ο βαθμός συσχέτισης τους να ερευνάται με μεγάλη προσοχή.

Οι Εξωτερικοί Ελεγκτές ή τα Ανώτατα Ελεγκτικά Όργανα (SAIs), αναφέρονται στο Νομοθέτη ή στη Βουλή (και έμμεσα στην Κοινή Γνώμη). Τα SAIs αναλαμβάνουν:

- Κανονιστικούς Ελέγχους, με επίκεντρο την οικονομική ευθύνη και την αξιολόγηση των χρηματοοικονομικών συστημάτων και συναλλαγών. Την αξιολόγηση των λειτουργιών του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, καθώς και την ακεραιότητα και ορθότητα των αποφάσεων της Διοίκησης των δημόσιων φορέων.
- Ελέγχους Απόδοσης που αξιολογούν την οικονομία, την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα της λειτουργίας των φορέων
- Αξιολογήσεις της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας του Εσωτερικού Ελέγχου ως δομικού στοιχείου του συστήματος εσωτερικού ελέγχου

Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές εργάζονται για λογαριασμό και αναφέρονται στην ελεγχόμενη οντότητα (διαχειριστικά στη Διοίκηση και λειτουργικά σε αυτούς που είναι επιφορτισμένοι με τη Διακυβέρνηση, όπως μια Επιτροπή Ελέγχου).

Η Διοίκηση συχνά εγκαθιστά μια λειτουργία εσωτερικού ελέγχου ως μέρος του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, προκειμένου:

- Να εξετάσει και να συνεισφέρει στη συνεχιζόμενη αποτελεσματικότητα της δομής του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, και
- **Να αναθεωρήσει, αξιολογήσει και αναφέρει επί της επάρκειας των δικλίδων ελέγχου και ως εκ τούτου, ο Εσωτερικός Έλεγχος δεν αναλαμβάνει την υλοποίηση συγκεκριμένων διαδικασιών που εντάσσονται στο σύστημα εσωτερικού ελέγχου, καθώς αυτό θα επέφερε συγκρούσεις με το ρόλο του ΕΕ ως υπηρεσία διασφάλισης για την επάρκεια του συστήματος εσωτερικού ελέγχου**

Σχήμα 1. Εσωτερικοί Έλεγχοι έναντι Εξωτερικών Ελέγχων. (Πηγή : OECD (2018), Εγχειρίδιο Εσωτερικού Ελέγχου για την Ελληνική Δημόσια Διοίκηση)

2.13 Διαδικασία Εσωτερικού Ελέγχου.

Σύμφωνα με την **Alicia Tuovila CPA (September 09, 2022)**, οι Εσωτερικοί Ελεγκτές εντοπίζουν ένα Τμήμα, κατανοούν την τρέχουσα διαδικασία Εσωτερικού Ελέγχου, διεξάγουν δοκιμές επιτόπιας εργασίας, παρακολουθούν τους εργαζόμενους του Τμήματος για εντοπισμένα

ζητήματα, προετοιμάζουν και εξετάζουν με την Διοίκηση την Έκθεση Ελέγχου και για να διασφαλιστεί ότι οι συστάσεις έχουν εφαρμοστεί παρακολουθούν την Διοίκηση και το Διοικητικό Συμβούλιο.

Ο ρόλος ενός Εσωτερικού Ελέγχου είναι να εντοπίσει μια ανεπάρκεια ή να τεκμηριώσει μια επάρκεια.

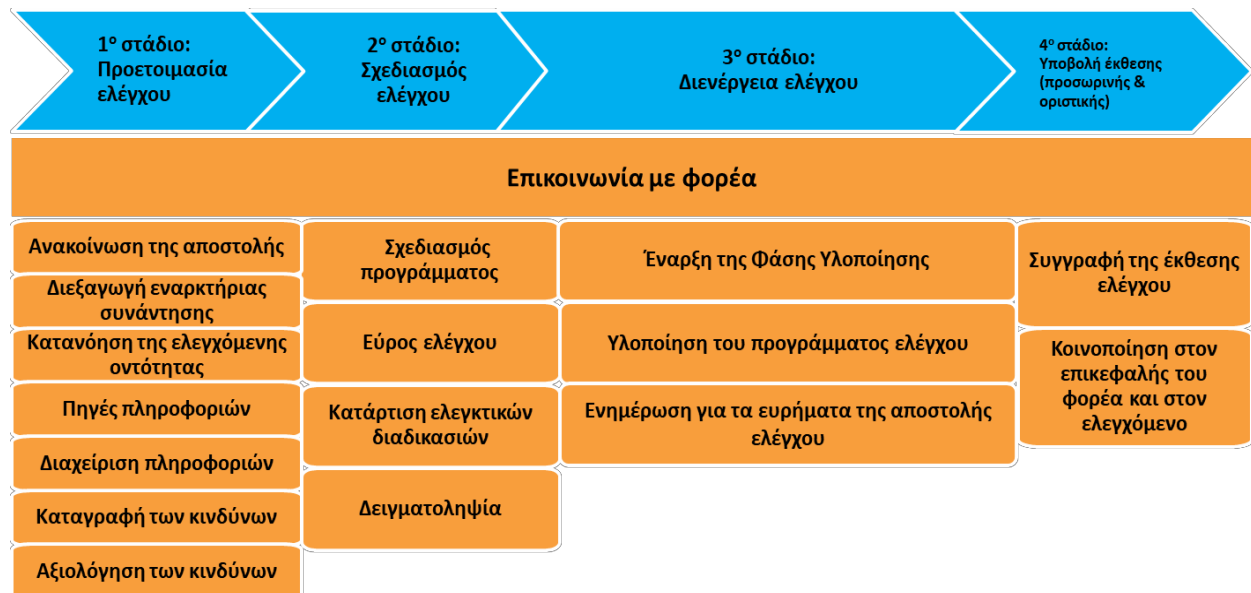
- Βήμα 1: Προγραμματισμός.
- Βήμα 2: Έλεγχος.
- Βήμα 3: Αναφορά.
- Βήμα 4: Παρακολούθηση.

Στάδια Διενέργειας Εσωτερικού Ελέγχου (Εθνική Αρχή Διαφάνειας, 2020).

Τα στάδια διενέργειας ενός Εσωτερικού Ελέγχου είναι:

- Η προετοιμασία.
- Ο σχεδιασμός.
- Η διενέργεια.
- Η σύνταξη και υποβολή της Έκθεσης Ελέγχου.

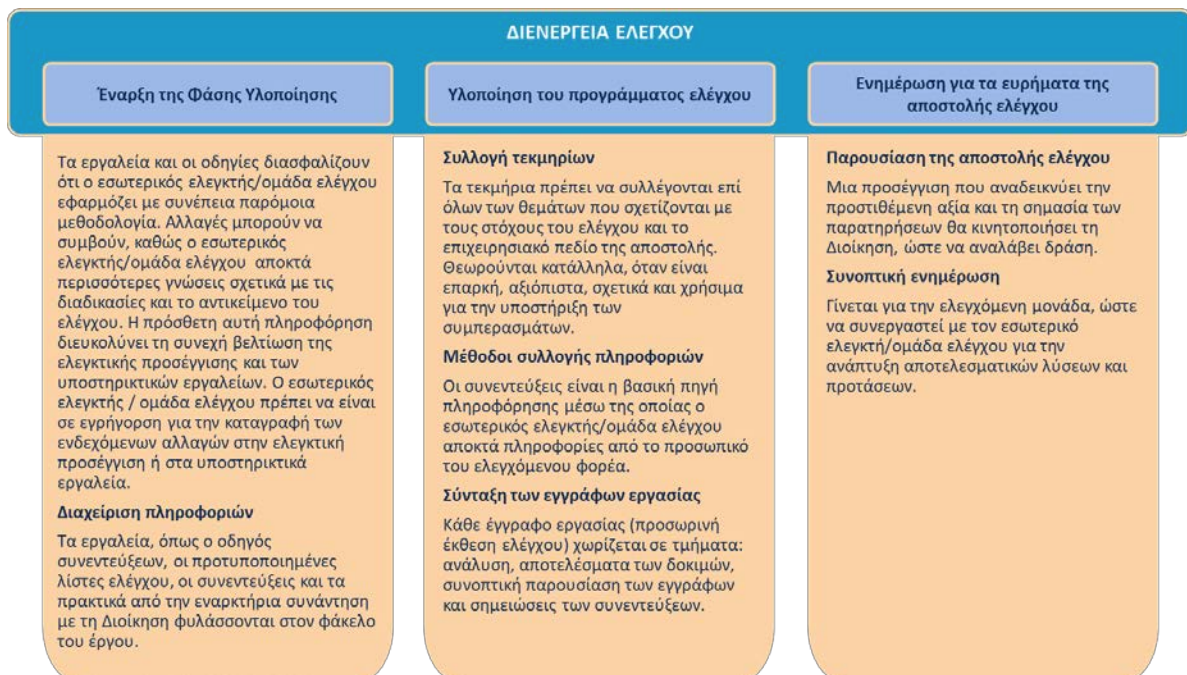
Τα στάδια της διενέργειας καταγράφονται στα κάτωθι σχήματα:



Σχήμα 2. Διαδικασία Εσωτερικού Ελέγχου (Πηγή : Εθνική Αρχή Διαφάνειας, 2020).



Σχήμα 3. Διαδικασία Εσωτερικού Ελέγχου (Πηγή : Εθνική Αρχή Διαφάνειας, 2020)



Σχήμα 4. Διαδικασία Εσωτερικού Ελέγχου (Πηγή : Εθνική Αρχή Διαφάνειας, 2020)

Στάδιο Προετοιμασίας.

Για ένα επιτυχημένο έλεγχο, πολύ σημαντικό είναι το στάδιο της προετοιμασίας, στο οποίο ο Εσωτερικός Ελεγκτής και η ομάδα ελέγχου προσδιορίζουν καταρχήν τους στόχους, κατά δεύτερον το πεδίο εφαρμογής, ακολουθούν τα κριτήρια και έπεται η μεθοδολογία του ελέγχου.

Στάδιο Σχεδιασμού.

Ο σχηματισμός μίας καλής κατανόησης των χαρακτηριστικών της ελεγχόμενης οντότητας που συμπεριλαμβάνει τα συστήματα Διοίκησης, τις πρακτικές, τις επιχειρησιακές διαδικασίες και τις πολιτικές αποτελεί τον σκοπό του σταδίου σχεδιασμού. Όπως επίσης για το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον.

Σε αυτό το στάδιο, επανεξετάζονται ορισμένα βασικά έγγραφα, διεξάγονται προκαταρκτικές συνεντεύξεις και εκτελείται μια λεπτομερή αξιολόγηση των κινδύνων ώστε να επιβεβαιωθεί ο στόχος του ελέγχου και να καθοριστούν οι βασικοί τομείς που απαιτούν περαιτέρω εξέταση.

Η σύνταξη του προγράμματος ελέγχου γίνεται στο τέλος του σταδίου σχεδιασμού. Περιγράφεται η οντότητα, ο στόχος, το πεδίο εφαρμογής, τα κριτήρια και τα χρονοδιαγράμματα του ελέγχου, καθώς και η προσέγγιση που χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση επιλεγμένων τομέων βάσει των κριτηρίων ελέγχου και θα δοθεί σε περιληπτική μορφή στην Διοίκηση προκειμένου να δηλώσει την συμφωνία της σε σχέση με τα κριτήρια ελέγχου και για να ενημερώνεται για τα χρονικά πλαίσια του ελέγχου και τα αποτελέσματα των δραστηριοτήτων σχεδιασμού.

Ο Εσωτερικός Ελεγκτής και η ομάδα ελέγχου στο τέλος της διαδικασίας του σχεδιασμού διατυπώνουν με σαφήνεια τι θα ελεγχθεί, γιατί θα ελεγχθεί και με ποιον τρόπο θα ελεγχθεί.

Στάδιο Διεξαγωγής.

Μόλις το πρόγραμμα ελέγχου εγκριθεί από τον Επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου, η ομάδα ελέγχου διενεργεί τον έλεγχο βάσει της προσέγγισης που περιγράφεται στο πρόγραμμα ελέγχου.

Σε αυτό το στάδιο, οι Ελεγκτές επανεξετάζουν όλα τα βασικά έγγραφα, διενεργούν πρόσθετες συνεντεύξεις, διεξάγουν βασικούς ελέγχους και συγκεντρώνουν και αναλύουν τα δεδομένα από τις διάφορες πηγές.

Στο τέλος αυτού του σταδίου, οι Ελεγκτές παρέχουν μια επίσημη ενημέρωση σχετικά με τις διαπιστώσεις τους στην Διοίκηση της ελεγχόμενης οντότητας.

Κατά τη διάρκεια της ενημέρωσης, η Διοίκηση καλείται να υποβάλει τις παρατηρήσεις και τα σχόλιά της ή/και να επιβεβαιώσει την ακρίβεια των ευρημάτων των Ελεγκτών, προκειμένου οι τελευταίοι να τα αξιολογήσουν πριν από την ολοκλήρωση του λεπτομερούς ελεγκτικού έργου και την έναρξη εκπόνησης της Έκθεσης Ελέγχου.

Στάδιο σύνταξης και υποβολής της Έκθεσης Ελέγχου.

Οι Ελεγκτές συντάσσουν μία Έκθεση Ελέγχου σε αυτό το στάδιο η οποία περιλαμβάνει διαπιστώσεις και συστάσεις, όταν κρίνεται απαραίτητο να ληφθούν κάποια μέτρα και την υποβάλλουν στην Διοίκηση για να επικυρώσει τα ευρήματα και το περιεχόμενο.

Όταν κρίνεται σκόπιμο, ο Επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου ζητά ένα σχέδιο δράσης και μια επίσημη απάντηση της Διοίκησης.

Οι Ελεγκτές αξιολογούν το σχέδιο δράσης το οποίο ενσωματώνεται στο σχέδιο της Έκθεσης Ελέγχου και τα παρουσιάζουν για αναθεώρηση και προτάσεις βελτίωσης στην Διοίκηση.

Τα μέλη της Διοίκησης μαζί με τα Ανώτερα Διοικητικά Στελέχη συζητούν το σχέδιο της Έκθεσης Ελέγχου, το οποίο κατατίθεται για έγκριση στο Διοικητικό Συμβούλιο του Οργανισμού.

2.14 Εκθέσεις Εσωτερικού Ελέγχου: Οι 5 Cs .

Οι Εκθέσεις Εσωτερικού Ελέγχου σύμφωνα με την **Alicia Tuovila, CPA**, (September 09, 2022), είναι συχνά γνωστό ότι συμμορφώνονται με την απαίτηση αναφοράς των 5 C (**Κριτήρια, Προϋπόθεση, Αιτία, Συνέπεια, Διορθωτική ενέργεια**).

Ένας πλήρης, επαρκής Εσωτερικός Έλεγχος συχνά τελειώνει με μια συνοπτική Έκθεση Ελέγχου που γνωστοποιεί απαντήσεις στις ακόλουθες ερωτήσεις:

1. Κριτήρια:

- Ποιο συγκεκριμένο ζήτημα εντοπίστηκε και γιατί ήταν απαραίτητος ο Εσωτερικός Έλεγχος;
- Ο Εσωτερικός Έλεγχος προετοιμάζεται για μελλοντικό Εξωτερικό Έλεγχο;
- Ποιος ζήτησε τον Έλεγχο και γιατί αυτό το μέρος ζήτησε τον Έλεγχο;

2. Προϋπόθεση:

- Πώς ως προς το ζήτημα σε σχέση με έναν εταιρικό στόχο ή προσδοκία;
- Έχει η Εταιρεία μια πολιτική που παραβιάστηκε, ένα σημείο αναφοράς που δεν πληρούνταν ή άλλη προϋπόθεση που δεν ικανοποιήθηκε;
- Είναι η Εταιρεία σίγουρη ότι δεν υπάρχει πρόβλημα ή πιστεύει ότι υπάρχει πρόβλημα;

3. Αιτία:

- Γιατί προέκυψε το θέμα;

- Ποιος συμμετείχε, ποιες διαδικασίες διακόπηκαν και πώς θα μπορούσε να αποφευχθεί το ζήτημα;

4. Συνέπεια:

- Ποια είναι η έκβαση του προβλήματος;
- Τα ζητήματα περιορίζονται σε εσωτερικά θέματα ή υπάρχουν κίνδυνοι εξωτερικών συνεπειών;
- Ποιες είναι οι οικονομικές επιπτώσεις του ζητήματος;

5. Διορθωτική ενέργεια:

- Τι μπορεί να κάνει η Εταιρεία για να διορθώσει το πρόβλημα;
- Ποια συγκεκριμένα βήματα θα λάβει η Διοίκηση για την επίλυση του ζητήματος και τι είδους παρακολούθηση ή επανεξέταση θα πραγματοποιηθεί αφού τεθούν σε εφαρμογή λύσεις για να διασφαλιστεί ότι έχει εφαρμοστεί μια επιδιόρθωση;

Μετά την ολοκλήρωση κάθε Έκθεσης Εσωτερικού Ελέγχου, παρακολουθούνται όλες οι παρατηρήσεις ελέγχου και το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης.

Ετοιμάζονται αναφορές γήρανσης των συστάσεων για παρουσίαση στην Διοίκηση και στο Διοικητικό Συμβούλιο. Η Διοίκηση είναι υπεύθυνη για τη διασφάλιση της έγκαιρης ολοκλήρωσης των προτεινόμενων ενεργειών.

2.15 Σημασία των Εσωτερικών Ελέγχων.

Υπάρχουν πολλοί τρόποι με τους οποίους οι Εσωτερικοί Έλεγχοι παρέχουν αξία στην Εταιρεία και στα εξωτερικά μέρη σύμφωνα με την **Alicia Tuovila, CPA, (2022)**:

- Η διαχείριση μπορεί να είναι πιο αποτελεσματική σχετικά με το τι πρέπει να εξερευνηθεί.
- Οι Εσωτερικοί Έλεγχοι μπορούν να εξοικονομήσουν χρήματα από τις Εταιρείες.
- Η Εταιρεία ενισχύει το περιβάλλον ελέγχου της.
- Οι Εσωτερικοί Έλεγχοι ενδέχεται να κάνουν τις Εταιρείες πιο αποτελεσματικές.
- Οι Εκθέσεις Εσωτερικού Ελέγχου δίνουν τη δυνατότητα στην Διοίκηση να προβεί σε διορθώσεις.
- Ορισμένα Τμήματα ενδέχεται να χρειάζονται ενισχυμένη εποπτεία.

Αν και οι Εσωτερικοί Έλεγχοι είναι λιγότερο χρήσιμοι για την ικανοποίηση των απαιτήσεων εξωτερικών αναφορών, έχουν τεράστια αξία για τη βελτίωση των εσωτερικών λειτουργιών

καθώς και για την ενημέρωση των τρόπων διαχείρισης με τους οποίους η Εταιρεία μπορεί να βελτιωθεί. (*Alicia Tuovila CPA, 2022, <https://www.investopedia.com/terms/i/internalaudit.asp>*).

Οι δραστηριότητες της λειτουργίας Εσωτερικού Ελέγχου που προσδίδουν την μεγαλύτερη αξία στους Οργανισμούς τους είναι η διαβεβαίωση για την αποτελεσματικότητα και την επάρκεια στους τομείς του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου, η διαχείριση κινδύνου και οι διαδικασίες Διακυβέρνησης (οι τρεις κορυφαίες δραστηριότητες σύμφωνα με τον ορισμό της ΠΑ για τον Εσωτερικό Έλεγχο και το πρότυπο ΠΑ 2100).

Η λειτουργία Εσωτερικού Ελέγχου πρέπει πρώτα να αποκτήσει αξιοπιστία και εμπιστοσύνη εντός του Οργανισμού.

Αυτό μπορεί να γίνει με την προσφορά σχετικών βασικών υπηρεσιών Εσωτερικού Ελέγχου και την παροχή διασφάλισης υψηλής ποιότητας με έμφαση στο GRC.

Βασική αποστολή του εταίρου GRC είναι η προστασία αξίας και όχι η δημιουργία πρόσθετης αξίας.

Μόλις η λειτουργία Εσωτερικού Ελέγχου αποκτήσει σταθερή φήμη και το επίπεδο ικανοτήτων έχει ωριμάσει, η λειτουργία μπορεί να είναι έτοιμη για μετάβαση στο ρόλο του έμπιστου συμβούλου.

Αυτός ο ρόλος περιλαμβάνει περαιτέρω δυνατότητες δημιουργίας αξίας μέσω συμβουλευτικών δραστηριοτήτων, π.χ. την βελτίωση βασικών επιχειρηματικών συστημάτων ή διαδικασιών, αυξάνοντας έτσι τη συνολική απόδοση της εταιρείας (*Richard Chambers, 2017*).

Οι ελεγκτικές λειτουργίες με υψηλό επίπεδο εμπειρογνωμοσύνης είναι πιο πιθανό να προσφέρουν μια συνεισφορά υψηλής αξίας.

Οι επαγγελματικές πιστοποιήσεις αποτελούν βασικούς δείκτες για μια λειτουργία Εσωτερικού Ελέγχου υψηλής αξίας.

2.16 Κίνδυνοι (Risks)

Κίνδυνος = Πιθανότητα x Αντίκτυπος

Κίνδυνοι είναι οι παράγοντες που εμποδίζουν την επίτευξη των εταιρικών στόχων. Κίνδυνοι είναι επίσης και οι χαμένες ευκαιρίες, οι άνθρωποι, η ιδιοκτησία, οι υποχρεώσεις, η φύση, οι οικονομικές συνθήκες, οι τάσεις, οι αλλαγές στο νομικό και κανονιστικό περιβάλλον, οι ανταγωνιστές – οι ενέργειες ανταγωνιστών, η διακοπή εργασιών, οι φυσικές καταστροφές, η

στρατηγική εξαγορών και συγχωνεύσεων, η πολιτική σταθερότητα, ο κίνδυνος χώρας στις απροσδόκητες αλλαγές στην καταναλωτική συμπεριφορά – προτιμήσεις, η αδυναμία ανάπτυξης, τα νέα προϊόντα, οι τρομοκρατικές ενέργειες, ο πόλεμος, ο κίνδυνος φήμης, η αποτυχία στην καινοτομία.

Το ΠΑ ορίζει τον Εσωτερικό Έλεγχο ως μια μεθοδολογία βάσει κινδύνων, που συνδέει τον Εσωτερικό Έλεγχο με το συνολικό πλαίσιο διαχείρισης κινδύνου ενός Οργανισμού. Το RBIA επιτρέπει στον Εσωτερικό Έλεγχο να παρέχει διαβεβαίωση στο Διοικητικό Συμβούλιο ότι οι διαδικασίες διαχείρισης κινδύνων διαχειρίζονται αποτελεσματικά τους κινδύνους, σε σχέση με το risk appetite του Οργανισμού.

4 Phases (4 Φάσεις)

- Risk Identification and Analysis (Προσδιορισμός και Ανάλυση Κινδύνων)
- Risk Assessment (Εκτίμηση Κινδύνου)
 - Financial Impact (Οικονομικός αντίκτυπος)
 - Likelihood of Occurrence (Πιθανότητα Εμφάνισης)
 - Image Impact (Επίδραση εικόνας)
 - Inherent risk, Residual Risk, Risk Appetite, Risk Map (Εγγενής κίνδυνος, Υπολειπόμενος Κίνδυνος, Όρεξη Κινδύνου, Χάρτης Κινδύνων)
- Risk Based Internal Audit Plan (Σχέδιο Εσωτερικού Ελέγχου βάσει Κινδύνων)
- Risk Based Audit (Έλεγχος βάσει κινδύνου) (*Κωνσταντίνος Π. Τριανταφυλλίδης, CIA, CFSA, CCSA, CFE*).



Σχήμα 5 Κίνδυνοι (Πηγή : OECD (2018), Εγχειρίδιο Εσωτερικού Ελέγχου για την Ελληνική Δημόσια Διοίκηση)

Οι τέσσερις βασικοί στόχοι κινδύνου είναι της απόδοσης, της ανθεκτικότητας, της διασφάλισης και της συμμόρφωσης.

Θα πρέπει να δίνεται προτεραιότητα στις δραστηριότητες διαχείρισης κινδύνου για τη βελτίωση της απόδοσης με την εφαρμογή της τεχνολογίας για την παρακολούθηση του διαρκώς διευρυνόμενου οικοσυστήματος τρίτων, τον προσδιορισμό των κορυφαίων επιχειρηματικών προτεραιοτήτων που οδηγούν στην ανάγκη για μεγαλύτερη διασφάλιση και την μόχλευση της COSO σε συνδυασμό με το NIST CSF.

- **Ο στόχος κινδύνου απόδοσης** αφορά στον ψηφιακό κίνδυνο και στα νέα ψηφιακά προϊόντα και υπηρεσίες.
- **Ο στόχος του κινδύνου ανθεκτικότητας** έχει να κάνει με το πώς οι Εταιρείες μπορούν να ανταποκριθούν καλύτερα και να ανακάμψουν από τον κίνδυνο με πολύ γρήγορο και αποτελεσματικό τρόπο. Αυτό έχει γίνει ακόμη πιο σημαντικό για τους Οργανισμούς καθώς έχουν περάσει από την πανδημία, σίγουρα η κυβερνοασφάλεια έχει μεγάλο αντίκτυπο στους Οργανισμούς.
- Με τον **στόχο του κινδύνου διασφάλισης**, γίνεται προσπάθεια να βοηθηθούν οι Οργανισμοί να διαχειριστούν τους σωστούς κινδύνους με τον σωστό τρόπο.

Έτσι, ο εντοπισμός των κινδύνων που σχετίζονται πραγματικά με την Επιχείρηση, και ίσως όχι μόνο με γνώμονα τους κανονισμούς ή τη συμμόρφωση, αλλά πραγματικά εστιάζοντας σε αυτό που προσπαθεί να επιτύχει ο Οργανισμός με την βεβαίωση ότι ελέγχει αυτούς τους κινδύνους, μετριάζοντας αυτούς τους κινδύνους με τον σωστό τρόπο.

- Η **συμμόρφωση** είναι μια πολύ σημαντική κατηγορία κινδύνου για πολλούς Οργανισμούς.

2.17 Η σπουδαιότητα της διαδικασίας αξιολόγησης κινδύνων και η ανάπτυξη πλάνου ελέγχων βάσει της καταγραφής και της αξιολόγησης τους.

Αξιολόγηση των κινδύνων

Για να υπάρξει ένας στοχευμένος έλεγχος ο οποίος θα προσδώσει αξία στον ελεγχόμενο Οργανισμό, οι ομάδες Εσωτερικού Ελέγχου είναι υποχρεωμένες να κατανοήσουν τους κινδύνους όσον αφορά στους βασικούς στόχους της Διοίκησης όπως επίσης και τις δικλίδες Εσωτερικού Ελέγχου.

Η διαδικασία αξιολόγησης των κινδύνων είναι οι πληροφορίες που συλλέγονται και μεταδίδονται κατά το στάδιο κατανόησης του Οργανισμού.

Η ομάδα Εσωτερικού Ελέγχου θα εξοπλιστεί από την σύνθεση των πληροφοριών με γνώσεις όπως υπό ποιες προϋποθέσεις ενδέχεται να εκτεθεί σε κίνδυνο ο Οργανισμός, για τις συνθήκες λειτουργίας και την επιχειρησιακή δραστηριότητα του.

Καταγραφή των κινδύνων

Η πληροφορία για το είδος των κινδύνων που αντιμετωπίζει ο Οργανισμός αποτελεί για τις ομάδες ελέγχου την βάση για την καταγραφή των αναγκών του ελέγχου.

Για να διασφαλιστεί πλήρης καταγραφή των κινδύνων πρέπει να διεξαχθεί πιο εμπεριστατωμένη αξιολόγηση του, ως σημαντικό μέρος της ελεγκτικής διαδικασίας που προσδίδει αξία στην Διοίκηση.

Έχει μεγάλο βαθμό σημαντικότητας η τεκμηρίωση των πληροφοριών των βασικών στόχων και των σχετικών κινδύνων, η πιθανότητα επέλευσης, το αντίκτυπο και η κατάταξη τους. Σημαντική είναι η γνώση των επιχειρησιακών παραμέτρων που τείνουν εγγενώς να εκθέσουν τον Οργανισμό σε κίνδυνο κατά τον προσδιορισμό του που σχετίζονται με την αποστολή.

Οι σημαντικοί παράγοντες που θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη είναι οι βαθμοί των νομοθετικών απαιτήσεων, της πολυπλοκότητας, της μεταβολής συνθηκών, της εξάρτησης και ενσωμάτωσης της τεχνολογίας των πληροφοριών, των εποπτευόμενων Οργανισμών όπως και της γεωγραφικής διασποράς.

Πρέπει να δίνεται προτεραιότητα στις Δραστηριότητες Διαχείρισης Κινδύνων για την Βελτίωση της Απόδοσης με καθορισμό του ελεγκτικού σύμπαντος, των παραγόντων κινδύνου, ενός μηχανισμού και υπολογισμού των παραγόντων κινδύνου για τις Ελεγκτές Οντότητες, με ταξινόμηση των Ελεγκτέων Οντοτήτων με βάση την συνολική βαθμολογία κινδύνου, με ανάπτυξη ετήσιου προγράμματος ελέγχων με βάση το βαθμολογημένο ελεγκτέο σύμπαν, με προγραμματισμό ελέγχων με βάση τους μεγαλύτερους κινδύνους που έχουν εντοπισθεί, με γνώση των αποτελεσμάτων προηγούμενων ελέγχων διαφόρων φορέων, με στατιστικά στοιχεία από διάφορες πηγές.

Με έλεγχο περιοχών με πολλές οργανωτικές αλλαγές (λειτουργίες, προγράμματα, συστήματα, Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου, προσωπικό), με μεγάλους τζίρους, κόστος ή μέγεθος, με υποψία απάτης ή λαθών, με αναποτελεσματικά Συστήματα Εσωτερικού Ελέγχου.

Πρέπει να εφαρμόζεται η τεχνολογία για την παρακολούθηση του διαρκώς διευρυνόμενου οικοσυστήματος τρίτων από την οπτική γωνία της πληροφορικής με εργαλεία διαχείρισης

κινδύνων που βασίζονται περισσότερο στο cloud και να προσδιοριστούν οι κορυφαίες επιχειρηματικές προτεραιότητες που οδηγούν σε μια ανάγκη για μεγαλύτερη διασφάλιση.

Τέσσερις είναι στρατηγικοί στόχοι για ολόκληρο τον Οργανισμό πληροφορικής και ανάλυσης δεδομένων: ανάπτυξη που καθοδηγείται από την ψηφιακή τεχνολογία, εστίαση στο προϊόν, σταθερότητα cloud και προβλεψιμότητα στην ψηφιακή εμπειρία των εργαζομένων.

Σύμφωνα με την Έκθεση Κατάστασης του Cloud 2022 της Flexera, η ανάγκη για ασφάλεια είναι η κορυφαία πρόκληση που σχετίζεται με το cloud.

Όσο αφορά την Ασφάλεια και τις Απειλές στο Περιβάλλον Cloud οι κορυφαίες προκλήσεις είναι εάν οι Εσωτερικοί Ελεγκτές μπορούν να προσδιορίσουν την χρήση του Cloud, πως ελέγχουν και παρακολουθούν την πρόσβαση των χρηστών, πως ελέγχουν την ασφάλεια των συσκευών πρόσβασης, εάν έχουν δικαίωμα ελέγχου και εάν η ομάδα ελέγχου τους είναι εξοπλισμένη για έλεγχο του cloud. *(Kim Pham, 19 Δεκεμβρίου 2022).*

2.18 Δικλίδες Εσωτερικού Ελέγχου

Οι Μονάδες Εσωτερικού Ελέγχου εξετάζουν την ποιότητα των λειτουργιών του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου ενός Οργανισμού.

Οι δικλίδες Εσωτερικού Ελέγχου (πολλές δικλίδες - ένα Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου) αναφέρονται ως «Internal Controls», από τις οποίες κάποιες είναι προληπτικές καθώς προσπαθούν να αποτρέψουν την εμφάνιση ενός κινδύνου, κάποιες ανιχνευτικής φύσεως για τον εντοπισμό κινδύνων καθώς προσπαθούν να καθορίσουν εάν επήλθαν και κάποιες καθοδηγητικής φύσεως καθώς προσπαθούν να αποφύγουν κινδύνους προβλέποντας συγκεκριμένους τρόπους δράσης όπως οι τυποποιημένες λειτουργικές διαδικασίες.

Δεν συνιστούν ένα συμβάν ή μία περίπτωση αλλά μια σειρά δράσεων που επιτελούνται σε όλες τις λειτουργίες του Οργανισμού σε συνεχή βάση και διαπερνούν τις δραστηριότητες του σύμφωνα με τον Διεθνή Οργανισμό των Ανωτάτων Οργάνων Ελέγχου (Organization of Supreme Audit Institutions).

Διακρίνονται σε δικλίδες στρατηγικού κινδύνου που μπορεί να εμποδίσουν την επίτευξη των στόχων του Οργανισμού, ως προς την αξιοπιστία της υποβολής δημοσιονομικών και μη αναφορών, σημαντικές τόσο όσο να επηρεάσουν την ικανότητα της Διοίκησης ή των εργαζομένων να λάβουν αποφάσεις και να λογοδοτήσουν για αυτές, ως προς την αποδοτική και αποτελεσματική λειτουργία των εργασιών και ως προς την συμμόρφωση με τους Νόμους.

Το μοντέλο των Τριών Γραμμών Άμυνας μας βοηθά στην επεξήγηση των αρμοδιοτήτων και της κατανομή ρόλων σε σχέση με τις επιμέρους λειτουργίες του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου του Οργανισμού.

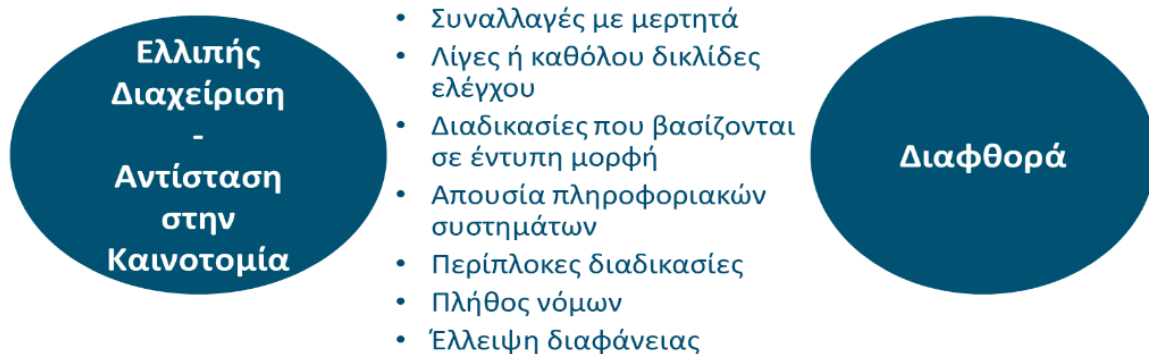
Σε ότι αφορά την **πρώτη γραμμή άμυνας**, οι εργαζόμενοι είναι αρμόδιοι για την διαχείριση των κινδύνων έχοντας την ευθύνη της καθημερινής λειτουργίας του Οργανισμού και της παροχής Υπηρεσιών.

Στην **δεύτερη γραμμή άμυνας** περιλαμβάνεται η λειτουργία εποπτείας και οι λοιπές δραστηριότητες συμμόρφωσης με τις κείμενες διατάξεις, η Διοίκηση θεσπίζει λειτουργίες διαχείρισης κινδύνου και συμμόρφωσης βοηθώντας με αυτό τον τρόπο στην δημιουργία και στην παρακολούθηση των δικλίδων Εσωτερικού Ελέγχου της πρώτης γραμμής άμυνας.

Τέλος σε ότι αφορά την **τρίτη γραμμή άμυνας** παρέχεται ολοκληρωμένη διασφάλιση για την αποτελεσματικότητα και την επάρκεια των δραστηριοτήτων και των λειτουργιών Εσωτερικού Ελέγχου, συμπεριλαμβανόμενης και της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων στα Ανώτατα Διοικητικά Στελέχη και στο όργανο αναφοράς από τους Εσωτερικούς Ελεγκτές.

Οι δικλίδες της διοίκησης επιτρέπουν	Οι δικλίδες της διοίκησης προστατεύουν
<ul style="list-style-type: none"> Χρηστή δημόσια διοίκηση Λειτουργική προβλεψιμότητα Ανθεκτικότητα Καλή σχέση κόστους-ωφέλειας Καλή διακυβέρνηση Συλλογική και ατομική ηγεσία Εμπιστοσύνη εκ μέρους της κοινωνίας και των υπαλλήλων 	<ul style="list-style-type: none"> Από ανεπιθύμητες εκπλήξεις Από την ύπαρξη δαπανηρών κενών και επικαλύψεων Από προσέλκυση δυσάρεστης προσοχής από τα ΜΜΕ

Οι ελλειπείς πρακτικές διαχείρισης μπορεί να προάγουν τη διαφθορά...





Σχήμα 6. Δικλίδες Εσωτερικού ελέγχου (Πηγή : ECPIA/FERMA Guidance on the 8th EU Company Law Directive, article 41 και IIA Position Paper, The Three Lines of Defense in effective Risk Management and Control, January 2013.).

2.19 Ο καθοριστικός και σημαντικός ρόλος του Εσωτερικού Ελέγχου στην αντιμετώπιση φαινομένων διαφθοράς και στην αξιολόγηση κινδύνων απάτης.

«Κάθε παράνομη πράξη που χαρακτηρίζεται από δόλο, απόκρυψη, ή παραβίαση της εμπιστοσύνης. Αυτές οι πράξεις δεν εξαρτώνται από απειλή βίας ή σωματικής βίας. Οι απάτες διαπράττονται από μέρη και Οργανισμούς για την απόκτηση χρημάτων, περιουσίας ή υπηρεσιών, για την αποφυγή πληρωμής ή απώλειας Υπηρεσιών, ή για την εξασφάλιση προσωπικού ή επιχειρηματικού πλεονεκτήματος» ορίζεται ως απάτη από το IPPF του IIA. Κάθε Εσωτερικός και Εξωτερικός Οργανωτικός Φορέας έχει να διαδραματίσει έναν ρόλο στον μετριασμό του κινδύνου απάτης.

Ο αντίκτυπος της απάτης μπορεί να περιλαμβάνει απώλεια περιουσιακών στοιχείων, μειωμένη αποτελεσματικότητα, μη συμμόρφωση σε Κανονισμούς και Νόμους και μειωμένη φήμη.

Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές αποτελούν ζωτικό στοιχείο στην προσέγγιση ενός Οργανισμού για την αντιμετώπιση του κινδύνου απάτης.

Στο Ηνωμένο Βασίλειο, ο **Sir Donald Brydon**, ο πρώην Πρόεδρος του London Stock Exchange Group, περιέγραψε το ζήτημα της απάτης ως «το πιο περίπλοκο και παρεξηγημένο σε σχέση με τα καθήκοντα του Ελεγκτή».

Η πρόληψη και ο εντοπισμός της απάτης σε μια Εταιρεία είναι κατά κύριο λόγο ευθύνη της Διοίκησης και σε όλους όσους ασχολούνται με την Διακυβέρνηση.

Οι Ελεγκτές, μαζί με άλλα μέλη του οικοσυστήματος Εταιρικής Διακυβέρνησης και αναφοράς, έχουν επίσης σημαντικό ρόλο. (*Marie-Laure Delarue EY Global Vice Chair — Assurance, 2020*).

Ως τρίτη γραμμή του μοντέλου διακυβέρνησης «Τρεις Γραμμές Άμυνας» σύμφωνα με τον **Hans-Ulrich Westhausen (2021)**, ο Εσωτερικός Έλεγχος πρέπει να παρέχει διασφάλιση για την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των λειτουργιών, την συμμόρφωση με τους Κανονισμούς και Νόμους και την αξιοπιστία της οικονομικής αναφοράς.

Ωστόσο, οι υποχρεώσεις του Εσωτερικού Ελέγχου δεν σταματούν εκεί.

Η ευθύνη Τρίτης Γραμμής περιλαμβάνει επίσης την αποστολή για την καταπολέμηση της απάτης, καθώς ο Εσωτερικός Έλεγχος αποτελεί ουσιαστικό στοιχείο ενός αποτελεσματικού συστήματος διαχείρισης κατά της απάτης (AFMS).

Ως εκ τούτου, η προστιθέμενη αξία του Εσωτερικού Ελέγχου είναι πολλαπλή και περιλαμβάνει επίσης τις δυνατότητες καταπολέμησης της απάτης των Εσωτερικών Ελεγκτών, ειδικά υπό το φως της παρούσας πανδημίας COVID-19 που έχει αυξήσει τον κίνδυνο απάτης.

Το πόσο αποτελεσματικός είναι ο Εσωτερικός Έλεγχος στην καταπολέμηση της απάτης ποικίλλει αναπόφευκτα, φυσικά, από Οργανισμό σε Οργανισμό.

Ωστόσο, μια διετής έκθεση που εκδίδεται από την Ένωση Πιστοποιημένων Εξεταστών Απάτης (ACFE) παρέχει ορισμένες σημαντικές πληροφορίες σχετικά με το ρόλο του Εσωτερικού Ελέγχου στις δραστηριότητες καταπολέμησης της απάτης και την αποτελεσματικότητα της λειτουργίας συνολικά στον εντοπισμό και την αποτροπή της απάτης.

Το θεωρητικό θεμέλιο για την υλοποίηση μιας λειτουργίας Εσωτερικού Ελέγχου είναι η ύπαρξη της ασυμφωνίας μεταξύ της έννομης περιουσίας και της πραγματικής χρήσης της περιουσίας από τη Διοίκηση, από την οποία προέκυψε η σύγκρουση εντολέα-προσώπου που ερευνήθηκε ευρέως.

Ο Εσωτερικός Έλεγχος προσφέρει μετρήσιμη συμβολή στην καταπολέμηση της απάτης, αλλά αυτή η αξία σπάνια αναγνωρίζεται από την Διοίκηση και τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Οι υπάρχουσες ελλείψεις των Εσωτερικών Ελέγχων ωφελούν την πλειονότητα όλων των υποθέσεων απάτης.

Τα τρία κορυφαία προγράμματα απάτης που αναφέρονται είναι η διαφθορά, η τιμολόγηση και τα μη μετρητά.

Προκειμένου να ξεπεραστεί —ή τουλάχιστον να μειωθεί— αυτή η σύγκρουση, θα πρέπει να λειτουργεί ο Εσωτερικός Έλεγχος, όπως αναφέρεται από τα Διεθνή Πρότυπα του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών για την Επαγγελματική Πρακτική του Εσωτερικού Ελέγχου.

Θα ήταν δύσκολο χωρίς κάποια προσπάθεια να εξεταστεί η πιθανότητα απάτης στον Οργανισμό, να αξιολογηθούν οι έλεγχοι για την καταπολέμηση της απάτης και να

διαδραματιστεί ένας ρόλος στην αποτροπή της εμφάνισης και της κλιμάκωσης των περιπτώσεων όπου υπάρχει υποψία.

Τα εμπειρικά δεδομένα δείχνουν ότι η λειτουργία Εσωτερικού Ελέγχου παρέχει ορισμένη επιτυχία κατά της απάτης.

Ωστόσο, τα αποτελέσματα για την καταπολέμηση της απάτης της λειτουργίας Εσωτερικού Ελέγχου είναι λιγότερα από τα αναμενόμενα, λαμβάνοντας υπόψη όλες τις προσπάθειες και το κόστος που κατανέμονται στη λειτουργία, έχει σημειώσει κάποια πρόοδο, η αποτελεσματικότητα του βελτιώνεται σταθερά.

Επιπλέον, ο κίνδυνος απάτης αυξάνεται ταυτόχρονα.

Ο Εσωτερικός Έλεγχος θα πρέπει να ενισχύσει περαιτέρω τη δική του οργανωτική ανεξαρτησία. Αυτό ακολουθεί μια ενδιαφέρουσα επεξηγηματική προσέγγιση που προέκυψε από το «τρίγωνο αποφυγής απάτης», όπου τρεις ομάδες ευνοούν την απάτη: πονηροί δράστες, εξαρτημένοι Εσωτερικοί Ελεγκτές και μη δεσμευτικοί Εξωτερικοί Ελεγκτές (*Ergin/Erturan, 2019*).

Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, η πειθαρχική και οικονομική εξάρτηση του Εσωτερικού Ελέγχου από την ανώτατη Διοίκηση αναγνωρίστηκε ως μια σημαντική αδυναμία στην απόκτηση μεγαλύτερης επιτυχίας κατά της απάτης.

Ο προσανατολισμός στον κίνδυνο στη διαδικασία σχεδιασμού του ελέγχου θα μπορούσε να ενισχυθεί με τη συντόμευση των διαστημάτων ελέγχου ορισμένων ζητημάτων που είναι επιρρεπή σε απάτες, όπως πλαστά τιμολόγια, εικονικοί υπάλληλοι ή λανθασμένες λογιστικές εγγραφές.

Η συχνότητα του ελέγχου θα πρέπει στη συνέχεια να ακολουθεί αυστηρά τον ειδικό κίνδυνο απάτης της εσωτερικής διαδικασίας και, επομένως, να οδηγεί επίσης σε προσαρμογές της διαδικασίας σχεδιασμού του ελέγχου.

Η απουσία ειδικής τεχνογνωσίας στον έλεγχο της διαφθοράς αποτελεί σημαντική αδυναμία των Εσωτερικών Ελεγκτών, η οποία θα πρέπει να αντιμετωπιστεί με κατάλληλα μέτρα προσόντων και πρόσθετη εκπαίδευση.

Ένα άλλο "to-do" είναι η κριτική και τακτική δέσμευση με τις πιο πρόσφατες εμπειρικές στατιστικές διαφθοράς ανά χώρα, κλάδο, μέγεθος Εταιρείας και άλλα σημεία δεδομένων. Η αποτελεσματικότητα της ανίχνευσης απάτης μέσω Εσωτερικού Ελέγχου θα μπορούσε να αυξηθεί με πιο ρεαλιστικές επιθέσεις απάτης για σκοπούς δοκιμής (δοκιμή διείσδυσης) και με επιθέσεις «λευκού καπέλου» για να δοκιμαστεί η πιθανότητα παράκαμψης του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου.

Περισσότεροι (ενδεχομένως όλοι) Εσωτερικοί Έλεγχοι σε αυτόν τον τομέα θα πρέπει να πραγματοποιηθούν αιφνιδιαστικά για να αξιολογηθούν οι συνθήκες ως έχουν.

Επιπλέον, νέες μέθοδοι ελέγχου και τεχνικά εργαλεία, όπως λογισμικό ανάλυσης μαζικών δεδομένων ή εργαλεία τεχνητής νοημοσύνης, θα πρέπει να ενσωματωθούν στη λειτουργία Εσωτερικού Ελέγχου.

Περισσότερος επαγγελματισμός σημαίνει ότι οι ομάδες Εσωτερικού Ελέγχου χρειάζονται περισσότερες ειδικές γνώσεις στη λειτουργία Εσωτερικού Ελέγχου.

Το περιθώριο βελτίωσης είναι κάτι παραπάνω από προφανές: Μόνο το 6 τοις εκατό των Εσωτερικών Ελεγκτών διαθέτει πιστοποιητικά κατά της απάτης, όπως η πιστοποίηση Certified Fraud Examiner, ενώ συχνά λείπει η τεχνογνωσία στην ψυχολογία του ελέγχου, τις ήπιες δεξιότητες και τις εγκληματολογικές τεχνικές.

Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές θα πρέπει να υποβάλλονται σε περισσότερες διαδικασίες αυτοδιασφάλισης από Εσωτερικούς ή Εξωτερικούς αξιολογητές ποιότητας, προκειμένου να προσαρμόσουν την πιθανότητα υπερβολικής εμπιστοσύνης μεταξύ των Εσωτερικών Ελεγκτών.

Η οργανωτική ανεξαρτησία των Εσωτερικών Ελεγκτών θα μπορούσε να ενισχυθεί με την πλήρωση ηγετικών θέσεων (τουλάχιστον του Επικεφαλής του Τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου) με μεγαλύτερη συμβολή και εποπτεία από την Επιτροπή Ελέγχου.

Η συχνή εναλλαγή θέσεων εργασίας (τουλάχιστον μία φορά στα πέντε χρόνια) και ο υψηλός βαθμός εσωτερικής αυτονομίας με (σχεδόν) απεριόριστη πρόσβαση στα εταιρικά δεδομένα μπορούν επίσης να συμβάλουν στη βελτίωση της ανεξαρτησίας και της αντικειμενικότητας.

Η αποφυγή της χρήσης του Εσωτερικού Ελέγχου ως αποκαλούμενου «πεδίου κατάρτισης διαχείρισης» για νέους επαγγελματίες θα πρέπει επίσης να ληφθεί υπόψη εδώ, καθώς η προσωρινή ευθύνη ως Εσωτερικού Ελεγκτή θα μπορούσε να ασκήσει πίεση και μεροληψία στους νέους Ελεγκτές κατά τον έλεγχο του Τμήματος για το επόμενο επιθυμητό βήμα σταδιοδρομίας τους μετά εγκαταλείποντας τον Εσωτερικό Έλεγχο.

Θα χρειαστούν πιθανώς ριζικές αλλαγές για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του Εσωτερικού Ελέγχου στις προσπάθειες καταπολέμησης της απάτης.

Αυτές οι αλλαγές περιλαμβάνουν μια εξαιρετικά επαγγελματική λειτουργία Εσωτερικού Ελέγχου με ένα πολύ ευαίσθητο ραντάρ κινδύνου κατά της απάτης σε ένα μάλλον ανεξάρτητο οργανωτικό περιβάλλον.

Μόνο τότε η Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου θα είναι σε θέση να ξεδιπλώσει το δυναμικό της για την καταπολέμηση της απάτης, δημιουργώντας προστιθέμενη αξία όπως ορίζεται στα Διεθνή

Επαγγελματικά Πρότυπα Εσωτερικού Ελέγχου (**Internal controls, Physical security, Organizing Supervision and checking of outputs, Audit trail, Monitoring, Evaluation, Staffing, Asset accounting, Budgetary and other financial controls, Systems Development, The fear factor**).

2.20 2022 Focus on the Future του Richard Chambers

Σύμφωνα με το 2022 Focus on the Future του Richard Chambers οι κορυφαίοι κίνδυνοι και η προσπάθεια ελέγχου για τα έτη 2022 – 2025 είναι:

- Η κυβερνοασφάλεια/η προστασία δεδομένων η οποία κατατάσσεται ως η μεγαλύτερη ευπάθεια για τους Οργανισμούς, με πάνω από το 90% των ηγετών Εσωτερικού Ελέγχου να τα χαρακτηρίζουν ως «υψηλού κινδύνου».
- Η εύρεση και διατήρηση ταλέντων, τα τρίτα μέρη, οι ρυθμιστικές αλλαγές, η συνέχεια της Επιχείρησης και η αντιμετώπιση κρίσεων.
- Οι ομάδες ελέγχου καταβάλλουν σημαντικές προσπάθειες για την ασφάλεια στον κυβερνοχώρο/την προστασία δεδομένων, αλλά σχεδιάζουν επίσης να αυξήσουν τους πόρους που διατίθενται για κινδύνους σχετικά με την τεχνητή νοημοσύνη, την βιωσιμότητα/κλιματική αλλαγή και την ποικιλομορφία/συμπερίληψη έως το 2025.
- Τα επίπεδα Προϋπολογισμού και προσωπικού αναμένεται να αυξηθούν για τα περισσότερα Τμήματα Εσωτερικού Ελέγχου.
- Τα μισά τμήματα Εσωτερικού Ελέγχου έχουν προσθέσει προσωπικό που εργάζεται εξ αποστάσεως για την αύξηση των πόρων προσωπικού κατά τους τελευταίους 18 μήνες.
- Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές θέλουν να αναβαθμίσουν το προσωπικό τους κυρίως στους τομείς της αναλυτικής/κριτικής σκέψης, των Επιχειρήσεων, της οξυδέρκειας, της διαχείρισης κινδύνου, της πληροφορικής και της ασφάλειας στον κυβερνοχώρο.
- Η αναβάθμιση δεξιοτήτων θα επιτευχθεί διαφορετικά για τομείς που σχετίζονται και δεν σχετίζονται με την τεχνολογία.
- Επιπτώσεις της εξ αποστάσεως εργασίας στον Εσωτερικό Έλεγχο
- Οι υπεύθυνοι Εσωτερικού Ελέγχου αναφέρουν τα οφέλη από την πρόσληψη απομακρυσμένων εργαζομένων.
- Οι απομακρυσμένες λειτουργίες αποδυνάμωσαν επίσης ορισμένες σχέσεις εντός του Οργανισμού.

- Ένα σημαντικό στοιχείο της αποτελεσματικότητας του Εσωτερικού Ελέγχου σε αυτό το νέο περιβάλλον είναι η αυξημένη χρήση του λογισμικού εξαγωγής/ανάλυσης δεδομένων και διαχείρισης ελέγχου που βασίζεται σε cloud.

Για να διατηρήσει την ανθεκτικότητά του το 2022 και μετά, ο Εσωτερικός Έλεγχος πρέπει να είναι ευέλικτος, προσαρμόσιμος και πάνω από νέους και αναδυόμενους κινδύνους, πρέπει να αυξήσει την εστίασή του τώρα στη βιωσιμότητα/την αλλαγή του κλίματος, στις διαταραχές του επιχειρηματικού μοντέλου, στην τεχνητή νοημοσύνη και στην ποικιλομορφία/ισότητα/συμπερίληψη – όχι σε αρκετά χρόνια από τώρα.

Προληπτική αντιμετώπιση των κενών δεξιοτήτων στα Τμήματα Εσωτερικού Ελέγχου. Διερεύνηση και επέκταση της χρήσης τεχνολογιών, συμπεριλαμβανομένου του κατάλληλου λογισμικού, όπου μπορούν να φέρουν αποδοτικότητα και μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα.

Δημιουργία και διατήρηση σχέσεων με βασικά ενδιαφερόμενα μέρη εντός του Οργανισμού, είτε επιστρέφουν σε κεντρικό γραφείο είτε εργάζονται εξ αποστάσεως.

2.21 2023 Focus on the Future Report του Richard Chambers

Σύμφωνα με το 2023 Focus on the Future Report του Richard Chambers οι κορυφαίοι κίνδυνοι και η προσπάθεια ελέγχου (Ο κυβερνοχώρος και τα talέντα οδηγούν εν μέσω αναταράξεων) για τα έτη 2023 – 2026 είναι:

- Η ασφάλεια στον κυβερνοχώρο/δεδομένα και το ταλέντο παραμένουν οι κορυφαίοι κίνδυνοι που αντιμετωπίζουν οι Οργανισμοί.
- Οι μακροοικονομικές συνθήκες, η αλυσίδα εφοδιασμού/εξωτερική ανάθεση/τρίτα μέρη και οι κανονιστικές αλλαγές παρουσιάζουν επίμονες προκλήσεις για τις Επιχειρήσεις.
- Το ESG είναι μια από τις ταχύτερα αναπτυσσόμενες κατηγορίες κινδύνου που ερευνήθηκαν τον τελευταίο χρόνο και αναφέρεται ότι μια πτυχή του ESG είναι κορυφαίος κίνδυνος το 2023. Η Gartner ονομάζει το ESG ένα από τα 12 κορυφαία σημεία ενδιαφέροντος του σχεδίου ελέγχου για το 2023.
- Ο Περιβαλλοντικός κίνδυνος.
- Ο Κοινωνικός κίνδυνος.

Η ενσωμάτωση των δραστηριοτήτων ESG στο σχέδιο Εσωτερικού Ελέγχου του Οργανισμού είναι απαραίτητη προκειμένου η Επιχείρηση να ανταποκριθεί στην αυξανόμενη ζήτηση από τους Μετόχους, τα Διοικητικά Συμβούλια και το κοινό για αυξημένη προβολή σχετικά με την αναφορά κινδύνου ESG.

Η ικανότητα της Επιχείρησης να ενσωματώνει επιτυχώς το ESG στο σχέδιο ελέγχου της εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, όπως η ωριμότητα του Οργανισμού και των διαδικασιών, η τοποθεσία, ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείτε και η στρατηγική και η όρεξη για κινδύνους ESG.

Ορισμένα στοιχεία του προγράμματος ESG μπορεί να είναι αρκετά ώριμα ώστε ο Εσωτερικός Έλεγχος να τα αξιολογήσει σε αυτόνομες επισκοπήσεις.

Αυτές οι αξιολογήσεις μπορούν να βοηθήσουν τους Οργανισμούς να κατανοήσουν τις πολιτικές ESG, το τοπίο ελέγχου και τις ευθύνες τους σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή.

Για τομείς ESG με υψηλό ενδιαφέρον από ενδιαφερόμενα μέρη ή όρεξη χαμηλού κινδύνου, οι Οργανισμοί μπορεί να επιθυμούν να πραγματοποιήσουν πιο εστιασμένες αναθεωρήσεις οι οποίες μπορούν να παρέχουν πολύτιμη διασφάλιση σε βασικούς τομείς ESG, λειτουργώντας ως πιο παραδοσιακοί έλεγχοι που βοηθούν να διασφαλιστεί ότι οι πολιτικές, οι διαδικασίες και άλλα μεμονωμένα στοιχεία του προγράμματος ESG λειτουργούν όπως θα έπρεπε.

Οι εστιασμένες αναθεωρήσεις είναι πιθανό να γίνουν πιο συνηθισμένες καθώς οι ρυθμιστικές αρχές αρχίζουν να απαιτούν συγκεκριμένες γνωστοποιήσεις ESG.

Όταν τα στοιχεία του προγράμματος ESG δεν είναι αρκετά ώριμα για μεμονωμένες αξιολογήσεις, οι Οργανισμοί θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη την προσέγγιση του ολοκληρωμένου ελέγχου. Αυτή η προσέγγιση μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως μέρος οποιουδήποτε ελέγχου ως έλεγχος παλμών στην Επιχείρηση που παρέχει εύλογη διασφάλιση ότι οι δραστηριότητες που σχετίζονται με το ESG αναγνωρίζονται, εξετάζονται και τεκμηριώνονται κατάλληλα.

Αρχικά, οι περισσότερες ομάδες Εσωτερικού Ελέγχου ενδέχεται να στερούνται βαθιάς τεχνογνωσίας ESG στις τάξεις τους.

Ο Οργανισμός μπορεί να χρειαστεί να επενδύσει σε ικανότητες ESG αφιερώνοντας πόρους σε:

- Έρευνα και παρακολούθηση των ρυθμιστικών οδηγιών και ενημερώσεων ESG.
- Κατανόηση του κινδύνου ESG και τις τάσεις και τα πλαίσια αναφοράς στον κλάδο.
- Σημείωση συγκριτικών θεμάτων ESG στον κλάδο.
- Αξιολόγηση της συμμετοχής εσωτερικών και εξωτερικών ενδιαφερομένων σε θέματα ESG.
- Δημιουργία γνώσεων ESG μέσω στοχευμένης εκπαίδευσης ή μέσω πιστοποιήσεων, όπως το πρόγραμμα επαγγελματικής πιστοποίησης της Global Reporting Initiative ή το Πρόγραμμα Πιστοποιητικών ESG των Αρμόδιων Συμβουλίων .

Τα σύνολα δεξιοτήτων Εσωτερικού Ελέγχου φέρνουν ήδη ένα θεμέλιο επαγγελματικού σκεπτικισμού και εμπειρίας με άλλες πρωτοβουλίες μετασχηματιστικών αλλαγών, μια σταθερή βάση για την εισαγωγή στο ESG.

Όσον αφορά την ανταπόκριση στον κίνδυνο ESG, το πιο σημαντικό βήμα που μπορεί να γίνει είναι απλώς να τεθεί ως προτεραιότητα το 2023, (*AuditBoard, Deloitte, 18.01.2023*).

Κανένας κίνδυνος δεν μειώθηκε δραματικά από το 2022, ενώ υπάρχουν μόνο θύλακες μικρών αυξανόμενων κινδύνων, όπως η αναστάτωση των Επιχειρήσεων, η περιβαλλοντική βιωσιμότητα, η προσέλκυση/διατήρηση ταλέντων, η χρήση προηγμένης τεχνολογίας από τους Οργανισμούς και η οργανωτική κουλτούρα.

Οι ηγέτες Εσωτερικού Ελέγχου δεν έχουν εμπιστοσύνη στην ικανότητά τους να αντιμετωπίσουν τους κινδύνους με τους διαθέσιμους πόρους, παρά τα ευρήματα του Προϋπολογισμού και του προσωπικού, πρέπει να προσπαθήσουν να διατηρήσουν την αντικειμενικότητά τους και να διασφαλίσουν ότι συνεχίζουν να εστιάζουν στο εάν η Διοίκηση διαχειρίζεται αποτελεσματικά τους όλο και πιο δύσκολους κινδύνους. Με τις προοπτικές μιας ύφεσης διαφαινόμενες, η διατήρηση και η αιτιολόγηση ενός επαρκούς επιπέδου πόρων είναι επιτακτική.

Καθώς οι κίνδυνοι συνεχίζουν να αυξάνονται ως προς το εύρος, την πολυπλοκότητα και την ταχύτητα, μαζί με τη διαρκώς παρούσα πιθανότητα απρόβλεπτων και αποδιοργανωτικών γεγονότων κινδύνου στον ορίζοντα, η έλλειψη πόρων δεν προμηνύεται καλό για το 2023.

Για αυτό πρέπει οι ηγέτες Εσωτερικού Ελέγχου να εκμεταλλευτούν την ευκαιρία για να εντοπίσουν και να αντιμετωπίσουν ελλείψεις σε πόρους και δεξιότητες και τυχόν κενά στην κάλυψη που προκύπτουν.

Αν και δεν υπάρχει ασημένια κουκκίδα για την παράκαμψη πιθανών αναταράξεων μπροστά, οι προνοητικοί ηγέτες Ελέγχου μπορούν να προσπαθήσουν να διασφαλίσουν ότι η λειτουργία και η οργάνωσή τους είναι έτοιμες να αντιμετωπίσουν περιόδους διαταραχών στο 2023.

Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές θα πρέπει να δημιουργήσουν την λειτουργία του Εσωτερικού Ελέγχου του μέλλοντος με :

- Την αναγνώριση ότι η αλλαγή των προτύπων εργασίας και οι οικονομικές μετεγκαταστάσεις έχουν δημιουργήσει νέους κινδύνους.
- Την αξιοποίηση προηγμένων αναλυτικών στοιχείων για την εξασφάλιση περισσότερου εντοπισμού κινδύνου σε πραγματικό χρόνο και έγκαιρη ενημέρωση των σχεδίων και του πεδίου ελέγχου.

- Την βελτίωση της εκτέλεσης και την επιτάχυνση της υποβολής αναφορών ώστε να αντικατοπτρίζονται οι γρήγορες αλλαγές στα λειτουργικά περιβάλλοντα.

Λόγω της πανδημίας COVID-19, πολλοί Οργανισμοί έχουν θέσει ως προτεραιότητα τις βραχυπρόθεσμες προτεραιότητες για τις λειτουργίες Εσωτερικού Ελέγχου, αλλά τώρα είναι επίσης η ώρα να αναδιοργανωθούν για πιθανή μακροπρόθεσμη αβεβαιότητα και πολυπλοκότητα.

Ο πρωταρχικός ρόλος των λειτουργιών Εσωτερικού Ελέγχου (ΙΑ) είναι να βοηθούν τους Υπεύθυνους λήψης αποφάσεων να προστατεύουν τα οργανωτικά περιουσιακά στοιχεία και τη φήμη, καθώς και να υποστηρίζουν τη λειτουργική βιωσιμότητα - λειτουργίες που έχουν δεχτεί αυξανόμενη πίεση το περασμένο έτος.

Ωστόσο, καθώς οι κίνδυνοι έχουν πολλαπλασιαστεί και έχουν γίνει πιο περίπλοκοι, η ΙΑ έχει υποχρεωθεί να παρέχει ευρύτερο φάσμα Υπηρεσιών, συχνά σε σύντομο χρονικό διάστημα.

Αυτά, σχετίζονται με τις ψηφιακές λειτουργίες σε ένα διάσπαρτο εργασιακό περιβάλλον, τον επιταχυνόμενο ρυθμό της αλλαγής του επιχειρηματικού μοντέλου και το βάθος της αβεβαιότητας σε πολλές αγορές.

Σε αυτό το δυναμικό πλαίσιο, οι Εσωτερικοί Ελεγκτές αντιμετωπίζουν προκλήσεις σε τρεις βασικούς τομείς:

- εξ αποστάσεως εργασία
- ασφάλεια των πληροφοριών
- την ανάγκη για νέες στρατηγικές και διαδικασίες, συμπεριλαμβανομένων καινοτόμων εργαλείων και συνόλων δεξιοτήτων, λόγω των επιπτώσεων της πανδημίας

Η εξ αποστάσεως εργασία, οι μακροοικονομικές βάρδιες και οι διαρθρωτικές αλλαγές έχουν αυξήσει τους υπάρχοντες κινδύνους και έχουν δημιουργήσει νέους, για παράδειγμα, που σχετίζονται με την εξ αποστάσεως εποπτεία και εκπαίδευση, και σε τεχνολογικές λύσεις που αποκλείουν τη φυσική επίβλεψη και έρευνα.

Εν τω μεταξύ, τα ζητήματα λανθάνοντος χρόνου απομακρυσμένης τεχνολογίας μπορεί να υπονομεύσουν διαδικασίες ευαίσθητες στο χρόνο.

Δεδομένου του αντίκτυπου της πανδημίας COVID-19 στα πρότυπα εργασίας, ορισμένοι έλεγχοι ενδέχεται να απαιτούν πρόσθετη αυστηρότητα.

Ενδέχεται να απαιτούνται νέες περιβαλλοντικές παράμετροι, οι ομάδες Εσωτερικού Ελέγχου θα πρέπει να επανεξετάσουν διεξοδικά τα πρωτόκολλα ασφάλειας πληροφοριών για να διασφαλίσουν ότι αντιμετωπίζουν τους περιβαλλοντικούς κινδύνους.

Οι λειτουργίες ελέγχου θα πρέπει να επανεξετάσουν την ασφάλεια στον κυβερνοχώρο και την ανάγκη προστασίας της πρόσβασης στα δίκτυά τους, τα οποία μπορεί να είναι πιο επιρρεπή σε επιθέσεις σε απομακρυσμένο περιβάλλον — είτε λόγω ανθρώπινου λάθους είτε λόγω τρωτών σημείων σε συστήματα που δεν έχουν σχεδιαστεί για απομακρυσμένη εργασία.

Τέλος, η IA θα πρέπει να συνεργαστεί με επιχειρηματικές γραμμές και λειτουργίες δεύτερης γραμμής για να επανεξετάσει τους πίνακες κινδύνου και ελέγχου τους, διασφαλίζοντας ότι οι νέοι κίνδυνοι περιλαμβάνονται στις ταξινομήσεις και ελέγχοντας ότι οι υπάρχοντες έλεγχοι είναι κατάλληλοι και αποτελεσματικοί.

Τα γεγονότα του περασμένου έτους ενίσχυσαν την πραγματικότητα ότι ο έγκαιρος εντοπισμός των αναδυόμενων κινδύνων είναι ουσιαστικό στοιχείο για τον εντοπισμό αδυναμιών ελέγχου.

Οι κορυφαίες Εταιρείες ανταποκρίθηκαν επενδύοντας σε προηγμένες τεχνικές ανάλυσης. Αυτά έδωσαν τη δυνατότητα στις ομάδες ελέγχου να αναλάβουν ένα ευρύτερο φάσμα δραστηριοτήτων με υψηλότερο βαθμό ακρίβειας όσον αφορά την αξιολόγηση κινδύνου, τον σχεδιασμό του ελέγχου και την εκτέλεση.

Συνέβαλαν επίσης στη διασφάλιση ότι η ιεράρχηση των ελέγχων και το εύρος των δοκιμών αντικατοπτρίζουν ένα εξαιρετικά δυναμικό περιβάλλον, τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά.

Η τεχνητή νοημοσύνη (AI) είναι ιδιαίτερα καλά προσαρμοσμένη σε αυτού του είδους τις εφαρμογές και μπορεί να παρέχει τις απαραίτητες γνώσεις τόσο για την έναρξη νέων ελέγχων όσο και για την εκ νέου ιεράρχηση των υφιστάμενων υποθέσεων.

Η εξισορρόπηση της ταχύτητας με την αυστηρότητα και την πληρότητα είναι μια διαχρονική πρόκληση.

Οι λειτουργίες ελέγχου που ενσωματώνουν νέες τεχνολογίες και αυξημένη αυτοματοποίηση μπορούν να επιτρέψουν ταχύτερους κύκλους ελέγχου και πιο έγκαιρη αναφορά. Ένας τρόπος για τη βελτίωση και την ενσωμάτωση πιο έγκαιρης αναφοράς θα ήταν μέσω ενός «πίνακα ελέγχου Εσωτερικού Ελέγχου», ο οποίος θα μπορούσε να διατεθεί στα Ανώτερα Στελέχη (και ενδεχομένως στην AC) σε πραγματικό χρόνο (*Marc Eulerich, CIA, Rainer Lenz, CIA, QIAL, theiia.org/foundation, dallasiia.org IIA-Dallas*).

2.22 Έξι συμβουλές του Richard Chambers για τους Εσωτερικούς Ελεγκτές για το 2023.

Ο Richard Chambers προτρέπει τους Εσωτερικούς Ελεγκτές μέσω 6 ψηφισμάτων για το 2023 να κάνουν τα εξής:

- **Ειλικρινή συζήτηση με την Επιτροπή Ελέγχου.**

Καθώς προσπαθούν οι Εσωτερικοί Ελεγκτές να εξασφαλίσουν κάλυψη για τους κορυφαίους κινδύνους του Οργανισμού, πρέπει να βεβαιώνονται ότι η Επιτροπή Ελέγχου κατανοεί την πλήρη εικόνα των δυνατοτήτων και των περιορισμών του Εσωτερικού Ελέγχου.

- **Προληπτική αναζήτηση συνεργασίας με άλλους Επαγγελματίες Ελέγχου, Κινδύνου και Συμμόρφωσης.**

Ο Εσωτερικός Έλεγχος θα πρέπει να κάνει τα πρώτα βήματα προς τα εμπρός, δίνοντας έμφαση στα οφέλη της διαλειτουργικής συνεργασίας, ενώ προτείνει συγκεκριμένες οδούς για την πραγματοποίησή της. Η βελτιωμένη συνεργασία μεταξύ των Τριών Γραμμών Άμυνας έχει γίνει μια πραγματική επιχειρηματική επιταγή.

- **Ανάπτυξη και εφαρμογή μιας στρατηγικής διαχείρισης ταλέντων για τη δημιουργία της επόμενης γενιάς του Εσωτερικού Ελέγχου.**

Η «Δυσκολία στην προσέλκυση και διατήρηση ποιοτικών ταλέντων» ήταν ο #1 κίνδυνος Εσωτερικών Ελεγκτών που εντοπίστηκαν για το 2023.

Για να ανταποκριθούν, οι Οργανισμοί πρέπει να αξιοποιήσουν στρατηγικές διαχείρισης ταλέντων για να εξυπηρετήσουν καλύτερα τη μεγάλη αποστολή του Εσωτερικού Ελέγχου.

- **Αξιοποίηση της κορυφαίας τεχνολογίας για την ενδυνάμωση των ομάδων ελέγχου.**

Η «αδυναμία αξιοποίησης της τεχνολογίας στον Εσωτερικό Έλεγχο» ήταν ο #2 κίνδυνος των Εσωτερικών Ελεγκτών για το 2023.

Στο πλαίσιο του risk bedlam, είναι σημαντικό να αξιοποιηθεί η τεχνολογία που επιτρέπει την συνεχή παρακολούθηση κινδύνων, τον δυναμικό σχεδιασμό και την εκτέλεση του ελέγχου και τη βελτιωμένη συνεργασία με άλλες ομάδες ελέγχου, κινδύνου και συμμόρφωσης.

- **Επισήμανση πτυχών της Εταιρικής Κουλτούρας που εκθέτουν τον Οργανισμό σε βασικούς κινδύνους.**

Με το δάχτυλο στον παλμό της κουλτούρας, οι Εσωτερικοί Ελεγκτές μπορούν να βοηθήσουν στον εντοπισμό προβλημάτων προτού γίνουν πρωτοσέλιδα σκάνδαλα.

Η κακή εταιρική κουλτούρα μπορεί να καταστρέψει έναν Οργανισμό και να καταστρέψει την αξία του.

Το σκάνδαλο στο FTX (κρυπτονομίσματα), τα σκάνδαλα World Com, Enron και Madoff, σεισμικά γεγονότα με επιπτώσεις γήινης δόνησης, καταστροφή πλούτου σε μαζική κλίμακα, επειδή δεν θεωρούσαν την κουλτούρα, την Διακυβέρνηση, την διαχείριση κινδύνων ή τους Εσωτερικούς Ελέγχους ως σημαντικά.

Αυτά τα χαρακτηριστικά δεν δημιουργούν απαραίτητα πλούτο, αλλά χωρίς αυτά, ένας Οργανισμός μπορεί να κάνει σημαντικό κακό.

Είναι μια κλήση αφύπνισης, υπενθυμίζοντας ότι η Διακυβέρνηση και ο πολιτισμός έχουν πάντα σημασία.

Υπενθυμίζει επίσης ότι οι ηγέτες των Οργανισμών πρέπει να είναι ανοιχτοί στο να ακούν άσχημα νέα παράλληλα με τα καλά. Το μάθημα που αντλήθηκε από αυτές τις καταστροφές θα πρέπει να είναι πολύ σαφές - τα ανήκουστα προβλήματα μόνο χειροτερεύουν.

Ο Εσωτερικός Έλεγχος πρέπει πρώτα να εξουσιοδοτηθεί να μοιράζεται τόσο καλά όσο και κακά νέα — και η Διοίκηση, τα Διοικητικά Συμβούλια και οι Επιτροπές Ελέγχου πρέπει να είναι έτοιμα να ακούσουν, ακόμη και όταν οι πληροφορίες είναι άβολες ή επιζήμιες.

Η προτροπή του γκουρού διαχείρισης **Peter Drucker** ότι «η κουλτούρα τρώει τη στρατηγική για πρωινό» είναι εδώ.

Ακόμη και οι μεγαλύτερες επιχειρηματικές στρατηγικές και οι πιο έξυπνοι άνθρωποι θα αποτύχουν χωρίς μια κουλτούρα που εκτιμά την αποτελεσματική Διακυβέρνηση, την διαχείριση κινδύνων και τους ελέγχους.

Η χρηστή Διακυβέρνηση δεν συμβαίνει εάν ένας πολιτισμός δεν την εκτιμά.

- **Σύνδεση κουκκίδων (σημείων) σχετικά με τη συνολική αποτελεσματικότητα διαχείρισης κινδύνου.**

Συνολική αποτελεσματικότητα διαχείρισης κινδύνου, συμβάλλοντας στην σύνδεση των σημείων για τους βασικούς ενδιαφερόμενους.

Τα επόμενα χρόνια, οι επενδυτές και οι ρυθμιστικές αρχές θα αναμένουν περισσότερες προγνωστικές αναλύσεις τόσο στην επίσημη Γνώμη Ελέγχου όσο και στις περιοδικές ενημερώσεις των επιχειρηματικών επιδόσεων.

Για το σκοπό αυτό, οι Ελεγκτές θα πρέπει να είναι γνώστες της προγνωστικής ανάλυσης και να βρουν τρόπους να ποσοτικοποιήσουν τον αντίκτυπο των μη οικονομικών γεγονότων και τάσεων.

Οι Επικεφαλής Εσωτερικοί Ελεγκτές θα πρέπει να καθιερώνουν ευθύνες, να διατηρούν αρχεία, να ασφαλίζουν τα περιουσιακά στοιχεία με δεσμεύσεις βασικών υπαλλήλων, να διαχωρίζουν καθήκοντα, να εναλλάσσουν τους υπαλλήλους, να χρησιμοποιούν τεχνολογικούς ελέγχους, να εκτελούν τακτικές ανεξάρτητες αξιολογήσεις, να προβαίνουν σε προφορικές και γραπτές επικοινωνίες, να αναπτύσσουν διαπροσωπικές σχέσεις με τις ομάδες ελέγχου τους, να

διαχειρίζονται σωστά τον χρόνο και το άγχος τους, να καλλιεργούν την κριτική τους σκέψη, να στραφούν στον Ευέλικτο Έλεγχο.

2.23 Ευέλικτος Έλεγχος (Agile auditing)

Η στροφή προς τον Ευέλικτο Έλεγχο (**Agile auditing**) είναι μια από τις πιο συναρπαστικές βελτιώσεις στο επάγγελμα του Εσωτερικού Ελέγχου τα τελευταία χρόνια. Αγκαλιάζοντας την ευέλικτη νοοτροπία, οι Εσωτερικοί Ελεγκτές στις Χρηματοοικονομικές Υπηρεσίες είναι πιο ευθυγραμμισμένοι με τους βασικούς επιχειρηματικούς κινδύνους και είναι σε θέση να στρέφονται ως αντίδραση στις αναδυόμενες τάσεις κινδύνου και στους νέους κανονισμούς.

Ο Ευκίνητος Έλεγχος βελτιώνει επίσης τα κανάλια επικοινωνίας μεταξύ των ομάδων ελέγχου, των ενδιαφερομένων και της Επιτροπής Ελέγχου.

Πολλές παραδοσιακές πρακτικές Εσωτερικού Ελέγχου εμποδίζουν την ικανότητά των Εσωτερικών Ελεγκτών να ανταποκρίνονται σε αλλαγές στο τοπίο κινδύνου εντός του κατάλληλου χρονικού διαστήματος.

Η πραγματικότητα σήμερα είναι ότι η ταχύτητα του κινδύνου αυξάνεται συνεχώς. Όπως είπε ο Richard Chambers στο πρόσφατο Focus on the Future Report, «Το μέλλον δεν είναι ποτέ προβλέψιμο με καμία ακρίβεια. Αυτός είναι ένας σημαντικός λόγος για τον οποίο ο Εσωτερικός Έλεγχος πρέπει να παρακολουθεί συνεχώς τους κινδύνους, ώστε να μπορεί να προσαρμόζει τα σχέδιά του γρήγορα ανάλογα με τις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Η εποχή μιας ενιαίας ετήσιας αξιολόγησης κινδύνου για τη δημιουργία ενός 12μηνου σχεδίου ελέγχου έχει τελειώσει».

Ο Ευέλικτος Έλεγχος παρέχει την ευελιξία που απαιτείται για να ανταποκριθεί και να αντιδράσει στις ταχείες αλλαγές στην έκθεση στον κίνδυνο που αντιμετωπίζουν οι Οργανισμοί Χρηματοπιστωτικών Υπηρεσιών.

Ενώ όλοι οι Εσωτερικοί Ελεγκτές αναγνωρίζουν γενικά την ανάγκη για συνεχή παρακολούθηση, μπορεί να χρειαστεί χρόνος για να γίνουν αλλαγές σε ένα καθιερωμένο και εγκεκριμένο σχέδιο.

Για πολλούς Οργανισμούς, ο προγραμματισμός ελέγχου είναι μια ετήσια άσκηση.

Οι τράπεζες και άλλα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα αντιμετωπίζουν μια ακόμη μεγαλύτερη πρόκληση, δεδομένης της πρακτικής δημιουργίας πολυετών σχεδίων για την παροχή ολοκληρωμένης κάλυψης ελέγχου.

Το Agile auditing ακολουθεί μια πιο ευέλικτη, επαναληπτική προσέγγιση που βασίζεται σε μικρότερο κύκλο ζωής ελέγχου και ανοιχτή επικοινωνία για να διασφαλίσει ότι οι ομάδες ελέγχου παρέχουν πληροφορίες σχετικά με τους πιο κρίσιμους επιχειρηματικούς κινδύνους σχετικά με τη διαχείριση εκείνη τη στιγμή.

Οι Ελεγκτές πρέπει ακόμα να κατανοήσουν γιατί το έργο είναι στο σχέδιο, να συναντηθούν με στελέχη σε αυτόν τον τομέα, να κατανοήσουν τους παράγοντες κινδύνου και να καθορίσουν τον στόχο του ελέγχου.

Η κύρια διαφορά μεταξύ του παραδοσιακού και του ευέλικτου ελέγχου είναι ότι ο Ευέλικτος Έλεγχος εστιάζει την προσοχή στους τομείς ελέγχου και στους κινδύνους που είναι πιο σημαντικοί για τον Οργανισμό εκείνη τη στιγμή, ο στόχος δεν είναι η διενέργεια ελέγχων από άκρο σε άκρο, αλλά η απόκτηση και η ανταλλαγή γνώσεων με την Διοίκηση σχετικά με τους ελεγχόμενους τομείς, δεν αλλάζει θεμελιωδώς το έργο του ίδιου του ελέγχου.

Το βασικό έργο — εκτίμηση κινδύνου, προγράμματα εργασίας, δοκιμές, ευρήματα ελέγχου και Εκθέσεις Ελέγχου — παραμένει το ίδιο.

Αυτό που αλλάζει είναι ο χρόνος, η επικοινωνία, οι τομείς εστίασης και ο βαθμός τελειότητας της εργασίας.

Όταν γίνεται σωστά, ο Ευέλικτος Έλεγχος βελτιώνει την δέσμευση των πελατών, την χρήση των πόρων και προσθέτει αξία στην Εταιρεία.

Οι αλλαγές θα επηρεάσουν όλα τα στοιχεία του κύκλου ζωής του ελέγχου συμπυκνώνοντας ολόκληρο τον ορίζοντα ελέγχου από ένα έτος σε ένα τρίμηνο. Η τροποποίηση σημαίνει ολοκλήρωση της αξιολόγησης κινδύνου, όλων των εργασιών πεδίου ελέγχου και όλων των αναφορών εντός τριμήνου και ξεκινά το επόμενο τρίμηνο με μια ανανεωμένη αξιολόγηση που ενσωματώνει τους τρέχοντες στόχους και ανησυχίες του Οργανισμού.

Με τον επαναπροσδιορισμό του σκοπού της λειτουργίας Εσωτερικού Ελέγχου ως στόχου που αποκτά μια εικόνα για την έκθεση σε κίνδυνο μέσω δοκιμών ελέγχου, η ανάγκη για αναφορές σχεδόν σε πραγματικό χρόνο γίνεται κρίσιμη.

Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές πρέπει να έχουν ευέλικτη νοοτροπία και ευελιξία για να ελέγχουν τους πιο κρίσιμους κινδύνους χωρίς να ξοδεύουν χρόνο σε δραστηριότητες χαμηλής αξίας, με έναν ευέλικτο τρόπο εργασίας, αλλάζουν συνεχώς με βάση νέες πληροφορίες, κάτι που απαιτεί ανοιχτή επικοινωνία και διαφάνεια με τα ενδιαφερόμενα μέρη, η αυξημένη συνεργασία θα ενισχύσει την προσπάθεια να τοποθετηθούν ως μελλοντικοί παράγοντες αλλαγής.

Οι Επικεφαλής Εσωτερικοί Ελεγκτές θα πρέπει να ορίζουν τα μέλη της ευέλικτης ομάδας έτσι ώστε να διασφαλιστεί ότι υπάρχουν οι κατάλληλοι πόροι, τα σχέδια επικοινωνίας και η εκπαίδευση για να εξασφαλιστεί η επιτυχία, η τεχνολογία ελέγχου συμπεριλαμβανομένων των εργαλείων αυτοματοποίησης, ανάλυσης, συνεργασίας και οπτικοποίησης, θα πρέπει να είναι προσανατολισμένη στην αύξηση της αποτελεσματικότητας και της ευελιξίας τους.

Όλη η εργασία που εκτελείται από τον Εσωτερικό Έλεγχο πρέπει να ευθυγραμμίζεται με την επιχειρηματική στρατηγική του Οργανισμού. Οι έλεγχοι πρέπει να σχετίζονται με κινδύνους που εμποδίζουν τη Διοίκηση να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους.

Μόλις έχουμε αυτή τη σύνδεση, ο Ευέλικτος Έλεγχος επιτρέπει στις ομάδες ελέγχου να εστιάζουν προληπτικά σε τομείς υψηλού κινδύνου στο παρόν και όχι μόνο σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή στο πρόσφατο παρελθόν.

Συνδέοντας τις κουκκίδες μεταξύ των επιχειρηματικών προτεραιοτήτων, των αποτελεσμάτων αξιολόγησης κινδύνου, του σχεδίου ελέγχου και των ελέγχων που ελέγχονται δημιουργεί ένα προϊόν εργασίας που εκτιμά η Διοίκηση της Επιχείρησης και μια ομάδα στην οποία προσβλέπουν ως έμπιστοι σύμβουλοι.

Τα βασικά πλεονεκτήματα του, τα οποία επιφέρουν πολλά οφέλη είναι:

- Αυξημένη επικοινωνία εντός της ομάδας ελέγχου και η συνεργασία με τα ενδιαφερόμενα μέρη του ελέγχου καθ' όλη τη διάρκεια της ανάθεσης ελέγχου.
- Βελτιώνει το συνολικό αποτέλεσμα ενός ελέγχου σε σύγκριση με την παραδοσιακή προσέγγιση.
- Λιγότερος χρόνος δαπανάται για τον προγραμματισμό του ελέγχου. Αντί να ξοδεύεις εβδομάδες προγραμματίζοντας έναν έλεγχο, η φάση προγραμματισμού συχνά μειώνεται σε λίγες ημέρες.
- Αυξημένη αλληλεπίδραση με τους πελάτες (διευκόλυνση της εβδομαδιαίας ή ακόμα και της καθημερινής αλληλεπίδρασης και αφοσίωσης των πελατών).
- Κοινή χρήση ευρημάτων και έναρξη αποκατάστασης. Μέσω της αυξημένης αλληλεπίδρασης με τους πελάτες, τα αποτελέσματα και τα ευρήματα της Έκθεσης Ελέγχου κοινοποιούνται στους ενδιαφερόμενους καθώς εμφανίζονται αντί να περιμένουν το τέλος της τελικής συνεδρίασης ελέγχου.
- Συντομογραφία του σχεδίου ελέγχου. Οι Ελεγκτές προγραμματίζουν για ένα τρίμηνο αντί για ένα έτος και ακονίζουν τους κρίσιμους τομείς που έχουν σημασία αυτή τη στιγμή.
- Αλλαγή εστίασης ελέγχου και ενημέρωση του πεδίου εφαρμογής.

Ο Ευέλικτος Έλεγχος δίνει στον Εσωτερικό Έλεγχο την ευκαιρία να ενημερώσει το εύρος του ελέγχου ή να τροποποιήσει πλήρως την εστίαση του ελέγχου με βάση τις πρόσφατα διαθέσιμες πληροφορίες - φυσικά με κατάλληλα επίπεδα έγκρισης.

- Συνδυασμός όλων των στοιχείων σχεδιασμού, επιτόπιας εργασίας και αναφοράς.
- Οι σύντομες, χρονικά καθορισμένες επαναλήψεις εργασίας του Ευέλικτου Ελέγχου επιτρέπουν στις ομάδες ελέγχου να ενσωματώσουν αυτές τις φάσεις του έργου μαζί, εξαλείφοντας τις διαφορές από τη μια φάση στην άλλη.
- Βελτιώνει την ποιότητα του ελέγχου. Με την υιοθέτηση ευέλικτων διαδικασιών ελέγχου στα Τμήματα Ελέγχου, η εμπλοκή της Διοίκησης αυξάνεται καθώς γίνονται Συνεργαζόμενοι Εταίροι και βελτιώνεται η συνολική επικοινωνία και το αποτέλεσμα του ελέγχου.

Τα Τμήματα Εσωτερικού Ελέγχου παγκοσμίως αξιοποιούν τα οφέλη του Ευέλικτου Ελέγχου και αποκομίζουν τεράστιες αποδόσεις.

Η πιο κοινή ανατροφοδότηση από Ευέλικτες Ομάδες Ελέγχου, ειδικά στο πλαίσιο των Χρηματοοικονομικών Υπηρεσιών, είναι ότι είναι πιο ευθυγραμμισμένες με την Επιχείρηση από ποτέ.

Οι συνεργασίες που αναπτύσσονται με τα ενδιαφερόμενα μέρη είναι μια σημαντική βελτίωση σε σχέση με οτιδήποτε βιώνεται σε ένα παραδοσιακό περιβάλλον.

Ένα άλλο όφελος που αντιλαμβάνονται πολλοί Οργανισμοί Χρηματοπιστωτικών Υπηρεσιών είναι η ικανότητα διεξαγωγής ελέγχων υψηλότερης ποιότητας που παράγουν ταχύτερα αποτελέσματα, γεγονός που μπορεί να μειώσει τον αριθμό των θεμάτων που απαιτούν προσοχή (MRA) και τις σχετικές κυρώσεις (*AuditBoard's, January 27, 2023*).

3. Μεθοδολογία Ερωτηματολόγιου

3.1 Σκοποί επιστημονικής έρευνας.

Κατά τους **Σιώμκος & Μαύρος (2008)**, οι μικτές έρευνες αποτελούν συνδυασμό ποιοτικής έρευνας και ποσοτικής.

Ο σκοπός τους είναι να αντιμετωπιστούν με τον κατάλληλο τρόπο οι αδυναμίες που παρουσιάζει κάθε είδος έρευνας και να εφαρμοστούν σωστά τα πλεονεκτήματα.

Κατά τον **Earl Babbie (2012)** τρεις είναι οι συνηθέστεροι και χρησιμότεροι σκοποί μιας έρευνας η **διερεύνηση, η περιγραφή και η ερμηνεία.**

Διερεύνηση.

Οι διερευνητικές εμπειρικές μελέτες χρησιμοποιούνται για την αντιμετώπιση νέων θεμάτων, όπου η έρευνα διεξάγεται μέσω συζητήσεων, συνεντεύξεων, χρήσης ομάδων εστίασης κ.ά.. Το βασικό τους μειονέκτημα είναι ότι συνήθως δεν προσφέρουν επιστημονικά τεκμηριωμένες απαντήσεις σε ερευνητικά ερωτήματα.

Περιγραφή.

Οι επιστημονικές περιγραφές είναι συνήθως πιο ακριβείς και έγκυρες από άλλα είδη ερευνών και βασίζονται σε ακριβή δεδομένα.

Το μειονέκτημα τους είναι ότι περιγράφουν και καταγράφουν προβλήματα αλλά δεν αναλύουν ούτε εντοπίζουν αιτιακές σχέσεις.

Ερμηνεία και αναζήτηση αιτιότητας.

Η έγκυρη και τεκμηριωμένη ερμηνεία γεγονότων είναι το αντικείμενο των ερμηνευτικών μελετών στις οποίες εξετάζουμε την αιτία διάφορων γεγονότων όπου η αιτιακή σχέση εξηγείται είτε με την ιδιογραφική εξήγηση είτε με την νομοθετική.

Δειγματοληπτική έρευνα.

Οι δειγματοληπτικές έρευνες διεξάγονται για τη συλλογή δεδομένων με σκοπό για την περιγραφή, για την διερεύνηση είτε για την ερμηνεία ζητημάτων, με εργαλείο διεξαγωγής της, το ερωτηματολόγιο. Δεδομένα μπορούν να εξαχθούν με ατομική συμπλήρωση ερωτηματολογίου (ταχυδρομικά ή διαδικτυακά), με προσωπικές συνεντεύξεις και τηλεφώνου.

Μονάδες ανάλυσης μιας δειγματοληπτικής έρευνας είναι μεμονωμένα άτομα ή διάφορες ομάδες ατόμων

Μια δειγματοληπτική έρευνα είναι η πιο κατάλληλη μέθοδος για τη συγκέντρωση στοιχείων από ένα μεγάλο πληθυσμό και παρέχουν τη μέτρηση της αντίληψης των απόψεων και κατευθύνσεων ενός πληθυσμού.

Τα πλεονέκτημά τους αφορούν σε ζητήματα μεγάλων πληθυσμών, τα οποία δύσκολα διερευνώνται με άλλες μεθόδους και η επεξεργασία με την συμπερασματολογία είναι διαδικασίες σχετικά απλές ενώ τα μειονεκτήματά τους είναι ότι είναι άκαμπτες και η ορθή διεξαγωγή τους απαιτεί χρόνο και χρήμα.

Με τη διαχείριση των προσωπικών δεδομένων δεν προκύπτουν δεοντολογικά ζητήματα.

Στην δομή της καταγράφεται ο σκοπός της έρευνας, οι επιμέρους στόχοι, η αντιστοίχιση των ερωτημάτων, η κατασκευή του ερωτηματολογίου, η στατιστική ανάλυση και η εξαγωγή συμπερασμάτων.

Ερωτηματολόγιο.

Σε κάθε δειγματοληπτική έρευνα το ερωτηματολόγιο αποτελεί το θεμελιώδες στοιχείο όπως επίσης και στις έρευνες πεδίου, στα πειράματα και σε δραστηριότητες που χρειάζονται για τη συγκέντρωση στοιχείων, πληροφοριών και δεδομένων.

Η μορφή ενός ερωτηματολογίου είναι πολύ σημαντική για το είδος και τη διατύπωση των ερωτήσεων που αυτό περιλαμβάνει και θα πρέπει να είναι σαφές, οργανωμένο, σύντομο, εμπεριέχοντας τις αναγκαίες οδηγίες και υποδείξεις.

Υπάρχουν δύο ειδών ερωτήσεως είτε ανοιχτού τύπου όπου ο ερωτώμενος απαντά συμπληρώνοντας το κενό περιθώριο είτε κλειστού τύπου όπου ο ερωτώμενος καλείται να επιλέξει μεταξύ συγκεκριμένων απαντήσεων.

Ο ερευνητής δίνει προκαθορισμένες απαντήσεις στις κλειστού τύπου ερωτήσεις οι οποίες έχουν πολλά πλεονεκτήματα και οι ερωτώμενοι επιλέγουν υποχρεωτικά την απάντηση που θεωρούν ότι ταιριάζει περισσότερο στην περίπτωση τους. Σύμφωνα με τον **Javeau (1996)** πολλές φορές μπορούν να οδηγήσουν τους ερωτώμενους σε απαντήσεις περισσότερο κοντινές στις προσδοκίες των ερευνητών παρά στη σκέψη των ίδιων ενώ κατά τον ίδιο στις ανοιχτού τύπου ερωτήσεις η διεξοδική τους ανάλυση και κωδικοποίηση καθίσταται αρκετά δύσκολη γιατί η απάντηση δεν προβλέπεται, ούτε προκαθορίζεται και ο ερωτώμενος είναι ελεύθερος να σκεφτεί και να διατυπώσει τη δική του άποψη.

Με κριτήριο την ευελιξία ,την αποτελεσματικότητα, το ενδιαφέρον, την καταλληλότητα στην επεξεργασία των δεδομένων και την ομοιογένεια γίνεται η επιλογή της μορφής των ερωτήσεων.

Προϋποθέσεις για ένα σωστό ερωτηματολόγιο θεωρούνται: η αντίληψη της ικανότητας απάντησης των ερωτώμενο, η αποτύπωση σύντομων ερωτήσεων, η αποφυγή διφορούμενων ερωτήσεων, η απροθυμία των ερωτώμενων να απαντήσουν, η μορφή των ερωτήσεων, η αποφυγή ερωτήσεων αρνητικού περιεχομένου, η διάταξη των ερωτήσεων, η παράλειψη προκατειλημμένων και μεροληπτικών ερωτήσεων και όρων, η διατύπωση σαφών και μονοσήμαντων ερωτήσεων.

Η παρακάτω μελέτη περίπτωσης προέρχεται από την κ. Ευδοξία Τσομπανγεωργίου στα πλαίσια της διπλωματικής της εργασίας για την απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στην «**ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ**» στην **ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ** του **ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ** του **ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ**, επιβλέπουσα καθηγήτρια κ. Μαριαλένα Αγοράκη.

Μελέτη περίπτωσης: Κατασκευή ερωτηματολογίου δειγματοληπτικής έρευνας.

Συντάκτρια του ερωτηματολογίου και της ερευνητικής πρότασης: Ευδοξία Τσομπανγεωργίου.

Σκοπός και στόχοι μελέτης.

Η παρούσα διπλωματική εργασία έχει ως σκοπό την μελέτη και την διερεύνηση του Εσωτερικού Ελέγχου σε σχέση με την ανθεκτικότητα, την ευελιξία, την προσαρμοστικότητα του, την Εταιρική Διακυβέρνηση και τους Επικεφαλής Εσωτερικούς Ελεγκτές στον παρόν και στην μεταβαλλόμενη νέα εποχή του μέλλοντος σε ότι αφορά τις διαδικασίες και τους κυρίαρχους - αναδυόμενους κινδύνους.

Με εργαλείο το ερωτηματολόγιο, η μεθοδολογία που εφαρμόζεται είναι η ποσοτική μέθοδος έρευνας με δειγματοληψία.

Ο πληθυσμός στον οποίο απευθύνθηκε το ερωτηματολόγιο είναι Ελεγκτικές Εταιρείες και Επικεφαλής Εσωτερικοί Ελεγκτές σε διάφορους Οργανισμούς στις οποίες εφαρμόζεται Εσωτερικός Έλεγχος. Το δείγμα αποτελείται από 64 Εταιρείες.

Οι ερωτήσεις είναι κλειστού τύπου, πολλαπλής επιλογής και γραμμικού τύπου, που χρησιμοποιούν την κλίμακα Likert ώστε να δηλώνεται ο βαθμός συμφωνίας ή διαφωνίας των συμμετεχόντων στην έρευνα για την εκάστοτε εξεταζόμενη μεταβλητή.

Η απόφαση αποκλειστικής συμπερίληψης ερωτήσεων της μορφής Likert βασίστηκε στη μελέτη των ερωτηματολογίων που έχουν χρησιμοποιηθεί σε ανάλογες έρευνες όπου διαπιστώθηκε η αποκλειστική ενσωμάτωση ερωτήσεων της μορφής Likert στα ερωτηματολόγια μελέτης.

Επιπλέον, η σχετική απόφαση είναι σε συμφωνία με την άποψη των **Roberts et al. (2014)** αναφορικά με το είδος των ερωτήσεων που περιλαμβάνονται στις σύγχρονες έρευνες, στις οποίες διαπιστώνεται η αποκλειστική χρήση ερωτήσεων της μορφής Likert. Αναφορικά με τον τρόπο συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου, εκείνο διατέθηκε ηλεκτρονικά προς συμπλήρωση και όχι σε έντυπη μορφή.

Τα ηλεκτρονικά ερωτηματολόγια περιορίζουν ή και εξαλείφουν πλήρως τα έξοδα αναπαραγωγής ενός ερωτηματολογίου και πιθανά έξοδα ταχυδρομικών τελών για την αποστολή ενός ερωτηματολογίου στους συμμετέχοντες σε μια έρευνας, απαιτούν λιγότερη προσπάθεια για τη συμπλήρωσή τους σε σχέση με τα έντυπα ερωτηματολόγια, αποθηκεύουν ψηφιακά τις απαντήσεις, γεγονός που συνεπάγεται πως κάθε απάντηση μπορεί να μεταφορτωθεί άμεσα και χωρίς σφάλματα σε μια εφαρμογή στατιστική ανάλυσης δεδομένων.

Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την ταχύτερη καταγραφή των αποτελεσμάτων και την ευκολότερη επεξεργασία των απαντήσεων κατά τη μεταφορά τους σε κάποιο στατιστικό πακέτο λογισμικού.

Πριν την ηλεκτρονική δημοσίευση του ερωτηματολογίου της έρευνας στο διαδίκτυο, προηγήθηκε έρευνα σχετικά με τα διαθέσιμα αντίστοιχα εργαλεία πληροφορικής και τις δυνατότητες που εκείνα διαθέτουν.

Σε σχετική έρευνα των **Milliner & Flowers (2015)** διαπιστώθηκε πως οι περισσότερο δημοφιλείς εφαρμογές για τη δημοσίευση ερωτηματολογίων στο διαδίκτυο είναι η Google Forms και η Survey Monkeys.

Μεταξύ των δυο εφαρμογών, επιλέχτηκε η εφαρμογή Google Forms, καθώς δεν περιλαμβάνονται περιορισμοί στη σχεδίαση ενός ερωτηματολογίου με τη χρήση της αντίστοιχης εφαρμογής, ενώ με τη χρήση της δωρεάν έκδοσης της εφαρμογής Survey Monkeys υφίστανται αντίστοιχοι περιορισμοί.

Επιπροσθέτως, δεν υπάρχει στο πλαίσιο της παρούσας μελέτης ανάγκη προσθήκης πολυμεσικών στοιχείων στις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου που θα δικαιολογούσαν τη χρήση της εφαρμογής Survey Monkeys επί πληρωμής. Κατά τη διάρκεια της σχετικής αναζήτησης διαπιστώθηκαν διαθέσιμες και άλλες εφαρμογές δημοσίευσης ηλεκτρονικών ερωτηματολογίων, όπως η eSurvey Creator και η Zoho Survey, αλλά όπως διαπιστώθηκε κατά τη δοκιμαστική χρήση τους υφίστανται πολλαπλοί περιορισμοί στη χρήση της δωρεάν έκδοσής τους (όπως αριθμός ερωτήσεις στο ερωτηματολόγιο και όριο

αριθμού αποκρίσεων), που οδήγησαν στην επιλογή του Google Forms για τη δημοσίευση στο διαδίκτυο του ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου της παρούσας έρευνας.

Η Google διαθέτει στους χρήστες της μια σειρά λογισμικών – εργαλείων μέσω διαδικτύου. Τα αντίστοιχα εργαλεία (Google Apps) αποτελούν μια συλλογή προγραμμάτων και αποθηκευμένων αρχείων που η λειτουργία τους βασίζεται στο διαδίκτυο και τα οποία εκτελούνται με τη χρήση ενός προγράμματος περιήγησης στο διαδίκτυο (φυλλομετρητή), χωρίς να απαιτείται από τους χρήστες να αγοράσουν ή να εγκαταστήσουν κάποιο λογισμικό. Οι χρήστες αρκεί απλά να συνδεθούν στην υπηρεσία, για να μπορούν να έχουν πρόσβαση στα αρχεία τους και τα αντίστοιχα εργαλεία πληροφορικής (*Reyna, 2010*). Το εργαλείο – υπηρεσία της Google με την επωνυμία Google Forms αποτελεί μέρος των εργαλείων πληροφορικής Google Apps, επιτρέποντας τη δημοσίευση ηλεκτρονικών ερωτηματολογίων στο διαδίκτυο, χωρίς να υφίσταται κάποιος περιορισμός στον αριθμό των ερωτήσεων που εκείνα θα περιλαμβάνουν.

Μεταξύ διαφόρων λογισμικών που επιτρέπουν τη δημιουργία ηλεκτρονικών ερωτηματολογίων επιλέχτηκε το Google Forms λόγω της δωρεάν διάθεσής της στους χρήστες και της ευκολίας χρήσης της τόσο εκ μέρους της ερευνήτριας, όσο και εκ μέρους των συμμετεχόντων στην έρευνα.

Το Google Forms επιτρέπει στους συμμετέχοντες να απαντήσουν σε ένα ερωτηματολόγιο ανώνυμα και είναι προσβάσιμο εκ μέρους εκείνων χωρίς να απαιτείται κάποια διαδικασία πιστοποίησης της ταυτότητάς τους.

Επιπλέον, το εργαλείο Google Forms παρέχει άμεση και εύκολη πρόσβαση στα δεδομένα συλλογής με σκοπό την περαιτέρω ανάλυσή τους.

Σύμφωνα με τους **Negametzyanov et al. (2015)** βασικά πλεονεκτήματα χρήσης του Google Forms για τη δημοσίευση ενός ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου αποτελούν η ευκολία δημιουργίας και σχεδίασης ενός ερωτηματολογίου χωρίς να απαιτούνται γνώσεις προγραμματισμού από τον ερευνητή.

Κατά τον **Agarwal (2014)** η εφαρμογή Google Forms παρέχει τη δυνατότητα προσαρμογής του τρόπου παρουσίασης των ερωτήσεων, διαγραμματική παρουσίαση των απαντήσεων ανά ερώτηση, ευκολία μεταφοράς των απαντήσεων σε εφαρμογές στατιστικής ανάλυσης και εφαρμογές αυτοματισμού γραφείου.

Η εφαρμογή Google form ανήκει στα εργαλεία του Συνεργατικού Διαδικτύου και στις τεχνολογίες cloud computing για την δομημένη συλλογή δεδομένων.

Υποστηρίζει χαρακτηριστικά συμπλήρωσης χωρίς την δυνατότητα άμεσου προσδιορισμού του φυσικού προσώπου που συμμετείχε στην έρευνα και αποτελεί σημαντικό εργαλείο για ποιοτικές ή/και ποσοτικές έρευνες.

Μετά την λήξη της προθεσμίας της έρευνας, μπορεί να «κατεβάσει» τα δεδομένα σε μορφή συνήθως .xls (excel).

Στις διαδικτυακές έρευνες μπορεί να συμμετέχει απεριόριστος αριθμός συμμετεχόντων στη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων, κάνοντας κοινή χρήση του forms.

Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε μέσω της εφαρμογής Google form στους συμμετέχοντες της έρευνας. Εισαγωγικά, αναφέρθηκαν οι λόγους εκπόνησης της έρευνας και ο στόχος της. Διασφαλίστηκε η ανωνυμία των προσωπικών τους στοιχείων.

Τα απαντημένα ερωτηματολόγια επεστράφησαν στην ερευνήτρια με τον ίδιο τρόπο, μέσω της Google form.

Πραγματοποιήθηκε επεξεργασία των αποτελεσμάτων από τα απαντημένα ερωτηματολόγια και παρουσιάζονται οι απαντήσεις μέσω της απεικόνισης τους σε γραφικές παραστάσεις-διαγράμματα.

Η έρευνα έλαβε χώρα από τις 18.02.2023 μέχρι και τις 24.02.2023 και η συμμετοχή του δείγματος σε αυτήν ήταν εθελοντική.

Με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας προέκυψαν απαντήσεις για την Εταιρική Διακυβέρνηση, για τον ρόλο του Εσωτερικού Ελέγχου και των Επικεφαλής Εσωτερικών Ελεγκτών, για τον ρόλο της Επιτροπής Ελέγχου, τις γνώσεις και δεξιότητες των Εσωτερικών Ελεγκτών, η έρευνα επιχειρεί μετά από διερεύνηση να δώσει πληροφορίες για την συνολική διαβάθμιση προστιθέμενης αξίας από τη λειτουργία του Εσωτερικού Ελέγχου, για την προστιθέμενη αξία ανά Εταιρεία-Οργανισμού, για την ικανοποίηση των ενδιαφερόμενων μερών με βάση την αυτοαξιολόγηση από Εσωτερικούς Ελεγκτές, για την ικανοποίηση από την αξιολόγηση πιστοποίησης, των λειτουργικών διαδικασιών του Εσωτερικού Έλεγχου και των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων, την συνεργασία με τους Εξωτερικούς Ελεγκτές (Ορκωτούς Λογιστές), την προτεραιότητα στις δραστηριότητες διαχείρισης κινδύνων για τη βελτίωση της απόδοσης, για την εφαρμογή τεχνολογίας για την παρακολούθηση του διαρκώς διευρυνόμενου οικοσυστήματος τρίτων από την οπτική γωνία της πληροφορικής, για την ασφάλεια και τις απειλές στο περιβάλλον Cloud, προσδιορισμός των κορυφαίων επιχειρηματικών προτεραιοτήτων που οδηγούν σε μια ανάγκη για μεγαλύτερη διασφάλιση, για τον καθορισμό, την μέτρηση και την γνωστοποίηση της αξίας του Εσωτερικού Ελέγχου, για τις βέλτιστες πρακτικές για την λειτουργία του Εσωτερικού Ελέγχου του μέλλοντος, 2022 – 2025 τους

κορυφαίους κινδύνους και προσπάθεια ελέγχου τους, 2023-2026 τους κορυφαίους κινδύνους και προσπάθεια ελέγχου τους.

Τον Σεπτέμβριο του 2019, το Ίδρυμα Εσωτερικού Ελέγχου ΠΑ, ζήτησε από Επικεφαλής Εσωτερικούς Ελεγκτές και Εσωτερικούς Ελεγκτές που βρίσκονται σε διάφορες χώρες και εργάζονται σε Υπηρεσίες Εσωτερικού Ελέγχου σε διαφορετικά επίπεδα ωριμότητας σε διάφορους κλάδους να συμμετέχουν σε διαδικτυακή έρευνα, να βαθμολογήσουν διαφορετικές δραστηριότητες της λειτουργίας Εσωτερικού Ελέγχου και να προσδιορίσουν τις πέντε κορυφαίες που προσδίδουν τη μεγαλύτερη αξία στους Οργανισμούς τους.

Είναι ενδιαφέρον ότι οι συμμετέχοντες κατέταξαν τη διαβεβαίωση σχετικά με την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα στους τομείς του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου, των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνου και των διαδικασιών Διακυβέρνησης ως τις τρεις κορυφαίες δραστηριότητές τους.

Αυτό είναι σε μεγάλο βαθμό σύμφωνο με τον ορισμό της ΠΑ για τον Εσωτερικό Έλεγχο και το πρότυπο ΠΑ 2100.

Η κατάταξη της έρευνας των δραστηριοτήτων της λειτουργίας Εσωτερικού Ελέγχου που αποφέρουν τη μεγαλύτερη αξία στον Οργανισμό είναι η εξής:

1. Διασφάλιση της επάρκειας και της αποτελεσματικότητας του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου του Οργανισμού.
2. Διασφάλιση της επάρκειας και της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων του Οργανισμού.
3. Διασφάλιση της επάρκειας και της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών Διακυβέρνησης του Οργανισμού.
4. Σύσταση επιχειρηματικής και λειτουργικής βελτίωσης.
5. Καθοδήγηση των διαδικασιών αξιολόγησης και διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων.
6. Διασφάλιση της επάρκειας και της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών κανονιστικής συμμόρφωσης του Οργανισμού.
7. Προσδιορισμός αναδυόμενων κινδύνων.
8. Έλεγχος της επάρκειας και της αποτελεσματικότητας της αξιολόγησης των ελέγχων από την Διοίκηση.
9. Ενημέρωση και παροχή συμβουλών στο Διοικητικό Συμβούλιο/Ελεγκτική Επιτροπή.
10. Ενημέρωση και παροχή συμβουλών στα Ανώτερα Στελέχη.
11. Ενημέρωση και συμβουλευτική Διοίκηση.
12. Διερεύνηση απάτης.

13. Εξόρυξη και ανάλυση δεδομένων για διαχείριση.
14. Εκτίμηση των κινδύνων απάτης και αποτροπή απάτης.
15. Υποστήριξη Εξωτερικών Ελεγκτών.

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι από τη σκοπιά των Εσωτερικών Ελεγκτών, ο βασικός πυλώνας του επαγγέλματος παραμένει η παροχή υπηρεσιών διασφάλισης.

Οι τρεις κορυφαίες δραστηριότητες ακολουθούν τον ορισμό της ΠΑ για τον Εσωτερικό Έλεγχο και επικεντρώνονται στη διασφάλιση των Εσωτερικών Ελέγχων, στη διαχείριση κινδύνων και στις διαδικασίες Διακυβέρνησης.

Μια λειτουργία Εσωτερικού Ελέγχου προστιθέμενης αξίας επωφελείται από αυτές τις βασικές δραστηριότητες.

Ωστόσο, η ποιότητα και η εστίαση των παρεχόμενων Υπηρεσιών διασφάλισης μπορεί να διαφέρουν. Οι περισσότερες Υπηρεσίες Εσωτερικού Ελέγχου ενδέχεται να παρέχουν παραδοσιακές Υπηρεσίες διασφάλισης με παραδοσιακές προσεγγίσεις ελέγχου για την εξασφάλιση της απαραίτητης διασφάλισης (εταίρος GRC).

Άλλοι μπορεί να προχωρήσουν ένα βήμα παραπέρα και να παρέχουν διαβεβαίωση ότι οι διαδικασίες είναι εύρωστες, έτσι ώστε να υπάρχει αξιόπιστη ένδειξη ότι ο αντίστοιχος Οργανισμός συμμορφώνεται προς το παρόν με συγκεκριμένες προσδοκίες και εφαρμόζει επιτυχημένες επιχειρησιακές πρακτικές.

Αυτές οι λειτουργίες Εσωτερικού Ελέγχου επεκτείνουν την παραδοσιακή εστίαση της διασφάλισης και προσφέρουν τις μοναδικές γνώσεις τους με περιθώρια για πρόσθετη βελτίωση. Η αντίληψη των λειτουργιών Εσωτερικού Ελέγχου με χρήσιμα ευρήματα και συστάσεις είναι πιο θετική από τον παραδοσιακό «Εσωτερικό Έλεγχο» και είναι πιθανό αυτές οι λειτουργίες Εσωτερικού Ελέγχου να αναγνωρίζονται ως αξιόπιστοι σύμβουλοι (*Chambers, 2017*).

Το τελευταίο στάδιο είναι οι λειτουργίες Εσωτερικού Ελέγχου που προσφέρουν πρόσθετες Υπηρεσίες και σύγχρονες προσεγγίσεις βέλτιστης πρακτικής (π.χ. όσον αφορά την ανάλυση δεδομένων και την αυτοματοποίηση). Αυτές οι λειτουργίες υπερβαίνουν και συμβάλλουν στη δημιουργία αξίας μέσω όλων των δραστηριοτήτων Εσωτερικού Ελέγχου. Αν και αυτές οι λειτουργίες θα πρέπει να προσφέρουν παραδοσιακές Υπηρεσίες διασφάλισης, η προστιθέμενη αξία προέρχεται από έξυπνα πρόσθετα αποτελέσματα ελέγχου, μοναδικούς τρόπους ελέγχου (π.χ. απομακρυσμένοι έλεγχοι βάσει δεδομένων) και εξελιγμένες διαδικασίες ελέγχου. Αυτή η προσέγγιση μπορεί να βοηθήσει τον Εσωτερικό Έλεγχο να μεγιστοποιήσει τη δική του αξία, αλλά το πιο σημαντικό να μεγιστοποιήσει επίσης την αξία του Οργανισμού (οδηγός αξίας), (*IIA Global Model Internal Audit Curriculum*).

Επιπλέον, ανέλυσαν στην έρευνα ποιες συγκεκριμένες πρακτικές είναι ζωτικής σημασίας για λειτουργίες Εσωτερικού Ελέγχου υψηλής αξίας.

Η ακόλουθη λίστα αντιπροσωπεύει τις επτά κορυφαίες πρακτικές:

1. Φήμη.
2. Ικανότητα.
3. Κάλυψη.
4. Ικανοποίηση ελεγχόμενου.
5. Ολοκλήρωση του σχεδίου ελέγχου.
6. Αποτελέσματα αξιολόγησης ποιότητας.
7. Διαχείριση κινδύνου.

Η καλή/θετική φήμη και το υψηλό επίπεδο ικανότητας είναι οι δύο κύριοι παράγοντες επιτυχίας για υψηλής αξίας λειτουργίες Εσωτερικού Ελέγχου, (*IIA Global Model Internal Audit Curriculum*).

3.2 Αποτελέσματα Έρευνας.

Σημαντικό και καθοριστικό είναι να εξετάσουμε τον αριθμό των ατόμων του δείγματος που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο.

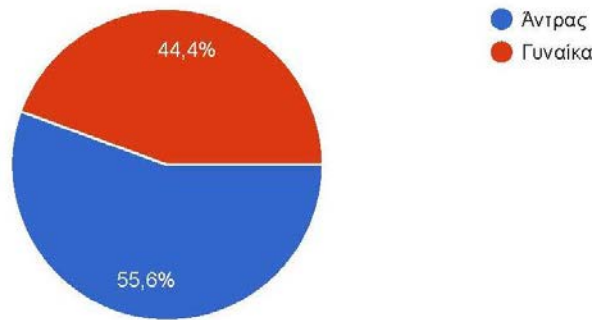
Όσο μεγαλύτερο είναι το δείγμα και το ποσοστό απόκρισης τόσο το καλύτερο για την ακρίβεια εξαγωγής των συμπερασμάτων.

Το δείγμα των 36 ατόμων που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο είναι αντιπροσωπευτικό γιατί θεωρώ ότι αυτοί που δεν ανταποκρίθηκαν στην συμπλήρωση του ερωτηματολογίου δεν εμφάνιζαν κάποιο κοινό χαρακτηριστικό που θα μπορούσε να αλλοιώσει τα αποτελέσματα της έρευνας.

Το ερωτηματολόγιο ξεκινά στις πρώτες ερωτήσεις με περιγραφικά στοιχεία σε σχέση με το φύλο των ερωτηθέντων, σε ποιο ηλικιακό γκρουπ ανήκουν (ηλικία), ποιο είναι το επίπεδο εκπαίδευσης/κατάρτισης τους, πόσο χρονικό διάστημα εργάζονται ως ελεγκτές, εάν έχουν πλήρη ή μερική απασχόληση, ποιο είναι το ακριβές επάγγελμά τους και ποιος είναι ο κλάδος εργασίας τους.

1. Φύλο

36 απαντήσεις

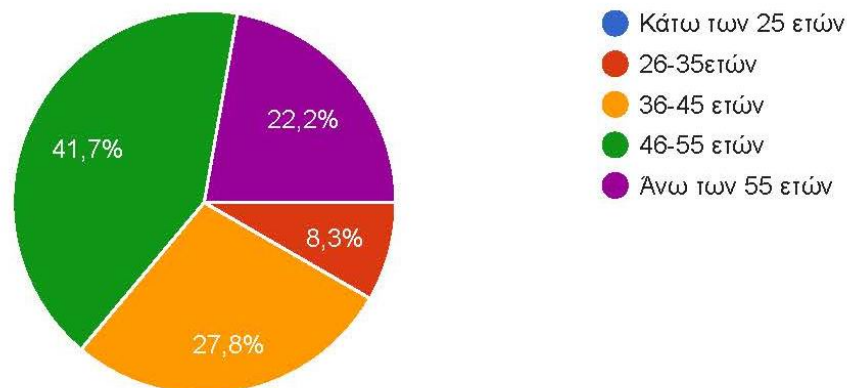


Σχήμα 7. Κατανομή φύλου ερωτηθέντων.

Σχετικά με το φύλο των ερωτηθέντων η πλειονότητα είναι άντρες σε ποσοστό 55,6% σε σχέση με τις γυναίκες με ποσοστό 44,4% όπως απεικονίζεται και στο παραπάνω σχήμα (Σχήμα 7).

2. Σε Ποιο Ηλικιακό Γκρουπ Ανήκετε:

36 απαντήσεις

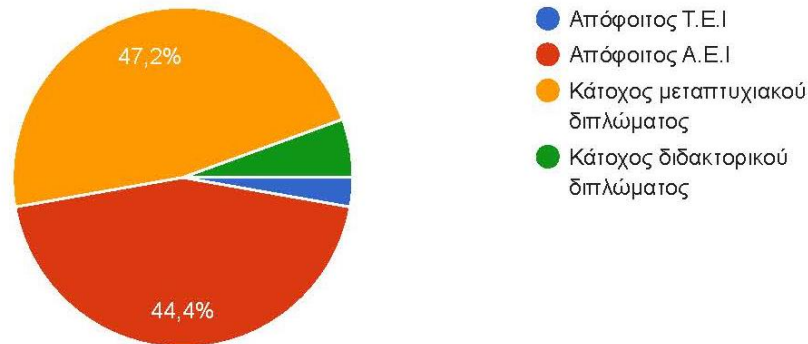


Σχήμα 8. Κατανομή ηλικιακού γκρουπ ερωτηθέντων.

Αντίστοιχα, σε σχέση με την ηλικία των συμμετεχόντων στην έρευνα, όπως απεικονίζεται και στο παραπάνω σχήμα (Σχήμα 8), η πλειονότητα είναι άτομα ηλικίας 46-55 ετών σε ποσοστό 41,7% ακολουθούμενοι από άτομα ηλικίας 36-45 ετών σε ποσοστό 27,8% και σε λίγο μικρότερο ποσοστό 22,2% άτομα ηλικίας άνω των 55 ετών. Σχετικά λογικό το μικρό ποσοστό 8,3% των ατόμων με ηλικία 26-35 ετών σε σχέση με την εντατική ενασχόληση του Εσωτερικού Ελέγχου αναλογικά με την εμπειρία, την κατάλληλη εκπαίδευση και την απόκτηση των απαραίτητων πιστοποιήσεων.

3. Ποιο Είναι το Ανώτερο Επίπεδο Εκπαίδευσης / Κατάρτισης Σας

36 απαντήσεις

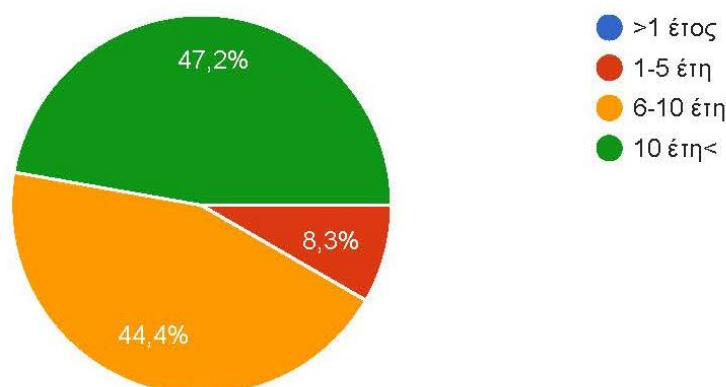


Σχήμα 9. Επίπεδο εκπαίδευσης/κατάρτισης των ερωτηθέντων.

Η υψηλή εκπαιδευτική κατάρτιση των ερωτηθέντων αποτυπώνεται στο παραπάνω σχήμα (Σχήμα 9) με το ποσοστό του 47,2% οι οποίοι είναι κάτοχοι μεταπτυχιακών διπλωμάτων και σε μικρότερο ποσοστό αλλά πολύ σημαντικό κάτοχοι διδακτορικών διπλωμάτων. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό για έναν Εσωτερικό Ελεγκτή να έχει υψηλή εκπαιδευτική κατάρτιση μέσω μεταπτυχιακών και διδακτορικών σπουδών. Οι αποκτηθείσες γνώσεις σε συνάρτηση με την δημιουργία γνώσεων ESG μέσω στοχευμένης εκπαίδευσης ή μέσω πιστοποιήσεων έχει ως αποτέλεσμα μία λειτουργία Εσωτερικού Ελέγχου υψηλής αξίας.

4. Ποσό Χρονικό Διάστημα Εργάζεστε Ως Ελεγκτές

36 απαντήσεις

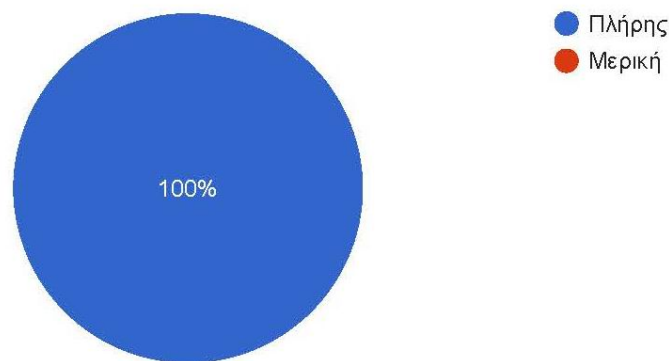


Σχήμα 10. Χρονικό διάστημα εργασίας των ερωτηθέντων ως ελεγκτές.

Σε ότι αφορά την ερώτηση 4 και 5 σε σχέση με το χρονικό διάστημα (Σχήμα 10) και το είδος της απασχόλησης (Σχήμα 11) των ερωτηθέντων Εσωτερικών Ελεγκτών, με το ποσοστό του 100% πλήρους απασχόλησης και τα πολύ σημαντικά ποσοστά 47,2% πάνω από 10 έτη και 44,4% από 6 έως 10 έτη αποδεικνύεται η προϋπηρεσία τους ως Εσωτερικοί Ελεγκτές και τεκμηριώνεται η επαγγελματική τους εμπειρία.

5. Απασχόληση

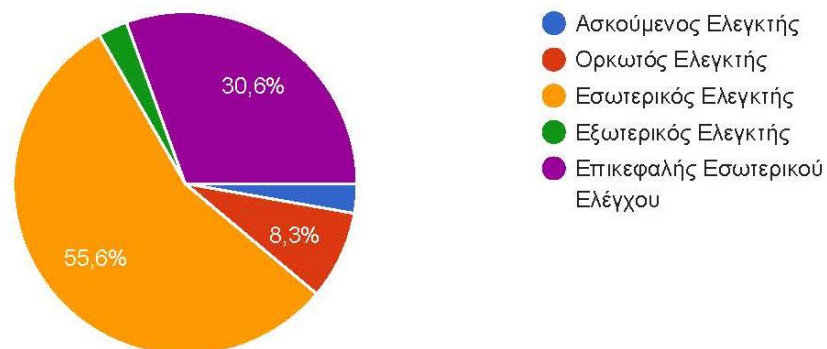
35 απαντήσεις



Σχήμα 11. Είδος απασχόλησης ερωτηθέντων.

6. Ποιο Είναι το Ακριβές σας Επάγγελμα Σύμφωνα με τον Παρακάτω Πίνακα;

36 απαντήσεις



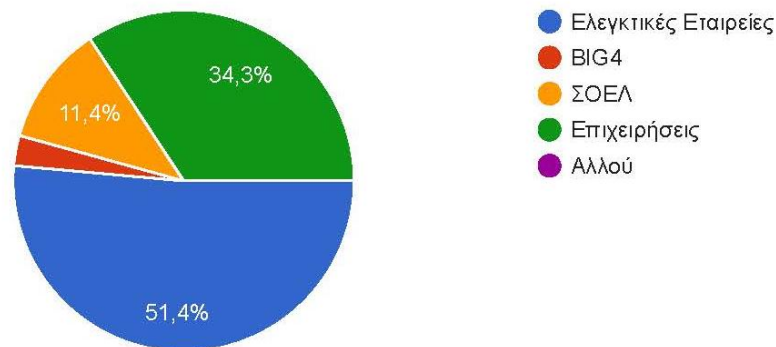
Σχήμα 12. Κατανομή των ερωτηθέντων για το ακριβές επάγγελμά τους.

Στην συνέχεια, οι Ελεγκτές ερωτήθηκαν για το ακριβές τους επάγγελμα και απάντησαν ότι κατά 55,6% είναι Εσωτερικοί Ελεγκτές, κατά 30,6% Επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου, κατά 8,3% Ορκωτοί Ελεγκτές και σε πολύ μικρό ποσοστό Εξωτερικοί και Ασκούμενοι Ελεγκτές (Σχήμα 12).

Άρα το δείγμα αποτελείται στην πλειονότητα του από απαντήσεις Επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου και Εσωτερικών Ελεγκτών.

7. Ποιος Είναι ο Κλάδος Εργασίας σας Σύμφωνα με τον Παρακάτω Πίνακα; (Ελεγκτικές Εταιρείες, Big4, ΣΟΕΛ, Επιχειρήσεις, Άλλού);

35 απαντήσεις

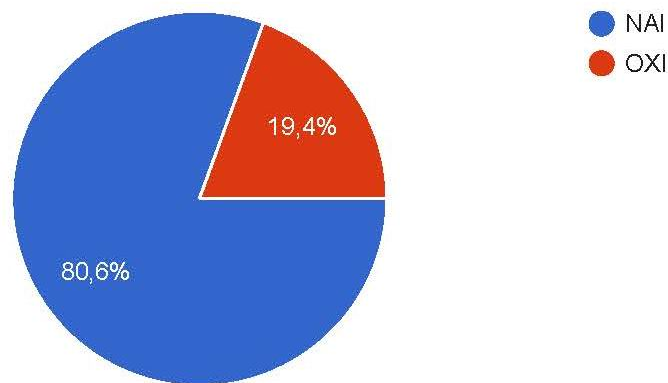


Σχήμα 13. Κατανομή των ερωτηθέντων για τον κλάδο εργασίας τους.

Εξετάστηκε επίσης ποιος είναι ο κλάδος εργασίας των ερωτηθέντων και σε σημαντικό ποσοστό σε ότι αφορά και την έρευνα το 51,4% εργάζονται σε Ελεγκτικές Εταιρείες, σε μεγάλο ποσοστό 34,3 σε Επιχειρήσεις, σε πολύ μικρότερο ποσοστό 11,4 στην ΣΟΕΛ και σε ακόμα μικρότερο ποσοστό στις μεγάλες Ελεγκτικές Εταιρείες (BIG 4) (Σχήμα 13). Προκύπτει ότι το Ελεγκτικό Έργο σχετίζεται με την άμεση ενασχόληση σε Ελεγκτικές Εταιρείες και Επιχειρήσεις.

8. Ως Επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου διαθέτετε επαγγελματική πιστοποίηση όπως είναι το CIA (Certified Internal Auditor), η κυριότερη πιστοποίηση του επαγγέλματος του εσωτερικού ελέγχου που χορηγείται από το Διεθνές Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (IIA);

36 απαντήσεις



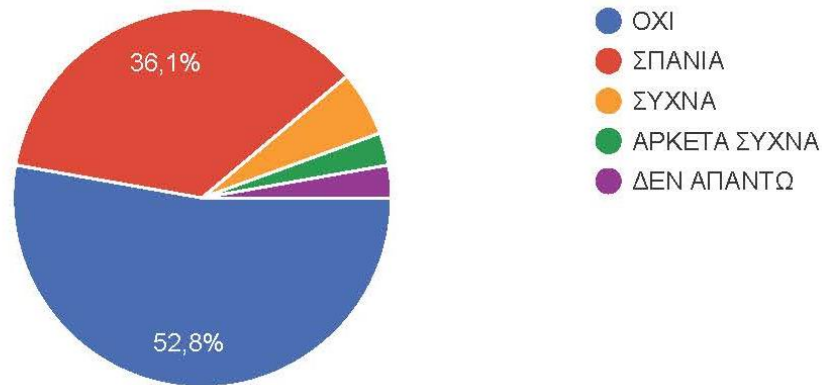
Σχήμα 14. Ποσοστό ερωτηθέντων που κατέχουν επαγγελματική πιστοποίηση του Εσωτερικού Ελέγχου όπως το CIA.

Αξιόλογο και ενθαρρυντικό το υψηλότατο ποσοστό του 80,6% σε ότι αφορά την συγκεκριμένη επαγγελματική πιστοποίηση του Εσωτερικού Ελέγχου (Σχήμα 14) οδηγώντας στο συμπέρασμα ότι όλοι οι Εσωτερικοί Ελεγκτές επαναξιολογούν και επεκτείνουν τις γνώσεις τους προκειμένου να είναι σε θέση να εφαρμόζουν ορθά το Νομικό Πλαίσιο και να συμβαδίζουν με τις σύγχρονες εξελίξεις της επιστήμης τους.

Παγκόσμια με βάση τα Διεθνή Ελεγκτικά Πρότυπα αλλά και με την εφαρμογή νέων οδηγιών επιβάλλεται η τακτική και συνεχής επικαιροποίηση των γνώσεων των Εσωτερικών Ελεγκτών. Η κατάρτιση και η εκπαίδευση που λαμβάνουν εξυπηρετεί στην καλύτερη εφαρμογή και λειτουργία του Εσωτερικού Ελέγχου. Ένα επιπλέον επιχείρημα θα μπορούσε να είναι ότι οι Ελεγκτικές λειτουργίες με υψηλό επίπεδο εμπειρογνωμοσύνης προσφέρουν μια συνεισφορά υψηλής αξίας.

9. Έχετε βρεθεί στην δύσκολη θέση ως Επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου ένα αντικρουόμενο επαγγελματικό ή προσωπικό σας συμφέρον να καταστήσουν δύσκολη την αμερόληπτη εκτέλεση των καθηκόντων σας;

36 απαντήσεις

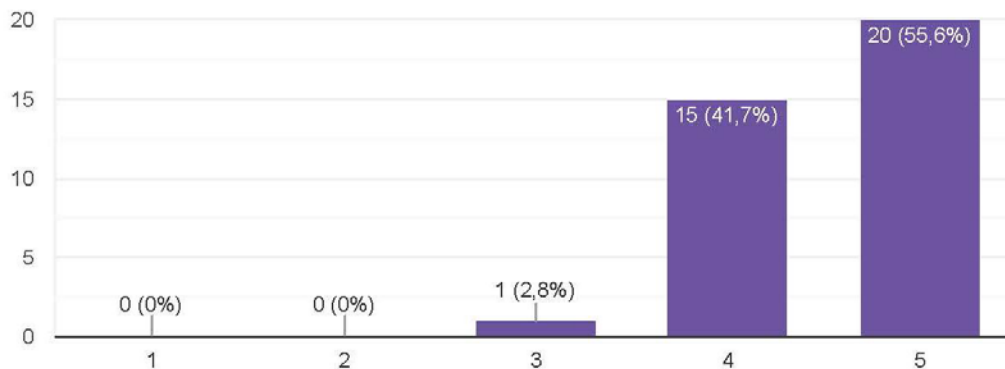


Σχήμα 15. Απαντήσεις ερωτηθέντων σχετικά με το αν έχουν βρεθεί στην δύσκολη θέση ως Επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου ένα αντικρουόμενο επαγγελματικό ή προσωπικό σας συμφέρον να καταστήσουν δύσκολη την αμερόληπτη εκτέλεση των καθηκόντων τους.

Από το σημαντικό ποσοστό του 52,8% των ερωτηθέντων που η απάντησή τους ήταν «όχι» στην συγκεκριμένη ερώτηση και του αξιοπρόσεκτου ποσοστού του 36,1% που η απάντησή τους ήταν «σπάνια» (Σχήμα 15) καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι αντικρουόμενο επαγγελματικό ή προσωπικό συμφέρον δεν τους έχουν οδηγήσει σε δύσκολη θέση για την αμερόληπτη εκτέλεση των καθηκόντων τους. Το δεύτερο συμπέρασμα στο οποίο καταλήγουμε είναι ότι οι Εσωτερικοί Ελεγκτές εφαρμόζουν σχεδόν απόλυτα το Πρότυπο 1120 Ατομική Αντικειμενικότητα.

10. Ως Επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου συμμετέχετε (σε ότι αφορά την **επαγγελματική σας κρίση, εκπαιδεύεστε** ώστε να ενισχύσετε το κριτικό σας πνεύμα) ή συστήνετε στο ελεγκτικό προσωπικό συνέδρια, εργαστήρια και σεμινάρια διαδικτυακά ή με φυσική παρουσία, οργανώνετε ημερίδες εκπαίδευσης με σκοπό να παρουσιάσετε νέες τεχνολογίες ή αλλαγές στις πρακτικές Εσωτερικού Ελέγχου;

36 απαντήσεις



Σχήμα 16. Απαντήσεις των ερωτηθέντων σχετικά με τον βαθμό στον οποίο οι Εσωτερικοί Ελεγκτές εκπαιδεύονται, παρακολουθούν ή συστήνουν και οργανώνουν για το Ελεγκτικό Προσωπικό τακτικά σεμινάρια, συνέδρια, εργαστήρια κ.λ.π για την συνεχή εκπαίδευση και κατάρτισή τους.

Η επόμενη μεταβλητή στο παραπάνω γράφημα (Σχήμα 16) εξετάζει τον βαθμό στον οποίο οι Εσωτερικοί Ελεγκτές εκπαιδεύονται, παρακολουθούν ή συστήνουν και οργανώνουν για το Ελεγκτικό Προσωπικό τακτικά σεμινάρια, συνέδρια, εργαστήρια κ.λ.π για την συνεχή εκπαίδευση και κατάρτισή τους. Αξιόλογα και ενθαρρυντικά τα υψηλότερα ποσοστά των 55,6% και 41,7% οδηγώντας στο συμπέρασμα ότι όλοι οι Εσωτερικοί Ελεγκτές επαναξιολογούν και επεκτείνουν τις γνώσεις τους.

11. Ως Επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου υποστηρίζετε ότι η δέουσα επαγγελματική επιμέλεια δεν υπονοεί το αλάθητο;

36 απαντήσεις

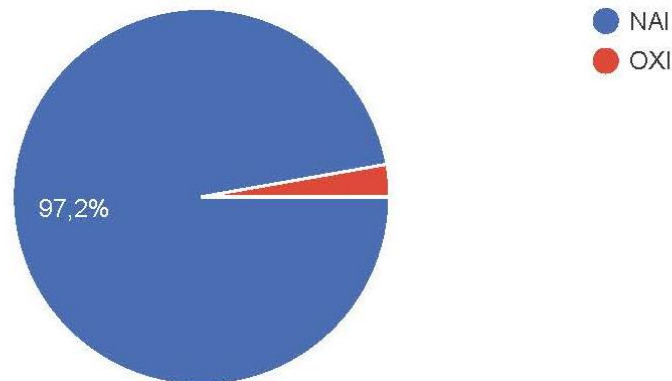


Σχήμα 17. Απαντήσεις ερωτηθέντων στο ερώτημα αν ως Επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου υποστηρίζουν ότι η δέουσα επαγγελματική επιμέλεια δεν υπονοεί το αλάθητο.

Θετικά απόλυτο το ποσοστό της τάξεως του 100% των ερωτηθέντων Ελεγκτών (Σχήμα 17) στο ότι η δέουσα επαγγελματική επιμέλεια δεν υπονοεί το αλάθητο σύμφωνα και με το Πρότυπο 1220 της Δέουσας Επαγγελματικής Επιμέλειας (*Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές πρέπει να εφαρμόζουν την επιμέλεια και τις δεξιότητες ενός εύλογα συνετού και ικανού Εσωτερικού Ελεγκτή. Η δέουσα επαγγελματική επιμέλεια δεν υπονοεί το αλάθητο*).

12. Ως Επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου εφαρμόζετε την τυπική διαδικασία που απαιτεί από τους εσωτερικούς ελεγκτές να υπογράφουν μία ετήσια δήλωση σχετικά με τον Κώδικα Ηθικής (Δεοντολογίας) του ΙΑ ή τον κώδικα συμπεριφοράς του Οργανισμού;

36 απαντήσεις

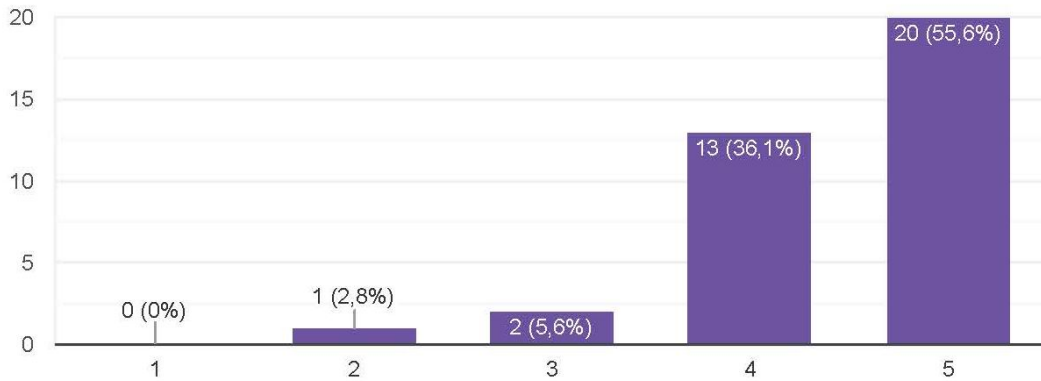


Σχήμα 18. Απαντήσεις ερωτηθέντων στο ερώτημα αν ως Επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου εφαρμόζουν την τυπική διαδικασία που απαιτεί από τους εσωτερικούς ελεγκτές να υπογράφουν μία ετήσια δήλωση σχετικά με τον Κώδικα Ηθικής (Δεοντολογίας) του ΜΑ ή τον κώδικα συμπεριφοράς του Οργανισμού.

Σχεδόν συντριπτικό ποσοστό του 97,2% της εφαρμογής της τυπικής διαδικασίας υπογραφής της ετήσιας δήλωσης σχετικά με τον Κώδικα Δεοντολογίας των Εσωτερικών Ελεγκτών από τους ερωτηθέντες (Σχήμα 18). Ο Κώδικας Δεοντολογίας Εσωτερικών Ελεγκτών αποτελεί μια ολοκληρωμένη δήλωση των αξιών και αρχών, οι οποίες θα πρέπει να καθοδηγούν την ηθική και επαγγελματική συμπεριφορά των Εσωτερικών Ελεγκτών εντός και εκτός Υπηρεσίας. Ο Κώδικας αποτελεί σημείο αναφοράς για τους Εσωτερικούς Ελεγκτές, εδραιώνει την εμπιστοσύνη ως προς την αντικειμενικότητα διαβεβαίωσης θεμάτων Διακυβέρνησης, διαχείρισης κινδύνων και Συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου, διασφαλίζοντας την διατήρηση και ενδυνάμωση της αξιοπιστίας και της φήμης της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου (ΜΕΕ).

13. Ως Επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου πόσο εξοικειωμένος είσαστε με τα Διεθνώς Αναγνωρισμένα Πλαίσια και Μοντέλα Διακυβέρνησης (όπως το πλαίσιο **COSO–Committee of Sponsoring Organizations** ή το **ISO31000**);

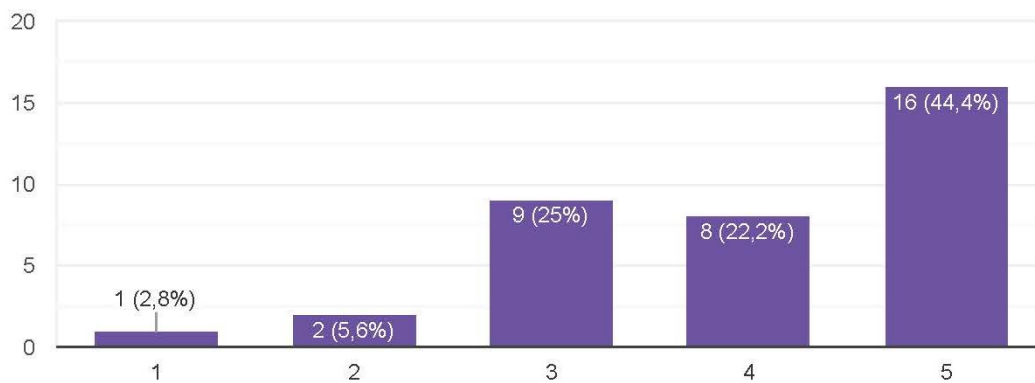
36 απαντήσεις



Σχήμα 19. Απαντήσεις των ερωτηθέντων σχετικά με τον βαθμό εξοικείωσης των Εσωτερικών Ελεγκτών σε σχέση με τα Διεθνώς Αναγνωρισμένα Πλαίσια και Μοντέλα Διακυβέρνησης.

Αξιόλογα και ενθαρρυντικά επίσης τα υψηλότερα ποσοστά των 36,1% και 55,6% σε ότι αφορά την εξοικείωση των Εσωτερικών Ελεγκτών σε σχέση με τα Διεθνή Ελεγκτικά Πρότυπα και τα Μοντέλα Διακυβέρνησης. Ελάχιστα τα ποσοστά 5,6% και 2,8% της μέτριας εξοικείωσης των Εσωτερικών Ελεγκτών (Σχήμα 19).

14. Ως Επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου πόσο συχνά συναντάτε ιδιοτέλεια, αυτοαξιολόγηση, σχέσεις οικειότητας, μεροληψίας και ανεπίτρεπτη επιρροή αντιδεοντολογικές ή ανάρμοστες πράξεις, ένα άτοπημα ή σε έλεγχο μιας περιοχής όπου εργαζόταν πρόσφατα ένας Εσωτερικός Ελεγκτής, ή ένα μέλος της οικογένειάς του ή ένα φιλικό του πρόσωπο, οδηγώντας σε υπονόμηση την εμπιστοσύνη στην λειτουργία του Εσωτερικού Ελέγχου, την εμπιστοσύνη προς τον Εσωτερικό Ελεγκτή και γενικότερα στο επάγγελμα του Εσωτερικού Ελεγκτή;
36 απαντήσεις



Σχήμα 20. Απαντήσεις των ερωτηθέντων σχετικά με το πόσο συχνά συναντούν ιδιοτέλεια, αυτοαξιολόγηση, σχέσεις οικειότητας, μεροληψίας και ανεπίτρεπτη επιρροή αντιδεοντολογικές ή ανάρμοστες πράξεις, ένα άτοπημα ή σε έλεγχο μιας περιοχής όπου εργαζόταν πρόσφατα ένας Εσωτερικός Ελεγκτής, ή ένα μέλος της οικογένειάς του ή ένα φιλικό του πρόσωπο, οδηγώντας σε υπονόμηση την εμπιστοσύνη στην λειτουργία του Εσωτερικού Ελέγχου, την εμπιστοσύνη προς τον Εσωτερικό Ελεγκτή και γενικότερα στο επάγγελμα του Εσωτερικού Ελεγκτή.

Υψηλά, αξιοπρόσεκτα και μη ενθαρρυντικά τα ποσοστά των 44,4%, 22,2% και 25% αθροιστικά των ερωτηθέντων Ελεγκτών στην συγκεκριμένη ερώτηση σε ότι αφορά ενέργειες και συμπεριφορές που οδηγούν σε υπονόμηση της λειτουργίας του Εσωτερικού Ελέγχου και της εμπιστοσύνης στους Εσωτερικούς Ελεγκτές (Σχήμα 20).

Σχετικά μικρά τα ποσοστά του 2,8% και 5,6% σε σχέση με τα άνωθι.

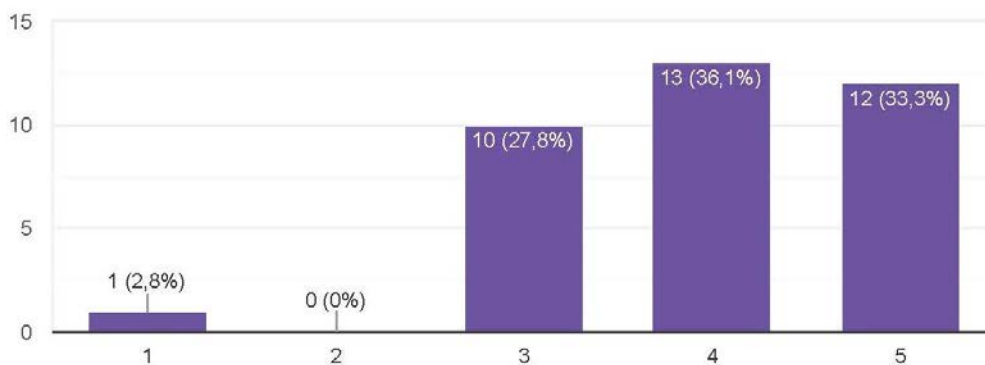
Καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι αντικρουόμενα επαγγελματικά ή προσωπικά συμφέροντα, ιδιοτέλεια, μεροληψία, ανεπίτρεπτες-ανάρμοστες πράξεις και όλα αυτά που συμπεριλαμβάνονται στην ερώτηση είναι φαινόμενα που δυστυχώς συναντούν αρκετά συχνά οι Ελεγκτές, φαινόμενα που υπονομεύουν δυστυχώς την εμπιστοσύνη προς την λειτουργία του Εσωτερικού Ελέγχου και των Εσωτερικών Ελεγκτών.

Επίσης συμπεραίνουμε ότι δεν εφαρμόζεται στον βαθμό που θα έπρεπε η Χρήση της φράσης « Συμμορφώνεται με τα διεθνή Πρότυπα για την Επαγγελματική Εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου » (Πρότυπο 1321).

Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές είναι υποχρεωμένοι να εφαρμόζουν το *Πρότυπο 1120 Ατομική Αντικειμενικότητα*, δηλαδή θα πρέπει να τηρούν μια απροκατάληπτη, αμερόληπτη στάση και να αποφεύγουν συγκρούσεις συμφερόντων.

15. Ως Επικεφαλής Εσωτερικός Ελεγκτής πόσο συχνά συναντάτε και αποκαλύπτετε συγκρούσεις συμφερόντων για παρεμπόδιση της αντικειμενικότητας;

36 απαντήσεις

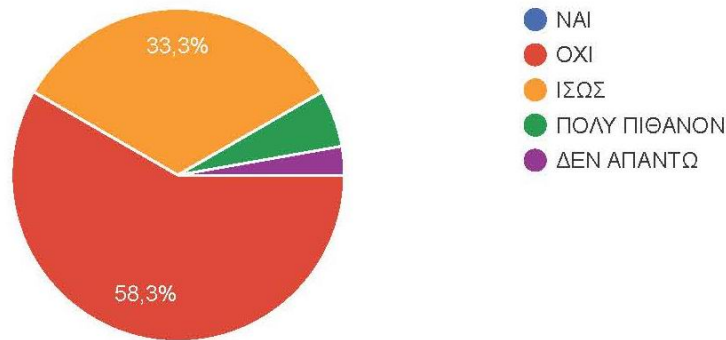


Σχήμα 21. Απαντήσεις ερωτηθέντων σχετικά με το πόσο συχνά ως Επικεφαλής Εσωτερικού Ελεγκτή συναντάν και αποκαλύπτουν συγκρούσεις συμφερόντων για παρεμπόδιση της αντικειμενικότητας.

Από το σημαντικό ποσοστό του 52,8% των ερωτηθέντων που η απάντησή τους ήταν «όχι» στην συγκεκριμένη ερώτηση και του αξιοπρόσεκτου ποσοστού του 36,1% που η απάντησή τους ήταν «σπάνια» (Σχήμα 21) καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι αντικρουόμενο επαγγελματικό ή προσωπικό συμφέρον δεν τους έχουν οδηγήσει σε δύσκολη θέση για την αμερόληπτη εκτέλεση των καθηκόντων τους. Το δεύτερο συμπέρασμα στο οποίο καταλήγουμε είναι ότι οι Εσωτερικοί Ελεγκτές εφαρμόζουν σχεδόν απόλυτα το *Πρότυπο 1120 Ατομική Αντικειμενικότητα*, δηλαδή θα πρέπει να τηρούν μια απροκατάληπτη, αμερόληπτη στάση και να αποφεύγουν συγκρούσεις συμφερόντων.

16. Ως Επικεφαλής Εσωτερικός Ελεγκτής εάν η αξιολόγηση της απόδοσης, του μισθού ή του bonus σας βασίζονταν κυρίως σε έρευνες ικανοποίησης πελατών, θα διστάζατε να αναφέρετε αρνητικά αποτελέσματα που θα προκαλούσαν τον πελάτη να δώσει χαμηλή βαθμολογία ικανοποίησης έτσι ώστε να υπονομευτεί η αντικειμενικότητά σας;

36 απαντήσεις

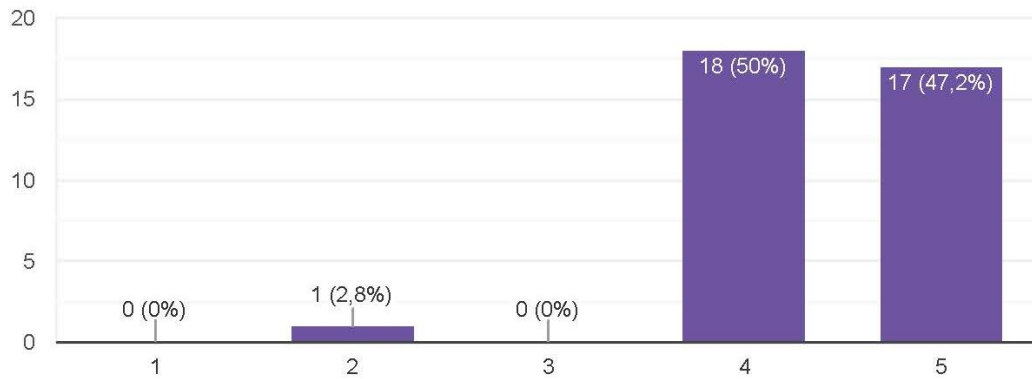


Σχήμα 22. Απαντήσεις ερωτηθέντων σχετικά με το εάν θα δίσταζαν να αναφέρουν αρνητικά αποτελέσματα που θα προκαλούσαν τον πελάτη να δώσει χαμηλή βαθμολογία ικανοποίησης έτσι ώστε να υπονομευτεί η αντικειμενικότητα τους στην περίπτωση που η αξιολόγηση της απόδοσης, του μισθού ή του bonus τους βασίζονταν κυρίως σε έρευνες ικανοποίησης πελατών.

Παρατηρούμε μεγάλο, ενθαρρυντικό και σημαντικό ποσοστό του 58,3% των ερωτηθέντων που η απάντησή τους ήταν «όχι» και του αξιοπρόσεκτου και όχι αμελητέου ποσοστού του 33,3% που η απάντησή τους ήταν «ίσως» στην συγκεκριμένη ερώτηση (Σχήμα 22) καταλήγουμε.

17. Ως Επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου χρησιμοποιείτε το Γενικό Πλαίσιο Ικανοτήτων Εσωτερικού Ελέγχου του ΙΙΑ ή κάθε άλλο παρόμοιο πλαίσιο προκειμένου να καθορίζετε τα κριτήρια αξιολόγησης της επάρκειας των Εσωτερικών Ελεγκτών;

36 απαντήσεις

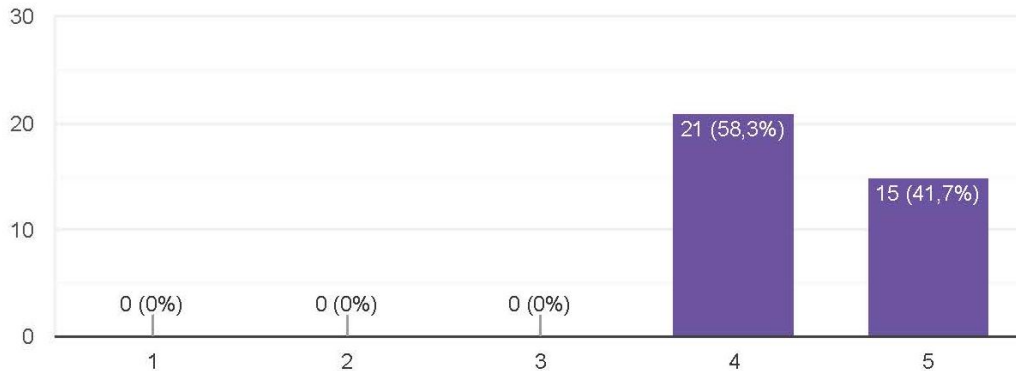


Σχήμα 23. Απαντήσεις ερωτηθέντων σχετικά με τον βαθμό που ως Επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου χρησιμοποιούν το Γενικό Πλαίσιο Ικανοτήτων Εσωτερικού Ελέγχου του ΝΑ ή κάθε άλλο παρόμοιο πλαίσιο προκειμένου να καθορίζονται κριτήρια αξιολόγησης της επάρκειας των Εσωτερικών Ελεγκτών.

Υψηλά, αξιοπρόσεκτα και ενθαρρυντικά τα ποσοστά των 47,2% και 50% αθροιστικά στην συγκεκριμένη ερώτηση (Σχήμα 23) σε ότι αφορά την χρησιμοποίηση του Γενικού Πλαισίου Ικανοτήτων Εσωτερικού Ελέγχου του ΙΙΑ ή κάθε άλλο παρόμοιο πλαίσιο προκειμένου να καθορίζουν οι Επικεφαλής Εσωτερικοί Ελεγκτές τα κριτήρια αξιολόγησης της επάρκειας των Εσωτερικών Ελεγκτών.

Ελάχιστο το ποσοστό της τάξεως του 2,8% της μη σχεδόν χρησιμοποίησης του από τους Εσωτερικούς Ελεγκτές.

18. Ως Επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου θεσπίζετε πολιτικές και διαδικασίες που επιτρέπουν στους Εσωτερικούς Ελεγκτές να εκτελούν τα έργα εφόσον διαθέτουν (επαγγελματική) επάρκεια γνώσεων και επιδεικνύουν τη δέουσα επαγγελματική επιμέλεια; 36 απαντήσεις

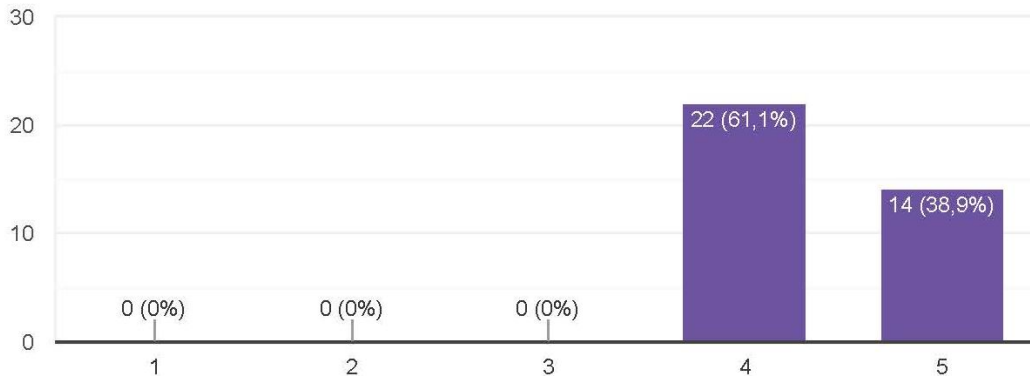


Σχήμα 24. Απαντήσεις ερωτηθέντων στο ερώτημα αν ως Επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου θεσπίζουν πολιτικές και διαδικασίες που επιτρέπουν στους Εσωτερικούς Ελεγκτές να εκτελούν τα έργα εφόσον διαθέτουν (επαγγελματική) επάρκεια γνώσεων και επιδεικνύουν τη δέουσα επαγγελματική επιμέλεια.

Υψηλά και σημαντικά τα ποσοστά των 41,7% και 58,3% αθροιστικά σε ότι αφορά την θέσπιση πολιτικών και διαδικασιών από τους Επικεφαλής Εσωτερικούς Ελεγκτές που επιτρέπουν στους Εσωτερικούς Ελεγκτές να εκτελούν τα έργα εφόσον διαθέτουν (επαγγελματική) επάρκεια γνώσεων και επιδεικνύουν τη δέουσα επαγγελματική επιμέλεια.

19. Ως Επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου προβαίνετε σε επισκόπηση της εφαρμοζόμενης διαδικασίας, των αποτελεσμάτων και των συμπερασμάτων ύστερα από συνάντηση με τους εσωτερικούς ελεγκτές που υλοποιούν ένα έργο προκειμένου να συζητηθούν οι σχετικές συστάσεις και να ενημερωθεί ο επόπτης της αξιολόγησης για τον τρόπο με τον οποίο εφαρμόστηκαν οι διαδικασίες που έχουν καθιερωθεί;

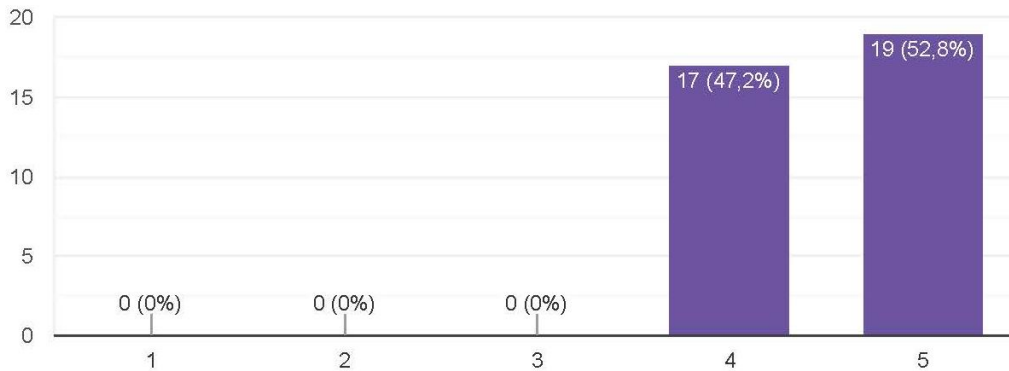
36 απαντήσεις



Σχήμα 25. Απαντήσεις ερωτηθέντων σχετικά με το βαθμό στον οποίο οι εσωτερικοί ελεγκτές προβαίνουν σε επισκόπηση της εφαρμοζόμενης διαδικασίας, των αποτελεσμάτων και των συμπερασμάτων ύστερα από συνάντηση με τους εσωτερικούς ελεγκτές που υλοποιούν ένα έργο προκειμένου να συζητηθούν οι σχετικές συστάσεις και να ενημερωθεί ο επόπτης της αξιολόγησης για τον τρόπο με τον οποίο εφαρμόστηκαν οι διαδικασίες που έχουν καθιερωθεί.

Υψηλά και σημαντικά τα ποσοστά των 38,9% και 61,1% αθροιστικά για το εάν προβαίνουν σε επισκόπηση της εφαρμοζόμενης διαδικασίας, των αποτελεσμάτων και των συμπερασμάτων οι Επικεφαλής Εσωτερικοί Ελεγκτές ύστερα από συνάντηση με τους Εσωτερικούς Ελεγκτές που υλοποιούν ένα έργο προκειμένου να συζητηθούν οι σχετικές συστάσεις και να ενημερωθεί ο επόπτης της αξιολόγησης για τον τρόπο με τον οποίο εφαρμόστηκαν οι διαδικασίες που έχουν καθιερωθεί.

20. Ως Επικεφαλής Εσωτερικός Ελεγκτής πιστεύετε ότι είσαστε **αντικειμενικός, αξιόπιστος** και προστατεύετε την «φήμη» κατά την εκτέλεση του έργου σας; Εφαρμόζετε την επιμέλεια και τις δεξιότητες ενός εύλογα συνετού και ικανού Εσωτερικού Ελεγκτή; 36 απαντήσεις



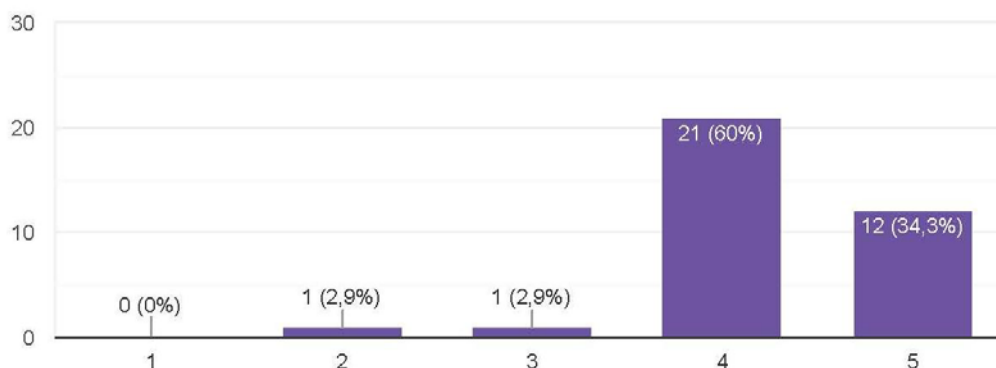
Σχήμα 26. Απαντήσεις ερωτηθέντων σχετικά με το βαθμό στον οποίο ως Επικεφαλής Εσωτερικοί Ελεγκτές πιστεύουν ότι είναι αντικειμενικοί, αξιόπιστοι και προστατεύουν την «φήμη» κατά την εκτέλεση του έργου τους. Και αν εφαρμόζουν την επιμέλεια και τις δεξιότητες ενός εύλογα συνετού και ικανού Εσωτερικού Ελεγκτή.

Απόλυτα θετικά και ενθαρρυντικά τα ποσοστά των 52,8% και 47,2% σε ότι αφορά την αξιοπιστία, την αντικειμενική διασφάλιση της αποτελεσματικότητας των Εσωτερικών Ελέγχων, την καλή/θετική φήμη σε ότι αφορά την εκτέλεση του έργου των Εσωτερικών Ελεγκτών σε σχέση με την επιμέλεια, την ικανότητα και την δεξιότητα τους ως εύλογα συνετών και ικανών (Σχήμα 26).

Η καλή/θετική φήμη, η αντικειμενικότητα, η αξιοπιστία και το υψηλό επίπεδο ικανότητας είναι οι κύριοι παράγοντες επιτυχίας για υψηλής αξίας και προστιθέμενης αξίας λειτουργίες Εσωτερικού Ελέγχου. (Πρότυπο 1220 της Δέουσας Επαγγελματικής Επιμέλειας).

21. Ως Επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου πόσο αποτελεσματικά διοικείτε την λειτουργία Εσωτερικού Ελέγχου έτσι ώστε να εξασφαλίζει αυτή ότι προσθέτει αξία στον Οργανισμό;

35 απαντήσεις

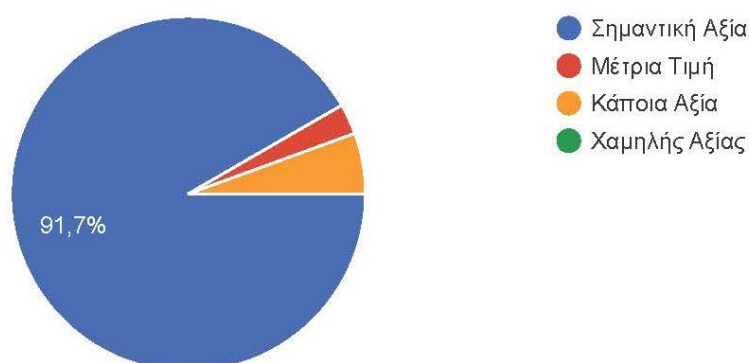


Σχήμα 27. Απαντήσεις ερωτηθέντων σχετικά με τον πόσο αποτελεσματικά ως Επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου διοικούν την λειτουργία Εσωτερικού Ελέγχου έτσι ώστε να εξασφαλίζουν αυτή ότι προσθέτει αξία στον Οργανισμό.

Σε συνάρτηση με την προηγούμενη ερώτηση και τα αποτελέσματα της, παρατηρούμε ότι τα σημαντικά ποσοστά των 60% και 34,3% (Σχήμα 27) οδηγούν στον συμπέρασμα ότι η σωστή λειτουργία του Εσωτερικού Ελέγχου σε ότι αφορά την εφαρμογή της, είναι παράγοντας επιτυχίας για υψηλή αξία και προστιθέμενη αξία.

22. Αυτοαξιολόγηση της προστιθέμενης αξίας του Εσωτερικού Ελέγχου.

36 απαντήσεις



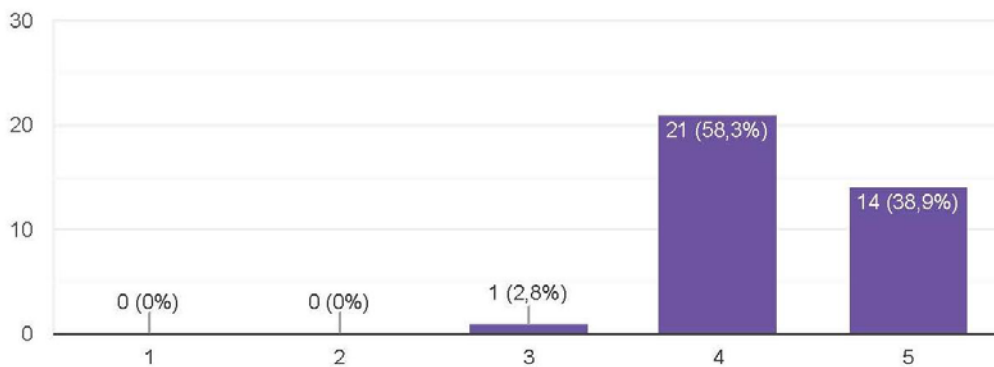
Σχήμα 28. Απαντήσεις ερωτηθέντων σχετικά με τον βαθμό στον οποίο ο εσωτερικός έλεγχος προσθέτει αξία στην επιχείρηση.

Απόλυτα προβλέψιμο το πολύ μεγάλο ποσοστό του 91,7% των απαντήσεων των ερωτηθέντων σε σχέση με την αυτοαξιολόγηση της προστιθέμενης αξίας του Εσωτερικού Ελέγχου (Σχήμα 28) σε συνάρτηση με τα ποσοστά των προηγούμενων ερωτήσεων 20 και 21.

Ο τρόπος καθορισμού, μέτρησης και κοινοποίησης της προστιθέμενης αξίας της λειτουργίας Εσωτερικού Ελέγχου είναι μία από τις κεντρικές προκλήσεις του επαγγέλματος, τόσο για τους ενδιαφερόμενους όσο και για την λειτουργία Εσωτερικού Ελέγχου.

23. Ως Επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου για να ενισχύσετε την αξία και την αξιοπιστία του Εσωτερικού Ελέγχου ενεργείτε προληπτικά παρέχοντας και καινοτόμες ιδέες λαμβάνοντας υπόψη και μελλοντικές επιπτώσεις, υποβάλλετε κατάλληλες εισηγήσεις για την βελτίωση της διαδικασίας διακυβέρνησης του Οργανισμού;

36 απαντήσεις



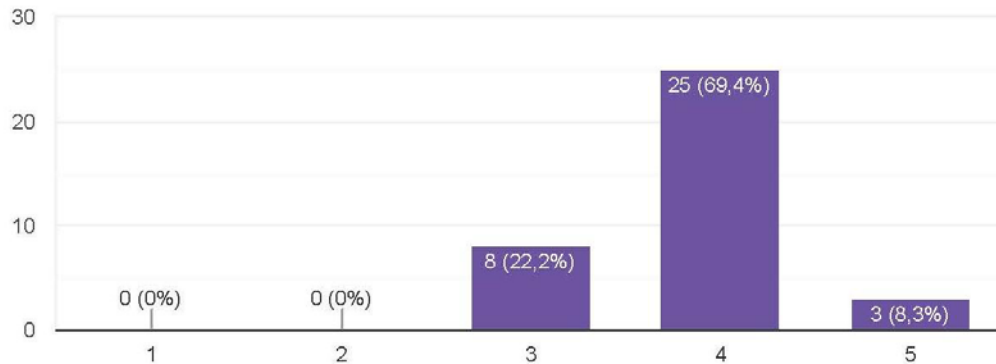
Σχήμα 29. Απαντήσεις ερωτηθέντων σχετικά με τον βαθμό που ως Επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου ενεργούν προληπτικά παρέχοντας και καινοτόμες ιδέες λαμβάνοντας υπόψη και μελλοντικές επιπτώσεις και υποβάλλουν κατάλληλες εισηγήσεις για την βελτίωση της διαδικασίας διακυβέρνησης του Οργανισμού για να ενισχυθεί η αξία και η αξιοπιστία του Εσωτερικού Ελέγχου.

Υψηλά και σημαντικά ποσοστά των 38,9% και 58,3% αθροιστικά των ερωτηθέντων Ελεγκτών στην συγκεκριμένη ερώτηση (Σχήμα 29) απαντώντας απόλυτα σχεδόν θετικά για το εάν ενεργούν προληπτικά για να ενισχύσουν την αξία και την αξιοπιστία του Εσωτερικού Ελέγχου παρέχοντας και καινοτόμες ιδέες λαμβάνοντας υπόψη και μελλοντικές επιπτώσεις, υποβάλλοντας κατάλληλες εισηγήσεις για την βελτίωση της διαδικασίας Διακυβέρνησης του Οργανισμού. Πολύ μικρό το ποσοστό της τάξεως του 2,8% για την μέτρια πρόληψη από μέρους τους.

Η επιτυχία της λειτουργίας Εσωτερικού Ελέγχου βασίζεται στην ηγεσία της και στον τρόπο με τον οποίο ορίζουν, μετρούν και επικοινωνούν την αξία που προσθέτουν στους ενδιαφερόμενους.

24. Ως Επικεφαλής Εσωτερικός Ελεγκτής πόσο ικανοποιητική θα χαρακτηρίζατε την επικοινωνία, την συνεργασία σας και την υποστήριξη από το Συμβούλιο σε σχέση με την αναφορά-επιβεβαίωση σας για την ανεξαρτησία εντός του Οργανισμού της λειτουργίας του Εσωτερικού Ελέγχου;

36 απαντήσεις

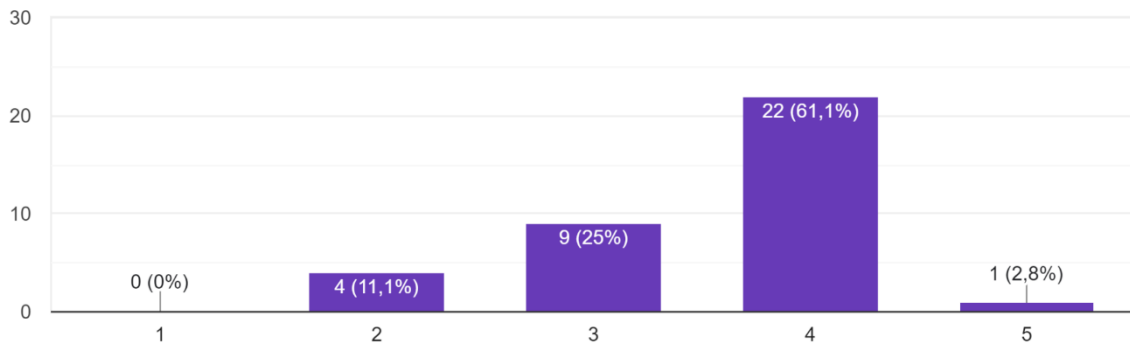


Σχήμα 30. Απαντήσεις ερωτηθέντων σχετικά με το πόσο ικανοποιητική θα χαρακτήριζαν την επικοινωνία, την συνεργασία τους και την υποστήριξη από το Συμβούλιο σε σχέση με την αναφορά-επιβεβαίωση τους για την ανεξαρτησία εντός του Οργανισμού της λειτουργίας του Εσωτερικού Ελέγχου.

Υψηλά και σημαντικά ποσοστά των 8,3% και 69,4% αθροιστικά των ερωτηθέντων Ελεγκτών στην συγκεκριμένη ερώτηση (Σχήμα 30) απαντώντας απόλυτα σχεδόν θετικά για το κατά πόσο ικανοποιητική θα χαρακτήριζαν την επικοινωνία, την συνεργασία και την υποστήριξη από το Συμβούλιο σε σχέση με την αναφορά-επιβεβαίωση τους για την ανεξαρτησία εντός του Οργανισμού της λειτουργίας του Εσωτερικού. Μέτριο το ποσοστό της τάξεως του 22,2% του βαθμού ικανοποίησης.

Συμπερασματικά εφαρμόζετε το Πρότυπο 1111 Άμεση σχέση με το Συμβούλιο.

25. Ως Επικεφαλής Εσωτερικός Ελεγκτής πόσο συχνά συναντάτε το φαινόμενο το Συμβούλιο να μην ασκεί τα εποπτικά του καθήκοντα και τις πρακτικές της Εταιρικής Διακυβέρνησης;
36 απαντήσεις

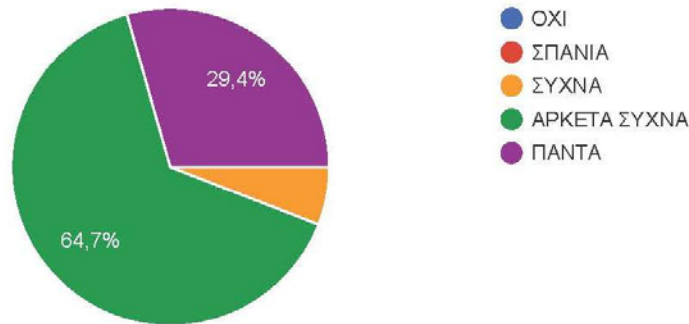


Σχήμα 31. Απαντήσεις ερωτηθέντων σχετικά με το πόσο συχνά συναντάνε το φαινόμενο το Συμβούλιο να μην ασκεί τα εποπτικά του καθήκοντα και τις πρακτικές της Εταιρικής Διακυβέρνησης.

Δυστυχώς υψηλά και σημαντικά ποσοστά των 2,8% και 61,1% αθροιστικά των ερωτηθέντων Ελεγκτών στην συγκεκριμένη ερώτηση (Σχήμα 31) απαντώντας απόλυτα σχεδόν θετικά για την συχνότητα του κατά πόσο το Συμβούλιο δεν ασκεί τα εποπτικά του καθήκοντα και τις πρακτικές της Εταιρικής Διακυβέρνησης. Σεβαστό το ποσοστό της τάξεως του 25% του βαθμού συχνότητας από την άσκηση των εποπτικών καθηκόντων του Συμβουλίου και τις πρακτικές της Εταιρικής Διακυβέρνησης και χαμηλό το ποσοστό της τάξεως του 11,1% του βαθμού συχνότητας των άνωθι.

26. Ως Επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου εφόσον η ανεξαρτησία ή η αντικειμενικότητα παρεμποδίζεται, πραγματικά ή φαινομενικά, τις λεπτομέρειες της παρεμπόδισης τις κοινοποιείτε στα Αρμόδια Όργανα;

34 απαντήσεις



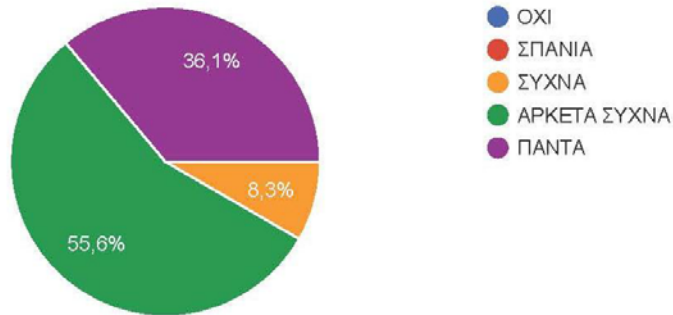
Σχήμα 32. Απαντήσεις ερωτηθέντων σχετικά με την συχνότητα που ως Επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου κοινοποιούν στα Αρμόδια Όργανα την παρεμπόδιση της ανεξαρτησίας ή της αντικειμενικότητας εφόσον παρεμποδίζεται, πραγματικά ή φαινομενικά, τις λεπτομέρειες τις.

Υψηλά, αξιοπρόσεκτα και ενθαρρυντικά τα ποσοστά των 64,7%, 29,4% και 5,9% αθροιστικά των ερωτηθέντων Ελεγκτών στην συγκεκριμένη ερώτηση (Σχήμα 32) σε ότι αφορά την κοινοποίηση της παρεμπόδισης της λειτουργίας του Εσωτερικού Ελέγχου σε σχέση με την ανεξαρτησία και την αντικειμενικότητα στα Αρμόδια Όργανα.

Σύμφωνα με το Πρότυπο 1130- Παρεμπόδιση Ανεξαρτησίας ή Αντικειμενικότητας, εφόσον η ανεξαρτησία ή η αντικειμενικότητα παρεμποδίζεται, πραγματικά ή φαινομενικά, οι λεπτομέρειες της παρεμπόδισης πρέπει να κοινοποιούνται στα Αρμόδια Όργανα.

27. Ως Επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου κοινοποιείτε τη μη συμμόρφωση και τις επιπτώσεις της στην Ανώτερη Διοίκηση και το Συμβούλιο (σε περίπτωση όπου η μη συμμόρφωση με τον Κώδικα Ηθικής ή τα Πρότυπα επηρεάζει το συνολικό πλαίσιο ή τις δραστηριότητες της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου);

36 απαντήσεις



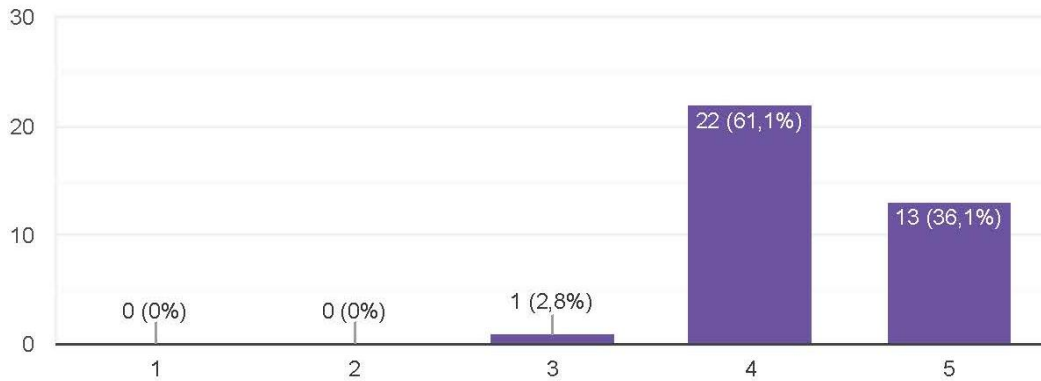
Σχήμα 33. Απαντήσεις ερωτηθέντων σχετικά την συχνότητα που ως Επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου κοινοποιούν τη μη συμμόρφωση και τις επιπτώσεις της στην Ανώτερη Διοίκηση και το Συμβούλιο (σε περίπτωση όπου η μη συμμόρφωση με τον Κώδικα Ηθικής ή τα Πρότυπα επηρεάζει το συνολικό πλαίσιο ή τις δραστηριότητες της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου).

Επίσης, υψηλά, αξιοπρόσεκτα και ενθαρρυντικά τα ποσοστά των 55,6%, 36,1% και 8,9% αθροιστικά των ερωτηθέντων Ελεγκτών στην συγκεκριμένη ερώτηση (Σχήμα 33) σε ότι αφορά την συχνότητα της κοινοποίησης της μη συμμόρφωσης με τον Κώδικα Ηθικής ή τα Πρότυπα στην Ανώτερη Διοίκηση και το Συμβούλιο.

Από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα συμπεραίνουμε ότι εφαρμόζουν σχεδόν απόλυτα το Πρότυπο 1322- Αποκάλυψη της μη Συμμόρφωσης.

28. Ως Επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου πόσο συχνά κοινοποιείτε τον σχεδιασμό για την λειτουργία του Εσωτερικού Ελέγχου και τις απαιτήσεις πόρων, συμπεριλαμβανομένων και των σημαντικών ενδιάμεσων μεταβολών στην Ανώτερη Διοίκηση και στο Συμβούλιο, για επισκόπηση και έγκριση;

36 απαντήσεις

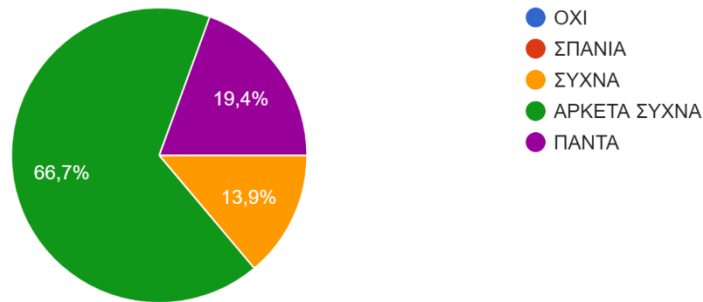


Σχήμα 34. Απαντήσεις ερωτηθέντων στο ερώτημα πόσο συχνά ως Επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου κοινοποιούν τον σχεδιασμό για την λειτουργία του Εσωτερικού Ελέγχου και τις απαιτήσεις πόρων, συμπεριλαμβανομένων και των σημαντικών ενδιάμεσων μεταβολών στην Ανώτερη Διοίκηση και στο Συμβούλιο, για επισκόπηση και έγκριση.

Επίσης, πολύ υψηλά τα ποσοστά των 36,1% και 61,1% αθροιστικά των ερωτηθέντων Ελεγκτών στην συγκεκριμένη ερώτηση (Σχήμα 34) σε ότι αφορά την συχνότητα της κοινοποίησης του σχεδιασμού για τη λειτουργία Εσωτερικού Ελέγχου και τις απαιτήσεις πόρων, συμπεριλαμβανομένων και των σημαντικών ενδιάμεσων μεταβολών για επισκόπηση και έγκριση στην Ανώτερη Διοίκηση και το Συμβούλιο. Ελάχιστο το ποσοστό του 2,8% της μέτριας συχνότητας της συγκεκριμένης κοινοποίησης.

Από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα συμπεραίνουμε ότι εφαρμόζουν σχεδόν απόλυτα το Πρότυπο 2020 Κοινοποίηση και Έγκριση.

29. Ως Επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου επισημαίνετε στον Οργανισμό ότι είναι υπεύθυνος για την διατήρηση μίας αποτελεσματικής δραστηριότητας του Εσωτερικού Ελέγχου;
36 απαντήσεις

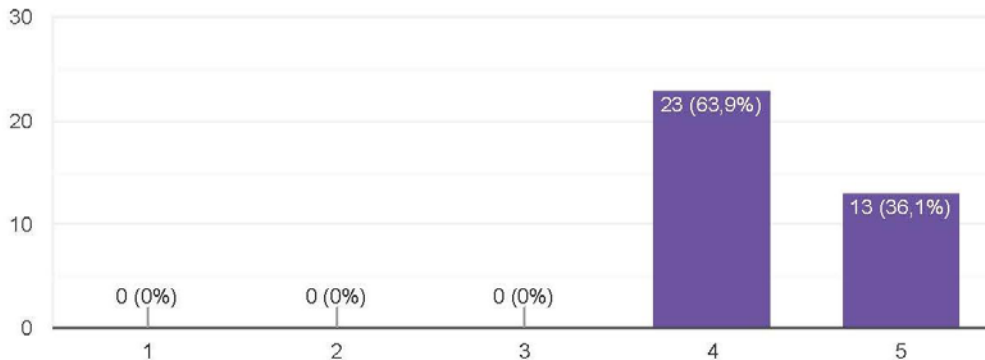


Σχήμα 35. Απαντήσεις ερωτηθέντων στο ερώτημα πόσο συχνά ως Επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου επισημαίνουν στον Οργανισμό ότι είναι υπεύθυνος για την διατήρηση μίας αποτελεσματικής δραστηριότητας του Εσωτερικού Ελέγχου.

Τα ποσοστά των απαντήσεων των Ελεγκτών στην συγκεκριμένη ερώτηση (66,7% «αρκετά συχνά», 19,4% «πάντα» και 13,9% «συχνά» (Σχήμα 35)) μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι υπάρχει αμφίδρομη σχέση αναφοράς μεταξύ της Ανώτερης Διοίκησης και του Συμβουλίου και των Επικεφαλής Εσωτερικών Ελεγκτών για την επισήμανση της υπευθυνότητας για την διατήρηση μίας αποτελεσματικής δραστηριότητας του Εσωτερικού Ελέγχου.

30. Ως Επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου παρακινείτε και βοηθάτε τον Οργανισμό να τηρεί αποτελεσματικούς μηχανισμούς ελέγχου, αξιολογώντας την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητά τους και ενθαρρύνοντας τη διαρκή βελτίωσή τους, διαδικασίες διαχείρισης κινδύνων (**management, control policy, testing, risk control matrix, walk-throughs, risk and control map, tone at the top**);

36 απαντήσεις

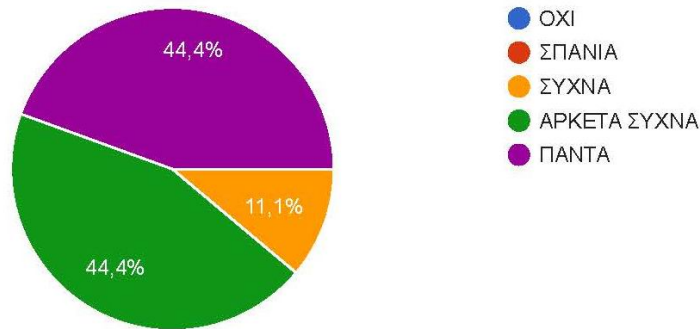


Σχήμα 36. Απαντήσεις ερωτηθέντων σχετικά με τον βαθμό που ως Επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου παρακινούν και βοηθούν τον Οργανισμό να τηρούν αποτελεσματικούς μηχανισμούς ελέγχου, αξιολογώντας την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητά τους και ενθαρρύνοντας τη διαρκή βελτίωσή τους, διαδικασίες διαχείρισης κινδύνων (**management, control policy, testing, risk control matrix, walk-throughs, risk and control map, tone at the top**).

Απόλυτα θετικά αποτελέσματα στις απαντήσεις των Ελεγκτών με ποσοστά 36,1% και 63,9% σε ότι αφορά το έργο τους για αποτελεσματικούς μηχανισμούς ελέγχων για την διαχείριση των κινδύνων (Σχήμα 36).

Τα ποσοστά μας οδηγούν στο συμπέρασμα ότι όλοι οι Ελεγκτές κοινοποιούν τις πληροφορίες σχετικά με τους ελεγκτικούς μηχανισμούς προς τους Αρμόδιους μέσα στον Οργανισμό και τους κινδύνους.

31. Ως Επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου εάν μια τελική κοινοποίηση περιέχει ένα σημαντικό λάθος ή παράλειψη, κοινοποιείτε τις διορθωμένες πληροφορίες σε όλους όσους έλαβαν την αρχική κοινοποίηση όπως είσαστε υποχρεωμένος ; 36 απαντήσεις



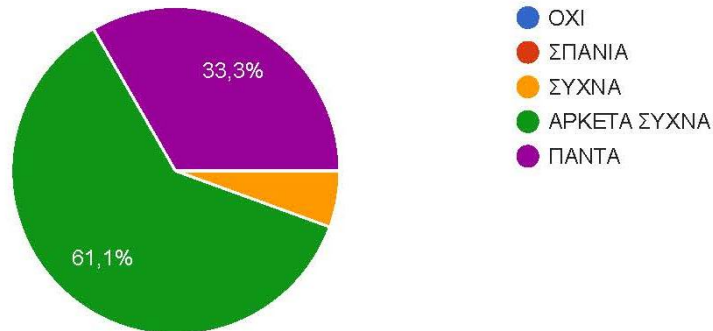
Σχήμα 37. Απαντήσεις ερωτηθέντων σχετικά με το πόσο συχνά ως Επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου στην περίπτωση που μια τελική κοινοποίηση περιέχει ένα σημαντικό λάθος ή παράλειψη, κοινοποιούν τις διορθωμένες πληροφορίες σε όλους όσους έλαβαν την αρχική κοινοποίηση.

Απόλυτα θετικά αποτελέσματα στις απαντήσεις των Ελεγκτών με τα ίδια ποσοστά 44,4% στο «πάντα» και 44,4% στο «αρκετά συχνά» σε ότι αφορά την κοινοποίηση των διορθωμένων πληροφοριών σε όσους έλαβαν την αρχική τελική κοινοποίηση η οποία περιείχε σημαντικό λάθος ή παράλειψη. Μικρό το ποσοστό του 11,1% «συχνά» των απαντήσεων των ερωτηθέντων (Σχήμα 37).

Συμπερασματικά εφαρμόζεται σχεδόν απόλυτα το Πρότυπο 2421 Λάθη και Παραλείψεις.

32. Ως Επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου καθιερώνετε και διατηρείτε σύστημα παρακολούθησης της τακτοποίησης των αποτελεσμάτων που κοινοποιείτε στην Διοίκηση (έκθεση ελέγχου 5C κριτήρια, προϋπόθεση, αιτία, συνέπεια, διορθωτική ενέργεια);

36 απαντήσεις

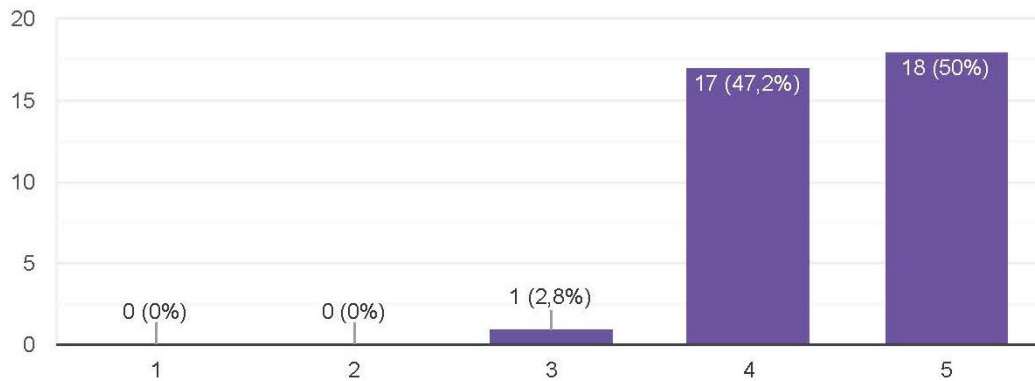


Σχήμα 38. Απαντήσεις ερωτηθέντων σχετικά με το πόσο συχνά ως Επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου καθιερώνουν και διατηρούν σύστημα παρακολούθησης της τακτοποίησης των αποτελεσμάτων που κοινοποιούν στην Διοίκηση (έκθεση ελέγχου 5C κριτήρια, προϋπόθεση, αιτία, συνέπεια, διορθωτική ενέργεια).

Απόλυτα θετικά αποτελέσματα επίσης στις απαντήσεις των Ελεγκτών με υψηλά ποσοστά 33,3% στο «πάντα» και 61,1% στο «αρκετά συχνά» σε ότι αφορά την συχνότητα της διατήρησης και καθιέρωσης συστήματος παρακολούθησης της τακτοποίησης των αποτελεσμάτων που κοινοποιούν στην Διοίκηση οι Εσωτερικοί Ελεγκτές. Πολύ μικρό ποσοστό της τάξεως του 5,6% για τους Ελεγκτές που απαντούν «συχνά» στην συχνότητα της διαδικασίας (Σχήμα 38).

33. Ως Ελεγκτής πιστεύετε ότι η Ελεγκτική εξασφαλίζει την επίτευξη των στόχων των Φορέων και των Διοικήσεων των Οργανισμών, διασφαλίζει τους Μετόχους, διατηρείται η «κοινωνική συνοχή» του Οργανισμού και αποφεύγονται τα ελεγκτικά σκάνδαλα;

36 απαντήσεις

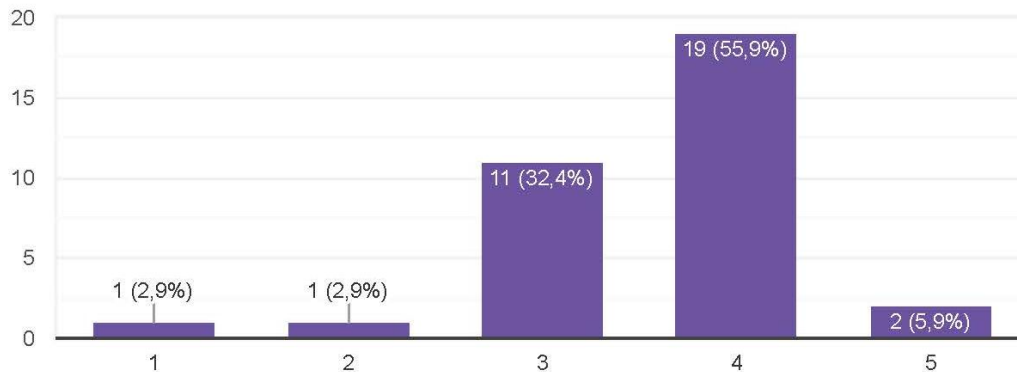


Σχήμα 39. Απαντήσεις ερωτηθέντων σχετικά με τον βαθμό στον οποίον που πιστεύουν ότι η Ελεγκτική εξασφαλίζει την επίτευξη των στόχων των Φορέων και των Διοικήσεων των Οργανισμών, διασφαλίζει τους Μετόχους, διατηρείται η «κοινωνική συνοχή» του Οργανισμού και αποφεύγονται τα ελεγκτικά σκάνδαλα.

Υψηλότατα ποσοστά της τάξεως των 50% και 47,2% (σχεδόν απόλυτα εάν εξαιρεθεί ένα ασήμαντο ποσοστό του 2,8% της μέτριας γνώμης) σε ότι αφορά τις απαντήσεις των ερωτηθέντων Ελεγκτών για την σημαντικότητα της Ελεγκτικής Επιστήμης σε σχέση με την εξασφάλιση της επίτευξης των στόχων των Φορέων και των Διοικήσεων των Οργανισμών, την Διασφάλιση των Μετόχων, της διατήρησης της κοινωνικής συνοχής του Οργανισμού και της αποφυγής των ελεγκτικών σκανδάλων (Σχήμα 39).

34. Ως Επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου από την εμπειρία σας πόσο συχνά συναντάτε το φαινόμενο να εμπλέκονται και μέλη της Διοίκησης ενός Οργανισμού σε απάτη, τα οποία ψευδώς βεβαιώνουν στον Ορκωτό Λογιστή την ορθότητα του συνόλου των στοιχείων που εμπεριέχονται στις υπό έλεγχο οικονομικές καταστάσεις που αυτοί συντάσσουν για λογαριασμό του Νομικού Προσώπου που εκπροσωπούν;

34 απαντήσεις

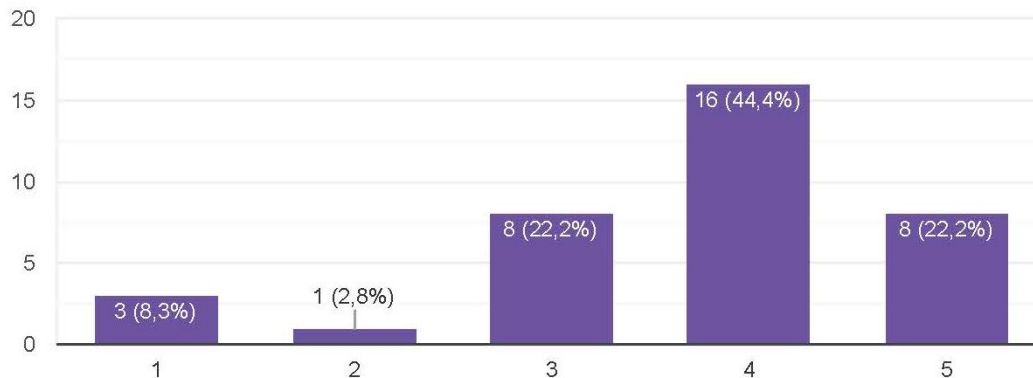


Σχήμα 40. Απαντήσεις ερωτηθέντων σχετικά με την συχνότητα που από την εμπειρία τους συναντάνε το φαινόμενο να εμπλέκονται και μέλη της Διοίκησης ενός Οργανισμού σε απάτη, τα οποία ψευδώς βεβαιώνουν στον Ορκωτό Λογιστή την ορθότητα του συνόλου των στοιχείων που εμπεριέχονται στις υπό έλεγχο οικονομικές καταστάσεις που αυτοί συντάσσουν για λογαριασμό του Νομικού Προσώπου που εκπροσωπούν.

Υψηλά, αξιοπρόσεκτα και μη ενθαρρυντικά τα ποσοστά των 5,9%, 55,9% και 32,4% αθροιστικά των ερωτηθέντων Ελεγκτών στην συγκεκριμένη ερώτηση σε ότι αφορά την συχνότητα της εμπλοκής και μελών της Διοίκησης ενός Οργανισμού σε απάτη (Σχήμα 40). Σχετικά μικρά τα ίδια ποσοστά του 2,9% και 2,9% σε σχέση με τα άνωθι.

Δυστυχώς καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι αντικρουόμενα επαγγελματικά ή προσωπικά συμφέροντα, ιδιοτέλεια, μεροληψία, ανεπίτρεπτες-ανάρμοστες πράξεις και όλα αυτά που συμπεριλαμβάνονται σε φαινόμενα απάτης πολύ συχνά εμπλεκόμενους έχουν και μέλη της Διοίκησης ενός Οργανισμού.

35. Η CLOUD SECURITY ALLIANCE και η ISACA ανέπτυξαν ένα πρόγραμμα CERTIFICATE IN CLOUD AUDITING το οποίο περιλαμβάνει μία προσέγγιση βασισμένη στον κίνδυνο για την μετάβαση στο cloud και τις στρατηγικές ελέγχου, ως Επικεφαλής Εσωτερικός Ελεγκτής το χρησιμοποιείτε και εάν ναι πόσο συχνά;
36 απαντήσεις



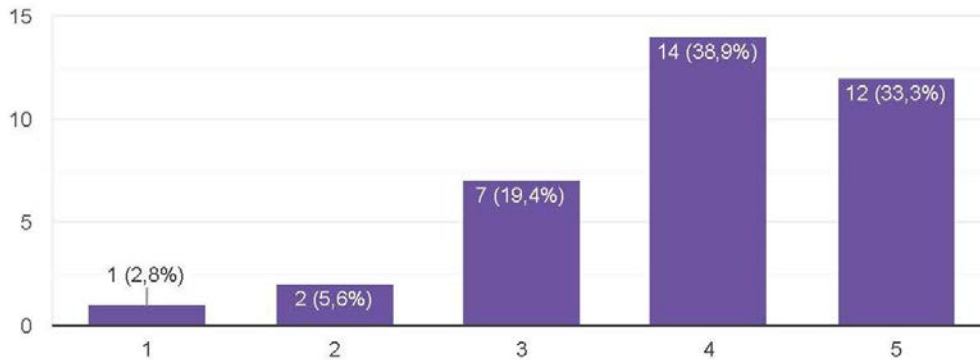
Σχήμα 41. Απαντήσεις ερωτηθέντων σχετικά με το πόσο συχνά χρησιμοποιούν το πρόγραμμα CERTIFICATE IN CLOUD AUDITING το οποίο ανέπτυξαν η CLOUD SECURITY ALLIANCE και η ISACA, και το οποίο περιλαμβάνει μία προσέγγιση βασισμένη στον κίνδυνο για την μετάβαση στο cloud και τις στρατηγικές ελέγχου.

Σε ότι αφορά την ερώτηση 35 σχετικά με το πρόγραμμα CERTIFICATE IN CLOUD AUDITING το οποίο περιλαμβάνει μία προσέγγιση βασισμένη στον κίνδυνο για την μετάβαση στο cloud και τις στρατηγικές ελέγχου, οι Επικεφαλής Εσωτερικοί Ελεγκτές με τις απαντήσεις τους μας δείχνουν ότι το χρησιμοποιούν και η συχνότητα που το κάνουν απεικονίζεται με τα υψηλά ποσοστά των 22,2% και 44,4% συνέχεια, το 22,2% λιγότερο και με ποσοστά 2,8% και 8,3% πολύ λιγότερο (Σχήμα 41).

Η «αδυναμία αξιοποίησης της τεχνολογίας στον Εσωτερικό Έλεγχο» ήταν ο #2 κίνδυνος των Εσωτερικών Ελεγκτών για το 2023.

36. Ως Επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου είναι η ομάδα ελέγχου σας εξοπλισμένη για έλεγχο του cloud; Είναι σε θέση η ομάδα IT σας να προσδιορίσει ποιές λύσεις cloud χρησιμοποιούνται για την διασφάλιση των δεδομένων σας και των περιορισμό πιθανών κινδύνων επίθεσης;

36 απαντήσεις



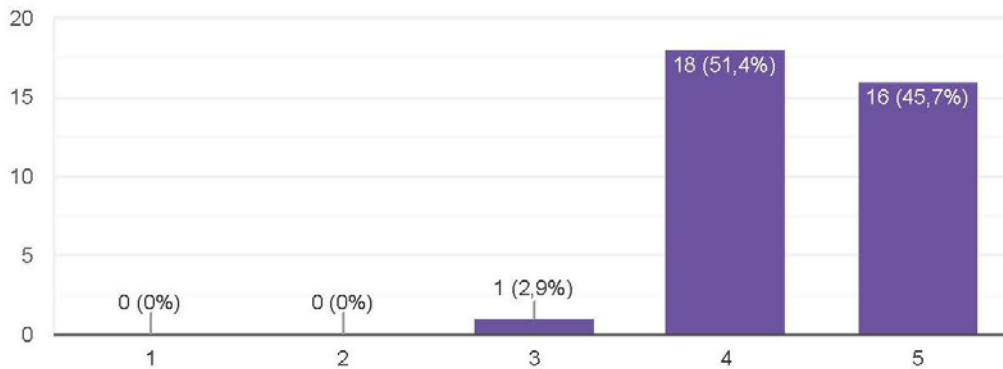
Σχήμα 42. Απαντήσεις ερωτηθέντων σχετικά με τον βαθμό που η ομάδα ελέγχου τους είναι εξοπλισμένη για έλεγχο του cloud. Η ομάδα IT τους είναι σε θέση να προσδιορίσει ποιες λύσεις cloud χρησιμοποιούνται για την διασφάλιση των δεδομένων τους και των περιορισμό πιθανών κινδύνων επίθεσης.

Σε ότι αφορά την ερώτηση 36 σχετικά με το εάν είναι η ομάδα ελέγχου των Επικεφαλής Εσωτερικών Ελεγκτών εξοπλισμένη για έλεγχο του cloud, εάν είναι σε θέση η ομάδα IT τους να προσδιορίσει ποιές λύσεις cloud χρησιμοποιούνται για την διασφάλιση των δεδομένων τους και των περιορισμό πιθανών κινδύνων επίθεσης, οι Επικεφαλής Εσωτερικοί Ελεγκτές με τις απαντήσεις τους μας δείχνουν ότι η ομάδα ελέγχου τους είναι εξοπλισμένη για έλεγχο του cloud και είναι σε θέση η ομάδα IT τους να προσδιορίσει ποιές λύσεις cloud χρησιμοποιούνται για την διασφάλιση των δεδομένων τους και των περιορισμό πιθανών κινδύνων επίθεσης με τα υψηλά ποσοστά απεικόνισης των 33,3% και 38,9% σχεδόν απόλυτα, το 19,4% λιγότερο και με ποσοστά 2,8% και 5,6% πολύ λιγότερο (Σχήμα 42).

Η «αδυναμία αξιοποίησης της τεχνολογίας στον Εσωτερικό Έλεγχο» ήταν ο #2 κίνδυνος των Εσωτερικών Ελεγκτών για το 2023.

37. Ως Επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου πιστεύετε ότι η επιτάχυνση της ανάπτυξης της έξυπνης τεχνολογίας και η προσέλκυση στελεχών-ελεγκτών με καινοτόμες νοοτροπίες θα βοηθήσουν στον στόχο της περαιτέρω αυτοματοποίησης των εφαρμογών στα πλαίσια της ποιότητας του ελέγχου;

35 απαντήσεις



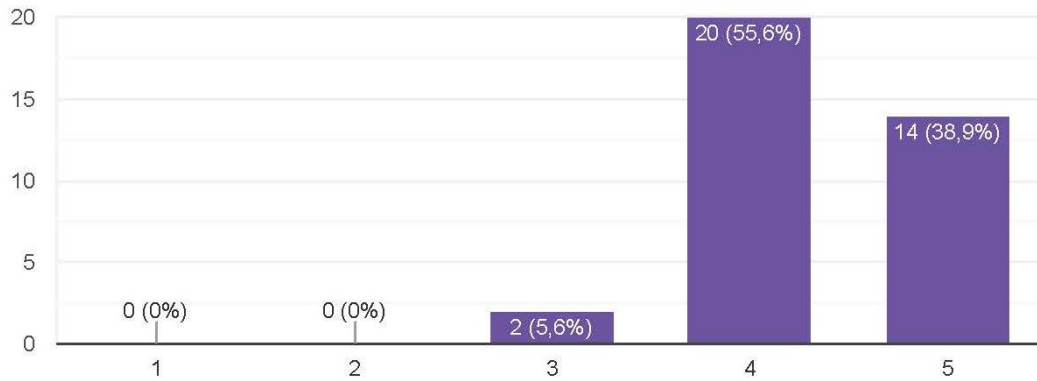
Σχήμα 43. Απαντήσεις ερωτηθέντων σχετικά με τον βαθμό που πιστεύουν ότι η επιτάχυνση της ανάπτυξης της έξυπνης τεχνολογίας και η προσέλκυση στελεχών-ελεγκτών με καινοτόμες νοοτροπίες θα βοηθήσουν στον στόχο της περαιτέρω αυτοματοποίησης των εφαρμογών στα πλαίσια της ποιότητας του ελέγχου.

Υψηλά και αξιοπρόσεκτα τα ποσοστά των 45,7%, 51,4% και 2,9% αθροιστικά των ερωτηθέντων Επικεφαλής Εσωτερικών Ελεγκτών στην συγκεκριμένη ερώτηση σε ότι αφορά την γνώμη τους για το ότι η επιτάχυνση της ανάπτυξης της έξυπνης τεχνολογίας και η προσέλκυση στελεχών-ελεγκτών με καινοτόμες νοοτροπίες θα βοηθήσουν στον στόχο της περαιτέρω αυτοματοποίησης των εφαρμογών στα πλαίσια της ποιότητας του ελέγχου, το πιστεύουν ακράδαντα σε μεγάλο βαθμό (Σχήμα 43).

Η «αδυναμία αξιοποίησης της τεχνολογίας στον Εσωτερικό Έλεγχο» ήταν ο #2 κίνδυνος των Εσωτερικών Ελεγκτών για το 2023.

38. Ως Επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου υπογράφετε δηλώσεις οι οποίες αναγνωρίζουν την ύπαρξη διάφορων γνωστών απειλών ή την απουσία πιθανών απειλών (κίνδυνος απόδοσης, ψηφιακός κίνδυνος, ανθεκτικότητα, διασφάλισης και συμμόρφωσης);

36 απαντήσεις

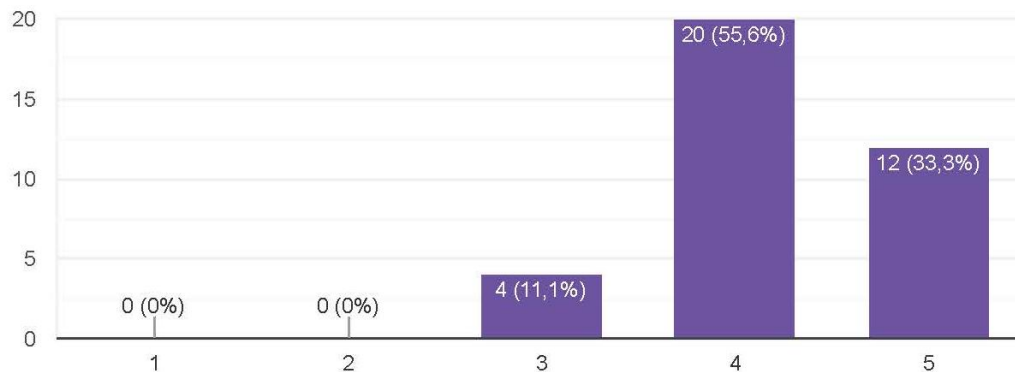


Σχήμα 44. Απαντήσεις ερωτηθέντων σχετικά με την συχνότητα υπογραφής δηλώσεων, οι οποίες αναγνωρίζουν την ύπαρξη διάφορων γνωστών απειλών ή την απουσία πιθανών απειλών (κίνδυνος απόδοσης, ψηφιακός κίνδυνος, ανθεκτικότητα, διασφάλισης και συμμόρφωσης).

Υψηλά και αξιοπρόσεκτα τα ποσοστά των 38,9% και 55,6% αθροιστικά των ερωτηθέντων Επικεφαλής Εσωτερικών Ελεγκτών στην συγκεκριμένη ερώτηση δίνοντας θετική απάντηση υψηλού βαθμού στο εάν υπογράφουν δηλώσεις οι οποίες αναγνωρίζουν την ύπαρξη διάφορων γνωστών απειλών ή την απουσία πιθανών απειλών (κίνδυνος απόδοσης, ψηφιακός κίνδυνος, ανθεκτικότητα, διασφάλισης και συμμόρφωσης). Ελάχιστο το ποσοστό του 5,6% των Επικεφαλής Εσωτερικών Ελεγκτών που προφανώς δεν το κάνουν συνέχεια (Σχήμα 44).

39. Ως Επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου πόσο σας βοηθά το πρόγραμμα διαβεβαίωσης και βελτίωσης ποιότητας παρέχοντας σας την δυνατότητα εκτίμησης του βαθμού συμμόρφωσης της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου του Οργανισμού με τα Πρότυπα, την δυνατότητα εκτίμησης του βαθμού τήρησης του Κώδικα Ηθικής από τους εσωτερικούς ελεγκτές εντοπίζοντας συγχρόνως και τα πεδία που χρήζουν βελτίωσης;

36 απαντήσεις



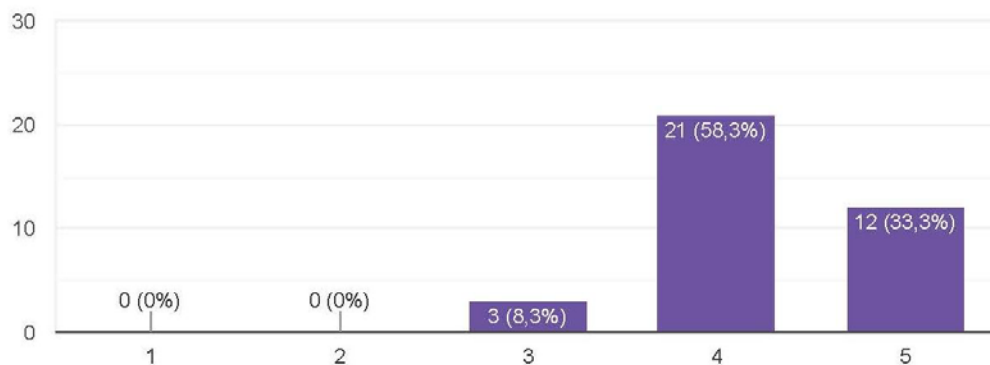
Σχήμα 45. Απαντήσεις ερωτηθέντων σχετικά με τον βαθμό που τους βοηθά το πρόγραμμα διαβεβαίωσης και βελτίωσης ποιότητας παρέχοντας τους την δυνατότητα εκτίμησης του βαθμού συμμόρφωσης της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου του Οργανισμού με τα Πρότυπα, την δυνατότητα εκτίμησης του βαθμού τήρησης του Κώδικα Ηθικής από τους εσωτερικούς ελεγκτές εντοπίζοντας συγχρόνως και τα πεδία που χρήζουν βελτίωσης.

Υψηλά και αξιοπρόσεκτα επίσης τα ποσοστά των 33,3% και 55,6% αθροιστικά των ερωτηθέντων Επικεφαλής Εσωτερικών Ελεγκτών στην συγκεκριμένη ερώτηση (Σχήμα 45) δίνοντας θετική απάντηση υψηλού βαθμού στο μέγεθος της βοήθειας του προγράμματος διαβεβαίωσης και βελτίωσης ποιότητας το οποίο τους παρέχει την δυνατότητα εκτίμησης του βαθμού συμμόρφωσης της λειτουργίας Εσωτερικού Ελέγχου του Οργανισμού με τα Πρότυπα, την δυνατότητα εκτίμησης του βαθμού τήρησης του Κώδικα Ηθικής από τους Εσωτερικούς Ελεγκτές και εντοπίζοντας συγχρόνως και τα πεδία που χρήζουν βελτίωσης.

Ελάχιστο το ποσοστό του 11,1% των Επικεφαλής Εσωτερικών Ελεγκτών που προφανώς πιστεύουν ότι το μέγεθος της βοήθειας του προγράμματος διαβεβαίωσης και βελτίωσης ποιότητας δεν είναι τόσο υψηλό.

40. Ως Επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου περιλαμβάνετε στο πρόγραμμα διαβεβαίωσης και βελτίωσης ποιότητας εσωτερικές αξιολογήσεις όπως ενδεδειγμένες, αναλυτικές διαδικασίες συνεχούς επίβλεψης και επαλήθευσης (**testing**) των ελεγκτικών και συμβουλευτικών εργασιών, λίστες ελέγχου (**checklists**), ανατροφοδότηση (**feedback**) από πελάτες του εσωτερικού ελέγχου και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη, βασικούς δείκτες απόδοσης (**key performance indicators- KPIs**) των εσωτερικών ελεγκτών και του έργου, άλλες μετρήσεις (**measurements**), και εξωτερικές αξιολογήσεις (πλήρη εξωτερική αξιολόγηση, αυτοαξιολόγηση με ανεξάρτητη εξωτερική επικύρωση) που μπορεί να είναι χρήσιμες για τον προσδιορισμό της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου;

36 απαντήσεις



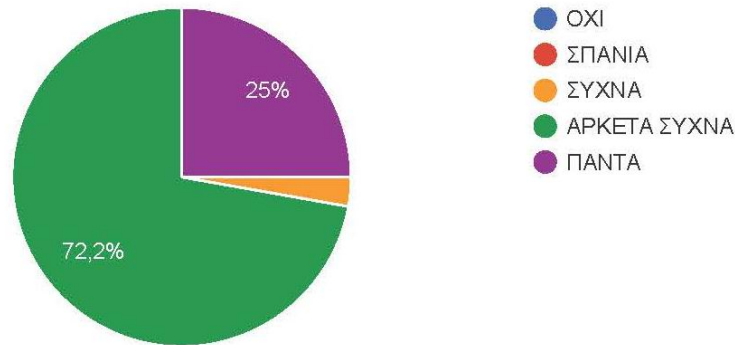
Σχήμα 46. Απαντήσεις ερωτηθέντων σχετικά με την συχνότητα που περιλαμβάνουν στο πρόγραμμα διαβεβαίωσης και βελτίωσης ποιότητας εσωτερικές αξιολογήσεις όπως ενδεδειγμένες, αναλυτικές διαδικασίες συνεχούς επίβλεψης και επαλήθευσης (**testing**) των ελεγκτικών και συμβουλευτικών εργασιών, λίστες ελέγχου (**checklists**), ανατροφοδότηση (**feedback**) από πελάτες του εσωτερικού ελέγχου και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη, βασικούς δείκτες απόδοσης (**key performance indicators- KPIs**) των εσωτερικών ελεγκτών και του έργου, άλλες μετρήσεις (**measurements**), και εξωτερικές αξιολογήσεις (πλήρη εξωτερική αξιολόγηση, αυτοαξιολόγηση με ανεξάρτητη εξωτερική επικύρωση) που μπορεί να είναι χρήσιμες για τον προσδιορισμό της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου.

Πολύ σημαντικά επίσης τα ποσοστά των 33,3% και 58,3% αθροιστικά των ερωτηθέντων Επικεφαλής Εσωτερικών Ελεγκτών δίνοντας θετική απάντηση υψηλού βαθμού στο ότι περιλαμβάνουν στο πρόγραμμα διαβεβαίωσης και βελτίωσης ποιότητας ότι αναφέρεται στην συγκεκριμένη ερώτηση (Σχήμα 46).

Ελάχιστο το ποσοστό του 8,3% των Επικεφαλής Εσωτερικών Ελεγκτών που προφανώς δεν θα τα περιλαμβάνουν όλα στο πρόγραμμα.

41. Ως Επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου καταρτίζετε πρόγραμμα ελέγχων (**internal audit plan**) με βάση την εκτίμηση κινδύνων, με σκοπό να προσδιορίσει τις προτεραιότητες της λειτουργίας του Εσωτερικού Ελέγχου, σύμφωνα με τους στόχους του Οργανισμού;

36 απαντήσεις

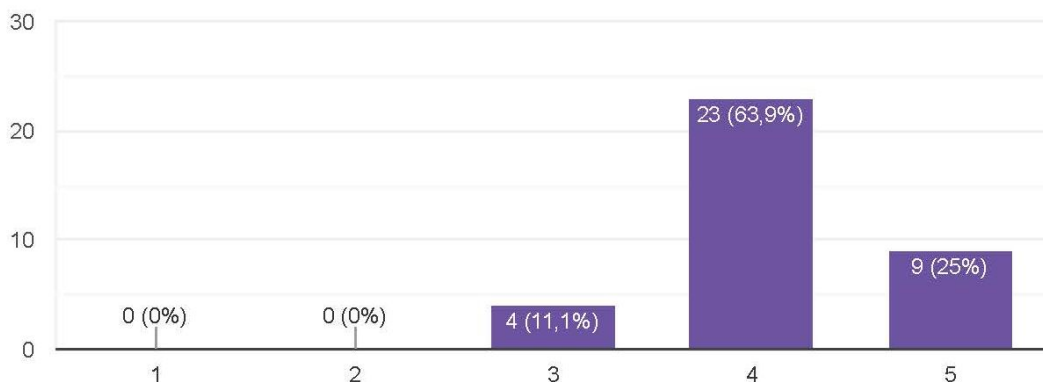


Σχήμα 47. Απαντήσεις ερωτηθέντων σχετικά με την συχνότητα που καταρτίζουν πρόγραμμα ελέγχων (**internal audit plan**) με βάση την εκτίμηση κινδύνων, με σκοπό να προσδιορίσουν τις προτεραιότητες της λειτουργίας του Εσωτερικού Ελέγχου, σύμφωνα με τους στόχους του Οργανισμού.

Υψηλά και σημαντικά επίσης τα ποσοστά των 72,2% και 25% αθροιστικά των ερωτηθέντων Επικεφαλής Εσωτερικών Ελεγκτών στην συγκεκριμένη ερώτηση (Σχήμα 47) δίνοντας θετική απάντηση υψηλού βαθμού στο ότι καταρτίζουν πρόγραμμα ελέγχων (**internal audit plan**) με βάση την εκτίμηση κινδύνων, με σκοπό να προσδιορίσουν τις προτεραιότητες της λειτουργίας του Εσωτερικού Ελέγχου, σύμφωνα με τους στόχους του Οργανισμού.

Ελάχιστο το ποσοστό του 2,8% των Επικεφαλής Εσωτερικών Ελεγκτών που προφανώς καταρτίζουν πρόγραμμα ελέγχων συχνά και όχι πάντα ή αρκετά συχνά.

42. Ως Επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου εάν ναι, πόσο συχνά μοιράζεστε πληροφορίες, συντονίζετε δραστηριότητες και εξετάζετε το ενδεχόμενο επίκλησης στην εργασία άλλων Εσωτερικών (δεύτερη γραμμή άμυνας σύμφωνα με το μοντέλο των Τριών Γραμμών Άμυνας του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών) και Εξωτερικών παρόχων (assurance map, combined assurance model) διαβεβαιωτικών και συμβουλευτικών υπηρεσιών έτσι ώστε να εξασφαλίζετε την ορθή κάλυψη και να ελαχιστοποιείτε την αλληλοεπικάλυψη των προσπαθειών;
36 απαντήσεις

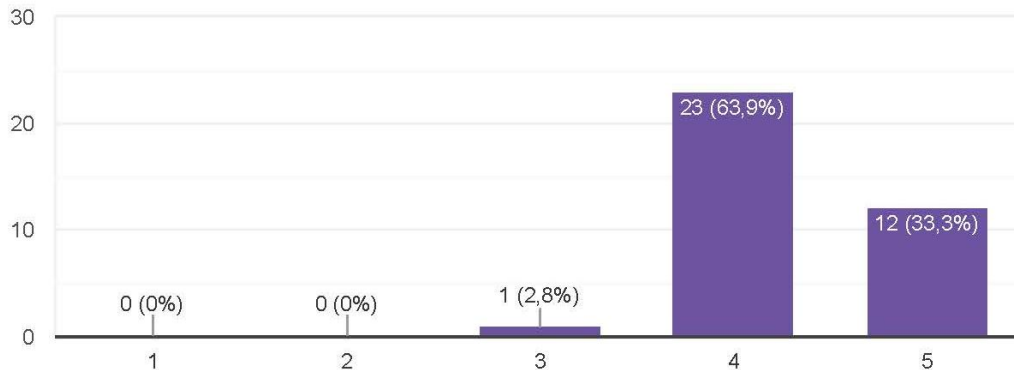


Σχήμα 48. Απαντήσεις ερωτηθέντων σχετικά με το πόσο συχνά μοιράζονται πληροφορίες, συντονίζουν δραστηριότητες και εξετάζουν το ενδεχόμενο επίκλησης στην εργασία άλλων Εσωτερικών (δεύτερη γραμμή άμυνας σύμφωνα με το μοντέλο των Τριών Γραμμών Άμυνας του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών) και Εξωτερικών παροχών (assurance map, combined assurance model) διαβεβαιωτικών και συμβουλευτικών υπηρεσιών έτσι ώστε να εξασφαλίζουν την ορθή κάλυψη και να ελαχιστοποιούν την αλληλοεπικάλυψη των προσπαθειών.

Πολύ σημαντικά επίσης και τα ποσοστά της τάξεως των 63,9% και 25% των συμμετεχόντων Εσωτερικών Ελεγκτών στην έρευνα για τις δικλίδες ελέγχου (και τις εφαρμόζουν και το αποτέλεσμα δείχνει και πολύ συχνά), σχετικά μικρό το ποσοστό του 11,1% της μέτριας εφαρμογής και συχνότητας (Σχήμα 48).

43. Ως Επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου πόσο συχνά πραγματοποιείτε ανάλυση θεμελιώδους αιτίας;

36 απαντήσεις

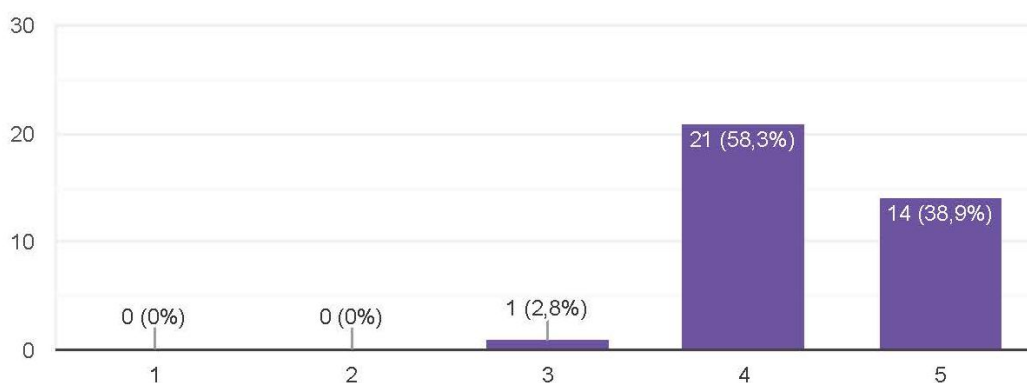


Σχήμα 49. Απαντήσεις ερωτηθέντων σχετικά με την συχνότητα που πραγματοποιούν ανάλυση θεμελιώδους αιτίας.

Από τα ποσοστά των 63,9% και 33,3% του γραφήματος συμπεραίνεται ότι τελικά οι Εσωτερικοί Ελεγκτές πραγματοποιούν πολύ συχνά ανάλυση θεμελιώδους αιτίας.

44. Ως Επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου πόσο συχνά ακολουθείτε απόλυτα στην αναζήτηση σας για συμπληρωματικές πληροφορίες όλα τα ακόλουθα χαρακτηριστικά: **Ακριβείς (A-accurate), Αντικειμενικές (O-objective), Σαφείς (C-clear), Συνοπτικές (C-concise), Επικοινωνητικές (C-constructive), Ολοκληρωμένες/Πλήρεις (C-complete), Έγκαιρες (T-timely);**

36 απαντήσεις

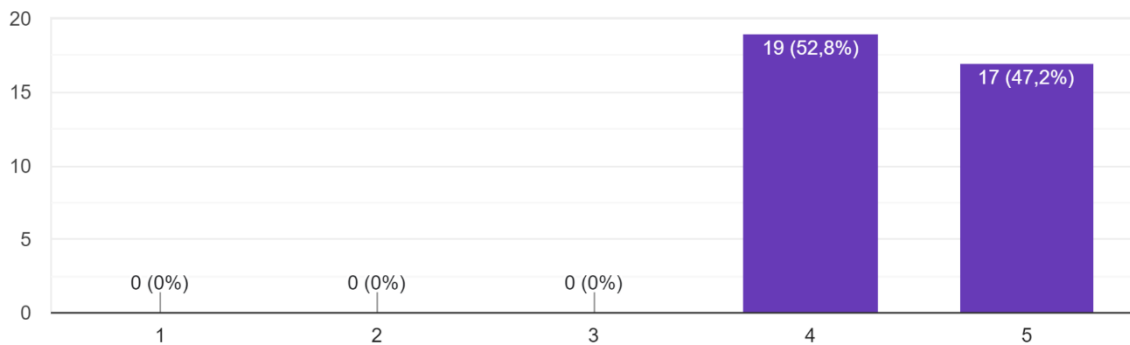


Σχήμα 50. Απαντήσεις ερωτηθέντων σχετικά με το πόσο συχνά ακολουθούν απόλυτα στην αναζήτηση τους για συμπληρωματικές πληροφορίες όλα τα ακόλουθα χαρακτηριστικά: **Ακριβείς (A-accurate), Αντικειμενικές (O-objective), Σαφείς (C-clear), Συνοπτικές (C-concise), Επικοινωνητικές (C-constructive), Ολοκληρωμένες/Πλήρεις (C-complete), Έγκαιρες (T-timely);**

Πολύ σημαντικά επίσης και τα ποσοστά της τάξεως των 38,9% και 58,3% των θετικών απαντήσεων των συμμετεχόντων Εσωτερικών Ελεγκτών στην έρευνα (Σχήμα 50) για την συχνότητα των Επικεφαλής Εσωτερικών Ελεγκτών που ακολουθούν απόλυτα στην αναζήτηση τους για συμπληρωματικές πληροφορίες όλα τα ακόλουθα χαρακτηριστικά: **Ακριβείς (A-accurate)**, **Αντικειμενικές (O-objective)**, **Σαφείς (C-clear)**, **Συνοπτικές (C-concise)**, **Επικοινωνιακές (C-constructive)**, **Ολοκληρωμένες/Πλήρεις (C-complete)**, **Έγκαιρες (T-timely)**.

Ελάχιστο το ποσοστό της τάξεως του 2,8% της μέτριας χρησιμοποίησης των ανωτέρω.

45. Ως Επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου ποιος κατά την γνώμη σας είναι ο βαθμός σημαντικότητας της Επιτροπής Ελέγχου (συμβολή του ρόλου της);
36 απαντήσεις



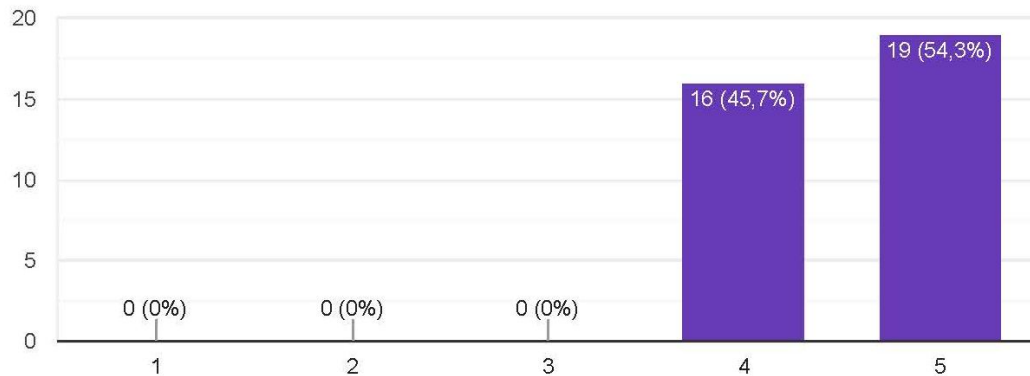
Σχήμα 51. Απαντήσεις ερωτηθέντων σχετικά με το ποιος κατά την γνώμη τους είναι ο βαθμός σημαντικότητας της Επιτροπής Ελέγχου (συμβολή του ρόλου της).

Υψηλότερα ποσοστά της τάξεως των 47,2% και 52,8% σε ότι αφορά στις απαντήσεις των ερωτηθέντων Ελεγκτών για την σημαντικότητα του ρόλου της Επιτροπής Ελέγχου (Σχήμα 51).

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα θεωρούν ότι ο ρόλος της Επιτροπής Ελέγχου στην επικοινωνία και την σχέση μεταξύ Διοίκησης, Ελεγκτών και Συμβουλίου είναι ουσιαστικός και εξαιρετικά σημαντικός.

46. Ως Επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου πόσο πιστεύετε ότι ένας ισχυρός και αποτελεσματικός Εσωτερικός Έλεγχος συνεισφέρει στο έργο των εξωτερικών ελεγκτών και ο βαθμός ισχυροποίησης του καθορίζει και την έκταση των ελέγχων τεκμηρίωσης;

35 απαντήσεις

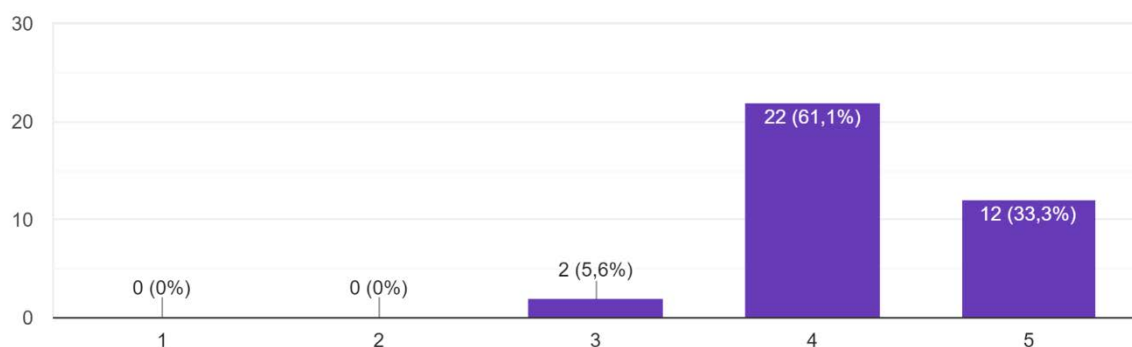


Σχήμα 52. Απαντήσεις ερωτηθέντων σχετικά με τον βαθμό που πιστεύουν ότι ένας ισχυρός και αποτελεσματικός Εσωτερικός Έλεγχος συνεισφέρει στο έργο των εξωτερικών ελεγκτών και ο βαθμός ισχυροποίησης του καθορίζει και την έκταση των ελέγχων τεκμηρίωσης.

Όλοι οι Εσωτερικοί Ελεγκτές σε απόλυτα υψηλά ποσοστά μεγέθους 45,7% και 54,3% πιστεύουν ότι ένας ισχυρός και αποτελεσματικός Εσωτερικός Έλεγχος συνεισφέρει στο έργο των Εξωτερικών Ελεγκτών και ότι ο βαθμός ισχυροποίησης του καθορίζει και την έκταση των ελέγχων τεκμηρίωσης (Σχήμα 52).

47. Ως Ελεγκτής ποιο πιστεύετε ότι είναι το επίπεδο αναβάθμισης του ρόλου και του έργου των Ελεγκτών;

36 απαντήσεις

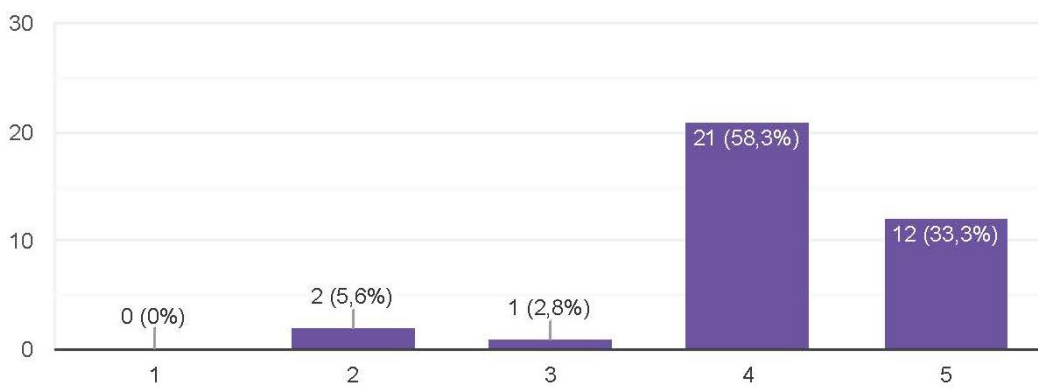


Σχήμα 53. Απαντήσεις ερωτηθέντων με την γνώμη τους σχετικά με το επίπεδο αναβάθμισης του ρόλου και του έργου των ελεγκτών.

Υψηλή θετική ανταπόκριση των ερωτηθέντων με ποσοστά του 61,1% και 33,3% σε ότι αφορά το επίπεδο αναβάθμισης του ρόλου και του έργου των Ελεγκτών με πολύ μικρό ποσοστό της τάξεως του 5,6% στην σχετική ικανοποίηση του επιπέδου αναβάθμισης (Σχήμα 53).

48. Ως Επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου υποστηρίζετε από την εμπειρία σας ότι η Επιχειρηματική Κοινότητα παγκοσμίως πάσχει από «σύνδρομο ηθικής κατάρρευσης» με τις απάτες των οικονομικών καταστάσεων και τις τεράστιες επιπτώσεις τους να έχουν κυρίαρχο ρόλο;

36 απαντήσεις

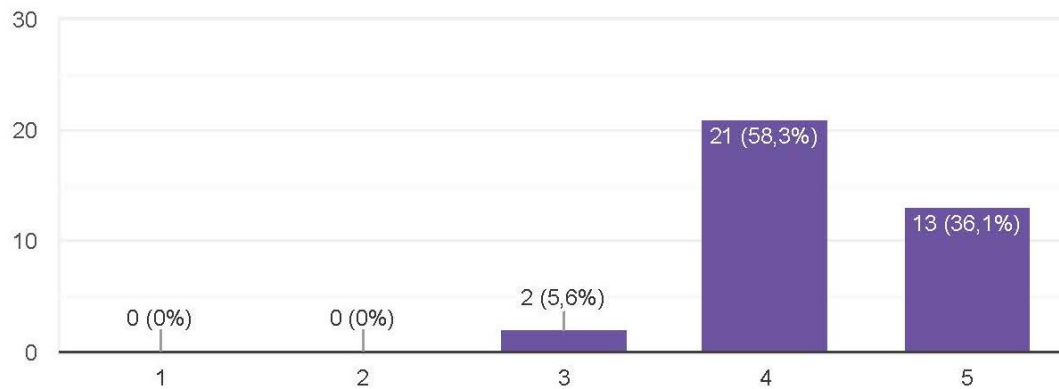


Σχήμα 54. Απαντήσεις ερωτηθέντων σχετικά με τον βαθμό που υποστηρίζουν από την εμπειρία τους ότι η Επιχειρηματική Κοινότητα παγκοσμίως πάσχει από «σύνδρομο ηθικής κατάρρευσης» με τις απάτες των οικονομικών καταστάσεων και τις τεράστιες επιπτώσεις τους να έχουν κυρίαρχο ρόλο.

Πολύ υψηλά ποσοστά της τάξεως των 58,3% και 33,3% σε ότι αφορά την Επιχειρηματική Κοινότητα σε σχέση με τις απάτες και τα σκάνδαλα στις θετικές απαντήσεις των ερωτηθέντων Εσωτερικών Ελεγκτών (Σχήμα 54).

49. Κατά πόσο κατά την κρίση σας επηρεάζει ο τύπος του Οργανισμού την αξία της συμβολής του Εσωτερικού Ελέγχου (Δημόσιος Τομέας, Ιδιωτικός Τομέας, Εισηγμένες Εταιρείες, μη Κυβερνητικοί Οργανισμοί, Διακυβερνητικοί Οργανισμοί, Μη κερδοσκοπικές Εταιρείες κτλ);

36 απαντήσεις



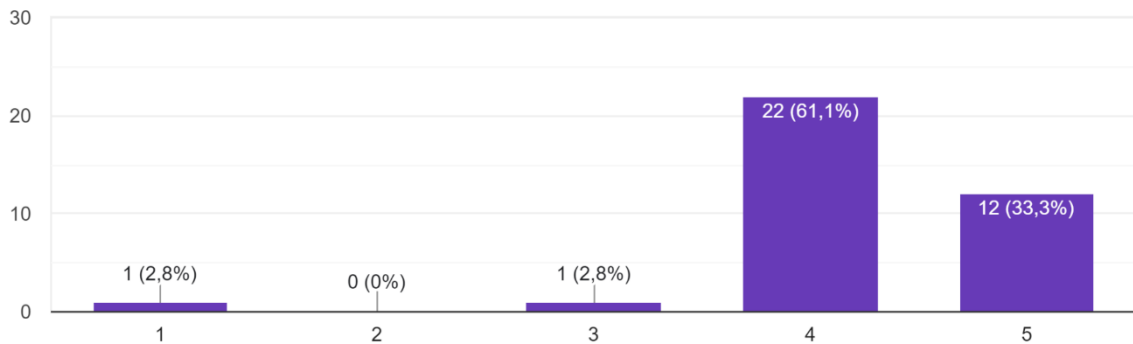
Σχήμα 55. Απαντήσεις ερωτηθέντων σύμφωνα με την κρίση τους σχετικά με το κατά πόσο επηρεάζει ο τύπος του Οργανισμού την αξία της συμβολής του Εσωτερικού Ελέγχου (Δημόσιος Τομέας, Ιδιωτικός Τομέας, Εισηγμένες Εταιρείες, μη Κυβερνητικοί Οργανισμοί, Διακυβερνητικοί Οργανισμοί, Μη κερδοσκοπικές Εταιρείες κτλ).

Εξετάστηκε επίσης εάν ο τύπος του Οργανισμού επηρεάζει την αξία της συμβολής του Εσωτερικού Ελέγχου. Οι οργανισμοί χωρίζονται σε Δημόσιους, Ιδιωτικούς, Εισηγμένους, Κερδοσκοπικούς και μη κερδοσκοπικούς, Κυβερνητικούς και μη κ.τ.λ.

Το γράφημα (Σχήμα 55) δείχνει ότι η συμβολή αξίας του Εσωτερικού Ελέγχου διαφέρει και επηρεάζει τους τύπους των Οργανισμών κατά υψηλό ποσοστό του 58,3% και κατά πολύ υψηλό ποσοστό του 36,1%. Ιδιαίτερα εντυπωσιακή η μέση βαθμολογία της συμβολής της αξίας του Εσωτερικού Ελέγχου στους τύπους των Οργανισμών. Πολύ χαμηλό ποσοστό της τάξεως του 5,6% η αξιολόγηση των Εσωτερικών Ελεγκτών σε ότι αφορά την ερώτηση.

50. Κατά πόσο κατά την κρίση σας υπάρχει ικανοποίηση των ενδιαφερόμενων μερών με βάση την αυτοαξιολόγηση των Εσωτερικών Ελεγκτών;

36 απαντήσεις



Σχήμα 56. Απαντήσεις ερωτηθέντων σύμφωνα με την κρίση τους σχετικά με το κατά πόσο υπάρχει ικανοποίηση των ενδιαφερόμενων μερών με βάση την αυτοαξιολόγηση των Εσωτερικών Ελεγκτών.

Ζητήθηκε από τους ερωτηθέντες και τους συμμετέχοντες στην έρευνα να αξιολογήσουν την ικανοποίηση των ενδιαφερομένων μερών από τη δική τους σκοπιά με βάση την αυτοαξιολόγηση των Εσωτερικών Ελεγκτών.

Τα ποσοστά των απαντήσεων τους 61,1% και 33,3% δείχνουν μια θετική εικόνα (Σχήμα 56).

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα δείχνουν ότι περισσότερο από το 94% των ενδιαφερομένων μερών είναι είτε «ικανοποιημένοι» ή «πολύ ικανοποιημένοι». Αυτό είναι ιδιαίτερα ευχάριστο, καθώς η αυτοαντίληψη των Επικεφαλής Εσωτερικών Ελεγκτών και των Εσωτερικών Ελεγκτών που ερωτήθηκαν είναι ότι η Ελεγκτική Επιτροπή, τα Ανώτερα Στελέχη, η Διοίκηση και όλοι όσοι εμπλέκονται με την διαδικασία του Εσωτερικού Ελέγχου είναι πολύ ικανοποιημένοι με το έργο, τις διαδικασίες και τα αποτελέσματα. Επιπλέον, μπορούμε να δούμε ότι οι ουδέτερες ή αρνητικές αξιολογήσεις αφορούν πολύ μικρό ποσοστό της τάξεως του 2,8% και 2,8% αντίστοιχα.

4. Συμπεράσματα και προτάσεις

4.1 Συμπεράσματα από τα αποτελέσματα της έρευνας

Σχετικά με το προφίλ των ερωτηθέντων, το δείγμα των ανθρώπων που απάντησαν ήταν σχεδόν ισομοιρασμένο ως προς το φύλο, σε άντρες και γυναίκες, ενώ το ηλικιακό γκρουπ των ανθρώπων που απάντησαν ανήκε στην πλειονότητά του (41,7%) στην κατηγορία 46-55 έτη. Η εκπαιδευτική κατάρτιση και η εργασιακή εμπειρία των ερωτηθέντων ήταν υψηλή καθώς σχεδόν οι μισοί από αυτούς ήταν κάτοχοι μεταπτυχιακών ή διδακτορικών διπλωμάτων ενώ η εργασιακή τους εμπειρία σε πλήρους απασχόλησης θέσεις ήταν μεγαλύτερη από 10 έτη.

Οι μισοί σχεδόν από το δείγμα που απάντησε, δήλωσαν Εσωτερικοί Ελεγκτές στο επάγγελμά τους και το 1/3 δήλωσε ως επάγγελμα Επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου. Σχεδόν οι μισοί από το δείγμα που ανταποκρίθηκε στην έρευνα εργάζονταν σε Ελεγκτικές Εταιρείες, ενώ το 1/3 εργάζονταν σε Επιχειρήσεις, πολύ μικρό ήταν το αθροιστικό ποσοστό εκείνων που εργάζονταν στην ΣΟΕΛ και στις μεγάλες Ελεγκτικές Εταιρείες που αποκαλούνται BIG 4.

Όλοι οι Εσωτερικοί Ελεγκτές επεκτείνουν και επαναξιολογούν τις γνώσεις τους στο αντικείμενο που ασκούν προκειμένου να συμβαδίζουν με τις σύγχρονες εξελίξεις της επιστήμης τους αλλά και να είναι σε θέση να εφαρμόζουν ορθά το Νομικό Πλαίσιο. Εκπαιδεύονται, παρακολουθούν ή συστήνουν και οργανώνουν για το Ελεγκτικό Προσωπικό τακτικά σεμινάρια, συνέδρια, εργαστήρια κ.λ.π. για την συνεχή εκπαίδευση και κατάρτισή τους.

Το αντικρουόμενο επαγγελματικό ή προσωπικό συμφέρον δεν τους έχουν οδηγήσει σε δύσκολη θέση για την αμερόληπτη εκτέλεση των καθηκόντων τους.

Συντριπτικό ήταν το ποσοστό εκείνων που εφαρμόζουν την τυπική διαδικασία υπογραφής της ετήσιας δήλωσης σχετικά με τον Κώδικα Δεοντολογίας των Εσωτερικών Ελεγκτών.

Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές δείχνουν εξοικειωμένοι σε σχέση με τα Διεθνή Ελεγκτικά Πρότυπα και τα Μοντέλα Διακυβέρνησης.

Η λειτουργία Εσωτερικού Ελέγχου θεωρείται από τους συμμετέχοντες στην έρευνα ότι συμμορφώνεται με τον Κώδικα Ηθικής και τα Πρότυπα όταν επιτυγχάνει τα αποτελέσματα που περιγράφονται σε αυτά.

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα Επικεφαλής Εσωτερικοί Ελεγκτές χρησιμοποιούν συχνά το Γενικό Πλαίσιο Ικανοτήτων Εσωτερικού Ελέγχου του ΠΑ ή κάθε άλλο παρόμοιο πλαίσιο προκειμένου να καθορίζουν τα κριτήρια αξιολόγησης της επάρκειας των Εσωτερικών Ελεγκτών.

Θεσπίζονται επίσης πολιτικές και διαδικασίες από τους Επικεφαλής Εσωτερικούς Ελεγκτές που επιτρέπουν στους Εσωτερικούς Ελεγκτές να εκτελούν τα έργα εφόσον διαθέτουν (επαγγελματική) επάρκεια γνώσεων και επιδεικνύουν τη δέουσα επαγγελματική επιμέλεια.

Οι Επικεφαλής Εσωτερικοί Ελεγκτές προβαίνουν σε επισκόπηση της εφαρμοζόμενης διαδικασίας, των αποτελεσμάτων και των συμπερασμάτων ύστερα από συνάντηση με τους Εσωτερικούς Ελεγκτές που υλοποιούν ένα έργο προκειμένου να συζητηθούν οι σχετικές συστάσεις και να ενημερωθεί ο επόπτης της αξιολόγησης για τον τρόπο με τον οποίο εφαρμόστηκαν οι διαδικασίες που έχουν καθιερωθεί.

Απόλυτα θετικά και ενθαρρυντικά είναι τα ποσοστά των απαντήσεων σε ότι αφορά την αξιοπιστία, την αντικειμενική διασφάλιση της αποτελεσματικότητας των Εσωτερικών Ελέγχων, την καλή/θετική φήμη σε ότι αφορά την εκτέλεση του έργου των Εσωτερικών Ελεγκτών σε σχέση με την επιμέλεια, την ικανότητα και την δεξιότητα τους ως εύλογα συνετών και ικανών.

Κατά δήλωση των συμμετεχόντων η σωστή λειτουργία του Εσωτερικού Ελέγχου σε ότι αφορά την εφαρμογή της, είναι παράγοντας επιτυχίας για υψηλή αξία και προστιθέμενη αξία, και ο Εσωτερικός Έλεγχος προσθέτει σημαντική αξία στην Επιχείρηση.

Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές δήλωσαν ότι ενεργούν προληπτικά για να ενισχύσουν την αξία και την αξιοπιστία του Εσωτερικού Ελέγχου παρέχοντας και καινοτόμες ιδέες λαμβάνοντας υπόψη και μελλοντικές επιπτώσεις, υποβάλλοντας κατάλληλες εισηγήσεις για την βελτίωση της διαδικασίας Διακυβέρνησης του Οργανισμού.

Ως ικανοποιητική χαρακτηρίστηκε η επικοινωνία, η συνεργασία και η υποστήριξη από το Συμβούλιο σε σχέση με την αναφορά-επιβεβαίωση τους για την ανεξαρτησία εντός του Οργανισμού της λειτουργίας του Εσωτερικού Ελέγχου.

Ωστόσο από τη έρευνα προέκυψε δυστυχώς ότι πολύ συχνά το Συμβούλιο δεν ασκεί τα εποπτικά του καθήκοντα και τις πρακτικές της Εταιρικής Διακυβέρνησης.

Πολύ υψηλό ποσοστό των ερωτηθέντων που ανταποκρίθηκαν στην έρευνα απάντησαν ότι κοινοποιούν στα Αρμόδια Όργανα πάντα έως αρκετά συχνά (α) την παρεμπόδιση της ανεξαρτησίας ή της αντικειμενικότητας εφόσον παρεμποδίζεται, πραγματικά ή φαινομενικά, τις λεπτομέρειες, (β) τη μη συμμόρφωση με τον Κώδικα Ηθικής ή τα Πρότυπα, (γ) τον σχεδιασμό για τη λειτουργία Εσωτερικού Ελέγχου και τις απαιτήσεις πόρων, συμπεριλαμβανομένων και των σημαντικών ενδιάμεσων μεταβολών για επισκόπηση και έγκριση, (δ) τις πληροφορίες σχετικά με τους κινδύνους και τους ελεγκτικούς μηχανισμούς προς τους Αρμόδιους μέσα στον Οργανισμό.

Από τα αποτελέσματα της έρευνας προέκυψε η αμφίδρομη σχέση αναφοράς μεταξύ της Ανώτερης Διοίκησης και του Συμβουλίου και των Επικεφαλής Εσωτερικών Ελεγκτών για την επισήμανση της υπευθυνότητας για την διατήρηση μιας αποτελεσματικής δραστηριότητας του Εσωτερικού Ελέγχου.

Σημαντικό ποσοστό των Εσωτερικών Ελεγκτών δήλωσε ότι πάντα έως αρκετά συχνά κοινοποιεί τις διορθωμένες πληροφορίες σε όσους έλαβαν την αρχική τελική κοινοποίηση η οποία περιείχε σημαντικό λάθος ή παράλειψη.

Συχνά καθιερώνεται και διατηρείται σύστημα παρακολούθησης της τακτοποίησης των αποτελεσμάτων που κοινοποιούν στην Διοίκηση.

Ως σημαντική αξιολογήθηκε η Ελεγκτική Επιστήμη σε σχέση με την εξασφάλιση της επίτευξης των στόχων των Φορέων και των Διοικήσεων των Οργανισμών, την Διασφάλιση των Μετόχων, της διατήρησης της κοινωνικής συνοχής του Οργανισμού και της αποφυγής των ελεγκτικών σκανδάλων.

Δυστυχώς προέκυψε ότι επαγγελματικά ή προσωπικά συμφέροντα, ιδιοτέλεια, μεροληψία, ανεπίτρεπτες-ανάρμοστες πράξεις και όλα αυτά που συμπεριλαμβάνονται σε φαινόμενα απάτης πολύ συχνά εμπλεκόμενους έχουν και μέλη της Διοίκησης ενός Οργανισμού.

Οι Επικεφαλής Εσωτερικοί Ελεγκτές με τις απαντήσεις τους δείχνουν ότι χρησιμοποιούν συχνά το πρόγραμμα CERTIFICATE IN CLOUD AUDITING το οποίο περιλαμβάνει μία προσέγγιση βασισμένη στον κίνδυνο για την μετάβαση στο cloud και τις στρατηγικές ελέγχου. Η ομάδα ελέγχου των Επικεφαλής Εσωτερικών Ελεγκτών δήλωσε ότι συνήθως είναι εξοπλισμένη για έλεγχο του cloud.

Είναι ισχυρή η πεποίθηση ότι η επιτάχυνση της ανάπτυξης της έξυπνης τεχνολογίας και η προσέλκυση Στελεχών-Ελεγκτών με καινοτόμες νοοτροπίες θα βοηθήσουν στον στόχο της περαιτέρω αυτοματοποίησης των εφαρμογών στα πλαίσια της ποιότητας του Ελέγχου.

Επίσης οι ανταποκρινόμενοι στο ερωτηματολόγιο ερωτηθέντες δήλωσαν ότι υπογράφουν δηλώσεις οι οποίες αναγνωρίζουν την ύπαρξη διάφορων γνωστών απειλών ή την απουσία πιθανών απειλών (κίνδυνος απόδοσης, ψηφιακός κίνδυνος, ανθεκτικότητας, διασφάλισης και συμμόρφωσης). Επίσης σε μεγάλο βαθμό καταρτίζουν πρόγραμμα ελέγχων (internal audit plan) με βάση την εκτίμηση κινδύνων, με σκοπό να προσδιορίσουν τις προτεραιότητες της λειτουργίας του Εσωτερικού Ελέγχου, σύμφωνα με τους στόχους του Οργανισμού.

Μεγάλη προέκυψε η συμβολή του προγράμματος διαβεβαίωσης και βελτίωσης ποιότητας το οποίο παρέχει την δυνατότητα εκτίμησης του βαθμού συμμόρφωσης της λειτουργίας Εσωτερικού

Ελέγχου του Οργανισμού με τα Πρότυπα, την δυνατότητα εκτίμησης του βαθμού τήρησης του Κώδικα Ηθικής από τους Εσωτερικούς Ελεγκτές και εντοπίζοντας συγχρόνως και τα πεδία που χρήζουν βελτίωση.

Εφαρμόζονται συχνά από τους ερωτηθέντες δικλίδες ελέγχου, ενώ συντονίζουν δραστηριότητες και εξετάζουν το ενδεχόμενο επίκλησης στην εργασία άλλων Εσωτερικών και Εξωτερικών παρόχων έτσι ώστε να εξασφαλίζουν την ορθή κάλυψη και να ελαχιστοποιούν την αλληλοεπικάλυψη των προσπαθειών.

Επίσης πολύ συχνά πραγματοποιείται από τους συμμετέχοντες ανάλυση θεμελιώδους αιτίας για να εντοπιστεί το βαθύτερο αίτιο της εκδήλωσης ενός λάθους, προβλήματος, χαμένης ευκαιρίας ή περίπτωσης μη συμμόρφωσης και ακολουθούν απόλυτα στην αναζήτηση τους για συμπληρωματικές πληροφορίες όλα τα ακόλουθα χαρακτηριστικά: Ακριβείς (A-accurate), Αντικειμενικές (O-objective), Σαφείς (C-clear), Συνοπτικές (C-concise), Εποικοδομητικές (C-constructive), Ολοκληρωμένες/Πλήρεις (C-complete), Έγκαιρες (T-timely).

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα θεωρούν ότι ο ρόλος της Επιτροπής Ελέγχου στην σχέση και επικοινωνία μεταξύ Ελεγκτών, Διοίκησης και Συμβουλίου είναι ουσιαστικός και πολύ σημαντικός.

Επίσης είναι ισχυρή η πεποίθηση ότι ένας ισχυρός και αποτελεσματικός Εσωτερικός Έλεγχος συνεισφέρει στο έργο των Εξωτερικών Ελεγκτών και ότι ο βαθμός ισχυροποίησης του καθορίζει και την έκταση των ελέγχων τεκμηρίωσης.

Σημαντικής σπουδαιότητας προέκυψε το επίπεδο αναβάθμισης του ρόλου και του έργου των Ελεγκτών.

Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές υποστηρίζουν από την εμπειρία τους ότι η Επιχειρηματική Κοινότητα παγκοσμίως πάσχει από «σύνδρομο ηθικής κατάρρευσης» με τις απάτες των οικονομικών καταστάσεων και τις τεράστιες επιπτώσεις τους να έχουν κυρίαρχο ρόλο.

Η συμβολή αξίας του Εσωτερικού Ελέγχου διαφέρει και επηρεάζει τους τύπους των Οργανισμών κατά υψηλό ποσοστό.

Θετική είναι η ικανοποίηση των ενδιαφερομένων μερών από τη δική τους σκοπιά με βάση την αυτοαξιολόγηση των Εσωτερικών Ελεγκτών.

4.2 Περιορισμοί της έρευνας και προτάσεις

Η έρευνα που διεξήχθη χαρακτηρίζεται από κάποιους περιορισμούς.

Καταρχήν, το δείγμα της έρευνας θεωρείται μικρό καθώς στην έρευνα απάντησαν σχετικά λίγοι συγκριτικά πάντα με τον πληθυσμό στον οποίο απευθύνεται, η πρόσκληση για την απάντηση στο ερωτηματολόγιο εστάλη σε αρκετές Ελεγκτικές Εταιρείες, χωρίς όμως να συμπεριληφθούν όλες λόγω της αδυναμίας πρόσβασης σε αυτές.

Θα πρέπει να ληφθεί επίσης σοβαρά υπόψιν ότι τα ποσοστά συμμετοχής σε σχετικές έρευνες είναι χαμηλά λόγω του ότι οι υποψήφιοι συμμετέχοντες δεν έχουν κίνητρα να συμμετέχουν σε αυτές.

Περιορισμό επίσης αποτελεί και το σχετικά μικρό χρονικό διάστημα που δόθηκε στους ερωτηθέντες για να απαντήσουν στην έρευνα.

Το μεγάλο μέγεθος του ερωτηματολογίου το οποίο περιλαμβάνει αρκετές ερωτήσεις ώστε να καλύψει αρκετές πτυχές του Εσωτερικού Ελέγχου, μπορεί να αποτελεί παράγοντα αποτρεπτικό στην συμμετοχή υποψηφίων για τη συμπλήρωσή του.

Ωστόσο είναι σημαντικό να αναφερθεί η πλήρης απόκριση των συμμετεχόντων, οι οποίοι παρά τον μεγάλο αριθμό των ερωτήσεων έδωσαν απαντήσεις σε όλες.

Υψηλά ποσοστά μη απόκρισης καθιστούν το δείγμα μη αντιπροσωπευτικό και αποτελούν αρνητικό παράγοντα καθώς το ενδεχόμενο εμφάνισης μεροληψίας είναι υψηλό.

Η απροθυμία των ερωτώμενων να απαντήσουν μπορεί να δικαιολογηθεί από το γεγονός ότι τίγονται ηθικά κ.α. ζητήματα. Η παρουσία κινήτρων όπως π.χ. οικονομικών κ.α. είναι σημαντική καθώς αυξάνουν το ποσοστό συμμετοχής και επομένως την εγκυρότητα των συμπερασμάτων.

Πιθανόν κάποιοι Ελεγκτές να μην κατανοούν πραγματικά τις συνολικές λειτουργίες του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου.

Οι προτάσεις για μελλοντική έρευνα περιλαμβάνουν την αποστολή σε τακτικότερα διαστήματα παρόμοιου τύπου ερωτηματολογίου, σε περισσότερες Ελεγκτικές Εταιρείες και με την συμμετοχή περισσότερων Εσωτερικών Ελεγκτών.

Επίσης είναι σημαντικό να δοθεί η δυνατότητα στους ερωτώμενους να απαντήσουν στην έρευνα σε μεγαλύτερο χρονικό διάστημα.

Θα μπορούσαν επίσης να εξεταστούν και άλλες πτυχές του Εσωτερικού Ελέγχου οι οποίες επηρεάζουν την Εταιρική Διακυβέρνηση. Κάποιες ενδεικτικές ερωτήσεις που θα μπορούσαν να περιληφθούν είναι :

Σε ότι αφορά με την αντικειμενικότητα οι ερωτήσεις θα μπορούσαν να είναι εάν οι Επικεφαλής Εσωτερικοί Ελεγκτές έχουν κληθεί ποτέ να διευθύνουν ή να κάνουν έλεγχο σε Τμήμα όπου εργάζεται ένας φίλος ή συγγενής τους, εάν έχουν συμμετάσχει ποτέ σε Εσωτερικό Έλεγχο μιας λειτουργίας ή ενός προγράμματος, ή μιας επιχειρηματικής μονάδας στην οποία εργάστηκαν κάποια στιγμή, εάν έχουν ελέγξει ποτέ εκθέσεις δαπανών Διευθύνοντος Συμβούλου, εάν έχουν κληθεί να παράσχουν διασφάλιση σχετικά με το πρόγραμμα αποζημίωσης Στελεχών που δεν καθορίζει μόνο την πληρωμή των προϊσταμένων τους, αλλά και την δική τους;

Ως Επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου ποιους τύπους Εσωτερικών Ελέγχων εφαρμόζουν κατά σειρά προτεραιότητας:

- Εσωτερικός οικονομικός έλεγχος
- Έλεγχος τεχνολογίας/IT
- Έλεγχος απόδοσης
- Περιβαλλοντικός έλεγχος
- Λειτουργικός έλεγχος
- Έλεγχος κατασκευών
- Ειδικές έρευνες (ειδικές περιστάσεις)

Ως Επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου πόσο συχνά μελετούν τις απαιτήσεις που σχετίζονται με τα πέντε ακόλουθα βασικά στοιχεία:

- Εσωτερικές αξιολογήσεις
- Εξωτερικές αξιολογήσεις
- Κοινοποίηση των αποτελεσμάτων του ΠΔΒΠ
- Κατάλληλη χρήση της δήλωσης συμμόρφωσης
- Αποκάλυψη της μη συμμόρφωσης

4.3 Προτάσεις για την μεταβαλλόμενη νέα εποχή του μέλλοντος

Η διεξαγωγή αυτοαξιολογήσεων επιτρέπει σε περισσότερα άτομα να αισθανθούν ότι αποτελούν μέρος της όλης διαδικασίας από την στιγμή που το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου αποτελεί ευθύνη κάθε υπαλλήλου στον Οργανισμό.

Μπορεί να είναι μια έξυπνη κίνηση για τους Εσωτερικούς Ελεγκτές να ρωτούν απλώς τα Ανώτερα Στελέχη: «Πώς μπορεί ο Εσωτερικός Έλεγχος να βοηθήσει τον Οργανισμό κατά τη διάρκεια της κρίσης;» Αυτή η συνομιλία μπορεί να οδηγήσει σε νέες προοπτικές και μια νέα εστίαση στις δραστηριότητες. Οι κοινοί στόχοι, το κοινό όραμα και η κοινή γνώση είναι βασικά συστατικά μιας επιτυχημένης λειτουργίας Εσωτερικού Ελέγχου που προσδίδει αξία.

Μέσω αυτής της προσέγγισης, ο Εσωτερικός Έλεγχος προσφέρει μοναδικές συνεισφορές. Έτσι, ο οδηγός αξίας προσφέρει μοναδικές γνώσεις και διορατικότητα και μπορεί να συμβάλει σε συζητήσεις σχετικά με την εταιρική κουλτούρα, την εταιρική στρατηγική, τις λειτουργίες, την λήψη αποφάσεων κ.λπ. Ο οδηγός αξίας είναι επί του παρόντος φιλόδοξος για τις περισσότερες λειτουργίες Εσωτερικού Ελέγχου.

Μόνο εάν υπάρχει συμβολή και σύμπραξη από όλο το Δ.Σ. ο Εσωτερικός Έλεγχος μπορεί να υλοποιηθεί με σωστό τρόπο.

Το ανθρώπινο ταλέντο, η τεχνολογία και το λειτουργικό μοντέλο θα είναι καθοριστικοί παράγοντες για τον Εσωτερικό Έλεγχο του μέλλοντος.

Ο Εσωτερικός Έλεγχος πρέπει να είναι ευέλικτος, προσαρμόσιμος και πάνω από νέους και αναδυόμενους κινδύνους, πρέπει να αυξήσει την εστίασή του τώρα στη βιωσιμότητα/την αλλαγή του κλίματος, στις διαταραχές του επιχειρηματικού μοντέλου, στην τεχνητή νοημοσύνη και στην ποικιλομορφία/ ισότητα/συμπερίληψη.

Οι Επικεφαλής Εσωτερικοί Ελεγκτές θα πρέπει να ορίζουν τα μέλη της ευέλικτης ομάδας καταμερίζοντας ρόλους και καθήκοντα δραστηριοτήτων έτσι ώστε να διασφαλιστεί ότι υπάρχουν οι κατάλληλοι πόροι, τα σχέδια επικοινωνίας και η εκπαίδευση για να εξασφαλιστεί η επιτυχία, η τεχνολογία ελέγχου συμπεριλαμβανομένων των εργαλείων αυτοματοποίησης, ανάλυσης, συνεργασίας και οπτικοποίησης.

Για την εφαρμογή, τον σχεδιασμό, την διατήρηση, την επιτήρηση και την τεκμηρίωση του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου, ευθυγραμμισμένο με τους στόχους του Οργανισμού υπεύθυνη θα πρέπει να είναι μία αποφασιστική ηγεσία.

Όπως επίσης και αφοσιωμένους εργαζόμενους που εκτελούν τα καθήκοντά τους σύμφωνα με τις προκαθορισμένες διαδικασίες, πολιτικές, ηθικούς κανόνες και ρυθμίσεις.

Διερεύνηση και επέκταση της χρήσης τεχνολογιών, εξαγωγή δεδομένων/προηγμένη ανάλυση συμπεριλαμβανομένου του κατάλληλου λογισμικού διαχείρισης ελέγχου που βασίζεται στο cloud, όπου μπορούν να φέρουν αποδοτικότητα και μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα.

Ψηφιακές δυναμικές αναφορές στον κύκλο του Εσωτερικού Ελέγχου οι οποίες θα παρέχουν δεδομένα σε πραγματικό χρόνο αφού συνδυαστούν σε διαδραστικές μορφές με σχετικές πληροφορίες.

Ανάγκη μετάβασης σε μια προληπτική προσέγγιση βασισμένη σε πληροφόρηση που θα αντλείται από τα δεδομένα, καθοριστικό ρόλο των analytics και των αναφορών στον κύκλο του Εσωτερικού Ελέγχου αλλά και προληπτικούς, αποτελεσματικούς μηχανισμούς καταγραφής τους κινδύνων και εποπτείας τους.

Ο τρόπος χρήσης των αποτελεσμάτων της αυτοαξιολόγησης για την υποστήριξη των προσπαθειών ενίσχυσης των δικλίδων Εσωτερικού Ελέγχου πρέπει να έχει καθοριστικό ρόλο.

Ανεξάρτητους Εσωτερικούς Ελεγκτές και συγχρόνως και λειτουργία Εσωτερικού Ελέγχου ως μέρος του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου.

Οι λειτουργίες Εσωτερικού Ελέγχου που προετοιμάζονται για το μέλλον επαναπροσδιορίζουν την στρατηγική και το μοντέλο λειτουργίας τους για την ψηφιακή εποχή και εστιάζουν στην καινοτομία.

Ελεγκτικές λειτουργίες με υψηλό επίπεδο εμπειρογνωμοσύνης για να προσφέρουν μια συνεισφορά υψηλής αξίας.

Επαγγελματικές Πιστοποιήσεις για μια λειτουργία Εσωτερικού Ελέγχου υψηλής αξίας.

Προληπτική αντιμετώπιση των κενών δεξιοτήτων στα Τμήματα Εσωτερικού Ελέγχου, οι ηγέτες ελέγχου θα πρέπει να σχεδιάσουν τη στρατηγική τους τώρα, με προτεραιότητες και υλοποιήσιμα σχέδια, για να διασφαλίσουν ότι υπάρχουν τα σωστά άτομα.

Η αναβάθμιση των υφιστάμενων εργαζομένων μέσω της εκπαίδευσης απαιτεί τον προσδιορισμό των διαθέσιμων μεθόδων κατάρτισης, την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης, την επιλογή των πόρων κατάρτισης και την παροχή εκπαίδευσης (Επίπεδο εκπαίδευσης που παρέχεται σε κάθε μέλος του προσωπικού κατά τη διάρκεια του έτους, ώρες εκπαίδευσης, εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού/σχέδιο κατάρτισης και ανάπτυξης/ώρες εκπαίδευσης).

Καθώς οι Οργανισμοί και ο Εσωτερικός Έλεγχος αναδύονται από μια περίοδο αναταραχής, υπάρχουν ενθαρρυντικά νέα: ο Εσωτερικός Έλεγχος μπορεί να είναι ανθεκτικός και έτοιμος να αυξήσει την αξία του παρακολουθώντας στενά το τοπίο κινδύνου και τις προκλήσεις που υπάρχουν.

Πρέπει να επικαιροποιήσει τις αξιολογήσεις του κινδύνου και την εστίασή του στον έλεγχο και να διασφαλίσει ότι υπάρχουν κατάλληλοι πόροι - σε προσωπικό και τεχνολογία - για το μέλλον.

Παρά τις επανειλημμένες ενδείξεις επικείμενης οικονομικής επιβράδυνσης που θα μπορούσε να επηρεάσει περαιτέρω τις Επιχειρήσεις τα επόμενα έτη, οι Εσωτερικοί Ελεγκτές είναι γενικά αισιόδοξοι για τους Προϋπολογισμούς και τα διαθέσιμα talέντα τους, αν και αναγνωρίζουν τις προκλήσεις που παρουσιάζουν τα τρέχοντα επίπεδα πόρων ενόψει της αυξανόμενης αβεβαιότητας, πρέπει να προσπαθήσουν να διατηρήσουν την αντικειμενικότητά τους και να διασφαλίσουν ότι συνεχίζουν να εστιάζουν στο εάν η Διοίκηση διαχειρίζεται αποτελεσματικά τους όλο και πιο δύσκολους κινδύνους. Με τις προοπτικές μιας ύφεσης διαφαινόμενες, η διατήρηση και η αιτιολόγηση ενός επαρκούς επιπέδου πόρων είναι επιτακτική.

Γεγονός είναι ότι ο κίνδυνος ESG (Environmental, Social and Governance) αυξάνεται και οι Εσωτερικοί Ελεγκτές θα μείνουν πίσω εάν δεν λάβουν υπόψη τις προειδοποιήσεις και δεν εντείνουν τις δραστηριότητές τους κινδύνου σε αυτόν τον τομέα ανάλογα. Αυτή η ιστορική προειδοποίηση υποδηλώνει ότι θα κάνουν καλά να λάβουν πιο άμεσα μέτρα για να προετοιμαστούν για τους αυξανόμενους κινδύνους ESG όπως επίσης και για τους περιβαλλοντικούς κινδύνους και τους κινδύνους των προηγμένων τεχνολογιών.

Η Ελλάδα προοδεύει συνεχώς στην ενσωμάτωση των κριτηρίων ESG ενώ αυξάνεται ο αριθμός των Οργανισμών που ακολουθούν τη διαδικασία υποβολής ESG δεδομένων.

Προκειμένου ο Εσωτερικός Έλεγχος να εκπληρώσει τον κρίσιμο ρόλο του - και να διασφαλίσει την ίδια τη βιωσιμότητα του Οργανισμού - είναι σημαντικό να γεφυρωθούν τα κενά μεταξύ της κάλυψης Εσωτερικού Ελέγχου και των υψηλών κινδύνων με την αναβάθμιση ταλέντων, την ανάπτυξη στρατηγικών προμήθειας, τη δημιουργία μεγαλύτερης αποτελεσματικότητας μεταξύ του προσωπικού, την εφαρμογή πιο ευέλικτων διεργασιών και τη δέσμευση πιο προηγμένης τεχνολογίας.

Το μέλλον δεν είναι ποτέ προβλέψιμο με καμία ακρίβεια, για αυτό ο Εσωτερικός Έλεγχος πρέπει να παρακολουθεί συνεχώς τους κινδύνους, ώστε να μπορεί να προσαρμόζει τα σχέδιά του γρήγορα ανάλογα με τις μεταβαλλόμενες συνθήκες.

Το TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures) είναι ένας νέος οδηγός που βοηθά τους Οργανισμούς να προσδιορίζουν και να γνωστοποιούν στο επενδυτικό κοινό τους χρηματοοικονομικούς κινδύνους που εγκυμονεί η κλιματική κρίση στην ανάπτυξή τους, βραχυπρόθεσμα, μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα και επικεντρώνεται στην Εταιρική Διακυβέρνηση.

Το 20ο ετήσιο Συνέδριο του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών Ελλάδας (IIA Greece), το οποίο διεξήχθη στις 3.11.2022 με κεντρικό θέμα «**Feel the Rhythm**» (Ευελιξία, τεχνολογικές δεξιότητες και ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου στο επίκεντρο του μέλλοντος για τον Εσωτερικό Ελεγκτή) επικεντρώθηκε στον νέο ρόλο που διαμορφώνεται για τις διαδικασίες Εσωτερικού Ελέγχου με φόντο τις εξελίξεις στην Ελληνική και Παγκόσμια Οικονομία και μέσα από τις θεματικές του ενότητες αναδεικνύει τα νέα δεδομένα και τις προκλήσεις με τις οποίες έρχονται καθημερινά αντιμέτωποι οι Εσωτερικοί Ελεγκτές.

Based on survey responses detailed in the 2023 Focus on the Future report, the skies might seem fairly clear to many internal audit leaders. But while everything is smooth while cruising at 30,000 feet, that blip on the landscape below could well be a growing volcano of uncharted risks (ο ουρανός μπορεί να φαίνεται αρκετά ξεκάθαρος σε πολλούς ηγέτες Εσωτερικού Ελέγχου, αλλά ενώ όλα είναι ομαλά ενώ ταξιδεύουν στα 30.000 πόδια, αυτό το χτύπημα στο παρακάτω τοπίο θα μπορούσε κάλλιστα να είναι ένα αυξανόμενο ηφαίστειο αχαρτογράφητων κινδύνων) (*Richard Chambers, Senior Internal Audit Advisor*).

5. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

5.1 ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Abdel – Meguid, A., Samaha, K., Dahawy, K.** (2014), Preliminary evidence on the relationship between corporate governance attributes and audit committee functionality in Egypt: beyond checking the box, *Corporate Governance*, 4 (2), 197 – 210.
- Aboagye – Otchere, F., Bedi, I., Ossei, K. T.** (2012), Corporate governance and disclosure practices of Ghanaian listed companies, *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 2 (2), 140 – 161.
- Agarwal, A.** (2014), «*Why Forms in Google Docs are Perfect for Creating Online Surveys*», <https://www.labnol.org/software/google-docs-forms-for-surveys/10056/>.
- Agrawal, A., Cooper, T.** (2007), corporate governance consequences of accounting scandals: Evidence from top management, CFO and auditor turnover, working paper, University of Alabama.
- ALICIA TUOVILA**, (September 09, 2022), Internal Audit: What It Is, Different Types, and the 5 Cs, <https://www.investopedia.com/terms/i/internalaudit.asp>.
- Alpigiano, C., Baltos, G.** (2017), From audit-phobia to shared governance philosophies: librarians meet auditors at the European University Institute. The 9th Qualitative and Quantitative Methods in Libraries International Conference (QQML2017), Conference proceedings, Limerick, Ireland, pp. 51 – 63.
- Arel, B., Kaplan, S.E., Donnell, E.O.** (2005), Evaluating internal controls: The moderating effect of auditor experience on the persuasiveness of evidence from management self – assessment, <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.511.6429&rep=rep1&type=pdf>.
- AuditBoard's**, (January 27, 2023), "Conquering Heightened Risk Exposure in Financial Services: 7 Steps to Transform With Agile", Marissa Carducci Manager, Product Solutions at AuditBoard, Scott Madenburg (CIA, CISA, CRMA) - Market Advisor.
- Boecker, C., Busch, J., Bussiek, O.** (2008), *Internal Audit Handbook Management with the SAP - Audit Roadmap*, Berlin, Heidelberg: Springer.
- Brett Milliner, Simeon Flowers** (May 2015), «*Form Technology for Language Teachers: How Do You Like Your Monkey?* », Aoyama Gakuin University, Tamagawa University.
- Chambers R.**, 10 Characteristics That Weak Internal Audit Leaders Demonstrate, *Internal Auditor*.
- Chapple, L. Ferguson, C., Kang, D.** (2009), Corporate governance and misappropriation, *Journal of Forensic and Investigative Accounting*, 1 (2), 1 - 25. CMA (2016), Oman Code of Corporate Governance for Public Listed Companies, Capital Market Authority, <https://e.cma.gov.om/Content/PDF/CorporateGovernanceCharterEn.pdf>
- Cohen, A., Sayag, G.** (2010), The effectiveness of internal auditing: An empirical examination of its determinants in Israeli organizations, *Australian Accounting Review*, 20 (3), 296 – 307.
- Coram, P., Ferguson, C., Moroney, R.** (2008), Internal audit, alternative internal audit structures and the level of misappropriation of assets fraud, *Journal of Accounting and Finance*, 48 (4), 543-559.
- Danescu, T., Prozan, M., Prozan, R.X.** (2015), The valances of the internal audit in relationship with the internal control – corporate governance, *Procedia Economics and Finance*, 26, 960 – 966.
- Desai, H., Hogan, C., Wilkins, M.** (2006), the reputational penalty for aggressive accounting: Earnings restatements and management turnover, *The Accounting Review*, 81 (1), 83 – 112.
- Deumes, R.** (1995), *Voluntary Reporting on Internal Control by Listed Dutch Companies*, MARC Working Paper, 1 – 33.
- Drogalas, G., Alampourtsidis, S., Koutoupis, A.** (2014), Value – added approach of Internal Audit in the Hellenic Police, *Corporate Ownership and Control*, 11 (4), 692 –698.
- Drogalas, G., Apostolakis, A., Karagiorgos, A. and Garyfalakis, A.** (2020), *Evaluation of the contribution of Internal Audit Mechanisms in the Departments of Tourism of the Thirteen Districts of Greece*, *Interdisciplinary Journal of Economics and Business Law*, 9(1), pp.115-139.

- Drogalas, G., Anagnostopoulou, E., Pazarskis, P. and Koutoupis, A.** (2018), “*Relationship between internal audit factors and corporate governance*”, *Journal of Governance and Regulation*, 7(3), pp. 13-17.
- Drogalas, G., Pantelidis, P., Vouroutzidou, R., Kesisi, E.** (2011), *Assessment of corporate governance via internal audit. New Horizons in Industry, Business and Education (NHIBE2011)*, Chios, Greece, Conference Proceedings, 333 – 337.
- Elliot, B., Elliot, J.** (2013), *Financial Accounting and Reporting*, 16th Edition, NJ: Pearson Higher Education.
- Ergin/Erturan** (2019), *Fraud Evasion Triangle: Why Can Fraud Not Be*.
- Eng, L., Mak, Y.T.** (2003), Corporate Governance and Voluntary Disclosure, *Journal of Accounting and Public Policy*, 22 (4), 325 – 345.
- Eulerich, M., Velte, P., Theis, J.** (2015), Internal auditors’ contribution to good corporate governance. An empirical analysis for the one – tier governance system with a focus on the relationship between internal audit function and audit committee, *Corporate Ownership and Control*, 13 (1), 141 – 151.
- 2022 Focus on the Future** (Richard Chambers Senior Internal Audit Advisor AuditBoard, auditboard.com)
- 2023 Focus on the Future Report** (Richard Chambers Senior Internal Audit Advisor AuditBoard, auditboard.com).
- Ge, W. McVay, S.** (2005), The Disclosure of Material Weaknesses in Internal Control after the Sarbanes – Oxley Act. *Accounting Horizons*, 9 (3), 137 – 158.
- Goh, B.W.** (2009), Audit committees, boards of directors, and remediation of material weaknesses in internal control, *Contemporary Accounting Research*, 26 (2), 549 – 579.
- Grawitz, M.** (2006), *Μέθοδοι των Κοινωνικών Επιστημών, Τόμοι Α΄ και Β΄*, Αθήνα, Βιβλιόπολις ΑΕΒΕ, Προϊόντα Πνευματικής Δημιουργίας.
- Hans-Ulrich Westhausen**, Internal Audit’s To-Do List for Fighting Fraud, (April 15, 2021), PhD, CIA, CCSA, CFSA, Group Auditing and Compliance Officer ANWR GROUP, <https://internalaudit360.com/>
- JAVEAU CLAUDE** (Δεκέμβριος, 1996), «Η Έρευνα Με Ερωτηματολόγιο».
- Karagiorgos, T., Drogalas, G., Gotzamanis, E., Tampakoudis, I.** (2010), Internal auditing as an effective tool for corporate governance, *Journal of Business Management*, 2 (1), 15 – 24.
- Kinney, W., Maher, M., Wright, D.** (1990), Research opportunities in internal control quality and quality assurance. *Auditing: A Journal of Practice and Theory*, 19, 83 – 90.
- Krishnan, J.** (2005), Audit committee quality and internal control: An empirical analysis, *Accounting Review*, 72, 539 – 560.
- Leng, J., Ding, Y.** (2011), Internal Control Disclosure and Corporate Governance: Empirical Research from Chinese Listed Companies, *Technology and Investment*, 2, 286 – 294.
- Leung, P., Cooper, B.J., Robertson, P.** (2004), *the Role of Internal Audit in Corporate Governance and Management*, Melbourne: RMIT Publishing.
- Ma, Z.J.** (2006), Corporate Governance and Internal Control Disclosure of Listed Companies, *Modern Management Science*, 10, 42 – 44.
- McMullen, D.A., Raghunandan, K., Rama, D.V.** (1996), Internal Control Reports and Financial Reporting Problem, *Accounting Horizons*, 10 (12), 67 – 75.
- Michelat, G. & Thomas, J. P. H.** (1966), Dimensions du nationalisme: enquête par questionnaire (1962) (Vol. 143), Presses de la Fondation nationale des sciences politiques.
- Morgan, D. L.** (1993), Successful focus groups: Advancing the state of the art (Vol. 156), Sage Publications.
- Munro, L., Stewart, J.** (2009), External auditors’ reliance on internal audit: the impact of sourcing arrangements and consulting activities, *Accounting and Finance*, 50, 371 – 387.
- Negametzyanov, A., Lau, S. L., & Ng, C. F.** (2015, August), Web-based Interactive Form Generator for Public Kiosks, In *Open Systems (ICOS)*, 2015 IEEE Conference on (pp. 108-113), IEEE.

OECD (2018), Εγχειρίδιο Εσωτερικού Ελέγχου για την Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264309715-el>.

<http://www.oecd.org/publishing/corrigenda>.

Paape, L., Scheffe, J., Snoep, P. (2003), The Relationship Between the Internal Audit Function and Corporate Governance in the EU – a Survey, *International Journal of Auditing*, 7 (3), 247 – 262.

Rehman, A., Hashim, F. (2018), Corporate Governance Maturity and Its Related Measurement Framework. Proceedings of the 5th International Conference on Accounting Studies (ICAS 28), 16 – 17 October 2018, Penang, Malaysia.

Richard Chambers Senior Internal Audit Advisor AuditBoard, <https://www.auditboard.com/blog/internal-audit-resolutions-for-2023>.

Richard Chambers [CIA, CRMA, CFE, CGAP, the CEO of Richard F. Chambers & Associates and CEO of The Institute of Internal Auditors (IIA)], & Anthony Pugliese, (CIA, CPA, CGMA, CITP president and CEO of The IIA in Lake Mary, Fla.), (January 26 2023), On the Frontlines: The Hard Lessons of FTX, AuditBoard, auditboard.com

Richard F. Chambers & Associates, (September 30, 2021) For Internal Audit Credibility must be rooted in Objectivity, *AuditBeacon.com*

Richard F. Chambers (2017), **Trusted Advisors: Key Attributes of Outstanding Internal Auditors**, Lake Mary, FL.

Roberts, M. E., Stewart, B. M., Tingley, D., Lucas, C., Leder-Luis, J., Gadarian, S. K.,... & Rand, D. G. (2014), «*Structural Topic Models for Open-Ended Survey Responses*», *American Journal of Political Science*, 58(4), 1064-1082.

Sarens, S., Abdolmohammadi, J.M. (2011), Monitoring Effects of the Internal Audit Function: Agency Theory versus other Explanatory Variables, *International Journal of Auditing*, 15 (1), 1-20.

Shir, L.N. (2013), Role effectiveness of audit committee's governance characteristics: Impacts on internal and external auditing of listed companies, <https://researchbank.rmit.edu.au/view/rmit:160435>.

Singleton, T., Singleton, A. (2010), *Fraud Auditing and Forensic Accounting*, 4th Edition, Chicago, John Wiley & Sons.

Song, S.Q. (2008), Research on System of Internal Control Disclosure of Chinese Listed Companies, *Modern Management Science*, 10, 42 – 44.

Sudsomboon, S., Ussahawanitchakit, P. (2009), Professional audit competencies: the effects on Thai's CPAS audit quality, reputation, and success, *Review of Business Research*, 9 (3), 66 – 85.

Torres-Reyna, O. (2010, June), Panel Data Analysis. Fixed and Random Effects. Online Training Section-DSS at Princeton University. Google Docs in higher education settings: A preliminary report. In *EdMedia: World Conference on Educational Media and Technology* (pp.1566-1572). Association for the Advancement of Computing in Education (AACE).
Rew, S., & Moon, Y. I. (2013). The effects of using English drama on the learning of target expressions for primary school students. *The Journal of Asia TEFL*, 10(4), 215-239, <http://dss.princeton.edu/training/Panel101.pdf>.

Unegbu, A., Obi, B. (2007), *Auditing*, Enugu: Hipuks Additional Press.

Wilkinson, N. (2014), *A framework for organizational governance maturity: an internal audit perspective*, PhD Thesis University of Pretoria, https://repository.up.ac.za/bitstream/handle/2263/43563/Wilkinson_Framework_2014.pdf?sequence=4&isAllowed=y.

Xu, W.Z. (2004), *Internal Control Disclosure and Corporate Governance*, Jiran University Press, Guangzhou.

5.2 ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Αλογογιάννης Γεώργιος, Κουλλόλι Γιουλιάν, Ξανθάκης Γεώργιος** (Οκτώβριος 2019), Πτυχιακή Εργασία «*Ερευνα Σχετικά Με Τα Google Analytics Και Τον Βαθμό Στον Οποίο Επηρεάζουν Την Λειτουργία Των Επιχειρήσεων*», Πανεπιστήμιο Πατρών, Σχολή Οικονομικών Επιστημών Και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης Και Τεχνολογίας, **ΕΥΔΑΠ Α.Ε.**, Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου, Κανονισμός Λειτουργίας, Δ.Ε.Ε, Απρίλιος 2021.
- Δημήτρης Καινούργιος**, Καθηγητής Χρηματοοικονομικής στο Τμήμα Οικονομικών Επιστημών του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών (ΕΚΠΑ), Διευθυντής του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στην «Εφαρμοσμένη Διαχείριση Κινδύνων» και Διευθυντής του Κέντρου Μελετών και Εκπαίδευσης Χρηματοοικονομικής (ΚΕΜΕΧ) του ΕΚΠΑ, <https://ecopress.gr/esoterikos-elegchos-sto-dimosio-oi-neo/> 14.07.2022.
- Ευθύμιος Ζυγκιρίδης** (2008), «*Μάρκετινγκ*», Έκδοση: Ινστιτούτο Διαρκούς Εκπαίδευσης Ενηλίκων (ΙΔΕΚΕ).
- 20ο Ετήσιο Συνέδριο του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών Ελλάδας – ΠΑ Greece**, 3 Νοεμβρίου 2022, Μέγαρο Μουσικής, με κεντρικό θέμα «*Feel the Rhythm*», [Nextdeal.gr newsroom](https://www.nextdeal.gr/newsroom/), 3.11.2022.
- ΕΘΝΙΚΗ ΑΡΧΗ ΔΙΑΦΑΝΕΙΑΣ, ΣΥΝΟΠΤΙΚΟΣ ΟΔΗΓΟΣ 1, ΣΤΑΔΙΑ ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΑΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ**, Γενική Διεύθυνση Ακεραιότητας & Λογοδοσίας, Διεύθυνση Πολιτικών & Προτύπων Λογοδοσίας, *Αθήνα 2020*.
- Κωνσταντίνος Π. Τριανταφυλλίδης**, CIA, CFSA, CCSA, CFE.
- Μιλτιάδης Χαλικιάς, Αλεξάνδρα Μανωλέσου, Παναγιώτα Λάλου (2015)**, Μεθοδολογία Έρευνας και Εισαγωγή στη Στατιστική Ανάλυση Δεδομένων με το IBM SPSS STATISTICS ΣΥΝΔΕΣΜΟΣ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΩΝ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΩΝ, Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο.
- Μέντωρ Διαμεσολαβητής**, 26.01.2021, [Nextdeal.gr](https://www.nextdeal.gr/).
- Νικόλαος Χρυσανθόπουλος**, Δημοσιονομικός Ελεγκτής, Υπουργείο Οικονομικών <https://ecopress.gr/esoterikos-elegchos-sto-dimosio-oi-neo/> 14.07.2022.
- Πιλάβιος Αλέξης**, Audit Committee Chair MYTILINEOS, Δρ. Βασιλική Λαζαράκου, Πρόεδρος της Επιτροπής Κεφαλαιαγορά, Paul J. Sobel, CIA, QIAL, CRMA, Chairman of the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), Άρης Δημητριάδης, Board member ΠΑ Greece, Executive Director Compliance, ERM & Insurance OTE Group, Αλεξάνδρα Ρογκάκου, Διοικήτρια της Εθνικής Αρχής Διαφάνειας – Γιώργος Καλορίτης, CAE & General Manager, NBG Group, [Nextdeal.gr newsroom](https://www.nextdeal.gr/newsroom/), 3/11/2022.
- ΣΙΩΜΚΟΣ Ι. ΓΕΩΡΓΙΟΣ, ΜΑΥΡΟΣ Α. ΔΗΜΗΤΡΗΣ**, (Μάιος 2008) «*ΕΡΕΥΝΑ ΑΓΟΡΑΣ*», Εκδότης ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ.
- Τσιόντζιος Βασίλειος** (Μάιος 2020), Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Φορολογική και Χρηματοοικονομική Διοίκηση Στρατηγικών Αποφάσεων, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Διπλωματική Εργασία «*Ο σύγχρονος ρόλος του εσωτερικού ελέγχου στην εταιρική διακυβέρνηση. Εμπειρικά δεδομένα από ελληνικές επιχειρήσεις*».
- IPPF Οδηγοί Εφαρμογής, Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών Ελλάδας**, 1η Έκδοση, (1η Ιανουαρίου 2017), Μετάφραση/Επικαιροποίηση: Παναγιώτης Βαλαντάσης, FCCA, CISA, Βασίλης Κατσανάκης, ACCA, Λάμπρος Κληρονόμος, CICA, Βαλεντίνη Κώνστα, CIA, CICA, CRMA, Ιωάννης Μιχαλόπουλος, CIA, Ελευθερία Σπυρίδωνος, CIA, Θεόδωρος Τζανετάκος, Σταυρούλα Τομαρά, CPA(GR), CFE, CSOE, Αναστάσιος Χατζηδήμας, CIA, Παναγιώτα Χατζηπαντελή, Επιμέλεια: Παναγιώτης Βαλαντάσης, FCCA, CISA Μαρία Κυριάκου, Επεξεργασία κειμένου: Ζώης Σόμπολος, CIA, CISA, IPPF.
- Audit Board, Deloitte, (18 Ιανουαρίου 2023), «*Πώς να ελέγχετε τον κίνδυνο και την αναφορά ESG*».
- Babbie, E.** (2011), Εισαγωγή στην κοινωνική έρευνα, Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική Α.Ε.

5.3 ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

https://commission.europa.eu/about-european-commission/departments-and-executive-agencies/internal-audit-service_el.

<https://na.theiaa.org/standards-guidance/Pages/Standards-and-Guidance-IPPF.aspx>