**Εταιρική Διακυβέρνηση, Διαχείριση Κινδύνων και Εσωτερικός Έλεγχος**

1η έκδοση: Οκτώβριος 2021

Εταιρική Διακυβέρνηση, Διαχείριση Κινδύνων και Εσωτερικός Έλεγχος

© 2021, Αλέξανδρος Ε. Γαρεφαλάκης, Ανδρέας Γ. Κουτούπης, Παναγιώτης Μ. Κυριακόγκωνας

ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ ΙΚΕ

ISBN: 978-618-5440-17-6

**Αφιερώνεται εξαιρετικά στα παιδιά μας και στις συζύγους μας,**

για την αδιάλειπτη στήριξη και υπομονή τους.

**…λίγα λόγια για τους συγγραφείς**



**Αλέξανδρος Ε. Γαρεφαλάκης**

Ο Δρ. Γαρεφαλάκης Ε. Αλέξανδρος είναι Επίκουρος Καθηγητής στο Τμήμα Διοίκηση Επιχειρήσεων και Τουρισμού της Σχολής Επιστημών Διοίκησης και Οικονομίας (Σ.Ε.Δ.Ο) του Ελληνικού Μεσογειακού Πανεπιστημίου (ΕΛ.ΜΕ.ΠΑ). Πτυχιούχος του τμήματος Χρηματοοικονομικών Εφαρμογών του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας, με Μεταπτυχιακό δίπλωμα στην Λογιστική και Χρηματοοικονομική από το University of Southampton (Ηνωμένο Βασίλειο) και Διδακτορικό στο ΕΑΠ με γνωστικό αντικείμενο στη Λογιστική, με τίτλο «Δείκτες μέτρησης ποιότητας της αφηγηματικής πληροφόρησης των χρηματοοικονομικών καταστάσεων πριν και μετά την εισαγωγή των διεθνών λογιστικών προτύπων». Είναι μέλος του Οικονομικού Επιμελητηρίου και κατέχει την άδεια Ασκήσεως Επαγγέλματος Λογιστή – Φοροτέχνη Α’ Τάξης και τους επαγγελματικούς τίτλους του Certified Public Accountant (CPA) και του Certified Management Accountant (CMA).

Διαθέτει υψηλού επιπέδου επαγγελματική εμπειρία στη λογιστική, καθώς διεύθυνε την επιχείρηση του από το 2006, ενώ έχει εργαστεί και ως Σύμβουλος και υπεύθυνος σε πληθώρα Ευρωπαϊκών προγραμμάτων, λογιστικών ελέγχων και μελετών σε εταιρείες και οργανισμούς. Επίσης, διαθέτει ακαδημαϊκή διδακτική εμπειρία (σε προπτυχιακά και μεταπτυχιακά προγράμματα σε Ελλάδα και Εξωτερικό) δώδεκα έτη. Εχει δημοσιεύσει περισσότερες από ενενήντα (90) επιστημονικές εργασίες σε διεθνή περιοδικά υψηλού κύρους, είκοσι πέντε (25) εργασίες σε εθνικά και διεθνή συνέδρια και έχει συγγράψει εννέα (9) λογιστικά βιβλία. Έχει βραβευθεί με πρώτα βραβεία σε διεθνείς διαγωνισμούς καινοτομίας για την Ευφυής βάση ανάλυσης ποιοτικών δεδομένων (AIQAD - An Intelligent Qualitative Analysis Database) και για τον δείκτη Ma.Co.I που έχει αναπτύξει.

Tα κύρια ερευνητικά του ενδιαφέροντα εστιάζονται στις επιστημονικές περιοχές: Disclosure Narrative information, ESG, I.F.R.S, Management Commentary Index (Ma.Co.I), Auditing, Quality of Financial Statements, Weighting models in Accounting, Accounting and Operation Research, Multiple Criteria Decision‐Making in Management Accounting.

**Ανδρέας Γ. Κουτούπης**

Ο Δρ. Κουτούπης Γ. Ανδρέας είναι Αναπληρωτής Καθηγητής Χρηματοοικονομικής Λογιστικής και Ελεγκτικής στο Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας και Ορκωτός - Πιστοποιημένος Εσωτερικός Ελεγκτής, ιδρυτής και Πρόεδρος της εταιρείας KnR Governance, Risk, Compliance and Internal Audit Services με βασικό αντικείμενο την παροχή υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου και την επιμόρφωση στελεχών επιχειρήσεων. Εργάστηκε ως Director σε θέματα εταιρικής διακυβέρνησης, συμμόρφωσης, διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων και εσωτερικού ελέγχου της εταιρείας Mazars, Greece για περισσότερα από δέκα χρόνια. Επίσης, εργάστηκε ως Senior manager στο τμήμα παροχής υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου της PwC Ελλάδος για περισσότερα από δέκα χρόνια. Είχε συμμετοχή σε ελεγκτικά και συμβουλευτικά έργα σε πάνω από 200 επιχειρήσεις και οργανισμούς τα τελευταία 22 χρόνια από όλους τους κλάδους σε 19 χώρες. Τα τελευταία 10 χρόνια έχει επιμορφώσει στελέχη επιχειρήσεων σε θέματα εταιρικής διακυβέρνησης, διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων και εσωτερικού ελέγχου σε 23 χώρες.

Είναι κάτοχος πτυχίου Δημόσιας Διοίκησης (Πάντειο Πανεπιστήμιο), Μεταπτυχιακού στον Εσωτερικό Έλεγχο και στην Διοίκηση Επιχειρήσεων (Cass Business School, City University, London-UK), Διδακτορικού Διπλώματος στην εταιρική διακυβέρνηση και τον εσωτερικό έλεγχο (Πάντειο Πανεπιστήμιο), καθώς επίσης Ορκωτός Εσωτερικός Ελεγκτής (Chartered Internal Auditor - CMIIA) και πιστοποιημένος Εσωτερικός Ελεγκτής (Certified Internal Auditor – CIA, Certified Internal Controls Auditor - CICA, Certified in Control Self Assessment – CCSA, Certified in Risk Management Assurance – CRMA, Certified Controls Specialist – CCS). Επίσης, έχει πιστοποιηθεί ως Internal Audit Quality Assessment Validator από το Διεθνές Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών. Κατέχει Άδεια Ασκήσεως Επαγγέλματος Λογιστή – Φοροτέχνη Α’ Τάξης από το Οικονομικό Επιμελητήριο της Ελλάδας.

Έχει βραβευθεί με το Michael J. Barett Award από το Διεθνές Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών το 2005 και από Ιταλικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών το 2006 για την Διδακτορική του Διατριβή στην Εταιρική Διακυβέρνηση και τον Εσωτερικό Έλεγχο, ενώ έχει λάβει πλήθος ακόμη υποτροφιών και βραβείων για την ακαδημαϊκή και επαγγελματική του δραστηριότητα. Η ερευνητική του δραστηριότητα περιλαμβάνει δημοσιεύσεις σε επιστημονικά και επαγγελματικά περιοδικά σε θέματα εταιρικής διακυβέρνησης, διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων και εσωτερικού ελέγχου. Έχει συμμετάσχει σε πολυάριθμα ακαδημαϊκά και επαγγελματικά συνέδρια ως ομιλητής, ενώ σε αρκετά εξ αυτών είχε αναλάβει τον συντονισμό πάνελ ομιλητών.

****

**Παναγιώτης Μ. Κυριακόγκωνας**

Ο Δρ. Κυριακόγκωνας Μ. Παναγιώτης είναι Επίκουρος Καθηγητής στο Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφου, μέλος του Διεθνούς Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών και πιστοποιημένος Εσωτερικός Ελεγκτής. Κατέχει τις πιστοποιήσεις Certified Internal Auditor (C.I.A.), Certified Government Auditing Professional (C.G.A.P.) και Certified in Control Self-Assessment (C.C.S.A.). Είναι μέλος του Οικονομικού Επιμελητηρίου Ελλάδος και κάτοχος άδειας ασκήσεως φορολογιστικού επαγγέλματος Α΄ τάξης. Είναι μέλος του Μητρώου Εσωτερικών Ελεγκτών του Υπουργείου Οικονομικών. Κατέχει πτυχίο στην Δημόσια Διοίκηση με κατεύθυνση την Δημόσια Οικονομική από το Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, μεταπτυχιακό τίτλο στην Διοίκηση Επιχειρήσεων από το πανεπιστήμιο του Lancaster στο Ηνωμένο Βασίλειο και Διδακτορικό τίτλο στην διοίκηση επιχειρήσεων από το Πανεπιστήμιο του Αιγαίου.

Διαθέτει εκτεταμένη εμπειρία άνω των 16 ετών στον εσωτερικό έλεγχο τόσο σε εισηγμένες όσο και σε μη εισηγμένες επιχειρήσεις. Επίσης, διαθέτει εμπειρία άνω των 16 ετών στην παροχή λογιστικών και φορολογικών υπηρεσιών σε διάφορες επιχειρήσεις. Έχει συμμετάσχει σε διεθνή συνέδρια και έχει δημοσιεύσει πρωτότυπα άρθρα και μελέτες σε περιοδικά με κριτές και στον ειδικό Τύπο σε θέματα σχετικά με την λογιστική, την εταιρική διακυβέρνηση, τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου και τον εσωτερικό έλεγχο και διαθέτει εκπαιδευτική εμπειρία άνω των 6 ετών διδάσκοντας, τόσο σε προπτυχιακό όσο και σε μεταπτυχιακό επίπεδο.

Τα ερευνητικά του ενδιαφέροντα καλύπτουν τα γνωστικά αντικείμενα της εταιρικής διακυβέρνησης, της λογιστικής, της διαχείρισης κινδύνων και της ελεγκτικής.

**Πρόλογος συγγραφέων**

H Εταιρική Διακυβέρνηση, η Διαχείριση Κινδύνων και ο Εσωτερικός Έλεγχος είναι τρία αντικείμενα που έχουν μελετηθεί και παρουσιαστεί εκτενώς στη διεθνή βιβλιογραφία. Έχοντας την εμπειρία της διδασκαλίας σχετικών πανεπιστημιακών μαθημάτων σε ελληνικά και ξένα πανεπιστήμια, διαπιστώσαμε το μεγάλο κενό που είχαν οι φοιτητές μας στην εύρεση ενός βιβλίου το οποίο να περιλαμβάνει συνδυαστικά και να παραθέτει αναλυτικά την βασική γνώση για την εταιρική διακυβέρνηση, την διαχείριση κινδύνων και τον εσωτερικό έλεγχο, τόσο σε επίπεδο θεωρητική γνώσης όσο και σε επίπεδο πρακτικών παραδειγμάτων και αναγκών προσαρμοσμένων στην σημερινή εποχή.

Η συγκεκριμένη έλλειψη γνώσης μας οδήγησε να γράψουμε ένα βιβλίο-εγχειρίδιο φιλικό προς τον αναγνώστη, επιστημονικά πλήρες, επαγγελματικά καταρτισμένο και συγχρόνως εφοδιασμένο με πληθώρα πρακτικών εφαρμογών και μελετών περίπτωσης, το οποίο στοχεύει στο να λύσει τόσο τα απλά όσο και τα πιο σύνθετα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι φοιτητές και οι ερευνητές στον ακαδημαϊκό χώρο.

Στόχος του παρόντος συγγράμματος είναι η επισκόπηση της πορείας εξέλιξης και της τρέχουσας κατάστασης της εταιρικής διακυβέρνησης από την γέννησή της έως και σήμερα, η κριτική προσέγγιση των βασικών συστατικών στοιχείων της, η σύνδεσή της με την έννοια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, της επιχειρηματικής ηθικής, της διαχείρισης κινδύνων και με τα προσφάτως ευρέως διαδεδομένα κριτήρια ESG. Επίσης, σκοπός του συγγράμματος μας αποτελεί η ανάλυση των ιδεών, των προτύπων, των μεθοδολογιών και των εργαλείων που χρησιμοποιούνται για την διαχείριση κινδύνων από μέρους τόσο των ιδιωτικών όσο και δημόσιων οργανισμών σε διεθνές επίπεδο, προκειμένου να αναδειχθεί η στενή σχέση αυτής της έννοιας με το σωστό μάνατζμεντ και κατ’ επέκταση με την εταιρική διακυβέρνηση (της οποίας αποτελεί συστατικό στοιχείο). Τέλος, στο επίπεδο του εσωτερικού ελέγχου, επιχειρούμε να δώσουμε στους εσωτερικούς ελεγκτές αλλά και στους φοιτητές του χώρου τη δυνατότητα να κατανοήσουν το πλαίσιο της δραστηριότητας του εσωτερικού ελέγχου και πώς αυτό το πλαίσιο εντάσσεται στην ευρύτερη εταιρική ατζέντα και στην στρατηγική της εταιρείας. Δηλαδή, πως ο εσωτερικός έλεγχος αλληλοεπιδρά τόσο με την εταιρική διακυβέρνηση όσο και την διαχείριση κινδύνων στο σύγχρονο επιχειρηματικό και ταχέως εξελισσόμενο περιβάλλον.

Τελικός μας στόχος είναι το παρόν βιβλίο να είναι ανάμεσα στα βιβλία που θα θέλατε να αγοράσετε και να πορευτείτε στο ταξίδι των σπουδών σας αλλά και στον μετέπειτα επαγγελματικό σας βίο.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΝΟΠΤΙΚΩΝ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Εισαγωγή 16

**Α΄ Μέρος - ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ** 18

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ 19

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΟΙ ΕΥΡΕΙΕΣ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΔΙΑΚΥΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΟ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑΚΟ ΚΑΘΕΣΤΩΣ 42

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΤΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΥΜΒΟΥΛΙΑ ΚΑΙ ΤΑ ΔΙΛΗΜΜΑΤΑ ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗΣ 61

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙ ΚΥΚΛΟΙ ΤΩΝ ΚΡΙΣΕΩΝ 72

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ 93

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ 100

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΗΘΙΚΗ 121

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΚΩΔΙΚΑΣ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ 127

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ 157

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 173

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 205

**Β΄ Μέρος - ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ** 244

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ 245

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ 271

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΚΑΙ ΤΥΠΟΛΟΓΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ 288

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΟΝΤΕΛΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ – ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ- ΤΝΙ 314

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΠΕΔΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ 326

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ 335

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ– ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΡΟΛΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ 354

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΥΝΕΧΕΙΑ 365

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΚΑΙ ΖΗΜΙΟΓΟΝΑ ΓΕΓΟΝΟΤΑ 378

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΚΑΙ ΒΑΣΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ (KEY RISK INDICATORS– KRIs) 390

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11: CONTROL RISK ASSESSMENT (CRSA) ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ 399

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12: ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΥΝΕΧΕΙΑ 406

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 13: ΟΡΙΟΘΕΤΗΣΗ ΔΙΑΘΕΣΗΣ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ 413

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 14: Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΊΡΙΣΗ ΤΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ 426

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 431

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 435

**Γ΄ Μέρος - ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ** 448

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ 449

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΜΟΝΑΔΑΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ 472

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΦΥΣΗ ΤΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΤΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ 516

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Η ΣΥΣΤΗΜΑΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ 561

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΘΕΜΑΤΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ 601

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 681

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 713

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Λίστα Πινάκων 14

Λίστα Σχηματικών Αναπαραστάσεων 15

Εισαγωγή 16

**Α΄ Μέρος - ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ** 18

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ 19

1.1 Εισαγωγή 19

1.2 Ορισμός Εταιρικής Διακυβέρνησης 19

1.3 Η λογική της εταιρικής διακυβέρνησης 26

1.4 Δικαιώματα και Υποχρεώσεις των Μετόχων 29

1.5 Ο ρόλος των Μετόχων/ Stakeholders 29

1.6 Ο ρόλος των Διοικητικών Συμβουλίων των εταιρειών 31

1.7 Διάκριση Εκτελεστικών και μη εκτελεστικών μελών του Διοικητικού Συμβουλίου 32

1.8 Επιτροπή Ελέγχου 34

1.9 Το μοντέλο των τριών γραμμών άμυνας 37

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΟΙ ΕΥΡΕΙΕΣ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΔΙΑΚΥΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΟ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑΚΟ ΚΑΘΕΣΤΩΣ 42

2.1 Η Αυξανόμενη Κλίμακα και ο Αντίκτυπος των επιχειρήσεων 42

2.2 Η θεωρητική προσέγγιση της Εταιρικής διακυβέρνησης 43

2.3 Ένα Σύστημα ή Πολλά; 46

2.4 Οι Ευρείες Διαστάσεις της Διακυβέρνησης 47

2.5 Ο διαχωρισμός της Ιδιοκτησίας και του Ελέγχου ανά τον κόσμο 49

2.6 Οικογενειακή Ιδιοκτησία 58

2.7 Θεσμικοί Επενδυτές: Επανένωση Ιδιοκτησίας και Ελέγχου 58

2.8 Θεσμικοί επενδυτές και Μακροπρόθεσμη Δημιουργία Αξίας 59

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΤΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΥΜΒΟΥΛΙΑ ΚΑΙ ΤΑ ΔΙΛΗΜΜΑΤΑ ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗΣ 61

3.1 Εισαγωγή 61

3.2 Τα Καθήκοντα των Διευθυντών και η Θεωρία της Αντιπροσώπευσης 62

3.3 Διατήρηση της Ισορροπίας 63

3.3.1 Ο ρόλος του Προέδρου 63

3.3.2 Ο Αγώνας για την Ανεξαρτησία: Μη εκτελεστικά μέλη 63

3.4 Μεταβίβαση Εξουσίας: Επιτροπές Διορισμού και Διαδοχής 64

3.5 Αξιολογώντας τα Στελέχη: Η Επιτροπή Αποδοχών 64

3.6 Διλήμματα Αντιπροσώπευσης 65

3.7 Η Απόδοση της Επιχείρησης και οι Αποδοχές των Στελεχών 66

3.8 Η Εξουσία του Διευθύνοντος Σύμβουλου 68

3.9 Τρόποι αντιμετώπισης του ζητήματος της σύγκρουσης συμφερόντων μεταξύ διοικητών και επενδυτών 69

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙ ΚΥΚΛΟΙ ΤΩΝ ΚΡΙΣΕΩΝ 72

4.1 Εισαγωγή στα συστήματα εταιρικής διακυβέρνησης 72

4.2 Η Παγκοσμιοποίηση της Εταιρικής Διακυβέρνησης 74

4.3 Ο Τεχνολογικός Μετασχηματισμός και οι Πολυεθνικές εταιρείες 75

4.4 Παγκόσμια Αλυσίδα Αξίας και Κεφαλαιαγορές 76

4.5 Παραδείγματα έλλειψη εταιρικής λογοδοσίας, οι Κύκλοι των Κρίσεων 77

4.5.1 Παραδείγματα δεκαετίας του 1980 77

4.5.2 Παραδείγματα δεκαετίας του 1990 78

4.5.3 Παραδείγματα εταιριών «φούσκες» και η κατάρρευση των Χρηματιστηρίων 2001/2002 81

4.5.4 Διεθνείς Αδυναμίες στη διακυβέρνηση και η Παγκόσμια Χρηματοπιστωτική Κρίση του 2007/2008 88

4.6 Η Μεταγενέστερη των Κρίσεων Μεταρρύθμιση της Εταιρικής Διακυβέρνησης 89

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ 93

5.1 Ιστορική αναδρομή εξέλιξης νομοθετικών πλαισίων εταιρικής διακυβέρνησης 93

5.2 Ισχύοντα νομικά πλαίσια εταιρικής διακυβέρνησης 96

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ 100

6.1 Εισαγωγή στην Εταιρική κοινωνική Ευθύνη 100

6.2 Εταιρική διακυβέρνηση και εταιρική κοινωνική ευθύνη 100

6.3 Εξέλιξη της ιδέας της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης 102

6.4 Εταιρική κοινωνική ευθύνη- Ορισμός- Κριτική προσέγγιση 105

6.5 Εναλλακτικές προσεγγίσεις 110

6.5.1 Εταιρική κοινωνική απόδοση 110

6.5.2 Θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών (Stakeholder theory) 111

6.5.3 Εταιρικός πολίτης (Corporate citizenship) 111

6.5.4 Εταιρική φήμη- Εταιρικές σχέσεις 112

6.6 Η σημαντικότητα και ο αντίκτυπος της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης 112

6.7 Πολύπλευρες Πρωτοβουλίες για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη 114

6.8 Η Ακεραιότητα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης 116

6.9 Εταιρική κοινωνική ευθύνη και προστασία του περιβάλλοντος 117

6.10 Εταιρική κοινωνική ευθύνη και οικονομική απόδοση 118

6.11 Θεωρία ενδιαφερομένων μερών και ρόλος κώδικα δεοντολογίας 119

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΗΘΙΚΗ 121

7.1 Εισαγωγή 121

7.2 Ηθικό πλαίσιο διακυβέρνησης 122

7.3 Προβλήματα με τη θεωρία για την αξία των μετόχων 124

7.4 Προς μια νέα ηθική στάση στη διακυβέρνηση 125

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΚΩΔΙΚΑΣ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ 127

8.1 Εισαγωγή 127

8.2 Γιατί οι επιχειρήσεις υιοθετούν στις πρακτικές τους κώδικες δεοντολογίας; 128

8.3 Κώδικας δεοντολογίας- Ορισμός 129

8.4 Κώδικας δεοντολογίας, ηθική κουλτούρα και ενδιαφερόμενα μέρη 130

8.5 Έρευνες σχετικά με το περιεχόμενο των κωδίκων δεοντολογίας 131

8.6 Διαδικασία συγγραφής, διαδόσεως και εφαρμογής του κώδικα δεοντολογίας 132

8.7 Έρευνες σχετικές με τον κώδικα δεοντολογίας 135

8.8 Κώδικες δεοντολογίας επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε υπερεθνικό επίπεδο 137

8.9 Επιλογές σχετικά με το περιεχόμενο του κώδικα δεοντολογίας 141

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ 157

9.1 Ποιος ελέγχει την Εταιρεία; 157

9.2 Επιτροπή Ελέγχου και χρηματοοικονομικές καταστάσεις 158

9.3 Χρηματοοικονομικές καταστάσεις και εταιρική διακυβέρνηση 158

9.4 Παράγοντες που επηρεάζουν την παρεχόμενη πληροφόρηση των εταιρειών 162

9.5 Η Διαχείριση των εντυπώσεων και η νέα πραγματικότητα 164

9.5.1 Η έννοια της επιλεκτικότητας 167

9.5.2 Ο ρόλος του Διοικητικού Συμβουλίου και των διευθυντικών στελεχών 167

9.5.3 Ο ρόλος του ελέγχου και των ελεγκτών 167

9.6 Νέα δεδομένα στην εταιρική διακυβέρνηση 168

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 173

Παράρτημα 1: ΕΣΕΔ - Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης 2021 173

Παράρτημα 2: NOMOΣ ΥΠ’ ΑΡΙΘΜ. 4706 «Εταιρική διακυβέρνηση ανωνύμων εταιρειών, σύγχρονη αγορά κεφαλαίου, ενσωμάτωση στην ελληνική νομοθεσία της Οδηγίας (ΕΕ) 2017/828 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, μέτρα προς εφαρμογή του Κανονισμού (ΕΕ) 2017/1131 και άλλες διατάξεις» 194

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 205

**Β΄ Μέρος - ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ** 244

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ 245

1.1 Ορισμοί και βασικές κατηγορίες κινδύνων 246

1.1.1 Περιβαλλοντικός κίνδυνος (Environmental risk) 247

1.1.2 Κίνδυνος Διαδικασιών (Process Risk) 250

1.1.3 Κίνδυνος που σχετίζεται με τη διαδικασία λήψης απόφασης (Information for decision-making risk) 266

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ 271

2.1 Ιστορική αναδρομή 271

2.2 Εννοιολογική προσέγγιση Επιχειρηματικού Κινδύνου 272

2.3. Η σπουδαιότητα της Διαχείρισης των Επιχειρηματικών Κινδύνων 272

2.4 Η τυχαία έκβαση των γεγονότων 274

2.5 Σημαντικότητα διαχείρισης κινδύνων 275

2.6 Διαχείριση Επιχειρηματικών Κινδύνων και Εσωτερικός Έλεγχος 277

2.7 Επίπεδο κινδύνων 278

2.8 Σύνδεση των κινδύνων 279

2.9 Κίνδυνος και ανταμοιβή 280

2.10 Κίνδυνοι και εναύσματα 282

2.11 Αρχές διαχείρισης κινδύνων 283

2.12 Τα στάδια Διαχείρισης Κινδύνων 284

2.13 Τα επίπεδα εξειδίκευσης της διαχείρισης κινδύνων 285

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΚΑΙ ΤΥΠΟΛΟΓΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ 288

3.1 Κατηγορίες Κινδύνων 288

3.2 Εσωτερικοί και Εξωτερικοί κίνδυνοι 289

3.3 Λοιπές κατηγορίες κινδύνων 292

3.4 Πρότυπα και πλαίσια διαχείρισης κινδύνων 293

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΟΝΤΕΛΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ – ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ- ΤΝΙ 314

4.1 Εισαγωγή 314

4.2 Ανάλυση Αξιολόγησης Κινδύνων 314

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΠΕΔΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ 326

5.1 Εκτίμηση κινδύνων 326

5.2 Εργαλεία της διαδικασίας αναγνώρισης των κινδύνων 327

5.3 Πρότυπα διαχείρισης κινδύνων 329

5.4 Εξελίξεις στην διαχείριση κινδύνων 332

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ 335

6.1 Μεθοδολογία και Στρατηγική Διαχείρισης Επιχειρηματικών Κινδύνων 335

6.2 Ενιαία επιχειρηματική προσέγγιση 339

6.3 Εννοιολογικός προσδιορισμός της διαδικασίας διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων 340

6.3.1 Το ERM στην πράξη 341

6.3.2 ERM και επιχειρηματική συνέχεια 341

6.3.3 ERM στην ενέργεια και στα οικονομικά 342

6.3.4 Εναρμόνιση στρατηγικής και απόδοσης 343

6.3.5 Επιτυχής εφαρμογή της ERM 344

6.4 Εγγενές και τρέχον επίπεδο κινδύνων 345

6.5 ALARP και Σπουδαιότητα κινδύνων 345

6.6 Έλεγχος της εμπιστοσύνης 346

6.7 Ικανότητα έναντι των κινδύνων 346

6.8 Πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων RASP 347

6.8.1 Πολιτική διαχείρισης κινδύνων και διοίκηση 348

6.8.2 Αρχιτεκτονική κινδύνων 348

6.8.3 Στρατηγική διαχείρισης κινδύνων 348

6.8.4 Πρωτόκολλα διαχείρισης κινδύνων 349

6.9 Εγχειρίδιο διαχείρισης κινδύνων 350

6.10 Έγγραφα διαχείρισης κινδύνων 351

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ– ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΡΟΛΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ 354

7.1 Διαδικασία αξιολόγησης κινδύνων 354

7.2 Αναγνώριση Επιχειρηματικών Δραστηριοτήτων 359

7.3 Αναγνώριση Βασικών Κινδύνων 360

7.4 Βαθμολόγηση Κινδύνων 361

7.5 Διαχείριση κινδύνων και διάκριση ρόλων 363

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΥΝΕΧΕΙΑ 365

8.1 Εισαγωγή 365

8.2 Πρότυπα επιχειρησιακής συνέχειας 366

8.3 Στοιχεία σχεδιασμού επιχειρησιακής συνέχειας (BCP) 367

8.4 Ανάλυση επιχειρηματικών επιπτώσεων (BIA) 369

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΚΑΙ ΖΗΜΙΟΓΟΝΑ ΓΕΓΟΝΟΤΑ 378

9.1 Λειτουργικός Κίνδυνος 378

9.2 Διαχείριση κινδύνων έργων 384

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΚΑΙ ΒΑΣΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ (KEY RISK INDICATORS– KRIs) 390

10.1 Εισαγωγή 390

10.2 Η σχέση των ΚRΙ με τα KPI 390

10.3 Αποτελεσματική χρήση των ΚRΙ 391

10.4 Επιλογή ΚRΙ & Προκλήσεις 392

10.5 Σχεδιασμός αποτελεσματικών ΚRΙ 392

10.6 Παραδείγματα βασικών δεικτών κινδύνου ΙΤ 393

10.7 Ρόλος της τεχνολογίας και των ΚRΙ 397

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11: CONTROL RISK ASSESSMENT (CRSA) ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ 399

11.1 Control Risk Self Assessment (CRSA) 399

11.2 Ρόλος μονάδας εσωτερικού ελέγχου στα προγράμματα CSA 402

11.3 Γιατί είναι απαραίτητη η συνεργασία με την μονάδα εσωτερικού ελέγχου; 403

11.4 Ο ρόλος της διαχείρισης κινδύνων 403

11.5 Διασφάλιση κινδύνων 404

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12: ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΥΝΕΧΕΙΑ 406

12.1 Εισαγωγή 406

12.2 Διαχείριση κινδύνων και επιχειρηματικό μοντέλο 406

12.3 Εταιρική κοινωνική ευθύνη και διαχείριση κινδύνων 406

12.4 Η σημασία της φήμης 408

12.5 Καθορισμός της κουλτούρας απέναντι στον κίνδυνο 409

12.6 Αποτίμηση της κουλτούρας έναντι των κινδύνων 410

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 13: ΟΡΙΟΘΕΤΗΣΗ ΔΙΑΘΕΣΗΣ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ 413

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 14: Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΊΡΙΣΗ ΤΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ 426

14.1 Εισαγωγή 426

14.2 Ο καθορισμός των δικλείδων ασφαλείας (σημείων ελέγχου) στις πολιτικές και διαδικασίες των επιχειρήσεων 426

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 431

Παράρτημα 1: Βασικοί δείκτες KRIs για τον κλάδο της παροχής χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών 431

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 435

**Γ΄ Μέρος - ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ** 448

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ 449

1.1 Σύντομη ιστορική αναδρομή 449

1.2 Έννοια και περιεχόμενο Ελεγκτικής- Διάκριση εσωτερικού και εξωτερικού ελέγχου 450

1.3 Διεθνές Πλαίσιο Επαγγελματικής Εφαρμογής Εσωτερικού Ελέγχου 455

1.3.1 Ορισμός Εσωτερικού Ελέγχου 455

1.3.2 Βασικές Αρχές για την επαγγελματική εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου 456

1.3.3 Διεθνή Πρότυπα για την Επαγγελματική εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου (Πρότυπα) 462

1.3.4 Κώδικας Ηθικής Εσωτερικού Ελέγχου 465

1.4 Ανεξαρτησία και αντικειμενικότητα εσωτερικού ελέγχου 466

1.4.1 Ανεξαρτησία 466

1.4.2 Αντικειμενικότητα 468

1.5 Δέουσα Επαγγελματική Επιμέλεια 470

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΜΟΝΑΔΑΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ 472

2.1 Στελέχωση και διαχείριση ανθρώπινων πόρων στις μονάδες Εσωτερικού Ελέγχου 472

2.2 Περιγραφές θέσεων εργασίας 479

2.2.1 Επικεφαλής μονάδας εσωτερικού ελέγχου 479

2.2.2 Διευθυντής μονάδας εσωτερικού ελέγχου 480

2.2.3 Υποδιευθυντής μονάδας εσωτερικού ελέγχου 481

2.2.4 Επικεφαλής τμήματος διασφάλισης και βελτίωσης ποιότητας μονάδας εσωτερικού ελέγχου 481

2.3 Insourcing vs. outsourcing υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου 482

2.4 Η σχέση των δραστηριοτήτων εσωτερικού ελέγχου με άλλες κατασταλτικές- ελεγκτικές δραστηριότητες 485

2.5 Εσωτερικός Έλεγχος και διαχείριση γνώσης (Knowledge Management) 486

2.6 Κανονισμός Λειτουργίας Εσωτερικού Ελέγχου 488

2.7 Mάρκετινγκ υπηρεσιών Εσωτερικού Ελέγχου 489

2.8 Η χρήση τεχνολογίας από τις μονάδες Εσωτερικού Ελέγχου 492

2.8.1 Αυτοματοποίηση του ελέγχου και ελεγκτικές εργασίες 493

2.8.2 Αυτοματοποίηση ελέγχου και εφαρμογές 495

2.8.3 Εξόρυξη δεδομένων (data mining) και analytics στον εσωτερικό έλεγχο 498

2.8.4 Εφαρμογή της Agile μεθοδολογίας στον εσωτερικό έλεγχο 501

2.9 Πρόγραμμα Διασφάλισης και Βελτίωσης Ποιότητας μονάδας εσωτερικού ελέγχου 506

2.9.1 Συνεχείς εσωτερικές αξιολογήσεις ποιότητας 509

2.9.2 Περιοδικές εσωτερικές αξιολογήσεις ποιότητας 510

2.9.3 Δείκτες αποδοτικότητας της μονάδας εσωτερικού ελέγχου 510

2.9.4 Εξωτερικές αξιολογήσεις της μονάδας εσωτερικού ελέγχου 511

2.9.5 Κλίμακα Αξιολογήσεων 513

2.10 Περιορισμοί αποτελεσματικότητας μονάδας εσωτερικού ελέγχου 514

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΦΥΣΗ ΤΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΤΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ 516

3.1 Εισαγωγή 516

3.2 Ο ρόλος της μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου στις διαδικασίες διακυβέρνησης 517

3.3 Ο ρόλος της μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου στην διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων 526

3.4 Ο ρόλος της μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου στο σύστημα εσωτερικού ελέγχου 536

3.5 Ο ρόλος της μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου στον έλεγχο των χρηματοοικονομικών καταστάσεων 539

3.6 O συμβουλευτικός ρόλος της μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου 541

3.7 O ρόλος της μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου στην αναδιάρθρωση των επιχειρηματικών λειτουργιών (Business Process Reengineering) 544

3.7.1 Ο Ρόλος του Εσωτερικού Ελέγχου πριν την εφαρμογή των έργων Reengineering 544

3.7.2 Ο Ρόλος του Εσωτερικού Ελέγχου κατά την εφαρμογή των έργων Reengineering 545

3.7.3 Ο Ρόλος του Εσωτερικού Ελέγχου μετά την εφαρμογή των έργων Reengineering 546

3.8 Ο ρόλος της μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management) 547

3.9 Ο ρόλος της μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου σε περιστατικά απάτης 549

3.10 Ο ρόλος της μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου στο πλαίσιο του ESG (Environmental-Social-Governance) 557

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Η ΣΥΣΤΗΜΑΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ 561

4.1 Εισαγωγή 561

4.2 Στρατηγικό (μακροχρόνιο πλάνο) και ετήσιο πλάνο ελέγχων μονάδας εσωτερικού ελέγχου 561

4.2.1 Διαδικασία αξιολόγησης κινδύνων 561

4.2.2 Προσδιορισμός ελεγκτικού σύμπαντος (audit universe) 563

4.2.3 Καθορισμός στρατηγικού (μακροχρόνιου πλάνου) και ετήσιου πλάνου ελέγχων μονάδας εσωτερικού ελέγχου 564

4.3 Πλάνο διενέργειας ελεγκτικού έργου 566

4.4 Προετοιμασία προγραμμάτων ελέγχου 569

4.5 Διενέργεια ελεγκτικού έργου 576

4.6 Φύλλα ελέγχου 579

4.7 Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων και ανάλυση των ευρημάτων 581

4.8 Προετοιμασία, Έκδοση και Διανομή Εκθέσεως Ελέγχου 584

4.9 Παρακολούθηση υλοποίησης των συστάσεων (Follow Up) 588

4.10 Ελεγκτικά εργαλεία 592

4.10.1 Μέθοδοι δειγματοληψίας για την δραστηριότητα του εσωτερικού ελέγχου 592

4.10.2 Διαγράμματα, Γραφήματα και Μεθοδολογίες 594

4.10.2.1 Διαγράμματα Ροής 594

4.10.2.2 Μέθοδος κρίσιμης διαδρομής 595

4.10.2.3 Τεχνική αξιολόγησης και επισκόπησης Προγραμμάτων 595

4.10.2.4 Διαγράμματα αιτίου- αποτελέσματος 596

4.10.2.5 Κατάλογος ελεγχόμενων σημείων (checklist) 596

4.10.2.6 Διαγράμματα ελέγχου 596

4.10.2.7 Διαγράμματα διασποράς 596

4.10.2.8 Ανάλυση κατά Pareto 596

4.10.2.9 Ιστογράμματα 597

4.10.2.10 Ερωτηματολόγια 597

4.10.2.11 Συνεντεύξεις 597

4.11 Μέθοδοι επίλυσης προβλημάτων 599

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΘΕΜΑΤΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ 601

5.1 Εσωτερικός έλεγχος Πληροφοριακών Συστημάτων και εφαρμογών 601

5.1.1 Πλαίσιο 601

5.1.2 Διακυβέρνηση Πληροφορικής 604

5.1.3 Διαχείριση Κινδύνων 608

5.1.4 Συμμόρφωση και πιστοποιήσεις 609

5.1.5 Ποιότητα 610

5.1.6 Καθορισμός εύρους ελέγχων ΙΤ 610

5.1.7 Τύποι Δικλείδων Ασφαλείας ΙΤ 612

5.1.7.1 Γενικά 612

5.1.7.2 Γενικές δικλείδες ασφαλείας IT (General IT controls) 614

5.1.7.3 Δικλείδες ασφαλείας εφαρμογών (Application controls) 615

5.1.8 Διαχωρισμός Καθηκόντων ΙΤ 620

5.1.9 Τύποι ελέγχων ΙΤ 622

5.1.10 Διενέργεια ελέγχου επί της διακυβέρνησης της τεχνολογίας της πληροφορίας 624

5.1.11 Διενέργεια ελέγχου επί του σχεδίου επιχειρησιακής συνέχεια του οργανισμού 624

5.1.12 Διενέργεια ελέγχου επί των δικλείδων ασφαλείας των εφαρμογών 627

5.1.13 Διενέργεια ελέγχου επί της διαδικασίας ανάπτυξης συστημάτων 629

5.1.14 Διενέργεια ελέγχου επί των Electronic Data Interchange 633

5.1.15 Περιστατικά απάτης και έλεγχοι ΙΤ 635

5.1.16 Διενέργεια ελέγχου σε Έξυπνες Συσκευές (Smart Devices) 647

5.1.17 Εσωτερικός έλεγχος και Big Data 652

5.1.18 Διενέργεια ελέγχου στις διαδικασίες ταυτοποίησης και προσβάσεων 660

5.2 Έλεγχοι συμμόρφωσης 666

5.3 Περιβαλλοντικοί Έλεγχοι και έλεγχοι Υγιεινής και Ασφάλειας στην εργασία 667

5.4 Έλεγχοι Επιχειρηματικής Συνέχειας 668

5.5 Λοιποί Τύποι Ελέγχων 670

5.5.1 Έλεγχοι τρίτων μερών 671

5.5.2 Διενέργεια ελέγχου επί των προγραμμάτων προστασίας των προσωπικών δεδομένων 675

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 681

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1: Διεθνή Πρότυπα για την Επαγγελματική Εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου 681

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2: Πρότυπος Κανονισμός Λειτουργίας Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου (από το Διεθνές Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών) 696

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3:Μελέτες περίπτωσης 700

AIRBUS GROUP SE 700

UNILEVER 704

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 713

Λίστα Πινάκων

|  |  |
| --- | --- |
| **Α΄ Μέρος : Εταιρική διακυβέρνηση** | |
| **Πίνακας 1** | Θεωρίες εταιρικής διακυβέρνησης |
| **Πίνακας 2** | Αποτελέσματα ερευνών σχετικά με την αποτελεσματικότητα των κωδίκων δεοντολογίας |
| **Β΄ Μέρος : Διαχείριση Κινδύνων** | |
| **Πίνακας 1** | Επιχειρηματικοί κίνδυνοι |
| **Πίνακας 2** | 8Rs και 4Ts |
| **Πίνακας 3** | Βασικά βήματα διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων |
| **Πίνακας 4** | Πρότυπα διαχείρισης κινδύνων |
| **Πίνακας 5** | Διαδικασία διαχείρισης κινδύνου του προτύπου IRM |
| **Πίνακας 6** | Οφέλη της διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων |
| **Πίνακας 7** | Δοκιμές συγκριτικής αξιολόγησης σημαντικότητας κινδύνου |
| **Πίνακας 8** | Πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων |
| **Πίνακας 9** | Τύποι εγγράφων της διαχείρισης κινδύνων |
| **Πίνακας 10** | Λειτουργικός κίνδυνος για μια τράπεζα |
| **Πίνακας 11** | Διαφορές λειτουργικού κινδύνου χρηματοοικονομικών και βιομηχανικών επιχειρήσεων |
| **Πίνακας 12** | Βασικοί δείκτες κινδύνου ανά τμήμα/ λειτουργία |
| **Πίνακας 13** | Τα τέσσερα επίπεδα ωρίμανσης έναντι των κινδύνων |
| **Γ΄ Μέρος : Εσωτερικός έλεγχος** | |
| **Πίνακας 1** | Σύγκριση προσεγγίσεων στην ανάλυση δεδομένων από την μονάδα εσωτερικού ελέγχου |
| **Πίνακας 2** | Χρήση analytics από την μονάδα εσωτερικού ελέγχου ανά λειτουργία |
| **Πίνακας 3** | Διαδικασία παρακολούθησης των ενεργειών του οργανισμού για την υλοποίηση των προτάσεων βελτίωσης |
| **Πίνακας 4** | Μεθοδολογία υλοποίησης παρακολούθησης ευρημάτων |
| **Πίνακας 5** | Κατηγοριοποίηση των δικλείδων ασφαλείας ΙΤ |
| **Πίνακας 6** | Αξιολόγηση κινδύνων απάτης |
| **Πίνακας 7** | Eνδεικτικά σχήματα απάτης IT |
| **Πίνακας 8** | Μορφές απάτης ΙΤ |
| **Πίνακας 9** | Big data και κατηγοριοποίηση κινδύνων |
| **Πίνακας 10** | Οικουμενικό Σύμφωνο ΟΗΕ και ενδείξεις συμμόρφωσης και μη συμμόρφωσης |
| **Πίνακας 11** | Υποχρεώσεις των εμπλεκόμενων μερών σε περιπτώσεις περιστατικών ασφαλείας |

Λίστα Σχηματικών Αναπαραστάσεων

|  |  |
| --- | --- |
| **Α΄ Μέρος : Εταιρική διακυβέρνηση** | |
| **Σχήμα 1** | Εταιρική διακυβέρνηση, η επιχείρηση σύμφωνα με τις δομές του ισολογισμού |
| **Σχήμα 2** | Εταιρική διακυβέρνηση, η επιχείρηση πέρα από τις δομές του ισολογισμού |
| **Σχήμα 3** | Το μοντέλο των τριών γραμμών άμυνας (ΙΙΑ Global, 2020) |
| **Σχήμα 4** | Βήματα στρατηγικής αναγνώρισης και ικανοποίησης στόχων ενδιαφερόμενων ομάδων |
| **Σχήμα 5** | Οι τρεις παράγοντες που επηρεάζουν την ποιότητα του ελέγχου |
| **Σχήμα 6** | Διαστάσεις της βιωσιμότητας |
| **Β΄ Μέρος : Διαχείριση Κινδύνων** | |
| **Σχήμα 1** | Σύνδεση κινδύνων |
| **Σχήμα 2** | Κίνδυνος και ανταμοιβή |
| **Σχήμα 3** | Η απεικόνιση Παπιγιόν |
| **Σχήμα 4** | ISO 31000 - Τα8 Rs και τα 4 Ts της διαχείρισης των δυνητικών κινδύνων |
| **Σχήμα 5** | Εξειδίκευση διαχείρισης κινδύνων |
| **Σχήμα 6** | Στοιχεία του πλαισίου διαχείρισης κινδύνων |
| **Σχήμα 7** | Διεργασία διαχείρισης κινδύνου (ISO) |
| **Σχήμα 8** | Διαδικασία διαχείρισης κινδύνου του προτύπου ISO 31000 (2018) |
| **Σχήμα 9** | Μοντέλο COSO διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων (ERM) |
| **Σχήμα 10** | Εγγενής, τρέχον κίνδυνος και επίπεδα στόχων των κινδύνων |
| **Σχήμα 11** | Δομή Επιχειρησιακής Συνέχειας και Αποκατάστασης Καταστροφών |
| **Σχήμα 12** | Έλεγχος ζημιών Παπιγιόν |
| **Σχήμα 13** | Απεικόνιση κινδύνων μέσω χάρτη κινδύνων |
| **Σχήμα 14** | Παπιγιόν για την εκδήλωση κινδύνων έργου |
| **Σχήμα 15** | Κύκλος ζωής έργου |
| **Σχήμα 16** | Διαδικασία μείωσης αβεβαιότητας έργου |
| **Σχήμα 17** | Μεθοδολογία για την ανάπτυξη KRIs |
| **Σχήμα 18** | Χαρτογράφηση συστατικών της φήμης |
| **Σχήμα 19** | Όριο διάθεσης ανάληψης κινδύνων, έκθεση και ικανότητα (βέλτιστο σενάριο) |
| **Σχήμα 20** | Κίνδυνος και αβεβαιότητα |
| **Σχήμα 21** | Όριο διάθεσης ανάληψης κινδύνων, έκθεση και ικανότητα (ευαίσθητο σενάριο) |
| **Σχήμα 22** | Απεικόνιση της θέσης κινδύνου ενός οργανισμού υγειονομικής περίθαλψης |
| **Γ΄ Μέρος : Εσωτερικός έλεγχος** | |
| **Σχήμα 1** | Μοντέλο ωριμότητας χρήσης analytics από την μονάδα εσωτερικού ελέγχου |
| **Σχήμα 2** | Χρησιμότητα εσωτερικών ελέγχων ΙΤ |
| **Σχήμα 3** | Εύρος δικλείδων ασφαλείας |

Εισαγωγή

Η εταιρική διακυβέρνηση έχει ευρύ πεδίο εφαρμογής. Περιλαμβάνει τόσο κοινωνικές όσο και ηθικές και θεσμικές πτυχές. Οι εφαρμοζόμενες καλές πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης ενθαρρύνουν ένα αξιόπιστο και ηθικό περιβάλλον. Με άλλα λόγια, οι βασικές επιδιώξεις της εταιρικής διακυβέρνησης είναι η διαφάνεια, η αποκάλυψη, η λογοδοσία και η ακεραιότητα. Την τελευταία δεκαετία, πολλές αναδυόμενες αγορές, διεθνείς φορείς, κυβερνήσεις, χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, φορείς του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα έχουν μεταρρυθμίσει τα συστήματα εταιρικής διακυβέρνησής τους και ενθαρρύνουν τη συζήτηση για την λήψη πρωτοβουλιών προς την καλή εταιρική διακυβέρνηση. Σύγχρονα, προσαρμοσμένα στις ανάγκες της εποχής, ρυθμιστικά και αυτορρυθμιζόμενα πλαίσια εταιρικής διακυβέρνησης εφαρμόζονται και εγκαθίστανται μηχανισμοί παρακολούθησης και επιβολής μέσω εισαγωγής αυστηρότερης νομοθεσίας και κωδίκων εταιρικής διακυβέρνησης, τόσο σε επίπεδο διατάξεων όσο και σε επίπεδο προστίμων. Η συγγραφή του βιβλίου βασίστηκε σε πλήθος ακαδημαϊκών άρθρων, βιβλίων, κανονιστικών πλαισίων και εκδοθείσων οδηγιών, και για ορισμένα από αυτά (πχ. IIA Practice Advisories κτλ.) επιλέξαμε την παράθεσή τους καθώς θεωρούμε ότι αυτό εξυπηρετεί τον σκοπό του παρόντος βιβλίου

Σκοπός του **πρώτου μέρους** του βιβλίου είναι η επισκόπηση της πορείας εξέλιξης και της τρέχουσας κατάστασης της εταιρικής διακυβέρνησης από την γέννησή της έως και σήμερα. Επίσης, στο βιβλίο, παρέχεται μια κριτική προσέγγιση των βασικών συστατικών στοιχείων της εταιρικής διακυβέρνησης με σκοπό να προετοιμάσει τον αναγνώστη για τα επόμενα μέρη του. Εκκινώντας από την εννοιολογική προσέγγιση και την ιστορική αναδρομή της εταιρικής διακυβέρνησης, επιχειρείται να προωθηθεί η ιδέα ότι η καλή εταιρική διακυβέρνηση περιλαμβάνει πολλά περισσότερα από μια εμμονή συμμόρφωσης με τις διατάξεις των εκάστοτε νομικών και κανονιστικών πλαισίων, υπό οποιαδήποτε μορφή λαμβάνουν αυτά. Είναι εμφανής η προσπάθεια να συνδεθεί η έννοια της εταιρικής διακυβέρνησης τόσο με αυτή της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης όσο και με το ευρύτερο γνωστικό πεδίο της ηθικής, κάτι το οποίο βρίσκεται σε πλήρη αντιστοιχία με την εξέλιξη της εταιρικής διακυβέρνησης στην περίοδο συγγραφής του βιβλίου (βλέπε ESG κτλ.) Αυτό το μέρος του βιβλίου παρέχει μια περιγραφή του πεδίου εφαρμογής της εταιρικής διακυβέρνησης για δύο βασικά ακροατήρια: ως αναφορά για εξοικειωμένους με την εταιρική διακυβέρνηση αναγνώστες και ως αναλυτική εισαγωγή για μη εξειδικευμένους αναγνώστες- φοιτητές.

Η διαχείριση κινδύνων αφορά τον εντοπισμό, την αξιολόγηση και την ιεράρχηση των κινδύνων. Πρόκειται για μια διαδικασία που ακολουθεί μια συντονισμένη και οικονομική εφαρμογή πόρων για την ελαχιστοποίηση, την παρακολούθηση και τον έλεγχο της πιθανότητας ή του αντίκτυπου ανεπιθύμητων συμβάντων. Οι κίνδυνοι μπορεί να προέρχονται από διάφορες πηγές, όπως αβεβαιότητα στις διεθνείς αγορές, στην πολιτική κατάσταση χωρών, απειλές από αποτυχίες έργων (σε οποιαδήποτε φάση σχεδιασμού, ανάπτυξης, παραγωγής ή διατήρησης κύκλων ζωής), νομικές υποχρεώσεις, πιστωτικό κίνδυνο, ατυχήματα, φυσικές καταστροφές, και άλλα γεγονότα αβέβαιης ή απρόβλεπτης αιτίας. Υπάρχουν δύο τύποι γεγονότων, δηλαδή τα αρνητικά γεγονότα μπορούν να ταξινομηθούν ως κίνδυνοι και τα θετικά γεγονότα τα οποία ταξινομούνται ως ευκαιρίες. Διάφορα πρότυπα διαχείρισης κινδύνων έχουν αναπτυχθεί από διεθνείς φορείς, νομικά και κανονιστικά πλαίσια κτλ. Οι μέθοδοι, οι ορισμοί και οι στόχοι αυτών ποικίλλουν σε μεγάλο βαθμό ανάλογα με το αν η μέθοδος διαχείρισης κινδύνου είναι στο πλαίσιο της διαχείρισης έργων, της ασφάλειας των πληροφοριακών συστημάτων, της φυσικής ασφάλειας, της μηχανικής, των βιομηχανικών διαδικασιών, των χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών, της δημόσιας υγείας και ασφάλειας κτλ. Οι στρατηγικές για τη διαχείριση των κινδύνων περιλαμβάνουν συνήθως τεχνικές αποφυγής του κινδύνου, μείωσης της αρνητικής επίδρασης ή πιθανότητας του κινδύνου, μεταφοράς όλου ή μέρους του κινδύνου σε άλλο μέρος, ακόμη και τη διατήρηση μερικών ή όλων των πιθανών ή πραγματικών συνεπειών ορισμένων κινδύνων. Το αντίθετο από αυτές τις στρατηγικές μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να ανταποκριθεί σε αντίστοιχες ευκαιρίες που παρουσιάζονται στην πορεία λειτουργίας των εταιρειών.

Σκοπός του **δεύτερου μέρους** του βιβλίου είναι να παράσχει έναν πλήρη οδηγό για τις κεντρικές ιδέες και τα εργαλεία διαχείρισης κινδύνων, μέσω της παράθεσης και ανάλυσης των εφαρμοζόμενων θεωριών, προτύπων και μεθοδολογιών και μέσω της παράθεσης επιλεγμένων, ανά περίπτωση, μελετών περίπτωσης.

Τα τελευταία χρόνια, η δραστηριότητα του εσωτερικού ελέγχου έχει υποστεί σημαντικές αλλαγές. Οι μονάδες εσωτερικού ελέγχου δεν αναλώνουν πόρους χρηματικούς ή μη για την προετοιμασία εκθέσεων ελέγχου για δυσλειτουργίες χαμηλής σημαντικότητας. Αντίθετα, εστιάζουν τη δραστηριότητά τους στους υψηλούς κινδύνους που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί και παρουσιάζουν τα ευρήματά τους στις επιτροπές ελέγχου. Αναμένεται από τις μονάδες εσωτερικού ελέγχου να συνεργαστούν με το σύνολο του οργανισμού προκειμένου να εντοπίσουν και να διαχειριστούν, όχι μόνο τους υπάρχοντες αλλά και τυχόν νέους κινδύνους, διατηρώντας παράλληλα έναν βαθμό ανεξαρτησίας ώστε να διασφαλίσουν το κριτήριο της επαγγελματικής κρίσης που είναι τόσο απαραίτητο για τον επιτυχημένο εσωτερικό ελεγκτή.

Σκοπός του **τρίτου μέρους** του βιβλίου είναι να δώσει στους εσωτερικούς ελεγκτές αλλά και στους φοιτητές του χώρου τη δυνατότητα να κατανοήσουν το πλαίσιο ελέγχου και πώς αυτό το πλαίσιο εντάσσεται στην ευρύτερη εταιρική ατζέντα και στην στρατηγική της εταιρείας. Το πλαίσιο αυτό καθορίζεται από το πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης, της διαχείρισης κινδύνων. Το μέρος αυτό είναι ιδανικό για άτομα που για πρώτη φορά έρχονται σε επαφή με το αντικείμενο του εσωτερικού ελέγχου, για έμπειρους ελεγκτές που θέλουν να αξιοποιήσουν περισσότερο τους διενεργούμενους ελέγχους τους και για υπαλλήλους εταιρειών που χρειάζονται μια βασική κατανόηση του τι είναι εσωτερικός έλεγχος και πώς εφαρμόζεται σε αυτούς. Για το σκοπό αυτό, πέραν της κριτικής ανάλυσης της σχετικής εφαρμοζόμενης θεωρίας που προκύπτει από το διεθνές κανονιστικό πλαίσιο εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου και το γενικότερο πλαίσιο εταιρικής διακυβέρνησης, παρέχονται αναλύσεις και βοηθήματα για θέματα τα οποία συμβαδίζουν με την τρέχουσα εξέλιξη της τεχνολογίας και τις υφιστάμενες συνθήκες τα οποία επηρεάζουν τον τρόπο λειτουργίας και διοίκησης των εταιρειών και κατ’ επέκταση και των μονάδων εσωτερικού ελέγχου.

Α΄ Μέρος

ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ

**ΓΑΡΕΦΑΛΑΚΗΣ Α.- ΚΟΥΤΟΥΠΗΣ Α.- ΚΥΡΙΑΚΟΓΚΩΝΑΣ Π**.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

1.1 Εισαγωγή

Η εταιρική διακυβέρνηση (corporate governance) αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο για την οργάνωση και λειτουργία των επιχειρήσεων. Την τελευταία δεκαετία αρκετοί επιχειρηματικοί κολοσσοί κατέρρευσαν κάτω από το βάρος παρανομιών, ατασθαλιών και απατών που σχετίζονταν με τους μηχανισμούς και τις δομές εταιρικής διακυβέρνησης, όπως η Enron, η WorldCom, η Parmalat, η Guiness, η Blue Arrow, η Polly Peck, η BCCI, το Maxwell Group, η τράπεζα Barings, κ.λ.π.

Ο αντίκτυπος της αποτυχίας των συγκεκριμένων εταιρειών στις οικονομίες των χωρών που δραστηριοποιούνταν ήταν ιδιαίτερα σημαντικός και με αρνητικές επιπτώσεις για όσους σχετίζονταν άμεσα ή έμμεσα με αυτές (stakeholders). Συγκεκριμένα, αρνητικά επηρεάστηκαν κυρίως οι μέτοχοι (shareholders), αλλά και οι λοιποί έχοντες συμφέροντα στις εταιρείες αυτές όπως οι προμηθευτές, οι πελάτες, οι πιστωτές, οι εργαζόμενοι και οι κυβερνήσεις των χωρών που δραστηριοποιούνταν οι ανωτέρω αναφερόμενες επιχειρήσεις (κοινό χαρακτηριστικό των ανωτέρω το έννομο συμφέρον για την απρόσκοπτη και καλή λειτουργία των εταιρειών αυτών). Η αποτυχία των συγκεκριμένων οργανισμών αποδόθηκε εν πολλοίς στην ανεπάρκεια των Διοικητικών Συμβουλίων τους και στην έλλειψη οργανωμένων και αποτελεσματικών μηχανισμών ελέγχου από τις Διοικήσεις τους.

Παρακάτω, θα αναφερθούμε σε ορισμούς της έννοιας της εταιρικής διακυβέρνησης, θα αναφερθούμε στα δικαιώματα και υποχρεώσεις των μετόχων, αναφερόμενοι κυρίως στις εισηγμένες σε Χρηματιστήρια Αξιών επιχειρήσεις, καθώς και στον ρόλο των συνεργαζόμενων με την εταιρεία και των φορέων με έννομα συμφέροντα σε αυτές. Στη συνέχεια, θα αναφερθούμε στον ρόλο που καλούνται να υιοθετήσουν τα Διοικητικά Συμβούλια των εισηγμένων σε χρηματιστηριακές αγορές επιχειρήσεων σύμφωνα με τις διεθνώς αποδεκτές καλές πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης. Οι αναφορές στα Διοικητικά Συμβούλια μπορεί να αφορούν κυρίως εισηγμένες σε Χρηματιστήρια Αξιών επιχειρήσεις, εντούτοις η υιοθέτηση καλών πρακτικών λειτουργίας αυτών θα πρέπει να αποτελεί στόχο και των μη εισηγμένων επιχειρήσεων ώστε να ενισχύεται το εσωτερικό τους περιβάλλον (περιβάλλον ελέγχου).

Στην συνέχεια θα προχωρήσουμε στην διάκριση των εκτελεστικών από τα μη εκτελεστικά μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου και τον ρόλο που καλούνται να παίξουν στην αποτελεσματική εφαρμογή της νομοθεσίας (όπου υπάρχει) και των καλών πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης. Σε αυτό το πλαίσιο, θα εξετάσουμε επίσης τον ρόλο των επιτροπών ελέγχου ως μέσου ενδυνάμωσης των Διοικητικών Συμβουλίων και ως μέσου αποτελεσματικότερης επισκόπησης των χρηματοοικονομικών δραστηριοτήτων της εταιρείας, των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων και του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, όπως επίσης και των δραστηριοτήτων εσωτερικού ελέγχου.

Προκειμένου να καταστήσουμε με σαφήνεια την αναγκαιότητα ύπαρξης μηχανισμών αποτελεσματικής εταιρικής διακυβέρνησης θα αναφερθούμε συνοπτικά σε χαρακτηριστικά παραδείγματα μεγάλων εταιρικών απατών και ατασθαλιών οι οποίες φαίνεται ότι συνέβησαν λόγω αδυναμιών στα συστήματα εταιρικής διακυβέρνησης. Επίσης, θα αναφερθούμε στην νομοθεσία και στις καλές πρακτικές που διέπουν τις εταιρείες σε ΗΠΑ και Ευρώπη και θα προβούμε σε συγκριτική ανάλυση σε σχέση με τις πρακτικές που ακολουθούνται στην χώρα μας.

1.2 Ορισμός Εταιρικής Διακυβέρνησης

Με τον όρο Εταιρική Διακυβέρνηση εννοούμε το πλαίσιο των θεσμοθετημένων ή μη κανόνων βάσει του οποίου εξασκείται η διακυβέρνηση μιας επιχείρησης. Συστατικό στοιχείο της εταιρικής διακυβέρνησης αποτελεί ο τρόπος διακυβέρνησης της εταιρείας από τα αρμόδια όργανα (Διοικητικό Συμβούλιο και Ανώτατη Εκτελεστική Διοίκηση) και οι επιπτώσεις του στα αποτελέσματα αυτής. Σημαντικότερος λόγος για την εφαρμογή αποτελεσματικών πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης αποτελεί η αναγκαιότητα υπαγωγής των ειδικών συμφερόντων που χαρακτηρίζουν τις επιμέρους ομάδες ενδιαφερομένων (μετόχων - μελών Διοικητικού Συμβουλίου και διευθυντικών στελεχών) προς το γενικό συμφέρον της επιχείρησης και κατά συνέπεια των μετόχων της και λοιπών εχόντων νόμιμα συμφέροντα σε αυτές (stakeholders). Η εταιρική διακυβέρνηση εξασκείται κυρίως από τα Διοικητικά Συμβούλια των εταιρειών, των οποίων όμως οι πράξεις θα πρέπει να ‘περιορίζονται’ από όσους έχουν άμεσο ή έμμεσο συμφέρον στην εταιρεία (stakeholders). Η σημαντικότητα των απόψεων των ενδιαφερόμενων για την εταιρεία εξαρτάται από το περιεχόμενο των πράξεων που προτείνουν ή επιβάλλουν τα Διοικητικά Συμβούλια των εταιρειών.

Ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) πρότεινε έναν ευρύτερο ορισμό και σκοπό της εταιρικής διακυβέρνησης, όταν δημοσίευσε για πρώτη φορά τις αρχικές Αρχές της Εταιρικής Διακυβέρνησης:

Η καλή εταιρική διακυβέρνηση συμβάλλει στο να διασφαλιστεί ότι οι εταιρείες χρησιμοποιούν το κεφάλαιό τους αποτελεσματικά. Η ορθή εταιρική διακυβέρνηση βοηθά επίσης να εξασφαλιστεί ότι οι επιχειρήσεις λαμβάνουν υπόψη τα συμφέροντα ενός μεγάλου εύρους των ενδιαφερόμενων μερών, καθώς και των κοινοτήτων στις οποίες δραστηριοποιούνται, και ότι τα διοικητικά τους συμβούλια λογοδοτούν στην εταιρεία και στους μετόχους. Αυτό, με τη σειρά του, βοηθά στο να διασφαλιστεί ότι οι εταιρείες λειτουργούν εν γένει προς όφελος της κοινωνίας. Συμβάλλει στο να διατηρηθεί η εμπιστοσύνη των επενδυτών - τόσο των αλλοδαπών όσο και των ημεδαπών - και να προσελκύσει μακροπρόθεσμα κεφάλαια. (ΟΟΣΑ 1999).

Ο Cadbury (2000) σε εργασία του για την Παγκόσμια Τράπεζα αναγνώρισε, ιδεαλιστικά, τον ρόλο της εταιρικής διακυβέρνησης στην συμβολή στην σταθερότητα και στην ισότητα της κοινωνίας και της οικονομίας: «Η εταιρική διακυβέρνηση αφορά στη διατήρηση της ισορροπίας μεταξύ οικονομικών και κοινωνικών στόχων και μεταξύ ατομικών και συλλογικών στόχων. Το πλαίσιο διακυβέρνησης υπάρχει για να ενθαρρύνει την αποτελεσματική χρήση των πόρων και εξίσου για να απαιτεί την ευθύνη και τη διαχείριση των πόρων αυτών. Ο στόχος είναι να ευθυγραμμιστούν, όσο το δυνατόν περισσότερο, τα συμφέροντα των ατόμων, των εταιρειών και της κοινωνίας».

Συνεπώς, ο ορισμός και η έννοια της εταιρικής διακυβέρνησης ποικίλλει σημαντικά ανάλογα με τις αξίες, τους θεσμούς, την κουλτούρα και τους επιδιωκόμενους στόχους: «Η εταιρική διακυβέρνηση μπορεί να οριστεί υπό την «ευρεία έννοια» ως η μελέτη της ισχύος και της επιρροής στην λήψη αποφάσεων εντός της εταιρείας. Οι υπάρχοντες ορισμοί της έννοιας της εταιρικής διακυβέρνησης είναι στενά συνδεδεμένοι με διαφορετικά παραδείγματα ή τρόπους αντίληψης του οργανισμού ή της επιχείρησης» (Aguilera & Jackson 2010).

H σύγχρονη έννοια της εταιρικής διακυβέρνησης επηρεάστηκε έντονα από την θεωρία σύγκρουσης συμφερόντων μεταξύ των ιδιοκτητών και των διευθυντών μιας επιχείρησης (Agency Theory). Οι ιδιοκτήτες της επιχείρησης όπως είναι φυσικό επιθυμούν την μεγιστοποίηση των αποδόσεων του κεφαλαίου τους, ενώ οι διευθυντές της επιχείρησης είναι υπεύθυνοι να το πετύχουν αυτό με τα μέσα που έχουν στην διάθεση τους (ανθρώπινο δυναμικό, παραγωγικές μονάδες, δίκτυα διανομής κ.λπ.) Το πρόβλημα έγκειται στο γεγονός ότι σε αρκετές περιπτώσεις οι διευθυντές της επιχείρησης δεν λειτουργούν για διάφορους λόγους προς το συμφέρον των ιδιοκτητών της επιχείρησης (Brealy, 2003). Σύμφωνα δε με τις σύγχρονες θεωρίες περί εταιρικής διακυβέρνησης, οι επιχειρήσεις με τις αποφάσεις που λαμβάνουν τα διευθυντικά στελέχη τους μπορεί να μην λειτουργούν προς το συμφέρον όλων όσων έχουν νόμιμα συμφέροντα σε αυτές (stakeholders).

Ο δημόσιος διάλογος σχετικά με την εταιρική διακυβέρνηση άρχισε στη δεκαετία του '70 ως αποτέλεσμα των γνωστοποιήσεων των οικονομικών σκανδάλων και αντίστοιχα των πτωχεύσεων των επιχειρήσεων που χαρακτηρίζονταν από τέτοια σκάνδαλα, καθώς επίσης και της ανάπτυξης των συνταξιοδοτικών οργανισμών (pension funds) και της εμφάνισης διαφόρων μορφών συλλογικής επένδυσης. Οι εξελίξεις αυτές οδήγησαν σε ανάπτυξη προτάσεων που σχετίζονταν με την οργάνωση των επιχειρήσεων βάσει της δύναμης, που στοχεύει συνήθως στην εξισορρόπηση της εξουσίας μεταξύ της διοίκησης και των μετόχων. Αυτή η ισορροπία αρχικά επιδιώχθηκε μέσω κανόνων διαφάνειας. Ο διαχωρισμός της ιδιοκτησίας και του ελέγχου που αναπτύχθηκε από τους Berle και Means, όπου έθεσαν τη βάση για συζήτηση αναφορικά με την εταιρική διακυβέρνηση. Ο διαχωρισμός αυτός έφερε ως βασικό θέμα συζήτησης τη διαφορά μεταξύ της ιδιοκτησίας και των οργάνων ελέγχου της επιχείρησης και έκανε εμφανές ότι αυτοί οι δύο οργανισμοί μοιράστηκαν διαφορετικά ενδιαφέροντα, ένας παράγοντας που φάνηκε να δημιουργεί τη σύγκρουση μεταξύ τους.

Στην πράξη, εν τούτοις, η δύναμη μετατοπίστηκε στο όργανο ελέγχου, έτσι ώστε, οι ιδιοκτήτες της επιχείρησης να μην κρατούν πλέον οποιαδήποτε ουσιαστική δύναμη στα πλαίσια των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Κάτω από αυτές τις συνθήκες, υποστηρίχτηκε επιτυχώς ότι οι ιδιοκτήτες της επιχείρησης κράτησαν ακριβώς τα ενδιαφέροντα, ενώ η δύναμη ήταν στα χέρια των οργανισμών ελέγχου. Η ύπαρξη "της δύναμης χωρίς ιδιοκτησία" δημιούργησε νέους λόγους για τη συζήτηση σχετικά με τον τρόπο της προώθησης των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης. Επιπρόσθετα, οι νόμοι δέχονται την ύπαρξη των δικαιωμάτων για τους μετόχους χωρίς να λαμβάνουν υπόψη αυτήν την ουσιαστική μετατόπιση στον τρόπο με τον οποίο ασκείται η εξουσία σε μια επιχείρηση. Βαθμιαία, το μεγαλύτερο μέρος των μετοχών μιας επιχείρησης συγκεντρώθηκαν σε έναν σχετικά μικρό αριθμό θεσμικών επενδυτών. Με την πάροδο του χρόνου, η ιδιοκτησία μετακυλήθηκε σε έναν μεγάλο αριθμό προσώπων, γεγονός που στην πράξη, προκάλεσε δυσκολίες στην άσκηση οποιασδήποτε ουσιαστικής εξουσίας, η οποία συγκεντρώθηκε σε έναν ελάχιστο αριθμό προσώπων. Τέλος, όντας ανίκανοι να οργανωθούν με ένα κοινό τρόπο άσκησης της δύναμης τους, οι μέτοχοι συνήθως υιοθετούν τις αποφάσεις της Διοίκησης. Ακόμη, και για περιπτώσεις όπου θα έπρεπε τυπικά να αποφασίσουν οι μέτοχοι σχετικά με θέματα, όπως η εκλογή των προσώπων που θα στελεχώσουν το Διοικητικό Συμβούλιο της επιχείρησης, επικυρώνουν ακριβώς τις διοικητικές προτάσεις και έτσι η διοίκηση είναι αυτή που διορίζει τους διαδόχους της και όχι οι μέτοχοι. Αυτή η παθητική θέση των μετόχων δεν τους επιτρέπει να θέσουν τα θεμέλια για την παρεμπόδιση της άσκησης της διευθυντικής εξουσίας υπέρ άλλων ενδιαφερόντων από εκείνα της επιχείρησης. Η ευθύνη για τη σωστή διοίκηση δεν εναπόκειται σε κανέναν άλλον, εκτός του Διοικητικού Συμβούλιου, το οποίο εξασφαλίζει ότι οι επιχειρησιακές δραστηριότητες της επιχείρησης πραγματοποιούνται υπέρ και μόνο του ενδιαφέροντος της. Συνεπώς, ως έννοια, η εταιρική διακυβέρνηση περιλαμβάνει μια βαθιά πολιτική χροιά.

Η καθιέρωση οποιουδήποτε συστήματος εταιρικής διακυβέρνησης προϋποθέτει την πραγματοποίηση επιλογών πολιτικής φύσης. Γενικά, η εταιρική διακυβέρνηση αφορά μια ορισμένη φιλοσοφία, ενώ παράλληλα προβάλει απόψεις αναφορικά με την εξουσία και τον τρόπο διεξαγωγής της. Αξιολογεί τους διάφορους οργανισμούς που αποτελούν μέρος αυτής της εξουσίας και προσπαθεί να καθιερώσει τα όρια των σχέσεων τους, προκειμένου να επιτευχθεί ένας ορισμένος στόχος, όπου η λειτουργία της επιχείρησης είναι η βάση. Ο στόχος μπορεί να ποικίλει ανάλογα με το υιοθετημένο σύστημα, δηλαδή τη φιλοσοφία που η εταιρική διακυβέρνηση, ως έννοια, θα εξέφραζε. Ομοίως, οποιαδήποτε προσπάθεια να καθοριστεί η εταιρική διακυβέρνηση ως έννοια μπορεί μόνο να αναφερθεί στις επιλογές πολιτικής φύσης. Μια αρχική προσέγγιση της εταιρικής διακυβέρνησης θα ανέλυε συνολικά τις δικαστικές, πολιτιστικές και θεσμικές διαθέσεις, οι οποίες θέτουν τα όρια του πλαισίου δράσης και τις χωριστές ενέργειες των ανοικτών επιχειρήσεων, απαντώντας σε ερωτήσεις όπως ποιος τις ελέγχει, πώς ο έλεγχος ασκείται, πώς οι κίνδυνοι διαχειρίζονται και πως τα κέρδη από τις δραστηριότητες της επιχείρησης διατίθενται. Σύμφωνα με μια άλλη προσέγγιση, η εταιρική διακυβέρνηση αναφέρεται στους τρόπους με τους οποίους οι μέτοχοι και πιστωτές (χρηματοδότες) θα εξάγουν κέρδος από τις επενδύσεις τους. Πιο συγκεκριμένα, η εταιρική διακυβέρνηση οδηγεί στην εύρεση των τρόπων με τους οποίους οι χρηματοδότες στις επιχειρήσεις εξασφαλίζουν μια (κερδοφόρα) απόδοση των επενδύσεών τους.

Οι διαφορετικοί αυτοί ορισμοί της εταιρικής διακυβέρνησης εκφράζουν την ευρύτητα του θέματος. Επιπλέον, κάθε ένα από αυτά τα εμπλεκόμενα μέρη έχει υιοθετήσει και απεικονίσει διαφορετικούς στόχους, οι οποίοι σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί να συγκρούονται. Στην πραγματικότητα, η εταιρική διακυβέρνηση εξετάζει το σύνολο των θεσμικών εργαλείων και τα σχετικά δικαιώματα στη λήψη αποφάσεων, τα οποία εξυπηρετούν την τακτοποίηση των συγκρουόμενων ενδιαφερόντων μεταξύ των μερών που συμμετέχουν στην επιχειρησιακή δραστηριότητα (π.χ. μετόχων, διοίκησης, κ.λπ.), και τα οποία καθορίζουν το πως λαμβάνονται οι σχετικές αποφάσεις.

Υπό αυτές τις συνθήκες, μια περαιτέρω προσέγγιση μπορεί να δεχτεί ότι η συζήτηση για την εταιρική διακυβέρνηση αποτελεί μέρος μιας γενικότερης συζήτησης αναφορικά με την οργάνωση της οικονομικής δραστηριότητας, προκειμένου να επιτευχθούν οι σημαντικότεροι κοινωνικοί στόχοι που αφορούν την ανοχή, τη δικαιοσύνη, την ελευθερία και την ευθύνη των πολιτών. Η περιορισμένη προσέγγιση περιορίζεται στην επίτευξη οικονομικών στόχων και θεωρεί την οικονομική αποδοτικότητα ως αυτοσκοπό παρά ως μέσο για την επίτευξη και των μη-οικονομικών κοινωνικών στόχων. Στα πλαίσια μιας υγιούς εταιρικής διακυβέρνησης θα πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στους μετόχους και να γίνεται αποδεκτό ότι οι χρηματοδότες μιας επιχείρησης οφείλουν να ελέγχουν τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη της εταιρείας τους, προκειμένου να μεγιστοποιείται το κέρδος τους.

Η δομή της εταιρικής διακυβέρνησης καθορίζει την κατανομή των δικαιωμάτων και των ευθυνών στους διαφορετικούς συμμετέχοντες στην επιχείρηση, όπως το Διοικητικό Συμβούλιο και, γενικά, τα όργανα διοίκησης της επιχείρησης όπως είναι τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη, καθώς επίσης οι κανόνες και οι διαδικασίες που απαιτούνται για την λήψη αποφάσεων σε σχέση με τις εταιρικές υποθέσεις. Με αυτό τον τρόπο καθορίζεται η μεθοδολογία καθορισμού των στόχων της επιχείρησης, όπως και τα μέσα για την επίτευξη τους, καθώς επίσης και οι διαδικασίες ελέγχου για την πραγματοποίηση τους.

Εντούτοις, ορισμένοι συγγραφείς ορίζουν την εταιρική διακυβέρνηση ως τον τρόπο μέσω του οποίου τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου (Δ.Σ), η Διοίκηση και οι ελεγκτές διαχειρίζονται τις ευθύνες τους προς τους μετόχους. Άλλοι χρησιμοποιούν αυτήν την έκφραση ως συνώνυμη με την δημοκρατία των μετόχων. Αυστηρά οικονομική άποψη θεωρεί την εταιρική διακυβέρνηση ως τον χώρο που εξετάζει πώς οι επιχειρήσεις μπορούν να γίνουν αποδοτικότερες (αποτελεσματικές) με τη χρησιμοποίηση των θεσμικών δομών, όπως οι συμβατικές υποχρεώσεις, τα οργανωτικά σχέδια και η νομοθεσία. Εντούτοις, η αύξηση της αποδοτικότητας περιορίζεται συχνά στη βελτίωση της αξίας της μετοχής, έτσι ώστε η εταιρική διακυβέρνηση να καθορίζει πώς οι ιδιοκτήτες της επιχείρησης μπορούν να παρέχουν κίνητρα ή/και να εξασφαλίσουν ότι τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου και η διοίκηση διανέμουν ένα ανταγωνιστικό ποσοστό των κερδών τους στους μετόχους.

Βάσει των ανωτέρω, η εταιρική διακυβέρνηση θα μπορούσε να περιλαμβάνει ολόκληρο το σύστημα δικαιωμάτων, διαδικασιών και ελέγχων που καθιερώνονται εσωτερικά και εξωτερικά ως προς τη διοίκηση μιας επιχείρησης, που στοχεύει στην προστασία όλων όσων έχουν νόμιμα συμφέροντα σε αυτές (stakeholders). Αυτά τα δικαιώματα μπορούν να είναι νομοθετικής, ρυθμιστικής ή συμβατικής φύσης. Εκτός από την άσκηση των δικαιωμάτων, οι διαδικασίες αυτές διαμορφώνουν τους μηχανισμούς για την επιρροή στη διοίκηση, όπως τα συνδικάτα. Οι έλεγχοι προβάλλονται ως μηχανισμοί, όπως ο εξωτερικός ή ο εσωτερικός έλεγχος μέσω των οποίων οι ενδιαφερόμενοι ενημερώνονται για τη δραστηριότητα της επιχείρησης.

Η εταιρική διακυβέρνηση περιλαμβάνει τους τρόπους που προσεγγίζονται τα διαφορετικά ενδιαφέροντα (ενδιαφέροντα των επενδυτών και της διοίκησης) ώστε να εξασφαλίσει τη λειτουργία της επιχείρησης υπέρ των ενδιαφερόντων των επενδυτών. Αναφέρεται στις σχέσεις μεταξύ των εσωτερικών μηχανισμών της επιχείρησης και των απόψεων της κοινωνίας σχετικά με την εταιρική ευθύνη, και περιλαμβάνει τις δομές, τις διαδικασίες, τις απόψεις και τα συστήματα που εξασφαλίζουν την επιτυχή λειτουργία του οργανισμού. Η εταιρική διακυβέρνηση καλύπτει όλες τις σχέσεις μεταξύ των ενδιαφερόμενων για την επιχείρηση και δεν περιορίζεται στην τακτοποίηση των συγκρούσεων μεταξύ των μετόχων και της διοίκησης. Η τακτοποίηση μιας σύγκρουσης μεταξύ μερικών από αυτούς τους ενδιαφερόμενους έχει επιπτώσεις σε άλλους και στις σχέσεις τους. Ο καθορισμός της εταιρικής διακυβέρνησης περιλαμβάνει δύο οργανισμούς: ένα εσωτερικό, που κυβερνάται, και ένα εξωτερικό, που κυβερνά. Επιπλέον, μέσω των αποτελεσμάτων της, η επίδραση της νομοθεσίας στην εταιρική διακυβέρνηση αποτελείται από τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις διαμορφώνουν ένα αντικείμενο της ιδιοκτησίας, ο τρόπος που ελέγχονται και η διαδικασία από την οποία οι αλλαγές της ιδιοκτησίας και του ελέγχου εμφανίζονται. Ο στόχος της εταιρικής διακυβέρνησης δεν περιορίζεται στην προστασία της ακεραιότητας και της δικαιοσύνης της επιχείρησης. Περιλαμβάνει επίσης την προαγωγή της αποτελεσματικότητας και την ανάπτυξη της επιχείρησης, που οδηγεί στην αποδοτικότητα.

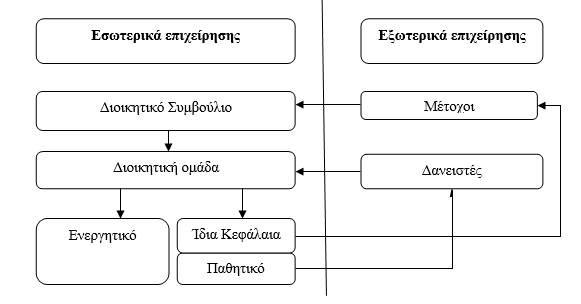
Η εταιρική διακυβέρνηση πρέπει να ληφθεί υπόψη ως σύνολο τάσεων και νόμιμων σχέσεων που φανερώνονται και εγκαθιδρύονται στα πλαίσια της επιχειρηματικής λειτουργίας, εάν η επιχείρηση λειτουργεί κάτω από κανονικές περιστάσεις, ασκώντας την επιχειρηματική δραστηριότητά κατά τρόπο υγιή, ή με τρόπο που βρίσκεται αντιμέτωπη με οικονομικές δυσκολίες. Από αυτή την άποψη, η εταιρική διακυβέρνηση υπερβαίνει τους κανονισμούς του δικαίου των εταιρειών και την άσκηση της εξουσίας σε μια επιχείρηση. Κατά συνέπεια, η εταιρική διακυβέρνηση δεν είναι περιορισμένη, αλλά προωθεί μια μέθοδο για τις υποθέσεις που αρχίζουν από τις τάσεις που δημιουργούνται κατά τη διάρκεια της λειτουργίας της επιχείρησης γενικά. Η εταιρική διακυβέρνηση καθορίζει τους κανόνες για την άσκηση εξουσίας στην επιχείρηση, ενώ επίσης καλύπτει συνολικά παροχές που επιτρέπουν, αφ' ενός, να εξασφαλιστεί η νομιμότητα των στόχων της διοίκησης της επιχείρησης και αφ' ετέρου η καταλληλότητα της επάρκειας των μέσων που θα εφαρμοστούν για την επίτευξη αυτών των στόχων. Η εταιρική διακυβέρνηση μπορεί να θεωρηθεί ως διαδικασία αιτιολόγησης και λογοδοσίας για τις αποφάσεις που λαμβάνονται από τους οργανισμούς που ασκούν εξουσία μέσα σε ένα πλαίσιο που χαρακτηρίζεται από τη διαφάνεια, πληροφόρηση και κατανομή των στόχων στα αρμόδια πρόσωπα. Από αυτή την άποψη, η σταθεροποίηση των προθέσεων των συμβαλλόμενων μερών μπορεί να επιτευχθεί.

Η βελτίωση των εταιρικών κανόνων διακυβέρνησης οφείλεται ιδιαίτερα στην έντονη ανάπτυξη των Ευρωπαϊκών χρηματιστηριακών αγορών, στην βελτίωση του ρόλου των θεσμικών επενδυτών, ειδικά στις μεγάλες επιχειρήσεις, τις πρακτικές δυσκολίες που προκύπτουν από την άσκηση των δικαιωμάτων εταιρικής συμμετοχής, τα εμπόδια στις εξαγορές των επιχειρήσεων και την αύξηση της συμμετοχής των στελεχών και υπαλλήλων στις επιχειρηματικές αποφάσεις. Το ζήτημα της εταιρικής διακυβέρνησης δεν μπορεί να περιοριστεί στις επιχειρήσεις, αντίθετα, μπορεί να περιλάβει και άλλες οργανώσεις που ασκούν την οικονομική δραστηριότητα, ακόμα κι αν δεν λειτουργούν με την μορφή της επιχείρησης, όπως είναι για παράδειγμα οι συνταξιοδοτικοί οργανισμοί (pension funds).

Η εφαρμογή ενός επιτυχούς συστήματος για την εταιρική διακυβέρνηση, αφ' ενός, αποτελεί κριτήριο για την αξιολόγηση της επιχείρησης σε σχέση με την βελτίωση της εικόνας της, αφ' ετέρου βασίζεται σε ένα πλέγμα κανόνων που επιβάλλουν τις υποχρεώσεις, οι οποίες μπορεί να είναι σε μεγάλο βαθμό μη αποδεκτές από τους μεγαλύτερους μετόχους μιας επιχείρησης. Υπό αυτές τις συνθήκες, η εταιρική διακυβέρνηση μπορεί επίσης να αποτελέσει λόγο για την αποχώρηση από ένα Χρηματιστήριο Αξιών, ειδικά εάν αυτό επιβάλλει την εφαρμογή αυστηρών κανόνων (βλέπε για παράδειγμα Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης). Έτσι, για παράδειγμα σε μια επιχείρηση όπου οι μετοχές είναι συγκεντρωμένες σε έναν επενδυτή, αυτός μπορεί να μην είναι πρόθυμος να δεχτεί την ύπαρξη των ανεξάρτητων και μη εκτελεστικών μελών στο διοικητικό συμβούλιο, ή οποιοδήποτε έλεγχο στις αποφάσεις του από ένα διοικητικό συμβούλιο που δεν θα έλεγχε πλήρως. Ένας τέτοιος επενδυτής, στην περίπτωση όπου κρατά την πλειοψηφία που απαιτείται από το νόμο, μπορεί να στοχεύσει ενδεχομένως στην αποχώρηση της επιχείρησής από το Χρηματιστήριο Αξιών.

Η ιδέα της εταιρικής διακυβέρνησης έχει εγείρει πολλές συζητήσεις σχετικά με τον καθορισμό του περιεχομένου της. Κατά μια άποψη, η εταιρική διακυβέρνηση αφορά το σύνολο των κανόνων και κανόνων δικαίου που ισχύουν και επηρεάζουν τον τρόπο διοίκησης και ελέγχου μιας επιχείρησης. Σχηματικά, η παραπάνω θεώρηση απεικονίζεται ως ακολούθως:

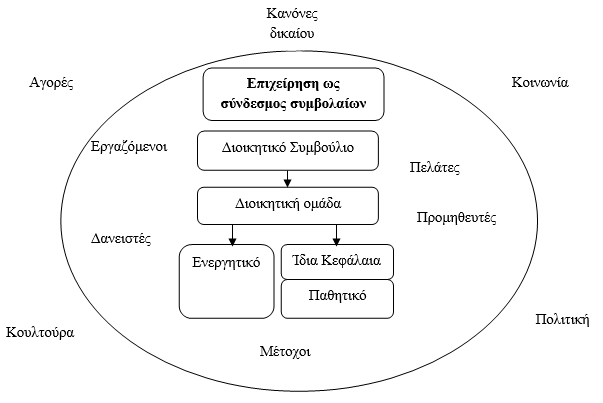
**Σχήμα 1**: Εταιρική διακυβέρνηση, η επιχείρηση σύμφωνα με τις δομές του ισολογισμού



Στο σχήμα αυτό, η αριστερή πλευρά του αναπαριστά τις βασικές δομές διακυβέρνησης μιας επιχείρησης. Η διοικητική ομάδα αποφασίζει σε ποια στοιχεία του ενεργητικού θα επενδύσει, πάντα ως αντιπρόσωπος των μετόχων, και πώς θα χρηματοδοτήσει τις επενδύσεις αυτές. Το Δ.Σ. είναι υπεύθυνο για την επιλογή της διοικητική ομάδας και έχει την ευθύνη παρακολούθησης των πράξεων της. Στην δεξιά πλευρά του σχήματος αναπαρίστανται οι πηγές χρηματοδότησης μιας επιχείρησης. Όπως φαίνεται και από τα βέλη, οι πράξεις των εσωτερικών μερών της επιχείρησης επηρεάζονται από τους χρηματοδότες αυτής.

Αντίθετα, σύμφωνα με μια άλλη άποψη η ιδέα της εταιρικής διακυβέρνησης αφορά τη διαχείριση μεταξύ των στόχων μιας επιχείρησης και των στόχων των διαφόρων ομάδων που την απαρτίζουν και την περικλείουν όπως το προσωπικό της, οι πελάτες της, οι προμηθευτές της και άλλες λοιπές ομάδες. Σχηματικά, η παραπάνω θεώρηση απεικονίζεται ως ακολούθως:

**Σχήμα 2**: Εταιρική διακυβέρνηση, η επιχείρηση πέρα από τις δομές του ισολογισμού



Βασικά μέρη σε ένα αποτελεσματικό σύστημα εταιρικής διακυβέρνησης αποτελούν το Δ.Σ., η Διοίκηση της επιχείρησης, οι μέτοχοι και τα λοιπά ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders). Η εταιρική διακυβέρνηση σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ, βοηθάει στην επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων των επιχειρήσεων, αφού προσφέρει ένα σύνδεσμο μεταξύ των στόχων των επιχειρήσεων και των κινδύνων που ελλοχεύουν κατά την εκτέλεση της στρατηγικής τους, παρέχοντας ένα σύστημα παρακολούθησης και μέτρησης της απόδοσης της διοίκησης της επιχείρησης, ένα σύστημα εντοπισμού και αντιμετώπισης των επιχειρηματικών κινδύνων και ένα σύστημα προσδιορισμού των επιχειρηματικών στόχων. Οι επιχειρήσεις, εφόσον τηρούν τις παραπάνω βασικές αρχές εταιρικής διακυβέρνησης, είναι σε θέση να αυξήσουν την αξιοπιστία τους απέναντι στους μετόχους και σε επίδοξους επενδυτές, επομένως να μειώσουν το κόστος του κεφαλαίου που απαιτείται για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων τους. Κατά αυτό το τρόπο μπορεί να επέλθει σημαντική αύξηση της οικονομικής δραστηριότητας, της ανάπτυξης και της ευημερίας, η οποία εν τέλει σε συνδυασμό με λοιπά μακροοικονομικά στοιχεία αλλά και την επιχειρηματική ηθική και την βιώσιμη ανάπτυξη μπορεί να δημιουργήσει και τις συνθήκες για κοινωνική ευημερία.

Κατά την γνώμη μας, η εταιρική διακυβέρνηση προϋποθέτει την ύπαρξη ορισμένων επιχειρησιακών λειτουργιών πάνω στις οποίες μπορεί να βασιστεί η άσκηση στρατηγικών διοίκησης. Για παράδειγμα, σε περίπτωση που σκοπός της διοίκησης μιας επιχείρησης είναι η μεγιστοποίηση του οφέλους για τους μετόχους, τότε ομιλούμε για μεγιστοποίηση της τιμής της μετοχής της επιχείρησης. Κάτι τέτοιο όμως, και με δεδομένη την αλληλεπίδραση μεταξύ των στόχων της επιχείρησης και των κινήτρων που παρέχονται στη διοίκηση για να εργαστεί προς την κατεύθυνση αυτή, θα μπορούσε να οδηγήσει σε αύξηση της τιμής της μετοχής, χωρίς να συντρέχουν αθροιστικά οι λοιποί παράγοντες που να δικαιολογούν μια τέτοια άνοδο. Σε αυτή την περίπτωση, οι ελεγκτικές μέθοδοι που παρέχονται μέσω της εταιρικής διακυβέρνησης, είναι αυτές οι οποίες θα λειτουργήσουν προληπτικά για την αποφυγή τέτοιων φαινομένων καταστρατήγησης των αρμοδιοτήτων και της δύναμης που παρέχεται στην διοίκηση μια επιχείρησης.

Επιπλέον, η εταιρική διακυβέρνηση δεν περιορίζεται μόνο εντός της επιχείρησης, αλλά περιλαμβάνει και αφορά και εξωτερικά προς αυτήν μέρη, τα λοιπά ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders). Επομένως, τυχόν επιπλοκές ανάμεσα στα εσωτερικά μέρη μιας επιχείρησης, την διοίκηση και τους μετόχους, επηρεάζουν τις σχέσεις των μερών αυτών και με λοιπά ενδιαφερόμενα μέρη, όπως είναι οι πιστωτές, αλλά και την γενικότερη στάση της επιχείρησης, ως διακριτής οντότητας απέναντι στο κοινωνικό σύνολο.

Επίσης, είναι σημαντικό να αναφέρουμε, ότι η εταιρική διακυβέρνηση δεν πρέπει να γίνεται αντιληπτή ως άλλη μια διοικητική στρατηγική στα χέρια των διοικήσεων των επιχειρήσεων και μόνο. Φυσικά και αφορά πολλές από τις εκφάνσεις και τις εξωτερικεύσεις (externalities) της επιχείρησης απέναντι στη κοινωνία, δημιουργώντας συνθήκες κατάλληλες για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης (πχ. μέσω της προσέλκυσης κεφαλαίων), αλλά δεν παύει να αποτελεί μια ιδέα, η οποία εισήχθη στη διοίκηση των επιχειρήσεων ως πλαίσιο νόμου, ως νομική υποχρέωση την οποία οι επιχειρήσεις οφείλουν να τηρούν, όπου αυτό απαιτείται. Επομένως, η εταιρική διακυβέρνηση ουσιαστικά μέσω των κανόνων δικαίου που την αφορούν, καθορίζει σε ένα βαθμό τα καθήκοντα, τις αρμοδιότητες και τις σχέσεις μεταξύ των μερών, εσωτερικών και εξωτερικών της επιχείρησης.

Επομένως σε αυτή την περίπτωση, ο στόχος της εταιρικής διακυβέρνησης είναι η κατανομή δικαιωμάτων και υποχρεώσεων για την αποφυγή τυχόν συγκρούσεων. Δηλαδή περιλαμβάνει τις σχέσεις της επιχείρησης με τους μετόχους, με τους λοιπούς πιστωτές και με άλλες επιχειρήσεις, τις σχέσεις της επιχείρησης με τις χρηματοπιστωτικές αγορές και τις τράπεζες, τις σχέσεις της επιχείρησης με τους εργαζόμενους, καθώς επίσης και τις σχέσεις της επιχείρησης με λοιπές ομάδες ενδιαφέροντος (συμπεριλαμβάνοντας δηλαδή και την ιδέα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης) .

Μια άλλη διάκριση στον ορισμό της εταιρικής διακυβέρνησης αφορά το πεδίο εφαρμογής της. Έτσι, η πρώτη κατηγορία αυτής της διάκρισης, αυτή που αφορά τα εσωτερικά μέρη σε μια επιχείρηση, σχετίζεται με το πρότυπο συμπεριφοράς της επιχείρησης, και περιλαμβάνει όρους όπως την αποδοτικότητα, την ανάπτυξη, την χρηματοοικονομική δομή της επιχείρησης και την συμπεριφορά της απέναντι στους μετόχους και τις λοιπές ομάδες ενδιαφέροντος. Περιλαμβάνει θέματα που σχετίζονται με την σύνθεση και τον τρόπο λειτουργίας του Δ.Σ. και των υποεπιτροπών του. Η δεύτερη κατηγορία της παραπάνω διάκρισης του ορισμού της εταιρικής διακυβέρνησης, αυτή που περιλαμβάνει και εξωτερικά μέρη σε μια επιχείρηση, σχετίζεται με μια πιο ευρεία θεώρηση του όρου και περιλαμβάνει τους κανόνες υπό τους οποίους μια επιχείρηση επιχειρεί, είτε αυτοί είναι εταιρικές στρατηγικές και ρουτίνες, είτε πλαίσια νόμου χωρών, είτε είναι κανόνες των χρηματοοικονομικών αγορών. Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται θέματα προστασίας των μετόχων, απέναντι στις πράξεις ή παραλείψεις της διοίκησης της επιχείρησης, καθώς και θέματα προστασίας των μικρομετόχων και των λοιπών πιστωτών. Τα προαναφερθέντα περιλαμβάνονται σε κανόνες δικαίου χωρών, που αφορούν τον τρόπο λειτουργίας των αγορών, καθώς και σε κανόνες πτωχευτικού δικαίου. Πολύ κοντά στα παραπάνω είναι και η άποψη των Shleifer και Vishny (1997), οι οποίοι ισχυρίστηκαν ότι «Η εταιρική διακυβέρνηση σχετίζεται με τους τρόπους με τους οποίους οι χρηματοδότες μιας επιχείρησης διασφαλίζουν τους εαυτούς τους ότι θα έχουν μια απόδοση με την επένδυσή τους». Η εταιρική διακυβέρνηση, οριζόμενη σύμφωνα με τους Shleifer και Vishny (1997), επιχειρεί αφενός να συγκεντρώσει τα συμφέροντα των διασκορπισμένων μετόχων, και αφετέρου ο στόχος αυτός να ευθυγραμμιστεί με τα συμφέροντα των διασκορπισμένων ομάδων ενδιαφέροντος εντός της επιχείρησης.

Η εξέλιξη της εταιρικής διακυβέρνησης έως σήμερα είναι σαφώς επηρεασμένη από την συζήτηση του προβλήματος της σύγκρουσης συμφερόντων μεταξύ των διοικητών μια επιχείρησης και των επενδυτών (agency theory). Συγκεκριμένα, υφίσταται διάκριση ανάμεσα στα άτομα τα οποία διοικούν μια επιχείρηση και στους επενδυτές. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι στόχοι των δύο αυτών ομάδων, ορισμένες φορές, να είναι διαφορετικοί. Επομένως, σκοπός της εταιρικής διακυβέρνησης είναι η διασφάλιση της ευθυγράμμισης των συμφερόντων των δύο μερών, έτσι ώστε να μεγιστοποιηθεί η αποτελεσματικότητα και η κερδοφορία. Επιπλέον, σε περίπτωση ύπαρξης μιας τέτοιας κατάστασης αναντιστοιχίας μεταξύ των στόχων των διοικητών και των επενδυτών μιας επιχείρησης, αυτομάτως αυξάνονται τα κόστη παρακολούθησης και ελέγχου των πράξεων των διοικητών της επιχείρησης. Η εταιρική διακυβέρνηση έρχεται να επιλύσει τυχόν τέτοιες αποκλίσεις με το να καθορίσει συγκεκριμένα τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των δύο αυτών ομάδων ενδιαφέροντος. Σε επόμενο κεφάλαιο παρουσιάζουμε τα πλαίσια τα οποία είναι ικανά, σύμφωνα με την βιβλιογραφία, να επιλύσουν το ζήτημα της σύγκρουσης συμφερόντων σε μια επιχείρηση.

Από την μέχρι τώρα παράθεση των στοιχείων που περιλαμβάνονται στον ορισμό της εταιρικής διακυβέρνησης, μπορούμε να διακρίνουμε, πρώτον την ύπαρξη λειτουργιών εντός των επιχειρήσεων, μέσω εταιρικών πολιτικών και στρατηγικών, προκειμένου να επιτυγχάνονται οι στόχοι της επιχείρησης, δεύτερον, την ύπαρξη κανόνων δικαίου οι οποίοι επιλαμβάνονται θεμάτων λειτουργίας των επιχειρήσεων και των οργανωμένων αγορών, και τρίτον, την συμπερίληψη ενδιαφερόμενων ομάδων πέραν των μετόχων. Τα παραπάνω στοιχεία, σε συνδυασμό με το κυρίαρχο πρόβλημα που καλείται να αντιμετωπίσει η εταιρική διακυβέρνηση, την απόκλιση των στόχων των διοικητών μιας επιχείρησης, από τους στόχους των επενδυτών, μας επιτρέπει να επιχειρήσουμε να ταυτιστούμε με έναν ορισμό της εταιρικής διακυβέρνησης. Ο ορισμός αυτός προέρχεται από τους Solomon και Solomon (2004), οι οποίοι έγραψαν ότι «Η εταιρική διακυβέρνηση είναι το σύστημα των ελέγχων και των ισορροπιών, τόσο εσωτερικών όσο και εξωτερικών προς τις επιχειρήσεις, το οποίο διασφαλίζει ότι οι επιχειρήσεις εκπληρώνουν την λογοδοσία τους σε όλες τις ενδιαφερόμενες ομάδες, και δρουν με κοινωνική υπευθυνότητα, σε όλες της εκφάνσεις της επιχειρηματικής τους δράσης».

Προκειμένου καταλήξουμε σε αυτή την θεώρηση, πρέπει να πούμε και τα εξής: Εταιρική διακυβέρνηση υπάρχει σε κάθε επιχείρηση. Ο τρόπος λειτουργίας της επιχείρησης, ο τρόπος συμπεριφοράς της απέναντι στους μετόχους και στις λοιπές ομάδες ενδιαφέροντος διαφέρει σε κάθε επιχείρηση. Εκείνο που είναι κρίσιμο λοιπόν, είναι η εξεύρεση των ενεργειών εκείνων, οι οποίες θα επιφέρουν την εκπλήρωση των στόχων της επιχείρησης αλλά και των λοιπών ομάδων ενδιαφέροντος. Δηλαδή καλό είναι να ομιλούμε για καλή εταιρική διακυβέρνηση, στην προσπάθειά μας να διερευνήσουμε τα συστατικά στοιχεία αυτής. Και εξηγούμαστε: Δ.Σ. υπάρχει σε κάθε ανώνυμη επιχείρηση εισηγμένη σε οργανωμένη αγορά χρεογράφων, όπως επίσης και υποεπιτροπές εντός αυτού με συγκεκριμένες αρμοδιότητες η καθεμία από αυτές (για παράδειγμα, η επιτροπή ελέγχου σχετίζεται με θέματα ελεγκτικής φύσεως εντός της επιχείρησης, η επιτροπή αμοιβών και παροχών με θέματα αμοιβών του Δ.Σ. και των στελεχών της επιχείρησης). Επιπλέον, πολύ σύνηθες, σε επίπεδο πολιτικών των επιχειρήσεων, είναι να υπάρχουν και εγχειρίδια πολιτικών και λειτουργιών των επιτροπών αυτών. Το κρίσιμο όμως στοιχείο, που κάνει τη διαφορά ανάμεσα στην εταιρική διακυβέρνηση και την καλή εταιρική διακυβέρνηση δεν είναι η ύπαρξη εγχειριδίων, αλλά η τήρηση των όσων προβλέπονται σε αυτά. Αρκετές είναι οι επιχειρήσεις στην Ελλάδα, οι οποίες τηρούν το γράμμα του νόμου για ύπαρξη επιτροπών ελέγχου εντός του Δ.Σ., αλλά στην πραγματικότητα η υποεπιτροπή αυτή δεν επιτελεί καμία από τις οριζόμενες από τον νόμο αρμοδιότητες. Η καλή εταιρική διακυβέρνηση σχετίζεται με την ύπαρξη υγιών αγορών, οι οποίες αγορές λειτουργούν ορθά, παρέχοντας νομική κάλυψη και προστασία σε εξωτερικά της επιχείρησης μέρη, δίνοντας στα τελευταία την δυνατότητα να επηρεάσουν τις πράξεις και τις παραλείψεις των διοικητών της επιχείρησης. Αντίθετα η κακή εταιρική διακυβέρνηση, φαίνεται μέσω ανεπαρκών προς το επενδυτικό κοινό γνωστοποιήσεων, έλλειψης παρακολούθησης των πράξεων των επιχειρήσεων και αδύναμων δικαιωμάτων των μετόχων.

1.3 Η λογική της εταιρικής διακυβέρνησης

Ο όρος «εταιρική διακυβέρνηση» φαίνεται να πρωτοχρησιμοποιήθηκε από τον Eells. Παλαιότερα, η σύνδεση της εταιρικής διακυβέρνησης με την διακυβέρνηση των κρατών και των πόλεων ήταν εμφανής στα ακαδημαϊκά κείμενα , και ο όρος ο οποίος αποδόθηκε ήταν «αντιπροσωπευτική διακυβέρνηση» από τον Mead (1928). Το 1931, ο Berle (1931) είχε γράψει ότι «...όλες οι εξουσίες που έχουν δοθεί σε μια επιχείρηση ή στη διοίκηση αυτής… πρέπει πάντοτε να ασκούνται για το συμφέρον των μετόχων και μόνο». Ένα χρόνο αργότερα (1932) μια άλλη άποψη ισχυριζόταν ότι σωστό είναι η διοίκηση μιας επιχείρησης να λογοδοτεί, όχι μόνο στους μετόχους της, αλλά και στο προσωπικό της, στους πελάτες της και στο κοινωνικό σύνολο. Ο Berle, απαντώντας στην παραπάνω αντίθετη άποψη, ανέφερε ότι ουσιαστικά κάτι τέτοιο είναι αδύνατο, καθώς η αυξημένη λογοδοσία της διοίκησης μιας επιχείρησης σε ενδιαφερόμενα μέρη πέραν των μετόχων, ουσιαστικά καταργεί και την έννοια του ελέγχου και της διάκρισης της διοίκησης από τους ιδιοκτήτες εξαιτίας των πολλών εμπλεκόμενων μερών.

Πολλά έτη αργότερα, το θέμα της εκπροσώπησης και της δυνατότητας επιρροής στη διαδικασία λήψης αποφάσεων δεν είχε πάψει να υφίσταται. Το 1998 η Dunlavy ανέφερε, στα πλαίσια κριτικής της στο ζήτημα της «δημοκρατίας των μετόχων» (shareholders΄ democracy), ότι η εκπροσώπηση των μετόχων σε μια επιχείρηση δύναται να επιτυγχάνεται μέσω της δημοκρατίας, με την προϋπόθεση ο κάθε μέτοχος να έχει μια ψήφο ανεξάρτητα τον αριθμό των μετοχών που έχει στην κατοχή του. Η ιδέα αυτή όμως, στο γενικότερο πλαίσιο του καπιταλιστικού συστήματος, μετεξελίχτηκε στο σύστημα «μια μετοχή, μία ψήφος», επιτρέποντας έτσι την συγκέντρωση της ισχύος στα χέρια ολίγων και το διαχωρισμό της διοίκησης από την ιδιοκτησία. Στην Αμερική, η εξέλιξη της ιδέας «μια ψήφος ανά πρόσωπο», όπως μετεξελίχτηκε στην ιδέα «μια ψήφος ανά μετοχή» ενισχύθηκε αλλά και συνετέλεσε στην εξάπλωση συστημάτων όπως τα καταπιστεύματα ψήφων (voting trusts), και οι επιχειρήσεις συμμετοχών (holding companies).

Τα τελευταία είκοσι χρόνια, υπήρξε ενδιαφέρον για την μελέτη αλλά και την εξέλιξη της θεωρίας περί της εταιρικής διακυβέρνησης (Becht et al., 2002). Τα αίτια αυτής της τάσης, οφείλονται στο φαινόμενο των ιδιωτικοποιήσεων των κρατικών οργανισμών, όπως αυτό αναπτύχθηκε κατά την δεκαετία του 1990, στις εξαγορές και συγχωνεύσεις που έλαβαν χώρα την δεκαετία του 1980, στην κρίση των χωρών της Μέσης Ανατολής το 1997, στα διάφορα εταιρικά σκάνδαλα στις αρχές της δεκαετίας του 2000, στην ενοποίηση των αγορών κεφαλαίου, καθώς και στην ανάπτυξη των ασφαλιστικών ταμείων και στην εξάπλωση των ιδιωτικών ασφαλιστικών επιχειρήσεων. Άλλοι συγγραφείς, όπως οι Jensen (2001) και Monks και Minow (2004) θεώρησαν ότι αιτία αυτής της τάσης περαιτέρω διερεύνησης της θεωρίας περί της εταιρικής διακυβέρνησης, ήταν απλά η σημαντικότητά της στην σύγχρονη θεωρία διοίκησης των επιχειρήσεων. Σε κάθε περίπτωση, οι εκάστοτε οικονομικές κρίσεις, είναι ένας ενισχυτικός παράγοντας για την εξέλιξη των θεωριών περί εταιρικής διακυβέρνησης σε παγκόσμιο επίπεδο, υπό την έννοια της προστασίας των μικρομετόχων μιας επιχείρησης, αλλά και των λοιπών ενδιαφερόμενων μερών, τα οποία δεν είναι σε θέση να γνωρίζουν τις πρακτικές που ακολουθεί η τελευταία για την επίτευξη των στόχων της:

Ιδιωτικοποιήσεις (δεκαετία 1990)

Την δεκαετία του 1990 ξεκίνησε, από το Ηνωμένο Βασίλειο, ένα κύμα ιδιωτικοποιήσεων κρατικών οργανισμών που εξαπλώθηκε σταδιακά και στην υπόλοιπη Ευρώπη, στις χώρες της Λατινικής Αμερικής και στην πρώην Σοβιετική Ένωση. Μέχρι πρότινος κρατικοί οργανισμοί ιδιωτικοποιήθηκαν, με αποτέλεσμα την ενίσχυση του ρόλου των χρηματιστηριακών αγορών, αφού οι συναλλαγές λάμβαναν χώρα σε οργανωμένες αγορές κεφαλαίου μέσω δημοσίων προσφορών. Επιπλέον, ο ρόλος του κράτους, ως μετόχου πλέον, έπρεπε να επανακαθοριστεί, καθώς και το μοντέλο διοίκησης που θα εφάρμοζε πλέον η κάθε επιχείρηση. Στα πλαίσια αυτά, η ενδυνάμωση της εταιρικής διακυβέρνησης, τόσο για την προστασία των μετόχων (συμπεριλαμβανομένου και του κράτους), όσο και για την αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία της επιχείρησης είναι κατά τη γνώμη μας μια πολύ λογική εξέλιξη.

Συγχωνεύσεις και εξαγορές (δεκαετίες 1980 και 1990)

Οι εξαγορές επιχειρήσεων από άλλες εμφανίστηκε στο επίκεντρο του επιχειρηματικού γίγνεσθαι την δεκαετία του 1980 (κυρίως στην Αμερική) και του 1990 (κυρίως στην Ευρώπη). Τεράστιοι κολοσσοί δημιουργήθηκαν και το ζήτημα της διοίκησης αυτών (εταιρική διακυβέρνηση), αφενός λόγω του μεγέθους τους και αφετέρου λόγω του διεθνούς επιχειρηματικού περιβάλλοντος το οποίο δημιουργείτο και στο οποίο οι επιχειρήσεις επιχειρούσαν (αφού οι εξαγορές ξεπερνούσαν τα όρια ενός κράτους), ήρθε στο προσκήνιο.

Κρίση χωρών Μέσης Ανατολής (1998)

Το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης, μέσω μιας έκφανσής του, της μεταφοράς των παραγωγικών δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων σε χώρες της Ανατολής, σε συνδυασμό με την κρίση που έλαβε χώρα στις χώρες αυτές το 1998, κατέδειξε, με τον πλέον εμβληματικό τρόπο, την ανάγκη για ισχυροποίηση, τόσο του νομικού πλαισίου εταιρικής διακυβέρνησης στις χώρες αυτές, όσο και των κανόνων εταιρικής διακυβέρνησης που ακολουθούν οι επιχειρήσεις. Άμεσα συνυφασμένη με τα παραπάνω, είναι και η κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων απέναντι στο κοινωνικό σύνολο των χωρών αυτών. Δεν πρέπει να μας διαφεύγει το ότι πολλές επιχειρήσεις αναγκάστηκαν να λογοδοτήσουν στο κοινωνικό σύνολο, ενώ εμφάνισαν και χειροτέρευση των οικονομικών τους μεγεθών, όταν σκάνδαλα εκμετάλλευσης αδύναμων μερών του κοινωνικού συνόλου έλαβαν χώρα στις χώρες αυτές. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η περίπτωση της Nike, η οποία χρησιμοποιούσε ανήλικα παιδιά στο εργοστάσιο που διατηρούσε στην Ινδονησία.

Εταιρικά σκάνδαλα (ΗΠΑ)

Όταν το 2001, η Enron δήλωσε πτώχευση, ενώ είχε προηγουμένως αναδειχθεί 6 φορές στη θέση του νικητή του διαγωνισμού καινοτομίας του περιοδικού Fortune, και ενώ ήταν η 7η μεγαλύτερη επιχείρηση στη χώρα της, κανείς δεν γνώριζε τις συνέπειες που θα ακολουθούσαν στα νομικά πλαίσια εταιρικής διακυβέρνησης των χωρών, αλλά και στις πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης. Αποκορύφωμα αυτών είναι ο νόμος Sarbanes - Oxley, μέσω του οποίου επιδιώχθηκε η αυστηροποίηση του νομικού πλαισίου που διέπει την εταιρική διακυβέρνηση στις ΗΠΑ.

Ενοποίηση αγορών κεφαλαίου

Το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης, ανάμεσα στις αναρίθμητες συνέπειες που προκάλεσε σε όλες τις εκφάνσεις της επιχειρηματικής δραστηριότητας, έκανε πιο εύκολη τη μεταφορά κεφαλαίων ανάμεσα στα κράτη. Μια συνέπεια αυτού ήταν να δημιουργηθούν σαφείς κανόνες εταιρικής διακυβέρνησης σε διεθνές επίπεδο. Σημειώνουμε ότι σε καμία περίπτωση δεν υπονοούμε ότι η παγκοσμιοποίηση είναι η αποκλειστική αιτία για την ανάγκη δημιουργίας κανόνων δικαίου σχετικά με την εταιρική διακυβέρνηση. Απλά, ο επενδυτής που επιλέγει να τοποθετήσει τα κεφάλαιά του σε επένδυση σε άλλη χώρα, εκτός των αναρίθμητων παραγόντων που εξετάζει, ενδεχομένως να ενδιαφέρεται και για τους κανόνες δικαίου που ισχύουν και αφορούν την λειτουργία μιας επιχείρησης και την γενικότερη προστασία των μετόχων. Η Ευρωπαϊκή Ένωση για παράδειγμα, συνετέλεσε στην δημιουργία επιχειρηματικών κολοσσών, των οποίων τα κεφάλαια αλλά και οι δραστηριότητες δεν περιορίζονταν στα στενά όρια ενός κράτους μέλους.

Προγράμματα ασφάλισης

Τη δεκαετία του 1990, υπήρξε μια εξάπλωση των προγραμμάτων ασφάλισης μέσω προκαθορισμένων, βάσει συμφωνίας, καταβολών από τους ασφαλισμένους. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα την δημιουργία επιχειρήσεων οι οποίες ήταν σε θέση να διαχειρίζονται τεράστια ποσά από τις εν λόγω εισφορές, αλλά και από λοιπά αποταμιευτικά προϊόντα τα οποία διέθεταν στο κοινό, ποσά τα οποία επένδυαν σε οργανωμένες χρηματιστηριακές αγορές, αλλά και άλλα προϊόντα. Οι επιχειρήσεις αυτές (οι λεγόμενοι θεσμικοί επενδυτές), εξαιτίας της ισχύος που διέθεταν, αποτέλεσμα των ποσών που επένδυαν, αναζητούσαν την ύπαρξη κανόνων διαφάνειας αλλά και συγκεκριμένου τρόπου λειτουργίας των επιχειρήσεων, γεγονός που συνέτεινε στην ισχυροποίηση της εταιρικής διακυβέρνησης.

Προχωρώντας, αν διευρύνουμε την οπτική μας, σε επίπεδο μακροοικονομικό, μπορούμε να θεωρήσουμε ότι η ίδια η λειτουργία του οικονομικού συστήματος είναι αυτή που επέβαλε την εισαγωγή της ιδέας της εταιρικής διακυβέρνησης στην σύγχρονη λειτουργία των επιχειρήσεων. Πιο συγκεκριμένα, το οικονομικό σύστημα στο οποίο οι επιχειρήσεις επιχειρούν είναι ο καπιταλισμός. Ο καπιταλισμός είναι ένα σύστημα το οποίο στηρίζεται στην παραγωγή και στον επιμερισμό του κεφαλαίου. Οι αποταμιεύσεις των ατόμων είναι ουσιαστικά το κεφάλαιο. Τα άτομα είναι ελεύθερα να επιλέξουν την επιχείρηση στην οποία επιθυμούν να επενδύσουν τις αποταμιεύσεις τους, είτε αγοράζοντας μετοχές, είτε ομόλογα, είτε άλλα επενδυτικά προϊόντα. Οι επενδυτές προκειμένου να αγοράσουν, για παράδειγμα τις μετοχές μιας επιχείρησης, συγκρίνουν τις επιδόσεις της σε διάφορους τομείς, όπως είναι η δομή και η οργάνωση της επιχείρησης, τα οικονομικά της στοιχεία και άλλα. Η εύρεση και παρακολούθηση όλων αυτών των παραγόντων, και ειδικώς εκείνων που σχετίζονται με την δομή της επιχείρησης και τον τρόπο λήψεως αποφάσεων, είναι δύσκολη υπόθεση. Σε αυτό το σημείο εισέρχεται ο ρόλος του κράτους, το οποίο, μέσω κανόνων δικαίου που θέτει, οι οποίοι περιλαμβάνουν αναφορές σε θέματα όπως η σύγκρουση συμφερόντων, η εσωτερική πληροφόρηση, οι αμοιβές των στελεχών, η διάρθρωση και ο τρόπος λειτουργίας του Δ.Σ. κτλ., μειώνει το κόστος που θα απαιτούνταν από τους επενδυτές για την εύρεση της κατάλληλης επιχείρησης.

Μία παραλλαγή αυτού του συστήματος, είναι όταν ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων δεν είναι πολλοί, αλλά η πλειοψηφία των μετοχών μιας επιχείρησης είναι στα χέρια εύπορων οικογενειών, ενώ οι επενδυτές μπορούν να αγοράσουν από τον εναπομείναντα αριθμό μετοχών. Σε αυτή την περίπτωση τα κριτήρια επιλογής των επενδυτών διαφοροποιούνται, και κριτήρια όπως η φήμη της οικογένειας αποκτούν σημαντική βαρύτητα.

Οι επενδυτές, εκτός της δυνατότητας που έχουν να αγοράσουν μετοχές ή ομόλογα μιας επιχείρησης, μπορούν να αποταμιεύσουν τα χρήματα τους σε κάποια τράπεζα. Η τράπεζα αυτή, εν είδει επενδυτή, θα δανείσει ή ακόμη και θα αγοράσει μετοχές μιας επιχείρησης, χρησιμοποιώντας ως κριτήρια επιλογής της, τα ίδια κριτήρια με εκείνα που εφάρμοσαν οι ιδιώτες επενδυτές στην περίπτωση που ο αριθμός των μετοχών τις οποίες μπορούσαν να αγοράσουν ήταν μεγάλος. Σε αυτή την περίπτωση, υφίσταται ο μεγάλος κίνδυνος οι τράπεζες, σαν επιχειρήσεις των οποίων η διοίκηση ασκείται από Δ.Σ., ενώ οι μέτοχοι ιδιοκτήτες τους είναι άλλοι τρίτοι επενδυτές, να μην ασκήσουν σωστή κρίση κατά την χρηματοδότηση των επιχειρήσεων, και να δημιουργήσουν μεγάλα προβλήματα στις επιχειρήσεις, αλλά και στην κοινωνία γενικότερα (δεδομένης της εξάρτησης των ατόμων από τις τράπεζες). Τέλος, υπάρχει και η περίπτωση δανεισμού επιχειρήσεων από πόρους των κρατών, οι οποίοι προέρχονται από την πληρωμή των φόρων των επενδυτών.

1.4 Δικαιώματα και Υποχρεώσεις των Μετόχων

Είναι γενικώς αποδεκτό ότι το σημαντικότερο ενδιαφέρον για τις αποφάσεις των Διοικητικών Συμβουλίων των εταιρειών το έχουν οι ιδιοκτήτες τους (μέτοχοι). Βασικό δικαίωμα και υποχρέωση των μετόχων αποτελεί η συμμετοχή τους στις Γενικές Συνελεύσεις προκειμένου να λαμβάνουν ενημέρωση ως προς τις δραστηριότητες των εταιρειών που έχουν επενδύσει και να θέτουν διά μέσου της συμμετοχής τους είτε στην Γενική Συνέλευση, είτε στο Διοικητικό Συμβούλιο τυχόν ερωτήματα τους προς τα διευθυντικά στελέχη αυτών.

Οι μέτοχοι εξασκούν τα δικαιώματα τους στην Γενική Συνέλευση των μετόχων. Κάθε μετοχή αντιπροσωπεύει συνήθως και μία ψήφο και δεν αποτελεί καλή πρακτική η ύπαρξη μετοχών με πολλαπλά δικαιώματα ψήφου. Οι εταιρείες πρέπει να φροντίζουν ώστε να εξασφαλίζονται τα δικαιώματα των μετόχων μειοψηφίας με την χρησιμοποίηση αντιπροσώπου σε περίπτωση που αυτοί αδυνατούν να συμμετέχουν στην Γενική Συνέλευση. Αρκετοί αναλυτές επισημαίνουν ότι η εταιρική διακυβέρνηση θα είναι ένα από τα σημαντικότερα θέματα για την ελληνική αγορά και το Δημόσιο τα επόμενα χρόνια, ειδικά δε για τα θέματα που αφορούν τα δικαιώματα των μετόχων μειοψηφίας θα τεθεί επιτακτικά ως αποτέλεσμα της αύξησης της μετοχικής διασποράς (free float) και της αυξημένης συμμετοχής Ελλήνων και Ξένων Θεσμικών Επενδυτών. Με βάση το περιεχόμενό τους, τα δικαιώματα της μειοψηφίας αφορούν κατά βάση την πληροφόρηση των μετόχων, τον έλεγχο της διαχείρισης της εταιρείας, τη ματαίωση λήψης απόφασης της Γενικής Συνέλευσης (Γ.Σ), καθώς και την ακύρωση απόφασης της τελευταίας. Ειδικότερα, το δικαίωμα ενημέρωσης δια παροχής πληροφοριών από το Διοικητικό Συμβούλιο, αποβλέπει στη διαφώτισή της μειοψηφίας σχετικά με την κατάσταση της εταιρείας, ώστε να εξασφαλίζεται η προσήκουσα άσκηση των δικαιωμάτων της και ιδίως του δικαιώματος ψήφου.

Η Γενική Συνέλευση των μετόχων συνήθως εγκρίνει τις χρηματοοικονομικές καταστάσεις, όπως επίσης και την διανομή των κερδών, έπειτα από σχετική πρόταση του Διοικητικού Συμβουλίου της εταιρείας. Οι μέτοχοι της εταιρείας θα πρέπει να ενημερώνονται επαρκώς και εγκαίρως από την διοίκηση για θέματα που θα κληθούν να πάρουν αποφάσεις όπως είναι για παράδειγμα οι εγκρίσεις τροποποιήσεων του καταστατικού, αυξήσεις μετοχικού κεφαλαίου και εκδόσεων νέων μετοχών, σημαντικών αποφάσεων όπως αυτές που αφορούν συγχωνεύσεις, εξαγορές, εγκρίσεων διορισμού και ανάκλησης μελών του Διοικητικού Συμβουλίου, κ.λπ.

Πολύ σημαντική αρμοδιότητα της Γενικής Συνέλευσης των μετόχων αποτελεί η έγκριση για τον διορισμό και την ανάκληση του Διευθύνοντος Συμβούλου της εταιρείας έπειτα από πρόταση του Διοικητικού Συμβουλίου. Οι μέτοχοι της εταιρείας ενημερώνονται από την εταιρεία (είτε με σχετικές ανακοινώσεις στον Τύπο, είτε μέσω σχετικών δημοσιεύσεων στο διαδίκτυο) σχετικά με λεπτομέρειες που αφορούν την ημερομηνία, τον τόπο και τα θέματα ημερήσιας διάταξης της Γενικής Συνέλευσης.

Οι καλές πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης απαιτούν από τις εταιρείες να μεταχειρίζονται ισότιμα τους μετόχους τους και να μην προβαίνουν σε διακρίσεις βάσει του όγκου των μετοχών που έχει το κάθε φυσικό ή νομικό πρόσωπο (θεσμικός επενδυτής ή μη) στην κατοχή του. Για κάθε κατηγορία μετοχών (κοινές ή προνομιούχες), οι μέτοχοι θα πρέπει να έχουν τα ίδια δικαιώματα ψήφου. Στις περιπτώσεις ψηφοφορίας με αντιπρόσωπο θα πρέπει να εξασφαλίζεται ότι ο τελευταίος ενεργεί βάσει συνεννόησης με τον νόμιμο κάτοχο των μετοχικών τίτλων. Επίσης, θα πρέπει να απαγορεύονται οι συναλλαγές και οι ενέργειες που στηρίζονται στην εσωτερική πληροφόρηση. Τέλος, τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου και τα εκτελεστικά διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να γνωστοποιούν έγκαιρα μελλοντικές ενέργειες τους που μπορεί να επηρεάσουν την εταιρεία.

1.5 Ο ρόλος των Μετόχων/ Stakeholders

Σε αρκετές περιπτώσεις οι αποφάσεις των Διοικητικών Συμβουλίων που σχετίζονται με θέματα εταιρικής διακυβέρνησης επηρεάζονται από τον ενδεχόμενο αντίκτυπο που μπορεί να προκαλέσουν είτε στους συνεργαζόμενους με αυτές (π.χ. προμηθευτές, πελάτες, εργαζόμενους κ.λ.π.), είτε στους φορείς με νόμιμα συμφέροντα σε αυτές (π.χ. πιστωτές, κυβέρνηση, τοπική αυτοδιοίκηση κ.λ.π.) Θεωρούμε κρίσιμη την συνοπτική παρουσίαση αυτών των ‘ομάδων πίεσης’, εφόσον προηγουμένως δώσουμε τον ορισμό των συνεργαζόμενων με τις εταιρείες και φορέων με νόμιμα συμφέροντα σε αυτές (Stakeholders).

H λέξη Stakeholder είναι σύνθετη αγγλική και προέρχεται από το ‘stake’ που σημαίνει μερίδιο - συμφέρον και το ‘holder’ με την έννοια του ατόμου που έχει την κυριότητα και τη νόμιμη δικαιοδοσία να διενεργεί πληρωμές σχετικές με λογαριασμούς με χρήση επιταγών, είτε επειδή είναι δικαιούχος, είτε επειδή είναι κομιστής των επιταγών. Αν προσπαθήσουμε να προσαρμόσουμε τον ορισμό αυτό στην ορολογία της εταιρικής διακυβέρνησης ως Stakeholder ορίζεται εκείνη η ‘ομάδα πίεσης’ η οποία έχει το νόμιμο δικαίωμα να διαχειρίζεται κάποιο συμφέρον, ή κάποια περιουσία ή κάποιο μερίδιο. Stakeholder (ή «συμμέτοχος» με καλύτερη απόδοση στα ελληνικά) ορίζεται το άτομο, η κοινωνική ομάδα ή ο οργανισμός που επηρεάζεται από, ή επηρεάζει τις δραστηριότητες της επιχείρησης. Στην έννοια του Stakeholder εκτείνεται όλο το φάσμα του ευρύτερου κοινωνικού και φυσικού περιβάλλοντος της επιχείρησης δηλαδή οι μέτοχοι, οι επενδυτές, οι προμηθευτές, οι πελάτες, οι πιστωτές και η κυβέρνηση – τοπική αυτοδιοίκηση. Ο όρος αυτός μπορεί να αποδοθεί και ως ο έχων έννομο συμφέρον. Αναλυτικότερα, ορισμένες από τις ομάδες που μπορούν να περιγραφούν με την έννοια του Stakeholder έχουν ως εξής:

Εργαζόμενοι

Οι εργαζόμενοι στις επιχειρήσεις ενδιαφέρονται για τα τεκταινόμενα σε αυτές καθώς αποτελεί επιθυμία όλων η εργασία σε ένα ασφαλές περιβάλλον εργασίας, που θα εκπληρώνει τους αντικειμενικούς σκοπούς και στόχους τους, όπως είναι για παράδειγμα οι ικανοποιητικές οικονομικές απολαβές και η αίσθηση ικανοποίησης από την εργασία που εκτελούν. Πέραν τούτων όμως, έχοντας στο μυαλό μας εργαζόμενους μεγάλης σχετικά ηλικίας σε θέσεις, υπάρχει σημαντικό άγχος σχετικά με την εργασιακή ασφάλεια που τους προσφέρει η θέση που κατέχουν και η εκπλήρωση των συνταξιοδοτικών τους δικαιωμάτων, καθώς αρκετές φορές η ύφεση αναγκάζει τις επιχειρήσεις να περικόπτουν θέσεις εργασίας, ή να αντικαθιστούν το παλιό και έμπειρο προσωπικό με νεότερο μεν, με χαμηλότερο κόστος δε.

Προμηθευτές

Μεγάλο ενδιαφέρον για τις επιχειρήσεις με τις οποίες συνεργάζονται δείχνουν οι προμηθευτές αγαθών και υπηρεσιών, ειδικότερα εκείνοι οι οποίοι δεν έχουν μεγάλο πελατολόγιο, ή εκείνοι εκ των οποίων το μεγαλύτερο ποσοστό του τζίρου τους βασίζεται στην συνεργασία με μία ή μικρό αριθμό εταιρειών. Για παράδειγμα, αρκετά λατομεία ή ναυπηγεία έκλεισαν σε συγκεκριμένες περιοχές στην Μεγάλη Βρετανία, πράγμα το οποίο προκάλεσε αλυσιδωτές αρνητικές οικονομικές επιδράσεις στις τοπικές οικονομίες που δραστηριοποιούνταν. Δυστυχώς παρόμοια παραδείγματα έχουμε και στην Ελλάδα όπου το κλείσιμο ή η μεταφορά επιχειρήσεων (συνήθως προερχόμενων από κλάδους που λόγω της παγκοσμιοποίησης δεν μπορούν να αναπτυχθούν περαιτέρω όπως για παράδειγμα η κλωστοϋφαντουργία) συνδέθηκαν με αλυσιδωτές αρνητικές επιδράσεις τόσο στους προμηθευτές αυτών, αλλά και στις τοπικές κοινωνίες.

Πελάτες

Οι πελάτες των εταιρειών αποτελούν την μοναδική κατηγορία σχετιζόμενων με την επιχείρηση από την οποία εισρέει εισόδημα και για αυτό ακριβώς τον λόγο χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής και αντιμετώπισης. Όλοι οι υπόλοιποι σχετιζόμενοι με την εταιρεία συνδέονται είτε με κόστος, είτε με υποχρεώσεις. Οι πελάτες δείχνουν ενδιαφέρον για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παρέχουν οι εταιρείες και όποτε δεν ικανοποιούνται συνήθως στρέφονται προς τον ανταγωνισμό ή ακόμη μειώνουν την κατανάλωση ή την χρήση των υπηρεσιών που τους προσφέρονται.

Πιστωτές

Οι επιχειρήσεις όλων των κλάδων προκειμένου να αναπτυχθούν και να εξασφαλίσουν επάρκεια χρηματικών διαθεσίμων για την βραχυπρόθεσμη και μακροπρόθεσμη λειτουργία τους δανείζονται χρήματα κυρίως από τις τράπεζες, ενώ σε αρκετές περιπτώσεις εκδίδουν εταιρικά ομόλογα τα οποία διατίθενται στο επενδυτικό κοινό. Για αυτές τους τις συναλλαγές καταβάλλουν προσυμφωνημένο επιτόκιο (σταθερό ή κυμαινόμενο) ως αντάλλαγμα. Σε κάθε περίπτωση, οι πιστωτές τους ενδιαφέρονται να πάνε καλά οι επιχειρήσεις προκειμένου να πάρουν πίσω τα χρήματα τους προσαυξημένα με τον αναλογούντα τόκο.

Κυβέρνηση, Τοπική Αυτοδιοίκηση και Κοινωνία

Οι σύγχρονοι οργανισμοί δραστηριοποιούνται τοπικά, εθνικά και σε πολλές περιπτώσεις διεθνώς και οφείλουν να συμμορφώνονται σε κάθε περίπτωση με τους νόμους και τους κανονισμούς των χωρών στις οποίες δραστηριοποιούνται. Στα πλαίσια δε του κοινωνικού τους ρόλου πρέπει να διαμορφώνουν εκείνες τις συνθήκες που θα δημιουργούν θετικό αντίκτυπο στην κοινωνία, κυρίως την τοπική, ενώ θα πρέπει σε κάθε περίπτωση να σέβονται το φυσικό και κοινωνικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται. Στην σημερινή εποχή οι κυβερνήσεις έχουν φροντίσει να υπάρχουν νόμοι που θα καλύπτουν την κάθε πλευρά της επιχειρηματικής δραστηριότητας και η μη τήρηση τους από πλευράς επιχειρήσεων μπορεί να προκαλέσει επιβολή προστίμων, παύση δραστηριοτήτων, ή άλλες κυρώσεις.

Έτσι, για παράδειγμα νόμοι ρυθμίζουν την εταιρική δραστηριότητα σε τομείς όπως τα λογιστικά - χρηματοοικονομικά, τα εργατικά, οι συμβάσεις, η υγεία και ασφάλεια, η προστασία του περιβάλλοντος, κ.λπ. Επιπρόσθετα, οι Ελληνικές επιχειρήσεις οφείλουν να συμμορφώνονται με το Ευρωπαϊκό και Διεθνές Δίκαιο και με τα τοπικά δίκαια των χωρών στις οποίες δραστηριοποιούνται. Τέλος, οι επιχειρήσεις που θέλουν να θεωρούνται ηθικές, ειδικά οι εισηγμένες σε Χρηματιστήρια Αξιών οφείλουν να συντάσσουν και να τηρούν σχετικό κώδικα δεοντολογίας (code of ethics). Στην χώρα μας κάτι τέτοιο δεν έχει προβλεφθεί σε σχετική νομοθεσία, με αποτέλεσμα μόνο ορισμένες επιχειρήσεις να έχουν προβεί σε τέτοιες πρωτοβουλίες.

Οι καλές πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης απαιτούν από τις εταιρείες να εξασφαλίζουν ότι τα δικαιώματα των συνεργαζόμενων με αυτές (εργαζομένων, πελατών, προμηθευτών κ.λ.π.) γίνονται σεβαστά. Σε περίπτωση που τα δικαιώματα των συνεργαζόμενων με τις επιχειρήσεις δεν γίνονται σεβαστά θα πρέπει να δίνεται η δυνατότητα αξίωσης αποζημιώσεως σε αυτούς. Οι συνεργαζόμενοι με την εταιρεία, καθώς και οι φορείς με νόμιμα συμφέροντα στην εταιρεία θα πρέπει να ενημερώνονται πλήρως σχετικά με τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις τους.

1.6 Ο ρόλος των Διοικητικών Συμβουλίων των εταιρειών

Τα Διοικητικά Συμβούλια είναι αυτά που καθορίζουν την διακυβέρνηση των εταιρειών πάντοτε μέσα στα πλαίσια των νόμων και κανονισμών των χωρών που δραστηριοποιούνται οι εταιρείες που διοικούν. Είναι υπεύθυνα για την διαχείριση των κινδύνων που χαρακτηρίζουν τις εταιρείες με την ανάληψη, την αποφυγή ή την μετακύλιση τους. Κάθε ενέργεια τους θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από εντιμότητα και διαφάνεια προς τους μετόχους και τους άλλους ενδιαφερόμενους ή έχοντες νόμιμο συμφέρον σε αυτές (Stakeholders).

Οι κυριότερες αρμοδιότητες των Διοικητικών Συμβουλίων των εταιρειών έχουν ως εξής:

1. Ο καθορισμός της επιχειρησιακής πολιτικής και στρατηγικής.
2. Η πρόσληψη και ο έλεγχος των εκτελεστικών διευθυντικών στελεχών της εταιρείας.
3. Η επισκόπηση της προόδου της επιχείρησης σε σχέση με τους στόχους που τίθενται από τα ίδια τα Δ.Σ.
4. Η υπευθυνότητα προς τους μετόχους και άλλους ενδιαφερόμενους για την επιχείρηση ως προς τις δραστηριότητες αυτής.

Η επιτυχία ή όχι ενός Διοικητικού Συμβουλίου κρίνεται εν πολλοίς από την ικανότητα του να επιτυγχάνει τα επιθυμητά οικονομικά αποτελέσματα λειτουργώντας τίμια και ακέραια. Όπως έχουμε προαναφέρει σε αρκετές περιπτώσεις τα Διοικητικά Συμβούλια αποτυγχάνουν στο διττό αυτό ρόλο, καθώς η ευκολία παραγωγής κέρδους μέσα από μη νόμιμες διαδικασίες καθίσταται ελκυστική, αυξάνοντας τους κινδύνους, γεγονός που αλυσιδωτά μπορεί να προκαλέσει κυρώσεις από τους νόμιμα ενδιαφερόμενους για τα τεκταινόμενα στην εταιρεία όπως είναι για παράδειγμα το ίδιο το κράτος.

Τα Διοικητικά Συμβούλια των εταιρειών εκλέγονται από τις Γενικές Συνελεύσεις των μετόχων και είναι υπεύθυνα για την Διοίκηση των εταιρειών. Το Διοικητικό Συμβούλιο λαμβάνει αποφάσεις και ασκεί έλεγχο στις δραστηριότητες της επιχείρησης. Οι καλές πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης απαιτούν από τα Διοικητικά Συμβούλια να αντιμετωπίζουν όλους τους μετόχους τους χωρίς διακρίσεις και να λειτουργούν με βάση την αρχή της συλλογικής ευθύνης. Τα Διοικητικά Συμβούλια καθορίζουν την στρατηγική της επιχείρησης και είναι υπεύθυνα για την κατάρτιση του ετήσιου προϋπολογισμού και τον καθορισμό των πρακτικών διακυβέρνησης που θα εφαρμόζονται. Στις αρμοδιότητες του Διοικητικού Συμβουλίου ανήκει η επιλογή, ο διορισμός, ο έλεγχος και η διαδοχή των εκτελεστικών διευθυντικών στελεχών και ο καθορισμός της αμοιβής τους με γνώμονα το συμφέρον της εταιρείας και των μετόχων.

Η αρτιότητα των προς γνωστοποίηση xρηματοοικονομικών καταστάσεων, συμπεριλαμβανομένης και της έκθεσης των ορκωτών ελεγκτών θα πρέπει να εγκρίνεται από το Διοικητικό Συμβούλιο. Το Διοικητικό Συμβούλιο θα πρέπει να απαρτίζεται από ικανοποιητικό αριθμό μελών προκειμένου να ασκεί αποτελεσματικά τα καθήκοντα του. Ο αριθμός των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου προσδιορίζεται έπειτα από σχετική πρόταση και έγκριση της Γενικής Συνέλευσης των μετόχων. Η δομή και οι διαδικασίες λειτουργίας του Διοικητικού Συμβουλίου θα πρέπει να διασφαλίζουν την μέγιστη αποδοτικότητα της επιχείρησης, ενώ καλή πρακτική αποτελεί η στελέχωση των Δ.Σ. με τέτοιο αριθμό μελών που να του επιτρέπουν να κινείται ευέλικτα.

Τα Διοικητικά Συμβούλια των εταιρειών είναι υπεύθυνα για την οργάνωση επαρκών Συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου.Τα Διοικητικά Συμβούλια πρέπει να θέτουν τις κατάλληλες πολιτικές, ώστε να εξασφαλίζεται η αποτελεσματικότερη λειτουργία των Συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου και να διασφαλίζεται η αποτελεσματικότερη διαχείριση των κινδύνων που χαρακτηρίζουν τις δραστηριότητες τους.Επιβάλλεται η καθιέρωση επιτροπών ελέγχου που θα απαρτίζονται από μη εκτελεστικά και ανεξάρτητα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου, με αρμοδιότητες που καθορίζονται κατά το διορισμό τους από τη Γενική συνέλευση των μετόχων. Σύμφωνα με τις διεθνείς καλές πρακτικές, η επιτροπή ελέγχου θα πρέπει να δημιουργείται ως υπο-επιτροπή ή και όχι του Διοικητικού Συμβουλίου και να περιλαμβάνει στη σύνθεσή της τουλάχιστον τρία μη εκτελεστικά και ανεξάρτητα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου. Στις αρμοδιότητες της ανήκουν η επικοινωνία με τους εσωτερικούς και εξωτερικούς ελεγκτές και η διερεύνηση των ζητημάτων που εμπίπτουν στις αρμοδιότητές της, όπως αυτές καθορίζονται από το Διοικητικό Συμβούλιο και εγκρίνονται από την Γενική Συνέλευση των μετόχων. Το Διοικητικό Συμβούλιο θα πρέπει να παρέχει όλα τα απαραίτητα μέσα και να γνωστοποιεί όλες τις πληροφορίες σχετικά με τις προοπτικές της επιχείρησης στην επιτροπή ελέγχου.

1.7 Διάκριση Εκτελεστικών και μη Εκτελεστικών μελών του Διοικητικού Συμβουλίου

Σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματική εταιρική διακυβέρνηση παίζουν τόσο τα εκτελεστικά διευθυντικά στελέχη (Executive Management) που μπορεί να είναι ή όχι μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου, όσο και τα μη εκτελεστικά μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου. Προβλέπεται η σύνθεση των Διοικητικών Συμβουλίων πέραν των εκτελεστικών και από μη εκτελεστικά μέλη, εάν είναι δε δυνατό τελείως ανεξάρτητα από τον οργανισμό προκειμένου να διασφαλίζεται η αντικειμενικότητα και ανεξαρτησία στις αποφάσεις τους.

Εκτελεστικά μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου (Διευθυντικά Στελέχη)

Τα εκτελεστικά διευθυντικά στελέχη των εταιρειών είναι εκείνα που ασκούν την διοίκηση και διαχείριση των πόρων της εταιρείας στις επιμέρους δραστηριότητες και λειτουργίες της όπως είναι για παράδειγμα τα χρηματοοικονομικά, οι πωλήσεις, οι προμήθειες, τα συστήματα πληροφορικής, το μάρκετινγκ, η γενική διοίκηση, κ.λ.π. Για αυτές τους τις υπηρεσίες αμείβονται ξεχωριστά από την εταιρεία, σε σχέση με τις αμοιβές που λαμβάνουν για την τυχόν δράση τους ως μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου. Ο κίνδυνος που υπάρχει σχετίζεται με την αφοσίωση τους στην δραστηριότητα ή στην λειτουργία που διοικούν, παρά στα θέματα που σχετίζονται με αποφάσεις που πρέπει να λάβει το Διοικητικό Συμβούλιο. Παρόλα αυτά ο ρόλος που επιτελούν σε σχέση με αυτόν των ανεξάρτητων και μη εκτελεστικών μελών του Διοικητικού Συμβουλίου παρουσιάζει τα εξής χαρακτηριστικά:

1. Κατέχουν πολύ καλή γνώση των δραστηριοτήτων, των λειτουργιών, του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης και των καναλιών επικοινωνίας, ενώ γνωρίζουν εκ των έσω πως ακριβώς λειτουργεί η επιχείρηση, ποια είναι τα πλεονεκτήματα και οι αδυναμίες της.
2. Στις επίσημες ή ανεπίσημες συναντήσεις με τα υπόλοιπα ανώτερα και ανώτατα διευθυντικά στελέχη έχουν την δυνατότητα να συνεργαστούν και να συμφωνήσουν σε συγκεκριμένες προτάσεις πριν την παρουσίαση τους στην ολομέλεια του Διοικητικού Συμβουλίου.
3. Μπορούν να ελέγξουν και να επηρεάσουν την πληροφόρηση που κατευθύνεται προς τα μη εκτελεστικά μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου.

Σύμφωνα με τις καλές πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης, τα εκτελεστικά διευθυντικά στελέχη της εταιρείας θα πρέπει να εκφράζουν ανεξάρτητη γνώμη για κάθε θέμα που έρχεται προς συζήτηση στο Διοικητικό Συμβούλιο της εταιρείας. Σε περίπτωση που τα εκτελεστικά διευθυντικά στελέχη της εταιρείας που αποτελούν μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου έχουν διαφορετική άποψη από αυτή που εκφράζει ο Διευθύνων Σύμβουλος της εταιρείας θα πρέπει να μπορούν να την εκφράζουν ελεύθερα.

Η αμοιβή των εκτελεστικών διευθυντικών στελεχών της εταιρείας θα πρέπει να συνδέεται με την κερδοφορία και συνολική απόδοση της προκειμένου να δημιουργεί κίνητρα για να βελτιώσουν την απόδοση τους. Σε κάποιες περιπτώσεις όμως αυτά ακριβώς τα κίνητρα είναι που οδηγούν τα εκτελεστικά διευθυντικά στελέχη σε επικίνδυνες αποφάσεις ή σε υπέρβαση των ορίων αρμοδιότητας τους με ενδεχόμενα αρνητικά αποτελέσματα. Οι αμοιβές των εκτελεστικών διευθυντικών στελεχών αποτελεί καλή πρακτική να εγκρίνονται από σχετική επιτροπή αμοιβών και παροχών του Διοικητικού Συμβουλίου της εταιρείας (Remuneration Committee) και να δημοσιεύονται στην ετήσια έκθεση αποδοχών της εταιρείας.

Μη εκτελεστικά και Ανεξάρτητα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου

Τα μη εκτελεστικά μέλη των Διοικητικών Συμβουλίων επιτελούν πολύ σημαντικό ρόλο στην λειτουργία τους, καθώς η μη εξαρτημένη σχέση τους με τις δραστηριότητες και τις λειτουργίες της εταιρείας, προσφέρει μεγαλύτερη ανεξαρτησία και αντικειμενικότητα στην γνώμη τους και κατ’ επέκταση στις αποφάσεις τους. Συγκεκριμένα, τα μη εκτελεστικά μέλη των Διοικητικών Συμβουλίων μπορούν να συνεισφέρουν στα εξής:

* Να διαθέσουν την τυχόν εξειδικευμένη ή ευρύτερη εμπειρία τους στις συνεδριάσεις των Διοικητικών Συμβουλίων ώστε να βοηθήσουν στην χάραξη ορθής στρατηγικής.
* Να αναλάβουν την ευθύνη για την επισκόπηση της απόδοσης των διευθυντικών στελεχών και την παρακολούθηση των πραγματικών σε σχέση με τα προϋπολογισθέντα αποτελέσματα.
* Να εξασφαλίζουν ότι το Διοικητικό Συμβούλιο έχει εγκαθιδρύσει τα κατάλληλα συστήματα που θα προφυλάσσουν τα συμφέροντα της εταιρείας και ότι δεν θα υπάρχουν συγκρούσεις που θα προέρχονται από τα προσωπικά συμφέροντα των εκτελεστικών διευθυντικών στελεχών.
* Να συμμετέχουν σε όλες τις συναντήσεις των Διοικητικών Συμβουλίων.
* Να εξασφαλίζουν την παρουσίαση ορθών και κατάλληλων πληροφοριών προς την ολομέλεια του Διοικητικού Συμβουλίου.

Αποτελεί καλή πρακτική τα Διοικητικά Συμβούλια προκειμένου να δρουν ανεξάρτητα, να επανδρώνονται από επαρκή αριθμό μη εκτελεστικών και ανεξάρτητων μελών. Λόγω της δυσκολίας που τα χαρακτηρίζει όσον αφορά την πρόσβαση σε πληροφορίες σχετικές με τα τεκταινόμενα στην εταιρεία και που ενδεχομένως να επηρεάσουν τις αποφάσεις τους, η ίδια η εταιρεία θα πρέπει να παρέχει επαρκή πληροφόρηση σε αυτούς προκειμένου να διαμορφώνουν ανεξάρτητες εκτιμήσεις σχετικά με θέματα όπως η στρατηγική της επιχείρησης, η απόδοσή της, κ.λπ. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η διευκόλυνση τους με άνεση πρόσβασης και συνεργασίας με εξωτερικούς συμβούλους και εμπειρογνώμονες.

Οι αμοιβές των μη εκτελεστικών και ανεξάρτητων μελών του Διοικητικού Συμβουλίου δεν θα πρέπει σε καμία περίπτωση να συνδέονται με την κερδοφορία της επιχείρησης. Το σύνολο των αμοιβών τους θα πρέπει να αναφέρεται χωριστά, αναλυτικά και αιτιολογημένα στην ετήσια έκθεση αποδοχών της εταιρείας. Οι οποιεσδήποτε διαπραγματεύσεις των μη εκτελεστικών μελών και ανεξάρτητων του Διοικητικού Συμβουλίου με την επιχείρηση θα πρέπει να περιορίζονται στις αμοιβές τους. Σε καμία περίπτωση δεν πρέπει τα μη εκτελεστικά και ανεξάρτητα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου να διατηρούν επιχειρηματική ή άλλη επαγγελματική δραστηριότητα σε άμεση ή έμμεση σχέση με τις δραστηριότητες της εταιρείας προκειμένου να μην επηρεάζεται η αντικειμενική και ανεξάρτητη κρίση τους.

Καλή πρακτική αποτελεί τα μη εκτελεστικά μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου να μην εκλέγονται για πολλές θητείες προκειμένου να διαφυλάσσεται η ανεξαρτησία τους και να ενισχύεται η αντικειμενικότητα στις αποφάσεις των Δ.Σ. Η ανεξαρτησία των μη εκτελεστικών μελών του Διοικητικού Συμβουλίου θεωρείται επαρκής εφόσον αυτοί δεν είναι εκτελεστικά διευθυντικά στελέχη άμεσα ή έμμεσα συνδεδεμένης επιχείρησης, δεν είναι συγγενείς με άλλα εκτελεστικά μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου, δεν αποτελούν μέλη της ομάδας μετόχων που συγκεντρώνουν την πλειοψηφία του μετοχικού κεφαλαίου της επιχείρησης και δεν έχουν άλλη σχέση με την επιχείρηση η οποία από τη φύση της μπορεί να επηρεάσει την ανεξάρτητη κρίση τους (π.χ. προμηθευτές αγαθών ή υπηρεσιών, πελάτες, μέλος επιχείρησης που είναι σύμβουλος της εν λόγω επιχείρησης, κ.λπ.).

1.8 Επιτροπή Ελέγχου

Οι σημαντικότερες αρμοδιότητες της επιτροπής ελέγχου είναι η επιβεβαίωση της αξιοπιστίας των οικονομικών καταστάσεων της εταιρείας και η διασφάλιση της ορθής λειτουργίας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου αυτής. Επίσης, από τις σημαντικότερες αρμοδιότητες των επιτροπών ελέγχου αποτελεί η εξασφάλιση της νόμιμης και ανεπηρέαστης διεξαγωγής εσωτερικών και εξωτερικών ελέγχων και η εξασφάλιση της αποτελεσματικής επικοινωνίας μεταξύ ελεγκτικών οργάνων και Διοικητικού Συμβουλίου. Η επιτροπή ελέγχου θα πρέπει πάντοτε να λειτουργεί προς το συμφέρον όλων των μετόχων και των λοιπών ενδιαφερόμενων για την εταιρεία (stakeholders), προς τους οποίους θα πρέπει να έχει και την τελική ευθύνη.

Το Διοικητικό Συμβούλιο της εταιρείας, στα πλαίσια των καλών αρχών εταιρικής διακυβέρνηση, θα πρέπει να εξουσιοδοτεί την επιτροπή ελέγχου να προβαίνει σε μια σειρά από ενέργειες οι οποίες όπως:

* Να ζητούν οποιαδήποτε πληροφορία ή άλλη βοήθεια κρίνουν σκόπιμη από οποιοδήποτε στέλεχος ή υπάλληλο της εταιρείας, ή από οποιοδήποτε τρίτο μέρος με το οποίο συνεργάζεται η εταιρεία.
* Να ζητούν την παρουσία στις συνεδριάσεις της οποιουδήποτε υπαλλήλου ή στελέχους της εταιρείας κρίνουν απαραίτητο.
* Να έχουν πρόσβαση σε οποιοδήποτε έντυπο και μη υλικό (π.χ. βιβλίο, έγγραφο, αρχείο, τραπεζικό λογαριασμό και χαρτοφυλάκιο) της εταιρείας και σε οποιαδήποτε υπηρεσία κρίνουν αναγκαίο στην διεκπεραίωση του έργου τους.
* Να χρησιμοποιήσουν οποιεσδήποτε πηγές, όπως συνεργασία με νομικούς συμβούλους ή άλλους εξωτερικούς συνεργάτες που θα κριθούν απαραίτητοι στο έργο της.

Επιπλέον, η επιτροπή ελέγχου θα πρέπει να αναφέρει άμεσα στο διοικητικό συμβούλιο οποιοδήποτε περιορισμό, ή άλλη παρακώλυση τεθεί στο έργο της από οποιοδήποτε υπάλληλο ή διευθυντικό στέλεχος της εταιρείας.

Αποτελεί καλή πρακτική η επιτροπή ελέγχου να αποτελείται τουλάχιστον από 3 μέλη, είτε στο σύνολο τους, είτε στην πλειοψηφία τους ανεξάρτητα και μη εκτελεστικά μέλη του Δ.Σ. Πρότυπες στην εταιρική διακυβέρνηση επιχειρήσεις στο εξωτερικό στελεχώνουν τις επιτροπές ελέγχου τους αποκλειστικά από μη εκτελεστικά και ανεξάρτητα μέλη του Δ.Σ ή ακόμη και από άτομα που δεν είναι καν μέλη του Δ.Σ. Σημαντικό ρόλο παίζει η επιμόρφωση των ατόμων που στελεχώνουν την επιτροπή ελέγχου σε θέματα εταιρικής διακυβέρνησης, διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων και εσωτερικού- εξωτερικού ελέγχου προκειμένου να μπορούν να εκτελέσουν επαρκώς το έργο τους, ενώ καλή πρακτική αποτελεί και η στελέχωση τους από ένα τουλάχιστον πρόσωπο που να έχει γνώσεις στα χρηματοοικονομικά και στην λογιστική (π.χ. να κατείχε ή κατέχει θέση οικονομικού διευθυντή ή ορκωτού ελεγκτή) προκειμένου να δύναται να αναλύει και να αντιλαμβάνεται την πληθώρα οικονομικών στοιχείων και δεδομένων που υποβάλλονται στην επιτροπή ελέγχου (Sarbanes Oxley Act, 2002).

Σε περίπτωση που κάποιο μέλος της επιτροπής χαρακτηρίζεται από κάποια σχέση που είναι πιθανό να θεωρηθεί ότι επηρεάζει την ανεξαρτησία και αντικειμενικότητα της επιτροπής, αυτή θα πρέπει να κοινοποιείται στους μετόχους της εταιρείας.

Η επιτροπή ελέγχου σύμφωνα με τις καλές πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης θα πρέπει να συναντάται τουλάχιστον τέσσερις φορές το χρόνο, ενώ θα πρέπει να αναφερθεί ότι πρότυπες επιτροπές ελέγχου συναντώνται τουλάχιστον μία φορά το μήνα. Επιπρόσθετες συνεδριάσεις είναι πιθανό να οργανωθούν εάν αυτό κριθεί απαραίτητο.

Κάθε μέλος της επιτροπής θα πρέπει να έχει το δικαίωμα να ζητήσει γραπτώς τη σύγκλιση της επιτροπής για την κάλυψη συγκεκριμένων θεμάτων. Ο πρόεδρος της επιτροπής θα πρέπει να αξιολογεί τη σημαντικότητα του θέματος και είτε να συγκαλεί έκτακτη συνεδρίαση της επιτροπής, είτε να συμπεριλαμβάνει το θέμα στο πρόγραμμα της επόμενης προγραμματισμένης συνάντησης.

Στις συνεδριάσεις της επιτροπής ελέγχου είναι πιθανό να συμμετέχουν πέραν των μελών της, και άλλα στελέχη του οργανισμού που μπορεί να κριθούν απαραίτητα, όπως ο διευθυντής εσωτερικού ελέγχου, μέλη της διοίκησης της εταιρείας, καθώς επίσης και οι εξωτερικοί ελεγκτές.

Για την πραγματοποίηση οποιασδήποτε συνεδρίασης είναι απαραίτητη η παρουσία της πλειοψηφίας των μελών της επιτροπής ώστε να υπάρχει απαρτία. Αποτελεί καλή πρακτική σε όλες τις συνεδριάσεις της επιτροπής να τηρούνται λεπτομερή πρακτικά, τα οποία και θα πρέπει να επικυρώνονται από τον πρόεδρο και τον γραμματέα της επιτροπής.

Οι αρμοδιότητες της επιτροπής ελέγχου ως προς την εταιρική διακυβέρνηση είναι να εξασφαλίζει ότι η εταιρεία συμμορφώνεται με τους σχετικούς νόμους και ρυθμιστικές διατάξεις, να λειτουργεί προάγοντας τον ηθικό- κοινωνικό ρόλο της και να διατηρεί ένα αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου. Επίσης, η επιτροπή ελέγχου θα πρέπει να απαιτεί από τον διευθυντή εσωτερικού ελέγχου της εταιρείας να αναφέρει τουλάχιστον ετησίως σε έγγραφη μορφή, την έκταση και το εύρος των ελεγκτικών εργασιών της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου ως προς την επάρκεια των πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης της εταιρείας.

Οι αρμοδιότητες της επιτροπής ελέγχου ως προς το σύστημα εσωτερικού ελέγχου είναι να αξιολογεί εάν η διοίκηση έχει θέσει το κατάλληλο πλαίσιο λειτουργίας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου κατανοώντας την σημαντικότητα της διαχείρισης κινδύνων και του εσωτερικού ελέγχου σε όλα τα επίπεδα. Να επιβεβαιώνει ότι η διοίκηση διαχειρίζεται αποτελεσματικά τα συστήματα πληροφορικής και τις εφαρμογές τους, διασφαλίζοντας την ασφάλεια τους και την επάρκεια των σχεδίων έκτακτης ανάγκης (contingency plans) και να επιβεβαιώνει ότι οι συστάσεις του εσωτερικού και του εξωτερικού ελέγχου εφαρμόζονται από την διοίκηση.

Σε επίπεδο αρμοδιοτήτων στον τομέα της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης, η επιτροπή ελέγχου θα πρέπει να ενημερώνεται για τους χρηματοοικονομικούς κινδύνους που απειλούν την εταιρεία και να εξετάζει εάν η διοίκηση έχει λάβει τα αναγκαία μέτρα για την αποτελεσματική αντιμετώπισή τους. Θα πρέπει να προβαίνει σε αξιολόγηση των ευρημάτων των εσωτερικών και εξωτερικών ελεγκτών και ειδικότερα αυτά που αφορούν περιπτώσεις απάτης, παράνομων δραστηριοτήτων, αδυναμιών στο σύστημα εσωτερικού ελέγχου και άλλα θέματα που είναι πιθανό να επηρεάσουν άμεσα ή έμμεσα τις οικονομικές καταστάσεις της επιχείρησης. Επίσης, θα πρέπει να εξετάζει σημαντικά θέματα λογιστικής απεικόνισης και παρουσίασης των αποτελεσμάτων λαμβάνοντας υπόψη τυχόν αλλαγές στη νομοθεσία και στους σχετικούς κανονισμούς και να εξετάζει την επίδρασή τους στις οικονομικές καταστάσεις της εταιρείας και τέλος οφείλει να εξετάζει διάφορα νομικά θέματα που είναι πιθανό να επηρεάσουν τις οικονομικές καταστάσεις του οργανισμού.

Επίσης, θα πρέπει να εξετάζει τις ετήσιες οικονομικές καταστάσεις και να επιβεβαιώνει ότι είναι πλήρεις και σύμφωνες με τις πληροφορίες που είναι γνωστές στα μέλη της επιτροπής. Επίσης, να εκτιμά εάν οι οικονομικές καταστάσεις έχουν ετοιμασθεί με βάση τις σχετικές λογιστικές αρχές. Επίσης, αποτελεί καλή πρακτική να εξετάζει σε βάθος περίπλοκες και ασυνήθιστες συναλλαγές που επηρεάζουν τις οικονομικές καταστάσεις της εταιρείας, να συζητά με τη διοίκηση και τους εξωτερικούς ελεγκτές τα ελεγκτικά ευρήματα που είναι πιθανό να επηρεάζουν τις οικονομικές καταστάσεις, να εξετάζει τμήματα που περιλαμβάνονται στις οικονομικές καταστάσεις της εταιρείας και να κρίνει εάν οι πληροφορίες είναι επαρκείς και ορθές και τέλος να εκτιμά κρίσεις της διοίκησης σχετικά με αποτιμήσεις πιθανών υποχρεώσεων (contingent liabilities) ή άλλα γεγονότα που είναι πιθανό να έχουν συμβεί μετά την υποβολή των οικονομικών καταστάσεων (post balance sheet events).

Η επιτροπή ελέγχου θα πρέπει να ολοκληρώνει τη μελέτη των οικονομικών καταστάσεων και τις συζητήσεις με τους ελεγκτές και τη διοίκηση και να υποβάλλει την εισήγηση της ως προς τις οικονομικές καταστάσεις στο Διοικητικό Συμβούλιο πριν από την έγκρισή τους.

Τέλος, η επιτροπή ελέγχου θα πρέπει να εξετάζει τον τρόπο κοινοποίησης οποιονδήποτε χρηματοοικονομικών αναφορών και να επιβεβαιώνει ότι είναι σύμφωνες με τους σχετικούς κανονισμούς και τη νομοθεσία. Αποτελεί καλή πρακτική να εξετάζει την ακρίβεια των προβλέψεων της διοίκησης και όπου αυτές αποκλίνουν σημαντικά από τα πραγματικά αποτελέσματα να ζητά τις απαραίτητες εξηγήσεις.

Η επιτροπή ελέγχου επικουρείται στο έργο της από την μονάδα εσωτερικού ελέγχου και από τους εξωτερικούς ελεγκτές. Η μονάδα εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να υποστηρίζει και να αναφέρεται λειτουργικά στην επιτροπή ελέγχου. Η τελευταία ενισχύει την θέση και την ανεξαρτησία της και την δυνατότητα της να συνεισφέρει στην ανάπτυξη του οργανισμού. Μέσω της λειτουργικής γραμμής αναφοράς, εξασφαλίζεται ότι δεν τίθενται κανενός είδους περιορισμός, μέσα στα πλαίσια της επαγγελματικής δεοντολογίας, στην εκτέλεση του έργου του εσωτερικού ελέγχου.

Η επιτροπή ελέγχου επιβεβαιώνει ότι τα προβλήματα και οι αδυναμίες που έχουν εντοπισθεί από την μονάδα εσωτερικού ελέγχου, καθώς επίσης και οι σχετικές εισηγήσεις έχουν κοινοποιηθεί και συζητηθεί έγκαιρα με τους ελεγχόμενους και την διοίκηση και ότι η τελευταία έχει λάβει τις απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες. Η επιτροπή ελέγχου της εταιρείας ιδανικά επιβλέπει τις εργασίες και δραστηριότητες της μονάδας εσωτερικού ελέγχου. Ενδεικτικά αναφερόμαστε στα εξής:

* Επισκοπεί και εγκρίνει το καταστατικό της μονάδας εσωτερικού ελέγχου, στο οποίο περιλαμβάνονται ο σκοπός, η ευθύνη, η εξουσιοδότηση και οι σχέσεις με την διοίκηση και τους ελεγχόμενους.
* Έχει την ευθύνη για την πρόσληψη ή την αντικατάσταση του επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου, προκειμένου να εξασφαλίζεται η ανεξαρτησία της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου.
* Επισκοπεί και εγκρίνει το βραχυχρόνιο και μακροχρόνιο πλάνο ελέγχου, τον προϋπολογισμό και τις ανάγκες σε ελεγκτικό προσωπικό.
* Επισκοπεί τις εκθέσεις εσωτερικού ελέγχου.
* Συγκαλεί έκτακτη συνεδρίαση παρουσία του επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου για τη συζήτηση σημαντικών θεμάτων αρμοδιότητας του.
* Εξετάζει την επαρκή και κατάλληλη στελέχωση της μονάδας εσωτερικού ελέγχου.
* Εξετάζει την αποτελεσματικότητα της μονάδας εσωτερικού ελέγχου και ότι αυτή λειτουργεί σύμφωνα με το Διεθνές Πλαίσιο Επαγγελματικής εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου.
* Αξιολογεί τουλάχιστον ετησίως την απόδοση του επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου και εισηγείται σχετικά με ενδεχόμενη προαγωγή του, αύξησης των αμοιβών του.

Η επιτροπή ελέγχου δύναται να ζητήσει την διενέργεια έκτακτων ελέγχων, ελέγχων απάτης, ελέγχων συμμόρφωσης με τις ισχύουσες νομικές και κανονιστικές διατάξεις ή ακόμα και την αξιολόγηση των εξωτερικών ελεγκτών από την μονάδα εσωτερικού ελέγχου ή το αντίθετο.

Επίσης, θα πρέπει να εξετάζει το προτεινόμενο αντικείμενο και μέθοδο ελέγχου των εξωτερικών ελεγκτών και να εξασφαλίζει την απρόσκοπτη εργασία τους, ενώ καλή πρακτική αποτελεί η συνεργασία εσωτερικού και εξωτερικού ελέγχου σχετικά με το ετήσιο πλάνο ελέγχου (με την διαμεσολάβηση της επιτροπής ελέγχου), τον προσδιορισμό τους εύρους των ελέγχων και την χρήση ήδη παραγόμενων εκθέσεων ελέγχου, ώστε να αποφεύγονται επικαλύψεις του ενός μέρους στο άλλο.

Μία από τις σημαντικότερες λειτουργίες της επιτροπής ελέγχου αποτελεί η εξασφάλιση της ανεξαρτησίας των εξωτερικών ελεγκτών. Στα πλαίσια αυτής της αρμοδιότητας, η επιτροπή θα πρέπει να εξετάζει οποιεσδήποτε άλλες σημαντικές υπηρεσίες παρέχονται από τους εξωτερικούς ελεγκτές καθώς και την πιθανότητα επηρεασμού της αντικειμενικότητάς τους, ενώ θα πρέπει να αξιολογεί περιοδικά την επίδοση των εξωτερικών ελεγκτών.

Η επιτροπή ελέγχου θα πρέπει να συναντάται με τους εξωτερικούς ελεγκτές με σκοπό την ενημέρωση της για σημαντικά θέματα που παρατηρήθηκαν κατά τη διάρκεια του ελέγχου. Η συνάντηση αυτή γίνεται πριν από την τελική έγκριση των οικονομικών καταστάσεων (σε μεγάλου μεγέθους εταιρείες οι συναντήσεις αυτές θα πρέπει ενδεχομένως γίνονται μία φορά το τρίμηνο ή όποτε άλλοτε απαιτείται κάτι τέτοιο εξαιτίας κάποιου έκτακτου γεγονότος).

Η επιτροπή ελέγχου θα πρέπει να υποβάλλει στο διοικητικό συμβούλιο την εισήγησή της για την επαναπρόσληψη ή όχι των εξωτερικών ελεγκτών και να εξετάζει- διαπραγματεύεται το ύψος της προτεινόμενης αμοιβής. Τέλος, θα πρέπει να επιβεβαιώνει ότι όλα τα ευρήματα και οι εισηγήσεις των εξωτερικών ελεγκτών έχουν συζητηθεί με τη διοίκηση, η οποία έχει προγραμματίσει τις απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες, όταν αυτό απαιτείται. Καλή πρακτική επίσης αποτελεί η παρακολούθηση των οργάνων της διοίκησης που έχουν επιφορτιστεί την παρακολούθηση της υλοποίησης των συστάσεων τόσο των εσωτερικών, όσο και των εξωτερικών ελεγκτών.

Η επιτροπή ελέγχου αποτελεί καλή πρακτική να εξασφαλίζει δια μέσου της παρακολούθησης των αρμοδίων οργάνων (πχ. νομική υπηρεσία ή υπηρεσία κανονιστική συμμόρφωσης) την συμμόρφωση της εταιρείας με τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς που διέπουν τη λειτουργία της. Τέλος, η επιτροπή ελέγχου θα πρέπει να εξετάζει εάν όλα τα θέματα συμμόρφωσης έχουν ληφθεί υπόψη στην προετοιμασία των οικονομικών καταστάσεων και να προβαίνει σε επισκόπηση των ευρημάτων που προήλθαν από οποιουσδήποτε ελέγχους των ρυθμιστικών αρχών (π.χ. επιτροπή κεφαλαιαγοράς).

H επιτροπή ελέγχου θα πρέπει να μπορεί να πραγματοποιεί οποιοσδήποτε ειδικές έρευνες ή άλλες εργασίες της ανατεθούν από το Διοικητικό Συμβούλιο της εταιρείας. Τέλος, σε τακτά χρονικά διαστήματα θα πρέπει να πραγματοποιείται η αξιολόγηση της, με αναφορά στους στόχους που έχουν τεθεί από την διοίκηση της εταιρείας, καθώς επίσης σε σχέση με αντίστοιχες επιτροπές ελέγχου ομοειδών οργανισμών.

Η επιτροπή ελέγχου θα πρέπει να παρουσιάζει στο Διοικητικό Συμβούλιο τα αποτελέσματα των δραστηριοτήτων της στο τέλος κάθε έτους ή όποτε άλλοτε απαιτείται από αυτό. Η παρουσίαση της επιτροπής ελέγχου στο διοικητικό συμβούλιο θα πρέπει να καλύπτει συγκεκριμένα, αλλά όχι απαραίτητα να περιορίζεται στα παρακάτω θέματα:

* Την εισήγηση της ως προς την έγκριση των οικονομικών καταστάσεων.
* Την επίδοση των εξωτερικών ελεγκτών.
* Τα αποτελέσματα των εργασιών της μονάδας εσωτερικού ελέγχου και την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων και του υφιστάμενου συστήματος εσωτερικού ελέγχου της εταιρείας.

Σε περίπτωση ανάθεσης κάποιας συγκεκριμένης έρευνας ή άλλης δραστηριότητας από το διοικητικό συμβούλιο, η επιτροπή ελέγχου θα πρέπει να κοινοποιεί άμεσα τα αποτελέσματά της στο διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας. Επίσης, η επιτροπή ελέγχου θα πρέπει να ενημερώνει άμεσα το διοικητικό συμβούλιο για γεγονότα που έχουν περιέλθει στη γνώση της και είναι πιθανό να επηρεάσουν σημαντικά της δραστηριότητες της εταιρείας.

Η ετήσια γενική συνέλευση των μετόχων θα πρέπει να ενημερώνεται από το Διοικητικό Συμβούλιο για την σύνθεση, την οργάνωση και την λειτουργία της επιτροπής ελέγχου, καθώς και για τον αριθμό των συναντήσεων που έχει πραγματοποιήσει κατά τη διάρκεια του έτους. Τα ανωτέρω στοιχεία και δεδομένα αποτελεί καλή πρακτική να δημοσιεύονται και στο ετήσιο δελτίο προς τους μετόχους της εταιρείας. Η επιτροπή ελέγχου θα πρέπει να εξασφαλίζει την ύπαρξη ενός επίσημου γραπτού κώδικα δεοντολογίας (αναφερόμαστε αναλυτικά σε επόμενο κεφάλαιο) τόσο για την εταιρεία, όσο και για την μονάδα εσωτερικού ελέγχου, οι οποίοι θα πρέπει να τηρούνται και αναθεωρούνται όποτε το απαιτούν οι συνθήκες. Καλή πρακτική αποτελεί η εξέταση της παρακολούθησης της συμμόρφωσης των εργαζομένων της εταιρείας με τον κώδικα συμπεριφοράς και δεοντολογίας, όπως επίσης και των εσωτερικών ελεγκτών με τον αντίστοιχο της μονάδας εσωτερικού ελέγχου. Τέλος, θα πρέπει να ενημερώνεται περιοδικά από τη διοίκηση σχετικά με τη συμμόρφωση με θέματα δεοντολογίας και επαγγελματικής συμπεριφοράς.

Ο κανονισμός λειτουργίας της επιτροπής ελέγχου θα πρέπει σε κάθε περίπτωση να εγκρίνεται από το ανώτατο όργανο διοίκησης της εταιρείας, δηλαδή το διοικητικό συμβούλιο. Η επιτροπή θα πρέπει να εξετάζει σε τακτά χρονικά διαστήματα την επάρκεια του κανονισμού λειτουργίας της, ειδικότερα όσον αφορά τυχόν νέους κινδύνους που έχει να αντιμετωπίσει και να διερευνά την πιθανότητα τροποποίησής του προκειμένου να παραμένει έγκυρος. Εισηγήσεις τροποποίησης του κανονισμού λειτουργίας της επιτροπής ελέγχου θα πρέπει να υποβάλλονται από την ίδια ή οποιοδήποτε άλλο μέλος του διοικητικού συμβουλίου στην ολομέλεια του διοικητικού συμβουλίου που έχει και την τελική ευθύνη έγκρισής τους.

1.9 Το μοντέλο των τριών γραμμών άμυνας

Οι εταιρείες, όπως θα παρουσιαστεί αναλυτικά στην συνέχεια, τόσο από πρακτική όσο και από θεωρητική άποψη, έχουν να ισορροπήσουν ανάμεσα σε επιδιώξεις πολλών ενδιαφερόμενων μερών. Τα ενδιαφερόμενα αυτά μέρη αναθέτουν την εποπτεία της εταιρείας σε ένα ανώτατο διοικητικό όργανο, το οποίο με τη σειρά του εξουσιοδοτεί τη διοίκηση με πόρους και αρμοδιότητες ώστε να λάβει τις απαραίτητες ενέργειες. Η εξουσιοδότηση αυτή απαιτεί την ύπαρξη δομών και διαδικασιών οι οποίες θα διασφαλίσουν την επίτευξη των στόχων, υποστηρίζοντας ταυτόχρονα ένα ισχυρό πλαίσιο διακυβέρνησης και διαχείρισης κινδύνων. Το ανώτατο διοικητικό όργανο είναι τελικά υπόλογο για τη διακυβέρνηση που επιτυγχάνεται μέσω των ενεργειών και συμπεριφορών του ανώτατου διοικητικού οργάνου και της διοίκησης, λαμβάνοντας υποστήριξη από διάφορες λειτουργίες όπως είναι αυτή του εσωτερικού ελέγχου. Το μοντέλο των τριών γραμμών βοηθά τους οργανισμούς στην αναγνώριση των δομών και διαδικασιών που θα βοηθήσουν με τον καλύτερο τρόπο την επίτευξη των στόχων και θα διευκολύνουν ισχυρή διακυβέρνηση και διαχείριση κινδύνων (ΙΙΑ 2020).

Οι Αρχές στις οποίες βασίζεται το μοντέλο των τριών γραμμών άμυνας είναι (ΙΙΑ 2020):

* Διακυβέρνηση. Η διακυβέρνηση απαιτεί τις κατάλληλες δομές και διαδικασίες που να επιτρέπουν τη λογοδοσία του ανώτατου οργάνου διοίκησης προς τα ενδιαφερόμενα μέρη, όσον αφορά στην εποπτεία του οργανισμού, μέσω ακεραιότητας, ηγεσίας και διαφάνειας. Επίσης, η αρχή της διακυβέρνησης απαιτεί ενέργειες (περιλαμβανόμενης της διαχείρισης κινδύνου) της διοίκησης για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού μέσω λήψης αποφάσεων βάσει κινδύνων και χρήσης πόρων και διασφάλιση και συμβουλές από μία ανεξάρτητη λειτουργία εσωτερικού ελέγχου για την παροχή διαφάνειας και εμπιστοσύνης και την προώθηση και διευκόλυνση της συνεχούς βελτίωσης μέσω ενδελεχούς έρευνας και ουσιώδους επικοινωνίας.
* Ρόλοι του ανώτατου διοικητικού οργάνου. Το ανώτατο διοικητικό όργανο διασφαλίζει ότι υφίστανται κατάλληλες δομές και διαδικασίες για αποτελεσματική διακυβέρνηση, ότι οι στόχοι και οι ενέργειες του οργανισμού είναι εναρμονισμένες με τα ιεραρχημένα συμφέροντα των ενδιαφερομένων μερών. Για την επίτευξη αυτών το ανώτατο διοικητικό όργανο εκχωρεί αρμοδιότητες και παρέχει πόρους στη διοίκηση για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού διασφαλίζοντας παράλληλα την εκπλήρωση των όποιων νομικών, κανονιστικών και ηθικών προσδοκιών. Επιπλέον, εγκαθιστά και εποπτεύει μία ανεξάρτητη, αντικειμενική και ικανή λειτουργία εσωτερικού ελέγχου που να παρέχει διαφάνεια και εμπιστοσύνη όσον αφορά στην επίτευξη των στόχων.
* Διοίκηση και ρόλοι πρώτης και δεύτερης γραμμής. Η ευθύνη της διοίκησης για την επίτευξη των στόχων της εταιρείας περιλαμβάνει τους ρόλους της πρώτης και δεύτερης γραμμής: Οι ρόλοι της πρώτης γραμμής είναι πιο άμεσα συνυφασμένοι με την παράδοση αγαθών ή/και υπηρεσιών στους πελάτες του οργανισμού και περιλαμβάνουν τους ρόλους των υποστηρικτικών λειτουργιών. Οι ρόλοι της δεύτερης γραμμής παρέχουν υποστήριξη στην διαχείριση κινδύνου. Οι ρόλοι της πρώτης και δεύτερης γραμμής μπορεί να αναμιχθούν ή να διαχωριστούν. Κάποιοι ρόλοι της δεύτερης γραμμής μπορούν να ανατεθούν σε ειδικούς, ώστε να παρέχουν επιπρόσθετη εμπειρία, υποστήριξη, παρακολούθηση και προκλήσεις σε αυτούς της πρώτης γραμμής. Οι ρόλοι της δεύτερης γραμμής μπορούν να εστιάσουν σε συγκεκριμένους στόχους της διαχείρισης κινδύνων όπως: συμμόρφωση με νόμους, κανονισμούς και ηθικά αποδεκτή συμπεριφορά, σύστημα εσωτερικού ελέγχου, ασφάλεια τεχνολογίας και πληροφοριών, αειφορία και διασφάλιση ποιότητας. Σημειώνεται ότι η ευθύνη για τη διαχείριση του κινδύνου παραμένει μέρος των ρόλων της πρώτης γραμμής και εντός των αρμοδιοτήτων της διοίκησης.
* Οι ρόλοι της τρίτης γραμμής. Ο εσωτερικός έλεγχος παρέχει ανεξάρτητη και αντικειμενική διασφάλιση και συμβουλές για την επάρκεια και αποτελεσματικότητα της διακυβέρνησης και της διαχείρισης κινδύνων. Αυτό το επιτυγχάνει μέσω της εφαρμογής συστηματικών και ενδελεχών διαδικασιών, εμπειρίας και βαθιάς γνώσης. Αναφέρει τα ευρήματα του στη διοίκηση και το ανώτατο διοικητικό όργανο για την προώθηση και διευκόλυνση της συνεχούς βελτίωσης. Με τον τρόπο αυτό, θα μπορούσε να υπολογίζει διασφάλιση από άλλους εσωτερικούς και εξωτερικούς παρόχους.
* Ανεξαρτησία της τρίτης γραμμής. Η ανεξαρτησία του εσωτερικού ελέγχου από τις αρμοδιότητες της διοίκησης είναι κρίσιμη για την αντικειμενικότητα, την εξουσία και την αξιοπιστία του. Κατοχυρώνεται μέσω της λογοδοσίας στο ανώτατο διοικητικό όργανο, της απεριόριστης πρόσβασης σε πόρους και δεδομένα που απαιτούνται για την ολοκλήρωση του έργου του και της απαλλαγής από μεροληψία ή παρεμβάσεις κατά το σχεδιασμό και την παροχή των ελεγκτικών υπηρεσιών.
* Δημιουργία και προστασία αξίας. Όλοι οι ρόλοι που συνεργάζονται συλλογικά, συμβάλλουν στη δημιουργία και προστασία της αξίας όταν ευθυγραμμίζονται μεταξύ τους και με τα ιεραρχημένα συμφέροντα των ενδιαφερομένων μερών. Η ευθυγράμμιση των ενεργειών επιτυγχάνεται μέσω της επικοινωνίας, της συμμετοχής και της συνεργασίας. Αυτό διασφαλίζει την αξιοπιστία, τη συνοχή και τη διαφάνεια των πληροφοριών που απαιτούνται για τη λήψη αποφάσεων βάσει προσέγγισης κινδύνων.

**Σχήμα 3**: Το μοντέλο των τριών γραμμών άμυνας (ΙΙΑ Global, 2020)



Με βάση την ανωτέρω σχηματική αναπαράσταση του μοντέλου των τριών γραμμών άμυνας, το Ανώτατο Διοικητικό Όργανο (IIA 2020):

* Αποδέχεται τη λογοδοσία των ενδιαφερόμενων μερών για την εποπτεία του οργανισμού.
* Συνεργάζεται με τα ενδιαφερόμενα μέρη για την παρακολούθηση των συμφερόντων τους και επικοινωνεί με διαφάνεια σχετικά με την επίτευξη των στόχων.
* Καλλιεργεί μια κουλτούρα που προωθεί /προάγει την ηθική συμπεριφορά και τη λογοδοσία.
* Θεσπίζει δομές και διαδικασίες διακυβέρνησης, συμπεριλαμβανομένων των επικουρικών επιτροπών, όπως απαιτείται.
* Εκχωρεί την ευθύνη και παρέχει πόρους στη διοίκηση για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.
* Καθορίζει την οργανωτική διάθεση ανάληψης κινδύνου και ασκεί εποπτεία της διαχείρισης κινδύνων (συμπεριλαμβανομένων των δικλείδων ασφαλείας).
* Διατηρεί την εποπτεία της κανονιστικής συμμόρφωσης με τις νομικές, κανονιστικές και δεοντολογικές προσδοκίες.
* Θεσπίζει και επιβλέπει μια ανεξάρτητη, αντικειμενική και ικανή λειτουργία εσωτερικού ελέγχου.

Με βάση την ανωτέρω σχηματική αναπαράσταση του μοντέλου των τριών γραμμών άμυνας, η Διοίκηση (1η γραμμή) (IIA 2020):

* Οδηγεί και κατευθύνει τις λειτουργίες (συμπεριλαμβανομένης της διαχείρισης κινδύνων) και την εφαρμογή των πόρων για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.
* Διατηρεί συνεχή διάλογο με το ανώτατο διοικητικό όργανο και υποβάλλει εκθέσεις σχετικά με: προγραμματισμένα, πραγματοποιηθέντα και αναμενόμενα αποτελέσματα που συνδέονται με τους στόχους του οργανισμού και τους κινδύνους.
* Θεσπίζει και διατηρεί κατάλληλες δομές και διαδικασίες για τη διαχείριση των λειτουργιών και των κινδύνων (συμπεριλαμβανομένων των δικλείδων ασφαλείας).
* Διασφαλίζει την κανονιστική συμμόρφωση με τις νομικές, κανονιστικές και δεοντολογικές απαιτήσεις/ προσδοκίες.

Με βάση την ανωτέρω σχηματική αναπαράσταση του μοντέλου των τριών γραμμών άμυνας, η Διοίκηση (2η γραμμή) (IIA 2020):

* Παρέχει συμπληρωματική εμπειρία, υποστήριξη, παρακολούθηση και διαχείριση των προκλήσεων που σχετίζονται με τη διαχείριση του κινδύνων, συμπεριλαμβανομένης:
* Της ανάπτυξης, εφαρμογής και συνεχούς βελτίωσης των πρακτικών διαχείρισης κινδύνων (συμπεριλαμβανομένων των δικλείδων ασφαλείας) σε επίπεδο διαδικασιών, συστημάτων και εταιρείας.
* Της επίτευξης των στόχων διαχείρισης κινδύνων, όπως: συμμόρφωση με νόμους & κανονισμούς, αποδεκτή ηθική συμπεριφορά, εσωτερικές δικλείδες ασφαλείας, ασφάλεια των πληροφοριών και της τεχνολογίας, βιωσιμότητα, και διασφάλιση ποιότητας.
* Παρέχει αναλύσεις και εκθέσεις σχετικά με την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης κινδύνων (συμπεριλαμβανομένων των δικλείδων ασφαλείας).

Με βάση την ανωτέρω σχηματική αναπαράσταση του μοντέλου των τριών γραμμών άμυνας, ο εσωτερικός έλεγχος (3η γραμμή) (IIA 2020):

* Διατηρεί την πρωταρχική ευθύνη προς το ανώτατο διοικητικό όργανο και την ανεξαρτησία από τις αρμοδιότητες/ευθύνες της διοίκησης.
* Παρέχει ανεξάρτητες, αντικειμενικές, υπηρεσίες διαβεβαίωσης καθώς και συμβουλές στη διοίκηση και το ανώτατο διοικητικό όργανο σχετικά με την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα της διακυβέρνησης και της διαχείρισης κινδύνων (συμπεριλαμβανομένων των δικλείδων ασφαλείας) για την υποστήριξη της επίτευξης των οργανωτικών στόχων και την προώθηση και διευκόλυνση της συνεχούς βελτίωσης.
* Αναφέρει τυχόν παρεμπόδιση ανεξαρτησίας ή αντικειμενικότητας στο διοικητικό όργανο και εφαρμόζει τις διασφαλίσεις, όπως απαιτείται.

Με βάση την ανωτέρω σχηματική αναπαράσταση του μοντέλου των τριών γραμμών άμυνας, οι εξωτερικοί πάροχοι υπηρεσιών διαβεβαίωσης (IIA 2020) παρέχουν πρόσθετη διασφάλιση σε θέματα που σχετίζονται με την:

* Ικανοποίηση των νομοθετικών και κανονιστικών απαιτήσεων που χρησιμεύουν στην προστασία των συμφερόντων των ενδιαφερόμενων μερών.
* Ικανοποίηση των αιτημάτων της διοίκησης και του ανώτατου διοικητικού οργάνου για τη συμπλήρωση των εσωτερικών πηγών διασφάλισης.

Το μοντέλο των τριών γραμμών άμυνας είναι πιο αποτελεσματικό όταν προσαρμόζεται για να ευθυγραμμίζεται με τους αντικειμενικούς σκοπούς και τις συνθήκες της κάθε εταιρείας. Ο τρόπος με τον οποίο είναι δομημένη η εταιρεία και ο τρόπος με τον οποίο ανατίθενται οι ρόλοι είναι ζητήματα που πρέπει να καθορίσει η διοίκηση και το ανώτατο διοικητικό όργανο. Οι λειτουργίες, οι ομάδες, ακόμη και τα άτομα μπορεί να έχουν ευθύνες που περιλαμβάνουν ρόλους πρώτης και δεύτερης γραμμής. Ωστόσο, η κατεύθυνση και η επίβλεψη των ρόλων δεύτερης γραμμής μπορεί να σχεδιαστεί για να εξασφαλίσει ένα βαθμό ανεξαρτησίας από εκείνους με ρόλους πρώτης γραμμής με την καθιέρωση πρωτογενούς ευθύνης και γραμμών αναφοράς στο ανώτατο διοικητικό όργανο. Οι ρόλοι της δεύτερης γραμμής μπορεί να περιλαμβάνουν παρακολούθηση, συμβουλές, καθοδήγηση, δοκιμές, ανάλυση και αναφορά σε θέματα που σχετίζονται με τη διαχείριση του κινδύνου. Στο βαθμό που παρέχουν υποστήριξη στους ρόλους πρώτης γραμμής και αποτελούν αναπόσπαστο μέρος των αποφάσεων και των ενεργειών διαχείρισης, οι ρόλοι δεύτερης γραμμής αποτελούν μέρος της ευθύνης της διοίκησης και δεν είναι ποτέ πλήρως ανεξάρτητοι από τη διοίκηση, ανεξάρτητα από τις γραμμές αναφοράς και τις ευθύνες. Ένα χαρακτηριστικό των ρόλων τρίτης γραμμής είναι η ανεξαρτησία από τη διαχείριση. Το μοντέλο των τριών γραμμών διαχωρίζει τον εσωτερικό έλεγχο από άλλες λειτουργίες. Η ανεξαρτησία του εσωτερικού ελέγχου διασφαλίζεται από τη μη λήψη αποφάσεων που αποτελούν μέρος των ευθυνών της διοίκησης (συμπεριλαμβανομένης της διαχείρισης κινδύνων) και με την άρνηση παροχής διασφάλισης για δραστηριότητες για τις οποίες ο εσωτερικός έλεγχος έχει τρέχουσα ή είχε πρόσφατη ευθύνη. Το ανώτατο διοικητικό όργανο βασίζεται σε αναφορές από τη διοίκηση (που περιλαμβάνουν εκείνους με ρόλους πρώτης και δεύτερης γραμμής), από τον εσωτερικό έλεγχο και άλλους προκειμένου να ασκήσει εποπτεία. Η διοίκηση παρέχει πολύτιμη διαβεβαίωση. Οι ρόλοι δεύτερης γραμμής παρέχουν πρόσθετη διασφάλιση σε θέματα που σχετίζονται με τον κίνδυνο. Λόγω της ανεξαρτησίας του εσωτερικού ελέγχου από τη διοίκηση, η διαβεβαίωση που παρέχει φέρει τον υψηλότερο βαθμό αντικειμενικότητας και εμπιστοσύνης. Περαιτέρω διασφάλιση μπορεί επίσης να ληφθεί από εξωτερικούς παρόχους.

Τέλος, η αποτελεσματική διακυβέρνηση απαιτεί την κατάλληλη ανάθεση αρμοδιοτήτων καθώς και ισχυρή ευθυγράμμιση των δραστηριοτήτων μέσω συνεργιών, συνεργασίας και επικοινωνίας. Σε αυτό το πλαίσιο, ο εσωτερικός έλεγχος έχει ρόλο καθώς το ανώτερο διοικητικό όργανο ζητά επιβεβαίωση ότι οι δομές και οι διαδικασίες διακυβέρνησης έχουν σχεδιαστεί και λειτουργούν κατάλληλα (ΙΙΑ, 2020).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΟΙ ΕΥΡΕΙΕΣ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΟ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑΚΟ ΚΑΘΕΣΤΩΣ

2.1 Η Αυξανόμενη Κλίμακα και ο Αντίκτυπος των επιχειρήσεων

Οι πρώτες εταιρείες ιδρύθηκαν από θρησκευτικούς και εκπαιδευτικούς οργανισμούς, εμπόρους, και επιχειρηματίες εμπορίου που είχαν αδειοδοτηθεί από το κράτος. Η Ολλανδική Eταιρεία Ανατολικών Ινδιών (Dutch East India Company) και η Αγγλική Εταιρεία Ανατολικών Ινδιών (English East India Company) ήταν χαρακτηριστικά παραδείγματα της μεγάλης φιλοδοξίας και του πολύ υψηλού ρίσκου που σχετίζονταν με τις πρώτες επιχειρήσεις (Frentrop 2019). Ο νόμος του 1844 για τις Συμμετοχικές Εταιρείες στην Αγγλία διευκόλυνε τη διαδικασία της σύστασης τους, και οι συμμετοχικές εταιρείες γρήγορα πολλαπλασιάστηκαν. Ξεκινώντας από την Ευρώπη και τη Βόρεια Αμερική, αλλά τελικώς εξαπλωμένη σε όλα σχεδόν τα δίκαια των χωρών, αναπτύχθηκε κάποια νομική εταιρική εκδοχή. Η διαδικασία της σύστασης περιλαμβάνει την θεωρητική έννοια της κάλυψης της οντότητας με το "πέπλο" της νομικής προσωπικότητας.

Η σύλληψη της ιδέας της εταιρείας αποδείχθηκε πως ήταν η έμπνευση για τη σύγχρονη επιχείρηση: η συγκεκριμένη νομική μορφή των ανθρώπων και των πόρων που χαρτογραφούνται από το κράτος με σκοπό την άσκηση επιχειρηματικής δραστηριότητας. Μοναδικά χαρακτηριστικά που διακρίνουν μία εταιρεία από τις άλλες κύριες νομικές μορφές - η ατομική ιδιοκτησία και η κοινοπραξία. Τα ζωτικής σημασίας στοιχεία των εταιρειών είναι τα εξής:

* **Περιορισμένη Ευθύνη.** Οι ζημίες που μπορεί να υποστεί ένας επενδυτής περιορίζονται στο κεφάλαιο που έχει επενδύσει στην επιχείρηση και δεν επεκτείνονται σε προσωπικά περιουσιακά στοιχεία.
* **Μεταβιβάσιμο των μετοχών.** Τα δικαιώματα των μετόχων μπορούν να μεταβιβαστούν χωρίς να συνιστούν νομική αναδιάρθρωση της επιχείρησης.
* **Νομική προσωπικότητα.**
* Η ίδια η εταιρεία μετατρέπεται σε εικονικό πρόσωπο, μια νομική οντότητα που μπορεί να ασκήσει αγωγή ή να της ασκηθεί αγωγή, να συνάπτει συμβάσεις και να κατέχει περιουσία.
* **Αόριστη διάρκεια.** Η διάρκεια ζωής της εταιρείας μπορεί να παραταθεί πέραν της συμμετοχής των ιδρυτών της (και μπορεί να συνεχιστεί επ' αόριστον).

Καθώς η κλίμακα και η δραστηριότητα των εταιρειών έχει αυξηθεί κατακόρυφα, η διακυβέρνηση των οντοτήτων αυτών έχει αποκτήσει σημαντική σημασία. Η εταιρεία παραμένει μία από τις σημαντικότερες, αν και αμφισβητούμενες καινοτομίες στην ανθρώπινη ιστορία (Schumpeter 1939, Clarke, 2019b). Δεν είναι υπερβολή να υποθέσουμε ότι, με την πιθανή εξαίρεση της πολιτικής δημοκρατίας, η επιχείρηση έχει συμβάλει περισσότερο στην ανθρώπινη ευημερία από οποιονδήποτε άλλο Δυτικό θεσμό. Ενώ η συνεχιζόμενη επιρροή του κράτους μπορεί να έχει παραβλεφθεί στ­­­ον σχολιασμό παγκοσμίως τις τελευταίες δεκαετίες, η κλίμακα και η επίδραση των παγκόσμιων εταιρειών συνεχίζει αναμφίβολα να αυξάνεται και να αναγνωρίζεται, ενώ η σύστασή τους, η διάρθρωση και οι δραστηριότητές τους μεταβάλλονται. Οι μεγαλύτερες διεθνείς εταιρείες έχουν πολύ σημαντικότερη οικονομική επιρροή από ό,τι οι περισσότερες χώρες του κόσμου: αν συγκριθούν τα έσοδα των εταιρειών και το Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν (ΑΕΠ) επιλεγμένων αναδυόμενων αγορών, οι κορυφαίες εκατό εταιρείες είναι πολύ πλουσιότερες από τις περισσότερες χώρες. Οι οικονομίες των περισσότερων αναπτυσσόμενων χωρών είναι μικρότερες σε σύγκριση με τα έσοδα και τα περιουσιακά στοιχεία των μεγαλύτερων διεθνών εταιρειών. Συγκρίνοντας το σύνολο των κυβερνητικών εσόδων με τον κύκλο εργασιών των επιχειρήσεων, από τις 100 μεγαλύτερες οικονομίες του κόσμου οι 31 είναι χώρες και 69 είναι εταιρείες (Παγκόσμια Τράπεζα 2016).

Μολονότι ο αριθμός των εισηγμένων εταιρειών στις Ηνωμένες Πολιτείες κορυφώθηκε το δεκαετία του 1990 και έπειτα ξεκίνησε μια απότομη μείωση με την έκρηξη της φούσκας του διαδικτύου και της συγκεντροποίησης των τραπεζών, η κεφαλαιοποίηση της αγοράς των Αμερικανικών εισηγμένων εταιρειών συνέχισε να αυξάνεται εκθετικά, με την παγκόσμια κυριαρχία των αμερικανικών εταιρειών με τεχνολογία πλατφόρμας (π.χ Microsoft, Google) (Clarke & Boersma 2019). Στον υπόλοιπο κόσμο, σημειώθηκε μία διαρκής αύξηση του αριθμού των εισηγμένων εταιρειών, με το σύνολο των παγκόσμιων εισηγμένων εταιρειών να αυξάνεται από 15.000 το 1975 σε περίπου 45.000 το 2015.

Οι επιχειρήσεις έχουν διαρκή αντίκτυπο στις κοινωνίες και τις οικονομίες. Ο τρόπος που διοικούνται οι εταιρείες - η ιδιοκτησία και ο έλεγχός τους, οι στόχοι που επιδιώκουν, τα δικαιώματα που σέβονται, οι ευθύνες που αναγνωρίζουν, και ο τρόπος με τον οποίο διανέμουν την αξία που δημιουργούν - έχει γίνει θέμα μέγιστης σημασίας, όχι μόνο για τους διευθυντές και τους μετόχους τους, αλλά και για τις ευρύτερες κοινότητες που υπηρετούν (Clarke & dela Rama 2006). Αυτοί οι προβληματισμοί προέρχονται από τον βιομηχανικό καπιταλισμό και έχουν τονιστεί τις τελευταίες δεκαετίες, με την ευρεία διεθνοποίηση της εταιρικής δραστηριότητας, την παγκόσμια απελευθέρωση των χρηματοπιστωτικών αγορών και την αυξανόμενη επίγνωση των επιζήμιων οικονομικών και κοινωνικών συνεπειών όταν αποτυγχάνει η εταιρική διακυβέρνηση.

Μεταξύ των κυβερνήσεων σε ολόκληρο τον κόσμο, η αξιόπιστη εταιρική διακυβέρνηση αναγνωρίζεται παγκοσμίως ως απαραίτητη για την ακεραιότητα και την αποτελεσματικότητα της αγοράς, παρέχοντας σημαντικά θεμέλια για τη χρηματοπιστωτική σταθερότητα και την οικονομική ανάπτυξη. Οι κορυφαίοι διεθνείς οργανισμοί, συμπεριλαμβανομένων των G20, ΟΟΣΑ, ΔΝΤ και της Παγκόσμιας Τράπεζας, έχουν εκμεταλλευτεί την εταιρική διακυβέρνηση ως μέσο διαχείρισης του κινδύνου επαναλαμβανόμενων εταιρικών αποτυχιών, αλλά και ως μέσο για τη βελτίωση των οικονομικών επιδόσεων, τη διευκόλυνση της πρόσβασης σε κεφάλαια, τη μείωση της αστάθειας της αγοράς και την ενίσχυση του επενδυτικού κλίματος. Αυτό αναγνωρίστηκε επίσημα όταν οι *Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης* του ΟΟΣΑ έγιναν το 2015 οι G20/ΟΟΣΑ *Αρχές*, με τη διάδοση των κανονισμών της εταιρικής διακυβέρνησης σε όλο τον κόσμο (Cuomo κ.α. 2016).

2.2 Η ερευνητική προσέγγιση της εταιρικής διακυβέρνησης

Το θέμα της εταιρικής διακυβέρνησης, έχει διαχρονικά κρατήσει το ενδιαφέρον των οικονομολόγων, νομικών και των αναλυτών της θεωρίας της διοίκησης από την ηθική οικονομία του Adam Smith (1759- 1776) έως σήμερα. Τα συχνά διλήμματα που εμπλέκονται στην σύσταση και τη λειτουργία των επιχειρήσεων επισημάνθηκαν από τους ιστορικούς, οι οποίοι σημείωσαν την συσχέτιση της πρωτοποριακής επιχειρηματικής δραστηριότητας, στα πρώτα χρόνια της εμποροκρατίας και της βιομηχανοποίησης κατά τον δέκατο έβδομο και στον δέκατο όγδοο αιώνα, με την απάτη και τη διαφθορά. Στις αρχές του εικοστού αιώνα, σε συνέχεια της καταστροφής που προκάλεσε το κραχ της Wall Street και της Μεγάλης Ύφεσης, οι Berle και Means (1933) ανέλυσαν με κριτική ματιά τα ισχυρά σημεία και τις αδυναμίες της αναδυόμενης σύγχρονης επιχείρησης.

Μετά από την ανασυγκρότηση της οικονομίας των ΗΠΑ με το Νέο Συμβόλαιο (New Deal) και το τέλος του Δεύτερου Παγκοσμίου Πολέμου, πολλές αμερικανικές εταιρείες στις δεκαετίες του 1950 και 1960 αναπτύχθηκαν σε τεράστια κλίμακα και στην κυριαρχία στην αγορά, επιτυγχάνοντας κορυφαίες θέσεις στις διεθνείς αγορές. Ένας νέος διαχειριστικός και εταιρικός τρόπος συντονισμού των επιχειρήσεων που βασίζονταν στην οργάνωση και τον προγραμματισμό είχε φτάσει, υπερβαίνοντας την αγορά. Αυτήν ήταν μια εποχή που εξυμνήθηκε στο *Νέο Βιομηχανικό Κράτος*, στο οποίο η εταιρική ανάπτυξη και το εμπορικό σήμα υψηλού κύρους είχαν προφανώς αντικαταστήσει τη μεγιστοποίηση του κέρδους, ως απώτερο στόχο των τεχνοκρατικών μάνατζερς, όπως ο προγραμματισμός και η διοίκηση σε στενή συνεργασία με την κυβέρνηση είχαν μετατοπίσει τις σχέσεις της αγοράς από τις πρωταρχικές εταιρικές δυναμικές (Henwood 1998). Σε αυτό το τεχνοκρατικό περιβάλλον, ο μέτοχος ήταν «παθητικός και χωρίς καθήκοντα, αξιοπρόσεκτος μόνο για την ικανότητά του να μοιράζεται αβίαστα, ή ακόμη και χωρίς να διακρίνει τον κίνδυνο, τα κέρδη από την ανάπτυξη, με τα οποία η τεχνοδομή αποτιμά την επιτυχία της» (Galbraith 1967). Ωστόσο, το πρότυπο του Galbraithian άρχισε να αποδομείται με τη σοβαρή ύφεση του 1973-1975, την ανικανότητα των Αμερικανικών επιχειρήσεων να ανταγωνιστούν αποτελεσματικά τα Ιαπωνικά και Ευρωπαϊκά προϊόντα, σε βασικούς τομείς της καταναλωτικής αγοράς, όσον αφορά την ποιότητα και την τιμή, και την ώθηση προς τη σύσταση Ομίλων ετερογενών δραστηριοτήτων από τη Wall Street, η οποία ενδιαφερόταν να διαχειριστεί πολλές επιχειρήσεις με ένα νέο σύστημα κανόνων αυστηρών οικονομικών αποτελεσμάτων. Η τεχνοκρατική θεωρία διοίκησης, που επικεντρώθηκε στα προϊόντα και στους καταναλωτές, εκτοπίστηκε βίαια από τη χρηματοοικονομική μηχανική που επικεντρώθηκε στους δείκτες της αγοράς και στις χρηματοοικονομικές αποδόσεις.

Σε αυτή την ασταθή χρονική περίοδο της Αμερικανικής οικονομίας, μια ομάδα οικονομολόγων με έδρα το Σικάγο άφησε ένα ανεξίτηλο πνευματικό αποτύπωμα για τα προβλήματα αντιπροσώπευσης της εταιρικής θέση άσκησε ισχυρή διακυβέρνησης (Jensen & Meckling 1976, Fama & Jensen 1983). Αυτό επικεντρώθηκε σχεδόν αποκλειστικά στο πρόβλημα των εντολέων (των κατόχων των μετοχών) να διασφαλίσουν ότι τα συμφέροντά τους επιδιώκονται από τους εντολοδόχους τους (τους διαχειριστές των εταιρειών στις οποίες κατείχαν τις μετοχές). Αυτή η απολύτως απλοϊκή επιρροή στην κατανόηση και ανάλυση της επιχειρηματικής και διοικητικής συμπεριφοράς για πολλές δεκαετίες, και με τη σειρά της αυτή προήγαγε το ρεύμα υπέρ της υπεροχής των μετόχων, το οποίο υποστήριζε ότι το καθήκον των εταιριών είναι πρωτίστως να αποδίδουν αξία στους μετόχους πάνω από οποιοδήποτε άλλο ζήτημα.

Αυτή η απλή προσέγγιση της θεωρίας του εντολέα/ εντολοδόχου στενεύει τις διαστάσεις της εταιρικής διακυβέρνησης σε ένα μειωμένο σύνολο προνομιακών συμφερόντων, με αποτέλεσμα να έχει μια πολύ περιορισμένη αντίληψη των διλημμάτων που φέρει η εταιρική διακυβέρνηση: «Η προσέγγισή μας για την εταιρική διακυβέρνηση είναι αμιγώς η προσέγγιση της αντιπροσώπευσης που ορισμένες φορές αναφέρεται ως διαχωρισμός ιδιοκτησίας και ελέγχου. Θέλουμε να γνωρίζουμε πώς οι επενδυτές οδηγούν τους διαχειριστές στο να τους επιστρέψουν τα χρήματά τους». (Shleifer & Vishny 1997).

Στην πραγματικότητα, απαιτούνται πολλές θεωρητικές και μεθοδολογικές προσεγγίσεις για την επαρκή κατανόηση της πολυπλοκότητας της εταιρικής διακυβέρνησης (Zattoni & Van Ees 2012, Filatotchev & Wright 2017). Κάθε μία από τις θεωρητικές προσεγγίσεις, συμπεριλαμβανομένων των θεωριών της αντιπροσώπευσης (agency theory), του κόστους των συναλλαγών (transaction costs theory), της επιτροπείας (Stewardship theory), της εξάρτησης από τους πόρους (resource dependency), των ενδιαφερομένων μερών – εταίρων (stakeholder model), και της ηγεμονίας της διοίκησης (managerial hegemony theory) και της ηγεμονίας των τάξεων (class hegemony theory), βλέπουν την επιχείρηση και τη διακυβέρνηση από διαφορετική σκοπιά, έχουν διαφορετικές επιστημονικές βάσεις, εστιάζουν σε διαφορετικά προβλήματα και συμπεριλαμβάνουν διαφορετικές παραδοχές για την οργανωσιακή δομή και τις σχέσεις.

Οι θεωρητικές προσεγγίσεις της εταιρικής διακυβέρνησης ακολουθούν μία συνέχεια, την θεωρία με περιορισμένο εύρος αντιπροσώπευσης και τη θεωρία του κόστους συναλλαγών, οι οποίες είναι εμπνευσμένες από την χρηματοπιστωτική οικονομική, µέσω προσεγγίσεων συμπεριλαμβανομένων αυτών της επιτροπείας, της εξάρτησης από τους πόρους, των ενδιαφερόμενων μερών και θεωριών διαχείρισης που αναπτύχθηκαν από τους αναλυτές της θεωρίας της διοίκησης, σε μία πιο ουσιαστική ανάλυση προερχόμενη από κοινωνιολογικές και πολιτικές αξιολογήσεις με μια ευρεία προσέγγιση του συνόλου της πολιτικής οικονομίας. (Clarke 2004a). Η κάθε θεωρητική προσέγγιση έχει τη δική της συλλογιστική μέθοδο και τους δικούς της περιορισμούς, και παρόλο που ένας αριθμός προσεγγίσεων, αντιπροσωπεύουν αντικρουόμενες εκδοχές του ίδιου θέματος, σε ορισμένες περιπτώσεις οι θεωρίες χρησιμεύουν για να φωτίσουν διαφορετικές πλευρές του ζητήματος της διακυβέρνησης.

Μετά τη θεωρία της αντιπροσώπευσης, η πιο παγιωμένη θεωρητική προσέγγιση είναι η θεωρία του κόστους συναλλαγών. Ο Coase (1937) υποστήριξε (παρά την παραδοχή της νεοκλασικής θεωρίας ότι η κατανομή των πόρων συντονίζεται από τις συναλλαγές ανταλλαγής στην αγορά) ότι στον πραγματικό κόσμο ένα σημαντικό μερίδιο της οικονομικής δραστηριότητας οργανώνεται εντός των επιχειρήσεων. Ο Coase ερευνά την οικονομική ερμηνεία για την ύπαρξη των επιχειρήσεων και το γιατί οικονομικές δραστηριότητες λαμβάνουν χώρα εντός των επιχειρήσεων και όχι µέσω των αγορών. Ο ίδιος εξηγεί τη φύση των επιχειρήσεων βάσει των ατελειών της αγοράς, και με γνώμονα τα κόστη που προκύπτουν από συναλλαγές στην αγορά.

Η Νέα Θεσμική Οικονομική προσέγγιση διαφέρει από τη θεωρία της αντιπροσώπευσης στο ότι τα προβλήματα εταιρικής διακυβέρνησης των επιχειρήσεων θεωρείται ότι απορρέουν από ορισμένους συμβατικούς κινδύνους. Η προσέγγιση αυτή ασχολείται με την εύρεση των εσωτερικών μέτρων και μηχανισμών που μειώνουν τα κόστη που συνδέονται με τους συμβατικούς κινδύνους σε ένα αποτελεσματικό επίπεδο: οι εξωτερικοί μηχανισμοί της αγοράς δεν θεωρούνται αξιόπιστοι στο να μετριάσουν τα προβλήματα αυτά, καθώς έχουν μόνο περιορισμένη θεσμική ισχύ στο να διενεργήσουν ελέγχους και έχουν περιορισμένη πρόσβαση στα κίνητρα της επιχείρησης και στον μηχανισμός κατανομής των πόρων της. Ωστόσο, όπως στη νεοκλασική οικονομική θεωρία, το σημείο προσοχής παραμένει η σχέση του μετόχου-διαχειριστή, αλλά σε αυτή την περίπτωση αυτό συμβαίνει επειδή οι μέτοχοι θεωρείται ότι «αντιμετωπίζουν ένα διασκορπισμένο αλλά σημαντικό κίνδυνο απαλλοτρίωσης, επειδή τα εν λόγω περιουσιακά στοιχεία είναι πολυάριθμα και ασαφώς καθορισμένα, και δεν μπορούν να προστατευθούν με έναν ορθό και ειδικά εστιασμένο στις συναλλαγές τρόπο» (Williamson 1985, Learmont 2002). Όπως και στην περίπτωση της θεωρίας αντιπροσώπευσης, ο περιορισμός της προσοχής θέτει όρια στην ερμηνευτική δύναμη αυτής της ανάλυσης.

Σε αντίθεση με τη θεωρία της αντιπροσώπευσης, η θεωρία της επιτροπείας αναγνωρίζει ένα ευρύτερο φάσμα των ανθρώπινων κινήτρων των διευθυντών, συμπεριλαμβανομένων των προσανατολισμών προς τα επιτεύγματα, τον αλτρουισμό και τη δέσμευση για την ουσιαστική εργασία (Hernandez 2008 και 2012). Η θεωρία της επιτροπείας υποστηρίζει πως δεν υπάρχει εγγενής σύγκρουση συμφερόντων μεταξύ διαχειριστών και ιδιοκτητών και πως οι βέλτιστες δομές διακυβέρνησης επιτρέπουν τον αποτελεσματικότερο συντονισμό της επιχείρησης. Οι διαχειριστές θα πρέπει να είναι εξουσιοδοτημένοι να ενεργούν αφού, σύμφωνα με τη θεωρία της επιτροπείας, δεν είναι καιροσκοπικοί εντολοδόχοι αλλά καλοί αντιπρόσωποι που θα ενεργήσουν προς το καλύτερο συμφέρον των ιδιοκτητών. Η θεωρία της επιτροπείας αναγνωρίζει μια ισχυρή σχέση μεταξύ της επιδίωξης των στόχων από τους διευθυντές της επιχείρησης, της ικανοποίησης των ιδιοκτητών και της ανταμοιβής των άλλων συμμετεχόντων στην επιχείρηση. Οι Davis κ.α, (1997) υποστηρίζουν ότι καθώς οι διευθυντές μεγιστοποιούν τον πλούτο των μετόχων μέσω της αύξησης των απόδοσης της επιχείρησης, εξυπηρετούν τους δικούς τους σκοπούς. Οι διευθυντές εξισορροπούν τους ανταγωνιστικούς στόχους των μετόχων και των ενδιαφερομένων μερών, λαμβάνοντας αποφάσεις προς το συμφέρον όλων. Ωστόσο, υπάρχει ένα στοιχείο επιλογής στις διαδικασίες της εταιρικής διακυβέρνησης. Τόσο οι διαχειριστές όσο και οι ιδιοκτήτες μπορούν να επιλέξουν να έχουν είτε σχέσεις αντιπροσώπευσης ή επιτροπείας, εξαρτώμενοι από την εκτίμησή τους για τα κίνητρα ο ενός του άλλου, και την κατάσταση της επιχείρησης. Η θεωρία της επιτροπείας διασώζει την ακεραιότητα της διοίκησης ως επάγγελμα, κάτι που πολλοί μάνατζερ θα αναγνώριζαν και φιλοδοξούν.

Υπάρχει ένα ρεύμα θεωρητικών προσεγγίσεων που διευρύνουν το σημείο προσοχής πέρα από την εσωτερική παρακολούθηση, για να εξετάσουν τις εξωτερικές προκλήσεις της εταιρικής διακυβέρνησης σε ότι αφορά την οικοδόμηση σχέσεων και της εξασφάλιση πόρων. Η θεωρία εξάρτησης από τους πόρους, η θεσμική θεωρία και η θεωρία δικτύου, όλες ενδιαφέρονται για τις εξωτερικές σχέσεις των επιχειρήσεων. Η θεωρία της εξάρτησης από τους πόρους αναδεικνύει τις αλληλεξαρτήσεις των οργανισμών αντί να τις εξετάζει απλώς με γνώμονα τις προθέσεις της διοίκησης. Οι Hillman κ.α, (2000), για παράδειγμα, εξετάζουν πως τα διευθυντικά στελέχη των εταιρειών μπορούν να συμβάλλουν στο να έρθει σε επαφή η επιχείρηση με εξωτερικούς πόρους, οι οποίοι βοηθούν να ξεπεραστεί η αβεβαιότητα και παρέχουν πρόσβαση σε σχέσεις με προμηθευτές, αγοραστές, δημόσιους φορείς διαμόρφωσης πολιτικών και άλλες κοινωνικές ομάδες. Η θεωρία εξάρτησης από τους πόρους προσθέτει μια σημαντική εξωτερική διάσταση στις σχέσεις εταιρικής διακυβέρνησης. Η θεωρία των ενδιαφερομένων μερών ορίζει τους οργανισμούς ως πολυμερείς συμφωνίες μεταξύ της επιχείρησης και των πολλαπλών ενδιαφερομένων μερών της. Η σχέση μεταξύ της επιχείρησης και των εσωτερικών ενδιαφερόμενων μερών της (εργαζομένων, διευθυντών, ιδιοκτητών) οριοθετείται από επίσημους και ανεπίσημους κανόνες που αναπτύχθηκαν μέσα από το ιστορικό της σχέσης. Αυτό το θεσμικό πλαίσιο περιορίζει και δημιουργεί τις στρατηγικές δυνατότητες για την εταιρεία. Ενώ η διοίκηση μπορεί να λαμβάνει χρηματοδότηση από τους μετόχους, εξαρτώνται από τους εργαζόμενους για να πετύχουν τους παραγωγικούς στόχους, για να καινοτομήσουν και να αναπτύξουν βιώσιμους σκοπούς και στρατηγικούς στόχους για την εταιρεία. Τα εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη (πελάτες, προμηθευτές, ανταγωνιστές, ομάδες ειδικών συμφερόντων και η κοινότητα) είναι εξίσου σημαντικά και περιορίζονται από επίσημους και ανεπίσημους κανόνες και συμφέροντα που οι επιχειρήσεις πρέπει να σέβονται. Η θεωρία των ενδιαφερομένων μερών έχει διανοητική απήχηση και πρακτική εφαρμογή στην πολυπλοκότητα των επιχειρηματικών επιχειρήσεων, ωστόσο η προσέγγιση της αντιπροσώπευσης υποστηρίζει ότι οι πολλαπλές ευθύνες των ενδιαφερομένων μερών μπορεί να αφήσουν στη διοίκηση υπερβολική ελευθερία κινήσεων, και να αντικαταστήσουν τα συμφέροντα των μετόχων (ή ακόμα και τα ευρύτερα συμφέροντα της εταιρείας), με τα δικά τους συμφέροντα.

Από μια πιο κριτική οπτική γωνία, η θεωρία του μάνατζμεντ εστιάζει στις διακρίσεις μεταξύ του μύθου και της πραγματικότητας των σχετικών εξουσιών των μάνατζερ και των διοικητικών συμβουλίων. Ο Mace (1971), για παράδειγμα, εξετάζει την επιρροή των αμερικανικών εταιρικών στελεχών τη δεκαετία του 1960, όπου ισχυροί διευθύνοντες σύμβουλοι επέλεγαν και έλεγχαν τα διοικητικά συμβούλια των εταιρειών που διαχειρίζονταν. Περιγράφει πώς οι διευθύνοντες σύμβουλοι στις ΗΠΑ μπορούσαν να καθορίζουν την συμμετοχή στα διοικητικά συμβούλια, να αποφασίζουν τι μπορούσαν και τι δεν μπορούσαν να κάνουν τα διοικητικά συμβούλια, να ελέγχουν τις πληροφορίες και τις επαγγελματικές συμβουλές που λάμβανε το διοικητικό συμβούλιο και να καθορίζουν την αμοιβή των ανώτερων στελεχών, συμπεριλαμβανομένων συχνά των ιδίων. Όταν οι εταιρείες αποτυγχάνουν, τίθεται πάντα το ερώτημα: «Πού ήταν το διοικητικό συμβούλιο;» Ωστόσο, υπάρχει ένα μεγάλο χάσμα μεταξύ των προβλεπόμενων καθηκόντων των διοικητικών στελεχών, τι υποθέτει γενικά ο κόσμος ότι κάνουν οι διευθυντές, και τι ακριβώς επιτρέπεται να κάνουν στην πράξη ή τείνουν να κάνουν. Ο Mace καταγράφει πώς τα δυσλειτουργικά διοικητικά συμβούλια, αντί να αποτελούν εξαίρεση, έγιναν συνήθη στις Ηνωμένες Πολιτείες, καθώς τα στελέχη ανέλαβαν τον έλεγχο.

Τέλος, υπάρχουν πιο ακραίες θεωρητικές απόψεις που υποστηρίζουν ότι οι εταιρείες διαιωνίζουν την εξουσία μιας ελίτ, που χρησιμοποιείται για την εκμετάλλευση των άλλων για λόγους συσσώρευσης πλούτου και δύναμης για λίγους προνομιούχους μετόχους και στελέχη (Mills 1971). Αν και η ριζοσπαστική έρευνα εξασθένησε μετά τη δεκαετία του 1960, έχει αποκτήσει νέα πνοή στην ευρέως διαδεδομένο σχολιασμό των επιπτώσεων των παγκοσμιοποίησης, στην οποία οι εταιρείες ηγήθηκαν, με την ανεργία σε ανεπτυγμένες χώρες και κακές συνθήκες εργασίας και αμοιβές στις αναδυόμενες οικονομίες, όπου συγκεντρώνονται οι επενδύσεις των πολυεθνικών εταιρειών. Πιο πρόσφατα, έχει υπάρξει μια ριζοσπαστική έρευνα της βιωσιμότητας των εταιρειών, που εξετάζει τον αντίκτυπο της βιομηχανίας στην κλιματική αλλαγή και τον επιζήμιο αντίκτυπο την οικολογία.

Εν κατακλείδι, το σχεδόν αποκλειστικό επίκεντρο στη θεωρία της αντιπροσώπευσης τις τελευταίες δεκαετίες σε μία προσπάθεια κατανόησης της εταιρικής διακυβέρνησης έχει περιορίσει το πεδίο της έρευνας, και η αντίληψη της αξίας των μετόχων ως τον μοναδικό καθορισμένο στόχο έχει περιορίσει μοιραία την αντίληψη για τον εταιρικό σκοπό και την απόδοση. Η θεωρία της αξίας των μετόχων είναι βαθιά προβληματική όσον αφορά την κατανόηση των καθηκόντων των διευθυντών (Blair 2012), του εταιρικού δικαίου και της εφαρμογής (Deakin 2005), και των κινήτρων των εκτελεστικών στελεχών (Lazonick 2012), και εκφράζει την έλλειψη κατανόησης ή ενδιαφέροντος για το τι πραγματικά λαμβάνει χώρα στις εταιρείες όσον αφορά την πρόοδο της καινοτομίας ή της δημιουργίας πλούτου (Lazonick 2010 και 2017).

2.3 Ένα Σύστημα ή Πολλά;

Στην πραγματικότητα, υπάρχουν διαφορετικές και αντικρουόμενες προσεγγίσεις για την εταιρική διακυβέρνηση, οι οποίες βασίζονται σε πολύ διαφορετικές αντιλήψεις για το ποιος είναι πραγματικά ο σκοπός των επιχειρήσεων. Από αυτές τις διαφορετικές αντιλήψεις του επιχειρηματικού σκοπού, πηγάζουν ανταγωνιστικά συστήματα εταιρικής διακυβέρνησης, το βασισμένο στην αγορά Άγγλο-Αμερικανικό σύστημα, το ευρωπαϊκό σύστημα που βασίζεται στις σχέσεις και το σύστημα της Ασίας και του Ειρηνικού που βασίζεται στις σχέσεις (Clarke 2017, Aguilera & Jackson 2003 και 2010), μαζί με πολλά άλλα συστήματα διακυβέρνησης που βρίσκονται σε ενεργή ανάπτυξη στις αναδυόμενες οικονομίες. Μια αξιολόγηση της ευρείας διεθνούς ποικιλομορφίας των θεσμών και μηχανισμών διακυβέρνησης πραγματοποιήθηκε από τους Schiehll και Martins (2016). Η υφιστάμενη και αναπτυσσόμενη πλούσια ποικιλομορφία των συστημάτων εταιρικής διακυβέρνησης βασίζεται σε ιστορικά, πολιτισμικά και θεσμικά διλήμματα που συνεπάγονται διαφορετικές προσεγγίσεις των αξιών και των στόχων της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Κατά την παροχή συμβουλών σχετικά με την ανάπτυξη των αρχών εταιρικής διακυβέρνησης, η Συμβουλευτική Ομάδα Επιχειρήσεων του ΟΟΣΑ τόνισε τη σημασία της στρατηγικής επιλογής στον καθορισμό των αποτελεσμάτων της διακυβέρνησης. «Οι επιχειρηματίες, οι επενδυτές και οι εταιρείες χρειάζονται την ευελιξία να διαμορφώνουν διαδικασίες διακυβέρνησης που ανταποκρίνονται σε ιδιαίτερες επιχειρηματικές συνθήκες έτσι ώστε οι εταιρείες να μπορούν να ανταποκριθούν στις αναγκαίες αλλαγές στον τεχνολογικό ανταγωνισμό, στη βέλτιστη οργάνωση των επιχειρήσεων και στα πρότυπα κάθετης δικτύωσης ».

Η εντολή αυτή λησμονήθηκε σε μεγάλο βαθμό, στην επιμονή τους να υποδείξουν το Άγγλο -Αμερικανικό μοντέλο ως το μόνο λογικό επόμενο βήμα που οι υπόλοιπες χώρες και περιοχές πρέπει να υιοθετήσουν. Ωστόσο, μετά τις σημαντικές αποτυχίες του Άγγλο- Αμερικανικού συστήματος διακυβέρνησης στην παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση, και με την πρόοδο των αναδυόμενων οικονομιών, μια πιο ρεαλιστική πολιτική εταιρικής διακυβέρνησης προέκυψε από τον ΟΟΣΑ:

Το ρυθμιστικό πλαίσιο πρέπει να είναι συμβατό με τον σκοπό του. Και στον πολύπλοκο και πολύπλευρο κόσμο των επιχειρήσεων, αυτό σημαίνει ότι οι κανονισμοί πρέπει να είναι σχεδιασμένοι για να ανταποκρίνονται στις ποικίλες ανάγκες των επιχειρηματιών, των επενδυτών και των ενδιαφερομένων μερών που φέρονται να τους χρησιμοποιούν. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο οι G20/ΟΟΣΑ και οι Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης (2015) δηλώνουν ότι οι φορείς διαμόρφωσης πολιτικών έχουν την ευθύνη να θεσπίσουν ένα ρυθμιστικό πλαίσιο που να είναι αρκετά ευέλικτο ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των εταιρειών που λειτουργούν υπό πολύ διαφορετικές συνθήκες. Μόνο τότε θα παρέχει στους συμμετέχοντες στην αγορά τα κατάλληλα κίνητρα για να αξιοποιήσουν τις νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες, να δημιουργήσουν αξία και να εξασφαλίσουν την πιο αποτελεσματική χρήση του κεφαλαίου και των άλλων εταιρικών πόρων. Προκειμένου να υποστηριχθεί ένας δυναμικός επιχειρηματικός τομέας, οι κανονισμοί πρέπει επίσης να είναι σε θέση να προσαρμόζονται σε νέες και καινοτόμες επιχειρηματικές πρακτικές (ΟΟΣΑ 2018).

Συνεπώς, οι Aquilera κ.α. (2016) υποστηρίζουν ότι πρέπει να υπάρχει ένα περιθώριο ελευθερίας στο να είναι οι πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης διαμορφώσιμες, αναπτυσσόμενες ως απάντηση στο οικονομικό και κοινωνικό πλαίσιο. Ενδεχομένως υπάρχουν πολλαπλές αποτελεσματικές εκδοχές πρακτικών διακυβέρνησης με την ανάγκη να κατανοηθούν οι διαφορετικές βιομηχανικές και εταιρικές πιέσεις που πρέπει να υιοθετηθούν ή με την ανάγκη να διαφοροποιηθούν από τις καθιερωμένες πρακτικές λόγω των εξελίξεων στην τεχνολογία, στην κοινωνία, στη χρηματοδότηση και στις αγορές. Από αυτές τις διαδικασίες αναδύονται επιχειρήσεις, που ποικίλουν από τη συνεχή δημιουργία μιας τεράστιας μάζας μικρών επιχειρήσεων, σε μεγάλους πολύπλοκους εταιρικούς ομίλους και σε ηλεκτρονικές εταιρείες που αναπτύσσονται στο διαδίκτυο.

Η υπεροχή οποιουδήποτε συστήματος διακυβέρνησης δεν μπορεί να γίνει αποδεκτή όπως υποστηρίζουν οι θεωρητικοί (O'Sullivan (2001), Lane 2004). Η εμπιστοσύνη στο Άγγλο - Αμερικανικό σύστημα, μετά από διαδοχικές καταρρεύσεις των αγορών, δεν μπορεί να θεωρηθεί δεδομένη, ακόμη και αν η ανάκαμψη είναι συχνά ταχύτερη από την αναμενόμενη (Lorsch 2005). Αυτές οι επαναλαμβανόμενες κρίσεις στο Άγγλο- Αμερικανικό σύστημα είναι αλληλένδετες. Για παράδειγμα, ουσιαστικά μετά τις κρίσεις του 2001 η οικονομία των ΗΠΑ αποκαταστάθηκε με τρισεκατομμύρια δολάρια φθηνού χρέους, το οποίο με τη σειρά του προκάλεσε μια μη βιώσιμη στεγαστική ανάπτυξη, η εκτόνωση της οποίας προκάλεσε την παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση του 2007-2008, με καταστροφικές συνέπειες για τη διεθνή χρηματοπιστωτική σταθερότητα που συνεχίζονται μέχρι σήμερα. Υπάρχει μια βαθιά ιστορική τάση του Aγγλό- Αμερικανικού μοντέλου προς την αστάθεια και την ανισότητα (MacAvoy & Millstein 2004, Clarke 2004b). Η ενίσχυση των ακραίων διαρθρωτικών ανισοτήτων στις Ηνωμένες Πολιτείες και στον υπόλοιπο κόσμο έχει εμφανώς υποσκάψει την σταθερότητα της κοινωνίας και της οικονομίας και έχει σημαδέψει άσχημα τη δημοκρατική πολιτική (Picketty 2014).

2.4 Οι Ευρείες Διαστάσεις της Διακυβέρνησης

Οι ανταγωνιστικές ιδεολογίες και θεσμικές δομές που διεκδικούν τον χώρο της εταιρικής διακυβέρνησης επισημαίνονται από τον Tricker (2008), έναν από τους πρωτοπόρους σε αυτό το πεδίο. Ιστορικά, τα δικαιώματα ιδιοκτησίας, η διοίκηση, η θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών και άλλες θεωρίες για την αντίληψη της εταιρείας, η απαραίτητη δομή της και οι μηχανισμοί, καθώς και ο κατάλληλος ρόλος της στην οικονομία και στην κοινωνία άσκησαν επιρροή σε διαφορετικές χρονικές περιόδους. Ο Tricker αναπτύσσει μια ευρεία προσέγγιση:

Η σύγχρονη επιχείρηση, στην πραγματικότητα, διαθέτει μη ισχυρούς δεσμούς και συνεπάγεται πολύπλοκα και αλληλοεπιδρώντα δίκτυα σχέσεων. Γίνεται καλύτερα αντιληπτή ως ένα σύνολο δυναμικών ανοιχτών συστημάτων – συνασπισμών συμφερόντων μεταξύ των εταίρων. Κοιτάζοντας μπροστά, το μόνο πράγμα που φαίνεται βέβαιο είναι ότι η υπάρχουσα ποικιλομορφία και η πολυπλοκότητα των μορφών των εταιρικών επιχειρήσεων θα συνεχιστεί και, πολύ πιθανόν, θα αυξηθεί. Θα χρειαστούν εναλλακτικά πρότυπα εταιρικής διακυβέρνησης για να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα της διακυβέρνησης, για να επηρεαστεί η υγιής εξέλιξη των εταιρικών κανονισμών και για να κατανοηθεί η ύπαρξη των πολιτικών διαδικασιών με τις οποίες διοικούνται οι εταιρείες περισσότερο από τις δομές και τους μηχανισμούς μέσω των οποίων ασκείται η διακυβέρνηση.

Καθώς το ενδιαφέρον για την κατανόηση της εταιρικής διακυβέρνησης έχει αυξηθεί, έχει προκύψει το ερώτημα του πώς αυτή σχετίζεται με τους θεσμούς και τις πρακτικές της δημόσιας και παγκόσμιας διακυβέρνησης: ενώ οι μεγάλες εταιρείες γίνονται περισσότερο σημαντικές λειτουργώντας σε πολυεθνική βάση, οι δημόσιοι οργανισμοί εξακολουθούν να ασκούν επιρροή σε πολλούς εθνικούς τομείς, και ο ρόλος των παγκόσμιων θεσμών έχει γίνει πιο κρίσιμος τόσο για τη ρύθμιση όσο και για τον συντονισμό της παγκόσμιας οικονομίας. Ο Apreda (2003) παρέχει μια ενιαία προσέγγιση της διακυβέρνησης ως έναν μοναδικό τομέα γνώσης και πρακτικής, προσδιορίζοντας αλληλένδετα θέματα που προκύπτουν από την εταιρική, τη δημόσια, και την παγκόσμια διακυβέρνηση, και προσδιορίζει τον πυρήνα της διακυβέρνησης σε τομείς ως εξής:

* ένα ιδρυτικό καταστατικό,
* ένα σύστημα δικαιωμάτων και υποχρεώσεων,
* οι μηχανισμοί λογοδοσίας και διαφάνειας,
* τα μέτρα παρακολούθησης και μέτρησης απόδοσης,
* τα δικαιώματα των ενδιαφερομένων μερών,
* τα πρότυπα διακυβέρνησης,
* τους ανεξάρτητους επόπτες.

Επιστρέφοντας συγκεκριμένα στην εταιρική διακυβέρνηση, ο Cadbury μας υπενθυμίζει την ηθική διάσταση των εταιρικών αξιών και δραστηριοτήτων: ότι οι επιχειρήσεις υπάρχουν όχι μόνο για το κέρδος των άμεσων ιδιοκτητών τους, αλλά για να εκπληρώνουν μια ευρύτερη κοινωνική ευθύνη. Τα όρια του τι συνιστά εταιρική διακυβέρνηση επεκτείνονται σε μεγάλο βαθμό από τον Turnbull (2012) και πέραν της περιορισμένης Άγγλο-Αμερικανικής προσοχής στις προσανατολισμένες προς την αγορά εισηγμένες εταιρείες. Ισχυρίζεται ότι: «Η εταιρική διακυβέρνηση περιλαμβάνει όλους τους τύπους επιχειρήσεων, είτε έχουν συσταθεί βάσει αστικού ή κοινού δικαίου είτε όχι, είτε ανήκουν στην κυβέρνηση, ή σε θεσμικά όργανα ή ιδιώτες, είτε είναι ιδιωτικές ή εισηγμένες στο χρηματιστήριο». Η θεωρία της αντιπροσώπευσης ασχολείται σχεδόν αποκλειστικά με τις εισηγμένες εταιρείες με ενιαία διοικητικά συμβούλια που λειτουργούν ως συστήματα της αγοράς. Ωστόσο, παρουσιάζει πώς η μεγάλη πλειονότητα των εταιρειών στις περισσότερες οικονομίες δεν είναι εισηγμένες στο χρηματιστήριο, έχουν σύνθετα διοικητικά συμβούλια που εκπροσωπούν διαφορετικά συμφέροντα μετόχων και άλλων εταίρων, και έχουν περιορισμένη σχέση με την αγορά. Έτσι, η παραδοσιακή θεωρία των επιχειρήσεων που βασίζεται στην αγορά «γίνεται λιγότερο χρήσιμη όταν στις οικονομικές συναλλαγές μεσολαβούν πολιτισμικές προτεραιότητες, σχετικοί με την επιχείρηση σύλλογοι, εμπορικά, επαγγελματικά, οικογενειακά, κοινωνικά και πολιτικά δίκτυα». (Turnbull 2012)

Στο πλαίσιο αυτό, το χρηματοοικονομικό μοντέλο της επιχείρησης, στο οποίο το κεντρικό πρόβλημα της εταιρικής διακυβέρνησης είναι το πώς να δομηθούν κανόνες και κίνητρα για την ευθυγράμμιση της συμπεριφοράς των διαχειριστών με τα συμφέροντα των ιδιοκτητών, πρέπει να συμπληρωθεί µε άλλα πρότυπα εταιρικού ελέγχου, συµπεριλαµβανοµένων των προτύπων της επιτροπείας, των ενδιαφερόμενων μερών και των πολιτικών μοντέλων εφαρμόζοντας όχι απλώς χρηματοοικονομική ανάλυση αλλά πολιτιστική και ανάλυση εξουσίας μεταξύ άλλων προσεγγίσεων. Για παράδειγμα, από μια πολιτιστική προσέγγιση, οι επιχειρηματικές συμφωνίες, αντί να διεξάγονται με βάση καθαρά ορθολογικές-νομικές οικονομικές εκτιμήσεις, είναι «συναλλαγές που διεξάγονται με βάση την αμοιβαία εμπιστοσύνη και αξιοπιστία που υποστηρίζονται από σταθερές, προνομιακές, συγκεκριμενοποιημένες, αμοιβαία υποχρεωτικές και από νομικής άποψης μη εκτελεστέες σχέσεις. Μπορούν να διατηρηθούν μαζί είτε από κοινή αντίληψη για τις αξίες είτε από εξάρτηση πόρων – δηλαδή μέσω της "κουλτούρας" και της "κοινότητας" - είτε μέσω κυρίαρχων μονάδων που επιβάλλουν εξάρτηση σε άλλες» (Hollingsworth κ.α. 1994).

Όπως αναφέρουν οι Armitage κ.α. (2017) «Μια σημαντική επίπτωση αυτής της εξάρτησης από μία συγκεκριμένη τροχιά, ιδίως στο πλαίσιο των αναδυόμενων οικονομιών, είναι ότι, ενώ οι ρυθμιστικές αρχές και οι ακτιβιστές της εταιρικής διακυβέρνησης προωθούν την υιοθέτηση διεθνών βέλτιστων πρακτικών, οι διαφορές στους επίσημους και ανεπίσημους θεσμούς αλληλεπιδρούν με τις εξελίξεις στη διακυβέρνηση σε επίπεδο εταιρείας ώστε να δημιουργηθεί η βάση για να δημιουργηθούν πολυδιάστατα, πολυεπίπεδα συστήματα εταιρικής διακυβέρνησης που ενσωματώνουν την εξέλιξη των θεσμών της χώρας τους».

Η διεθνής εταιρική διακυβέρνηση είναι ένα σύνολο ποικίλων και αντικρουόμενων συστημάτων, και όχι ένα ενοποιημένο και ομοιόμορφο σύστημα. Ο εντυπωσιακός ρυθμός με τον οποίο έχουν εξαπλωθεί παγκόσμια οι αρχές της ισχυρής διακυβέρνησης και της λογοδοσίας και έχουν θεσμοθετηθεί σε εθνικούς κώδικες όπως αποκαλύφθηκε από τους Enrione κ.ά. (2006), δεν συνοδεύεται από την εμπιστοσύνη ότι οι εταιρικές συμπεριφορές έχουν αλλάξει στον ίδιο βαθμό (Aguilera & CuervoCazurra 2004).

2.5 Ο διαχωρισμός της Ιδιοκτησίας και του Ελέγχου ανά τον κόσμο

Η δομή της ιδιοκτησίας είναι ζωτικής σημασίας για την εταιρική διακυβέρνηση, καθώς ουσιαστικά καθορίζει ποιος έχει την εξουσία λήψης αποφάσεων στην εταιρεία (Zattoni 2011, Kumar & Zattoni 2015). Η θεμελιώδης παραδοχή ενός καθολικού διαχωρισμού ιδιοκτησίας και ελέγχου, στην οποία στηρίζεται η θεωρία της αντιπροσώπευσης, είναι ανοικτή σε αμφισβήτηση όχι μόνο στον υπόλοιπο κόσμο, όπου η πλειοψηφική ιδιοκτησία παραμένει πλήρως ενσωματωμένη, αλλά ακόμη και στις Ηνωμένες Πολιτείες, η οποία περιγράφεται ως το υπόδειγμα του συστήματος εταιρικής διακυβέρνησης με βάση την αγορά (La Porta κ.α. 1999). Ο Zeitlin (2008) προσέφερε μια πρώιμη κριτική των θεωριών οι οποίες πρότειναν το διαχωρισμό της ιδιοκτησίας και του ελέγχου, υποστηρίζοντας ότι αυτό σήμαινε πως οι επαγγελματίες διαχειριστές είχαν ουσιαστικά αντικαταστήσει τους ιδιοκτήτες κεφαλαίου στη διαχείριση των μεγάλων επιχειρήσεων. Η πεποίθηση για την εξαφάνιση του ελέγχου από τα ιδιοκτησιακά συμφέροντα των μεγαλύτερων εταιρειών αμφισβητείται από τα σχήματα των ιδιοκτησιακών συμμετοχών εντός και μεταξύ των εταιρειών και τα ευρύτερα δίκτυα ιδιοκτησίας και επιρροής.

Στην πραγματικότητα, οι μέτοχοι που κατέχουν μεγάλο ποσοστό μετοχών συχνά διαθέτουν την επιρροή και την γνώση για να αντιληφθούν τα δικαιώματα ιδιοκτησίας και να αποκτήσουν τον έλεγχο των επιχειρήσεων, δίνοντάς τους οφέλη και δικαιώματα που είναι δυσανάλογα με τα ποσοστά ιδιοκτησίας τους. Με αυτό το τρόπο, ένα μερίδιο 10 τοις εκατό ή λιγότερο στην ιδιοκτησία των μετοχών μιας εταιρείας, ως το μεγαλύτερο ποσοστό που μπορεί να κατέχει ένας μέτοχος, μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τον αποτελεσματικό έλεγχο της εταιρείας. Μια εναλλακτική θεωρία της εταιρικής διακυβέρνησης προτείνεται από τους Kang και Sorensen (2008), σύμφωνα με την οποία η επίδραση της δομής ιδιοκτησίας στην απόδοση της επιχείρησης εξαρτάται από την προσαρμογή μεταξύ των τύπων ιδιοκτητών και το πλαίσιο της αγοράς του κλάδου, ανάλογα με τις σχέσεις εξουσίας μεταξύ των οργανωσιακών συμμετεχόντων που δεν μπορούν απλώς να οριστούν με συμβατικούς όρους.

Το να ορίζεται ένας μέτοχος να κατέχει το 10% των μετοχών με δικαίωμα μιας ψήφου στην εταιρεία άμεσα ή μέσω μιας αλυσίδας άλλων συμμετοχών, οι Gadhoum κ.α. (2008) καταλήγουν στο εντυπωσιακό συμπέρασμα ότι το 59% των εισηγμένων αμερικανικών εταιρειών έχουν έναν μέτοχο που ασκεί τον έλεγχο, ποσοστό υψηλότερο από εκείνο της Ιαπωνίας, και ότι το 36% των αμερικανικών εταιρειών ελέγχονται από μια οικογένεια. Τέλος, το 24% των αμερικανικών εταιρειών ελέγχονται και διοικούνται από μία οικογένεια, όπως και στην Ανατολική Ασία. Το επίκεντρο της θεωρίας της αντιπροσώπευσης μπορεί να βοηθήσει στο να εξηγηθεί η περιορισμένη επιτυχία των διαδοχικών παρεμβάσεων που στοχεύουν στους διαχειριστές, όταν οι ελέγχοντες μέτοχοι συχνά αποτελούν μεγαλύτερη απειλή απαλλοτρίωσης άλλων συμφερόντων.

Η συγκέντρωση της ιδιοκτησίας, στον υπόλοιπο κόσμο (εκτός Αμερικής) είναι πολύ εμφανής, και υπάρχουν σημαντικά λιγότερες ενδείξεις του διαχωρισμού ιδιοκτησίας και ελέγχου. Οι επιχειρηματικοί όμιλοι που συγχωνεύουν τα νομικά συμφέροντα ανεξάρτητων εταιρειών, μέσω διαφόρων επίσημων και ανεπίσημων ενώσεων, αντιπροσωπεύουν την κυρίαρχη μορφή των μεγάλων επιχειρήσεων στις αναδυόμενες αγορές και παραμένουν εμφανείς σε πολλά μέρη του Ευρώπης. Οι Claessens κ.α. (2000) επεκτείνουν την ανάλυση των La Porta κ.α. (1999) σε μια λεπτομερή μελέτη του βαθμού συγκέντρωσης της ιδιοκτησίας και του ελέγχου περίπου 2.900 εισηγμένων στο χρηματιστήριο εταιρειών σε εννέα χώρες της Ανατολικής Ασίας. Αυτό που αποκαλύπτουν οι Claessens και κ.α. (2000) είναι ένα εκτεταμένο ιστορικό μοτίβο ελέγχου που ενισχύεται από πυραμιδικές δομές, διασταυρούμενες συμμετοχές μεταξύ επιχειρήσεων και δικαιώματα ψήφου που υπερβαίνουν το επίσημο μερίδιο ιδιοκτησίας. Η συγκέντρωση των δικαιωμάτων ψήφου είναι κρίσιμη για τη διακυβέρνηση των εταιρειών, δεδομένου ότι επιτρέπει τον προσδιορισμό των μερισματικών πολιτικών, των επενδυτικών σχεδίων, των διορισμών στελεχών και άλλων επιχειρηματικών στρατηγικών. Περισσότερα από τα δύο τρίτα των επιχειρήσεων ελέγχονταν από ένα μόνο μέτοχο. Οι ιδιοκτήτες και τα διευθυντικά στελέχη μπορεί να είναι διαφορετικοί άνθρωποι, αλλά δεν διαχωρίζονται.

Αν και υπάρχουν πολλές εταιρείες ευρείας ιδιοκτησίας στη Δυτική Ευρώπη, μια ανάλυση της ιδιοκτησιακής δομής και των μέσων με τα οποία οι ιδιοκτήτες αποκτούν τον έλεγχο δικαιωμάτων πέραν των δικαιωμάτων ιδιοκτησίας τους από τους Faccio και Lang (2008) καταδεικνύει ότι η συγκέντρωση ιδιοκτησίας είναι πιο εκτεταμένη. Οι επιχειρήσεις ευρείας ιδιοκτησίας αποτελούν το 37% της εισηγμένης αγοράς στη Δυτική Ευρώπη, ενώ οι ελεγχόμενες από οικογένειες επιχειρήσεις αποτελούν το 45% της αγοράς. Οι μηχανισμοί για την εντατικοποίηση του ελέγχου είναι ευρέως διαδεδομένοι, συμπεριλαμβανομένης της χρήσης πολλαπλών κατηγοριών μετοχών, της πυραμιδικής ιδιοκτησίας δομών, των πολλαπλών αλυσίδων ελέγχου και διασταυρούμενων συμμετοχών μεταξύ των επιχειρήσεων. Η πρόσφατη ανάπτυξη των μετοχικών αγορών στην Ευρώπη και η σχετική αύξηση στην αγορά του εταιρικού ελέγχου, μπορεί να διαταράξει αυτό το πρότυπο ενοποιημένης ιδιοκτησίας σε ένα βαθμό στο μέλλον, αλλά το συγκεντρωτικό πρότυπο ιδιοκτησίας και ελέγχου είναι τόσο αναπόσπαστο μέρος των οικονομιών και των κοινωνιών της Ευρώπης, που είναι πιθανό να αλλάξει με αργούς ρυθμούς. Σημαντικές ενδείξεις μιας σοβαρής κίνησης προς την αντίθετη κατεύθυνση υπάρχουν στη μετασοβιετική εμπειρία της Ρωσίας, με την ανακατανομή τεράστιων κρατικών βιομηχανιών, όπως το πετρέλαιο και το φυσικό αέριο, σε πολύ λίγα ιδιωτικά χέρια. Ο Gurler (2001) εξετάζει πώς ένας μικρός αριθμός ολιγαρχών ελέγχει ένα σημαντικό μέρος της ρωσικής οικονομίας. Οι βιομηχανικοί ολιγάρχες θεωρούνται συχνά ως το μοναδικό αποτελεσματικό αντίβαρο στην επιθετική κρατική γραφειοκρατία, αν και θεωρούνται επίσης ότι αφαιρούν τον πλούτο από τις ρωσικές επιχειρήσεις για να τον στείλουν στο εξωτερικό, υπονομεύοντας κάθε πίστη στη βιωσιμότητα της οικονομίας της αγοράς. Οι ολιγάρχες συνέβαλαν στο να καταστεί η μετασοβιετική Ρωσία μία από τις πιο άδικες των ανεπτυγμένων χωρών, με τις δέκα πλουσιότερες οικογένειες ολιγαρχών να κατέχουν το 60% της περιουσίας του χρηματιστηρίου της Ρωσίας.

Όπως συζητήθηκε παραπάνω, οι δομές ιδιοκτησίας επηρεάζονται από τη φύση των επενδυτών, τους στόχους που επιδιώκουν και αντίστοιχα την επενδυτική τους στρατηγική. Καθώς οι δομές ιδιοκτησίας διαφέρουν, υπάρχουν αντίστοιχα διαφορές ως προς την κατανομή των πόρων, τους μηχανισμούς παρακολούθησης και τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων.

Μια μελέτη του 2019 από τον ΟΟΣΑ στις 10.000 μεγαλύτερες εταιρείες σε όλο τον κόσμο, σε σύνολο 40.000 εισηγμένων εταιρειών, οι οποίες αντιπροσωπεύουν κεφαλαιοποίηση αγοράς 76 τρισεκατομμυρίων δολαρίων, κατατάσσει τους ιδιοκτήτες-μετόχους σε 5 διαφορετικές κατηγορίες: ιδιωτικές εταιρείες και εταιρείες χαρτοφυλακίου, δηλαδή εισηγμένες και μη εισηγμένες εταιρείες, θυγατρικές, τα λειτουργικά τους τμήματα κ.λπ. Τον δημόσιο τομέα που περιλαμβάνει κεντρικές κυβερνήσεις, τοπικές κυβερνήσεις, δημόσια συνταξιοδοτικά ταμεία, κρατικές εταιρείες και κρατικά ταμεία. Τα άτομα και τις οικογένειες τους που κατέχουν εταιρείες. Τους θεσμικούς επενδυτές όπως ασφαλιστικές εταιρείες, συνταξιοδοτικά ταμεία, αμοιβαία κεφάλαια, hedge funds κ.λπ. Τέλος, τους επενδυτές λιανικής δηλαδή πρόσωπα που δεν έχουν υποχρέωση να γνωστοποιήσουν τις συμμετοχές τους.

Μεταξύ άλλων, ένα ενδιαφέρον μέρος αυτής της μελέτης είναι η επίδραση της διεθνοποίησης της αγοράς μετοχών. Σε αυτό το πλαίσιο, στο Χονγκ Κονγκ, τις Κάτω Χώρες, το Ηνωμένο Βασίλειο και τη Βραζιλία, οι μη εγχώριες επενδύσεις αντιπροσωπεύουν περίπου το 60%, 50%, 40% και 40% αντίστοιχα της κεφαλαιοποίησης της αγοράς κάθε χώρας. Αντίθετα, στις Φιλιππίνες, τις ΗΠΑ, την Κίνα και τη Σαουδική Αραβία, οι μη εγχώριες επενδύσεις αντιπροσωπεύουν λιγότερο από το 10% της κεφαλαιοποίησης της αγοράς κάθε χώρας.

Μια διαφορετική άποψη της προαναφερθείσας μελέτης, η οποία επηρεάζει θέματα εταιρικής διακυβέρνησης και ελέγχου είναι αυτή της δομής ιδιοκτησίας των μεγαλύτερων εταιρειών σε όλο τον κόσμο, όσον αφορά την άσκηση ελέγχου. Σχεδόν το 85% των εταιρειών του δείγματος έχουν έναν μέτοχο ο οποίος κατέχει περισσότερο από το 10% του μετοχικού κεφαλαίου, ενώ στο 75% των εταιρειών, οι 3 κύριοι μέτοχοι κατέχουν περισσότερο από το 30% του μετοχικού κεφαλαίου. Πιο αναλυτικά, σε επίπεδο χωρών, οι εταιρείες στην Αργεντινή, τη Ρωσία και την Ινδονησία έχουν έναν μέτοχο που κατέχει περίπου το 70% του μετοχικού κεφαλαίου των εταιρειών, ενώ σε εταιρείες στη Φινλανδία, την Ιαπωνία, το Ηνωμένο Βασίλειο και τις ΗΠΑ, το ποσοστό του μετοχικού κεφαλαίου που κατέχουν είναι περίπου 5%.

Όπως παρουσιάσαμε προηγουμένως, ο ρόλος των θεσμικών επενδυτών έχει εξελιχθεί τις τελευταίες δεκαετίες. Ο λόγος για τον οποίο προωθήθηκε η ενίσχυση των ρόλων τους είναι η ενίσχυση τόσο των δημόσιων όσο και των συνταξιοδοτικών ταμείων των οποίων τα περιουσιακά στοιχεία έχουν φτάσει σχεδόν το 51% του ΑΕΠ των χωρών του ΟΟΣΑ. Επιπλέον, οι στρατηγικές διαφοροποίησης κινδύνου οδήγησαν σε συγκέντρωση περιουσιακών στοιχείων διαθέσιμων για διαφοροποιημένες επενδύσεις από θεσμικούς επενδυτές. Τέλος, η τεχνολογία, ως κινητήριος μοχλός πολλών εξελίξεων στις μέρες μας, προώθησε την προαναφερθείσα συγκέντρωση περιουσιακών στοιχείων και τα νέα διαφοροποιημένα επενδυτικά προϊόντα και στρατηγικές. Μια σημαντική συνέπεια, που σχετίζεται με την εταιρική διακυβέρνηση, είναι η εμφάνιση του ρόλου των διαμεσολαβητών στις επενδύσεις. Ειδικότερα, η σχέση μεταξύ της αγοράς αποταμιεύσεων και επενδύσεων των νοικοκυριών και των συντάξεων τροποποιήθηκε και απέκτησε ένα άλλο μέρος, αυτό των θεσμικών επενδυτών που, στις περισσότερες περιπτώσεις, λειτουργούν ως μεσάζοντες επενδύσεων. Μια τέτοια τροποποίηση δημιούργησε νέες προκλήσεις, όσον αφορά την εταιρική διακυβέρνηση, οι οποίες έχουν να κάνουν με την ευθυγράμμιση των συμφερόντων των τελικών δικαιούχων με εκείνα των μεσολαβητών που μεγιστοποιούν το κέρδος (θεσμικοί επενδυτές). Ως απάντηση, πολλές χώρες είτε έχουν τροποποιήσει τα αντίστοιχα ρυθμιστικά τους πλαίσια ώστε να εφαρμόσουν διαφορετικά μέτρα σχετικά με τη συμμετοχή θεσμικών επενδυτών στην εταιρική διακυβέρνηση σύμφωνα με την επενδυτική τους στρατηγική, είτε έχουν υιοθετήσει σχετικούς κώδικες.

Παρά το κύμα ιδιωτικοποιήσεων των δημόσιων εταιρειών κατά την προηγούμενη δεκαετία, ο δημόσιος τομέας μέσω της εξέλιξης των κρατικών ταμείων πλούτου και του αναδυόμενου ρόλου των δημόσιων συνταξιοδοτικών ταμείων, κατάφερε να διατηρήσει τον έλεγχο σε πολλές εταιρείες σε όλο τον κόσμο. Συγκεκριμένα, η ιδιοκτησία του δημόσιου τομέα πραγματοποιείται μέσω επενδύσεων των κυβερνήσεων σε εισηγμένες εταιρείες, δημόσιων συνταξιοδοτικών ταμείων που διαχειρίζονται συνταξιοδοτικές αποταμιεύσεις δημοσίων υπαλλήλων, οργανισμών που ανήκουν σε κυβερνήσεις και κρατικά ταμεία που κατέχουν επίσης μετοχές εισηγμένων εταιρειών. Αξίζει να αναφερθεί ότι περίπου το 33% των συνολικών ιδιοκτησιών χωρών προέρχεται από τις ΗΠΑ επενδυτές, οι οποίες κατευθύνουν τις επενδύσεις της κυρίως στην Ιαπωνία και το Ηνωμένο Βασίλειο.

Επίσης, στην προαναφερθείσα μελέτη διαπιστώθηκε ότι 800 εταιρείες έχουν πάνω από 50% ιδιοκτησία από τον δημόσιο τομέα και σε άλλες 1.160 εταιρείες ο δημόσιος τομέας κατέχει μεταξύ 10%- 50% του μετοχικού κεφαλαίου των εισηγμένων εταιρειών. Το 56% του συνόλου της ιδιοκτησίας του δημόσιου τομέα ανήκει στις κυβερνήσεις, το 24% ανήκει σε κρατικά ταμεία, το 11% ανήκει στα δημόσια συνταξιοδοτικά ταμεία και το υπόλοιπο 9% ανήκει σε δημόσιες εταιρείες. Ένα ενδιαφέρον σημείο της προαναφερθείσας μελέτης είναι η κατανομή της ιδιοκτησίας του δημόσιου τομέα σε όλες τις χώρες.

Στις ΗΠΑ, στο πρώτο μισό του 20ού αιώνα, οι μέτοχοι δεν συμμετείχαν στην παρακολούθηση της διοίκησης και συνήθως διατηρούσαν διαφοροποιημένα χαρτοφυλάκια (Berle & Means 1932). Η διοίκηση, από την άλλη πλευρά, είχε την ελευθερία να υιοθετήσει στρατηγικές υψηλού κινδύνου χωρίς να υπάρχει εγκατεστημένος ένας μηχανισμός παρακολούθησης. Ένα τέτοιο σχήμα επέτρεψε τη δημιουργία πιθανών πηγών για σύγκρουση συμφερόντων, ειδικά επειδή οι επενδυτές είχαν διασκορπίσει τους πόρους τους οφείλοντας μικρά ποσοστά μετοχών σε πολλές εταιρείες. Μια τέτοια διαφοροποίηση της ιδιοκτησίας για λογαριασμό των μετόχων καθιστούσε δύσκολη την παρακολούθηση του Διοικητικού Συμβουλίου και της διοίκησης, καθώς οι μέτοχοι δεν ήταν οργανωμένοι προκειμένου να ενεργούν σε ενιαία βάση. Η εταιρική διακυβέρνηση εξυπηρετούσε διπλό σκοπό: ως οργανισμός προστασίας των μετόχων και ως μηχανισμός ελέγχου της διαχείρισης (Mizruchi 2004). Τις τελευταίες δεκαετίες του 20ού αιώνα στις ΗΠΑ, η ιδιοκτησία εταιρειών άλλαξε χέρια, σε διαφορετικές κατηγορίες μετόχων. Οι διασκορπισμένοι μέτοχοι επενδύουν πλέον σε μετοχές εταιρειών μαζί με θεσμικούς επενδυτές, ενώ το κράτος κατέχει μόνο ένα μικρό μέρος της ιδιοκτησίας, ειδικά σε σύγκριση με τις ευρωπαϊκές χώρες.

Πριν προχωρήσουμε, θεωρούμε σημαντικό να διευκρινίσουμε τη φύση των θεσμικών επενδυτών. Σύμφωνα με τους Gilson και Gordon (2013), υπάρχουν τρεις μεγάλες κατηγορίες θεσμικών επενδυτών. **Πρώτον**, τα αμοιβαία κεφάλαια, τα οποία έχουν τη μορφή εταιρείας και υπόκεινται σε αυστηρή ρύθμιση από την SEC. Αυτός επιτρέπει την εύκολη εφαρμογή στρατηγικών εξόδου, μαζί με την εφαρμογή στρατηγικών εκποίησης σε ορισμένες περιπτώσεις, οι οποίες με τη σειρά τους συνδέουν τις επιδόσεις των διαχειριστών κεφαλαίων με βραχυπρόθεσμη κερδοφορία και επιτυχημένες στρατηγικές ρευστότητας. **Δεύτερον,** τα συνταξιοδοτικά ταμεία, των οποίων τα χαρακτηριστικά είναι παρόμοια με εκείνα των αμοιβαίων κεφαλαίων. Οι διαχειριστές συνταξιοδοτικών ταμείων επιδιώκουν υψηλές αποδόσεις, ειδικά σε σύγκριση με τον συναφή ανταγωνισμό. Επειδή η επιτυχία των συνταξιοδοτικών ταμείων συνδέεται με τα ιδιωτικά κέρδη των μετόχων μαζί με την επίτευξη υψηλών αποδόσεων σε σύγκριση με τον ανταγωνισμό, οι μέτοχοι δεν έχουν κανένα κίνητρο να εμπλακούν στη βελτίωση της διαχείρισης του συνταξιοδοτικού ταμείου (Gilson και Gordon 2013). Κατά συνέπεια, οι διαχειριστές αμοιβαίων κεφαλαίων δεν έχουν κανένα κίνητρο, άμεσο ή έμμεσο, να διαθέσουν ενεργά πόρους για να βελτιώσουν τη διακυβέρνηση του αμοιβαίου κεφαλαίου και έχουν ενδιαφέρον για την διαχείριση των επενδύσεων τους προκειμένου να μεγιστοποιηθούν τις αποδόσεις.

**Τρίτον**, τα αμοιβαία κεφάλαια κινδύνου (hedge funds) των οποίων η λειτουργία δεν διέπεται από αυστηρούς κανονισμούς της SEC, όπως οι δύο προηγούμενες κατηγορίες θεσμικών μετόχων. Οι πελάτες των hedge funds είναι συνήθως πλούσιοι επενδυτές, οι οποίοι πραγματοποιούν επενδύσεις σε hedge fund συνήθως μέσω ιδιωτικών προσφορών και απαιτούν υψηλές αποδόσεις σε μεγαλύτερο χρονικό διάστημα. Λόγω της μεγαλύτερης περιόδου των επενδύσεων, τα hedge funds έχουν το χρόνο να εξετάσουν μακροπρόθεσμες επενδυτικές στρατηγικές που συνεπάγονται την απόκτηση μεγάλων τμημάτων μετοχών σε ορισμένες εταιρείες-στόχους και συμμετέχουν ενεργά στη βελτίωση της διακυβέρνησης και των συναφών επιχειρηματικών πρακτικών (Goodwin 2015).

Στις ΗΠΑ, οι διοικήσεις είναι υπεύθυνες για τις ενέργειές τους έναντι των μετόχων μέσω της εφαρμογής καταπιστευτικών καθηκόντων. Επιπλέον, οι μέτοχοι, μπορεί να είναι υπεύθυνοι για τις αποφάσεις διακυβέρνησης που έλαβαν, έναντι μειοψηφούντων μετόχων και άλλων ενδιαφερομένων, μέσω της εφαρμογής των καταπιστευτικών καθηκόντων πίστης και φροντίδας. Πιο συγκεκριμένα, ο έλεγχος των μετόχων δεν μπορεί να εφαρμόσει πρακτικές διακυβέρνησης αλλά και άλλες στρατηγικές που βλάπτουν τα δυνητικά συμφέροντα άλλων μετόχων και της ίδιας της εταιρείας υπέρ των προσωπικών τους κερδών. Εκτός από αυτόν τον τύπο ευθύνης, οι μέτοχοι δεν αναλαμβάνουν καμία άλλη ευθύνη έναντι άλλων ενδιαφερομένων, ειδικά επειδή δεν θεωρούνται υπεύθυνοι για την κατεύθυνση και την εφαρμογή πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης (Anabtawi I και Stout L.A. 2008). Επίσης, η πεποίθηση ότι οι μέτοχοι μειοψηφίας των οποίων τα συμφέροντα ενδέχεται να ευθυγραμμιστούν μεταξύ τους και με αυτά των μετόχων πλειοψηφίας, ενδιαφέρονται περισσότερο για την εταιρική διακυβέρνηση είναι ένας παράγοντας που επηρεάζει την έλλειψη προβλέψεων για την εταιρική διακυβέρνηση σχετικά με τη σχέση μεταξύ των μετόχων. Μέτοχοι και επενδυτές που επικεντρώνονται σε ορισμένα χαρακτηριστικά της εταιρικής διακυβέρνησης, μέσω των επενδυτικών τους αποφάσεων, αμφισβητούν την προαναφερθείσα απουσία διατάξεων εταιρικής διακυβέρνησης σχετικά με τη σχέση μεταξύ των μετόχων.

Επίσης, μια σημαντική διάσταση της σχέσης μεταξύ των σημαντικότερων φορέων εταιρικής διακυβέρνησης είναι αυτή της σχέσης μεταξύ των ρυθμίσεων εταιρικής διακυβέρνησης και των ενδιαφερομένων μερών, πέραν των μετόχων. Τα ενδιαφερόμενα μέρη διασφαλίζουν τα συμφέροντά τους μέσω του δικαίου των συμβάσεων, το οποίο παρά το γεγονός ότι φαίνεται να έχει μικρότερη σημασία από τους σχετικούς κανονισμούς, τα ενδιαφερόμενα μέρη ενισχύουν τη σημασία του μέσω αυστηρότερων δεσμευτικών όρων και αντίστοιχων στρατηγικών εξόδου (Dai και Helfrich 2016). Μια εταιρεία για παράδειγμα που επιδιώκει τη βραχυπρόθεσμη μεγιστοποίηση των κερδών μπορεί να συμμετάσχει σε ενέργειες που προωθούν τους στόχους της αλλά υπονομεύουν τους στόχους των ενδιαφερομένων μερών της, όπως οι στόχοι των πιστωτών, των προμηθευτών κ.λπ.

Την δεκαετία του 1990 στις ΗΠΑ, ασφαλιστικές εταιρείες, τράπεζες και αμοιβαία κεφάλαια ενεργοποιήθηκαν και εξέφρασαν ενδιαφέρον για θέματα εταιρικής διακυβέρνησης. Ωστόσο, ο νόμος απαγόρευε στις τράπεζες να κατέχουν μετοχές, ενώ τέτοιες απαγορεύσεις δεν υπήρχαν στα νομικά συστήματα άλλων χωρών όπως η Γερμανία ή η Ιαπωνία. Η προαναφερθείσα κατάσταση άλλαξε όταν οι κυβερνητικές υπηρεσίες των ΗΠΑ και ιδιαίτερα το Υπουργείο Εργασίας ενθάρρυναν τα συνταξιοδοτικά ταμεία να είναι πιο ενεργά για θέματα εταιρικής διακυβέρνησης όσον αφορά την παρακολούθηση και την επικοινωνία όταν μια τέτοια υποστήριξη αυξάνει την αξία των επενδύσεων τους. Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, τα συνταξιοδοτικά ταμεία και ιδιαίτερα τα δημόσια συνταξιοδοτικά άρχισαν να υποβάλλουν προτάσεις σε εταιρείες είτε μεμονωμένα είτε σε συνεργασία με άλλα συνταξιοδοτικά ταμεία. Ένα δεύτερο βήμα ήταν η διαπραγμάτευση θεμάτων εταιρικής διακυβέρνησης απευθείας με τη διοίκηση ενώ υπήρξαν και περιπτώσεις όπου είτε ιδιωτικά είτε δημόσια συνταξιοδοτικά ταμεία θα μπορούσαν να επηρεάσουν τις αποφάσεις για αντικατάσταση ανώτατης διοίκησης και για τη βελτίωση των κακών δομών εταιρικής διακυβέρνησης.

Τις τελευταίες δεκαετίες, η εταιρική διακυβέρνηση των ΗΠΑ έλαβε μεγάλη προσοχή λόγω των εταιρικών σκανδάλων και των καταρρεύσεων (Enron, Tyco, κ.λπ.). Ο νόμος Sarbanes-Oxley το 2002 και ο νόμος Dodd-Frank το 2010 ήταν τα δύο νομοθετικά πλαίσια που επηρέασαν τις δραστηριότητες των εταιρειών σε πολλαπλά επίπεδα. Οι κύριες διατάξεις του νόμου Sarbanes-Oxley απαιτούν από τις εισηγμένες εταιρείες, η πλειοψηφία των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου να είναι ανεξάρτητα, τα μέλη των επιτροπών αμοιβών, ελέγχου και υποψηφιοτήτων να είναι ανεξάρτητα, τα μη εκτελεστικά μέλη να έχουν τη δυνατότητα να συναντώνται χωριστά και οι CEOs και τα μέλη των Δ.Σ. να επιλέγονται βάσει σχετικών διαδικασιών (Chaaochharia & Grinstein 2009). Ο νόμος Dodd-Frank του 2010 προσθέτει δύο ακόμη σημαντικές διατάξεις που επηρεάζουν τη δημοκρατία των μετόχων και τις δομές εταιρικής ιδιοκτησίας. Η πρόσβαση και οι διατάξεις περί πληρωμής. Η πρόβλεψη πρόσβασης πληρεξουσίου υπαγορεύει ότι οι υποψηφιότητες του ενός τετάρτου των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου θα μπορούσαν να καθοριστούν από μετόχους που κατέχουν τουλάχιστον το 3 % του μετοχικού κεφαλαίου για τρία χρόνια. Επιπλέον, η πρόβλεψη για την αμοιβή δίνει στους μετόχους τη δυνατότητα να ψηφίσουν κατά των συστημάτων αμοιβών της διοίκησης.

Επίσης, η ενδυνάμωση των μετόχων, ως απάντηση στην ενίσχυση της εμπιστοσύνης των επενδυτών που είχε πληγεί από την παγκόσμια κρίση του 2008, ενισχύθηκε περαιτέρω μέσω της εισαγωγής του Bill of Rights (BoF) των Μετόχων του 2009. Σύμφωνα με το προοίμιο του, αποσκοπεί στην ενίσχυση της εξουσίας των μετόχων σε θέματα όπως ο διορισμός, η εκλογή και οι αμοιβές μελών διοίκησης εισηγμένων εταιρειών. Παρά τον επαναστατικό χαρακτήρα του, λόγω των εξωτερικών συνθηκών που δημιουργήθηκαν, το BoF δεν κατάφερε να επιβιώσει μακροπρόθεσμα. Ο προαναφερθείς νόμος Dodd-Frank του 2010 ήρθε ως διάδοχος του BoF, αλλά το περιεχόμενο ήταν πιο μετριοπαθές σε σύγκριση με τον προκάτοχό του. Μερικοί από τους όρους του BoF απλώς εξαφανίστηκαν στον νόμο Dodd-Frank όπως σε θέματα πλειοψηφίας. Επίσης, ορισμένοι άλλοι όροι του BoF εδραιώθηκαν δείχνοντας ότι τα επερχόμενα και διαφημισμένα ενισχυμένα δικαιώματα διακυβέρνησης των μετόχων ήταν πιθανώς θύμα πολιτικής πίεσης που ξεκινά συχνά πριν από τη νομοθετική ψήφιση (Coffee 2012). Το άρθρο 971 του νόμου Dodd-Frank, για παράδειγμα, αναγνώρισε στην SEC την εξουσία να θεσπίζει κανόνες σχετικά με τα δικαιώματα των μετόχων να διορίζουν τις διοικήσεις (βλ. παραπάνω). Ο αρχικός όρος στο BoF δεν αναφερόταν στην SEC, αλλά στην υποχρέωση της SEC να θεσπίσει κανόνες σχετικά με τα δικαιώματα των μετόχων να διορίζουν διοικήσεις. Σε συνδυασμό με τα προαναφερθέντα, ο κανόνας πρόσβασης μεσολάβησης του νόμου Dodd-Frank δημιουργεί δικαιώματα σε μετόχους τουλάχιστον 3% του μετοχικού κεφαλαίου για τα προηγούμενα τρία χρόνια, ενώ το νομοσχέδιο για τα δικαιώματα ορίζει την έναρξη της πρόσβασης πληρεξουσίου σε τουλάχιστον ένα τοις εκατό του μετοχικού κεφαλαίου για τα δύο προηγούμενα χρόνια.

Η εταιρική διακυβέρνηση στην Κίνα ορίζεται από τον Clarke (2006) ως ένα σύνολο κανόνων και πρακτικών που ρυθμίζουν τις σχέσεις μεταξύ των συμμετεχόντων στις μετα-παραδοσιακές κινεζικές εταιρείες και διέπουν τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Το 2001, εκδόθηκε στην Κίνα ο πρώτος Κώδικας εταιρικής διακυβέρνησης για εισηγμένες εταιρείες (η τελευταία ενημέρωσή του έγινε το 2018), ο οποίος αποσκοπούσε στην προστασία των συμφερόντων των μετόχων και καθόρισε τους αποδεκτούς κανόνες συμπεριφοράς για τους διευθυντές και τις διοικήσεις των εισηγμένων εταιρειών. Λίγα χρόνια αργότερα, εκδόθηκε ένας κώδικας εταιρικής διακυβέρνησης ειδικά για τις ασφαλιστικές εταιρείες, ο οποίος ρύθμισε και έθεσε αποδεκτούς κανόνες για την προστασία των μετόχων και όλων των άλλων ενδιαφερομένων μερών που είχαν άμεσα ή έμμεσα συμφέροντα. Και οι δύο κώδικες καθόρισαν τα πρότυπα συμμόρφωσης με τις πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης και, αυτοί και οι τροποποιήσεις τους στη συνέχεια, χρησιμοποιήθηκαν ως μετρήσεις των επιπέδων εφαρμογής της εταιρικής διακυβέρνησης. Οι κώδικες περιλάμβαναν ενότητες για τον έλεγχο των μετόχων, το Διοικητικό Συμβούλιο, τις Γενικές Συνελεύσεις, την αξιολόγηση της απόδοσης και τα κίνητρα, τα ενδιαφερόμενα μέρη και την γνωστοποίηση πληροφοριών και τη διαφάνεια. Όσον αφορά το πρώτο, δηλαδή τους μετόχους, ο κώδικας αναφέρεται στην υποχρέωση των μετόχων να συμμορφώνονται με τους νόμους και τους κανονισμούς, ώστε να αποφεύγονται ενέργειες που βλάπτουν εταιρείες ή άλλα συμφέροντα των μετόχων ή των ενδιαφερόμενων μερών. Επίσης, οι κώδικες παρέχουν στους μετόχους το δικαίωμα να προτείνουν υποψήφιους για μέλη των Δ.Σ εφόσον διαθέτουν ένα ελάχιστο επίπεδο εκπαίδευσης, δεξιοτήτων και εμπειρίας. Τέλος, αυτό το κεφάλαιο του κώδικα τονίζει το γεγονός ότι η διαδικασία λήψης αποφάσεων των εταιρειών ανήκει στην ετήσια Γενική Συνέλευση και στο Διοικητικό Συμβούλιο και οι μέτοχοι δεν πρέπει να παρεμβαίνουν σε πτυχές όπως θέματα προσωπικού, θέματα διαχείρισης των περιουσιακών στοιχείων και οικονομικές υποθέσεις (Li et al., 2008).

Οι ιδιαιτέρως συγκεντρωμένες ιδιοκτησίες είναι χαρακτηριστικό των κινεζικών εταιρειών, το οποίο με τη σειρά του επηρεάζει τις καθιερωμένες πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης. Ανεξάρτητα από το αν ο κύριος μέτοχος είναι το κράτος ή ο ιδιωτικός τομέας, αυτοί οι μέτοχοι μπορεί να επιδιώκουν τα δικά τους συμφέροντα τα οποία επηρεάζουν τα συμφέροντα άλλων μετόχων των οποίων τα συμφέροντα στην πραγματικότητα δεν προστατεύονται από την άποψη ύπαρξη κανονιστικών ρυθμίσεων (Hess et al., 2010). Επιπλέον, η ύπαρξη μεγάλων μετόχων επηρεάζει τη ρευστότητα της αγοράς αφού, ειδικά σε περιπτώσεις που ο κύριος μέτοχος είναι το κράτος, οι ρυθμιστικοί περιορισμοί, μαζί με την απροθυμία των μετόχων να επενδύσουν λόγω της επιλεγμένης επενδυτικής στρατηγικής, μπορεί να περιορίσουν την αποτελεσματικότητα της αγοράς. Εκτός των προαναφερθέντων, επηρεάζουν τα ζητήματα εσωτερικής πληροφόρησης και χειραγώγησης της αγοράς. Η αιτία αυτού του ζητήματος σχετίζεται με τους μηχανισμούς εταιρικής διακυβέρνησης και έχει να κάνει με τους ισχύοντες μηχανισμούς παρακολούθησης. Η έλλειψη τέτοιων μηχανισμών παρακολούθησης αναφέρεται στην έλλειψη παρακολούθησης των ενεργειών των εταιρειών από το διοικητικό τους συμβούλιο και από τις ρυθμιστικές αρχές. Επίσης, το κλίμα για τη δημιουργία κινήτρων για τη δημιουργία αποτελεσματικών μηχανισμών παρακολούθησης δεν είναι το κατάλληλο, καθώς ο κάτοχος εμπιστευτικών πληροφοριών και ο ύποπτος για χειραγώγηση της αγοράς είναι συχνά το ίδιο μέρος, δηλαδή το κράτος.

Επιπλέον, η αναποτελεσματική λειτουργία του Διοικητικού Συμβουλίου και των συναφών διοικητικών οργάνων, έχει τις ρίζες της σε ιδιαίτερα συγκεντρωμένες δομές ιδιοκτησίας. Ειδικότερα, οι κύριοι μέτοχοι έχουν τη δύναμη να επηρεάσουν τη σύνθεση των Διοικητικών Συμβουλίων με την εφαρμογή της αρχής μιας ψήφου ανά μετοχή. Εκτός από αυτό, σε πολλές περιπτώσεις, ένα μέλος του διοικητικού συμβουλίου μιας εταιρείας όπου το κράτος είναι ο κύριος μέτοχος, μπορεί να είναι ένας πολιτικός που επηρεάζει ή συμμετέχει στη διαδικασία χάραξης πολιτικής. Ως αποτέλεσμα των προαναφερθέντων, τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου που επηρεάζονται από τους μεγάλους μετόχους ενδέχεται να επιδιώκουν τα δικά τους συμφέροντα ή τα συμφέροντα του εντολέα τους έναντι εκείνων των μετόχων μειοψηφίας. Είναι χαρακτηριστικό ότι σε μια παλαιότερη έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 2002 από τους Chen et al. διαπιστώθηκε ότι το 80% των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου σε κινεζικές εταιρείες σχετίζονται με την κυβέρνηση.

Τέλος, ένας σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει την αποτελεσματικότητα των μηχανισμών εταιρικής διακυβέρνησης στις δομές ιδιοκτησίας στο κινεζικό επιχειρηματικό περιβάλλον είναι η φύση του νομικού συστήματος. Ειδικότερα, είναι ενδιαφέρον να σημειωθεί η διαφορά μεταξύ της επιβολής του νόμου και της ύπαρξης ισχυρών ρυθμίσεων. Στην Κίνα, σύμφωνα με τον Lin (2004), υπάρχουν τέσσερις σημαντικές αναποτελεσματικότητες των μηχανισμών εταιρικής διακυβέρνησης: έλλειψη διαφάνειας πληροφοριών, αδύναμη επιβολή του νόμου, απουσία μηχανισμών παρακολούθησης και αδύναμοι ιδιώτες μικροί μέτοχοι.

Στο Ηνωμένο Βασίλειο και στις ΗΠΑ, η έννοια του εταιρικού ελέγχου έχει συσχετιστεί με εξαγορές, ενώ στον υπόλοιπο κόσμο αυτή η συσχέτιση δεν φαίνεται να είναι τόσο σαφής. Oι λόγοι πίσω από αυτό μπορεί να είναι τα εφαρμοζόμενα νομικά πλαίσια σχετικά με τη μορφή που λαμβάνουν οι εταιρείες μεταξύ των χωρών, οι ισχύοντες κωδικοί εξαγοράς μεταξύ των χωρών και οι κανόνες της οργανωμένης αγοράς, όπως οι κανόνες των χρηματιστηρίων κ.λπ. Επιπλέον, οι συνέπειες των προσπαθειών εξαγορών, ανεξαρτήτως πραγματικού αποτελέσματος, θα μπορούσαν να εξηγήσουν αυτή τη σχέση και τις διαφορές που υπάρχουν μεταξύ των διαφόρων χωρών, διότι ακόμη και αν η εξαγορά δεν ολοκληρωθεί με επιτυχία, η υπογραμμισμένη απειλή για τη διοίκηση θα μπορούσε να την παρακινήσει προς πιο αποτελεσματικές ενέργειες. Σε κάθε περίπτωση, είναι ευρέως αποδεκτό ότι οι επιτυχώς ολοκληρωμένες εξαγορές οδηγούν στην αντικατάσταση της αναποτελεσματικής διοίκησης, η οποία με τη σειρά της θα μπορούσε να οδηγήσει σε σύγκρουση συμφερόντων μεταξύ των μετόχων και της διοίκησης. Οι εσωτερικοί μηχανισμοί εταιρικής διακυβέρνησης περιλαμβάνουν θέματα που σχετίζονται με το μέγεθος και τη σύνθεση του Διοικητικού Συμβουλίου, τη δυαδικότητα των θέσεων του Διευθύνοντος Συμβούλου και του Προέδρου του Διοικητικού Συμβουλίου, την κατοχή μετοχών από διευθυντές και μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου, τη δομή των αμοιβών της διοίκησης και την εξουσία του Διευθύνοντος Συμβούλου. Σε τέτοιες συνθήκες, ο ρόλος των ανεξάρτητων μελών των Δ.Σ, στο πλαίσιο των μηχανισμών εταιρικής διακυβέρνησης, γίνεται σημαντικός (Jensen & Ruback 1983, Stulz 1988). Τα ανεξάρτητα μέλη των Δ.Σ αντιστέκονται σε τέτοιες περιπτώσεις σύγκρουσης συμφερόντων και αναπτύσσουν στρατηγικές προκειμένου να μεγιστοποιήσουν τον πλούτο των μετόχων (Cotter et al. 1997) ή να αντιταχθούν σε προσφορές συγχώνευσης (Bange και Mazzeo 2004). Σχετικά με τα παραπάνω ομιλούμε για τη διάσταση της εξουσίας του διευθύνοντος συμβούλου της εταιρείας στόχου στο πλαίσιο σύγκρουσης συμφερόντων. Από τη μία πλευρά είναι η διαδικασία εξαγοράς και ελέγχου της εταιρείας στόχου που πρέπει να εξυπηρετήσει ο διευθύνων σύμβουλος και από την άλλη ο κίνδυνος να χάσει τη δουλειά του. Οι Ouimet (2013) και Jenter & Lewellen (2015) αναφέρουν ότι σε τέτοιες περιπτώσεις, μπορεί να αυξηθεί μια καιροσκοπική συμπεριφορά που ενδεχομένως θα έχει ως αποτέλεσμα την αντίσταση μιας προσφοράς πλήρους εξαγοράς, και σε ορισμένες περιπτώσεις, όταν ο πλειοδότης θα παράσχει θέση στον Διευθύνοντα Σύμβουλο κατά την περίοδο μετά την εξαγορά, πιθανότατα θα εγκρίνει μια πλήρη προσφορά συγχώνευσης (Hartzell et al. 2004, Moeller 2005). Τέλος, η επίδραση του αποκλεισμού σε περιπτώσεις σύγκρουσης συμφερόντων είναι ζωτικής σημασίας. Το Blockholding συμβάλλει στη βελτίωση του περιβάλλοντος παρακολούθησης, μέσω της έγκαιρης θέσπισης αποτελεσματικών προληπτικών μέτρων κατά των συγκρούσεων συμφερόντων μεταξύ μετόχων και διοίκησης σε περιπτώσεις εξαγοράς (Hartzell & Starks, 2003).

Μια πρόσφατη μελέτη του ΟΟΣΑ σε εταιρείες 49 δικαιοδοσιών, συμπεριλαμβανομένων όλων των χωρών του ΟΟΣΑ, των χωρών της G20 και των χωρών-μελών του συμβουλίου χρηματοπιστωτικής σταθερότητας παρέχει χρήσιμες πληροφορίες, όπως οι 46 από τις 49 χώρες που μελετήθηκαν, έχουν υποχρεωτικά νομικά πλαίσια σχετικά με τη διαδικασία προσφοράς εξαγοράς, η οποία είτε εφαρμόστηκε εκ των υστέρων (37 χώρες), δηλαδή ο πλειοδότης καλείται να ξεκινήσει προσφορά εξαγοράς μετά την απόκτηση μετοχών που υπερβαίνουν το καθορισμένο όριο, ή εκ των προτέρων (9 χώρες), δηλ. ο πλειοδότης καλείται να ξεκινήσει προσφορά εξαγοράς για απόκτηση μετοχών που θα υπερβαίνει το καθορισμένο όριο. Επιπλέον, σε χώρες με ρυθμιζόμενη διαδικασία προσφοράς εξαγοράς, η ελάχιστη τιμή προσφοράς ορίζεται είτε από την τιμή που καταβάλλεται από την προσφορά, είτε από τη μέση τιμή αγοράς είτε από συνδυασμό και των δύο.

Από όλα τα προαναφερθέντα, είναι προφανές ότι οι δομές ιδιοκτησίας εξελίσσονται συνεχώς σε όλο τον κόσμο, οι οποίες με τη σειρά τους επηρεάζουν θέματα εταιρικού ελέγχου. Δεδομένου ότι η συγκεντρωτική ιδιοκτησία είναι μια σημαντική παγκόσμια τάση σε όλο τον κόσμο, τα παραδοσιακά πρότυπα εταιρικής διακυβέρνησης που σχετίζονται με τη συγκέντρωση διασκορπισμένης ιδιοκτησίας δεν μπορούν να λειτουργήσουν αποτελεσματικά σε κάθε κατάσταση/ πλαίσιο. Είναι εμφανές ότι οι καλές πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης είναι απαραίτητες για τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών, εμπιστοσύνης στην κεφαλαιαγορά που υποστηρίζει την ανάπτυξη των επιχειρήσεων μέσω της πρόσβασης σε κεφάλαια και κατά συνέπεια της επιχειρηματικής ακεραιότητας. Σε επίπεδο χωρών, οι καλές πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης αποδίδονται μέσω του νομικού και κανονιστικού πλαισίου εταιρικής διακυβέρνησης που υποστηρίζει και συμβάλλει στην ανταγωνιστικότητα και στην ανάπτυξη των εταιρειών των χωρών.

Επίσης, διαπιστώθηκε ότι το 84% των χωρών έχουν τροποποιήσει είτε το εταιρικό δίκαιο είτε το δίκαιο των κινητών αξιών από το 2015 και περίπου οι μισές χώρες έχουν αναθεωρήσει τον εθνικό κώδικα εταιρικής διακυβέρνησης τα τελευταία δύο χρόνια. Επίσης, είναι ενδιαφέρον ότι το 83% των κωδίκων εταιρικής διακυβέρνησης των χωρών ακολουθούν την προσέγγιση "συμμόρφωση ή εξήγηση". Μόνο τρεις (3) χώρες, οι ΗΠΑ, η Ινδία και η Κίνα δεν εφαρμόζουν την προσέγγιση "συμμόρφωση ή εξήγηση". Οι χώρες υιοθετούν πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης είτε μέσω νομικών και κανονιστικών απαιτήσεων είτε μέσω κωδίκων και αρχών είτε μέσω συνδυασμού αυτών. Τα νομικά και κανονιστικά μέσα αναλύονται περαιτέρω στο δίκαιο των εταιρειών και στο δίκαιο των κινητών αξιών. Η εποπτεία των πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης που εφαρμόζονται από εισηγμένες εταιρείες μαζί με την εξουσία επιβολής μέτρων βασίζεται σε χρηματοπιστωτικές ρυθμιστικές Αρχές και ανέρχεται στο 82%, ενώ το 12% των χωρών έχουν αναθέσει τέτοιου είδους καθήκοντα στις κεντρικές τους τράπεζες. Μια σημαντική επέκταση των προαναφερθέντων που επηρεάζει θέματα ανεξαρτησίας είναι η πηγή χρηματοδότησης των ρυθμιστικών Αρχών. Περίπου το 70% των ρυθμιστικών αρχών χρηματοδοτείται εν μέρει πλήρως από εισφορές (τέλη ή πρόστιμα) από ρυθμιζόμενες εταιρείες και περίπου το 25% των ρυθμιστικών Αρχών χρηματοδοτούνται πλήρως από τον κρατικό προϋπολογισμό. Στο πλαίσιο της ανεξαρτησίας, οι ρυθμιστικές Αρχές του 87% των χωρών που μελετήθηκαν από τον ΟΟΣΑ δημιούργησαν ένα διοικητικό όργανο το μέγεθος του οποίου κυμαίνεται μεταξύ δύο (2) και δεκαεπτά (17) μελών, με καθορισμένη περίοδο που κυμαίνεται από δύο έως οκτώ έτη. Ένα σημαντικό σημείο συζήτησης είναι ποια Αρχή διατηρεί την επιμέλεια των κωδίκων εταιρικής διακυβέρνησης σε όλες τις χώρες. Οι εθνικές Αρχές είναι θεματοφύλακες των κωδίκων εταιρικής διακυβέρνησης στο30% των χωρών που μελετήθηκαν από τον ΟΟΣΑ, ενώ τα χρηματιστήρια παραμένουν θεματοφύλακες στο 20% των χωρών και άλλο στο 20% των χωρών οι ιδιωτικές ενώσεις παραμένουν θεματοφύλακες των κωδικών εταιρικής διακυβέρνησης.

Παρακάτω, προβαίνουμε σε περαιτέρω ανάλυση των βασικών πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης που σχετίζονται με δομές ιδιοκτησίας, εταιρικό έλεγχο και δικαιώματα μετόχων. Οι σχετικές πρακτικές είναι η έγκαιρη γνωστοποίηση ετήσιων Γενικών Συνελεύσεων, τα δικαιώματα των μετόχων να ζητήσουν μια συνάντηση ή να θέσουν ένα θέμα στην ημερήσια διάταξη, τα θέματα ψήφου των μετόχων και οι προκαθορισμένοι ρόλοι και ευθύνες θεσμικών επενδυτών οποιουδήποτε τύπου. Σχεδόν στο 64% (32 χώρες) των χωρών που ερευνήθηκαν από τον ΟΟΣΑ, οι μέτοχοι έρχονται σε άμεση επαφή με τις εταιρείες για ενημέρωση σχετικά με τις προσεχείς ετήσιες Γενικές Συνελεύσεις. Όσον αφορά την περίοδο έγκαιρης ενημέρωσης, σχεδόν το 69% των χωρών που μελετήθηκαν απαιτούν από τις εταιρείες να εκδώσουν ειδοποίηση μεταξύ 15 και 21 ημερών πριν από την ετήσια Γενική Συνέλευση ενώ ειδοποίηση άνω των 21 ημερών απαιτείται από το υπόλοιπο 29% των χωρών. Όσον αφορά τις μεθόδους δημοσιότητας, το 64% των χωρών απαιτούν από τις εισηγμένες εταιρείες να ειδοποιούν τους μετόχους είτε μέσω των πλατφορμών του χρηματιστηρίου είτε από τις ιστοσελίδες των εταιρειών είτε από τις εφημερίδες κυβερνήσεων.

Προηγουμένως, αναφέρθηκε η δυνατότητα που παρέχεται από τη νομοθεσία πολλών χωρών, σε εταιρείες να εκδίδουν μετοχές με διαφορετικά δικαιώματα ψήφου. Ωστόσο, αξίζει να σημειωθεί ότι, σύμφωνα με τη μελέτη του ΟΟΣΑ, 38 χώρες επιτρέπουν την έκδοση μετοχών με περιορισμένα δικαιώματα ψήφου, 26 χώρες επιτρέπουν την έκδοση μετοχών χωρίς δικαίωμα ψήφου αλλά με δικαιώματα μερίσματος και 19 χώρες επιτρέπουν την έκδοση μετοχές χωρίς δικαίωμα ψήφου και χωρίς δικαιώματα σε μερίσματα. Η διαδικασία της ετήσιας Γενικής Συνέλευσης απαιτεί αντικειμενικότητα της διαδικασίας καταμέτρησης. Πάνω από το 80% των χωρών της μελέτης του ΟΟΣΑ απαιτούν την αποκάλυψη των αποφάσεων ψήφου για κάθε θέμα της ημερήσιας διάταξης και στο 60% των χωρών, είναι υποχρεωτική η δημοσίευση των αποτελεσμάτων εντός των επόμενων 5 ημερών. Ένα ενδιαφέρον σημείο είναι ότι στις ΗΠΑ, σύμφωνα με το νόμο του Ντέλαγουερ, η καταμέτρηση των ψήφων πρέπει να γίνεται, για μεγάλες εισηγμένες εταιρείες, από ανεξάρτητους επιθεωρητές.

Όσον αφορά τον ρόλο και τις ευθύνες των θεσμικών επενδυτών, έχουμε ήδη σημειώσει το γεγονός ότι οι αποτελεσματικές πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης επηρεάζονται από τους στόχους και το επίπεδο συμμετοχής θεσμικών επενδυτών. Επίσης, έχουμε ήδη αναλύσει το ρόλο, τους στόχους και τη μορφή καθεμιάς από τις 3 κύριες κατηγορίες θεσμικών επενδυτών. Οι θεσμικοί επενδυτές υιοθετούν διαφορετικές στρατηγικές όσον αφορά το ενδιαφέρον τους και το επίπεδο συμμετοχής τους στις πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης. Υπάρχουν θεσμικοί επενδυτές που δεν διαθέτουν πόρους για δεσμεύσεις σχετικά με την εταιρική διακυβέρνηση και υπάρχουν άλλοι που οι αποτελεσματικές πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης βρίσκονται ψηλά στη λίστα προτεραιοτήτων τους και ενσωματώνονται στο επιχειρηματικό τους μοντέλο. Σε ευθυγράμμιση με τα προαναφερθέντα, πολλές χώρες είτε επιβάλλουν διαφορετικές απαιτήσεις για διαφορετικούς τύπους θεσμικών επενδυτών, είτε επιβάλλουν διαφορετικές απαιτήσεις για διαφορετικά ποσοστά ιδιοκτησίας από θεσμικούς επενδυτές. Ένα πρόβλημα που προκύπτει είναι όταν ο θεσμικός επενδυτής προέρχεται από άλλη χώρα εκτός της επενδυόμενης. Σε τέτοιες περιπτώσεις, η νομοθεσία της χώρας της εταιρείας σχετικά με θεσμικούς επενδυτές ενδέχεται να μην ισχύει για ξένους επενδυτές. Επίσης, εάν ο επενδυτής προέρχεται από ανεπτυγμένη χώρα και ο επενδυτής προέρχεται από αναπτυσσόμενη χώρα, η νομοθεσία σχετικά με τις δεσμεύσεις εταιρικής διακυβέρνησης για λογαριασμό των θεσμικών επενδυτών μπορεί να είναι πολύ αδύναμη για τους θεσμικούς επενδυτές. Για τους λόγους αυτούς, πολλές χώρες έχουν υιοθετήσει κώδικες εταιρικής διακυβέρνησης, σε εθελοντική βάση, προκειμένου να προωθήσουν πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης είτε από εγχώριους είτε από ξένους θεσμικούς επενδυτές. Τέτοιες πρωτοβουλίες για την εφαρμογή των κωδίκων διακυβέρνησης προέρχονται συνήθως είτε από νομοθετικές αρχές, είτε από ενώσεις επενδυτών είτε από φορείς του δημόσιου τομέα.

Ένα πολύ σημαντικό στοιχείο ορθών πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης, που προέρχεται από τη σχετική μεθοδολογία συστημάτων εσωτερικού ελέγχου είναι η πτυχή παρακολούθησης και επικοινωνίας. Σε αυτό το πλαίσιο, 33 χώρες απαιτούν ή συνιστούν στους θεσμικούς επενδυτές να παρακολουθούν τις επιχειρήσεις που συμμετέχουν σε θέματα όπως δραστηριότητες ESG, στρατηγική, απόδοση και κεφαλαιακή δομή. Όσον αφορά το Διοικητικό Συμβούλιο, θέματα όπως η σύνθεσή του, η ανεξαρτησία του, οι ενσωματωμένες επιτροπές του, οι αμοιβές των μελών του είναι μείζονος σημασίας για αποτελεσματικές πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης. 10 χώρες, σύμφωνα με τη μελέτη του ΟΟΣΑ, έχουν θέσει μέγιστο όριο στα μέλη των Διοικητικών Συμβουλίων (από 15 έως 21 μέλη). Αντίθετα, 40 χώρες έχουν ορίσει έναν ελάχιστο αριθμό μελών Διοικητικών Συμβουλίων (σε 3 έως 5 μέλη). Η θητεία των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου ποικίλλει από 1 έως 6 χρόνια σε όλες τις χώρες. Οι ΗΠΑ, η Κίνα, η Ινδία και η Ιταλία, για παράδειγμα, έχουν υιοθετήσει τριετή θητεία, ενώ η Ελλάδα και η Γαλλία έχουν θητεία 6 ετών για τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου. Πιο συγκεκριμένα, όσον αφορά τα καθήκοντα των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου, οι περισσότερες χώρες έχουν θεσπίσει, είτε μια ελάχιστη αναλογία (κατά μέσο όρο περίπου 50% για χώρες όπως οι ΗΠΑ, η Ιταλία και η Ινδία) είτε έναν ελάχιστο αριθμό ανεξάρτητων μελών του Διοικητικού Συμβουλίου (μέσος όρος 2-3 μέλη για χώρες όπως η Ελλάδα, η Σαουδική Αραβία και η Κίνα), σύμφωνα με τις βέλτιστες πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης. Αξίζει να αναφερθεί ότι υπάρχουν χώρες που θέτουν αυτήν την πρακτική ανεξαρτησίας σε βάση "συμμόρφωσης ή εξήγησης" και συγκεκριμένα στην Ιαπωνία, έχουν αυστηροποιήσει περαιτέρω αυτόν τον κανόνα αιτιολογώντας τους λόγους για τους οποίους μια τέτοια ρύθμιση είναι ακατάλληλη. Επίσης, η σχέση μεταξύ εταιρικού ελέγχου και εταιρικής διακυβέρνησης είναι προφανής σε χώρες όπως οι ΗΠΑ και το Ισραήλ, όπου οι εταιρείες με συγκεντρωτικές δομές ιδιοκτησίας υπόκεινται σε λιγότερο αυστηρές σχετικές απαιτήσεις.

Ένας άλλος σημαντικός και αποτελεσματικός μηχανισμός εταιρικής διακυβέρνησης είναι αυτός του διαχωρισμού του ρόλου του προέδρου του διοικητικού συμβουλίου με αυτόν του διευθύνοντος συμβούλου. Το 30% των χωρών που μελετήθηκαν από τον ΟΟΣΑ απαιτούν τέτοιο διαχωρισμό. Το 40% από αυτούς προτείνουν τέτοιου είδους ρυθμίσεις μέσω σχετικών κωδικών. Είναι ενδιαφέρον να σημειωθεί ότι ορισμένες χώρες, όπως η Ινδία, προσπαθούν να περιορίσουν τις δυσμενείς επιπτώσεις του μη διαχωρισμού νομοθετώντας για ανεξάρτητα μέλη που υπηρετούν στο διοικητικό συμβούλιο, ή χώρες όπως το Ισραήλ όπου ο διαχωρισμός θα μπορούσε να μην γίνει εφόσον εγκριθεί από την πλειοψηφία των μειοψηφούντων μετόχων. Μια άλλη πρακτική εταιρικής διακυβέρνησης που ενισχύει την ανεξαρτησία είναι οι απαιτήσεις που πρέπει να πληρούνται για να θεωρηθεί ένα μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου ως ανεξάρτητο μέλος. Μεταξύ των τυπικών χαρακτηριστικών που πρέπει να έχει ένα μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου, είναι επίσης η μη σχέση του με σημαντικούς μετόχους. Τα όρια για τον χαρακτηρισμό ενός μετόχου ως ουσιαστικού χαρακτήρα, στο πλαίσιο της ανεξαρτησίας των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου, διαφέρουν μεταξύ των χωρών. 10 από τις 49 χώρες που μελετήθηκαν από τον ΟΟΣΑ θεωρούν σημαντικό μέτοχο με 5% ιδιοκτησία, 11 χώρες με 10% ιδιοκτησία. Εάν συνδέσουμε την προοπτική της εταιρικής διακυβέρνησης με βάση την θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών με τη σύνθεση του Διοικητικού Συμβουλίου και, ειδικότερα, με τη συμμετοχή εκπροσώπου των εργαζομένων στο Διοικητικό Συμβούλιο ως μέλος, καμία χώρα δεν απαγορεύει μια τέτοια ρύθμιση. Αντίθετα, 12 ευρωπαϊκές χώρες και η Κίνα έχουν θεσπίσει νομικά δεσμευτικές απαιτήσεις για τη συμμετοχή εκπροσώπων των εργαζομένων στα διοικητικά συμβούλια των εταιρειών.

Η ύπαρξη και η αποτελεσματική σύνθεση και λειτουργία των επιτροπών ελέγχου είναι ένας μηχανισμός εταιρικής διακυβέρνησης μείζονος σημασίας. Οι επιτροπές ελέγχου πρέπει να επισκοπούν τη διαδικασία χρηματοοικονομικής αναφοράς, να επισκοπούν την αποτελεσματικότητα της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου της εταιρείας, του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, των συστημάτων διαχείρισης κινδύνων, να παρακολουθούν τον νόμιμο έλεγχο των ετήσιων και ενοποιημένους λογαριασμούς και την ανεξαρτησία του νόμιμου ελεγκτή ή του ελεγκτικού γραφείου. Παρόμοιες αρμοδιότητες για τις επιτροπές ελέγχου καθορίζονται επίσης στο νόμο Sarbanes-Oxley του 2002 στις ΗΠΑ, και συμπληρώνονται από τις ευθύνες του διορισμού, της αποζημίωσης, της διατήρησης και της εποπτείας του έργου των εξωτερικών ελεγκτών που ασχολούνται με την προετοιμασία ή την έκδοση της έκθεσης ελέγχου. 45 από 49 χώρες, σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ, απαιτούν από τις εισηγμένες εταιρείες να συστήσουν επιτροπές ελέγχου, ενώ οι υπόλοιπες 4 χώρες ορίζουν μια τέτοια ρύθμιση μέσω κωδίκων εταιρικής διακυβέρνησης. Όσον αφορά τη σύνθεσή τους, απαιτείται πλήρης ή πλειοψηφική ανεξάρτητη ιδιότητα ή συνιστάται από όλες σχεδόν τις 49 χώρες. Η ύπαρξη επιτροπών στο Διοικητικό Συμβούλιο, εκτός της επιτροπής ελέγχου, είναι επίσης συνηθισμένη. 41 και 45 αντίστοιχα από 49 χώρες της μελέτης του ΟΟΣΑ απαιτούν ή συνιστούν την ύπαρξη επιτροπών υποψηφιοτήτων και αμοιβών. Η διαφορά με την περίπτωση των επιτροπών ελέγχου είναι ότι τέτοιες απαιτήσεις ή συστάσεις δεν προέρχονται, κατά πλειοψηφία, από τη σχετική νομοθεσία αλλά από όρους των εταιρικών κανόνων διακυβέρνησης. Αυτό που είναι ενδιαφέρον να σημειωθεί είναι ότι, μετά από πρόσφατες οικονομικές κρίσεις, η προσέγγιση διαχείρισης κινδύνου έχει εξελιχθεί και έχει ενσωματωθεί περαιτέρω στη νοοτροπία της διοίκησης των εταιρειών. Χώρες σε όλο τον κόσμο προσπάθησαν να υποστηρίξουν μια τέτοια αλλαγή είτε ενσωματώνοντας καθήκοντα είτε απαιτώντας ή συνιστώντας την ύπαρξη ανεξάρτητων επιτροπών κινδύνου σε επίπεδο του Διοικητικού Συμβουλίου. 36 από 49 χώρες που μελετήθηκαν από τον ΟΟΣΑ απαιτούν ή συνιστούν είτε από το νόμο είτε από τους σχετικούς κώδικες εταιρικής διακυβέρνησης οι επιτροπές ελέγχου να έχουν αρμοδιότητες διαχείρισης κινδύνων, ενώ 16 χώρες απαιτούν ή συνιστούν είτε από το νόμο είτε από τους σχετικούς κώδικες εταιρικής διακυβέρνησης την ύπαρξη ανεξάρτητης επιτροπής διαχείρισης κινδύνου σε επίπεδο Διοικητικού Συμβουλίου.

Το θέμα της υποψηφιότητας και της εκλογής των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου συνδέεται άμεσα με την εταιρική ιδιοκτησία. Σε όλες σχεδόν τις χώρες, οι μέτοχοι μπορούν να προτείνουν υποψήφιο για μέλος στο Δ.Σ. Ειδικά όρια ισχύουν σε ορισμένες χώρες που είναι σχεδόν παρόμοια με εκείνα που ισχύουν όταν ένας μέτοχος επιθυμεί να θέσει ένα νέο θέμα στη Γενική Συνέλευση. Όσον αφορά την ισορροπία μεταξύ των φύλων στη σύνθεση των Διοικητικών Συμβουλίων, πολλές χώρες, σε ευθυγράμμιση με τις Αρχές της G20/ΟΟΣΑ, έχουν υιοθετήσει μέτρα για την προώθηση της συμμετοχής των γυναικών στα Διοικητικά Συμβούλια, εισάγοντας είτε συγκεκριμένες ποσοστώσεις είτε εθελοντικούς στόχους. Το 18% των χωρών που μελετήθηκαν από τον ΟΟΣΑ έχουν υιοθετήσει υποχρεωτικές ποσοστώσεις για εισηγμένες εταιρείες που απαιτούν σχετικά με την αναλογία ανδρών και γυναικών στα Δ.Σ. Επίσης, το 16% των χωρών που μελετήθηκαν βασίζονται σε εθελοντικούς στόχους, ενώ το 6% αναπτύσσει συνδυασμό και των δύο. Όσον αφορά τον ποσοτικό προσδιορισμό των συγκεκριμένων ποσοστώσεων ή εθελοντικών στόχων, χώρες όπως η Δανία, η Γαλλία, η Ισλανδία, η Νορβηγία και η Ισπανία απαιτούν 40% συμμετοχή του λιγότερο εκπροσωπούμενου φύλου στα Διοικητικά Συμβούλια. Επίσης, 3 χώρες απαιτούν από τις εισηγμένες εταιρείες να έχουν «τουλάχιστον μία» γυναίκα στα Διοικητικά τους Συμβούλια. Στις ΗΠΑ, ισχύουν διαφορετικοί κανονισμοί. Οι εταιρείες που είναι εισηγμένες στην Καλιφόρνια καλούνται να έχουν τουλάχιστον μία γυναίκα στο Διοικητικό Συμβούλιο μέχρι το τέλος του 2019 και δύο έως το 2021. Ένα άλλο μέτρο για την προώθηση τέτοιων ρυθμίσεων είναι η αποκάλυψη των συγκεκριμένων προαναφερθέντων ρυθμίσεων. Στο 49% των χωρών που μελετήθηκαν από τον ΟΟΣΑ υπάρχει νομική υποχρέωση για τέτοιες γνωστοποιήσεις ενώ το 23% των χωρών δεν αναλαμβάνουν καμία τέτοια υποχρέωση.

2.6 Οικογενειακή Ιδιοκτησία

Παρά την έμφαση που δόθηκε στη βιβλιογραφία της διακυβέρνησης στο διαχωρισμό της ιδιοκτησίας και του ελέγχου κατά το μεγαλύτερο μέρος του τελευταίου αιώνα, η μικρή οικογενειακή επιχείρηση παραμένει η κυρίαρχη μορφή επιχείρησης παγκοσμίως. «Οι οικογενειακές επιχειρήσεις ως μορφή ιδιοκτησίας κυριαρχούν τόσο στις αναδυόμενες όσο και στις προηγμένες οικονομίες και αποτελούν την πλειονότητα των επιχειρήσεων παγκοσμίως» (Aguilera κ.α. 2016, La Porta κ.α. 1999). Η υψηλή συχνότητα εμφάνισης της οικογενειακής ιδιοκτησίας δεν θα ήταν τόσο καθολική, ωστόσο, εάν οι οικογενειακές επιχειρήσεις δεν έχαιραν ορισμένων ξεχωριστών και διαρκών ανταγωνιστικών και λειτουργικών πλεονεκτημάτων. Στην πραγματικότητα, η οικογενειακή ιδιοκτησία μπορεί να έχει τόσο θετικές όσο και αρνητικές συνέπειες για τις επιδόσεις των επιχειρήσεων (Kumar & Zattoni 2016a). Ιστορικά, οι επιχειρήσεις που ελέγχονται από οικογένειες έχουν συχνά συνδεθεί με τον νεποτισμό, την «απαλλοτρίωση» των μειοψηφικών μετόχων, τη μη αποδοτική ανάληψη κινδύνων και την ανεπάρκεια των επενδύσεων (Fama & Jensen 1983).

Πρόσφατα έχει υπάρξει μεγαλύτερη αναγνώριση της μοναδικής ικανότητας των οικογενειακών επιχειρήσεων να συσσωρεύουν και να αξιοποιούν περιουσιακά στοιχεία, γεγονός που εξηγεί την πανταχού παρουσία τους σε αναπτυσσόμενες χώρες, όπου συχνά θεωρούνται οι κινητήρες της οικονομίας (Whyte 1996). Ο Carney (2008) επιχειρεί να προχωρήσει πέρα από αυτό, υποστηρίζοντας ότι τα οργανωτικά χαρακτηριστικά που δημιουργούν αξία είναι ενσωματωμένα στο σύστημα εταιρικής διακυβέρνησης της εταιρείας, στο οποίο συγκεκριμένα κίνητρα, δομές εξουσίας και οι κανόνες λογοδοσίας παράγουν συγκεκριμένες δυνατότητες.

Η συντριπτική πλειοψηφία των οικογενειακών επιχειρήσεων παραμένουν μικρές και φαίνονται καλύτερα προετοιμασμένες για το εμπόριο, τη δικαιοχρησία και την μικρής κλίμακας παραγωγή, επιδεικνύοντας υπεροχή στην λιτότητα και αποδοτικότητα σε ορισμένους κλάδους. Βεβαίως, οι οικογενειακές επιχειρήσεις επιδεικνύουν ανθεκτικότητα στη διάρκεια της ζωής τους, αποτελέσματα για τους εταίρους και θεσμικές επιπτώσεις (van Essen κ.α. 2015). Η αξιολόγηση του οικονομικού αντίκτυπου των οικογενειακών επιχειρήσεων πρέπει να εξισορροπήσει την ικανότητά τους να αντικαταστήσουν πολυάριθμα θεσμικά κενά, ιδίως στις αναπτυσσόμενες οικονομίες, με τη δυνατότητά τους να περιορίσουν την ανάπτυξη άλλων μορφών κοινωνικού και θεσμικού κεφαλαίου.

2.7 Θεσμικοί Επενδυτές: Επανένωση Ιδιοκτησίας και Ελέγχου

Προσφάτως, στις προηγμένες οικονομίες της αγοράς έχει αναδειχθεί μια ακόμη μεγαλύτερη δύναμη για την επανένωση της ιδιοκτησίας και του ελέγχου στην ταχεία και τεράστια αύξηση των θεσμικών επενδυτών. Ένας μετασχηματισμός έχει λάβει χώρα στην ιδιοκτησία του εταιρικού κεφαλαίου με τους μεμονωμένους επενδυτές να αντικαθίστανται από συνταξιοδοτικά ταμεία, ασφαλιστικές εταιρείες και αμοιβαία κεφάλαια. Στις ΗΠΑ, τα φυσικά πρόσωπα εξακολουθούσαν να κατέχουν το 77% των εταιρικών μετοχών στις αρχές της δεκαετίας του 1970, αλλά μέχρι το 2000 οι θεσμικοί ιδιοκτήτες κατείχαν το 62% των μετοχών των 1.000 μεγαλύτερων επιχειρήσεων. Οι Hawley και Williams (2008) εξετάζουν πώς οι θεσμικοί διαχειριστές έχουν γίνει οι καταπιστευματοδόχοι των τελικών δικαιούχων, με συμμετοχές τόσο διαφοροποιημένες που τους ενδιαφέρει όχι μόνο η διακυβέρνηση και οι επιδόσεις των μεμονωμένων εταιρειών, αλλά και για τις επιδόσεις της οικονομίας στο σύνολό της. Οι θεσμικοί φορείς εξετάζουν τόσο τα ζητήματα που αφορούν το χαρτοφυλάκιο όσο και τα ζητήματα που αφορούν την οικονομία προκειμένου να μεγιστοποιήσουν μακροπρόθεσμα τον πλούτο τους και θα γίνονται όλο και περισσότερο εξετάζουν τα γεγονότα και τις δράσεις όχι μεμονωμένα, αλλά με βάση τις επιπτώσεις που μπορεί να οδηγήσουν σε μακροπρόθεσμα οφέλη. Αυτό αναπόφευκτα συνεπάγεται ότι τα ιδρύματα λαμβάνουν υπόψη τους ευρύτερα κοινωνικά, οικονομικά και περιβαλλοντικά ζητήματα που θα επηρεάσουν τα χρηματοπιστωτικές αποδόσεις μακροπρόθεσμα, επεκτείνοντας τα καταπιστευτικά τους καθήκοντα κατά τη διαδικασία.

Ο ρόλος των θεσμικών αυξάνεται σε όλες τις προηγμένες βιομηχανικές χώρες, καθώς το μερίδιό τους στο εταιρικό κεφάλαιο αυξάνεται. Ο Davis (2008) αξιολογεί τη σχέση μεταξύ της ανάπτυξης των θεσμικών, της χρηματοδότησης των ιδίων κεφαλαίων, της εταιρικής διακυβέρνησης και της απόδοσης. Οι σχέσεις αυτές μπορεί να είναι πιο κυρίαρχες στις Άγγλο-Αμερικανικές οικονομίες με προσανατολισμό στην αγορά, αλλά η επιρροή των θεσμικών επενδυτών αυξάνεται στην Ευρώπη και την Ιαπωνία. Η αυξανόμενη συγκέντρωση των περιουσιακών στοιχείων μεταξύ μίας μικρής ομάδας επαγγελματιών επενδυτών που απασχολούνται στα ιδρύματα έχει σε μεγάλο βαθμό αυξήσει την ικανότητα αυτών των μεγάλων μετοχών να ασκούν επιρροή στα διοικητικά συμβούλια, συμπεριλαμβανομένων των αποζημιώσεων των διευθυντικών στελεχών, των επαναγορών μετοχών και των μηχανισμών κατά των εξαγορών. «Η κατεύθυνση της επιρροής ήταν να αυξήσει την επαγρύπνηση των διοικητικών στελεχών στο ρόλο τους ως ελεγκτών της διοίκησης, οδηγώντας σε μεγαλύτερη πειθαρχία της διοίκησης στο να βελτιώσουν τις συνολικές αποδόσεις των μετόχων». (Useem 2012).

Η αυξανόμενη κυριαρχία των συμμετοχών των θεσμικών επενδυτών σε Άγγλο-Αμερικανικές χώρες σημαίνει ότι η άμεση επιρροή των θεσμικών οργάνων αντικαθιστά την προηγούμενη εξάρτηση από τον μηχανισμό εξαγορών για την πειθαρχία των διευθυντών. Η εξασφάλιση βελτιώσεων στην εταιρική διακυβέρνηση μπορεί να ενισχύσει τη τιμή της μετοχής και την απόδοση των εταιρειών στις οποίες επενδύουν τα ιδρύματα, αλλά έχουν επίσης ευεργετικές συνέπειες σε μακροοικονομικό επίπεδο, καθώς οι διαχειριστές όλων των επιχειρήσεων μεταβάλλουν τη συμπεριφορά τους ανταποκρινόμενοι στο νέο επιχειρηματικό περιβάλλον. Ενώ οι θεσμικές αποδόσεις έχουν αναμφίβολα ωφεληθεί από αυτό το νέο καθεστώς αυξημένων διανομών μερισμάτων, λιγότερων πάγιων επενδύσεων και υψηλότερης παραγωγικότητας αύξηση της παραγωγικότητας στον εταιρικό τομέα, θα μπορούσαν να τεθούν ερωτήματα σχετικά με το κατά πόσον οι στρατηγικές αυτές επιτρέπουν επαρκείς επενδύσεις για καινοτομία και μελλοντικές επιχειρήσεις ανάπτυξη (Lazonick 2007).

Ωστόσο, κατά την ανάλυση του αντίκτυπου του ακτιβισμού των επενδυτών, είναι σημαντικό να διακρίνουμε τις αντίθετες επενδυτικές στρατηγικές των διαφόρων τύπων θεσμικών επενδυτών: αν και συχνά συγκεντρώνονται μαζί τα συνταξιοδοτικά ταμεία, οι ασφαλιστικές εταιρείες και τα αμοιβαία κεφάλαια, έχουν διαφορετικά χαρακτηριστικά και στόχους (και, φυσικά, τα αμοιβαία κεφάλαια αντιστάθμισης κινδύνου και άλλα επενδυτικά οχήματα έχουν σημαντικά διαφορετικές στρατηγικές) (McNulty & Nordberg 2016, Σταθόπουλος & Βούλγαρης 2016). Οι Ryan και Schneider (2008) διακρίνουν ένα εύρος θεσμικού ακτιβισμού από τον συνεργατικό έως τον εχθρικό και προτείνουν διάφορα χαρακτηριστικά που μπορούν να επηρεάσουν την τάση για ακτιβισμό, συμπεριλαμβανομένου του μεγέθους του ταμείου, του επενδυτικού χρονικού ορίζοντα, των προσδοκιών απόδοσης, της ευαισθησίας στις επιχειρηματικές σχέσεις, του μεγέθους της συμμετοχής και της δέσμευσης για ενεργητική ή παθητική επένδυση.

Ως πρώην διευθύνων σύμβουλος ενός μεγάλου αμοιβαίου κεφαλαίου, ο Bogle (2008) έγινε μάρτυρας αυτού που ο ίδιος ορίζει ως την άνοδο του καπιταλισμού που ωφελεί τους διαχειριστές εις βάρος των ιδιοκτητών στα τέλη του εικοστού αιώνα και απευθύνει ένα ηχηρό κάλεσμα για μεγαλύτερο ακτιβισμό των θεσμικών επενδυτών. Πέρα από τις νομοθετικές και κανονιστικές παρεμβάσεις που εισήχθησαν μετά την καταστροφή της Enron, ο Bogle αναζητά μια αλλαγή στον προσανατολισμό της εταιρικής διοίκησης στις ΗΠΑ προς την ενεργό εταιρική ιδιότητα του πολίτη, τα πιο ανεξάρτητα διοικητικά συμβούλια, την ευθυγράμμιση των μετοχών των διευθυντικών στελεχών με την μακροπρόθεσμη απόδοση, την πιο διαφανή λογοδοσία και την μεγαλύτερη αίσθηση του καθήκοντος εμπιστοσύνης. Αυτό το αυξανόμενο συναίσθημα για έναν αφυπνισμένο θεσμικό ακτιβισμό αποτελεί πραγματική πρόκληση για τα διοικητικά συμβούλια των εταιρειών και για τους διευθυντές να ανταποκριθούν επαρκέστερα στις ευθύνες διακυβέρνησής τους.

2.8 Θεσμικοί επενδυτές και Μακροπρόθεσμη Δημιουργία Αξίας

Οι θεσμικοί επενδυτές είναι πλέον οι σημαντικότεροι παράγοντες σε όλες τις κατηγορίες επενδύσεων περιουσιακών στοιχείων. Τα συνταξιοδοτικά ταμεία, τα επενδυτικά ταμεία και οι ασφαλιστικές εταιρείες περισσότερο από διπλασίασαν τα συνολικά υπό διαχείριση περιουσιακά τους στοιχεία από 35 τρισεκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ το 2000 σε 74 τρισεκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ το 2011 και έκτοτε συνεχίζουν να αυξάνονται με ταχείς ρυθμούς, με την PwC (2020) να εκτιμά ότι τα υπό διαχείριση περιουσιακά στοιχεία ξεπερνούν τα 102 τρισεκατομμύρια δολάρια. Οι επενδύσεις στις παγκόσμιες χρηματιστηριακές αγορές παραμένουν η μεγαλύτερη κατηγορία περιουσιακών στοιχείων που επενδύονται για συνταξιοδοτικά ταμεία και επενδυτικά ταμεία, ωστόσο η αύξηση των περιουσιακών στοιχείων των επενδυτών έχει ξεπεράσει την αύξηση των παγκόσμιων χρηματιστηριακών αγορών (Çelik & Isaksson 2014).

Η αυξανόμενη οικονομική σημασία και η ισχύς των θεσμικών επενδυτών στην αγορά υποδηλώνει ότι μπορεί να έχουν κεντρική θέση στον μελλοντικό μετασχηματισμό της εταιρικής διακυβέρνησης. Οι ταυτόχρονες και αντιφατικές επιθυμίες των θεσμικών επενδυτών για τα άμεσα αποτελέσματα των βραχυπρόθεσμων αποδόσεων, της βιώσιμης απόδοσης και της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης δημιουργούν σύγχυση στην εταιρική διακυβέρνηση. Καθώς η ισχύς των θεσμικών οργάνων επεκτείνεται περαιτέρω, είτε θα μπορούσαν να αποτελέσουν ακαταμάχητη δύναμη για περαιτέρω οικονομική αστάθεια που προκαλείται από τον βραχυπρόθεσμο χαρακτήρα, είτε θα μπορούσαν να εντυπωσιάσουν τους μακροπρόθεσμους ορίζοντες των αγορών και των εταιρειών και την επιδίωξη της βιωσιμότητας. Οι επιπτώσεις της αυξανόμενης κλίμακας και δραστηριότητας των θεσμικών επενδυτών στην εταιρική διακυβέρνηση δεν έχουν ακόμη πλήρως αποσαφηνιστεί και να εκτιμηθεί, συμπεριλαμβανομένων των εξής:

* + τις πολύπλοκες σχέσεις που υπάρχουν στον τομέα των θεσμικών επενδύσεων, στον οποίο η εταιρική διακυβέρνηση θα διαδραματίσει μεγαλύτερο ρόλο καθώς τα κεφάλαια υπό τον ελέγχου αυτών των ιδρυμάτων αυξάνονται περαιτέρω,
  + την αυξανόμενη πολυπλοκότητα των πολιτικών εταιρικής διακυβέρνησης των θεσμικών επενδυτών,
  + τη σημασία της διακυβέρνησης των ίδιων των ιδρυμάτων καθώς επιδιώκουν να επηρεάσουν τις οντότητες στις οποίες επενδύουν, και τη κρισιμότητα της διακυβέρνησης της αλυσίδας αξίας των επενδύσεων, η πολυπλοκότητα της οποίας έχει συχνά παραμείνει κρυφή,
  + την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των υφιστάμενων μεθόδων των θεσμικών επενδυτών συμμετοχής στην εταιρική διακυβέρνηση, συμπεριλαμβανομένων των διαδικασιών ψηφοφορίας, της διεξαγωγή ετήσιων γενικών συνελεύσεων (Ε.Γ.Σ.) και άλλων μορφών εταιρικής δέσμευσης με τους θεσμικούς μετόχους,
  + τη φύση των ρόλων, των πόρων και της εμπειρογνωμοσύνης των διαχειριστών των επενδυτικών ιδρυμάτων κατά την άσκηση των αρμοδιοτήτων τους και
  + τον τρόπο με τον οποίο κατά την άσκηση των καταπιστευτικών τους καθηκόντων οι εντολείς των θεσμικών επενδυτών και πράκτορες ασκούν τη διακριτική τους ευχέρεια όσον αφορά τον επενδυτικό κίνδυνο, την απόδοση, επενδυτικούς ορίζοντες και τη βιωσιμότητα (Clarke 2017).

Όπως επιμένει ο John Rogers του CFA Institute, «το μέλλον της χρηματοοικονομικής πρέπει να είναι λιγότερο για τη μόχλευση, τη χρηματοοικονομική μηχανική και τα αστρονομικά μπόνους και περισσότερο για την αποτελεσματική και καθαρή σύνδεση του κεφαλαίου με ιδέες, την μακροπρόθεσμη επένδυση για το καλό της κοινωνίας, και την εκπλήρωση των υποσχέσεων προς τις μελλοντικές γενιές» (RIAA 2015).

Σε αυτό το πλαίσιο, δύο είδη επενδυτικού ακτιβισμού σε αντίθετα άκρα του φάσματος πρέπει να διακρίνονται προσεκτικά, που κυμαίνονται από την ταχύτητα του ηλεκτρονικών αντανακλαστικών των εμπόρων υψηλής συχνότητας (Clarke 2014c), μέχρι τις μακροπρόθεσμες δεσμεύσεις των επενδυτών που βασίζονται σε αξίες:

* τις βραχυπρόθεσμες, συχνά μυστικοπαθείς, αλλά ενίοτε ιδιαίτερα δημοσιοποιημένες, μετοχικός ακτιβισμός που επικεντρώνεται σε άμεσες αποδόσεις για τους ίδιους- και
* το ευρύτερο κίνημα ακτιβισμού των μετόχων που πιέζει για μακροπρόθεσμη δημιουργία αξίας, υπεύθυνες εταιρείες και το συμφέρον όλων των ενδιαφερομένων μερών συμπεριλαμβανομένων των μετόχων. Αυτό το ευρύτερο και περισσότερο αξιακά υπεύθυνο κίνημα συνεχίζει να αναπτύσσεται σε κλίμακα και σημασία, ακόμη και αν δεν εξασφαλίζει συχνά πρωτοσέλιδα στην οικονομικό Τύπο (Clarke 2017).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΤΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΥΜΒΟΥΛΙΑ ΚΑΙ ΤΑ ΔΙΛΗΜΜΑΤΑ ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

3.1 Εισαγωγή

Το διοικητικό συμβούλιο είναι το επίκεντρο της εταιρικής διακυβέρνησης, η αρένα στην οποία όλοι οι μηχανισμοί της διακυβέρνησης οφείλουν να ανταποκρίνονται στα σήματα της αγοράς, στις θεσμικές πιέσεις, και στις στρατηγικές δυνατότητες, προκειμένου να διασφαλιστεί η εμπορική βιωσιμότητα και η λογοδοσία της επιχείρησης (Huse 2007 και 2018). Το προφανές γεγονός ότι τα διοικητικά συμβούλια συχνά δεν ανταποκρίνονται σε αυτές τις μεγάλες προσδοκίες είναι ένα από τα συνεχή διλήμματα της εταιρικής διακυβέρνησης. Όποτε μια μεγάλη εταιρεία χρεοκοπεί, το πρώτο ηχηρό ερώτημα είναι: «Πού ήταν το διοικητικό συμβούλιο;» Η απογοητευτική απάντηση είναι ότι αν το διοικητικό συμβούλιο δεν κοιμόταν στο τιμόνι, σίγουρα δεν επέδειξε τη στρατηγική εγρήγορση ή την θεσμική δέσμευση που φαινομενικά ήταν εκεί για να παρέχουν (Clarke 2017).

Η συμβολή των διοικητικών συμβουλίων είναι ευρέως αναγνωρισμένη, και πάντα τα διοικητικά συμβούλια υφίστανται για να διοικούν μεγάλες και πολύπλοκες εταιρείες τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα. Αλλά και τα διοικητικά συμβούλια θεσπίζονται παγκοσμίως σε μικρότερους οργανισμούς, σε δημόσιες επιχειρήσεις καθώς και στους επαγγελματικούς, εμπορικούς, και εθελοντικούς τομείς. Ωστόσο, τα στοιχεία σχετικά με τη συμβολή των διοικητικών συμβουλίων στην εταιρική διακυβέρνηση και τις επιδόσεις δεν είναι σαφείς: «Τα στοιχεία που αφορούν τις άμεσες σχέσεις μεταξύ των χαρακτηριστικών του διοικητικού συμβουλίου και της εταιρικής απόδοσης είναι ελάχιστα, διφορούμενα και όχι πειστικά» (Adams κ.α. 2010). Οι αλληλεξαρτήσεις μεταξύ των διοικητικών συμβουλίων και των επιδόσεων των επιχειρήσεων είναι πολύπλοκες και απαιτούν μια σειρά από θεωρητικές προοπτικές για να κατανοηθούν με ολοκληρωμένο τρόπο.

Ωστόσο, το να ενσωματώνονται διαφορετικές θεωρητικές προσεγγίσεις είναι μόνο δυνατό όταν οι υποκείμενες παραδοχές ταιριάζουν. Σημαντικές προσεγγίσεις για την ανάλυση της αποτελεσματικότητας των διοικητικών συμβουλίων περιλαμβάνουν τη διαρθρωτική προσέγγιση της χρηματοοικονομικής και της οικονομικής με βάση όλα τα δεδομένα από τη θεωρία της αντιπροσώπευσης που επικεντρώνεται σε χαρακτηριστικά όπως το μέγεθος και η σύνθεση του διοικητικού συμβουλίου, και τη διοικητική και οργανωτική έρευνα που επικεντρώνεται είτε στις σχέσεις των διοικητικών συμβουλίων είτε στη συμπεριφορά των διοικητικών συμβουλίων, η οποία ενημερώνεται από μια κοινωνιολογική ή κοινωνικό-ψυχολογική προσέγγιση. Οι θεμελιώδεις διαφορές στις προσεγγίσεις περιλαμβάνουν παραδοχές σχετικά με την ορθολογική και ιδιοτελή συμπεριφορά- την έμφαση ή την παραμέληση των θεμελιωδών ενδεχομένων στην εταιρική διακυβέρνηση και την ετερογένεια των εταιρειών-, τη σημασία των αλληλεξαρτήσεων των θεσμών της εταιρικής διακυβέρνησης σε εθνικό επίπεδο που επηρεάζουν τα χαρακτηριστικά των διοικητικών συμβουλίων- πώς η κατεύθυνση και τα χαρακτηριστικά των διοικητικών συμβουλίων και είναι ενδογενή και το αποτέλεσμα στρατηγικών επιλογών, και πώς η έρευνα για τα διοικητικά συμβούλια τείνει να θεωρεί τα διοικητικά συμβούλια ως «μονολιθικές οντότητες» όταν αποτελούνται από άτομα που λειτουργούν ομαδικά, με επιπτώσεις στην απόδοση των ατόμων και των διοικητικών συμβουλίων (Van Ees κ.α. 2015).

Όλα τα διοικητικά συμβούλια βασίζονται απαραίτητα στη δημιουργική ένταση, παρουσιάζοντας την ικανότητα να αμφισβητούν και να προκαλούν, καθώς και να υποστηρίζουν και να στηρίζουν. Συχνά, η μεγαλύτερη πηγή έντασης είναι μεταξύ αυτού που το διοικητικό συμβούλιο υποστηρίζει ότι είναι νόμιμη επιθυμία του να ασκήσει στον τελικό έλεγχο της επιχείρησης, και της αποφασιστικότητας της διοίκησης να διατηρήσει αυτό που ορίζει ως το απαραίτητο επίπεδο λειτουργικού ελέγχου της επιχείρησης (Demb & Neubauer 1992, Carter & Lorsch 2004). Συνήθως αυτή η ένταση ερμηνεύεται, μέσα από την προσέγγιση της αντιπροσώπευσης ως ανάγκη να πειθαρχήσουν τα διευθυντικά στελέχη στο να δημιουργήσουν αξία στους μετόχους, που σημαίνει:

Η αντιπροσώπευση συγκρούεται μεταξύ των διαφόρων παραγόντων που σχετίζονται με την επιχείρηση και την αποτελεσματικότητα των μηχανισμών εσωτερικού και εξωτερικού ελέγχου στο να επιφέρουν τις διοικητικές ενέργειες που αυξάνουν την αξία. Αυτοί οι έλεγχοι παραδοσιακά ταξινομούνται ως εσωτερικοί ή εξωτερικοί.

Οι εσωτερικοί έλεγχοι περιλαμβάνουν κυρίως :

i. το διοικητικό συμβούλιο και την αμοιβαία παρακολούθηση μεταξύ των διευθυντών,

ii. την άμεση ιδιοκτησία μετοχών από τους διευθυντές,

iii. τη χρήση μεταβλητών συστημάτων αμοιβών των διευθυντών,

iv. τον εποπτικό ρόλο των µεγάλων µετόχων,

v. και τη χρήση δανειακής χρηματοδότησης.

Οι εξωτερικοί έλεγχοι ασκούνται από την αγορά για τον εταιρικό έλεγχο, την αγορά εργασίας των στελεχών, και την αγορά προϊόντων (Hart, 1983).

3.2 Τα Καθήκοντα των Διευθυντών και η Θεωρία της Αντιπροσώπευσης

Το δόγμα ότι οι εταιρείες πρέπει να διοικούνται για να μεγιστοποιούν τα κέρδη των μετόχων, εδραιώθηκε στις αρχές της δεκαετίας του 1990 και βοήθησε τις μεγάλες εταιρείες να παρακινηθούν να ακολουθήσουν όλο και πιο ριψοκίνδυνες οικονομικές στρατηγικές στην αδιάκοπη προσπάθεια τους να αυξήσουν την αξία των μετόχων. Ωστόσο, σε αντίθεση με τον δημοφιλή μύθο, σε καμία δικαιοδοσία διεθνώς, το εταιρικό δίκαιο δεν απαιτεί από τους διευθυντές εταιρειών να μεγιστοποιήσουν την αξία των μετόχων. Είναι μύθος ότι το εταιρικό δίκαιο στις Ηνωμένες Πολιτείες ενσωματώνει την πρωτοκαθεδρία των μετόχων ή την αξία των μετόχων (Blair 2012, Stout 2012). Το εταιρικό δίκαιο στις ΗΠΑ και το Ηνωμένο Βασίλειο ορίζει ότι πρέπει να ενεργούν «προς το συμφέρον της εταιρείας» (Bratton & Wachter 2010). Το δόγμα της πρωτοκαθεδρίας των μετόχων ισχυρίζεται ότι η μεγιστοποίηση της αξίας των μετόχων είναι o μοναδικός κοινωνικός και οικονομικός στόχος της εταιρείας, διότι μεγιστοποιεί το συνολικό πλούτο που δημιουργείται από την εταιρεία, πειθαρχώντας τη διοίκηση σε αυτό το μετρικό σύστημα.

Ωστόσο, η αξία των μετόχων μπορεί να αυξηθεί όχι προσθέτοντας στον κοινωνικό πλούτο που παράγει η επιχείρηση για όλους τους ενδιαφερόμενους, αλλά αποσπώντας αξία από άλλα ενδιαφερόμενα μέρη. «Η ιδέα ότι η μεγιστοποίηση της αξίας των μετόχων είναι ισοδύναμη με τη μεγιστοποίηση της συνολικής κοινωνικής αξίας που δημιουργεί μια επιχείρηση φαίνεται προφανώς λανθασμένη σε όποιον παρατηρεί τους διάφορους τρόπους με τους οποίους οι εταιρείες μπορούν (και το κάνουν) εξωτερικεύουν μέρος του κόστους τους στους εργαζόμενους, τους πελάτες ή τις κοινότητες στις οποίες δραστηριοποιούνται» (Blair 2012). Οι προβληματικές αρχές της αξίας των μετόχων έχουν υπονομεύσει διαρθρωτικά τους θεσμούς και τις πρακτικές της εταιρικής διακυβέρνησης και συνέβαλαν σε μια μακρά σειρά καταστροφών της εταιρικής διακυβέρνησης, συμπεριλαμβανομένης της παγκόσμιας χρηματοοικονομικής κρίσης.

Η επιδίωξη της αύξησης της αξίας των μετόχων έχει αποδυναμώσει σε μεγάλο βαθμό την ικανότητα της εταιρείας να δημιουργήσει αξία μακροπρόθεσμα, και συχνά πείθει τους διευθυντές να θυσιάζονται στρατηγικές υψηλού κινδύνου για βραχυπρόθεσμες αποδόσεις. Η δέσμευση στο δόγμα της αξίας των μετόχων μπορεί να αποδειχθεί ανεύθυνη και επικίνδυνη (Aglietta & Reberious 2005, Gelter 2009). Οι Bratton και Wachter (2010) υποστηρίζουν ότι οι επιχειρήσεις που επηρεάστηκαν περισσότερο από τις πιέσεις της αγοράς να αυξήσουν την τιμή της μετοχής τους στα χρόνια που προηγήθηκαν της χρηματοοικονομικής κρίσης ήταν οι επιχειρήσεις που αύξησαν απερίσκεπτα τη μόχλευσή τους και επηρεάστηκαν περισσότερο από την παγκόσμια χρηματοοικονομική κρίση.

Τα διοικητικά στελέχη έχουν την εξουσία και την ευθύνη βάσει του νόμου να εξετάζουν τα συμφέροντα όλων των ενδιαφερομένων μερών της εταιρικής επιχείρησης και να πετυχαίνουν αποτελέσματα με αξία για όλα τα μέρη (Blair 2012). Οι Blair και Stout (1999) έχουν περιγράψει μία εναλλακτική θεωρία ομαδικής παραγωγής της εταιρικής διακυβέρνησης και των καθηκόντων των διευθυντικών στελεχών που αναγνωρίζει ότι η παραγωγική δραστηριότητα απαιτεί πολλαπλά μέρη να συμβάλλουν στην επιχείρηση με σύνθετους και ολοκληρωμένους τρόπους. Αυτή η προοπτική επιτρέπει στα διευθυντικά στελέχη να αναγνωρίσουν και να εκτιμήσουν τη συμβολή όλων όσων συμμετέχουν στην επιδίωξη της επιτυχίας της εταιρικής επιχείρησης. Το διοικητικό συμβούλιο χαρακτηρίζεται εδώ ως ένα κρίσιμο συντονιστικό όργανο, επιφορτισμένο να εκπροσωπεί και να διαμεσολαβεί μεταξύ όλων των ενδιαφερομένων μερών που προσθέτουν αξία, αναλαμβάνουν μοναδικό ρίσκο και κατέχουν στρατηγική πληροφόρηση κρίσιμη για τη λειτουργία της επιχείρησης (Kaufmann & Englander 2005).

Αυτή η διευρυμένη προσέγγιση της ομαδικής παραγωγής στηρίζεται σε μια αντίληψη της επιχείρησης ως ένα πλέγμα συγκεκριμένων ομαδικών περιουσιακών στοιχείων που επενδύονται από τα ενδιαφερόμενα μέρη. Αυτές οι επενδύσεις δημιουργούν πολύτιμους πόρους που είναι δύσκολο για τις άλλες εταιρείες να τις μιμηθούν, και δημιουργούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και υψηλότερες αποδόσεις για τις επιχειρήσεις που διαθέτουν αυτούς τους μοναδικούς πόρους (Barney 1991, Wang & Barney 2006). Το ίδιο το διοικητικό συμβούλιο αποδίδει σημαντικές δυνατότητες στη διαδικασία δημιουργίας αξίας στην επιχείρηση, συμπεριλαμβανομένων των σχετικών με την επιχείρηση και την αγορά, αναλυτικών και λειτουργικών ικανοτήτων. Αυτές οι δυνατότητες των διοικητικών συμβουλίων αντιπροσωπεύουν την ικανότητα αναδιαμόρφωσης των εσωτερικών και εξωτερικών περιουσιακών στοιχείων και ικανοτήτων, προκειμένου να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις των μεταβαλλόμενων εξωτερικών περιβαλλόντων (Teece & Pitelis 2009).

3.3 Διατήρηση της Ισορροπίας

3.3.1 Ο ρόλος του Προέδρου

Εάν το διοικητικό συμβούλιο πρόκειται να ασκήσει στρατηγικό ρόλο και να παράσχει λογοδοσία, η θέση του προέδρου του διοικητικού συμβουλίου αποκτά μεγαλύτερη σημασία. Στις ΗΠΑ, ο ρόλος συχνά συνδυαζόταν με τη θέση του διευθύνοντος συμβούλου, αποτελώντας μια διττότητα στην οποία ο Διευθύνων Σύμβουλος όχι μόνο διοικεί την εταιρεία, αλλά και καθοδηγεί το διοικητικό συμβούλιο στις αρμοδιότητές του για τη διακυβέρνηση. Στο Ηνωμένο Βασίλειο, στην Ευρώπη και στις περισσότερες άλλες δικαιοδοσίες (και όλο και περισσότερο στις ΗΠΑ) οι ρόλοι έχουν διαχωριστεί στις μεγάλες δημόσιες επιχειρήσεις, καθώς μαζί αντιπροσωπεύουν σημαντική συγκέντρωση εξουσίας. Αυτό ο διαχωρισμός των αρμοδιοτήτων επιτρέπει την εξισορρόπηση της ισχύος και της εξουσίας, διασφαλίζοντας κανένα άτομο δεν έχει απεριόριστη εξουσία λήψης αποφάσεων. Ο Cadbury, στην ηγεσία του στην επιτροπή του Ηνωμένου Βασιλείου για τις οικονομικές πτυχές της εταιρικής διακυβέρνησης (1992), συνέβαλε καθοριστικά στην ενθάρρυνση αυτού του διαχωρισμού των εξουσιών διεθνώς, καθώς άλλες χώρες υιοθέτησαν παρόμοιους κώδικες εταιρικής διακυβέρνησης.

Ο διαχωρισμός των εξουσιών είναι συνήθως ότι ο πρόεδρος είναι υπεύθυνος για το διοικητικό συμβούλιο, και όλα τα καθήκοντά του, και ο διευθύνων σύμβουλος είναι υπεύθυνος για τη λειτουργία της εταιρείας. Ωστόσο, αυτός ο σαφής διαχωρισμός των ρόλων μπορεί συχνά να είναι λιγότερο σαφής στην πράξη, και εξαρτάται από τη σχέση των δύο προσώπων και της σχέσης τους με το υπόλοιπο διοικητικό συμβούλιο. Οι Coles και Hesterly (2000) διερευνούν περαιτέρω τις επιπτώσεις των διαφορετικών διαρρυθμίσεων της διακυβέρνησης σε επίπεδο διοικητικού συμβουλίου, εξετάζοντας τη δομή της ηγεσίας και την επιρροή των εξωτερικών διευθυντών. Προτείνουν ότι η ανεξαρτησία του προέδρου είναι καθοριστικός παράγοντας για το πώς βλέπει η αγορά τις ενέργειες της εταιρείας, και ότι αν ο πρόεδρος δεν είναι ανεξάρτητος, τότε η παρακολούθηση και η λειτουργία ελέγχου από εξωτερικά μέρη γίνεται πιο κρίσιμη.

3.3.2 Ο Αγώνας για την Ανεξαρτησία: Μη εκτελεστικά μέλη

Τα ανεξάρτητα μέλη των Δ.Σ. θεωρούνται ολοένα και περισσότερο ως οι έχοντες κεντρικό ρόλο στην μεταρρύθμιση της εταιρικής διακυβέρνησης, και οι κώδικες πρακτικής προτείνουν όλο και περισσότερο ότι θα πρέπει να υπάρχει πλειοψηφία των ανεξάρτητων μελών στα διοικητικά συμβούλια των εισηγμένων εταιρειών. Η έμφαση στην ανεξαρτησία των διοικητικών μελών ως προφανής προτεραιότητα έναντι άλλων συχνά επικρίνεται από τις διοικήσεις των επιχειρήσεων. Οι Matolcsy κ.ά. (2004) αναφέρουν ότι οι εταιρείες που επενδύουν σε ανάπτυξη που περιλαμβάνει έρευνα και ανάπτυξη και άυλα περιουσιακά στοιχεία που δεν αναγνωρίζονται πάντα στον ισολογισμό επωφελούνται από να έχουν μεγαλύτερο ποσοστό ανεξάρτητων μελών στα διοικητικά τους συμβούλια. Η πραγματική αποτελεσματικότητα του διοικητικού συμβουλίου εξαρτάται από τις δυναμικές της συμπεριφοράς του διοικητικού συμβουλίου. Οι Roberts κ.ά. (2005) υποστηρίζουν ότι είναι κρίσιμο το πώς οι διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ εκτελεστικών και μη εκτελεστικών μελών του διοικητικού συμβουλίου αναπτύσσονται στο πλαίσιο μιας εταιρείας. Τα μη εκτελεστικά μέλη όσο υποστηρίζουν τα στελέχη τόσο παρακολουθούν και την συμπεριφορά τους, προκαλώντας, αμφισβητώντας και αξιοποιώντας την εμπειρία τους στην υποστήριξη της απόδοσης των εκτελεστικών μελών. Με αυτόν τον τρόπο, τα μη εκτελεστικά μέλη διατηρούν την εμπιστοσύνη τους στην απόδοση της εταιρείας, στην ανάπτυξη της στρατηγικής, και στην επάρκεια των αναφορών και της αξιολόγησης των κινδύνων.

Το Harvard Law Review προτείνει την λύση της αρχικής εξέλιξης του διαρθρωτικού διαχωρισμού μεταξύ «ανεξάρτητων» και «μη ανεξάρτητων» διευθυντών, ώστε να μη είναι η ανεξαρτησία μοναδική ειδικότητα των εξωτερικών μελών, αλλά η ανεξαρτησία ως κανόνας να καλύπτει όλα τα μέλη του Δ.Σ. Προτείνεται μια λειτουργική αντίληψη της ανεξαρτησίας των μελών που εξισορροπεί τους κανονιστικούς στόχους των μεταρρυθμίσεων, οι οποίοι βασίζονται στην ανεξαρτησία, με τους περιορισμούς της συμπεριφοράς που αντιμετωπίζουν από τα σύγχρονα διοικητικά συμβούλια. Τα υφιστάμενα μοντέλα ανεξαρτησίας, συμπεριλαμβανομένων των αμερόληπτων εξωτερικών μοντέλων, η αντικειμενική παρακολούθηση και ο μη συνδεδεμένος επαγγελματίας απαιτούν επανεξέταση για να επεκταθεί στις συλλογικές προσπάθειες κάθε μέλους η δέσμευση για σαφή λογοδοσία και πληροφοριακή διαφάνεια.

Ωστόσο, ο βαθμός ανεξαρτησίας των διευθυντών μπορεί να αμφισβητηθεί αν αντιπροσωπεύουν ένα μικρό τμήμα της κοινότητας (που κάποτε αναφερόταν ως χλωμό, ανδρικό και παλιό). Η έλλειψη ποικιλομορφίας στα διοικητικά συμβούλια αποτελεί πλέον ένα πρόβλημα διεθνώς. Η ανισορροπία των φύλων στα διοικητικά συμβούλια αντιμετωπίζεται τόσο με εθελοντικούς στόχους για την αύξηση της συμμετοχής των γυναικών στα διοικητικά συμβούλια, όσο και με υποχρεωτικές ποσοστώσεις που προσφέρουν πιο άμεσες λύσεις (Klettner κ.α. 2016). Ωστόσο, η ανισορροπία των φύλων στα διοικητικά συμβούλια είναι μόνο ένα στοιχείο της έλλειψης ποικιλομορφίας των δεξιοτήτων, της εμπειρίας, της εθνικότητας και της ηλικίας σε μονοδιάστατα συμβούλια (OECD 2019).

3.4 Μεταβίβαση Εξουσίας: Επιτροπές Διορισμού και Διαδοχής

Αρκετές εισηγμένες εταιρείες ανά τον κόσμο έχουν αναπτύξει επιτροπές διορισμού και διαδοχής για τον εντοπισμό νέων διευθυντών. Ωστόσο, η πιο σημαντική διαδοχή σε κάθε εταιρεία, και συχνά η λιγότερο προγραμματισμένη, είναι αυτή του διευθύνοντος συμβούλου. Παρά τις δεκαετίες μεταρρυθμίσεων για τη διακυβέρνηση, η προετοιμασία με την οποία οι εταιρείες ξεκινούν μια ευρεία αναζήτηση και επιλογή του νέου τους διευθύνοντος συμβούλου είναι συχνά ελάχιστη. Οι Datta κ.ά. (2002) εξετάζουν τους οργανωτικούς παράγοντες που επηρεάζουν την ελκυστικότητα του είδους της εμπειρίας που θα φέρει ένας νέος διευθύνων σύμβουλος στη θέση αυτή, και αναδεικνύουν την κερδοφορία της επιχείρησης, το μέγεθος και την ένταση της διαφήμισης ως βασικούς παράγοντες. Οι διευθυντές θα επιβεβαιώσουν την υφιστάμενη κατάσταση όταν οι οικονομικοί δείκτες είναι καλοί. Αντίστροφα, όταν η κερδοφορία πέφτει, οι εσωτερικοί υποψήφιοι θα θεωρηθούν ως μέρος της προβλήματος και όχι πιθανώς να προσφέρουν λύση, ενώ οι εξωτερικοί θα θεωρηθούν ότι προσφέρουν μια νέα προοπτική. Το μέγεθος συνδέεται με την οργανωτική πολυπλοκότητα, η οποία αυξάνει την ανάγκη για οργανωτική εξοικείωση, και μπορεί να σημαίνει μια μεγαλύτερη δεξαμενή ταλέντων από την οποία θα πρέπει να εντοπιστεί ο διάδοχος. Όσον αφορά την αναπλήρωση του διοικητικού συμβουλίου, οι Ruigrok κ.ά. (2006) εξετάζουν πώς οι επιτροπές διορισμών είναι πλέον επιφορτισμένες με το να εντοπίσουν και να προτείνουν νέα μέλη του διοικητικού συμβουλίου που θα αυξήσουν την ικανότητα και την ανεξαρτησία των διοικητικών συμβουλίων, αν και σε μικρότερο βαθμό την ποικιλομορφία του συμβουλίου.

3.5 Αξιολογώντας τα Στελέχη: Η Επιτροπή Αποδοχών

Το σοβαρότερο δίλημμα της σύγχρονης εταιρικής διακυβέρνησης είναι αναμφίβολα η έκρηξη των αμοιβών των διευθύνοντων συμβούλων των μεγάλων σε μέγεθος επιχειρήσεων κατά τη διάρκεια των τελευταίων δύο δεκαετιών. Αυτή η ανεξέλεγκτη αύξηση στην αμοιβή των διευθύνοντων συμβούλων είναι προφανώς μη σχετιζόμενη με την απόδοση και έχει επηρεάσει τα επίπεδα αμοιβής των CEO διεθνώς. Οι επιτροπές αμοιβών του διοικητικού συμβουλίου προορίζονταν να ασχοληθούν αυτό το πρόβλημα. Οι Conyon και Peck (1998) εξετάζουν τον αντίκτυπο της ύπαρξης επιτροπών αποδοχών που αποτελούνται εξ ολοκλήρου από μη εκτελεστικά μέλη του διοικητικού συμβουλίου στην ανταμοιβή των διευθυντικών στελεχών στο Ηνωμένο Βασίλειο και καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι υπάρχουν ελάχιστες ενδείξεις στο ότι αυτό οδηγεί σε αναθεώρηση για πτώση του επιπέδου των αμοιβών των διευθυντικών στελεχών. Ωστόσο, μια ανεξάρτητη επιτροπή αποδοχών σχετίζεται με την επίτευξη στενότερης ευθυγράμμισης των αμοιβών των διευθυντικών στελεχών και της εταιρικής απόδοσης.

Οι επενδυτές συχνά θεωρούν τις συμφωνίες των αμοιβών των διευθυντικών στελεχών ως παράθυρο στην συνολική ποιότητα της διακυβέρνησης των εταιρειών και αποδίδουν μεγάλη σημασία στην ανεξαρτησία των μελών των επιτροπών αποδοχών των δημόσιων εταιρειών. Ο Wood (2004) αναλύει την εξέλιξη των απαιτήσεων της ανεξαρτησίας των διαφόρων ρυθμιστικών αρχών στις ΗΠΑ, συμπεριλαμβανομένων των SEC, NYSE και NASDAQ, ανεβάζοντας τον πήχη του τι συνιστά ανεξαρτησία και καταργώντας την προστασία του κανόνα της επιχειρηματικής κρίσης για τους διευθυντές που αποτυγχάνουν να επιβεβαιώνουν ότι οι ενέργειες που εγκρίνουν είναι προς το συμφέρον της εταιρείας. Ο πρώην πρόεδρος του Διεθνούς Δικτύου Εταιρικής Διακυβέρνησης των θεσμικών επενδυτών, ο Alistair Ross Goobey (2005), ήταν επιφυλακτικός ως προς την περιοριστική επίδραση της μεταρρύθμισης των αμοιβών των διευθυντικών στελεχών παρά την κλίμακα του προβλήματος και των δυνητικών επιπτώσεων των Αμερικανικών επιπέδων αμοιβών: «Η διαφορά μεταξύ των αμερικανικών και των βρετανικών επιπέδων αμοιβών έγινε ιδιαίτερα έντονη το 1997, ένα έτος κατά το οποίο τα ανώτατα στελέχη των 500 μεγαλύτερων βρετανικών εταιρειών κέρδισαν συνολικά 500 εκατομμύρια δολάρια, και ο Michael Eisner της Disney άσκησε δικαιώματα προαίρεσης αξίας 576 εκατομμυρίων δολαρίων και έλαβε άλλα 24 εκατομμύρια δικαιώματα προαίρεσης, με εκτιμώμενη «αξία», κατά την έκδοση, άνω των 200 εκατομμυρίων δολαρίων». Ο Goobey to 2005 κατέληξε στο συμπέρασμα ότι το καλύτερο που μπορεί να ελπίζει κανείς είναι ότι η μεγαλύτερη διαφάνεια, η καλύτερη ανάλυση και η μεγαλύτερη παρακολούθηση από τους μετόχους μπορεί να καταστήσουν λιγότερο πιθανό να εγκριθούν ανεπαρκώς δομημένα πακέτα αποδοχών.

Οι καλύτερες μετρήσεις είναι απαραίτητες αν πρόκειται να υπολογιστούν αυστηρότερα οι αμοιβές των στελεχών, ώστε να παρέχονται καλύτερες πληροφορίες ώστε να είναι μετρήσιμη και διαχειρίσιμη η απόδοση της εταιρείας και των στελεχών. Ωστόσο, οι μετρήσεις που βασίζονται στην λογιστική, όπως τα κέρδη και οι η απόδοση των επενδύσεων μετρούν μόνο μια πτυχή της απόδοσης, και είναι δυνατόν να χειραγωγηθούν ευκολότερα μεμονωμένοι δείκτες απόδοσης παρά ένα ευρύτερο σύνολο μετρήσεων που προσφέρουν μια μεγαλύτερη στρατηγική αξιολόγηση της κατεύθυνσης που ακολουθεί μία εταιρεία. Οι Epstein και Roy (2005) προσφέρουν μια πιο ισορροπημένη εταιρική κάρτα ελέγχου που αναπτύσσει πιο εκλεπτυσμένη διακυβέρνηση στην αξιολόγηση της απόδοσης των διοικητικών συμβουλίων και διευθυνόντων συμβούλων γύρω από κρίσιμες διαστάσεις της μακροπρόθεσμης εταιρικής απόδοσης, συμπεριλαμβανομένων των οικονομικών, της στρατηγικής, των σχέσεων με τους πελάτες, της διαχείρισης κινδύνων, των λειτουργιών, των ανθρώπινων πόρων, της ηθικής και της καινοτομίας.

Η προσοχή έχει επικεντρωθεί στη σημασία του ρόλου των εταιρικών στελεχών από τότε που οι Berle και Means ανέπτυξαν για πρώτη φορά τη θέση τους για το διαχωρισμό της ιδιοκτησίας και του ελέγχου στις αρχές του εικοστού αιώνα. Διαδοχικοί σχολιαστές αναγνώρισαν την καθοριστική σημασία της νέας τεχνοκρατικής διοίκησης στον έλεγχο της σύγχρονης επιχείρησης (Galbraith 1968) και κατέγραψαν την άνοδο του διαχειριστικού καπιταλισμού στις αμερικανικές επιχειρήσεις (Chandler 1977). Η δημόσια προβολή των εταιρικών στελεχών αναπτύχθηκε καθώς προχωρούσε ο εικοστός αιώνας, αλλά ήταν μόνο κατά τις τελευταίες δεκαετίες του αιώνα που ο διευθύνων σύμβουλος, ιδιαίτερα στις μεγαλύτερες αμερικανικές εταιρείες, έγινε μια τόσο αυτοκρατορική φυσιογνωμία (είναι ειρωνικό το γεγονός ότι αυτή η ανάδειξη των διευθυνόντων συμβούλων συνέβη κατά την εποχή της φερόμενης υπεροχής των μετόχων). Οι διευθύνοντες σύμβουλοι έγιναν όλο και περισσότερο υπεύθυνοι για να καθορίσουν και να προβάλλουν τους στόχους των εταιρειών, και κατά συνέπεια έχουν διεκδικήσει ένα αυξανόμενο μερίδιο των ανταμοιβών και της αναγνώρισης (Boyer 2005, Clarke 2014b). Με τη σειρά τους, πιο δραματικά σε περιόδους εταιρικής αποτυχίας, η εξουσία, η απόδοση και η αποζημίωση των διευθυνόντων συμβούλων έχουν γίνει αντικείμενο έντονου δημόσιου ελέγχου.

3.6 Διλήμματα Αντιπροσώπευσης

Η νέα ανάδειξη των εταιρικών στελεχών από τη δεκαετία του 1970 συνέπεσε με την άνοδο της θεωρίας της αντιπροσώπευσης. Ο Fama (1980) επεκτείνει την προσέγγιση της εταιρείας ως ένα σύνολο συμβάσεων μεταξύ των συντελεστών παραγωγής που επεξεργάστηκαν από τους Alchian και Demsetz (1972) και τους Jensen και Meckling (1976), αναγνωρίζοντας το διαχωρισμό της ιδιοκτησίας και του ελέγχου, και αντιμετωπίζει την ανάληψη κινδύνων και τη διαχείριση ως ξεχωριστούς παράγοντες στο πλαίσιο του συνόλου των συμβάσεων της εταιρείας. Η εταιρεία είναι πειθαρχημένη από τον ανταγωνισμό από άλλες επιχειρήσεις, ο οποίος επιβάλλει την εξέλιξη των μηχανισμών για την παρακολούθηση της απόδοσης της διοίκησης. Μια αλληλουχία από μηχανισμούς έχουν συσταθεί από τους θεωρητικούς της θεωρίας της αντιπροσώπευσης για την αποτελεσματική παρακολούθηση της διοίκησης, κυρίως η πειθαρχία της κεφαλαιαγοράς με μοχλευμένη εξαγορά (η οποία οδήγησε τα στελέχη να καταβάλουν περαιτέρω προσπάθειες για να εδραιωθούν), και η εισαγωγή των δικαιωμάτων προαίρεσης αγοράς μετοχών για να ευθυγραμμίσουν τα συμφέροντα των στελεχών με των μετόχων (που οδήγησε σε μαζική αύξηση των ανταμοιβών των στελεχών που δεν σχετίζονται με την απόδοση), και οι δύο από τις οποίες πέτυχαν σε μεγάλο βαθμό το αντίθετο από το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα.

Μια διαφορετική θεώρηση ήταν ότι οι θεσμικοί επενδυτές θα μπορούσαν αποτελεσματικά να παρακολουθήσουν την απόδοση των διευθυνόντων συμβούλων των μεγαλύτερων εταιρειών στις οποίες έχουν γίνει οι μέτοχοι της πλειοψηφίας. Ο Coffee (1991) αναφέρουν ως προς αυτό ότι η διάσημη γενίκευση των Berle και Means ότι η σύγχρονη δημόσια επιχείρηση παρήγαγε το διαχωρισμό της ιδιοκτησίας και του ελέγχου μπορεί να μεταφραστεί στη βαθύτερη και ακριβέστερη δήλωση ότι οι δημόσιοι μέτοχοι στη σύγχρονη εταιρεία αγόρασαν ρευστότητα με κόστος τον έλεγχο (Coffee 1991). Εκείνος βλέπει ασταθείς και μεταβαλλόμενους συνασπισμούς μεταξύ των θεσμικών επενδυτών και μεταξύ των μετόχων πλειοψηφίας και της διοίκησης. Ωστόσο, ο Coffee αναγνωρίζει ότι ορισμένοι θεσμικοί επενδυτές μπορεί να αποδειχθούν πιο αποτελεσματικοί στο ρόλο της παρακολούθησης: ιδρύματα με μεγάλα μερίδια μετοχών προετοιμάστηκαν ώστε να αναβάλλουν μακροπρόθεσμα και χωρίς ουσιαστικές συγκρούσεις συμφερόντων.

Η κατάρρευση της Enron και οι συναφείς μεγάλες εταιρικές καταρρεύσεις στις ΗΠΑ το 2001-2, αν και φαινομενικά απόδειξη των χειρότερων φόβων των θεωρητικών της αντιπροσώπευσης, ήταν εμβληματική της αποτυχίας της θεωρίας της αντιπροσώπευσης να βρει οποιαδήποτε λύση στην αγορά και στα συστήματα κινήτρων που ενθάρρυναν το ανεξέλεγκτο προσωπικό συμφέρον των στελεχών. Οι Arnold και de Lange (2004) παρουσιάζουν πώς τα στελέχη της Enron παρέκαμψαν τους μηχανισμούς που υποτίθεται ότι τους πειθάρχησαν, και πώς η αγορά αγνόησε τους τους κινδύνους που αναλάμβανε η Enron, καθώς οι αναλυτές και οι επενδυτές προτιμούσαν να πιστεύουν την μεγάλη αισιοδοξία των δηλώσεων του διευθύνοντος συμβούλου της Enron. Αντικαθιστώντας την αλαζονική και ιδιοτελή διοικητική κουλτούρα της Enron, ορισμένοι ζήτησαν μια διαφορετική προσέγγιση στην εταιρική διακυβέρνηση.

Οι παραδοσιακές μορφές εταιρικής διακυβέρνησης που βασίζονται στις παραδοχές της ιεραρχίας και γραφειοκρατίας πρέπει να συμβιβαστούν με τις νέες μορφές επιχειρήσεων στις οποίες υπάρχουν πολλαπλά διλήμματα αντιπροσώπευσης, σε πιο ευέλικτες επιχειρήσεις που βασίζονται σε δίκτυα και συμμαχίες. Σε αυτές τις νέες μορφές επιχειρήσεων απαιτείται ένας εκδημοκρατισμός των δικαιωμάτων και της φωνής, με πιο περιεκτικά και διαφανή συστήματα ελέγχου και αμοιβαία παρακολούθηση για την προώθηση της εμπιστοσύνης. Δεν θα πρέπει να βασίζεται στη γενναιότητα μερικών μεμονωμένων πληροφοριοδοτών, όπως στην περίπτωση της Enron και της WorldCom, η αποκάλυψη εταιρικών ατασθαλιών, τα αποτελεσματικά συστήματα είναι απαραίτητα για την έγκαιρη προειδοποίηση.

3.7 Η Απόδοση της Επιχείρησης και οι Αποδοχές των Στελεχών

Στο πλαίσιο της εταιρικής αποτυχίας, το επίκεντρο της εταιρικής διακυβέρνησης είναι η λογοδοσία, ωστόσο μια άλλη κρίσιμη διάσταση είναι το πως η εταιρική διακυβέρνηση μπορεί να συμβάλει στην απόδοση της εταιρείας. Η σχέση μεταξύ της εταιρικής διακυβέρνησης και της απόδοσης είναι πολύπλοκη, και οι ερευνητές έχουν παλέψει με πολλές μεταβλητές και συχνά απογοητεύονται στην αναζήτηση μιας «συνέπειας της διακυβέρνησης», στη συμπεριφορά των τιμών των μετοχών μετά από αλλαγές στη σύνθεση των διοικητικών συμβουλίων των εταιρειών ή των διευθυνόντων συμβούλων, ή γραμμή των εξαγορών (Gugler 2001, Clarke 2007). Η ισορροπία διαχρονικών μελετών στις ΗΠΑ καταδεικνύει ότι ο υψηλός κίνδυνος διακυβέρνησης συσχετίζεται με χαμηλότερη απόδοση και η ισχυρή διακυβέρνηση συνδέεται με πιο βιώσιμη απόδοση (Gompers κ.α. 2003). Στην Ευρώπη και την Ασία, οι εταιρείες με υψηλότερα πρότυπα διακυβέρνησης ανακαλύφθηκε ότι έχουν υψηλότερη απόδοση σε μεγάλα δείγματα από εταιρείες (Drobetz κ.α. 2004, Bauer & Guenster 2003). Ένα από τα πιο δύσκολα πράγματα στο να αξιολογηθεί η επιρροή της εταιρικής διακυβέρνησης στην απόδοση των εταιρειών είναι να ληφθεί υπόψη η επίδραση των αλλαγών στην αγορά: σε περιόδους ταχείας επέκτασης της αγοράς, πολλές εταιρείες θα αποδώσουν ικανοποιητικά, σε περιόδους ύφεσης της αγοράς οι περισσότερες εταιρείες θα δυσκολευτούν περισσότερο να αποδώσουν. Στην οικονομική θεωρία τουλάχιστον, τα διοικητικά συμβούλια και τα στελέχη ανταμείβονται ως προς το πόσο καλά ερμηνεύουν και ανταποκρίνονται στις μεταβολές της αγοράς, ωστόσο στην πράξη - ιδιαίτερα σε περιόδους μεγάλης αστάθειας - είναι συχνά πιο πιθανό ότι η δυναμική της αγοράς απλώς παρασύρει τα στελέχη και τις εταιρείες τους.

Εξετάζοντας τη διακυβέρνηση των κρατικών επιχειρήσεων, ο Bozec (2005) διαπιστώνει ότι ο ανταγωνισμός της αγοράς σχετίζεται θετικά με την εταιρική κερδοφορία και την παραγωγικότητα και ότι σε ανταγωνιστικά περιβάλλοντα τα διοικητικά συμβούλια συμβάλλουν αποτελεσματικότερα στην απόδοση. Οι Certo κ.α. (2006) μελετούν τη συμβολή των ομάδων της ανώτατης διοίκησης στην απόδοση των επιχειρήσεων, εξετάζοντας τη συζήτηση μεταξύ εκείνων που ισχυρίζονται ότι η επιρροή της σύνθεσης της ανώτατης διοίκησης είναι θεμελιώδης για την απόδοση της επιχείρησης, και εκείνων που επιμένουν ότι το περιβάλλον της αγοράς διαμορφώνει την απόδοση της επιχείρησης και ότι η επιρροή των στελεχών είναι αδύναμη. Oι Certo κ.ά. (2006) διαπιστώνουν ότι οι ομάδες ανώτατης διοίκησης μπορούν να παρέχουν περισσότερη ικανότητα επεξεργασίας πληροφοριών και μεγαλύτερη λειτουργική ετερογένεια, τα οποία συμβάλλουν στην απόδοση της επιχείρησης. Ωστόσο, οι στρατηγικές μεταβλητές που επιδρούν στην σχέση μεταξύ στελεχών και απόδοσης περιλαμβάνουν την επέκταση, την έρευνα και την ανάπτυξη των δαπανών, και τη διεθνοποίηση: η σύνθεση μίας ανώτατης ομάδας στελεχών απαιτούνταν να είναι σε θέση να αντιμετωπίσει την πολυπλοκότητα αυτών των στρατηγικών επιλογών.

Η αποδοχή των πολύπλοκων απαιτήσεων του ρόλου των στελεχών στις μεγάλες εταιρείες δεν δικαιολογεί απαραίτητα τα εξαιρετικά μεγάλα πακέτα ανταμοιβών που οι Αμερικάνοι διευθύνοντες σύμβουλοι διεκδικούν και λαμβάνουν στις ημέρες μας. Όπως επιμένουν ήδη από το 1998 οι Elhagrasey κ.α. : «Είναι δύσκολο να φανταστεί κανείς πώς τα πολυδιαφημισμένα οκταψήφια ποσά αμοιβών για ορισμένα κορυφαία στελέχη επιχειρήσεων μπορούν να εξυπηρετήσουν τα συμφέροντα των μετόχων ή μπορούν να προκύψουν από ορθολογικά σχήματα αποδοχών. Κάποια μορφή επιρροής του διευθύνοντος συμβούλου φαίνεται προφανής και φαίνεται να ξεπερνά τις προσπάθειες της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς, των κρατικών κυβερνήσεων, των θεσμικών επενδυτών και άλλων ομάδων συμφερόντων για τη ρύθμιση των αποδοχών». Οι Elhagrasey κ.α. (1998) εξηγούν τις ακατάσχετες αμοιβές των CEO ως αποτέλεσμα της εξουσίας του CEO επί των διοικητικών συμβουλίων, συμπεριλαμβανομένης της χρήσης από τον CEO της συν-επιλογής, εξωτερικών εμπειρογνωμόνων, επιτροπών αμοιβών, και την επιλεκτική χρήση κριτηρίων για τον έλεγχο της διαδικασίας αποζημίωσης και τον εξ ορθολογισμό και την νομιμοποίηση της αμοιβής τους.

Οι Matsumura και Shin (2005) εξετάζουν τις επιδιωκόμενες και μη επιδιωκόμενες συνέπειες των ευρέως προτεινόμενων μεταρρυθμίσεων των αμοιβών των διευθυντικών στελεχών, συμπεριλαμβανομένης της μεγαλύτερης ανεξαρτησίας για τις επιτροπές αποδοχών, της απαίτησης από τα στελέχη να κατέχουν μετοχές της εταιρείας, της δημοσιοποίησης των αμοιβών των στελεχών, της αυξημένης συμμετοχή των θεσμικών επενδυτών, και της απαίτησης από τις επιχειρήσεις να εξοδοποιούν τα δικαιώματα προαίρεσης αγοράς μετοχών. Καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι οι όποιες διορθωτικές παρεμβάσεις που μπορεί να προσφέρουν αυτές οι προτάσεις, δεδομένων των εγγενών περιορισμών των ρυθμιστικών δράσεων που αποσκοπούν στην πειθάρχηση των αμοιβών των στελεχών, αυτό που απαιτείται είναι ένα ισχυρότερο ηθικό πλαίσιο που επαναπροσδιορίζει τους εταιρικούς στόχους και λαμβάνει υπόψη τα συμφέροντα μιας ευρύτερης ομάδας ενδιαφερομένων μερών. Ο Conyon (2006) αναλύει την εξέλιξη των αμοιβών των διευθυντικών στελεχών στις Ηνωμένες Πολιτείες, στο πλαίσιο της συζήτησης μεταξύ του μοντέλου αντιπροσώπευσης, το οποίο υποδηλώνει ότι οι μέτοχοι (μέσω της επιτροπής αποδοχών του διοικητικού συμβουλίου) σχεδιάζουν τις μισθολογικές συμβάσεις των στελεχών χρησιμοποιώντας δικαιώματα προαίρεσης αγοράς μετοχών, μετοχές περιορισμένης αξίας και μακροπρόθεσμα κίνητρα για να παρακινήσουν τους Διευθύνοντες Συμβούλους να μεγιστοποιήσουν την αξία της επιχείρησης - και της άποψης της διοικητικής εξουσίας που προτείνει ότι ο διευθύνων σύμβουλος και το διοικητικό συμβούλιο συμφωνούν μισθολογικές συμβάσεις όχι με βάση τα συμφέροντα των μετόχων, αλλά για να μεγιστοποιήσουν την αμοιβή του διευθύνοντος συμβούλου. Ο Conyon (2006) υπογραμμίζει τη συσχέτιση μεταξύ της αμοιβής του διευθύνοντος συμβούλου και του μεγέθους της επιχείρησης, τονίζοντας ότι « η αντίληψη ότι όλοι οι διευθύνοντες σύμβουλοι λαμβάνουν αστρονομικά ποσά είναι λανθασμένη». Η κατανομή των αμοιβών των διευθύνοντων συμβούλων είναι ότι σχετικά λίγοι διευθύνοντες σύμβουλοι μεγαλύτερων επιχειρήσεων κερδίζουν τεράστια ποσά, και η μεγάλη πλειοψηφία των διευθύνοντων συμβούλων σε μικρές επιχειρήσεις κερδίζει πιο χαμηλά ποσά.

Ενώ υπάρχουν διάφορες εξηγήσεις για την αύξηση των αμοιβών των στελεχών (Kumar & Zattoni 2016) - συμπεριλαμβανομένων των μεγαλύτερων κινδύνων και κινήτρων, των μετατοπίσεων στην αγορά εργασίας των διευθυντικών στελεχών, των αλλαγών στις πρακτικές αποζημίωσης των διοικητικών συμβουλίων, των μετατοπίσεων στην εταιρική στρατηγική, της τεχνολογίας και του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, των λανθασμένων αντιλήψεων σχετικά με το κόστος και την αξία των δικαιωμάτων προαίρεσης, καθώς και του διευθυντικού ελέγχου της διαδικασίας αποζημίωσης, είναι δύσκολο να αποφύγει κανείς το συμπέρασμα ότι η αποζημίωση των στελεχών αποτελεί κεντρικό μέρος του προβλήματος και όχι λύση στα εταιρικά διλήμματα εταιρικής διακυβέρνησης. Στις ΗΠΑ για παράδειγμα, η αποζημίωση των CEO προς τους εργαζόμενους έχει εκτοξευτεί, από 20 προς 1 στη δεκαετία του 1960 σε 100 προς 1 στη δεκαετία του 1990, με αποκορύφωμα το 344 προς 1 στην τεχνολογική φούσκα το 2000, και μετά από μια σύντομη άνοδο και πτώση πριν και μετά τη χρηματοπιστωτική κρίση επανήλθε στο 312 προς 1 το 2017. Ενώ αυτή η πρωτοφανής αύξηση στις αμοιβές των CEO συνεχίστηκε, οι βασικοί μισθοί παρέμειναν στάσιμοι στις ΗΠΑ για δεκαετίες και η ασφάλεια της απασχόλησης μειώθηκε.

Από τη δεκαετία του 1980 και μετά, το μεγαλύτερο μέρος των αμοιβών των διευθυντικών στελεχών στις ΗΠΑ ήταν τα δικαιώματα προαίρεσης αγοράς μετοχών, γεγονός που σημαίνει ότι το επίπεδο της αμοιβής των στελεχών ουσιαστικά καθορίζεται από τις τιμές των μετοχών. Οι Frey και Osterloh (2005) διερεύνησαν τις ατυχείς συνέπειες της τάσης των διοικήσεων να χειραγωγούν τη βραχυπρόθεσμη κερδοφορία για να εκτοξεύσουν τις τιμές των μετοχών για να λάβουν υπέρογκες αμοιβές. Καταπολεμώντας την ακραία αδικία που έχει παρεισφρήσει στις αμερικανικές επιχειρήσεις στην ολοένα και μεγαλύτερη ανισότητα των αμοιβών μεταξύ των μισθών των διευθυνόντων συμβούλων και των μέσων μισθών, αντιλαμβάνονται την εταιρεία ως μια κοινή δεξαμενή πόρων που αφορούν αποκλειστικά τις επιχειρήσεις, και όχι ως ένα σύμπλεγμα ατομικών συμβάσεων, που χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό πολύπλοκων αλληλεξαρτήσεων, επικαλούμενοι τον Simon (1991): «Γενικώς, όσο μεγαλύτερη είναι η αλληλεξάρτηση μεταξύ των διαφόρων μελών του οργανισμού, τόσο πιο δύσκολο είναι να μετρηθεί η ξεχωριστή συμβολή τους στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων του οργανισμού. Αλλά φυσικά η έντονη αλληλεξάρτηση είναι ακριβώς αυτό που καθιστά επωφελή την οργάνωση των ανθρώπων αντί να εξαρτάται εξ ολοκλήρου από τις συναλλαγές της αγοράς». Οι Frey και Osterloh (2005) υποστηρίζουν ότι τα συστήματα των υψηλών κινήτρων των στελεχών επιδεινώνουν τα προβλήματα στον εταιρικό τομέα, ενθαρρύνοντας δυσλειτουργικές συμπεριφορές και βλάπτοντας τελικώς την επιχείρηση.

Οι Bebchuk και Fried (2005) συμφωνούν ότι η επιρροή των διευθυντών στα συστήματα αμοιβών έχει αποδυναμώσει τα κίνητρα των διευθυντών να αυξήσουν την αξία της επιχείρησης, και δημιούργησε κίνητρα για την ανάληψη δράσεων που μειώνουν τη μακροπρόθεσμη αξία. Υποστηρίζουν ότι τα ελαττωματικά συστήματα αποδοχών είναι ευρέως διαδεδομένα, επίμονα και συστημικά στις ΗΠΑ και προέρχονται από ελαττώματα στις υποκείμενες δομές διακυβέρνησης, ζητούν διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις στην κατανομή της εξουσίας μεταξύ των διοικητικών συμβουλίων και των μετόχων. Συνεχίζοντας αυτό το θέμα, οι Bebchuk και Jackson (2005) εστιάζουν στην αδιαφάνεια στη δομή των συνταξιοδοτικών σχημάτων των στελεχών που οδηγούν σε στρεβλώσεις του μεγέθους και της σύνθεσης των συνολικών αμοιβών, ζητώντας μεγαλύτερη δημοσιοποίηση σε ετήσια βάση της χρηματικής αξίας των συνταξιοδοτικών δικαιωμάτων των στελεχών. Τα συνταξιοδοτικά προγράμματα μπορεί να αντιπροσωπεύουν ένα σημαντικό μέρος της συνολικής αποζημίωσης των στελεχών και η απόκρυψη μεγάλων στοιχείων αυτών μπορεί να υπονομεύσει κάθε προσπάθεια σύνδεσης της ανταμοιβής με την απόδοση.

3.8 Η Εξουσία του Διευθύνοντος Σύμβουλου

Ο Ocasio (1994) εξετάζει την πολιτική δυναμική του εκτελεστικού ελέγχου επί του συνασπισμού της επιχείρησης που αντανακλάται στην ικανότητα των διευθυνόντων συμβούλων να διατηρήσουν τις θέσεις τους, προτείνοντας τη θέση ότι οι αμφισβητούμενοι συνασπισμοί είναι πιο πιθανό να αναδυθούν κατά τη διάρκεια περιόδων κακής απόδοσης. Αυτό το μοντέλο εξουσίας βασίζεται στις θεωρίες του κυκλοφορίας των ελίτ που αναπτύχθηκε από τον Pareto (1991) και τον Michels (2001), και αρχικά το εισήγαγε στην οργανωτική ανάλυση ο Selznick (1957). Η έννοια της κυκλοφορίας της εξουσίας υποδεικνύει την παροδικότητα και την αμφισβήτηση του εκτελεστικού ελέγχου στην επιχείρηση, σε αντίθεση με τη θεωρία της θεσμοθέτησης, η οποία δίνει έμφαση στη δύναμη των διευθυνόντων συμβούλων να εδραιωθούν, παρέχοντας δύο απόψεις για την ικανότητα των διευθυνόντων συμβούλων να διατηρούν συνεκτικούς συνασπισμούς που παρέχουν μια σταθερή βάση για την άσκηση της εξουσίας.

Σε διαφορετικές κουλτούρες η προφανής εξουσία του διευθύνοντος συμβούλου μπορεί να μην είναι τόσο μεγάλη, για παράδειγμα, στην Ιαπωνία ο διευθύνων σύμβουλος δεν είναι προφανώς τόσο εξέχων όσο εταιρείες της Δυτικής Ευρώπης. Ωστόσο, αυτό δεν σημαίνει ότι οι Ιάπωνες διευθύνοντες σύμβουλοι έχουν μικρή εξουσία, αλλά μόνο ότι υπάρχουν διαφορές στον τρόπο με τον οποίο οι Ιάπωνες διευθύνοντες σύμβουλοι αποκτούν και ασκούν εξουσία (Seki & Clarke 2014). Η αργή προαγωγή και η εναλλαγή θέσεων εργασίας παρέχει στους Ιάπωνες διευθυντές την ευκαιρία να αποκτήσουν επιρροή εμπειρογνωμόνων και να οικοδομήσουν εκτεταμένα δίκτυα και να κατέχουν επιρροή που μπορεί να είναι διαρκής.

Ο Bird (1990) αφηγείται πώς οι διαδοχικές προαγωγές νομιμοποιούν την άσκηση εξουσίας και η εξουσία του διευθύνοντος συμβούλου μετριάζεται από παράγοντες που επηρεάζουν την έκταση της νομιμότητας που απονέμεται τόσο στο άτομο όσο και στο αξίωμα. Οι Bigley και Wiersma (2002) αξιολογούν τους παράγοντες που επηρεάζουν το κατά πόσον ο στρατηγικός προσανατολισμός των νεοδιοριζόμενων διευθύνοντων συμβούλων τους οδηγεί στο να χρησιμοποιούν τη δύναμή τους για να διατηρήσουν το status quo ή να αναπροσανατολίσουν τα επιχειρηματικά χαρτοφυλάκια της επιχείρησης. Τα σχετικά πλεονεκτήματα ενός εσωτερικά διορισμένου Διευθύνοντος Συμβούλου σε σύγκριση με έναν εξωτερικό Διευθύνοντα Σύμβουλο εξετάζονται από τους Georgakakis και Ruigrok (2017). Τέλος, οι Adams κ.α. (2005) ανακαλύπτουν ότι η απόδοση της επιχείρησης γίνεται πιο μεταβλητή καθώς η εξουσία λήψης αποφάσεων συγκεντρώνεται περισσότερο στον χέρια του διευθύνοντος συμβούλου, σε σύγκριση με τις επιχειρήσεις στις οποίες οι αποφάσεις είναι προϊόν συναίνεσης των στελεχών.

3.9 Τρόποι αντιμετώπισης του ζητήματος της σύγκρουσης συμφερόντων μεταξύ διοικητών και επενδυτών

Όπως προαναφέρθηκε, η σχέση μεταξύ διοικητών και επενδυτών σε μια επιχείρηση έχει ως σημείο εκκίνησης μια μορφή εξουσιοδότησης με την οποία οι επενδυτές εξουσιοδοτούν τους διοικητές των επιχειρήσεων να εκτελέσουν μια εργασία εκ μέρους τους, εκχωρώντας τους κάποιας μορφής δυνατότητα λήψης αποφάσεων. Το ζήτημα είναι ότι οι στόχοι μεταξύ των διοικητών και των επενδυτών πολλές φορές αποκλίνουν. Οι πράξεις και οι παραλείψεις των διοικητών μιας επιχείρησης αποτελούν σημαντικό σημείο, το οποίο καθιστά λογική την συζήτηση και το ενδιαφέρον για την εταιρική διακυβέρνηση, ιδίως στις περιπτώσεις που οι διοικητές ενεργούν χωρίς να έχουν μετοχές της επιχείρησης στην οποία εργάζονται. Ως απάντηση σε τυχόν τέτοιες αποκλίσεις δημιουργήθηκαν ορισμένα πλαίσια δράσεων, τα οποία είναι ικανά να περιορίσουν τις καταβαλλόμενες προσπάθειες των διοικητών για την επίτευξη στόχων που αποκλίνουν από αυτούς των επενδυτών.

Επιθετικές Εξαγορές

Σύμφωνα με το πλαίσιο των επιθετικών εξαγορών, ο επίδοξος αγοραστής κάνει μια προσφορά στην επιχείρηση την οποία επιθυμεί να αγοράσει. Επιτυχημένη είναι η εξαγορά αν εν τέλει ο αγοραστής καταφέρει να φέρει στην κατοχή του ποσοστό μεγαλύτερο του 50% του μετοχικού κεφαλαίου της επιχείρησης, προκειμένου να ελέγχει και τις αποφάσεις της επιχείρησης. Με βάση το πλαίσιο δράσης αυτό, εκπληρώνονται 2 στόχοι, οι οποίοι είναι ικανοί να μετριάσουν τις συνέπειες σε πιθανή απόκλιση των στόχων μεταξύ διοικητών και επενδυτών σε μια επιχείρηση: πρώτον, μειώνεται η αποκλειστική, ή σχεδόν αποκλειστική κατοχή της εταιρικής πληροφορίας από τους διοικητές, μέσω διάχυσής της σε τρίτα μέρη, όπως ο πιθανός αγοραστής, και δεύτερον, η θέση του υφιστάμενου διοικητή δεν είναι ασφαλής, καθώς υπάρχει πλέον η δυνατότητα να κριθεί για τις πράξεις και τις παραλείψεις του.

Μέτοχος με σημαντικό ποσοστό μετοχικού κεφαλαίου

Σύμφωνα με αυτό το πλαίσιο, προκειμένου να αποφευχθούν περιστατικά απόκλισης των στόχων μεταξύ των διοικητών μιας επιχείρησης και των επενδυτών της, καλό θα είναι να υπάρχει ένας μέτοχος ο οποίος κατέχει μεγάλο ποσοστό μετοχών της επιχείρησης. Ο μέτοχος αυτός δύναται να μην είναι ένα άτομο, ή μια επιχείρηση, αλλά και ένα σύνολο ατόμων, ή επιχειρήσεων, που δρουν συντονισμένα. Με αυτή την μετοχική σύνθεση, επιτυγχάνεται, σύμφωνα με τους Bolton και Von Thadden (1998), παρακολούθηση και έλεγχος της διοίκησης της επιχείρησης σε συνεχή βάση. Πριν την εφαρμογή του συγκεκριμένου πλαισίου, πρέπει να ληφθούν υπόψη, τυχόν απαγορεύσεις από την νομοθεσία για συγκέντρωση του μετοχικού κεφαλαίου στα χέρια λίγων.

Μέτοχος με σημαντικό ποσοστό μετοχικού κεφαλαίου να είναι θεσμικός επενδυτής

Το παρόν πλαίσιο βασίζεται στο αμέσως προηγούμενο, με την διαφορά ότι ο κάτοχος σημαντικού ποσοστού μετοχικού κεφαλαίου είναι θεσμικός επενδυτής, είτε είναι ιδιωτική επενδυτική επιχείρηση, είτε ασφαλιστική επιχείρηση. Το θετικό αυτού του πλαισίου είναι ότι συνήθως για τις ασφαλιστικές επιχειρήσεις, τα ασφαλιστικά ταμεία και γενικότερα τις επιχειρήσεις διαχείρισης αμοιβαίων κεφαλαίων, υφίσταται αυστηρή νομοθεσία, επομένως οι επιχειρηματικές αποφάσεις αυτών των επιχειρήσεων χαρακτηρίζονται από μια αποστροφή προς το ρίσκο και τις παρακινδυνευμένες επιλογές.

Παρακολούθηση των διοικητών από το Δ.Σ.

Σύμφωνα με αυτό το πλαίσιο, το Δ.Σ. μιας επιχείρησης μπορεί να παρακολουθεί τις πράξεις και παραλείψεις των διοικητών, και να επεμβαίνει όταν παρατηρεί απόκλιση των στόχων μεταξύ διοικητών και επενδυτών. Νομικά πλαίσια πολλών χωρών, πιστεύοντας στην αποτελεσματικότητα αυτού του πλαισίου, επιλέγουν να το ισχυροποιήσουν, θέτοντας επιπλέον δικλείδες ασφαλείας, όπως η ύπαρξη ανεξάρτητων και μη εκτελεστικών μελών στο Δ.Σ., για να περιορίσουν φαινόμενα επιρροής του Δ.Σ. από τον Διευθύνοντα Σύμβουλο. Οι κίνδυνοι που υφίστανται από την εφαρμογή αυτού του πλαισίου είναι, αφενός το ότι η όποια πληροφορία έχει στην κατοχή του το Δ.Σ. μιας επιχείρησης, προέρχεται από τα διευθυντικά στελέχη, τα οποία είναι σύνηθες, ειδικά για τα ανώτερα στελέχη, να επιλέγονται από τον Διευθύνοντα Σύμβουλο (αν και τα σε ισχύ νομοθετικά πλαίσια θέτουν όρους για την αντιμετώπιση αυτής της κατάστασης). Αφετέρου, το γεγονός της ύπαρξης πρόνοιας από τον νόμο για την ύπαρξη ανεξάρτητων και μη εκτελεστικών μελών στο Δ.Σ. μιας επιχείρησης, με συγκεκριμένες αρμοδιότητες παρακολούθησης και ελέγχου της πορείας της επιχείρησης, αυτομάτως δεν συνεπάγεται και την πιστή τήρηση αυτών από τα εν λόγω μέλη, άρα και την εκπλήρωση των σκοπών ύπαρξής τους.

Παροχή κινήτρων στον Διευθύνοντα Σύμβουλο

Σύμφωνα με αυτό το πλαίσιο, προκειμένου οι στόχοι των Διευθυνόντων Συμβούλων να ευθυγραμμιστούν με τους στόχους της επιχείρησης και των ιδιοκτητών της (μέτοχοι), παρέχονται κίνητρα στους Διευθύνοντες Συμβούλους, με την μορφή επιπλέον αμοιβών, ή αμοιβών συνδεδεμένων με την εκπλήρωση εταιρικών στόχων. Τα πακέτα αυτά των αποδοχών, συνήθως περιλαμβάνουν μια αμοιβή για τις υπηρεσίες τους στην επιχείρηση, επιπλέον αμοιβές σε περίπτωση εκπλήρωσης βραχυπρόθεσμων στόχων, καθώς και δικαιώματα προαιρέσεως μετοχών. Σύνηθες είναι τα πακέτα των Διευθυνόντων Συμβούλων να περιλαμβάνουν και παροχές όπως ιδιωτικές ασφαλιστικές καλύψεις και συνταξιοδοτικά προγράμματα. Με αυτό το πλαίσιο, οι επιχειρήσεις επιδιώκουν την ευθυγράμμιση των στόχων των διοικητών με αυτούς των επενδυτών. Η σημαντικότερη αδυναμία είναι ότι θεωρεί ως δεδομένη την απουσία χειραγώγησης της τιμής των μετοχών της επιχείρησης, επιχείρημα το οποίο καταρρίφθηκε από τα επιχειρηματικά σκάνδαλα της πρώτης δεκαετίας του 2000 (βλέπε περιπτώσεις Enron, Worldcom κτλ.).

Παρακολούθηση της πορείας της επιχείρησης από πιστωτές

Υπάρχουν αρκετές περιπτώσεις, όπου στο Δ.Σ. μιας επιχείρησης, υπάρχουν μέλη, οι οποίοι είναι αντιπρόσωποι των τραπεζών που έχουν δανείσει τις επιχειρήσεις. Σύμφωνα με αυτό το πλαίσιο, αν και ειδικά σε επιχειρήσεις που το μεγαλύτερο ποσοστό του μετοχικού κεφαλαίου κατέχεται από λίγα άτομα (ή επιχειρήσεις), υπάρχει μια δυσκολία στο να επιτραπεί η εισχώρηση στη διοίκηση μιας επιχείρησης, ως μέλος του Δ.Σ., σε πιστωτή της επιχείρησης, εν τούτοις είναι τόσο μεγάλος ο κίνδυνος της παύσης της δραστηριότητας της επιχείρησης εξαιτίας ενδεχόμενων περιορισμών στην χρηματοδότησή της, που εν τέλει υποκύπτουν και επιτρέπουν τον ορισμό, ως μέλος του Δ.Σ., σε αντιπρόσωπο πιστωτή. Αποτέλεσμα αυτού είναι το νέο μέλος του Δ.Σ., να μπορεί να επηρεάσει την πορεία της επιχείρησης, φυσικά και για ίδιον όφελος, αφού έχει δανείσει την επιχείρηση, μέσω αντικατάστασης των στελεχών εκείνων τα οποία δεν είχαν ευθυγραμμισμένους τους στόχους τους με αυτούς των μετόχων.

Επιπλέον, όπως προαναφέρθηκε, η αρχή του «μία μετοχή- μία ψήφος» είναι σημαντική για την κατανομή της εταιρικής ιδιοκτησίας και του εταιρικού ελέγχου (Easterbrook και Fischel 1991). Αυτή η αρχή συνεπάγεται ότι οι μέτοχοι με περισσότερες μετοχές από άλλους ασκούν περισσότερο έλεγχο στις ενέργειες της εταιρείας. Στην πράξη, σε εισηγμένες εταιρείες παγκοσμίως, αυτή η αρχή μπορεί να μην εφαρμόζεται και οι ισχυροί μέτοχοι (ακόμη και αν κατέχουν μικρό ποσοστό μετοχών) να ασκούν έλεγχο στις εταιρείες μέσω μηχανισμών όπως μετοχές δύο κατηγοριών, πυραμιδική ιδιοκτησία και διαμετοχικής συμμετοχής (Bebchuk A.L. κ.α. , 2000).

Οι μετοχές διπλής κατηγορίας, στην απλούστερη μορφή της, απαιτούν μια εταιρεία που αποφασίζει να εφαρμόσει διαφορετικά δικαιώματα ψήφου σε κατηγορίες μετοχών. Σε μια τέτοια ρύθμιση, ορισμένοι μέτοχοι αποκτούν δικαιώματα ψήφου, ώστε να μπορούν να επηρεάσουν τις ενέργειες της διοίκησης και τις αποφάσεις της. Οι υπόλοιποι μέτοχοι (συνήθως μέτοχοι που κατέχουν μετοχές μέσω χρηματιστηρίων) δεν έχουν δικαίωμα ψήφου και καμία εξουσία να επηρεάζουν τη διοίκηση. Τα νομικά πλαίσια σε ορισμένες χώρες περιορίζουν, είτε την αναλογία ψήφου θέτοντας ανώτερα και κατώτερα όρια, είτε το ποσοστό των μετοχών που συνεπάγονται δικαιώματα ψήφου. Ενδεικτικό παράδειγμα είναι ο Σουηδικός Όμιλος Wallenberg. Οι ιδιοκτήτες του Ομίλου κατείχαν το 40% των δικαιωμάτων ψήφου και μόνο το 20% των μετοχών της εταιρείας συμμετοχών του Ομίλου. Με τη σειρά του, ο Όμιλος κατείχε το 95% των δικαιωμάτων ψήφου της Electrolux και μόνο το 7% των μετοχών. Οι χρυσές μετοχές αποτελούν μια παραλλαγή των μετοχών διπλής κατηγορίας. Η δημιουργία χρυσών μετοχών χρησιμοποιείται συνήθως από τις κυβερνήσεις προκειμένου να διατηρηθούν τα ειδικά δικαιώματα ελέγχου. Οι κυβερνήσεις χρησιμοποιούν τέτοιες ρυθμίσεις όταν εξετάζουν πιθανή βλάβη των συμφερόντων τους από τις λοιπές κατηγορίες μετόχων.

Η δομή της πυραμιδικής ιδιοκτησίας για τον έλεγχο των διοίκησης δεν απαιτεί δύο κατηγορίες μετοχών με διαφορετικά δικαιώματα ψήφου. Αντ’ αυτού, ένας μέτοχος μειοψηφίας κατέχει σημαντικό αριθμό μετοχών με δικαίωμα ψήφου, οπότε και την εξουσία να επηρεάσει τη διοίκηση μιας εταιρείας συμμετοχών, η οποία με τη σειρά της, κατέχει σημαντικό αριθμό μετοχών με δικαιώματα ψήφου, οπότε και την εξουσία να επηρεάσει τη διοίκηση άλλων εταιρειών. Είναι ενδεικτικό ότι σε μια πυραμιδική δομή 3 επιπέδων, όπου ένας μέτοχος κατέχει ένα ελάχιστο ποσοστό της τάξης του 50% της πρώτης εταιρείας, καταλήγει στον έλεγχο της εταιρείας της τρίτης κατηγορίας κατέχοντας το 12,5% των μετοχών αυτής (Bebchuk AL κ.α. 2000).

Μια υποκατηγορία πυραμιδικής ιδιοκτησίας και ειδικότερα, κατανομής πόρων σύμφωνα με την κατεύθυνση της ροής είναι το tunneling και το propping. Το tunneling αναφέρεται στην κατανομή πόρων από μια εταιρεία χαμηλού επιπέδου της πυραμιδικής δομής σε μια υψηλότερη, ενώ το propping αναφέρεται στην κατανομή πόρων από μια εταιρεία υψηλού επιπέδου σε μια χαμηλότερη, με την πρόθεση, συνήθως, να την υποστηρίξει σε τυχόν οικονομικές στενότητες ή και να την διασώσει από την πτώχευση (Riyanto και Toolsema 2008). Παραδείγματα πόρων που εμπλέκονται σε αυτές τις υποκατηγορίες της πυραμιδικής ιδιοκτησίας περιλαμβάνουν πωλήσεις εσωτερικών περιουσιακών στοιχείων, πωλήσεις ιδίων κεφαλαίων και συμβάσεις. Στην πράξη, αυτή η κατανομή πόρων μεταξύ εταιρειών ενός επιχειρηματικού ομίλου είναι νόμιμη σε πολλές δικαιοδοσίες, εμπεριέχονται στην σχετική νομοθεσία περί συναλλαγών με συνδεδεμένα μέρη, οι οποίες εφόσον εκπληρώνουν τις υποχρεώσεις αποκάλυψης και έγκρισης είναι νόμιμες, ακόμη και όταν η φύση αυτών των συναλλαγών βλάπτει τους μετόχους μειοψηφίας.

Η δομή της διαμετοχικής συμμετοχής είναι παρόμοια με την πυραμιδική ιδιοκτησία, αλλά οι δομές ιδιοκτησίας και ελέγχου διαμορφώνονται μέσω οριζόντιας διασταύρωσης μετοχών που δημιουργούν τη βάση για τον έλεγχο της διοίκησης. Συγκεκριμένα, η διαφορά μεταξύ δομής πυραμιδικής ιδιοκτησίας και δομής διαμετοχικής συμμετοχής είναι ότι τα δικαιώματα ψήφου που συνεπάγονται έλεγχο της διοίκησης κατανέμονται οριζόντια μεταξύ των συμμετεχόντων εταιρειών και όχι στην ιδιοκτήτρια εταιρεία.

Μια άλλη ρύθμιση που χρησιμοποιήθηκε για την άσκηση εταιρικού ελέγχου απαιτεί μικρό αριθμό απεριόριστων μετόχων που ασκούν έλεγχο και την πλειοψηφία των μετόχων που παρέχουν το απαραίτητο κεφάλαιο αλλά δεν επηρεάζουν θέματα ελέγχου και στρατηγικής κατεύθυνσης. Τέλος, δύο επιπλέον ρυθμίσεις είναι σχετικοί όροι στο καταστατικό της εταιρείας και ορισμένοι ενσωματωμένοι αμυντικοί μηχανισμοί. Όσον αφορά το πρώτο, ο πρωταρχικός σκοπός του είναι να διασφαλίσει την εταιρεία από επιθετικές εξαγορές και όρους σχετικά με τα ανώτατα όρια ψηφοφορίας, κλιμακωτά διοικητικά συμβούλια που επιτρέπουν την τοποθέτηση νέων μετοχών σε μετόχους του ίδιου «στρατοπέδου» προκειμένου να αποφευχθούν εχθρικές προσφορές εξαγοράς. Όσον αφορά το τελευταίο, αυτές περιλαμβάνουν ειδικές διατάξεις σχετικά με τον έλεγχο των μισθώσεων, των αδειών, των κοινοπραξιών, των συμβάσεων εργασίας και των χρεωστικών τίτλων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙ ΚΥΚΛΟΙ ΤΩΝ ΚΡΙΣΕΩΝ

4.1 Εισαγωγή στα συστήματα εταιρικής διακυβέρνησης

Διαφορετικές προσεγγίσεις ως προς το πως χρηματοδοτούνται εταιρείες σε διάφορες περιοχές του κόσμου έχουν επικρατήσει από τις απαρχές του καπιταλισμού (Hall & Soskice 2001, Deeg & Jackson 2007). Η εξέλιξη της εταιρικής μορφής μπορεί να ανιχνευθεί από τον οικογενειακό και στενά ελεγχόμενο καπιταλισμό των αρχών του δέκατου ένατου αιώνα με την προστασία των δικαιωμάτων ιδιοκτησίας - μέχρι τον καπιταλισμό της διαχείρισης των αρχών του εικοστού αιώνα με περαιτέρω προστασία των εισηγμένων εταιρειών και περιορισμένη ευθύνη - και, τέλος, στον λαϊκό καπιταλισμό του τέλους του εικοστού αιώνα με την προστασία των συμφερόντων της μειοψηφίας και της μαζικής ιδιοκτησίας. Ωστόσο, σε αυτή την εξέλιξη, ακολουθήθηκαν διαφορετικές διαδρομές και επιτεύχθηκαν διαφορετικοί προορισμοί στην εταιρική πρακτική, στο εταιρικό δίκαιο και στην σχετική θεσμική ανάπτυξη των Άγγλο-Αμερικανικών, Ευρωπαϊκών και Ασιατικών μορφών εταιρικής επιχείρησης. Στο Ασιατικό σύστημα εταιρικής διακυβέρνησης, ισχυρότερα στοιχεία της οικογενειακής ιδιοκτησίας επιβιώνουν ακέραια, ενώ στο Ευρωπαϊκό σύστημα περισσότερες διαχειριστικές μορφές επιβίωσαν.

Το αποτέλεσμα είναι δύο παράλληλα σύμπαντα εταιρικής διακυβέρνησης: ένα μοντέλο διασκορπισμένης ιδιοκτησίας που χαρακτηρίζεται από ισχυρές και ρευστές αγορές κινητών αξιών, υψηλά πρότυπα γνωστοποίησης, υψηλή διαφάνεια της αγοράς, και όπου η αγορά εταιρικoύ ελέγχου είναι ο απόλυτος μηχανισμός πειθαρχίας - και δεύτερον ένα συγκεντρωτικό μοντέλο ιδιοκτησίας που χαρακτηρίζεται από ελέγχοντες μετόχους, αδύναμες αγορές κινητών αξιών, χαμηλή διαφάνεια και πρότυπα γνωστοποίησης και συχνά με ένα κεντρικό ρόλο παρακολούθησης για τις μεγάλες τράπεζες που έχουν μερίδιο στην εταιρεία (Clarke 2005). Η διασκορπισμένη ιδιοκτησία (συστήματα εταιρικής διακυβέρνησης βασισμένα στην αγορά, Άγγλο-Αμερικανικά συστήματα) και η συγκεντρωτική ιδιοκτησία (Ευρωπαϊκά και Ασιατικά συστήματα εταιρικής διακυβέρνησης που βασίζονται στις σχέσεις) περιγράφονται από ποικίλα ονόματα που αντικατοπτρίζουν τα διαφορετικά χαρακτηριστικά τους: συμπεριλαμβανομένου των συστημάτων αγοράς και των συστημάτων των κατόχων μεγάλου μεριδίου μετοχών, των συστημάτων που βασίζονται σε κανόνες και των συστημάτων που βασίζονται σε σχέσεις, και των συστημάτων που βασίζονται στην αγορά και στις τράπεζες. Ωστόσο, ο απλούστερος χαρακτηρισμός είναι αυτός μεταξύ των συστημάτων βασισμένων σε εξωτερικούς και εσωτερικούς παράγοντες.

Τα εξωτερικά συστήματα χαρακτηρίζονται από διασκορπισμένη ιδιοκτησία, σαφή διαχωρισμό της ιδιοκτησίας και του ελέγχου, χαμηλότερους δείκτες χρέους/ ιδίων κεφαλαίων και εξελιγμένες χρηματοοικονομικές αγορές. Σε αυτό το σύστημα, υπάρχει μικρότερο κίνητρο για τους εξωτερικούς να συμμετέχουν στον έλεγχο της εταιρείας, εκτός αν το κάνουν μέσω των αγορών μετοχών και η αυστηρότερη κύρωση είναι η εχθρική εξαγορά. Τα συμφέροντα των εξωτερικών ενδιαφερομένων μερών δεν εκπροσωπούνται επισήμως, και οι ίδιοι οι επενδυτές συχνά έχουν λιγότερο ενδιαφέρον για τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης σε σχέση με τις βραχυπρόθεσμες αποδόσεις που είναι διαθέσιμες. Αντιθέτως, τα εσωτερικά συστήματα χαρακτηρίζονται από εξαιρετικά συγκεντρωτική ιδιοκτησία, η οποία συνδέεται στενά με τον έλεγχο διαχείρισης της εταιρείας, και υψηλούς δείκτες χρέους/ μετοχικού κεφαλαίου, με υψηλότερο δείκτη των τραπεζικών πιστώσεων λόγω της στενότερης σχέσης με τις τράπεζες που συχνά εκπροσωπούνται στο διοικητικό συμβούλιο των μεγάλων εταιρειών με άλλα ενδιαφερόμενα μέρη, συμπεριλαμβανομένων των συνδεδεμένων επιχειρήσεων και των εργαζομένων. Σε αυτά τα συστήματα οι εχθρικές εξαγορές σπάνια, και αν ποτέ, συμβαίνουν και υπάρχει συχνά ένα πυκνό δίκτυο υποστηρικτικών σχέσεων με συνδεδεμένες επιχειρήσεις που περιστασιακά μπορεί να εξελιχθούν σε συμπαιγνία.

Ο έντονος διάλογος τις τελευταίες δεκαετίες αφορούσε τα σχετικά θετικά στοιχεία των διαφόρων συστημάτων εταιρικής διακυβέρνησης, συχνά με την παραδοχή ότι το Άγγλο-Αμερικάνικο σύστημα, με τις ισχυρότερες αγορές κινητών αξιών και τα υψηλότερα επίπεδα γνωστοποίησης, αντιπροσωπεύει έναν πιο προηγμένο και αποδοτικό τρόπο εταιρικής χρηματοδότησης και διακυβέρνησης, και οδηγεί στο συμπέρασμα ότι αναπόφευκτα θα υπάρξει είτε μια πρώιμη, είτε μια πιο σταδιακή μετατόπιση των Ευρωπαϊκών και Ασιατικών συστημάτων εταιρικής διακυβέρνησης προς το Άγγλο-Αμερικάνικο μοντέλο (McCahery κ.α. 2002, Hamilton & Quinlan 2005). Ωστόσο, το επιχείρημα περί αναπόφευκτης σύγκλισης τείνει να υποτιμά το εύρος των διαφορετικών προσανατολισμών και στόχων των εναλλακτικών συστημάτων και τις διαφορετικές θεσμικές συμπληρωματικότητες που έχουν αναπτυχθεί, και απέτυχε να εκτιμήσει τη σημασία των διαφορετικών πολιτισμών και αντιλήψεων του τι είναι μία εταιρεία (McDonnell 2002). Σε διαφορετικές περιοχές του κόσμου υπάρχουν βαθιά ριζωμένες διαφορές όσον αφορά τις επιχειρηματικές αξίες και τους τρόπους δράσης, και πολύ διαφορετικές σχέσεις με τα ενδιαφερόμενα μέρη. Υπάρχουν βαθιά αντικρουόμενες πεποιθήσεις για τον ρόλο της αγοράς στα διαφορετικά συστήματα, οι οποίες επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση γίνεται αντιληπτή: απλώς ως μια δέσμη εμπορεύσιμων περιουσιακών στοιχείων στο χειρότερο σενάριο του συστήματος που βασίζεται στην αγορά; αλλά ως παραγωγικός θεσμός που πρέπει να μεταβιβαστεί στις μελλοντικές γενιές στο καλύτερο σενάριο του εσωτερικού συστήματος διακυβέρνησης. Ως αποτέλεσμα, διαφορετικά μέτρα απόδοσης, με το σύστημα που βασίζεται στην αγορά να επιδιώκει για βραχυπρόθεσμες αποδόσεις, ενώ το Ευρωπαϊκά και το Ιαπωνικά συστήματα έχουν πολύ πιο μακροπρόθεσμους ορίζοντες.

Ως συνέπεια των διαφορών στη δομή της εταιρικής διακυβέρνησης και των στόχων, τα διάφορα συστήματα παρουσιάζουν μοναδικά δυνατά σημεία και αδυναμίες: Ουσιαστικά, είναι καλά στο να κάνουν διαφορετικά πράγματα, και όλα έχουν αδυναμίες (Dore κ.α. 2002). Το Άγγλο-Αμερικάνικο σύστημα διακυβέρνησης υποστηρίζει ένα δυναμικό προσανατολισμό προς στην αγορά, με ρευστό κεφάλαιο που μπορεί γρήγορα να κυνηγήσει τις ευκαιρίες της αγοράς όπου εμφανιστούν. Αυτή η ευελιξία και η ταχύτητα εξόπλισαν τις Ηνωμένες Πολιτείες με το να κεφαλαιοποιήσουν στην νέα οικονομία της ανάπτυξης της τεχνολογίας, του λογισμικού, των μέσων ενημέρωσης, των χρηματοοικονομικών και των επαγγελματικών υπηρεσιών: μια βιομηχανική ανάκαμψη που επιβεβαίωσε εκ νέου την παγκόσμια οικονομική υπεροχή των ΗΠΑ. Το μειονέκτημα αυτού του συστήματος είναι συνέπεια της δύναμής του: η εγγενής αστάθεια, η βραχυπρόθεσμη προσέγγιση, και οι ανεπαρκείς διαδικασίες διακυβέρνησης που συχνά καθήλωναν τη μεταποιητική βιομηχανία των ΗΠΑ και προκάλεσαν περιοδικούς χρηματιστηριακούς πανικούς και περιστασιακά κραχ που άφηναν τους λιγότερο καλά πληροφορημένους επενδυτές με καίριες απώλειες. Ένας αποδυναμωμένος και συχνά αποπροσανατολισμένος δημόσιος τομέας ήταν άλλη μία απώλεια της Άγγλο-Αμερικανικής διακυβέρνησης (Clarke & Pitelis 2005).

Σε αντίθεση, η Ευρωπαϊκή επιχειρηματικότητα, όπως χαρακτηρίζεται από το Γερμανικό σύστημα διακυβέρνησης, έχει παραδοσιακά δεσμευτεί σε μια μακροπρόθεσμη βιομηχανική στρατηγική υποστηριζόμενη από σταθερές κεφαλαιακές επενδύσεις και ισχυρές διαδικασίες διακυβέρνησης που οικοδομούν διαρκείς σχέσεις με τα βασικά ενδιαφερόμενα μέρη (Clarke & Bostock 1997, Cernat 2004- Lane 2003). Αυτή ήταν η βάση του Γερμανικού οικονομικού θαύματος που οδήγησε τη χώρα στο να γίνει ο κορυφαίος εξαγωγέας στον κόσμο των προϊόντων που φημίζονται για την ποιότητα και την αξιοπιστία τους, συμπεριλαμβανομένων των πολυτελών αυτοκινήτων, των οργάνων ακριβείας, των χημικών και της ηλεκτρολογικής μηχανικής. Για άλλη μία φορά, οι αδυναμίες του Γερμανικού συστήματος ήταν επακόλουθο των δυνατών του σημείων: το βάθος των σχέσεων οδηγούσε σε έλλειψη ευελιξίας, η οποία καθιστούσε δύσκολη την ανάληψη πρωτοβουλιών για νέες επιχειρήσεις και κλάδους, ενώ συσσωρευόταν κόστη σε αναγνωρισμένες επιχειρήσεις, έχοντας ως αποτέλεσμα την υψηλή ανεργία. Η εκδοχή της Ευρωπαϊκής εταιρικής διακυβέρνησης, όπως εφαρμόζεται στη Γαλλία και στην Ιταλία, είναι ιδιαίτερα προσανατολισμένη στη δικτύωση, με κυρίαρχες συμμετοχές από το κράτος, τις οικογένειες ή τους βιομηχανικούς ομίλους. Η συγκέντρωση ιδιοκτησίας εξασφαλίζει σταθερότητα και μακροπρόθεσμο ορίζοντα, με ισχυρές σχέσεις με τα ενδιαφερόμενα μέρη. Αυτό το σύστημα διακυβέρνησης επέτρεψε στις χώρες της νότιας Ευρώπης να εξειδικευτούν και να ενισχύσουν τις δεξιότητές τους σε επιλεγμένους κλάδους με αξιοσημείωτη επιτυχία, για παράδειγμα στη Γαλλία η αεροδιαστημική και τα είδη πολυτελείας, και στην Ιταλία τα είδη μόδας και σχεδίου (Goyer 2001). Ωστόσο, στην νότια Ευρώπη συχνά η αδύναμη λογοδοσία της διακυβέρνησης και η συχνή δικτύωση και πυραμιδικός έλεγχος μειώνει την ακεραιότητα της αγοράς μετοχών - η δύναμη των σχέσεων μεταξύ των κατόχων των πακέτων μετοχών αποκλείει τη συμμετοχή άλλων.

Τέλος, το Ασιατικό σύστημα εταιρικής διακυβέρνησης είναι εκείνο που βασίζεται περισσότερο από όλα στη δικτύωση, με την επιχείρηση να είναι το θεσμικό κέντρο των μακροχρόνιων και βαθιών οικονομικών σχέσεων των επενδυτών, των εργαζομένων, των προμηθευτών και των πελατών (Claessens & Fan 2002). Στο Ιαπωνικό σύστημα, υπάρχει στενή εξάρτηση από την τραπεζική χρηματοδότηση και τον εσωτερικό έλεγχο. Αυτή η προσέγγιση έχει αποδώσει στους μεγαλύτερους επενδυτικούς ορίζοντες και αποτέλεσε το κλειδί για την Ιαπωνική επιτυχία στο να κυριαρχήσουν σταδιακά στις αγορές του εξωτερικού των ΗΠΑ και της Ευρώπης στα ηλεκτρονικά καταναλωτικά αγαθά και αυτοκίνητα. Το Iαπωνικό οικονομικό θαύμα έλαβε αιφνίδιο τέλος όταν πλήρωσε το τίμημα της ίδιας της επιτυχίας του: η τεράστια κερδοσκοπική φούσκα έσκασε στις αρχές της δεκαετίας του 1990, με τον επακόλουθο αποπροσανατολισμό δεκαετιών να αποκαλύπτει τις αδυναμίες της μυστικοπαθούς και ανεξέλεγκτης Iαπωνικής διακυβέρνησης. Ωστόσο, η υπόλοιπη Ασία μιμείται όλο και περισσότερο την επιτυχία των Ιαπώνων στην επιδίωξη της καινοτομίας σε μια οικονομία της γνώσης. Το κέντρο βάρους της παγκόσμιας μεταποίησης έχει μετακινηθεί Aνατολικά, ενώ παραμένουν αμφιβολίες σχετικά με την δύναμη των θεσμών της διακυβέρνησης εκεί για να διατηρήσουν την πρόοδο (Yoshikawa 2018, Clarke & Lee 2018).

4.2 Η Παγκοσμιοποίηση της Εταιρικής Διακυβέρνησης

Η τρέχουσα φάση της παγκοσμιοποίησης αντιπροσωπεύει μια ριζική αναδιαμόρφωση της παγκόσμιας οικονομίας σε σύγκριση με προηγούμενες περιόδους διεθνοποίησης. «Μια διεθνής οικονομία συνδέει διαφορετικές εθνικές αγορές - μια παγκόσμια οικονομία συγχωνεύει εθνικές αγορές σε ένα σύνολο με συνοχή» (Kobrin 2002). Οι πρώιμοι πολιτισμοί εμπορεύονταν αγαθά και υπηρεσίες σε απέραντες περιοχές, συχνά με εξαναγκαστικό τρόπο, και πιο πρόσφατα η διεθνοποίηση επισημοποιήθηκε με την κατάληψη των αποικιών, φθάνοντας στο αποκορύφωμά της στα χρόνια πριν από τον Πρώτο Παγκόσμιο Πόλεμο (Petrella 1996, Hirst & Thompson 1996). Μετά την μετεγκατάσταση και τον προστατευτισμό που προέκυψαν από τους δύο παγκόσμιους πολέμους, η ανάκαμψη και η τόνωση του διεθνούς εμπορίου και των άμεσων ξένων επενδύσεων από τη δεκαετία του 1950 τροφοδοτήθηκε από την ανάπτυξη των πολυεθνικών επιχειρήσεων που συνεπάγονται τη μεταφορά κεφαλαίου και παραγωγής στο εξωτερικό. Ο αντίκτυπος των πολυεθνικών εταιρειών, καθώς καθοδήγησαν τη διαδικασία της παγκοσμιοποίησης, έχει αποδειχθεί ουσιώδης και γενικευμένος, και οι δραστηριότητες αυτών των επιβλητικών εταιρειών που αναπτύσσουν τεράστιες παγκόσμιες αλυσίδες αξίας έχουν γίνει συνώνυμες με το ίδιο το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης.

Καθώς η αύξηση των άμεσων ξένων επενδύσεων ξεπέρασε την αύξηση του παγκόσμιου εμπορίου, το να εστιάζουν οι στρατηγικές διεθνοποίησης των εταιρειών στο εξελισσόμενο πρότυπο των βιομηχανικών και επενδυτικών διαδικασιών της παγκοσμιοποίησης έγινε ολοένα και πιο εμφανής, όπως αναγνώρισε ο ΟΟΣΑ: Η παγκοσμιοποίηση της βιομηχανίας αναφέρεται σε ένα εξελισσόμενο πρότυπο διασυνοριακών δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων που περιλαμβάνουν διεθνείς επενδύσεις, εμπόριο και συνεργασία για σκοπούς ανάπτυξης προϊόντων, παραγωγής και χρηματοδότησης, και μάρκετινγκ. Αυτές οι διεθνείς δραστηριότητες επιτρέπουν στις εταιρείες να εισέρχονται σε νέες αγορές, να εκμεταλλεύονται τα τεχνολογικά και οργανωτικά πλεονεκτήματα τους, και να μειώνουν τα επιχειρηματικά κόστη και τους κινδύνους. Στη βάση της διεθνούς επέκτασης των εταιρειών, και εν μέρει καθοδηγούμενες από αυτήν, βρίσκονται η τεχνολογική πρόοδος, η απελευθέρωση των αγορών και η αυξημένη κινητικότητα των συντελεστών παραγωγής. Αυτά τα πολύπλοκα πρότυπα των διασυνοριακών δραστηριοτήτων χαρακτηρίζουν όλο και περισσότερο το διεθνές οικονομικό σύστημα και το διακρίνουν από την παλαιότερη κυριαρχία του εμπορίου υπό ανταγωνιστικές συνθήκες τελικών προϊόντων (ΟΟΣΑ 1996).

Τα διάφορα συστήματα εταιρικής διακυβέρνησης ασκούν αυτά τα καθήκοντα στο πλαίσιο των περιτρεχουσών προκλήσεων της ανταγωνιστικής παγκοσμιοποίησης. Υπάρχουν πολλές αλληλεπιδράσεις μεταξύ των δυνατών και αδύναμων σημείων των διαφόρων προσεγγίσεων της εταιρικής διακυβέρνησης και των επακόλουθων επιτευγμάτων και προβλημάτων της παγκοσμιοποίησης. Εάν οι πολυεθνικές εταιρείες, με την συμβολή τους, μπορούν να ταυτιστούν με την επέκταση της παγκόσμιας οικονομίας, θα πρέπει να αναγνωρίσουν με τη σειρά τους τη συμμετοχή τους στα ευρύτερα διλήμματα και τις τραγωδίες της παγκοσμιοποίησης. Το γεγονός ότι η παγκοσμιοποίηση έχει γίνει μια από τις πιο αμφισβητούμενες έννοιες στην ιστορία οφείλεται σε θεμελιώδεις διαφωνίες κυρίως σχετικά με την αντίληψη των συμφερόντων που εξυπηρετεί η παγκοσμιοποίηση, των διαδικασιών που συνεπάγονται και των συνεπειών που προκύπτουν.

Τα βασικά χαρακτηριστικά της παγκοσμιοποίησης που συμβάλλουν σε αυτόν τον άνισο μετασχηματισμό της παγκόσμιας οικονομίας περιλαμβάνουν την απελευθέρωση του διεθνούς εμπορίου, την επέκταση των άμεσων ξένων επενδύσεων, την ανάδυση μαζικών διασυνοριακών χρηματοοικονομικών ροών, τον αυξημένο ανταγωνισμό στις παγκόσμιες αγορές, τις αποφάσεις πολιτικών για την μείωση των εθνικών φραγμών στις διεθνείς οικονομικές συναλλαγές, την επίδραση της νέας τεχνολογίας, ιδίως στον τομέα των πληροφοριών και των επικοινωνιών, την επιτάχυνση της παγκόσμιας περιβαλλοντικής υποβάθμισης, και τον κοινωνικό αντίκτυπο της παγκοσμιοποίησης στην επιδείνωση των ανισοτήτων. Όταν αυτές οι οικονομικές, χρηματοοικονομικές, τεχνολογικές, περιβαλλοντικές και κοινωνικές συνθήκες συνυπολογίζονται, τότε είναι που τα εύφλεκτα στοιχεία της σύγχρονης παγκοσμιοποίησης γίνονται πλήρως αντιληπτά. Οι επιπτώσεις της νέας τεχνολογίας έχουν δώσει έναν ιδιαίτερο χαρακτήρα στην σημερινή διαδικασία της παγκοσμιοποίησης, σε σύγκριση με παρόμοια γεγονότα στο παρελθόν. Τα φυσικά εμπόδια του χρόνου και του χώρου έχουν μειωθεί κατά πολύ. Το κόστος της μετακίνησης πληροφοριών, ανθρώπων, αγαθών και κεφαλαίου σε όλο τον κόσμο έχει μειωθεί δραματικά, ενώ η παγκόσμια επικοινωνία είναι φθηνή και άμεση και γίνεται όλο και περισσότερο τέτοια. Αυτό έχει επεκτείνει σε μεγάλο βαθμό τη δυνατότητα επίτευξης των οικονομικών συναλλαγών σε ολόκληρο τον κόσμο. Οι αγορές μπορούν πλέον να είναι παγκόσμιες σε εμβέλεια και να περιλαμβάνουν ένα διευρυνόμενο εύρος αγαθών και υπηρεσιών. (Παγκόσμια Επιτροπή 2004).

4.3 Ο Τεχνολογικός Μετασχηματισμός και οι Πολυεθνικές εταιρείες

Η πρόοδος της παγκόσμιας παραγωγής, της δικτύωσης και των τεχνολογιών επικοινωνίας έχει υπάρξει κρίσιμη για το έργο της προώθησης της οικονομικής και χρηματοοικονομικής παγκόσμιας ενοποίησης. Αυτά τα τρία συναφή και αλληλένδετα τεχνολογικά χαρακτηριστικά της αναδυόμενης παγκόσμιας οικονομίας καθιστούν προβληματικές τις εγχώριες αγορές και τη διακυβέρνηση. Η κλίμακα της τεχνολογίας σε πολλούς στρατηγικούς κλάδους (το κόστος, ο κίνδυνος και η πολυπλοκότητα της) καθιστά ικανό το κατώτερο αποτελεσματικό μέγεθος της αγοράς στο να επιτύχει επενδυτική απόδοση μεγαλύτερη ακόμα και από εκείνο των μεγαλύτερων εθνικών αγορών, πιέζοντας τις εταιρείες να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους στο εξωτερικό. Τα δίκτυα αντικαθιστούν τις ιεραρχίες και τις αγορές ως μία βασική μορφή οικονομικής οργάνωσης. Ο διανεμητικός χαρακτήρας των δικτύων που βασίζεται στις σχέσεις δεν συνάδει με την οικονομική εξουσία που ασκείται μέσω οριοθετημένων και ξεχωριστών γεωγραφικών περιοχών. Η μετάβαση των αγορών και της οικονομικής δραστηριότητας στον κυβερνοχώρο (ή σε κάποιο συνδυασμό φυσικού και εικονικού χώρου) καθιστά τον γεωγραφικό χώρο προβληματικό ως βάση για αποτελεσματική οικονομική διακυβέρνηση (Kobrin 2002). Παρά την πρόσφατη αποϋλοποίηση μεγάλου μέρους της παραγωγικής δραστηριότητας και την μετεγκατάσταση στον κυβερνοχώρο, το σωρευτικό αποτέλεσμα της προϊούσας παγκοσμιοποίησης σε φυσικό περιβάλλον πρέπει επίσης να ληφθεί υπόψη.

Αν τα εθνικά κράτη διαγράφονταν από το σενάριο της παγκοσμιοποίησης από πολύ νωρίς, οι άλλοι μεγάλοι παίκτες στην εξέλιξη της παγκοσμιοποίησης είναι οι πολυεθνικές εταιρείες που συχνά θεωρείται ότι έχουν τον πρωταγωνιστικό ρόλο. Η άποψη αυτή ενθαρρύνεται από την προβολή που χαίρουν τώρα οι πολυεθνικές εταιρείες στην συνείδηση του κοινού, σε μεγάλο βαθμό λόγω των τεράστιων ποσών που δαπανώνται για τη διαφήμιση και το μάρκετινγκ της εμπορικής επωνυμίας τους. Συχνά γίνονται υποτιμητικές συγκρίσεις μεταξύ των ταχέως αναπτυσσόμενων εσόδων και της κεφαλαιοποίησης της αγοράς των πολυεθνικών εταιρειών, και των οικονομιών πολλών εθνικών κρατών, που έχουν πιο στάσιμη ανάπτυξη, με συμπέρασμα ότι οι μεγαλύτερες παγκόσμιες εταιρείες γίνονται όλο και πιο σημαντικές οικονομικές οντότητες από τα περισσότερα εθνικά κράτη.

Η αυτονομία και η ισχύς των πολυεθνικών εταιρειών σε σχέση με τα εθνικά κράτη έχει αποτελέσει συχνά αντικείμενο υπερβολής, ωστόσο υπάρχουν πολλά στοιχεία που δικαιολογούν την αυξανόμενη οικονομική σημασία των πολυεθνικών εταιρειών, και όπως υποστηρίζουν οι Calder και Culverwell (2005), η αυξανόμενη συμμετοχή αυτών των εταιρειών στις οικονομίες των αναπτυσσόμενων χωρών είναι μία από τις κύριες ανησυχίες στις πρόσφατες συζητήσεις για την παγκοσμιοποίηση. Οι πωλήσεις των 100 μεγαλύτερων πολυεθνικών αυξήθηκαν από 3,3 τρισεκατομμύρια δολάρια σε 4,9 τρισεκατομμύρια δολάρια μεταξύ 1990 και 2000. Μέχρι το 2017, υποστηρίζεται ότι οι 500 μεγαλύτερες πολυεθνικές εταιρείες απέφεραν έσοδα 30 τρισεκατομμυρίων δολαρίων, και 2 τρισεκατομμύρια δολάρια σε κέρδη. Η απασχόληση αλλοδαπών από τις πολυεθνικές επιχειρήσεις αυξήθηκε από 25 εκατομμύρια άτομα το 1990 σε 55 εκατομμύρια άτομα το 2001 (UNCTAD 2002). Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου οι εταιρείες του ιδιωτικού τομέα ξεκίνησαν την λειτουργία και την κατασκευή περίπου 2.400 έργων υποδομής σε αναπτυσσόμενες χώρες με συνολικές επενδύσεις ύψους 760 δισεκατομμυρίων δολαρίων (Παγκόσμια Τράπεζα 2002). Πιο πρόσφατα, η Κίνα ανταποκρίθηκε με μια δική της τεράστια γεωπολιτική και οικονομική στρατηγική, με την *Πρωτοβουλία των Belt and Road,* η οποία επιδιώκει να δημιουργήσει μονοπάτια υποδομών και βιομηχανικούς δεσμούς με όλη τη Νότια και Δυτική Ασία μέχρι την Ανατολική Ευρώπη. Όποια οικονομικά οφέλη και αν προκύψουν από αυτά τα διεθνή έργα, συχνά καλύπτονται από την αδύναμη διακυβέρνηση και λογοδοσία, με φτωχά κοινωνικά και περιβαλλοντικά αποτελέσματα: Η αδύναμη διακυβέρνηση του δημόσιου τομέα σε ορισμένες αναπτυσσόμενες χώρες σήμαινε ότι οι διεθνείς εταιρείες συχνά δραστηριοποιούνται σε περιοχές με μακράν πιο αδύναμα περιβαλλοντικά και κοινωνικά πρότυπα από αυτά της χώρας προέλευσής της, όπου τα ανθρώπινα δικαιώματα παραβιάζονται και/ή όπου η διαφθορά είναι ενδημική. Οι συνθήκες αυτές φαίνεται να δημιουργούν τον κίνδυνο ότι οι δραστηριότητες των πολυεθνικών σε αυτές τις χώρες οδηγούν σε αρνητικές περιβαλλοντικές και/ή κοινωνικές επιπτώσεις και σε παραβιάσεις των ανθρωπίνων δικαιωμάτων. (Calder & Culverwell 2005).

Υπήρξαν διάφορες πρωτοβουλίες από τα Ηνωμένα Έθνη, την Παγκόσμια Τράπεζα και τον ΟΟΣΑ για να αντιμετωπιστούν αυτά τα ζητήματα, συμπεριλαμβανομένων των *Κατευθυντήριων Γραμμών του ΟΟΣΑ (2008 και 2018) για τις Πολυεθνικές Εταιρείες* που προσφέρουν λεπτομερή καθοδήγηση σχετικά με τις ορθή επαγγελματική συμπεριφορά σχετικά με τα ανθρώπινα δικαιώματα, τη λογοδοσία, τη γνωστοποίηση, την απασχόληση, την προστασία του περιβάλλοντος, τη δωροδοκία και τη φορολογία. Αν και οι εν λόγω κατευθυντήριες γραμμές αποτελούν μια πλήρη έκθεση των διεθνώς συμφωνημένων αρχών, αποτυγχάνουν στο να παρέχουν επαρκείς λεπτομέρειες για τα βασικά ζητήματα, όπως για την παροχή ενός εισοδήματος διαβίωσης, τα ανθρώπινα δικαιώματα και την φορολογική συμμόρφωση - οι κατευθυντήριες γραμμές δεν έχουν άμεση εφαρμογή στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις και η δυνατότητα εφαρμογή τους στις παγκόσμιες εφοδιαστικές αλυσίδες αμφισβητείται (Calder & Culverwell 2005).

4.4 Παγκόσμια Αλυσίδα Αξίας και Κεφαλαιαγορές

Καθώς οι παγκόσμιες εταιρείες έχουν αναπτυχθεί, έχουν μετασχηματίσει τη δομή τους και την λειτουργία τους σε τεράστιο βαθμό, διανέμοντας την προμήθεια υλικών και εξαρτημάτων, και την παραγωγή των τελικών προϊόντων, σε όλες τις αναδυόμενες οικονομίες, με επίκεντρο την Ασία, διατηρώντας παράλληλα σταθερό έλεγχο των χρηματοοικονομικών, της καινοτομίας, του σχεδιασμού και του μάρκετινγκ στα εθνικά κεντρικά γραφεία τους (Clarke & Boersma 2019). Οι επιπτώσεις της παγκόσμιας αλυσίδας αξίας για την εταιρική διακυβέρνηση είναι σημαντικές και πολυδιάστατες όσον αφορά τον έλεγχο, τη λογοδοσία και τη φορολογία. Παραδόξως έχουν διαχωρίσει τις δραστηριότητές τους ενώ ταυτόχρονα κεντρικοποιούν και συγκεντρώνουν τον έλεγχό τους σε ουσιώδεις και υψηλής προστιθέμενης αξίας λειτουργίες. Η συνεχής πρόοδος των παγκόσμιων αλυσίδων αξίας, ως ο σύγχρονος τρόπος παραγωγής από τις εταιρείες για έναν αυξανόμενο αριθμό αγαθών και υπηρεσιών, έχει επιδράσει σημαντικά στις οικονομίες και στις κοινωνίες τόσο του ανεπτυγμένου κόσμου όσο και των αναδυόμενων οικονομιών (Gereffi & Sturgeon 2013).

Ο ΟΟΣΑ προτείνει ότι η παγκόσμια αλυσίδα αξίας εκδηλώνει τον αυξανόμενο κατακερματισμό της παραγωγής μεταξύ των χωρών, την εξειδίκευση των χωρών σε εργασίες και επιχειρηματικές λειτουργίες αντί για συγκεκριμένα προϊόντα, και τον ρόλο των δικτύων των παγκόσμιων αγοραστών και παγκόσμιων προμηθευτών: «Αυτός ο διεθνής κατακερματισμός της παραγωγής είναι μια ισχυρή πηγή αυξημένης αποδοτικότητας και εταιρικής ανταγωνιστικότητας. Σήμερα, περισσότερο από το ήμισυ των παγκόσμιων βιομηχανικών εισαγωγών είναι ενδιάμεσα αγαθά (πρωτογενή αγαθά, εξαρτήματα και ανταλλακτικά και ημικατεργασμένα προϊόντα), και περισσότερό από το 70% των παγκόσμιων εισαγωγών υπηρεσιών είναι ενδιάμεσες υπηρεσίες». (OECD 2012, OECD 2013).

Μεγαλύτερος ακόμη από τον αντίκτυπο των πολυεθνικών εταιρειών και της παγκόσμιας αλυσίδα αξίας στην παγκοσμιοποιημένη οικονομία, ήταν η εκρηκτική ανάπτυξη του διεθνούς χρηματοπιστωτικού συστήματος, το οποίο τροφοδότησε τις διαδικασίες της παγκοσμιοποίησης, οι οποίες συχνά εμφανίστηκαν να επισκιάζουν τις εγχώριες οικονομίες. Ένα σημαντικό στοιχείο αυτής της χρηματιστικοποίησης της παγκόσμιας οικονομίας είναι η ανάπτυξη των κεφαλαιαγορών, και η τεράστια ανάπτυξη των αγορών μετοχών από το 1990 έως το 2018. Στο αυτό το σχετικά σύντομο χρονικό διάστημα οι αγορές μετοχών της Αμερικανικής ζώνης (στις οποίες κυριαρχούν εξ ολοκλήρου οι NYSE και Nasdaq) εκτοξεύτηκαν από συνολικά 4.200 δισεκατομμύρια δολάρια σε 40.000 δισεκατομμύρια δολάρια το 2018. Οι αγορές της Ευρωπαϊκής ζώνης αυξήθηκαν από λίγο πάνω από τα 2.100 δισεκατομμύρια δολάρια το 1990 σε 18.900 δισεκατομμύρια δολάρια το 2018, ενώ η κεφαλαιοποίηση της αγοράς στη ζώνη της Ασίας αυξήθηκε από λίγο κάτω από τα 4.200 δισεκατομμύρια δολάρια το 1990 σε 26.500 δισεκατομμύρια δολάρια το 2018 (Παγκόσμια Ομοσπονδία Χρηματιστηρίων 2018a).

Η Παγκόσμια Τράπεζα υπογραμμίζει την εκθετική αύξηση της κεφαλαιοποίησης της αγοράς των εισηγμένων εταιρειών που έφθασε σχεδόν τα 80 τρισεκατομμύρια αμερικάνικα δολάρια μέχρι το 2017. Λόγω της κλίμακας και της έντασης του όγκου των συναλλαγών μετοχών διεθνώς, η αξία των παγκόσμιων συναλλαγών μετοχών παγκοσμίως υπερβαίνει κατά πολύ την συνολική κεφαλαιοποίηση της αγοράς των εταιρειών (Παγκόσμια Ομοσπονδία Χρηματιστηρίων 2018). Μεταφρασμένα σε δισεκατομμύρια συμβολαίων παραγώγων που αποτελούν αντικείμενο διαπραγμάτευσης στο χρηματιστήριο των αξιών, τα εκατοντάδες τρισεκατομμύρια δολαρίων που διακινούνται στις παγκόσμιες χρηματοοικονομικές αγορές, τα οποία ουσιαστικά είναι βασισμένα στη δραστηριότητα των εισηγμένων οντοτήτων, γίνονται πραγματικά ανησυχητικά (Παγκόσμια Ομοσπονδία Χρηματιστηρίων 2018). Ενώ αυτό εκλογικεύεται από τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα ως παροχή ρευστότητας και ευελιξίας στις κεφαλαιαγορές, αποτελεί επίσης αιτία επαναλαμβανόμενης βαθιάς αστάθειας στις παγκόσμιες αγορές, που ουσιαστικά κατέρρευσε στην παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση του 2007-2008.

4.5 Παραδείγματα έλλειψη εταιρικής λογοδοσίας, οι Κύκλοι των Κρίσεων

Η κρίση της εταιρικής διακυβέρνησης και οι μεταρρυθμίσεις αποτελούν ουσιαστικά μια κυκλική σχέση. Τα κύματα μεταρρυθμίσεων της εταιρικής διακυβέρνησης και της αυξημένης ρύθμισης εμφανίζονται κατά τη διάρκεια των περιόδων ύφεσης, εταιρικών καταρρεύσεων και επανεξέτασης της βιωσιμότητας των ρυθμιστικών συστημάτων. Κατά τη διάρκεια μακρών περιόδων επέκτασης, το ενεργό ενδιαφέρον για τη διακυβέρνηση μειώνεται, καθώς οι εταιρείες και οι μέτοχοι ενδιαφέρονται και πάλι περισσότερο για τη δημιουργία πλούτου παρά για τη διατήρησή του. Αυτό το κυκλικό μοτίβο των χρηματιστηριακών ανόδων που ενθαρρύνουν και αποκρύπτουν τις εταιρικές υπερβολές αναμφίβολα θα συνεχιστεί (Clarke 2010).

Όταν η κρίση και η ύφεση αναδεικνύουν τις εταιρικές αποτυχίες, η θεσμική παρέμβαση αναπόφευκτα λαμβάνει χώρα. Η αποφυγή της υποχρεωτικής περιοριστικής υπερρύθμισης απαιτεί ενεργή ρύθμιση της αγοράς - ιδίως σε περιόδους επέκτασης. Δεν θα υπάρξει ποτέ ένα «τέλειο» σύστημα εταιρικής διακυβέρνησης. Τα συστήματα της αγοράς είναι ανταγωνιστικά και ευμετάβλητα, και τα δυναμικά συστήματα διακυβέρνησης θα το αντανακλούν αυτό. Όμως, η εταιρική διακυβέρνηση αφορά τη διαχείριση των κινδύνων. Η ώθηση να βελτιώσει η εταιρική διακυβέρνηση τόσο τις εταιρικές επιδόσεις όσο και την εταιρική λογοδοσία θα συνεχιστεί.

Όλα τα διαφορετικά περιφερειακά συστήματα εταιρικής διακυβέρνησης, ακόμη και προφανώς τα πιο επιτυχημένα, έχουν βιώσει επαναλαμβανόμενες περιόδους κρίσης που έχουν εκθέσει τις διαρθρωτικές τους αδυναμίες. Παρακάτω, παρατίθενται ορισμένα χαρακτηριστικά παραδείγματα που σχετίζονται με την εταιρική διακυβέρνηση, από τη δεκαετία του 1980 έως τις αρχές του 2001 που επηρέασαν τους διεθνείς οργανισμούς.

4.5.1 Παραδείγματα δεκαετίας του 1980

Το 1986,η εταιρεία **Guiness plc** κατέθεσε προσφορά για την εξαγορά της εταιρείας Distillers plc. Προκειμένου να υπάρξει ευελιξία στις διαπραγματεύσεις το Διοικητικό Συμβούλιο της εταιρείας ανέθεσε σε υπο-επιτροπή του Διοικητικού Συμβουλίου τον ρόλο αυτό. Η υπο-επιτροπή αποτελείτο από τον πρόεδρο του Δ.Σ. (Saunders) και δύο ακόμη μέλη του Δ.Σ. (Roux και Ward). Η εξαγορά ολοκληρώθηκε επιτυχώς τον Απρίλιο του 1986, αλλά η Guiness κατηγορήθηκε από τον ανταγωνιστικό όμιλο Argyll ότι στήριξε την τιμή της μετοχής της κατά την διάρκεια εξέτασης των προσφορών με αποτέλεσμα να στερήσει το δικαίωμα από αυτούς να διεκδικήσουν την εξαγορά της εταιρείας Distillers.

Κατά την διάρκεια εξωτερικού ελέγχου που διενήργησε η εταιρεία Pricewaterhouse (PwC) και για τους τελευταίους 15 μήνες πριν την εξαγορά της εταιρείας Distillers, διαπιστώθηκε ότι είχαν διενεργηθεί αρκετές ασυνήθιστες πληρωμές για όλο αυτό το χρονικό διάστημα συνολικής αξίας άνω των 100 εκατομμυρίων στερλινών, με αποτέλεσμα να μην δοθεί «καθαρό πιστοποιητικό» στην εταιρεία από τους εξωτερικούς ελεγκτές της εταιρείας. Βασισμένο στο πόρισμα των εξωτερικών ελεγκτών της εταιρείας, το καθ’ ύλην αρμόδιο υπουργείο Εμπορίου και Βιομηχανίας (Department of Trade and Industry – DTI) διέταξε σε δικούς του επιθεωρητές σχετική έρευνα. Ο πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου αντικαταστάθηκε από νέο (Sir Norman MacFarlane) και η εταιρεία πραγματοποίησε πρόβλεψη για αυτές τις ασυνήθιστες πληρωμές συνολικής αξίας 125 εκατομμυρίων στερλινών.

Μετά την ολοκλήρωση της έρευνας, αποκαλύφθηκε ότι 100 εκατομμύρια δολάρια αφορούσαν επένδυση στην εταιρεία Boesky, 50 εκατομμύρια στερλίνες αφορούσαν κατάθεση χρημάτων σε υποκατάστημα της τράπεζας Leu προκειμένου να προβεί η τελευταία σε αγορά μετοχών της εταιρείας Distillers, 7,6 εκατομμύρια στερλίνες αφορούσαν αμφισβητούμενη κατάθεση με την Ansbacher, ενώ 20 εκατομμύρια στερλίνες αφορούσαν αμφισβητούμενες πληρωμές. Στο τελευταίο ποσό περιλαμβανόταν και ποσό 5,2 εκατομμυρίων στερλινών που αφορούσε πληρωμές σε Αμερικάνικη εταιρεία με την επωνυμία Marketing and Acquisition Consultants Limited (MAC) συμφερόντων Ward (μέλους του Δ.Σ. και μέλους της ορισμένης υποεπιτροπής για την εξαγορά της εταιρείας Distillers).

Για αυτό το τελευταίο ποσό, προσέφυγε η Guiness στα αστικά δικαστήρια προκειμένου να το διεκδικήσει από τον Ward, ως υπεύθυνο για αυτή την συναλλαγή. Τον Μάιο του 1988, το δικαστήριο αποφάσισε ότι ο Ward θα έπρεπε να καταβάλλει το προαναφερόμενο ποσό. Οι εκπρόσωποι της εταιρείας Guiness υποστήριξαν ότι η εταιρεία δεν γνώριζε την σχέση συμφέροντος μεταξύ Ward και Marketing and Acquisition Consultants Ltd. Ο Ward από την άλλη πλευρά υποστήριξε ότι είχε λάβει προφορική έγκριση από την εταιρεία για την καταβολή αυτού του ποσού στην MAC. Τέλος, η Guiness υποστήριξε ότι ο Ward είχε καθήκον σαν μέλος του Δ.Σ. της Guiness να γνωστοποιήσει την σύγκρουση συμφερόντων με την εταιρεία MAC. Ο Ward υποστήριξε από την δική του πλευρά ότι είχε ενημερώσει την υπο-επιτροπή που είχε οριστεί για την εξαγορά της Distillers όσον αφορά την σχέση του με την MAC, δηλαδή τους Saunders, Ward και Roux. O σχετικός όμως νόμος του Ηνωμένου Βασιλείου περί Ανωνύμων Εταιρειών προέβλεπε ότι περιπτώσεις σαν την περιγραφόμενη που καθιστούν σύγκρουση συμφερόντων θα πρέπει να συζητούνται σε συνάντηση της ολομέλειας του Δ.Σ. και όχι σε υποεπιτροπές. Η αρχική απόφαση καταδίκασε τον Ward, ο οποίος όμως αθωώθηκε σε μεταγενέστερο δικαστήριο το 1993.

Στην περίπτωση της εταιρείας Guiness ήταν εμφανής η αδυναμία παρακολούθησης της ισχυρής και αρμόδιας υπο-επιτροπής για την εξαγορά της εταιρείας Distillers από πλευράς Δ.Σ. Σημαντικό σφάλμα αποτέλεσε η τοποθέτηση του προέδρου του Δ.Σ. ως προέδρου και της αρμόδιας για την εξαγορά υπο-επιτροπής, καθώς ενέργειες σαν και αυτή υποκαθιστούν την ολομέλεια του Δ.Σ. με αποτέλεσμα να μην εξασφαλίζεται η λήψη αποφάσεων με γνώμονα τα συμφέροντα της εταιρείας. Τέλος, σημαντικό σφάλμα αποτέλεσε η μη αναλυτική καταγραφή των πεπραγμένων της υπο-επιτροπής σε σχετικά πρακτικά και η αντίστοιχη έγκριση τους από την ολομέλεια του Δ.Σ.

Το 1987, η περίπτωση της εταιρείας παροχής υπηρεσιών ευρέσεως εργασίας **Blue Arrow** αφορούσε την εξαγορά της Αμερικάνικης εταιρείας ευρέσεως εργασίας Manpower αντί του ποσού των 1,3 δισεκατομμυρίων δολαρίων. Προκειμένου να βρεθούν τα χρήματα αυτά και έπειτα από συμβουλή της τράπεζας County NatWest και της χρηματιστηριακής εταιρείας UBS Phillips and Drew, η Blue Arrow προέβη σε έκδοση νέων μετοχών αξίας 837 εκατομμυρίων στερλινών. Η έκδοση αυτή των μετοχών συνοδεύτηκε από αποτυχία καθώς μόνο το 38% της έκδοσης καλύφθηκε παρά τις αισιόδοξες προβλέψεις των συμβούλων. Οι τελευταίοι προκειμένου να προφυλάξουν την επαγγελματική τους φήμη και να αποτρέψουν τυχόν κύμα πωλήσεων από πλευράς μετοχών της Blue Arrow, αποφάσισαν να κρατήσουν οι ίδιοι τις μετοχές και να τις διοχετεύσουν μέσα στις επόμενες εβδομάδες και μήνες στην αγορά προκειμένου να μην υπάρξουν μεγάλες διακυμάνσεις στην τιμή της μετοχής. Η χρηματιστηριακή συγκυρία της εποχής δεν επέτρεψε την πώληση των μετοχών της Blue Arrow και οι σύμβουλοι βρέθηκαν να κατέχουν το 20% του νέου μετοχικού κεφαλαίου της εταιρείας.

Το πρόβλημα σε αυτή την υπόθεση εντοπίζεται στο ότι οι σύμβουλοι για την έκδοση νέων μετοχών προέβησαν σε αγορά αυτών που δεν μπόρεσαν να διατεθούν στο επενδυτικό κοινό, χωρίς όμως να ενημερώσουν την αγορά για αυτή τους την ενέργεια, θέτοντας έτσι σε κίνδυνο τα συμφέροντα των υπολοίπων μετόχων που δεν είχαν στην διάθεση τους αυτή την πληροφορία. Αντίθετα με αυτή την πρακτική, οι καλές πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης απαιτούν την ενημέρωση του επενδυτικού κοινού για οποιεσδήποτε ενέργειες μετόχων που μπορούν να επηρεάσουν είτε θετικά, είτε αρνητικά την διακύμανση των τιμών των μετοχών.

4.5.2 Παραδείγματα δεκαετίας του 1990

Το 1990,η **Bank of Credit and Commerce (BCCI)** είχε ως πρωταρχικό σκοπό να βοηθήσει τις χώρες του τρίτου κόσμου. Αντί αυτού όμως συντέλεσε σε δραστηριότητες όπως απάτες, παράνομες χορηγήσεις, ατασθαλίες, ξέπλυμα χρήματος και άλλες παράνομες δραστηριότητες. Στην πράξη η BCCI χρησιμοποίησε τα χρήματα μικρών επενδυτών από την Ασία για την χρηματοδότηση μεγάλων επενδυτών των χωρών του Περσικού κόλπου.

Σύμφωνα με τους ελεγκτές της τράπεζας χορηγούνταν τεράστια ποσά σε δάνεια, συνολικής αξίας μεγαλύτερης των 2 δισεκατομμυρίων δολαρίων, πολλές φορές χωρίς να υπάρχουν οι αντίστοιχες εξασφαλίσεις. Οι εγκρίσεις αρκετές φορές δεν ήταν κατάλληλες, ενώ οι πληρωμές των τόκων συχνά καθυστερημένες και συνήθως μικρότερες των απαιτούμενων, ή ακόμα χειρότερα ανύπαρκτες. Δυστυχώς η διοίκηση της τράπεζας αγνόησε επανειλημμένα τους ελεγκτές της τράπεζας.

Η BCCI είχε δραστηριότητα σε 69 χώρες σε όλο τον κόσμο και οι πρακτικές της είχαν αρχίσει να γίνονται γνωστές. Αποτέλεσμα αυτών ήταν να ξεκινήσει έρευνα από τις ρυθμιστικές Αρχές ανά τον κόσμο, η οποία οδήγησε τα διευθυντικά στελέχη της τράπεζας να προσπαθούν να καλύψουν τα μεγάλα ελλείμματα μέσω παράνομων δραστηριοτήτων όπως ήταν το εμπόριο ναρκωτικών και όπλων, το ξέπλυμα χρήματος κ.λπ.

Ενδεικτικά αναφέρουμε κάποια από τα προβλήματα που παρουσίασε η BCCI. To 1985 κατέγραψε ζημίες της τάξεως των 400 εκατομμυρίων δολαρίων έπειτα από κερδοσκοπικές πράξεις αγοραπωλησιών επιτoκίων (interest rate speculation), ενώ το 1988 ανώτατα διευθυντικά της στελέχη κατηγορήθηκαν για ξέπλυμα χρήματος στην Φλόριντα των Ηνωμένων Πολιτειών με αποτέλεσμα 4 από αυτούς να οδηγηθούν στην φυλακή το 1990.

Τον Απρίλιο του 1990, ο κυβερνήτης του Abu Dhabi επένδυσε περισσότερα από 1 δισεκατομμύριο δολάρια προκειμένου να καλύψει της ζημιές της περασμένης χρονιάς που ανέρχονταν στο ποσό των 500 εκατομμυρίων δολαρίων και να δυναμώσει την κεφαλαιακή της βάση. Το 1990 οι εξωτερικοί ελεγκτές της τράπεζας έδωσαν στην τράπεζα καθαρό πιστοποιητικό, αλλά αργότερα ξεκίνησαν να τροφοδοτούν την τράπεζα της Αγγλίας με εμπιστευτικές αναφορές σχετικά με τις παράνομες δραστηριότητες της, τις απάτες και τις αστρονομικές ζημίες της τράπεζας. Αποτέλεσμα αυτών των πληροφοριών ήταν η διαταγή για παύση των εργασιών της BCCI από την κεντρική τράπεζα της Αγγλίας και η εντολή για ανεξάρτητη έρευνα υπό την εποπτεία του λόρδου Justice Bingham.

H BCCI αποτελεί ένα ακόμα παράδειγμα ανεπάρκειας καλών πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης και χρηστής διοίκησης. Φανέρωσε επίσης την ανεπάρκεια των ρυθμιστικών Αρχών σε όλες τις χώρες δραστηριοποίησης της τράπεζας, με κορυφαία αυτών του Λουξεμβούργου που είχε την ευθύνη να επισκοπεί τις δραστηριότητες των κεντρικών γραφείων της τράπεζας. Τέλος, ιδιαίτερη αδυναμία επέδειξε και η Κεντρική Τράπεζα της Αγγλίας αφού μόνο έπειτα από παραινέσεις των εξωτερικών ελεγκτών έλαβε δράση και όταν πλέον ήταν αργά.

Η διοίκηση της τράπεζας προκειμένου να καλύπτει τις παράνομες δραστηριότητες της δεν επέτρεπε στους εσωτερικούς ελεγκτές να έχουν πρόσβαση σε σημαντικές πληροφορίες όπως ήταν η Διαχείριση Διαθεσίμων (Treasury) και τα δάνεια στελεχών, μετόχων ή ακόμα και κάποιων ευνοούμενων πελατών. Όσον αφορά τους εξωτερικούς ελεγκτές, η διοίκηση φρόντιζε ώστε να τους παρουσιάζονται συγκεκριμένες πληροφορίες και συγκεκριμένοι φάκελοι και αρχεία με σκοπό την απόκρυψη τυχόν παράνομων δραστηριοτήτων.

Συμπερασματικά, θα λέγαμε ότι η BCCI απέτυχε να εκπληρώσει τον σκοπό για τον οποίο ιδρύθηκε, καθώς η διοίκηση της δραστηριοποιήθηκε ανεξέλεγκτα σε παράνομες δραστηριότητες, χωρίς να περιορίζεται για τις ενέργειες της από το ίδιο το Δ.Σ. (κυρίως από τα ανεξάρτητα και μη εκτελεστικά διευθυντικά στελέχη αυτού) Επίσης, η έλλειψη ανεξαρτησίας από την Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου της τράπεζας και ο μη επαρκής έλεγχος από πλευράς εξωτερικών ελεγκτών και ρυθμιστικών αρχών συνετέλεσαν στην οικονομική κατάρρευση αυτής.

Το Νοέμβριο του 1991 η ιστορία του μεγαλοεκδότη **Robert Maxwell** και η κατάρρευση της αυτοκρατορίας του αμέσως μετά τον μυστήριο θάνατο του, έτυχε πολύ μεγάλης προβολής από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης. Ο Robert Maxwell είχε χτίσει ένα ιδιαίτερα περίπλοκο όμιλο εταιρειών και φαίνεται να χρησιμοποιούσε οποιαδήποτε γνωστή μέθοδο αποφυγής φορολόγησης, όπως ήταν για παράδειγμα η χρήση χρηματικών διαθεσίμων από offshore εταιρείες ιδιοκτησίας του. Ο Maxwell εκμεταλλευόταν ακόμη και φιλανθρωπικά ιδρύματα προκειμένου να αποφεύγει να πληρώνει φόρους. Οι μεγαλύτερες εταιρείες του ομίλου που διαπραγματεύονταν οι μετοχές τους στο Χρηματιστήριο Αξιών του Λονδίνου (LSE) ήταν η Maxwell Communication Corporation (MCC) και η Mirror Group Newspapers (MGN). Οι μετοχές των ανωτέρω εταιριών έπειτα από απόφαση του Χρηματιστηρίου του Λονδίνου έπαψαν να διαπραγματεύονται τον Δεκέμβριο του 1991 και μέχρι να ξεκαθαριστεί η πραγματική οικονομική κατάσταση της οικογένειας Maxwell.

O Robert Maxwell αποτέλεσε πρότυπο αυταρχικής διοίκησης, καθώς είχε υπό τον πλήρη έλεγχο του όλες τις επιχειρήσεις του ομίλου και είχε την απαίτηση από τα ανώτατα διευθυντικά του στελέχη απλώς να υπακούουν στις εντολές του. Προκειμένου να χρηματοδοτεί τις δραστηριότητες των ιδιωτικών του εταιρειών βασιζόταν κυρίως στον τραπεζικό δανεισμό. Σε αντάλλαγμα πρόσφερε στους τραπεζίτες μετοχές των δύο εισηγμένων στο χρηματιστήριο του Λονδίνου εταιρειών του. Σε περιόδους πτώσεως των τιμών των μετοχών οι τράπεζες ζήταγαν και έπαιρναν επιπλέον μετοχές από την οικογένεια Maxwell σαν ασφάλεια. Αμέσως μετά το θάνατο του οι μετοχές των εισηγμένων στο χρηματιστήριο εταιρειών του κατέρρευσαν. Μέσα σε μία εβδομάδα από τον θάνατο του η μετοχή της MCC είχε χάσει την μισή αξία της.

Μετά τον θάνατο του αποκαλύφθηκε ότι τους τελευταίους μήνες ο Robert Maxwell είχε λάβει χωρίς να έχει τις απαραίτητες εγκρίσεις 350 εκατομμύρια στερλίνες από το συνταξιοδοτικό ταμείο της MGN, 76 εκατομμύρια στερλίνες από άλλα 5 σχετιζόμενα με τον όμιλο Maxwell συνταξιοδοτικά ταμεία, 97 εκατομμύρια στερλίνες από την MGN και τέλος 240 εκατομμύρια στερλίνες από την MCC, συνολικά 763 εκατομμύρια στερλίνες.

Κάποια από αυτά τα χρήματα αποδείχθηκε ότι τα χρησιμοποίησε προκειμένου να εξυπηρετήσει χρέη του ομίλου προς τις τράπεζες (80 εκατομμύρια στερλίνες), ενώ κάποια άλλα δόθηκαν σαν εγγύηση στους τραπεζίτες προκειμένου να προβούν σε τραπεζικό δανεισμό στις προσωπικές του εταιρείες (150 εκατομμύρια στερλίνες). Επιπλέον, 150 εκατομμύρια στερλίνες χρησιμοποιήθηκαν για αγορά μετοχών της MCC, ενώ τέλος 100 εκατομμύρια στερλίνες αφορούσαν υποχρεώσεις στα συνταξιοδοτικά ταμεία μίας εταιρείας εκτυπώσεων του ομίλου. Το συνολικό ποσό έτσι όπως προέκυψε από τις ανωτέρω ενέργειες του ήταν 480 εκατομμύρια στερλίνες. Η υπόθεση οδηγήθηκε στα δικαστήρια όπου κανένας δεν καταδικάσθηκε. Το θετικό ήταν ότι ένα αρκετά μεγάλο κομμάτι από το έλλειμμα του συνταξιοδοτικού ταμείου της MGN αποκαταστάθηκε.

Το αυταρχικό στυλ του Robert Maxwell, η έλλειψη εμπιστοσύνης από μέρους του στα διευθυντικά στελέχη του ομίλου του και οι πολύ καλές δημόσιες σχέσεις του με τραπεζίτες, άλλους επιχειρηματίες, εκδότες, πολιτικούς, εξωτερικούς ελεγκτές και τις ρυθμιστικές Αρχές του επέτρεπαν να δρα ανεξέλεγκτα. Οι προαναφερόμενοι απέτυχαν να περιορίσουν την δράση του. Ο ίδιος ήξερε πώς να προλαμβάνει αρνητικά δημοσιεύματα και πώς να σταματάει αρνητικά σχόλια. Ο Robert Maxwell καταστρατήγησε τα τότε Συστήματα Εταιρικής Διακυβέρνησης, ενέπλεξε δραστηριότητες εισηγμένων στο χρηματιστήριο εταιρειών του με αυτές των προσωπικών του επιχειρήσεων με γνώμονα το δικό του συμφέρον και όχι αυτό των μετόχων που εμπιστεύτηκαν τις εταιρείες του (χαρακτηριστικό παράδειγμα σύγκρουσης συμφερόντων), ενώ έθεσε σε κίνδυνο τα περιουσιακά στοιχεία των συνταξιοδοτικών ταμείων των εταιρειών του μη σεβόμενος και θέτοντας σε κίνδυνο τις εισφορές των εργαζομένων στον όμιλο του.

Το, 1995 η τράπεζα **Barings** αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα οργανισμού που πτώχευσε επειδή δεν είχε εγκαθιδρύσει αποτελεσματικούς ελεγκτικούς μηχανισμούς στις δραστηριότητες της στο εξωτερικό. H πτώχευση προήλθε από αγοραπωλησίες παραγώγων χρηματοοικονομικών προϊόντων (derivatives) στην Σιγκαπούρη από τον πολύ γνωστό trader Nick Leeson. Ο συγκεκριμένος trader κατόρθωσε να κρύψει έως τις αρχές του 1995 ζημίες της τάξεως των 900 εκατομμυρίων στερλίνων, γεγονός που οδήγησε την τράπεζα αρχικά σε πτώχευση, ενώ στην συνέχεια σώθηκε έπειτα από την εξαγορά της από τον Ολλανδικό κολοσσό ING. Σήμερα δραστηριοποιείται με την ονομασία ING Barings. Για την ιστορία να αναφέρουμε ότι στα τέλη του 1995 ο Nick Leeson καταδικάσθηκε σε ποινή φυλάκισης από τα δικαστήρια της Σιγκαπούρης και το 2002 αποφυλακίσθηκε λόγω σοβαρής βλάβης στην υγεία του.

Η διοίκηση της Barings υπέπεσε σε πολλά και σοβαρά λάθη με σημαντικότερο την ανάθεση πλήρους αρμοδιότητας σε ένα και μόνο πρόσωπο τον trader Nick Leeson (συγκέντρωση αρμοδιοτήτων). Το Διοικητικό Συμβούλιο της τράπεζας έδειξε να μην αντιλαμβάνεται τους κινδύνους από την νέα δραστηριότητα της αγοραπωλησίας παραγώγων χρηματοοικονομικών προϊόντων και δη σε αγορές όπως αυτή της Σιγκαπούρης για αυτό και δεν φρόντισε για τον επαρκή έλεγχο τους. Η τράπεζα προχώρησε σε αυτή την νέα δραστηριότητα χωρίς να έχει τα κατάλληλα συστήματα ελέγχου των αγοραπωλησιών χρηματοοικονομικών προϊόντων στην Σιγκαπούρη. Το Διοικητικό Συμβούλιο της τράπεζας υπέπεσε σε λάθη που δεν θα έπρεπε να είχαν συμβεί διότι θεωρούνται βασικές αρχές ελέγχου, ορισμένα εκ των οποίων παραθέτουμε κατωτέρω:

* Η μη κατανόηση των κινδύνων που προέρχονταν από την δραστηριότητα αγοραπωλησίας παραγώγων χρηματοοικονομικών προϊόντων (derivatives trading) στην Σιγκαπούρη.
* Η συσσώρευση διαφορετικών δραστηριοτήτων σε ένα άτομο (τον trader Nick Leeson). Αποτελεί καταστρατήγηση της βασικής ελεγκτικής αρχής του διαχωρισμού αρμοδιοτήτων τόσο οι αγοραπωλησίες, όσο η λογιστική τους παρακολούθηση και η τακτοποίηση τους να διενεργούνται από ένα μόνο άτομο, διότι έτσι περιορίζεται η δυνατότητα άσκησης ελέγχου και ενδεχόμενα λάθη ή παραλείψεις δεν ανακαλύπτονται έγκαιρα με φυσικό επακόλουθο να μην μπορεί να προβεί έγκαιρα η τράπεζα σε διορθωτικές ενέργειες.
* Η έλλειψη ξεκάθαρης οργανωτικής δομής με αποτέλεσμα να μην υπάρχει ορισμένο ανώτατο διευθυντικό στέλεχος της τράπεζας που θα είχε την ευθύνη για την παρακολούθηση των δραστηριοτήτων του trader Nick Leeson.
* Η ανεπάρκεια των ανώτατων διευθυντικών στελεχών της τράπεζας να αντιδράσουν στις σχετικές επισημάνσεις τόσο των εξωτερικών, όσο και των εσωτερικών ελεγκτών.
* Η αποτυχία των ελεγκτικών αρχών τόσο στην Μεγάλη Βρετανία, όσο και στην Σιγκαπούρη να κατανοήσουν και να αντιμετωπίσουν το πρόβλημα.

4.5.3 Παραδείγματα εταιριών «φούσκες» και η κατάρρευση των Χρηματιστηρίων 2001/2002

Οι φούσκες εισχωρούσαν στις χρηματιστηριακές αγορές από τις απαρχές τους, αλλά η τεράστια κλίμακα των άνευ προηγουμένου φουσκών των Αμερικανικών χρηματιστηρίων το 2001 και πάλι το 2007 είναι δύσκολο να γίνει αντιληπτή: «Η συμπεριφορά των τιμών των αμερικανικών μετοχών στις αρχές της χιλιετίας είχε όλα τα χαρακτηριστικά μιας κλασικής φούσκας: οι τιμές ανέβαιναν πολύ πιο γρήγορα από τα μερίσματα ή τα κέρδη ... Μεταξύ Ιανουαρίου 1980 και Αυγούστου 2000 οι τιμές των Αμερικανικών μετοχών ως μετρούμενες από τον δείκτη S&P 500 αυξήθηκαν κατά 1239%- την ίδια περίοδο τα μερίσματα των μετοχών που διέπουν τον δείκτη αυξήθηκαν μόνο κατά 188%, ενώ τα κέρδη αυξήθηκαν κατά 254%» (Brennan 2004). Η κατακόρυφη άνοδος των τιμών των μετοχών ακολουθήθηκε από μια καταστροφική πτώση: «Την περίοδο 2000-2002 η αγορά της Νέας Υόρκης υπέστη τη μεγαλύτερη χρηματιστηριακή κατάρρευση στην ιστορία των ΗΠΑ σε σύγκριση με το ΑΕΠ. Από τις αρχές του 2000, όταν κορυφώθηκε στα 15.000 δισεκατομμύρια δολάρια, η κεφαλαιοποίηση της αγοράς μειώθηκε κατά 7.000 δισεκατομμύρια δολάρια, δηλαδή 46%, και όσοι επένδυσαν στην ακμή της αγοράς έχασαν το ήμισυ των επενδύσεών τους» (Taylor 2003: 158- The Economist, 7 Σεπτεμβρίου 2002).

Οι κορυφαίες εταιρείες που βρίσκονταν στην κορυφή της νέας οικονομίας έχασαν πάνω από το ήμισυ της αγοραίας αξία τους κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, συμπεριλαμβανομένων των Microsoft, Cisco και Intel, πολλές μικρότερες εταιρείες νέας τεχνολογίας έφθασαν κοντά στην πτώχευση, ενώ ακόμη και καθιερωμένες εταιρείες όπως η General Electric και η Pfizer έχασαν το 40% των κεφαλαιοποίησης της αγοράς (Financial Times 17 Νοεμβρίου 2005).

Η φαινομενικά δυναμική, ανταγωνιστική και προσανατολισμένη στην απόδοση Αμερικανική οικονομία της δεκαετίας του 1990 υποβαθμίστηκε με την πάροδο του χρόνου, καθώς τα στελέχη, αντιμέτωπα με την ανάγκη να επιδείξουν ολοένα και μεγαλύτερες αποδόσεις, κατέφυγαν σε παράνομα μέσα για να το πετύχουν (Boyer 2005). Η δημιουργική λογιστική και μια, ενίοτε εγκληματική, συμπαιγνία μεταξύ στελεχών, ελεγκτών και αναλυτών διόγκωσαν μια κερδοσκοπική φούσκα που τελικά έσκασε, αλλά όχι πριν πολλά στελέχη εξαργυρώσουν τα δικαιώματά τους, αφήνοντας τους ίδιους τους υπαλλήλους άπορους και τα ασφαλιστικά ταμεία να έχουν εξαντληθεί γύρω σε όλο τον κόσμο. Ο πρόεδρος του Συμβουλίου Λογιστικής Εποπτείας Δημόσιων Εταιρειών, William J. McDonagh, μιλώντας στην Ομοσπονδιακή Τράπεζα της Νέας Υόρκης, εξέθεσε με παραστατικό τρόπο τα αίτια του χρηματιστηριακού κραχ του 2001-2 στις ΗΠΑ:

Για 10 χρόνια, οι Ηνωμένες Πολιτείες απολάμβαναν τη μεγαλύτερη οικονομική επέκταση στην ιστορία της χώρας. Τι θα μπορούσε να πάει στραβά; Η ηθική πήγε στραβά. Στα μέσα της δεκαετίας του 1990, έγινε μόδα για τις εταιρείες στην Αμερική να καθοδηγούν υποτιθέμενους ανεξάρτητους επενδυτικούς αναλυτές σε μια άποψη για την επικείμενη πορεία των τριμηνιαίων κερδών της εταιρείας. Γνωρίζουμε ότι όλα τα νούμερα σε μια οικονομική κατάσταση είναι εκτιμήσεις, συμπεριλαμβανομένων των μετρητών αν η εταιρεία λειτουργεί σε περισσότερα από ένα νομίσματα. Ως αποτέλεσμα, υπάρχει ένα ορισμένο περιθώριο για αυτές τις εκτιμήσεις να καλυφθούν για να γίνει η πρόβλεψη. Και στη συνέχεια έγινε της μόδας να περιμένουμε και να προβλέπουμε διαρκώς αυξανόμενα κέρδη, που σημαίνει, ουσιαστικά, ότι οι κύκλοι προϊόντων και οι απροσδόκητοι κλυδωνισμοί και ακόμη και ο νόμος της βαρύτητας δεν ίσχυαν πλέον. Ήταν μια φόρμουλα για το μαγείρεμα των και τα βιβλία μαγειρεύτηκαν. Υπήρχε και ένα άλλο κίνητρο για να μαγειρευτούν τα βιβλία. Αν τα κέρδη είναι καλά και κινούνται πάντα ανοδικά, η αγορά μετοχών το λατρεύει, και ο πολλαπλασιαστής των μετοχών βελτιώνεται. Αυτό είναι πραγματικά υπέροχο αν είστε ανώτερο στέλεχος, και η αμοιβή σου σχετίζεται με την τιμή της μετοχής. Και αυτή ήταν η περίπτωση. Το 1993, το Κογκρέσο των ΗΠΑ ψήφισε νόμο που περιόριζε τη φορολόγηση των αμοιβών ως έξοδα οποιουδήποτε ατόμου στο 1 εκατομμύριο δολάρια ετησίως, εκτός εάν η αμοιβή αυτή βασίζεται σε κίνητρα. Αυτός ο νόμος ήταν η απαρχή της ανάπτυξης των δικαιωμάτων προαίρεσης αγοράς μετοχών, τα οποία φυσικά βασίζονται σε κίνητρα. Και οι συνολικές αμοιβές αυξήθηκαν θεαματικά: το 1980, ο μέσος διευθύνων σύμβουλος μιας εταιρείας Fortune 500 έπαιρνε 40 φορές περισσότερα από τον μέσο εργαζόμενο της εταιρείας. Μέχρι το 2000, αυτός ο πολλαπλασιασμός είχε εκτοξευθεί με έναν συντελεστή 10 προς 400 φορές. Το βρίσκω εξωφρενικά ανήθικο - που δεν εξηγείται από καμία οικονομική θεωρία ή αρχή εκτός από την απληστία.

Το 2001, τα οικονομικά μεγέθη της εταιρείας **Enron** την τελευταία δεκαετία την κατέταξαν ανάμεσα στις μεγαλύτερες εταιρείες εμπορίας ενέργειας και φυσικού αερίου στον διεθνή χώρο. H κατάρρευση της Enron τον Νοέμβριο του 2001 έπειτα από την αποκάλυψη σημαντικών παρατυπιών στα λογιστικά βιβλία και στοιχεία της αποτέλεσε το έναυσμα για την αρνητική μεταστροφή του κλίματος στις διεθνείς αγορές. Οι λογιστικές μέθοδοι που χρησιμοποιούσε η επιχείρηση για την χειραγώγηση των κονδυλίων των οικονομικών καταστάσεών της ήταν σύνθετες και πολύπλοκες. Οι κυριότερες εξ αυτών ήταν η αποτίμηση των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης με τη μέθοδο «mark to market», και η δημιουργία «επιχειρήσεων ειδικού σκοπού». Με τη μεν πρώτη μέθοδο, η επιχείρηση ήταν σε θέση να αποτιμά αλλά και να απεικονίζει κέρδη από μελλοντικές, μη πραγματοποιημένες επενδύσεις και ενέργειές της, σε υψηλές αξίες, καταφέρνοντας έτσι και την αύξηση ή διατήρηση των τιμών των μετοχών της σε υψηλά επίπεδα. Με την δε δεύτερη μέθοδο, η επιχείρηση δημιουργούσε επιχειρήσεις οι οποίες επωμίζονταν τα χρέη της επιχείρησης, καταφέρνοντας έτσι την βελτίωση της εικόνας του ισολογισμού, αφού οι επιχειρήσεις αυτές λογίζονταν ως «εκτός ισολογισμού στοιχεία», άρα και την αύξηση ή διατήρηση των τιμών των μετοχών της σε υψηλά επίπεδα.

H Enron δημιουργήθηκε έπειτα από την συγχώνευση δύο εξίσου μεγάλων εταιρειών στον τομέα της ενέργειας, της Houston Natural Gas και της Inter-North, το 1985. Κύριος στόχος της νέας τότε και πολλά υποσχόμενης Enron ήταν η κατάκτηση της διεθνούς αγοράς, επωφελούμενη από την γενικότερη τάση απελευθέρωσης της αγοράς ενέργειας. Η Enron εδραιώθηκε τα τελευταία χρόνια και έγινε γνωστή στο επενδυτικό κοινό ως μία από τις ισχυρότερες επιχειρήσεις του κόσμου. Το 2000 βρήκε την Enron με συνολικά έσοδα πάνω από 100 δισεκατομμύρια δολάρια και εργατικό δυναμικό περίπου 21.000 άτομα.

Η εταιρεία κατά την διάρκεια της επιχειρηματικής της δράσης είχε κερδίσει πολλά και σημαντικά βραβεία από διεθνείς και άλλους οργανισμούς, ενώ δεν είχαν περάσει παρά μόνο μερικές εβδομάδες πριν την κήρυξη της πτώχευσης της, που το περιοδικό Fortune την κατέτασσε στην έβδομη θέση των 500 ισχυρότερων επιχειρήσεων του κόσμου. Μέχρι την στιγμή της πτώχευσης της η Enron αποτελούσε υπόδειγμα επιτυχημένης επιχείρησης.

Οι πρώτες υποψίες για λογιστικές παρατυπίες δημιουργήθηκαν έπειτα από φήμες της αγοράς για λογιστικές ατασθαλίες και ασυνήθεις συναλλαγές της εταιρείας. Σε σχετικό έλεγχο της Αμερικάνικης Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς (SEC), αποκαλύφθηκε ότι κατά την περίοδο 1997- 2001, η εταιρεία είχε διογκώσει προς τα πάνω τα κέρδη της κατά 600 εκατομμύρια δολάρια. Οι ανωτέρω λογιστικές παρατυπίες της Enron στρέβλωσαν την αγορά και είχαν ως αρχική συνέπεια την θετική αξιολόγηση της από τους μεγαλύτερους χρηματοοικονομικούς οίκους της διεθνούς κεφαλαιαγοράς.

Κλειδί και συνεργός στην απόκρυψη των πραγματικών οικονομικών στοιχείων της Enron, αποδείχτηκε ότι ήταν μία από τις μεγαλύτερες πέντε (big 5) εταιρείες ορκωτών ελεγκτών στον κόσμο, η Arthur Andersen. Η Arthur Andersen ήταν υπεύθυνη για το λογιστικο-οικονομικό έλεγχο της Enron για 12 συνεχόμενα έτη, στοιχείο που ενίσχυσε τις υποψίες της Αμερικάνικης Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς (SEC) όσον αφορά την ανάπτυξη συγκρούσεων συμφερόντων μεταξύ ελεγκτών και πελάτη (άλλωστε αποτελεί καλή πρακτική η εναλλαγή των ελεγκτών της εταιρείας έπειτα από την συμπλήρωση συγκεκριμένης χρονικής περιόδου (π.χ. πέντε ή επτά χρόνια)).

Στις αρχές Ιανουαρίου 2002 αποκαλύφθηκε ότι τέσσερις ημέρες πριν την κήρυξη πτώχευσης της Enron, η εταιρεία Arthur Andersen είχε καταστρέψει σωρεία εγγράφων και φακέλων ελέγχου σχετικά με τους πραγματοποιημένους ελέγχους στην εταιρεία. Οι ανωτέρω καταστροφές επιβεβαιώθηκαν από τον πρώην συνεργάτη της Andersen Ντέιβιντ Ντάνκαν, ο οποίος αποκάλυψε ότι η εξαφάνιση των εγγράφων ξεκίνησε έπειτα από έκτακτη σύσκεψη με στελέχη της εταιρείας Enron. Αξίζει να σημειωθεί ότι όταν ο Ντάνκαν ερωτήθηκε σχετικά από δικαστήριο της πολιτείας του Houston, αποκρίθηκε ότι δεν ήταν ενήμερος ότι η πρακτική καταστροφής των εγγράφων των ελεγχομένων είναι παράνομη.

Η Andersen κρίθηκε ένοχη για την συγκάλυψη των λογιστικών απατών και άλλων ατασθαλιών της Enron. Πολλές συνεργαζόμενες με την Andersen εταιρείες στον κόσμο αποφάσισαν να αλλάξουν ελεγκτική εταιρεία έπειτα από την καταγγελία για την καταστροφή των φακέλων ελέγχου και άλλων εγγράφων σχετικών με τον έλεγχο της Enron, ενώ η ομοσπονδιακή κυβέρνηση ανακοίνωσε ότι δεν θα αναθέσει ποτέ ξανά εργασίες στην Andersen και στην Enron. Οι δικηγόροι και οι συνεργάτες της Andersen συναντήθηκαν σε προσπάθεια ανεύρεσης κάποιας λύσης ώστε να καταστεί η εταιρεία βιώσιμη, καθώς οι πιέσεις από πελάτες και εργαζόμενους εντείνονταν.

Ο καθηγητής Greene, προβλέποντας τις μετέπειτα συνέπειες για την αγορά δήλωνε στους New York Times ότι ο θάνατος της Andersen θα αποβεί ολέθριος, αφού θα επιφέρει χάος στην αγορά.

Η προσωρινή συνέχιση της λειτουργίας της Enron στηρίχθηκε στην ανακοίνωση της Dynegy Inc. ότι σχεδίαζε να αναλάβει τον έλεγχο της μονάδας φυσικού αερίου της Enron, όποια και αν θα ήταν η τύχη της. Έπειτα όμως από δύο συνεχόμενες υποβαθμίσεις της πιστοληπτικής ικανότητας της Enron από τους οίκους Standard & Ρoor’s και Fitch αντίστοιχα, η ανωτέρω εταιρεία απέσυρε το ενδιαφέρον της.

Στη συνέχεια η Enron λόγω της μειωμένης ταμειακής ρευστότητας της πάγωσε κάθε πληρωμή, εκτός από εκείνες που ήταν απαραίτητες για την λειτουργία του κύριου πυρήνα του ομίλου. Ως λογικό επακόλουθο ακολούθησαν οι πρώτες απολύσεις προσωπικού με χαρακτηριστικό παράδειγμα τις απολύσεις 1.100 εργαζομένων της εταιρείας στην Μεγάλη Βρετανία.

Οι εξελίξεις διέψευσαν τις προσδοκίες για διατήρηση της εταιρίας, καθώς τα χρέη της έφτασαν τα 15 δισεκατομμύρια δολάρια, ενώ η ρευστότητα ήταν μικρότερη των 2 δισεκατομμυρίων δολαρίων. Η μετοχή της Enron άρχισε να υποχωρεί σε τιμή κάτω του ενός δολαρίου και στις αρχές Δεκεμβρίου 2001, κήρυξε πτώχευση καθώς δεν ήταν δυνατό να πληρώσει άμεσα χρέη της συνολικού ύψους 3,9 δις δολαρίων.

Ο υπερχρεωμένος κολοσσός του ενεργειακού κλάδου Enron κατέρρευσε, συμπαρασύροντας και πολλές άλλες συνεργαζόμενες με αυτήν εταιρείες και τράπεζες. Με αισθητή πτώση έκλεισαν όλες οι χρηματαγορές έπειτα από την ανακοίνωση πτώχευσης της Enron. Ζημιές δισεκατομμυρίων δολαρίων κατέγραψαν οι κλάδοι των τραπεζών και των τηλεπικοινωνιών και της υψηλής τεχνολογίας στις σημαντικότερες ευρωπαϊκές κεφαλαιαγορές.

Η Bear Stearns ανακοίνωσε ότι 69 εκατ. δολάρια που είχε επενδύσει στην Enron βρίσκονταν πλέον εκτεθειμένα. H Duke Energy Corp, η J.P. Morgan Chase & Co και η Williams Cos, έχασαν συνολικά 1,4 δισεκατομμύρια δολάρια. Παρόμοιου μεγέθους απώλειες αντιμετώπισαν και δανειστές της όπως η ABN Amro Holding NV, η Abbey National Plc, η National Australia Bank Ltd και η ING Groep NV.

Με την ακύρωση της συμφωνίας εξαγοράς από την Dynegy και την επίσημη κήρυξη πτώχευσης της Enron, οι σημαντικότεροι χρηματιστηριακοί δείκτες, όπως ο FTSE στο Λονδίνο, ο CAC στο Παρίσι, ο DAX στην Φρανκφούρτη, ο NIKKEI στο Τόκιο και ο HANG SENG στο χρηματιστήριο του Χονγκ Κονγκ κατέγραψαν σημαντικές απώλειες.

Η χρεοκοπία της επιχείρησης Enron χαρακτηρίστηκε ως η μεγαλύτερη πτώχευση της αμερικανικής ιστορίας και έδωσε το όνομά της σε μια σειρά επιχειρηματικών και λογιστικών σκανδάλων.

Η πτώση της Enron οδήγησε τις ρυθμιστικές αρχές των ΗΠΑ., αλλά κυρίως την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς των ΗΠΑ. (SEC) στην αναζήτηση παρόμοιων καταστάσεων σε άλλες εισηγμένες στο Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης εταιρείες, ενώ αποτέλεσε την κυριότερη αιτία εισαγωγής του πολύ αυστηρού Νόμου Sarbanes – Oxley (2002) για όλες τις εισηγμένες στο Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης εταιρείες προκειμένου να προστατευτούν αποτελεσματικότερα οι μέτοχοι και οι μελλοντικοί επενδυτές.

Η αποτυχημένη πορεία της επιχείρησης με τελική κατάληξη την πτώχευσή της, και τον κλυδωνισμό των διεθνών αγορών, οφείλεται, εν πολλοίς, σε αποτυχίες της εταιρικής διακυβέρνησης, είτε σε επίπεδο κανόνων δικαίου, είτε σε επίπεδο εφαρμογής των οριζόμενων ως βέλτιστων πρακτικών. Παρακάτω παρουσιάζονται οι κυριότερες αδυναμίες που παρουσίασε η Enron σε επίπεδο εταιρικής διακυβέρνησης:

* Αδυναμία διαχωρισμού του ρόλου του Προέδρου του Δ.Σ. από αυτόν του Διευθύνοντος Συμβούλου. Για σειρά ετών (από το 1985 έως το 2002, με εξαίρεση μερικούς μήνες το έτος 2000), η επιχείρηση βρίσκεται να έχει ταυτόχρονα Πρόεδρο του Δ.Σ. της αλλά και Διευθύνοντα Σύμβουλο τον Kenneth Lay.
* Αρμοδιότητες ελεγκτικής επιτροπής. Η Επιτροπή Ελέγχου, ως υποεπιτροπή του Δ.Σ., οφείλει να εκτελεί τα καθήκοντά της με υπεύθυνο τρόπο. Στην περίπτωση της Enron, η ελεγκτική επιτροπή επισκοπούσε και αξιολογούσε τις συναλλαγές επιφανειακά.
* Ροή των εταιρικών πληροφοριών. Οι πληροφορίες και τα στοιχεία που αφορούν την πορεία της επιχείρησης οφείλουν να διοχετεύονται μέσω καναλιών επικοινωνίας σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης (ανάλογα της χρήσης κάθε πληροφορίας) με απώτερο αποδέκτη το Δ.Σ., το οποίο είναι και υπεύθυνο για την συνολική πορεία και στρατηγική της επιχείρησης. Στην περίπτωση της Enron, την πιο κρίσιμη στιγμή της πορείας της, κατά την πορεία την πτώχευσης, τα μέλη του Δ.Σ. επέδειξαν πλήρη άγνοια των στοιχείων που έδειχναν την επερχόμενη καταστροφή.
* Καθήκοντα και απαιτούμενος χρόνος των διευθυντών. Οι διευθυντές μιας επιχείρησης οφείλουν να αφιερώνουν τον απαιτούμενο χρόνο και κόπο για την ορθή εκτέλεση των καθηκόντων τους. Στην περίπτωση της Enron, υπήρξε διευθυντικό στέλεχος το οποίο ταυτόχρονα με την πρόσληψη του αυτή, υπήρξε διευθυντής και σε άλλες 11 επιχειρήσεις, με αποτέλεσμα να εγείρονται εύλογα ερωτήματα σχετικά με το χρόνο τον οποίο αφιέρωνε στην Enron.

Η κυριότερη αδυναμία όμως κατά τη γνώμη μας, η οποία οδήγησε και στην οικονομική κατάρρευση της Enron, έγκειται στην απουσία ηθικής κουλτούρας εντός της επιχείρησης, και ειδικότερα στις πράξεις και αποφάσεις των υψηλόβαθμων στελεχών της. Η εταιρεία, αν και φαινομενικά είχε εγκατεστημένες όλες τις βέλτιστες πρακτικές σχετικά με την καλλιέργεια ηθικής κουλτούρας που διαμορφώνεται εντός της, όπως κώδικα δεοντολογίας με εξαγγελίες σχετικά με την ασφάλεια των εργαζομένων, την ασφάλεια στην εργασία, την προστασία των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, την επένδυση στο κοινωνικό κεφάλαιο, αλλά και προγράμματα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, εν τούτοις, όπως αποδείχτηκε, πολλά από τα περιλαμβανόμενα στον κώδικα δεοντολογίας δεν εφαρμόστηκαν στην πράξη. Ειδικά από τη στιγμή που η απόδοση των στελεχών ήταν συνδεδεμένη με στόχους και επιπλέον αμοιβές, τα υψηλόβαθμα στελέχη προσπαθούσαν να παρουσιάσουν αποτελέσματα προκειμένου να επιτύχουν υψηλότερες αμοιβές, ακολουθώντας όμως παράνομες λογιστικές πρακτικές και τεχνικές, οι οποίες εν τέλει ζημίωσαν στο μέγιστο βαθμό την επιχείρηση. Περαιτέρω, αξίζει να προσθέσουμε και το ότι η καλλιέργεια ηθικής κουλτούρας προϋποθέτει η διοίκηση κάθε επιχείρησης να δίνει το καλό παράδειγμα, προκειμένου το λοιπό προσωπικό να αφοσιωθεί προς αυτή την κατεύθυνση (top down approach).

Το 2002, η εταιρεία **WorldCom** χαρακτήρισε την σύγχρονη οικονομική και επιχειρηματική ιστορία των ΗΠΑ. αφού αποτέλεσε κακό παράδειγμα χρηματοοικονομικής διαχείρισης. Η WorldCom αποτέλεσε διεθνή εταιρεία επικοινωνιών ειδικευμένη στην νέα ψηφιακή γενιά. Οι δραστηριότητές της επεκτείνεντο σε 65 χώρες της Ευρώπης, Bόρειας και Νότιας Αμερικής, καθώς και στην περιοχή της Ασίας του Ειρηνικού με πελάτες που ανέρχονταν στον αριθμό των 20 εκατομμυρίων.

Η Worldcom κατάφερε με το να μεταμορφώσει τον εαυτό της για την ψηφιακή εποχή, να ξεχωρίσει από όλους τους άλλους τηλεπικοινωνιακούς φορείς. Η εταιρεία αυτή διαχειριζόταν ένα εκτεταμένο παγκόσμιο δίκτυο, το οποίο κάλυπτε περίπου 70.000 μίλια διαδρομών (συνδέσεις) και συνδέσεις χωρητικότητας 60.000 κτιρίων. Επίσης για να μπορέσει να διαχειριστεί το παγκόσμιο δίκτυο της, είχε δημιουργήσει βάσεις στο Άμστερνταμ της Ολλανδίας , στον Καναδά, στις ΗΠΑ., καθώς επίσης και στο Χόνγκ Κόνγκ.

Όπως φαίνεται και από τα ανωτέρω η WorldCom αποτέλεσε μια εταιρεία κολοσσό, παρόλα αυτά όπως ακριβώς συνέβη και με την εταιρεία Enron, αποκαλύφτηκε ότι πίσω από την έξωθεν καλή μαρτυρία, κρυβόταν μια τεράστια λογιστική απάτη. Συγκεκριμένα, τα στελέχη της κατηγορήθηκαν από την Αμερικανική Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς (SEC), ότι προσδιόριζαν τα χρηματοοικονομικά τους αποτελέσματα με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι ανάλογα των προσδοκιών των επενδυτών και των οικονομικών αναλυτών. Με λίγα λόγια εμφάνιζαν εικονικά κέρδη, τα οποία ήταν κατά πολύ μεγαλύτερα των πραγματικών.

Το γεγονός αυτό αποκάλυψε η εσωτερική ελεγκτής κυρία Cynthia Cooper, η οποία είχε ξεκινήσει την επιθεώρηση των κύριων δαπανών και των κύριων λογαριασμών τον Μάιο του 2002 και συνέχισε τον έλεγχο, παρά την παράκληση του πρώην CFO της WorldCom να τον καθυστερήσει. Ο πρώην CFO είχε προβεί στην ενέργεια εκείνη ύστερα από τις ερωτήσεις που του είχαν γίνει και αφορούσαν τους κύριους λογαριασμούς της εταιρείας.

Αφότου η απάτη έγινε γνωστή, η Alliance Capital Management Holding, η οποία ήταν Aμερικανική θυγατρική διαχείρισης κεφαλαίων της γαλλικής ΑΧΑ, αγόρασε το 10,9% της WorldCom. Η εταιρεία τηλεπικοινωνιών δέχτηκε την πρόταση προφανώς λόγω της δυσχερούς οικονομικής κατάστασης που βρισκόταν. Από την άλλη πλευρά, η κίνηση της Alliance, η οποία της κόστισε 531 εκατομμύρια δολάρια περιλαμβάνονταν στην στρατηγική ´value investment’. Σύμφωνα με εκείνη την επενδυτική πρακτική, η εταιρεία αγόραζε καταπονημένους τίτλους, οι οποίοι όμως ανήκαν σε εταιρείες που λόγω της δυναμικής τους θα μπορούσαν να ανακάμψουν ώστε από την διαφορά αξίας να προκύψει κέρδος για την αγοράζουσα εταιρεία.

Με την αποκάλυψη της λογιστικής απάτης, η Αμερικανική επιτροπή κεφαλαιαγοράς (SEC) είχε ζητήσει να εκδοθεί δικαστική απόφαση με την οποία καταρχήν θα απαγορευόταν η πώληση των περιουσιακών στοιχείων της εταιρείας, η καταβολή έκτακτων παροχών σε υψηλόβαθμα στελέχη καθώς και η καταστροφή σχετικών εγγράφων. Οι υπεύθυνοι του σκανδάλου, δηλαδή ο απολυμένος οικονομικός διευθυντής Σκότ Σάλιβαν, ο πρώην διευθύνων σύμβουλος και συνιδρυτής της WorldCom Μπέρναρντ Έμπερς και ο Τζόν Σίντζμορ, ο οποίος μετά την απάτη ανέλαβε επικεφαλής της εταιρείας κλήθηκαν ενώπιον της Επιτροπής Χρηματοοικονομικών Υποθέσεων της Βουλής των Αντιπροσώπων.

Στο σημείο εκείνο η εταιρεία ζήτησε από τους εξωτερικούς ελεγκτές της KPMG LLP να ελέγξουν τις οικονομικές καταστάσεις της εταιρείας για το 2001 και το 2002, προκειμένου να αποκαλυφθεί η πραγματική οικονομική κατάσταση της WorldCom. Με το πέρας του ελέγχου διαπιστώθηκε ότι το κεφάλαιο κίνησης της εταιρείας (Cash Flow) για το 2001 παρουσιαζόταν κατά 32,5% μεγαλύτερο του πραγματικού, ενώ για το πρώτο τέταρτο του 2002 ήταν προσαυξημένο κατά 36,9%.

Η WorldCom προκειμένου να ανταπεξέλθει στις οικονομικές της υποχρεώσεις απαιτείτο να δανειστεί το ποσό των 5 δισεκατομμυρίων δολαρίων. Όμως, έπειτα από την γνωστοποίηση της απάτης στους χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς, οι τελευταίοι δεν θέλησαν να προβούν σε πιστωτικές συμφωνίες μαζί της. Έτσι, η εταιρεία πιθανότατα θα οδηγούνταν σε πτώχευση (Chapter 11 – Bankruptcy). Στις 22/07/2002 η WorldCom υπέβαλε αίτηση πτώχευσης, η οποία θεωρήθηκε ως η 1 από τις 10 μεγαλύτερες στην ιστορία των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής. Η είδηση αυτή, όπως ήταν φυσικό, προκάλεσε κλίμα «Μαύρης Δευτέρας» στη Γουόλ Στρίτ, κλίμα που θύμιζε το κραχ του 1929.

Όπως ήταν αναμενόμενο, η απάτη και η αίτηση πτώχευσης που κατέθεσε η WorldCom επηρέασαν όλες τις επιμέρους ομάδες των εχόντων νόμιμα συμφέροντα και ενδιαφέροντα στην εταιρεία (stakeholders), δηλαδή όλους όσους σχετίζονταν με οποιονδήποτε τρόπο με την εταιρεία. Φυσικά από τους πρώτους που επηρεάστηκαν ήταν οι εργαζόμενοι της εταιρείας. Συγκεκριμένα, η εταιρεία απέλυσε 17.000 εργαζομένους για να μπορέσει να εξοικονομήσει περίπου 2 δισεκατομμύρια δολάρια. Ιδιαίτερη δυσαρέσκεια δημιουργήθηκε και στους μετόχους, οι οποίοι είδαν τις μετοχές τους, που κάποτε εμπορεύονταν στα 64 δολάρια (1999), μετά την αποκάλυψη της απάτης να πέφτουν στα 21 σεντς. Τεράστια ανησυχία προκάλεσε η είδηση για πιθανή πτώχευση και στις εταιρείες χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών και κυρίως στις δανείστριες τράπεζες της εταιρείας, όπως ήταν η JP Morgan, η Citigroup και η Bank of America. Οι τράπεζες αυτές είχαν δανείσει μεγάλα ποσά στη WorldCom και πλέον αντιμετώπιζαν τον κίνδυνο να χάσουν μέρος αυτών ή ακόμη και ολόκληρα τα ποσά. Επιπλέον, οι προμηθευτές της εταιρείας κινδύνευαν να χάσουν τόσο μία από τις βασικές αγορές τους, όσο και τα χρήματα που τους όφειλε η εταιρεία.

Με την πτώχευση της εταιρείας θα μειωνόταν ο ανταγωνισμός στο χώρο των τηλεπικοινωνιών και του Internet γεγονός που θα είχε αρνητικό επακόλουθο όσον αφορά τους πελάτες. Αλλά και οι ίδιοι οι πελάτες, οι οποίοι ήταν ήδη διστακτικοί, επηρεάστηκαν αρνητικά από την απάτη στο να αγοράσουν υπηρεσίες τηλεπικοινωνιών. Επίσης, η γνωστή εταιρεία ορκωτών ελεγκτών- λογιστών Arthur Andersen LLP, η οποία είχε κριθεί ένοχη και στην περίπτωση Enron, είχε υπογράψει και τα λογιστικά βιβλία της WorldCom, γνωρίζοντας την απάτη και συγκαλύπτοντάς την. Αυτό αποτέλεσε και το κύκνειο άσμα της εταιρείας που πλέον είχε καταστρέψει την φήμη της και είχε να αντιμετωπίσει σωρεία δικών και προστίμων.

Ακόμη, θα πρέπει να σημειώσουμε ότι το λογιστικό σκάνδαλο της WorldCom δημιούργησε αρνητικό κλίμα στις επενδύσεις γεγονός που οδήγησε αντίστοιχα στην υποχώρηση των σημαντικότερων χρηματιστηριακών δεικτών. Πιο συγκεκριμένα, μετά το σκάνδαλο, ο Nasdaq υποχώρησε κατά 2,48% στις 1388,65 μονάδες, κοντά στο χαμηλότερο επίπεδο από τον Οκτώβριο του 1998, ενώ ο Dow Jones σημείωσε πτώση 1,77% στις 8965,60 μονάδες και ο Standard & Poors 500 έπεσε κατά 1,87% στις 957,85 μονάδες. Παράλληλα, το δολάριο υποχώρησε και έφτασε τα 99,41 σέντς / ευρώ, το χαμηλότερο επίπεδο από το Φεβρουάριο του 2000. Αντίθετα, ο χρυσός και τα ομόλογα ακολούθησαν με μεγάλη ταχύτητα ανοδική πορεία, συγκεκριμένα η τιμή του χρυσού ενισχύθηκε κατά 1,9% στα $325,50 η ουγκιά, ενώ η απόδοση του 10ετούς αμερικανικού κρατικού ομολόγου, η οποία εκινείτο αντιστρόφως ανάλογα της τιμής, υποχώρησε στα 4,67%.

Όλοι όσοι είχαν συμφέροντα τα οποία θίχθηκαν άμεσα ή έμμεσα από το σκάνδαλο κατηγόρησαν μεταξύ άλλων και την Κυβέρνηση. Πολλοί υποστήριξαν ότι το σκάνδαλο θα μπορούσε να είχε αποφευχθεί ή να είχε ανακαλυφθεί νωρίτερα αν είχαν ληφθεί κατάλληλα μέτρα σε προγενέστερη περίοδο. Κάποιοι μάλιστα κατηγόρησαν τον ίδιο τον Πρόεδρο ότι συγκάλυπτε την εταιρεία. Η απάτη της WorldCom ήρθε να προστεθεί στο ήδη άσχημο κλίμα που είχε δημιουργήσει το μεγάλο σκάνδαλο της Enron.

Παρόλα αυτά, η εταιρεία είχε 2 δις δολάρια σε μετρητά, γεγονός που θα τη βοηθούσε να συνεχίσει να λειτουργεί για αρκετούς μήνες. Έτσι η εταιρεία προέβη σε σχέδιο αναδιοργάνωσής. Εδώ θα πρέπει να σημειώσουμε ότι η περίπτωση της Worldcom διέφερε από αυτήν της Enron, η οποία μετά την αποκάλυψη της απάτης της αναγκάστηκε να κλείσει. Για να μπορέσει η εταιρεία να πάρει με το μέρος της κάποιες από τις ομάδες των Stakeholders και να ανακτήσει την εμπιστοσύνη τους κατ’ αρχήν υποσχέθηκε ότι θα έδινε στους κατόχους ομολογιών της 36 σεντς ανά δολάριο για ομόλογα αξίας 26 δις δολαρίων. Ακόμη, οι πιστωτές της, οι οποίοι κατείχαν 3 δις δολαρίων σε ομολογίες, θα έπαιρναν 80 σεντς ανά δολάριο, ενώ οι πιστωτές της Intermedia θα έπαιρναν 94 σεντς ανά δολάριο για σχεδόν 1 δις δολάρια σε ομολογίες. Οι μέτοχοι δεν θα λάμβαναν ακόμη τίποτα.

Για να μπορέσει να ξεπεράσει το νομικό πρόβλημα που θα δημιουργούνταν αλλά και για να ξεπερασθεί το πρόβλημα με την κακή της φήμη, η Worldcom άλλαξε το όνομά της υιοθετώντας το MCI. Επίσης, η εταιρεία προέβη στην απόλυση του οικονομικού διευθυντή της Σκοτ Σάλιβαν και του διευθύνοντα συμβούλου και συνιδρυτή της Μπέρναρντ Έμπερς. Επίσης, προέβη στην πρόσληψη του Michael Capellas στη θέση του προέδρου. O Capellas είχε διατελέσει πρόεδρος και CEO της Compaq Computer Corporation, γεγονός που τόνιζε την εμπειρία του στο χώρο των επιχειρήσεων. Το συγκεκριμένο ανώτατο διευθυντικό στέλεχος κατάφερε να τύχει της πλήρους υποστήριξης και έγκρισης της επίσημης επιτροπής των πιστωτών, ενώ οι όροι του συμβολαίου του υπάγονταν σε δικαστική έγκριση. Σκοπός του νέου προέδρου αλλά και ολόκληρης της εταιρείας θα ήταν η ανοικοδόμηση της εταιρείας έτσι ώστε να γινόταν πρότυπο όχι μόνο διοικητικής ακεραιότητας αλλά και εταιρικής διαχείρισης. Πρωταρχικό έργο του νέου προέδρου ήταν βέβαια η συζήτηση με ομάδες ενδιαφερομένων για τα τεκταινόμενα στην εταιρεία με στόχο τόσο την ενημέρωση, όσο και τον καθησυχασμό αυτών. Οι ενδιαφερόμενες ομάδες αποτελούνταν από πιστωτές, διευθυντές αλλά και μέλη του διοικητικού συμβουλίου. Ο ίδιος μεταξύ άλλων είχε αναφέρει ότι η εταιρεία ήταν μια επιχείρηση με πολλούς πελάτες και μεγάλα εμπορικά σήματα. Επίσης υποστήριζε ότι ενθαρρύνονταν πολύ και από την σταθεροποιημένη κατάσταση της εταιρείας αλλά και από τα μέτρα που είχε λάβει η καινούργια διοίκηση.

Συγκεκριμένα, τα μέτρα που έλαβε η νέα εταιρεία ήταν τα εξής:

* Ο διπλασιασμός του προσωπικού της διεύθυνσης εσωτερικού ελέγχου.
* Η αναδιάρθρωση του λογιστηρίου και των λογιστικών λειτουργιών με υποχρέωση την απευθείας αναφορά τους στην επιτροπή ελέγχου του διοικητικού συμβουλίου.
* Η ίδρυση γραφείου επιχειρησιακής ηθικής.
* Η καθιέρωση της προσέγγισης της μηδενικής ανοχής για ενέργειες που ήταν αντίθετες με τις αρχές της ακεραιότητας.
* Η έναρξη διαφημιστικής καμπάνιας στις ΗΠΑ., στην Ευρώπη και σε άλλες περιοχές. Προφανώς μέσω της διαφήμισης η εταιρεία επιθυμούσε την επανάκτηση των παλιών της πελατών καθώς και την απόκτηση νέων.

Με τον τρόπο αυτό η εταιρεία κατάφερε να συνεχίσει τη λειτουργία της και να ανακτήσει έως ένα σημείο τις δυνάμεις της. Ήταν όμως σίγουρο ότι η αποκάλυψη της απάτης την έφθειρε πολύ και ότι θα ήταν πολύ δύσκολο να ανακτήσει την παλιά της αίγλη. Τελικά, τον Μάιο του 2003, η WorldCom (MCI) κατέληξε σε συμβιβασμό με την Αμερικάνικη Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς (SEC) για την καταβολή προστίμου 500 εκατομμυρίων δολαρίων, το μεγαλύτερο πρόστιμο που έχει επιβληθεί ποτέ σε εταιρεία από την Αμερικάνικη Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς. Θεωρήθηκε μεγάλη επιτυχία από μέρους της εταιρείας η μείωση του προστίμου από 1,5 δις δολάρια σε 500 εκατ. Δολάρια. Τελικά, τον Ιανουάριο του 2006 η MCI εξαγοράστηκε από την Verizon Communications.

Σε μια έκθεση της επιτροπής ερευνών της εταιρεία, η οποία εκδόθηκε το 2003, με την ονομασία «Report Investigation», απαριθμόντουσαν τα αίτια της κατάρρευσης της επιχείρησης, τα οποία σε γενικές γραμμές παρουσιάστηκαν παραπάνω. Σημαντικό όμως για τη κατανόηση των βαθύτερων αιτίων της κατάρρευσης της επιχείρησης, είναι το τελευταίο κομμάτι της έκθεσης, το οποίο παρουσιάζει προτάσεις για την αποφυγή παρόμοιων καταστάσεων, μερικές εκ των οποίων είναι:

* Η ύπαρξη ενός ενεργητικού και ανεξάρτητου Δ.Σ. Όπως αναφέραμε παραπάνω, στην περίπτωση της WorldCom, το Δ.Σ. δεν παρείχε τον κατάλληλο έλεγχο στις ενέργειες και αποφάσεις του Διευθύνοντος Συμβούλου, δίνοντάς του έτσι την δυνατότητα να ακολουθήσει ανήθικες πρακτικές προς ίδιον όφελος.
* Η ύπαρξη ενός κλίματος ευθύτητας και ηθικής συμπεριφοράς, η οποία θα διαχέεται σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης, ξεκινώντας από τη δέσμευση της ανώτατης διοίκησης για την υιοθέτηση μιας τέτοιας συμπεριφοράς. Στην περίπτωση της WorldCom η αλαζονεία, η ανηθικότητα, ο ωφελιμισμός και η απουσία ελέγχου στις πράξεις του Διευθύνοντος Συμβούλου ήταν αυτά που επέτειναν το πρόβλημα μέχρι την τελική έκβασή του (πτώχευση).
* Η ύπαρξη ενός αποτελεσματικού συστήματος αναφοράς περιστατικών ανήθικης συμπεριφοράς. Κάτι τέτοιο πλέον εφαρμόζεται σε πολλές επιχειρήσεις, ως σύστημα «whistleblowing», το οποίο δίνει την δυνατότητα σε υπαλλήλους να αναφέρουν ανωνύμως περιστατικά ανήθικης συμπεριφοράς που υποπίπτουν στην αντίληψή τους.
* Η ύπαρξη καταγεγραμμένων διαδικασιών σχετικά με την τήρηση των λογιστικών πολιτικών, τη διαδικασία των αναφορών εντός της επιχείρησης, αλλά και την δημοσίευση της οικονομικής κατάστασης της επιχείρησης στα λοιπά ενδιαφερόμενα μέρη. Επιπλέον, η ενίσχυση της Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου, καθώς και του ρόλου που επιτελεί, και τέλος η υιοθέτηση στόχων οι οποίοι θα ενισχύουν τη μακροπρόθεσμη στρατηγική της επιχείρησης θυσιάζοντας τα βραχυπρόθεσμα κέρδη και οφέλη.

Λίγους μήνες μετά την κατάρρευση της Enron, μια ακόμη επιχείρηση, αυτή τη φορά από τον τομέα παροχής υπηρεσιών Internet, η **Global Crossing** δήλωσε πτώχευση για παραπλήσιους με την Enron λόγους, δηλαδή υπερμεγέθη, μη ανταποκρινόμενα στην πραγματικότητα έσοδα και κέρδη, και παραπλάνηση του επενδυτικού κοινού. Αξίζει να προσθέσουμε ότι οι ελεγκτές και της εν λόγω επιχείρησης ήταν η ελεγκτική επιχείρηση Arthur Andersen. Η αποτυχία της Global Crossing σχετίζεται και εδώ με αποτυχία στο εφαρμοζόμενο σύστημα εταιρικής διακυβέρνησης. Πιο συγκεκριμένα, η λανθασμένη σύνθεση του Δ.Σ. και των υποεπιτροπών του ήταν ορισμένες από τις αιτίες που οδήγησαν στην 4η μεγαλύτερη πτώχευση όλων των εποχών. Ο Πρόεδρος του Δ.Σ., Gary Winnick, μετέβαλλε συχνά τη σύνθεση και τον αριθμό του Δ.Σ., διορίζοντας δικούς του ανθρώπους. Επιπλέον, εξίσου συχνή ήταν και η ανακύκλωση στελεχών στη θέση του Διευθύνοντος Συμβούλου, φτάνοντας μάλιστα σε σημείο, μια περίοδο η μισθοδοσία της επιχείρησης να συμπεριλαμβάνει μισθούς σε τρείς ταυτόχρονα Διευθύνοντες Συμβούλους. Τέλος, όπως χαρακτηριστικά γράφει ο Adams Ed. η επιχείρηση είχε μια στρατηγική «…fast money corporate culture», δηλαδή αρκετά όμοια με αυτή της Enron, κατά τη γνώμη μας, όπου η υγιής μακροπρόθεσμη στρατηγική πρόσθεσης αξίας στην επιχείρηση, θυσιαζόταν στο βωμό των βραχυπρόθεσμων κερδών και της επίτευξης επιπλέον αμοιβών για τα διευθυντικά στελέχη. Τέλος, ακόμη πιο ανήθικο και μακριά από τις ακολουθούμενες βέλτιστες πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης ήταν και το ότι η ελεγκτική επιχείρηση Arthur Andersen, σύμφωνα με καταγγελία απολυθέντα Οικονομικού Διευθυντή της Global Crossing, είχε την δύναμη να διορίζει και να παύει από τα καθήκοντά τους στελέχη της ελεγχόμενης από αυτούς επιχείρησης.

Το 2004, η εταιρεία **Parmalat** αποτέλεσε μεγάλο εταιρικό σκάνδαλο που οδήγησε σε πτώχευση την εταιρεία και χιλιάδες κόσμο στην ανεργία. Συγκεκριμένα, η εταιρεία κατηγορήθηκε για παραγωγή και δημοσίευση ανακριβών οικονομικών καταστάσεων συνολικής αξίας 15 δισεκατομμυρίων Ευρώ. Στο ανωτέρω σκάνδαλο ενεπλάκησαν και οι Ορκωτοί Ελεγκτές Deloitte & Touche και Grant Thornton οι οποίες κατηγορήθηκαν ότι συνεργάζονταν και κάλυπταν την διοίκηση της Parmalat στην παραγωγή αναξιόπιστων οικονομικών καταστάσεων, της οποίας το σκάνδαλο είναι γνωστό και ως Ευρωπαϊκή Enron.

4.5.4 Διεθνείς Αδυναμίες στη διακυβέρνηση και η Παγκόσμια Χρηματοπιστωτική Κρίση του 2007/2008

Ενώ ο κυκλικός χαρακτήρας των ανόδων και των καταρρεύσεων της αγοράς είναι πολύ πιο έντονος στο Άγγλο-Αμερικάνικο σύστημα χρηματοδότησης και διακυβέρνησης, υπάρχουν αδυναμίες στη διακυβέρνηση σε ολόκληρο τον κόσμο. Τόσο η ευρωπαϊκή όσο και η ασιατική μορφή εταιρικής διακυβέρνησης έχουν αντιμετωπίσει ορισμένες έντονες δυσκολίες. Αν και η οι Ευρωπαίοι δεν έχουν γίνει μάρτυρες σε κάτι τόσο καταστροφικό όσο η κατάρρευση των εταιρειών στις ΗΠΑ, υπήρξαν κατά καιρούς καταστροφές, για παράδειγμα το φιάσκο της Parmalat που αποκάλυψε ότι μια κορυφαία Ιταλική εισηγμένη εταιρεία είχε χρησιμοποιηθεί ως προσωπική ιδιοκτησία από τον διευθύνοντα σύμβουλό της για πολλά χρόνια, χωρίς να εντοπιστεί ή να λογοδοτήσει. Υπάρχουν συνεχιζόμενες αμφιβολίες σχετικά με το στενό δίκτυο σχέσεων που χαρακτήριζαν μεγάλο μέρος των Ευρωπαϊκών επιχειρήσεων, και που συχνά εξακολουθούν να υπάρχουν.

Στην Ασία οι θαυματουργές οικονομίες-τίγρεις εμπόδισαν στην Ασιατική Χρηματοπιστωτική Κρίση του 1997-1998, κατά την οποία μια κερδοσκοπική φρενίτιδα, με ανεπαρκείς χρηματοπιστωτικούς ελέγχους, οδήγησε στην κατάρρευση των χρηματιστηρίων, των νομισμάτων και των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων (Clarke 2000). Παρόλο που η ανάκαμψη, οδηγούμενη από τις εξαγωγές, διέσωσε την ανάπτυξη των οικονομιών της Ανατολικής Ασίας, οι συστημικές αδυναμίες παρέμειναν εμφανείς στους Ασιατικούς τρόπους διακυβέρνησης, όπου ο διαχωρισμός της ιδιοκτησίας και του ελέγχου δεν έχει εδραιωθεί:

Σε όλες τις χώρες της Ανατολικής Ασίας ο έλεγχος ενισχύεται μέσω πυραμιδικών δομών και αμοιβαίων συμμετοχών μεταξύ των επιχειρήσεων. Κατά συνέπεια, τα δικαιώματα ψήφου υπερβαίνουν τα επίσημα δικαιώματα επί των ταμειακών ροών, ιδίως στην Ινδονησία, στην Ιαπωνία και στην Σιγκαπούρη. Διαπιστώθηκε ότι περισσότερα από τα δύο τρίτα των επιχειρήσεων ελέγχονται από έναν μόνο μέτοχο. Ο διαχωρισμός της διοίκησης από τον έλεγχο της ιδιοκτησίας είναι σπάνιος και τα ανώτατα διοικητικά στελέχη του 60% περίπου των επιχειρήσεων που δεν έχει ευρείας βάσης μετόχων συνδέονται με την οικογένεια του ελέγχοντος μετόχου. (Claessens κ.α. 2000)

Η εμπειρική έρευνα των Claessens κ.α. αποκάλυψε ότι οι χώρες της Ασίας με υψηλότερη συγκέντρωση της κυριότητας των επιχειρήσεων μεταξύ λίγων οικογενειών ή επενδυτών που κατέχουν μεγάλο ποσοστό μετοχών παρουσίασαν τη μικρότερη πρόοδο στην υιοθέτηση θεσμικών μεταρρυθμίσεων. Ως εκ τούτου, οι εταιρείες που ελέγχονται εσωτερικά συχνά είναι συσχετισμένες με την παραμέληση των δικαιωμάτων των μετόχων μειοψηφίας, καθώς τα νομικά και δικαστικά συστήματα δεν είχαν αναπτυχθεί ή δεν ήταν ενεργά, και η εκτεταμένη διαφθορά ήταν συχνά ανεκτή (όπως φαίνεται ακόμη και σε τις πιο επιτυχημένες οικονομίες της Ασίας, όπως στα πρόσφατα σκάνδαλα στη Samsung στην Κορέα, και στη Nissan και την Olympus στην Ιαπωνία). Μετά από μία εκτεταμένη ψήφιση μεταρρυθμίσεων κατά τη διάρκεια δύο δεκαετιών, υπάρχει μεγαλύτερη επάρκεια στις βασικές αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης σε πολλές χώρες της Ασίας (ΟΟΣΑ 2017a), ωστόσο στην Κίνα η ώθηση για να υιοθετήσουν διεθνή πρότυπα λογοδοσίας έχει μετριαστεί από την καθολική παρουσία της κρατικής και της κομματικής επιρροής (ACGA 2018). Αυτοί οι ανασφαλείς και ασταθείς πολιτικοί, οικονομικοί και διοικητικοί θεσμοί θα μπορούσαν να αποδειχθούν η αιτία περαιτέρω κρίσεων στο μέλλον.

Η παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση αποκάλυψε την εντεινόμενη αστάθεια των Άγγλο-Αμερικανικών οικονομιών και πως οι επαναλαμβανόμενες κρίσεις συνδέονται με βαθιές διαρθρωτικές και θεσμικές αδυναμίες του συστήματος. Η Ομοσπονδιακή Τράπεζα των ΗΠΑ υπό τον Άλαν Γκρίνσπαν είχε ανταποκριθεί στην κατάρρευση της εμπιστοσύνης που προκάλεσε η καταστροφή του Nasdaq και οι χρεοκοπίες της Enron/WorldCom το 2001-2002, μειώνοντας τα επιτόκια στο 1%, το χαμηλότερο επίπεδο των τελευταίων 45 ετών, κατακλύζοντας την αγορά με φτηνή πίστωση για να δώσει ώθηση στην οικονομία να ξαναζωντανέψει. Οι Αμερικανικές επιχειρήσεις ανέκαμψαν γρηγορότερα από το αναμενόμενο, αλλά η φθηνή πίστωση είχε εισρεύσει στις χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες και στους τομείς της στέγασης, δημιουργώντας τις μεγαλύτερες κερδοσκοπικές φούσκες που έχουν παρατηρηθεί ποτέ στην Αμερικανική οικονομία. Το σκηνικό είχε διαμορφωθεί το 1999 κατά τη κατάργηση του νόμου Glass-Steagall του 1932, ο οποίος είχε διαχωρίσει τον τραπεζικό τομέα σε εμπορικό, επενδυτικό και στις ασφαλιστικές υπηρεσίες, ανοίγοντας το δρόμο για την ενοποίηση του εξαιρετικά διευρυμένου και ολοένα και πιο ανταγωνιστικού κλάδου των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών των ΗΠΑ. Ο Phillips (2008) το περιγράφει ως «αυξανόμενο χρέος και πιστωτικό σύμπλεγμα», τόσο ασταθές όσο και επικίνδυνο.

Καθώς τα νέα χρηματοοικονομικά παράγωγα αναπτύσσονταν και διατίθεντο στην αγορά, οι αγορές κινητών αξιών αναπτύχθηκαν μαζικά τη δεκαετία του 2000, επισκιάζοντας την ανάπτυξη της πραγματικής οικονομίας. Για παράδειγμα, σύμφωνα με την Τράπεζα Διεθνών Διακανονισμών, οι παγκόσμιες αγορές παραγώγων αναπτύχθηκαν με ρυθμό 32% ετησίως από το 1990, και το ονομαστικό ποσό των παραγώγων έφθασε τα 106 τρισεκατομμύρια δολάρια μέχρι το 2002, τα 477 τρισεκατομμύρια δολάρια μέχρι το 2006, και πάνω από 531 τρισεκατομμύρια δολάρια μέχρι το 2008 (αν και η ακαθάριστη αξία της αγοράς είναι ένα μικρό ποσοστό αυτού) (McKinsey & Company 2008). Ο υποτιθέμενος σκοπός αυτής της αυξανόμενα μαζικής άσκησης ήταν η αντιστάθμιση του κινδύνου και η προσθήκη ρευστότητας στο χρηματοπιστωτικό σύστημα.

Η παρατεταμένη συστημική κρίση στις διεθνείς χρηματοπιστωτικές αγορές που ξεκίνησε το 2007 ήταν επίσης μια κρίση εταιρικής διακυβέρνησης και κανονισμών. Η προφανής υπεροχή των Άγγλο-Αμερικανικών αγορών και των θεσμών διακυβέρνησης αμφισβητήθηκε βαθύτατα από την κλίμακα και τη μετάδοση της παγκόσμιας χρηματοπιστωτικής κρίσης. Αντί ο κίνδυνος να αντισταθμίζεται, είχε γίνει διασυνδεδεμένος, διεθνής και άγνωστος. Η κεφαλαιοποίηση των χρηματιστηριακών αγορών του κόσμου είχε κορυφωθεί στα 62 τρισεκατομμύρια δολάρια στο τέλος του 2007. Μέχρι τον Οκτώβριο του 2008 βρίσκονταν σε ελεύθερη πτώση, έχοντας χάσει 33 τρισεκατομμύρια δολάρια, πάνω από το ήμισυ της αξίας τους, μέσα σε 12 μήνες αμείωτων οικονομικών και εταιρικών αποτυχιών, με αποκορύφωμα την κατάρρευση της Lehman Brothers, τη μεγαλύτερη πτώχευση στην ιστορία (Clarke 2020).

Η σοβαρότερη οικονομική καταστροφή από τη Μεγάλη Ύφεση της δεκαετίας του 1930 εξέθεσε τους κινδύνους των μη ρυθμιζόμενων χρηματοπιστωτικών αγορών και της ονομαστικής εταιρικής διακυβέρνησης. Η κρίση ξεκίνησε από τη Wall Street, όπου η απορρύθμιση άφησε ελεύθερες τις επενδυτικές τράπεζες υψηλών κινήτρων, να κατακλύσουν τις παγκόσμιες αγορές με τοξικά χρηματοπιστωτικά προϊόντα. Καθώς μια εντυπωσιακή σειρά τραπεζών και επενδυτικών εταιρειών κατέρρευσαν στις ΗΠΑ και στη συνέχεια στην Ευρώπη, μια τρομακτική διάσταση της παγκόσμιας οικονομίας έγινε πλήρως εμφανής: μια νέα παγκόσμια διαταραχή των βίαια ευμετάβλητων αγορών και της βαθιάς χρηματοπιστωτικής ανασφάλειας (Clarke & Chanlat 2009- Clarke 2014b). Η φαινομενική υπεροχή των Άγγλο-Αμερικανικών αγορών και των θεσμών διακυβέρνησης αμφισβητήθηκε βαθύτατα από την κλίμακα και τη μετάδοση της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης του 2008, όπως δήλωσε ο Joseph Stiglitz (2008): «Τα αμερικανικά χρηματοπιστωτικά ιδρύματα δεν διαχειρίστηκαν τον κίνδυνο, τον δημιούργησαν».

4.6 Η Μεταγενέστερη των Κρίσεων Μεταρρύθμιση της Εταιρικής Διακυβέρνησης

Η παγκόσμια δέσμευση για τη βελτίωση των προτύπων εταιρικής διακυβέρνησης έχει συμπεριλάβει μια σειρά νομοθετικών αλλαγών στο εταιρικό δίκαιο, αρχής γενομένης από τον νόμο Sarbanes-Oxley Act του 2002 στις ΗΠΑ, και προοδευτικές νομικές μεταρρυθμίσεις έλαβαν χώρα σε όλες σχεδόν τις δικαιοδοσίες. Αυτό υποστηρίχθηκε από τους εθνικούς κώδικες εταιρικής διακυβέρνησης που θεσπίστηκαν σε πολλές χώρες. Ενισχύοντας την προσπάθεια για να επιτευχθεί ουσιαστική μεταρρύθμιση, οι διεθνείς οργανισμοί – ιδίως ο ΟΟΣΑ, η Παγκόσμια Τράπεζα και η Ασιατική Τράπεζα Ανάπτυξης - έχουν διατηρήσει μια συνεχή προσπάθεια για την υιοθέτηση συστημάτων εταιρικής διακυβέρνησης που βασίζονται σε κανόνες. Αυτό κορυφώθηκε με τη δημοσίευση των αρχών του ΟΟΣΑ για την Εταιρική Διακυβέρνηση το 1999, οι οποίες αναθεωρήθηκαν το 2004 υπό το πρίσμα των μετά την Enron μαθημάτων και αργότερα αναθεωρήθηκαν περαιτέρω με την υποστήριξη των G20 το 2015 μετά από την παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση. Ένας αυξανόμενος αριθμός οργανισμών αξιολόγησης της εταιρικής διακυβέρνησης έχουν παρακολουθήσει τις αλλαγές τόσο σε εταιρικό όσο και σε εθνικό επίπεδο (ΟΟΣΑ 2017b).

Όσο επιμελής και αν ήταν η διαδικασία μεταρρύθμισης της εταιρικής διακυβέρνησης στις Άγγλο-Αμερικανικές οικονομίες κατά την περίοδο μετά την Enron του 2002-7, και όποια και αν ήταν τα αντίστοιχα πλεονεκτήματα της αμερικανικής νομικής προσέγγισης όπως ήταν στον Sarbanes-Oxley ή της προσέγγισης με βάση τις αρχές όπως ήταν στον Συνδυασμένο Κώδικα του Ηνωμένου Βασιλείου, τίποτα δεν προετοίμασε τις ρυθμιστικές Αρχές των ΗΠΑ ή του Ηνωμένου Βασιλείου, τα διοικητικά συμβούλια, τους δικηγόρους, τους λογιστές ή τα ίδια τα στελέχη για την ξαφνική και δραματική επέλαση της παγκόσμιας χρηματοπιστωτικής κρίσης. Η κρίση αυτή αποκάλυψε κρίσιμες και επικίνδυνες αδυναμίες των Άγγλο-Αμερικανικών κανονισμών, της διακυβέρνησης και της διαχείρισης κινδύνων και έφερε τη διεθνή οικονομία στο χείλος της πλήρους κατάρρευσης.

Ενώ το συσσωρευμένο τεράστιο κόστος της παγκόσμιας χρηματοπιστωτικής κρίσης πραγματοποιούνταν, η δέσμευση για να εγκαθιδρυθεί ένα νέο διεθνές χρηματοπιστωτικό ρυθμιστικό πλαίσιο αυξήθηκε (Clarke & Klettner 2011). Το κόστος όλων των μορφών παρέμβασης για να μετριαστεί η κρίση από την κυβέρνηση των ΗΠΑ διογκώθηκαν στα 7,7 τρισεκατομμύρια δολάρια. Τα κόστη αυτά περιελάμβαναν εκπτώσεις πιστώσεων, επεκτάσεις πιστώσεων, δανεισμό τίτλων, τις διευκολύνσεις μέσω δημοπρασιών καθορισμένης διάρκειας, τη χρηματοδότηση του χαρτοφυλακίου, τη χρηματοδότηση της χρηματαγοράς, το Πρόγραμμα Ανακούφισης Προβληματικών Περιουσιακών Στοιχείων (TARP), την ενίσχυση σε συγκεκριμένα ιδρύματα, τα πακέτα οικονομικής τόνωσης και η ενίσχυση για τους ιδιοκτήτες κατοικιών. Η ενίσχυση της γενικής αγοράς και τα ειδικά πακέτα διάσωσης για μεμονωμένα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα ανήλθαν σε ποσό άνω των 10 τρισεκατομμύριων δολαρίων παγκοσμίως μέχρι τον Οκτώβριο του 2008. Αν και αυτά τα κεφάλαια θα μπορούσαν να θεωρηθούν ως προσωρινή επένδυση στη χρηματοπιστωτική οικονομία, με την ελπίδα να επιστραφεί το μεγαλύτερο μέρος των κεφαλαίων σε μεταγενέστερο στάδιο, επρόκειτο για μια αισιόδοξη άποψη όταν η κρίση εξαπλώθηκε σε άλλους τομείς της οικονομίας.

Υπήρχε μια ευρέως διαδεδομένη αίσθηση ότι αυτή η ρυθμιστική αποτυχία των χρηματοπιστωτικών αγορών δεν έπρεπε να επιτραπεί να συμβεί ξανά. Ένα πρόβλημα στην εκπόνηση μίας νέας χρηματοπιστωτικής ρυθμιστικής διάρθρωσης ήταν ότι το Bretton Woods το 1944, αν και καθιέρωσε το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο και την Παγκόσμια Τράπεζα, ουσιαστικά ασχολήθηκε με τις εθνικές χρηματοπιστωτικές αγορές. Οι ψηφιακές και διασυνδεδεμένες παγκόσμιες χρηματοπιστωτικές αγορές παρουσίαζαν μια πολύ μεγαλύτερη πρόκληση. Η Διεθνής Επιτροπή της Βασιλείας για την Τραπεζική Εποπτεία (BCBS) ανέλαβε να μεταφράσει τις μεταρρυθμιστικές αρχές της G20 σε μια ρυθμιστική διάρθρωση που θα μπορούσε να μετασχηματίσει το διεθνές χρηματοπιστωτικό σύστημα. Αυτό κατέληξε στη «Βασιλεία ΙΙΙ», ένα ολοκληρωμένο σύνολο μεταρρυθμιστικών μέτρων, που αναπτύχθηκε από την BCBS για να ενδυναμώσει την ρύθμιση, την εποπτεία και τη διαχείριση των κινδύνων του τραπεζικού τομέα. Τα μέτρα αυτά αποσκοπούσαν στο:

* να βελτιωθεί η ικανότητα του τραπεζικού τομέα να απορροφά τους κλυδωνισμούς που προκύπτουν από τις χρηματοπιστωτικές και οικονομικές πιέσεις, ανεξάρτητα από την πηγή τους,
* να βελτιωθεί η διαχείριση των κινδύνων και η διακυβέρνηση, και
* να ενισχυθεί η διαφάνεια και οι γνωστοποίηση των τραπεζών.

Αυτή η μεταρρυθμιστική προσπάθεια είναι ουσιαστική και πραγματική, και όταν οι κατευθυντήριες γραμμές της Βασιλείας ΙΙΙ κυκλοφόρησαν το 2010, υπήρχε μεγάλη προσδοκία όσον αφορά την εφαρμογή τους το 2013. Ωστόσο, με την πάροδο του χρόνου η δέσμευση αυτή εξασθένισε, καθώς επιβεβαιώθηκαν οι συνήθεις εταιρικές πρακτικές. Οι λομπίστες των Αμερικανικών τραπεζών διαβεβαίωναν ότι τα ιδρύματα είχαν ήδη αυξήσει τα ρευστά στοιχεία ενεργητικού, και τα χρονοδιαγράμματα εφαρμογής χαλάρωσαν, γεγονός που σήμαινε ότι η τελική παγκόσμια εφαρμογή θα πραγματοποιούνταν πλήρως έως το 2019. Οι επικριτές ανησυχούν ότι δεν υπάρχει κανένας περιορισμός στις τράπεζες να διατηρούν κεφάλαια έναντι ορισμένων περιουσιακών στοιχείων υψηλού κινδύνου, και παρόλο που μπορεί να είναι πιο δαπανηρό για τις τράπεζες να έχουν συμπεριφορά υψηλού κινδύνου, εξακολουθούν να είναι σε θέση να το πράξουν.

Εάν η καθυστέρηση στην εφαρμογή των μεταρρυθμίσεων της Βασιλείας ΙΙΙ ήταν απογοητευτική, η παρατεταμένη αφαίρεση του νομοθετικού σκοπού και της ρυθμιστικής απόσυρσης του Νόμου των Dodd-Frank είναι μία πολύ μεγαλύτερη τραγωδία. Μετά από παρατεταμένες νομοθετικές μάχες, *ο Νόμος των Dodd Frank για την Μεταρρύθμιση της Wall Street και την Προστασία των Καταναλωτών* ψηφίστηκε τελικά από την κυβέρνηση Ομπάμα το 2010, ως τείχος κατά των υπερβολών που οδήγησαν στην παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση. Τίθεται το ερώτημα αν αυτό το τεράστιο νομοθετικό κομμάτι, όσο καλών προθέσεων και αν ήταν, αφού απογυμνώθηκε σε μεγάλο μέρος του για τον επιδιωκόμενο σκοπό από τους καλά χρηματοδοτημένους λομπίστες της Wall Street στην Ουάσινγκτον, θα έχει το επιθυμητό αποτέλεσμα. Η παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση και οι συνέπειες της αποτελούνταν από πολλαπλές και επιβαρυντικές αποτυχίες στις χρηματοπιστωτικές αγορές, στους θεσμούς, στους κανονισμούς και στη διακυβέρνηση. Τα «ζωώδη ένστικτα» που απελευθερώθηκαν στις μη περιορισμένες αγορές κινητών αξιών, η μαζική παροχή κινήτρων για την ανάληψη κινδύνων και τη μόχλευση και η εγκατάλειψη της αποτελεσματικής διακυβέρνησης και των ηθικών δεσμεύσεων συνέβησαν σε ένα ρυθμιστικό κενό (Akerlof & Shiller 2009). Οι κυβερνήσεις πείστηκαν ότι η ελάφρυνση του ρυθμιστικού βάρους ήταν το μέσο για την προώθηση πιο δυναμικών χρηματοπιστωτικών αγορών και την ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Η συνειδητοποίηση των συνεπειών των ανεξέλεγκτων συστημικών κινδύνων ώθησε τις εθνικές κυβερνήσεις και τους διεθνείς οργανισμούς σε μια σημαντική σειρά ρυθμιστικών μεταρρυθμίσεων και παρεμβάσεων στις χρηματοπιστωτικές αγορές και τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, το αποτέλεσμα των οποίων μένει να διαφανεί.

Οι τράπεζες της Wall Street είναι πλέον μεγαλύτερες και πιο απομακρυσμένες από ό,τι στο παρελθόν, συνεχίζουν τις συνήθεις δραστηριότητές τους και δεν έχουν αλλάξει ριζικά την συμπεριφορά τους, οδηγώντας την Ελίζαμπεθ Γουόρεν, την προεκλογική γερουσιαστή των ΗΠΑ, να απευθύνει έκκληση για έναν νόμο στον εικοστό πρώτο αιώνα όπως των Glass-Steagall, ώστε «να διασφαλιστεί ότι [οι τράπεζες] δεν είναι πολύ μεγάλες για να αποτύχουν - ή, όπως επίσης, πολύ μεγάλες για να τις διαχειριστούν, πολύ μεγάλες για να τις ρυθμίσουν, πολύ μεγάλες για να τις δικάσουν ή πολύ μεγάλες για την φυλακή» (Warren 2017).

Υπάρχει το βαθύτατο παράδοξο ότι μετά από δύο δεκαετίες μεταρρυθμίσεων στην εταιρική διακυβέρνηση, οι κυβερνήσεις και οι εταιρείες εξακολουθούν να εμπλέκονται πλήρως στις προκλήσεις της διακυβέρνησης που θέτονται από τον μετασχηματισμό της αγοράς, των λειτουργιών, και των τεχνολογιών στον χρηματοοικονομικό τομέα. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται: «Δεν έχουμε ακόμη πλήρως κατανοήσει τις αιτίες της τελευταίας χρηματοπιστωτικής κρίσης και δεν έχουμε αρχίσει να προετοιμαζόμαστε για την επόμενη».

Η πεποίθηση ότι οι σημαντικές προσπάθειες των κυβερνήσεων να διασώσουν και να μεταρρυθμίσουν τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα και τις αγορές θα οδηγούσε σε διαρκή σταθερότητα και ασφάλεια στον τομέα, διαλύθηκε από μια παρατεταμένη σειρά τραπεζικών σκανδάλων και αποτυχιών της αγοράς στα χρόνια που ακολούθησαν τη χρηματοπιστωτική κρίση. Η τραπεζική κρίση μεταβλήθηκε σε μια κυρίαρχη κρίση δημόσιου χρέους στη νότια Ευρώπη, με τις κυβερνήσεις να αντιμετωπίζουν προκλήσεις στη χρηματοδότηση των δραστηριοτήτων τους. Αυτό γρήγορα ακολουθήθηκε από συνταρακτικές εκρήξεις στα κύρια χρηματοπιστωτικά ιδρύματα με τις αποκαλύψεις γύρω από το London Interbank Offered Rate (LIBOR) καθορισμό των επιτοκίων. Συνολικά 10 τρισεκατομμύρια δολάρια σε δάνεια και 350 τρισεκατομμύρια δολάρια σε παράγωγα παγκοσμίως ήταν συνδεδεμένα με το LIBOR. Όπως το Συμβούλιο Εποπτείας της Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας, των ΗΠΑ (που συστάθηκε με τον νόμο Dodd-Frank για να εντοπίζει τους κινδύνους για τη χρηματοπιστωτική σταθερότητα, να προωθεί την πειθαρχία της αγοράς και να ανταποκρίνεται σε αναδυόμενες απειλές) τόνισε:

Πρόσφατες έρευνες αποκάλυψαν συστηματικές ψευδείς αναφορές και χειραγώγηση της υποβολής των στοιχείων για τα επιτόκια αναφοράς που χρονολογούνται πολλά χρόνια πριν. Αυτή η παραβατική συμπεριφορά αποσκοπούσε είτε στην αύξηση του δυνητικού κέρδους των επιχειρήσεων που υπέβαλαν τις αιτήσεις, είτε στο να μεταφέρει μια παραπλανητική εικόνα της υγείας των τραπεζών που υπέβαλαν την αίτηση. Αυτές οι ενέργειες ήταν διάχυτες, συνέβησαν σε πολλές τραπεζικές τοποθεσίες σε όλο τον κόσμο, αφορούσαν ανώτερους τραπεζικούς αξιωματούχους σε πολλές τράπεζες και επηρέασαν πολλαπλά επιτόκια αναφοράς και νομίσματα, συμπεριλαμβανομένων των LIBOR, EURIBOR, και του Tokyo Interbank Offered Rate (TIBOR). Καθεμία από τις τράπεζες που αντιμετώπισαν κατηγορίες συμμετείχε σε πολυετές σχήμα παραπτωμάτων που περιλάμβανε συμπαιγνία με άλλες τράπεζες. (FSOC 2013).

Αυτή η χειραγώγηση των επιτοκίων προϋπήρχε της χρηματοπιστωτικής κρίσης του 2008 και είχε συνεχιστεί για μεγάλο χρονικό διάστημα μετά την κυβερνητική στήριξη και παρέμβαση στον τραπεζικό τομέα που ακολούθησε την χρηματοπιστωτική κρίση, αποκαλύπτοντας πόσο περιορισμένη ήταν στην πραγματικότητα οποιαδήποτε φαινομενική αλλαγή στη διακυβέρνηση και στη δεοντολογία εντός των τραπεζών. Μετά από μια μεγάλη έρευνα σχετικά με την εμπλοκή της Barclays στη χειραγώγηση των επιτοκίων LIBOR, και κλητεύσεις προς τις JP Morgan, Deutsche Bank, Royal Bank of Scotland Group, HSBC, Citigroup, και UBS, όλες οι τράπεζες κατέβαλαν πρόστιμα ύψους δισεκατομμυρίων στο Υπουργείο Δικαιοσύνης και την Επιτροπή Εμπορευματικών Συναλλαγών για τα Συμβόλαια Μελλοντικής Εκπλήρωσης (CFTC) στις Ηνωμένες Πολιτείες και στην Αρχή Χρηματοοικονομικών Υπηρεσιών (FSA) στο Ηνωμένο Βασίλειο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

5.1 Ιστορική αναδρομή εξέλιξης νομοθετικών πλαισίων εταιρικής διακυβέρνησης

Στην Ελλάδα, η πρώτη προσπάθεια για την εισαγωγή της έννοιας της εταιρικής διακυβέρνησης στο επιχειρηματικό γίγνεσθαι έλαβε χώρα το έτος 1999 με την δημοσίευση της Λευκής Βίβλου από την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς με τίτλο «Αρχές εταιρικής διακυβέρνησης στην Ελλάδα: Συστάσεις για την Ενίσχυση της Αποτελεσματικότητας και του Ανταγωνιστικού Μετασχηματισμού της». Το παράδοξο σε αυτή την προσπάθεια ήταν η απουσία δεσμευτικού χαρακτήρα των προτάσεων που πρότεινε. Η Λευκή βίβλος περιελάμβανε προτάσεις σε τομείς, οι οποίοι σύμφωνα με το ισχύον τότε νομικό πλαίσιο (Ν. 2190/1920 περί Ανωνύμων Εταιρειών) δεν μπορούσαν να συμβαδίσουν με τις διαμορφούμενες αυξημένες απαιτήσεις περί αντιμετώπισης της σύγκρουσης συμφερόντων. Οι προτάσεις της Λευκής Βίβλου αφορούσαν αλλαγές σε τομείς όπως το Δ.Σ., τα μη Εκτελεστικά μέλη αυτού, τα διευθυντικά στελέχη, την ίση μεταχείριση των μετόχων, τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις αυτών, καθώς και την αξιοπιστία στην παροχή πληροφοριών από μέρους της επιχείρησης. Θεωρούμε σημαντική την αναφορά στους λόγους που επέβαλλαν την δημιουργία της Λευκής Βίβλου, οι οποίοι δεν είναι άλλοι από την εκρηκτική άνοδο του χρηματιστηριακού δείκτη κατά τα έτη 1998 και 1999, γεγονός που οδήγησε πολλές επιχειρήσεις στην άντληση κεφαλαίων μέσω του χρηματιστηρίου (είτε με την εισαγωγή τους σε αυτό, είτε με αυξήσεις μετοχικού κεφαλαίου σε περίπτωση ήδη υφιστάμενων επιχειρήσεων) με αμφίβολη σε πολλές περιπτώσεις την χρήση αυτών των κεφαλαίων προς την επίτευξη των εταιρικών στόχων.

Το έτος 2000, η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς εξέδωσε την απόφαση 5/204/14.11.2000. Βασικός στόχος της συγκεκριμένης απόφασης αποτελούσε η προστασία των μετόχων, μέσω της έγκαιρης γνωστοποίησης γεγονότων τα οποία θα μπορούσαν να επηρεάσουν την τιμή διαπραγμάτευσης των μετοχών στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών, καθώς και η υιοθέτηση κανόνων (ενδεδειγμένων πρακτικών) στην λειτουργία των επιχειρήσεων, με σκοπό την διαφάνεια και την αποτελεσματικότητα. Συγκεκριμένα, η εν λόγω απόφαση καθορίζει τις υποχρεώσεις γνωστοποίησης των εισηγμένων επιχειρήσεων στους μετόχους και στο κοινό, τις υποχρεώσεις γνωστοποίησης φημών ή ανεπιβεβαίωτων γεγονότων, τις υποχρεώσεις διασφάλισης και τήρησης της εμπιστευτικότητας και του απορρήτου από μέρους της επιχείρησης σε κλειστό κύκλο στελεχών, τις προϋποθέσεις που οφείλει κάθε επιχείρηση να τηρεί σε περίπτωση συναλλαγών σχετιζόμενων με αυτή προσώπων, καθώς και την προαναγγελία συγκεκριμένου τύπου συναλλαγών. Παράλληλα, πέρα από τις καθαρά χρηματοοικονομικού ενδιαφέροντος αναφορές, η απόφαση επεκτείνεται και στον τρόπο λειτουργίας των εισηγμένων επιχειρήσεων, ορίζοντας την υποχρεωτικότητα ύπαρξης εσωτερικού κανονισμού λειτουργίας που διέπει όλο το φάσμα δραστηριοτήτων των εισηγμένων επιχειρήσεων, τμήματος εσωτερικού ελέγχου, τμήματος εταιρικών ανακοινώσεων, καθώς και τμήματος εξυπηρέτησης μετόχων. Ως επιστέγασμα όλων αυτών, η απόφαση καθιστά υποχρεωτική την δημοσίευση ετήσιου εταιρικού δελτίου απολογισμού, στο οποίο, εκτός των οικονομικών καταστάσεων, συμπεριλαμβάνεται αναφορά στις πιο πάνω απαιτήσεις.

Το 2002, η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς σε συνεργασία με το Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών, εξέδωσαν το νόμο 3016/2002, με τον οποίο ουσιαστικά έρχονται στο προσκήνιο πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης, που, αν και σε πιο εξελιγμένη ήδη μορφή, εφαρμόζονταν ήδη σε χώρες του εξωτερικού. Συγκεκριμένα, με τον νόμο 3016/2002 ορίζεται ότι σκοπός των μελών του Δ.Σ. μιας εισηγμένης επιχείρησης είναι η διαρκής επιδίωξη της εταιρικής αξίας καθώς και εν γένει η προάσπιση του εταιρικού συμφέροντος. Τα μέλη του Δ.Σ. δεν πρέπει να επιδιώκουν ίδια συμφέροντα, ενώ οφείλουν να γνωστοποιούν οποιαδήποτε τέτοιου είδους συμφέροντα ανακύψουν κατά την πορεία εκτέλεσης των καθηκόντων τους. Τα μέλη του Δ.Σ. οφείλουν να διακρίνονται σε εκτελεστικά και μη εκτελεστικά με αναλογία 3 προς 1, ενώ στα μη εκτελεστικά μέλη πρέπει να περιλαμβάνονται τουλάχιστον 2 ανεξάρτητα μέλη. Οι αμοιβές των μελών του Δ.Σ., καθώς και των διευθυντικών στελεχών πρέπει να αποφασίζονται από το ίδιο το Δ.Σ. Ειδικά για τα μη εκτελεστικά μέλη ενός Δ.Σ., οι αμοιβές τους θα πρέπει να συνδέονται με το χρόνο ασχολίας τους με εταιρικά ζητήματα, ενώ σε κάθε περίπτωση πρέπει να γνωστοποιούνται στο επενδυτικό κοινό, μέσω αναφοράς τους στο προσάρτημα των οικονομικών καταστάσεων. Επιπλέον, κάθε εισηγμένη επιχείρηση οφείλει να τηρεί και να ανανεώνει σε περίπτωση αλλαγών, τον εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας της, στον οποίο κατ’ ελάχιστο πρέπει να περιλαμβάνονται κεφάλαια σχετικά με την διάρθρωση της επιχείρησης σε τμήματα, τον τρόπο λειτουργίας τους και τις μεταξύ τους σχέσεις (κανάλια επικοινωνίας, διαδικασίες), τις αρμοδιότητες των εκτελεστικών και των μη εκτελεστικών μελών ενός Δ.Σ., τις διαδικασίες πρόσληψης και αξιολόγησης των διευθυντικών στελεχών, τις διαδικασίες παρακολούθησης και δημοσιοποίησης των συναλλαγών συγκεκριμένων κατηγοριών προσώπων, καθώς και τους κανόνες που διέπουν τις σχέσεις της επιχείρησης με συνδεδεμένα μέρη.

Τέλος, ο νόμος 3016/2002 ορίζει την υποχρέωση σύστασης και λειτουργίας υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου με σαφείς αρμοδιότητες, όπως την παρακολούθηση τήρησης του εσωτερικού κανονισμού λειτουργίας και της λοιπής χρηματιστηριακής και εν γένει νομοθεσίας που διέπει την λειτουργία της επιχείρησης, την αναφορά στο Δ.Σ. περιπτώσεις σύγκρουσης συμφερόντων, την τριμηνιαία γραπτή αναφορά στο Δ.Σ. σχετικά με τους διενεργηθέντες ελέγχους, καθώς και την διευκόλυνση των Εποπτικών αρχών σε οποιοδήποτε θέμα χρειαστούν την βοήθεια της υπηρεσίας.

Στα επόμενα έτη, η απόφαση 5/204/2000 της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς και ο Νόμος 3016/2002 που αποτελούν τους πυλώνες του νομικού πλαισίου περί εταιρικής διακυβέρνησης στην Ελλάδα, τροποποιήθηκαν από επιμέρους αποφάσεις και διατάξεις νόμων (Για περισσότερα βλέπε Νόμος 3091, απόφαση ΕΚ 3/347/17.2.2005, Ν. 3340/2005, απόφαση ΕΚ 3/348/19.7.2005, απόφαση ΕΚ 7/372/15.2.2006 και Νόμος 3693/ 2008), οι οποίες καθόριζαν με περισσότερες λεπτομέρειες θέματα τα οποία αναφέρονταν στα παραπάνω νομικά πλαίσια, θέματα όμως, τα οποία, αν και εμπίπτουν στην γενικότερη έννοια της εταιρικής διακυβέρνησης, εντούτοις αφορούν κυρίως θέματα χρηματοοικονομικών συναλλαγών, όπως το ποια είναι τα άτομα που υποχρεούνται να γνωστοποιούν συναλλαγές τους, θέματα που αφορούν την παρουσίαση του ετήσιου δελτίου κτλ.

Το έτος 2010, πραγματοποιήθηκε μια μεγάλη τομή στο τότε ισχύον νομικό πλαίσιο που διέπει την εταιρική διακυβέρνηση στη χώρα μας. Η τομή αυτή επήλθε με το νόμο 3873/2010 και συμπληρωματικά με το νόμο 3884/2010. Ο νόμος 3873/2010 υποχρέωσε τις εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αθηνών επιχειρήσεις να συμπεριλαμβάνουν δήλωση στην ετήσια έκθεση διαχείρισης του Δ.Σ. περί των εφαρμοζόμενων πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης. Στην δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης, οι διοικήσεις των εισηγμένων επιχειρήσεων οφείλουν να συμπεριλαμβάνουν αναφορά στον κώδικα εταιρικής διακυβέρνησης τον οποίο αυτοβούλως εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις, αναφορά στα χρησιμοποιούμενα μέσα δημοσιοποίησης του κώδικα, αναφορά για τυχόν εφαρμοζόμενες πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης πέραν αυτών που αναφέρονται στον κώδικα, περιγραφή των κυριότερων χαρακτηριστικών του συστήματος εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης κινδύνων που εφαρμόζει η επιχείρηση, πληροφοριακά στοιχεία για τον τρόπο λειτουργίας της γενικής συνέλευσης και των εξουσιών της, καθώς και την σύνθεση και τον τρόπο λειτουργίας του Δ.Σ. και των επιτροπών του.

Χαρακτηριστικό του ύφους του νόμου 3873/2010 αποτελεί ένα εδάφιό του στο οποίο αναφέρεται ότι «...Αν η εταιρεία αποκλίνει από τον κώδικα εταιρικής διακυβέρνησης, στον οποίο υπάγεται ή τον οποίο εφαρμόζει, η δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης περιλαμβάνει περιγραφή της απόκλισης με αναφορά στα σχετικά μέρη του κώδικα εταιρικής διακυβέρνησης και αιτιολόγηση της απόκλισης αυτής. Αν η εταιρία δεν εφαρμόζει ορισμένες διατάξεις του κώδικα εταιρικής διακυβέρνησης, στον οποίο υπάγεται ή τον οποίο εφαρμόζει, η δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης περιλαμβάνει αναφορά της διάταξης που δεν εφαρμόζει και εξήγηση των λόγων της μη εφαρμογής». Δηλαδή, εφαρμόζεται στο Ελληνικό νομικό πλαίσιο περί εταιρικής διακυβέρνησης η αρχή «συμμόρφωση ή εξήγηση» (comply or explain), που ίσχυε ήδη στη Μεγάλη Βρετανία και σε άλλες χώρες.

Όπως προαναφέραμε, ο νόμος 3873/2010 ορίζει ότι οι εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αθηνών επιχειρήσεις, οφείλουν στην δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης να ορίζουν και να δημοσιοποιήσουν ποιον κώδικα εταιρικής διακυβέρνησης εφαρμόζουν, ενώ αν δεν εφαρμόζουν, να ορίσουν τα σημεία και τους λόγους της μη συμμόρφωσης. Οι επιχειρήσεις αποκτούν πλήρη ελευθερία να διαμορφώσουν τις εταιρικές πρακτικές εκείνες οι οποίες, κατά τη γνώμη των διοικήσεων τους, θα επιφέρουν ένα αξιόπιστο και αποτελεσματικό πλαίσιο εταιρικής διακυβέρνησης. Εντούτοις, ο Σ.Ε.Β. εξέδωσε ένα πρότυπο κώδικα εταιρικής διακυβέρνησης, του οποίου τις πρακτικές εφαρμόζουν αρκετές εισηγμένες επιχειρήσεις, ενώ άλλες βασίζονται στο πλαίσιό του προκειμένου να συντάξουν το δικό τους κώδικα εταιρικής διακυβέρνησης.

Η εφαρμογή του κώδικα εταιρικής διακυβέρνησης του Σ.Ε.Β. ήταν προαιρετική από τις επιχειρήσεις, ενώ το κείμενό του, το οποίο συζητήθηκε εκτενώς με τους εμπλεκόμενους φορείς, όπως η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς και το Χρηματιστήριο Αθηνών, πριν λάβει την τελική του μορφή, αφορά και τις λοιπές μη εισηγμένες ή μικρότερου μεγέθους επιχειρήσεις, οι οποίες επιθυμούν να εφαρμόσουν οικειοθελώς παραδεδεγμένες και κατάλληλες αρχές εταιρικής διακυβέρνησης.

Τα κυριότερα σημεία των ενδεδειγμένων πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης όπως αυτά πηγάζουν από τον κώδικα εταιρικής διακυβέρνησης του Σ.Ε.Β. (οι γενικές αρχές δηλαδή) που οι εισηγμένες επιχειρήσεις (αλλά και οι μη εισηγμένες που επέλεγαν αυτοβούλως την εφαρμογή του) είχαν την δυνατότητα να ακολουθήσουν είναι τα ακόλουθα:

Το Δ.Σ. μιας επιχείρησης είναι υπεύθυνο για την χάραξη της εταιρικής στρατηγικής καθώς και την παρακολούθηση αυτής προς την επιθυμητή κατεύθυνση σε πλήθος ζητημάτων, όπως την δίκαιη μεταχείριση των μετόχων, την εξυπηρέτηση των συμφερόντων όλων των ομάδων ενδιαφέροντος, όπως οι μέτοχοι, οι πελάτες, οι πιστωτές, οι εργαζόμενοι και το κοινωνικό σύνολο. Περαιτέρω, η εταιρική διακυβέρνηση στην Ελλάδα, έτσι όπως στοιχειοθετείται από τον κώδικα βέλτιστων πρακτικών του Σ.Ε.Β., τείνει να συμβαδίζει με τον ορισμό της εταιρικής διακυβέρνησης κατά τον οποίο η επιχείρηση οφείλει να λογοδοτεί για τις πράξεις της και τις παραλείψεις της στο σύνολο των ομάδων ενδιαφέροντος που την απαρτίζουν και την περικλείουν, χωρίς να περιορίζεται μόνο στην αναφορά προς τους μετόχους αυτής.

Επιπλέον, το Δ.Σ. είναι υπεύθυνο για την επιλογή και αντικατάσταση των διευθυντικών στελεχών, τον έλεγχο απόδοσης της διοίκησης καθώς και τις αμοιβές αυτής. Η ανάδειξη υποψηφίων μελών του Δ.Σ. οφείλει να γίνεται με αξιοκρατικά κριτήρια, ενώ η αντικατάσταση των μελών οφείλει να έχει γνώμονα την μακροπρόθεσμη επιτυχία της επιχείρησης. Αυτονόητη πρέπει να θεωρείται η επαγρύπνηση του Δ.Σ. σε θέματα σύγκρουσης συμφερόντων ανάμεσα σε εταιρικούς και προσωπικούς στόχους, καθώς και η ευθύνη του για την ακρίβεια και την ποιότητα πληροφόρησης των χρηματοοικονομικών καταστάσεων και την τήρηση των νόμων. Τέλος, ως συνέπεια της κύριας ευθύνης του για την παρακολούθηση της εφαρμογής της εταιρικής στρατηγικής, το Δ.Σ. είναι υπεύθυνο για την παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας του συστήματος διοίκησης της επιχείρησης, καθώς και την διατύπωση και διάδοση των βασικών αρχών που διέπουν την σχέση της επιχείρησης με τα συνδεόμενα μέρη (προαναφερθείσες ομάδες ενδιαφέροντος).

Ειδικά για το σύστημα εσωτερικού ελέγχου, οφείλουμε να αναφέρουμε ότι το Δ.Σ. της επιχείρησης είναι υπεύθυνο για την παρακολούθηση αυτού, όσον αφορά την περιφρούρηση των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης και τον εντοπισμό, αξιολόγηση και διαχείριση των σημαντικότερων κινδύνων. Επιπλέον, μέσω της επιτροπής ελέγχου που περικλείεται εντός του Δ.Σ., οφείλει να διατηρεί τακτική επαφή με του ελεγκτές της εταιρείας, εσωτερικούς και εξωτερικούς, για την αξιολόγηση και διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων.

Όσον αφορά τα επίπεδα αμοιβών στην επιχείρηση, αυτά πρέπει να είναι σε αντιστοιχία με το επίπεδο γνώσεων και συνεισφοράς στην επιχείρηση, και ικανά ώστε να προσελκύουν ικανά και έμπειρα άτομα. Η επιχείρηση οφείλει να διατηρεί ανοιχτό και ανεμπόδιστο διάλογο με τους μετόχους της, για αυτό το λόγο οφείλει να τηρεί ειδική υπηρεσία εξυπηρέτησης μετόχων στην οργανογραμματική της διάρθρωση. Άμεσα συνυφασμένο με την ύπαρξη ανεμπόδιστης επικοινωνίας της επιχείρησης με τους μετόχους της, είναι και το ότι το Δ.Σ. οφείλει να προβαίνει σε όλες τις απαραίτητες ενέργειες οι οποίες θα διευκολύνουν την συμμετοχή όλων των ειδών των μετόχων (πλειοψηφίας/ μειοψηφίας, εγχώριους/ αλλοδαπούς) στη Γενική Συνέλευση της εταιρείας, έχοντας μάλιστα πλήρη γνώση επί των θεμάτων της συνέλευσης και του τρόπου λειτουργίας αυτής.

Στην Ελλάδα, στην καθημερινότητά τους οι πολίτες αντιμετωπίζουν φαινόμενα διαφθοράς και εκμετάλλευσης της ισχύος που παρέχουν στον κάτοχο τους οι θέσεις εργασίας, τόσο στο δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα. Και το παράδοξο είναι ότι, αν και υπάρχουν αρκετοί νόμοι οι οποίοι θα μπορούσαν να δημιουργήσουν μια αίσθηση δικαιοσύνης στο κοινωνικό σύνολο, εντούτοις πολλοί από αυτούς, είτε συνολικά, είτε μέρη τους δεν εφαρμόζονται, είτε στην εφαρμογή τους δεν εμπίπτουν συγκεκριμένες κατηγορίες ανθρώπων. Από τα παραπάνω δεν θα μπορούσε να ξεφύγει και το πεδίο της εταιρικής διακυβέρνησης, ειδικά αν κανείς συνυπολογίσει το γεγονός ότι πολλές από τις επιχειρήσεις στην Ελλάδα είναι οικογενειακές, εννοώντας ότι η διοίκηση αυτών ασκείται από συγκεκριμένη κατηγορία ατόμων, οι οποίοι βρίσκονται σε άμεση επαφή, πολλές φορές συγγενική, με τους ιδιοκτήτες της επιχείρησης.

Επιπλέον, μέχρι πριν την έκδοση του Νόμου 3873/2010, ό,τι ίσχυε στην Ελλάδα από άποψη εταιρικής διακυβέρνησης με βάση τα ισχύοντα νομικά πλαίσια, ήταν αρκετά ασαφές και σε καμία περίπτωση δεν πλησίαζε τις βέλτιστες πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης, που πολλές χώρες είχαν υιοθετήσει μέσω των νομικών πλαισίων τους. Θεωρούμε ότι με τον Νόμο 3873/2010 επιτεύχθηκε μια σημαντική αλλαγή στο πλαίσιο λειτουργίας των επιχειρήσεων. Για πρώτη φορά το νομικό πλαίσιο για την εταιρική διακυβέρνηση στην Ελλάδα, πλησίασε τόσο πολύ αυτό χωρών οι οποίες θεωρούνταν πρωτοπόρες στο συγκεκριμένο τομέα. Ειδικά με τον προτεινόμενο κώδικα εταιρικής διακυβέρνησης που εξέδωσε ο Σ.Ε.Β., αυξήθηκε κατακόρυφα, κατά την γνώμη μας, ο φαινομενικός βαθμός σύγκλισης της εταιρικής διακυβέρνησης στην Ελλάδα με αυτή άλλων πιο ανεπτυγμένων σε αυτό τον τομέα χωρών. Με δεδομένες τις προαναφερθείσες αδυναμίες του θεσμικού πλαισίου του επιχειρείν στην χώρα μας, αποτέλεσε πρόκληση ο βαθμός εφαρμογής στην πράξη, και όχι τύποις, των διατάξεις του εν λόγω κώδικα.

Εν τούτοις, κατά τη γνώμη μας, ο κώδικας εταιρικής διακυβέρνησης του Σ.Ε.Β. αλλά και ο νόμος 3873/2010 παρουσιάζουν και αδυναμίες. Δυστυχώς, κατά την γνώμη μας, η απουσία υποχρέωσης στις εισηγμένες επιχειρήσεις να αναφέρουν είτε στην δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης, είτε στο ετήσιο δελτίο, την στρατηγική που ακολουθούν, αφενός για τον εντοπισμό των επιχειρηματικών κινδύνων και αφετέρου για την αντιμετώπιση αυτών, δεν συνάδει με τις βέλτιστες πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης που πολλές χώρες έχουν ενσωματώσει στη σχετική νομοθεσία τους. Στην Ελλάδα, οι περισσότερες από τις εισηγμένες επιχειρήσεις έχουν επιλέξει να αναφέρουν στα ετήσια δελτία τους κάποιες γενικότητες επί των επιχειρηματικών κινδύνων που αντιμετωπίζουν (πχ. συναλλαγματικός, πιστωτικός κίνδυνος) χωρίς όμως να γίνεται αναφορά στην στρατηγική που επέλεξαν για την εξεύρεσή τους, στο βαθμό που είναι εκτεθειμένες σε αυτούς αλλά και στον τρόπο αντιμετώπισής τους.

Όσον αφορά τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου, ο κώδικας εταιρικής διακυβέρνησης του Σ.Ε.Β. εισάγει για πρώτη φορά στην ελληνική πραγματικότητα μεθοδολογία και ορισμούς του πλέον διαδεδομένου συστήματος εσωτερικού ελέγχου, του C.O.S.O., το οποίο αναμφίβολα δημιουργεί θετικές εντυπώσεις. Μοναδική ένσταση σε μια τόσο σημαντική προσπάθεια για μεταβολή της ισχύουσας νοοτροπίας περί εταιρικής διακυβέρνησης στη χώρα μας, αποτελεί η μη υποχρέωση αναλυτικής αναφοράς στοιχείων του συστήματος εσωτερικού ελέγχου και της ακολουθούμενης μεθοδολογίας του από την εκάστοτε επιχείρηση, στα πλαίσια της αυξημένης διαφάνειας προς το επενδυτικό κοινό.

Τέλος, θεωρούμε σκόπιμη την αναφορά μας σε έρευνα που διενεργήθηκε από το Χρηματιστήριο Αθηνών, και που αφορούσε την εφαρμογή του πρότυπου κώδικα εταιρικής διακυβέρνησης που συνέταξε ο Σ.Ε.Β. Με βάση την έρευνα, της οποίας η βάση για την συλλογή στοιχείων ήταν οι Δηλώσεις περί Εταιρικής Διακυβέρνησης των εισηγμένων επιχειρήσεων, διαπιστώθηκε ότι 162 από σύνολο 245 επιχειρήσεων υιοθέτησαν τον πρότυπο κώδικα του Σ.Ε.Β., 56 επιχειρήσεις επέλεξαν κάποιον άλλο κώδικα εταιρικής διακυβέρνησης, ενώ 27 εταιρείες δήλωσαν απλά ότι ακολουθούν αρχές εταιρικής διακυβέρνησης όπως προβλέπονται από την σχετική νομοθεσία. Δύο είναι κατά τη γνώμη μας τα σημαντικά ζητήματα της εν λόγω έρευνας. Πρώτον, το γεγονός ότι αυτοβούλως η πλειοψηφία των επιχειρήσεων, αποφάσισε να τηρήσει, ή καλύτερα, δήλωσε ότι υπάγεται στον κώδικα του Σ.Ε.Β,, ένα κώδικα που σε μεγάλο βαθμό υιοθετεί βέλτιστες πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης. Αυτό είναι σημαντικό στοιχείο, αν ληφθεί υπόψη και το ότι η τήρηση του εν λόγω κώδικα δεν προβλέπεται ως υποχρεωτική, από καμία διάταξη νόμου. Το ερώτημα που τίθεται λοιπόν είναι, αν είναι δυνατόν τελικά η πλειοψηφία των εισηγμένων στο Χ.Α. επιχειρήσεων, να εφαρμόζει πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης πολύ κοντά στις βέλτιστες πρακτικές, και ταυτόχρονα οι επενδυτές να δείχνουν χαμηλά επίπεδα εμπιστοσύνης στο Χρηματιστήριο και στην γενικότερη λειτουργία του. Έτσι, το δεύτερο ζήτημα που εγείρεται από την έρευνα του Χ.Α. είναι το κατά πόσο οι επιχειρήσεις που δηλώνουν ότι εφαρμόζουν τον κώδικα εταιρικής διακυβέρνησης του Σ.Ε.Β., πράγματι τηρούν τις διατάξεις του κατά γράμμα.

5.2 Ισχύοντα νομικά πλαίσια εταιρικής διακυβέρνησης

Η ψήφιση του νόμου 4706/2020 εισάγει σημαντικές μεταρρυθμίσεις στη νομοθεσία περί εταιρικής διακυβέρνησης με στόχο την ενσωμάτωση κανόνων που θα ενισχύσουν τη διαφάνεια των εταιρειών που διαπραγματεύονται σε οργανωμένες αγορές κεφαλαίου.

Το περιεχόμενο του νόμου 4706/2020, του οποίου το πρώτο μέρος παρατίθεται στο παράρτημα, φέρνει νέες αρχές για την εταιρική διακυβέρνηση, διατάξεις για τον εκσυγχρονισμό της κεφαλαιαγοράς, μεταφορά της οδηγίας 2017/828 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου στο ελληνικό δίκαιο, μέτρα εφαρμογής του κανονισμού της ΕΕ 2017/1131 και διάφορες άλλες διατάξεις. Οι αλλαγές που εισάγει ο νόμος 4706/2020, διαρθρώνονται σε δύο βασικά μέρη:

* Μέρος Α (Άρθρα 1 έως 24), το οποίο εισάγει το νέο πλαίσιο εταιρικής διακυβέρνησης που εφαρμόζεται σε εταιρείες που είναι εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αθηνών και αντικαθιστά τις υφιστάμενες διατάξεις εταιρικής διακυβέρνησης του προηγούμενου νόμου 3016/2002, και
* Μέρος Β (Άρθρα 25 και επόμενα), το οποίο περιλαμβάνει διατάξεις για τον εκσυγχρονισμό της ελληνικής κεφαλαιαγοράς.

Ο νόμος 4706/2020 έχει ισχύ από 17.07.2020 εκτός από τις διατάξεις περί κανόνων εταιρικής διακυβέρνησης (μέρος Α του Νόμου), η πλειονότητα των οποίων θα τεθεί σε ισχύ δώδεκα μήνες μετά τη δημοσίευση του Νόμου στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως.

Τα πρόσφατα σκάνδαλα που αποκαλύφθηκαν στην ελληνική κεφαλαιαγορά, όπως αυτό με την εταιρεία Folli Follie, αποκάλυψαν τα ρυθμιστικά κενά στους μηχανισμούς εσωτερικού και εξωτερικού ελέγχου που εφαρμόζονται από εισηγμένες εταιρείες και σηματοδότησαν την ανάγκη για μια σημαντική μεταρρύθμιση στο υπάρχον πλαίσιο εταιρικής διακυβέρνησης που χρονολογείται από 2002. Ο νόμος τέθηκε σε εφαρμογή από την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς και αποτελεί μέρος ενός γενικού σχεδίου με στόχο τη προσέλκυση επενδυτών στην ελληνική κεφαλαιαγορά και την ενίσχυση της ελληνικής οικονομίας, υιοθετώντας τις πιο πρόσφατες τάσεις για βέλτιστες πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης στο Ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο.

Τα κύρια πεδία που επηρεάζονται από τις αλλαγές στο νέο νομοθετικό πλαίσιο είναι:

Κριτήρια σύνθεσης του Διοικητικού Συμβουλίου

* Οι εταιρείες υποχρεούνται να υιοθετήσουν και να διατηρήσουν μια κατάλληλη πολιτική που να καθορίζει τα κριτήρια επιλεξιμότητας για το διορισμό των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου (ΔΣ), όπως είναι η ακεραιότητα, το επίπεδο γνώσεων, η εμπειρία, η φήμη, καθώς και κριτήρια ποικιλομορφία και επαρκής εκπροσώπησης των φύλων.
* Προβλέπεται για πρώτη φορά ως λόγος για τον αποκλεισμό των μελών του Δ.Σ., η έκδοση οριστικής απόφασης εναντίον μέλους του Δ.Σ. εντός του έτους που προηγείται του διορισμού.
* Ο αριθμός ανεξάρτητων μη εκτελεστικών μελών αυξάνεται και θα πρέπει να είναι τουλάχιστον το 1/3 του συνολικού αριθμού των μελών του Δ.Σ.
* Ισχύουν αυστηρότερα κριτήρια ανεξαρτησίας για τα ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη και το Δ.Σ. θα πρέπει να εξετάζει τα κριτήρια αυτά σε ετήσια βάση προκειμένου να διασφαλίσει ότι εξακολουθούν να ισχύουν.

Οργανωτικές αλλαγές

* Οι εταιρείες υποχρεούνται να συγκροτήσουν, εκτός από επιτροπή ελέγχου που ήδη προβλεπόταν, επιτροπή αμοιβών και διορισμών. Όσον αφορά την επιτροπή ελέγχου, ο πρόεδρος της, καθώς και η πλειοψηφία των μελών της, πρέπει να είναι ανεξάρτητοι από την εταιρεία. Η ετήσια έκθεση που υποβάλλεται από την επιτροπή ελέγχου στη (ετήσια) Γενική Συνέλευση των μετόχων πρέπει πλέον να συμπεριλαμβάνει τη σχετική πολιτική αειφορίας που υιοθετεί η εταιρεία.
* Προβλέπονται ρητά για πρώτη φορά ελάχιστες υποχρεώσεις και ευθύνες των εκτελεστικών και μη εκτελεστικών μελών του Δ.Σ. Ενδεικτικά, τα εκτελεστικά μέλη πρέπει να υποβάλουν έκθεση προς το Δ.Σ. με την αξιολόγηση και τις προτάσεις τους σε περίπτωση κινδύνου ή καταστάσεων κρίσης ή όταν πρέπει να ληφθούν μέτρα που αναμένεται να έχουν σημαντικό αντίκτυπο στις επιχειρηματικές δραστηριότητες της εταιρείας. Ομοίως, τα μη εκτελεστικά μέλη πρέπει να διασφαλίζουν την αποτελεσματική εποπτεία, συμπεριλαμβανομένης της παρακολούθησης και της αξιολόγησης της απόδοσης των εκτελεστικών μελών. Επιπλέον, πρέπει να υποβάλουν ξεχωριστή έκθεση, από τις εκθέσεις του Δ.Σ,. στην Γενική Συνέλευση των μετόχων.
* Αυξάνονται οι αρμοδιότητες της μονάδας εσωτερικού ελέγχου, η οποία συντάσσει και τηρεί κανονισμό λειτουργίας. Ο εσωτερικός έλεγχος πρέπει να υποβάλλει, σε τριμηνιαία βάση, στην επιτροπή ελέγχου τις εκθέσεις εσωτερικού ελέγχου καθώς και εκθέσεις με τα πιο σημαντικά θέματα και προτάσεις σχετικά με τα καθήκοντα εσωτερικού ελέγχου, τα οποία η επιτροπή ελέγχου παρουσιάζει και υποβάλλει μαζί με τα σχόλια της στο Δ.Σ . Επιπλέον, ο επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου πρέπει να είναι παρών στις Γενικές Συνελεύσεις των μετόχων και να συνεργάζεται με την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς σε περίπτωση που η τελευταία ζητήσει την υποστήριξή του για την εκτέλεση των εποπτικών της καθηκόντων.
* Το πεδίο εφαρμογής των εσωτερικών κανονισμών των εταιρειών διευρύνεται ώστε να προβλέπει για πρώτη φορά πολιτικές και διαδικασίες για περιοδική αξιολόγηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, θέματα σχετικά με τις συγκρούσεις συμφερόντων, τη συμμόρφωση της εταιρείας με το ισχύον κανονιστικό πλαίσιο, την εκπαίδευση των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου, των διευθυντών και των στελεχών που εμπλέκονται στα συστήματα εσωτερικού ελέγχου, θέματα διαχείρισης κινδύνων, συμμόρφωσης και πληροφορικής, καθώς και θέματα σχετικά με την πολιτική βιωσιμότητας των εταιρειών, όπου απαιτείται.

Ενίσχυση της διαφάνειας

* Οι εταιρείες υποχρεούνται να δημοσιεύουν, για κάθε υποψήφιο μέλος του Δ.Σ., στον ιστότοπο της εταιρείας 20 ημέρες πριν από τη Γενική Συνέλευση των μετόχων που θα εκλέξει τα μέλη του Δ.Σ.

1. αιτιολόγηση της πρότασης υποψηφιότητας του συγκεκριμένου μέλους
2. αναλυτικό βιογραφικό σημείωμα που περιλαμβάνει πληροφορίες σχετικά με τις τρέχουσες και τις προηγούμενες δραστηριότητες του υποψηφίου και την κατοχή διευθυντικών θέσεων σε άλλες εταιρείες, καθώς και τυχόν συμμετοχή σε άλλες επιτροπές του Δ.Σ. ή σε άλλο Δ.Σ., και
3. την ικανοποίηση των κριτηρίων καταλληλότητας που ορίζονται στην διαμορφωμένη πολιτική της εταιρείας και, στη περίπτωση που ο υποψήφιος πρόκειται να διοριστεί ως ανεξάρτητο μη εκτελεστικό μέλος του Δ.Σ., την ικανοποίηση των κριτηρίων ανεξαρτησίας που ισχύουν για ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη.

* Οι εταιρείες υποχρεούνται επίσης να δημοσιοποιούν στους ιστότοπους τους το καταστατικό, τη σύνοψη του κανονισμού λειτουργίας και τον εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας της επιτροπής ελέγχου.
* Οι εταιρείες περιλαμβάνουν στη δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης τους στοιχεία που αφορούν την πολιτική καταλληλότητας, τα πεπραγμένα των επιτροπών Δ.Σ, τα αναλυτικά
* βιογραφικά των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου και των ανωτάτων διευθυντικών στελεχών της Εταιρείας, πληροφορίες για τη συμμετοχή των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου στις συνεδριάσεις του και στις συνεδριάσεις των επιτροπών του και πληροφορίες για τον αριθμό μετοχών που κατέχει κάθε μέλος Διοικητικού Συμβουλίου και κάθε

κύριο διευθυντικό στέλεχος στην Εταιρεία

* Αποκλίσεις άνω του 20% στη χρήση των κεφαλαίων που προέρχονται από αύξηση μετοχικού κεφαλαίου ή έκδοση ομολόγου, σε σχέση με εκείνη που παρέχεται στο σχετικό ενημερωτικό δελτίο, απαιτούν απόφαση του Δ.Σ. της εισηγμένης εταιρείας, που λαμβάνεται με πλειοψηφία των 3/4 των μελών της, ενώ παράλληλα απαιτείται να υπάρχει έγκριση από τη Γενική Συνέλευση με αυξημένη απαρτία και πλειοψηφία. Τέτοιες αποκλίσεις δεν μπορούν να αποφασισθούν πριν από την παρέλευση έξι μηνών μετά την ολοκλήρωση της συγκέντρωσης του κεφαλαίου εκτός από περιπτώσεις ανωτέρας βίας ή απρόβλεπτα γεγονότα που δικαιολογούνται δεόντως στη Γενική Συνέλευση.

Αυστηρή παρακολούθηση της συμμόρφωσης από τις αρμόδιες Αρχές

Ο ρόλος της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς ενισχύεται προκειμένου να διασφαλιστεί η συμμόρφωση των εισηγμένων εταιρειών με τους κανόνες εταιρικής διακυβέρνησης, ενώ την ίδια στιγμή η Ε.Κ. θα στελεχωθεί με κατάλληλο προσωπικό για την αποτελεσματική εκτέλεση των αυξημένων εποπτικών της καθηκόντων. Οι κυρώσεις που απειλούνται είναι εξαιρετικά αυστηρές, προβλέποντας σοβαρά πρόστιμα όχι μόνο για την εταιρεία αλλά και για μέλη του Δ.Σ. και άλλα πρόσωπα στα οποία επιβάλλονται υποχρεώσεις. Τα πρόστιμα προς τις εταιρείες ανέρχονται τουλάχιστον σε 3.000.000 ευρώ και σε κάθε περίπτωση μπορούν να φθάσουν έως και 5% του κύκλου εργασιών της εταιρείας.

Η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς οφείλει να δημοσιεύει στον ιστότοπο της κάθε δύο χρόνια έκθεση σχετικά με την εφαρμογή του πλαισίου εταιρικής διακυβέρνησης, παρέχοντας αξιολόγηση του υπάρχοντος κάθε φορά, νομοθετικού πλαισίου καθώς και προτάσεις βελτίωσής του.

Αν και είναι αποδεκτό ότι ο νόμος 4706/2020 εκσυγχρονίζει το υφιστάμενο πλαίσιο εταιρικής διακυβέρνησης, έχουν ήδη διατυπωθεί πολλές ενστάσεις σχετικά με:

* τα υπερβολικά πρόστιμα που μπορούν να επιβληθούν στην εταιρεία ή / και στα μέλη του Δ.Σ. σε περίπτωση μη συμμόρφωσης με τους κανόνες της εταιρικής διακυβέρνησης
* τα αυστηρά κριτήρια επιλεξιμότητας για το διορισμό κατάλληλων εκτελεστικών και ανεξάρτητων μη εκτελεστικών μελών, τα οποία θα καταστήσουν την πρόσληψη μελών του Δ.Σ. μια δύσκολη περίπτωση για την πλειονότητα των ελληνικών εισηγμένων εταιρειών.

Από την άλλη πλευρά, η ενίσχυση των υποχρεώσεων διαφάνειας θα έχει θετικό αντίκτυπο στο ενδιαφέρον των επενδυτών για την ελληνική κεφαλαιαγορά.

Ο νόμος εισήγαγε τελικά για πρώτη φορά, τη δυνατότητα των εισηγμένων εταιρειών να υιοθετήσουν ένα σύστημα εταιρικής διακυβέρνησης με υποχρεώσεις οριζόμενες από το μέγεθος, τη φύση, το εύρος και την πολυπλοκότητα των δραστηριοτήτων κάθε εταιρείας. Τα παραπάνω, αποτελούν απάντηση στις ανησυχίες μικρού μεγέθους εισηγμένων εταιρειών να βρουν τα κατάλληλα άτομα και να προσαρμοστούν στην πολυπλοκότητα των νέων κανόνων.

Παράλληλα, το 2021, το Ελληνικό Συμβούλιο Εταιρικής Διακυβέρνησης που ιδρύθηκε το 2012, ως αποτέλεσμα της σύμπραξης του Χρηματιστηρίου Αθηνών (ΕΧΑΕ) και του Συνδέσμου Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών (ΣΕΒ), με τη νομική μορφή της Αστικής Μη Κερδοσκοπικής Εταιρείας Και με τακτικά μέλη του την EXAE, τον ΣΕΒ, την Ελληνική Ένωση Τραπεζών (ΕΕΤ), την Ένωση Θεσμικών Επενδυτών (ΕΘΕ) και την Ελληνική Εταιρεία Συμμετοχών και Περιουσίας (ΕΕΣΥΠ), εκδίδει τον Ελληνικό Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης για τις Εταιρείες με αξίες εισηγμένες σε χρηματιστηριακή αγορά, σύμφωνα με το άρθρο 17 του ν. 4706/2020 και το άρθρο 4 της Απόφασης της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς (Απόφαση 2/905/3.3.2021 του Διοικητικού Συμβουλίου της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς). Ο εν λόγω Κώδικας αντικαθιστά τον Ελληνικό Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης για τις Εισηγμένες Εταιρείες που είχε εκδοθεί το 2013 από το ΕΣΕΔ.

Ο Κώδικας αποτελεί κείμενο αυτορρύθμισης και υιοθετείται με βάση τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των εταιρειών, τη μετοχική τους σύνθεση και τα κριτήρια που επιλέγουν, κατά περίπτωση. Εφαρμόζεται με βάση την αρχή «Συμμόρφωση ή Εξήγηση» (“comply or explain”), και δεν επαναλαμβάνει, ως δικές του προβλέψεις, τις νομοθετικές διατάξεις, ούτε ερμηνεύει τη νομοθεσία. Κεντρικός στόχος του Κώδικα είναι η δημιουργία ενός προσβάσιμου και κατανοητού οδηγού αναφοράς, που θέτει με κωδικοποιημένο τρόπο σε ενιαίο κείμενο, υψηλές (υψηλότερες των υποχρεωτικών) απαιτήσεις και προδιαγραφές εταιρικής διακυβέρνησης. Ειδικότερα, ο Κώδικας δεν υπεισέρχεται στα θέματα που αποτελούν αναγκαστικού δικαίου ρυθμίσεις της νομοθεσίας (νόμους και κανονιστικές αποφάσεις), οι οποίες είναι ήδη ιδιαίτερα εκτενείς. Αντίθετα, θεσπίζει αρχές πέραν του υποχρεωτικού πλαισίου της νομοθεσίας Εταιρικής Διακυβέρνησης και πραγματεύεται εκείνα τα θέματα που είτε α) δεν ρυθμίζονται νομοθετικά, είτε β) ρυθμίζονται, αλλά το ισχύον πλαίσιο επιτρέπει επιλογή ή παρέκκλιση, είτε γ) ρυθμίζονται κατά το ελάχιστο περιεχόμενό τους. Στις περιπτώσεις αυτές, ο Κώδικας είτε συμπληρώνει τις υποχρεωτικές διατάξεις, είτε εισάγει αυστηρότερες αρχές, αντλώντας εμπειρία από τις ευρωπαϊκές και διεθνείς βέλτιστες πρακτικές, με γνώμονα πάντα τα χαρακτηριστικά του ελληνικού επιχειρείν και της ελληνικής χρηματιστηριακής αγοράς. Ο Κώδικας απευθύνεται στις ελληνικές εταιρείες με κινητές αξίες εισηγμένες σε ρυθμιζόμενη αγορά που λειτουργεί στην Ελλάδα και σε ελληνικές εταιρείες με αξίες που διαπραγματεύονται σε Πολυμερή Μηχανισμό Διαπραγμάτευσης, όπως η Εναλλακτική Αγορά του Χρηματιστηρίου Αθηνών, οι οποίες έχουν επιλέξει να υπαχθούν στον ν. 4706/2020.

Ο Κώδικας αποτελείται από Μέρη και Ενότητες και για λόγους απλοποίησης παρατίθεται αυτούσιος στο παράρτημα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ

6.1 Εισαγωγή στην Εταιρική κοινωνική Ευθύνη

Από τις απαρχές του βιομηχανικού καπιταλισμού, οι εταιρείες πάλεψαν με το δίλημμα του κατά πόσον ο μοναδικός τους σκοπός είναι να παράγουν πλούτο (στενά οριζόμενο ως οικονομικό κέρδος) ή αν οι εταιρείες έχουν ευρύτερες υποχρεώσεις απέναντι στο κοινότητες στις οποίες βρίσκονται και από τις οποίες αντλούν όχι μόνο τους θεμελιώδεις πόρους τους (εργαζομένους, υλικά, πελάτες), αλλά και *την άδειά τους να λειτουργούν* - δηλαδή τη νομιμοποίησή τους. Η γεφύρωση του χάσματος μεταξύ της εταιρικής διακυβέρνησης και της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης έχει αποδειχθεί μεγάλη πρόκληση για τους διαχειριστές, για πολλές γενιές (Clarke 2015a).

Όλο και περισσότερο σήμερα ο κοινωνικός και περιβαλλοντικός αντίκτυπος της επιχείρησης θα αξιολογείται με βάση την απόφαση για το αν η εταιρεία είναι βιώσιμη ή όχι, από κυβερνήσεις, ρυθμιστικές Αρχές, επενδυτές και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη, ακόμη και αν οι διοικήσεις των εταιρειών διστάζουν να προβούν οι ίδιες σε αυτή την αξιολόγηση. H άδεια λειτουργίας δεν μπορεί πλέον να παρθεί εύκολα από οποιαδήποτε εταιρεία, και ένας αυξανόμενος αριθμός οικονομικών, βιομηχανικών και κοινωνικών συνθηκών πρέπει να εξασφαλιστούν, με επαληθεύσιμα στοιχεία για την κοινωνική και περιβαλλοντική υπευθυνότητα της εταιρείας (Clarke 2015b).

6.2 Εταιρική διακυβέρνηση και εταιρική κοινωνική ευθύνη

Το σημείο στο οποίο υφίσταται θεωρητική αλλά και πρακτική διασύνδεση μεταξύ των εννοιών της εταιρικής διακυβέρνησης και της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, βρίσκεται στον ίδιο τον ορισμό της εταιρικής διακυβέρνησης. Η εταιρική διακυβέρνηση, ειδικά στην εποχή μας, λαμβάνει υπόψη της το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο και όχι μόνο τους μετόχους που έχουν επενδύσει. Σημαντικοί παράγοντες όπως η ασφάλεια, η υγεία στην εργασία, η προστασία του περιβάλλοντος και η προαγωγή του γενικότερου κοινωνικού συμφέροντος λαμβάνονται πλέον υπόψη από την πλειονότητα των επιχειρήσεων.

Περαιτέρω, κρίνεται σκόπιμο να διακριθούν τα τρία είδη πιέσεων που ασκούνται σε επιχειρήσεις προκειμένου να είναι κοινωνικά υπεύθυνες, εξαιρώντας φυσικά την δική τους προαίρεση για την προαγωγή της ευημερίας του κοινωνικού συνόλου στο μέτρο που τους αναλογεί: τις πιέσεις από το κοινωνικό σύνολο, τις έμμεσες πιέσεις από τους κανόνες δικαίου όπως αυτού της εταιρικής διακυβέρνησης και τις πιέσεις από την ίδια τη λειτουργία του σύγχρονου καπιταλιστικού συστήματος παραγωγής και κατανάλωσης:

Πιέσεις από το κοινωνικό σύνολο

Η κοινωνική υπευθυνότητα των επιχειρήσεων, όπως θα αναφερθεί παρακάτω, δύναται να οριστεί ως μία στάση των τελευταίων, η οποία περιλαμβάνει ενέργειες πέρα από αυτές που πηγάζουν από την υποχρεωτικότητα των νόμων, με σκοπό την προαγωγή του γενικότερου κοινωνικού συμφέροντος. Το αντίθετο μιας τέτοιας διατύπωσης θα αφορούσε επιχειρήσεις, οι οποίες, εκμεταλλευόμενες την ελλιπή εφαρμογή των νομοθεσιών σε αναπτυσσόμενες χώρες, επιδιώκουν την αύξηση της κερδοφορίας τους, αδιαφορώντας για την ευημερία του κοινωνικού συνόλου. Με δεδομένη την ανυπαρξία πολιτειακής αντίδρασης, εφόσον δεν έχει υπάρξει παράβαση νόμου, οι όποιες αντιδράσεις δύναται να προκύψουν από κοινωνικές ομάδες (μειονότητες, ομάδες καταναλωτών, μη κυβερνητικές οργανώσεις). Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η περίπτωση της επιχείρησης Nike, η οποία εκμεταλλευόμενη ανεπαρκείς νομοθεσίες σε αναπτυσσόμενες χώρες όπως το Βιετνάμ, η Κίνα και η Ινδονησία, είχε μεταφέρει μέρος της παραγωγής της εκεί, με σκοπό τη μείωση του κόστους παραγωγής, αφού μπορούσε να εκμεταλλεύεται την φτηνή παιδική εργασία. Η αντίδραση ήλθε έπειτα από συντονισμένη δράση των εργαζόμενων, οι οποίοι ξεκίνησαν απεργία, γεγονός που έστρεψε τα φώτα της δημοσιότητας στις μεθόδους της επιχείρησης, με αποτέλεσμα την δημιουργία ενός παγκόσμιου κινήματος μποϊκοτάζ των προϊόντων της επιχείρησης. Το πλέον παράδοξο σε αυτή τη περίπτωση ήταν ότι λίγους μήνες πριν την αποκάλυψη των πρακτικών αυτών, η επιχείρηση είχε βραβευτεί για την πληρότητα της εκθέσεώς της περί εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Τα παραπάνω θα μπορούσαν να είχαν αποφευχθεί, αφενός αν οι αναπτυσσόμενες χώρες στις οποίες δραστηριοποιείται η εν λόγω επιχείρηση, είχαν πλήρη νομικά πλαίσια εταιρικής διακυβέρνησης, τα οποία θα προέβλεπαν συνεχείς ελέγχους για την τήρηση των οριζομένων σε αυτά, και αφετέρου αν οι ίδιες οι επιχειρήσεις στα πλαίσια των προγραμμάτων κοινωνικής υπευθυνότητάς τους, και ειδικότερα αν οι κώδικες δεοντολογίας τους λάμβαναν ειδική μνεία για την ύπαρξη συνεχών ελέγχων σε περίπτωση που η επιχείρηση δραστηριοποιούταν σε χώρες με υψηλό βαθμό παιδικής εργασίας.

Έμμεσες πιέσεις από νομικά πλαίσια όπως αυτά της εταιρικής διακυβέρνησης

Σε ορισμένες χώρες όπως η Νότια Αφρική, είναι ανεπτυγμένη η διασύνδεση ανάμεσα στην εταιρική διακυβέρνηση, όπως αυτή ορίζεται από το νομικό πλαίσιο της χώρας, και στην καλλιέργεια ηθικής κουλτούρας στο επιχειρείν. Ειδικά για τη χώρα που αναφέρθηκε, οι επιχειρήσεις οφείλουν να εφαρμόζουν στην επιχειρηματική τους δραστηριότητα το τρίπτυχο της οικονομικής ευημερίας, της κοινωνικής ευημερίας και της προστασίας του περιβάλλοντος (ένα τρίπτυχο το οποίο πλέον περιλαμβάνεται στα νομοθετικά πλαίσια πολλών χωρών, ανάμεσά τους και η Ελλάδα). Επιπλέον, χώρες όπως η Ιαπωνία, δίνουν έμφαση και τείνουν προς τον ορισμό της εταιρικής διακυβέρνησης, ο οποίος λαμβάνει υπόψη του την προστασία των συμφερόντων πολλών ενδιαφερόμενων ομάδων, όπως οι πελάτες, οι πιστωτές, οι προμηθευτές, το κοινωνικό σύνολο εν γένει, το περιβάλλον. Σε αυτές τις χώρες λοιπόν, είναι λογικό, από τη στιγμή που ο ίδιος ο νόμος περί εταιρικής διακυβέρνησης αναγνωρίζει την ανάγκη για λήψη πρωτοβουλιών από τις επιχειρήσεις προς ενδιαφερόμενα μέρη πέραν των μετόχων, οι επιχειρήσεις να ενεργοποιούνται προς την κατεύθυνση της κοινωνικής υπευθυνότητας. Για την κατανόηση των παραπάνω, παραθέτουμε ένα παράδειγμα: έστω μια επιχείρηση η οποία εξαιτίας της παραγωγικής της διαδικασίας μολύνει το περιβάλλον. Η επιχείρηση αυτή, της οποίας σκοπός είναι η μεγιστοποίηση των κερδών της, και κατά συνέπεια η μεγιστοποίηση της απόδοσης της επένδυσης των μετόχων της, επιδιώκει συνεχώς την αύξηση της παραγωγής της. Κατά αυτό τον τρόπο όμως, η ζημιά που προξενεί στο περιβάλλον είναι μεγαλύτερη. Αν η ίδια επιχείρηση, είχε σαν σκοπό την μεγιστοποίηση της οικονομικής ευημερίας, της κοινωνικής ευημερίας και της προστασίας του περιβάλλοντος, κατά τα πρότυπα του Νοτιοαφρικανικού μοντέλου εταιρικής διακυβέρνησης, τότε η ίδια θα προέβαινε στην λήψη μέτρων ως αντιστάθμισμα της περιβαλλοντικής μόλυνσης που δημιουργεί, είτε με την εξαγορά δικαιωμάτων ρύπων, είτε με την τοποθέτηση ειδικών φίλτρων, είτε με άλλες πρωτοβουλίες.

Πιέσεις από τη σύγχρονη λειτουργία του οικονομικού συστήματος

Το σύστημα παραγωγής και κατανάλωσης βασίζεται στις δυνάμεις προσφοράς και ζήτησης οι οποίες καθορίζουν και τις τιμές των προϊόντων και υπηρεσιών, ενώ οι πρωτοβουλίες που επιχειρήσεις αναλαμβάνουν για την ορθολογική χρήση των φυσικών πόρων είναι ανεπαρκείς. Στη σημερινή εποχή, με δεδομένο πλέον το πρόβλημα της ανεπάρκειας των φυσικών πόρων (πχ. πετρέλαιο), αλλά και την ταυτόχρονη εκτόξευση της παραγωγής καταναλωτικών προϊόντων, λόγω της αύξησης του βιοτικού επιπέδου πολλών χωρών που μέχρι πρότινος, είτε θεωρούνταν αναπτυσσόμενες, είτε είχαν υιοθετήσει ένα διαφορετικό καταναλωτικό μοντέλο, οι επιχειρήσεις, αλλά και τα κράτη εν γένει, δίνουν ιδιαίτερη σημασία στην προστασία του περιβάλλοντος με την χρήση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, την ορθολογικοποίηση της παραγωγικής τους διαδικασίας κ.α. Επιπλέον, οι καταναλωτές, σύμφωνα με έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί, δείχνουν μια στροφή προς την κατανάλωση προϊόντων επιχειρήσεων που έχουν ψηλά στη λίστα των αρχών του επιχειρείν τους την προστασία του περιβάλλοντος αλλά και την ευημερία του κοινωνικού συνόλου. Επομένως, όχι άδικα μπορεί να θεωρηθεί ότι αυτή η στροφή του καταναλωτισμού για τους προαναφερθέντες λόγους, παροτρύνει και την κοινωνική δράση των επιχειρήσεων, προκειμένου είτε να διατηρήσουν, είτε να αυξήσουν τα μερίδια αγοράς τους.

Επιπλέον, η διασύνδεση ανάμεσα στην εταιρική διακυβέρνηση και την εταιρική κοινωνική ευθύνη, επιχειρήθηκε για πρώτη φορά να θεσμοθετηθεί σε ανώτατο ευρωπαϊκό επίπεδο, ειδικά μετά το ψήφισμα της 6ης Φεβρουαρίου 2013 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου. Με αυτό το ψήφισμα, το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο επιχειρεί να ενσωματώσει στις εταιρικές πρακτικές μια σειρά από ζητήματα που αφορούν την εταιρική κοινωνική ευθύνη. Χαρακτηριστικά συμπεράσματα του ψηφίσματος αποτελούν η αύξηση του εθελοντικού χαρακτήρα της εταιρικής κοινωνικής υπευθυνότητας, αλλά με κανονιστικές παρεμβάσεις όπου αυτό είναι απαραίτητο, η αντίληψη ότι η φοροδιαφυγή είναι μια κοινωνικά ανεύθυνη πράξη, υπό την έννοια ότι μετακυλύει τα βάρη σε άλλες κοινωνικές ομάδες, η αντίληψη ότι η παγκόσμια οικονομική κρίση ήταν αποτέλεσμα σφαλμάτων σε επίπεδο διαφάνειας, λογοδοσίας και ευθύνης, και η αντίληψη ότι η σύνδεση της εταιρικής κοινωνικής υπευθυνότητας με την εταιρική διακυβέρνηση καταδεικνύεται από το ότι η παροχή υψηλών επιδομάτων και αμοιβών σε ορισμένα διοικητικά στελέχη, όταν η επιχείρηση αντιμετωπίζει δυσχέρειες, δεν συνάδει με μια κοινωνικά υπεύθυνη συμπεριφορά. Τέλος, πολύ σημαντικό χαρακτηριστικό της ισχυρής διασύνδεσης των εννοιών της εταιρικής διακυβέρνησης και της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης αποτελεί ουσιαστικά η ενσωμάτωση της δεύτερης, μέσω θεσμοθετημένων πρακτικών στα νομοθετικά πλαίσια περί εταιρικής διακυβέρνησης αρκετών χωρών. Επιπλέον, το γεγονός ότι οι επενδυτές επιδιώκουν να επενδύσουν τα χρήματα τους σε κοινωνικά υπεύθυνες επιχειρήσεις, σε επενδυτικά προϊόντα των οποίων η σύνθεση και η δομή περιλαμβάνει πρόνοιες για την τήρηση του τρίπτυχο ESG δείχνει την στροφή και την σχετική τάση που επιχειρείται στην εποχή μας.

6.3 Εξέλιξη της ιδέας της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης

Στην επιχειρηματική πρακτική, προτού καν ακαδημαϊκοί συγγραφείς αναφερθούν στην ιδέα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, είχαν ήδη αρχίσει να λαμβάνουν χώρα πρωτοβουλίες επιχειρήσεων, οι οποίες έδειχναν μια νέα τάση στις σχέσεις μεταξύ επιχείρησης και εργαζομένων. Η Cadbury, το 1879, αποφάσισε την μετακίνηση του εργοστασίου της από την πόλη του Birmingham, στα προάστια αυτού, σε μια περιοχή με έντονο το στοιχείο της φύσης. Η μετακίνηση αυτή σε συνθήκες εργασίας πολύ πιο βελτιωμένες σε σύγκριση με τις ήδη υπάρχουσες, αλλά και η βελτίωση στην διαχείριση των σχέσεων μεταξύ εργαζομένων και ιδιοκτητών, είχε ως αποτέλεσμα τον τριπλασιασμό του μεγέθους του εργοστασίου. Οι παραπάνω αλλαγές που έλαβαν χώρα, ως αποτέλεσμα του μετασχηματισμού της επιχείρησης από αμιγώς οικογενειακή (με εργαζόμενους συνήθως μέλη οικογενειών μεταξύ τους), σε μια πιο ανοιχτή μορφή, ήταν η ίδρυση και λειτουργία τμήματος πωλήσεων και διαφήμισης, τμήματος ανθρωπίνων πόρων, ιατρείου, επιτροπών εργαζομένων, ενώ προσφέρονταν και η δυνατότητα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης του προσωπικού.

Σε ακαδημαϊκό επίπεδο, από το 1916, ο Clarke είχε δώσει έμφαση στην σημασία της επιχειρηματικής διαφάνειας, ισχυριζόμενος ότι «…αν οι άνθρωποι είναι υπεύθυνοι για τα γνωστά αποτελέσματα των πράξεών τους, τότε η επιχειρηματική ευθύνη πρέπει να καλύπτει όλες τις συνέπειες, όλων των επιχειρηματικών δοσοληψιών, είτε αυτές έχουν αναγνωριστεί από τον νόμο είτε όχι». Το 1931, ο Kreps, χρησιμοποίησε για πρώτη φορά τον όρο «κοινωνικός έλεγχος», όταν αναφερόταν στις εκθέσεις κοινωνικής υπευθυνότητας των επιχειρήσεων. Το 1953 ο Bowen έγραψε ότι η ιδέα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης «αφορά τις υποχρεώσεις των επιχειρηματιών, για την επιδίωξη εκείνων των πολιτικών, τη λήψη εκείνων των αποφάσεων ή την φροντίδα για εκείνες τις ενέργειες, οι οποίες είναι επιθυμητές και σε ευθυγράμμιση με τις αξίες και τους στόχους της κοινωνίας». Ουσιαστικά ο Bowen θεώρησε την εταιρική κοινωνική υπευθυνότητα, ως μια υποχρέωση των επιχειρηματιών απέναντι στο κοινωνικό σύνολο (social obligation). Κινητήριος δύναμη για τον παραπάνω ορισμό από τον Bowen υπήρξε μια έρευνα του περιοδικού Fortune, στην οποία η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτωμένων επιχειρηματιών (ποσοστό 94% περίπου), απάντησε ότι με την ιδέα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, εννοείται η ευθύνη των επιχειρηματιών για τις πρωτοβουλίες τους, σε επίπεδο ευρύτερο από την στενή προσήλωσή τους στα οικονομικά οφέλη. Η κατάταξη της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης ως μιας υποχρέωσης, προξένησε το ενδιαφέρον μετέπειτα συγγραφέων, όπως ο Carroll (1979) ο οποίος ανέφερε ότι οι κοινωνικές υποχρεώσεις της επιχείρησης δύναται να είναι πολλών ειδών όπως οικονομικές, νομικές, ηθικές (υπό την έννοια της υποχρέωσης τήρησης των κανόνων δικαίου) και φιλανθρωπικές (υπό την έννοια της προληπτικής παροχής προς το κοινωνικό σύνολο). Επίσης, την δεκαετία του 1950, ο Frederick, αναγνώρισε 3 ιδέες της κοινωνικής υπευθυνότητας των επιχειρήσεων, οι οποίες θα μπορούσαν να υπάρχουν στις τότε διαμορφούμενες συνθήκες: η θεώρηση του διοικητή της επιχείρησης ως δημόσιου θεματοφύλακα, η εξισορρόπηση των επιδιώξεων των διεκδικητών των επιχειρηματικών πόρων, και η επιχειρηματική φιλανθρωπία.

Ο Davis το 1960 ανέφερε ότι η κοινωνική υπευθυνότητα των επιχειρήσεων, αφορά τις αποφάσεις του επιχειρηματία, οι οποίες συνήθως λαμβάνονται, χωρίς να λαμβάνεται και τόσο πολύ υπόψη το καλό για την επιχείρηση εκφρασμένο σε οικονομικούς όρους. Ο McGuire το 1963 ισχυρίστηκε ότι η επιχείρηση, πέραν των οικονομικών και νομικών υποχρεώσεων της, έχει και υποχρεώσεις απέναντι στο κοινωνικό σύνολο. Επιπλέον, το 1967, ο Davis διευρύνει τον φορέα που είναι υπεύθυνος για την εφαρμογή των στρατηγικών της κοινωνικής ευθύνης, από τον επιχειρηματία στην επιχείρηση, μία διεύρυνση η οποία ακολούθησε την λογική του διαχωρισμού του ιδιοκτήτη μιας επιχείρησης από τον διοικητή αυτής, στα πλαίσια της εταιρικής διακυβέρνησης (που εκτενώς αναλύσαμε προηγουμένως). Ο Frederick (1960) θεώρησε ότι οι πόροι των επιχειρήσεων δύνανται να χρησιμοποιούνται και για ευρύτερους κοινωνικούς σκοπούς. Ο Friedman θεώρησε ότι οι διοικητές των επιχειρήσεων οφείλουν να προασπίζουν και να επιδιώκουν τα οικονομικά συμφέροντα της επιχείρησης και μόνο αυτά, με γνώμονά τους την μεγιστοποίηση της αξίας της επένδυσης των μετόχων. Για αυτό τον λόγο, οι οικονομικοί πόροι της επιχείρησης οφείλουν να χρησιμοποιούνται με τον πλέον αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο. Οι πράξεις των διοικητών οφείλουν να υπαγορεύονται, αλλά και να ερμηνεύονται, με βάση την επιδίωξη του μέγιστου δυνατού οφέλους, μια επιδίωξη η οποία σε καμία περίπτωση δεν περιλαμβάνει την διάθεση των οικονομικών πόρων των επιχειρήσεων για κοινωνικούς σκοπούς. Μάλιστα, το 1962 ο Friedman ανάφερε ότι καμία άλλη ιδέα δεν μπορεί να υπονομεύσει τόσο τα θεμέλια της ελεύθερης κοινωνίας, όσο η ιδέα ότι οι διοικητές των επιχειρήσεων, με αυτήν τους την ιδιότητα, έχουν και κοινωνικές ευθύνες, άλλες από το να αποφέρουν χρήματα στους μετόχους. Σύμφωνα με τον Friedman, η μόνη περίπτωση που οι επιχειρήσεις ασκούν κοινωνική πολιτική, είναι όταν οι κανόνες δικαίου και η γενικότερη διάρθρωση της κοινωνίας υπαγορεύουν τέτοιου είδους εξωτερικεύσεις.

Τη δεκαετία του 1970, ο Johnson (1971) ανέφερε 4 ορισμούς της ιδέας της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, ορισμούς οι οποίοι σε μεγάλο βαθμό ήταν και αντικρουόμενοι μεταξύ τους, αν και όπως ανέφερε ο ίδιος πρόκειται για αλληλοσυμπληρούμενες μεταξύ τους έννοιες. Πρώτα από όλα όρισε την κοινωνικά υπεύθυνη επιχείρηση ως μια επιχείρηση, της οποίας η διοίκηση λαμβάνει υπόψη της ένα πλήθος συμφερόντων και επιδιώξεων, πέραν των καθαρά οικονομικών. Στην συνέχεια, όρισε την εταιρική κοινωνική ευθύνη, ως μια ιδέα η οποία περιλαμβάνει επιχειρηματικές δράσεις κοινωνικής υπευθυνότητας, οι οποίες δίνουν την δυνατότητα αύξησης των κερδών. Ο τρίτος ορισμός που παρέθεσε όριζε ότι τα προγράμματα κοινωνικής ευθύνης από μέρους των επιχειρήσεων, οφείλουν να ασκούνται με γνώμονα την μεγιστοποίηση της χρησιμότητας (utility maximization) και όχι την μεγιστοποίηση των κερδών, δηλαδή να έχουν ως γνώμονα την εκπλήρωση επιχειρηματικών στόχων, πέραν της αύξησης των κερδών. Τέλος, ο τέταρτος ορισμός που χρησιμοποίησε για την εταιρική κοινωνική ευθύνη έθετε ως προϋπόθεση για την άσκηση κοινωνικής πολιτικής από τις επιχειρήσεις την επίτευξη του στόχου της κερδοφορίας, στόχου που όταν επιτυγχάνεται αφήνει χώρο στις επιχειρήσεις για την επίδειξη του κοινωνικού τους προσώπου. Με άλλα λόγια, ο ορισμός αυτός της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης έθετε ως προτεραιότητα των επιχειρήσεων την αύξηση των κερδών τους, μόλις αυτός επιτευχθεί, τότε οι επιχειρήσεις μπορούν να δείξουν το κοινωνικό τους πρόσωπο.

Το 1973, ο Davis σε άρθρο του συγκέντρωσε 2 αντίθετες απόψεις διακεκριμένων οικονομολόγων σχετικά με την ιδέα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, προκειμένου να εκπονήσει εκ νέου έναν ορισμό, υπό το πρίσμα των νέων συνθηκών. Συγκεκριμένα, από τη μία τοποθέτησε τον Friedman (βλέπε παραπάνω) και από την άλλη τον Samuelson, ο οποίος θεωρούσε ότι ειδικά για τις μεγάλες επιχειρήσεις είναι πολύ εύκολο να ασκήσουν προγράμματα κοινωνικής πολιτικής. Ο ορισμός που εκπόνησε ο Davis από την αντιπαράθεση των θεωρήσεων των 2 αυτών οικονομολόγων, ανέφερε ότι η εταιρική κοινωνική ευθύνη αφορά την ανάληψη πρωτοβουλιών για θέματα που δεν σχετίζονται μόνο με την οικονομική πορεία της επιχείρησης και τις οικονομικές και τις νομικές υποχρεώσεις αυτής, αλλά και με θέματα που αφορούν τις συνέπειες των επιχειρηματικών αποφάσεων στο ευρύτερο κοινωνικό σύνολο.

Το 1971, η Επιτροπή για την Οικονομική Ανάπτυξη, όρισε το εύρος της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης παραστατικά, σχηματίζοντας τρεις ομόκεντρους κύκλους. Ο εσωτερικός κύκλος περιελάμβανε κύριες υποχρεώσεις της επιχείρησης, όπως την παραγωγή προϊόντων, την απασχόληση και την οικονομική ανάπτυξη. Ο ενδιάμεσος κύκλος περιελάμβανε τις υποχρεώσεις της επιχείρησης στο να εκπληρώνει τις υποχρεώσεις που αναφέρονταν στον εσωτερικό κύκλο, ενεργώντας με σεβασμό προς το κοινωνικό σύνολο και με γνώμονα την προστασία του περιβάλλοντος. Τέλος, ο εξωτερικός κύκλος περιελάμβανε νέες και πάντως, υπό διερεύνηση, υποχρεώσεις της επιχείρησης, οι οποίες θα προάγουν την ευημερία του κοινωνικού συνόλου. Τέτοιες υποχρεώσεις ήταν, για παράδειγμα, η συνδρομή της επιχείρησης στην εξάλειψη της φτώχειας. Οι Manne και Wallich (1972) ισχυρίστηκαν ότι οποιοσδήποτε επιχειρεί να ορίσει την ιδέα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης πρέπει να λαμβάνει υπόψη του, τον εθελοντικό χαρακτήρα της. Το 1975, ο Backman ανέφερε ότι η εταιρική κοινωνική ευθύνη αφορά στόχους και κίνητρα στα οποία πρέπει να δίνεται η ίδια βαρύτητα, σε σύγκριση την βαρύτητα που δίνεται σε στόχους οικονομικής φύσεως. Επιπλέον, το ίδιο έτος ο Sethi διέκρινε 3 μορφές που δύναται να λαμβάνει η κοινωνική υπευθυνότητα των επιχειρήσεων: την κοινωνική υποχρέωση, την κοινωνική υπευθυνότητα και την κοινωνική ετοιμότητα, μορφές, οι οποίες κατά τη γνώμη μας, ξεκαθάρισαν και ουσιαστικά «αποκρυπτογράφησαν» το σύνολο των επί μέρους στοιχείων στον ορισμό της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Πρώτη από όλες, η κοινωνική υποχρέωση, αναφέρεται σε πρωτοβουλίες της επιχείρησης, οι οποίες πηγάζουν από νομικές δεσμεύσεις και υποχρεώσεις της επιχείρησης. Η κοινωνική υπευθυνότητα, ουσιαστικά ξεκινάει εκεί που η κοινωνική υποχρέωση των επιχειρήσεων σταματάει, και πηγάζει από την ανιδιοτελή και οικειοθελή επιθυμία των επιχειρήσεων να συμβάλλουν στην ευημερία του κοινωνικού συνόλου. Η τρίτη μορφή της κοινωνικής υπευθυνότητας των επιχειρήσεων, η κοινωνική ετοιμότητα, πηγάζει από την επιθυμία των επιχειρήσεων να συμβάλλουν στην ευημερία του κοινωνικού συνόλου, μέσω αφούγκρασης των κοινωνικών αναγκών. Το 1985, οι Wartick και Cochran εξέλιξαν την παραπάνω θεωρία (ανήκει στις θεωρίες της εταιρικής κοινωνικής απόδοσης, Corporate Social Performance), και ουσιαστικά καθόρισαν τα μέσα με τα οποία εκπληρώνεται ο σκοπός κάθε πτυχής της κοινωνικής υπευθυνότητας των επιχειρήσεων που προαναφέραμε. Πιο συγκεκριμένα, ανέφεραν ότι η πρώτη μορφή, η κοινωνική υποχρέωση, επιτυγχάνεται μέσω πολιτικών της επιχείρησης, η δεύτερη, η κοινωνική υπευθυνότητα, μέσω αρχών της επιχείρησης, και η τρίτη, η κοινωνική ετοιμότητα, μέσω διαδικασιών της επιχείρησης.

Το 1979, ο Carroll πρότεινε έναν περιληπτικό ορισμό της ιδέας της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Διέκρινε 4 αλληλένδετα και ιεραρχικά δομημένα μέρη. Το πρώτο μέρος έγκειται στις οικονομικές προσδοκίες που η κοινωνία έχει από την επιχείρηση. Αφορά τον πυρήνα των αιτιών ύπαρξης της επιχείρησης, δηλαδή το επιχειρείν με βάση το κέρδος. Η κύρια δραστηριότητα των επιχειρήσεων είναι η παραγωγή προϊόντων και η παροχή υπηρεσιών με σκοπό την δημιουργία κέρδους, μια δραστηριότητα όμως, η οποία οφείλει να συμμορφώνεται με τους ισχύοντες κανόνες δικαίου. Επομένως, το δεύτερο μέρος της ιδέας της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης σύμφωνα με τον Carroll, είναι η τήρηση των κανόνων δικαίου από μέρους των επιχειρήσεων. Το επόμενο μέρος αφορά τις ηθικές προσδοκίες που η κοινωνία έχει από την επιχείρηση. Σε αυτό το μέρος περιλαμβάνονται κοινωνικές πρωτοβουλίες της επιχείρησης, οι οποίες οφείλουν να συνάδουν με τα ηθικά πρότυπα που έχει υιοθετήσει η κοινωνία. Τέλος, το τελευταίο μέρος αφορά τις οικειοθελείς ενέργειες που προσδοκά η κοινωνία από τις επιχειρήσεις. Λόγω της οικειοθελούς παροχής από μέρους των επιχειρήσεων, δεν είναι ξεκάθαρες από την οπτική μεριά των επιχειρήσεων, όπως στο τρίτο μέρος των ηθικών προσδοκιών, οι προσδοκίες που έχει η κοινωνία από τις επιχειρήσεις, επομένως είναι ζήτημα των επιχειρήσεων η έκφραση της κοινωνικής υπευθυνότητάς τους μέσω, για παράδειγμα, φιλανθρωπιών.

Γενικότερα, η δεκαετία του 1970, υπήρξε μια περίοδος κατά την οποία η ιδέα της κοινωνικής υπευθυνότητας των επιχειρήσεων εξελίχτηκε περαιτέρω, και στο κέντρο του ενδιαφέροντος των ερευνητών ήταν ιδέες όπως η εταιρική κοινωνική απόδοση και η κοινωνική ετοιμότητα των επιχειρήσεων.

Με την μέχρι στιγμής παράθεση της εξέλιξης της ιδέας της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, έχουμε παρατηρήσει δύο σημαντικές αναθεωρήσεις: αφενός στο υποκείμενο που είναι υπεύθυνο για την λήψη των κατάλληλων κοινωνικών πρωτοβουλιών, και αφετέρου στην αιτία που υποκινεί τέτοιου είδους ενέργειες. Σειρά έχει τώρα να εξετάσουμε και τους αποδέκτες των δράσεων κοινωνικής ευθύνης από μέρους των επιχειρήσεων. Το 1984, ο Freeman ανέφερε ότι οποιοσδήποτε επηρεάζει την στρατηγική της επιχείρησης και τους στόχους της, και οποιοσδήποτε επηρεάζεται από τις πράξεις αυτής, θεωρείται ένα ενδιαφερόμενο μέρος (stakeholder). Με τη σειρά της η επιχείρηση, οφείλει να λαμβάνει υπόψη της τα μετακυλιόμενα κόστη της σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, αν επιθυμεί μια μακροχρόνια και επιτυχή πορεία. Για τους παραπάνω λόγους, είναι απαραίτητη η ύπαρξη συγκεκριμένης στρατηγικής, η οποία θα συμπεριλαμβάνει τους στόχους και τις επιδιώξεις κάθε ενδιαφερόμενου μέρους, ταυτόχρονα με τους στόχους και τις επιδιώξεις της ίδιας της επιχείρησης. Το 1985 οι Aupperle, Carroll, και Hatfield επηρεαζόμενοι από παρόμοιες έρευνες που είχαν ξεκινήσει εκείνη την περίοδο (Cochran, Wood το 1984), και που αφορούσαν την επιμέτρηση της επίδρασης της εταιρικής κοινωνικής υπευθυνότητας στην οικονομική απόδοση της επιχείρησης, δημιούργησαν ένα πλαίσιο το οποίο βασιζόταν στα 4 μέρη που συμπεριλαμβάνονται στην εταιρική κοινωνική ευθύνη, όπως αυτά είχαν περιγραφεί από τον Carroll το 1979 (βλέπε παραπάνω), προκειμένου να επιμετρήσουν την επίδραση που ασκούν οι πρωτοβουλίες κοινωνικής υπευθυνότητας των επιχειρήσεων στα οικονομικά τους αποτελέσματα, βασιζόμενοι στις απόψεις υψηλόβαθμων στελεχών επιχειρήσεων. Μια αναφορά έρχεται από τον Jones (1980) ο οποίος ισχυρίστηκε ότι η εταιρική κοινωνική ευθύνη από την οπτική γωνία των ενδιαφερομένων, πρέπει να νοείται ως μια εξελικτική διαδικασία, καθώς οι κοινωνικά υπεύθυνες συμπεριφορές είναι πολύ δύσκολο να προσδιοριστούν. Επομένως, οι ενδιαφερόμενοι δεν έπρεπε να κρίνουν την ιδέα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης από το αποτέλεσμα των δράσεων κοινωνικής υπευθυνότητας, αλλά να την θεωρούν ως μια εξελικτική διαδικασία μέσω της οποίας επιτυγχάνονται κοινωνικά υπεύθυνες συμπεριφορές. Στο ίδιο μήκος κύματος και οι Tuzzolino και Armandi (1981) οι οποίοι ισχυρίστηκαν ότι θα είναι χρήσιμη η δημιουργία ενός αναλυτικού πλαισίου το οποίο θα διευκολύνει την μελέτη της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Επίσης, το 1982, οι Dalton και Cosier, δημιούργησαν ένα πίνακα, στον οποίο στον ένα άξονα υπήρχαν οι χαρακτηρισμοί «υπεύθυνο/ ανεύθυνο», και στον άλλο άξονα οι χαρακτηρισμοί «νόμιμο/ παράνομο». Εν τέλει, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η κατάλληλη στρατηγική κοινωνικής υπευθυνότητας από μέρους των επιχειρήσεων ήταν αυτή η οποία αντιπροσωπευόταν από το κελί «νόμιμο/ υπεύθυνο». Η δεκαετία του 1980 αποτέλεσε την περίοδο στην οποία το κυρίαρχο ζήτημα για τους ερευνητές υπήρξε η σύνδεση της κοινωνικής υπευθυνότητας των επιχειρήσεων με την οικονομική απόδοση, ενώ ταυτόχρονα εξελίχτηκαν και ιδέες που εμφανίστηκαν την δεκαετία του 1970, όπως η εταιρική κοινωνική απόδοση. Επιπλέον, οι έρευνες σχετικά με τον προσδιορισμό της ιδέας της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης μειώθηκαν.

Το 1991, ο Carroll ανανέωσε τον ορισμό της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, ουσιαστικά αντικαθιστώντας το τέταρτο μέρος του ορισμού του (την οικειοθελή παροχή από μέρους των επιχειρήσεων, βλέπε παραπάνω) με τον όρο φιλανθρωπία, και προέβη σε μια σχηματική αναπαράσταση του ορισμού ως μια πυραμίδα, η οποία έχει ως βάση τις οικονομικές προσδοκίες της κοινωνίας, στην συνέχεια την τήρηση των νόμων και τις ηθικές αξιώσεις της επιχείρησης, και ως κορυφή το προαναφερθέν μέρος της φιλανθρωπίας. Επιπλέον, το 1995 ο Clarkson, αλλά και άλλοι συγγραφείς όπως ο Jones (1995) και οι Wood και Jones (1995) θεώρησαν ότι μια επιχείρηση είναι υπεύθυνη για τις πράξεις της και τις παραλείψεις της έναντι, όχι όλου του κοινωνικού συνόλου, αλλά έναντι εκείνων των ομάδων οι οποίες επηρεάζουν και επηρεάζονται από τις ενέργειες της επιχείρησης. Οι Henriques και Sadorsky το 1999, βασιζόμενοι στην ήδη υφιστάμενη περιβαλλοντική βιβλιογραφία, κατέταξαν αυτές τις ομάδες ενδιαφέροντος σε 4 κατηγορίες: πρώτη, αυτές που σχετίζονται άμεσα με την επιχείρηση, όπως είναι οι εργαζόμενοι, οι πελάτες, οι προμηθευτές, οι μέτοχοι, δεύτερη, η κοινωνία που περιλαμβάνει τους τοπικούς κατοίκους, τρίτη, οι ρυθμιστικές αρχές που περιλαμβάνει τις κυβερνήσεις και τέταρτη, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης. Γενικότερα, η δεκαετία του 1990 χαρακτηρίστηκε από λίγα άρθρα σχετικά με την εταιρική κοινωνική ευθύνη. Αντίθετα, χρησιμοποιώντας ως βάση τις έρευνες για την εταιρική κοινωνική ευθύνη, οι ερευνητές ασχολήθηκαν με ιδέες όπως η επιχειρηματική ηθική και η θεωρία των ενδιαφερομένων μερών. Την δεκαετία του 2000, θέματα προστασίας του περιβάλλοντος αποκτούν επιπλέον βαρύτητα, και η επιχειρηματική λογοδοσία προς το κοινωνικό σύνολο λαμβάνει χώρα μέσω πολυσέλιδων εκθέσεων σχετικά με τις ενέργειες των επιχειρήσεων για την προστασία του περιβάλλοντος. Ο ρόλος των Διευθυνόντων Συμβούλων, ως πρωτεργατών της εφαρμογής στρατηγικών επιχειρηματικής υπευθυνότητας ενισχύεται, επιτυγχάνοντας με αυτόν τον τρόπο συγκριτικό πλεονέκτημα για τις επιχειρήσεις που αποφασίζουν την εφαρμογή τέτοιου είδους πρωτοβουλιών.

Στη συνέχεια, θα αναφερθούμε στις διαμορφούμενες έως σήμερα θεωρίες και ορισμούς των παραπάνω ιδεών, αλλά και άλλων, προκειμένου να ξεκαθαριστεί το εύρος εφαρμογής καθεμιάς από αυτές, αλλά και κριτικά να αιτιολογηθεί η χρησιμότητα και η επάρκειά τους.

6.4 Εταιρική κοινωνική ευθύνη- Ορισμός- Κριτική προσέγγιση

Καθώς η ιδέα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης εξελίσσεται, ακαδημαϊκοί ερευνητές έστρεψαν το ενδιαφέρον τους, σε επιμέρους πεδία εφαρμογής της ιδέας της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Οι Carroll (1999)και Waddock (2004) επικέντρωσαν το ενδιαφέρον τους στην λειτουργία της ιδέας της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στην πράξη, σε επιχειρησιακό επίπεδο, καθώς και στην διάκρισή της από παραπλήσιου περιεχομένου ιδέες. Η Wood (2010) ασχολήθηκε με την επιμέτρηση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, ενώ οι Peloza και Shang (2011) με το πώς η εταιρική κοινωνική ευθύνη μπορεί να δημιουργήσει αξία στα ενδιαφερόμενα μέρη. Επιπλέον, ακόμη και η χρήση του όρου «εταιρική κοινωνική ευθύνη» παρουσιάζει παραλλαγές. Οι Dyllick και Hockerts (2002) δείχνουν την προτίμησή τους στη χρήση του όρου «societal responsibility», αντί του «social responsibility», ισχυριζόμενοι ότι ο δεύτερος όρος στην Ευρώπη, εννοιολογικά περιορίζεται σε θέματα κοινωνικής ευημερίας και μόνο. Οι Scherer και Palazzo (2007) εκφέρουν μια άποψη, η οποία μας βρίσκει σύμφωνους, ότι εν τέλει ο όρος «corporate social responsibility», είναι ένας όρος γενικός, ο οποίος περιλαμβάνει οποιαδήποτε σχετική συζήτηση για τον ρόλο των επιχειρήσεων σε μια κοινωνία. Οι Ackerman και Bauer (1976) εκφράζουν την αντίθεσή τους με την χρήση του όρου «responsibility», λέγοντας ότι ο όρος αυτός προϋποθέτει μια υποχρέωση, επομένως σωστό θα ήταν η χρησιμοποίηση του όρου «responsiveness».

Προκειμένου να διερευνήσουμε τον ορισμό της ιδέας της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, θεωρούμε σκόπιμο να αναφέρουμε την βασική αρχή που φυσικά ή νομικά πρόσωπα οφείλουν να τηρούν προκειμένου να αποτελούν συστατικά στοιχεία μιας ευνομούμενης κοινωνίας: την τήρηση των νόμων. Οι ισχύοντες νόμοι αποτελούν μια καταγραφή συμπεριφορών που νομικά και φυσικά πρόσωπα οφείλουν να επιδεικνύουν ή να αποφεύγουν. Επιπλέον, η καταγραφή αυτή περιλαμβάνει και κυρώσεις για τα φυσικά ή νομικά πρόσωπα τα οποία παραβιάζουν τον νόμο, με σκοπό, όχι μόνο την παραδειγματική τιμωρία του παραβάτη, αλλά, σε περίπτωση που ομιλούμε για επιχειρήσεις, προκειμένου να εγκατασταθούν συστήματα ελέγχου, τα οποία συστήματα, ως σκοπό έχουν την πρόληψη παρόμοιων συμπεριφορών. Αν κάνουμε μια προσπάθεια να επικεντρώσουμε στην κοινωνική υπευθυνότητα μιας επιχείρησης, είναι εύλογο να διερωτηθούμε κατά πόσον η τήρηση των σχετικών νόμων, οι οποίοι σχετίζονται με θέματα κοινωνικής ευθύνης, όπως η προαγωγή της κοινωνικής ευημερίας ή της προστασίας του περιβάλλοντος, αρκούν για να χαρακτηρίσουμε μια επιχείρηση ως κοινωνικά υπεύθυνη. Και αν εν τέλει αυτά αρκούν, η επιχείρηση η οποία με τις πράξεις της υπερβαίνει το ελάχιστο που απαιτεί ο νόμος, τι παραπάνω από κοινωνικά υπεύθυνη μπορεί να χαρακτηριστεί; Επομένως, στον ορισμό της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης οφείλουμε να συμπεριλάβουμε, αφενός τα μέσα με τα οποία μια επιχείρηση συμπεριλαμβάνει στην στρατηγική της θέματα προαγωγής της κοινωνικής ευημερίας και προστασίας του περιβάλλοντος, και αφετέρου τις συμπεριφορές εκείνες που επεκτείνουν τις εταιρικές κοινωνικές πρωτοβουλίες πέραν των αναφερομένων στα σχετικά νομικά πλαίσια.

Ο ορισμός της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, έχει εξελιχτεί ταυτόχρονα με την εξέλιξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Ο ορισμός αυτός εξελίσσεται με την λογική της συμπερίληψης σε αυτόν όσο περισσοτέρων ηθικά αποδεκτών συμπεριφορών δύνανται να συμπεριληφθούν, και αφετέρου με την απομάκρυνσή του από αυστηρούς νόμους που υπαγόρευαν οικονομικές και νομικές απαιτήσεις, προς μια κατεύθυνση όπου η επιχείρηση έχει ταυτόχρονα νομικές, οικονομικές αλλά και ηθικές υποχρεώσεις προς το κοινωνικό σύνολο. Ένα άλλο πολύ σημαντικό σημείο στο οποίο οφείλουμε να επιμείνουμε, είναι το εύρος της υπευθυνότητας της επιχείρησης, όταν η επιχείρηση λογίζεται ως μέλος του ευρύτερου κοινωνικού συνόλου. Οι εξωτερικεύσεις που παράγει μια επιχείρηση δύναται να διαχωριστούν σε δύο κατηγορίες: αυτές οι οποίες προκύπτουν από την κύρια δραστηριότητα της επιχείρησης, και αυτές που προκύπτουν από έμμεσες επιρροές της επιχείρησης στο κοινωνικό σύνολο. Κατά τη γνώμη μας, στον ορισμό της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, καλό θα είναι να συμπεριλαμβάνονται τόσο οι εμφανείς εξωτερικεύσεις της επιχείρησης, όσο και αυτές οι οποίες εμμέσως επηρεάζουν το κοινωνικό σύνολο.

Από την ανάλυση δεν πρέπει να μας διαφεύγει και ο φορέας ο οποίος θα είναι υπεύθυνος για τις πράξεις ή παραλείψεις της επιχείρησης στο κοινωνικό σύνολο. Και αυτό διότι, αφενός λαμβάνουμε την επιχείρηση ως ηθικό υποκείμενο, όσον αφορά τις πράξεις της, αφετέρου όμως δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι πρόκειται για ένα σύνολο ατόμων, τα οποία οργανωμένα υπό ιεραρχική δομή, επιχειρούν με επιπτώσεις στο κοινωνικό σύνολο. Σε αυτό το σημείο εισέρχεται η ιδέα της εταιρικής διακυβέρνησης, αφού με βάση τα σχετικά πλαίσια νόμων σε διάφορες χώρες, φορέας ευθύνης και λογοδοσίας για τις ενέργειες της επιχείρησης, λογίζεται το εκλεγμένο από τη Γενική Συνέλευση των μετόχων, Δ.Σ. Τα μέλη του Δ.Σ. μιας επιχείρησης οφείλουν να επιδεικνύουν μια ηθική συμπεριφορά, η οποία θα συνεισφέρει στην προαγωγή της ευημερίας του κοινωνικού συνόλου.

Το έτος 2004, οι Matten και Moon διέκριναν δύο είδη εταιρικής κοινωνικής υπευθυνότητας, την κοινωνική υπευθυνότητα που συνίσταται σε πρωτοβουλίες της επιχείρησης, και την κοινωνική υπευθυνότητα που συνίσταται στη συμμόρφωση με τις κοινωνικές νόρμες. Η πρώτη αποτελείται κυρίως από εθελοντικές πρωτοβουλίες της επιχείρησης, ενώ η δεύτερη προκύπτει από ένα σύνολο νόμων και κανονισμών, οι οποίοι στην ουσία υπαγορεύουν στην επιχείρηση στοιχειώδη κοινωνική υπευθυνότητα. Σε κάθε περίπτωση, η εταιρική κοινωνική ευθύνη, όπως σύγχρονοι ερευνητές αναφέρουν, είναι σε πρώιμο στάδιο: «*δυστυχώς η ανάλυση της έννοιας της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης είναι σε εμβρυακή κατάσταση, και για αυτό το λόγο δεν έχουν αναπτυχθεί θεωρητικά πλαίσια, μέθοδοι επιμέτρησης αλλά και μέθοδοι έρευνας*». Άλλοι ερευνητές επικεντρώνουν στο θέμα της απουσίας ενός συμφωνημένου ορισμού για την εταιρική κοινωνική ευθύνη, σημειώνοντας ότι υπάρχει ένα ζήτημα σχετικά με το τι περιλαμβάνεται στον ορισμό και τι όχι. Για παράδειγμα, η κοινωνική υπευθυνότητα των επιχειρήσεων πρέπει να σχετίζεται με περιβαλλοντικά ή/ και κοινωνικά θέματα, να σχετίζεται με το εσωτερικό της επιχείρησης ή/και να περιλαμβάνει και τις εξωτερικεύσεις αυτής, και τέλος να δρα προληπτικά ή/ και κατασταλτικά; Τα νομοθετικά πλαίσια που ισχύουν σε διάφορες χώρες δείχνουν μια διάθεση να απαντήσουν σε αυτά τα ερωτήματα και να ανταποκριθούν στις ανάγκες της δυναμικής εποχής που ζούμε.

Στο σημείο αυτό, θα αναφερθούμε στο πώς ορισμένοι διεθνείς οργανισμοί και ακαδημαϊκοί συγγραφείς ορίζουν την εταιρική κοινωνική ευθύνη. Το ινστιτούτο Business for Social Responsibility, ισχυρίζεται ότι η εμπορική επιτυχία μιας επιχείρησης επιτυγχάνεται μέσω της κοινωνικής υπευθυνότητάς της, δηλαδή μέσω του σεβασμού σε ηθικές αξίες, του σεβασμού στα άτομα και στις κοινωνίες, και της προστασίας του περιβάλλοντος. Το CSRWire θεωρεί ότι η εταιρική κοινωνική υπευθυνότητα ορίζεται ως η ενσωμάτωση των λειτουργιών και ηθικών αρχών μιας επιχείρησης στα εγχειρίδια πολιτικής και διαδικασιών της, με σκοπό την λήψη κατάλληλων πρωτοβουλιών, για την εκπλήρωση των επιδιώξεων όλων των ενδιαφερόμενων μερών όπως οι επενδυτές, οι πελάτες, οι εργαζόμενοι και το περιβάλλον. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή ορίζει την εταιρική κοινωνική ευθύνη ως την ιδέα μέσω της οποίας η επιχείρηση είναι υπόλογη για τον αντίκτυπο των πράξεων ή/ και παραλείψεών της σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Αφορά την συνεχή αφοσίωση των επιχειρήσεων στο να ενεργούν δίκαια και υπεύθυνα, να συνεισφέρουν στην οικονομική ανάπτυξη, ενώ ταυτόχρονα να βελτιώνουν την ποιότητα ζωής του εργατικού δυναμικού και των οικογενειών τους, αλλά και της κοινωνίας γενικότερα. Το 2011, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή εξέλιξε τον παραπάνω ορισμό, δίνοντάς του μια διάσταση υποχρέωσης, όχι όμως νομικής μορφής, αλλά υπό την έννοια της υπευθυνότητας των επιχειρήσεων να συμπεριλάβουν πολιτικές κοινωνικής υπευθυνότητας στην στρατηγική τους. Το Διεθνές Επιχειρηματικό Συμβούλιο για την Αειφόρο Ανάπτυξη όρισε την εταιρική κοινωνική υπευθυνότητα ως την αφοσίωση των επιχειρήσεων στην συνεισφορά τους στην αειφόρο οικονομική ανάπτυξη, μέσω της συνεργασίας με το εργατικό δυναμικό, και την κοινωνία γενικότερα, με σκοπό την βελτίωση της ποιότητας ζωής του κοινωνικού συνόλου. Το περιοδικό Ethical Performance το 2003, όρισε την εταιρική κοινωνική υπευθυνότητα ως την ευθύνη των επιχειρήσεων για το σύνολο των ενεργειών τους, την ενσωμάτωση των κοινωνικών ηθικών αρχών στις επιχειρηματικές πρακτικές τους, με σκοπό την προστασία της κοινωνίας και του περιβάλλοντος. Η ευθύνη αυτή των επιχειρήσεων εκτείνεται από την οικονομική τους επιτυχία, έως την προστασία του εργατικού δυναμικού και του κοινωνικού συνόλου.

Η Βρετανική κυβέρνηση ήδη από το 2001 ανέφερε ότι οι επιχειρήσεις μέσω των προγραμμάτων κοινωνικής υπευθυνότητας που εφαρμόζουν, οφείλουν στις επιδιώξεις τους να λαμβάνουν υπόψη, πέραν των οικονομικών τους στόχων, και τον αντίκτυπο που οι πράξεις τους έχουν στο ευρύτερο κοινωνικό σύνολο. Αυτό προϋποθέτει τη δημιουργία καναλιών επικοινωνίας και διαλόγου των επιχειρήσεων με τα ενδιαφερόμενα μέρη, όπως για παράδειγμα τους εργαζόμενους, τους πελάτες, τους προμηθευτές και τους επενδυτές. Η εταιρική κοινωνική υπευθυνότητα, σύμφωνα με τη Βρετανική κυβέρνηση, οφείλει να υπερβαίνει τις νομικές δεσμεύσεις και να προχωράει και σε εθελοντικές πρωτοβουλίες. Το 2003, ο Andersen όρισε την εταιρική κοινωνική υπευθυνότητα, ως μια ιδέα η οποία εκφράζεται μέσω πρωτοβουλιών που εκτείνονται πέραν από το ατομικό (εταιρικό) όφελος, στις επιδιώξεις και τα οφέλη του ευρύτερου κοινωνικού συνόλου. Επιπλέον, ανέφερε ότι οι πρωτοβουλίες των επιχειρήσεων, υπό το πρίσμα της κοινωνικής ευθύνης, οφείλουν να λαμβάνουν υπόψη τους, όχι μόνο τον αντίκτυπο στην παρούσα κατάσταση και κοινωνική πραγματικότητα, αλλά και τις μελλοντικές γενιές. Το φόρουμ των Διεθνών Επιχειρηματικών Ηγετών (IBLF), όρισε ότι πλέον οι επιχειρήσεις είναι υπεύθυνες για την προαγωγή της κοινωνικής ευημερίας, καθώς η επικέντρωση του κράτους προς αυτή την κατεύθυνση βαίνει μειούμενη εξαιτίας της οικονομικής κρίσης, προκειμένου οι επιχειρήσεις σε εθελοντική βάση, αλλά με μαζική συμμετοχή, να βελτιώσουν την κατάσταση που επικρατεί μέσω προγραμμάτων κοινωνικής υπευθυνότητας.

Τέλος, οι Khury, Rustami και Turnbull, ήδη από το 1999 είχαν γράψει ότι η εταιρική κοινωνική ευθύνη προκύπτει από το σύνολο των σχέσεων της επιχείρησης με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, όπως είναι οι πελάτες, οι εργαζόμενοι, οι επενδυτές, οι προμηθευτές, η κοινωνία, οι κυβερνήσεις και οι ανταγωνιστές. Ενδείξεις κοινωνικής υπευθυνότητας από μέρους των επιχειρήσεων αποτελούν η επένδυση σε κοινωνικούς στόχους και επιδιώξεις, η δημιουργία και διατήρηση θέσεων εργασίας και η προστασία του περιβάλλοντος.

Θεωρούμε σκόπιμο να προάγουμε μια ολιστική προσέγγιση όσον αφορά την κοινωνική υπευθυνότητα. Ένας ορισμός, ο οποίος περιλαμβάνει μέρη των παραπάνω, προέρχεται από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή ήδη από το 2001, και θεωρεί την εταιρική κοινωνική ευθύνη ως «*μια ιδέα μέσω της οποίας οι επιχειρήσεις ενσωματώνουν κοινωνικές και περιβαλλοντικές ανησυχίες στις λειτουργίες τους, καθώς και στις σχέσεις τους με τα ενδιαφερόμενα μέρη, σε εθελοντική βάση*». Η μόνη μας ένσταση έγκειται στον παράγοντα της εθελοντικής βάσης. Συγκεκριμένα, θεωρούμε, συμφωνώντας με την διάκριση των Matten και Moon που παρουσιάσαμε παραπάνω, ότι δεν έχει σημασία το αν η οποιαδήποτε ένδειξη κοινωνικής υπευθυνότητας από τις επιχειρήσεις προέρχεται είτε από κανόνες δικαίου που υπαγορεύουν σχετικές πρωτοβουλίες, είτε από τον εθελοντισμό των επιχειρήσεων να προβούν σε τέτοιες πρωτοβουλίες.

Σκοπίμως στον επιλεγμένο ορισμό παραλείψαμε να αναφερθούμε στο είδος των κινήτρων που η διοίκηση κάθε επιχείρησης έχει, προκειμένου να αναλάβει κοινωνικά υπεύθυνες πρωτοβουλίες. Ένα παράδειγμα είναι, κατά τη γνώμη μας, ικανό να ξεκαθαρίσει το πώς ορίζουμε, και μέχρι ποιου σημείου εκτείνεται η διάσταση της εφαρμογής των πρωτοβουλιών κοινωνικής υπευθυνότητας από μέρους των επιχειρήσεων. Έστω ότι μια εταιρεία ξεκινήσει μια διαφημιστική καμπάνια με σκοπό να προαγάγει την κοινωνική ευημερία και ευαισθησία, ειδικά προς ευπαθείς και άπορες κοινωνικές ομάδες και άτομα που το έχουν περισσότερη ανάγκη. Η διαφημιστική καμπάνια ως κύριο μήνυμα έχει «πως μπορούμε να κάνουμε καλύτερο τον κόσμο μας», και χωρίζεται σε δύο μέρη. Κατά το πρώτο μέρος της διαφημιστικής καμπάνιας, το κοινό έρχεται σε επαφή με το προαναφερθέν μήνυμα, και απαντάει στην ερώτηση μέσω ιστοσελίδας κοινωνικής δικτύωσης. Στο δεύτερο μέρος, η επιχείρηση, αφού έχει επιλέξει ορισμένες από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων, προβαίνει σε ενέργειες, οι οποίες σκοπό θα έχουν τον καθορισμό του ακριβούς ποσού που είναι απαραίτητο για την πραγματοποίηση της πιο προτιμητέας απάντησης. Η διάσταση της εταιρικής κοινωνικής υπευθυνότητας που αναφέραμε ότι χρήζει ανάλυσης, προκειμένου να επιλέξουμε τι θα περιλαμβάνεται στον ορισμό της κοινωνικής υπευθυνότητας των επιχειρήσεων, είναι αυτή της εφαρμογής των πράξεων κοινωνικής υπευθυνότητας. Στην προαναφερθείσα διαφημιστική καμπάνια, ουδείς μπορεί να αμφισβητήσει το αποτέλεσμα της ενέργειας, το γεγονός ότι θα συγκεντρωθούν χρήματα για έναν καλό σκοπό. Όμως, μπορεί κάποιος να υπολογίσει άραγε τα έσοδα της εταιρείας από την αύξηση της επισκεψιμότητας στον ιστοχώρο της; Μπορεί κάποιος να υπολογίσει άραγε τα έσοδα της επιχείρησης από την αύξηση των πωλήσεων της, εξαιτίας αυτής της «στροφής» της προς ένα κοινωνικότερο προφίλ; Και το σημαντικότερο: χρειάζεται άραγε να δαπανηθούν μεγάλα ποσά σε διάδοση αυτής της πρωτοβουλίας, από τη στιγμή που η εταιρεία είναι αποφασισμένη να δαπανήσει ένα αρκετά μεγάλο ποσό χρημάτων για να καλυτερεύσει τον κόσμο; Μήπως θα ήταν προτιμότερο το ποσό αυτό το οποίο θα είναι προϋπολογισμένο για την δημοσιοποίηση των κοινωνικών πρωτοβουλιών της εταιρεία, να διοχετευτεί σε κοινωνικά έργα, με μόνη ενημέρωση του ενδιαφερομένου κοινού μέσω σύντομης καταχώρησης σε κάποιο έντυπο ή άλλο μέσο; Και για να το συνδυάσουμε και με το θέμα της σύνδεσης της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης με την οικονομική απόδοση της επιχείρησης, μήπως οι οποιεσδήποτε αναφορές των επιχειρήσεων στους κοινωνικούς απολογισμούς τους, εξυπηρετούν και άλλους σκοπούς, όπως αυτούς της προβολής της επιχείρησης, πέρα από την απλή ενημέρωση για την διενέργεια μιας ανιδιοτελούς πράξης προσφοράς στο κοινωνικό σύνολο; Ας υποθέσουμε ότι ισχύει το παραπάνω, ότι δηλαδή οι επιχειρήσεις προτιμούν οι εκδηλούμενες από αυτές κοινωνικές πρωτοβουλίες να είναι «περιτυλιγμένες» με ένα μανδύα χρησιμότητας για αυτές. Σε αυτή την περίπτωση ακυρώνεται το αποτέλεσμα της κοινωνικής πρωτοβουλίας και ο θετικός αντίκτυπος που έχει στο κοινωνικό σύνολο; Προφανώς όχι, αφού σε κάθε περίπτωση το αποτέλεσμα, δηλαδή η συνεισφορά στο κοινωνικό σύνολο δεν αλλάζει, είτε η επιχείρηση επιδιώκει και άλλα οφέλη είτε όχι. Φυσικά και υπάρχει μια διαφοροποίηση στο μέγεθος της συνεισφοράς, άλλωστε κάτι τέτοιο δείξαμε στο παράδειγμα, αλλά και πάλι η εταιρική κοινωνική υπευθυνότητα, όπως επιλέξαμε να την ορίσουμε, εκπληρούται αφού υπάρχει το στοιχείο της συνεισφοράς προς το κοινωνικό σύνολο.

Το σημείο στο οποίο όμως αυτή η διάθεση των επιχειρήσεων για δημοσιοποίηση των κοινωνικών τους πρωτοβουλιών στο ευρύτερο κοινωνικό σύνολο, με οφέλη άλλα από τα προφανή (αυτά της προαγωγής της κοινωνικής ευημερίας), δύναται να δημιουργήσει ορισμένες επιπλοκές, είναι αυτό της σχέσης ανάμεσα στην εταιρική κοινωνική ευθύνη και την οικονομική απόδοση μιας επιχείρησης. Και εξηγούμαστε: η διερεύνηση της σχέσης ανάμεσα στην εταιρική κοινωνική ευθύνη και την οικονομική απόδοση των επιχειρήσεων, έχει απασχολήσει έντονα την ακαδημαϊκή κοινότητα, με τα αποτελέσματα να είναι πολλές φορές αντίθετα μεταξύ τους. Σε περίπτωση που εισαχθεί και ο παράγοντας των ωφελειών που οι επιχειρήσεις αποκομίζουν από την διαφήμιση των κοινωνικών τους πρωτοβουλιών (όσο αυτές μπορούν να επιμετρηθούν διότι, είτε τα οφέλη αυτά μπορεί να είναι ετεροχρονισμένα σε σύγκριση με τον χρόνο εκταμίευσης του ποσού για την ανάληψη κοινωνικών δράσεων, είτε απλά να μην μπορούν να συνδεθούν με την εκάστοτε κοινωνική δράση), η διαδικασία σύνδεσης κοινωνικής ευθύνης και οικονομικής απόδοσης γίνεται πιο πολύπλοκη.

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη, από την μέχρι στιγμής ανάλυσή μας, καταλαμβάνει ένα πεδίο το οποίο εκτείνεται από τις παρυφές της οριοθετημένης βάσει νόμου δράσης των επιχειρήσεων, έως και την εθελοντική παροχή των επιχειρήσεων προς το κοινωνικό σύνολο. Είναι σαφής η σύγχυση που δύναται να επικρατήσει στην περίπτωση που κάποιος επιθυμήσει να εντάξει την εταιρική κοινωνική ευθύνη σε κάποιο πλαίσιο με βάση το οποίο θα επιμετρηθεί και θα αξιολογηθεί η σημαντικότητά της εντός της επιχείρησης. Σε περίπτωση μάλιστα που η επιχείρηση, σε περιόδους ύφεσης σε μακροοικονομικό επίπεδο, αντιμετωπίσει περιορισμούς στους οικονομικούς πόρους που διαθέτει, και πρέπει να επιλέξει την σύνθεση των προγραμμάτων περικοπών και μείωσης κόστους που επιθυμεί να εφαρμόσει, τότε το ζήτημα της επιμέτρησης της κοινωνικής υπευθυνότητας των επιχειρήσεων λαμβάνει ιδιαίτερη αξία. Και εδώ ακριβώς είναι που οφείλουμε να αναφέρουμε τις βασικές κατηγορίες θεωρήσεων σχετικά με την θέση που έχει η εταιρική κοινωνική ευθύνη, αλλά και το ρόλο της κοινωνικής υπευθυνότητας στην λειτουργία μιας επιχείρησης. Στο περιοδικό Economist, είχε γραφτεί ότι η ιδέα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης ουσιαστικά έρχεται σε αντίθεση με την οικονομική θεωρία του Adam Smith, ειδικά στο θέμα της αυτοδιάθεσης των εμπλεκομένων μερών σε μια οικονομική συναλλαγή, αυτοδιάθεση η οποία καθορίζεται μέσω της ατομικής βούλησης για κέρδος. Πιο συγκεκριμένα, στο εν λόγω τεύχος του περιοδικού, το οποίο είχε αφιερώσει χώρο σε μια σειρά από άρθρα τα οποία εναντιωνόντουσαν στη χρησιμότητα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, αναφερόταν ότι είναι αδύνατον οι επικεφαλής διεθνών οργανισμών, όπως ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (Ο.Ο.Σ.Α.), η Παγκόσμια Τράπεζα, τα Ηνωμένα Έθνη, να ομιλούν για την αξία της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, όταν κάτι τέτοιο έρχεται σε πλήρη ρήξη με την βασική οικονομική θεωρία του Adam Smith. Ο συγγραφέας του εν λόγω άρθρου θεωρούσε μάλιστα, ότι οι υπέρμαχοι της ιδέας της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης είναι υπερασπιστές της, διότι θεωρούν ότι η δραστηριότητα μιας επιχείρησης έχει αρνητικό αντίκτυπο στην κοινωνία, επομένως οι επιχειρήσεις οφείλουν να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, οι οποίες να μειώνουν τις αρνητικές εξωτερικεύσεις που οι ίδιες παράγουν. Σε ένα άλλο άρθρο του εν λόγω τεύχους η κριτική που γίνεται στην ιδέα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης είναι πιο αυστηρή, καθώς παρατηρεί ότι η εταιρική κοινωνική ευθύνη δεν είναι τίποτε άλλο, παρά μια μορφή ανάπτυξης δημοσίων σχέσεων για την επιχείρηση, αφού όπως γράφει ο συγγραφέας Clive Crook, μόλις το 0,97% των κερδών προ φόρων από τις επιχειρήσεις που περιλαμβάνονται στο δείκτη FTSE 100 του Ηνωμένου Βασιλείου κατά το έτος 2004, διανεμήθηκε για κοινωνικούς σκοπούς που η εταιρική κοινωνική ευθύνη προάγει.

Υπάρχει αντίλογος όμως σε όλη αυτή την κριτική της σημαντικότητας της ιδέας της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Οι Porter και Kramer (2002) θεώρησαν ότι μπορεί να επιτευχθεί ισορροπία ανάμεσα στους στόχους περί κερδοφορίας της επιχείρησης και στην επίδειξη από μέρους της ενός κοινωνικού προσώπου, που εν τέλει θα προαγάγει την κοινωνική ευημερία. Μάλιστα, αυτή η ισορροπία θα είναι προς όφελος όλων των εμπλεκομένων μερών (win win). Η παραπάνω θεώρηση έχει απασχολήσει και άλλους ερευνητές. Χαρακτηριστικά αναφέρουμε τους Margolis και Walsh (2001) και τους Orlitzky, Schmidt και Rynes (2003) οι οποίοι, έπειτα από παράθεση των σημαντικότερων θεωριών περί της ιδέας της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, κατέληξαν σε παρόμοια συμπεράσματα, ότι δηλαδή η κερδοφορία μιας επιχείρησης, και η επίδειξη ενός κοινωνικού προσώπου που θα προαγάγει την κοινωνική ευημερία, δεν είναι αμοιβαίως αποκλειόμενες επιδιώξεις. Οι Falck και Heblich (2007) εισάγουν μια σημαντική κατά τη γνώμη μας παράμετρο, σχετικά με την αποδοχή που λαμβάνει η εταιρική κοινωνική ευθύνη εντός, αλλά και εκτός της επιχείρησης. Η παράμετρος αυτή είναι η οικονομική πολιτική που κάθε χώρα εφαρμόζει. Μέχρι πρόσφατα, η εταιρική κοινωνική ευθύνη ήταν θέμα συζήτησης κυρίως για τις Αμερικανικές και Βρετανικές επιχειρήσεις. Ο λόγος που γινόταν αυτό ήταν η φιλελεύθερη οικονομική πολιτική που οι χώρες αυτές εφάρμοζαν, και βασιζόταν στην αυτοδιάθεση των επιχειρήσεων για την επίτευξη των στόχων τους, μέσω της ελαχιστοποίησης της κρατικής παρέμβασης σε θέματα επιχειρηματικότητας. Αντίθετα, η φιλελεύθερη αυτή τάση στην υπόλοιπη Ευρώπη άργησε να εμφανιστεί, με αποτέλεσμα μόλις τα τελευταία χρόνια να είναι στο προσκήνιο (επιχειρηματικό και ακαδημαϊκό) η ιδέα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Στην διείσδυση της εν λόγω ιδέας σε όλη την Ευρώπη, συνετέλεσε και η παγκοσμιοποίηση που έλαβε χώρα τα τελευταία χρόνια, με την ταυτόχρονη μείωση της σημασίας των εθνικών νομικών πλαισίων έναντι των νομικών πλαισίων ενώσεων κρατών. Για τον παράγοντα της οικονομικής πολιτικής των κρατών που αναφέραμε παραπάνω, οφείλουμε να προβούμε σε κάποιες επισημάνσεις. Πρώτον, όταν ομιλούμε για φιλελεύθερη πολιτική των κρατών με ελαχιστοποίηση της κρατικής παρέμβασης, θεωρούμε ως δεδομένη την οικειοθελή διάθεση των επιχειρήσεων για παροχές στο κοινωνικό σύνολο, η οποία υπερβαίνει τις όποιες νομικές τους υποχρεώσεις. Αν αυτό το συνδυάσουμε με τον ορισμό που επιλέξαμε να υιοθετήσουμε δεν παρατηρούμε καμία απόκλιση, αφού θεωρήσαμε την κοινωνική υπευθυνότητα των επιχειρήσεων ως τις κοινωνικές εξωτερικεύσεις που πηγάζουν, είτε από τον νόμο, είτε από την οικειοθελή παροχή. Σε αυτή την περίπτωση όμως είναι απορίας άξιο, το ότι αν και έχουμε ως δεδομένη την αυτοδιάθεση των επιχειρήσεων να επιλέγουν αν επιθυμούν να ασκήσουν προγράμματα κοινωνικής υπευθυνότητας, ανεξαρτήτως των νομικών υποχρεώσεων προς μια τέτοια κατεύθυνση, πως είναι δυνατόν αυτά να εφαρμόζονται μόνο σε χώρες που ασκούν φιλελεύθερη πολιτική. Δεύτερον, η προαναφερθείσα οικειοθελής παροχή των επιχειρήσεων, οφείλει να αντιμετωπίζεται ως μια μακροχρόνια στρατηγική και όχι ως βραχυπρόθεσμη τακτική που σκοπό έχει την αποκόμιση του μέγιστου δυνατού βραχυπρόθεσμου οφέλους.

6.5 Εναλλακτικές προσεγγίσεις

Από την αναλυτική μας προσέγγιση στο ζήτημα του προσδιορισμού των συστατικών στοιχείων, των αποδεκτών και της λειτουργικότητας της ιδέας της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι, αν και η ενασχόληση με την εν λόγω ιδέα από πολλούς ερευνητές είναι μεγάλη, εν τούτοις, η υποκειμενική κρίση είναι αυτή που παρακινεί τον κάθε μελετητή στην υιοθέτηση των ενδιαφερόντων, για εκείνον, στοιχείων. Οι de Bakker *et al.* (2005) προκειμένου να αποφανθούν αν τελικά, έχει γίνει πραγματική πρόοδος στην διερεύνηση της ιδέας της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, εξέτασαν τρείς απόψεις: την προοδευτική άποψη, σύμφωνα με την οποία, από το απόλυτο σκοτάδι που επικρατούσε πριν χρόνια σχετικά με το τι είναι η εταιρική κοινωνική ευθύνη, πλέον, η βιβλιογραφία είναι τεράστια, επομένως πρόοδος, και μάλιστα μεγάλη, έχει συντελεστεί. Την άποψη της ποικιλομορφίας, σύμφωνα με την οποία, αν και πρόοδος έχει συντελεστεί στην εξέταση της ιδέας της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, εν τούτοις, η πρόοδος αυτή βρίσκει εμπόδια ή διακυβεύεται από την συνεχή εισαγωγή νέων στοιχείων, και τέλος, την κανονιστική άποψη, σύμφωνα με την οποία, η πρόοδος που έχει συντελεστεί στην εξέταση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης είναι ελάχιστη. Υιοθετώντας την δεύτερη άποψη, αυτή που ισχυρίζεται ότι η πρόοδος στην διερεύνηση της ιδέας της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης διακυβεύεται από την υπερανάλυση και την συνεχή εισαγωγή νέων στοιχείων, παρακάτω, επιχειρούμε μια αναφορά σε έννοιες οι οποίες εξελίχτηκαν κατά τα χρόνια διερεύνησης της ιδέας της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.

Ξεφεύγοντας παροδικά από τα όρια αντικειμένου, επισημαίνουμε την υποκειμενικότητα του τι σημαίνει πρόοδος για τους de Bakker et al. (2005). Η υποκείμενη ιδέα του περί τού τί είναι πρόοδος, είναι ότι, εφόσον έχουμε περιγραφική συζήτηση, δηλαδή συζήτηση για το πώς είναι (όχι πώς πρέπει να είναι) τα πράγματα στην βιβλιογραφία περί της εταιρικής κοινωνικής υπευθυνότητας, ορίζουμε στην εννοιολογική συζήτηση, το τί θα ψάξουμε, και στη συνέχεια το ψάχνουμε στην εμπειρική πραγματικότητα, με τη χρήση ερευνητικών μεθόδων. Πρόοδος συντελείται όταν έχουμε βρει ότι κάτι υπάρχει ή δεν υπάρχει στην εμπειρική πραγματικότητα. Αν όμως η συζήτησή μας είναι κανονιστική, αυτό δεν γίνεται. Έτσι, στα πλαίσια αυτά ένας ερευνητής ισχυρίζεται ότι οι επιχειρήσεις έχουν ευθύνη, ένας άλλος ισχυρίζεται ότι δεν έχουν, και αυτό συνεχίζεται έτσι.

6.5.1 Εταιρική κοινωνική απόδοση

Η ιδέα της εταιρικής κοινωνικής απόδοσης πρωτοεμφανίστηκε από τoν Carroll το 1979, ουσιαστικά εξελίσσοντας περαιτέρω την ιδέα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Σύμφωνα με τoν Carroll (1979) η ιδέα της εταιρικής κοινωνικής απόδοσης αφορά την αξιολόγηση των κοινωνικών πρωτοβουλιών των επιχειρήσεων, την αναγνώριση των κοινωνικών ζητημάτων, τις στρατηγικές συνεισφοράς των επιχειρήσεων, μέσω ανάληψης κοινωνικά υπεύθυνων πρωτοβουλιών. Τα παραπάνω εξελίχτηκαν από μετέπειτα συγγραφείς όπως οι Wartick και Cochran (1985), αλλά και από την Wood (1991) η οποία θεώρησε την εταιρική κοινωνική απόδοση ως μια παραμετροποίηση των βασικών αρχών κοινωνικής υπευθυνότητας των επιχειρήσεων, ως μια απάντηση των επιχειρήσεων σε κοινωνικά ζητήματα που απασχολούν το κοινωνικό σύνολο, και ως πολιτικές και προγράμματα τα οποία αφορούν τις σχέσεις της επιχείρησης με το κοινωνικό σύνολο. Εξετάζοντας την παραπάνω άποψη, παρατηρούμε ότι καταβάλλεται μια προσπάθεια να συμπεριληφθούν έννοιες όπως η εταιρική κοινωνική υπευθυνότητα και η θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών, με ένα τρόπο ο οποίος θα διευκολύνει την επιμέτρηση της κοινωνικής απόδοσης των επιχειρήσεων. Η Swanson το 1995, επικέντρωσε στην ιδέα της εταιρικής κοινωνικής απόδοσης, υποστηρίζοντας ότι καλό θα είναι οι επιχειρηματικοί και οι κοινωνικοί στόχοι μιας επιχείρησης να μην συγκρούονται, αλλά να συμπορεύονται.

Σύμφωνα με την έρευνα των Rowley και Berman (2000), οι έρευνες για την ιδέα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης ιστορικά, μπορούν να διακριθούν σε τρείς κατηγορίες: Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει μελέτες οι οποίες καταπιάνονται με την εξέλιξη του ορισμού και των συστατικών στοιχείων της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει μελέτες σχετικά με την λειτουργικότητα της κοινωνικής υπευθυνότητας σε επιχειρησιακό επίπεδο, καθώς και μελέτες σχετικά με την σύνδεσή της με την οικονομική απόδοση των επιχειρήσεων, και η τρίτη κατηγορία περιλαμβάνει μελέτες οι οποίες επιδιώκουν να εξηγήσουν το γιατί η εταιρική κοινωνική ευθύνη συνδέεται είτε αρνητικά, είτε δεν συνδέεται καθόλου με την οικονομική απόδοση. Ο όρος της εταιρικής κοινωνικής απόδοσης δεν παρουσιάστηκε ως μια νέα ιδέα σχετική με την κοινωνική υπευθυνότητα των επιχειρήσεων, αλλά περισσότερο ως μια στρατηγική η οποία θα συνέδεε τις κοινωνικές πρωτοβουλίες της επιχείρησης με την οικονομική της απόδοση. Επομένως, εξελίχτηκε στα πλαίσια μια μεθοδολογίας εφαρμογής της ιδέας της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.

6.5.2 Θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών (Stakeholder theory)

Η θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών ξεκίνησε από τον Freeman (1984), ο οποίος ανέφερε ότι οι επιχειρήσεις οφείλουν να λαμβάνουν υπόψη τους, εκτός των εταιρικών στόχων, και τις επιδιώξεις και τους στόχους διάφορων ενδιαφερόμενων ομάδων, όπως είναι οι πελάτες, οι προμηθευτές, οι μέτοχοι, οι κυβερνήσεις, οι κοινωνίες, οι εμπορικές ενώσεις (Donaldson και Preston, 1995). Ο Jones (1995) ανέφερε ότι αν οι επιχειρήσεις επιτύχουν στο να συμπεριλάβουν πρωτοβουλίες για την επίτευξη των στόχων των προαναφερθεισών ενδιαφερόμενων ομάδων στην στρατηγική τους και να συνεργάζονται μαζί τους, έχουν ένα συγκριτικό πλεονέκτημα σε σύγκριση με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις, όσον αφορά την επίτευξη υψηλότερων κερδών.

Μια από τις κριτικές που δέχτηκε η εν λόγω θεωρία όπως ισχυρίζονται οι Sundaram και Inkpen το 2004, ήταν η απομάκρυνσή της από την ηθική, ότι δηλαδή η εν λόγω θεωρία καταπιάνεται με την επίτευξη των στόχων των ενδιαφερόμενων μερών από μέρους της επιχείρησης, χωρίς να εξετάζει αν τα μέσα που χρησιμοποιούνται για την επίτευξή τους είναι ηθικά ή όχι. Οι Freeman, *et al.* (2004) ανταπαντούν σε αυτό λέγοντας ότι το ηθικό κομμάτι είναι εμποτισμένο μέσα στην ίδια την θεωρία, καθώς η λήψη πρωτοβουλιών από μέρους της επιχείρησης για την επίτευξη των επιδιώξεων όλων των ενδιαφερόμενων μερών εμπεριέχει μια ηθική διάσταση. Σε κάθε περίπτωση, η θεωρία αυτή υπήρξε πολύ σημαντική προκειμένου να απαγκιστρωθεί η μέχρι τότε ερευνητική βιβλιογραφία, από την μονοδιάστατη θεώρηση του μετόχου ως εκείνου στον οποίο αποβλέπει αποκλειστικά η εταιρική δραστηριότητα. Επιπλέον, δεν πρέπει να περνάει απαρατήρητο το ότι στα πλαίσια της εταιρικής διακυβέρνησης, υπάρχει μια αντίστοιχη τάση λογοδοσίας, αλλά και ανάληψης πρωτοβουλιών από μέρους των επιχειρήσεων για την εκπλήρωση στόχων και επιδιώξεων ενδιαφερόμενων μερών που ξεφεύγουν από τα στενά όρια του επενδυτή μετόχου. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η περίπτωση του κώδικα εταιρικής διακυβέρνησης της Νοτίου Αφρικής, ο οποίος αποσαφηνίζει ότι ο στόχος των επιχειρήσεων οφείλει να είναι τριπλός: η επίτευξη της οικονομικής, της κοινωνικής ευημερίας, καθώς και η προστασία του περιβάλλοντος, κάτι που πλέον αποτυπώθηκε και στα νομοθετικά πλαίσια αρκετών χωρών ως ESG.

Ένα θέμα το οποίο κατά τη γνώμη μας οφείλει να αποσαφηνιστεί σχετικά με την θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών έγκειται στο γεγονός του προσδιορισμού των στόχων και συμφερόντων των ενδιαφερόμενων μερών. Και εξηγούμαστε: Ο προσδιορισμός των στόχων για κάθε ενδιαφερόμενη ομάδα, στα πλαίσια των προγραμμάτων κοινωνικής υπευθυνότητας κάθε επιχείρησης, εννοείται ότι οφείλει να είναι στα πλαίσια των γενικότερων σκοπών του οργανισμού. Δηλαδή, σε περίπτωση που ο στόχος π.χ. της ενδιαφερόμενης ομάδας «πελάτες», είναι η επίτευξη του μέγιστου δυνατού οφέλους στη χαμηλότερη δυνατή τιμή από την αγορά και κατανάλωση ενός προϊόντος ή την λήψη μιας υπηρεσίας, οι επιχειρήσεις προκειμένου να ικανοποιήσουν ένα τέτοιο αίτημα δεσμεύονται από τους νόμους της αγοράς (π.χ. κόστος παραγωγής προϊόντος), και από το περιβάλλον οικονομικό σύστημα (π.χ. ενέργειες ανταγωνισμού, προσδιορισμός εταιρικού κέρδους με βάση το καπιταλιστικό σύστημα κτλ.). Επομένως, το πεδίο δράσης των επιχειρήσεων για την λήψη κατάλληλων πρωτοβουλιών για την εκπλήρωση των επιδιώξεων και των προσδοκιών των πελατών, είναι περιορισμένο εξαιτίας των προαναφερθέντων παραγόντων. Αν αντίθετα, στόχος του ενδιαφερόμενου μέρους πελάτες είναι η λήψη των απαραίτητων μέτρων από τις επιχειρήσεις, για την όσο το δυνατό μεγαλύτερη προσπάθειά τους για την προστασία του περιβάλλοντος, οι επιχειρήσεις μπορούν να αναλάβουν πρωτοβουλίες, οι οποίες αν και εμπεριέχουν κόστη, εντούτοις εμπίπτουν στο εύρος των δράσεων κοινωνικής υπευθυνότητας. Αλλά ακόμη πιο σημαντικό είναι το ζήτημα της ύπαρξης αντικρουόμενων στόχων μεταξύ των ομάδων ενδιαφέροντος. Σημαντική, σε αυτή την περίπτωση είναι η ύπαρξη κατάλληλων συστημάτων και δομών εταιρικής διακυβέρνησης, καλής εταιρικής διακυβέρνησης. Μέσω της καλής εταιρικής διακυβέρνησης, η επιχείρηση θα μπορέσει, όχι να ευθυγραμμίσει τα, ούτως ή άλλως, αντικρουόμενα συμφέροντα μεταξύ τους, αλλά να διαχειριστεί τις επιδιώξεις των ενδιαφερομένων ομάδων, με σκοπό την ικανοποίησή τους, στον βαθμό φυσικά που κάτι τέτοιο δεν θα αντιβαίνει στον κερδοσκοπικό (αν έχει τέτοιο) χαρακτήρα της.

6.5.3 Εταιρικός πολίτης (Corporate citizenship)

Η έννοια του εταιρικού πολίτη εμφανίστηκε με σκοπό να απαντήσει στην κριτική που ασκήθηκε στην ιδέα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Οι υπέρμαχοι αυτής της ιδέας θεωρούν ότι υπερνικά το εμπόδιο της δυσκολίας που παρουσιάζει η έννοια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στην εφαρμογή της, δηλαδή σε πραγματικές και όχι θεωρητικές συνθήκες επιχειρησιακού περιβάλλοντος, καθώς ενσωματώνει τις θεωρίες περί εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στην θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών, μέσα από τη στρατηγική της εταιρικής κοινωνικής απόδοσης.

Όπως έχουμε δει μέχρι τώρα και για τις περισσότερες έννοιες που προσεγγίζουν αυτήν της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (π.χ. εταιρική κοινωνική ευθύνη, εταιρική κοινωνική απόδοση, θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών), δεν υπάρχει ένας και μόνο ορισμός ο οποίος να είναι κοινώς αποδεκτός από την ακαδημαϊκή κοινότητα. Το ίδιο ισχύει και για την έννοια του εταιρικού πολίτη, γεγονός το οποίο δεν έχει περάσει απαρατήρητο στη διεθνή βιβλιογραφία. Οι Matten, *et al.* (2003) αναφέρουν 3 μορφές που μπορεί να λάβει η ιδέα του εταιρικού πολίτη: την περιορισμένη, η οποία εξισώνει την κοινωνική διάθεση μιας επιχείρησης με την φιλανθρωπία, την ισότιμη με αυτή της έννοιας της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, και τέλος την διευρυμένη, σύμφωνα με την οποία η έννοια του εταιρικού πολίτη επαναπροσδιορίζει το όλο θέμα της κοινωνικής υπευθυνότητας, και τις σχέσεις μεταξύ επιχείρησης και κοινωνίας, θεωρώντας την επιχείρηση ως ένα μέρος του κοινωνικού συνόλου, ένα πολίτη. Κάθε πολίτης όμως, ως μέρος του κοινωνικού συνόλου, στα πλαίσια λειτουργίας μιας ευνομούμενης πολιτείας, έχει δικαιώματα και υποχρεώσεις. Μπορεί κάποιος να ισχυριστεί ότι μια επιχείρηση έχει ανάλογα δικαιώματα και υποχρεώσεις; Ορισμένοι συγγραφείς θεωρούν ότι τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις που έχει ένας πολίτης είναι διαφορετικής φύσης από αυτά μιας επιχείρησης, επομένως όταν ομιλούμε για την ιδιότητα του εταιρικού πολίτη εξ αρχής αναφερόμαστε σε μια «πλαστή» (fictional) ιδιότητα. Από την άλλη μεριά, υπάρχουν συγγραφείς οι οποίοι ασπάζονται την ιδιότητα της επιχείρησης ως πολίτη, ισχυριζόμενοι ότι, από τη στιγμή που η τάση τις τελευταίες δεκαετίες είναι η μείωση των κοινωνικών παροχών από μέρους του κράτους, οι επιχειρήσεις οφείλουν να συνδράμουν με την ανάληψη ενός μέρους του βάρους που μέχρι τούδε σήκωνε το κράτος.

6.5.4 Εταιρική φήμη- Εταιρικές σχέσεις

Κατά τη διάρκεια των χρόνων, και καθώς όπως είδαμε η εταιρική κοινωνική ευθύνη εξελισσόταν, εμφανίστηκαν νέες έννοιες οι οποίες εν πολλοίς είτε προσέγγιζαν το εννοιολογικό περιεχόμενο της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, είτε προσέθεταν κάτι νέο στη προσπάθεια οριοθέτησης του πεδίου εφαρμογής της. Πέραν των προαναφερομένων εννοιών, υπήρξαν και κάποιες άλλες, των οποίων ο ορισμός ήταν ξεκάθαρος. Μια από αυτές είναι και η ιδέα των εταιρικών κοινωνικών σχέσεων (corporate community relationships, C.C.R.), μία ιδέα, η οποία σύμφωνα με την Waddock (2005), περιλαμβάνει τις πρωτοβουλίες εκείνες της επιχείρησης μέσω των οποίων η τελευταία επιδιώκει τη δημιουργία σχέσεων με τα μέλη της κοινωνίας τα οποία επηρεάζει η επηρεάζονται από αυτήν. Συνήθως στο πεδίο εφαρμογής αυτής της ιδέας περιλαμβάνονται φιλανθρωπικές και εθελοντικές πρωτοβουλίες. Μια άλλη έννοια η οποία αναπτύχθηκε κατά τη δεκαετία του 1990 είναι αυτή της εταιρικής φήμης (corporate reputation), η οποία περιλαμβάνει τις απόψεις που έχουν τα ενδιαφερόμενα μέρη, εντός και εκτός της επιχείρησης, για την επιχείρηση, και τις δραστηριότητές της, είτε αυτές σχετίζονται με κοινωνικά θέματα, είτε με περιβαλλοντικά θέματα, είτε με θέματα των προσφερομένων προϊόντων ή υπηρεσιών, είτε με την γενικότερη δραστηριότητα της επιχείρησης. Η έννοια της εταιρικής φήμης αρχικά θεμελιώθηκε με σκοπό να επιμετρηθεί το «όνομα» της επιχείρησης, δηλαδή καθαρά για σκοπούς που θα εξυπηρετούσαν θέματα μάρκετινγκ. Αποτέλεσμα αυτού ήταν η δημιουργία δεικτών, οι οποίοι με διάφορα κριτήρια, επιμετρούσαν την επίδραση που έχει στην επιχείρηση μια θετική γνώμη των ενδιαφερόμενων ομάδων και το αντίστροφο.

6.6 Η σημαντικότητα και ο αντίκτυπος της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης

Η εισαγωγή της ιδέας της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στις επιχειρηματικές πρακτικές, η διασύνδεσή της με τις πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης, αλλά και η εξέλιξη και έρευνά της τα τελευταία έτη, αποτελούν ενδείξεις της σημαντικότητάς της στο επιχειρείν. Πρώτα από όλα, η συμπερίληψη των στόχων ομάδων ενδιαφέροντος, πέραν των μετόχων, ενδεχομένως μπορεί να οδηγήσει και σε βελτίωση των οικονομικών μεγεθών της επιχείρησης.

Η δημιουργία αξίας για την επιχείρηση, καθώς και η βελτίωση της φήμης της είναι επίσης πολύ σημαντικά πλεονεκτήματα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (Werther και Chandler 2005). Οι καταναλωτές δίνουν ολοένα μεγαλύτερη σημασία σε θέματα εταιρικής κοινωνικής υπευθυνότητας, και τα τμήματα marketing των επιχειρήσεων, εισάγουν τις στρατηγικές κοινωνικής υπευθυνότητας στην πληθώρα των εργαλείων που έχουν στην διάθεσή τους για την προώθηση των προϊόντων τους. Όπως ισχυρίζεται και ο Schrage (2004), οι μέθοδοι παραγωγής που σέβονται το περιβάλλον και την βιώσιμη ανάπτυξη, καθώς και οι διαδικασίες διανομής των προϊόντων με βιώσιμες μεθόδους, μπορούν να δημιουργήσουν εμπιστοσύνη ανάμεσα στην επιχείρηση και τους πελάτες, και να επιφέρουν εν τέλει συγκριτικό πλεονέκτημα της επιχείρησης έναντι των ανταγωνιστών.

Αλλά και εντός της επιχείρησης, τα οφέλη από την εισαγωγή στρατηγικών κοινωνικής υπευθυνότητας μπορούν να είναι σημαντικά. Η αφοσίωση των εργαζομένων προς την επιχείρηση μπορεί να αυξηθεί, οδηγώντας σε λιγότερα λάθη κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους, αλλά και στην ύπαρξη λιγότερων παραβατικών συμπεριφορών. Επίσης, μπορεί να προσελκυθεί ικανό εργατικό δυναμικό, το οποίο επιλέγει την μελλοντική εργασία του και με κριτήρια κοινωνικής υπευθυνότητας και περιβάλλοντος εργασίας. Επιπλέον, η αποδοτικότερη χρήση των εταιρικών πόρων (πχ. ηλεκτρικό ρεύμα), μπορεί να οδηγήσει σε μειωμένα κόστη, τα οποία άμεσα επιδρούν στην οικονομική απόδοση της επιχείρησης και στην προστασία του περιβάλλοντος. Σε επίπεδο κοινωνίας, και υπό το πρίσμα ότι όλοι είναι μέλη του κοινωνικού συνόλου, η προσεχτική και αποδοτική χρήση των φυσικών πόρων από μέρους των επιχειρήσεων, η διάθεση κεφαλαίου για κοινωνικούς σκοπούς, μπορούν να βελτιώσουν την ποιότητα ζωής που απολαμβάνουμε όλοι ως μέλη του κοινωνικού συνόλου και να ελαττώσουν την καταστροφή των φυσικών πόρων που λαμβάνει χώρα στις ημέρες μας.

Ο στενός προσανατολισμός της εταιρικής διακυβέρνησης αποκλειστικά στον έλεγχο της εταιρείας και στην απλή συμμόρφωση με τους κανονισμούς δεν είναι πλέον βιώσιμος. Στο παρελθόν, αυτό επέτρεψε στις εταιρείες να ενεργούν με εξαιρετικά ανεύθυνους τρόπους, εξωτερικεύοντας τα κοινωνικά και περιβαλλοντικά κόστη. Στο όνομα της κανονικής επιχειρηματικής δραστηριότητας, οι εταιρείες πολύ συχνά έπαιρναν την άδεια να καταστρέψουν τις ζωές των ανθρώπων και να βλάψουν το περιβάλλον. Ακριβώς όπως η εξέλιξη έκανε τον καρχαρία μια τέλεια μηχανή κατανάλωσης τροφής, η τακτική της περιορισμένης ευθύνης επέτρεψε στην εταιρεία να τελειοποιήσει τη λειτουργία της. Όμως, η λειτουργία που τελειοποίησε είναι η περιορισμένη ευθύνη που επιτρέπει στις εταιρείες να εξωτερικεύουν το κόστος της μεγιστοποίησης της τιμής των μετοχών, δηλαδή να ωθούν το κόστος αυτό σε άλλους. Η εταιρεία είναι η τέλεια μηχανή εξωτερίκευσης.

Οι εταιρικοί στόχοι που περιγράφονται ως «πλουτοπαραγωγικοί» πολύ συχνά έχουν οδηγήσει σε τραγική απώλεια της ευημερίας των κοινοτήτων και της οικολογίας. Αλλά ολοένα και περισσότερο στο μέλλον, η άδεια λειτουργίας δεν θα δίνεται τόσο εύκολα σε εταιρείες και σε άλλες οντότητες (Clarke 2019a). Η άδεια λειτουργίας θα εξαρτάται από τη διατήρηση των υψηλότερων προτύπων ακεραιότητας και πρακτικής στην εταιρική συμπεριφορά. Η εταιρική διακυβέρνηση ουσιαστικά θα περιλαμβάνει μια διαρκή και υπεύθυνη παρακολούθηση όχι μόνο της οικονομικής υγείας της εταιρείας, αλλά και του κοινωνικού και περιβαλλοντικού αντίκτυπου της εταιρείας.

Εξηγώντας το παράδοξο ότι είναι αυτοί οι κλάδοι και οι επιχειρήσεις που συχνά θεωρούνται οι πιο ανεύθυνες και επιζήμιες για τους ανθρώπους και το περιβάλλον που συχνά όπως φαίνεται βρίσκονται στην πρώτη γραμμή του κινήματος της κοινωνικής ευθύνης, οι Crane et al (2014). Υποστηρίζουν ότι οι επιχειρήσεις αποδέχονται σαφώς αυτήν την πρόκληση. Αυτό ξεκίνησε με «τους συνήθεις ύποπτους», όπως οι εταιρείες στον πετρελαϊκό, στον χημικό και στον κλάδο της καπνοβιομηχανίας. Ως αποτέλεσμα της πίεσης των μέσων ενημέρωσης, των μεγάλων καταστροφών και ενίοτε των κυβερνητικών ρυθμίσεων, οι εταιρείες αυτές συνειδητοποίησαν ότι το να στηρίζουν καταπιεστικά καθεστώτα, να εμπλέκονται σε παραβιάσεις ανθρωπίνων δικαιωμάτων, να μολύνουν το περιβάλλον ή να παραπληροφορούν και σκόπιμα να βλάπτουν τους πελάτες τους, για να αναφέρουμε μόνο μερικές παραδείγματα, ήταν πρακτικές που έπρεπε να επανεξεταστούν αν ήθελαν να επιβιώσουν και να ευημερήσουν.

Σήμερα, ωστόσο, ουσιαστικά όλες οι επιχειρήσεις, οι κλάδοι και οι αγορές αντιμετωπίζουν αυξανόμενες απαιτήσεις για να νομιμοποιήσουν τις πρακτικές τους. Για παράδειγμα, ο τραπεζικός τομέας, το λιανικό εμπόριο, ο τουρισμός, τα τρόφιμα και τα ποτά, η ψυχαγωγία και ο τομέας της υγείας, που κάποτε θεωρούνταν συγκριτικά υπεύθυνες και «καθαρές» βιομηχανίες, αποκαλύπτεται τώρα ότι έχουν δυνητικά επιβλαβείς κοινωνικές και περιβαλλοντικές επιπτώσεις και δέχονται επίμονες πιέσεις για την εφαρμογή πιο υπεύθυνων πρακτικών (Crane κ.α. 2014).

Η ουσιαστική αύξηση στο εύρος, στην σημασία και στον αντίκτυπο των εταιρικών κοινωνικών και περιβαλλοντικών πρωτοβουλιών τα τελευταία χρόνια υποδηλώνει την αυξανόμενη υλική υπόσταση της βιωσιμότητας. Κάποτε θεωρούνταν ως μέλημα λίγων φιλανθρωπικών ατόμων και εταιρειών, η εταιρική κοινωνική και περιβαλλοντική ευθύνη φαίνεται να καθιερώνεται σε πολλές εταιρείες ως κρίσιμο στοιχείο της στρατηγικής κατεύθυνσης, και ένας από τους κύριους μοχλούς της επιχειρηματικής ανάπτυξης, καθώς και ως βασική συνιστώσα της διαχείρισης κινδύνων. Η σχέση μεταξύ των μηχανισμών εταιρικής διακυβέρνησης και εταιρικής κοινωνικής ευθύνης παραμένει πολύπλοκη, με μια διασύνδεση υπό αμφισβήτηση (Jain & Jamali 2016). Ωστόσο, η εταιρική κοινωνική και περιβαλλοντική ευθύνη φαίνεται να μετακινείται με ταχείς ρυθμούς από το περιθώριο στο κύριο ρεύμα της εταιρικής δραστηριότητας, με μεγαλύτερη αναγνώριση μιας άμεσης και αναπόφευκτης σχέσης μεταξύ της εταιρικής διακυβέρνησης, της εταιρικής ευθύνης και της βιώσιμης ανάπτυξης. Η αυξανόμενη σημασία αυτής της προσφάτως αναβιώμενης κίνησης καταδεικνύεται από τα διάφορα νομοθετικά πλαίσια και πρωτοβουλίες ESG ανά τον κόσμο.

6.7 Πολύπλευρες Πρωτοβουλίες για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

Αρκετοί διεθνείς οργανισμοί είναι αφοσιωμένοι στην προώθηση της εταιρικής κοινωνικής και περιβαλλοντικής ευθύνης, με επικεφαλής τα Ηνωμένα Έθνη και την Παγκόσμια Τράπεζα. Ο ΟΟΣΑ δραστηριοποιείται επίσης για την προώθηση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης μέσω των κατευθυντήριων γραμμών του για τη δραστηριότητα των πολυεθνικών εταιρειών, και η Ευρωπαϊκή Ένωση ενθαρρύνει άμεσα την εταιρική κοινωνική ευθύνη ως την εταιρική συμβολή στη βιώσιμη ανάπτυξη. (ΟΟΣΑ 2001β, Ευρωπαϊκή Επιτροπή 2014α). Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή καλεί τις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις να προσπαθούν να συμμορφώνονται και να ενεργούν σύμφωνα με τις διεθνώς αναγνωρισμένες κατευθυντήριες γραμμές και αρχές της ΕΚΕ, όπως οι:

* ΟΟΣΑ *Οι Κατευθυντήριες Γραμμές για τις Πολυεθνικές Επιχειρήσεις* (2008- 2018),
* 10 αρχές του *Παγκοσμίου Συμφώνου* του ΟΗΕ (2013),
* ΟΗΕ *Οι Κατευθυντήριες Αρχές* για τις Επιχειρήσεις και τα Ανθρώπινα Δικαιώματα (2011),
* ΔΟΕ Η Τριμερής Διακήρυξη αρχών για τις Πολυεθνικές Επιχειρήσεις και, την Κοινωνική Πολιτική (2017) και το
* ISO 26000 Πρότυπο Τυποποίησης για την Κοινωνική Ευθύνη (2010) (Ευρωπαϊκή Επιτροπή 2014α).

Σε εθνικό επίπεδο, ένας αυξανόμενος αριθμός κυβερνήσεων στην Ευρώπη και παγκοσμίως, έχουν ταυτιστεί έντονα με το κάλεσμα για εταιρική κοινωνική και περιβαλλοντική ευθύνη, ακόμη και με τις προφανείς δυσκολίες στην εφαρμογή διαδοχικών διεθνών συμφωνιών του ΟΗΕ για τη μείωση των εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα και τη δημιουργία ενός αποτελεσματικού διεθνούς καθεστώτος για την αντιμετώπιση της κλιματικής αλλαγής. Η επανεξέταση της κλιματικής αλλαγής και η απαλλαγή της παγκόσμιας οικονομίας από τις ανθρακούχες εκπομπές θα χρειαστεί θεμελιώδεις διαρθρωτικές αλλαγές, οι οποίες θα πρέπει να σχεδιαστούν έτσι ώστε να αποφέρουν πολλαπλά οφέλη για την ανθρωπότητα και τα συστήματα πλανητικής υποστήριξης.

Ο αυξανόμενος όγκος των διεθνών πολιτικών για την εταιρική ευθύνη περιλαμβάνει πολλούς λόγους για τους οποίους οι εταιρείες θα πρέπει εθελοντικά να υιοθετήσουν μια υπεύθυνη προσέγγιση της επιχειρηματικής δραστηριότητας, αλλά ελάχιστα για το πώς αυτό μπορεί να επιτευχθεί στην πράξη (Yuan κ.α. 2011). Εν μέρει αυτό οφείλεται στην δυσκολία να οριστεί η εταιρική ευθύνη στην πράξη – το νόημά της μπορεί να είναι διαφορετικό ανάλογα με το μέγεθος, τον κλάδο, την τοποθεσία μιας εταιρείας κτλ. Στην ουσία, κάθε εταιρεία πρέπει να αναπτύξει μια στρατηγική κοινωνικής ευθύνης προσαρμοσμένη τόσο στις εσωτερικές όσο και στις εξωτερικές περιστάσεις, η οποία θα είναι μοναδική για την εκάστοτε εταιρεία: «Είναι σημαντικό να τονιστεί εκ νέου ότι η εταιρική βιωσιμότητα είναι θεμελιωδώς ένα πολύπλοκο πρόβλημα και δεν υπάρχουν προσεγγίσεις που να εφαρμόζονται καθολικά. Οι επιχειρήσεις έρχονται αντιμέτωπες με διαφορετικές απαιτήσεις των ενδιαφερομένων μερών, συνεχώς μεταβαλλόμενες προτεραιότητες και ένα πλήθος εναλλακτικών λύσεων για την αντιμετώπιση των προκλήσεων σχετικών με τη βιωσιμότητα» (Searcy 2012).

Ωστόσο, με την ανάπτυξη και την ευρεία εθελοντική υιοθέτηση διεθνών προτύπων και πλαισίων για την εταιρική ευθύνη, όπως το Παγκόσμιο Σύμφωνο των Ηνωμένων Εθνών (UNGC) και η Παγκόσμια Σύμπραξη Απολογισμών (GRI), η έρευνα για την αποτελεσματική εφαρμογή γίνεται σημαντική. Τα εν λόγω εργαλεία παρέχουν γενικές αρχές και πλαίσια υποβολής εκθέσεων, αλλά αφήνουν στις εταιρείες να αποφασίσουν πώς θα εφαρμόσουν αυτές τις αρχές. Ο GRI έχει υιοθετηθεί παγκοσμίως ως μέσο υποβολής ενοποιημένων αναφορών. Μαζί με πολλές άλλες διεθνείς, εθνικές και ιδιωτικές πρωτοβουλίες, η γνώση και η πρακτική της βιωσιμότητας και της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης έχει αποκτήσει παγκόσμια σημασία. Ωστόσο, το ίδιο το πολλαπλασιαζόμενο φάσμα των προτύπων και πρωτοβουλιών για τη βιωσιμότητα θέτει προκλήσεις ακόμη και για τις εταιρείες που έχουν δεσμευτεί να αποδίδουν καλά.

Το σημερινό τοπίο της ΕΚΕ είναι πολύπλοκο και πολύπλευρο. Υπάρχουν πλέον κυριολεκτικά εκατοντάδες ιδιωτικές πρωτοβουλίες, συχνά με το δικό τους κώδικα ή σύνολο προτύπων και αρχών που προσφέρουν καθοδήγηση σε κοινωνικά και περιβαλλοντικά θέματα. Το επίκεντρό τους, τα μέλη τους, η χρήση και οι δομές τους ποικίλλουν σε μεγάλο βαθμό. Κατά κύριο λόγο, μοιράζονται την επιθυμία να βοηθήσουν στην ενίσχυση της συμβολής που οι εταιρικοί οργανισμοί μπορούν να έχουν στη βελτίωση των κοινωνικών και περιβαλλοντικών συνθηκών, συμπεριλαμβανομένων των εργασιακών και άλλων ανθρωπίνων δικαιωμάτων. Δεδομένου ότι τα υφιστάμενα μέσα εξελίσσονται και νέα αναδύονται, μια ολοκληρωμένη και ταυτόχρονα προσιτή καταγραφή είναι σχεδόν αδύνατη. Σε αυτό το πολύπλοκο σύμπαν υπάρχουν δύο κορυφαία διεθνή μέσα σχετικά με την ΕΚΕ - η Διακήρυξη της ΔΟΕ και οι ΟΟΣΑ Κατευθυντήριες Γραμμές - και μια σημαντική διεθνής πρωτοβουλία για την ΕΚΕ – το Παγκόσμιο Σύμφωνο (UNGC) - τα οποία είτε έχουν αναπτυχθεί και συμφωνηθεί επίσημα από τις κυβερνήσεις ή έτυχαν αναγνώρισης υψηλού επιπέδου από τις κυβερνήσεις σε διεθνές επίπεδο. Πράγματι, τα πρότυπα και οι αρχές που ορίζονται στη Διακήρυξη της ΔΟΕ, τις κατευθυντήριες γραμμές του ΟΟΣΑ και το UNGC είναι καθολικά και απορρέουν άμεσα από διεθνή κανονιστικά πλαίσια. Η Διακήρυξη της ΔΟΕ και οι κατευθυντήριες γραμμές του ΟΟΣΑ παρέχουν λεπτομερείς συστάσεις σχετικά με την υπεύθυνη επιχειρηματική συμπεριφορά, ενώ βοηθούν τις επιχειρήσεις και τα ενδιαφερόμενα μέρη να διακρίνουν μεταξύ της ευθύνης των επιχειρήσεων και της ευθύνης του κράτους. Η UNGC παρέχει ένα μέσο υψηλού προφίλ για την κινητοποίηση και την ενθάρρυνση των επιχειρήσεων να ενσωματώσουν την ΕΚΕ στις καθημερινές τους δραστηριότητες. (OECD 2009).

Η εργασία ενσωμάτωσης για τον συνδυασμό των δυνατών σημείων των κύριων διεθνών πλαισίων εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και των πρωτοβουλιών βιωσιμότητας προκειμένου να καταστισθούν πλαίσια πιο συμβατά και πιο συνεκτικά, εξελίσσεται (GRI 2015). Η βιωσιμότητα λαμβάνει σημαντικά αυξημένη προσοχή διεθνώς, και η ουσιαστική σύνδεση με τα οικονομικά, κοινωνικά και περιβαλλοντικά οφέλη εκτιμάται όλο και περισσότερο.

Ωστόσο, υπάρχει η ανάγκη για καλύτερη κατανόηση του τι ακριβώς οι εταιρείες κάνουν ελλείψει σαφούς πρακτικής καθοδήγησης. Αυτά τα πλαίσια χρησιμοποιούνται απλώς ως βιτρίνα, ή παρακινούν την πραγματική αλλαγή; Υπάρχει ανάγκη για τις κυβερνήσεις να αναλάβουν πιο ενεργό ρόλο στην καθοδήγηση της εταιρικής πρακτικής; Εξετάζοντας την αντίδραση των διαχειριστών στον ακτιβισμό των μετόχων, οι David κ.α. κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι τα αποτελέσματά τους ήταν συνεπή με άλλες έρευνες που δείχνουν ότι οι διοικήσεις των εταιρειών μπορεί να επιλέξουν συμβολικές και όχι ουσιαστικές απαντήσεις σε εξωτερικές πιέσεις (2007). Για παράδειγμα, όταν πρόκειται για περιβαλλοντική απόδοση, οι μπορεί να είναι ευκολότερο για μια εταιρεία να συστήσει μια επιτροπή περιβάλλοντος από το να μειώσει πραγματικά ή να εξαλείψει τις τοξικές εκπομπές.

Επίσης, ορισμένοι ερευνητές εμφανίζονται επιφυλακτικοί, επισημαίνοντας το προφανές χάσμα μεταξύ της φαινομενικά ενθουσιώδους υιοθέτησης της ΕΚΕ από τις εταιρείες και της διφορούμενης φύσης της έννοιας αναφέροντας ότι αυτή η δυνατότητα να εφαρμοστούν πολιτικές βασισμένες σε μια έννοια που παραμένει διφορούμενη εγείρει μια σειρά από ερωτήματα σχετικά με τον ορισμό που χρησιμοποιούν όσοι δηλώνουν μία δέσμευση στην ΕΚΕ, γιατί έχουν επιλέξει να εφαρμόσουν πολιτικές ΕΚΕ, τον τρόπο με τον οποίο αναπτύσσουν τις πολιτικές αυτές και την αξία τους όσον αφορά τη μείωση τον αρνητικό αντίκτυπο της εταιρικής δραστηριότητας.

Σε εταιρικό επίπεδο, το Παγκόσμιο Επιχειρηματικό Συμβούλιο για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη και το Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ για την Πρωτοβουλία Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης έχουν προβάλει την εταιρική ευθύνη στην σκέψη της διεθνούς επιχειρηματικής ελίτ (WEF 2012). Άλλοι επιχειρηματικοί οργανισμοί που προάγουν ενεργά την ΕΚΕ περιλαμβάνουν την Πρωτοβουλία των Ηγετών των Επιχειρήσεων για τα Ανθρώπινα Δικαιώματα, το Συμβούλιο Διάσκεψης, την έννοια *Business in the Community και η Business for Social Responsibility* κτλ. Ένας μεγάλος αριθμός κορυφαίων επιχειρήσεων έχουν υπογράψει την Παγκόσμια Πρωτοβουλία για την υποβολή εκθέσεων και περισσότερες από 2.000 διεθνείς εταιρείες δημοσιεύουν πλέον εκθέσεις σχετικά με την απόδοσή τους ως προς την ΕΚΕ (GRI 2015a). Ενίσχυση της προθυμίας των στελεχών των επιχειρήσεων να δημοσιοποιήσουν τις δεσμεύσεις τους σχετικά με την ΕΚΕ, προσφέρουν οι νέοι δείκτες, συμπεριλαμβανομένου του δείκτη αειφορίας της Dow Jones και ο FTSE4Good. Τέλος, ολοένα και αυξάνεται ο αριθμός των συμβουλευτικών εταιρειών, των ΜΚΟ και των ομάδων εκστρατειών που προσφέρουν καθοδήγηση και παρακολουθούν ενεργά τις δραστηριότητες της ΕΚΕ σε όλο το μήκος της παγκόσμιας αλυσίδας αξίας (World Bank 2016).

6.8 Η Ακεραιότητα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης

Παρά την έκρηξη ενθουσιασμού για το ζήτημα της εταιρικής κοινωνικής και περιβαλλοντικής ευθύνης σε διεθνές επίπεδο, η έννοια και η πρακτική εφαρμογή της ΕΚΕ εξακολουθεί να προκαλεί έναν βαθμό κατανοητού σκεπτικισμού, εν μέρει λόγω του ιστορικού της ΕΚΕ του να υποπίπτει σε αμοραλιστική απολογία για απαράδεκτη εταιρική συμπεριφορά, και στην προφανή ικανότητα των εταιρειών, ιδίως στον τομέα των πόρων και πρώτων υλών, να εκφράζουν τους στόχους τους ΕΚΕ ως ιδεώδη, ενώ παράλληλα εκμεταλλεύονται κάθε ευκαιρία για να βγάλουν χρήματα, ανεξάρτητα από τις περιβαλλοντικές ή κοινωνικές συνέπειες (Christian Aid 2004- Corporate Responsibility Coalition 2005).

Ο David Vogel σε μια ανάλυση που διεξήγαγε για το Ινστιτούτο Brookings, The Market for Virtue: The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility (2005), υποστηρίζει ότι υπάρχουν πολλοί λόγοι για τους οποίους οι εταιρείες μπορεί να επιλέξουν να συμπεριφέρονται περισσότερο υπεύθυνα ελλείψει νομικών απαιτήσεων για να το πράξουν, συμπεριλαμβανομένων στρατηγικών, αμυντικών, αλτρουιστικών ή κοινωφελών κινήτρων. Ωστόσο, παρά την πίεση από τους καταναλωτές για προϊόντα που έχουν παραχθεί υπεύθυνα, την επιρροή των κοινωνικά υπεύθυνων επενδυτών, και την επίμονη έκκληση προς τις εταιρείες να είναι υπόλογες σε μια ευρύτερη κοινότητα ενδιαφερομένων μερών, υπάρχουν σημαντικά όρια στην αγορά για την ηθικότητα. Η ΕΚΕ γίνεται καλύτερα κατανοητή ως μια εξειδικευμένη και όχι ως μια γενική στρατηγική: έχει λογική για ορισμένες επιχειρήσεις σε ορισμένους τομείς υπό ορισμένες συνθήκες. Πολλοί από τους υποστηρικτές της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης υποθέτουν λανθασμένα ότι επειδή ορισμένες εταιρείες συμπεριφέρονται πιο υπεύθυνα σε ορισμένους τομείς, άλλες εταιρείες αναμένεται να συμπεριφέρονται πιο υπεύθυνα σε περισσότερους τομείς. Η υπόθεση αυτή είναι παραπληροφόρηση. Υπάρχει θέση στην οικονομία της αγοράς για τις υπεύθυνες επιχειρήσεις. Αλλά υπάρχει επίσης μια μεγάλη θέση για τους λιγότερο υπεύθυνους ανταγωνιστές τους. Ακριβώς επειδή η ΕΚΕ είναι εθελοντική και καθοδηγούμενη από την αγορά, οι εταιρείες θα συμμετέχουν στην ΕΚΕ μόνο στο βαθμό που έχει επιχειρηματική λογική γι' αυτές να το κάνουν. Το αστικό δίκαιο έχει αποδειχθεί ικανό να αναγκάσει ορισμένες εταιρείες να εσωτερικεύσουν ορισμένες από τις αρνητικές εξωτερικές επιδράσεις που συνδέονται με ορισμένες από τις οικονομικές τους δραστηριότητες. Αλλά η ΕΚΕ μπορεί να μειώσει μόνο ορισμένες αποτυχίες της αγοράς. (Vogel 2005)

Ο Vogel καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η ΕΚΕ έχει πολυδιάστατη φύση και οι εταιρείες, όπως και τα άτομα, δεν επιδεικνύουν πάντοτε συνεπή ηθική ή κοινωνική συμπεριφορά και μπορεί να συμπεριφέρονται καλύτερα σε ορισμένες χώρες από ότι σε άλλες, ανάλογα με τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές πολιτικές που υπάρχουν εκεί. Από τις απαρχές του καπιταλισμού, υπήρχαν πάντα περισσότερο ή λιγότερο υπεύθυνες επιχειρήσεις, και παρόλο που μπορεί να είναι ενθαρρυντικό ότι τα στελέχη σε πολλές επιχειρήσεις μπορεί να ανταποκρίνονται περισσότερο (μόνο ως αποτέλεσμα των εξωτερικών πιέσεων των ενδιαφερομένων μερών), η πραγματικότητα είναι ότι τα ποσά που σπαταλήθηκαν για τις απώλειες λόγω οικονομικής απάτης, και οι πολύ σημαντικές - και ορισμένοι θα υποστηρίζαν αδικαιολόγητες - αυξήσεις στις αμοιβές των στελεχών στις εταιρείες κατά την πρόσφατη περίοδο, υπερβαίνουν κατά πολύ τους πόρους που έχουν αφιερώσει οι εταιρείες για την ΕΚΕ. Ακόμα πιο ανησυχητικό είναι ότι η υιοθέτηση των αρχών της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης από τις εταιρείες σε όλο τον κόσμο τις τελευταίες δεκαετίες φαίνεται να έχει συμπέσει με την, σε μεγάλο βαθμό, επιτυχημένη συστημική προσπάθεια των εταιρειών να αποφύγουν τη δημόσια φορολόγηση, υπονομεύοντας έτσι κριτικά τη φορολογική βάση της δημοκρατίας και του κράτους πρόνοιας με σοβαρές μακροπρόθεσμες συνέπειες για τις κοινότητες στις οποίες δραστηριοποιούνται, καθώς δημόσιες υπηρεσίες όπως η υγεία και η εκπαίδευση υπονομεύονται από την έλλειψη χρηματοδότησης. Αυτό ώθησε την Ευρωπαϊκή Επιτροπή να σχεδιάσει ισχυρούς κανόνες κατά της διάβρωσης της φορολογικής βάσης και της μετατόπισης κερδών από τις επιχειρήσεις που εμπλέκονται σε όλο και πιο επιθετικά συστήματα φοροδιαφυγής (European Επιτροπή 2016).

Σε παρόμοιο πνεύμα, η Doane (2005) είναι επιφυλακτική για την αισιοδοξία σχετικά με τη δύναμη των μηχανισμών της αγοράς να επιτύχουν κοινωνική και περιβαλλοντική αλλαγή, αναφερόμενη στους βασικούς μύθους που ενημερώνουν το κίνημα της ΕΚΕ ως εξής:

* Η αγορά μπορεί να προσφέρει τόσο βραχυπρόθεσμες οικονομικές αποδόσεις όσο και μακροπρόθεσμα κοινωνικά οφέλη,
* Ο ηθικός καταναλωτής θα οδηγήσει στην αλλαγή,
* Θα υπάρξει ανταγωνιστικός «αγώνας προς την κορυφή» μεταξύ των επιχειρήσεων σε θέματα ηθικής και
* Στην παγκοσμιοποιημένη οικονομία, οι χώρες θα ανταγωνίζονται για να έχουν τις καλύτερες ηθικές πρακτικές.

Για να υποστηρίξει το επιχείρημά της ότι αυτές είναι σε μεγάλο βαθμό μυθολογικές τάσεις, η ίδια υπογραμμίζει την επιμονή των χρηματιστηριακών αγορών στα βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα και την αποτυχία των επιχειρήσεων να επενδύσουν σε μακροπρόθεσμα οφέλη, στο σημαντικό χάσμα μεταξύ της πράσινης συνείδησης που εκφράζουν οι καταναλωτές και της καταναλωτικής τους συμπεριφορά, την ασυνέπεια μεταξύ της ευθυγράμμισης των εταιρειών με τα συστήματα ΕΚΕ και των επιτυχημένων προσπαθειών τους να επιφέρουν τη συνεχή μείωση της εταιρικής φορολογίας στις Ηνωμένες Πολιτείες και σε άλλες δικαιοδοσίες τις τελευταίες δεκαετίες, και, τέλος, τα στοιχεία που προκύπτουν στις αναπτυσσόμενες χώρες για τις κυβερνήσεις που ανταγωνίζονται για να μειώσουν την επιμονή τους στην τήρηση κοινωνικών και περιβαλλοντικών προτύπων για να προσελκύσουν διεθνείς επενδύσεις (Doane 2005). Σε μια δυσοίωνη πρόγνωση, οι Wright και Nyberg (2015) επιμένουν ότι οι εταιρείες απλώς αποκρύπτουν τη σχέση μεταξύ της ασταμάτητης οικονομικής ανάπτυξης και του ολοκληρωτικού τέλους της οικολογίας του πλανήτη σε μια συλλογική διαδικασία δημιουργικής αυτοκαταστροφής.

Είναι πιθανό ότι επιπρόσθετες σημαντικές νομοθετικές και ρυθμιστικές παρεμβάσεις θα χρειαστούν για να διασφαλιστεί ότι όλες οι εταιρείες θα ανταποκριθούν πλήρως στην αυξανόμενη δημόσια απαίτηση να αναγνωρίσουν τις ευρύτερες κοινωνικές και περιβαλλοντικές ευθύνες τους. Ωστόσο, είναι χρήσιμο να εξετάσουμε κατά πόσο οι στόχοι της ΕΚΕ μπορούν να επιτευχθούν στο πλαίσιο της υφιστάμενης νομοθεσίας και των κανονισμών. Εάν υπάρχουν σημαντικές αποδείξεις από κορυφαίες εταιρείες που αποδεικνύουν ότι είναι δυνατόν να δεσμευτούν εθελοντικά σε κοινωνική και περιβαλλοντική απόδοση και να επιτύχουν εμπορική επιτυχία - ίσως λόγω, και όχι παρά τις ηθικές δεσμεύσεις, τότε θα είναι θα είναι πιο απλό να πιέσουν για τις νομοθετικές αλλαγές που είναι απαραίτητες για την αντιμετώπιση των εταιρειών που αρνούνται να αναγνωρίσουν τις ευρύτερες ευθύνες τους, καθώς και την εξεύρεση κατάλληλης νομοθετικής στήριξης για τις εταιρείες που επιθυμούν να αναπτύξουν περαιτέρω τις δεσμεύσεις τους για την ΕΚΕ.

6.9 Εταιρική κοινωνική ευθύνη και προστασία του περιβάλλοντος

Αυτή που αναδεικνύεται ως η πιο σημαντική - και εύθραυστη - σχέση από όλες, είναι αυτή μεταξύ της εταιρικής δραστηριότητας και της οικολογίας. Η κλιματική αλλαγή που προκαλείται από τα αέρια του θερμοκηπίου, τα οποία εκδίδονται σε μεγάλο βαθμό από την καύση ορυκτών καυσίμων, θέτει σε κίνδυνο το φυσικό περιβάλλον του πλανήτη. Αυτό έχει γίνει το πιο κρίσιμο ζήτημα για την εταιρική διακυβέρνηση και την εταιρική κοινωνική ευθύνη να αντιμετωπίσουν – αν οι εταιρείες και οι οικονομίες πρόκειται να επιτύχουν τη βιωσιμότητα, μπορούν να το κάνουν μόνο μέσω της δημιουργίας ισορροπίας με το φυσικό περιβάλλον. Ο εταιρικός κόσμος απέχει πολύ από την επίτευξη αυτής της ισορροπίας: έξι από τις δέκα μεγαλύτερες εταιρείες στον κόσμο με βάση τα έσοδά τους είναι ενεργειακές εταιρείες που βασίζονται σταθερά στον τομέα των ορυκτών καυσίμων (Fortune 2018).

Ο Cogan (2006) φωτίζει λεπτομερώς την σχέση μεταξύ της εταιρικής διακυβέρνησης και της κλιματικής αλλαγής σε μια ολοκληρωμένη εξέταση του τρόπου με τον οποίο οι μεγαλύτερες εταιρείες του κόσμου τοποθετούνται σε έναν κόσμο με περιορισμούς στον άνθρακα. Οι επενδυτές αποδίδουν όλο και περισσότερη αξία στις εταιρείες που ανταποκρίνονται στην επιχειρηματικές προκλήσεις και ευκαιρίες που θέτει η κλιματική αλλαγή η οποία θα αναθέσει μεγαλύτερο κίνδυνο για στις εταιρείες που αργούν να το πράξουν. Η εταιρική αποτελεσματικότητα στην καταπολέμηση της κλιματικής αλλαγής θα μετράται όλο και περισσότερο σε ότι αφορά την εποπτεία του διοικητικού συμβουλίου, την εκτέλεση της διαχείρισης, τη δημοσιοποίηση, τη λογιστική των εκπομπών, και τον στρατηγικό σχεδιασμό για τη μείωση των εκπομπών.

Ο Stern (2006) εξετάζει τις προκλήσεις της δημιουργίας και της διατήρησης πλαισίων για διεθνή συλλογική δράση για την κλιματική αλλαγή με σημαντικές πρωτοβουλίες που προέρχονται τόσο από τις εθνικές κυβερνήσεις όσο και από τις εταιρείες. Οι διάφορες διαστάσεις της δράσης που απαιτείται για τη μείωση των κινδύνων της κλιματικής αλλαγής εξετάζονται τόσο για τον μείωση των επιπτώσεων (συμπεριλαμβανομένου μέσω των τιμών του άνθρακα και των αγορών, των παρεμβάσεων για τη στήριξη επενδύσεων χαμηλών εκπομπών άνθρακα και τεχνολογιών τη διάδοση, τη συνεργασία για την ανάπτυξη και την εφαρμογή της τεχνολογίας, και τη δράση για την αναστροφή της αποψίλωσης των δασών), όσο και για την προσαρμογή. Αυτές οι διαστάσεις της διορθωτικής δράσης είναι αλληλοεξαρτώμενες. Μια τιμή άνθρακα είναι απαραίτητη για την παροχή κινήτρων για επενδύσεις σε τεχνολογίες χαμηλών εκπομπών άνθρακα σε όλο τον κόσμο, και μπορεί να συμπληρωθεί σε μεγάλο βαθμό από τη διεθνή συνεργασία για τη μείωση του κόστους των νέων τεχνολογιών χαμηλών εκπομπών άνθρακα. Η επιτυχία της διεθνούς συνεργασίας στον μετριασμό των επιπτώσεων θα καθορίσει την κλίμακα της δράσης που απαιτείται για την προσαρμογή, δηλαδή για το πώς θα μάθουμε να αντιμετωπίζουμε την κλιματική αλλαγή. Η επισκόπηση της υφιστάμενης διεθνούς συνεργασίας για την κλιματική αλλαγή υποδεικνύει τεράστια κλίμακα προβλήματος και την τεράστια παγκόσμια προσπάθεια που απαιτείται για την επίλυσή του. Η υπεύθυνη εταιρική διακυβέρνηση θα είναι απαραίτητη για τη διασφάλιση μιας βιώσιμης ισορροπίας μεταξύ επιχειρήσεων, κοινωνίας και του περιβάλλοντος.

Οι εταιρείες έχουν να διαδραματίσουν κεντρικό ρόλο στις δύο κύριες στρατηγικές για την καταπολέμηση της κλιματικής αλλαγής, με τον μετριασμό και την προσαρμογή. Μειώνοντας τις δυνητικά καταστροφικές συνέπειες της αυξανόμενης επίδρασης της κλιματικής αλλαγής θα χρειαστούν επείγουσες προσπάθειες για να μειωθούν οι εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα. Οι εταιρείες καλούνται να συμβάλουν σημαντικά στον μετριασμό των εκπομπών, και αν αρνηθούν να το πράξουν, θα αντιμετωπίσουν ζημία στη φήμη τους, υψηλότερο ενεργειακό κόστος, νομικά έξοδα, και πρόστιμα από όλο και πιο αυστηρούς κανονισμούς για τις εκπομπές. Ακόμη πιο κρίσιμα, μπορεί να δυσκολευτούν όλο και περισσότερο να μεταφέρουν τον κίνδυνο που αντιμετωπίζουν μέσω ασφάλισης, και επίσης να ανακαλύψουν ότι εγκαταλείπονται από τους επενδυτές και τους πιστωτές που ανησυχούν για την έκθεση σε τομείς έντασης εκπομπών, αδρανή περιουσιακά στοιχεία και παρακμάζουσες βιομηχανίες (Clarke 2016).

6.10 Εταιρική κοινωνική ευθύνη και οικονομική απόδοση

Όσο η ιδέα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης καταπιάνεται με θέματα όπως είναι η προστασία των ανθρωπίνων δικαιωμάτων ή η προστασία του περιβάλλοντος, τόσο περισσότερο ασκείται κριτική για την αποτελεσματικότητά της. Κατά τη γνώμη μας, αφορμή για την διερεύνηση της σχέσεως ανάμεσα στην κοινωνική απόδοση και την οικονομική απόδοση μιας επιχείρησης αποτέλεσε ένα άρθρο του Μ. Friedman (1962/1970) ο οποίος ανέφερε ότι σκοπός των επιχειρήσεων είναι η δημιουργία κέρδους και μόνο. Σύμφωνα με την λογική του Friedman, οι διοικητές των επιχειρήσεων που ασκούν κοινωνικά υπεύθυνες πρωτοβουλίες, είναι σαν να επιβάλλουν ένα φόρο στους μετόχους, φόρο που προκύπτει από την κατανομή εταιρικών πόρων σε κοινωνικά υπεύθυνες πρωτοβουλίες, και για τον οποίο δεν έχουν ούτε την εξουσιοδότηση, ούτε την νομιμοποίηση. Πέραν όμως των επικριτών της ιδέας της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, υπάρχει και η αντίθετη άποψη ότι, οι επιχειρήσεις αφού χρησιμοποιούν κοινωνικούς πόρους για να παράξουν τα προϊόντα τους, θα πρέπει να λαμβάνουν, θέλοντας και μη, υπόψη τους, θέματα όπως η προστασία του περιβάλλοντος ή η ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων. Η πρόνοια των επιχειρήσεων για την προστασία του περιβάλλοντος, για παράδειγμα, επιβάλλει στις επιχειρήσεις αυτές κάποια επιπλέον κόστη, τα οποία βραχυπρόθεσμα επηρεάζουν την οικονομική τους απόδοση, αλλά μακροπρόθεσμα, τα οφέλη είναι σημαντικά, μέσω παραδείγματος χάριν της αποτροπής επιβολής προστίμων για ρύπανση του περιβάλλοντος, εξαιτίας της τοποθέτησης ειδικών φίλτρων.

Η υιοθέτηση κοινωνικά υπεύθυνων πρωτοβουλιών από μέρους των επιχειρήσεων έχει επίδραση στην οικονομική τους απόδοση. Κατ’ αρχήν, ενισχύεται το όνομα και η φήμη της επιχείρησης, άρα βελτιώνεται και η οικονομική της απόδοση αφού οι καταναλωτές, ενδεχομένως να στρέφονται σε προϊόντα παρασκευασμένα με φιλικές προς το περιβάλλον μεθόδους. Επιπροσθέτως, η χρήση για παράδειγμα, ανακυκλώσιμων υλικών στις μεθόδους παραγωγής μιας επιχείρησης, στα πλαίσια του προγράμματος κοινωνικής υπευθυνότητάς της, ενδεχομένως να συμφέρει και οικονομικά την επιχείρηση. Επιπλέον, η ενίσχυση του ονόματος και της φήμης της επιχείρησης ενδέχεται να προσελκύσει το ενδιαφέρον αρκετών επενδυτών, άρα οι κοινωνικά υπεύθυνες επιχειρήσεις, έχουν ευκολότερη πρόσβαση σε διαθέσιμα για επενδύσεις κεφάλαια. Επίσης, η κοινωνική υπευθυνότητα των επιχειρήσεων μπορεί να ελαχιστοποιήσει κινδύνους επιβολής προστίμων λόγω παραβίασης κανόνων δικαίου, είτε αφορούν θέματα περιβαλλοντικής φύσεως, είτε θέματα εταιρικής διακυβέρνησης. Τέλος, οι κοινωνικά υπεύθυνες επιχειρήσεις μπορούν να προσελκύσουν και να διατηρήσουν υψηλού επιπέδου εργατικό δυναμικό, το οποίο δίνει σημασία σε θέματα ποιότητας εργασίας, προστασίας του περιβάλλοντος, προαγωγής της κοινωνικής ευημερίας κτλ. Σε κάθε περίπτωση όμως, τα πλεονεκτήματα που προαναφέραμε από την υιοθέτηση κοινωνικά υπεύθυνων πρωτοβουλιών από μέρους των επιχειρήσεων, προϋποθέτουν και κόστη. Επομένως, η αναζήτηση της σχέσης ανάμεσα στην ιδέα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και την οικονομική απόδοση αποκτά ιδιαίτερη σημασία.

Οι κίνδυνοι που συνδέονται με την κλιματική αλλαγή είναι τόσο σημαντικοί όσο και γενικευμένοι και χαρακτηρίζονται από την πολυπλοκότητα και τη διασύνδεσή τους. Οι δραματικές κλιματικές ασυνέχειες που προκαλούνται από την κλιματική αλλαγή ενδέχεται να προκαλέσουν αλυσιδωτούς κινδύνους δυνητικά απρόβλεπτου μεγέθους. Ως εκ τούτου, η κλιματική αλλαγή δεν μπορεί να πλαισιωθεί ως ένας από τους τεχνικούς κινδύνους διαχείρισης για την κυβέρνηση και τους ειδικούς- είναι ευθύνη όλων, αλλά ιδιαίτερα εκείνων που κατέχουν ηγετικές θέσεις σε εταιρείες που έχουν σημαντικό περιβαλλοντικό αντίκτυπο.

6.11 Θεωρία ενδιαφερομένων μερών και ρόλος του κώδικα δεοντολογίας

Από την ανάλυση της θεωρίας των ενδιαφερόμενων μερών, μπορεί ο αναγνώστης να παρατηρήσει ότι το επίκεντρο στην διερεύνηση της σχέσης ανάμεσα στην εταιρική κοινωνική υπευθυνότητα και την οικονομική απόδοση μιας επιχείρησης, έχει μετατοπιστεί από την εταιρική κοινωνική υπευθυνότητα στην διαχείριση των σχέσεων ανάμεσα στην επιχείρηση και τα ενδιαφερόμενα μέρη. Δηλαδή, αντί οι ερευνητές που ασπάζονται την θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών να προσπαθούν να βρουν εκφάνσεις της εταιρικής δραστηριότητας που προσιδιάζουν σε κοινωνικά υπεύθυνες πρωτοβουλίες, προκειμένου να τις χρησιμοποιήσουν ως κριτήρια εταιρικής κοινωνικής υπευθυνότητας, επικεντρώνουν την προσοχή τους στην διαχείριση των σχέσεων ανάμεσα στην επιχείρηση και στις διάφορες ομάδες ενδιαφέροντος, με απώτερο σκοπό, την δημιουργία εχεγγύων ικανών να εξάγουν κοινωνικά υπεύθυνες συμπεριφορές που προάγουν την κοινωνική ευημερία. Πρακτικά, πρόκειται για μια διαδικασία η οποία αρχικά αφορά την απόφαση της διοίκησης μιας επιχείρησης να επικεντρωθεί, σε στρατηγικό και μακροπρόθεσμο επίπεδο, σε θέματα που αφορούν την διαχείριση των σχέσεων με τις άμεσα ή έμμεσα ενδιαφερόμενες ομάδες. Το επόμενο βήμα μιας τέτοιας διαδικασίας είναι ο καθορισμός των αποδεκτών των αποτελεσμάτων της παραπάνω απόφασης, δηλαδή ο καθορισμός των ομάδων ενδιαφέροντος στις οποίες μια επιχείρηση θα επιλέξει να επικεντρωθεί. Αρκετοί ερευνητές επέλεξαν να επικεντρώσουν το ερευνητικό τους ενδιαφέρον σε μια μόνο ενδιαφερόμενη ομάδα. Αντίστοιχα, μια επιχείρηση μπορεί να αποφασίσει να επικεντρώσει τη στρατηγική της, περί ικανοποίησης των επιδιώξεων των ενδιαφερόμενων ομάδων, σε μερικές από αυτές.

Το επόμενο βήμα της παραπάνω διαδικασίας αφορά την καταγραφή και λεπτομερή απεικόνιση των στόχων που οι ενδιαφερόμενες ομάδες ενδέχεται να έχουν. Φυσικά, όταν αναφερόμαστε σε στόχους ενδιαφερόμενων ομάδων, εννοούμε τους στόχους που δεν είναι ασύμβατοι, ή εντόνως ανταγωνιστικοί με τους στόχους των άλλων εμπλεκομένων. Όπως αναφέραμε και προηγουμένως, το γεγονός ότι για παράδειγμα, η ομάδα των πελατών, μπορεί να επιθυμεί να αγοράζει προϊόντα ή να απολαμβάνει υπηρεσίες, σε τιμές οι οποίες δεν δίνουν κανένα κίνητρο σε μια επιχείρηση να συνεχίσει να υφίσταται, λογικά δεν θα συμπεριλαμβάνεται στους στόχους και τις επιδιώξεις που η διοίκηση μιας επιχείρησης θα επιχειρήσει να ικανοποιήσει. Επομένως, η εισαγωγή του κριτηρίου που προαναφέραμε, δημιουργεί όλα τα εχέγγυα, προκειμένου η διοίκηση μιας επιχείρησης να μην αναλωθεί σε προσπάθειες ικανοποίησης ανεδαφικών επιδιώξεων, που εν τέλει θα βλάψουν την επιχείρηση, αλλά και κατ’ επέκταση το σύνολο των ομάδων ενδιαφέροντος.

Κατά τη γνώμη μας, ένα ακόμη βήμα απομένει έως ότου η σύλληψη της ιδέας της διοίκησης μιας επιχείρησης για ανάληψη πρωτοβουλιών για τις επιδιώξεις και τους στόχους των ενδιαφερόμενων ομάδων γίνει πράξη. Το βήμα αυτό αφορά την εξεύρεση των μέσων εκείνων, τα οποία είναι ικανά να επιτύχουν το προσδοκώμενο αποτέλεσμα. Κύριο κριτήριο για την επιλογή των μέσων αυτών, είναι η σχέση ανάμεσα σε ωφέλεια και κόστος (cost benefit analysis). Τα μέσα τα οποία θα χρησιμοποιούνταν θα είχαν διπλή στόχευση: αφενός, στην ικανοποίηση των στόχων των ενδιαφερομένων ομάδων, και αφετέρου στην ικανοποίηση των στόχων της επιχείρησης, η οποία θα εκπονήσει και θα εφαρμόσει αυτά τα μέτρα. Ενδεικτικά, στόχοι της επιχείρησης δύνανται να είναι η προβολή της μέσω της δημοσίευσης αυτών των πρωτοβουλιών, η ενίσχυση του κοινωνικού της προφίλ, η μείωση του κόστους παραγωγής των προϊόντων της, δηλαδή στόχοι οι οποίοι οδηγούν σε βελτίωση της οικονομικής απόδοσης. Προκειμένου να κωδικοποιηθούν αυτοί οι στόχοι, ένα χρήσιμο εργαλείο είναι ο κώδικας δεοντολογίας που οι επιχειρήσεις επιλέγουν να υιοθετήσουν. Ο κώδικας δεοντολογίας, όπως θα δούμε αναλυτικά παρακάτω, είναι συχνά χωρισμένος σε τμήματα ανά ομάδα ενδιαφέροντος, επομένως, η αναφορά σε κάθε τμήμα από αυτά, των ειδικότερων στόχων που η επιχείρηση επιδιώκει να ικανοποιήσει, αφενός δίνει μια ξεκάθαρη εικόνα και κατηγοριοποίηση των στοχεύσεών της, και αφετέρου δημιουργεί μια αμφίδρομη σχέση με τις ενδιαφερόμενες ομάδες, ως προς τις υποχρεώσεις αυτών, προκειμένου και η επιχείρηση να επιδιώξει να ικανοποιήσει τους στόχους αυτών. Για παράδειγμα, στο τμήμα που αναφέρεται στους προμηθευτές μιας επιχείρησης, είναι συνήθης η καταγραφή των υποχρεώσεων των προμηθευτών απέναντι στην επιχείρηση, όπως η παροχή υψηλού επιπέδου ποιότητας προσφερόμενων προϊόντων ή/ και υπηρεσιών. Αντίστοιχα, συνήθης είναι και η εξαγγελία στις υποχρεώσεις της επιχείρησης απέναντι στους προμηθευτές της, δηλαδή η ύπαρξη μιας έγγραφης δέσμευσής της, για την ικανοποίηση των στόχων αυτής της ομάδας ενδιαφέροντος, όπως για παράδειγμα με την δημιουργία μακροχρόνιων σχέσεων, με απώτερο σκοπό την δημιουργία μιας σταθερής συναλλακτικής σχέσης από την οποία και τα δύο αντισυμβαλλόμενα μέρη βρίσκονται κερδισμένα.

Το τελευταίο και πολύ σημαντικό βήμα της διαδικασίας που περιγράψαμε παραπάνω, αφορά το στάδιο μετά την διενέργεια των πράξεων κοινωνικής υπευθυνότητας από μέρους μιας επιχείρησης. Το βήμα αυτό αφορά την παρακολούθηση της εφαρμογής και της αποτελεσματικότητας των κοινωνικά υπεύθυνων πρωτοβουλιών. Η παρακολούθηση αυτή δύναται να αποτελείται από συνεχόμενες διαδικασίες, αλλά και έκτακτες, μη επαναλαμβανόμενες, αξιολογήσεις. Ένα χρήσιμο εργαλείο για τον προγραμματισμό της διαδικασίας παρακολούθησης, αλλά και την επιβεβαίωση της αποτελεσματικότητας της διαδικασίας παρακολούθησης, αποτελεί ο κώδικας δεοντολογίας, υπό την έννοια ότι ένα τέτοιο έγγραφο, κατάλληλα διαρθρωμένο, είναι ικανό να προσφέρει έναν οδηγό για την πληρότητα των ελέγχων της διαδικασίας παρακολούθησης καθώς και των διαδικασιών ανάδρασης.

Σχηματικά, τα ανωτέρω περιγραφόμενα βήματα μιας διαδικασίας, που σκοπό έχει την δημιουργία μιας μακροπρόθεσμης στρατηγικής, η οποία να περιλαμβάνει την ικανοποίηση των επιδιώξεων των ενδιαφερομένων ομάδων, βασιζόμενη σε θεωρητικό επίπεδο στην θεωρία των ενδιαφερομένων μερών, είναι η ακόλουθη:

**Σχήμα 4**: Βήματα στρατηγικής αναγνώρισης και ικανοποίησης στόχων ενδιαφερόμενων ομάδων

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΗΘΙΚΗ

7.1 Εισαγωγή

Κάθε φορά που ένα διοικητικό συμβούλιο χρειάζεται να προβεί σε οποιαδήποτε ενέργεια, τα μέλη που το απαρτίζουν αντιμετωπίζουν μια και μόνο απόφαση: ποιο είναι το σωστό; Τις περισσότερες φορές, η επιλογή του σωστού είναι θέμα επιχειρηματικής κρίσης σε αυτό που αποκαλείται μη ηθικό ζήτημα. Σε λίγες περιπτώσεις, η επιλογή είναι περιορισμένη, βασίζεται σε κάποια νομικά πλαίσια και υπάρχει ανάγκη συμμόρφωσης με συγκεκριμένο πλαίσιο ή κανονισμό. Αλλά σε άλλες περιπτώσεις- και ιδίως για σημαντικές αποφάσεις όπως συγχωνεύσεις, εξαγορές, μικρές ή μεγάλες επενδύσεις- ούτε ο νόμος ούτε η επιχειρηματική κρίση είναι αρκετά σαφή. Αυτές οι αποφάσεις συχνά περιλαμβάνουν αντικρουόμενες εκδοχές του τι είναι σωστό. Εν ολίγοις, η λήψη σημαντικών αποφάσεων στην αίθουσα συνεδριάσεων ενός Δ.Σ. είναι θέμα ηθικής. Ενώ τα μέλη ενός Δ.Σ. θα επιλέξουν να ενεργήσουν με βάση μεμονωμένες αποφάσεις διαφορετικών θεωρητικών προοπτικών, οι σημαντικές αποφάσεις τους είναι πιθανό να βασίζονται σε πιο θεμελιώδεις και συχνά ανείπωτες υποθέσεις για τη φύση του σωστού. Επίσης, η τάση που επικρατεί για ηθικές επενδύσεις φέρνει μαζί της παρόμοιες δύσκολες υποθέσεις σχετικά με την ηθική βάση στην οποία βασίζονται οι εν λόγω αποφάσεις.

Σκοπός του κεφαλαίου αυτού είναι να παρατεθούν οι τρόποι με τους οποίους τα ηθικά πλαίσια στηρίζουν τις θεωρίες της εταιρικής διακυβέρνησης για την παροχή καθοδήγησης στα μέλη του Δ.Σ. και ειδικότερα στα ανεξάρτητα μέλη, των οποίων ο ρόλος εμφανίζεται όλο και πιο σημαντικό και σκοπό έχουν να αποτελούν την πυξίδα ηθικής και ελέγχου στην εταιρεία. Προσδοκούμε να διαφανεί ότι οι προσεγγίσεις περί ηθικής ταιριάζουν πιο άνετα με τον σκοπό των περισσότερων εταιρειών και συνήθως έρχονται σε αντίθεση με σημαντικές πτυχές τόσο της θεωρίας των ενδιαφερομένων μερών όσο και της έννοιας δημιουργίας αξίας προς τους μετόχους.

Όπως είδαμε, η έννοια της εταιρικής διακυβέρνησης έχει αναπτυχθεί ιστορικά ως απάντηση στις μεγάλες κρίσεις εμπιστοσύνης, απάτης και αποτυχίας της αγοράς, και μαζί με αυτήν την ανάπτυξη εξελίχθηκε και ο ρόλος των εταιρειών στην οικονομία και την κοινωνία. Το κραχ των μετοχών του 1929 αποτέλεσε τουλάχιστον την απαρχή της αναγνώρισης του πόσο διαφορετικά είναι τα οικονομικά και τα ηθικά κριτήρια των τότε μεγάλων εισηγμένων εταιρειών και των θεσμικών επενδυτών σε σύγκριση με την βικτοριανή αντίληψη της εταιρείας (Berle & Means 1932, 1991). Η δεκαετία του 1930 επίσης είδε την αναγνώριση του τρόπου με τον οποίο η εταιρεία θα μπορούσε να αποτελέσει ένα μέσο για την εξοικονόμηση πόρων μέσω της μείωσης του κόστους συναλλαγών και της απελευθέρωσης πόρων για παραγωγική χρήση αλλού (Coase 1937, Williamson & Winter 1993). Το επίκεντρο αυτού που τώρα ονομάζουμε οικονομικά ιδρύματα του καπιταλισμού δείχνει ότι ο καπιταλισμός δημιουργήθηκε από κοινωνικό πλούτο και όχι απλώς την εκμεταλλευτική δύναμη των ίδιων των καπιταλιστών.

Μια άλλη αύξηση του ενδιαφέροντος ήρθε στις αρχές της δεκαετίας του 1990, δεν έλαβε της ανάλογης προσοχής αλλά οι συνέπειες του αντηχούν στις ειδήσεις περισσότερα από 15 χρόνια αργότερα: η σχεδόν ταυτόχρονη κατάρρευση της Polly Peck, της Τράπεζας Εμπορίου και Πίστωσης και των επιχειρήσεων του Robert Maxwell που αναφέραμε σε προηγούμενο κεφάλαιο. Αυτά τα γεγονότα έθεσαν υπό αμφισβήτηση το βασιζόμενο σε αρχές και αυτό-ρυθμιζόμενο λογιστικό σύστημα, την έως τότε ισχύουσα προσέγγιση χρηματοοικονομικών ρυθμίσεων και κυρίως τον μέχρι τότε ισχύοντα τρόπο επιλογής μελών Δ.Σ. μιας εταιρείας. Το αποτέλεσμα ήταν η έκθεση Cadbury (1992) και τελικά ένας συνδυασμένος κώδικας εταιρικής διακυβέρνησης, ο οποίος στη συνέχεια αντιγράφηκε και μεταφέρθηκε και σε άλλες χώρες και δικαιοδοσίες.

Ένα τρίτο κύμα προήλθε από τις υπερβολές της εποχής του dot-com στα τέλη της δεκαετίας του 1990 και της επακόλουθης κατάρρευσης της Enron το 2001, της WorldCom το 2002 κτλ. Υπήρξαν και άλλες περιπτώσεις, επίσης, που θα μπορούσαν να φαίνονταν εξίσου δραματικές αν δεν είχαν προηγηθεί τόσες παραλείψεις που είχαν κλονίσει την εμπιστοσύνη στις αμερικανικές χρηματοπιστωτικές αγορές. Το επακόλουθο ήταν ένα νέος, αυστηρός νόμος περί εταιρικής ευθύνης κοινώς γνωστός ως νόμος Sarbanes-Oxley, που οδήγησε σε μια νέα έκρηξη νομοθετικών, ρυθμιστικών και αυτορρυθμιστικών δράσεων σε όλο τον κόσμο προκειμένου να μειωθεί ο κίνδυνος συστηματικής μόλυνσης. Η κατάρρευση της γερμανικής τράπεζας Herstatt τη δεκαετία του 1970 και της IBH Holding τη δεκαετία του 1980 απέδειξαν ότι και οι ηπειρωτικές ευρωπαϊκές χώρες δεν ήταν απρόσβλητες από αυτό το πρόβλημα. Αυτές οι περιπτώσεις είχαν αντιμετωπιστεί σε μεγάλο βαθμό με τη χρήση των κρυφών αποθεμάτων του γερμανικού τραπεζικού συστήματος. Στην Ελβετία, αντίστοιχες περιπτώσεις (βλ. περίπτωση Credit Suisse) αντιμετωπίστηκαν με την χρήση κεφαλαίων μετόχων. Αλλά και στα πρώτα χρόνια του 21ου αιώνα τέτοια περιστατικά συνέχισαν να εμφανίζονται. Περιπτώσεις όπως η κατάρρευση της ιταλικής Parmalat και του ολλανδικού ομίλου σούπερ μάρκετ Ahold και η Lehman Brothers υπενθυμίζουν ότι η εταιρική διακυβέρνηση ήταν ένα ζήτημα που αφορά όλους.

Αυτό που κρύβεται πίσω από όλα αυτά ήταν μια αίσθηση ηθικού κινδύνου που σχετίζεται με την συσσώρευση οικονομικών πόρων και δύναμης στα χέρια των εταιρειών και της αίσθησης ότι οι διοικήσεις αυτών των εταιρειών, στους οποίους εμπιστεύτηκε η κοινωνία τον πλούτο της, ότι δεν ήταν υπόλογοι σε φαινόμενα διαφθοράς. Ενώ υπήρχαν ζητήματα σχετικά με την προσωπική ηθική των ατόμων, όλα τα παραπάνω έθεσαν ερωτήματα σχετικά με την ηθική των εταιρικών συστημάτων στο σύνολό τους.

Αυτές οι ηθικές ανησυχίες έλαβαν τέσσερα κύρια ερωτήματα:

* Οι διοικήσεις εταιρειών εξαντλούσαν τους πόρους των μετόχων για ιδιωτική τους χρήση, όπως είχαν περιγράψει οι Berle και Means;
* Η ιδιωτική χρήση του εταιρικού πλούτου συνέβαλε πραγματικά στον ευρύτερο κοινωνικό πλούτο, όπως προέβλεψε ο Coase, ή τον έβλαψε λόγω της αποτυχίας της αγοράς;
* Ποιες παραδοχές χρησιμοποιούσαν οι διοικήσεις των εταιρειών, συνειδητά ή ασυνείδητα, όταν αυτές οι υπερβολές εμφανίστηκαν;
* Τι θα μπορούσαν να είχαν κάνει διαφορετικά αν είχαν επικεντρωθεί στην εξέταση αυτών των ζητημάτων;

Αυτά τα ερωτήματα βρίσκονται στο επίκεντρο αυτού που έχουν γίνει οι τέσσερις κύριες θεωρητικές προοπτικές για το πρόβλημα του τρόπου με τον οποίο οι διοικήσεις μπορούν να ελέγχουν καλύτερα τον εταιρικό πλούτο και την ισχύ τους: θεωρία αντιπροσώπευσης, αξία των μετόχων, θεωρία ενδιαφερομένων μερών και θεωρία διαχειριστή. Όλα τα προαναφερθέντα επηρεάζουν και κυρίως επηρεάζονται από την τάση για ηθικές επενδύσεις αλλά κυρίως και πλέον, από τον παράγοντα της αξιών κατά την διαδικασία λήψης αποφάσεων από τα μέλη, κυρίως τα ανεξάρτητα μη εκτελεστικά, του Δ.Σ. μιας εταιρείας.

7.2 Ηθικό πλαίσιο διακυβέρνησης

Τα προαναφερθέντα συστήματα εταιρικής διακυβέρνησης περιλαμβάνουν αυτό που στην ηθική είναι γνωστό ως επακόλουθο (μερικές φορές ονομάζεται τελεολογικό) και ιδεαλιστικό (ονομάζεται επίσης δεοντολογικό). Η απόφαση για τη "σωστή" πορεία δράσης μπορεί να βασιστεί σε εκτίμηση των ωφελειών που απορρέουν από αυτήν (ηθική με βάση τις συνέπειες της πράξης) ή την υπακοή σε κάποιο γενικότερο κανόνα ή ιδανική κατάσταση (κάποια ηθική αρχή) ανεξάρτητα από τα αποτελέσματα της δράσης καθ’ αυτής. Το πρώτο είναι πιθανώς πιο γνωστό ως ωφελιμισμός, αγκαλιάζοντας την ιδέα του Mill για το μεγαλύτερο αγαθό για το μεγαλύτερο δυνατό αριθμό υποκειμένων (Mill 1863,1991), και στήριξε μεγάλο μέρος της ανάπτυξης της επιστήμης των οικονομικών. Υπάρχει όμως και ένα άλλο σκέλος που παίζει επίσης ρόλο στην ανάπτυξη της έννοιας της εταιρικής διακυβέρνησης, ο ηθικός εγωισμός, σύμφωνα με τον οποίο το άτομο αποφασίζει με βάση το τι είναι το καλύτερο για τον εαυτό του, ανεξάρτητα από τις συνέπειες για τους άλλους. Μεταξύ των υποστηρικτών του ήταν ο Επίκουρος, οι Χομπς και Νίτσε, φιλόσοφοι που ίσως δεν απολαμβάνουν την αναγνώριση που απολάμβαναν κάποτε, εκτός ίσως από τους CEOs.

Αλλά αυτή η τελευταία προσέγγιση, βρίσκεται στο επίκεντρο των υποθέσεων της θεωρίας αντιπροσώπευσης η οποία παρατηρούμε ότι είναι κυρίαρχη. Ο Διευθύνων Σύμβουλος μιας εταιρείας για παράδειγμα, θα επιδιώξει να μεγιστοποιήσει τα προσωπικά του οφέλη και κέρδη. Ο ρόλος της εταιρικής διακυβέρνησης είναι, συνεπώς, να περιορίσει τις ενέργειές του χωρίς όμως να μειώνει την επιθυμία του να πετύχει στο ρόλο του. Στη θεωρία αντιπροσώπευσης, το Δ.Σ. διαπραγματεύεται με τον Διευθύνοντα Σύμβουλο και εκπονεί πολιτικές αμοιβών για την υπόλοιπη ανώτερη διοικητική ομάδα προκειμένου να επιτύχει ενέργειες προς κοινά αποτελέσματα, αν και με δηλωμένα διαφορετικούς στόχους κάθε ομάδας: υποθέτουμε ότι ο CEO θα προσπαθήσει να μεγιστοποιήσει τον πλούτο του. Εάν ο τρόπος για να γίνει αυτό μεγιστοποιεί επίσης τον πλούτο των μετόχων, τότε όλα καλά. Αυτή η ηθική στάση στηρίζει σχεδόν όλες τις παραδοσιακές θεωρίες περί εταιρικής διακυβέρνησης. Η υφιστάμενη επιχειρηματική κουλτούρα δημιουργεί άτομα που επιδιώκουν να μεγιστοποιήσουν τα κέρδη, προσωπικά ή εταιρικά. Εάν τα μέσα για το σκοπό αυτό διαφέρουν, ανάλογα με το αν επιδιώκεται ο προσωπικός ή ο εταιρικός πλούτος, η απληστία θεωρείται ευρέως να ότι υπερτερεί έναντι της αίσθησης του εταιρικού σκοπού. Μεγάλη βιβλιογραφία σχετικά με τη διοίκηση επιχειρήσεων και πλήθος οδηγιών έχουν εκπονηθεί προκειμένου να ευθυγραμμιστούν οι προσωπικοί στόχοι και τα δοθέντα κίνητρα με τους εταιρικούς στόχους.

Η θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών προσεγγίζει τη λήψη εταιρικών αποφάσεων από μια δεοντολογική προοπτική. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα μεταξύ των υποστηρικτών της ιδέας της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, γύρω από την οποία βλέπουμε την ανάπτυξη μιας βιομηχανίας «κοινωνικά υπεύθυνων» ή «ηθικών» επενδυτών (αν και αρκετοί θεωρούν ότι πολλοί από τους διαχειριστές των κεφαλαίων υιοθετούν μια μάλλον πιο ηθικά εγωιστική προσέγγιση). Πλήθος ερευνών εκπονήθηκαν προκειμένου να αποδείξουν ότι αυτό που είναι καλό για την κοινωνία (υπό μια δεοντολογική έννοια) είναι επίσης καλό για οικονομικές επιδόσεις. Τα μέχρι σήμερα στοιχεία, ωστόσο, είναι λιγότερα από εντελώς πειστικά. Αυτή η έλλειψη εμπειρικής υποστήριξης για την (οικονομική) αξία της κοινωνικής ευθύνης στις εταιρείες δεν έχει αποσιωπήσει τους υποστηρικτές της, δίνοντας μεγαλύτερες αποδείξεις ότι η στάση τους είναι βασικά δεοντολογική και ιδεαλιστική με τη φιλοσοφική έννοια. Πράγματι, όπως είδαμε και στα προηγούμενα κεφάλαια, μεγάλο μέρος της ακαδημαϊκής βιβλιογραφίας που υποστηρίζει τη θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών έρχεται εμφανώς από αυτή την οπτική γωνία. Η φιλοσοφική παράδοση για τη θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών προσελκύει τα περισσότερα απευθείας από τον Kant, του οποίου η έννοια της «κατηγορικής προστακτικής», ως μια a priori υποχρέωσης, αποτέλεσε την καρδιά αυτού που ο Mills, οι ωφελιμιστές προκάτοχοί του και οι οπαδοί τους επιδίωξαν να απομακρύνουν. Υπάρχει κάποιο μεγαλύτερο καλό, κατά την άποψη του Kant, το οποίο «δεν προέρχεται από την καλοσύνη των αποτελεσμάτων που παράγει» (Kant 1785,1964). Όταν επεκτείνεται για να υιοθετήσει την υποχρέωση των ιδιοκτητών επιχειρήσεων να σέβονται ορισμένα, σε μεγάλο βαθμό άγραφα συμβόλαια με την κοινωνία για την άδεια λειτουργίας τους, παρατηρούμε την απήχηση άλλων φιλοσοφικών θεωριών: το κοινωνικό συμβόλαιο του Ρουσσώ και ο Μαρξ, που συμβάλλουν στον σκεπτικισμό των επιχειρηματιών, που μεγάλωσαν στον καπιταλισμό και βυθίστηκαν στη σκέψη του Adam Smith, η σκέψη του οποίου εν μέρει τροφοδότησε την εκδοχή της χρησιμότητας του Mills.

Η θεωρία της διαχείρισης προκύπτει επίσης από δεοντολογικές ρίζες. Αν και όχι τόσο καλά διερευνημένη στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία, έχει μια διαισθητική έλξη για πολλούς ανθρώπους στον κόσμο των επιχειρήσεων. Στην βιβλιογραφία της εταιρικής διακυβέρνησης σχετίζεται περισσότερο με τη διακυβέρνηση φιλανθρωπικών οργανώσεων, όπου εξ ορισμού οι εμπλεκόμενοι τεκμαίρεται ότι δεν επιδιώκουν τη μεγιστοποίηση των κερδών αλλά περισσότερο κάποιο μεγαλύτερο καλό. Αλλά η διοίκηση δεν αφορά μόνο και ούτε περιορίζεται στις φιλανθρωπικές προσφορές. Ο Peter Weinberg, πρώην στέλεχος της Goldman Sachs, έγραψε ότι ήταν προνόμιο να συμμετάσχει στο διοικητικό συμβούλιο μιας εισηγμένης εταιρείας και ότι δεν είναι (και δεν πρέπει να είναι) μια ευκαιρία δημιουργίας πλούτου αλλά μια ευκαιρία να αναλάβει σημαντικό ρόλο στη σωστή λειτουργία της αγοράς (Weinberg 2006). Οι αμοιβές των μελών του Δ.Σ. έχουν βελτιωθεί μετά τα σκάνδαλα του 2001 και του 2002 και τις προκύπτουσες απαιτήσεις για περισσότερα μη εκτελεστικά μέλη. Πράγματι, είναι δύσκολο να δούμε πόσο περισσότερο προσωπικό κέρδος θα οδηγούσε πολλά ανεξάρτητα, μη εκτελεστικά μέλη σε εισηγμένες εταιρείες για να αναλάβουν αυτούς τους ρόλους όταν υπήρχαν πολύ καλύτερα χρήματα στον ιδιωτικό τομέα.

Ωστόσο, αυτό δεν ισχύει απαραίτητα για όλα τα ανεξάρτητα μέλη Δ.Σ. εισηγμένων επιχειρήσεων. Πολλά μέλη Δ.Σ. εξακολουθούν να είναι μέλη, όχι για κάποιο προσωπικό όφελος, ούτε από την αίσθηση αυτού που ο Weinberg (2006) ονομάζει δημόσια υπηρεσία. Υπηρετούν τουλάχιστον εν μέρει για να εξυπηρετήσουν ένα διαφορετικό υψηλότερο σκοπό, αυτόν της φροντίδας των συμφερόντων του κοινωνικού συνόλου. Αυτό εξακολουθεί να έχει δεοντολογικό χαρακτήρα, καθώς υπάρχει ένα μεγαλύτερο αγαθό που καθοδηγεί τις αποφάσεις αυτών. Ούτε και η θεωρία διαχείρισης περιορίζεται στη λειτουργία των Δ.Σ. Οι Muth και Donaldson (1998) επισημαίνουν ότι η θεωρία της διαχείρισης, σε αντίθεση με τη θεωρία της αντιπροσώπευσης, αναγνωρίζει μη οικονομικά κίνητρα των μελών του Δ.Σ., για παράδειγμα, η ανάγκη για πρόοδο και αναγνώριση, η εγγενής εργασιακή ικανοποίηση, ο σεβασμός στην εξουσία και την εργασιακή ηθική.

Η βάση της εταιρικής διακυβέρνησης, τουλάχιστον από τη δεκαετία του 1980 σε αυτό που συχνά ονομάζεται αγγλοσαξονικός καπιταλισμός ήταν "η αξία των μετόχων". Είναι ένα μέτρο οικονομικής ανταμοιβής που παραδίδεται στους μετόχους μέσω του συνδυασμού μετρητών (μερίσματα και μετοχές εξαγορές) και των κεφαλαιακών κερδών που επιτεύχθηκαν σε δημόσιες ή ιδιωτικές αγορές μετοχών.

Προφανώς ωφελιμιστική προσέγγιση καθώς η αξία των μετόχων καθοδηγεί τις διοικήσεις να αποφασίσουν τι επιδιώκουν οι κάτοχοι του μεγαλύτερου αριθμού μετοχών σε κυκλοφορία. Η προσέγγιση του εξυπηρετούμενου συμφέροντος μας δίνει έναν χάρτη των θεωριών διακυβέρνησης όπως αυτές στον Πίνακα 1. Με τη συμπερίληψη της θεωρίας των μετόχων, η πίστη στον οικονομικό σκοπό της εταιρείας αποκαθίσταται και τα μέλη του Δ.Σ. έχουν ένα ηθικό πλαίσιο για την καθοδήγηση των αποφάσεων τους.

**Πίνακας 1**: Θεωρίες εταιρικής διακυβέρνησης

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Προσωπικό** | **Εταιρικό** |
| **Συνέπειες ενεργειών (τελεολογία)** | Θεωρία αντιπροσώπευσης | Θεωρία αξίας των μετόχων |
| **Ηθικός ιδεαλισμός (δεοντολογία)** | Θεωρία διαχείρισης | Θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών |

7.3 Προβλήματα με τη θεωρία για την αξία των μετόχων

Το να διακρίνουμε τι είναι προς το συμφέρον των μετόχων δεν ήταν ποτέ εύκολο έργο. Οι ιδιοκτήτες εταιρειών και οι οικογένειές τους έχουν διαφορετικά ενδιαφέροντα από τις επενδυτές που αναζητούν μια συναλλαγή με γρήγορη και κερδοφόρα έξοδο από αυτή. Και οι δύο έχουν διαφορετικά συμφέροντα από τον θεσμικό επενδυτή που έχει μόλις αγοράσει μετοχές κατά τη διάρκεια μιας αρχικής δημόσιας προσφοράς από οποιονδήποτε από αυτούς. Θα πρέπει να καθορίζεται μια στρατηγική για τον επενδυτή που κατέχει τις μετοχές σήμερα ή αυτόν που είναι πιθανό να τις κατέχει αύριο ή σε τρία χρόνια; Κατά την δεκαετία του 1980, η παροχή αξίας στους μετόχους ήταν αρκετά ασφαλές ηθικό στοίχημα. Στη Γερμανία, όπου το φορολογικό σύστημα, οι συμβάσεις και το εταιρικό δίκαιο απαιτούσε τον συν-καθορισμό της εταιρικής πολιτικής από τους εργαζόμενους περιόρισε τις προσπάθειες των Δ.Σ. να αποφέρουν κέρδη. Οι βασικοί κανόνες για την αξία των μετόχων αναπτύχθηκαν από τα ευρεία πρότυπα ιδιοκτησίας μετοχών. Στις ΗΠΑ, οι μέτοχοι μεγάλων εισηγμένων εταιρειών ήταν κυρίως εγχώριοι. Περίπου οι μισοί ήταν ιδιώτες και οι υπόλοιποι θεσμικοί επενδυτές. Στο Ηνωμένο Βασίλειο, η ιδιοκτησία ήταν επίσης εσωτερική αλλά ίσως λιγότερο από ότι στις ΗΠΑ. Στην ηπειρωτική Ευρώπη, όμως, ακόμη και κατά την δεκαετία του 1980, ένα μεγάλο ποσοστό μετοχών, ανάλογα φυσικά με τη χώρα, κατέχονταν από ξένα ιδρύματα, πολλά από αυτά με έδρα στο Ηνωμένο Βασίλειο. Η παγκοσμιοποίηση των κεφαλαιαγορών, η εισαγωγή νέων μέσων και η ανάπτυξη ηλεκτρονικών πλατφορμών συναλλαγών έμελλε να τα αλλάξει όλα αυτά. Στις αρχές του νέου αιώνα, οι αγορές παραγώγων, οι βραχυπρόθεσμες πωλήσεις, τα hedge funds και οι διασυνοριακές συναλλαγές κατέστησαν το έργο της κατανόησης των συμφερόντων των μετόχων όχι μόνο δύσκολο, αλλά αδύνατο. Για παράδειγμα, εργαλεία συλλογικών επενδύσεων, όπως τα αμοιβαία κεφάλαια επιτάχυναν τη συγκέντρωση του εταιρικού μεριδίου στα χέρια θεσμικών επενδυτών. Επομένως, τα οικονομικά συμφέροντα των ιδιοκτητών διέφεραν από αυτά της εταιρείας. Ενδεικτική περίπτωση είναι η μάχη εξαγοράς μεταξύ Barclays και μιας κοινοπραξίας με επικεφαλής τη Royal Bank of Scotland για τον έλεγχο της ολλανδικής τράπεζας ABN-Amro. Οι ανταγωνιστές μοιράστηκαν πολλούς από τους ίδιους μετόχους, των οποίων τα μεγαλύτερα συμφέροντα ενδέχεται να βρίσκονταν περισσότερο στην πρόληψη του πολέμου προσφορών παρά στη νίκη ή ακόμη και την ήττα. Μια στρατηγική απόφασης για την αξία των μετόχων είναι να αποφασιστεί να μην επιδιώξουν απολύτως τίποτα, επειδή το να κάνουν οτιδήποτε μπορεί να προξενήσει ζημιά σε έναν άλλο κάτοχο μετοχών. Ωστόσο, ακόμη και οι διαχειριστές κεφαλαίων μπορούν να δουν τα οικονομικά τους συμφέροντα να αποκλίνουν από αυτά των δικαιούχων τους, εισάγοντας ένα άλλο επίπεδο σχέσης αντιπροσώπευσης. Ο ανταγωνισμός μεταξύ τους για βραχυπρόθεσμα οικονομικά αποτελέσματα οδήγησε σε γρήγορες συναλλαγές των χαρτοφυλακίων. Ακόμα και το 2002, ένα δύσκολο έτος για τις αγορές μετοχών, η μέση διάρκεια μιας επένδυσης σε μετοχές από αμοιβαίο κεφάλαιο των ΗΠΑ ήταν μόλις 11 μήνες. Αυτή η βραχυπρόθεσμη εστίαση δεν ήταν απλώς ένα φαινόμενο μόνο στις ΗΠΑ. Οι εταιρείες διαχείρισης κεφαλαίων στο Ηνωμένο Βασίλειο πουλούσαν τις επενδύσεις τους κάθε δύο έως τρία χρόνια.

Η πίεση για επίτευξη βραχυπρόθεσμης απόδοσης των κεφαλαίων, και μαζί με αυτήν η εστίαση στην παροχή ανακοινώσεων για την αύξηση των τιμών των μετοχών, βρίσκονται στο επίκεντρο και αποτελούν στόχο πολλών εμπλεκόμενων μερών, συμπεριλαμβανομένων πολλών διευθυντών, διοικήσεων εταιρειών και μελών Δ.Σ. Αποτέλεσμα ήταν η έκρηξη στην ανάπτυξη χρηματοοικονομικών προϊόντων όπως τα προϊόντα αντιστάθμισης με μεγάλη μόχλευση κτλ. Είναι χαρακτηριστικό ότι η επιτροπή του Ηνωμένου Βασιλείου για τις εξαγορές και συγχωνεύσεις τροποποίησε τις απαιτήσεις γνωστοποίησης σε παράγωγα ("The Takeover Code" 2007) και η Εταιρεία Σχέσεων Επενδυτών με έδρα το Λονδίνο κάλεσε την Αρχή Χρηματοπιστωτικών Υπηρεσιών να απαιτεί καθημερινή γνωστοποίηση αυτών των θέσεων. Επιπλέον, η δραστηριότητα των αμοιβαίων κεφαλαίων αντιστάθμισης υπερφόρτωσε την πρακτική του δανεισμού μετοχών, στο οποίο ένας παραδοσιακός θεσμικός επενδυτής ενδέχεται να δανείσει μετοχές από το χαρτοφυλάκιο του για καθορισμένο χρονικό διάστημα σε αντάλλαγμα πληρωμής τόκων από το hedge fund- αγοραστή. Ο δανεισμός μετοχών δίνει στο hedge fund προσωρινή ιδιοκτησία, δημιουργώντας δύο τύπους στρατηγικών συναλλαγών. Η μία από αυτές αφορά μετοχές με την προσδοκία επαναγοράς τους αργότερα σε χαμηλότερη τιμή. Αυτό σημαίνει οικονομικό συμφέρον του (προσωρινού) ιδιοκτήτη των μετοχών ακόμη και όταν η εταιρεία να αποδίδει άσχημα. Είναι χαρακτηριστικό ότι σε αρκετές εταιρείες αυτός ο τύπος συναλλαγής είναι ο κυρίαρχος. Δηλαδή, για ένα σύντομο χρονικό διάστημα, αρκετοί επενδυτές προσδοκούσαν η εταιρεία να παράξει χαμηλά αποτελέσματα. Η δεύτερη στρατηγική διαπραγμάτευσης των αμοιβαίων κεφαλαίων ήταν η ένταξη στις τάξεις των διαχειριστών κεφαλαίων μετοχών. Αυτή η προσέγγιση περιλαμβάνει τον έλεγχο των μετοχών επηρεάζοντας μια αλλαγή κατεύθυνσης στην εταιρεία, για να επιδιώξει μια συγκεκριμένη εξαγορά ή για να αντικαταστήσει τον Διευθύνοντα Σύμβουλο. Το πόσο κερδοφόρα μπορεί να είναι αυτή η στρατηγική αποδείχθηκε σε μεγάλο βαθμό από την άνθηση της έννοιας του μετοχικού ακτιβισμού.

Όποια και αν είναι η επιτυχία αυτών των στρατηγικών διαπραγμάτευσης, είναι δεδομένο ότι περιπλέκουν μαζικά το προβλήματα που αντιμετωπίζουν τα μέλη του Δ.Σ. στην επιδίωξη μιας ηθικής στάσης που βασίζεται στην επίτευξη του στόχου για την παραγωγή αξίας στους μετόχους. Σε συνδυασμό με τα προαναφερθέντα, οι μέτοχοι διακρίνονται σύμφωνα με το τι είναι καλό για το προσωπικό τους συμφέρον. Οι φωνές από τους παραδοσιακούς διαχειριστές περιουσιακών στοιχείων με μεγάλη διάρκεια ζωής, ιδίως όσοι διαχειρίζονται περιουσιακά στοιχεία συνταξιοδοτικών ταμείων με μακρύ επενδυτικό ορίζοντα, υποστηρίζουν ότι οι διοικήσεις των εταιρειών θα πρέπει να ενεργούν προς το συμφέρον των μακροπρόθεσμων επενδυτών και όχι των βραχυπρόθεσμων κερδοσκόπων. Φυσικά, μερικοί από αυτούς τους μετόχους, επιχειρηματολογούν κατά της δυσανάλογης δύναμης ψήφου που παρέχεται στους μετόχους της ιδρυτικής οικογένειας, στους ιδιοκτήτες που υπάρχουν πίσω από σχήματα πυραμίδες και σε μετόχους με ισχυρά δικαιώματα.

7.4 Προς μια νέα ηθική στάση στη διακυβέρνηση

Όλα τα παραπάνω δείχνουν ότι ένα ηθικό σύστημα βασισμένο στην αξία των μετόχων είναι μη λειτουργικό σε πρακτική βάση καθώς έχει βαθιά θεωρητικά ελαττώματα. Η θεωρία των ενδιαφερομένων μερών είναι επίσης ελαττωματική, αλλά για διαφορετικούς λόγους. Αποτυγχάνει σε θεωρητικό επίπεδο επειδή παλεύει με τον προσδιορισμό της διαφοράς μεταξύ μέσων και σκοπών. Αποτυγχάνει σε πρακτικό επίπεδο γιατί όταν όλα είναι στόχος τότε δύσκολα κάποιος από αυτούς θα επιτευχθεί. Η θεωρία αντιπροσώπευσης βοηθά τους υπευθύνους να βρουν λύσεις στα στενά προβλήματα της εταιρικής διακυβέρνησης: πώς να αποτρέψουν τις διοικήσεις στην επιδίωξη ατομικών και ιδιωτικών ωφελειών. Η θεωρία της διαχείρισης βοηθά να εξηγηθεί γιατί οι άνθρωποι μπορεί να θέλουν ακόμα να υπηρετούν σε διοικητικά συμβούλια εισηγμένων εταιρειών.

Η τελεολογική, ωφελιμιστική στάση παραμένει η αξία των μετόχων, με όλα τα προβλήματα που συνεπάγεται, αλλά η εστίαση στην δεοντολογία δεν επιτυγχάνεται μέσω της θεωρίας των ενδιαφερομένων μερών με την ευρεία έννοια, αλλά με στενότερη έννοια, αυτή των κοινωνικά υπεύθυνων επενδυτών. Μια τρίτη και ευρύτερη κατηγορία συλλογικών στόχων μπορεί να προστεθεί στο πλαίσιο προσαρμόζοντας τις δεοντολογικές προσεγγίσεις της θεωρίας των ενδιαφερομένων μερών και της κοινωνικής ευθύνης των επιχειρήσεων η οποία περιλαμβάνει τα συμφέροντα εκείνων που δεν είναι μέτοχοι. Αυτό αφήνει ένα κενό, μεταξύ των ωφελιμιστικών όρων και της συλλογικής έκτασης, το οποίο ίσως είναι η στρατηγική αξία της επιχείρησης.

Οι προοπτικές των μετόχων είναι αμφότερες προβληματικές. Η αξία των μετόχων εξακολουθεί να υποφέρει λόγω της δυσκολίας καθορισμού της αξίας καθ’ αυτής. Οι ηθικές επενδύσεις λειτουργούν με την ελπίδα ότι η κοινωνική ευθύνη θα είναι κερδοφόρα, αλλά με την πεποίθηση ότι ακόμα κι αν δεν είναι, είναι κάτι σωστό. Η θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών, ειδικά με τη μορφή της ως εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, μεταφέρει τη σύγχυση μέσων και σκοπών. Η προαναφερθείσα στρατηγική αξία, αν και δεν είναι εύκολο να προσδιοριστεί, προτρέπει τις διοικήσεις των εταιρειών να προβαίνουν σε ενέργειες βάση του τι είναι καλύτερο κατά μια ωφελιμιστική έννοια για τη βιωσιμότητα της επιχείρησης. Σύμφωνα με το μοντέλο διακυβέρνησης που προώθησαν οι μεταρρυθμίσεις σε διάφορες χώρες στον τομέα της εταιρικής διακυβέρνησης, η απόφαση και συνεπακόλουθα η δύναμη, βρίσκεται στα χέρια των ανεξάρτητων, μη εκτελεστικών, μελών των Δ.Σ. Ελέγχουν όλες τις βασικές επιτροπές του διοικητικού συμβουλίου. Είναι σε θέση να παρακολουθούν την απόδοση μέσω ελέγχου της διαδικασίας ελέγχου (εσωτερικού και εξωτερικού). Έχουν ήδη την απαραίτητη στρατηγική γνώση μέσω της επίσημης εισαγωγής τους στο Δ.Σ. και γνώση της επιχείρησης μέσω της μεγαλύτερης συχνότητας συνεδριάσεων και διάρκειας των Δ.Σ. Επίσης, αξιολογούν τι αποτελεί στρατηγική αξία, κάτι που σημαίνει ότι μπορούν να κρίνουν πηγές αξίας, όπως είναι τα άυλα περιουσιακά στοιχεία, που μπορεί να χαθούν σε μια εξαγορά. Συνεπώς, ο προσανατολισμός των ανεξάρτητων, μη εκτελεστικών μελών ενός Δ.Σ. θα πρέπει να είναι ενεργός σε μακροπρόθεσμη βάση, ανεξάρτητα από τις απόψεις και τις επιδιώξεις των μετόχων, ενίοτε και ιδιοκτητών.

Συνοψίζοντας, τα διοικητικά συμβούλια αντιμετωπίζουν μια μεγάλη ποικιλία αποφάσεων που περιλαμβάνουν επίκληση, συνειδητή ή ασυνείδητη, ηθικών πλαισίων και ηθικών προοπτικών. Στις περισσότερες περιπτώσεις, θα δουν την αξία των μετόχων ως το κυρίαρχο πλαίσιο για την λήψη αποφάσεων, και σε ορισμένες περιπτώσεις, ειδικά όταν οι ίδιες οι εταιρείες έχουν υιοθετήσει ξεκάθαρες δηλώσεις σκοπού και αποστολές, η θεωρία της διαχείρισης έρχεται στο προσκήνιο. Δεδομένης της κερδοσκοπικής στόχευσης των περισσότερων εταιρειών, δεν προκαλεί έκπληξη το γεγονός ότι τα μέλη των Δ.Σ. θα μπορούσαν να επικαλούνται περισσότερο τη χρηστική ηθική, χρησιμοποιώντας τις αναμενόμενες συνέπειες των αποφάσεών τους ως βάση για τον προσδιορισμό της "ορθότητας" τους, παρά τις δεοντολογικές εκκλήσεις για ανώτερη αρχή επιτακτική ανάγκη πέρα ​​από τα προβλεπόμενα στη νομοθεσία. Ως εκ τούτου, όταν προκύπτουν κρίσιμες αποφάσεις, τα μέλη των Δ.Σ. μπορούν να καθοδηγούνται από την εκτίμησή τους για το τι είναι πιθανό να δημιουργήσει στρατηγική αξία, όπου οι στόχοι των ενδιαφερομένων μερών όπως οι εργαζόμενοι, οι πελάτες και οι προμηθευτές μπορούν κάλλιστα να ληφθούν υπόψη, αλλά και ως μέσο για τον σκοπό της δημιουργίας πλούτου μακροπρόθεσμα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΚΩΔΙΚΑΣ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ

8.1 Εισαγωγή

Κατά τα τελευταία έτη δημιουργήθηκαν επιχειρήσεις κολοσσοί, οι οποίοι ανταγωνίζονται μεταξύ τους ακολουθώντας πρακτικές που, εν πολλοίς, αποδεικνύονται ζημιογόνες για το κοινωνικό σύνολο, προκειμένου να παρουσιάσουν οικονομικά αποτελέσματα, που θα ικανοποιήσουν τους μετόχους, οι οποίοι επένδυσαν κεφάλαια και προσδοκούν επιστροφή αυτών μαζί με κάποιο κέρδος. Επιπλέον, η αυξανόμενη λογοδοσία των επιχειρήσεων απέναντι στο επενδυτικό κοινό, που εκφράζεται μέσω πολυσέλιδων εκθέσεων που περιλαμβάνουν τα οικονομικά και μη αποτελέσματα της εταιρείας, δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες στις διοικήσεις των επιχειρήσεων, για να θυσιάσουν τα μακροχρόνια αποτελέσματα της επιχείρησης, για χάρη των βραχυπροθέσμων αποτελεσμάτων και την πρόσκαιρη ικανοποίηση των επενδυτών. Αυτό αποκτά ιδιαίτερη σημασία αν αναλογιστούμε ότι ένα μεγάλο, συχνά το μεγαλύτερο, μέρος των αποδοχών των υψηλόβαθμων στελεχών των επιχειρήσεων, είναι συνδεδεμένο με την επίτευξη βραχυπρόθεσμων οικονομικών αποτελεσμάτων, τα οποία αποτελέσματα, προκειμένου να επιτευχθούν, ενδέχεται να συνεπάγονται απόκλιση από την μακροπρόθεσμη στρατηγική της επιχείρησης, και εν τέλει να θέσουν σε κίνδυνο την ίδια την βιωσιμότητα της επιχείρησης. Διάφορες έρευνες κατά καιρούς έχουν δείξει ότι ουσιαστικά στους Διευθύνοντες Συμβούλους των επιχειρήσεων που περιλαμβάνονται στον δείκτη Fortune 500, δεν παρέχονται τα κατάλληλα κίνητρα προκειμένου να επιδιώξουν τους μακροπρόθεσμους στόχους της επιχείρησης, ή μάλιστα τα πακέτα αποδοχών τους τίθενται σε κίνδυνο σε περίπτωση που επιδιώξουν να ικανοποιήσουν τους στόχους ενδιαφερόμενων ομάδων, οι οποίοι στόχοι δεν συγκλίνουν με την οικονομική απόδοση της επιχείρησης. Όπως γράφουν οι Gilley *et al*. (2010) προκειμένου μια επιχείρηση να εξασφαλίσει την μακρόχρονη επιχειρηματική της επιτυχία, οφείλει το ανώτερο διευθυντικό προσωπικό να λαμβάνει συνεχώς ειδική μέριμνα για την εξεύρεση μεθόδων δράσης, οι οποίες θα δημιουργούν αξία, τόσο στους επενδυτές όσο και στις λοιπές ομάδες ενδιαφέροντος, έτσι ώστε η μακρόχρονη επιτυχία της επιχείρησης να επιτυγχάνεται μέσω της δημιουργίας συγκριτικού πλεονεκτήματος.

Ένας τρόπος με τον οποίο οι διοικήσεις των επιχειρήσεων μπορούν να εφαρμόσουν την προαναφερθείσα στρατηγική πρόσθεσης αξίας στην επιχείρηση, είναι μέσω της συγγραφής αποτελεσματικών κωδίκων δεοντολογίας. Οι κώδικες δεοντολογίας ουσιαστικά περιγράφουν θεμιτές και αθέμιτες πρακτικές της επιχείρησης και των εκπροσώπων της, και απευθύνονται στα διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη. Οι Langlois και Schlegelmilch (1990) ορίζουν τον κώδικα δεοντολογίας ως μια έκφραση των εταιρικών αρχών, των ηθικών αξιών και της εταιρικής συμπεριφοράς, οι οποίες αφορούν τους εργαζόμενους, τους μετόχους, τους καταναλωτές, το φυσικό περιβάλλον και οποιοδήποτε άλλο κομμάτι της κοινωνίας έξω από την επιχείρηση. Οι κώδικες δεοντολογίας διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση σε θέματα που σχετίζονται με το περιεχόμενό τους ή τους αποδέκτες. Σε ορισμένες χώρες, η ύπαρξη και αποτελεσματική εφαρμογή κωδίκων δεοντολογίας απαιτείται από τον νόμο. Παράδειγμα αποτελούν οι εισηγμένες στο Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης επιχειρήσεις, οι οποίες υποχρεούνται, όχι μόνο στην ύπαρξη κώδικα δεοντολογίας, αλλά και στην ύπαρξη καταγεγραμμένων διαδικασιών και πολιτικών οι οποίες συνοδεύουν και προωθούν την αποτελεσματική εφαρμογή των οριζόμενων στον κώδικα.

Παρακάτω, θα αναφερθούμε στους λόγους οι οποίοι καθιστούν αναγκαία στη σύγχρονη λειτουργία των επιχειρήσεων, την τήρηση κωδίκων δεοντολογίας, θα επιχειρήσουμε μια αναφορά στους ορισμούς που διάφοροι ακαδημαϊκοί συγγραφείς δίνουν στον κώδικα δεοντολογίας, και θα επιλέξουμε εκείνον, που κατά τη γνώμη μας, περιλαμβάνει όλα τα απαραίτητα συστατικά στοιχεία, θα αναφερθούμε, τόσο στους συνήθεις αποδέκτες της πλειονότητας των κωδίκων δεοντολογίας, διακρίνοντας τις βασικές ομάδες ενδιαφέροντος μέσα από μια ευρύτερη αναφορά μας στην εταιρική κουλτούρα, όσο και στο περιεχόμενο, και στους τρόπους παρουσίασης και διαδόσεως του κώδικα δεοντολογίας, διακρίνοντας και σε αυτή τη περίπτωση τυχόν διαφορές στην διάδοσή του αναλόγως της ομάδας ενδιαφέροντος και, θα αναφερθούμε στις χρησιμοποιούμενες μεθόδους εφαρμογής του κώδικα δεοντολογίας, ενώ θα αναλύσουμε ιδιαίτερα την περίπτωση παραβιάσεων διατάξεων του κώδικα δεοντολογίας. Επίσης, θα αναφερθούμε στις σημαντικότερες, έρευνες ακαδημαϊκών συγγραφέων που αφορούν, σε πρώτο στάδιο, το θέμα της σύνδεσης των κωδίκων δεοντολογίας με την ηθική συμπεριφορά των αποδεκτών τους. Θα αναφερθούμε δηλαδή, στο αν και κατά πόσο οι κώδικες δεοντολογίας επιτελούν τον σκοπό τον οποίο εμφανίζονται να επιδιώκουν και θα αναφερθούμε σε έρευνες σχετικά με την αποτελεσματικότητα του περιεχομένου του κώδικα δεοντολογίας. Σε αυτό το σημείο θα παρατηρήσουμε πόσο διαφοροποιημένα εμφανίζονται τα αποτελέσματα των ερευνών, τα οποία εκτείνονται από αποτελεσματικούς έως αναποτελεσματικούς κώδικες δεοντολογίας.

Η παγκοσμιοποίηση που έχει συντελεστεί στις ημέρες μας, ανάμεσα στις άλλες επιπτώσεις, έχει δημιουργήσει και ένα παγκόσμιο ανταγωνισμό ανάμεσα στις επιχειρήσεις, με αποτέλεσμα την άσκηση πίεσης στις διοικήσεις των τελευταίων, για την εξεύρεση, τόσο των αγορών σε παγκόσμιο επίπεδο, οι οποίες θα είναι ικανές να προσφέρουν αυξανόμενα μερίδια αγοράς, όσο και μεθόδων παραγωγής αλλά και διοίκησης των επιχειρήσεων που θα επιφέρουν μείωση του κόστους παραγωγής. Στο πλαίσιο αυτού του σκεπτικού, είναι συνήθης η εμφάνιση παραγωγικών μονάδων επιχειρήσεων σε χώρες μακρινές, και διαφορετικής νοοτροπίας και κουλτούρας από τη χώρα στην οποία η επιχείρηση έχει την έδρα της. Μια τέτοια κατάσταση, αναμφίβολα επηρεάζει και την εφαρμογή των υιοθετούμενων κωδίκων δεοντολογίας, από το στάδιο της συγγραφής τους έως αυτό της διαδόσεως, και εν τέλει εφαρμογής τους. Αρκετοί διεθνείς φορείς έχουν εκπονήσει πρότυπα κωδίκων δεοντολογίας, σε μια προσπάθεια να παράσχουν στις ενδιαφερόμενες επιχειρήσεις κατευθυντήριες γραμμές σχετικά με σημαντικά θέματα, όπως αυτό της διαφθοράς, της εκμετάλλευσης ανηλίκων στο εργασιακό πεδίο κτλ. Επομένως, θα αναφερθούμε σε κώδικες δεοντολογίας που έχουν εκπονηθεί από ορισμένους διεθνείς φορείς, όπως για παράδειγμα ο Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών, και θα συνδέσουμε τα θέματα των κωδίκων δεοντολογίας που τηρούν οι επιχειρήσεις του δείκτη Fortune 500, δηλαδή οι μεγαλύτερες από άποψη τζίρου επιχειρήσεις στις ΗΠΑ., με σκοπό να συνθέσουμε έναν πλήρη κώδικα δεοντολογίας.

8.2 Γιατί οι επιχειρήσεις υιοθετούν στις πρακτικές τους κώδικες δεοντολογίας;

Οι επιχειρήσεις επιλέγουν να υιοθετήσουν στις πρακτικές τους κώδικες δεοντολογίας για τους εξής λόγους:

* Οι κώδικες δεοντολογίας ενδυναμώνουν το όνομα και τη φήμη της επιχείρησης. Κατά τη γνώμη μας, η σύνδεση μεταξύ της απλής υπάρξεως του κώδικα δεοντολογίας και της φήμης της επιχείρησης είναι μάλλον επιφανειακή, και εννοούμε ότι τύποις και μόνο, μπορεί να βελτιώσει τις σχέσεις μεταξύ επιχείρησης και λοιπών ενδιαφερομένων μερών. Πλήθος εταιρικών σκανδάλων ακυρώνουν την ουσία του επιχειρήματος αυτής της πρότασης. Χαρακτηριστικό παράδειγμα, η κατάρρευση της επιχείρησης Enron που αναφερθήκαμε προηγουμένως, η οποία αν και είχε σε ισχύ κώδικα δεοντολογίας, εν τούτοις η κατάρρευσή της οφειλόταν σε παραβιάσεις ηθικού χαρακτήρα.
* Ο κώδικας δεοντολογίας είναι σχεδιασμένος έτσι ώστε να μπορεί να εφαρμοστεί και σε χώρες όπου οι νόμοι είτε δεν εφαρμόζονται στην πράξη, είτε ενσωματώνουν πλημμελώς τα διεθνή πρότυπα. Οι κώδικες δεοντολογίας ουσιαστικά αποτυπώνουν την ηθική κουλτούρα που διαμορφώνεται σε μια επιχείρηση, μέσω της διοικήσεώς της. Επομένως, μια επιχείρηση οφείλει, αν επιθυμεί την προαγωγή της κοινωνικής ευημερίας, παρότι δραστηριοποιείται σε χώρα με ελλιπή νομικά πλαίσια να προσπαθεί να συνεισφέρει σε προσπάθειες προώθησης των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, την προστασία του περιβάλλοντος κ.α. Προς αυτή την κατεύθυνση κινούνται και προσπάθειες διεθνών οργανισμών, οι οποίοι συνέταξαν πρότυπους κώδικες δεοντολογίας προκειμένου να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε περισσότερες της μιας χώρας, να ανταπεξέλθουν σε τέτοια προβλήματα.
* Η ύπαρξη και εφαρμογή ενός κώδικα δεοντολογίας μπορεί να συντελέσει στον περιορισμό της ζημιάς από ανήθικες πράξεις.
* Ο κώδικας δεοντολογίας προωθεί αυξημένη ποιότητα και παραγωγικότητα. Δηλαδή, μέσω της τήρησης των κανόνων του κώδικα δεοντολογίας που αφορούν π.χ. την υγιεινή και την ασφάλεια στην εργασία, καλλιεργείται ένα κλίμα εμπιστοσύνης ανάμεσα στην επιχείρηση και τους υπαλλήλους της, πράγμα που μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη παραγωγικότητα ή αυξημένη ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, αν μη τι άλλο μέσω της διατηρήσεως των εργαζομένων στις θέσεις τους.
* Ο κώδικας δεοντολογίας μπορεί να χρησιμεύσει ως οδηγός για την επιλογή, αξιολόγηση και διατήρηση μακροχρόνιων σχέσεων με επιχειρήσεις συνεργάτες. Η απαίτηση της επιχείρησης προς τους συνεργάτες της να υιοθετήσουν πρότυπα συμπεριφοράς που εφαρμόζονται στην ίδια την επιχείρηση για παράδειγμα, δύναται να συμβάλει στη δημιουργία μακροχρόνιων και επιτυχημένων σχέσεων.

8.3 Κώδικας δεοντολογίας- Ορισμός

Οι εταιρικοί κώδικες δεοντολογίας διαφέρουν από τους κώδικες επαγγελματικής δεοντολογίας. Οι κώδικες επαγγελματικής δεοντολογίας περιγράφουν τους στόχους επαγγελματικών ομάδων, όπως δικηγόρων, ιατρών κτλ. Οι εταιρικοί κώδικες δεοντολογίας επιχειρούν να περιγράφουν την ηθική συμπεριφορά που απαιτεί μια επιχείρηση από τα εσωτερικά, και συχνά εξωτερικά μέρη αυτής, τα οποία μέρη μπορεί να είναι επαγγελματίες οι οποίοι ενδέχεται να οφείλουν να τηρούν και κώδικες επαγγελματικής δεοντολογίας.

Οι εταιρικοί κώδικες δεοντολογίας διαδόθηκαν στο επιχειρηματικό γίγνεσθαι περί τα μέσα της δεκαετίας του 1970, κυρίως στις ΗΠΑ. Κύριο ερέθισμα που οδήγησε στην εισαγωγή τους, ήταν η προηγούμενη αποκάλυψη πλήθους εταιρικών σκανδάλων, κατόπιν έρευνας που διεξήγαγε η Security and Exchange Commission, στις 500 μεγαλύτερες επιχειρήσεις των ΗΠΑ. Ενδιαφέρον παρουσιάζει και μια άλλη έρευνα, σύμφωνα με την οποία οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνταν στις ΗΠΑ., είχαν απολύσει τους περισσότερους υπαλλήλους από οποιαδήποτε άλλη χώρα, λόγω ανήθικων συμπεριφορών. Συνέπεια των παραπάνω ήταν οι επιχειρήσεις να επιχειρήσουν να αποτυπώσουν εγγράφως τις αρχές λειτουργίας τους, καθώς και τα απαιτούμενα πρότυπα συμπεριφοράς. Στην βιβλιογραφία όμως, η πρώτη προσπάθεια για την εισαγωγή των κωδίκων δεοντολογίας στην σύγχρονη διοικητική των επιχειρήσεων έλαβε χώρα το 1924, με την έκδοση του βιβλίου «Codes of Ethics», του Edgar Heermance.

Η αυξανόμενη χρήση κωδίκων δεοντολογίας, αλλά κυρίως η πρωτοβουλία των επιχειρήσεων να εναποθέσουν σε βιβλιοθήκη των ΗΠΑ τους κώδικες δεοντολογίας που είχαν υιοθετήσει, κατέληξε σε αντικρουόμενα συμπεράσματα σε έρευνες αρκετών ερευνητών. Σκοπός της εναπόθεσης των κωδίκων δεοντολογίας από μέρους των επιχειρήσεων, ήταν να δημιουργηθεί βάση δεδομένων από την οποία, ενδιαφερόμενες, για την σύνταξη, τήρηση ή και ανανέωση των κωδίκων δεοντολογίας, επιχειρήσεις θα μπορούσαν να αντλήσουν χρήσιμα στοιχεία. Οι Cressey και Moore (1983) παρατήρησαν ότι, αν και έως το Νοέμβριο του 1976, 200 επιχειρήσεις είχαν καταθέσει τους κώδικες δεοντολογίας που τηρούσαν, εν τούτοις τον Δεκέμβριο του 1979, μόλις 49 ακόμη είχαν προστεθεί, καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι το «κίνημα» των κωδίκων δεοντολογίας εξασθένησε τόσο γρήγορα, όσο γρήγορα ήρθε στο προσκήνιο. Αντίθετος με αυτό το συμπέρασμα εμφανίστηκε ο Benson (1989), ο οποίος παραπέμποντας σε έρευνα του Κέντρου Επιχειρηματικής Ηθικής (1986), ανέφερε ότι το ποσοστό των επιχειρήσεων που τηρούσαν κώδικα δεοντολογίας ανερχόταν σε 74% επί του συνόλου των απαντήσεων από τις επιχειρήσεις που εμφανίζονταν στο δείκτη Fortune 500. Προς αυτή την κατεύθυνση κινούνταν και τα αποτελέσματα άλλων προγενέστερων ερευνών, όπως του Court το 1980, ο οποίος ανέφερε ότι 72% των ερωτωμένων στελεχών επιχειρήσεων απάντησε θετικά σχετικά με την τήρηση κώδικα δεοντολογίας στην επιχείρηση όπου εργάζονταν, όπως αντίστοιχα θετικά απάντησε και το 77%, σε έρευνα που διεξήγαγαν οι White και Montgomery το 1980 σε επιχειρήσεις στις ΗΠΑ.

Περαιτέρω, ακόμη και ο ορισμός του κώδικα δεοντολογίας εμφανίζει διαφορές ανάμεσα στους ερευνητές. Αν λάβουμε ως βάση τον ορισμό που παραθέτει ο Weaver (1993) ότι οι κώδικες δεοντολογίας μπορούν να χαρακτηριστούν ως επίσημα εταιρικά έγγραφα, με αναφορές σε ηθικούς περιορισμούς κατά τη διάρκεια της εταιρικής δραστηριότητας, μπορούμε να ισχυριστούμε ότι ακολουθώντας αυτή τη λογική, οι κώδικες δεοντολογίας όπως και τα λοιπά εταιρικά έγγραφα (κανονισμοί λειτουργίας, εταιρικές πολιτικές και διαδικασίες κτλ), παρέχουν οδηγίες, απλά στην περίπτωση των κωδίκων δεοντολογίας οι οδηγίες αυτές είναι ηθικής φύσεως. Η Stevens (1994) εκφέρει μία αντίθετη από την παραπάνω άποψη, καθότι ισχυρίζεται ότι και μόνο η αναφορά σε ηθικά ζητήματα, αρκεί για να τα ξεχωρίσει κανείς από τα λοιπά εταιρικά έγγραφα που δεν κάνουν καμία αναφορά σε ηθικά ζητήματα.

Οι Weaver *et al*. (1999) συμπέραναν ότι αν και οι επιχειρήσεις ακολουθούσαν πρακτικές σχετικές με την υιοθέτηση μιας ηθικής συμπεριφοράς από τα άτομα που τις απαρτίζουν, όπως το να έχουν κώδικα δεοντολογίας, εν τούτοις οι συνοδευτικές ενέργειες της διοίκησης και οι δομές της επιχείρησης δεν βοηθούσαν προς αυτή την κατεύθυνση. Μία συνοδευτική ενέργεια μπορεί να θεωρηθεί και η όλη διαδικασία διαδόσεως και εφαρμογής του κώδικα δεοντολογίας. Η εισαγωγή της παραμέτρου των συνοδευτικών ενεργειών είναι μείζονος σημασίας για την αποτελεσματική διερεύνηση της οποιασδήποτε σχέσης που δύναται να έχει ένας κώδικας δεοντολογίας, τόσο με την υιοθέτηση ηθικής συμπεριφοράς από τους αποδέκτες του, όσο και με την οικονομική απόδοση μιας επιχείρησης.

Επαναφέροντας την προσοχή μας στο θέμα του ορισμού του κώδικα δεοντολογίας, θα επιχειρήσουμε να αναλύσουμε καθεμία από τις λέξεις που απαρτίζουν τον όρο «κώδικα δεοντολογίας». Στη συνέχεια, χρησιμοποιώντας ορισμούς από ακαδημαϊκούς ερευνητές θα παράσχουμε έναν ορισμό για τον κώδικα δεοντολογίας. Η λέξη «κώδικας», έχει διπλή έννοια: αφενός ερμηνεύεται ως «*σύνολο σημείων που συγκροτούν ένα κλειστό σύστημα, με βάση τα οποία οι άνθρωποι δέχονται ή στέλνουν μηνύματα, δηλαδή επικοινωνούν μεταξύ τους*», και ως «*σύνολο κανόνων, διατάξεων ή οδηγιών που αναφέρονται σε ένα θέμα*». Συνδυαστικά, οι δύο αυτοί ορισμοί μας επιτρέπουν να θεωρήσουμε ότι o κώδικας, ανεξαρτήτως του πεδίου στο οποίο βρίσκει εφαρμογή, είναι ένα σύστημα επικοινωνίας, το οποίο περιγράφει τους κανόνες και τις οδηγίες, που είναι στοιχεία για την αρμονική λειτουργία μεταξύ των μερών. Όσον αφορά την λέξη «δεοντολογία», πρόκειται για «*ένα σύνολο κανόνων που δεσμεύουν ηθικά*», δηλαδή τους ηθικούς κανόνες που ένα μέλος μιας ομάδας, που λειτουργεί κάτω από τα συγκεκριμένα πρότυπα ηθικής οφείλει να τηρεί. Συνδυάζοντας τους ορισμούς των δύο αυτών λέξεων, μπορούμε να ορίσουμε τον κώδικα δεοντολογίας ως ένα σύστημα επικοινωνίας μεταξύ των ενδιαφερομένων ομάδων, το οποίο περιγράφει τους ηθικούς κανόνες, τους οποίους κάθε ένα μέλος δεσμεύεται να τηρεί, προκειμένου να επιτυγχάνεται αρμονική επικοινωνία και συνεπώς αρμονική λειτουργία της ομάδας.

Προχωρώντας ένα βήμα παραπέρα, θα επιχειρήσουμε να χωρίσουμε το περιεχόμενο των κωδίκων δεοντολογίας σε δύο κατηγορίες, την κατηγορία της οποίας οι κανόνες απευθύνονται στο εσωτερικό μιας επιχείρησης και διευθετούν θέματα όπως τις σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων, ανεξαρτήτως ιεραρχικών επιπέδων, την προστασία την εταιρικής περιουσίας κτλ, και την κατηγορία της οποίας οι κανόνες απευθύνονται στις σχέσεις της επιχείρησης με τα εξωτερικά μέρη, όπως για παράδειγμα την κοινωνία, το περιβάλλον, τους πελάτες κτλ. Οι κατηγορίες αυτές δύνανται να περιλαμβάνουν κανόνες των οποίων η συγγραφή είναι τέτοια που να παρέχει γενικές οδηγίες, καθορίζοντας το μανιφέστο της επιχείρησης, τις ηθικές αρχές που διέπουν την λειτουργία της κτλ., αλλά και τέτοια που να παρέχει ειδικές οδηγίες καθορίζοντας συγκεκριμένες διαδικασίες, οδηγίες, πρότυπα λειτουργίας και κανόνες.

Ο κώδικας δεοντολογίας έχει εμφανιστεί στην βιβλιογραφία και με διάφορα άλλα συνώνυμα όπως επιχειρηματικές αρχές, επιχειρηματική φιλοσοφία, δήλωση επιχειρηματικής ηθικής κτλ. Οι Wood και Rimmer (2003) διέκριναν τα συστατικά στοιχεία του κώδικα δεοντολογίας με βάση τον ορισμό του Hosmer, τον οποίο και παρέθεσαν*:* «Οι κώδικες δεοντολογίας είναι δηλώσεις των νορμών και των απόψεων μιας επιχείρησης… είναι τρόποι με τους οποίους τα ανώτερα στελέχη σε μια επιχείρηση επιθυμούν οι υπόλοιποι να σκέφτονται. Και αυτό δεν είναι λογοκρισία. Αντίθετα, ο σκοπός είναι να ενθαρρύνουν συγκεκριμένους τρόπους σκέψης και πρότυπα συμπεριφοράς τα οποία θα οδηγήσουν στην επιθυμητή συμπεριφορά». Τα ουσιώδη στοιχεία αυτού του ορισμού, σύμφωνα με τους Wood και Rimmer είναι η «δήλωση», η «καλή διαγωγή», οι «απόψεις» και οι «πράξεις». Ειδικά για την «δήλωση», αναφέρουν ότι πρόκειται για μια δήλωση των προθέσεων της επιχείρησης, η οποία προσδοκά ανάλογες πράξεις.

Καταλήγοντας, ο ορισμός ο οποίος, κατά τη γνώμη μας είναι ο πληρέστερος προέρχεται από τους Kaptein και Schwartz (2007) οι οποίοι γράφουν ότι «…ο κώδικας δεοντολογίας είναι ένα ξεχωριστό και επίσημο έγγραφο, δημιουργημένο από την επιχείρηση και προορισμένο για αυτήν, το οποίο περιέχει μια σειρά οδηγιών για την καθοδήγηση παρόντων και μελλοντικών συμπεριφορών σε διάφορα θέματα, τουλάχιστον των στελεχών και των λοιπών υπαλλήλων, για τις σχέσεις μεταξύ τους, με την επιχείρηση, με τα εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη και με την κοινωνία γενικότερα».

8.4 Κώδικας δεοντολογίας, ηθική κουλτούρα και ενδιαφερόμενα μέρη

Προτού αναφερθούμε σε αυτούς τους οποίους κυρίως απευθύνεται ο κώδικας δεοντολογίας, θα αναφερθούμε στο ευρύτερο περιβάλλον ηθικής, την ηθική κουλτούρα, η οποία διαμορφώνεται σε μια επιχείρηση. Οι Trevino και Nelson (2011) ανέφεραν ότι η ηθική κουλτούρα αποτελεί ένα μέρος της συνολικής επιχειρησιακής κουλτούρας, και αναπτύσσεται μέσω της τήρησης τόσο επίσημων όσο και ανεπίσημων διαδικασιών. Στις επίσημες διαδικασίες μπορούν να συμπεριληφθούν ενδεικτικά οι ρουτίνες και τεχνικές της επιχείρησης, ο κώδικας δεοντολογίας, η οργανογραμματική διάρθρωση και το σύστημα αμοιβών της επιχείρησης, ενώ στις ανεπίσημες διαδικασίες δύναται να συμπεριληφθεί, για παράδειγμα, η ενδεδειγμένη συμπεριφορά των συναδέλφων υπαλλήλων. Τα βασικά συστατικά στοιχεία της ηθικής κουλτούρας, με βάση τα παραπάνω, είναι η διαμόρφωση ενός κλίματος του εργάζεσθαι και του επιχειρείν, με κοινούς στόχους, κοινά οράματα και κοινές αξίες, προς την κατεύθυνση, αν όχι της εξάλειψης, τουλάχιστον της μείωσης περιστατικών ανήθικων πρακτικών. Το επόμενο βήμα είναι να αναφερθούμε στα βασικά στοιχεία που υποβοηθούν την ηθική κουλτούρα. Τα στοιχεία τα οποία υποβοηθούν τόσο την υιοθέτηση, όσο και την διατήρηση μιας ηθικής κουλτούρας που διαμορφώνεται σε μια επιχείρηση είναι, πρώτον η ύπαρξη ηθικών αξιών, οι οποίες αντανακλώνται στις εταιρικές ρουτίνες, δεύτερον ένα επίσημο πρόγραμμα διαδόσεως της ηθικής, το οποίο να περιλαμβάνει τον κώδικα δεοντολογίας, μια ειδική διαδικασία αναφοράς παραβατικών συμπεριφορών και κατάλληλα εκπαιδευμένο προσωπικό για την επίβλεψη του προγράμματος διαδόσεως της ηθικής, και τρίτον, η συνεχής παρουσία της ηγεσίας της επιχείρησης η οποία να δίνει το καλό παράδειγμα για τους υπόλοιπους εργαζομένους. Τα παραπάνω στοιχεία έχουν ως αποδέκτες τους υπαλλήλους, τους μετόχους, τους λοιπούς οικονομικούς παράγοντες, οι οποίοι υποβοηθούν την χρηματοδότηση της επιχείρησης, τους προμηθευτές, τους πελάτες, οι οποίοι οφείλουν να τα λαμβάνουν υπόψη τους, προκειμένου ο τελικός σκοπός της εγκαθίδρυσης μιας ηθικής κουλτούρας εντός της επιχείρησης να γίνει πράξη. Κάποιοι κώδικες δεοντολογίας αναγνωρίζουν ως αποδέκτες και τις εθνικές κυβερνήσεις καθώς και τους ανταγωνιστές, αλλά η πλειοψηφία των κωδίκων ηθικής περιορίζεται στους πέντε πρώτους αποδέκτες.

8.5 Έρευνες σχετικά με το περιεχόμενο των κωδίκων δεοντολογίας

Πλήθος ερευνών έχουν εκπονηθεί σχετικά με τα συστατικά στοιχεία ενός κώδικα δεοντολογίας. Ο Ladd (1985) και οι Robin *et al*. (1989) ανέφεραν ότι οι κώδικες δεοντολογίας, που με το περιεχόμενό τους, αφαιρούν την διακριτική ευχέρεια από τους αποδέκτες τους, είναι «ηθικά ασυνάρτητοι», διότι αυτού του είδους η «αυταρχικότητα» έρχεται σε αντίθεση με την έννοια της ηθικής, που απαιτεί το άτομο να παίρνει μόνο του τις ηθικές αποφάσεις. Ο Davis (1988) ανέφερε ότι οι κώδικες δεοντολογίας έχουν τρία κοινά χαρακτηριστικά. Πρώτον, ότι χαρακτηρίζονται από πλειοδοσία ηθικότητας, ζητώντας ηθικότητα από αυτούς προς τους οποίους απευθύνονται, δεύτερον, ότι οι κώδικες επικεντρώνονται κυρίως σε δραστηριότητες οι οποίες δεν επιτηρούνται επαρκώς, και τρίτον, ότι οι κώδικες δεοντολογίας εξυπηρετούν τον λόγο ύπαρξής τους σε μακροχρόνιο ορίζοντα, όταν τα οριζόμενα σε αυτούς τηρούνται από τους αποδέκτες του χωρίς την επίβλεψη των εργαζομένων από κατάλληλο προσωπικό. Οι Vinten (1990) και Frankel (1989) προβαίνουν σε μια κατηγοριοποίηση των κωδίκων δεοντολογίας αναλόγως του περιεχομένου τους. Κατά αυτό τον τρόπο τους διακρίνουν σε εμπνευστικούς, δηλαδή κώδικες δεοντολογίας που ορίζουν τα ιδεώδη πρότυπα συμπεριφοράς τα οποία πρέπει οι υπάλληλοι να προσπαθούν να φτάσουν, σε κανονιστικούς οι οποίοι είναι διατυπωμένοι με τη μορφή οδηγιών προς τους αποδέκτες, και σε εκπαιδευτικούς, δηλαδή κώδικες δεοντολογίας των οποίων το ύφος γραφής είναι αναλυτικό και με εκτενείς σχολιασμούς.

Η πρώτη έρευνα διερεύνησης του περιεχομένου των κωδίκων δεοντολογίας, όπως αναφέρουν οι Farrell et al. (2002), έλαβε χώρα το 1983 από τους Cressey και Moore οι οποίοι ερεύνησαν το 48% των κωδίκων δεοντολογίας (ποσοστό που αντιπροσώπευε 119 κώδικες δεοντολογίας) που είχαν κατατεθεί στην βιβλιοθήκη της Νέας Υόρκης που προαναφέραμε. Η έρευνά τους στο περιεχόμενο των κωδίκων δεοντολογίας αφορούσε την μελέτη του κειμένου των κωδίκων, την έκτασή τους, και εν τέλει την κατηγοριοποίησή του σε μη αναφερόμενη ύλη, αναφερόμενη ύλη, ύλη αναφερόμενη με λεπτομέρειες, και ύλη με ιδιαίτερη έμφαση. Τα αποτελέσματα της έρευνάς τους απεικόνισαν την προτεραιότητα της ύλης που αφορούσε την προστασία της επιχείρησης, έναντι ύλης που αφορούσε την προστασία του κοινωνικού συνόλου. Επιπλέον, ένα ακόμη συμπέρασμά τους ήταν ότι οι υπό εξέταση κώδικες δεοντολογίας ήταν γραμμένοι με τέτοιο τρόπο, ώστε να υποχρεώνουν τους αποδέκτες τους σε οριοθετημένα πλαίσια συμπεριφοράς, μην αφήνοντας χώρο για άσκηση κρίσης από μέρους των αποδεκτών. Σε παρόμοια συμπεράσματα με αυτά των Cressey και Moore, κατέληξε η έρευνα του Mathews (1987) ο οποίος όμως, για πρώτη φορά εισήγαγε 64 κριτήρια κατά την εξέταση του περιεχομένου 202 κωδίκων δεοντολογίας επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνταν στις ΗΠΑ. Παρόμοια συμπεράσματα είχαν και οι έρευνες των Robin *et al*. (1989) και Hite *et al*. (1988), δηλαδή, αφενός ότι η συγγραφή των κωδίκων δεοντολογίας είχε γίνει με την μορφή παροχής οδηγιών στους αποδέκτες τους, και αφετέρου ότι σκοπός των κωδίκων ήταν η προστασία της επιχείρησης και των συμφερόντων της. Οι Lefebvre και Singh (1992) επέκτειναν την έρευνα του Mathews (1987) που προαναφέραμε, και χρησιμοποίησαν 61 κριτήρια για την εξέταση του περιεχομένου των κωδίκων δεοντολογίας των 500 μεγαλύτερων, από άποψη εσόδων, καναδικών επιχειρήσεων, τα οποία συγκέντρωσαν σε 4 κατηγορίες. Για ακόμη μία φορά, τα αποτελέσματα της έρευνάς τους ήταν παρόμοια με τα προαναφερόμενα, ότι δηλαδή η συγγραφή των κωδίκων δεοντολογίας των επιχειρήσεων, έχει γίνει υπό το πρίσμα της προστασίας της επιχείρησης.

Οι Schlegelmilch και Houston (1989) χρησιμοποίησαν ως δείγμα τις 200 μεγαλύτερες από τις 1000 βρετανικές επιχειρήσεις που περιλαμβάνονταν στο Times Top 1000 Companies Business Directory. Με την χρήση ερωτηματολογίου, συνέλεξαν πληροφορίες από τις προαναφερόμενες επιχειρήσεις σχετικά με την ύπαρξη κώδικα δεοντολογίας, το χρονικό διάστημα εφαρμογής αυτού, το περιεχόμενό του, καθώς και τις αντιλήψεις των αποδεκτών και των εν γένει εμπλεκόμενων με τον κώδικα δεοντολογίας. Η έρευνά τους έδειξε ότι η χρήση κωδίκων δεοντολογίας από μέρους των βρετανικών επιχειρήσεων, ήταν αρκετά περιορισμένη, ιδιαίτερα αν συγκριθεί με αποτελέσματα αντίστοιχων ερευνών στις ΗΠΑ. Οι Farrell και Cobbin (1996) εξέτασαν το περιεχόμενο των κωδίκων δεοντολογίας των 500 μεγαλύτερων επιχειρήσεων στην Αυστραλία. Τα αποτελέσματα της έρευνάς τους είναι αρκετά ενδιαφέροντα, καθώς με την χρήση κριτηρίων όπως το μέγεθος, ο τύπος και ο τομέας δραστηριότητας της υπό εξέταση επιχείρησης, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι επιχειρήσεις υπό τον έλεγχο του κράτους, και επιχειρήσεις εισηγμένες σε οργανωμένη αγορά χρεογράφων, ήταν πιο πιθανό να έχουν σε ισχύ κώδικα δεοντολογίας.

8.6 Διαδικασία συγγραφής, διαδόσεως και εφαρμογής του κώδικα δεοντολογίας

Η συγγραφή ενός εταιρικού κώδικα δεοντολογίας δεν είναι εύκολη υπόθεση. Μεγάλη σημασία έχει καταρχάς το ποιος θα επιληφθεί της συγγραφής του, και μάλιστα ο βαθμός συμμετοχής σε αυτήν του προσωπικού της επιχειρήσεως. Μια κοινή έρευνα της Arthur Andersen και του London Business School το 1999, σε δείγμα επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στο Ηνωμένο Βασίλειο, έδειξε ότι το προσωπικό των επιχειρήσεων είχε από μικρή έως καθόλου ανάμιξη στη διαδικασία συγγραφής των κωδίκων δεοντολογίας, γεγονός το οποίο ενδέχεται να οδηγήσει τις εταιρείες να υιοθετούν κώδικες δεοντολογίας οι οποίοι να είναι εκτός της πραγματικότητας, και να επιδρούν αρνητικά στην λειτουργία της επιχείρησης, εξαιτίας της μειωμένης συμμετοχής των εμπλεκόμενων στην συγγραφή τους. Η παρατήρηση αυτή μας βρίσκει απόλυτα σύμφωνους, ενώ αξίζει να συμπληρώσουμε ότι η τυποποίηση που μπορεί να προκύψει όταν εξωτερικοί συνεργάτες και επιχειρήσεις συμβούλων εμπλέκονται με τη διαδικασία συγγραφής των κωδίκων, μπορεί να αποδειχθεί επικίνδυνη, λόγω αποτυχίας στην αποτύπωση και εγκατάσταση των κατάλληλων προτύπων συμπεριφοράς. Μια ενδιαφέρουσα διάσταση στο θέμα της συγγραφής των κωδίκων δεοντολογίας, είτε από ανώτερα στελέχη, είτε από επιχειρήσεις συμβούλων, χωρίς την συνδρομή του λοιπού προσωπικού μιας επιχείρησης, είναι αυτή της χαμένης ευκαιρίας αξιοποίησης τυχόν πλεονεκτημάτων από την εμπλοκή του λοιπού προσωπικού στην συγγραφή κωδίκων δεοντολογίας. Όταν μια επιχείρηση επιθυμεί να εισαγάγει, την επιχειρηματική ηθική μέσω των κωδίκων δεοντολογίας στην καθημερινότητά της, η αφοσίωση των εργαζομένων σε αυτή την προσπάθεια είναι μείζονος σημασίας για την επιτυχία του εγχειρήματος. Επομένως, η απαλοιφή των εργαζομένων από οποιαδήποτε μορφή αλληλεπίδρασης με τον σχεδιασμό των μέσων διαμόρφωσης μια κατάλληλης ηθικής συμπεριφοράς (είτε πρόκειται για την πρωτογενή συγγραφή του κώδικα δεοντολογίας, είτε για μετέπειτα τροποποιήσεις και βελτιωμένες εκδόσεις αυτού), μειώνει την αίσθηση του εργαζόμενου ότι αυτό είναι δική του υπόθεση, άρα αυξάνει και την πιθανότητα αδιαφορίας και επομένως αποτυχίας του εγχειρήματος.

Περαιτέρω, εξίσου σημαντικό είναι και το θέμα της συχνότητας τροποποιήσεων και βελτιώσεων του κώδικα δεοντολογίας που μια επιχείρηση τηρεί. Η συχνότητα με την οποία είναι προγραμματισμένη η τροποποίηση ενός κώδικα δεοντολογίας, είναι σημαντικό θέμα και ενδεικτικό της σοβαρότητας της προσπάθειας της διοίκησης μιας επιχείρησης να εγκαταστήσει μια ηθική κουλτούρα εντός της επιχείρησης. Ειδικά στην σημερινή εποχή, το περιβάλλον μέσα στο οποίο οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται είναι εξαιρετικά δυναμικό και οι αλλαγές είναι όχι μόνο συχνές αλλά και δραστικές, επομένως είναι σημαντικό για μια επιχείρηση, όχι μόνο να ακολουθεί τις εξελίξεις, αλλά και να τις προλαμβάνει, ει δυνατόν, πράγμα που μπορεί να αποτελέσει και συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών. Δεν πρέπει να μας διαφεύγει το ότι η επιχειρηματική ηθική ήρθε στο προσκήνιο τα τελευταία έτη, και ενώ επιχειρήσεις προϋπήρχαν με διάφορες μορφές αιώνες πριν.

Προχωρώντας ένα βήμα παραπέρα, στα συστατικά στοιχεία που απαρτίζουν την διαδικασία σύνταξης, διαδόσεως και εφαρμογής του κώδικα δεοντολογίας, θα αναφερθούμε στην διαδικασία της αναφοράς περιστατικών παραβίασης του κώδικα δεοντολογίας και στην διαδικασία αναζήτησης οδηγιών για το χειρισμό ηθικών διλημμάτων από μέρους των υπαλλήλων. Μια δικλείδα ασφαλείας που οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν τα τελευταία έτη, είναι η ενδυνάμωση (empowerment) του προσωπικού, με σκοπό, αφενός την αποφυγή αφοσίωσης χρόνου από μέρους των προϊσταμένων στον έλεγχο των δραστηριοτήτων των υφισταμένων τους, και αφετέρου την καλλιέργεια μιας κουλτούρας στους εργαζόμενους της επιχείρησης ότι επιτελούν σημαντικές δραστηριότητες, ότι είναι «ιδιοκτήτες» του τομέα με τον οποίο απασχολούνται, άρα ότι πρέπει να αφοσιώνονται πλήρως στην εκπλήρωση των καθηκόντων τους. Συνεπακόλουθο αυτού είναι ότι οι προϊστάμενοι των τμημάτων θα μπορούν να επαφίενται στην λήψη πρωτοβουλιών από μέρους των υφισταμένων τους, για την αναφορά περιπτώσεων παραβίασης των οριζομένων στον κώδικα δεοντολογίας. Με αυτό τον τρόπο, από απόψεως επάρκειας και αποτελεσματικότητας των δικλείδων ασφαλείας που διέπουν την λειτουργία της επιχείρησης, επιτυγχάνεται, αφενός οικονομική και αποδοτική λειτουργία των υφισταμένων δικλείδων ασφαλείας, και αφετέρου αποτελεσματική λειτουργία αυτών, καθώς οι ενδυναμωμένοι εργαζόμενοι, νιώθοντας «ιδιοκτήτες» του τομέα ευθύνης τους, δεν θα επιθυμούν την με παρεμποδίσεις και αγκυλώσεις λειτουργία του. Προκειμένου να λειτουργήσει όμως αυτό το σύστημα, πρέπει να εκπληρώνονται ορισμένες προϋποθέσεις. Πρώτον, η ύπαρξη συστήματος για την αναφορά περιστατικών παραβίασης του κώδικα δεοντολογίας, δεύτερον, η ανάληψη πρωτοβουλιών από μέρους της επιχείρησης για την όσο το δυνατό πιο έγκυρη αναφορά περιστατικών παραβίασης, και τέλος, η προστασία αυτών που αναφέρουν περιστατικά παραβίασης, καθώς και η φροντίδα για την μη ύπαρξη αντιποίνων από αυτούς που κατηγορούνται για παραβίαση. Όπως είδαμε και προηγουμένως, ήδη από το 1999, η Turnbull guidance πρότεινε οι επιχειρήσεις να έχουν εγκατεστημένα συστήματα επικοινωνίας, προκειμένου οι υπάλληλοι να έχουν τη δυνατότητα να αναφέρουν περιστατικά παραβίασης της νομοθεσίας ή των εταιρικών διαδικασιών. Επομένως, ενδιαφέρει, αφενός το αν οι επιχειρήσεις έχουν εγκαταστήσει συστήματα αναφορών, και αφετέρου το είδος του συστήματος αναφορών που είναι σε ισχύ. Οι Le Jeune και Webley (1998) σε έρευνα που διενήργησαν σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο Ηνωμένο Βασίλειο, διαπίστωσαν ότι το 70% των επιχειρήσεων του δείγματός τους, εφάρμοζαν κάποια διαδικασία για αναφορές παραβιάσεων του κώδικα. Αντίστοιχα, η προαναφερθείσα έρευνα της Arthur Andersen και του London Business School (1999) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι το πιο σύνηθες σύστημα αναφορών που χρησιμοποιούσαν οι επιχειρήσεις του δείγματός τους, ήταν αυτό μέσω του οποίου οι καταγγέλλοντες υπάλληλοι ανέφεραν σε ιεραρχικά ανώτερο προϊστάμενό τους (με ποσοστό 67%), ή στο τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων ή στο Νομικό τμήμα (με ποσοστό 59%). Επόμενο στη λίστα των χρησιμοποιούμενων συστημάτων αναφορών ήταν, με ποσοστό 45%, η χρήση γραμμών βοήθειας για την αντιμετώπιση ηθικών διλημμάτων, ενώ ακολουθούσε ειδική γραμμή καταγγελίας ατασθαλιών (whistle blowing) με ποσοστό 39%. Το εντυπωσιακότερο όμως συμπέρασμά τους, ήταν ότι για τα δύο τελευταία συστήματα αναφορών, δηλαδή αυτών της ειδικής γραμμής βοήθειας σε περιπτώσεις ηθικών διλημμάτων, και της ειδικής γραμμής καταγγελίας ατασθαλιών, το 60% των επιχειρήσεων που ανέφεραν ότι υφίστανται ως εταιρικές διαδικασίες, δεν είχαν κάνει ποτέ χρήση τους. Όσον αφορά την διαδικασία αναφορών, με βάση την οποία η αναφορά περιπτώσεων παραβιάσεων του κώδικα γινόταν στον ιεραρχικά ανώτερο προϊστάμενο του καταγγέλλοντος, θεωρούμε ότι ενέχει ορισμένους κινδύνους για την αποτελεσματικότητά της στην εκπλήρωση του σκοπού της, κυρίως λόγω του ότι ο προϊστάμενος που παραλαμβάνει την αναφορά, ενδέχεται να υιοθετήσει μια στάση διπλωματική, η οποία εν τέλει να μην συντελέσει στην έγκαιρη λύση του προβλήματος και να θέσει σε κίνδυνο την εκπλήρωση των εταιρικών στόχων. Η άποψή μας, η οποία ταυτίζεται με αυτή των Trevino *et al*. (1999), είναι ότι, αφενός το αποτελεσματικότερο σύστημα αναφορών και λήψης βοήθειας είναι αυτό, στο οποίο ο καταγγέλλων υπάλληλος απευθύνεται σε ειδική τηλεφωνική γραμμή, στην άλλη άκρη της οποίας βρίσκεται ειδικά εκπαιδευμένο προσωπικό για την υποδοχή και διευθέτηση των προκυψάντων ζητημάτων, και αφετέρου το προσωπικό αυτό είναι μέρος της επιχείρησης, και όχι κάποιος εξωτερικός συνεργάτης, καθώς με αυτό τον τρόπο επιδεικνύεται από μέρους της επιχείρησης μια αφοσίωση και μια θέληση για την εγκατάσταση και υιοθέτηση μιας πραγματικά ηθικής εταιρικής κουλτούρας. Επιπλέον, η εν λόγω τηλεφωνική γραμμή, ως δικλείδα ασφαλείας η οποία συμβάλλει στην εκπλήρωση των εταιρικών σκοπών, καλό θα είναι να προλαμβάνει κινδύνους αντί να δρα κατασταλτικά.

Τελευταίο θέμα στην διαδικασία διαδόσεως και εφαρμογής του κώδικα δεοντολογίας είναι αυτό των μέτρων που η επιχείρηση οφείλει να λαμβάνει, προκειμένου να είναι σίγουρη, ότι τα οριζόμενα στον κώδικα δεοντολογίας θα εφαρμόζονται. Όπως γράφει ο Wiley ήδη από το 1995, αν μια επιχείρηση δεν τιμωρεί τις ανήθικες πράξεις τότε διαδίδονται φήμες εντός, ότι η επιχείρηση δεν ενδιαφέρεται πραγματικά για την ηθική. Οι Adams *et al*. (2001) αναφέρουν ότι οι Trevino και Nelson (1995) ισχυρίζονται ότι η απουσία διαδικασιών επιβολής ποινών σε παραβάτες και, γενικότερα, η μη ευθυγράμμιση του κώδικα δεοντολογίας με την ηθική κουλτούρα που διαμορφώνεται σε μια επιχείρηση, ενδέχεται να οδηγήσει σε αναντιστοιχία μεταξύ λόγων (με βάση τα όσα ορίζονται στον κώδικα δεοντολογίας) και πράξεων (με βάση το τι πραγματικά ισχύει).

Επομένως, ο κώδικας δεοντολογίας καλό θα είναι εξ αρχής να περιλαμβάνει ειδικό τμήμα στο οποίο να αναφέρονται οι ποινές που επισύρουν τυχόν παραβιάσεις των οριζόμενων σε αυτόν. Επιπλέον, καλό θα είναι, σε τακτά χρονικά διαστήματα, να αποστέλλεται στους υπαλλήλους της επιχείρησης ενημερωτικό σημείωμα, πχ. με την μορφή newsletter, το οποίο να αναφέρει κρούσματα ανήθικης συμπεριφοράς που εμφανίστηκαν, καθώς και τις ποινές που επέσυραν στους παραβάτες υπαλλήλους.

Σε περίπτωση που υπάλληλος προβεί σε ανήθικη πράξη, η οποία αντιβαίνει στις διατάξεις του κώδικα δεοντολογίας, αλλά η πράξη αυτή είναι αποτέλεσμα εντολής ανώτερου υπαλλήλου, η επιχείρηση, μέσω ειδικής ομάδας που έχει υπό την ευθύνη της τον κώδικα δεοντολογίας, πρέπει να δράσει άμεσα και αποτελεσματικά. Μια προτεινόμενη λύση θα ήταν η διενέργεια συνεντεύξεων με τους εμπλεκόμενους υπαλλήλους. Ένα πολύ λεπτό σημείο είναι και η ικανότητα που απαιτείται από τον υπεύθυνο για την διευθέτηση τέτοιων θεμάτων υπάλληλο, να διακρίνει στην αναφορά του υπαλλήλου τυχόν κίνητρα εκδίκησης, για τον όποιο λόγο, προς τον προϊστάμενό του ή άλλο υπάλληλο. Σε κάθε περίπτωση όμως, η υιοθέτηση και η πίστη μιας επιχείρησης προς την καλλιέργεια μιας ηθικής κουλτούρας ειλικρίνειας δύναται να ελαχιστοποιήσει τον προαναφερθέντα κίνδυνο.

Συνοψίζοντας, θεωρούμε ότι τα γραφόμενα του Webley, στον τόμο επιμέλειας των Moon C. και Bonny C. (2001), μπορούν να ορίσουν τα σημαντικά στοιχεία που εμπεριέχονται στην ενότητα που αφορά την διαδικασία διαδόσεως και εφαρμογής ενός κώδικα δεοντολογίας. Όπως χαρακτηριστικά γράφει, «...η βέλτιστη αποδεκτή πρακτική είναι η ανάθεση εφαρμογής του κώδικα, καθώς και της παρακολούθησης της υιοθέτησής του και της αποτελεσματικότητάς του σε μια μικρή ομάδα ανώτερου διοικητικού προσωπικού...[η οποία] θα πρέπει να:

* Διασφαλίζει το ότι τα συστήματα που έχουν υιοθετηθεί ενθαρρύνουν ή ακόμα επιβάλλουν τη συμμόρφωση με τον κώδικα
* Διασφαλίζει την παροχή εκπαίδευσης σχετικά με το τρόπο εφαρμογής του κώδικα
* Διερευνά τις φήμες παραβίασης του κώδικα
* Επανεξετάζει τακτικά τη σύνταξη και το περιεχόμενο του κώδικα υπό το φως νέων ηθικών ζητημάτων».

Παρακάτω παρατίθενται βήματα τα οποία, σύμφωνα με τον Webley, πρέπει να ακολουθούν οι επιχειρήσεις, προκειμένου να θέσουν σε ισχύ μια αποτελεσματική διαδικασία παρουσίασης και διαδόσεως του κώδικα δεοντολογίας στα ενδιαφερόμενα μέρη. Για τις ανάγκες παρουσίασης των εν λόγω βημάτων, διακρίνουμε τους αποδέκτες σε εσωτερικούς και εξωτερικούς:

* Εσωτερικοί αποδέκτες (Υπάλληλοι)

Προκειμένου να εκπληρώσει τον σκοπό για τον οποίο δημιουργήθηκε ο κώδικας δεοντολογίας, πρέπει να τον θεωρούν αποτελεσματικό αυτοί που καλούνται να τον εφαρμόσουν. Οι κύριοι αποδέκτες των διατάξεών του, οι υπάλληλοι, θα πρέπει να λαμβάνουν ένα αντίτυπο αυτού, ενώ σε περίπτωση που πρόκειται για νεοπροσλαμβανομένους υπαλλήλους, οι διατάξεις του κώδικα δεοντολογίας θα πρέπει να είναι μέρος του εκπαιδευτικού τους προγράμματος, στα πλαίσια και των αναληφθέντων καθηκόντων τους. Επιπλέον, σε τακτά χρονικά διαστήματα, θα πρέπει να διεξάγονται εκπαιδευτικά σεμινάρια, σχετικά με τις ηθικές αρχές και την ηθική κουλτούρα που προσπαθεί να προωθήσει η διοίκηση της επιχείρησης, μέσω του κώδικα δεοντολογίας, προκειμένου με αυτό τον τρόπο να επιτυγχάνεται, αφενός η ενημέρωση των υπαλλήλων σε νέα ηθικά ζητήματα που θέτει τυχόν τροποποιημένη έκδοση του κώδικα δεοντολογίας (την οποία εννοείται ότι θα λάβει προσωπικά ο κάθε υπάλληλος σε έντυπη ή σε ηλεκτρονική μορφή), και αφετέρου η παροχή οδηγιών με την μορφή μελέτης περιπτώσεων (case studies), σε σημαντικά ηθικά ζητήματα, τα οποία δύνανται να προκύψουν κατά την πορεία εκτέλεσης των καθηκόντων των υπαλλήλων.

* Εξωτερικοί Αποδέκτες

Η διάδοση στην αγορά ότι μια επιχείρηση εφαρμόζει έναν αποτελεσματικό κώδικα δεοντολογίας ενδέχεται να έχει θετικό αντίκτυπο στην φήμη της επιχείρησης. Επομένως, αντίγραφα του κώδικα δεοντολογίας μπορούν να παρέχονται στους ενδιαφερόμενους αποδέκτες προς ενίσχυση των παραπάνω. Ένας άλλος τρόπος δημοσιοποιήσεως του κώδικα δεοντολογίας που η επιχείρηση εφαρμόζει, είναι μέσω της ανακοίνωσης των τρόπων μέσω των οποίων οι ενδιαφερόμενοι αποδέκτες δύνανται να αποκτήσουν πρόσβαση στον κώδικα δεοντολογίας, είτε επί των παραστατικών που εκδίδει η επιχείρηση, είτε μέσω ανακοίνωσης στον ιστοχώρο της. Οι προμηθευτές για παράδειγμα, στα πλαίσια της αρμονικής συνεργασίας με την επιχείρηση, καλό θα είναι να έχουν πρόσβαση στον κώδικα δεοντολογίας που η επιχείρηση εφαρμόζει, και μάλιστα να έχουν το δικαίωμα να καταγγείλουν τυχόν παράβαση ηθικής αρχής του κώδικα δεοντολογίας, στις αρμόδιες εταιρικές αρχές που έχουν οριστεί μέσω του κώδικα. Σε αυτό το σημείο, δεν πρέπει να μας διαφεύγει και το γεγονός ότι πολλές επιχειρήσεις πλέον απαιτούν από τους προμηθευτές τους, τουλάχιστον να τηρούν τις βασικές αρχές υγιεινής και ασφάλειας στην εργασία και να σέβονται τα αναγνωρισμένα ανθρώπινα δικαιώματα, προκειμένου να μπορούν να προχωρήσουν σε συνεργασία μαζί τους.

8.7 Έρευνες σχετικές με τον κώδικα δεοντολογίας

Τα αποτελέσματα των ερευνών που αφορούν το περιεχόμενο των κωδίκων δεοντολογίας ποικίλουν αναλόγως των ετών που λάβανε χώρα οι έρευνες αλλά και του τόπου που αφορούσαν. Οι Cressey και Moore ήδη από το 1983 ισχυρίστηκαν ότι οι κώδικες δεοντολογίας ήταν αφοσιωμένοι στα αποτελέσματα της ανήθικης συμπεριφοράς στην κερδοφορία της επιχείρησης και δεν έδειχναν ενδιαφέρον σε θέματα εταιρικής κοινωνικής υπευθυνότητας. Αντίστοιχα, σύμφωνα με τους παραπάνω ερευνητές, στους κώδικες δεοντολογίας σημαντικά θέματα αποτελούσαν η σύγκρουση συμφερόντων και η συμμόρφωση με τους νόμους. Αντίθετα, θέματα όπως η υγιεινή και η ασφάλεια στην εργασία, η ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών και η προστασία του περιβάλλοντος είχαν πολύ μικρότερη σημασία εντός των κωδίκων δεοντολογίας. Με το πέρασμα όμως των χρόνων, τα χαμηλής σημαντικότητας θέματα απέκτησαν την ίδια βαρύτητα με αυτά τα οποία ήδη είχαν ιδιαίτερη σημασία για τις επιχειρήσεις. Επιπλέον, διαφορές στο περιεχόμενο παρατηρούμε, με βάση τα αποτελέσματα προγενέστερων ερευνών, και ανάμεσα σε χώρες. Έτσι, όπως παρατηρούν οι Langlois και Schlegelmilch (1990) οι Ευρωπαϊκές επιχειρήσεις εστίαζαν περισσότερο σε θέματα που αφορούσαν όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, αντίθετα με τις Αμερικάνικες επιχειρήσεις, των οποίων οι κώδικες δεοντολογίας, εστίαζαν περισσότερο σε θέματα που αφορούσαν το εσωτερικό της επιχείρησης και την λειτουργία της. Οι Bondy *et al*. (2004) ανέλυσαν τις διαφορές του περιεχομένου των κωδίκων δεοντολογίας ανάμεσα σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνταν στον Καναδά, την Γερμανία και το Ηνωμένο Βασίλειο. Με βάση την έρευνά τους, οι κώδικες δεοντολογίας των καναδικών επιχειρήσεων εστιάζουν περισσότερο σε θέματα που αφορούν το περιβάλλον εργασίας, την διοίκηση της επιχείρησης, και τις αρχές για μια ενδεδειγμένη συμπεριφορά, οι κώδικες δεοντολογίας των γερμανικών επιχειρήσεων σε θέματα εταιρικής διακυβέρνησης, δομής και λειτουργίας της επιχείρησης, και οι κώδικες δεοντολογίας των αγγλικών επιχειρήσεων σε θέματα που αφορούν την διαχείριση των σχέσεων και την επικοινωνία μεταξύ των ομάδων ενδιαφέροντος. Μια ενδιαφέρουσα έρευνα διενεργήθηκε από τον Kaptein (2004) και αφορούσε το περιεχόμενο των κωδίκων δεοντολογίας επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε υπερεθνικό επίπεδο. Ο Kaptein, χρησιμοποιώντας ως δείγμα το 53% των 200 μεγαλύτερων επιχειρήσεων του κόσμου, και οι οποίες τηρούσαν κώδικα δεοντολογίας, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι περισσότεροι από τους μισούς υπό εξέταση κώδικες δεοντολογίας, συμπεριελάμβαναν πολιτικές που αφορούσαν την ποιότητα των προσφερομένων προϊόντων και υπηρεσιών, την προστασία του περιβάλλοντος και την συμμόρφωση με τους ισχύοντες νόμους.

Σημαντικό θέμα διερεύνησης στην ακαδημαϊκή κοινότητα αποτελεί η σύνδεση ανάμεσα στην ύπαρξη κωδίκων δεοντολογίας και την ηθική συμπεριφορά των αποδεκτών τους. Όσο και αν μια τέτοια σύνδεση φαντάζει δύσκολο να τεκμηριωθεί, πολλοί ερευνητές ασχολήθηκαν, και τα αποτελέσματα των ερευνών τους ήταν διφορούμενα. Οι Adams *et al.* (2001) σε έρευνά τους σχετικά με τις αντιλήψεις των ερωτωμένων περί των επιδράσεων που έχουν οι κώδικες δεοντολογίας στην ηθική τους συμπεριφορά, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι εργαζόμενοι σε επιχειρήσεις που τηρούσαν κώδικα δεοντολογίας, θεωρούσαν τους εαυτούς τους πιο ηθικούς, σε σύγκριση με εργαζόμενους επιχειρήσεων που δεν τηρούσαν κώδικα δεοντολογίας, ενώ αντίστοιχα εμφανίζονταν πιο ικανοποιημένοι στην στήριξη που τους παρείχε η επιχείρηση σε περιπτώσεις ηθικών διλημμάτων, και πάλι σε σύγκριση με εργαζόμενους επιχειρήσεων που δεν τηρούσαν κώδικα δεοντολογίας. Οι Stohs και Brannick (1999) διεξάγοντας έρευνα χρησιμοποιώντας ως δείγμα αντιλήψεις ανωτέρων στελεχών, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι υφίστατο θετική σχέση ανάμεσα στην ύπαρξη κώδικα δεοντολογίας και στην ηθική συμπεριφορά, υπό την έννοια ότι, όταν τα ανώτερα στελέχη έρχονταν αντιμέτωπα με θέματα που αφορούσαν την διαμορφωμένη ηθική κουλτούρα της επιχείρησης, ο κώδικας δεοντολογίας διευκόλυνε σε μεγάλο βαθμό την λήψη αποφάσεων. Υπήρξαν όμως και αποτελέσματα ερευνών τα οποία δεν έδειξαν κάποια ιδιαίτερη σχέση ανάμεσα στην ύπαρξη κώδικα δεοντολογίας και την ηθική συμπεριφορά των μελών της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, οι Ford, Gray και Landrum (1982) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι αποφάσεις και πράξεις των εργαζομένων μιας επιχείρησης με κώδικα δεοντολογίας, δεν είχαν ουσιώδη διαφορά σε σύγκριση με αποφάσεις και πράξεις εργαζομένων σε επιχειρήσεις που δεν τηρούσαν κώδικα δεοντολογίας. Οι Cleek και Leonard (1998) σε έρευνα που διεξήγαγαν σε φοιτητές διοίκησης επιχειρήσεων, κατέληξαν ότι οι κώδικες δεοντολογίες δεν είναι ικανοί να επηρεάσουν τις ηθικές αποφάσεις των αποδεκτών τους. Οι McKendall, Demarr και Jones-Ridders (2002) σε εξέταση δείγματος 108 επιχειρήσεων, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η ύπαρξη κωδίκων δεοντολογίας (ύπαρξη προγραμμάτων ηθικής για την ακρίβεια), δεν είχε καμία επίδραση στην μείωση των προστίμων που επιβλήθηκαν λόγω μη συμμόρφωσης με το Occupational Safety and Health Act.

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι πολλές προγενέστερες έρευνες της αποτελεσματικότητας των κωδίκων, χρησιμοποίησαν ως κριτήριο την ύπαρξή του και μόνο, χωρίς να αναφέρονται στα συστατικά στοιχεία αυτού, δηλαδή στο περιεχόμενο. Χαρακτηριστική των ανωτέρω αποτελεί η έρευνα των Valentine και Fleischman (2002) οι οποίοι διερεύνησαν το αν και κατά πόσο ο κώδικας δεοντολογίας επιδρά θετικά στην ανοχή των ατόμων απέναντι στην κοινωνική πολυμορφία, ήτοι τις υφιστάμενες, βάσει διαφόρων παραγόντων, διαφορές των ανθρώπων, όπως το φύλο, η ηλικία, και κάθε μορφή διάκρισης. Το αξιοσημείωτο είναι ότι οι ερευνητές αρκέστηκαν στην ύπαρξη και μόνο του κώδικα δεοντολογίας, χωρίς καν να διερευνήσουν αν στο περιεχόμενο του κώδικα δεοντολογίας συμπεριλαμβανόταν τμήματα που να αναφέρονται στην ανεκτικότητα ενώπιον της κοινωνικής πολυμορφίας. Οι Clark και Leonard (1998) σε έρευνά τους συμπέραναν ότι διαφορές στο περιεχόμενο των κωδίκων δεοντολογίας, αν και έχουν κάποια επίδραση στην αποτελεσματικότητα που οι τελευταίοι έχουν, εν τούτοις αυτή η επίδραση είναι στατιστικά αδιάφορη. Εν τέλει, καταλήγουν ότι πιο σημαντική είναι η διαδικασία διαδόσεως του κώδικα δεοντολογίας από ό,τι το ύφος συγγραφής του και εν γένει το περιεχόμενό του. Ακόμη πιο ακραία στάση στην υποβάθμιση του περιεχομένου των κωδίκων δεοντολογίας υιοθετούν οι Adams *et al*. (2001) οι οποίοι ισχυρίζονται, με βάση έρευνα αντιλήψεων που διενήργησαν, ότι και μόνο η ύπαρξη ενός κώδικα σε μια επιχείρηση, επιτελεί αποτελεσματικότερο έργο από οποιοδήποτε περιεχόμενο αυτού.

Σε κάθε περίπτωση, έχουν διεξαχθεί αρκετές έρευνες οι οποίες παρουσιάζουν διαφορετικά αποτελέσματα στην προσπάθειά τους να εξετάσουν την αποτελεσματικότητα ενός κώδικα δεοντολογίας. Οι Kaptein και Schwartz (2007) συγκέντρωσαν αυτές τις έρευνες και συνέταξαν τον ακόλουθο πίνακα:

**Πίνακας 2**: Αποτελέσματα ερευνών σχετικά με την αποτελεσματικότητα των κωδίκων δεοντολογίας

|  |  |
| --- | --- |
| **Τύπος Σχέσης** | **Έρευνα** |
| Σημαντικά θετική σχέση | Adams *et al*. (2001), Barnet *et al*. (1993), Beneish & Chatov (1993), Bowman (1981), Cassell *et al*. (1997), Chonko *et al*. (2003) Embse *et al*. (2004), Ferrell και Skinner (1988), Finegan και Theriault (1997), Hegarty και Sims (1979), Kaptein και Wempe (1998), McCabe *et al*. (1996), Nakano (1997), Nakano (1999), Peterson (2002), Pierce και Henry (1996; 2000), Rich *et al*. (1990), Sajhau (1998), Sims και Keon (1999), Singhapakdi και Vitell (1990), Stevens (1999), Touche Ross (1988), Trevino *et al*. (1998), Valentine και Barnett (2004), Valentine και Fleischman (2002), Weaver και Ferrell (1977), Weaver *et al*. (1999a). |
| Θετική σχέση | Badaracco και Webb (1995), Beets και Killough (1990), Bruce (1994), Dubinsky *et al*. (1992), Mathews (1987), Murphy *et al*. (1992), Peppas (2003), Schwartz (2001), Stevens *et al*. (2005), Stohs και Brannick (1999), Valentine και Barnett (2002), Weaver (1995), Weeks και Nantel (1992). |
| Καμία σχέση | Akaah και Riordan (1989), Allen και Davis (1993), Ashkanasy *et al*. (2000), Brief *et al*. (1996), Cabral-Cardoso (2004), Callan (1992), Chonko και Hunt (1985), Clark και Leonard (1998), Cowton και Thompson (2000), Diller (1999), Farrell *et al*. (2002), Ford *et al*. (1982), Harker και Harker (2000), Healy και Iles (2002), Hume *et al*. (1999), Hunt *et al*. (1984), Kohut και Corriher (1994), Marnburg (2000), Mathews (1987), McKendall *et al*. (2002), Montoya και Richard (1994), Ryan (1994), Sims και Brinkmann (2003), Snell και Herndon (2000), Stevens (2004), Trevino *et al*. (1999). |
| Ανάμεικτα Αποτελέσματα | Adam και Rachman-Moore (2004), Brenner και Molander (1977), Higgs-Kleyn και Kapelianis (1999), Kitson (1996), Laczniak και Inderrieden (1987), Mathews (1987), Mitchell *et al*. (1996), Peppas (2003), Rodrıguez-Garavito (2005), Singh (2006); Somers (2001). |
| Αρνητική σχέση | Ethics Resource Center (1994) |

Μετατρέποντας σε ποσοστά τον παραπάνω πίνακα, παρατηρούμε ότι, αν και υπάρχει μια ξεκάθαρη τάση προς την κατεύθυνση της αναγνωρίσεως κάποιας συνεισφοράς των κωδίκων δεοντολογίας στη βελτίωση τού ηθικού κλίματος, εν τούτοις τα αποτελέσματα είναι ανάμεικτα. Πιο συγκεκριμένα, ενώ μόλις μία έρευνα δείχνει ότι η ύπαρξη κωδίκων δεοντολογίας δεν είναι αποτελεσματική, το 35% των ερευνών έχουν ως αποτέλεσμα ότι οι κώδικες δεοντολογίας είναι αποτελεσματικοί, το 33% των ερευνών έδειξε ότι δεν υφίσταται τέτοιου είδους σχέση, το 14% των ερευνών έδειξε ανάμικτα αποτελέσματα, και το 16% είχε ως αποτέλεσμα ότι η σχέση μεταξύ των κωδίκων δεοντολογίας και της αποτελεσματικότητάς τους είναι αδύναμη. Ανάμεσα σε αυτούς των οποίων οι έρευνες έδειξαν θετική σχέση μεταξύ των κωδίκων δεοντολογίας και της αποτελεσματικότητάς τους, ήταν και ο Peterson (2002) ο οποίος ανέφερε ότι η ύπαρξη κώδικα δεοντολογίας δείχνει να έχει επίδραση στις ηθικές αποφάσεις των υπαλλήλων, με αποτέλεσμα την μείωση περιστατικών παράνομων πράξεων, και ότι ταυτόχρονα εμφανίζεται διαφορετικό ηθικό κλίμα σε μια επιχείρηση η οποία τηρεί κώδικα δεοντολογίας σε σύγκριση με μια άλλη η οποία δεν τηρεί. Αντίθετα, οι McKendall *et al*. (2002) μέσω της έρευνάς τους, έδειξαν ακριβώς τα αντίθετα αποτελέσματα, ότι δηλαδή η ύπαρξη κώδικα δεοντολογίας σε μια επιχείρηση δεν μειώνει σε καμία περίπτωση τις παράνομες πράξεις, και κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι κώδικες δεοντολογίας ουσιαστικά επιτελούν το ρόλο της απόσπασης της προσοχής από την παράνομη πράξη.

8.8 Κώδικες δεοντολογίας επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε υπερεθνικό επίπεδο

Αρκετές έρευνες έδειξαν ότι η σύνταξη και εφαρμογή κωδίκων δεοντολογίας από μέρους πολυεθνικών επιχειρήσεων δεν είναι καθόλου εύκολη υπόθεση. Σε περιπτώσεις πολυεθνικών επιχειρήσεων, ένας υπερεθνικός κώδικας δεοντολογίας είναι δύσκολο να περιλαμβάνει διεξόδους ή κατευθύνσεις για ηθικά ζητήματα, τα οποία ενδέχεται να απαιτούν διαφορετική αντιμετώπιση ανά χώρα, με βάση τις κουλτούρες που επικρατούν σε αυτές. Σε αυτές τις περιπτώσεις, ειδικές κατευθυντήριες γραμμές χρειάζεται να δίνονται, πάντα σε συνδυασμό με τα στελέχη της χώρας στην οποία έχει προκύψει ένα θέμα ηθικής φύσεως.

Ο Tom Donaldson γράφει τα κυριότερα ζητήματα τα οποία ενδέχεται να αντιμετωπίσουν επιχειρήσεις που αναπτύσσουν επιχειρηματική δραστηριότητα σε υπερεθνικό επίπεδο, και συνεπώς χρειάζεται να προσαρμόσουν τον κώδικα δεοντολογίας σε διαφορετικές κουλτούρες:

* Δωροδοκίες και διαφθορά
* Πρακτικές Μάρκετινγκ
* Εργασιακά και προσωπικά προβλήματα
* Επίδραση της επιχείρησης στην ανάπτυξη της χώρας που την φιλοξενεί
* Επιπτώσεις στο φυσικό περιβάλλον
* Σχέσεις με τις τοπικές κυβερνήσεις
* Σχέσεις με την χώρα προέλευσης
* Πολιτισμικές επιπτώσεις των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

Εξαιτίας της πολυπλοκότητας του θέματος, πλήθος διεθνών οργανισμών όπως ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (Ο.Ο.Σ.Α), η Διεθνής Οργάνωση Εργασίας (I.L.O.), η Ευρωπαϊκή Ένωση, το Διεθνές Εμπορικό Επιμελητήριο και ο Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών, επιχείρησαν να συντάξουν κώδικες δεοντολογίας, οι οποίοι, εν είδει οδηγών, είναι σε θέση να κατευθύνουν τις επιχειρήσεις που επιθυμούν να εντάξουν αποτελεσματικούς κώδικες δεοντολογίας στην επιχειρηματική τους πρακτική.

Διεθνές Εμπορικό Επιμελητήριο

Το Διεθνές Εμπορικό Επιμελητήριο, ανάμεσα στα άλλα καθήκοντα και αρμοδιότητες που έχει ως διεθνής φορέας, αναπτύσσει σημαντική δραστηριότητα, σε θέματα ηθικής, μέσω της εκπόνησης πλήθους κωδίκων που παρέχουν κατευθυντήριες οδηγίες σε σημαντικά θέματα, όπως ο περιορισμός της διαφθοράς, το περιβάλλον και η ενέργεια, οι μεταφορές και η εφοδιαστική αλυσίδα, η φορολογία, τα πνευματικά δικαιώματα, οι χρηματοοικονομικές υπηρεσίες, ο ανταγωνισμός κ.α.

Ένας πολύ σημαντικός κώδικας, που έχει εκδοθεί από το Διεθνές Εμπορικό Επιμελητήριο, αφορά την παροχή οδηγιών σχετικά με την καταπολέμηση της εταιρικής διαφθοράς, που εκτείνεται από τις υψηλότερες ιεραρχικές βαθμίδες έως τις χαμηλότερες, αλλά και εκτός της επιχείρησης (πχ. κυβερνητικοί παράγοντες, προμηθευτές κ.α.). Ο εν λόγω κώδικας χωρίζεται σε 3 μέρη: το πρώτο από αυτά αναφέρεται σε βασικούς κανόνες σχετικά με την καταπολέμηση της διαφθοράς, το δεύτερο μέρος αναφέρεται σε βασικές πολιτικές που συντελούν στην καταπολέμηση της διαφθοράς αν ενσωματωθούν στις εταιρικές πρακτικές, ενώ το τρίτο μέρος παρέχει αναλυτικές οδηγίες σχετικά με την δημιουργία ενός αποτελεσματικού προγράμματος καταπολέμησης της διαφθοράς σε εταιρικό επίπεδο.

Οι βασικές αρχές του κώδικα σχετικά με την καταπολέμηση της διαφθοράς, που διέπουν τους κανόνες, τις πολιτικές και τις οδηγίες είναι οι ακόλουθες:

* η απαγόρευση οποιασδήποτε δωροδοκίας υπό την έννοια της προσφοράς ή αποδοχής οποιασδήποτε μορφής παροχής, που σκοπό έχει την παράκαμψη ή επιτάχυνση οποιασδήποτε νόμιμης οδού,
* η απαγόρευση οποιουδήποτε εκβιασμού, υπό την έννοια της απαιτήσεως ανταλλαγμάτων, προκειμένου να επιτευχθεί ή να μην επιτευχθεί συμφωνημένη πράξη,
* η απαγόρευση άσκησης οποιασδήποτε μορφής επιρροής, που σκοπό έχει να φέρει την επιχείρηση σε πλεονεκτική θέση, παρακάμπτοντας ή επιταχύνοντας νόμιμες οδούς, και
* η απαγόρευση του «ξεπλύματος» της ωφέλειας που προέκυψε από τις τυχόν παράνομες πρακτικές που αναφέρθηκαν παραπάνω.

Στο πρώτο μέρος του εν λόγω κώδικα, που περιλαμβάνει τις βασικές αρχές, συμπεριλαμβάνεται και ένας τομέας, ο οποίος αφορά τον καθορισμό των αποδεκτών των βασικών αρχών. Πιο συγκεκριμένα, ως αποδέκτες της δέσμευσης για την τήρηση των βασικών αρχών, περιλαμβάνονται και τρίτοι (third parties) όπως αντιπρόσωποι πωλήσεων, διαμεσολαβητές, οικονομικοί σύμβουλοι, υπεργολάβοι, δικηγόροι, λογιστές κ.α., οι οποίοι ενεργούν ως εκπρόσωποι της επιχείρησης σε θέματα που σχετίζονται με τις πωλήσεις, την προώθηση πωλήσεων, τη διαπραγμάτευση συμφωνητικών κ.α. Για αυτούς τους τρίτους, οι επιχειρήσεις οφείλουν να τους κατευθύνουν κατάλληλα προκειμένου να μην προβούν σε πράξεις δωροδοκίας, να μην τους χρησιμοποιούν ως διάμεσους για παράνομες πρακτικές, να συνεργάζονται με την επιχείρηση στο βαθμό που χρειάζεται για την κανονική δραστηριότητα της επιχειρήσεως, και τέλος, η αμοιβή τους θα πρέπει να μην υπερβαίνει την αξία των προσφερόμενων υπηρεσιών τους. Για τους παραπάνω λόγους, κατά την έναρξη της συνεργασίας με αυτούς τους τρίτους, η επιχείρηση οφείλει να γνωστοποιήσει ότι αναμένει από αυτούς την τήρηση του κώδικα δεοντολογίας που εφαρμόζει, καθώς και να ζητήσει την διενέργεια ειδικού εσωτερικού ελέγχου, προκειμένου να διαπιστώσει το επίπεδο συμμόρφωσής τους με τα οριζόμενα στον κώδικα δεοντολογίας.

Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφέρουμε μια οδηγία που έχει εκδώσει το Διεθνές Εμπορικό Επιμελητήριο, η οποία αφορά την παροχή κατευθυντήριων γραμμών σχετικά με τη σύσταση και λειτουργία της διαδικασίας καταγγελίας ατασθαλιών (whistle blowing). Σύμφωνα με το Διεθνές Εμπορικό Επιμελητήριο στόχοι του συστήματος καταγγελίας ατασθαλιών είναι, πρώτον, η υποδοχή και διερεύνηση αναφορών σχετικών με την διευθέτηση ηθικών ζητημάτων, οι οποίες προέρχονται από, ή και αφορούν όχι μόνο υπαλλήλους της επιχείρησης, αλλά και τρίτα μέρη προς αυτή, όπως οι πιστωτές, οι προμηθευτές και άλλοι. Όλη αυτή η διαδικασία θα πρέπει να διενεργείται με πλήρη εμπιστευτικότητα. Δεύτερος στόχος του συστήματος αποτελεί η υποδοχή ερωτημάτων υπαλλήλων ή λοιπών φορέων. Υπεύθυνος για την διαχείριση αυτού του συστήματος θα είναι ανώτερο στέλεχος της επιχείρησης, ενώ η επικοινωνία αυτού με τους υπαλλήλους που επιθυμούν να συμμετάσχουν, δύναται να πραγματοποιείται είτε προφορικώς, είτε γραπτώς, είτε ηλεκτρονικώς, αναλόγως της κουλτούρας επικοινωνίας που επικρατεί στην επιχείρηση. Μια σημαντική παράμετρος που ορίζουν οι κατευθυντήριες γραμμές του Επιμελητηρίου σχετικά με το σύστημα καταγγελίας ατασθαλιών, είναι ότι οι καταγγελίες δύνανται να πραγματοποιούνται επώνυμα ή ανώνυμα αρκεί να καταγράφονται σε ηλεκτρονικά συστήματα. Τέλος, σημαντικό θέμα είναι η προστασία του καταγγέλλοντα από ενδεχόμενα αντίποινα από μέρους του καταγγελλομένου.

Η Οικουμενική Σύμβαση του Ο.Η.Ε. (U.N. Global Compact)

O O.H.E., ενσωματώνοντας αρχές από διάφορους οργανισμούς και διακηρύξεις, όπως την Διεθνή διακήρυξη των Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων, την Διακήρυξη για την προστασία του περιβάλλοντος του Ρίο, το Συμπόσιο των Ηνωμένων Εθνών εναντίον της Διαφθοράς κ.α., εκπόνησε μια σειρά αρχών σε θέματα όπως το περιβάλλον, η εργασία, τα ανθρώπινα δικαιώματα, η καταπολέμηση της διαφθοράς, αρχές τις οποίες οι επιχειρήσεις ανά τον κόσμο μπορούν να υιοθετήσουν εθελοντικά. Οι 10 αυτές αρχές, όπως ισχύουν σήμερα, είναι:

* Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να σέβονται τα διεθνώς αναγνωρισμένα ανθρώπινα δικαιώματα. Ο σεβασμός στα ανθρώπινα δικαιώματα από μέρους των επιχειρήσεων, στα πλαίσια της επιχειρηματικής τους δράσης, προάγει το κοινωνικό συμφέρον και την κοινωνική ευημερία, μέσω των οποίων επωφελούνται και οι ίδιες οι επιχειρήσεις. Ο σεβασμός στα ανθρώπινα δικαιώματα από μέρους των επιχειρήσεων, οφείλει να επισκοπείται από την επιχείρηση σε συνεχή βάση, ενώ δεν πρέπει να περιορίζεται μόνο στο εσωτερικό της (πχ. υπάλληλοι), αλλά να εκτείνεται και στα λοιπά ενδιαφερόμενα μέρη όπως στους πελάτες, σε ολόκληρη την εφοδιαστική αλυσίδα, αλλά και στο κοινωνικό σύνολο εντός του οποίου η επιχείρηση δραστηριοποιείται. Παραδείγματα εκδήλωσης σεβασμού στα ανθρώπινα δικαιώματα μπορούν να θεωρηθούν η παροχή ενός υγιούς και ασφαλούς εργασιακού περιβάλλοντος, η εξασφάλιση του δικαιώματος της ελεύθερης συμμετοχής, η αποφυγή εκμετάλλευσης ανηλίκων στην εργασία κ.α. Όλα τα παραπάνω είναι σε θέση εν τέλει, να προάγουν την βιωσιμότητα και την εξέλιξη του κοινωνικού συνόλου, άρα και την συνέχεια στην προσπάθεια για σεβασμό των ανθρωπίνων δικαιωμάτων.
* Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να βεβαιώνονται ότι δεν γίνονται συνεργοί σε περιστατικά παραβίασης των ανθρωπίνων δικαιωμάτων. Οι ενέργειες στις οποίες πρέπει να προβούν οι επιχειρήσεις προκειμένου να ελαχιστοποιηθεί ο κίνδυνος της συνέργειας, και τα εταιρικά συστήματα τα οποία θα πρέπει να λειτουργούν, είναι η εγκατάσταση ενός συστήματος παρακολούθησης της επάρκειας και αποτελεσματικότητας των διαδικασιών που έχει υιοθετήσει η επιχείρηση σχετικά με την προστασία των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, η ύπαρξη διαύλων επικοινωνίας με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη και την κοινωνία εν γένει για την συζήτηση των προβληματισμών τους κ.α.
* Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να υποστηρίζουν το δικαίωμα του συνεταιρίζεσθαι και να αναγνωρίζουν το δικαίωμα της συλλογικής διαπραγμάτευσης. Εξαιτίας της πολυπλοκότητας του σύγχρονου επιχειρηματικού περιβάλλοντος, οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν πλήθος κινδύνων και αβεβαιοτήτων. Για τον παραπάνω λόγο, οφείλουν να δημιουργούν τις συνθήκες εκείνες, οι οποίες επιτρέπουν στους εργαζομένους αλλά και σε άλλα ενδιαφερόμενα μέρη να δημιουργούν ομάδες και να εκλέγουν αντιπροσώπους, με τους οποίους η επιχείρηση θα έχει τακτικά ανοιχτό διάλογο, προκειμένου να λαμβάνει υπόψη της τις ανησυχίες και τους στόχους τους, στη χάραξη της επιχειρηματικής της δράσης. Με αυτό τον τρόπο προωθείται ένα περιβάλλον ειλικρίνειας και μια κουλτούρα ανοιχτού διαλόγου εντός της επιχείρησης, η οποία είναι σε θέση να προαγάγει την βιωσιμότητα και την εξέλιξη ολόκληρης της κοινωνίας. Εν προκειμένω, παραδείγματα ενεργειών είναι, η παροχή της δυνατότητας στους εργαζομένους να εκλέξουν τους εκπροσώπους τους, οι οποίοι θα προωθούν στην διοίκηση τα αιτήματά τους, η παροχή εγκαταστάσεων για την διεξαγωγή των συνελεύσεών τους, καθώς και η εξάλειψη κάθε παρεμπόδισης των δραστηριοτήτων των επισήμων εκπροσώπων των υπαλλήλων, είτε μέσω εκβιασμών, είτε μέσω αθέμιτων πρακτικών, όπως για παράδειγμα η δωροδοκία. Σε ευρύτερο επίπεδο, δηλαδή πέραν των στενών ορίων της επιχείρησης, οι επιχειρήσεις μπορούν να ενημερώνουν το κοινωνικό σύνολο για την ύπαρξη οργανωμένων φορέων εντός της επιχείρησης, δείχνοντας έτσι την ειλικρινή διάθεσή τους για την προαγωγή της πολυφωνίας στο εσωτερικό της.
* Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να υποστηρίζουν την εξάλειψη κάθε μορφής καταναγκαστικής εργασίας. Ως καταναγκαστική εργασία ορίζεται κάθε εργασία ή παροχή υπηρεσίας την οποία ένα πρόσωπο ασκεί, υπό την απειλή επιβολής ποινής, και την οποία το πρόσωπο δεν προσφέρθηκε αυτοβούλως να εκτελέσει. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να δηλώνουν ρητά ότι, αμέσως ή εμμέσως, δεν συμμετέχουν σε οποιαδήποτε μορφή πίεσης για άσκηση καταναγκαστικής εργασίας, η δήλωση αυτή να εξωτερικεύεται μέσω της συμπεριφοράς κάθε στελέχους της επιχείρησης, ενώ θα πρέπει να επεκτείνουν την αρχή αυτή σε όλες τις φάσεις της εφοδιαστικής τους αλυσίδας. Σε επίπεδο κοινωνικού συνόλου, οι επιχειρήσεις οφείλουν να προωθούν εναλλακτικές μορφές χρηματοδότησης άπορων υπαλλήλων, προκειμένου οι τελευταίοι να μην πέφτουν εύκολα θύματα εργασιακής εκμετάλλευσης, ενώ επιπλέον δύνανται να παρέχουν προγράμματα εκπαίδευσης σε άτομα τα οποία είχαν πέσει θύματα εκμετάλλευσης με τη μορφή της καταναγκαστικής εργασίας.
* Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να υποστηρίζουν την εξάλειψη κάθε μορφής παιδικής εργασίας. Είναι αυτονόητο, ειδικά αφού είναι κατοχυρωμένο σε νομικά πλαίσια πολλών χωρών, ότι η παιδική εργασία είναι μία από τις χειρότερες μορφές εκμετάλλευσης. Εν τούτοις, έχουμε γίνει αρκετές φορές θεατές περιστατικών που είδαν το φως της δημοσιότητας και αφορούσαν την εκμετάλλευση ανηλίκων στην παραγωγική διαδικασία. Για τους παραπάνω λόγους, τα Ηνωμένα Έθνη παρέχουν μια σειρά οδηγιών, τις οποίες οι επιχειρήσεις δύνανται να ακολουθούν, προκειμένου να ελαχιστοποιήσουν τα περιστατικά εκμετάλλευσης ανηλίκων ατόμων στην εργασία. Παραδείγματα αυτών των οδηγιών αποτελούν η ενημέρωση των επιχειρήσεων για χώρες στις οποίες ο δείκτης παιδικής εκμετάλλευσης είναι πολύ υψηλός, προκειμένου, σε περίπτωση δραστηριοποίησής τους σε αυτές τις χώρες, να εισαχθούν οι κατάλληλες πολιτικές και εταιρικές διαδικασίες εξάλειψης του φαινομένου, η εισαγωγή κατάλληλων μεθόδων ελέγχου νεοεισερχόμενων στην επιχείρηση υπαλλήλων, προκειμένου να διαπιστωθεί η ηλικία τους, η άσκηση πίεσης σε τρίτα μέρη εκτός της επιχείρησης (για παράδειγμα στους προμηθευτές), προκειμένου να εισαγάγουν στις πολιτικές τους ανάλογες πρακτικές κ.α.
* Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να υποστηρίζουν την κατάργηση των αθέμιτων διακρίσεων στην εργασία και την απασχόληση. Στα διάφορα νομικά πλαίσια, προκαταλήψεις που μπορούν να προξενήσουν αθέμιτη διάκριση στην εργασία και την απασχόληση αφορούν το φύλο, την φυλή, την ηλικία, την κοινωνική προέλευση κ.α. Τα Ηνωμένα Έθνη αναγνωρίζουν και σε εργασιακό επίπεδο τέτοιου είδους προκαταλήψεις. Μερικές από αυτές είναι οι διακρίσεις με βάση τις αποδοχές, την διαδικασία πρόσληψης, τα καθήκοντα που έχουν οι υπάλληλοι να επιτελέσουν, τις δυνατότητες επαγγελματικής εξέλιξης κ.α. Παραδείγματα ενεργειών στις οποίες η επιχείρηση μπορεί να προβεί προκειμένου να ελαχιστοποιήσει τον κίνδυνο αθέμιτων διακρίσεων είναι η εισαγωγή ξεκάθαρων κανόνων οι οποίοι με σαφήνεια καθορίζουν τους όρους σε θέματα όπως η ιεραρχική εξέλιξη ενός υπαλλήλου, η μισθολογική εξέλιξη κ.α. Επιπλέον, οι επιχειρήσεις μπορούν να δημιουργήσουν ειδικά προγράμματα εξέλιξης δεξιοτήτων των υπαλλήλων τους, προκειμένου να εξαλειφθούν οι όροι εκείνοι που δημιουργούν πιθανότητες εργασιακών διακρίσεων, καθώς και αντίστοιχα προγράμματα προς το κοινωνικό σύνολο, προκειμένου να ελαχιστοποιηθεί ο προαναφερθείς κίνδυνος σε επίπεδο ευρύτερο του εταιρικού.
* Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να υιοθετήσουν μια στάση προφυλάξεως ενώπιον περιβαλλοντικών κινδύνων. Η αρχή αυτή βασίζεται στην Διακήρυξη για την προστασία του περιβάλλοντος του Ρίο, και το σημαντικό σημείο αυτής έγκειται οι επιχειρήσεις να υιοθετήσουν μια στάση προφυλάξεως απέναντι σε ενέργειες που ενδεχομένως να βλάψουν το περιβάλλον. Οι πρωτοβουλίες αυτές αφορούν την ύπαρξη κατάλληλης περιβαλλοντικής πολιτικής και διαχείρισης, μέσω της υιοθέτησης συστήματος αξιολόγησης των περιβαλλοντικών κινδύνων. Τα οφέλη τέτοιων πρωτοβουλιών θα έχουν θετικό αντίκτυπο, όχι μόνο στην βιωσιμότητα του περιβάλλοντος, αλλά και στην ίδια την επιχείρηση που θα τα εφαρμόσει καθώς η έρευνα για την παραγωγή προϊόντων φιλικών προς το περιβάλλον και με φιλικές προς το περιβάλλον παραγωγικές μεθόδους, θα έχουν ως αποτέλεσμα την βιωσιμότητα της επιχείρησης σε μακροχρόνιο ορίζοντα, αλλά και την δημιουργία ενός θετικού ονόματος στην κοινωνία. Ενδεικτικά μέσα για την επίτευξη των παραπάνω είναι η υιοθέτηση ενός κώδικα δεοντολογίας, ο οποίος να περιλαμβάνει θέματα προστασίας του περιβάλλοντος, η σύσταση ειδικής επιτροπής που θα επισκοπεί την τήρηση των αρχών προστασίας του περιβάλλοντος που η επιχείρηση έχει επιλέξει να υιοθετήσει κ.α.
* Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αναλάβουν πρωτοβουλίες προκειμένου να προωθήσουν μεγαλύτερη περιβαλλοντική υπευθυνότητα. Οι επιχειρήσεις οφείλουν να προσέχουν και να εξετάζουν αν οι επιχειρηματικές δράσεις τους έχουν αρνητικό αντίκτυπο στο περιβάλλον. Ενδεικτικά μπορούν να εξετάσουν τον επανακαθορισμό του οράματος της επιχείρησης προκειμένου να περιλαμβάνει στόχους αειφορίας και βιωσιμότητας, την ύπαρξη ανοιχτού διαλόγου με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, καθώς και την υιοθέτηση κωδίκων δεοντολογίας οι οποίοι να περιλαμβάνουν σχετικές ενότητες.
* Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να ενθαρρύνουν την εξέλιξη αλλά και την διάδοση φιλικών προς το περιβάλλον τεχνολογιών. Η χρήση φιλικών προς το περιβάλλον τεχνολογιών περιλαμβάνει ανακυκλώσιμα υλικά και λιγότερο επιβαρυντικές παραγωγικές μεθόδους προς το περιβάλλον, με απώτερο σκοπό την παραγωγή προϊόντων, τα οποία στο τέλος του κύκλου τους θα μπορούν να ανακυκλωθούν. Με αυτό τον τρόπο οι επιχειρήσεις βελτιώνουν και την αποδοτικότητά τους, καθώς και την δημιουργία νέων επιχειρηματικών ευκαιριών, μέσω της χρήσης αυτών των νέων τεχνολογιών, πέραν φυσικά της συνεισφοράς τους στην προστασία του περιβάλλοντος. Μέσα για την επίτευξη των παραπάνω αποτελούν η υιοθέτηση κατάλληλων στρατηγικών με ενσωματωμένα συστήματα παρακολούθησης της αποτελεσματικότητάς τους, καθώς και η συνεργασία με λοιπές επιχειρήσεις για την δημιουργία συνεργασιών που θα προωθούν αυτό τον σκοπό.
* Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να καταπολεμούν τη διαφθορά σε κάθε μορφή της, συμπεριλαμβανομένων της δωροδοκίας και του εκβιασμού. Η αρχή αυτή προτρέπει τις επιχειρήσεις να προβούν σε μια σειρά ενεργειών για την καταπολέμηση της διαφθοράς ανεξαρτήτως μεγέθους και μορφής. Εντός της επιχείρησης, θα πρέπει να υιοθετήσουν προγράμματα αντί-διαφθοράς, παρέχοντας στο προσωπικό τους την ανάλογη εκπαίδευση. Εκτός της επιχείρησης να συμμετέχουν σε προγράμματα ενημέρωσης σχετικά με νέες μορφές έκφρασης της διαφθοράς, καθώς και να προετοιμάζουν εκθέσεις οι οποίες θα ενημερώνουν το ενδιαφερόμενο κοινό για τις ενέργειες στις οποίες η επιχείρηση έχει προβεί για την καταπολέμηση της διαφθοράς. Τέλος, σε συλλογικό επίπεδο, η συμμετοχή της επιχείρησης σε ενώσεις με άλλες επιχειρήσεις ή οργανισμούς με σκοπό την καταπολέμηση της διαφθοράς, είναι ένας ακόμη τρόπος ενίσχυσης του αγώνα εναντίον της τελευταίας.

8.9 Επιλογές σχετικά με το περιεχόμενο του κώδικα δεοντολογίας

Όπως είδαμε και ανωτέρω, οι κώδικες δεοντολογίας ήλθαν στο επιχειρηματικό προσκήνιο ως εργαλείο για την υποβοήθηση της εφαρμογής μιας ηθικής πολιτικής από μέρους των επιχειρήσεων, ειδικά από τότε που ορισμένοι ερευνητές ισχυρίστηκαν ότι η παρουσίαση ενός κοινωνικότερου προφίλ από μέρους των επιχειρήσεων, ενδέχεται να αποτελέσει ένα παράγοντα που μπορεί να επηρεάσει την οικονομική τους απόδοση. Στις ημέρες μας, νομικά πλαίσια εταιρικής διακυβέρνησης πολλών χωρών, έχουν συμπεριλάβει την γενικότερη έννοια της κοινωνικής υπευθυνότητας στις διατάξεις τους, και ζητούν από τις επιχειρήσεις, είτε την δημιουργία σχετικών με τις κοινωνικές πρωτοβουλίες τους εκθέσεων, είτε την συγγραφή και εφαρμογή κωδίκων δεοντολογίας.

Οι επιχειρήσεις είναι ελεύθερες να επιλέξουν, τόσο το περιεχόμενο και τους αποδέκτες του κώδικα δεοντολογίας, όσο και τους τρόπους διαδόσεως αυτού. Κατά τη γνώμη μας, αυτή η ελευθερία είναι λογική και σωστή, καθώς η διοίκηση κάθε επιχείρησης είναι ελεύθερη στην επιλογή των κοινωνικών πρωτοβουλιών που επιθυμεί να λάβει. Για παράδειγμα μπορεί η διοίκηση μιας επιχείρησης να επικεντρωθεί σε θέματα προστασίας του περιβάλλοντος, ενώ μια άλλη σε θέματα προστασίας των ανθρωπίνων δικαιωμάτων. Επιπροσθέτως, η ίδια η φύση της δραστηριότητας των επιχειρήσεων είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας διαφοροποίησης του περιεχομένου και του τρόπου διαδόσεως του κώδικα δεοντολογίας.

Παρακάτω, παρουσιάζονται τα βασικά σημεία και μια συνοπτική ανάλυση των βασικών σημείων που περιλαμβάνει ένας κώδικας δεοντολογίας, για την ακρίβεια οι κώδικες δεοντολογίας των 500 μεγαλύτερων, με βάση τον τζίρο, εισηγμένων στο Χρηματιστήριο των ΗΠΑ. επιχειρήσεων.

* Σημείωμα από τον Διευθύνοντα Σύμβουλο

Οι υπό εξέταση κώδικες δεοντολογίας του Ινστιτούτου, ανεξαρτήτως του κλάδου δραστηριοποίησης της επιχείρησης, περιλαμβάνουν ως πρώτο μέρος τους ένα σημείωμα του Διευθύνοντα Συμβούλου της επιχείρησης, στο οποίο, στην πλειοψηφία των περιπτώσεων, καταγράφονται οι βασικές αξίες που διέπουν την επιχείρηση και τους ανθρώπους της. Ο Διευθύνων Σύμβουλος, απευθυνόμενος προς τους αποδέκτες του κώδικα δεοντολογίας, επιχειρεί να ενισχύσει το βαθμό αφοσίωσης προς τα οριζόμενα στον κώδικα δεοντολογίας, σημειώνοντας την διάθεση της επιχείρησης για την ενίσχυση του κοινωνικού της προφίλ, ενώ ταυτόχρονα παρουσιάζει με συνοπτικό τρόπο τους βασικούς στόχους της επιχείρησης. Χαρακτηριστικό είναι το σημείωμα της επιχείρησης Cisco, στο οποίο ο Διευθύνων Σύμβουλος της επιχείρησης, αφού αναφέρει τις σημαντικότερες ηθικές αξίες που διέπουν τις λειτουργίες της επιχείρησης (τιμιότητα, εμπιστοσύνη, ενδυνάμωση του προσωπικού (empowerment), επικοινωνία, συνεργασία, ομαδική εργασία), συνεχίζει αναφέροντας το βασικό μήνυμα προς κάθε αποδέκτη του κώδικα δεοντολογίας: «επιτυχία η οποία δεν βασίζεται σε ηθικές αποφάσεις, δεν είναι επιτυχία». Συνεχίζοντας, αναφέρει την χρησιμότητα του κώδικα δεοντολογίας, λέγοντας ότι ένα τέτοιο έγγραφο, δύναται να χρησιμοποιηθεί ως οδηγός, σε περιπτώσεις κατά τις οποίες οι υπάλληλοι της επιχείρησης έρχονται αντιμέτωποι με διλήμματα, καθώς για την καλύτερη κατανόηση του κώδικα δεοντολογίας έχουν χρησιμοποιηθεί παραδείγματα τα οποία παρουσιάζονται με τη μορφή μελέτης περιπτώσεων (case studies). Ολοκληρώνοντας, αναφέρει ότι στόχος της επιχείρησης είναι η διατήρηση και η ενίσχυση της ηγετικής θέσης της στον κλάδο, και ότι ο κώδικας δεοντολογίας είναι ένα απαραίτητο συστατικό στοιχείο της γενικότερης στρατηγικής.

Ένα σημαντικό στοιχείο διαφοροποίησης που παρατηρήσαμε κατά την επισκόπηση των σημειωμάτων των Διευθυνόντων Συμβούλων στους κώδικες δεοντολογίας των επιχειρήσεων ήταν η, σε αρκετές περιπτώσεις, εστίαση σε διαφορετικές ηθικές αξίες. Για παράδειγμα, ενώ ο Διευθύνων Σύμβουλος της επιχείρησης Cisco αναγνωρίζει τις ανωτέρω ηθικές αξίες, ο Διευθύνων Σύμβουλος της επιχείρησης Philip Morris, δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στην τιμιότητα που πρέπει να διέπει κάθε εργαζόμενο.

* Γραφικά και Χρωματισμός του Κώδικα

Αυτό το στοιχείο αφορά θέματα παρουσίασης του κώδικα δεοντολογίας, όπως για παράδειγμα η χρήση χρωμάτων, γραφικών, σχηματικών αναπαραστάσεων, φωτογραφιών κτλ. Από την επισκόπηση των κωδίκων δεοντολογίας των επιχειρήσεων που ερευνήθηκαν από το Ινστιτούτο, διακρίναμε πληθώρα περιπτώσεων όπως από λίγο χρωματισμό του κώδικα δεοντολογίας, έως αρκετό χρωματισμό, τη χρήση γραφικών καθώς και φωτογραφιών των υπαλλήλων κτλ.

* Ορισμός του Διευθυντή Συμμόρφωσης

Σε αυτό το τμήμα του κώδικα δεοντολογίας αναφέρεται ο επικεφαλής της υπηρεσίας κανονιστικής συμμόρφωσης της επιχείρησης, δηλαδή ο υπάλληλος ο οποίος είναι υπεύθυνος για την τήρηση, εφαρμογή και επισκόπηση του κώδικα δεοντολογίας. Από την επισκόπηση των κωδίκων δεοντολογίας που το Ινστιτούτο συμπεριέλαβε στην έρευνά του, διακρίναμε περιπτώσεις όπου η αναφορά στο συγκεκριμένο πρόσωπο γινόταν μέσω σημειώματος του συγκεκριμένου προσώπου προς τους υπαλλήλους, ή μέσω απλής αναφοράς. Σημειώνουμε ότι σε αρκετές περιπτώσεις κωδίκων εταιρειών, δεν οριζόταν το πρόσωπο που κατέχει αυτή τη θέση, ούτε καν αν οργανογραμματικά μια τέτοια θέση υφίσταται στην ιεραρχική δομή της επιχείρησης.

* Πρόβλεψη γραμμής βοήθειας και καταγγελιών σε περισσότερες γλώσσες

Σε αυτό το τμήμα αναφέρεται τυχόν δυνατότητα που παρέχει ο κώδικας δεοντολογίας για την δυνατότητα καταγγελιών ατασθαλιών και σε περισσότερες γλώσσες πέραν της μητρικής της επιχείρησης. Άξιο αναφοράς είναι το ότι ελάχιστες παρείχαν τη δυνατότητα αναφοράς σε περισσότερες γλώσσες.

* Ξεχωριστός κώδικας δεοντολογίας ανωτάτων στελεχών

Αρκετές επιχειρήσεις έχουν υιοθετήσει χωριστούς κώδικες δεοντολογίας για διαφορετικές κατηγορίες υπαλλήλων ή ακόμη και για συγκεκριμένες ομάδες συνεργατών (για παράδειγμα τους προμηθευτές). Ο λόγος που μοιάζει να συμβαίνει αυτό, είναι η διαφορά στην ευθύνη που ενδεχομένως έχουν οι υπάλληλοι ανάλογα της θέσης που κατέχουν στην ιεραρχική δομή της επιχείρησης. Είναι αυτονόητο, για παράδειγμα, ότι ο χειριστής ενός οχήματος μεταφορών εντός μιας επιχείρησης, έχει διαφορετικά επίπεδα πρόσβασης και εξουσιοδότησης, άρα και δυνατότητας να επηρεάσει τις οικονομικές καταστάσεις μιας επιχείρησης, από ό,τι ο Οικονομικός Διευθυντής της. Με βάση τα παραπάνω, αρκετές επιχειρήσεις όπως η Nucor Corporation, ακολουθούν την πρακτική της ύπαρξης χωριστού κώδικα δεοντολογίας για τα ανώτερα στελέχη της. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει η εισαγωγή του εν λόγω κώδικα, «ο κώδικας θέτει τα ηθικά πρότυπα τα οποία είναι σχεδιασμένα έτσι ώστε να αποτρέψουν παράνομες πρακτικές, και να προωθήσουν την ειλικρίνεια από μέρους των ανώτερων στελεχών της επιχείρησης, συμπεριλαμβανομένου του Διευθύνοντος Συμβούλου... Επιπλέον του Διευθύνοντος Συμβούλου και του Οικονομικού Διευθυντή, ο κώδικας δεοντολογίας για τα ανώτερα στελέχη της εταιρείας, αφορά και οποιοδήποτε άλλο στέλεχος της Οικονομικής Διεύθυνσης της επιχείρησης ή θυγατρικής της, το οποίο έχει σημαντική ευθύνη στον έλεγχο ή την προετοιμασία των οικονομικών καταστάσεων της επιχείρησης…». Άξιο αναφοράς είναι το ότι ο κώδικας δεοντολογίας που αφορά τα στελέχη της Οικονομικής Διεύθυνσης της Nucor Corporation, εν τέλει περιλαμβάνει τμήματα τα οποία σε μεγάλο βαθμό απαντώνται σε οποιοδήποτε κώδικα δεοντολογίας, ανεξαρτήτως της κατηγορίας των υπαλλήλων στην οποία απευθύνεται. Χαρακτηριστικά αναφέρουμε την ανάγκη για τιμιότητα, για ηθική συμπεριφορά και σεβασμό στο νόμο και τις εταιρικές πολιτικές. Μια εξήγηση η οποία δύναται να προκύψει από τα παραπάνω, είναι ότι οι διοικήσεις των επιχειρήσεων προσπαθούν να δημιουργήσουν τις κατάλληλες ηθικές συνθήκες που επιθυμούν, προκειμένου να επιτύχουν τους στόχους τους, όχι μέσω του περιεχομένου των εταιρικών οδηγιών (κωδίκων δεοντολογίας εν προκειμένω), αλλά μέσω της συγκεκριμενοποίησης των αποδεκτών των οδηγιών αυτών, δημιουργώντας έτσι τις κατάλληλες συνθήκες για μεγαλύτερο βαθμό συμμόρφωσης.

* Ξεχωριστός κώδικας δεοντολογίας συνεργατών και τρίτων μερών

Μια επιπλέον πρακτική των επιχειρήσεων είναι να επιλέγουν να ενσωματώσουν ειδικά τμήματα ή/ και να υιοθετήσουν χωριστούς κώδικες δεοντολογίας για τα τρίτα μέρη. Η επιχείρηση CBS για παράδειγμα εμφανίζει στον ιστοχώρο της χωριστό κώδικα δεοντολογίας για τους προμηθευτές της, αναφέροντας εντός αυτού, τις προσδοκίες συμμόρφωσης και την επιχειρηματική συμπεριφορά αυτών. Και σε αυτή την περίπτωση βέβαια, ο κώδικας δεοντολογίας που αφορά τους προμηθευτές είναι μικρής έκτασης (2 σελίδων) και το μεγαλύτερο μέρος αυτού αναλώνεται αναφέροντας στους προμηθευτές ότι η επιχείρηση προσδοκά μια επιχειρηματική συμπεριφορά αυτών, η οποία δεν είναι τίποτα περισσότερο από το σεβασμό των ανθρωπίνων δικαιωμάτων και της διαφορετικότητας, και την τήρηση των νόμων που αφορούν τη διαφθορά. Επιπλέον, η επιχείρηση αναφέρει ότι, σε περίπτωση παραβίασης των οριζομένων σε αυτόν, η επιχείρηση δύναται να επανεξετάσει τη στάση της απέναντι στο προμηθευτή που προέβη σε παραβίαση ηθικής φύσεως.

* Κανόνες και διαδικασίες Εσωτερικών Ελέγχων

Κατά τη διενέργεια εσωτερικών ελέγχων, σύμφωνα με τα όσα ορίζονται στο Διεθνές Πλαίσιο Επαγγελματικής εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου που έχουν εκπονηθεί από το Διεθνές Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών, οι ελεγκτές έχουν ανεμπόδιστη πρόσβαση σε όλα τα αρχεία της επιχείρησης, αρχεία τα οποία προετοιμάζονται από υπαλλήλους της επιχείρησης και βρίσκονται αποθηκευμένα, είτε στα μηχανογραφικά της συστήματα, είτε αλλού. Η πρόσβαση αυτή είναι εξαιρετικής σημασίας για την αποτελεσματική λειτουργία της μονάδας εσωτερικού ελέγχου, προκειμένου εν τέλει η όλη αυτή διαδικασία να προσθέσει αξία στην επιχείρηση. Ορισμένες επιχειρήσεις επιλέγουν να κάνουν σχετική αναφορά στις διατάξεις τού κώδικα δεοντολογίας. Κάποιες φορές η αναφορά αυτή εξαντλείται στην υποχρέωση των υπαλλήλων να παρέχουν κάθε σχετική διευκόλυνση στους εσωτερικούς ελεγκτές. Άλλες επιχειρήσεις αναλύουν και τους λόγους για τους οποίους αυτό είναι αναγκαίο, ή και σε ποινές που προβλέπονται για όποιον παραλείψει να διευκολύνει το έργο της μονάδας εσωτερικού ελέγχου.

* Κανόνες διενέργειας δαπανών, λογιστικών εγγραφών και αποτελεσματικότητας δικλείδων ασφαλείας.

Στο τμήμα αυτό του κώδικα δεοντολογίας συναντούμε κανόνες που τηρούν οι επιχειρήσεις όσον αφορά την παραλαβή, καταχώρηση και περαιτέρω επεξεργασία των λογιστικών παραστατικών. Επιπλέον, κανόνες και διαδικασίες που αφορούν λογιστικά θέματα, με κυριότερο την αποφυγή τεχνασμάτων δημιουργικής λογιστικής, και τέλος κανόνες και διαδικασίες που αφορούν θέματα των οικονομικών καταστάσεων. Για παράδειγμα, η επιχείρηση αναψυκτικών Dr. Pepper, αναγράφει στον κώδικα δεοντολογίας που εφαρμόζει ότι, όσον αφορά τα βιβλία και τα λογιστικά δεδομένα της επιχείρησης, οι λογιστικές απάτες, οι πλαστογραφίες παραστατικών και η ανακριβής λογιστική τους καταχώρηση απαγορεύεται αυστηρώς σε κάθε περίπτωση. Όσον αφορά τα λογιστικά θέματα και τον λογιστικό χειρισμό των συναλλαγών της, αναφέρει ότι αυτές πρέπει να είναι σύννομες, ξεκάθαρες, έγκαιρες και έγκυρες, ενώ αν υποπέσει στην αντίληψη υπαλλήλου τυχόν παράβαση των παραπάνω ή οποιασδήποτε δικλείδας ασφαλείας, αυτή πρέπει να γνωστοποιείται στα κατάλληλα άτομα εντός της επιχείρησης. Τέλος, όσον αφορά τις χρηματοοικονομικές καταστάσεις, ο κώδικας δεοντολογίας της επιχείρησης αναφέρεται στην υποχρέωση όλων των υπαλλήλων να παρέχουν πλήρη, ακριβή, έγκαιρη και κατανοήσιμη πληροφόρηση στους μετόχους της επιχείρησης, στους επενδυτές και στις αρμόδιες Αρχές, σημειώνοντας ότι οποιαδήποτε παραβίαση των παραπάνω αρχών δύναται να επιφέρει ποινές στα άτομα που την διέπραξαν και να βλάψει τη φήμη της επιχείρησης.

Ίδιο περιεχόμενο με την επιχείρηση Dr. Pepper επιλέγει να υιοθετήσει και η επιχείρηση Charter Communications. Μια αξιόλογη διαφοροποίηση έγκειται στο εύρος των αποδεκτών των συγκεκριμένων τμημάτων ανάμεσα στις δύο επιχειρήσεις. Έτσι, στην Dr. Pepper, καταγράφονται ως ενδιαφερόμενες ομάδες οι υφιστάμενοι μέτοχοι της επιχείρησης, οι επενδυτές και οι ρυθμιστικές Αρχές, ενώ στη περίπτωση της Charter Communications, ο κύκλος των ενδιαφερομένων ομάδων διευρύνεται μέσω της φράσης «*…investors, creditors and others…»*, δημιουργώντας έτσι τις προϋποθέσεις για θεώρηση από μέρους μας, τουλάχιστον σε αυτό το τεχνικό λογιστικό κομμάτι, ότι η επιχείρηση ενστερνίζεται τη θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών.

* Κανόνες και διαδικασίες διερευνήσεως εσωτερικών εταιρικών θεμάτων
* Κανόνες σχετικά με την γραμμή καταγγελίας ατασθαλιών

Όπως είδαμε και προηγουμένως, μια εταιρική πρακτική που ακολουθείται στις ημέρες μας από πολλές επιχειρήσεις είναι αυτή της δυνατότητας αναφοράς από μέρους των υπαλλήλων, σε ειδική γραμμή, περιστατικών παραβίασης των ηθικών κανόνων που διέπουν την επιχείρηση (whistle blowing). Επομένως, οι επιχειρήσεις οι οποίες επιλέγουν να εφαρμόσουν αυτήν την πρακτική, θα πρέπει να την γνωστοποιήσουν στα ενδιαφερόμενα μέρη. Ένας τρόπος διαδόσεως της ύπαρξης και του τρόπου λειτουργίας της διαδικασίας αναφορών είναι μέσω του υφιστάμενου κώδικα δεοντολογίας. Έτσι, για παράδειγμα, η επιχείρηση United Technologies, γνωστοποιεί, μέσω του κώδικα δεοντολογίας που εφαρμόζει, ότι τηρεί τέτοια διαδικασία από το 1986, την οποία ονομάζουν DIALOG, και αποτελεί ένα ουδέτερο (δηλαδή ανεπηρέαστο από τη θέση που κατέχει στην ιεραρχική δομή της επιχείρησης ο καταγγέλλων υπάλληλος), εμπιστευτικό και ανεξάρτητο (δεν υπόκειται στη δικαιοδοσία της ομάδας διοίκησης της επιχείρησης), σύστημα καταγγελιών, του οποίου οι διαχειριστές οφείλουν να αποδέχονται και να υιοθετούν πλήρως τα απορρέοντα από τον κώδικα ηθικής και προτύπων λειτουργίας, όπως αυτά έχουν εκπονηθεί από την Διεθνή Ένωση Επιτρόπων (International Ombudsman Association). Αφορά την διερεύνηση περιστατικών παραβίασης ηθικών κανόνων, και οι καταγγέλλοντες υπάλληλοι επικοινωνούν με τον υπεύθυνο διαχείρισης των καταγγελιών τους.

Η Land O΄ Lakes αναγράφει στον κώδικα δεοντολογίας της, ότι υφίσταται παρόμοιο σύστημα αναφορών. Πιο συγκεκριμένα, αναφέρεται στον κώδικα δεοντολογίας ότι οι εμπλεκόμενοι σε περιστατικά που προέκυψαν από καταγγελίες, οφείλουν να είναι ειλικρινείς στις καταθέσεις τους και να μην παρεμποδίζουν με κανένα τρόπο την διαδικασία διερεύνησής τους. Η Reynolds American σε ξεχωριστό έγγραφο, άλλο από τον κώδικα δεοντολογίας, καταγράφει αναλυτικά τους στόχους της γραμμής καταγγελιών, τον τρόπο με τον οποίο έχει διαρθρωθεί η αρμόδια για την λήψη των καταγγελιών υπηρεσία, καθώς και την διαδικασία που εφαρμόζει η επιχείρηση από την λήψη της καταγγελίας, μέχρι και την διερεύνηση και απόδοση ευθυνών.

* Κανόνες αποφυγής αντιποίνων

Σε συνέχεια του θέματος της καταγγελίας που προαναφέραμε, είναι πιθανό να προκύψουν κρούσματα αντιποίνων από μέρους των καταγγελθέντων υπαλλήλων. Τα αντίποινα δύνανται να λάβουν τη μορφή της πρόκλησης κακού στον καταγγέλλοντα υπάλληλο, ειδικά αν ο κατηγορούμενος υπάλληλος είναι σε θέση ανώτερη στην ιεραρχική δομή της επιχείρησης. Επιπλέον, ενδέχεται να υπάρξει και καταγγελία στο σύστημα αναφορών ατασθαλιών από μέρους του καταγγελθέντα υπαλλήλου. Η Boeing για παράδειγμα, αναφέρει στον κώδικα δεοντολογίας της ότι «φαινόμενα αντιποίνων προς υπαλλήλους οι οποίοι κατήγγειλαν αληθείς ανησυχίες τους, δεν θα γίνονται με κανένα τρόπο ανεκτά», και προτρέπει τους αποδέκτες του κώδικα δεοντολογίας να μελετήσουν μια συγκεκριμένη εταιρική διαδικασία που ισχύει για αυτές τις περιπτώσεις. Με άλλα λόγια, η Boeing, στον κώδικα δεοντολογίας που τηρεί δίνει τη γενική στρατηγική που ακολουθεί σε τέτοια θέματα, αναφέρει δηλαδή τη διάθεσή της για μηδενική ανεκτικότητα, χωρίς όμως να υπεισέρχεται στις τεχνικές λεπτομέρειες χειρισμού αυτών των θεμάτων.

Την ίδια φιλοσοφία (της μηδενικής ανεκτικότητας σε θέματα αντιποίνων) στην αρχιτεκτονική αυτού του τμήματος του κώδικα δεοντολογίας, ενστερνίζονται και άλλες επιχειρήσεις όπως η DTE Energy, η Energy Future Holdings, η FPL Group κ.α., με την διαφορά ότι είναι πιο αναλυτικές ως προς την διαδικασία που ακολουθείται για την διερεύνηση και τιμωρία τέτοιων περιστατικών.

* Μέτρα συμμόρφωσης για τις περιπτώσεις παραβίασης των οριζομένων στον κώδικα

Ένα πολύ σημαντικό τμήμα του κώδικα δεοντολογίας είναι αυτό των μέτρων που προβλέπονται σε περίπτωση παραβιάσεων των οριζομένων στους κώδικες δεοντολογίας. Η Mohawk Industries για παράδειγμα, αναφέρει ότι σε μια τέτοια περίπτωση παραβίασης, ο παραβάτης κινδυνεύει να απολυθεί, αλλά και να αντιμετωπίσει νομικές κυρώσεις όπως αυτές ισχύουν κατά περίπτωση. Η Ball μνημονεύει τις ίδιες κυρώσεις για τον παραβάτη, αλλά επιπροσθέτως αναφέρει και την ζημιά που δύναται να υποστεί η επιχείρηση από την παραβίαση των οριζομένων στον κώδικα δεοντολογίας, είτε στην φήμη της, είτε στην αύξηση των δικαστικών εξόδων. Η Bed Bath and Beyond στο συγκεκριμένο άρθρο του κώδικα δεοντολογίας που εφαρμόζει, εκτός των παραπάνω, περιλαμβάνει και μια σημαντική διάκριση όσον αφορά την κατηγορία των υπαλλήλων που παραβιάζουν τον κώδικα δεοντολογίας. Έτσι, στη περίπτωση υπαλλήλων μνημονεύονται τα οριζόμενα παραπάνω (απόλυση), ενώ για την περίπτωση ανώτερων διευθυντικών στελεχών, η ποινή αυτών προβλέπεται να εξεταστεί και να καθοριστεί από το Δ.Σ. της επιχείρησης.

* Συχνές ερωταπαντήσεις και παραδείγματα

Το τμήμα αυτό του κώδικα δεοντολογίας, το οποίο περιλαμβάνει ερωτήσεις και απαντήσεις σε θέματα που σχετίζονται με τον κώδικα, χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις ως μια μορφή διαδραστικής και αποτελεσματικής ενημέρωσης των αποδεκτών του κώδικα δεοντολογίας, προκειμένου να επιτευχθεί υψηλότερος βαθμός συμμόρφωσης. Αυτό που εννοούμε είναι ότι, πέραν των οριζομένων σε ένα κώδικα δεοντολογίας, είναι σύνηθες φαινόμενο, αρκετές επιχειρήσεις στο τέλος κάθε κεφαλαίου, ή σε ξεχωριστό τμήμα εντός του κώδικα, να συμπεριλαμβάνουν μια ενότητα στην οποία παρέχονται, με τη μορφή μελέτης περίπτωσης και πιθανών σεναρίων, ερωτήσεις και οι αντίστοιχες απαντήσεις τους σε θέματα ηθικού περιεχομένου. Η επιχείρηση Dell για παράδειγμα, στο τμήμα περί της διαδικασίας καταγγελίας ατασθαλιών, περιλαμβάνεται μια ερώτηση σε πρώτο ενικό: «Σε ποιες κινήσεις οφείλω να προβώ, αν έχει περάσει πολύς καιρός από τότε που έκανα μια καταγγελία, αλλά δεν έχω δει να ξεκίνησε κάποια έρευνα;». Η αντίστοιχη απάντηση που λαμβάνει ο ερωτώμενος είναι ότι, πιθανόν θέματα εμπιστευτικότητας και διαχείρισης προσωπικών δεδομένων να μην επιτρέπουν την διάδοση των ενεργειών της γραμμής καταγγελιών, αλλά σε κάθε περίπτωση καλό θα είναι ο υπάλληλος να ξανακαλέσει την γραμμή αυτή προκειμένου να ενημερωθεί. Σε μια άλλη περίπτωση, στο μέρος εκείνο του κώδικα δεοντολογίας που αναφέρεται στην μηδενική ανοχή που η επιχείρηση επιδεικνύει σε θέματα ρατσισμού (όλων των μορφών), εμφανίζεται ερώτηση, στην οποία, πάλι σε πρώτο ενικό, η υποτιθέμενη υπάλληλος αναφέρει ότι αν και έκανε αίτηση για μια δουλειά εντός της επιχείρησης, εν τούτοις θεωρεί ότι δεν την δέχτηκαν λόγω του φύλου της, και ρωτάει σε ποιες κινήσεις μπορεί να προβεί. Η απάντηση που λαμβάνει είναι χωρισμένη σε δύο σκέλη. Αφενός υπενθυμίζει προς τον αναγνώστη αυτά που περιλαμβάνονται στο οικείο μέρος του κώδικα δεοντολογίας, ότι δηλαδή η επιχείρηση δεν επιθυμεί σε καμία περίπτωση κρούσματα ρατσισμού οιουδήποτε τύπου, και αφετέρου απαντάει στο εν λόγω ερώτημα, προτρέποντας την υπάλληλο να καταγγείλει το περιστατικό στις αρμόδιες υπηρεσίες της επιχείρησης. Σε αντίστοιχο πνεύμα κινείται και το αντίστοιχο μέρος των ερωτήσεων και απαντήσεων που περιλαμβάνεται στον κώδικα δεοντολογίας της επιχείρησης Dole Food Co, της Oshkosh Corp, καθώς και της General Motors, στην οποία General Motors, αντί για το προαναφερθέν μέρος με τις ερωταπαντήσεις, υπάρχει παρόμοια ενότητα, η οποία όμως είναι διαρθρωμένη με τη μορφή του τι πρέπει να κάνεις και τι δεν πρέπει ως υπάλληλος (do and don΄t).

* Κανόνες σχετικά με την προστασία των προσωπικών δεδομένων

Στο τμήμα αυτό του κώδικα δεοντολογίας περιλαμβάνονται οι κανόνες που σε κάθε επιχείρηση ισχύουν σχετικά με την προστασία των προσωπικών δεδομένων των υπαλλήλων της, και όλων των ενδιαφερομένων προσώπων, που άμεσα ή έμμεσα εμπλέκονται με την επιχειρηματική της λειτουργία. Αρκετές επιχειρήσεις επιλέγουν να μην αναφέρουν στον κώδικα δεοντολογίας που εφαρμόζουν τους κανόνες σχετικά με την προστασία των προσωπικών δεδομένων. Αντίθετα, άλλες επιχειρήσεις αναφέρουν εντός του κώδικα δεοντολογίας που εφαρμόζουν, σε αναλυτικό βαθμό, τους ισχύοντες κανόνες όσον αφορά θέματα προστασίας προσωπικών δεδομένων των υπαλλήλων. Η επιχείρηση Amgen για παράδειγμα, όχι μόνο καταγράφει στον κώδικα δεοντολογίας που εφαρμόζει τους κανόνες που ισχύουν σχετικά με την προστασία των προσωπικών δεδομένων των υπαλλήλων της, και όλων των ενδιαφερομένων προσώπων, που άμεσα ή έμμεσα εμπλέκονται με την επιχειρηματική της λειτουργία, αλλά παραπέμπει και σε ένα σύνδεσμο, σε ξεχωριστό αρχείο, ο οποίος αναλύει την εφαρμοζόμενη εταιρική διαδικασία, ορίζοντας αναλυτικώς τους αποδέκτες αυτής, τα περιλαμβανόμενα προσωπικά δεδομένα, αλλά και την εφαρμοζόμενη τακτική και τα ισχύοντα νομοθετικά πλαίσια (πχ. GDPR για τους πολίτες της Ευρωπαϊκής Ένωσης). Πιο αναλυτικά, στον κώδικα δεοντολογίας αναφέρεται ότι η επιχείρηση σέβεται τα προσωπικά δεδομένα των υπαλλήλων της, αλλά και όλων των άμεσα ή έμμεσα ενδιαφερομένων προσώπων, και οι υπάλληλοι οι οποίοι διαχειρίζονται πληροφορίες που εμπεριέχουν προσωπικά δεδομένα οφείλουν να λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τους την πολιτική της επιχείρησης σχετικά με την προστασία των προσωπικών δεδομένων, αλλά και τους νόμους που αφορούν το συγκεκριμένο ζήτημα. Επιπλέον αναφέρει ότι οι υπάλληλοι οφείλουν να συνεργάζονται με όλες τις αρμόδιες υπηρεσίες οι οποίες ειδικεύονται στο θέμα της προστασίας των προσωπικών δεδομένων, προκειμένου ευαίσθητα προσωπικά δεδομένα να μην αξιοποιηθούν για παράνομους σκοπούς, οι οποίοι εν τέλει θα βλάψουν την επιχείρηση. Σε ξεχωριστό από τον κώδικα δεοντολογίας τμήμα, όπως προαναφέραμε, αναλύει την παραπάνω εφαρμοζόμενη πολιτική, ορίζοντας τι ακριβώς εμπεριέχεται στην έννοια «προσωπικά δεδομένα», και την πιθανότητα διαφοροποίησης του νομικού πλαισίου σχετικά με την προστασία των προσωπικών δεδομένων ανάμεσα στις χώρες στις οποίες η επιχείρηση έχει επιχειρηματική παρουσία.

* Κανόνες σχετικά με την ιδιοκτησία της πληροφορίας
* Κανόνες σχετικά με τα εμπορικά/ βιομηχανικά απόρρητα
* Κανόνες σχετικά με την πνευματική και βιομηχανική ιδιοκτησία

Η αλματώδης ανάπτυξη της τεχνολογίας, μέσω της οποίας κατέστη δυνατή η δημιουργία και αποθήκευση των εταιρικών δεδομένων και πληροφοριών σε μορφή άλλη από αυτή του εγγράφου (πχ. πλήρως μηχανογραφημένα λογιστικά προγράμματα, τεχνολογία υπολογιστικού νέφους κτλ.), η δυνατότητα δημιουργίας εκθέσεων με πληροφορίες κατάλληλα αναλυμένες, και σε μια μορφή, η οποία από μόνη της, αποτελεί ικανή συνθήκη για την επεξήγηση παρελθουσών καταστάσεων, βοήθησαν τις επιχειρήσεις στη εξοικονόμηση σημαντικών εταιρικών πόρων και στην αποδοτικότερη οργάνωσή τους. Από την άλλη όμως δημιουργήθηκαν κίνδυνοι οι οποίοι απειλούν ακόμη και τη βιωσιμότητα της επιχείρησης. Φανταστείτε την περίπτωση όπου ανταγωνιστής φαρμακευτικής επιχείρησης, έχει τη δυνατότητα να εξασφαλίσει πρόσβαση στα ηλεκτρονικά αρχεία του τμήματος έρευνας και ανάπτυξης της επιχείρησης. Επομένως, η ύπαρξη καταγεγραμμένων και επαρκώς διαδεδομένων κανόνων σχετικά με την διατήρηση, φύλαξη και προστασία των εταιρικών πληροφοριών είναι εξαιρετικής σημασίας για την επιχείρηση. Από την άλλη όμως, η δυνατότητα δημιουργίας αξιόπιστων αναλυτικών πληροφοριών, σε συνδυασμό με την αξιοποίησή τους για προβλέψεις της μελλοντικής πορείας μιας επιχείρησης, και την δυνατότητα ανώτερων, κυρίως στελεχών να επηρεάσουν με λογιστικά και άλλα τεχνάσματα το οικονομικό αποτέλεσμα της επιχείρησης, έφεραν στο προσκήνιο κανόνες δικαίου, οι οποίοι επιχειρούν να προστατεύσουν τους μετόχους από την κακόβουλη αξιοποίηση των εταιρικών πληροφοριών προς όφελος αυτών που κατέχουν εσωτερική πληροφόρηση. Πλήθος εταιρικών σκανδάλων είχαν ως αφετηρία την ανήθικη συμπεριφορά ανωτέρων στελεχών, τα οποία, σε συνδυασμό με την εξουσία για λήψη αποφάσεων που τους παρείχε η θέση που κατείχαν, είχαν την δυνατότητα να αποκομίσουν οφέλη, τα οποία σε δεύτερο χρόνο έβλαψαν την ίδια την επιχείρηση. Επομένως, ένα συμπέρασμα είναι ότι ο στόχος της προστασίας των εταιρικών πληροφοριών και της ιδιοκτησίας της πληροφορίας, όπως καταγράφεται στους υπό εξέταση κώδικες δεοντολογίας οφείλει να έχει διπλή στόχευση: αφενός στα εξωτερικά μέρη και αφετέρου στα εσωτερικά. Και αναφερόμαστε στην προστασία της πληροφορίας, η οποία αφορά είτε εταιρικά στοιχεία και δεδομένα, είτε εμπορικά και βιομηχανικά απόρρητα, και τα οποία δεύτερα βρίσκονται στο στάδιο της έρευνας και ανάπτυξης, προτού δηλαδή καταχωρηθούν σε μητρώα πατεντών και προστατευθούν από τις εκάστοτε νομοθεσίες χωρών.

Σε επίπεδο κωδίκων δεοντολογίας, η εταιρεία Pepsico για παράδειγμα αφιερώνει ένας μέρος του εφαρμοζόμενου κώδικα δεοντολογίας, προκειμένου, αφενός να καθορίσει την εφαρμοζόμενη σχετική πολιτική, και αφετέρου να εξηγήσει τι νοείται ως εμπιστευτική εταιρική πληροφορία την οποία οφείλουν οι εργαζόμενοι να προστατεύσουν και τι όχι. Συγκεκριμένα, αναφέρει ότι οποιαδήποτε πληροφόρηση που έχει σημασία για την πορεία της μετοχής της επιχείρησης είναι σημαντική, και επομένως, σύμφωνα και με τους ισχύοντες κανόνες δικαίου περί εταιρικής διακυβέρνησης, οφείλει να δημοσιοποιείται στο επενδυτικό κοινό, προκειμένου, το τελευταίο να λαμβάνει αποφάσεις σχετικά με τις επενδύσεις του, βασιζόμενο σε όσο το δυνατό επαρκέστερη, ακριβέστερη και πλήρη πληροφόρηση. Επιπλέον, εντός του κώδικα δεοντολογίας της επιχείρησης Pepsico, αναφέρεται ότι οι έχοντες σημαντική εταιρική πληροφόρηση δεν πρέπει να την αποκαλύπτουν ούτε στα μέλη της οικογένειάς τους. Η επιχείρηση Dr. Pepper Snapple Group στο ίδιο μήκος κύματος αναφέρει ότι η απαγόρευση αποκάλυψης εταιρικών πληροφοριών από τους υπαλλήλους που έχουν την δυνατότητα πρόσβασης σε αυτές ισχύει ακόμη και μετά την αποχώρηση του εργαζομένου.

Άξιος αναφοράς είναι ο κώδικας δεοντολογίας της φαρμακευτικής επιχείρησης Bristol-Myers Squibb, η οποία προβαίνει σε μια σημαντική κατηγοριοποίηση της εταιρικής πληροφόρησης. Πιο συγκεκριμένα, δημιουργεί 3 κατηγορίες εταιρικής πληροφορίας, διακεκριμένες αναλόγως των συνεπειών που θα είχε ενδεχόμενη αποκάλυψή τους σε μη εγκεκριμένα μέρη: τις Δημόσιες, τις Εσωτερικές και τις Εμπιστευτικές. Ως εμπιστευτικές εταιρικές πληροφορίες ορίζει τα αρχεία προσωπικού, σε συνδυασμό με τις αξιολογήσεις του, τους αριθμούς κοινωνικής ασφάλισης του προσωπικού, τους αριθμούς λογαριασμού που η επιχείρηση διατηρεί στις τράπεζες και τα νούμερα των πιστωτικών καρτών, τις προβλέψεις πωλήσεων, ενδεχόμενα σχέδια εξαγορών και συγχωνεύσεων, χρηματοοικονομικά στοιχεία κ.α. Προκειμένου να προφυλαχθούν από αποκάλυψη οι πληροφορίες που υπάγονται στις κατηγορίες «εσωτερικές» και «εμπιστευτικές» ορίζει ότι καμία αποκάλυψή τους, ακόμη και σε συζητήσεις μεταξύ των υπαλλήλων ή στα πλαίσια κοινωνικών συζητήσεων δεν επιτρέπεται, χωρίς προηγούμενη έγκριση, ενώ σε περίπτωση που υπάλληλος γίνει αποδέκτης τέτοιας πληροφορίας, οφείλει να την αξιοποιήσει για νόμιμους και μόνο σκοπούς, αφού επιβεβαιώσει ότι η ανταλλαγή πληροφοριών έλαβε χώρα μέσω της ισχύουσας διαδικασίας.

Ένα σημαντικό σημείο συναντούμε στον κώδικα δεοντολογίας της επιχείρησης Medtronic. Αφορά την ύπαρξη φροντίδας της ίδιας της επιχείρησης να προστατευτεί. Και εξηγούμαστε: Η επιχείρηση ορίζει ότι εξίσου ανήθικο με την διαρροή εταιρικών πληροφοριών εκτός της επιχείρησης, είναι και η εισροή με μη νόμιμο τρόπο εταιρικών πληροφοριών ανταγωνιστικών επιχειρήσεων. Μάλιστα, η επιχείρηση έχει σε ισχύ διαδικασία, η οποία έχει σκοπό να προλαμβάνει την αντιγραφή, από μέρους της επιχείρησης, πατεντών ανταγωνιστικών επιχειρήσεων.

* Κανόνες σχετικά με την επίλυση θεμάτων σύγκρουσης συμφερόντων

Αυτό το πολύ σημαντικό τμήμα του κώδικα δεοντολογίας αναφέρεται σε θέματα που αφορούν τις σχέσεις μεταξύ επιχείρησης και υπαλλήλων. Αν το συνδέσουμε με το προηγούμενο μέρος του κώδικα δεοντολογίας, αυτό της προστασίας της εταιρικής πληροφορίας και των εμπορικών «μυστικών», και ειδικότερα με το θέμα της προστασίας της επιχείρησης από κινδύνους, θα παρατηρήσουμε ότι το ένα (η προστασία της εταιρικής πληροφορίας) δε μπορεί να υπάρξει χωρίς το άλλο (κανόνες σχετικά με την επίλυση θεμάτων σύγκρουσης συμφερόντων). Και εξηγούμαστε: ποιος ο λόγος για μια επιχείρηση να θέσει σε ισχύ κανόνες και διαδικασίες σχετικά με την προστασία της παραγόμενης από την επιχείρηση πληροφορίας, όταν δεν έχει προβλέψει να υπάρχουν διαδικασίες σχετικά με την προστασία της από υπαλλήλους της επιχείρησης, οι οποίοι έχοντας την εσωτερική πληροφόρηση, και με γνώμονα καθαρά το προσωπικό τους συμφέρον προβαίνουν σε ανήθικη ενέργεια. Στο παράδειγμα του προηγούμενου τμήματος του κώδικα δεοντολογίας με τη φαρμακευτική επιχείρηση, φανταστείτε ένα σενάριο κατά το οποίο η επιχείρηση έχει εφαρμόσει όλες τις προβλεπόμενες διαδικασίες σχετικά με τον περιορισμό της διαρροής εταιρικών πληροφοριών προς μέρη εξωτερικά από την επιχείρηση, αλλά δεν έχει προβλέψει το ενδεχόμενο, ανώτερο στέλεχός της να επιδιώκει ίδιον όφελος μέσω της απεικόνισης υψηλών βραχυπρόθεσμων κερδών, τα οποία λειτουργούν εις βάρος της βιωσιμότητας της επιχείρησης σε μακροχρόνιο ορίζοντα.

Σε επίπεδο κωδίκων δεοντολογίας, η εταιρεία United Technologies για παράδειγμα, πέραν των γενικών κανόνων που μνημονεύει στον κώδικα δεοντολογίας που τηρεί, έχει εκπονήσει ξεχωριστό έγγραφο στο οποίο περιγράφονται αναλυτικά οι εφαρμοζόμενες διαδικασίες σχετικά με την σύγκρουση συμφερόντων. Έτσι, στον κώδικα δεοντολογίας αναφέρει ότι όλοι οι υπάλληλοι της επιχείρησης, ανεξαρτήτως ιεραρχικής βαθμίδας, οφείλουν να είναι πιστοί στην επιχείρηση, και να διαχειρίζονται τις σχέσεις της επιχείρησης με λοιπές ομάδες ενδιαφέροντος, όπως οι πελάτες, οι προμηθευτές και οι πιστωτές, με τέτοιο τρόπο ώστε να διασφαλίζονται τα συμφέροντα και οι στόχοι της επιχείρησης και όχι προσωπικά οφέλη. Στη συνέχεια, ο κώδικας δεοντολογίας παραπέμπει τους αναγνώστες του στο ειδικό αυτό έγγραφο για αναλυτικότερες οδηγίες σχετικά με την διαχείριση σύγκρουσης συμφερόντων, αναφέροντας ότι σε αυτό οι αναγνώστες του θα βρουν πληροφορίες σχετικά με τους κανόνες για την αποδοχή δώρων, τα άμεσα και έμμεσα οφέλη που δύνανται να προκύψουν από τις μετοχικές συναλλαγές, την παροχή εργασίας από μέρους των υπαλλήλων της επιχείρησης σε άλλες επιχειρήσεις, ενώ ολοκληρώνοντας αναφέρει ότι, σε περίπτωση ύπαρξης αμφιβολιών για την λήψη των απαιτούμενων, και σύννομων με τις διαδικασίες πρωτοβουλιών, οι υπάλληλοι έχουν τη δυνατότητα να απευθυνθούν στην αρμόδια υπηρεσία. Και άλλες επιχειρήσεις, όπως η Emcor Group, η Computer Sciences, η Yahoo κτλ. αναγράφουν στους κώδικες δεοντολογίας που εφαρμόζουν παρόμοιους κανόνες με εκείνους της United Technologies, (κανόνες σχετικά με την παράλληλη εργασία σε άλλη επιχείρηση, σχετικά με την αποδοχή δώρων, σχετικά με τις μετοχικές συναλλαγές, σχετικά με τους επιδιωκόμενους σκοπούς).

* Επικοινωνία με τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης

Οι επιχειρήσεις ως μέρη του κοινωνικού συνόλου εντός του οποίου επιχειρούν, είναι υπεύθυνες για τις πράξεις τους και τις παραλείψεις τους. Ακόμη και οι εκθέσεις των οικονομικών και μη αποτελεσμάτων τους, ουσιαστικά αποτελούν έναν απολογισμό της δράσης τους προς τα ενδιαφερόμενα μέρη, για την οικονομική χρήση που έληξε. Άλλοι τρόποι επικοινωνίας με το κοινωνικό σύνολο είναι μέσω του τμήματος εξυπηρέτησης μετόχων ή ενημέρωσης του επενδυτικού κοινού που διατηρούν οι επιχειρήσεις (στην Ελλάδα όπως είδαμε παραπάνω, με τον νόμο 4706/2021 οι εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αθηνών επιχειρήσεις υποχρεούνται να διατηρούν τμήματα ενημέρωσης των επενδυτών και εξυπηρέτησης μετόχων). Πέραν όμως αυτών των διασυνδέσεων που η επιχείρηση διατηρεί με το κοινωνικό σύνολο, υπάρχουν και άλλοι δίαυλοι επικοινωνίας, όπως είναι τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, (ειδικός τύπος, ειδήσεις που αφορούν την επιχείρηση κτλ.). Για αυτούς τους διαύλους επικοινωνίας, η επιχείρηση καλό θα είναι να εισαγάγει διαδικασίες οι οποίες ως στόχο έχουν αφενός την ενημέρωση του κοινού, αφετέρου όμως, την ενημέρωση αυτή από εξουσιοδοτημένους για τον σκοπό αυτό υπαλλήλους. Επομένως, προκειμένου να μην υπάρξουν φαινόμενα μη τήρησης της παραπάνω διαδικασίας, οι επιχειρήσεις καλό θα είναι να γνωστοποιήσουν στους υπαλλήλους τους επαρκώς και αποτελεσματικά την εν λόγω διαδικασία. Ένας τέτοιος τρόπος είναι μέσω αναφοράς της στον κώδικα δεοντολογίας που η επιχείρηση εφαρμόζει. Η εταιρεία Reynolds American, για παράδειγμα αναφέρει ότι, σε περίπτωση που αντιπρόσωπος μέσου μαζικής ενημέρωσης απευθυνθεί σε υπάλληλο της επιχείρησης για ενημέρωσή του σχετικά με εταιρικά θέματα, τότε ο εν λόγω υπάλληλος οφείλει να απευθυνθεί στο τμήμα επικοινωνίας που τηρεί η επιχείρηση. Παρόμοιο περιεχόμενο εμφανίζουν και οι επιχειρήσεις OfficeMax και Staples στον κώδικα δεοντολογίας που εφαρμόζουν.

* Κανόνες τυχόν πολιτικής δραστηριότητας

Στο τμήμα αυτό του κώδικα δεοντολογίας περιγράφονται διαδικασίες οι οποίες αφορούν θέματα χορηγιών από μέρους της επιχείρησης σε πολιτικά κόμματα ή πρόσωπα. Η επιχείρηση Boeing αναφέρει στον κώδικα δεοντολογίας που εφαρμόζει ότι πολιτικές χορηγίες απαγορεύεται να δίνονται στο όνομα της επιχείρησης, με εξαίρεση πολιτείες των ΗΠΑ., ή χώρες στις οποίες μια τέτοια κίνηση δεν αντιβαίνει στους ισχύοντες νόμους. Σε αυτές τις περιπτώσεις, η επιχείρηση έχει θεσμοθετήσει μια διαδικασία, βάσει της οποίας οι χορηγίες προτείνονται από ειδική επιτροπή εντός της επιχείρησης, και εγκρίνονται κατ’ αρχήν από τον Διευθύνοντα Σύμβουλο και στη συνέχεια από τον Αντιπρόεδρο της επιχείρησης. Επιπλέον, όπως ορίζεται στον κώδικα δεοντολογίας, οι εργαζόμενοι της επιχείρησης έχουν την δυνατότητα να δημιουργήσουν αρμόδια επιτροπή η οποία, μέσω χορηγιών από τους υπαλλήλους, να χορηγεί χρηματικά ποσά σε πολιτικά κόμματα. Η επιχείρηση Goldman Sachs αναφέρει στον κώδικα δεοντολογίας που εφαρμόζει ότι η χορηγία προς πολιτικά κόμματα επιτρέπεται μόνο αν οι ισχύοντες νόμοι στις χώρες που δραστηριοποιείται, επιτρέπουν τέτοιες ενέργειες, ενώ σε ξεχωριστό έγγραφο, στο οποίο παραπέμπει ο κώδικας δεοντολογίας, σχετικό με τις πολιτικές χορηγίες, αναφέρεται ότι η επιχείρηση τηρεί τους ισχύοντες νόμους, ενώ σε περίπτωση που υπάλληλοι επιθυμούν να προβούν σε πολιτική χορηγία, αυτή ελέγχεται από ειδική επιτροπή εντός της επιχείρησης.

* Κανόνες συναλλαγών με συνδεδεμένα μέρη

Στο τμήμα αυτό του κώδικα δεοντολογίας περιγράφεται η διαδικασία η οποία αφορά τις συναλλαγές της επιχείρησης με συνδεδεμένα μέρη η οποία ορίζεται με βάση τα ισχύοντα νομικά και κανονιστικά πλαίσια κάθε χώρας.

* Κανόνες διαχείρισης εισαγωγών/ εξαγωγών

Σε αυτό το τμήμα του κώδικα δεοντολογίας περιγράφονται διαδικασίες που αφορούν τις εξαγωγές σε χώρες και τις εισαγωγές από χώρες, με τις οποίες η χώρα από την οποία προέρχεται η επιχείρηση έχει ειδικές συμφωνίες. Σε επίπεδο κωδίκων δεοντολογίας, οι καπνοβιομηχανίες Altria Group και Philip Morris International, αναφέρουν στους κώδικες δεοντολογίας που εφαρμόζουν, ότι οι υπάλληλοι της επιχείρησης θα πρέπει να έχουν λάβει γνώση των κανόνων δικαίου που ισχύουν σε διάφορες χώρες σχετικά με τις εισαγωγές και τις εξαγωγές, και ότι σε κάθε περίπτωση οφείλουν να συμβουλεύονται το νομικό τμήμα της επιχείρησης. Επιπλέον, καταγράφεται στους κώδικες δεοντολογίας των δύο επιχειρήσεων ότι οποιαδήποτε συναλλαγή με τα τελωνεία και τις φορολογικές αρχές, πρέπει να διέπεται από ειλικρίνεια. Τέλος, αναφέρεται ότι οι αρμόδιοι για τις εισαγωγές και εξαγωγές υπάλληλοι της επιχείρησης οφείλουν να γνωρίζουν σε ποιες χώρες, η χώρα στην οποία είναι εγκατεστημένη η επιχείρηση, έχει επιβάλλει μέτρα περιορισμού των οικονομικών συναλλαγών, όπως δασμούς, οικονομικούς αποκλεισμούς κτλ.

* Κανόνες σχετικά με την εσωτερική πληροφόρηση

Με τον όρο εσωτερική πληροφόρηση εννοούμε την γνώση εταιρικών πληροφοριών και την λήψη σχετικών επενδυτικών αποφάσεων από το Δ.Σ. της επιχείρησης, το διευθυντικό και ενίοτε όλο το προσωπικό της επιχείρησης, χωρίς οι εταιρικές αυτές πληροφορίες να είναι γνωστές στο ευρύτερο επενδυτικό κοινό. Πολλές χώρες, ανάμεσά τους και η Ελλάδα, έχουν θεσπίσει κανόνες μέσω των οποίων επιχειρούν την εφαρμογή κανόνων που μετατρέπουν σε διαφανείς τέτοιου είδους συναλλαγές, μέσω γνωστοποιήσεων. Σε επίπεδο κωδίκων δεοντολογίας, η διαφημιστική επιχείρηση Omnicom Group για παράδειγμα, αναφέρει στον κώδικα δεοντολογίας που εφαρμόζει ότι απαγορεύεται στους υπαλλήλους της επιχείρησης η χρήση εσωτερικών εταιρικών πληροφοριών για επενδυτικές επιλογές, αλλά και η διάδοση των εταιρικών αυτών πληροφοριών εντός της επιχείρησης, με εξαίρεση την περίπτωση που ένας υπάλληλος πρέπει να έχει πρόσβαση στις εσωτερικές εταιρικές πληροφορίες για την επιτυχή εκπλήρωση των καθηκόντων του. Τέλος, ορίζει τον όρο «σημαντική» στη διαβάθμιση της εσωτερικής πληροφόρησης, ως την πληροφορία η οποία από μόνη της είναι ικανή να υποβοηθήσει έναν λογικό επενδυτή στην απόφασή του να αγοράσει, να πουλήσει ή να διακρατήσει τις μετοχές μιας επιχείρησης. Μια άλλη διαφημιστική επιχείρηση, η Interpublic Group, παρέχει πλήθος αναλυτικών πληροφοριών στον κώδικα δεοντολογίας που εφαρμόζει σχετικά με την εσωτερική πληροφόρηση και την χρήση αυτής για την διενέργεια επενδυτικών πράξεων. Πιο συγκεκριμένα, αφού αρχικά αναφέρεται το ίδιο περιεχόμενο με αυτό της άλλης διαφημιστικής που αναφέραμε, στην συνέχεια η υφιστάμενη εταιρική διαδικασία αναλύεται, αναφέροντας τις ποινές που επισύρουν οι παραβιάσεις, είτε του κώδικα δεοντολογίας, είτε των νόμων που διέπουν τη χώρα στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση, οι οποίες δύνανται να είναι, είτε απόλυση του παραβάτη, είτε και ποινική δίωξή του. Στην επόμενη παράγραφο, αναφέρεται το χρονικό διάστημα πέραν του οποίου η πληροφορία παύει να θεωρείται εμπιστευτική, το οποίο είναι δύο ημέρες μετά τη γνωστοποίηση της εν λόγω πληροφορίας στο επενδυτικό κοινό.

Στη συνέχεια, ο κώδικας δεοντολογίας της επιχείρησης Interpublic Group, καταπιάνεται με την περίπτωση κατά την οποία ο κάτοχος εσωτερικής της επιχείρησης πληροφόρησης, συμβουλεύει μη κατόχους της εν λόγω πληροφόρησης, προκειμένου να λάβουν επενδυτικές αποφάσεις. Στον κώδικα δεοντολογίας η ενέργεια αυτή καταγράφεται ως tipping, το οποίο επισύρει ακριβώς τις ίδιες ποινές για τον παραβάτη, σε περίπτωση αποκάλυψης της ενέργειάς του να διαδώσει σε τρίτα πρόσωπα εσωτερικές εταιρικές πληροφορίες. Επιπλέον, στο πλαίσιο καθορισμού της όλης διαδικασίας, ο κώδικας δεοντολογίας της επιχείρησης καθορίζει με σαφήνεια τα χρονικά πλαίσια εντός των οποίων οι υπάλληλοι της επιχείρησης μπορούν με ασφάλεια να προβούν σε επενδυτικές αγοραπωλησίες, χωρίς να αντιμετωπίζουν τον κίνδυνο παράνομης χρήσης τυχόν εσωτερικής της επιχείρησης πληροφόρησης. Σε συνδυασμό με το προαναφερθέν χρονικό διάστημα δύο ημερών που μεσολαβεί από την διάδοση της εταιρικής πληροφόρησης στο ευρύ επενδυτικό κοινό έως την δυνατότητα διενέργειας επενδυτικών πράξεων, η επιχείρηση καθορίζει και το ανώτατο όριο της δυνατότητας αυτής, το οποίο ορίζεται έως την λήξη του τριμήνου το οποίο αφορά η εσωτερική πληροφορία, και στο οποίο η επιχείρηση υποχρεούται στην υποβολή των ενδιάμεσων οικονομικών καταστάσεων.

Ολοκληρώνοντας την αναφορά μας σε αυτό το τμήμα του κώδικα δεοντολογίας, αναφέρουμε ότι οι κανόνες δικαίου ορισμένων χωρών, σχετικά με τις επενδυτικές πράξεις υπαλλήλων μιας επιχείρησης που έχουν εσωτερική της επιχείρησης πληροφόρηση, υπάγονται στη νομοθεσία που αφορά την εταιρική διακυβέρνηση, τονίζοντας έτσι την στενή διασύνδεση που υφίσταται ανάμεσα στον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας μιας επιχείρησης και στην στρατηγική της διοίκησής της σχετικά με την διαμόρφωση μιας κουλτούρας ηθικής εντός της επιχείρησης. Για παράδειγμα στην Ελλάδα, ο νόμος 4706/2021 σχετικά με την εταιρική διακυβέρνηση, καθορίζει με σαφήνεια τις προϋποθέσεις και τις απαιτήσεις γνωστοποίησης, σε περίπτωση που συγκεκριμένες κατηγορίες υπαλλήλων προβαίνουν σε επενδυτικές πράξεις σχετικές με την επιχείρηση.

* Θέματα διεθνούς εμπορίου

Σε αυτό το τμήμα του κώδικα δεοντολογίας περιγράφονται τόσο οι εταιρικές στρατηγικές όσο και οι διαδικασίες εφαρμογής των εν λόγω στρατηγικών που αφορούν θέματα οικονομικών αποκλεισμών μεταξύ των κρατών. Οι εξαγγελίες των κωδίκων δεοντολογίας σε θέματα που άπτονται διακρατικών συμφωνιών έχουν μεγάλη σημασία, καθώς οι συνέπειες ενδεχόμενης μη συμμόρφωσης με ένα εμπάργκο, ενδέχεται να έχει τεράστια επίδραση στα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης. Η επιχείρηση E-bay για παράδειγμα, αναφέρει ότι η επιχείρηση, καθώς και οι θυγατρικές αυτής, οφείλουν να σέβονται τους αμερικάνικους νόμους, οι οποίοι απαγορεύουν τις συναλλαγές αμερικανικών επιχειρήσεων σε χώρες όπου οι ΗΠΑ. έχουν επιβάλει οικονομικό αποκλεισμό. Επιπλέον, ορίζει σχετική διαδικασία, σύμφωνα με την οποία η επιχείρηση οφείλει να λαμβάνει τη γνώμη του νομικού τμήματος, όταν πρόκειται να συνδιαλλαγεί με χώρες για τις οποίες υπάρχει ενδεχόμενο οικονομικού αποκλεισμού. Τα ανωτέρω οριζόμενα εμφανίζονται και σε άλλες επιχειρήσεις, όπως η AECOM Technology και η CH2M Hill, με την δεύτερη να προχωράει ένα βήμα παραπέρα αναφέροντας ότι αν η επιχείρηση δεχτεί πρόταση να συμμετάσχει σε μειοδοτικό διαγωνισμό, από χώρα στην οποία οι ΗΠΑ. έχουν επιβάλει οικονομικό αποκλεισμό, οφείλει να ενημερώσει την αμερικανική κυβέρνηση.

* Κανόνες αποφυγής ξεπλύματος μαύρου χρήματος

Η προέλευση χρήματος από παράνομες δραστηριότητες και η απόκρυψή του έχει απασχολήσει εντόνως τη διεθνή κοινότητα τα τελευταία έτη. Ήδη από το 1989, οι χώρες που τότε απάρτιζαν τις 7 πιο ανεπτυγμένες οικονομίες του πλανήτη προέβησαν στη σύσταση της Financial Action Task Forces on Money Laundering (FATF), μιας επιτροπής η οποία ως αρμοδιότητα είχε την εκπόνηση διεθνών κανόνων σχετικά με το ξέπλυμα μαύρου χρήματος, και χρήματος το οποίο είναι προϊόν τρομοκρατικών δραστηριοτήτων, καθώς και την κατηγοριοποίηση των χωρών με βάση τις προσπάθειες που καταβάλλουν προς αυτή τη κατεύθυνση. Έπειτα από πολλές αναθεωρήσεις και τροποποιήσεις που επιβάλλονταν από τις ανάγκες των εποχών (χαρακτηριστικό παράδειγμα η πτώση των δίδυμων πύργων στις ΗΠΑ. το 2001, η οποία επέφερε την τροποποίηση, προς τον σκοπό της αυστηροποίησης πλήθους συναφών νομικών πλαισίων), η επιτροπή κατέληξε στην εκπόνηση 40 προτάσεων σχετικά με την αντιμετώπιση του ξεπλύματος μαύρου χρήματος, και άλλων 9 σχετικά με την χρηματοδότηση τρομοκρατικών ενεργειών.

Σε επίπεδο κωδίκων δεοντολογίας, στον κλάδο των Security Brokers, Dealers and Flotation Companies, στον οποίο περιλαμβάνονται και επιχειρήσεις κολοσσοί όπως η Goldman Sachs, η Morgan Stanley και άλλοι χρηματοπιστωτικοί όμιλοι, κάποιες από τις επιχειρήσεις έχουν επιλέξει να μην εμφανίζουν εντός του κώδικα δεοντολογίας τους τμήματα για την αποφυγή ξεπλύματος μαύρου χρήματος, εγείροντας εύλογες αμφιβολίες σχετικά με το βαθμό σημαντικότητας που έχει για τις διοικήσεις των εν λόγω επιχειρήσεων, η αντιμετώπιση θεμάτων που άπτονται της διαχείρισης καταστάσεων ηθικού περιεχομένου. Είναι απολύτως ξεκάθαρη η σύνδεση της φροντίδας για αποφυγή της νομιμοποίησης χρήματος από παράνομες δραστηριότητες με την ηθική, αφενός στο πρώτο στάδιο, αυτό της διενέργειας παράνομης πράξης για την απόκτηση χρημάτων, και αφετέρου στο δεύτερο στάδιο, αυτό της συγκάλυψης της παρανομίας. Εξίσου ξεκάθαρο είναι και το ποσοστό ευθύνης που έχει μια επιχείρηση, η οποία δεν έχει εισαγάγει διαδικασίες σχετικές με την απαγόρευση πώλησης αγαθών η παροχής υπηρεσιών σε αντισυμβαλλόμενους, των οποίων τα χρηματικά διαθέσιμα προέρχονται από ανήθικες και παράνομες δραστηριότητες. Για παράδειγμα, η επιχείρηση διαχείρισης κεφαλαίων Morgan Stanley, έχει συμπεριλάβει στον κώδικα δεοντολογίας που εφαρμόζει, τμήμα στο οποίο αναφέρονται τα σημεία στα οποία οι υπάλληλοι της επιχείρησης οφείλουν να έχουν στραμμένη την προσοχή τους, προκειμένου να μπορούν να εντοπίσουν περιστατικά ξεπλύματος μαύρου χρήματος. Πιο συγκεκριμένα, αναφέρεται ότι οι υπάλληλοι οφείλουν να παρακολουθούν σχετικά εκπαιδευτικά προγράμματα, να γνωρίζουν τις υφιστάμενες εταιρικές διαδικασίες σχετικά με τα απαιτούμενα έγγραφα σε περίπτωση νέων πελατών («know your customer») και την πηγή προέλευσης των οικονομικών πόρων τους, και να γνωρίζουν τα συνήθη τεχνάσματα που παρατηρούνται διεθνώς σε απόπειρες ξεπλύματος μαύρου χρήματος, προκειμένου να είναι υποψιασμένοι και σε εγρήγορση, για την προληπτική αντιμετώπιση τέτοιων περιστατικών. Για λόγους συγκρισιμότητας, μια παρομοίου μεγέθους και δραστηριότητας επιχείρηση, η Goldman Sachs, δεν αναφέρει στον κώδικα δεοντολογίας που εφαρμόζει διαδικασία σχετικά με την αποφυγή ξεπλύματος μαύρου χρήματος.

Σε ένα άλλο κλάδο παροχής χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών, η πλειοψηφία των επιχειρήσεων έχει επιλέξει να εμφανίζει στον κώδικα δεοντολογίας που εφαρμόζει τμήμα σχετικά με την στρατηγική και τις διαδικασίες της επιχείρησης για την καταπολέμηση του ξεπλύματος μαύρου χρήματος. Η ομοιογένεια έγκειται στην αναφορά σε συνεχή παρακολούθηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων από τους αρμόδιους υπαλλήλους, στην αναφορά για πλήρη εναρμόνιση με την σχετική νομοθεσία και στην αναφορά για απαρέγκλιτη τήρηση των διαδικασιών που αφορούν τα απαιτούμενα πρότυπα περί γνώσεως του πελάτη.

* Κανόνες αποφυγής ολιγοπωλίων

Το τμήμα αυτό του κώδικα δεοντολογίας περιλαμβάνει οδηγίες προς τα ενδιαφερόμενα της επιχείρησης μέρη σχετικά με τις διαδικασίες και τις στρατηγικές που η επιχείρηση έχει επιλέξει, ή υποχρεούται, βάσει νόμου, να ακολουθεί σχετικά με την αποφυγή ολιγοπωλιακών καταστάσεων. Είναι ευρέως διαδεδομένα περιστατικά τα οποία έπληξαν την λειτουργία του ανταγωνιστικού συστήματος και τα πλεονεκτήματα που οι συνθήκες πλήρους ανταγωνισμού αποφέρουν στους τελικούς αποδέκτες των προϊόντων ή/ και υπηρεσιών. Στην Ελλάδα για παράδειγμα, το 2012 η Επιτροπή Ανταγωνισμού επέβαλε πρόστιμα σε επιχειρήσεις γάλακτος, οι οποίες, παραβαίνοντας τους σχετικούς νόμους, προέβησαν σε συνεννοήσεις μεταξύ τους, προκειμένου, τόσο να συμπιέσουν τις τιμές με τις οποίες αγόραζαν γάλα από τους παραγωγούς, όσο και να αυξήσουν ενιαία τις τιμές πώλησης του γάλακτος στα ράφια των super markets.

Σε επίπεδο κωδίκων δεοντολογίας πλήθος επιχειρήσεων είχε επιλέξει να αναφέρει σε ξεχωριστό τμήμα εντός του κώδικα δεοντολογίας, τις βασικές κατευθυντήριες γραμμές σχετικά με την εφαρμοζόμενη, από την επιχείρηση, διαδικασία αποφυγής δημιουργίας καρτέλ. Η επιχείρηση Whirlpool για παράδειγμα, αναφέρει ότι όλοι οι εργαζόμενοι, ανεξαρτήτως ιεραρχικής βαθμίδας, οφείλουν να συμμορφώνονται με τους σχετικούς νόμους που κάθε χώρα στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση εφαρμόζει, σχετικά με την αποφυγή δημιουργίας καρτέλ ή συνθηκών αθέμιτου ανταγωνισμού. Προχωρώντας ένα βήμα παραπέρα, ο κώδικας αναφέρει ότι οι υπάλληλοι οφείλουν να αποφεύγουν την συζήτηση με υπαλλήλους ανταγωνιστικών επιχειρήσεων σχετικά με τις ισχύουσες ή τις μελλοντικές τιμές πώλησης, τα περιθώρια κέρδους, τα κόστη, τις εκπτώσεις, τους όρους πωλήσεων, την παραγωγική δυναμικότητα, τα αποθέματα, τους πελάτες, τους προμηθευτές, τα επιχειρηματικά σχέδια κ.α. Σε κάθε περίπτωση, σύμφωνα με τα οριζόμενα στο σχετικό τμήμα του κώδικα δεοντολογίας της επιχείρησης, οι υπάλληλοι οφείλουν να συμβουλεύονται το νομικό τμήμα για κάθε απορία τους. Με παρόμοιο περιεχόμενο εμφανίζεται και ο κώδικας δεοντολογίας της επιχείρησης Dean Foods, ο οποίος κάνει μια διάκριση των αποδεκτών του κώδικα δεοντολογίας σχετικά με την αποφυγή δημιουργίας ολιγοπωλίων. Πιο συγκεκριμένα, καθορίζει ως αποδέκτες του σχετικού τμήματος, όχι το σύνολο των υπαλλήλων της επιχείρησης, αλλά μόνο αυτούς οι οποίοι εμπλέκονται στον καθορισμό των τιμών, των όρων πωλήσεων, και έχουν άμεση επαφή, είτε με πελάτες, είτε με προμηθευτές και συνεργάτες της επιχείρησης. Παρόμοιο περιεχόμενο με αυτό της επιχείρησης Whirlpool, ως προς τα τμήματα που αναφέρονται στις πολιτικές αποφυγής ολιγοπωλίων και συνθηκών αθέμιτου ανταγωνισμού περιλαμβάνει και ο κώδικας δεοντολογίας της επιχείρησης Sempra Energy.

* Κανόνες σχετικά με την υγιεινή και ασφάλεια στην εργασία και την προστασία του περιβάλλοντος.

Το τμήμα αυτό του κώδικα δεοντολογίας είναι εξαιρετικής σημασίας, αλλά και έκτασης, καθώς αφορά και απευθύνεται σε μέρη της επιχείρησης τα οποία απαρτίζουν τον εσωτερικό πυρήνα της (η υγιεινή και ασφάλεια στον χώρο εργασίας), αλλά και τις σχέσεις της επιχείρησης με εξωτερικά μέρη (η προστασία του περιβάλλοντος αφορά το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο). Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων συνήθως επιλέγει την αναφορά εντός του κώδικα δεοντολογίας που έχει υιοθετήσει, κανόνων σχετικά, τόσο με την υγιεινή και ασφάλεια στην εργασία, όσο και με τις στρατηγικές της επιχείρησης για την προστασία του περιβάλλοντος. Η επιχείρηση μεταλλευμάτων Owens Corning σε ειδικό τμήμα του ιστοχώρου της, έχει διαθέσιμη την πολιτική που αφορά την διασφάλιση ενός υγιούς και ασφαλούς περιβάλλοντος εργασίας, αλλά και των ενεργειών που η επιχείρηση προβαίνει και αφορούν την προστασία του περιβάλλοντος. Έτσι, όσον αφορά τους κανόνες υγιεινής και ασφάλειας στην εργασία, η επιχείρηση αναφέρει ότι βασικές πολιτικές της είναι η παροχή ενός υγιεινού και ασφαλούς περιβάλλοντος εργασίας, ενώ επιθυμεί την προώθηση πρωτοβουλιών που σκοπό έχουν την υγεία και το ευημερία των εργαζομένων της. Σε ξεχωριστό τμήμα του ιστοχώρου της επιχείρησης αναφέρεται ότι η επιχείρηση λαμβάνει προληπτικά μέτρα για την αποφυγή εργατικών ατυχημάτων, και αναφέρει την έκδοση εταιρικής οδηγίας σύμφωνα με την οποία έχει απαγορευτεί η χρήση κινητών τηλεφώνων κατά τη διάρκεια οδήγησης σε περίπτωση εκπλήρωσης εταιρικών καθηκόντων. Όσον αφορά την προστασία του περιβάλλοντος, στην στρατηγική της επιχείρησης περιλαμβάνεται η προστασία του περιβάλλοντος, υπό την έννοια ότι η επιχείρηση αναλαμβάνει πρωτοβουλίες προκειμένου να μειώσει την εκπομπή αερίων που προκαλούν ζημιά στο περιβάλλον, και χρησιμοποιεί πιο συνετά τους πόρους που λαμβάνει από την φύση. Επιπλέον, σε επίπεδο ποιότητας των προϊόντων της, η επιχείρηση, όπως αναφέρει στη σχετική πολιτική της, επιδιώκει τη παραγωγή προϊόντων τα οποία είναι φιλικά προς το περιβάλλον, είναι ανακυκλώσιμα και ασφαλή στη χρήση τους για το κοινωνικό σύνολο. Μια άλλη επιχείρηση, η EOG Resources, η οποία δραστηριοποιείται στο χώρο των πετρελαιοειδών και του φυσικού αερίου, αναφέρει στον κώδικα δεοντολογίας της ότι λαμβάνει σοβαρά υπόψη της την υγιεινή και ασφάλεια στην εργασία, και πως η χρήση όπλων ή ναρκωτικών ουσιών δεν γίνονται σε καμία περίπτωση δεκτά εντός της επιχείρησης. Για το τμήμα της προστασίας του περιβάλλοντος αφιερώνει ένα πολύ μικρό τμήμα του κώδικα δεοντολογίας, λέγοντας ότι η επιχείρηση είναι προσηλωμένη στην προστασία του περιβάλλοντος μέσω της τήρησης των ισχυόντων νόμων, ενώ ταυτόχρονα σε ξεχωριστό τμήμα του ιστοχώρου της καταγράφει αναλυτικά τις πρωτοβουλίες της σχετικά με την εταιρική κοινωνική υπευθυνότητα.

Μια άλλη επιχείρηση, παροχής υπηρεσιών, η Charles Schwab αναφέρει στον κώδικα δεοντολογίας που εφαρμόζει, ότι η επιχείρηση δεσμεύεται για την παροχή ενός υγιεινού και ασφαλούς περιβάλλοντος εργασίας, και πως οι εργαζόμενοι οφείλουν να αναφέρουν οποιαδήποτε περίπτωση ατυχήματος ή κακοδιαχείρισης των εταιρικών πόρων (υπό την έννοια της αύξησης της επικινδυνότητας) λάβει χώρα εντός της επιχείρησης, στο τμήμα Προσωπικού, στον υπεύθυνο των εγκαταστάσεων ή στον υπάλληλο ο οποίος έχει την αρμοδιότητα λήψης αναφορών μέσω του εγκατεστημένου συστήματος καταγγελίας ατασθαλιών (whistle blowing). Άξιο αναφοράς είναι το γεγονός ότι επιχειρήσεις με συναφές αντικείμενο με της Charles Schwab, όπως η Goldman Sachs και η International Assets Holding, δεν περιλαμβάνουν στον κώδικα δεοντολογίας κανόνες σχετικά με την υγιεινή και την ασφάλεια στην εργασία.

Από την μέχρι τώρα παράθεση κωδίκων δεοντολογίας αξίζει να επικεντρώσουμε σε 2 σημεία. Πρώτον, στη σημαντικότητα που έχει για το συγκεκριμένο τμήμα των κωδίκων δεοντολογίας η φύση της δραστηριότητας της επιχείρησης. Είναι ξεκάθαρο ότι διαφορετικές ανάγκες για ασφάλεια στους χώρους εργασίας έχει μια βιομηχανία, από ό,τι μια επιχείρηση παροχής χρηματοοικονομικών υπηρεσιών. Επιπλέον, η προστασία του περιβάλλοντος λαμβάνει ιδιαίτερη σημασία σε μια βιομηχανία εξόρυξης βωξίτη για παράδειγμα, όπου οι εταιρικές δραστηριότητες έχουν άμεσο αντίκτυπο στο φυσικό περιβάλλον, σε σύγκριση με μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών, της οποίας η αλληλεπίδραση με το φυσικό περιβάλλον περιορίζεται για παράδειγμα, στη μείωση κατανάλωσης ηλεκτρικού ρεύματος και στην χρήση ανακυκλώσιμων υλικών. Άλλωστε, σε αρκετές χώρες υφίστανται νόμοι που υποχρεώνουν τις επιχειρήσεις στην αποκατάσταση του φυσικού περιβάλλοντος στο οποίο επενέβησαν, με το πέρας των δραστηριοτήτων τους. Το δεύτερο σημείο στο οποίο οφείλουμε να αναφερθούμε είναι αυτό το οποίο αφορά κυρίως την προστασία του περιβάλλοντος, και ειδικότερα τις πρακτικές τις οποίες οι επιχειρήσεις ακολουθούν για να ενημερώσουν τα ενδιαφερόμενα, εσωτερικά και εξωτερικά της επιχείρησης, μέρη. Από την παράθεση των κωδίκων δεοντολογίας παραπάνω, είναι εμφανές ότι συχνά οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ως εργαλείο διαδόσεως των πρωτοβουλιών τους αλλά και των προθέσεων τους, όχι τον κώδικα δεοντολογίας, στον οποίο περιορίζονται να αναφέρουν τις βασικές στρατηγικές και επιδιώξεις τους, αλλά ένα ξεχωριστό σημείο στον ιστοχώρο της επιχείρησης, το οποίο είναι αφιερωμένο, τόσο στις αναληφθείσες πρωτοβουλίες και στα αποτελέσματα της επιχείρησης, όσο και στην γενικότερη θεώρηση της επιχείρησης για θέματα όπως το περιβάλλον, το ανθρώπινο δυναμικό και η κοινωνία.

* Κανόνες σχετικά με τους ιστοχώρους κοινωνικής δικτύωσης.

Στις ημέρες μας, είναι έντονη η ανάπτυξη των ιστοχώρων κοινωνικής δικτύωσης. Χρήστες από όλο τον κόσμο, δημιουργώντας ένα λογαριασμό σε έναν ή και περισσότερους από αυτούς τους ιστοχώρους, έχουν τη δυνατότητα να επικοινωνούν, να μοιράζονται φωτογραφίες και προσωπικά στοιχεία (και βιώματα) με τους υπόλοιπους χρήστες, δημιουργώντας έτσι ένα υψηλό βαθμό αλληλεπίδρασης, ο οποίος έχει και πλεονεκτήματα αλλά και μειονεκτήματα. Διευρύνοντας τα παραπάνω σε εταιρικό επίπεδο, καταλήγουμε εν πρώτοις, στην αναγκαιότητα των επιχειρήσεων να κοινοποιήσουν στο εσωτερικό τους την ακολουθούμενη πολιτική σχετικά με τους ιστοχώρους κοινωνικής δικτύωσης. Ομιλούμε δηλαδή για μια προσπάθεια των διοικήσεων των επιχειρήσεων να προστατεύσουν τη φήμη της επιχείρησης από φθορές προερχόμενες από πράξεις και παραλείψεις μελών της (εργαζόμενους), και για τις οποίες η επιχείρηση δεν έχει ούτε γνώση, αλλά εν τέλει ούτε και ευθύνη. Ένα κατάλληλο μέσο για την διάδοση των προθέσεων των επιχειρήσεων σχετικά με το ζήτημα των ιστοχώρων κοινωνικής δικτύωσης είναι ο κώδικας δεοντολογίας. Πολλές επιχειρήσεις δεν επέλεξαν να εξαγγείλουν κάτι σχετικό. Στον τομέα των προγραμματισμένων αεροπορικών μεταφορών για παράδειγμα, σε σύνολο έξι επιχειρήσεων, μόνο μία, η US Airways Group αφιέρωνε τμήμα στον κώδικα δεοντολογίας σχετικά με την εφαρμοζόμενη στρατηγική σχετικά με τους ιστοχώρους κοινωνικής δικτύωσης. Πιο συγκεκριμένα, αναφέρει ότι σε οποιαδήποτε αλληλεπίδραση του χρήστη μέσω ιστοχώρου κοινωνικής δικτύωσης, οφείλει να καθίσταται σαφές το ότι ο χρήστης δεν ενεργεί ως εργαζόμενος της επιχείρησης. Επιπλέον, η οποιαδήποτε είσοδος του χρήστη σε ιστοχώρο κοινωνικής δικτύωσης από τις εγκαταστάσεις της επιχείρησης απαγορεύεται, καθώς είναι εύκολος ο εντοπισμός της πηγής προέλευσης των στοιχείων.

Αυτό το οποίο είναι άξιο προσοχής είναι το ότι οι επιχειρήσεις, και λογικά, λαμβάνουν πολύ σοβαρά υπόψη τους την προστασία της φήμης τους. Σε προηγούμενο κεφάλαιο είχαμε αναφερθεί στην ιδέα της εταιρικής φήμης, ως μια ιδέα η οποία περιλαμβάνει τις απόψεις που έχουν τα ενδιαφερόμενα μέρη, εντός και εκτός της επιχείρησης, για τις πρωτοβουλίες της τελευταίας, είτε αφορούν κοινωνικά θέματα, είτε περιβαλλοντικά θέματα, είτε θέματα που άπτονται των προσφερομένων προϊόντων ή υπηρεσιών και της γενικότερης δραστηριοποίησης της επιχείρησης. Επομένως, εμπράκτως αναδεικνύεται το πόσο σημαντική είναι για μια επιχείρηση η φήμη της, και πως οι επιχειρήσεις συνειδητά επιλέγουν να συμπεριλάβουν στον κώδικα δεοντολογίας τις πολιτικές αποφυγής δυσάρεστων καταστάσεων που θα οδηγούσαν σε υποβάθμιση του ονόματός τους. Αν εξετάσουμε το εν λόγω ζήτημα και από αντίστροφη φορά, δηλαδή την χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης από μέρους των επιχειρήσεων για διαφημιστικούς λόγους, παρατηρούμε, ότι η πλειοψηφία των επιχειρήσεων επιλέγει να μην αναφέρει, στον κώδικα δεοντολογίας που τηρεί, περιεχόμενο σχετικό με την προστασία της επιχείρησης από σχετικούς κινδύνους, ούτε να αναφέρει την διαδικασία που είναι σε ισχύ για την διαχείριση των εταιρικών λογαριασμών στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.

* Κανόνες ορθής χρήσης των εταιρικών περιουσιακών στοιχείων.

Ως εταιρικά περιουσιακά στοιχεία ορίζονται, τόσο τα ενσώματα, όσο και τα ασώματα πάγια της επιχείρησης. Στα ενσώματα πάγια περιλαμβάνονται τα κτίρια, οι εγκαταστάσεις, τα μηχανήματα, οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές, τα μεταφορικά μέσα, ενώ στα ασώματα πάγια περιουσιακά στοιχεία περιλαμβάνονται το όνομα της επιχείρησης, η φήμη και η πελατεία της, οι πατέντες, οι πληροφορίες σχετικές με τους πελάτες κτλ. Είναι πολύ σημαντικό για μια επιχείρηση να επιδιώκει την διαφύλαξη των περιουσιακών της στοιχείων από ενέργειες οι οποίες μπορεί να βλάψουν την επιχείρηση, και να διακινδυνέψουν την επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων της. Επομένως, με τη λογική ότι χρήστες των ενσώματων και γνώστες των ασώματων περιουσιακών στοιχείων είναι οι εργαζόμενοι της επιχείρησης, είναι πολύ λογικό να περιλαμβάνεται σχετικό τμήμα στον κώδικα δεοντολογίας που η επιχείρηση εφαρμόζει. Σε επίπεδο κωδίκων δεοντολογίας, η πλειοψηφία των επιχειρήσεων περιλαμβάνει σχετικό τμήμα στον κώδικα δεοντολογίας που έχει υιοθετήσει και μάλιστα με συναφές περιεχόμενο. Η επιχείρηση CVS Caremark για παράδειγμα, αναφέρει στον κώδικα δεοντολογίας που εφαρμόζει, ότι η προστασία, τόσο των ενσώματων όσο και των ασώματων περιουσιακών στοιχείων της από απώλειες και κατάχρηση, είναι υπόθεση του κάθε εργαζόμενου και έχει αντίκτυπο, τόσο στη φήμη της επιχείρησης, όσο και στην κερδοφορία της. Για το σκοπό αυτό, η επιχείρηση έχει το δικαίωμα ελέγχου, έκτακτου ή προγραμματισμένου, επί των περιουσιακών στοιχείων που η επιχείρηση έχει παραχωρήσει στον υπάλληλο για την εκτέλεση των καθηκόντων του. Επιπλέον, αναφέρεται ρητά στον κώδικα δεοντολογίας, ότι οι υπάλληλοι δεν πρέπει να γνωστοποιούν σε άλλους (εντός και εκτός επιχείρησης) τους εκάστοτε κωδικούς πρόσβασης που έχουν στην κατοχή τους, και ότι οφείλουν να χρησιμοποιούν τους εταιρικούς πόρους μόνο για την εκτέλεση των καθηκόντων τους και όχι για προσωπικές τους δραστηριότητες. Μια άλλη επιχείρηση, στον ίδιο κλάδο δραστηριότητας με την CVS Caremark, αυτόν της λιανικής διάθεσης φαρμάκων, η Express Scripts υιοθετεί όμοιο περιεχόμενο στον κώδικα δεοντολογίας που εφαρμόζει σχετικά με την προστασία των εταιρικών περιουσιακών στοιχείων.

* Κανόνες περί δώρων
* Κανόνες σχετικά με την ψυχαγωγία
* Κανόνες σχετικά με την αποφυγή δωροδοκιών
* Κανόνες σχετικά με την παροχή ταξιδιών

Τα υπό εξέταση τμήματα του κώδικα δεοντολογίας αποβλέπουν στη διατήρηση του καλού ονόματος και της φήμης της επιχείρησης. Είναι πιο εξειδικευμένα, υπό την έννοια ότι καταπιάνονται με θέματα που αφορούν την αποδοχή ή προσφορά δώρων σε συνεργάτες της επιχείρησης. Η επιχείρηση General Mills για παράδειγμα, η οποία ασχολείται με την παραγωγή και πώληση προϊόντων αλευρόμυλων, αναφέρει στον κώδικα δεοντολογίας που εφαρμόζει ότι, ενώ η αποδοχή ή προσφορά δώρων και η παράθεση γευμάτων ή ταξιδιών είναι μια συνήθης επιχειρηματική πρακτική, η οποία βελτιώνει τις σχέσεις με τους συνεργάτες της επιχείρησης, εν τούτοις είναι πολύ δύσκολο να κριθεί αν η επιλογή του εκάστοτε συνεργάτη έλαβε χώρα με κριτήρια άλλα από αυτά που αναφέρονται στις διαδικασίες της επιχείρησης. Για τον σκοπό αυτό, η επιχείρηση έχει εφαρμόσει ανώτατα όρια στα δώρα που οι υπάλληλοί της λαμβάνουν, ήτοι $100 αν προέρχεται από μια πηγή, ή $250 αν προέρχεται από περισσότερες πηγές. Στην περίπτωση που υπάλληλος της επιχείρησης επιθυμεί να προσφέρει δώρο σε συνεργάτη της επιχείρησης, τότε οφείλει να γνωρίζει τον αντίστοιχο κανονισμό του συνεργάτη, προκειμένου να μην δημιουργήσει την οποιαδήποτε υπόνοια αθέμιτης συναλλαγής. Τέλος, αναφέρει ότι οι υπάλληλοι της επιχείρησης οφείλουν να είναι ιδιαιτέρως προσεχτικοί σε περίπτωση που ο συνεργάτης της επιχείρησης στον οποίο επιθυμούν να προσφέρουν δώρο ή γεύμα είναι κρατικός λειτουργός, καθώς σε αυτή την περίπτωση οποιαδήποτε προσφορά λογίζεται ως απόπειρα χρηματισμού και επιρροής. Μια άλλη επιχείρηση, η Kellog, κινούμενη σε παρόμοιο μήκος κύματος, αναφέρει ότι οι υπάλληλοι της επιχείρησης δεν πρέπει να δέχονται δώρα από συνεργάτες της επιχείρησης, όταν αυτά επηρεάζουν ή δείχνουν να επηρεάζουν την σχέση τους με τον συνεργάτη. Σε κάθε περίπτωση κατά την οποία υπάρχει απορία από τον υπάλληλο της επιχείρησης, τότε αυτός οφείλει να απευθυνθεί για έγκριση στον υπεύθυνο ηθικής της επιχείρησης. Τέλος, σε περίπτωση που υπάλληλος δεχτεί κάποιο δώρο ή προσφορά από συνεργάτη, και η επιχείρηση μέσω των αρμόδιων οργάνων της γνωμοδοτήσει ότι αυτό δεν έπρεπε εξαρχής να λάβει χώρα, τότε ο υπάλληλος υποχρεούται να το επιστρέψει, ενώ σε περίπτωση που κάτι τέτοιο είναι ανέφικτο εξαιτίας της φύσης του δώρου, τότε ο υπάλληλος οφείλει να ζητήσει την γνώμη της νομικής υπηρεσίας της επιχείρησης, προκειμένου να αναζητηθεί ο κατάλληλος τρόπος έτσι ώστε η εν λόγω προσφορά, είτε να επιστραφεί, είτε ισοδύναμό της να γίνει δωρεά σε κάποιο φιλανθρωπικό ίδρυμα. Με παρόμοιο περιεχόμενο στους κώδικες δεοντολογίας τους αντιμετωπίζει η πλειοψηφία των επιχειρήσεων θέματα που αφορούν την διαχείριση των σχέσεων ανάμεσα στους υπαλλήλους της επιχείρησης και τους συνεργάτες, όταν αυτή αφορά την λήψη ή προσφορά δώρων ή/και γευμάτων ή/και ταξιδιών.

* Κανόνες σχετικά με την διενέργεια λογιστικών προβλέψεων

Το τμήμα αυτό του κώδικα δεοντολογίας, ενσωματώνει εντός του κώδικα τους κανόνες που αφορούν την συμμόρφωση των επιχειρήσεων σε θέματα που αφορούν λογιστικούς χειρισμούς. Οι περισσότερες επιχειρήσεις επιλέγουν να μην εμφανίσουν σχετικό τμήμα στον κώδικα δεοντολογίας που εφαρμόζουν. Μια εξαίρεση, η Ford Motors, ανέφερε στον κώδικα δεοντολογίας ότι τα λογιστικά βιβλία πρέπει να ενημερώνονται έγκαιρα και έγκυρα, και πως οι υπάλληλοι οφείλουν να τηρούν τις πολιτικές και τις διαδικασίες της επιχείρησης. Μια άλλη επιχείρηση, η Kinder Morgan αναφέρει, ότι η επιχείρηση θα πρέπει να τηρεί ένα επαρκές και αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικών δικλείδων ασφαλείας, και πως οποιαδήποτε συνεργασία με εξωτερικούς συνεργάτες οφείλει αφενός να αποτυπώνεται σε σύμβαση, και οφείλει αφετέρου η αμοιβή των συνεργατών αυτών να είναι ανάλογη με την παρασχεθείσα υπηρεσία. Παρατηρούμε δηλαδή πως οι επιχειρήσεις επιλέγουν να εμφανίσουν σε ένα «έγγραφο ηθικών προτύπων» όπως είναι ο κώδικας δεοντολογίας, τεχνικά λογιστικά θέματα, όπως είναι η λογιστικοποίηση των παραστατικών, αλλά και διοικητικά θέματα όπως είναι η ύπαρξη εσωτερικού κανονισμού λειτουργίας και το σύστημα εσωτερικού ελέγχου, τα οποία περιλαμβάνουν και περιγράφουν τις εφαρμοζόμενες δικλείδες ασφαλείας. Συνδυάζοντας τα παραπάνω με την εταιρική διακυβέρνηση, αλλά και τις περιπτώσεις καταρρεύσεων εταιρειών που περιγράφηκαν σε προηγούμενο κεφάλαιο, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι οι διοικήσεις των επιχειρήσεων που συμπεριέλαβαν σχετικό τμήμα στον κώδικα δεοντολογίας τους, έχουν στο μυαλό τους ισχυρή τη διασύνδεση ανάμεσα στην διοίκηση μιας επιχείρησης και την ηθική συμπεριφορά. Χαρακτηριστικά αναφέρουμε την επιχείρηση Williams Company η οποία αναφέρει στο σχετικό τμήμα του κώδικα δεοντολογίας που εφαρμόζει, ότι οφείλουν να είναι εγκατεστημένες επαρκείς και αποτελεσματικές δικλείδες ασφαλείας οι οποίες, εκτός όλων των άλλων σκοπών που επιτελούν, αποτρέπουν την δημιουργία επιχειρήσεων ειδικού σκοπού με σκοπό την παραποίηση των οικονομικών στοιχείων (δηλαδή ένα από τους λόγους κατάρρευσης των επιχειρήσεων κολοσσών που αναφέρονται στο τμήμα της μελέτης που αφορά τα εταιρικά σκάνδαλα).

* Ορισμός του αλλοδαπού αξιωματούχου

Το τμήμα αυτό του κώδικα δεοντολογίας αφορά τον ορισμό του αλλοδαπού αξιωματούχου. Ελάχιστες επιχειρήσεις συμπεριλαμβάνουν στον κώδικα δεοντολογίας που εφαρμόζουν σχετική εξαγγελία. Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων που είχαν επιλέξει να συμπεριλάβουν εξαγγελία σχετικά με τον ορισμό του αλλοδαπού αξιωματούχου, χρησιμοποιούσαν τον ορισμό όπως αυτός προκύπτει από το Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) το οποίο αναφέρει ότι ως αλλοδαπός αξιωματούχος νοείται ο κυβερνητικός υπάλληλος, ο δημόσιος υπάλληλος, το πολιτικό κόμμα ή ο υποψήφιος πολιτικού κόμματος, καθώς και οι επιχειρήσεις στις οποίες το κράτος συμμετέχει με ένα ποσοστό ή του ανήκουν ολοκληρωτικά επιχειρήσεις άλλου κράτους από αυτού προέλευσης της επιχείρησης. Ουσιαστικά, οι επιχειρήσεις που έχουν επιλέξει να συμπεριλάβουν σχετικό τμήμα στον κώδικα δεοντολογίας που εφαρμόζουν, γνωστοποιούν την διάθεσή τους για συμμόρφωση με το Foreign Corrupt Practices Act.

* Κανόνες σχετικά με τις «πληρωμές διευκολύνσεων»

Το τμήμα αυτό του κώδικα δεοντολογίας αναφέρεται στις πληρωμές σε κρατικούς φορείς, με σκοπό την επιτάχυνση της διεκπεραιώσεως υποθέσεως της επιχειρήσεως. Το τμήμα αυτό, όπως και το προηγούμενο, εξειδικεύει ένα σημείο του Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) σύμφωνα με το οποίο, ορισμένες πληρωμές σε κρατικούς φορείς για την επιτάχυνση επεξεργασίας των αιτημάτων των επιχειρήσεων επιτρέπονται. Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων επέλεξε να μην εξαγγείλει κάτι σχετικό στον υιοθετούμενο κώδικα δεοντολογίας της. Είναι χαρακτηριστικό ότι μόλις 19 επιχειρήσεις επέλεξαν σχετική εξαγγελία στον κώδικα δεοντολογίας που τηρούν, ενώ οι 12 από αυτές υπάγονται στον κλάδο των πετρελαϊκών επιχειρήσεων. Κάποιες επιχειρήσεις που επέλεξαν να συμπεριλάβουν κανόνες σχετικά με τις «πληρωμές διευκόλυνσης», είχαν όμοιο μεταξύ τους περιεχόμενο. Η επιχείρηση Health Net για παράδειγμα, αναφέρει ότι, εξαιτίας του ότι κάποιες από αυτές τις πληρωμές είναι νόμιμες και κάποιες όχι, οι υπάλληλοί της οφείλουν να ζητούν την γνώμη της νομικής υπηρεσίας σε κάθε χρηματική συνδιαλλαγή με κρατικούς φορείς. Μια άλλη επιχείρηση, η Universal American, στο ίδιο μήκος κύματος, αναφέρει ότι οι υπάλληλοι οφείλουν να λαμβάνουν τη γνώμη του Διευθυντή Ηθικής της επιχείρησης, σε περίπτωση που προκύψει ανάγκη για «πληρωμές διευκολύνσεως». Η International Assets Holding, αναφέρει στον κώδικα δεοντολογίας που εφαρμόζει, ότι οι επιτρεπόμενες από σχετικούς νόμους κρατών «πληρωμές διευκολύνσεως» μπορούν να διενεργούνται από την επιχείρηση εφόσον καλύπτονται οι ακόλουθες προϋποθέσεις: το ποσό των εν λόγω πληρωμών είναι λογικό, είτε ως μεμονωμένη πληρωμή, είτε ως σύνολο πληρωμών για τον ίδιο σκοπό, η λογιστικοποίηση των ποσών αυτών είναι έγκυρη, έγκαιρη και πλήρης στα βιβλία της επιχείρησης, και τέλος ο σκοπός της εν λόγω πληρωμής επιτρέπεται από σχετικό νόμο του κράτους. Αυτό που αξίζει να σημειώσουμε στην συγκεκριμένη περίπτωση, και το οποίο αφορά το ηθικό στοιχείο των συγκεκριμένων αναφορών, έγκειται στην διάκριση ανάμεσα στη μία αμερικανική επιχείρηση, που κάνει, επιτρεπτές πληρωμές διευκολύνσεως, και μία άλλη αμερικανική με δραστηριότητα σε άλλη χώρα που δεν κάνει. Αναφερόμαστε στην ανισότητα ανάμεσα στην αμερικανική επιχείρηση που, εφαρμόζοντας τα (νέα) δυτικά στάνταρ που θέτει το FCPA, δεν κάνει πληρωμές διευκολύνσεως, και την ντόπια, που, εφαρμόζοντας τις τοπικές ανήθικες (και παράνομες) συνήθειες, κάνει. Το FCPA, στο σημείο αυτό, ίσως ψάχνει να μειώσει τις δυσμενείς για την αμερικανική επιχείρηση, συνέπειες της γενικής απαγορεύσεως, εξαιρώντας κάποιες πληρωμές διευκολύνσεως.

* Κανόνες σχετικά με τη μετανάστευση[[1]](#footnote-1)

Το τμήμα αυτό του κώδικα δεοντολογίας αφορά θέματα μεταναστών καθώς και θέματα διακίνησης αγαθών. Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων δεν προβαίνει σε σχετική εξαγγελία στον κώδικα δεοντολογίας που εφαρμόζει. Οι επιχειρήσεις που επέλεξαν να συμπεριλάβουν σχετικό περιεχόμενο στον κώδικα δεοντολογίας που τηρούν, ουσιαστικά αποτυπώνουν την διάθεσή τους για συμμόρφωσή στους κανόνες δικαίου που ισχύουν στις ΗΠΑ. σχετικά με τη μετανάστευση και τη διακίνηση αγαθών. Η επιχείρηση MasterCard αναφέρει για παράδειγμα ότι τηρεί τον νόμο σχετικά με τη μετανάστευση, και ότι σε καμία περίπτωση δεν κάνει δεκτά άτομα τα οποία επιθυμούν να εργαστούν στην επιχείρηση, αν δεν έχουν τις απαραίτητες άδειες εργασίας από κρατικούς φορείς. Η αεροπορική επιχείρηση Boeing, εκτός των θεμάτων που περιλαμβάνονται και στον κώδικα δεοντολογίας της επιχείρησης MasterCard, αναφέρει και τελωνειακά θέματα. Δηλώνει ότι η επιχείρηση σέβεται και συμμορφώνεται με τον νόμο σχετικά με τη μετανάστευση και την διακίνηση των αγαθών.

* Κανόνες σχετικά με την εκπαίδευση των υπαλλήλων στον κώδικα δεοντολογίας

Το τμήμα αυτό του κώδικα δεοντολογίας αφορά τις διαδικασίες εκπαίδευσης των υπαλλήλων σχετικά με το περιεχόμενο του κώδικα δεοντολογίας, καθώς και τις διαδικασίες σχετικά με την παροχή επιβεβαίωσης από μέρους των υπαλλήλων ότι έλαβαν γνώση και ότι συμφωνούν με τα οριζόμενα στον κώδικα δεοντολογίας της επιχείρησης στην οποία εργάζονται. Ελάχιστες επιχειρήσεις είχαν επιλέξει να συμπεριλάβουν σχετικό περιεχόμενο. Όσες από τις επιχειρήσεις ανέφεραν κάτι σχετικό, στη πλειοψηφία των περιπτώσεων, ήταν η φυσική ή η ηλεκτρονική υπογραφή των υπαλλήλων ότι έλαβαν γνώση του περιεχομένου των κωδίκων δεοντολογίας κατά την πρόσληψή τους, και η περιοδική διενέργεια εκπαιδευτικών σεμιναρίων προκειμένου να επιμορφωθούν οι υπάλληλοι με τυχόν τροποποιήσεις του περιεχομένου του κώδικα δεοντολογίας.

* Κανόνες σχετικά με την ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών

Η ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών είναι ένα θέμα το οποίο έχει αντίκτυπο σε όλα τα μέρη της επιχείρησης, είτε αυτά είναι εσωτερικά αυτής, είτε εξωτερικά. Αφορά δηλαδή τους υπαλλήλους μιας επιχείρησης και τους συνεργάτες της, όπως είναι οι προμηθευτές, αλλά και το κοινωνικό σύνολο στο οποίο η επιχείρηση απευθύνεται. Ελάχιστες επιχειρήσεις είχαν επιλέξει να εμφανίζουν περιεχόμενο σχετικό με την ποιότητα των προσφερομένων προϊόντων και υπηρεσιών, στον κώδικα δεοντολογίας που εφαρμόζουν. Όσες επιχειρήσεις επέλεξαν σχετική εξαγγελία, εμφάνιζαν ορισμένα κριτήρια, συνήθως μείγμα υποχρεώσεων βάσει νομικών πλαισίων και εταιρικών πολιτικών, τα οποία άπτονταν του κλάδου δραστηριοποίησης της επιχείρησης. Η αεροπορική επιχείρηση US Airways Group, ανέφερε 12 σημεία που είχε ορίσει ως σημαντικά προκειμένου να χαρακτηριστούν οι παρεχόμενες υπηρεσίες της κορυφαίες, όπως η έγκαιρη ενημέρωση των πελατών της σε περίπτωση καθυστερήσεων στις πτήσεις, η έγκαιρη και ακριβής παράδοση των αποσκευών κτλ. Μια άλλη επιχείρηση, από τον χώρο των τροφίμων, η Whole Foods Market, αναφέρει ότι μια από τις βασικές αποστολές της επιχείρησης είναι η παροχή υγιεινών και ποιοτικών τροφίμων στους πελάτες της. Για το σκοπό αυτό επιθεωρεί τα τρόφιμά της σε κάθε στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας, παρέχει στο καταναλωτικό κοινό φρέσκα τρόφιμα χωρίς συντηρητικά, χρωστικές και γλυκαντικές ουσίες κτλ. Ουσιαστικά, οι εταιρείες που αναφέρουν την πολιτική σχετικά με την ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών εντός του κώδικα δεοντολογίας που τηρούν, δείχνει την τάση των επιχειρήσεων να τηρούν τους κώδικες δεοντολογίας, έχοντας τους ως μέσα για την αποφυγή καταστάσεων που θα έχουν αρνητικό αντίκτυπο στην εταιρεία.

* Τμήμα εξαιρέσεων από τον κώδικα δεοντολογίας

Το τμήμα αυτό του κώδικα δεοντολογίας περιλαμβάνεται στην πλειοψηφία των κωδίκων δεοντολογίας των εταιρειών. Αφορά την διαδικασία που ακολουθείται σε περίπτωση που ο κώδικας δεοντολογίας, ή κυρίως, ορισμένα σημεία του, χρειάζεται να παρακαμφθούν για ορισμένους λόγους. Οι εξαγγελίες των επιχειρήσεων στο συγκεκριμένο τμήμα εκτείνονται από την δήλωση ότι καμία παρέκκλιση από τον κώδικα δεοντολογίας δεν γίνεται δεκτή, έως και την πλήρη δυνατότητα παρέκκλισης από τον κώδικα δεοντολογίας από υπαλλήλους οποιασδήποτε βαθμίδας (ακολουθώντας την ανάλογη εταιρική διαδικασία φυσικά). Ανάμεσα σε αυτά τα δύο άκρα, υπάρχει και η περίπτωση όπου επιχειρήσεις επιτρέπουν την παρέκκλιση από τα οριζόμενα στον κώδικα δεοντολογίας μόνο σε διευθυντές. Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων, στην περίπτωση που επέτρεπε εξαιρέσεις διευθυντών από τα οριζόμενα στον κώδικα δεοντολογίας, απαιτούσε έγκριση της παρέκκλισης από το Δ.Σ. της επιχείρησης, ενώ στην περίπτωση εξαίρεσης υπαλλήλων από αυτόν, απαιτείτο η έγκριση από τον Διευθυντή Ηθικής ή τον Διευθυντή διαχείρισης κινδύνων της επιχείρησης.

* Τμήμα επεξηγήσεων του κώδικα δεοντολογίας

Το τμήμα αυτό του κώδικα δεοντολογίας, το οποίο συνήθως περιλαμβάνεται στους κώδικες δεοντολογίας των εταιρειών αποτελεί μια περίληψη, μια δήλωση θέσεων της επιχείρησης ως προς το περιεχόμενο του κώδικα. Η επιχείρηση Whirlpool, αναφέρει ότι ο κώδικας δεοντολογίας που εφαρμόζει αποτελεί μια περίληψη των βασικών ηθικών αρχών που διέπουν την επιχείρηση στις ΗΠΑ. (χώρα προέλευσης), αλλά και στις λοιπές χώρες στις οποίες η επιχείρηση δραστηριοποιείται. Σημαντικό στοιχείο στο συγκεκριμένο τμήμα του κώδικα δεοντολογίας αποτελεί η δήλωση της επιχείρησης, ότι ο κώδικας δεοντολογίας της δεν αποτελεί μια δεσμευτική σύμβαση ανάμεσα σε αυτήν και τα ενδιαφερόμενα μέρη. Η διοίκηση της επιχείρησης δηλαδή, έχει επιλέξει να μην επιβάλει την συμμόρφωση με τον κώδικα δεοντολογίας στους εργαζομένους της, αλλά οικειοθελώς οι τελευταίοι να επιδιώξουν την ταύτιση της συμπεριφοράς τους εντός της επιχείρησης με τα ηθικά πρότυπα που η επιχείρηση έχει επιλέξει (κατά τα πρότυπα των νομοθετικών πλαισίων εταιρικής διακυβέρνησης που βασίζονται στην αρχή comply or explain και όχι στην υποχρεωτικότητα). Μία άλλη ερμηνεία της παραπάνω εξαγγελίας του κώδικα δεοντολογίας της Whirlpool, είναι ότι ενδεχομένως, η επιχείρηση δεν δεσμεύει συμβατικά τους υπαλλήλους να τηρήσουν τον κώδικα, προκειμένου να μην είναι υπόλογη σε ενδεχόμενες αξιώσεις των υπαλλήλων έναντι της επιχείρησης, όταν οι υπάλληλοι διαπιστώσουν απόκλιση ανάμεσα στις εξαγγελίες της επιχείρησης μέσω του κώδικα δεοντολογίας και το τι πραγματικά ισχύει (για παράδειγμα, μια απόκλιση ανάμεσα στα οριζόμενα στον κώδικα δεοντολογίας για την ύπαρξη γραμμής αναφοράς ατασθαλιών, και στο τι πραγματικά ισχύει έναντι αυτής). Δύο άλλες επιχειρήσεις, η Barnes and Noble και η Dick΄s Sporting Goods, στο ίδιο ύφος με την προηγούμενη, αναφέρουν ότι ο κώδικας δεοντολογίας που εφαρμόζουν δεν αποτελεί ένα συμβόλαιο ανάμεσα σε αυτές και τους υπαλλήλους τους, και προχωρώντας ένα βήμα παραπέρα δηλώνουν ότι, ανεξαρτήτως της τήρησης των οριζόμενων στο κώδικα δεοντολογίας, η επιχείρηση, αλλά και ο υπάλληλος, έχουν την δυνατότητα να τροποποιήσουν ή να τερματίσουν αυτή την εργασιακή σχέση για κάθε λόγο ή/ και χωρίς λόγο (with or without cause όπως αναφέρουν χαρακτηριστικά). Και σε αυτή την περίπτωση βέβαια, μπορούμε να ισχυριστούμε ότι μια ερμηνεία αυτών των εξαγγελιών από μέρους των επιχειρήσεων είναι ο φόβος τους για ενδεχόμενες αξιώσεις των υπαλλήλων σε περίπτωση αποκλίσεων ανάμεσα σε ότι ορίζεται στους κώδικες δεοντολογίας τους και στο τι πραγματικά ισχύει.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟ ΜΙΚΕΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ

9.1 Ποιος ελέγχει την Εταιρεία;

Υπάρχει σχεδόν καθολικά ένας βαθμός έντασης μεταξύ του Διοικητικού Συμβουλίου και της διοίκησης, ο οποίος μπορεί να είναι παραγωγικός ή αρνητικός. Το αποτέλεσμα αυτής της έντασης γενικώς θεωρείται πως είναι, ότι παρόλο που το Διοικητικό Συμβούλιο έχει επίσημη εξουσία επί της διοίκησης, στην πράξη η διοίκηση κυριαρχεί επί του Διοικητικού Συμβουλίου. Ο Mizruchi (2004) προσφέρει μια διαφορετική άποψη, επιμένοντας ότι το Διοικητικό Συμβούλιο παραμένει το απόλυτο κέντρο ελέγχου. Ο βαθμός ελέγχου μπορεί να ποικίλλει ανάλογα με τη σχετική απόδοση της επιχείρησης, καθώς τα Διοικητικά Συμβούλια τείνουν να εμπλέκονται περισσότερο σε περιόδους κρίσης. Τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου μπορεί να μην εμπλέκονται στην καθημερινή διοίκηση ή να μην έχουν στενό ενδιαφέρον για πιο τεχνικές πτυχές λειτουργίας της εταιρείας, ωστόσο διαθέτουν «έλεγχο της κατώτατης γραμμής», θέτοντας ένα πλαίσιο εντός του οποίου η διοίκηση πρέπει να λειτουργεί, και διατηρώντας την εξουσία να προσλαμβάνουν και να απολύουν τον διευθύνοντα σύμβουλο εάν η διοίκηση δεν αποδίδει αναλόγως. (Πράγματι, τις τελευταίες δεκαετίες η μέση θητεία των διευθυνόντων συμβούλων των αμερικανικών επιχειρήσεων για παράδειγμα, έχει μειωθεί δραματικά σε ένα πλαίσιο μεγαλύτερης ανταγωνιστικότητας και αβεβαιότητας στο οποίο τα Διοικητικά Συμβούλια μπορεί να έχουν συμβάλει). Στην βιβλιογραφία αναγνωρίζονται οι εξωτερικοί καθώς και οι εσωτερικοί μηχανισμοί διακυβέρνησης που μπορούν να υποβάλλουν σε πειθαρχία τη διοίκηση, υπογραμμίζοντας τον συνεχιζόμενο αντίκτυπο της αγοράς για τον εταιρικό έλεγχο, ως πειθαρχικό μηχανισμό, και τονίζοντας ότι η σχέση μεταξύ των μηχανισμών διακυβέρνησης και την απόδοση της εταιρείας είναι πολύπλοκη, ζητώντας περισσότερη ευελιξία στην ανάπτυξη εταιρικών δομών διακυβέρνησης που είναι κατάλληλες για εταιρείες που βρίσκονται σε διαφορετικά στάδια του κύκλου ζωής τους και δραστηριοποιούνται σε διαφορετικές αγορές.

Ο αυξανόμενος αριθμός προτάσεων των μετόχων στις ετήσιες Γενικές Συνελεύσεις των εταιρειών αποτελεί μια περαιτέρω πειθαρχική δύναμη τόσο για τα Διοικητικά Συμβούλια όσο και για τη διοίκηση. Οι Loring και Taylor (2006) παρουσιάζουν πως οι θεσμικοί επενδυτές έχουν αυξανόμενη επιτυχία στο να επιβάλλουν τις απόψεις τους μέσω της διαδικασίας των διαμεσολαβητών σε θέματα όπως η αποζημίωση των διευθυντικών στελεχών. Οι Fernandez και Arrondo (2005) τονίζουν την ύπαρξη πολλαπλών εναλλακτικών τρόπων ελέγχου, υποστηρίζοντας ότι η σύνθεση και ο αντίκτυπος του Διοικητικού Συμβουλίου επηρεάζεται από την ένταση του ελέγχου που παρέχεται από άλλους μηχανισμούς, συμπεριλαμβανομένων των επιδράσεων των κινήτρων της ιδιοκτησίας μετοχών των διευθυντών, και της εποπτείας που ασκείται από μεγάλους μετόχους.

Μια ακόμη διάσταση των σχέσεων Διοικητικού Συμβουλίου και διοίκησης αποκαλύπτεται από τους Baysinger και Hoskisson (1990), οι οποίοι διερεύνησαν τον τρόπο με τον οποίο η σύνθεση του Διοικητικού Συμβουλίου και ο προσανατολισμός της διακυβέρνησης μπορούν να επηρεάσουν τη διαδικασία λήψης στρατηγικών αποφάσεων σε μεγάλες εταιρείες. Η στρατηγική αποτελεσματικότητα προϋποθέτει το να επιτευχθεί μια ευθυγράμμιση μεταξύ των στρατηγικών ελέγχου και του στρατηγικού πλαισίου της επιχείρησης. Οι επιχειρηματικές στρατηγικές που ενέχουν σημαντικούς κινδύνους απαιτούν δικλείδες ασφαλείας ελέγχους που είναι πλούσιες σε πληροφορίες και προϋποθέτουν ανοικτές εταιρικές σχέσεις. Αντιθέτως, οι στρατηγικές χαμηλότερου κινδύνου προϋποθέτουν να χρησιμοποιούνται πιο επίσημες και αντικειμενικές δικλείδες ασφαλείας. Για παράδειγμα, οι Hoskisson και Hitt (1988) διαπίστωσαν ότι η εξάρτηση από επίσημες χρηματοοικονομικές δικλείδες ασφαλείας σχετίζεται αρνητικά με το βαθμό έντασης της έρευνας και της ανάπτυξης. Ενώ τα Διοικητικά Συμβούλια που κυριαρχούνται από εξωτερικά μέλη, μπορεί να είναι κατάλληλα σε μεγαλύτερες, ποικιλόμορφες εταιρείες, είναι πιθανό τα Διοικητικά Συμβούλια που αποτελούνται από εσωτερικά μέλη να είναι κατάλληλα για μικρές επιχειρήσεις με έντονη δραστηριότητα στην έρευνα και ανάπτυξη.

Σύμφωνα με διάφορους ερευνητές, ο ρόλος του Διοικητικού Συμβουλίου δεν είναι να διαμορφώνει στρατηγική, αλλά να θέτει το πλαίσιο για τη στρατηγική σκέψη, και να επανεξετάζει τις στρατηγικές προτάσεις της διοίκησης, αλλάζοντας τες αν χρειαστεί. Αυτός ο κεντρικός ρόλος που αποδίδεται στο Διοικητικό Συμβούλιο κατά την στρατηγική διαδικασία είναι αντίθετος με την άποψη της θεωρίας της διαχείρισης για την παθητικότητα του διοικητικού συμβουλίου:

Το διοικητικό συμβούλιο είναι ο τελικός κριτής του τι αποτελεί το επίκεντρο της εταιρείας («σε ποιο τομέα δραστηριοποιούμαστε;», «σε ποιους τομείς πρέπει να δραστηριοποιηθούμε;»). Δεύτερον, μέσω του επιλεκτικής διαλογής και του χτισίματος εμπιστοσύνης, η ικανότητα για καινοτομία και επιχειρηματικότητα μπορεί να ρυθμιστεί. Τρίτον, μέσω της διαρκούς εξέτασης του επιχειρηματικού ορισμού και της εταιρικής στρατηγικής, η δέσμευση σε ορισμένες στρατηγικές ή επιχειρηματικούς τομείς μπορεί να αμφισβητηθούν και έτσι τα Διοικητικά Συμβούλια μπορεί να είναι καθοριστικά στη διακοπή των οργανωτικών συνηθειών και να επιβάλλουν την αλλαγή (Stiles & Taylor 2002: 52).

Οι ρόλοι των διοικητικών συμβουλίων στην στρατηγική κατεύθυνση έχουν αλλάξει σταδιακά, και σε διαφορετικές συνθήκες. Για παράδειγμα, ιστορικά τα Διοικητικά Συμβούλια χρειάστηκε να αναλάβουν σταθερό έλεγχο της στρατηγικής της εταιρείας σε περιόδους κρίσης, ακόμη και αν δεν το έκαναν πριν. Η έρευνα για τα Διοικητικά Συμβούλια από τη δεκαετία του 1970 και μετά επικεντρώθηκε στη σχετική παθητικότητα τους και στο ότι συχνά υπόκεινται στη διοικητική ηγεμονία (Mace 1971). Μέχρι τις αρχές της δεκαετίας του 1990, η θεωρία της αντιπροσώπευσης έγινε το κυρίαρχο πλαίσιο για την ανάλυση της συμβολής των Διοικητικών Συμβουλίων, χρησιμοποιώντας ποσοτικά δεδομένα, αλλά υποδεικνύοντας αβεβαιότητα σχετικά με τις συνέπειες της συμμετοχής των Διοικητικών Συμβουλίων (Fama & Jensen 1983). Από τη δεκαετία του 2000 και μετά, αν και η θεωρία της αντιπροσώπευσης παρέμεινε σημαίνουσα, η ανάλυση με μία συμπεριφορική προσέγγιση, συμπεριλαμβανομένων των ενδιαφερομένων μερών, της εξάρτησης από τους πόρους και της θεωρίας της διαχείρισης, έγινε συνήθης. Αυτές οι προσεγγίσεις εστιάζουν στη συμμετοχή και τη συμβολή των Διοικητικών Συμβουλίων στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων και στα αποτελέσματα χρησιμοποιώντας ποιοτική έρευνα για να κατανοήσουμε περισσότερο την εσωτερική δυναμική των Διοικητικών Συμβουλίων και των τη σχέση τους με τη διοίκηση. Τα Διοικητικά Συμβούλια υπόκεινται πλέον σε μεγαλύτερο έλεγχο όσον αφορά την επιρροή και τις αποφάσεις τους, και τα στοιχεία σχετικά με τα Διοικητικά Συμβούλια και την απόδοση της εταιρείας εξετάζονται πιο σοβαρά.

9.2 Επιτροπή Ελέγχου και χρηματοοικονομικές καταστάσεις

Όπως προαναφέρθηκε, οι επιτροπές ελέγχου θεωρούνται άλλο ένας βασικός πυλώνας της εταιρικής διακυβέρνησης που δημιουργεί έναν σύνδεσμο μεταξύ του εξωτερικού ελεγκτή και του Διοικητικού Συμβουλίου, μειώνοντας τον κίνδυνο παράνομης δραστηριότητας και την πρόληψη της δόλιας χρηματοοικονομικής πληροφόρησης. Όμως, η αποτελεσματικότητα των εταιρικού ελέγχου είναι υπό αμφισβήτηση (Clarke και Dean 2007). Ο Spira (1999) υποστηρίζει ότι υπάρχουν ελάχιστα στοιχεία που αποδεικνύουν ότι οι επιτροπές ελέγχου θα προστατεύσουν την ανεξαρτησία του ελεγκτή και θα οδηγήσουν σε βελτιωμένη χρηματοοικονομική πληροφόρηση, και ότι μάλλον τείνουν να εξυπηρετούν μια τελετουργική λειτουργία παρέχοντας ένα εξωτερικό σύμβολο νομιμότητας. Οι Turley και Zaman (2004) αμφισβητούν επίσης τα αποδεικτικά στοιχεία για τη σχέση μεταξύ των επιτροπών ελέγχου και της ποιότητας της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης, υποστηρίζοντας ότι αν και υπάρχει μια σειρά από πιθανές επιπτώσεις σε πτυχές του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, και της διαχείρισης κινδύνων, υπάρχει ελάχιστη κατανόηση του τρόπου με τον οποίο αυτές οι επιπτώσεις επιτυγχάνονται. Πρέπει να γίνουν περισσότερες γνωστές πληροφορίες για το πολύπλοκο περιβάλλον στο οποίο οι επιτροπές ελέγχου λειτουργούν, και για την αλληλεπίδρασή τους με άλλα μέρη, συμπεριλαμβανομένων της εκτελεστικής διοίκησης και των εξωτερικών ελεγκτών.

9.3 Χρηματοοικονομικές καταστάσεις και εταιρική διακυβέρνηση

Σύμφωνα με τα Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα (ΔΛΠ) οι ετήσιες χρηματοοικονομικές καταστάσεις είναι “*μια δομημένη απεικόνιση της οικονομικής θέσης και της επίδοσης μιας επιχείρησης. Αποσκοπούν στην παροχή αριθμητικών και αφηγηματικών πληροφοριών (ΑΠ) στους χρήστες, ικανών να κατανοήσουν τη χρηματοοικονομική θέση, την αποδοτικότητα και τις μεταβολές της επιχείρησης, προκειμένου να ληφθούν οι ορθές διοικητικές αποφάσεις*”. Οι αφηγηματικές πληροφορίες περιγράφουν την φύση της εταιρείας, τους στόχους, τους κινδύνους, τις στρατηγικές και τους δείκτες αποδοτικότητας και αποσκοπούν κυρίως στην πληροφόρηση των ενδιαφερόμενων εκτός επιχείρησης (π.χ. μετόχων, τραπεζών, επενδυτών, πιστωτών, κτλ.).

Πρωταρχικός σκοπός των ετήσιων χρηματοοικονομικών καταστάσεων είναι η παροχή χρήσιμων και αξιόπιστων πληροφοριών σε έναν μεγάλο αριθμό χρηστών είτε εντός του οργανισμού (π.χ. διοίκηση, εργαζόμενοι), είτε εκτός αυτού (π.χ. επενδυτές, πιστωτές, κ.α.), προκειμένου οι αποδέκτες των πληροφοριών να λάβουν ορθολογικές αποφάσεις (Peterson & Fabozzi, 2012). Με τον όρο «ορθολογικές αποφάσεις» εννοούμε την «συστηματική διεργασία που ακολουθεί την εξής σειρά: α) προσδιορισμός του προβλήματος, β) διατύπωση εναλλακτικών λύσεων, γ) ανάλυση επιπτώσεων, δ) επιλογή και εφαρμογή λύσης, ε) αξιολόγηση και επαναπληροφόρηση» (Montana & Charnov, 2002).

Η σπουδαιότητα των χρηματοοικονομικών καταστάσεων εξάγεται και από το γεγονός ότι αυτές αποτελούν την κύρια πηγή των εθνικών και διεθνών στατιστικών δεδομένων των επιχειρήσεων, καθώς διαμορφώνουν σε σημαντικό βαθμό και την οικονομική πολιτική κρατών, προσφέροντας πληροφορίες σε επενδυτές, αναλυτές και άμεσα ή έμμεσα ενδιαφερόμενους χρήστες των δεδομένων αυτών.

Οι ετήσιες χρηματοοικονομικές καταστάσεις χωρίζονται σε δύο βασικά μέρη. Το μέρος της αφηγηματικής πληροφόρησης και το μέρος των Οικονομικών καταστάσεων (ποσοτικό).

Το αφηγηματικό μέρος παρέχει ως επί το πλείστον λεκτικές πληροφορίες, οι οποίες συνοδεύουν το ποσοτικό μέρος των χρηματοοικονομικών καταστάσεων, έτσι ώστε να αποκτήσουν οι επενδυτές της επιχείρησης πληρέστερη εικόνα σχετικά με τα δημοσιευμένα οικονομικά μεγέθη της. Σε αυτό το μέρος εντάσσονται και οι πληροφορίες που έχουν να κάνουν με την εταιρική διακυβέρνηση. Αντίστοιχα, στο ποσοτικό μέρος περιλαμβάνονται οι πληροφορίες που εμφανίζονται στις Χρηματοοικονομικές καταστάσεις: Ισολογισμός, Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης, Πίνακα διάθεσης αποτελεσμάτων, κτλ.

Αναλυτικότερα, ένα ολοκληρωμένο σύνολο ποσοτικών πληροφοριών περιλαμβάνει:

* **Τον Ισολογισμό**, ο οποίος παρουσιάζει την περιουσιακή κατάσταση της οικονομικής μονάδας, καθώς και την πηγή προέλευσης της περιουσίας αυτής σε μία συγκεκριμένη χρονική στιγμή. Επιπλέον, ο ισολογισμός θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως μία «περιουσιακή ακτινογραφία».
* **Την Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης**, από την οποία προκύπτουν θετικά ή αρνητικά αποτελέσματα, για μια συγκεκριμένη περίοδο και τα οποία μπορούν να επηρεάσουν άμεσα την αξία της οικονομικής μονάδας (Αδαμίδης, 1998).
* **Τον Πίνακα Διάθεσης** **Αποτελεσμάτων** ο οποίος παρουσιάζει τον προορισμό του εταιρικού αποτελέσματος, όπως προκύπτει από την Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης. Η διάθεση δεν αφορά μόνο το μέρος του αποτελέσματος που κατευθύνεται εκτός εταιρείας (π.χ.: απόδοση μερίσματος στους μετόχους) αλλά το συνολικό, συμπεριλαμβανομένου και το μέρος που οδεύει σε αποθεματοποίηση.
* **Την Κατάσταση Ταμειακών Ροών**, η οποία παρέχει πληροφορίες σχετικά με τις εισροές και τις εκροές μετρητών μίας οικονομικής μονάδας. Οι πληροφορίες αυτές μπορούν να βοηθήσουν την διοίκηση της εταιρείας, τους πιστωτές, τους επενδυτές και τα υπόλοιπα ενδιαφερόμενα μέλη να αναλύσουν την παρελθούσα και την μελλοντική επίδοση της εταιρείας και να αποκτήσουν επαρκή εικόνα των εισροών και εκροών μετρητών της επιχείρησης.
* **Την Κατάσταση Μεταβολών Ιδίων Κεφαλαίων**, στην οποία παρουσιάζονται τα χρηματοοικονομικά στοιχεία που αναλύουν τη μεταβολή του ύψους των Ιδίων Κεφαλαίων τέλους χρήσης σε σχέση με αυτό της αρχής χρήσης.
* **Τις Σημειώσεις** οι οποίες αποτελούν το συμπλήρωμα των ποσοτικών πληροφοριών, παρέχοντας πρόσθετες ενημερωτικές πληροφορίες για την οικονομική κατάσταση της επιχείρησης.

Οι δυνητικοί χρήστες της ετήσιας χρηματοοικονομικής πληροφόρησης διαχωρίζονται σε εσωτερικούς και εξωτερικούς (Bentley et al., 2004). Εσωτερικοί χρήστες θεωρούνται τα ενδιαφερόμενα μέλη που βρίσκονται εντός του οργανισμού, όπως τα στελέχη της διοίκησης, το προσωπικό, κοκ. Οι εξωτερικοί χρήστες δεν σχετίζονται άμεσα με την λειτουργία της εταιρείας. Επομένως, λόγω της έμμεσης σχέσης τους με αυτήν, σε αρκετές περιπτώσεις τους παρέχεται περιορισμένη πρόσβαση στις πληροφορίες αυτές (Porter & Norton, 2010). Το παραπάνω γεγονός αποτελεί και τη βασική δομή του προβλήματος της Θεωρίας της Αντιπροσώπευσης (Agency Theory) που αναλύθηκε εκτενώς σε προηγούμενα κεφάλαια, καθώς οι εσωτερικοί χρήστες έχουν την δυνατότητα να λειτουργούν προς την ίδια κατεύθυνση με κοινό στόχο, παραμορφώνοντας παράλληλα την πληροφόρηση προς τα ενδιαφερόμενα μέλη που βρίσκονται εκτός του οργανισμού.

Σύμφωνα με την έρευνα των Bentley et al., (2004), οι ομάδες που έχουν άμεσο ενδιαφέρον για την παροχή χρηματοοικονομικής πληροφόρησης είναι:

* Οι μέτοχοι, αποτελούν τους ιδιοκτήτες της εταιρείας και κατά συνέπεια έχουν άμεσο ενδιαφέρον για την πορεία της επένδυσής τους και την αποτελεσματική ή μη διαχείριση της περιουσίας τους. Επιπλέον, θεωρείται σκόπιμη η διεύρυνση της εν λόγω κατηγορίας για να συμπεριληφθούν και οι «μελλοντικοί επενδυτές», ούτως ώστε στην κατηγορία αυτή να περιλαμβάνονται τόσο οι δικαιούχοι μεριδίου του κεφαλαίου (stockholders), όσο και τα ενδιαφερόμενα μέλη που αναζητούν να επενδύσουν το κεφάλαιο τους, αποσκοπώντας στην απόκτηση μεριδίου των κερδών που προέρχονται από την επένδυσή τους.
* Οι πιστωτές, συνδυάζοντας την οικονομική πληροφόρηση με διάφορες άλλες μη οικονομικού περιεχομένου πληροφορίες, όπως το ιστορικό και την επιχειρησιακή πρακτική κάθε οργανισμού. Δημιουργούν το πιστωτικό προφίλ και αξιολογούν την πιστοληπτική ικανότητα της εταιρείας.
* Τα συνδικαλιστικά σωματεία και οι εργαζόμενοι, ως μέρη του οργανισμού, θέλουν να γνωρίζουν την χρηματοοικονομική κατάσταση της επιχείρησης, καθώς αφενός αισθάνονται μεγαλύτερη ασφάλεια και αφετέρου έχουν τη δυνατότητα να προβαίνουν σε ρεαλιστικές διεκδικήσεις, όσον αφορά στις αμοιβές τους.
* Οι επιχειρήσεις, στις οποίες περιλαμβάνονται οι συναλλασσόμενοι και οι ανταγωνιστές του οργανισμού. Οι μεν πρώτοι μπορεί να είναι είτε οι πελάτες που ενδιαφέρονται οι οργανισμοί να συνάψουν μία σταθερή και μακροχρόνια συνεργασία, είτε οι προμηθευτές που ενδιαφέρονται κυρίως για την διασφάλιση των χρημάτων τους. Οι δε δεύτεροι (οι ανταγωνιστές) θέλουν να γνωρίζουν την κατάσταση στην οποία βρίσκεται η επιχείρηση (το μερίδιο αγοράς της επιχείρησης), ούτως ώστε να καθορίσουν ανάλογα την στρατηγική τους.
* Οι αναλυτές και σύμβουλοι, οι οποίοι με την ανάπτυξη των κεφαλαιαγορών δημιουργήθηκε ένας νέος οικονομικός κλάδος, ο οποίος είναι αυτός των επενδυτικών εταιρειών. Όπως είδαμε, μεγάλο μέρος του μετοχικού κεφαλαίου των εισηγμένων εταιρειών ανά τον κόσμο κατέχεται από θεσμικούς επενδυτές, οι οποίοι προσλαμβάνουν ειδικούς αναλυτές και συμβούλους (Bentley et al., 2004). Οι συγκεκριμένοι (αναλυτές και σύμβουλοι), για να είναι σε θέση να δώσουν τις κατάλληλες συμβουλές ή εντολές δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην χρηματοοικονομική πληροφόρηση των υπό εξέταση εταιρειών.
* Οι εσωτερικοί και οι εξωτερικοί ελεγκτές της επιχείρησης που έχουν την ευθύνη για την ποιότητα των δημοσιευμένων χρηματοοικονομικών καταστάσεων. Τέλος, σημαντικό είναι να προστεθεί και ο ρόλος του κράτους. Το κράτος, προσδιορίζει το πλαίσιο υπολογισμού και είσπραξης του εταιρικού φόρου, την τήρηση της νομοθεσίας (π.χ. λογιστικής) και την προστασία των επενδυτών (Sachs & Ruhli, 2011).

Ο ρόλος της ετήσιας χρηματοοικονομικής πληροφόρησης για ένα σύνολο μερών με έννομο συμφέρον απαιτεί την ύπαρξη κατάλληλου κανονιστικού και ελεγκτικού πλαισίου που να εγγυάται την ποιότητα της πληροφόρησης αυτής. Το πλαίσιο αυτό βασίζεται στους εξής πυλώνες (Sachs & Ruhli, 2011):

* Την ισχύουσα νομοθεσία, η οποία περιλαμβάνει νομικούς τύπους, όρια και υποχρεώσεις που ρυθμίζουν την λειτουργία των εταιρειών. Είναι αναμενόμενο, η εν λόγω νομοθεσία να διαφέρει από χώρα σε χώρα. Παρά το γεγονός ότι το εκάστοτε εθνικό δίκαιο ακολουθεί -στη δομή του- τους κανόνες των τριών βασικών σχολών, ήτοι της Γερμανικής, Γαλλικής και Αγγλοσαξονικής, ακόμα και σήμερα υπάρχουν αρκετά σημαντικές διαφορές μεταξύ τους. Οι διαφορές αυτές, στο πλαίσιο της λογιστικής εναρμόνισης αλλά και της εταιρικής διακυβέρνησης, επιβάλλεται να μειωθούν αισθητά για την δημιουργία ενός ενιαίου κανονιστικού πλαισίου, καθώς με τον τρόπο αυτόν επιτυγχάνεται -με πιο εύκολο τρόπο- η αξιολόγηση των πληροφοριών και από ενδιαφερόμενα μέλη εκτός των συνόρων της έδρας της εταιρείας.
* Τα Λογιστικά πρότυπα, που παρόμοια με την νομοθεσία, έτσι και στην περίπτωση των λογιστικών προτύπων, οι περισσότερες ανεπτυγμένες οικονομικά χώρες οδηγήθηκαν στη δημιουργία ενός πακέτου εθνικών λογιστικών προτύπων. Η ανάγκη ύπαρξης μιας κοινής δέσμης προτύπων έγινε αντιληπτή πριν από αρκετές δεκαετίες και είχε ως αποτέλεσμα τη δημιουργία δύο διαφορετικών προτύπων, του Ευρωπαϊκού με εκφραστή το Συμβούλιο Διεθνών Λογιστικών Προτύπων (ΣΔΛΠ - IASB) και του Αμερικανικού, με εκφραστή το Συμβούλιο Προτύπων Χρηματοοικονομικής Λογιστικής (ΣΠΧΛ - FASB). Μάλιστα έχει ήδη ξεκινήσει η προσπάθεια εναρμόνισής των προτύπων για την εξάλειψη των όποιων μεταξύ τους διαφορών.
* Κανόνες κεφαλαιαγοράς - πέραν της νομοθεσίας και των λογιστικών προτύπων που είναι κοινά για όλες τις οικονομικές μονάδες μίας χώρας, οι εταιρείες των οποίων οι μετοχές αποτελούν αντικείμενο διαπραγμάτευσης σε κάποια χρηματιστηριακή αγορά οφείλουν να τηρούν και τους κανόνες που έχει θεσπίσει η αρμόδια σε κάθε περίπτωση επιτροπή κεφαλαιαγοράς. Οι κανόνες αυτοί αφορούν θέματα εταιρικής διακυβέρνησης όπως η διασπορά των μετοχών, η διαφάνεια των συναλλαγών, η πορεία της εταιρείας κτλ.

Η παγκοσμιοποίηση, που αποτέλεσε προϊόν της τεχνολογικής προόδου, καθώς και η συγκέντρωση κεφαλαίων δημιούργησε ένα σύνολο νέων επιχειρηματικών αναγκών και έφερε στο προσκήνιο προβλήματα σχετικά με την διεθνή επιχειρηματικότητα και την επενδυτική δραστηριότητα. Ένα από τα προβλήματα που προέκυψαν είναι η ύπαρξη διαφορετικών κανονιστικών πλαισίων, όσον αφορά στην ετήσια χρηματοοικονομική πληροφόρηση μεταξύ εταιρειών με τις έδρες τους σε διαφορετικές χώρες. Έτσι οι λογιστές, οι αναλυτές και οι επενδυτές είναι υποχρεωμένοι να γνωρίζουν και να κατανοούν διαφορετικά κανονιστικά πλαίσια, για να μπορούν να πραγματοποιούν το έργο τους (Floropoulos, 2007). Καθώς η πληροφόρηση αυτή είναι ζωτικής σημασίας κατά την λήψη αποφάσεων, σε πολλές περιπτώσεις το πρόβλημα αυτό απέτρεπε διεθνείς επενδυτικές κινήσεις, είτε αυτές αφορούσαν επιχειρηματικά σχέδια, είτε επενδύσεις μέσω κεφαλαιαγορών.

Με αφορμή τις αδυναμίες που μόλις αναφέρθηκαν, ήδη από το 1973 υπεγράφη η δημιουργία της Επιτροπής Διεθνών Λογιστικών Προτύπων (ΕΔΛΠ - International Accounting Standard Committee), με σκοπό τη δημιουργία ενός κοινού πακέτου λογιστικών προτύπων. Μέλη στην εν λόγω επιτροπή ήταν οι εκπρόσωποι των Επαγγελματικών λογιστικών οργανώσεων της Αυστραλίας, της Γαλλίας, της Γερμανίας, του Ηνωμένου Βασιλείου, των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής, της Ιαπωνίας, της Ιρλανδίας, του Καναδά, του Μεξικού και της Ολλανδίας. Με την δημιουργία κοινών λογιστικών προτύπων ενισχύεται η συγκρισιμότητα των οικονομικών και αφηγηματικών μεγεθών, ενώ ταυτόχρονα μειώνεται το κόστος και ο κίνδυνος ψευδούς και αλλοιωμένης πληροφόρησης (Ball, 2006).

Η δημιουργία κοινών λογιστικών προτύπων αποδοκιμάστηκε σε μεγάλο βαθμό. Αρχικά τέθηκε το ζήτημα της λογιστικής αυτονομίας, καθώς τα εθνικά λογιστικά πρότυπα είναι προσαρμοσμένα σε συγκεκριμένες ανάγκες, κουλτούρες και πρακτικές (Jones & Wolnizer, 2003). Στη συνέχεια δημιουργήθηκε θέμα ερμηνείας, καθώς είναι πιθανή η διαφορετική ερμηνεία των προτύπων και η όποια ενδεχόμενη «παραποίηση» του νοήματος ενός προτύπου κατά τη μετάφραση. Τέλος, η δημιουργία κοινών προτύπων δεν λάμβανε υπόψη το λογιστικό-οργανωτικό επίπεδο κάθε χώρας, το οποίο δύναται να διαφέρει σημαντικά.

Παρά το γεγονός ότι μέχρι ενός σημείου είναι εφικτή η προτυποποίηση, η εναρμόνιση φαντάζει ως η μοναδική ρεαλιστική επιλογή καθώς σύμφωνα με τους Jones & Wolnizer (2003):

1. Δεν είναι βέβαιο ότι η δημιουργία ενός κοινού επιπέδου ποιότητας της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης προκύπτει από την προτυποποίηση των λογιστικών προτύπων. Αυτό συμβαίνει καθώς υπάρχουν σημαντικές διαφορές από χώρα σε χώρα, όσον αφορά τις εταιρικές πρακτικές αλλά και το περιβάλλον με το οποίο αυτές αλληλοεπιδρούν.
2. Είναι ιδιαίτερα δαπανηρό να δημιουργηθεί ένα πλήρες και λεπτομερές πακέτο λογιστικών προτύπων, που να περιλαμβάνει την ρύθμιση κάθε πιθανής περίπτωσης.
3. Τέλος, η χρησιμοποίηση διαφορετικών λογιστικών μεθόδων από χώρα σε χώρα καθιστά, ιδιαίτερα χρονοβόρα αν όχι αδύνατη την προτυποποίηση των λογιστικών προτύπων.

Στην βιβλιογραφία εντοπίζονται δύο είδη λογιστικής εναρμόνισης. Η πρώτη είναι η ουσιώδης (material ή de facto) και η δεύτερη η τυπική (formal ή de jure). Στην πρώτη περίπτωση δεν υπάρχει κάποια επίσημη προσπάθεια εναρμόνισης αλλά αυτή (η εναρμόνιση) προέρχεται από μία ευρύτερη συμφωνία των λογιστικών πρακτικών. Αντιθέτως, στη δεύτερη περίπτωση, η εναρμόνιση επιτυγχάνεται μέσω συγκεκριμένων κανόνων που προέκυψαν έπειτα από αποφάσεις που λήφθηκαν για τον συγκεκριμένο σκοπό. Κατά τους Canibano & Mora (2000), η δεύτερη επιφέρει την πρώτη.

Οι Tay & Parker (1990) επισημαίνουν μία επιπλέον διάκριση που αφορά στην εναρμονισμένη -βάσει πλαισίου- δημοσίευση της χρηματοοικονομικής πληροφορίας των εταιρειών (disclosure harmonisation), ενώ η δεύτερη σχετίζεται με τις μεθόδους μέτρησης της εναρμόνισης αυτής (measurement harmonisation). Για την αξιολόγηση του βαθμού εναρμόνισης των λογιστικών προτύπων δεν έχει επικρατήσει μέχρι σήμερα κάποια συγκεκριμένη μέθοδος. Στην βιβλιογραφία επικρατούν δύο διαφορετικές προσεγγίσεις. Η πρώτη προτείνει την χρησιμοποίηση συγκεκριμένων δεικτών, η οποία επικροτείται από ένα πλήθος υποστηρικτών όπως ο Van der Tas, (1998). Εναλλακτικά, οι Tay & Parker (1990), χρησιμοποιούν την επιστήμη της στατιστικής συγκρίνοντας την διαφορά μεταξύ αναμενόμενων και πραγματικών αποτελεσμάτων. Επιπλέον, παρουσιάζεται μία ακόμη προσέγγιση από τους Garrido et al., (2002) η οποία βασίζεται στην Ευκλείδεια Μετρική, δηλαδή μία συνάρτηση που μετράει την απόσταση δύο σημείων (μεταξύ διαφορετικών λογιστικών προτύπων) με τη χρήση του Πυθαγόρειου Θεωρήματος.

Για την επίτευξη της εναρμόνισης των λογιστικών προτύπων είναι απαραίτητη η δημιουργία ενός εννοιολογικού πλαισίου (conceptual framework), το οποίο να παρέχει τις απαιτούμενες κατευθυντήριες γραμμές για την εξάλειψη των λογιστικών διαφορών. Ως εννοιολογικό πλαίσιο, μπορεί να οριστεί ένα συνεκτικό σύστημα από συσχετιζόμενους στόχους και ιδέες που περιγράφει τη φύση, τη λειτουργία και τα όρια της χρηματοοικονομικής λογιστικής και κατά συνέπεια της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης. Από τον παραπάνω ορισμό μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι το εννοιολογικό πλαίσιο αυτό αποτελεί σημείο αναφοράς, το οποίο δύναται να καθορίζει τα μελλοντικά λογιστικά πρότυπα (Rogers, 2007).

Αποσκοπώντας στη σύγκλιση των προτύπων του Διεθνούς Συμβουλίου Λογιστικών Προτύπων και του Χρηματοοικονομικού Συμβουλίου Λογιστικών Προτύπων υπεγράφη το 2006 σχετικό Μνημόνιο Συνεννόησης (Memorandum of Understanding) το οποίο προέβλεπε την δημιουργία ενός Εννοιολογικού Πλαισίου, το οποίο συμφωνήθηκε μεταξύ ΣΔΛΠ και ΣΠΧΛ, αποτελούμενο από αρκετές φάσεις.

Η ύπαρξη ενός τέτοιου πλαισίου λειτουργεί πυροσβεστικά σε περιπτώσεις εμφάνισης λογιστικών προβλημάτων. Και αυτό διότι γεφυρώνει τις λογιστικές αντιπαραθέσεις, αναβαθμίζει την ουσία έναντι του τύπου και καταπολεμά την όποια άσκηση πολιτικής πίεσης δύναται να επιβληθεί. Μάλιστα η τελευταία αποτελεί σημαντικό εμπόδιο στην προσπάθεια εναρμόνισης του διεθνούς λογιστικού περιβάλλοντος (Jones & Wolnizer, 2003).

9.4 Παράγοντες που επηρεάζουν την παρεχόμενη πληροφόρηση των εταιρειών

Με την πάροδο του χρόνου, παρατηρείται ότι η έννοια της ετήσιας χρηματοοικονομικής πληροφόρησης η οποία επηρεάζεται από τα ισχύοντα νομικά και κανονιστικά πλαίσια περί εταιρικής διακυβέρνησης αναπτύχθηκε σε μεγάλο βαθμό. Συχνά, ο τρόπος με τον οποίο υιοθετούνταν παγκοσμίως διέφερε σημαντικά (Jindřichovská, 2004). Γενικότερα, και σε συνάρτηση με όσαν προαναφέρθηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια περί εταιρικής διακυβέρνησης μπορεί να θεωρηθεί ως μια επικοινωνιακή διαδικασία, καθώς αποτελεί ένα μέσο, δια του οποίου οι πληροφορίες μεταφέρονται από τον αποστολέα στον εν δυνάμει αποδέκτη (Alexander et al., 2007).

Στη σύγχρονη εποχή, η εξωτερική πληροφόρηση αποτελεί ένα μέσο, το οποίο παρέχει σημαντικές πληροφορίες στους ίδιους τους ιδιοκτήτες (ή μετόχους) της επιχείρησης, διασφαλίζοντας την ενημέρωση τους για τα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα και τους λογαριασμούς της επιχείρησης (Jindřichovská, 2004). Με βάση τα ανωτέρω, η ετήσια χρηματοοικονομική πληροφόρηση μεταπήδησε από το στάδιο της εσωστρέφειας (σε επίπεδο επιχείρησης) στο στάδιο της εξωστρέφειας (εξωτερικό περιβάλλον επιχείρησης), που σημαίνει με άλλα λόγια ότι η πληροφόρηση δεν περιορίζεται πλέον στο εσωτερικό της επιχείρησης αλλά διευρύνεται ο χαρακτήρας της πληροφορώντας και τα ενδιαφέροντα μέλη εκτός της επιχείρησης, κατά τα πρότυπα εξέλιξης της έννοιας της εταιρικής διακυβέρνησης. Περαιτέρω, για ένα μεγάλο χρονικό διάστημα, η έννοια της εξωτερικής οικονομικής πληροφόρησης αποτελούσε παράγοντα παροχής πληροφοριών εντός των συνόρων κάθε χώρας. Για τον λόγο αυτόν, οι διάφορες εθνικές αρχές, κατανοώντας τα ποικίλα χαρακτηριστικά που συνθέτουν μεμονωμένα το δικό τους εθνικό περιβάλλον, ενστερνίστηκαν συγκεκριμένους τρόπους, μέσω των οποίων θα γινόταν η αναγνώριση, η μέτρηση και η παρουσίαση των διάφορων στοιχείων του Ενεργητικού, του Παθητικού, των Ιδίων Κεφαλαίων, των Εσόδων και των Εξόδων. Η χάραξη της συγκεκριμένης πολιτικής περιελάμβανε στον πυρήνα της τα βασικά χαρακτηριστικά που συνθέτουν το περιβάλλον της κάθε χώρας, και προσανατολιζόταν στην άντληση των βέλτιστων και αποδοτικότερων δυνατών αποτελεσμάτων (Alexander et al., 2007).

Σε κάθε χώρα, οι ετήσιες χρηματοοικονομικές εκθέσεις παρέχουν πληροφορίες σχετικά με τα αποτελέσματα και την οικονομική κατάσταση των εταιρειών. Παρά το γεγονός ότι ο γενικός σκοπός τους είναι ίδιος, στις περισσότερες χώρες υπάρχουν σημαντικές διαφορές με κύρια αίτια τις ποικίλες περιβαλλοντικές και πολιτιστικές επιρροές των επιμέρους χωρών. Η ραγδαία εξάπλωση της παγκοσμιοποίησης του επιχειρηματικού κόσμου και παράλληλα η ανάγκη για εναρμόνισή στην χρηματοοικονομική πληροφόρηση, έδωσε ιδιαίτερη ώθηση στην διάκριση αυτών των πολιτιστικών και περιβαλλοντικών διαφορών (Alexander et al., 2007).

Ανατρέχοντας στην βιβλιογραφία, εντοπίζονται συγκεκριμένοι παράγοντες που επηρεάζουν -με τον τρόπο τους- το περιβάλλον κάθε χώρας. Επομένως, δημιουργούνται ποικίλες διαφορές στο πλαίσιο που οριοθετεί η χρηματοοικονομική πληροφόρηση από χώρα σε χώρα. Πιο συγκεκριμένα, οι λόγοι που οδηγούν στην δημιουργία αυτών των διαφορών μεταξύ των χωρών ανά τον κόσμο είναι οι εξής (Elliott & Elliott, 2006; Alexander et al., 2007):

* Ο χαρακτήρας του εκάστοτε εθνικού νομικού συστήματος. Γενικότερα στον κόσμο, υπάρχουν δύο βασικοί τύποι νομικών συστημάτων που χρησιμοποιούνται. Πιο συγκεκριμένα, αυτοί οι δύο τύποι είναι το Κοινό/εθιμικό Δίκαιο (ΚΔ - Common Law) και το Αστικό Δίκαιο (ΑΔ – Civil/Code Law). Το ΚΔ έχει τις ρίζες του στη Μ. Βρετανία και συναντάται κυρίως στις Αγγλόφωνες χώρες, αλλά και σε χώρες που γενικότερα επηρεάζονται από την Μ. Βρετανία. Έτσι, η ομοσπονδιακή νομοθεσία των ΗΠΑ, οι νόμοι της Ιρλανδίας, της Ινδίας, της Αυστραλίας και άλλων χωρών, είναι κατά ένα βαθμό δομημένοι βάσει του Κοινού Δικαίου της Αγγλίας (Nobes & Parker, 2008). Το ΚΔ έχει μια ακωδικοποίητη μορφή, υπό την έννοια ότι δεν υπάρχει μια ολοκληρωμένη κατάρτιση των νομικών κανόνων και κανονισμών (Gilland, 2010). Οι χώρες που χρησιμοποιούν το ΚΔ βασίζονται σε ένα περιορισμένο ποσοστό τυπικού δικαίου, το οποίο στη συνέχεια ερμηνεύεται από τα κατά τόπους δικαστήρια. Οι αποφάσεις του δικαστηρίου καθορίζουν δεδικασμένες περιπτώσεις, που αναπτύσσουν με τον τρόπο αυτόν την εγχώρια-κρατική νομολογία (Doupnik & Perera, 2008). Αυτές οι δεδικασμένες περιπτώσεις διατηρούνται σε βάθος χρόνου στα αρχεία των δικαστηρίων, όπως και σε εκθέσεις και αποτελούν τους πυλώνες βάσει των οποίων δομείται η εθνική νομολογία. Ουσιαστικά, το ΚΔ αποσκοπεί να δώσει μια απάντηση σε μια συγκεκριμένη περίπτωση, αξιολογώντας την κάθε υπόθεση ξεχωριστά, αντί να διαμορφώνει ένα πλαίσιο γενικών κανόνων οι οποίοι (κανόνες) θα μπορούσαν να εφαρμοστούν σε ένα πλήθος περιπτώσεων (Nobes & Parke, 2008). Εκτός αυτού, στις χώρες που εφαρμόζουν το Κοινό Δίκαιο είναι ευδιάκριτη η παρουσία του εταιρικού δικαίου. Γενικότερα, το εταιρικό δίκαιο, το οποίο καθορίζει τις βασικές νομικές παραμέτρους που διέπουν τις επιχειρήσεις, συχνά ορίζει ποιες χρηματοοικονομικές καταστάσεις θα πρέπει να δημοσιεύονται, με βάση μια προκαθορισμένη μορφή. Επιπλέον, το λογιστικό δίκαιο, περνάει υπό την έγκριση του εθνικού νομοθέτη, το οποίο περιλαμβάνει θέματα που αφορούν τις λογιστικές διαδικασίες, όπως και τους κανόνες πληροφόρησης. Σε χώρες που οι λογιστικοί κανόνες είναι νομοθετημένοι, ο λογιστικός κλάδος τείνει να έχει μικρή επίδραση στην ανάπτυξη των λογιστικών προτύπων (Doupnik & Perera, 2008). Παρόλα αυτά, στις χώρες που χρησιμοποιείται το ΚΔ, οι λογιστικοί κανόνες δεν αποτελούν μέρος του δικαίου. Ουσιαστικά, ο λογιστικός κανονισμός σε αυτές τις χώρες πλαισιώνεται υπό την αιγίδα των επαγγελματικών οργανισμών του ιδιωτικού τομέα. Επομένως, το εταιρικό δίκαιο τηρείται κατά τον ελάχιστο βαθμό, καθώς το περιβάλλον των λογιστικών κανόνων διαμορφώνεται κυρίως από κάποιον ιδιωτικό φορέα (Alexander et al., 2007). Το Αστικό Δίκαιο-ΑΔ, προέρχεται από το Ρωμαϊκό Δίκαιο και έχει αναπτυχθεί στην Ηπειρωτική Ευρώπη (Jindřichovská, 2004). Σε αντίθεση με το ΚΔ, το ΑΔ έχει μία κωδικοποιημένη μορφή και περιλαμβάνει ένα είδος ολοκληρωμένου πλαισίου με την παροχή συνεχών ενημερώσεων γύρω από τους νομικούς κώδικες, οι οποίοι καθορίζουν τα διάφορα θέματα και υποθέσεις ενώπιον του δικαστηρίου. Επιπλέον, ο ρόλος του δικαστή (κατά το εν λόγω δίκαιο) είναι να διαπιστώσει τα πραγματικά περιστατικά της υπόθεσης και να εφαρμόσει τις ανάλογες διατάξεις σύμφωνα με τον ισχύοντα κώδικα (Gilland, 2010). Περαιτέρω, το εταιρικό δίκαιο στις χώρες που χρησιμοποιούν το ΑΔ είναι πολύ λεπτομερές και τα λογιστικά πρότυπα συχνά ενσωματώνονται στο εταιρικό δίκαιο. Επιπλέον, η λογιστική νομοθεσία βρίσκεται υπό την αιγίδα της εκάστοτε κυβέρνησης και η χρηματοοικονομική πληροφόρηση οφείλει να συμμορφώνεται σε μια σειρά από πολύ λεπτομερείς κανόνες δικαίου (Jindřichovská, 2004).
* Ο τρόπος με τον οποίο χρηματοδοτείται η οικονομική δραστηριότητα. Η λογιστική αποτελεί την τέχνη, μέσω της οποίας πραγματοποιείται ένα είδος σχέσης μεταξύ της σχετικής χρηματοοικονομικής πληροφορίας (η οποία αντανακλά κατά κάποιο τρόπο την εικόνα μιας επιχείρησης) και των εν δυνάμει ενδιαφερόμενων (πιστωτές, επενδυτές, μετόχους κοκ). Στα πλαίσια τούτου, ένας από τους παράγοντες που θα πρέπει να ληφθεί υπ’ όψη, όσον αφορά στην επιλογή της σχετικής πληροφορίας που δύναται να παρουσιαστεί στα πλαίσια της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης, είναι ο τρόπος κατά τον οποίο μια επιχείρηση χρηματοδοτείται (Alexander & Nobes 2001; Jindřichovská, 2004). Γενικότερα, οι κύριοι χρηματοδότες των επιχειρήσεων εστιάζουν σε τρεις βασικούς παράγοντες, οι οποίοι είναι: οι τράπεζες, οι κυβερνήσεις και οι μέτοχοι. Στις χώρες όπως η Γαλλία, η Ιταλία και η Γερμανία οι εταιρείες χρηματοδοτούνται κυρίως από τις τράπεζες ή το κράτος και παρατηρείται ότι υπάρχει μικρότερη πίεση για δημόσια ευθύνη και γενικά για παροχή και κοινοποίηση περεταίρω πληροφοριών. Οι τράπεζες και το κράτος συχνά εκπροσωπούνται στο Διοικητικό Συμβούλιο της εκάστοτε επιχείρησης και, ως εκ τούτου, είναι σε θέση να λαμβάνουν πληροφορίες, οι οποίες είναι απαραίτητες για τη λήψη αποφάσεων μέσα στην εταιρεία (Doupnik & Perera, 2008; Nobes 1998, 2009). Παρόλα αυτά, στις ΗΠΑ και το Ηνωμένο Βασίλειο, οι επιχειρήσεις έχουν την τάση να εξαρτώνται ή να χρηματοδοτούνται περισσότερο από τους μετόχους τους (π.χ. μέσω της δημόσιας προσφοράς μετοχών). Έτσι, η ζήτηση και η απαίτηση για παροχή περισσότερων πληροφοριών από την εταιρεία γίνεται μεγαλύτερη. Αυτό γίνεται εύκολα κατανοητό, εάν αναλογιστούμε ότι οι μέτοχοι μιας επιχείρησης μπορούν να είναι πολυάριθμοι (εκατοντάδες έως και χιλιάδες). Επιπροσθέτως, οι μέτοχοι των επιχειρήσεων αυτών δίνουν μεγάλη έμφαση σε τρείς βασικούς παράγοντες οι οποίοι είναι: το εταιρικό μερίδιο της επιχείρησης (π.χ μετοχές), η επίδοση (performance) της επιχείρησης (με τους δείκτες Return of Assets (ROA) και Asset Turnovers) και τέλος το μέγεθος των επιχειρήσεων. Αναμφίβολα, όσο μεγαλύτερη είναι μια επιχείρηση τόσο πιο πολύπλοκη δομή αυτή έχει, καθιστώντας δυσκολότερο τον εντοπισμό της παραποίησης της δημοσιευμένης χρηματοοικονομικής της πληροφόρησης (Spathis et al., 2002). Όμως, η έρευνα του Crumbley (2001) υποστηρίζει πως όσο πιο μεγάλη είναι μια επιχείρηση τόσο πιο ποιοτική η οικονομική πληροφόρηση που αυτή παρέχει. Σύμφωνα με τα παραπάνω, αναδύεται ο παράγοντας μιας εν δυνάμει «παραποίησης» ή και «απόκρυψης» της πραγματικής εικόνας για την επιχείρηση, καθότι δεν παρέχεται η δυνατότητα στο σύνολο των μετόχων να έχουν άμεση πρόσβαση στις εσωτερικές διεργασίες αυτής. Πραγματοποιώντας την παραπάνω διάκριση ανάμεσα στις επιχειρήσεις, και πιο συγκεκριμένα στον τρόπο με τον οποίο αυτές χρηματοδοτούνται, παρατηρούμε ότι οι επιχειρήσεις σε χώρες όπως οι ΗΠΑ και η Μ. Βρετανία, βασίζονται περισσότερο σε μεμονωμένους επενδυτές, προκειμένου να χρηματοδοτήσουν τις ίδιες τις επιχειρήσεις τους, σε αντίθεση με άλλες χώρες, όπως η Γερμανία και η Γαλλία, που βασίζονται λιγότερο σε μεμονωμένους επενδυτές. Σύμφωνα με τους Doupnik & Perera, (2008), η χρηματοδότηση των εταιρειών από μεμονωμένους επενδυτές τις μετατρέπει -τις περισσότερες φορές- σε υποχείρια των επενδυτών αυτών, καθότι οι απαιτήσεις τους θα πρέπει να υιοθετηθούν σε σημαντικό ποσοστό για να συνεχίσουν να χρηματοδοτούν τις εταιρείες αυτές. Το γεγονός αυτό μπορεί να επηρεάσει την διαφάνεια των δημοσιευμένων πληροφοριών της επιχείρησης αλλά και ολόκληρη την στρατηγική της στο πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης.
* Η επιρροή και η θέση του λογιστικού και ελεγκτικού επαγγέλματος, δηλαδή η σημαντικότητα της έννοιας της εταιρικής διακυβέρνησης ανά χώρα. Η ανάπτυξη της κεφαλαιαγοράς, οδήγησε στην ανάγκη για αξιόπιστη και έγκαιρη πληροφόρηση. Σε πολλές χώρες, συγκεκριμένα νομικά και κανονιστικά πλαίσια καθιερώθηκαν, τα οποία απαιτούσαν από τις εταιρείες να προετοιμάζουν τις ετήσιες αναφορές τους, βάσει αυτών των κανονισμών. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα τόσο την ανάπτυξη, όσο και την καθιέρωση της λογιστικής ως επάγγελμα απαραίτητο για την δημιουργία ετήσιων εταιρικών εκθέσεων. Παράλληλα, η ποιότητα των κανονισμών που ισχύουν σε κάθε χώρα θα ολοκληρώνονταν με την πραγματοποίηση συγκεκριμένων ελέγχων των ετήσιων εκθέσεων, διασφαλίζοντας με τον τρόπο αυτόν την αξιοπιστία και την εγκυρότητα της εταιρικής πληροφόρησης (Elliott & Elliott, 2006). Ουσιαστικά, οι επαγγελματίες λογιστές και ελεγκτές σε πολλές χώρες, όπως είναι η Μ. Βρετανία και οι ΗΠΑ, καθίστανται υπεύθυνοι για τη δημοσίευση των διαφόρων λογιστικών προτύπων και εκθέσεων που αφορούν τις εταιρείες που υποστηρίζουν ή και ελέγχουν αντίστοιχα.

9.5 Η Διαχείριση των εντυπώσεων και η νέα πραγματικότητα

Η διαχείριση εντυπώσεων (impression management) έχει τις ρίζες της στη βιβλιογραφία της ψυχολογίας (Schlenker, 1980; Schneider, 1981). Ο όρος «διαχείριση εντυπώσεων» αναφέρεται στη διαδικασία με την οποία τα άτομα προσπαθούν να επηρεάσουν τις εντυπώσεις των άλλων (Leary & Kowalski, 1990). Στο πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνσης, η Διαχείριση των Εντυπώσεων πραγματοποιείται όταν η διοίκηση επιλέγει τις πληροφορίες που θέλει να δημοσιοποιήσει και παρουσιάζει αυτές τις πληροφορίες με τρόπο που να κατευθύνει τις αντιλήψεις των αναγνωστών για τα εταιρικά επιτεύγματα (Neu, 1991; Neu et al., 1998). Η διαχείριση εντυπώσεων πραγματοποιείται κυρίως στις προαιρετικές αφηγηματικές γνωστοποιήσεις που επικεντρώνονται στην ερμηνεία των οικονομικών αποτελεσμάτων. Οι περισσότερες μελέτες για την διαχείριση των εντυπώσεων βασίζονται άμεσα ή έμμεσα στην υπόθεση ότι η διοίκηση έχει ως κίνητρο την επιθυμία να παρουσιάσει μια ιδιοτελή άποψη για την εταιρική επίδοση (Neu, 1991; Neu et al., 1998).

Ο Adelberg (1979) απέδειξε ότι οι μάνατζερ μπορούν να αποκρύψουν εντέχνως τις αποτυχίες τους και να υπερθεματίσουν τις επιτυχίες τους. Η υπόθεση απόκρυψης πληροφοριών που εξετάστηκε για πρώτη φορά από τον Courtis (1995) προϋποθέτει ότι η εταιρική διοίκηση δεν είναι ουδέτερη ως προς το πώς παρουσιάζει τις πληροφορίες, προτιμώντας να επικοινωνεί με έναν τρόπο που θα αποκρύπτει τα πιθανώς «ανησυχητικά - άσχημα» εταιρικά νέα. Η διοίκηση μπορεί να χρησιμοποιήσει ρητορικά τεχνάσματα για να αποκρύψει τα αρνητικά εταιρικά αποτελέσματα. Για παράδειγμα, τα αρνητικά οικονομικά αποτελέσματα που αποτυπώνονται στις ετήσιες χρηματοοικονομικές εκθέσεις, αναμένεται να χρησιμοποιούν γλωσσικά και συντακτικά χαρακτηριστικά τέτοια που να καθιστούν το κείμενο πιο αμφίσημο στην ανάγνωση.

Μία παραλλαγή αυτού σχετίζεται με την παροχή λογοδοσίας από τη διοίκηση. Στις εξηγήσεις που περιλαμβάνονται στις εκθέσεις και σχετίζονται με τις εταιρικές επιδόσεις, αξιώνεται η διοίκηση να αποφύγει την μονομερή και με ιδιοτελή τρόπο απόδοση της κακής επίδοσης σε εξωτερικούς παράγοντες ή σε άλλους παράγοντες εκτός του ελέγχου της (π.χ. σε προηγούμενη διοίκηση, κ.α.), αποδίδοντας από την άλλη την καλή επίδοση σε εσωτερικούς παράγοντες (π.χ. στην εσωτερική οργάνωση, την ανταγωνιστικότητά της στην αγορά, κ.α.). Η διοίκηση αναμένεται να χειριστεί τα θέματα γνωστοποιώντας τις πιο θετικές και λιγότερο αρνητικές πληροφορίες υπό τη μορφή αφήγησης.

Υπάρχουν τρεις (3) διαφορετικοί τρόποι για να δοθεί έμφαση στις γνωστοποιήσεις των αφηγηματικών πληροφοριών που αφορούν τις ετήσιες χρηματοοικονομικές καταστάσεις. Αρχικά, η οπτική αποτύπωσης με έμφαση σε συγκεκριμένα μέρη του κειμένου ή λέξεις εντοπίζεται στις χρηματοοικονομικές καταστάσεις επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν τεχνικές παρουσίασης, για να προσδώσουν βαρύτητα σε τμήματα των εκθέσεων επισκόπησης, κάνοντάς τα περισσότερο ευδιάκριτα στους αναγνώστες. Παραδείγματα τέτοια «οπτικής» έμφασης αποτελούν η τοποθέτηση των γνωστοποιήσεων, είτε η έμφαση του κειμένου με κουκκίδες, έντονη γραφή, χρώμα, κλπ. (So & Smith, 2002; Courtis, 2004a). Μια δεύτερη μορφή έμφασης είναι η επανάληψη, η οποία πραγματοποιείται όταν ένα στοιχείο είναι σημαντικό και χρήζει ιδιαίτερου σχολιασμού (Courtis, 1996; Baird & Zelin, 2000). Τέλος, η ενίσχυση είναι μία μορφή έμφασης που εντείνεται όταν ένα τμήμα των πληροφοριών αποδίδεται με τη χρήση ενός ποιοτικού προσδιορισμού (π.χ.: προσθήκη μία επιπλέον λέξης για να δοθεί έμφαση σε μια λέξη-κλειδί, π.χ.: «Ισχυρή ανάπτυξη» - «ανάπτυξη» είναι η λέξη-κλειδί, «ισχυρή» είναι το επίθετο ποιοτικού προσδιορισμού).

Μια άλλη τεχνική για τη δημιουργία εντυπώσεων σχετικά με την επίδοση της εταιρείας είναι να επιλεγούν σημεία αναφοράς που απεικονίζουν την τρέχουσα επίδοση της επιχείρησης με τον καλύτερο δυνατό τρόπο (συγκρίσεις επιδόσεων). Οι Lewellen et al., (1996); Schrand & Walther (2000); Cassar (2001) και Short & Palmer (2003) ερεύνησαν την επιλεκτική χρήση σημείων αναφοράς για τον υπερθεματισμό των θετικών μεταβολών στα κέρδη. Επίσης, οι Short & Palmer (2003) ερεύνησαν τον τρόπο με τον οποίο οι Διευθύνοντες Σύμβουλοι ερμηνεύουν την απόδοση των εταιρειών τους μέσω των συγκρίσεων των κριτηρίων αξιολόγησης προηγούμενων ετών και την σύγκριση της εταιρείας τους με τους αδύναμους κλαδικούς ανταγωνιστές τους. Οι Schrand & Walther (2000) διαπίστωσαν ότι οι μάνατζερ είναι πιο πιθανό να επιλέξουν το χαμηλότερο συγκριτικά μέγεθος κερδών της προηγούμενης περιόδου ως σημείο αναφοράς καθότι θα τους δώσει τη δυνατότητα να αναφέρουν την υψηλότερη από έτος σε έτος αύξηση των κερδών.

Από την άλλη, ο Cassar (2001) μελέτησε τις συγκρίσεις στα γραφήματα απόδοσης της μετοχής που παρέχουν στους μάνατζερ τη δυνατότητα να επιλέγουν τις πληροφορίες που παρουσιάζουν τις καλύτερες επιδόσεις για την εταιρεία τους.

Οι περισσότερες έρευνες περιλαμβάνουν μια ανάλυση γλωσσικών προσδιορισμών που υιοθετούνται στα κείμενα των εταιρικών γνωστοποιήσεων (αφηγηματικοί προσδιορισμοί). Υποστηρίζεται ότι οι μάνατζερ τείνουν να χρησιμοποιούν κατάλληλη γλώσσα για να «εξωραΐζουν» την πραγματική εικόνα της επίδοσης της εταιρείας ιδιαίτερα όταν είναι αρνητική. Διαπιστώνεται λοιπόν, ότι οι εταιρείες με αρνητική επίδοση χρησιμοποιούν μία δυσνόητη γλώσσα για την παρουσίαση της θέσης της εταιρείας, για να καθίσταται δύσκολη ή και αμφίσημη η ερμηνεία του κειμένου που περιγράφει τις επιδόσεις αυτές από τους αναγνώστες.

Επομένως, είναι αναγκαίο να εισαχθούν διάφορες μέθοδοι μέτρησης της αναγνωσιμότητας, δίνοντας έμφαση στην ανάλυση του κειμένου, χρησιμοποιώντας χαρακτηριστικά όπως το μήκος της πρότασης ή ο αριθμός των συλλαβών. Προς αυτή τη κατεύθυνση, χρησιμοποιείται ένας τύπος που μετρά τον βαθμό αναγνωσιμότητας του κειμένου και αξιολογεί τις γλωσσικές μεταβλητές σε ένα κείμενο, προκειμένου να παράσχει ένα εργαλείο μέτρησης της πιθανής δυσκολίας ανάγνωσης για τους επενδυτές. Όμως, η μεθοδολογία της αναγνωσιμότητας, έχει επικριθεί επειδή προέρχεται από την βιβλιογραφία της ψυχολογίας, η οποία χρησιμοποιείται για την εκτίμηση της γραφής των παιδιών. Επίσης, διάφοροι συγγραφείς έχουν αναγνωρίσει τους περιορισμούς των τύπων αναγνωσιμότητας ενώ άλλοι υποστηρίζουν ότι η εφαρμογή τους στις λογιστικές έρευνες προσδίδει ερευνητικό κύρος (Jones & Shoemaker, 1994; Courtis, 1998).

Τα Διευθυντικά στελέχη στις επιχειρήσεις, προβαίνουν σε γλωσσικές επιλογές και χρησιμοποιούν ρητορικά τεχνάσματα για να αποκρύψουν την αρνητική απόδοση της επιχείρησης. Η ρητορική χειραγώγηση προϋποθέτει την άσκηση των γλωσσικών επιλογών για να επηρεάσει το νόημα. Εννοιολογικά, ως ρητορική χειραγώγηση ορίζεται «η τέχνη της χρήσης της γλώσσας, έτσι ώστε να πείθει ή να επηρεάζει τους άλλους. Αποτελεί την ομιλία ή την γραπτή έκφραση, που σκοπό έχει να πείσει ή να εντυπωσιάσει (συχνά υπό μία υποτιμητική έννοια). Θεωρείται η γλώσσα που χαρακτηρίζεται από τεχνητή ή επιδεικτική έκφραση» (Oxford English Dictionary, 1989).

Ο Llewellyn (1999) παρατηρεί ότι ο βαθμός στον οποίο το σημείο μιας ιστορίας είναι πειστικό/αξιόπιστο εξαρτάται από την ρητορική, η οποία με τη σειρά της είναι συνάρτηση της γλωσσικής τεχνικής, όπως οι μεταφορές και η κοινοτοπία. Μέχρι σήμερα η έρευνες που εξετάζουν τη ρητορική και την επιχειρηματολογία στις χρηματοοικονομικές καταστάσεις δεν είναι επαρκείς (με εξαίρεση τις έρευνες του Warnock, 1992, 2000). Οι Covaleski et al., (1995) σχολιάζουν ότι η λογιστική δεν είναι μόνο ένα μέσο για την αναπαράσταση μιας οικονομικής πραγματικότητας αλλά και ένας ρητορικός μηχανισμός για το σχεδιασμό του μέλλοντος. Ο Thompson (1991) ορίζει ότι ο τρόπος με τον οποίο οι θεωρίες αιτιολογούνται και νομιμοποιούνται έχει μετατραπεί σε ολοένα και περισσότερο θέμα προς προβληματισμό και συζήτηση, στο οποίο η προσπάθεια είναι να πεισθεί ένα υποτιθέμενα σκεπτικό ακροατήριο. Εξ’ ου και το ενδιαφέρον για τη ρητορική και στα πρωτόκολλα της επιχειρηματολογίας. Οι Brennan & Gray (2000) εξετάζουν τις γνωστοποιήσεις στις προβλέψεις κερδών και στα έγγραφα εξαγορών από τη σκοπιά της ρητορικής και της επιχειρηματολογίας, για να δείξουν πώς οι διοικήσεις χρησιμοποιούν τα λογιστικά στοιχεία για να υπερασπιστούν τη θέση τους και να αντικρούσουν τα επιχειρήματα της άλλης πλευράς.

Μια εναλλακτική μέθοδος της συντακτικής χειραγώγησης, είναι η θεματική χειραγώγηση. Η προγενέστερη βιβλιογραφία που κάνει χρήση αυτής της προσέγγισης σχηματίζει δύο διακριτές ομάδες: την έρευνα που είναι προσανατολισμένη στην μορφή και εκείνη που είναι προσανατολισμένη στην έννοια των αφηγηματικών πληροφοριών (Smith & Taffler, 2000).

Οι μελέτες με προσανατολισμό στη μορφή των αφηγηματικών πληροφοριών, περιστρέφονται κυρίως γύρω από τη διαχείριση των θετικών και των αρνητικών θεμάτων, αναλύοντας τις συχνότητες των λέξεων και των φράσεων, προκειμένου να εξάγουν κάποια συμπεράσματα (Abrahamson & Park, 1994; Clatworthy & Jones, 2003; Clatworthy & Jones, 2006). Περαιτέρω, σε ελάχιστες τεχνικές ανάλυσης με προσανατολισμό στη μορφή υπάρχει βαθμός στάθμισης που εμπλέκεται στην ανάλυση και στηρίζεται στην ταξινόμηση των λέξεων-κλειδιών σε θετικές και αρνητικές πληροφορίες. Μέχρι σήμερα, οι μελέτες ανάλυσης που προσανατολίζονται στη μορφή και διερευνούν τη διαχείριση των εντυπώσεων ήταν σχετικά απλές, π.χ.: χρήση της καταμέτρησης των λέξεων (Clatworthy & Jones, 2003), αριθμός των προτάσεων (Kohut & Segars, 1992), κωδικοποίηση ορισμένων λέξεων (Key words). Η μελέτη των Clatworthy & Jones (2006) είναι πιο ολοκληρωμένη και λαμβάνει υπόψη τα χαρακτηριστικά του κειμένου, όπως τις ποσοτικές γνωστοποιήσεις, τα βασικά οικονομικά στοιχεία, τις προσωπικές αναφορές και τις προτάσεις με προσανατολισμό στο μέλλον (Sydserff & Weetman, 2002).

Οι μελέτες που είναι προσανατολισμένες στην έννοια χρησιμοποιούν την θεματική ανάλυση και αξιολογούν τις διοικητικές αναλύσεις που εξηγούν την εταιρική απόδοση*.*

Για παράδειγμα, οι Frazier et al., (1984) εφαρμόζουν παραγοντική ανάλυση για να εξάγουν τα αποτελέσματα για τις διοικητικές αποφάσεις των ετήσιων εκθέσεων. Από την έρευνα αυτήν συμπεραίνουμε ότι η διοίκηση προσπαθεί να εισάγει μεθόδους βελτίωσης της επίδοσης της εταιρείας, αποδίδοντας την ευθύνη για τα θετικά αποτελέσματα σε εσωτερικούς οργανωτικούς παράγοντες (π.χ Διοικητικά στελέχη), ενώ από την άλλη, αποδίδει την ευθύνη για τα αρνητικά αποτελέσματα σε εξωτερικούς οργανωτικούς παράγοντες (π.χ εξωτερική ελεγκτές).

9.5.1 Η έννοια της επιλεκτικότητας

Η έννοια της επιλεκτικότητα στις γραφικές παραστάσεις έχει μελετηθεί εκτενώς σε αρκετές έρευνες. Δεδομένης της διακριτικής ευχέρειας, η διοίκηση μπορεί να αναδείξει επιλεκτικά αφηγηματικές πληροφορίες, οι οποίες δίνουν έμφαση σε μεγαλύτερο βαθμό στα θετικά οικονομικά στοιχεία της επιχείρησης και λιγότερο σε αρνητικά σημεία αυτής. Επίσης και ο εξωτερικός έλεγχος, έχοντας τη σχετική ευχέρεια, δύναται να επιλέξει να ελέγξει συγκεκριμένα οικονομικά μεγέθη (όπως τα pro-forma κέρδη), τα οποία να εμφανίζουν υψηλότερη κερδοφορία στην εταιρεία (Lougee & Marquardt, 2004). Τα pro-forma κέρδη περιγράφουν μια οικονομική κατάσταση που περιλαμβάνει υποθετικά ποσά ή εκτιμήσεις, αποσκοπώντας να εμφανιστεί (προς όφελος της επιχείρησης) μια θετική εικόνα ως προς τα κέρδη της εταιρείας, μη ενσωματώνοντας ωστόσο στοιχεία που έχουν επίδραση στην τελική επίδοσή της. Επομένως, οι εταιρείες που στις χρηματοοικονομικές καταστάσεις περιλαμβάνουν pro-forma κέρδη προσπαθούν να υποκρύψουν την πραγματική εικόνα τους.

9.5.2 Ο ρόλος του Διοικητικού Συμβουλίου και των διευθυντικών στελεχών

Μια αξιόπιστη και σοβαρή επιχείρηση μπορεί να εντοπίσει και να επιδιώξει την ποιότητα στις χρηματοοικονομικές καταστάσεις της με δύο βασικούς τρόπους. Πρώτον, υποχρεώνοντας το Δοικητικό Συμβούλιο να ελέγχει την απόδοση της επιχείρησης, στα πλαίσια της εταιρικής διακυβέρνησης και να δημοσιοποιεί και τα αρνητικά αποτελέσματά της, με σκοπό την αξιόπιστη ενημέρωση των μετόχων της. Δεύτερον, το Διοικητικό Συμβούλιο πρέπει να αποτελείται από μέλη τα οποία στην πλειοψηφία τους είναι ανεξάρτητα, δηλαδή δεν έχουν σημαντικό οικονομικό και προσωπικό συμφέρον. Εκτός από το στοιχείο της ανεξαρτησίας, και σύμφωνα με τις απαιτήσεις των σχετικών νομικών και κανονιστικών πλαισίων (πχ. Νόμος 4706/2020 και Νόμος 4449/2017 για την Ελλάδα) τα μέλη πρέπει να διαθέτουν όλη την απαραίτητη εμπειρία αλλά και τις γνώσεις, ούτως ώστε να ανταπεξέλθουν στις νέες απαιτήσεις και προκλήσεις της εποχής. Επομένως, στο Διοικητικό συμβούλιο της επιχείρησης θα πρέπει να περιλαμβάνεται απαραίτητα μια εξειδικευμένη επιτροπή Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (Corporate Social Responsibility Committee –CSR Committee) για τα θέματα αυτά, ούτως ώστε να μπορεί να διασφαλιστεί η σωστή λειτουργία της επιχείρησης. Επιπλέον, το μέγεθος του Δ.Σ. αποτελεί πολύ σημαντικό παράγοντα. Τα μέλη του Δ.Σ. πρέπει να διαθέτουν ποικιλομορφία γνώσεων, εμπειρίας και προσόντων που να ανταποκρίνονται στους εταιρικούς στόχους της επιχείρησης. Επίσης, πολύ σημαντικό στοιχείο αποτελεί και ο αριθμός των συνεδριάσεων (meetings) που πραγματοποιούνται κάθε χρόνο, καθώς και το ποσοστό συμμετοχής των Διοικητικών Στελεχών σε αυτά, για τη λήψη των εταιρικών αποφάσεων. Επιπρόσθετα, το Δ.Σ. πρέπει να είναι πρόθυμο να θέτει ερωτήσεις (στα διευθυντικά στελέχη), να μπορεί να αξιολογεί τις απαντήσεις και να αναγνωρίζει οικονομικής φύσης προβλήματα. Επίσης, αρμοδιότητά του δεν είναι η συμμετοχή του στις καθημερινές λειτουργίες μιας επιχείρησης, αλλά η εποπτεία, ο έλεγχος και η ρύθμιση των διοικητικών αποφάσεων. Επισημαίνεται το Δ.Σ. και τα διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να αξιολογούνται και να μπορούν να χαρακτηριστούν ως μη αποτελεσματικά όταν δεν ακολουθούν τις παραπάνω αρμοδιότητες που εν συνεχεία θα οδηγήσουν στην δημιουργία λιγότερο ποιοτικών χρηματοοικονομικών καταστάσεων.

9.5.3 Ο ρόλος του ελέγχου και των ελεγκτών

Ο έλεγχος ορίζεται ως το σύνολο της αξιολόγησης ή των αξιολογήσεων που πραγματοποιούνται, προκειμένου να διατυπωθεί ένα αντικειμενικό πόρισμα για την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης σε σχέση με τους στόχους της. Επίσης, είναι η διαδικασία που αξιολογεί την αξιοπιστία και την ποιότητα των δημοσιοποιημένων χρηματοοικονομικών καταστάσεων (Spathis & Tsipouridou, 2012). Ορισμένοι θεωρητικοί ερευνητές (Antle, 1982; Baiman, 1990) έχουν αναγνωρίσει την πιθανότητα οι ελεγκτές, βάσει της εμπειρίας τους στην αναδιαμόρφωση των χρηματοοικονομικών καταστάσεων, να μπορούν να μειώσουν τις ασυμμετρίες πληροφόρησης μεταξύ των μετόχων και της διοίκησης, αναγκάζοντας τους δεύτερους να αποκαλύψουν τα πραγματικά αποτελέσματα της επιχείρησης.

Μεγάλη μερίδα ερευνητών υποστηρίζει την θετική σχέση ανάμεσα στις 4 μεγάλες ελεγκτικές εταιρείες (Deloitte, PricewaterhouseCoopers, Ernst & Young, KPMG) και στην ποιότητα ελέγχου (audit quality) που προσφέρουν στις ετήσιες χρηματοοικονομικές καταστάσεις. Για παράδειγμα οι Craswell & Taylor, (1992) και Clarkson et al., (2003) υποστηρίζουν ότι οι μεγάλες ελεγκτικές εταιρείες για να διατηρήσουν τη φήμη τους, ενθαρρύνουν έντονα τους πελάτες τους να παρέχουν ολοκληρωμένη ποιοτική πληροφόρηση.

Η έννοια της ποιότητας του ελέγχου (audit quality) είναι δύσκολο να διασαφηνιστεί παρόλο που υπήρξαν αρκετές προσπάθειες περί αυτού. Ωστόσο, κανένας από τους ορισμούς δεν είναι ευρέως αναγνωρισμένος και αποδεκτός. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι είναι μια σύνθετη έννοια και οι παράγοντες που την διασφαλίζουν μπορεί να διαφέρουν μεταξύ των ενδιαφερομένων από χώρα σε χώρα. Ένας από τους πιο διαδεδομένους ορισμούς της ποιότητας του ελέγχου είναι του DeAngelo, (1981): Η ποιότητα του ελέγχου μπορεί να περιγραφεί ως η πιθανότητα ένας δεδομένος ελεγκτής να ανακαλύψει παράβαση στο λογιστικό σύστημα ενός πελάτη και να αναφέρει την παράβαση.

Αδιαμφισβήτητα είναι πάρα πολύ δαπανηρό και χρονοβόρο για έναν ελεγκτή να ελέγξει όλα τα μεγέθη και τις υποσημειώσεις σε μια χρηματοοικονομική κατάσταση. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό να μπορεί να δοθεί μια αξιόπιστη εικόνα ελέγχου των σημαντικών παραγόντων του ποιοτικού ελέγχου (audit quality) για τους χρήστες των χρηματοοικονομικών καταστάσεων (Spathis et al., 2004, 2005).

Στην ουσία υπάρχουν τρεις παράγοντες που επηρεάζουν την ποιότητα του ελέγχου: οι εισροές (Inputs), οι εκροές (Outputs) και οι προσδιοριστικοί παράγοντες (Context Factors) όπως φαίνεται στο Σχήμα 5. Ακολουθεί, η επιλογή των μεταβλητών ανά παράγοντα που μπορούν να επηρεάσουν την ποιότητα ελέγχου των αφηγηματικών πληροφοριών.

**Σχήμα 5**: Οι τρεις παράγοντες που επηρεάζουν την ποιότητα του ελέγχου

Σημαντικές εισροές είναι τα ελεγκτικά πρότυπα και τα χαρακτηριστικά στοιχεία των ελεγκτών. Τα χαρακτηριστικά στοιχεία ενός ελεγκτή είναι για παράδειγμα η ελεγκτική ικανότητα, η εμπειρία, οι ηθικές αξίες και η νοοτροπία που διαθέτει. Οι εκροές χρησιμοποιούνται από τους ενδιαφερόμενους στην αποτίμηση της ποιότητας του ελέγχου. Η ελεγκτική έκθεση έχει θετική επίδραση στην ποιότητα του ελέγχου, όταν αναφέρει τα αποτελέσματα του ελέγχου με σαφήνεια. Όσον αφορά τους προσδιοριστικούς παράγοντες, οι δύο βασικοί που μπορούν να επηρεάσουν την ποιότητα του ελέγχου είναι παράγοντες-πλαίσια, όπως το δίκαιο της κάθε χώρας και ο δείκτης ποσοστού των ανεξάρτητων μελών του Διοικητικού Συμβουλίου (ΔΣ) σχετικά με την Επιτροπή Ελέγχου (ΕΕ).

9.6 Νέα δεδομένα στην εταιρική διακυβέρνηση

Τα τελευταία χρόνια, το επιχειρηματικό περιβάλλον αντιμετωπίζει ένα ευρύ φάσμα περιβαλλοντικών, κοινωνικών και εταιρικών προκλήσεων, το οποίο έχει οδηγήσει στην δημιουργία ενός αυξημένου ενδιαφέροντος για θέματα που αφορούν τον τομέα της εταιρικής ευθύνης (Warren & Thomsen, 2012). Η εν λόγω απαίτηση των εταιρειών, για υποβολή εκθέσεων που έχουν στο επίκεντρο τους Περιβαλλοντικούς, Κοινωνικούς και Εταιρικής διακυβέρνησης (ΠΚΕ) παράγοντες, δεν προήλθε μέσα από ένα μονόπλευρο εταιρικό ενδιαφέρον, καθώς αναδύθηκε από την αυξημένη ευαισθητοποίηση τόσο των επενδυτών, όσο και των ενδιαφερόμενων μερών, όπως είναι το προσωπικό της εταιρείας, οι πιστωτές, οι επενδυτές, κοκ. Οι προκλήσεις αυτές δημιουργούν νέες τάσεις στις αναφορές βιωσιμότητας στην αφηγηματική πληροφόρηση, που μπορούν να περιορίσουν αισθητά την διαχείριση εντυπώσεων κατά την ανάγνωση των εταιρικών εκθέσεων, αλλά και να αυξήσουν και την ποιότητα των πληροφοριών (Warren & Thomsen, 2012).

Η εμφάνιση διαφόρων γεγονότων, όπως είναι οι κρίσεις στο επιχειρηματικό περιβάλλον, αλλά και οι οικονομικές διαταραχές στην χρηματιστηριακή αγορά, είχαν ως αποτέλεσμα τον επηρεασμό τόσο του ελεγκτικού, όσο και του ευρύτερου λογιστικού κλάδου. Το ευρύτερο κλίμα υποδείκνυε, ότι υπήρχε σοβαρή ανάγκη για παροχή περαιτέρω πληροφόρησης στα ενδιαφερόμενα μέρη (Warren & Thomsen, 2012). Είναι γνωστό ότι πριν την πραγματοποίηση των ραγδαίων οικονομικών αναταραχών του 20ου αιώνα, οι επενδυτές και τα υπόλοιπα ενδιαφερόμενα μέρη δεν ήταν δέκτες μιας άρτιας πληροφόρησης. Αποδεικνύοντας ότι οι παραδοσιακές μέθοδοι πληροφόρησης ήταν ανεπαρκείς, καθώς οι χρηματοοικονομικές καταστάσεις έδιναν μεγαλύτερη έμφαση στις ποσοτικές πληροφορίες (οικονομικές καταστάσεις) όπου περιέχουν παρελθοντικά στοιχεία και όχι μελλοντικές (forward looking) πληροφορίες (Quick, 2008). Επιπρόσθετα, τα ενδιαφερόμενα μέρη, εκ φύσεως βρίσκονται σε μία αέναη αναζήτηση πληροφοριών, προκειμένου να αποκομίσουν μια συνολική άποψη σχετικά με θέματα που έχουν να κάνουν με τις δραστηριότητες των εταιρειών (Quick, 2008).

Προκειμένου να δοθεί μια εξήγηση στα εν λόγω θέματα, υπήρξε δραστηριοποίηση για να προσανατολιστούν τα ενδιαφερόμενα μέρη προς την πληροφόρηση που απαιτείται για την λήψη των διοικητικών αποφάσεων. Μία πρώτη προσπάθεια αφορά στην ανάπτυξη ενεργειών που πραγματοποιήθηκαν κυρίως στους τομείς της κοινωνικής και περιβαλλοντικής πληροφόρησης και αναδύθηκαν οι αναφορές/εκθέσεις βιωσιμότητας, οι οποίες λειτούργησαν ως ένα είδος ανταπόκρισης στις απαιτήσεις της διεπιστημονικής πληροφόρησης (Quick, 2008). Ειδικότερα, επισημαίνεται ότι οι αναφορές βιωσιμότητας, αντανακλούν την ταυτόχρονη ένταξη των οικονομικών, περιβαλλοντικών και κοινωνικών παραγόντων στο ευρύτερο περιβάλλον της εταιρικής συμπεριφοράς, έχοντας παράλληλα ως στόχο τη διατήρηση των υφιστάμενων πόρων, προκειμένου να είναι εφικτή η χρησιμοποίησή τους από τις μελλοντικές γενιές (Eppel, 1999).

Παρ’ όλα αυτά, δεν θα μπορούσε να υποστηριχτεί η άποψη ότι ο όρος της βιωσιμότητας υποδηλώνει συγκεκριμένους στόχους όπως: α) η βελτίωση της περιβαλλοντικής επίδοσης μιας εταιρείας, β) το κόστος των οικονομικών στόχων και γ) το κόστος των κοινωνικών στόχων. Και αυτό διότι η ευρύτερη έννοια της βιωσιμότητας αποσκοπεί στην αποφασιστική σύνδεση και των τριών ανωτέρω στόχων (Dyllick & Hockerts, 2002), προκειμένου να υπάρξει μια συνολική επωφελής για την επιχείρηση κατάσταση, μέσα από την χρήση συνεργειών (Dyllick & Hockerts, 2002). Με την υποβολή χρηματοοικονομικών εκθέσεων και ιδιαίτερα εκθέσεων που εμπεριέχουν στοιχεία οικονομικού, περιβαλλοντικού και κοινωνικού προφίλ, μια εταιρεία έρχεται σε πλεονεκτική θέση, καθώς αποδεικνύει ότι πληροί μέρος τουλάχιστον των υποχρεώσεων εταιρικής διακυβέρνησης, όπως επίσης αναδεικνύει ότι οι δραστηριότητες στις οποίες προβαίνει, έρχονται σε απόλυτη ταύτιση με το σύστημα αξιών που προασπίζεται το ευρύτερο κοινωνικό πλαίσιο (Quick, 2008). Το γεγονός αυτό από μόνο του, δημιουργεί επιπρόσθετα οφέλη, καθώς οι εταιρείες μέσω αυτής της εξέλιξης τους, είναι σε θέση να αποτρέψουν ή να περιορίσουν τυχόν μελλοντικές απαιτήσεις, οι οποίες δύνανται να περιορίσουν τις διάφορες στρατηγικές επιλογές της ίδιας της εταιρείας (Quick, 2008). Έτσι, οι εταιρείες μέσω αυτών των ενεργειών, έχουν την δυνατότητα να διατηρήσουν τόσο την θέση τους, όσο και το επίπεδο της φήμης που τις συνοδεύει.

Ακολούθως παρατίθενται διάφορες έρευνες που καταδεικνύουν τη σημαντικότητα των τριών διαστάσεων της εταιρικής διακυβέρνησης (βλέπε Σχήμα 6). Πιο συγκεκριμένα, οι αναφορές βιωσιμότητας θα μπορούσαν να εξηγηθούν και μέσα από την θεωρία της νομιμότητας (legitimacy theory), καθώς η συγκεκριμένη θεωρία αποτελεί μια από τις πιο συχνά αναφερόμενες θεωρίες, στο πλαίσιο που αφορά τον τομέα της εταιρικής διακυβέρνησης. Επιπροσθέτως, η θεωρία της αντιπροσώπευσης (agency theory), επισημαίνει ότι οι εθελοντικές γνωστοποιήσεις που αφορούν τα οικονομικά, τα κοινωνικά και τα περιβαλλοντικά θέματα, μπορούν να μειώσουν την ασύμμετρη πληροφόρηση μεταξύ της διαχείρισης και των ενδιαφερόμενων μερών της εταιρείας, και, ως εκ τούτου, να μειωθούν οι δαπάνες που σχετίζονται με την αντιπροσώπευση (Ness & Mirza, 1991).

Εκτός αυτών, η αναφορά βιωσιμότητας αποτελεί αντικείμενο αναφοράς της Θεωρίας των Ενδιαφερόμενων Μερών (ΘΕΜ) ή Instrumental Stakeholder Theory (IST) που αναλύσαμε σε προηγούμενο κεφάλαιο. Στην ουσία, η ΘΕΜ αποτελεί ένα πλαίσιο, μέσα από το οποίο εξετάζονται οι σχέσεις και οι διασυνδέσεις (εφόσον αυτές υπάρχουν), μεταξύ των διαχειριστικών πρακτικών των ενδιαφερόμενων μερών και των επιδιωκόμενων στόχων των χρηματοοικονομικών επιδόσεων (Donaldson & Preston, 1995). Με βάση αυτό, η ΘΕΜ μπορεί να οριστεί ως η έρευνα των θετικών και αρνητικών δεσμών, μεταξύ της διαχείρισης των ενδιαφερομένων μερών και των χρηματοοικονομικών επιδόσεων, όπως επίσης και ότι θα μπορούσε να εξηγήσει αυτούς τους δεσμούς (Egels-Zanden & Sandberg, 2009).

**Σχήμα 6**: Διαστάσεις της βιωσιμότητας

Επίσης, στις εθνικές και στις πολυεθνικές εταιρείες, η προαιρετική αναφορά βιωσιμότητας αποτελεί μια (κατά κάποιο τρόπο) σημαντική πρόκληση, η οποία περιλαμβάνει διάφορες ευκαιρίες αλλά και σοβαρούς κινδύνους (Quick, 2008). Τα συνολικά κόστη που αναδύονται μέσα από την εν λόγω αναφορά, όπως και ο γενικότερος κίνδυνος που προέρχεται από την έκθεση στην δημόσια κριτική, θα πρέπει να αντιπαραβληθούν με τα πιθανά πλεονεκτήματα που προκύπτουν από την υιοθέτησή της (Quick, 2008). Κάποια από αυτά τα πλεονεκτήματα αποτελούν η μείωση του κόστους αλλά και του κινδύνου να προκύψουν ζημιές στα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα των εταιρειών, η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην αγορά, και, τέλος, μια ευρύτερη βελτίωση των εταιρειών σε σημεία που αφορούν στην οργάνωση τους (Quick, 2008).

Συνοψίζοντας, μέσα από μια γενικότερη ιστορική αναδρομή στις αναφορές βιωσιμότητας, θα μπορούσε να ειπωθεί ότι αρχικά η αναφορά βιωσιμότητας αποτελούσε μία έννοια που βρισκόταν κυρίως στις διαδικασίες ενός περιορισμένου αριθμού εταιρειών. Ακολούθως, κάποιες από αυτές τις εταιρείες εστίαζαν τις διεργασίες τους στην περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση, ενώ άλλες είχαν ένα γενικότερο κοινωνικό προσανατολισμό. Στην σημερινή εποχή η αναφορά βιωσιμότητας αποτελεί μία από τις καλύτερες πρακτικές που υιοθετούν οι εταιρείες ανά τον κόσμο, αποκομίζοντας έτσι σημαντικά πλεονεκτήματα όπως: α) η διαχείριση των επιπτώσεων που σχετίζονται με περιβαλλοντικά και κοινωνικά αίτια των ίδιων των εταιρειών, β) η βελτίωση της λειτουργικής αποδοτικότητάς τους, όπως επίσης και γ) η βέλτιστη διαχείριση των φυσικών πόρων. Επιπλέον, πολλοί ερευνητές προσθέτουν ότι στην αναφορά της βιωσιμότητας της επιχείρησης θα πρέπει να προστεθεί και η σημαντικότητα της εταιρικής διακυβέρνησης που έχει προκύψει από τις νέες ανάγκες και τάσεις της αγοράς.

Παρατηρείται ότι δεν έχει δοθεί μέχρι σήμερα απάντηση, η οποία να προσδιορίσει την ύπαρξη ή μη μιας αρμονικής σχέσης μεταξύ των εννοιών της περιβαλλοντικής, της κοινωνικής και της εταιρικής αποτελεσματικότητας από την μια και από την άλλη των αντίστοιχων οικονομικών επιδόσεων των εταιρειών. Ωστόσο, είναι προφανές ότι η εκτίμηση των παραγόντων που εντάσσονται στο πλαίσιο της ΠΚΕ, επιτρέπουν την ανάπτυξη μιας βαθύτερης κατανόησης τόσο των κινδύνων, όσο και των ευκαιριών που διαφαίνονται στο περιβάλλον της εταιρείας, με αποτέλεσμα να διασφαλίζεται η ασφάλεια και η ορθή διαχείριση των κινδύνων (Bassen & Kovacs, 2008).

Με τους όρους της περιβαλλοντικής, κοινωνικής και εταιρικής διακυβέρνησης, αναφερόμαστε σε θέματα που σχετίζονται σε συγκεκριμένες πληροφορίες, οι οποίες βρίσκονται στο αφηγηματικό κομμάτι (Management Commentary) των Ετήσιων Χρηματοοικονομικών καταστάσεων και όχι στις Οικονομικές καταστάσεις (Financial Statements), και αφορούν τις προκλήσεις και τις επιδόσεις των εταιρειών σε σχέση με αυτά τα ζητήματα. Έτσι, λαμβάνοντας υπόψη τα ανωτέρω παρέχονται αφηγηματικές πληροφορίες, οι οποίες αποκαλύπτουν μια διαφοροποιημένη επενδυτική κριτική άποψη, με αποτέλεσμα να υπάρχει μία πιο ολοκληρωμένη εικόνα για τους επενδυτές. Ακολούθως, οι επενδυτές αποκτούν την απαιτούμενη πληροφόρηση για να προβούν στην καλύτερη αξιολόγηση των αφηγηματικών και ποσοτικών πληροφοριών των εταιρειών (Bassen & Kovacs, 2008).

Ο Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών (ΟΗΕ), έχει επιδείξει ιδιαίτερο ενδιαφέρον για την περιβαλλοντική πληροφόρηση, φανερώνοντας τον λόγο που οι εταιρικοί περιβαλλοντικοί δείκτες απέκτησαν ταχέως ένα ιδιαίτερο ρόλο, αποτελώντας το βασικό κανάλι μέσω του οποίου οι εταιρείες είναι σε θέση να επιβεβαιώνουν την τήρηση των περιβαλλοντικών κανόνων και να δημοσιεύουν σχετικές αναφορές εφαρμογής τους.

Ο ΟΗΕ, συμπληρώνει ότι εξίσου σημαντικό είναι και το εγχείρημα δημιουργίας εταιρικών περιβαλλοντικών εκθέσεων, στις οποίες να περιλαμβάνονται οι περιβαλλοντικοί δείκτες για την επιβεβαίωση της λειτουργίας ολοκληρωμένων συστημάτων περιβαλλοντικής διαχείρισης, καθώς και στοιχεία περιβαλλοντικής ευθύνης των εταιρειών και προσαρμογή τους (κυρίως των βιομηχανιών) σε συμπεριφορές με περιβαλλοντική συνείδηση.

Από τις αρχές της δεκαετίας του 1990, πολλές εταιρείες ανά τον κόσμο ξεκίνησαν να δημοσιεύουν ξεχωριστά, εταιρικές περιβαλλοντικές εκθέσεις (corporate environmental reports – CERs). Με την πάροδο των ετών, οι περιβαλλοντικές εκθέσεις αντιμετωπίστηκαν με υψηλό ενδιαφέρον και πολλοί ήταν αυτοί που τις υιοθέτησαν. Τόσο οι εταιρικές περιβαλλοντικές εκθέσεις, όσο και οι περιβαλλοντικοί δείκτες, έχουν επικριθεί για τη μεροληπτική τους στάση, αλλά και για την γενικότερη προσπάθεια εγκωμιασμού τους, καθώς παρουσιάζουν συγκεκριμένα σημεία που απεικονίζουν την καλή όψη της εταιρείας, αποκρύπτοντας ωστόσο εντέχνως την κακή, με αποτέλεσμα να αμφισβητούνται τα αποτελέσματα (Hedberg & Von Malmborg, 2003).

Η Κοινωνική πληροφόρηση (Social Information), αποτελεί μία έννοια η οποία έχει κυριαρχήσει στο ευρύτερο περιβάλλον των εταιρικών αναφορών, καθώς κάθε εταιρεία έχει μια πολιτική που σχετίζεται με την Κοινωνική Ευθύνη (Social Responsibility), παράγοντας σε ετήσια βάση αναφορές που περιλαμβάνουν την δραστηριότητά της (Crowther & Aras, 2008). Όπως αναλύθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο, η εταιρική κοινωνική ευθύνη ως έννοια είναι κυρίαρχη τόσο στο πεδίο των ερευνών ακαδημαϊκών συγγραφέων όσο και στο πρακτικό επίπεδο λειτουργίας των εταιρειών. Για την υλοποίηση των απώτερων επιδιώξεων της Κοινωνικής Ευθύνης, η Εταιρική Κοινωνική Πληροφόρηση (ΕΚΠ) βασίζεται σε συγκεκριμένες αρχές, οι οποίες είναι: α) η παροχή ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών προς τους καταναλωτές, β) η δημιουργία θέσεων εργασίας, επενδύοντας στην ανάπτυξη της παραγωγής και του ανθρώπινου δυναμικού, γ) η αυστηρή συμμόρφωση με τους νόμους, δ) η ακεραιότητα και η αμοιβαιότητα στις σχέσεις με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, ε) ο σεβασμός στα ανθρώπινα δικαιώματα και στην υιοθέτηση αποδεκτών αρχών ηθικής σε σχέση με τη διαφορετικότητα των εργαζομένων (Paul Hohnen, 2007).

Σύμφωνα με τον Αμερικανό οικονομολόγο Ηoward Bowen που θεωρείται ένας από τους πρωτοπόρους ερευνητές στον τομέα του ESG, η υπευθυνότητα αναφέρεται στην υποχρέωση των επιχειρηματιών να επιδιώκουν την υιοθέτηση εκείνων των πολιτικών, είτε να λαμβάνουν εκείνες τις αποφάσεις, που συνάδουν με τους στόχους και τις αξίες της κοινωνίας μας. Η κοινωνία και οι επιχειρήσεις συνδέονται μεταξύ τους με σχέση αμφίδρομη και αλληλένδετη και οφείλει να υπάρχει η ηθική δέσμευση στις επιχειρήσεις να ικανοποιούν τις επιδιώξεις για κερδοφορία, χωρίς αυτές να υπονομεύουν το φυσικό και κοινωνικό περιβάλλον, που θα ζήσουν οι επόμενες γενιές.

Η δημοσιοποίηση των δράσεων ΠΚΕ εκ μέρους των επιχειρήσεων επηρεάζει τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και ανάληψης ενεργειών από μέρους τους, ενώ μειώνει και την έλλειψη πληροφόρησης ανάμεσα στους επενδυτές και στις εταιρείες, γεγονός που ενισχύει την αντίληψη των επενδυτών για καλύτερες επενδυτικές αποφάσεις χωρίς να διακινδυνεύουν τα κεφάλαια τους. Στο παρελθόν, έχει υποστηριχθεί ότι η ΠΚΕ είναι δυνατόν να αυξήσει τα λειτουργικά κόστη σε μία επιχείρηση με αποτέλεσμα να ελαττώσει την κερδοφορία της. Στην πραγματικότητα όμως, η διεθνής έρευνα αποδεικνύει ότι οι επιχειρήσεις με καλύτερη επίδοση στον τομέα των ΠΚΕ δεν υστερούν ουσιαστικά σε αποδοτικότητα, ενώ συχνά επιτυγχάνουν ευκολότερα τους στόχους τους για άντληση κεφαλαίων. Επίσης, πρόσφατες έρευνες δείχνουν ότι οι επενδυτές βρίσκουν ευκαιρίες να επενδύσουν σε νέες αγορές και ειδικά σε εταιρείες που συμμορφώνονται σύμφωνα με τους δείκτες ΠΚΕ, καθώς λαμβάνουν τις πληροφορίες οι οποίες προσφέρουν εξειδικευμένη μακροπρόθεσμη ενημέρωση, επιτυγχάνοντας καλύτερη εταιρική εικόνα με αποφυγή πιθανών λανθασμένων εκτιμήσεων σε σχέση με τις δυνατότητες μίας επένδυσης. Ως τεκμηρίωση αυτού, οι εκπρόσωποι του ευρύτερου οικονομικού κλάδου, προβλέπουν πως διάφορα ζητήματα που βρίσκονται στην τροχιά της ΠΚΕ, όπως για παράδειγμα η αλλαγή του παγκόσμιου κλίματος, θα δράσουν με σταδιακό και δυναμικό ρυθμό στο ευρύτερο οικονομικό τοπίο στο οποίο οι εταιρείες δραστηριοποιούνται, λειτουργούν και αναπτύσσονται, με αποτέλεσμα να προκληθούν απότομες και περιοδικές μεταβολές στις τιμές των περιουσιακών τους στοιχείων.

Εν τούτοις, παρατηρούνται και προβλήματα που σχετίζονται με την παροχή των ΠΚΕ με κυριότερα τα ακόλουθα (Bassen & Kovacs, 2008):

* Τα θέματα που περιλαμβάνονται στο ευρύτερο πλαίσιο της ΠΚΕ, ανήκουν εκ φύσεως εκτός του οικονομικού φάσματος και έτσι φέρουν εγγενείς αδυναμίες.
* Οι εν λόγω πληροφορίες, στερούνται τυποποιημένων ορισμών.
* Οι εταιρικές εκθέσεις που σχετίζονται με θέματα που συμπεριλαμβάνονται στο περιβάλλον της ΠΚΕ, παρουσιάζουν περιορισμένη χρηστικότητα για τους επαγγελματίες επενδυτές, καθώς οι σχετικές πληροφορίες ανακοινώνονται σε τακτά χρονικά διαστήματα, σε πεζό λόγο και διάσπαρτες μεταξύ διάφορων πηγών στο διαδίκτυο, είτε και μέσω εταιρικών εκθέσεων και ως εκ τούτου, οι πληροφορίες είναι δύσκολο να συγκριθούν με τα δεδομένα που παραδίδονται σε ενδιάμεσες περιόδους. Για την αντιμετώπιση αυτού, αρκετές χώρες ανά τον κόσμο, υποχρεώνουν τις εταιρείες να δημοσιοποιούν σε ξεχωριστές εκθέσεις, άλλες δηλαδή από τις χρηματοοικονομικές τους καταστάσεις, τις επιδόσεις που κατάφεραν σε θέματα ESG.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Παράρτημα 1: ΕΣΕΔ - Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης 2021

**Προοίμιο**

**Εταιρική διακυβέρνηση**

Σύμφωνα με τις Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ), οι οποίες αποτελούν διεθνώς σημείο αναφοράς και σημαντική πηγή έμπνευσης για τον παρόντα Κώδικα, ως εταιρική διακυβέρνηση νοείται το σύστημα σχέσεων που εγκαθιδρύεται μεταξύ της Διοίκησης της εταιρείας, των μετόχων, των εργαζομένων και κάθε άλλου ενδιαφερόμενου μέρους και αποσκοπεί στη δημιουργία, βιωσιμότητα και ανάπτυξη δυνατών και ανταγωνιστικών επιχειρήσεων.

Ως σύνολο αρχών, ο Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης εισάγει διατάξεις αυτορρύθμισης: δεν περιορίζεται στην εφαρμογή των υποχρεωτικών, από τη νομοθεσία, διατάξεων, αλλά βασίζεται στην οικειοθελή αποδοχή και εφαρμογή κανόνων που καταγράφονται σε αυτόν ως ειδικές πρακτικές. Βάσει των διατάξεων αυτών ασκείται, παρακολουθείται και ελέγχεται η διοίκηση, επιτελούνται οι εταιρικές λειτουργίες, διαμορφώνονται οι σχέσεις με τους μετόχους και τα ενδιαφερόμενα μέρη (μετόχους, προμηθευτές, πελάτες, δημόσια διοίκηση κλπ) που διασυνδέονται με την εταιρεία, διευκολύνεται η επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί και εντοπίζονται και τίθενται υπό διαχείριση υφιστάμενοι ή ενδεχόμενοι κίνδυνοι.

Μέσω της κωδικοποίησης των αρχών της εταιρικής διακυβέρνησης επιδιώκεται η ευχερής εφαρμογή τους και ταυτοχρόνως η ενίσχυση της αξιοπιστίας της ελληνικής κεφαλαιαγοράς προς τους διεθνείς και εγχώριους επενδυτές, η ενίσχυση της διαφάνειας και η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των ελληνικών επιχειρήσεων. Επιπλέον, ένα πλαίσιο καλής εταιρικής διακυβέρνησης διαμέσω της εμπέδωσης της εμπιστοσύνης στο επιχειρηματικό περιβάλλον, μπορεί να γεφυρώσει, με αποτελεσματικό και ωφέλιμο τρόπο, τα συμφέροντα των επιχειρήσεων, των πολιτών και της κοινωνίας.

**Ελληνικό Συμβούλιο Εταιρικής Διακυβέρνησης**

Το Ελληνικό Συμβούλιο Εταιρικής Διακυβέρνησης (ΕΣΕΔ) ιδρύθηκε το 2012, ως αποτέλεσμα της σύμπραξης του Χρηματιστηρίου Αθηνών (ΕΧΑΕ) και του Συνδέσμου Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών (ΣΕΒ), με τη νομική μορφή της Αστικής Μη Κερδοσκοπικής Εταιρείας. Tακτικά μέλη του ΕΣΕΔ είναι σήμερα η EXAE, ο ΣΕΒ, η Ελληνική Ένωση Τραπεζών (ΕΕΤ), η Ένωση Θεσμικών Επενδυτών (ΕΘΕ) και η Ελληνική Εταιρεία Συμμετοχών και Περιουσίας (ΕΕΣΥΠ).

Ανώτατο όργανο του ΕΣΕΔ είναι η Γενική Συνέλευση (ΓΣ). Το ΕΣΕΔ διοικείται από Συμβούλιο Διοίκησης αποτελούμενο σήμερα από 7 μέλη που εκλέγονται από τη ΓΣ και έχει πενταετή θητεία. Πέραν του Συμβουλίου Διοίκησης, στο ΕΣΕΔ λειτουργεί επίσης Συμβούλιο Εταιρικής Διακυβέρνησης, στο οποίο συμμετέχουν από την Ελλάδα και το εξωτερικό ειδικοί, από διάφορους τομείς (ελεγκτικό, επενδυτικό, επιχειρη- ματικό, εποπτείας, νομικό, συμβουλευτικό, τραπεζικό και χρηματοπιστωτικό).

Από τον Οκτώβριο του 2018, έχει συσταθεί Εκτελεστική Επιτροπή Υλοποίησης Δράσεων (Working Committee) με τη συμμετοχή εκπροσώπων των Ιδρυτικών Μελών και των Τακτικών Μελών με αρμοδιότητες την υλοποίηση του σχεδίου δράσης, τη διοργάνωση επιμέρους δράσεων (συνέδρια, εκπαιδευτικά σεμινάρια, εκδηλώσεις, προωθητικές ενέργειες), την ανεύρεση χορηγών και λοιπών πόρων, καθώς και την εκπλήρωση και υλοποίηση επιμέρους σκοπών του ΕΣΕΔ.

Το ΕΣΕΔ εκδίδει τον Ελληνικό Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης. Το γενικό πλάνο δράσης του περιλαμβάνει τη διαμόρφωση θέσεων επί του θεσμικού πλαισίου, την υποβολή προτάσεων, τη συμμετοχή σε διαβουλεύσεις και ομάδες εργασίας, τη διοργάνωση εκπαιδευτικών και ενημερωτικών δράσεων, την παρακολούθηση και αξιολόγηση των πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης και εφαρμογής των κωδίκων εταιρικής διακυβέρνησης, την παροχή εργαλείων συνδρομής και βαθμολόγησης των επιδόσεων των ελληνικών επιχειρήσεων.

**Ελληνικός Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης**

Ο παρών Κώδικας αποτελεί τον Ελληνικό Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης για τις Εταιρείες με αξίες εισηγμένες σε χρηματιστηριακή αγορά, σύμφωνα με το άρθρο 17 του ν. 4706/2020 και το άρθρο 4 της Απόφασης της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς (Απόφαση 2/905/3.3.2021 του Διοικητικού Συμβουλίου της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς). Αντικαθιστά τον Ελληνικό Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης για τις Εισηγμένες Εταιρείες που είχε εκδοθεί το 2013 από το ΕΣΕΔ.

Α. ΠΛΑΙΣΙΟ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

Στην Ελλάδα το πλαίσιο εταιρικής διακυβέρνησης για τις ελληνικές εταιρείες με κινητές αξίες εισηγμένες σε ρυθμιζόμενη αγορά, συνίσταται αφενός στην υιοθέτηση αναγκαστικού δικαίου νομικών κανόνων και αφετέρου στην εφαρμογή των αρχών της εταιρικής διακυβέρνησης καθώς και στην υιοθέτηση βέλτιστων πρακτικών και συστάσεων μέσω αυτορρύθμισης. Συγκεκριμένα, περιλαμβάνει τον ν. 4706/2020 («Νόμος εταιρικής διακυβέρνησης ή Νόμος»), τις αποφάσεις της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς που εκδίδονται κατ’ εξουσιοδότηση του Νόμου, ορισμένες διατάξεις του ν. 4548/2018 περί ανωνύμων εταιρειών και αρχές, βέλτιστες πρακτικές και συστάσεις αυτορρύθμισης, που ενσωματώνονται στον παρόντα κώδικα εταιρικής διακυβέρνησης («Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης ή Κώδικας»).

Β. ΦΥΣΗ, ΣΚΟΠΟΣ, ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ, ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΚΑΙ ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΚΩΔΙΚΑ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

* Ο Κώδικας ως κείμενο αυτορρύθμισης υιοθετείται με βάση τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των εταιρειών, τη μετοχική τους σύνθεση και τα κριτήρια που επιλέγουν*,* κατά περίπτωση.
* Ο Κώδικας εφαρμόζεται με βάση την αρχή «Συμμόρφωση ή Εξήγηση» (“comply or explain”).
* Ο Κώδικας δεν επαναλαμβάνει, ως δικές του προβλέψεις, τις νομοθετικές διατάξεις, ούτε ερμηνεύει τη νομοθεσία.
* Κεντρικός στόχος του Κώδικα είναι η δημιουργία ενός προσβάσιμου και κατανοητού οδηγού αναφοράς, που θέτει με κωδικοποιημένο τρόπο σε ενιαίο κείμενο, υψηλές (υψηλότερες των υποχρεωτικών) απαιτήσεις και προδιαγραφές εταιρικής διακυβέρνησης.

Ειδικότερα, ο Κώδικας δεν υπεισέρχεται στα θέματα που αποτελούν αναγκαστικού δικαίου ρυθμίσεις της νομοθεσίας (νόμους και κανονιστικές αποφάσεις), οι οποίες είναι ήδη ιδιαίτερα εκτενείς. Αντίθετα, ο Κώδικας θεσπίζει αρχές πέραν του υποχρεωτικού πλαισίου της νομοθεσίας Εταιρικής Διακυβέρνησης και πραγματεύεται εκείνα τα θέματα που είτε α) δεν ρυθμίζονται νομοθετικά, είτε β) ρυθμίζονται, αλλά το ισχύον πλαίσιο επιτρέπει επιλογή ή παρέκκλιση, είτε γ) ρυθμίζονται κατά το ελάχιστο περιεχόμενό τους. Στις περιπτώσεις αυτές, ο Κώδικας είτε συμπληρώνει τις υποχρεωτικές διατάξεις, είτε εισάγει αυστηρότερες αρχές, αντλώντας εμπειρία από τις ευρωπαϊκές και διεθνείς βέλτιστες πρακτικές, με γνώμονα πάντα τα χαρακτηριστικά του ελληνικού επιχειρείν και της ελληνικής χρηματιστηριακής αγοράς.

Ο Κώδικας απευθύνεται στις ελληνικές εταιρείες με κινητές αξίες εισηγμένες σε ρυθμιζόμενη αγορά που λειτουργεί στην Ελλάδα.

Ο Κώδικας απευθύνεται επίσης σε ελληνικές εταιρείες με αξίες που διαπραγματεύονται σε Πολυμερή Μηχανισμό Διαπραγμάτευσης, όπως η Εναλλακτική Αγορά του Χρηματιστηρίου Αθηνών, οι οποίες έχουν επιλέξει να υπαχθούν στον ν. 4706/2020.

Ο Κώδικας αποτελείται από: Μέρη και Ενότητες.

Σε κάθε Ενότητα αρχικά παρατίθεται **αυτούσιος** ο σε ισχύ υποχρεωτικός κανόνας (και με ευθεία παραπομπή σε αυτόν σε υποσημείωση), όπως προκύπτει από τις νομοθετικές ή κανονιστικές διατάξεις, ο οποίος χαρακτηρίζεται «**Υποχρεωτική Διάταξη**» εμφανίζεται με **κόκκινους χαρακτήρες** και φέρει τη **σήμανση «Ν» (Νόμος).** Η παράθεση αυτή γίνεται αφενός για λόγους πληρότητας αλλά και εύκολης επικαιροποίησης και για διευκόλυνση του χρήστη, αφετέρου δε, για να είναι σαφής η νομική βάση κάθε θεματικής, πέραν της οποίας ισχύουν οι ειδικές πρακτικές του Κώδικα.

Παρατίθενται επίσης, με **πορτοκαλί χαρακτήρες** οι ρυθμίσεις της Εγκυκλίου της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς για την Πολιτική Καταλληλότητας του Διοικητικού Συμβουλίου, ως κατευθύνσεις και φέρουν τη **σήμανση «Κ»**.

Στη συνέχεια, παρατίθενται οι «**Ειδικές Πρακτικές»** που διέπονται από την αρχή «Συμμόρφωση ή Εξήγηση» (“Comply or Explain”) και χαρακτηρίζονται ως **«Συμμόρφωση ή Εξήγηση»,** σύμφωνα με την αντίστοιχη αρχή. Οι Ειδικές Πρακτικές εμφανίζονται με **πράσινους χαρακτήρες** και φέρουν τη **σήμανση «Σ/Ε».**

Πιο συγκεκριμένα, η αρχή «Συμμόρφωση ή Εξήγηση» απαιτεί από τις εταιρείες που εφαρμόζουν τον Κώδικα είτε να συμμορφώνονται με το σύνολο των διατάξεών του, είτε να εξηγούν, αιτιολογημένα, τους λόγους μη συμμόρφωσής τους με τις συγκεκριμένες πρακτικές του.

Τεκμηρίωση «Εξήγησης»: Η εξήγηση των λόγων μη συμμόρφωσης δεν πρέπει να περιορίζεται μόνον σε απλή αναφορά της πρακτικής με την οποία δεν συμμορφώνεται η εταιρεία, αλλά να αιτιολογείται με τρόπο ξεκάθαρο και συγκεκριμένο. Ειδικότερα, η εξήγηση μη συμμόρφωσης πρέπει:

* να είναι ορισμένη ως προς τις θέσεις της εταιρείας, ειδική και όχι τυποποιημένη,
* να είναι ουσιαστική, υπό την έννοια ότι θέτει το πλαίσιο και το λόγο της μη συμμόρφωσης,
* να είναι κατανοητή και πειστική,
* να αξιολογεί το ρίσκο της απόκλισης και να περιγράφει τα μέτρα που έχουν ληφθεί προς ελαχιστοποίηση τυχόν κινδύνων ως προς τη μη συμμόρφωση με τη σχετική αρχή,
* να αναφέρει κατά πόσον η απόκλιση από τις διατάξεις του Κώδικα είναι χρονικά περιορισμένη, να δίνεται εκτίμηση χρόνου ευθυγράμμισης της εταιρείας με τις διατάξεις του Κώδικα και τέλος, να αναφέρει η εταιρεία κάποια εναλλακτική πρακτική που έχει υιοθετήσει ως πιο ενδεδειγμένη, καθώς και για ποιους λόγους τη θεωρεί πιο ενδεδειγμένη και ωφέλιμη στα πλαίσια τήρησης υψηλών προτύπων εταιρικής διακυβέρνησης. Με αυτόν τον τρόπο, οι επενδυτές και τα ενδιαφερόμενα μέρη είναι σε θέση να αξιολογήσουν ακόμα και αν η εταιρεία δεν εφαρμόζει κάποια πρακτική του Κώδικα, αν εντούτοις αντιλαμβάνεται πράγματι τη σημασία της εταιρικής διακυβέρνησης και με την ποιότητα της εξήγησης επιτυγχάνει την απαιτούμενη αποτελεσματικότητα.

Ο Κώδικας προσφέρει με την προσέγγιση αυτή τη δυνατότητα στις εταιρείες να αξιολογήσουν προσεκτικά τις ιδιαίτερες συνθήκες τους και να επιλέξουν αυτόν που τους αρμόζει με διαφάνεια και με σκοπό την αποτελεσματική και υψηλής ποιότητας χρηστή διακυβέρνηση. Σκοπός δεν είναι μια στεγνή, τυποποιημένη και ίσως παραπλανητική επιβεβαίωση της επιλογής «συμμόρφωση».

Ορισμένες προβλέψεις του Κώδικα ενδέχεται να είναι δύσκολο να εφαρμοστούν από μικρού μεγέθους εταιρείες. Οι εταιρείες αυτές, μπορούν να επεξηγούν τη μη συμμόρφωση / παρέκκλιση από τις ειδικές πρακτικές του Κώδικα με αιτιολογία που βασίζεται σε αυτό το μικρότερο μέγεθος, εξειδικεύοντας περαιτέρω την έννοια του εφαρμόζοντας κατά τα λοιπά την παραπάνω τεκμηρίωση της «Εξήγησης».

Τέλος, παρατίθενται περαιτέρω κατευθύνσεις για τις οποίες δεν απαιτείται συμμόρφωση ή τεκμηρίωση στην περίπτωση της μη συμμόρφωσης, αλλά αποτελούν απλώς **«Συστάσεις» (σήμανση «Σ»).**

Στο [μέρος Ε](#_bookmark19)’ του παρόντος, παρατίθενται οδηγίες για τη σύνταξη Δήλωσης Εταιρικής Διακυβέρνησης.

Το ΕΣΕΔ θα επανεξετάζει το περιεχόμενο του Κώδικα σε τακτική βάση και θα το προσαρμόζει σύμφωνα με τις εξελίξεις, τόσο στις ειδικές πρακτικές όσο και στο κανονιστικό πλαίσιο, αλλά και σύμφωνα με τις εκάστοτε ανάγκες του ελληνικού επιχειρηματικού κόσμου.

Ο Κώδικας τίθεται σε ισχύ από την έναρξη ισχύος των άρθρων 1 έως 24 του ν. 4706/2020. Στη δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης που θα δημοσιευθεί μετά την πρώτη εφαρμογή του, η εταιρεία μπορεί να επικαλεστεί το χρόνο έναρξης ισχύος ως εξήγηση μη εφαρμογής ή παρέκκλισης και να δηλώσει για ποιες ειδικές πρακτικές βρίσκεται σε διαδικασία συμμόρφωσης.

**ΜΕΡΟΣ Α’ – ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ**

**1. ΠΡΩΤΗ ΕΝΟΤΗΤΑ- ΡΟΛΟΣ ΚΑΙ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ**

**ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΕΣ ΔΙΑΤΑΞΕΙΣ**

* 1. «Το Διοικητικό Συμβούλιο είναι αρμόδιο να αποφασίζει για κάθε πράξη που αφορά τη διοίκηση της εταιρείας, τη διαχείριση της περιουσίας της και την εν γένει επιδίωξη του σκοπού της.» **(Ν)**
  2. «Κατά την ίδρυση της εταιρείας ο διορισμός προέδρου, αντιπροέδρου, διευθύνοντος ή εντεταλμένου συμβούλου ή προσώπων με άλλη ιδιότητα και αρμοδιότητες για το πρώτο Διοικητικό Συμβούλιο μπορεί να γίνει και με το καταστατικό. Το Διοικητικό Συμβούλιο μπορεί οποτεδήποτε να προβεί σε διαφορετική κατανομή των παραπάνω ιδιοτήτων μεταξύ των μελών του.»**(Ν)**
  3. «Τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου και κάθε τρίτο πρόσωπο, στο οποίο έχουν ανατεθεί από αυτό εξουσίες, σύμφωνα με το άρθρο 87 του ν. 4548/2018, οφείλουν κατά την άσκηση των καθηκόντων τους και των αρμοδιοτήτων τους να τηρούν το νόμο, το καταστατικό και τις νόμιμες αποφάσεις της γενικής συνέλευσης. Οφείλουν να διαχειρίζονται τις εταιρικές υποθέσεις με σκοπό την προαγωγή του εταιρικού συμφέροντος, να εποπτεύουν την εκτέλεση των αποφάσεων του Διοικητικού Συμβουλίου και της γενικής συνέλευσης και να ενημερώνουν τα άλλα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου για τις εταιρικές υποθέσεις.»**(Ν)**
  4. «Το Διοικητικό Συμβούλιο ορίζει και επιβλέπει την υλοποίηση του συστήματος εταιρικής διακυβέρνησης των διατάξεων 1 έως 24 του ν. 4706/2020, παρακολουθεί και αξιολογεί περιοδικά ανά τρία (3) τουλάχιστον οικονομικά έτη την εφαρμογή και την αποτελεσματικότητά του, προβαίνοντας στις δέουσες ενέργειες για την αντιμετώπιση ελλείψεων.»**(Ν)**
  5. «Το Διοικητικό Συμβούλιο διασφαλίζει την επαρκή και αποτελεσματική λειτουργία Συστήματος εσωτερικού ελέγχου της Εταιρείας...»**(Ν)**

**ΕΙΔΙΚΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ**

1.6. Το Διοικητικό Συμβούλιο είναι υπεύθυνο για τον καθορισμό των αξιών και του στρατηγικού προσανατολισμού της εταιρείας, καθώς και τη διαρκή παρακολούθηση της τήρησής τους. Παράλληλα, παραμένει υπεύθυνο για την έγκριση της στρατηγικής και του επιχειρηματικού σχεδίου της εταιρείας, καθώς και για τη διαρκή παρακολούθηση υλοποίησης τους. Το Διοικητικό Συμβούλιο επίσης επανεξετάζει τακτικά τις ευκαιρίες και τους κινδύνους σε σχέση με την καθορισμένη στρατηγική, καθώς και τα σχετικά μέτρα που έχουν ληφθεί για την αντιμετώπισή τους. Το Διοικητικό Συμβούλιο επιδιώκοντας να λαμβάνει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες από τα εκτελεστικά μέλη του ή και από τα διευθυντικά στελέχη, ενημερώνεται για την αγορά και για κάθε άλλη εξέλιξη που επηρεάζει την εταιρεία. **(Σ/Ε)**

1.7. Το Διοικητικό Συμβούλιο διασφαλίζει ότι οι αξίες και ο στρατηγικός σχεδιασμός της εταιρείας ευθυγραμμίζονται με την εταιρική κουλτούρα. Οι αξίες και ο σκοπός της εταιρείας μεταφράζονται και εφαρμόζονται στην πράξη και επηρεάζουν τις πρακτικές, τις πολιτικές και τις συμπεριφορές εντός της εταιρείας σε όλα τα επίπεδα. Το Διοικητικό Συμβούλιο και η ανώτατη διοίκηση θέτουν το πρότυπο των χαρακτηριστικών και των συμπεριφορών που διαμορφώνουν την εταιρική κουλτούρα και αποτελούν παράδειγμα της εφαρμογής της. Παράλληλα χρησιμοποιούν εργαλεία και τεχνικές που στοχεύουν στην ενσωμάτωση της επιθυμητής κουλτούρας στα συστήματα και τις διαδικασίες της εταιρείας. **(Σ/Ε)**

1.8. Το Διοικητικό Συμβούλιο κατανοεί τους κινδύνους της εταιρείας και τη φύση αυτών και καθορίζει την έκταση της έκθεσης της εταιρείας στους κινδύνους που προτίθεται να αναλάβει στα πλαίσια των μακροπρόθεσμων στρατηγικών στόχων της. **(Σ/Ε)**

1.9. Το Διοικητικό Συμβούλιο θεσπίζει πολιτική για τον εντοπισμό, την αποφυγή και την αντιμετώπιση των συγκρούσεων συμφερόντων ανάμεσα στα συμφέροντα της εταιρείας και αυτά των μελών του ή προσώπων στα οποία το Διοικητικό Συμβούλιο έχει αναθέσει κάποιες από τις αρμοδιότητές του, σύμφωνα με το άρθρο 87 του ν. 4548/2018. Η πολιτική αυτή βασίζεται σε σαφείς διαδικασίες, οι οποίες ορίζουν τον τρόπο έγκαιρης και πλήρους γνωστοποίησης στο Διοικητικό Συμβούλιο τυχόν συμφερόντων τους σε συναλλαγές μεταξύ συνδεδεμένων μερών ή άλλη ενδεχόμενη σύγκρουση συμφερόντων με την εταιρεία ή θυγατρικές της. Τα μέτρα και οι διαδικασίες αξιολογούνται και αναθεωρούνται για τη διασφάλιση της αποτελεσματικότητάς τους. **(Σ/Ε)**

1.10. Το Διοικητικό Συμβούλιο παρέχει την προσήκουσα έγκριση, παρακολουθεί την πορεία υλοποίησης των στρατηγικών κατευθύνσεων και στόχων και διασφαλίζει την ύπαρξη των αναγκαίων οικονομικών και ανθρώπινων πόρων, καθώς και την ύπαρξη συστήματος εσωτερικού ελέγχου. **(Σ/Ε)**

1.11. Το Διοικητικό Συμβούλιο ορίζει ή/και οριοθετεί τις αρμοδιότητες του Διευθύνοντος Συμβούλου και του Αναπληρωτή Διευθύνοντος Συμβούλου, ο οποίος τις ασκεί, εφόσον υφίσταται. **(Σ/Ε)**

1.12. Η εταιρεία ενθαρρύνει τα μη εκτελεστικά μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου να μεριμνούν για την ενημέρωσή τους, αναφορικά με τα παραπάνω θέματα. **(Σ/Ε)**

1.13. Τα μη εκτελεστικά μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου συνέρχονται τουλάχιστον ετησίως, ή και εκτάκτως όταν κρίνεται σκόπιμο χωρίς την παρουσία εκτελεστικών μελών προκειμένου να συζητείται η επίδοση των τελευταίων. Στις συνεδριάσεις αυτές τα μη εκτελεστικά μέλη δεν ενεργούν ως de facto όργανο ή επιτροπή του Διοικητικού Συμβουλίου. **(Σ/Ε)**

1.14. Ο Διευθύνων Σύμβουλος και τα στελέχη της ανώτατης διοίκησης διασφαλίζουν ότι κάθε πληροφορία που είναι απαραίτητη για την εκτέλεση των καθηκόντων των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου είναι διαθέσιμη σε αυτά σε οποιαδήποτε χρονική στιγμή. **(Σ/Ε)**

1.15. Το Διοικητικό Συμβούλιο θεσπίζει Κανονισμό Λειτουργίας του, στον οποίο περιγράφεται τουλάχιστον ο τρόπος που συνέρχεται και λαμβάνει αποφάσεις και οι διαδικασίες που ακολουθεί, λαμβάνοντας υπόψη τα σχετικώς οριζόμενα στο Καταστατικό και στις υποχρεωτικές διατάξεις του νόμου. **(Σ/Ε)**

1.16. Ο Κανονισμός Λειτουργίας του Διοικητικού Συμβουλίου συντάσσεται συμμορφούμενος προς τις αρχές του Κώδικα ή άλλως επεξηγώντας τις αποκλίσεις. **(Σ/Ε)**

1.17. Στην αρχή κάθε ημερολογιακού έτους, το Διοικητικό Συμβούλιο υιοθετεί ένα ημερολόγιο συνεδριάσεων και ένα ετήσιο πρόγραμμα δράσης, το οποίο αναθεωρείται ανάλογα με τις εξελίξεις και τις ανάγκες της εταιρείας, προκειμένου να διασφαλίζει τη σωστή, πλήρη και έγκαιρη εκπλήρωση των καθηκόντων του, καθώς και την εξέταση όλων των θεμάτων, επί των οποίων λαμβάνει αποφάσεις. **(Σ/Ε)**

**ΣΥΣΤΑΣΕΙΣ** (Σ)

1.18. Το Διοικητικό Συμβούλιο αξιοποιεί τεχνολογικά εργαλεία με τις απαραίτητες προδιαγραφές ασφάλειας για την πληροφόρηση σε πραγματικό χρόνο και τη διευκόλυνση της σύνδεσης και ενημέρωσης των μελών. (Σ)

1.19. Τα μη εκτελεστικά μέλη μπορούν να ζητούν, σύμφωνα με διαδικασία που περιλαμβάνεται στον Κανονισμό Λειτουργίας του Διοικητικού Συμβουλίου, να έρχονται σε επικοινωνία με τα στελέχη της ανώτατης διοίκησης της εταιρείας, μέσω τακτικών παρουσιάσεων από τους επικεφαλής τομέων και υπηρεσιών. (Σ)

1.20. Τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου λαμβάνουν την Ημερήσια Διάταξη της επόμενης συνεδρίασης και τα υποστηρικτικά έγγραφα έγκαιρα δηλαδή και προ της λήξης των αναγκαστικού δικαίου προθεσμιών του Νόμου, ώστε να είναι δυνατή η μελέτη τους, λαμβάνοντας υπόψη κάθε φορά την πολυπλοκότητα των προς συζήτηση θεμάτων. (Σ)

**2. ΔΕΥΤΕΡΗ ΕΝΟΤΗΤΑ - ΜΕΓΕΘΟΣ ΚΑΙ ΣΥΝΘΕΣΗ ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ**

**2.1. Μέγεθος του Διοικητικού Συμβουλίου**

**ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΗ ΔΙΑΤΑΞΗ**

2.1.1. «Ο αριθμός των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου ορίζεται από το καταστατικό ή από τη γενική συνέλευση, εντός των ορίων που προβλέπονται στο καταστατικό. Με την επιφύλαξη του άρθρου 115 του ν. 4548/2018, το Διοικητικό Συμβούλιο αποτελείται τουλάχιστον από τρία (3) μέλη και όχι περισσότερα των δεκαπέντε (15). Όταν το καταστατικό προβλέπει ελάχιστο και μέγιστο αριθμό μελών του Διοικητικού Συμβουλίου, τον ακριβή αριθμό των μελών προσδιορίζει η γενική συνέλευση.» (Ν)

**ΣΥΣΤΑΣΗ**

2.1.2. Το μέγεθος και η σύνθεση του Διοικητικού Συμβουλίου αντικατοπτρίζουν το μέγεθος, το εύρος και την πολυπλοκότητα των δραστηριοτήτων και τη μετοχική σύνθεση της εταιρείας. (Σ)

**2.2. Σύνθεση του Διοικητικού Συμβουλίου**

**ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΕΣ ΔΙΑΤΑΞΕΙΣ**

2.2.1. «Η Εταιρεία διαθέτει πολιτική καταλληλότητας των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου, η οποία εγκρίνεται από το Διοικητικό της Συμβούλιο και περιλαμβάνει τουλάχιστον την πρόβλεψη κριτηρίων πολυμορφίας (diversity) για την επιλογή των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου.» (Ν)

2.2.2. «Οι ανώνυμες εταιρείες ... περιλαμβάνουν στην έκθεση διαχείρισης που συντάσσουν και δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης. Η δήλωση αυτή ... περιέχει ... πληροφορίες: (στ) περιγραφή της πολιτικής σχετικά με την πολυμορφία που εφαρμόζεται για τα διοικητικά, διαχειριστικά και εποπτικά όργανα της εταιρείας όσον αφορά πτυχές όπως, ενδεικτικά, η ηλικία, το φύλο ή το εκπαιδευτικό και επαγγελματικό ιστορικό των μελών, οι στόχοι της εν λόγω πολιτικής για την πολυμορφία, ο τρόπος με τον οποίο εφαρμόστηκε και τα αποτελέσματα κατά την περίοδο αναφοράς. Αν δεν εφαρμόζεται τέτοια πολιτική, η δήλωση περιλαμβάνει ειδική αιτιολόγηση του λόγου μη εφαρμογής.»(Ν)

2.2.3. «Η σύνθεση του Διοικητικού Συμβουλίου αντικατοπτρίζει τις γνώσεις, τις δεξιότητες και την πείρα που απαιτούνται για την άσκηση των αρμοδιοτήτων του, σύμφωνα με το επιχειρηματικό μοντέλο και τη στρατηγική της Εταιρείας.»(Ν)

2.2.4. «Τα ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη εκλέγονται από τη γενική συνέλευση ή ορίζονται από το Διοικητικό Συμβούλιο σύμφωνα με την παρ. 4 του άρθρου 9 του ν. 4706/2020, δεν υπολείπονται του ενός τρίτου (1/3) του συνολικού αριθμού των μελών του και, πάντως, δεν είναι λιγότερα από δύο (2). Αν προκύψει κλάσμα, στρογγυλοποιείται στον αμέσως εγγύτερο ακέραιο αριθμό.»(Ν)

2.2.5. «Τα εκτελεστικά μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου, ιδίως: α) είναι υπεύθυνα για την εφαρμογή της στρατηγικής που καθορίζεται από το Διοικητικό Συμβούλιο και β) διαβουλεύονται ανά τακτά χρονικά διαστήματα με τα μη εκτελεστικά μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου σχετικά με την καταλληλότητα της εφαρμοζόμενης στρατηγικής.»(Ν)

2.2.6. «Σε υφιστάμενες καταστάσεις κρίσεων ή κινδύνων, καθώς και όταν επιβάλλεται από τις συνθήκες να ληφθούν μέτρα τα οποία αναμένεται ευλόγως να επηρεάσουν σημαντικά την Εταιρεία, όπως όταν πρόκειται να ληφθούν αποφάσεις σχετικά με την εξέλιξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας και τους κινδύνους που αναλαμβάνονται, οι οποίες αναμένεται να επηρεάσουν τη χρηματοοικονομική κατάσταση της Εταιρείας, τα εκτελεστικά μέλη ενημερώνουν αμελλητί εγγράφως το Διοικητικό Συμβούλιο, είτε από κοινού είτε χωριστά, υποβάλλοντας σχετική έκθεση με τις εκτιμήσεις και τις προτάσεις τους.» (Ν)

2.2.7. «Τα μη εκτελεστικά μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου, συμπεριλαμβανομένων των ανεξάρτητων μη εκτελεστικών μελών, έχουν, ιδίως, τις ακόλουθες υποχρεώσεις (Ν):

α) Παρακολουθούν και εξετάζουν τη στρατηγική της Εταιρείας και την υλοποίησή της, καθώς και την επίτευξη των στόχων της.

β) Διασφαλίζουν την αποτελεσματική εποπτεία των εκτελεστικών μελών, συμπεριλαμβανομένης της παρακολούθησης και του ελέγχου των επιδόσεών τους.

γ) Εξετάζουν και εκφράζουν απόψεις σχετικά με τις προτάσεις που υποβάλλουν τα εκτελεστικά μέλη, βάσει υφιστάμενων πληροφοριών.»

2.2.8. «Ένα μη εκτελεστικό μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου… έχει σχέση εξάρτησης αν (γα) έχει διατελέσει μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου της εταιρείας ή συνδεδεμένης με αυτήν εταιρείας για περισσότερο από εννέα (9) οικονομικά έτη αθροιστικά κατά τον χρόνο εκλογής του.»

2.2.9. «Ένα μη εκτελεστικό μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου θεωρείται ανεξάρτητο εφόσον κατά τον ορισμό και κατά τη διάρκεια της θητείας του δεν κατέχει άμεσα ή έμμεσα ποσοστό δικαιωμάτων ψήφου μεγαλύτερο του μηδέν κόμμα πέντε τοις εκατό (0,5%) του μετοχικού κεφαλαίου της Εταιρείας και είναι απαλλαγμένο από οικονομικές, επιχειρηματικές, οικογενειακές ή άλλου είδους σχέσεις εξάρτησης, οι οποίες μπορούν να επηρεάσουν τις αποφάσεις του και την ανεξάρτητη και αντικειμενική κρίση του.» (Ν)

2.2.10. «Τα κριτήρια επιλογής των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου περιλαμβάνουν τουλάχιστον την επαρκή εκπροσώπηση ανά φύλο σε ποσοστό που δεν υπολείπεται του είκοσι πέντε τοις εκατό (25%) του συνόλου των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου. Σε περίπτωση κλάσματος, το ποσοστό αυτό στρογγυλοποιείται στο προηγούμενο ακέραιο.»(Ν)

2.2.11. Κατευθυντήριες γραμμές της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς για την Πολιτική Καταλληλότητας. (Κ)

**ΣΥΣΤΑΣΗ**

2.2.12. Τα ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη δεν υπολείπονται τουλάχιστον του ενός δευτέρου (½) του συνολικού αριθμού των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου. (Σ)

**ΕΙΔΙΚΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ**

2.2.13. Η εταιρεία υιοθετεί πολιτική πολυμορφίας που εντάσσεται στο πλαίσιο της πολιτικής καταλληλότητας. **(Σ/Ε)**

2.2.14. Ως προς την εκπροσώπηση των φύλων, η πολιτική πολυμορφίας περιλαμβάνει συγκεκριμένους ποσοτικούς στόχους εκπροσώπησης ανά φύλο. **(Σ/Ε)**

2.2.15. Η εταιρεία διασφαλίζει ότι τα κριτήρια πολυμορφίας αφορούν πέρα από τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου και τα ανώτατα ή και ανώτερα διευθυντικά στελέχη με συγκεκριμένους στόχους εκπροσώπησης ανά φύλο, καθώς και χρονοδιαγράμματα για την επίτευξη αυτών. 2.2.16. Τα κριτήρια επιλογής των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου διασφαλίζουν ότι το Διοικητικό Συμβούλιο, συλλογικά, μπορεί να κατανοεί και να διαχειρίζεται θέματα που αφορούν το περιβάλλον, την κοινωνική ευθύνη και τη διακυβέρνηση (ESG), εντός του πλαισίου της στρατηγικής που διαμορφώνει. **(Σ/Ε)**

2.2.16. Τα κριτήρια επιλογής των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου διασφαλίζουν ότι το Διοικητικό Συμβούλιο, συλλογικά, μπορεί να κατανοεί και να διαχειρίζεται θέματα που αφορούν το περιβάλλον, την κοινωνική ευθύνη και τη διακυβέρνηση (ESG), εντός του πλαισίου της στρατηγικής που διαμορφώνει. **(Σ/Ε)**

2.2.17. Τα κριτήρια επιλογής διασφαλίζουν ότι τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου μπορούν να αφιερώνουν επαρκή χρόνο στην εκτέλεση των καθηκόντων τους και θέτουν περιορισμούς στον αριθμό των θέσεων που κατέχουν ως μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου μίας εταιρείας σε άλλες, μη συνδεδεμένες ανώνυμες εταιρείες. **(Σ/Ε)**

2.2.18. Τα μη εκτελεστικά μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου δεν συμμετέχουν σε Διοικητικά Συμβούλια περισσότερων των πέντε (5) εισηγμένων εταιρειών, και στην περίπτωση του Προέδρου περισσότερων των τριών (3). **(Σ/Ε)**

**ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΕΣ ΔΙΑΤΑΞΕΙΣ**

2.2.19. «Ο Πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου είναι μη εκτελεστικό μέλος. Σε περίπτωση που το Διοικητικό Συμβούλιο, κατά παρέκκλιση ……….., διορίσει ως Πρόεδρο ένα εκ των εκτελεστικών μελών του Διοικητικού Συμβουλίου, διορίζει υποχρεωτικά αντιπρόεδρο εκ των μη εκτελεστικών μελών.» (Ν)

2.2.20. Κατευθυντήριες γραμμές της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς για την Πολιτική Καταλληλότητας. (Κ)

**ΕΙΔΙΚΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ**

2.2.21. Ο Πρόεδρος επιλέγεται από τα ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη. Σε περίπτωση που ο Πρόεδρος επιλεγεί από τα μη εκτελεστικά μέλη, ορίζεται ένα από τα ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη, είτε ως αντιπρόεδρος είτε ως ανώτατο ανεξάρτητο μέλος (Senior Independent Director). **(Σ/Ε)**

2.2.22. Ο ανεξάρτητος μη εκτελεστικός Αντιπρόεδρος ή το ανώτατο ανεξάρτητο μέλος (Senior Independent Director) ανάλογα με την περίπτωση έχει τις ακόλουθες αρμοδιότητες: να υποστηρίζει τον Πρόεδρο, να δρά ως σύνδεσμος μεταξύ του Προέδρου και των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου, να συντονίζει τα ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη και να ηγείται της αξιολόγησης του Προέδρου. **(Σ/Ε)**

2.2.23. Όταν ο Πρόεδρος είναι εκτελεστικός, τότε ο ανεξάρτητος μη εκτελεστικός αντιπρόεδρος ή το ανώτατο ανεξάρτητο μέλος (Senior Independent Director) δεν αναπληρώνουν τον Πρόεδρο στα εκτελεστικά καθήκοντά του. **(Σ/Ε)**

**2.3. Διαδοχή του Διοικητικού Συμβουλίου**

**ΕΙΔΙΚΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ**

2.3.1. H εταιρεία διαθέτει πλαίσιο πλήρωσης θέσεων και διαδοχής των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου, ώστε να εντοπίζει τις ανάγκες πλήρωσης θέσεων ή αντικατάστασης και να διασφαλίζεται κάθε φορά η ομαλή συνέχεια της διοίκησης και η επίτευξη του σκοπού της εταιρείας. **(Σ/Ε)**

2.3.2. Η εταιρεία διασφαλίζει την ομαλή διαδοχή των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου με τη σταδιακή αντικατάστασή τους ώστε να αποφεύγεται η έλλειψη διοίκησης. **(Σ/Ε)**

2.3.3. Το πλαίσιο διαδοχής λαμβάνει ιδίως υπόψη τα πορίσματα της αξιολόγησης του Διοικητικού Συμβουλίου ώστε να επιτυγχάνονται οι απαιτούμενες αλλαγές στη σύνθεση ή στις δεξιότητες και να μεγιστοποιείται η αποτελεσματικότητα και η συλλογική καταλληλότητα του Διοικητικού Συμβουλίου. **(Σ/Ε)**

2.3.4. H εταιρεία διαθέτει και πλάνο διαδοχής του Διευθύνοντος Συμβούλου. Η κατάρτιση ενός άρτιου πλάνου διαδοχής του Διευθύνοντος Συμβούλου ανατίθεται στην επιτροπή υποψηφιοτήτων, η οποία μεριμνά στην περίπτωση αυτή για **(Σ/Ε)**:

• εντοπισμό των απαιτούμενων ποιοτικών χαρακτηριστικών που θα πρέπει να συγκεντρώνει το πρόσωπο του Διευθύνοντος Συμβούλου,

• διαρκή παρακολούθηση και εντοπισμό πιθανών εσωτερικών υποψηφίων,

• εφόσον κρίνεται σκόπιμο, αναζήτηση πιθανών εξωτερικών υποψηφίων,

• και διάλογο με τον Διευθύνοντα Σύμβουλο σχετικά με την αξιολόγηση των υποψηφίων για τη θέση του και άλλων θέσεων ανώτερης διοίκησης.

**ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΕΣ ΔΙΑΤΑΞΕΙΣ**

2.3.5. «Η Εταιρεία διαθέτει επιτροπή αποδοχών23 και επιτροπή υποψηφιοτήτων.»**(Ν)**

2.3.6. «Οι αρμοδιότητες της επιτροπής αποδοχών και της επιτροπής υποψηφιοτήτων είναι δυνατόν να ανατεθούν σε μία επιτροπή.»**(Ν)**

ΕΙΔΙΚΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ

2.3.7. Το Διοικητικό Συμβούλιο συστήνει επιτροπή υποψηφιοτήτων, η οποία έχει τον πρωταρχικό ρόλο στη διαδικασία ανάδειξης υποψηφίων, στο σχεδιασμό πλάνου διαδοχής και για τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου και τα ανώτατα διοικητικά στελέχη. **(Σ/Ε)**

2.3.8. Η επιτροπή υποψηφιοτήτων της εταιρείας δεν υποκαθιστά την τυχόν υπάρχουσα επιτροπή υποψηφιοτήτων σε θυγατρική της εταιρείας, αλλά δύναται να διαβουλεύεται ανά περίπτωση μαζί της. **(Σ/Ε)**

2.3.9. Όταν η επιτροπή υποψηφιοτήτων είναι ξεχωριστή από την επιτροπή αποδοχών, ο πρόεδρος της επιτροπής υποψηφιοτήτων δεν μπορεί να είναι και πρόεδρος της επιτροπής αποδοχών. **(Σ/Ε)**:

2.3.10. Η επιτροπή υποψηφιοτήτων εξετάζει περιοδικά και με συνέπεια τις ανάγκες ανανέωσης του Διοικητικού Συμβουλίου. **(Σ/Ε)**:

2.3.11. Η διαδικασία ανάδειξης υποψηφιοτήτων από την επιτροπή υποψηφιοτήτων είναι σαφώς προσδιορισμένη και εφαρμόζεται με διαφάνεια και με τρόπο που να κατοχυρώνει την αποτελεσματικότητά της. **(Σ/Ε)**:

2.3.12. Η θητεία των μελών της επιτροπής υποψηφιοτήτων συμπίπτει με τη θητεία του Διοικητικού Συμβουλίου, με δυνατότητα ανανέωσής της. Σε κάθε περίπτωση η θητεία τους στην επιτροπή δεν θα υπερβαίνει τα εννιά (9) χρόνια συνολικά. **(Σ/Ε)**:

**2.4. Αποδοχές μελών του Διοικητικού Συμβουλίου**

**ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΕΣ ΔΙΑΤΑΞΕΙΣ**

2.4.1. «Εταιρείες με μετοχές εισηγμένες σε ρυθμιζόμενη αγορά υποχρεούνται να θεσπίζουν πολιτική αποδοχών για τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου και, αν υπάρχει, για τον γενικό διευθυντή ή τον αναπληρωτή του. Η αναφορά στο παρόν άρθρο και στα άρθρα 111 και 112 του ν. 4548/2018 στο Διοικητικό Συμβούλιο περιλαμβάνει και τον γενικό διευθυντή και τον τυχόν αναπληρωτή του. Με καταστατική διάταξη μπορεί να ορίζεται ότι οι διατάξεις του παρόντος άρθρου και των άρθρων 111 και 112 εφαρμόζονται: (α) και σε διοικητικά στελέχη, όπως αυτά ορίζονται στο Διεθνές Λογιστικό Πρότυπο 24 παράγραφος 9, καθώς (β) και σε εταιρείες με μετοχές μη εισηγμένες σε ρυθμιζόμενη αγορά.» (Ν)

2.4.2. «Τηρουμένων των άρθρων 109 ως 112 του ν. 4548/2018, η επιτροπή αποδοχών (Ν):

α) διατυπώνει προτάσεις προς το Διοικητικό Συμβούλιο σχετικά με την πολιτική αποδοχών που υποβάλλεται προς έγκριση στη γενική συνέλευση, σύμφωνα με την παρ. 2 του άρθρου 110 του ν. 4548/2018,

β) διατυπώνει προτάσεις προς το Διοικητικό Συμβούλιο σχετικά με τις αποδοχές των προσώπων που εμπίπτουν στο πεδίο εφαρμογής της πολιτικής αποδοχών, σύμφωνα με το άρθρο 110 του ν. 4548/2018, και σχετικά με τις αποδοχές των διευθυντικών στελεχών της Εταιρείας, ιδίως του επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου,

γ) εξετάζει τις πληροφορίες που περιλαμβάνονται στο τελικό σχέδιο της ετήσιας έκθεσης αποδοχών, παρέχοντας τη γνώμη της προς το Διοικητικό Συμβούλιο, πριν από την υποβολή της έκθεσης στη γενική συνέλευση, σύμφωνα με το άρθρο 112 του ν. 4548/2018.»

**ΕΙΔΙΚΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ**

2.4.3. Οι αποδοχές των εκτελεστικών μελών του Διοικητικού Συμβουλίου και των ανωτάτων διευθυντικών στελεχών της εταιρείας συνδέονται με το μέγεθος της εταιρείας, την πολυπλοκότητα της δράσης της, την έκταση των αρμοδιοτήτων τους, τον βαθμό ευθύνης τους, την εταιρική στρατηγική, τους σκοπούς της εταιρείας και την πραγμάτωση αυτών, με τελικό στόχο τη δημιουργία μακροπρόθεσμης αξίας στην εταιρεία. Η διαδικασία για την ανάπτυξη πολιτικής αποδοχών χαρακτηρίζεται από αντικειμενικότητα και διαφάνεια. Οι πρόσθετες αποδοχές των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου θα πρέπει να συνδέονται με την επίτευξη ορισμένων στόχων και να εξαρτώνται ή να δικαιολογούνται από τα οικονομικά αποτελέσματα της εταιρείας με βάση τις ετήσιες χρηματοοικονομικές της καταστάσεις. (Σ/Ε)

2.4.4. Οι πρόσθετες αποδοχές μελών του Διοικητικού Συμβουλίου που συμμετέχουν σε επιτροπές για λόγους διαφάνειας και ενημέρωσης εμφανίζονται διακριτά στην έκθεση αποδοχών, αλλά και στην έγκρισή τους από τη γενική συνέλευση. (Σ/Ε)

2.4.5. Τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου ασκούν ανεξάρτητη κρίση και διακριτική ευχέρεια όταν εγκρίνουν αποδοχές ή εισηγούνται στη Γενική Συνέλευση την έγκριση της πολιτικής αποδοχών, λαμβάνοντας υπόψη τόσο ατομικές επιδόσεις όσο και την επίδοση της εταιρείας. (Σ/Ε)

ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΗ ΔΙΑΤΑΞΗ

2.4.6. «Η Εταιρεία διαθέτει επιτροπή αποδοχών, αποτελούμενη από τουλάχιστον τρία (3) μη εκτελεστικά κατά πλειοψηφία (τουλάχιστον δύο (2)) ανεξάρτητα μέλη, με ανεξάρτητο πρόεδρο.»(Ν)

ΕΙΔΙΚΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ

2.4.7. Ο Πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου μπορεί να είναι μέλος της επιτροπής αποδοχών, αλλά δεν μπορεί να προεδρεύει αυτής αν δεν είναι ανεξάρτητος. Στην περίπτωση που ο Πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου είναι μέλος της επιτροπής αποδοχών, δεν μπορεί να συμμετέχει στον καθορισμό της αμοιβής του. Το μέλος της επιτροπής που θα οριστεί ως Πρόεδρός της θα πρέπει να έχει υπηρετήσει στην επιτροπή ως μέλος τουλάχιστον ένα έτος, εκτός αν η επιτροπή δεν έχει συσταθεί ή λειτουργήσει κατά το προηγούμενο έτος. (Σ/Ε)

2.4.8. Η επιτροπή αποδοχών έχει την ευθύνη να προσδιορίζει το σύστημα αποδοχών για τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου και τα ανώτατα στελέχη και να προβαίνει σε σχετική εισήγηση επ’ αυτών στο Διοικητικό Συμβούλιο, το οποίο αποφασίζει για αυτά ή και εισηγείται προς τη Γενική Συνέλευση, όπου αυτό απαιτείται. (Σ/Ε)

2.4.9. Το επίπεδο και η διάρθρωση των αποδοχών στοχεύουν και επιβραβεύουν στην προσέλκυση και την παραμονή στην εταιρεία, εκείνων των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου που προσθέτουν αξία στην εταιρεία με τις ικανότητες, τις γνώσεις και την εμπειρία τους. (Σ/Ε)

ΣΥΣΤΑΣΗ

2.4.10. Το Διοικητικό Συμβούλιο εξετάζει και συνδέει την αμοιβή των εκτελεστικών μελών με δείκτες σχετικά με θέματα ESG και βιώσιμης ανάπτυξης που θα μπορούσαν να προσδώσουν μακροπρόθεσμη αξία στην εταιρεία. Στην περίπτωση αυτή, το Διοικητικό Συμβούλιο διασφαλίζει ότι οι δείκτες αυτοί είναι σχετικοί και αξιόπιστοι και προωθούν την ορθή και αποτελεσματική διαχείριση θεμάτων ESG και βιώσιμης ανάπτυξης. (Σ)

**ΕΙΔΙΚΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ**

2.4.11. Η θητεία των μελών της επιτροπής αποδοχών συμπίπτει με τη θητεία του Διοικητικού Συμβουλίου, με δυνατότητα ανανέωσής της. Σε κάθε περίπτωση η θητεία τους στην επιτροπή δεν θα υπερβαίνει τα εννιά (9) χρόνια συνολικά. (Σ/Ε)

2.4.12. Όταν έχει προσληφθεί κάποιος εξωτερικός σύμβουλος για θέματα αποδοχών αναφέρεται στην επιτροπή αποδοχών που έχει και την ευθύνη καθοδήγησης και παρακολούθησης. Ο εξωτερικός σύμβουλος αναφέρεται στην ετήσια έκθεση της εταιρείας μαζί με μία δήλωση για οποιαδήποτε πιθανή σχέση μεταξύ αυτού και της εταιρείας ή με μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου ατομικά. (Σ/Ε)

2.4.13. Η ωρίμανση των δικαιωμάτων προαίρεσης ορίζεται σε διάστημα όχι μικρότερο των τριών (3) ετών από την ημερομηνία χορήγησής τους στα εκτελεστικά μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου. (Σ/Ε)

2.4.14. Οι συμβάσεις των εκτελεστικών μελών του Διοικητικού Συμβουλίου προβλέπουν ότι το Διοικητικό Συμβούλιο μπορεί να απαιτήσει την επιστροφή όλου ή μέρους του bonus που έχει απονεμηθεί, λόγω παράβασης συμβατικών όρων ή ανακριβών οικονομικών καταστάσεων προηγούμενων χρήσεων ή γενικώς βάσει εσφαλμένων χρηματοοικονομικών στοιχείων, που χρησιμοποιήθηκαν για τον υπολογισμό του bonus αυτού. (Σ/Ε)

**3.1. Πρόεδρος Διοικητικού Συμβουλίου**

**ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΕΣ ΔΙΑΤΑΞΕΙΣ**

3.1.1. «Το Διοικητικό Συμβούλιο εκλέγει μεταξύ των μελών του τον πρόεδρο, αν δεν τον έχει ήδη ορίσει το καταστατικό ή η γενική συνέλευση. Το καταστατικό, η γενική συνέλευση ή και το Διοικητικό Συμβούλιο εκλέγουν επίσης αναπληρωτή του προέδρου. Εφόσον δεν υπάρχει πρόεδρος ούτε αναπληρωτής του, καθήκοντα προέδρου μπορεί να ασκήσει προσωρινά ο μέτοχος με τον μεγαλύτερο αριθμό μετοχών με δικαίωμα ψήφου.» (Ν)

3.1.2. «Ο πρόεδρος ασκεί τις αρμοδιότητες που προβλέπει ο νόμος και το καταστατικό.»(Ν)

**ΕΙΔΙΚΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ**

3.1.3. Ο ρόλος του Προέδρου συνίσταται στην οργάνωση και στον συντονισμό των εργασιών του Διοικητικού Συμβουλίου. Ο Πρόεδρος προΐσταται του Διοικητικού Συμβουλίου και είναι υπεύθυνος για τη συνολική αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία και οργάνωση των συνεδριάσεων του. Παράλληλα, προωθεί κουλτούρα ανοικτού πνεύματος και εποικοδομητικού διαλόγου κατά τη διεξαγωγή των εργασιών του, διευκολύνει και προωθεί τη δημιουργία καλών και εποικοδομητικών σχέσεων μεταξύ των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου και την αποτελεσματική συνεισφορά στις εργασίες του Διοικητικού Συμβουλίου όλων των μη εκτελεστικών μελών, διασφαλίζοντας την παροχή έγκαιρης, πλήρους και ορθής πληροφόρησης των μελών του. **(Σ/Ε)**

3.1.4. Ο Πρόεδρος εξασφαλίζει ότι το Διοικητικό Συμβούλιο στο σύνολό του έχει ικανοποιητική κατανόηση των απόψεων των μετόχων. Ο Πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου μεριμνά για την αποτελεσματική επικοινωνία με τους μετόχους με γνώμονα τη δίκαιη και ισότιμη μεταχείριση των συμφερόντων αυτών και την ανάπτυξη εποικοδομητικού διαλόγου μαζί τους, ώστε να κατανοήσει τις θέσεις τους. **(Σ/Ε)**

3.1.5. Ο Πρόεδρος συνεργάζεται στενά με τον Διευθύνοντα Σύμβουλο και τον Εταιρικό Γραμματέα για την προετοιμασία του Διοικητικού Συμβουλίου και την πλήρη ενημέρωση των μελών αυτού. **(Σ/Ε)**

**3.2. Εταιρικός Γραμματέας**

**ΕΙΔΙΚΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ**

3.2.1. Το Διοικητικό Συμβούλιο υποστηρίζεται από ικανό, εξειδικευμένο και έμπειρο εταιρικό γραμματέα ώστε να συμμορφώνεται με τις εσωτερικές διαδικασίες και πολιτικές, τους σχετικούς νόμους και κανονισμούς και να λειτουργεί αποτελεσματικά και αποδοτικά. **(Σ/Ε)**

3.2.2. Ο εταιρικός γραμματέας είναι αρμόδιος, σε συνεννόηση και με τον Πρόεδρο, για τη διασφάλιση άμεσης, σαφούς και πλήρους πληροφόρησης του Διοικητικού Συμβουλίου, την ένταξη νέων μελών, την οργάνωση Γενικών Συνελεύσεων, τη διευκόλυνση επικοινωνίας μετόχων με το Διοικητικό Συμβούλιο και τη διευκόλυνση επικοινωνίας του Διοικητικού Συμβουλίου με τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη. **(Σ/Ε)**

**3.3. Αξιολόγηση του Διοικητικού Συμβουλίου / του Διευθύνοντος Συμβούλου**

ΚΑΤΕΥΘΥΝΤΗΡΙΕΣ ΓΡΑΜΜΕΣ

3.3.1 «Οι εταιρείες παρακολουθούν σε διαρκή βάση την καταλληλότητα των μελών Διοικητικού Συμβουλίου, ιδίως για να εντοπίζουν, υπό το πρίσμα οποιουδήποτε σχετικού νέου γεγονότος, περιπτώσεις στις οποίες κρίνεται απαραίτητη η επαναξιολόγηση της καταλληλότητάς τους. **(Κ)**

3.3.2 «Το Διοικητικό Συμβούλιο διασφαλίζει για την εταιρεία το κατάλληλο πλάνο διαδοχής, για την ομαλή συνέχεια της διαχείρισης των υποθέσεων της εταιρείας και της λήψης αποφάσεων μετά από αποχωρήσεις μελών του, ιδίως εκτελεστικών και μελών επιτροπών». **(Κ)**

**ΕΙΔΙΚΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ**

3.3.3 Το Διοικητικό Συμβούλιο αξιολογεί ετησίως την αποτελεσματικότητά του, την εκπλήρωση των καθηκόντων του, καθώς και των επιτροπών του. **(Σ/Ε)**

3.3.4 Το Διοικητικό Συμβούλιο συλλογικά, καθώς και ο Πρόεδρος, ο Διευθύνων Σύμβουλος και τα λοιπά μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου αξιολογούνται ετησίως ως προς την αποτελεσματική εκπλήρωση των καθηκόντων τους. Τουλάχιστον ανά τριετία η αξιολόγηση αυτή διευκολύνεται από εξωτερικό σύμβουλο. **(Σ/Ε)**

3.3.5 Στη διαδικασία αξιολόγησης προΐσταται ο Πρόεδρος σε συνεργασία με την επιτροπή υποψηφιοτήτων. Το Διοικητικό Συμβούλιο επίσης αξιολογεί την επίδοση του Προέδρου του, διαδικασία στην οποία προΐσταται η επιτροπή υποψηφιοτήτων. **(Σ/Ε)**

**ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΗ ΔΙΑΤΑΞΗ**

3.3.6 «Η Εταιρεία διαθέτει πολιτική καταλληλότητας των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου, η οποία εγκρίνεται από το Διοικητικό της Συμβούλιο...» «Η πολιτική καταλληλότητας, καθώς και κάθε ουσιώδης τροποποίησή της υποβάλλεται προς έγκριση στην Γενική Συνέλευση και αναρτάται στον ιστότοπο της Εταιρείας…» **(Ν)**

**ΕΙΔΙΚΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ**

3.3.7 Η επιτροπή υποψηφιοτήτων προτείνει στο Διοικητικό Συμβούλιο την πολιτική καταλληλότητας και παρακολουθεί την εφαρμογή της. **(Σ/Ε)**

3.3.8 Η επιτροπή υποψηφιοτήτων βάσει βέλτιστων πρακτικών, καθορίζει τις παραμέτρους αξιολόγησης και προΐσταται στα εξής **(Σ/Ε)** :

• αξιολόγηση του σώματος του Διοικητικού Συμβουλίου,

• ατομικές αξιολογήσεις του Διευθύνοντος Συμβούλου και του Προέδρου,

• πλάνο διαδοχής του Διευθύνοντος Συμβούλου και των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου,

• στοχευμένο προφίλ σύνθεσης του Διοικητικού Συμβουλίου σε σχέση με την στρατηγική και την πολιτική καταλληλότητας της εταιρείας.

3.3.9 Κατά τη συνολική αξιολόγηση λαμβάνεται υπ’ όψιν η σύνθεση, η πολυμορφία και η αποτελεσματική συνεργασία των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου για την εκπλήρωση των καθηκόντων τους. **(Σ/Ε)**

3.3.10 Κατά την ατομική αξιολόγηση λαμβάνεται υπ’ όψιν η ιδιότητα του μέλους (εκτελεστικό, μη εκτελεστικό, ανεξάρτητο), η συμμετοχή σε επιτροπές, η ανάληψη ειδικών αρμοδιοτήτων / έργων, ο χρόνος που αφιερώνεται, η συμπεριφορά καθώς και η αξιοποίηση των γνώσεων και της εμπειρίας. **(Σ/Ε)**

3.3.11 Η συχνότητα παράστασης κάθε μέλους του Διοικητικού Συμβουλίου κατ’ έτος στις συνεδριάσεις του Διοικητικού Συμβουλίου και τις επιτροπές, στις οποίες συμμετέχει το κάθε μέλος, δημοσιοποιείται στη δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης. **(Σ/Ε)**

3.3.12 Το Διοικητικό Συμβούλιο υπό την καθοδήγηση της επιτροπής υποψηφιοτήτων μεριμνά για την ετήσια αξιολόγηση της απόδοσης του Διευθύνοντος Συμβούλου. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης θα πρέπει να επικοινωνούνται στο Διευθύνοντα Σύμβουλο και να λαμβάνονται υπόψη στον προσδιορισμό των μεταβλητών αποδοχών του. **(Σ/Ε)**

3.3.13 Η εταιρεία διαμορφώνει και εφαρμόζει πρόγραμμα α) εισαγωγικής ενημέρωσης μετά την επιλογή και κατά την έναρξη της θητείας των νέων μελών Διοικητικού Συμβουλίου και β) συνεχούς ενημέρωσης και επιμόρφωσης των μελών σε θέματα που αφορούν στην εταιρεία.

3.3.14 Οι πρόεδροι των επιτροπών του Διοικητικού Συμβουλίου είναι υπεύθυνοι για την οργάνωση της αξιολόγησης των επιτροπών τους. **(Σ/Ε)**

3.3.15 Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης του Διοικητικού Συμβουλίου γνωστοποιούνται και συζητούνται στο Διοικητικό Συμβούλιο και λαμβάνονται υπόψη στις εργασίες του σχετικά με τη σύνθεση, το πλάνο της ένταξης νέων μελών, την ανάπτυξη προγραμμάτων και άλλα συναφή θέματα του Διοικητικού Συμβουλίου. Σε συνέχεια της αξιολόγησης, το Διοικητικό Συμβούλιο λαμβάνει μέτρα για την αντιμετώπιση των διαπιστωμένων αδυναμιών. **(Σ/Ε)**

3.3.16 To Διοικητικό Συμβούλιο συμπεριλαμβάνει στη Δήλωση Εταιρικής Διακυβέρνησης συνοπτική περιγραφή της διαδικασίας ατομικής και συλλογικής αξιολόγησής του, των επιτροπών, καθώς και περίληψη των τυχόν ευρημάτων και των διορθωτικών ενεργειών. **(Σ/Ε)**

**ΣΥΣΤΑΣΗ**

3.3.17 Η διαδικασία αξιολόγησης πραγματοποιείται ενδεικτικά με τη μορφή ερωτηματολογίων και συνεντεύξεων. (Σ)

**ΜΕΡΟΣ Β΄ - ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΣΥΜΦΕΡΟΝ**

**4. ΤΕΤΑΡΤΗ ΕΝΟΤΗΤΑ - ΥΠΟΧΡΕΩΣΗ ΠΙΣΤΗΣ & ΕΠΙΜΕΛΕΙΑΣ**

**ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΕΣ ΔΙΑΤΑΞΕΙΣ**

4.1 «Τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου και κάθε τρίτο πρόσωπο, στο οποίο έχουν ανατεθεί από αυτό εξουσίες, σύμφωνα με το άρθρο 87 του ν. 4548/2018, οφείλουν κατά την άσκηση των καθηκόντων τους και των αρμοδιοτήτων τους να τηρούν το νόμο, το καταστατικό και τις νόμιμες αποφάσεις της γενικής συνέλευσης. Οφείλουν να διαχειρίζονται τις εταιρικές υποθέσεις με σκοπό την προαγωγή του εταιρικού συμφέροντος, να εποπτεύουν την εκτέλεση των αποφάσεων του Διοικητικού Συμβουλίου και της γενικής συνέλευσης και να ενημερώνουν τα άλλα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου για τις εταιρικές υποθέσεις.» **(N)**

4.2 «Στις συνεδριάσεις του Διοικητικού Συμβουλίου που έχουν ως θέμα την κατάρτιση των οικονομικών καταστάσεων της Εταιρείας, ή η ημερήσια διάταξη των οποίων περιλαμβάνει θέματα για την έγκριση των οποίων προβλέπεται η λήψη απόφασης από τη γενική συνέλευση με αυξημένη απαρτία και πλειοψηφία, σύμφωνα με τον ν. 4548/2018, το Διοικητικό Συμβούλιο βρίσκεται σε απαρτία, όταν παρίστανται δύο (2) τουλάχιστον ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη. Σε περίπτωση αναιτιολόγητης απουσίας ανεξάρτητου μέλους σε δύο (2) τουλάχιστον συνεχόμενες συνεδριάσεις του Διοικητικού Συμβουλίου, το μέλος αυτό λογίζεται ως παραιτηθέν. Η παραίτηση αυτή διαπιστώνεται με απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου, το οποίο προβαίνει στην αντικατάσταση του μέλους, σύμφωνα με την διαδικασία της παρ. 4 του άρθρου 9.» **(N)**

**ΕΙΔΙΚΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ**

4.3 Στις συνεδριάσεις η ημερήσια διάταξη των οποίων περιλαμβάνει θέματα για την έγκριση των οποίων προβλέπεται η λήψη απόφασης από τη ΓΣ με αυξημένη απαρτία και πλειοψηφία, σύμφωνα με τον ν. 4548/2018, συμμετέχουν αυτοπρόσωπως ή αντιπροσωπεύονται όλα τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου. **(Σ/Ε)**

4.4 Σε κάθε περίπτωση τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου διασφαλίζουν ότι δεν απέχουν από συνεδριάσεις του Διοικητικού Συμβουλίου χωρίς ουσιαστικό λόγο. **(Σ/Ε)**

4.5 Άλλες επαγγελματικές δεσμεύσεις των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου (συμπεριλαμβανομένων σημαντικών μη εκτελεστικών δεσμεύσεων σε εταιρείες και μη κερδοσκοπικά ιδρύματα) γνωστοποιούνται πριν από το διορισμό τους στο Διοικητικό Συμβούλιο και εφεξής στη δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης. Αλλαγές σχετικά με τις παραπάνω δεσμεύσεις αναφέρονται στο Διοικητικό Συμβούλιο μόλις προκύψουν. **(Σ/Ε)**

**5. ΠΕΜΠΤΗ ΕΝΟΤΗΤΑ - ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑ**

**ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΗ ΔΙΑΤΑΞΗ**

5.1 «Μεταξύ άλλων, ο κανονισμός λειτουργίας της Εταιρείας περιλαμβάνει την πολιτική βιώσιμης ανάπτυξης που ακολουθεί η Εταιρεία, όπου απαιτείται.»

**ΕΙΔΙΚΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ**

5.2 Η προαγωγή του εταιρικού συμφέροντος και της ανταγωνιστικότητας της εταιρείας συνδέεται με τη βιωσιμότητά της. **(Σ/Ε)**

5.3 Η βιωσιμότητα καθορίζεται από τον αντίκτυπο των δραστηριοτήτων της εταιρείας στο περιβάλλον και την ευρύτερη κοινότητα και μετράται με βάση τους μη χρηματοοικονομικούς παράγοντες που αφορούν το περιβάλλον, την κοινωνική ευθύνη και τη διακυβέρνηση (Environmental, Social, Governance «ESG») που είναι οικονομικά σημαντικοί (ουσιαστικοί) για την εταιρεία και τα συλλογικά συμφέροντα των βασικών ενδιαφερομένων μερών, όπως εργαζομένων, πελατών, προμηθευτών, τοπικών κοινοτήτων και άλλων σημαντικών φορέων. **(Σ/Ε)**

5.4 Το Διοικητικό Συμβούλιο μεριμνά για την ύπαρξη μηχανισμών γνώσης και κατανόησης των συμφερόντων των ενδιαφερομένων μερών και παρακολουθεί την αποτελεσματικότητά τους. **(Σ/Ε)**

5.5 Η σχέση της εταιρείας με τα ενδιαφερόμενα μέρη περιγράφεται στην Ενότητα 9. **(Σ/Ε)**

5.6 Η εταιρεία υιοθετεί και εφαρμόζει πολιτική για θέματα ESG και βιώσιμης ανάπτυξης (Πολιτική Βιωσιμότητας). **(Σ/Ε)**

5.7 Το Διοικητικό Συμβούλιο, στο πλαίσιο της πολιτικής βιωσιμότητας και, εφόσον δεν έχει υιοθετήσει τέτοια, στο πλαίσιο της στρατηγικής του, προσδιορίζει στην ετήσια έκθεση τα μη χρηματοοικονομικά θέματα που αφορούν τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα της εταιρείας και είναι ουσιώδη για την επιχείρηση, τους μετόχους και τα ενδιαφερόμενα μέρη, καθώς και πώς η εταιρεία τα αντιμετωπίζει. **(Σ/Ε)**

5.8 Το Διοικητικό Συμβούλιο περιγράφει στην ετήσια έκθεση με ποιο τρόπο έχουν ληφθεί υπόψη τα συμφέροντα των σημαντικών ενδιαφερομένων μερών στις συζητήσεις και τη λήψη αποφάσεων στο Διοικητικό Συμβούλιο. **(Σ/Ε)**

5.9 Το Διοικητικό Συμβούλιο δεσμεύει και παρακολουθεί την εκτελεστική διοίκηση για θέματα που αφορούν νέες τεχνολογίες και περιβαλλοντικά θέματα. **(Σ/Ε)**

5.10 Οι δημοσιεύσεις σχετικά με τη διαχείριση και την επίδοση των εταιρειών σε θέματα βιώσιμης ανάπτυξης (ESG ) είναι διαθέσιμες στους μετόχους και στα ενδιαφερόμενα μέρη. Η εταιρεία μπορεί να επιλέξει να ενεργήσει αυτές τις δημοσιεύσεις μέσω **(Σ/Ε)** :

(α) αυτόνομης έκθεσης / απολογισμού βιώσιμης ανάπτυξης,

(β) των χρηματ/κών της εκθέσεων, με την ενσωμάτωση αναφορών στα ουσιαστικά θέματα ESG, ή

(γ) ενοποιημένου απολογισμού (integrated report), που προσδιορίζει πώς μια εταιρεία δημιουργεί αξία μέσω της στρατηγικής, της εταιρικής διακυβέρνησης και της επίδοσής της.

**ΣΥΣΤΑΣΕΙΣ**

5.11 Ο αναλυτικός Οδηγός Δημοσιοποίησης Πληροφοριών ESG 2019 του Χρηματιστηρίου Αθηνών παρουσιάζει εθελοντικές κατευθυντήριες γραμμές και πρακτικές οδηγίες σχετικά με τους δείκτες που θα πρέπει να χρησιμοποιούν οι εταιρείες για τη δημοσιοποίηση των εν λόγω πληροφοριών. Οι προτεινόμενοι δείκτες χωρίζονται σε:

(α) Βασικούς δείκτες (core metrics), των οποίων η δημοσιοποίηση συνιστάται σε όλες τις εταιρείες,

(β) Προηγμένους δείκτες (advanced metrics), που εστιάζουν στην επίδοση σε πιο σύνθετα θέματα ESG,

(γ) Κλαδικοί δείκτες (sector-specific metrics), που δημιουργήθηκαν ειδικά για τους κλάδους που εκπροσωπούνται στο Χρηματιστήριο Αθηνών. Οι κλαδικοί δείκτες παρέχουν μία ολοκληρωμένη εικόνα της εταιρείας και των κινδύνων που αντιμετωπίζει, δεδομένου ότι τα ουσιαστικά θέματα βιώσιμης ανάπτυξης / ESG διαφέρουν ανάλογα με τον κλάδο δραστηριοποίησης. (Σ)

5.12 Η εταιρεία χρησιμοποιεί δείκτες διεθνώς αναγνωρισμένων πρωτοβουλιών, όπως της πρωτοβουλίας GRI, του οργανισμού SASB, του CDP ή του Οικουμενικού Συμφώνου των Ηνωμένων Εθνών (UNGC) και του Οδηγού Δημοσιοποίησης Πληροφοριών ESG 2019 του Χρηματιστηρίου Αθηνών. (Σ)

5.13 Το Διοικητικό Συμβούλιο προβαίνει σε εκτίμηση της δυνατότητας της εταιρείας να διατηρηθεί ως συνεχιζόμενη δραστηριότητα (going concern) τόσο στις ετήσιες όσο και στις ενδιάμεσες οικονομικές καταστάσεις-εκθέσεις. Επιπροσθέτως, τόσο στις ετήσιες όσο και στις ενδιάμεσες οικονομικές καταστάσεις-εκθέσεις, το Διοικητικό Συμβούλιο αναφέρει την τυχόν ύπαρξη σημαντικών αβεβαιοτήτων, οι οποίες σχετίζονται με γεγονότα ή συνθήκες που μπορεί να δημιουργήσουν σοβαρές αμφιβολίες όσον αφορά τη δυνατότητα της Εταιρείας να διατηρηθεί ως συνεχιζόμενη δραστηριότητα για διάστημα τουλάχιστον δώδεκα (12) μηνών από την ημερομηνία έγκρισης των ετήσιων και ενδιάμεσων οικονομικών καταστάσεων-εκθέσεων. (Σ)

5.14 Το Διοικητικό Συμβούλιο επεξηγεί στην ετήσια οικονομική έκθεση - λαμβάνοντας υπόψη την τρέχουσα κατάσταση και τους βασικούς κινδύνους της εταιρείας - πώς έχουν εκτιμηθεί οι προοπτικές της εταιρείας, το χρονικό διάστημα για το οποίο έχει γίνει η εν λόγω εκτίμηση και τους λόγους που θεωρεί ότι η επιλογή του συγκεκριμένου χρονικού διαστήματος είναι η αρμόζουσα. Στην ίδια έκθεση, το Διοικητικό Συμβούλιο μπορεί:

α) να δηλώνει το κατά πόσο έχει εύλογη προσδοκία ότι η εταιρεία θα μπορέσει να συνεχίσει τη δραστηριότητά της και να ανταποκρίνεται στις υποχρεώσεις της κατά το ως άνω χρονικό διάστημα, καθώς και

β) να επισημαίνει τυχόν επιφυλάξεις που έχει ή υποθέσεις που έχει χρησιμοποιήσει στο πλαίσιο της προειρημένης εκτίμησης. (Σ)

**ΜΕΡΟΣ Γ – ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ**

**6 . ΕΚΤΗ ΕΝΟΤΗΤΑ – ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ**

**ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΕΣ ΔΙΑΤΑΞΕΙΣ**

6.1 «Σύστημα εσωτερικού ελέγχου»: το σύνολο των εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών και διαδικασιών, συμπεριλαμβανομένης της διαχείρισης κινδύνων, του εσωτερικού ελέγχου και της κανονιστικής συμμόρφωσης, που καλύπτει σε συνεχή βάση κάθε δραστηριότητα της Εταιρείας και συντελεί στην ασφαλή και αποτελεσματική λειτουργία της.» **(N)**

6.2 «Το Διοικητικό Συμβούλιο διασφαλίζει, ότι οι λειτουργίες που συγκροτούν το Σύστημα εσωτερικού ελέγχου είναι ανεξάρτητες από τους επιχειρηματικούς τομείς που ελέγχουν, και ότι διαθέτουν τους κατάλληλους οικονομικούς και ανθρώπινους πόρους, καθώς και τις εξουσίες για την αποτελεσματική λειτουργία τους, σύμφωνα με όσα επιτάσσει ο ρόλος τους. Οι γραμμές αναφοράς και η κατανομή των αρμοδιοτήτων είναι σαφείς, εκτελεστές και δεόντως τεκμηριωμένες.» **(N)**

6.3 «Η Εταιρεία υιοθετεί και εφαρμόζει Σύστημα εταιρικής διακυβέρνησης σύμφωνα με τα άρθρα 1 ως 24 του παρόντος νόμου, λαμβάνοντας υπόψη το μέγεθος, τη φύση, το εύρος και την πολυπλοκότητα των δραστηριοτήτων της. Το σύστημα εταιρικής διακυβέρνησης των άρθρων 1 έως 24 του παρόντος νόμου περιλαμβάνει τουλάχιστον τα εξής **(N)** :

α) επαρκές και αποτελεσματικό Σύστημα εσωτερικού ελέγχου, συμπεριλαμβανομένων των συστημάτων διαχείρισης κινδύνων και κανονιστικής συμμόρφωσης...»

6.4 «Η Εταιρεία διαθέτει μονάδα εσωτερικού ελέγχου, που συνιστά ανεξάρτητη οργανωτική μονάδα εντός της Εταιρείας, με σκοπό την παρακολούθηση και βελτίωση των λειτουργιών και των πολιτικών της Εταιρείας αναφορικά με το Σύστημα εσωτερικού ελέγχου της.» **(N)**

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

α) Παρακολουθεί, ελέγχει και αξιολογεί:

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

6.6 Απόφαση Διοικητικού Συμβουλίου Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς για Αξιολόγηση Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου (ΣΕΕ).**(N)**

6.7 Κατευθυντήριες γραμμές της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς για την Πολιτική Καταλληλότητας.**(N)**

**ΕΙΔΙΚΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ**

6.8 Η εταιρεία σχεδιάζει επαρκές και αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου (ΣΕΕ), ως προς τη χρηματοοικονομική και μη πληροφόρηση. Το μοντέλο αναφοράς του ΣΕΕ περιλαμβάνει ενδεικτικά τα εξής **(N)**:

• περιβάλλον ελέγχου,

• διαχείριση κινδύνων,

• ελεγκτικούς μηχανισμούς και δικλείδες ασφαλείας,

• σύστημα πληροφόρησης και επικοινωνίας και

• παρακολούθηση του ΣΕΕ.

6.9 Το περιβάλλον ελέγχου της εταιρείας περιλαμβάνει το σύνολο των δομών, των πολιτικών και των διαδικασιών που παρέχουν τη βάση για την ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού ΣΕΕ, καθώς παρέχει το πλαίσιο και τη δομή για την επίτευξη των θεμελιωδών αντικειμενικών σκοπών του ΣΕΕ. **(N)**

**ΣΥΣΤΑΣΕΙΣ**

6.10 Η εταιρεία διαθέτει ενδεικτικά, και όχι περιοριστικά, τα εξής βασικά χαρακτηριστικά του ΣΕΕ:

• Κώδικας δεοντολογίας και διαδικασίες παρακολούθησης της εφαρμογής του.

• Εγκεκριμένο οργανόγραμμα σε πλήρη ανάπτυξη, για όλα τα επίπεδα ιεραρχίας, και με διάκριση των λειτουργιών σε κύριες και δευτερεύουσες, στο οποίο με σαφήνεια προσδιορίζεται η περιοχή ευθύνης ανά τομέα/τμήμα.

• Σύνθεση και λειτουργία της Επιτροπής Ελέγχου.

• Οργανωτική διάρθρωση και λειτουργία του Εσωτερικού Ελέγχου.

• Περιγραφή του στρατηγικού σχεδιασμού, διαδικασία ανάπτυξης αυτού και υλοποίησής του.

• Μακροχρόνιος και βραχυχρόνιος προγραμματισμός δράσης ανά σημαντική δραστηριότητα, με αντίστοιχο απολογισμό και επισήμανση των αποκλίσεων σε περιοδική βάση, καθώς και αιτιολόγηση αυτών.

• Πλήρες και ενήμερο καταστατικό όπου προσδιορίζονται και αποτυπώνονται με σαφήνεια το αντικείμενο εκμετάλλευσης, εργασίας και οι κύριοι σκοποί του οικονομικού φορέα.

• Περιγραφή καθηκόντων των διευθύνσεων, τμημάτων και περιγραμμάτων θέσεων εργασίας.

• Καταγραφή πολιτικών και διαδικασιών σημαντικών λειτουργιών της εταιρείας και εντοπισμός δικλείδων ασφαλείας ή σημαντικών παραλείψεων.

• Διαδικασίες συμμόρφωσης με το ισχύον νομικό και κανονιστικό πλαίσιο (Κανονιστική Συμμόρφωση).

• Διαδικασίες αξιολόγησης και διαχείρισης κινδύνων.

• Διαδικασίες για την πληρότητα και αξιοπιστία της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης.

• Διαδικασίες πρόσληψης, επιμόρφωσης, ανάθεσης αρμοδιοτήτων, στοχοθεσίας και αξιολόγησης της απόδοσης των στελεχών.

• Διαδικασίες για την ασφάλεια, επάρκεια και αξιοπιστία των πληροφοριακών συστημάτων.

• Διαδικασίες διασφάλισης προσωπικού και περιουσιακών στοιχείων.

• Περιγραφή γραμμών αναφοράς και διαύλων επικοινωνίας εντός και εκτός του οργανισμού.

• Μηχανισμός παρακολούθησης και αξιολόγησης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των διαδικασιών.

• Διαδικασία περιοδικής αξιολόγησης της επάρκειας και της αποτελεσματικότητας του ΣΕΕ από ανεξάρτητο αξιολογητή, επικοινωνία αποτελεσμάτων και κατάρτιση πλάνου θεραπείας αδυναμιών.

• Πολιτικές για το σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης και άλλων περιβαλλοντικών, κοινωνικών και σχετικών με τη διακυβέρνηση θεμάτων (ESG factors).

6.11 Στο πλαίσιο εφαρμογής των ανωτέρω, οι εταιρείες διαθέτουν καταγεγραμμένες πολιτικές και διαδικασίες λειτουργίας των οργανωτικών μονάδων. Οι διαδικασίες περιλαμβάνουν σαφή αναφορά στις δικλείδες ασφαλείας που έχουν θεσπίσει για την αντιμετώπιση των κινδύνων που αντιμετωπίζουν και τον υπεύθυνο της κάθε διαδικασίας και αξιολογούνται και στο πλαίσιο αξιολόγησης του συστήματος εταιρικής διακυβέρνησης.

**ΜΕΡΟΣ Δ – ΜΕΤΟΧΟΙ, ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΑ ΜΕΡΗ**

**7. ΕΒΔΟΜΗ ΕΝΟΤΗΤΑ – ΓΕΝΙΚΗ ΣΥΝΕΛΕΥΣΗ**

**ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΕΣ ΔΙΑΤΑΞΕΙΣ**

7.1 «Η γενική συνέλευση των μετόχων είναι το ανώτατο όργανο της εταιρείας και δικαιούται να αποφασίζει για κάθε εταιρική υπόθεση, σύμφωνα με τον παρόντα νόμο. Οι αποφάσεις της δεσμεύουν και τους απόντες ή διαφωνούντες μετόχους.»**(N)**

7.2 «Το αποτέλεσμα της ψηφοφορίας αναγγέλλεται από τον πρόεδρο της γενικής συνέλευσης μόλις διαπιστωθεί.»**(N)**

7.3 «Εταιρείες με μετοχές εισηγμένες σε ρυθμιζόμενη αγορά δημοσιεύουν στο διαδικτυακό τους τόπο, με ευθύνη του Διοικητικού Συμβουλίου, τα αποτελέσματα της ψηφοφορίας, μέσα σε πέντε (5) ημέρες το αργότερο από την ημερομηνία της γενικής συνέλευσης, προσδιορίζοντας για κάθε απόφαση τουλάχιστον τον αριθμό των μετοχών για τις οποίες δόθηκαν έγκυρες ψήφοι, την αναλογία του κεφαλαίου που εκπροσωπούν αυτές οι ψήφοι, το συνολικό αριθμό έγκυρων ψήφων, καθώς και τον αριθμό ψήφων υπέρ και κατά κάθε απόφασης και τον αριθμό των αποχών.»**(N)**

**ΕΙΔΙΚΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ**

7.4 Η εταιρεία υποστηρίζει και μεριμνά τόσο για τη συμμετοχή των μετόχων στις συνελεύσεις όσο και για την ουσιαστική άσκηση των δικαιωμάτων τους κατά το μέγιστο δυνατόν. **(Σ/Ε)**

7.5 Για τη μέγιστη και στη βάση πλήρους ενημέρωσης συμμετοχή των μετόχων στη ΓΣ, η εταιρεία θέτει μηχανισμούς για την έγκαιρη δημοσιοποίηση της πρόσκλησης της ΓΣ, η οποία περιλαμβάνει πληροφορίες τουλάχιστον αναφορικά με την ημερομηνία, τον τόπο, την προτεινόμενη ημερήσια διάταξη και ακριβή περιγραφή των διαδικασιών για τη συμμετοχή και ψηφοφορία των μετόχων. **(Σ/Ε)**

7.6 Στο βαθμό που οι ερωτήσεις των μετόχων σχετικά με θέματα της ημερήσιας διάταξης δεν απαντηθούν κατά τη διάρκεια της συνεδρίασης, η εταιρεία προβλέπει διαδικασία υποβολής των σχετικών απαντήσεων. **(Σ/Ε)**

**8. ΟΓΔΟΗ ΕΝΟΤΗΤΑ – ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΜΕΤΟΧΩΝ**

**ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΕΣ ΔΙΑΤΑΞΕΙΣ**

8.1 «To σύστημα εταιρικής διακυβέρνησης της εταιρείας περιλαμβάνει επαρκείς και αποτελεσματικούς μηχανισμούς επικοινωνίας με τους μετόχους, ώστε να διευκολύνονται η άσκηση των δικαιωμάτων τους και ο ενεργός διάλογος με αυτούς (shareholder engagement).»**(Ν)**

8.2 «Ύστερα από αίτηση οποιουδήποτε μετόχου, που υποβάλλεται στην εταιρεία πέντε (5) τουλάχιστον πλήρεις ημέρες πριν από τη γενική συνέλευση, το Διοικητικό Συμβούλιο υποχρεούται να παρέχει στη γενική συνέλευση τις αιτούμενες συγκεκριμένες πληροφορίες για τις υποθέσεις της εταιρείας, στο μέτρο που αυτές είναι σχετικές με τα θέματα της ημερήσιας διάταξης. Υποχρέωση παροχής πληροφοριών δεν υφίσταται, όταν οι σχετικές πληροφορίες διατίθενται ήδη στο διαδικτυακό τόπο της εταιρείας, ιδίως με τη μορφή ερωτήσεων και απαντήσεων. Επίσης, με αίτηση μετόχων, που εκπροσωπούν το ένα εικοστό (1/20) του καταβεβλημένου κεφαλαίου, το Διοικητικό Συμβούλιο υποχρεούται να ανακοινώνει στη γενική συνέλευση, εφόσον είναι τακτική, τα ποσά που, κατά την τελευταία διετία, καταβλήθηκαν σε κάθε μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου ή τους διευθυντές της εταιρείας, καθώς και κάθε παροχή προς τα πρόσωπα αυτά από οποιαδήποτε αιτία ή σύμβαση της εταιρείας με αυτούς. Σε όλες τις παραπάνω περιπτώσεις το Διοικητικό Συμβούλιο μπορεί να αρνηθεί την παροχή των πληροφοριών για αποχρώντα ουσιώδη λόγο, ο οποίος αναγράφεται στα πρακτικά. Τέτοιος λόγος μπορεί να είναι, κατά τις περιστάσεις, η εκπροσώπηση των αιτούντων μετόχων στο Διοικητικό Συμβούλιο, σύμφωνα με τα άρθρα 79 ή 80. Στις περιπτώσεις της παρούσας παραγράφου το Διοικητικό Συμβούλιο μπορεί να απαντήσει ενιαία σε αιτήσεις μετόχων με το ίδιο περιεχόμενο.»**(Ν)**

**ΕΙΔΙΚΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ**

8.3 Η συμμετοχή των μετόχων διασφαλίζεται μέσα από την παροχή επαρκούς και ισότιμης πρόσβασης στην πληροφόρηση. Για την επικαιροποίηση της πληροφορίας προς τους μετόχους αλλά και γενικά για την επικοινωνία μαζί τους σε τακτική βάση, η εταιρεία χρησιμοποιεί την ιστοσελίδα της, λαμβάνοντας τα κατάλληλα μέτρα για ισότιμη πρόσβαση των μετόχων στη δημοσιοποίηση γεγονότων. **(Σ/Ε)**

8.4 Για τη διασφάλιση ενός εποικοδομητικού διαλόγου μεταξύ της εταιρείας και των μετόχων, η εταιρεία διαθέτει διαδικασίες και εργαλεία (όπως πλατφόρμα επικοινωνίας) προκειμένου η εταιρεία να ανταποκρίνεται στις υποχρεώσεις ενημέρωσης σύμφωνα με τη νομοθεσία. **(Σ/Ε)**

8.5 Αρμόδια μονάδα είναι αυτή της εξυπηρέτησης μετόχων. Οι διαδικασίες αναρτώνται και στην ιστοσελίδα της εταιρείας. **(Σ/Ε)**

**ΣΥΣΤΑΣΗ**

8.6 Η εταιρεία εισάγει επιπλέον συγκεκριμένες και διαφανείς διαδικασίες για την υποβολή εξατομικευμένων αιτημάτων και προβληματισμών από μετόχους. Τέτοια αιτήματα θα πρέπει να αντιμετωπίζονται από την εταιρεία μέσα από δημόσιες απαντήσεις, οι οποίες θα επικοινωνούνται σε όλους τους μετόχους εντός προσδιορισμένου ελάχιστου χρονικού πλαισίου.

**9. ΕΝΑΤΗ ΕΝΟΤΗΤΑ – ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΑ ΜΕΡΗ**

9.1 Το Διοικητικό Συμβούλιο μεριμνά ώστε να προσδιορίζονται τα σημαντικά για την εταιρεία ενδιαφερόμενα μέρη, ανάλογα με τα χαρακτηριστικά και τη στρατηγική της, καθώς και να κατανοούνται τα συλλογικά τους συμφέροντα και με ποιο τρόπο αυτά αλληλεπιδρούν με τη στρατηγική της. **(Σ/Ε)**

9.2 Το Διοικητικό Συμβούλιο, όπου είναι απαραίτητο για την επίτευξη των εταιρικών στόχων και σύμφωνα με τη στρατηγική της εταρείας, μεριμνά για τον έγκαιρο και ανοιχτό διάλογο με τα ενδιαφερόμενα μέρη και χρησιμοποιεί διαφορετικά κανάλια επικοινωνίας για κάθε ομάδα ενδιαφερόμενων μερών, με γνώμονα την ευελιξία και τη διευκόλυνση της κατανόησης των εκατέρωθεν συμφερόντων. **(Σ/Ε)**

**ΣΥΣΤΑΣΗ**

9.3 Ενδεικτικοί μηχανισμοί επικοινωνίας και σύνδεσης με τα ενδιαφερόμενα μέρη είναι οι εξής:

• Διενέργεια δράσεων/πρωτοβουλιών στο πλαίσιο της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης / Πολιτικής βιώσιμης ανάπτυξης της εταιρείας.

• Σύσταση συμβουλευτικών ομάδων που συναντιούνται σε τακτική βάση ή κατά περίπτωση.

• Στοχευμένα ερωτηματολόγια για τη γνωστοποίηση των απόψεων των ενδιαφερόμενων μερών.

• Χρήση τεχνολογικών εργαλείων και μέσων κοινωνικής δικτύωσης.

• Ειδική συνεργασία με ομάδες ενδιαφερόμενων μερών πάνω σε συγκεκριμένα θέματα που απασχολούν την εταιρεία.

**ΜΕΡΟΣ Ε – ΔΗΛΩΣΗ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ**

**ΟΔΗΓΙΕΣ ΣΥΝΤΑΞΗΣ ΔΗΛΩΣΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ**

Σκοπός αυτής της ενότητας είναι να καθοδηγήσει τις εταιρείες ως προς τη δομή και το περιεχόμενο της δήλωσης εταιρικής διακυβέρνησης, σύμφωνα με την επιταγή του ν. 4548/2018.

Κατά την απαίτηση του παρόντος Κώδικα, η εταιρεία θα πρέπει για κάθε εταιρική χρήση να περιλαμβάνει σε ειδικό τμήμα της ετήσιας έκθεσης διαχείρισης, δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης, που να περιέχει, σε συνδυασμό με όσα προβλέπονται στον ν. 4548/2018 τη γνωστοποίηση της οικειοθελούς συμμόρφωσης της εταιρείας με τον παρόντα Κώδικα.

Η εξήγηση των λόγων μη συμμόρφωσης δεν πρέπει να περιορίζεται μόνον σε απλή αναφορά της πρακτικής με την οποία δεν συμμορφώνεται η εταιρεία, αλλά να αιτιολογείται με τρόπο ξεκάθαρο και συγκεκριμένο. Ειδικότερα, η εξήγηση μη συμμόρφωσης πρέπει:

• να είναι ορισμένη ως προς τις θέσεις της εταιρείας, ειδική και όχι τυποποιημένη,

• να είναι ουσιαστική, υπό την έννοια ότι θέτει το πλαίσιο και το λόγο της μη συμμόρφωσης,

• να είναι κατανοητή και πειστική,

• να αξιολογεί το ρίσκο της απόκλισης και να περιγράφει τα μέτρα που έχουν ληφθεί προς ελαχιστοποίηση τυχόν κινδύνων ως προς τη μη συμμόρφωση με τη σχετική αρχή,

• να αναφέρει κατά πόσον η απόκλιση από τις διατάξεις του Κώδικα είναι χρονικά περιορισμένη, να δίνεται εκτίμηση χρόνου ευθυγράμμισης της εταιρείας με τις διατάξεις του Κώδικα και τέλος, να αναφέρει κάποια εναλλακτική πρακτική που η εταιρεία έχει υιοθετήσει ως πιο ενδεδειγμένη, καθώς και για ποιους λόγους τη θεωρεί πιο ενδεδειγμένη και ωφέλιμη στα πλαίσια τήρησης υψηλών προτύπων εταιρικής διακυβέρνησης. Με αυτόν τον τρόπο, οι επενδυτές και τα ενδιαφερόμενα μέρη είναι σε θέση να αξιολογήσουν ακόμα και αν η εταιρεία δεν εφαρμόζει κάποια πρακτική του Κώδικα, αν εντούτοις αντιλαμβάνεται πράγματι τη σημασία της εταιρικής διακυβέρνησης και με την ποιότητα της εξήγησης επιτυγχάνει την απαιτούμενη αποτελεσματικότητα.

Η δήλωση περιλαμβάνει το ελάχιστο περιεχόμενο του άρθρου 152 του ν. 4548/2018 καθώς και το ελάχιστο περιεχόμενο του άρθρου 18 του ν. 4706/2020.

**ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΗ ΔΙΑΤΑΞΗ**

«Το Διοικητικό Συμβούλιο υποχρεούται στη δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης, σύμφωνα με το άρθρο 152 του ν. 4548/2018, να συμπεριλαμβάνει αναφορά στην πολιτική καταλληλότητας, στα πεπραγμένα των επιτροπών του άρθρου 10 του παρόντος, στα αναλυτικά βιογραφικά των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου και των ανωτάτων διευθυντικών στελεχών της Εταιρείας,...»

Επιπροσθέτως, περιλαμβάνει την ανταπόκριση της εταιρείας στις ειδικές πρακτικές και συστάσεις, σύμφωνα με τις ενότητες του Κώδικα. Ενδεικτικά, περιλαμβάνει κατ’ ελάχιστον τα εξής:

i. τον αριθμό συνεδριάσεων του Διοικητικού Συμβουλίου και τη συχνότητα συμμετοχής κάθε μέλους στις συνεδριάσεις,

ii. τον αριθμό των συνεδριάσεων των επιτροπών του Διοικητικού Συμβουλίου και τη συχνότητα συμμετοχής κάθε μέλους στις συνεδριάσεις,

iii. σύντομη περιγραφή της σύνθεσης και των όρων λειτουργίας, του έργου και των αρμοδιοτήτων των επιτροπών του Διοικητικού Συμβουλίου, καθώς και περιγραφή των θεμάτων που συζητούν στις συνεδριάσεις τους

iv. περιγραφή του τρόπου αξιολόγησης της επίδοσης του Διοικητικού Συμβουλίου, καθώς και των επιτροπών.

Η δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης περιλαμβάνει πληροφορίες για τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου, όπως οι παρακάτω:

i. προσδιορισμός του Πρόεδρου, του Αντιπροέδρου (εφόσον υπάρχει), του Διευθύνοντος Συμβούλου και των μελών των επιτροπών του Διοικητικού Συμβουλίου και των Προέδρων τους,

ii. προσδιορισμός των μη εκτελεστικών μελών που το Διοικητικό Συμβούλιο θεωρεί ανεξάρτητα και, όπου είναι απαραίτητο, επεξήγηση των λόγων που στηρίζουν αυτήν τη θέση του,

iii. συνοπτικά βιογραφικά σημειώματα κάθε μέλους Διοικητικού Συμβουλίου και του εταιρικού Γραμματέα,

iv. διάρκεια της θητείας κάθε μέλους Διοικητικού Συμβουλίου (συμπεριλαμβανομένης και της ημερομηνίας λήξης),

v. αναφορά στις εξωτερικές επαγγελματικές δεσμεύσεις των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου (συμπεριλαμβανομένων των επαγγελματικών υποχρεώσεών τους ως μη εκτελεστικών μελών σε άλλες εταιρείες, καθώς και μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς).

Η δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης περιλαμβάνει πληροφορίες σχετικά με τη διαχείριση κινδύνων και τον εσωτερικό έλεγχο:

i. περιγραφή του συστήματος εσωτερικού ελέγχου,

ii. αναφορά στα αποτελέσματα / ευρήματα της Έκθεσης Αξιολόγησης, στους κινδύνους και στις συνέπειες των τυχόν ευρημάτων, στην απόκριση της διοίκησης των εταιρειών, καθώς και στην πορεία υλοποίησης των σχεδίων με τα σχετικά χρονοδιαγράμματα,

iii. δήλωση του Διοικητικού Συμβουλίου ως προς την πραγματοποίηση ετήσιας επανεξέτασης της εταιρικής στρατηγικής, των κύριων επιχειρηματικών κινδύνων και των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου,

iv. σε περίπτωση που οι νόμιμοι ελεγκτές ή το ελεγκτικό γραφείο προσφέρουν μη ελεγκτικές υπηρεσίες στην εταιρεία, αξιολόγηση της επίπτωσης που μπορεί να έχει το γεγονός αυτό στην αντικειμενικότητα και την αποτελεσματικότητα του υποχρεωτικού ελέγχου.

Η δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης περιλαμβάνει πληροφορίες σχετικά με τις αμοιβές των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου. Προς το σκοπό αυτό θα ενσωματώνεται στη δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης η έκθεση αμοιβών μελών του Διοικητικού Συμβουλίου.

Ειδική αναφορά:

i. στην πολιτική πολυμορφίας που εφαρμόζεται από την εταιρεία, ως προς τη σύνθεση τόσο του Διοικητικού Συμβουλίου της όσο και των ανωτάτων διευθυντικών στελεχών της και στο ποσοστό εκπροσώπησης κάθε φύλου αντίστοιχα,

ii. ειδική αναφορά στις πολιτικές που εξασφαλίζουν ότι το Διοικητικό Συμβούλιο διαθέτει επαρκή πληροφόρηση ώστε να βασίζει τις αποφάσεις του αναφορικά με συναλλαγές μεταξύ συνδεδεμένων μερών περιλαμβανομένων των συναλλαγών των θυγατρικών της με συνδεδεμένα μέρη.

Η δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης ενδεικτικά περιλαμβάνει πληροφορίες σχετικά με την πολιτική βιώσιμης ανάπτυξης (ESG) που ακολουθεί η εταιρεία:

i. περιγραφή των κύριων στοιχείων της πολιτικής που υιοθετεί και εφαρμόζει για θέματα ESG, με σκοπό την προαγωγή του εταιρικού συμφέροντος και της ανταγωνιστικότητάς της,

ii. αναφορά στα ουσιώδη μη χρηματοοικονομικά θέματα που αφορούν τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητά της, καθώς και πώς τα αντιμετωπίζει,

iii. αναφορά στα πρότυπα που χρησιμοποιεί η εταιρεία για τη δημοσιοποίηση των εν λόγω μη χρηματοοικονομικών πληροφοριών.

Τέλος, το Διοικητικό Συμβούλιο θα πρέπει να περιγράφει συνοπτικά τη διαδικασία αξιολόγησης του ιδίου, των επιτροπών του, καθώς και περίληψη των τυχόν ευρημάτων και των διορθωτικών ενεργειών.

Η δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης στο σύνολό της θα πρέπει να έχει ελεγχθεί από ορκωτό ελεγκτή, σύμφωνα με τις διαδικασίες που συμφωνούνται με την εταιρεία.

Παράρτημα 2: NOMOΣ ΥΠ’ ΑΡΙΘΜ. 4706 «Εταιρική διακυβέρνηση ανωνύμων εταιρειών, σύγχρονη αγορά κεφαλαίου, ενσωμάτωση στην ελληνική νομοθεσία της Οδηγίας (ΕΕ) 2017/828 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, μέτρα προς εφαρμογή του Κανονισμού (ΕΕ) 2017/1131 και άλλες διατάξεις»

ΜΕΡΟΣ Α΄ ΔΙΑΤΑΞΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΑΝΩΝΥΜΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Α΄ ΓΕΝΙΚΕΣ ΔΙΑΤΑΞΕΙΣ

Άρθρο 1

Πεδίο εφαρμογής

1. Τα άρθρα 1 έως 24 εφαρμόζονται σε ανώνυμες εταιρείες με μετοχές ή άλλες κινητές αξίες εισηγμένες σε ρυθμιζόμενη αγορά στην Ελλάδα.

2. Οι διατάξεις των άρθρων 1 έως 24 εφαρμόζονται συμπληρωματικά σε σχέση με τις διατάξεις του ν. 4548/2018 (Α΄ 104).

3. Οι διατάξεις των άρθρων 1 έως 24 δεν εφαρμόζονται:

α) στις ανώνυμες εταιρείες με μετοχές ή άλλες κινητές αξίες εισηγμένες σε πολυμερή μηχανισμό διαπραγμάτευσης (ΠΜΔ) που λειτουργεί στην Ελλάδα, εκτός αν προβλέπεται διαφορετικά στο καταστατικό τους,

β) στην Τράπεζα της Ελλάδος.

4. Οι διατάξεις των άρθρων 1 έως 24 εφαρμόζονται με την επιφύλαξη ειδικότερων διατάξεων του ενωσιακού ή του εθνικού δικαίου, καθώς και των κανονιστικών πράξεων της Τράπεζας της Ελλάδος ή της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς που εκδίδονται κατ’ εξουσιοδότηση αυτών, οι οποίες διέπουν την εταιρική διακυβέρνηση ανωνύμων εταιρειών που εποπτεύονται:

α) στο πλαίσιο του Ενιαίου Εποπτικού Μηχανισμού, από την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα ή από την Τράπεζα της Ελλάδος,

β) από την Τράπεζα της Ελλάδος, στο πλαίσιο των εποπτικών της αρμοδιοτήτων,

γ) από την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς, στο πλαίσιο των προληπτικών εποπτικών της αρμοδιοτήτων.

Άρθρο 2

Ορισμοί

Για τους σκοπούς των άρθρων 1 έως 24 του παρόντος υιοθετούνται ορισμοί ως εξής:

1. «Ρυθμιζόμενη αγορά»: η ρυθμιζόμενη αγορά κατά την έννοια της παρ. 21 του άρθρου 4 του ν. 4514/2018 (Α΄ 14).

2. «Πολυμερής Μηχανισμός Διαπραγμάτευσης» (ΠΜΔ): ο Πολυμερής Μηχανισμός Διαπραγμάτευσης κατά την έννοια της παρ. 22 του άρθρου 4 του ν. 4514/2018.

3. «Εταιρεία»: η ανώνυμη εταιρεία της οποίας οι μετοχές ή άλλες κινητές αξίες είναι: α) εισηγμένες σε ρυθμιζόμενη αγορά που λειτουργεί στην Ελλάδα ή

β) εισηγμένες σε ΠΜΔ που λειτουργεί στην Ελλάδα και στο καταστατικό των οποίων προβλέπεται η υπαγωγή τους στις διατάξεις των άρθρων 1 έως 24 του παρόντος.

4. «Mη εκτελεστικά μέλη»: τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου της Εταιρείας, που δεν έχουν εκτελεστικές αρμοδιότητες στη διαχείριση της Εταιρείας στο πλαίσιο των καθηκόντων που τους ανατίθενται, πέραν των γενικών καθηκόντων που τους επιφυλάσσει η ιδιότητά τους ως μελών του Διοικητικού Συμβουλίου και έχουν επιφορτισθεί με τον ρόλο της συστηματικής επίβλεψης και παρακολούθησης της λήψης αποφάσεων από τη διοίκηση.

5. «Εκτελεστικά μέλη»: τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου της Εταιρείας, που έχουν εκτελεστικές αρμοδιότητες όσον αφορά τη διαχείριση της Εταιρείας, στο πλαίσιο των καθηκόντων που τους ανατίθενται.

6. «Ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη»: τα μη εκτελεστικά μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου της Εταιρείας, που κατά τον ορισμό ή την εκλογή τους και κατά τη διάρκεια της θητείας τους πληρούν τα κριτήρια ανεξαρτησίας που προβλέπονται στο άρθρο 9.

7. «Σύστημα εσωτερικού ελέγχου»: το σύνολο των εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών και διαδικασιών, συμπεριλαμβανομένης της διαχείρισης κινδύνων, του

εσωτερικού ελέγχου και της κανονιστικής συμμόρφωσης, που καλύπτει σε συνεχή βάση κάθε δραστηριότητα της Εταιρείας και συντελεί στην ασφαλή και αποτελεσματική λειτουργία της.

8. «Διαχειριστής αγοράς»: ο διαχειριστής αγοράς κατά την έννοια της παρ. 18 του άρθρου 4 του ν. 4514/2018.

9. «Διαχειριστής ΠΜΔ»: το πρόσωπο που διαχειρίζεται ΠΜΔ σύμφωνα με την παρ. 2.

10. «Όμιλος»: ο όμιλος επιχειρήσεων που αποτελείται από τη μητρική και τις θυγατρικές της οντότητες σύμφωνα με το Διεθνές Λογιστικό Πρότυπο (ΔΛΠ) 27.

11. «Πρόσωπο»: Κάθε φυσικό ή νομικό πρόσωπο.

12. «Συνδεδεμένη εταιρεία ή πρόσωπο»: Η εταιρεία ή το πρόσωπο που ορίζεται ως συνδεδεμένο μέρος σύμφωνα με το Διεθνές Λογιστικό Πρότυπο (ΔΛΠ) 24.

13. «Κύριο διοικητικό στέλεχος»: το πρόσωπο που ορίζεται από το Διεθνές Λογιστικό Πρότυπο (ΔΛΠ) 24.

14. «Πρόσωπο που έχει στενούς δεσμούς»: το πρόσωπο κατά την έννοια της περ. 26 της παρ. 1 του άρθρου 3 του Κανονισμού (ΕΕ) 596/2014 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου.

15. «Επιχειρηματική σχέση»: η επαγγελματική ή εμπορική σχέση, η οποία συνδέεται με την επιχειρηματική δραστηριότητα του προσώπου στο οποίο αφορά και η οποία, κατά τον χρόνο σύναψής της, αναμένεται ότι θα έχει διάρκεια.

16. «Σημαντική θυγατρική»: η θυγατρική, της Εταιρείας, η οποία επηρεάζει ή μπορεί να επηρεάσει ουσιωδώς τη χρηματοοικονομική θέση ή τις επιδόσεις ή την επιχειρηματική δραστηριότητα ή τα εν γένει οικονομικά συμφέροντα της Εταιρείας.

17. «Επιτροπή ελέγχου»: η επιτροπή ελέγχου του άρθρου 44 του ν. 4449/2017 (Α΄ 7).

18. «Οικονομική έκθεση»: η οικονομική έκθεση των άρθρων 4 και 5 του ν. 3556/2007 (Α΄ 91).

19. «Θυγατρική»: η οντότητα που ελέγχεται από μητρική, άμεσα ή έμμεσα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Β΄ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ

Άρθρο 3

Πολιτική καταλληλότητας των μελών Διοικητικού Συμβουλίου

1. Η Εταιρεία διαθέτει πολιτική καταλληλότητας των

μελών του διοικητικού συμβουλίου, η οποία εγκρίνεται από το Διοικητικό της Συμβούλιο και περιλαμβάνει τουλάχιστον:

α) τις αρχές που αφορούν στην επιλογή ή την αντικατάσταση των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου, καθώς και την ανανέωση της θητείας υφιστάμενων μελών και

β) τα κριτήρια για την αξιολόγηση της καταλληλότητας των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου, ιδίως ως προς τα εχέγγυα ήθους, τη φήμη, την επάρκεια γνώσεων, τις δεξιότητες, την ανεξαρτησία κρίσης και την εμπειρία για την εκτέλεση των καθηκόντων που τους ανατίθενται. Τα κριτήρια επιλογής των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου περιλαμβάνουν τουλάχιστον την επαρκή εκπροσώπηση ανά φύλο σε ποσοστό που δεν υπολείπεται του είκοσι πέντε τοις εκατό (25%) του συνόλου των μελών του διοικητικού συμβουλίου. Σε περίπτωση κλάσματος, το ποσοστό αυτό στρογγυλοποιείται στο προηγούμενο ακέραιο,

γ) την πρόβλεψη κριτηρίων πολυμορφίας (diversity) για την επιλογή των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου.

1α. Η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς δημοσιεύει κατευθυντήριες γραμμές για την εφαρμογή της παρ. 1 εντός δύο (2) μηνών από την έναρξη ισχύος του παρόντος.

2. Η σύνθεση του Διοικητικού Συμβουλίου αντικατοπτρίζει τις γνώσεις, τις δεξιότητες και την πείρα που απαιτούνται για την άσκηση των αρμοδιοτήτων του, σύμφωνα με το επιχειρηματικό μοντέλο και τη στρατηγική της Εταιρείας.

3. Η πολιτική καταλληλότητας, καθώς και κάθε ουσιώδης τροποποίησή της υποβάλλεται προς έγκριση στην Γενική Συνέλευση και αναρτάται στον ιστότοπο της Εταιρείας.

4. Προϋπόθεση για την εκλογή ή τη διατήρηση της

ιδιότητας του μέλους στο Διοικητικό Συμβούλιο Εταιρείας είναι να μην έχει εκδοθεί εντός ενός (1) έτους, πριν ή από την εκλογή του αντίστοιχα, τελεσίδικη δικαστική

απόφαση που αναγνωρίζει την υπαιτιότητά του για ζημιογόνες συναλλαγές Εταιρείας ή μη εισηγμένης εταιρείας του ν. 4548/2018, με συνδεδεμένα μέρη. Το καταστατικό μπορεί να προβλέπει μεγαλύτερο χρονικό διάστημα από το οριζόμενο στο προηγούμενο εδάφιο. Κάθε υποψήφιο μέλος υποβάλλει στην Εταιρεία υπεύθυνη δήλωση ότι δεν συντρέχει το κώλυμα της παρούσας και κάθε μέλος Διοικητικού Συμβουλίου γνωστοποιεί αμελλητί προς την Εταιρεία την έκδοση σχετικής τελεσίδικης δικαστικής απόφασης.

5. Προϋπόθεση για την ανάθεση εξουσιών διαχείρισης και εκπροσώπησης της Εταιρείας σε τρίτα πρόσωπα ή για τη διατήρηση της σχετικής ανάθεσης σε ισχύ, είναι να μην έχει εκδοθεί εντός ενός (1) έτους, πριν ή από την ανάθεση των εξουσιών σε αυτά, τελεσίδικη δικαστική απόφαση που αναγνωρίζει την υπαιτιότητά τους για ζημιογόνες συναλλαγές Εταιρείας, ή μη εισηγμένης εταιρείας του ν. 4548/2018 με συνδεδεμένα μέρη. Το καταστατικό μπορεί να προβλέπει μεγαλύτερο χρονικό διάστημα από το οριζόμενο στο προηγούμενο εδάφιο.

Κάθε υποψήφιο, προς ανάθεση των ανωτέρω εξουσιών, τρίτο πρόσωπο υποβάλλει στην Εταιρεία υπεύθυνη δήλωση ότι δεν συντρέχει το κώλυμα της παρούσας και κάθε τρίτο πρόσωπο, προς το οποίο έχει γίνει ανάθεση, γνωστοποιεί αμελλητί προς την Εταιρεία την έκδοση σχετικής τελεσίδικης δικαστικής απόφασης.

6. Σε περίπτωση που διαπιστώνεται η παύση της συνδρομής ενός ή περισσοτέρων από τα κριτήρια καταλληλότητας, με βάση την πολιτική καταλληλότητας της εταιρείας, στο πρόσωπο ενός μέλους του Διοικητικού Συμβουλίου, για λόγους που το πρόσωπο αυτό δεν μπορούσε να αποτρέψει ούτε με μέσα άκρας επιμέλειας, το αρμόδιο όργανο της εταιρείας προβαίνει άμεσα στην παύση και στην αντικατάστασή του εντός τριών (3) μηνών.

Άρθρο 4

Διοικητικό Συμβούλιο

1. Το Διοικητικό Συμβούλιο ορίζει και επιβλέπει την υλοποίηση του συστήματος εταιρικής διακυβέρνησης των διατάξεων 1 έως 24, παρακολουθεί και αξιολογεί περιοδικά ανά τρία (3) τουλάχιστον οικονομικά έτη την εφαρμογή και την αποτελεσματικότητά του, προβαίνοντας στις δέουσες ενέργειες για την αντιμετώπιση ελλείψεων.

2. Το Διοικητικό Συμβούλιο διασφαλίζει την επαρκή και αποτελεσματική λειτουργία Συστήματος εσωτερικού ελέγχου της Εταιρείας, που αποβλέπει στους ακόλουθους, ιδίως, στόχους:

α) στη συνεπή υλοποίηση της επιχειρησιακής στρατηγικής, με την αποτελεσματική χρήση των διαθέσιμων πόρων,

β) στην αναγνώριση και διαχείριση των ουσιωδών κινδύνων που συνδέονται με την επιχειρηματική της δραστηριότητα και λειτουργία,

γ) στην αποτελεσματική λειτουργία της μονάδας εσωτερικού ελέγχου, η οργάνωση, η λειτουργία και οι αρμοδιότητες της οποίας ορίζονται στα άρθρα 15 και 16,

δ) στη διασφάλιση της πληρότητας και της αξιοπιστίας των στοιχείων και πληροφοριών που απαιτούνται για τον ακριβή και έγκαιρο προσδιορισμό της χρηματοοικονομικής κατάστασης της Εταιρείας και την κατάρτιση αξιόπιστων οικονομικών καταστάσεων, καθώς και της μη χρηματοοικονομικής κατάστασης αυτής, σύμφωνα με το άρθρο 151 του ν. 4548/2018,

ε) στη συμμόρφωση με το κανονιστικό και νομοθετικό πλαίσιο, καθώς και τους εσωτερικούς κανονισμούς που διέπουν τη λειτουργία της Εταιρείας.

3. Το Διοικητικό Συμβούλιο διασφαλίζει, ότι οι λειτουργίες που συγκροτούν το Σύστημα εσωτερικού ελέγχου είναι ανεξάρτητες από τους επιχειρηματικούς τομείς που

ελέγχουν, και ότι διαθέτουν τους κατάλληλους οικονομικούς και ανθρώπινους πόρους, καθώς και τις εξουσίες για την αποτελεσματική λειτουργία τους, σύμφωνα με όσα επιτάσσει ο ρόλος τους. Οι γραμμές αναφοράς και η κατανομή των αρμοδιοτήτων είναι σαφείς, εκτελεστές και δεόντως τεκμηριωμένες.

4. Το Διοικητικό Συμβούλιο διασφαλίζει, ότι το αναλυτικό βιογραφικό που ορίζεται στην περ. β΄ της παρ. 1 του άρθρου 18 επικαιροποιείται αμελλητί και διατηρείται αναρτημένο καθ’ όλη τη διάρκεια της θητείας εκάστου μέλους.

Άρθρο 5

Μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου

1. Το Διοικητικό Συμβούλιο αποτελείται από εκτελεστικά, μη εκτελεστικά και ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη.

2. Η ιδιότητα των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου ως εκτελεστικών ή μη εκτελεστικών ορίζεται από το Διοικητικό Συμβούλιο. Τα ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη εκλέγονται από τη γενική συνέλευση ή ορίζονται από το Διοικητικό Συμβούλιο σύμφωνα με την παρ. 4

του άρθρου 9, δεν υπολείπονται του ενός τρίτου (1/3) του συνολικού αριθμού των μελών του και, πάντως, δεν είναι λιγότερα από δύο (2). Αν προκύψει κλάσμα, στρογγυλοποιείται στον αμέσως εγγύτερο ακέραιο αριθμό.

3. Στις συνεδριάσεις του Διοικητικού Συμβουλίου που έχουν ως θέμα την κατάρτιση των οικονομικών καταστάσεων της Εταιρείας, ή η ημερήσια διάταξη των οποίων περιλαμβάνει θέματα για την έγκριση των οποίων προβλέπεται η λήψη απόφασης από τη γενική συνέλευση

με αυξημένη απαρτία και πλειοψηφία, σύμφωνα με τον ν. 4548/2018, το Διοικητικό Συμβούλιο βρίσκεται σε απαρτία, όταν παρίστανται δύο (2) τουλάχιστον ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη. Σε περίπτωση αναιτιολόγητης απουσίας ανεξάρτητου μέλους σε δύο (2) τουλάχιστον συνεχόμενες συνεδριάσεις του Διοικητικού Συμβουλίου, το μέλος αυτό λογίζεται ως παραιτηθέν. Η παραίτηση αυτή διαπιστώνεται με απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου, το οποίο προβαίνει στην αντικατάσταση του μέλους, σύμφωνα με την διαδικασία της παρ. 4 του

άρθρου 9.

4. Η Εταιρεία υποβάλλει στην Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς τα πρακτικά της συνεδρίασης του Διοικητικού Συμβουλίου ή της γενικής συνέλευσης, που έχει ως θέμα τη συγκρότηση ή τη θητεία των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου, εντός είκοσι (20) ημερών από το πέρας αυτής.

Άρθρο 6

Εκτελεστικά μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου

1. Τα εκτελεστικά μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου, ιδίως:

α) είναι υπεύθυνα για την εφαρμογή της στρατηγικής που καθορίζεται από το Διοικητικό Συμβούλιο και

β) διαβουλεύονται ανά τακτά χρονικά διαστήματα με τα μη εκτελεστικά μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου σχετικά με την καταλληλότητα της εφαρμοζόμενης στρατηγικής.

2. Σε υφιστάμενες καταστάσεις κρίσεων ή κινδύνων, καθώς και όταν επιβάλλεται από τις συνθήκες να ληφθούν μέτρα τα οποία αναμένεται ευλόγως να επηρεάσουν σημαντικά την Εταιρεία, όπως όταν πρόκειται να ληφθούν αποφάσεις σχετικά με την εξέλιξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας και τους κινδύνους που αναλαμβάνονται, οι οποίες αναμένεται να επηρεάσουν τη χρηματοοικονομική κατάσταση της Εταιρείας, τα εκτελεστικά μέλη ενημερώνουν αμελλητί εγγράφως το Διοικητικό Συμβούλιο, είτε από κοινού είτε χωριστά, υποβάλλοντας σχετική έκθεση με τις εκτιμήσεις και τις προτάσεις τους.

Άρθρο 7

Μη εκτελεστικά μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου

Τα μη εκτελεστικά μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου, συμπεριλαμβανομένων των ανεξάρτητων μη εκτελεστικών μελών, έχουν, ιδίως, τις ακόλουθες υποχρεώσεις:

α) Παρακολουθούν και εξετάζουν τη στρατηγική της Εταιρείας και την υλοποίησή της, καθώς και την επίτευξη των στόχων της.

β) Διασφαλίζουν την αποτελεσματική εποπτεία των εκτελεστικών μελών, συμπεριλαμβανομένης της παρακολούθησης και του ελέγχου των επιδόσεών τους.

γ) Εξετάζουν και εκφράζουν απόψεις σχετικά με τις προτάσεις που υποβάλλουν τα εκτελεστικά μέλη, βάσει υφιστάμενων πληροφοριών.

Άρθρο 8

Πρόεδρος Διοικητικού Συμβουλίου

1. Ο Πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου είναι μη εκτελεστικό μέλος.

2. Σε περίπτωση που το Διοικητικό Συμβούλιο, κατά παρέκκλιση της παρ. 1, διορίσει ως Πρόεδρο ένα εκ των εκτελεστικών μελών του Διοικητικού Συμβουλίου, διορίζει υποχρεωτικά αντιπρόεδρο εκ των μη εκτελεστικών μελών.

Άρθρο 9

Ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου

1. Ένα μη εκτελεστικό μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου θεωρείται ανεξάρτητο εφόσον κατά τον ορισμό και κατά τη διάρκεια της θητείας του δεν κατέχει άμεσα ή έμμεσα ποσοστό δικαιωμάτων ψήφου μεγαλύτερο του μηδέν κόμμα πέντε τοις εκατό (0,5%) του μετοχικού κεφαλαίου της Εταιρείας και είναι απαλλαγμένο από οικονομικές, επιχειρηματικές, οικογενειακές ή άλλου είδους σχέσεις εξάρτησης, οι οποίες μπορούν να επηρεάσουν

τις αποφάσεις του και την ανεξάρτητη και αντικειμενική κρίση του.

2. Σχέση εξάρτησης υφίσταται ιδίως στις ακόλουθες περιπτώσεις:

α) Όταν το μέλος λαμβάνει οποιαδήποτε σημαντική αμοιβή ή παροχή από την Εταιρεία, ή από συνδεδεμένη με αυτήν εταιρεία, ή συμμετέχει σε σύστημα δικαιωμάτων προαίρεσης για την αγορά μετοχών ή σε οποιοδήποτε άλλο σύστημα αμοιβής ή παροχών συνδεόμενο με την απόδοση, πλην της αμοιβής για τη συμμετοχή του στο Διοικητικό Συμβούλιο ή σε επιτροπές του, καθώς και στην είσπραξη πάγιων παροχών στο πλαίσιο συνταξιοδοτικού συστήματος, συμπεριλαμβανόμενων των ετεροχρονισμένων παροχών, για προηγούμενες υπηρεσίες προς την Εταιρεία. Τα κριτήρια βάσει των οποίων ορίζεται η έννοια της σημαντικής αμοιβής ή παροχής καθορίζονται στην πολιτική αποδοχών της εταιρείας.

β) Όταν το μέλος ή πρόσωπο, που έχει στενούς δεσμούς με το μέλος, διατηρεί ή διατηρούσε επιχειρηματική σχέση κατά τα τελευταία τρία (3) οικονομικά έτη πριν από το διορισμό του με:

βα) την Εταιρεία ή

ββ) συνδεδεμένο με την Εταιρεία πρόσωπο ή

βγ) μέτοχο που κατέχει άμεσα ή έμμεσα ποσοστό συμμετοχής ίσο ή μεγαλύτερο του δέκα τοις εκατό (10%) του μετοχικού κεφαλαίου της Εταιρείας κατά τα τελευταία τρία (3) οικονομικά έτη πριν από τον διορισμό του, ή συνδεδεμένης με αυτή εταιρείας, εφόσον η σχέση αυτή επηρεάζει ή μπορεί να επηρεάσει την επιχειρηματική δραστηριότητα είτε της Εταιρείας είτε του προσώπου της παρ. 1 ή του προσώπου που έχει στενούς δεσμούς

με αυτό. Τέτοια σχέση υφίσταται ιδίως, όταν το πρόσωπο είναι σημαντικός προμηθευτής ή σημαντικός πελάτης της Εταιρείας.

γ) Όταν το μέλος ή το πρόσωπο, που έχει στενούς δεσμούς με το μέλος:

γα) έχει διατελέσει μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου της Εταιρείας ή συνδεδεμένης με αυτήν εταιρείας για περισσότερο από εννέα (9) οικονομικά έτη αθροιστικά κατά τον χρόνο εκλογής του,

γβ) έχει διατελέσει διευθυντικό στέλεχος ή διατηρούσε σχέση εργασίας ή έργου ή υπηρεσιών ή έμμισθης εντολής με την Εταιρεία ή με συνδεδεμένη με αυτήν εταιρεία κατά το χρονικό διάστημα των τελευταίων τριών (3) οικονομικών ετών πριν από τον ορισμό του,

γγ) έχει συγγένεια μέχρι δεύτερου βαθμού εξ αίματος ή εξ αγχιστείας, ή είναι σύζυγος ή σύντροφος που εξομοιώνεται με σύζυγο, μέλους του Διοικητικού Συμβουλίου ή ανώτατου διευθυντικού στελέχους ή μετόχου, με ποσοστό συμμετοχής ίσο ή ανώτερο από δέκα τοις εκατό (10%) του μετοχικού κεφαλαίου της Εταιρείας ή συνδεδεμένης με αυτήν εταιρείας,

γδ) έχει διοριστεί από ορισμένο μέτοχο της Εταιρείας, σύμφωνα με το καταστατικό, όπως προβλέπεται στο άρθρο 79 του ν. 4548/2018,

γε) εκπροσωπεί μετόχους που κατέχουν άμεσα ή έμμεσα ποσοστό ίσο ή ανώτερο από πέντε τοις εκατό (5%) των δικαιωμάτων ψήφου στη γενική συνέλευση των μετόχων της Εταιρείας κατά τη διάρκεια της θητείας του, χωρίς γραπτές οδηγίες,

γστ) έχει διενεργήσει υποχρεωτικό έλεγχο στην Εταιρεία ή σε συνδεδεμένη με αυτή εταιρεία, είτε μέσω επιχείρησης είτε ο ίδιος είτε συγγενής του μέχρι δεύτερου βαθμού εξ αίματος ή εξ αγχιστείας είτε σύζυγος αυτού, κατά τα τελευταία τρία (3) οικονομικά έτη πριν από τον διορισμό του,

γζ) είναι εκτελεστικό μέλος σε άλλη εταιρεία, στο Διοικητικό Συμβούλιο της οποίας συμμετέχει εκτελεστικό μέλος της Εταιρείας ως μη εκτελεστικό μέλος.

3. Το Διοικητικό Συμβούλιο λαμβάνει τα αναγκαία μέτρα για τη διασφάλιση της συμμόρφωσης με τις προϋποθέσεις της παρ. 1. Η πλήρωση των προϋποθέσεων του παρόντος για τον χαρακτηρισμό μέλους Διοικητικού Συμβουλίου ως ανεξάρτητου μέλους επανεξετάζεται από

το Διοικητικό Συμβούλιο σε ετήσια τουλάχιστον βάση ανά οικονομικό έτος και πάντως πριν από τη δημοσιοποίηση της ετήσιας οικονομικής έκθεσης, στην οποία και συμπεριλαμβάνεται σχετική διαπίστωση. Σε περίπτωση που κατά τον έλεγχο της πλήρωσης των προϋποθέσεων της παρ. 1 ή σε περίπτωση που οποιαδήποτε στιγμή διαπιστωθεί ότι οι προϋποθέσεις έπαψαν να συντρέχουν στο πρόσωπο ανεξάρτητου μη εκτελεστικού μέλους, το Διοικητικό Συμβούλιο προβαίνει στις δέουσες ενέργειες αντικατάστασής του.

4. Σε περίπτωση παραίτησης ή θανάτου ή με οποιονδήποτε άλλον τρόπο απώλειας της ιδιότητας ανεξάρτητου μη εκτελεστικού μέλους, που έχει ως συνέπεια ο αριθμός των ανεξαρτήτων μη εκτελεστικών μελών να υπολείπεται του ελάχιστου εκ του νόμου απαιτούμενου αριθμού, το Διοικητικό Συμβούλιο ορίζει ως ανεξάρτητο μη εκτελεστικό μέλος μέχρι την επόμενη γενική συνέλευση, είτε αναπληρωματικό μέλος, σε περίπτωση που υφίσταται βάσει του άρθρου 81 του ν. 4548/2018, είτε υφιστάμενο μη εκτελεστικό μέλος ή νέο μέλος που εκλέγει σε αντικατάσταση, εφόσον πληρούνται τα κριτήρια της παρ. 1. Όπου με απόφαση του αρμοδίου οργάνου της Εταιρείας προβλέπεται αριθμός ανεξαρτήτων μη εκτελεστικών μελών μεγαλύτερος του προβλεπομένου στην παρ. 2 του άρθρου 5, και, μετά από την αντικατάσταση, ο αριθμός των ανεξάρτητων μη εκτελεστικών μελών του Διοικητικού Συμβουλίου υπολείπεται του προβλεπομένου ως άνω αριθμού, αναρτάται σχετική ανακοίνωση στην ιστοσελίδα της Εταιρείας, η οποία και διατηρείται αναρτημένη μέχρι την αμέσως επόμενη γενική συνέλευση.

5. Τα ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη υποβάλλουν, από κοινού ή το καθένα χωριστά, αναφορές και εκθέσεις προς την τακτική ή έκτακτη γενική συνέλευση της Εταιρείας, ανεξάρτητα από τις εκθέσεις που υποβάλλει το Διοικητικό Συμβούλιο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Γ΄ ΔΙΑΤΑΞΕΙΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΠΙΤΡΟΠΕΣ ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ

Άρθρο 10

Οργάνωση και λειτουργία των επιτροπών του Διοικητικού Συμβουλίου

1. Η Εταιρεία διαθέτει επιτροπή ελέγχου, σύμφωνα με το άρθρο 44 του ν. 4449/2017, επιτροπή αποδοχών, σύμφωνα με το άρθρο 11 του παρόντος και επιτροπή υποψηφιοτήτων, σύμφωνα με το άρθρο 12 του παρόντος.

2. Οι αρμοδιότητες της επιτροπής αποδοχών και της επιτροπής υποψηφιοτήτων είναι δυνατόν να ανατεθούν σε μία επιτροπή.

3. Οι επιτροπές της παρ. 2 είναι τουλάχιστον τριμελείς και αποτελούνται από μη εκτελεστικά μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου. Δύο (2) τουλάχιστον μέλη είναι ανεξάρτητα μη εκτελεστικά. Τα ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη αποτελούν την πλειοψηφία των μελών της επιτροπής. Πρόεδρος της επιτροπής ορίζεται ανεξάρτητο μη εκτελεστικό μέλος.

4. Οι επιτροπές της παρ. 1 διαθέτουν κανονισμό λειτουργίας, με τον οποίο ορίζονται, μεταξύ άλλων, ο ρόλος τους, η διαδικασία εκπλήρωσής του, καθώς και η διαδικασία σύγκλησης και συνεδριάσεών τους. Ο κανονισμός λειτουργίας αναρτάται στον διαδικτυακό τόπο της Εταιρείας.

5. Οι επιτροπές της παρ. 1 χρησιμοποιούν οποιουσδήποτε πόρους κρίνουν πρόσφορους, για την εκπλήρωση των σκοπών τους, συμπεριλαμβανομένων υπηρεσιών από εξωτερικούς συμβούλους.

Άρθρο 11

Επιτροπή αποδοχών

Τηρουμένων των άρθρων 109 ως 112 του ν. 4548/2018, η επιτροπή αποδοχών:

α) διατυπώνει προτάσεις προς το Διοικητικό Συμβούλιο σχετικά με την πολιτική αποδοχών που υποβάλλεται προς έγκριση στη γενική συνέλευση, σύμφωνα με την παρ. 2 του άρθρου 110 του ν. 4548/2018,

β) διατυπώνει προτάσεις προς το Διοικητικό Συμβούλιο σχετικά με τις αποδοχές των προσώπων που εμπίπτουν στο πεδίο εφαρμογής της πολιτικής αποδοχών, σύμφωνα με το άρθρο 110 του ν. 4548/2018, και σχετικά με τις αποδοχές των διευθυντικών στελεχών της Εταιρείας, ιδίως του επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου,

γ) εξετάζει τις πληροφορίες που περιλαμβάνονται στο τελικό σχέδιο της ετήσιας έκθεσης αποδοχών, παρέχοντας τη γνώμη της προς το Διοικητικό Συμβούλιο, πριν από την υποβολή της έκθεσης στη γενική συνέλευση, σύμφωνα με το άρθρο 112 του ν. 4548/2018.

Άρθρο 12

Επιτροπή υποψηφιοτήτων

1. Η επιτροπή υποψηφιοτήτων εντοπίζει και προτείνει προς το Διοικητικό Συμβούλιο πρόσωπα κατάλληλα για την απόκτηση της ιδιότητας του μέλους Διοικητικού Συμβουλίου, βάσει διαδικασίας η οποία προβλέπεται στον κανονισμό λειτουργίας της.

2. Για την επιλογή των υποψηφίων η επιτροπή υποψηφιοτήτων λαμβάνει υπόψη τους παράγοντες και τα κριτήρια που καθορίζει η Εταιρεία, σύμφωνα με την πολιτική καταλληλότητας που υιοθετεί.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Δ΄ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ ΔΙΑΤΑΞΕΙΣ

Άρθρο 13

Οργανωτικές ρυθμίσεις

1. Η Εταιρεία υιοθετεί και εφαρμόζει Σύστημα εταιρικής διακυβέρνησης σύμφωνα με τα άρθρα 1 ως 24 του παρόντος νόμου, λαμβάνοντας υπόψη το μέγεθος, τη φύση, το εύρος και την πολυπλοκότητα των δραστηριοτήτων της. Το σύστημα εταιρικής διακυβέρνησης των άρθρων 1 έως 24 του παρόντος νόμου περιλαμβάνει τουλάχιστον τα εξής:

α) επαρκές και αποτελεσματικό Σύστημα εσωτερικού ελέγχου, συμπεριλαμβανομένων των συστημάτων διαχείρισης κινδύνων και κανονιστικής συμμόρφωσης,

β) επαρκείς και αποτελεσματικές διαδικασίες για την πρόληψη, τον εντοπισμό και την καταστολή καταστάσεων σύγκρουσης συμφερόντων,

γ) επαρκείς και αποτελεσματικούς μηχανισμούς επικοινωνίας με τους μετόχους, ώστε να διευκολύνονται η άσκηση των δικαιωμάτων τους και o ενεργός διάλογος με αυτούς (shareholder engagement),

δ) πολιτική αποδοχών, η οποία συνεισφέρει στην επιχειρηματική στρατηγική, στα μακροπρόθεσμα συμφέροντα και στη βιωσιμότητα της Εταιρείας.

2. Κύρια αποστολή της κανονιστικής συμμόρφωσης είναι η θέσπιση και η εφαρμογή κατάλληλων και επικαιροποιημένων πολιτικών και διαδικασιών, με σκοπό να επιτυγχάνεται έγκαιρα η πλήρης και διαρκής συμμόρφωση της Εταιρείας προς το εκάστοτε ισχύον ρυθμιστικό πλαίσιο και να υφίσταται ανά πάσα στιγμή πλήρης εικόνα για τον βαθμό επίτευξης του σκοπού αυτού. Κατά τη θέσπιση των σχετικών πολιτικών και διαδικασιών, αξιολογούνται η πολυπλοκότητα και η φύση των δραστηριοτήτων της Εταιρείας, συμπεριλαμβανομένων της ανάπτυξης και της προώθησης των νέων προϊόντων και των επιχειρηματικών πρακτικών.

Άρθρο 14

Κανονισμός λειτουργίας

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

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

3. Ο κανονισμός λειτουργίας περιλαμβάνει τουλάχιστον τα εξής:

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

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

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

δ) Τη διαδικασία συμμόρφωσης των προσώπων που ασκούν διευθυντικά καθήκοντα, όπως ορίζονται στον

αριθμό 25 της παρ. 1 του άρθρου 3 του Κανονισμού (ΕΕ) 596/2014, και των προσώπων που έχουν στενούς δεσμούς με αυτά, σύμφωνα με τον ορισμό της παρ. 14 του άρθρου 2 του παρόντος, που περιλαμβάνουν τις υποχρεώσεις που απορρέουν από τις διατάξεις του άρθρου 19 του Κανονισμού (ΕΕ) 596/2014.

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

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

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

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

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

ι) Την πολιτική και τη διαδικασία για τη διενέργεια περιοδικής αξιολόγησης του Συστήματος εσωτερικού ελέγχου, ιδίως ως προς την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης, σε ατομική και ενοποιημένη βάση, ως προς τη διαχείριση κινδύνων και ως προς την κανονιστική συμμόρφωση, σύμφωνα με αναγνωρισμένα πρότυπα αξιολόγησης και του εσωτερικού ελέγχου, καθώς και της εφαρμογής των

διατάξεων περί εταιρικής διακυβέρνησης του παρόντος νόμου. Η εν λόγω αξιολόγηση διενεργείται από πρόσωπα που διαθέτουν αποδεδειγμένη σχετική επαγγελματική εμπειρία και δεν έχουν σχέσεις εξάρτησης σύμφωνα με την παρ. 1 του άρθρου 9.

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

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

4. Με απόφαση της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς, η οποία εκδίδεται εντός τριών (3) μηνών από την έναρξη ισχύος

του παρόντος, καθορίζονται ο χρόνος, η διαδικασία, η περιοδικότητα και κάθε ειδικότερο αναγκαίο ζήτημα για την εφαρμογή της αξιολόγησης του Συστήματος εσωτερικού ελέγχου, που προβλέπεται στην περ. ι) της παρ. 3, καθώς και τα χαρακτηριστικά που αφορούν στα πρόσωπα που τη διενεργούν. Ο χρόνος που διενεργήθηκε η αξιολόγηση, καθώς και τα στοιχεία του προσώπου που τη διενήργησε, περιλαμβάνονται στη δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης της Εταιρείας.

Άρθρο 15

Οργάνωση και λειτουργία της μονάδας εσωτερικού ελέγχου

1. Η Εταιρεία διαθέτει μονάδα εσωτερικού ελέγχου, που συνιστά ανεξάρτητη οργανωτική μονάδα εντός της Εταιρείας, με σκοπό την παρακολούθηση και βελτίωση των λειτουργιών και των πολιτικών της Εταιρείας αναφορικά με το Σύστημα εσωτερικού ελέγχου της.

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

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

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

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

Άρθρο 16

Αρμοδιότητες της μονάδας εσωτερικού ελέγχου

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

α) Παρακολουθεί, ελέγχει και αξιολογεί:

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

αβ) τους μηχανισμούς διασφάλισης ποιότητας,

αγ) τους μηχανισμούς εταιρικής διακυβέρνησης και

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

β) Συντάσσει εκθέσεις προς τις ελεγχόμενες μονάδες με ευρήματα αναφορικά με την περ. α), τους κινδύνους που απορρέουν από αυτά και τις προτάσεις βελτίωσης, εάν υπάρχουν. Οι εκθέσεις της παρούσας, μετά από την

ενσωμάτωση των σχετικών απόψεων από τις ελεγχόμενες μονάδες, τις συμφωνημένες δράσεις, αν υπάρχουν, ή την αποδοχή του κινδύνου της μη ανάληψης δράσης από αυτές, τους περιορισμούς στο εύρος ελέγχου της, αν υπάρχουν, τις τελικές προτάσεις εσωτερικού ελέγχου και τα αποτελέσματα της ανταπόκρισης των ελεγχόμενων

μονάδων της Εταιρείας στις προτάσεις της, υποβάλλονται ανά τρίμηνο στην επιτροπή ελέγχου.

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

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

3. Ο επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου παρέχει εγγράφως οποιαδήποτε πληροφορία ζητηθεί από την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς, συνεργάζεται με αυτήν και διευκολύνει με κάθε δυνατό τρόπο το έργο της παρακολούθησης, του ελέγχου και της εποπτείας από αυτήν.

4. Με απόφαση της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς μπορεί

να καθορίζεται κάθε ειδικότερο ζήτημα για την εφαρμογή του παρόντος και ιδίως, τα ζητήματα που είναι σχετικά με τις βέλτιστες πρακτικές ή τα πρότυπα εσωτερικού ελέγχου.

Άρθρο 17

Κώδικας εταιρικής διακυβέρνησης

1. Η Εταιρεία υιοθετεί και εφαρμόζει κώδικα εταιρικής διακυβέρνησης, ο οποίος έχει καταρτισθεί από φορέα εγνωσμένου κύρους.

2. Με απόφαση της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς μπορεί να καθορίζεται κάθε ειδικότερο θέμα για την εφαρμογή του παρόντος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ε΄ ΔΙΑΤΑΞΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΤΩΝ ΕΠΕΝΔΥΤΩΝ

Άρθρο 18

Ενημέρωση μετόχων από το Διοικητικό Συμβούλιο για τα υποψήφια μέλη του

1. Για την εκλογή των μελών του, το Διοικητικό Συμβούλιο αναρτά στον διαδικτυακό τόπο της Εταιρείας είκοσι (20) το αργότερο ημέρες πριν από τη γενική συνέλευση, στο πλαίσιο της σχετικής εισήγησής του, ενημέρωση ως προς το κάθε υποψήφιο μέλος, σχετικά με τα εξής:

α) Την αιτιολόγηση της πρότασης του υποψήφιου μέλους.

β) Το αναλυτικό βιογραφικό σημείωμα του υποψήφιου μέλους, το οποίο περιλαμβάνει ιδίως πληροφορίες σχετικά με την παρούσα ή προηγούμενη δραστηριότητά του, καθώς και τη συμμετοχή του σε θέσεις διευθυντικών στελεχών άλλων εταιρειών ή συμμετοχή του σε άλλα διοικητικά συμβούλια και επιτροπές Διοικητικών Συμβουλίων νομικών προσώπων.

γ) Τη διαπίστωση των κριτηρίων καταλληλότητας των υποψηφίων μελών του Διοικητικού Συμβουλίου, σύμφωνα με την πολιτική καταλληλότητας της Εταιρείας, και, εφόσον ο υποψήφιος προτείνεται για εκλογή ως ανεξάρτητο μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου, την πλήρωση των προϋποθέσεων που ορίζονται στο άρθρο 9.

2. Το Διοικητικό Συμβούλιο μεριμνά, ώστε το καταστατικό της Εταιρείας, κωδικοποιημένο στην ισχύουσα κάθε φορά μορφή του, να βρίσκεται αναρτημένο στον διαδικτυακό τόπο της Εταιρείας.

3. Το Διοικητικό Συμβούλιο υποχρεούται στη δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης, σύμφωνα με το άρθρο 152 του ν. 4548/2018, να συμπεριλαμβάνει αναφορά στην πολιτική καταλληλότητας, στα πεπραγμένα των επιτροπών του άρθρου 10 του παρόντος, στα αναλυτικά βιογραφικά των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου και των ανωτάτων διευθυντικών στελεχών της Εταιρείας, σε πληροφορίες για τη συμμετοχή των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου στις συνεδριάσεις του και στις συνεδριάσεις των επιτροπών του άρθρου 10 του παρόντος και σε πληροφορίες για τον αριθμό μετοχών που κατέχει κάθε μέλος Διοικητικού Συμβουλίου και κάθε κύριο διευθυντικό στέλεχος στην Εταιρεία.

Άρθρο 19

Μονάδα εξυπηρέτησης μετόχων

1. Η Εταιρεία διαθέτει μονάδα εξυπηρέτησης μετόχων, η οποία έχει την ευθύνη για την άμεση, ακριβή και ισότιμη πληροφόρηση των μετόχων, καθώς και την υποστήριξή τους, όσον αφορά την άσκηση των δικαιωμάτων τους, με βάση την ισχύουσα νομοθεσία και το καταστατικό της Εταιρείας.

2. Η μονάδα εξυπηρέτησης μετόχων μεριμνά για τα εξής:

α) τη διανομή μερισμάτων και δωρεάν μετοχών, τις πράξεις έκδοσης νέων μετοχών με καταβολή μετρητών, την ανταλλαγή μετοχών, τη χρονική περίοδο άσκησης των σχετικών δικαιωμάτων προτίμησης ή τις μεταβολές στα αρχικά χρονικά περιθώρια, όπως η επέκταση του χρόνου άσκησης των δικαιωμάτων,

β) την παροχή πληροφοριών σχετικά με τις τακτικές ή έκτακτες γενικές συνελεύσεις και τις αποφάσεις που λαμβάνονται σε αυτές,

γ) την απόκτηση ιδίων μετοχών και τη διάθεση και ακύρωσή τους, καθώς και τα προγράμματα διάθεσης μετοχών ή δωρεάν διάθεσης μετοχών σε μέλη του διοικητικού συμβουλίου και στο προσωπικό της Εταιρείας,

δ) την επικοινωνία και την ανταλλαγή στοιχείων και πληροφοριών με τα κεντρικά αποθετήρια τίτλων και τους διαμεσολαβητές, στο πλαίσιο ταυτοποίησης των μετόχων,

ε) την ευρύτερη επικοινωνία με τους μετόχους,

στ) την ενημέρωση των μετόχων, τηρουμένων των προβλέψεων του άρθρου 17 του ν. 3556/2007 (Α΄ 91), για την παροχή διευκολύνσεων και πληροφοριών από εκδότες κινητών αξιών,

ζ) την παρακολούθηση της άσκησης των μετοχικών δικαιωμάτων, ιδίως όσον αφορά τα ποσοστά συμμετοχής των μετόχων, και της άσκησης του δικαιώματος ψήφου στις γενικές συνελεύσεις.

Άρθρο 20

Μονάδα εταιρικών ανακοινώσεων

Η Εταιρεία διαθέτει μονάδα εταιρικών ανακοινώσεων, η οποία προβαίνει στις απαραίτητες ανακοινώσεις που αφορούν ρυθμιζόμενες πληροφορίες, σύμφωνα με τις προβλέψεις του ν. 3556/2007 (Α΄ 91), καθώς και εταιρικά γεγονότα σύμφωνα με τις προβλέψεις του ν. 4548/2018 (Α΄ 104), με σκοπό την ενημέρωση των μετόχων ή δικαιούχων άλλων κινητών αξιών της Εταιρείας. Η μονάδα εταιρικών ανακοινώσεων έχει την αρμοδιότητα για τη συμμόρφωση της Εταιρείας με τις υποχρεώσεις που προβλέπονται στο άρθρο 17 του Κανονισμού (ΕΕ) 596/2014, όσον αφορά τη δημοσιοποίηση προνομιακών πληροφοριών, και στις λοιπές εφαρμοστέες διατάξεις. Η μονάδα εξυπηρέτησης μετόχων και η μονάδα εταιρικών ανακοινώσεων μπορούν να λειτουργούν ως μια ενιαία μονάδα.

Άρθρο 21

Πιστοποίηση του Κανονισμού Λειτουργίας και της διαδικασίας παραγωγής χρηματοοικονομικής πληροφόρησης

Ο ορκωτός ελεγκτής λογιστής ή η ελεγκτική εταιρεία οφείλει να επιβεβαιώνει στην Έκθεση Ελέγχου ότι η Εταιρεία διαθέτει επικαιροποιημένο κανονισμό λειτουργίας με το προβλεπόμενο περιεχόμενο, σύμφωνα με το άρθρο 14 του παρόντος.

Άρθρο 22

Αυξήσεις μετοχικού κεφαλαίου με καταβολή μετρητών ή έκδοση ομολογιακού δανείου

Αλλαγές στη χρήση αντληθέντων κεφαλαίων

1. Σε περίπτωση που γενική συνέλευση των μετόχων έχει ως θέμα την αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου Εταιρείας με καταβολή μετρητών, το Διοικητικό της Συμβούλιο υποβάλλει στη γενική συνέλευση έκθεση, στην οποία αναφέρονται οι γενικές κατευθύνσεις του επενδυτικού σχεδίου που θα χρηματοδοτηθεί από τα κεφάλαια της αύξησης, ενδεικτικό χρονοδιάγραμμα υλοποίησής του, καθώς και απολογισμό της χρήσης των κεφαλαίων που αντλήθηκαν από προηγούμενες αυξήσεις μετοχικού κεφαλαίου, εφόσον έχει παρέλθει από την ολοκλήρωση

κάθε αύξησης χρόνος μικρότερος των τριών (3) ετών. Στη σχετική απόφαση της γενικής συνέλευσης περιλαμβάνεται το περιεχόμενο της έκθεσης.

2. Εάν η απόφαση για την αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου λαμβάνεται από το Διοικητικό Συμβούλιο, κατ’ εφαρμογή των σχετικών διατάξεων του ν. 4548/2018, οι πληροφορίες που περιλαμβάνονται στην παρ. 1 του παρόντος περιγράφονται στα πρακτικά του Διοικητικού Συμβουλίου με θέμα την αύξηση του κεφαλαίου.

3. Αποκλίσεις στη χρήση των αντληθέντων κεφαλαίων σε σχέση με αυτή που προβλέπεται στο ενημερωτικό δελτίο και στις σχετικές αποφάσεις της γενικής συνέλευσης ή του Διοικητικού Συμβουλίου, ποσοστού μεγαλύτερου του είκοσι τοις εκατό (20%) του συνόλου των κεφαλαίων που αντλήθηκαν, υλοποιούνται μόνο με προηγούμενες αποφάσεις του Διοικητικού Συμβουλίου της Εταιρείας, με πλειοψηφία τριών τετάρτων (3/4) των μελών του και έγκριση της γενικής συνέλευσης που συγκαλείται για τον σκοπό αυτόν με αυξημένη απαρτία και πλειοψηφία. Σε κάθε περίπτωση, οι παραπάνω αποκλίσεις δεν μπορούν να αποφασισθούν πριν από την παρέλευση εξαμήνου από την ολοκλήρωση της άντλησης των κεφαλαίων, πλην εξαιρετικών περιπτώσεων ανωτέρας βίας ή απρόβλεπτων γεγονότων που αιτιολογούνται δεόντως στη γενική συνέλευση.

4. Τα παραπάνω ισχύουν και για τις περιπτώσεις έκδοσης ομολογιακού δανείου με δημόσια προσφορά και δημοσίευση ενημερωτικού δελτίου.

Άρθρο 23

Διάθεση περιουσιακών στοιχείων της Εταιρείας

Η απόφαση της Γενικής Συνέλευσης των μετόχων Εταιρείας που υπάγεται στις διατάξεις των άρθρων 1 ως και 24 για τη διάθεση, με μία ή περισσότερες συναλλαγές περιουσιακών της στοιχείων, οι οποίες λαμβάνουν χώρα εντός δύο (2) ετών και η αξία των οποίων αντιπροσωπεύει άνω του πενήντα ένα τοις εκατό (51%) της συνολικής

αξίας των περιουσιακών στοιχείων της Εταιρείας, λαμβάνεται με αυξημένη απαρτία και πλειοψηφία, σύμφωνα με τις παρ. 3 και 4 του άρθρου 130 του ν. 4548/2018 (Α΄ 104).

Άρθρο 24

Κυρώσεις

1. Με την επιφύλαξη των αρμοδιοτήτων της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας και της Τράπεζας της Ελλάδος, ως προς τα εποπτευόμενα από αυτές πρόσωπα, η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς εποπτεύει και δύναται να διενεργεί ελέγχους για την τήρηση των διατάξεων των άρθρων 1 ως 23. Σε περίπτωση διαπίστωσης παράβασης των διατάξεων των άρθρων 1 ως 23, η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς επιβάλλει:

α) επίπληξη ή χρηματικό πρόστιμο μέχρι τρία (3) εκατομμύρια ευρώ στην Εταιρεία και, σε κάθε περίπτωση, έως πέντε τοις εκατό (5 %) του συνολικού ετήσιου κύκλου εργασιών της, σύμφωνα με τις οικονομικές καταστάσεις κατά το οικονομικό έτος που αφορά η παράβαση και οι οποίες έχουν υπογραφεί από το Διοικητικό της Συμβούλιο. Στην περίπτωση που η Εταιρεία είναι μητρική ή θυγατρική μιας μητρικής που οφείλει να καταρτίζει ενοποιημένες οικονομικές καταστάσεις, σύμφωνα με τον ν. 4308/2014 και την Οδηγία 2013/34/ΕΕ (ΕΕ L 182/29.6.2013), ο συνολικός ετήσιος κύκλος εργασιών ορίζεται ως ο συνολικός ετήσιος κύκλος εργασιών ή τα αντίστοιχα έσοδα, σύμφωνα με το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο περί κατάρτισης και παρουσίασης των ενοποιημένων οικονομικών καταστάσεων που προκύπτει από τις ενοποιημένες οικονομικές καταστάσεις της ανώτατης μητρικής επιχείρησης κατά τη χρήση που αφορά η παράβαση και οι οποίες έχουν εγκριθεί από το Διοικητικό της Συμβούλιο,

β) επίπληξη ή χρηματικό πρόστιμο μέχρι τρία (3) εκατομμύρια ευρώ σε μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου ή άλλα φυσικά ή νομικά πρόσωπα που εμπίπτουν στο πεδίο εφαρμογής του παρόντος.

2. Κατά την επιμέτρηση του προστίμου λαμβάνονται ιδίως υπόψη η βαρύτητα της παράβασης, η επίπτωση της παράβασης στην εύρυθμη λειτουργία της αγοράς, ο κίνδυνος πρόκλησης βλάβης στα συμφέροντα των επενδυτών και των μετόχων μειοψηφίας της Εταιρείας, ο βαθμός της υπαιτιότητας, η λήψη μέτρων από τον παραβάτη για την άρση της παράβασης στο μέλλον, ο βαθμός συνεργασίας με την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς κατά το στάδιο διερεύνησης και ελέγχου, οι ανάγκες της ειδικής και γενικής πρόληψης και η τυχόν καθ’ υποτροπή τέλεση παραβάσεων των άρθρων 1 ως 23.

3. Το κύρος των αποφάσεων του Διοικητικού Συμβουλίου και της γενικής συνέλευσης δεν θίγεται από τη μη τήρηση των διατάξεων των άρθρων 1 ως 23.

4. Με απόφαση της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς, που δημοσιεύεται εντός δύο (2) μηνών από την έναρξη ισχύος του παρόντος, εξειδικεύεται το σύστημα προσδιορισμού, υπολογισμού και επιμέτρησης του ύψους των κυρώσεων ανά παράβαση.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

**Ξενόγλωσση βιβλιογραφία :**

Abrahamson, E. & Park, C. (1994) Concealment of negative organizational outcomes: an Agency Theory perspective. Academy of Management Journal, Vol 37 (No. 5), 1302-1334

ACGA. (2018) Awakening Giant: The Evolution of Corporate Governance in China, Hong Kong: Asian Corporate Governance Association

Ackerman R. W., Bauer R. A., (1976) Corporate social responsiveness, Reston, Virginia: Reston Publishing

Adams J. S., Tashchian Α., Shore Τ. Η., (2001) Codes of ethics as signals for ethical behavior, Journal of Business Ethics, 29, σελ.199–211

Adams, R. B., Almeida, H., and Ferreira, D. (2005) Powerful CEOs and Their Impact on Corporate Performance, Review of Financial Studies 18(4): 1403–32

Adams, R., Hermalin, B., and Weisbech, S. (2010) The Role of Boards of Directors in Corporate Governance, Journal of Economic Literature, 48, 58–107

Adelberg, A. H. (1979) Narrative disclosures contained in financial reports: means of communication or manipulation?. Accounting and Business Research, Vol 9 (No 35), 179-189

AECOM Technology, Codes of Ethics and Conduct, <http://investors.aecom.com/phoenix.zhtml?c=131318&p=irol-govhighlights>

Aglietta, M. and Rebérioux, A. (2005) Corporate Governance Adrift: A Critique of Shareholder Value, Cheltenham, Northampton MA: Edward Elgar

Aguilera, R. and Jackson, G. (2003) The Cross-national Diversity of Corporate Governance: Dimensions and Determinants, Academy of Management Review, 28(3): 447–65

Aguilera, R. V. and Cuervo-Cazurra, A. (2004) Codes of Good Governance Worldwide: What is the Trigger? Organization Studies, 25(3): 415–443

Aguilera, R. V. and Jackson, G. (2010) Comparative and International Corporate Governance, Academy of Management Annals, 4(1): 485–556

Aguilera, R. V., Talaulicar, T., Chung, C., Jimenez, G., and Goel, S. (2016) Cross-National Perspectives on Ownership and Governance in Family Firms, Corporate Governance: An International Review, 2015, 23 (3) 161–6

Akerlof, G., Shiller, R. J. (2009) Animal Spirits: How Human Psychology Drives the Economy, and Why it Matters for Global Capitalism, Princeton, NJ: Princeton University Press

Alexander, D. Britton, A. & Jorissen, A. (2007) International Financial Reporting and Analysis. London: Thomas Learning

Alchian, A. A. and Demsetz, H. (1972) Production, Information Costs and Economic Organisation, American Economic Review, 62, 777–95

Altria, Code of Conduct <http://www.altria.com/en/cms/Responsibility/governance-compliance/responsibility_Altria_Code_of_Conduct.pdf.aspx>

Amable, B. (2003) The Diversity of Modern Capitalism, Oxford: Oxford University Press

Amar, W.B. & Boujenoui, A. (2006) Factors explaining corporate governane disclosure quality: Canadian evidence. Paper presented at the Illinois International Accounting Symposium, 7–9 June, University of Hawai, Honolulu, Hawaii

Amgen, Code of Conduct, <http://www.amgen.com/about/code_of_conduct.html>

Anabtawi, I., Stout, L.A., (2008). Fiduciary Duties for Activist Shareholders. Cornell Law Faculty Publications. Paper 718. http://scholarship.law.cornell.edu/facpub/718.

Anandarajah K., (2004) Corporate governance in Asia in a post- Enron world, στο The practitioner’s guide to corporate governance in Asia, ISI Publications Limited, Hong Kong

Andersen KI, (2003), The project, http://www.aiesec.dk/projects/rexpect/Theproject.htm#Definition

Antle, R. (1982) The auditor as an economic agent. Journal of Accounting Research, Vol 20, 503- 527

Apreda, R. (2003) The Semantics of Corporate Governance: The Common Thread Running Through Corporate, Public, Global Governance, Working Paper Series 245, November, University of CEMA, Argentina

Aquilera, R. V., Florackis, C., and Kim, H. (2016) Advancing the Corporate Governance Research Agenda, Corporate Governance: An International Review, 24, 3, 172–80

Araki, T. (2005) Corporate governance reforms, labour law developments, and the future of Japan’s practice-dependent stakeholder model, Japan Labor Review 2(1): 26

Armitage, S., Hou. W., Sarkar, S., Talaulicar, T. (2017) Corporate Governance Challenges in Emerging Economies, Corporate Governance: An International Review, 25, 148–54

Arnold, B., de Lange, P. (2004) Enron: An Examination of Agency Problems, Critical Perspectives on Accounting, 15. 751–765.

Arthur Andersen και London Business School, Ethical concerns and reputation risk management, Arthur Andersen London, (1999), <http://www.kellogg.northwestern.edu/faculty/jagannathan/research/Dan-Liz/andersonrpt.pdf>

Aupperle K. E., Carroll A. B., Hatfield J. D., (1985) An empirical investigation of the relationship between corporate social responsibility and profitability, Academy of Management Journal, 28, σελ. 446-463

Backman J. (Ed.), (1975) Social responsibility and accountability, New York: New York University Press

Baiman, S. (1990) Agency research in managerial accounting: A second look. Accounting, Organizations and Society, Vol 15, 341-371

Baird, J. E., Zelin, R. C. (2000) The effects of information ordering on investor perceptions: An experiment utilizing presidents´ letters", Journal of Financial and Strategic Decisions, Vol 13 (No 3), 71-81

Baker, H. E. & Kare, D. D. (1992) Relationship between annual report readability and corporate financial performance. Management Research News, Vol 15 (No. 2), 1-4

Ball, R. (2006) International Financial Reporting Standards (IFRS): pros and cons for investors, Accounting and Business Research – International Accounting Policy Forum, 5 – 27

Ball Corporation, Business Ethics Handbook, <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=115234&p=irol-govHighlights>

Bange, M.M., Mazzeo, M.A., (2004) Board composition, board effectiveness, and the observed form of takeover bids. Review of Financial Studies, Vol. 17, pp. 1185-1215.

Bansal,P., Hoffman, A. (2011) The Oxford Handbook of Business and the Natural Environment, Oxford University Press

Barker, S. Baker-Jones, M. Barton, E., and Fagan, E. (2016) Climate change and the fiduciary duties of pension fund trustees – lessons from the Australian law, Journal of Sustainable Finance & Investment, 6, (3), 211–44

Barnes and Noble Booksellers, Code of Business Code and Ethics, <http://www.barnesandnobleinc.com/for_investors/governance/code_of_ethics/code_of_ethics.html>

Barney, J. (1999) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management, 17, 99–120

Bassen, A. & Kovacs, A. (2008) Environmental, Social and Governance Key Performance Indicators from a Capital Market Perspective. http://www.zfwu.de/fileadmin/pdf/2\_2008/9\_2\_01\_ Hauptbeitrag\_Bassen %20mit %20Korreferat\_Schiereck.pdf

Bauer, R., Guenster, N. (2003) Good Corporate Governance Pays Off:Well-Governed Companies Perform Better on the Stock Market, Working Paper, University of Maastricht

Baumann, D., Scherer, A. G. (2010) MNEs and the UN Global Compact: An Empirical Analysis of the Organizational Implementation of Corporate Citizenship, Institute of Organization and Administrative Science, University of Zurich, IOU Working Paper No. 114

Baysinger, B., Hoskisson, R. (1990) The Composition of Boards of Directors and Strategic Control: Effects on Corporate Strategy, Academy of Management Review 15,(1), 72–87

Bebchuk, A.L., Kraakman R., Triantis, G., (2000). Stock Pyramids, Cross-Ownership, and Dual Class Equity: The Mechanisms and Agency Costs of Separating Control from Cash-Flow Rights, in Concentrated Corporate Ownership (Randall K. Morck ed., 2000), pp. 445- 460.

Bebchuk, L. A., Jackson, R. J. (2005) Executive Pensions, Journal of Corporation Law, 30, (4): 823–55

Bebchuk, L. and Fried, J. (2005) Pay without Performance: Overview of the Issues, Journal of Corporation Law, 30, (4): 647–73

Bebchuk, L., Roe, M. (1999) A Theory of Path Dependence in Corporate Ownership and Governance, Stanford Law Review, 52: 775–808

Becht M, Bolton P, Röell (2007) A. Corporate law and governance, Handbook of Law and Economics, Volume 2, Elsevier B.V.

Becht, Marco and Franks, Julian R. and Mayer, Colin and Rossi, Stefano, (2008) Returns to Shareholder Activism: Evidence from a Clinical Study of the Hermes U.K. Focus Fund ECGI - Finance Working Paper No. 138/2006, London Business School Finance Working Paper No. FIN462, Available at SSRN: https://ssrn.com/abstract=934712 or http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.934712

Bed Bath and Beyond, Policy of Ethical Standards for Business Conduct, <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=97860&p=irol-govhighlights>

Bell, D., J. Deighton, W. J. Reinartz, R. T. Rust, and G. Swartz. (2002) "Seven Barriers to Customer Equity Management." Journal of Service Research 5, no. 1

Benn, S., Dunphy, D. (2007) Corporate Governance and Sustainability, London and New York: Routledge

Benson G., (1989) Codes of Ethics, Journal of Business Ethics, 8, (5), σελ. 305- 319

Bentley, R.A. Hahn M.W. & Shennan. S.J. (2004) Random drift and culture change. Proceedings of the Royal Society B Vol 271, 1443-50

Berger, S., Dore, R. (eds). 1996. National Diversity And Global Capitalism. Ithaca, NY: Cornell University Press

Berle A.A., Power without property, (1959) στο Corporate Governance, International Experience, Spilios A. Moyzoyla, Sakoulas Publishing Athens (2003)

Berle A.A., (1955) The twentieth century capitalist revolution, στο Corporate Governance, International Experience, Spilios A. Moyzoyla, Sakoulas Publishing Athens (2003) p 34 -35

Berle, A. A, (1931) “Corporate powers as powers in trust”. Harvard Law Review 44, σελ. 1049-1074

Berle, A. A. and Means, G. C. (1933) The Modern Corporation and Private Property, Chicago: Commerce Clearing House

Berle, A. A., (1932) For whom corporate managers are trustees: a note. Harvard Law Review 45

Bessler, Wolfgang and Kaen, Fred R. and Sherman, Heidemarie, (1997) Going Public: A Corporate Governance Perspective. SSRN: https://ssrn.com/abstract=10488

Bigley, G. A., Wiersma, M. F. (2002) New CEOs and corporate strategic refocusing: How experience as heir apparent influences the use of power. Administrative Science Quarterly, 47, 707–727

Bird, A. (1990) Power and the Japanese CEO, Asia Pacific Journal of Management 7, (2): 1–20

Blair, M.Μ., Stout, L. (2001) Director Accountability and the Mediating Role of the Corporate Board, Washington University Law Quarterly, 79: 403

Blair, M.M. (1995) Ownership and Control: Rethinking Corporate Governance for the 21st Century, Washington DC: Brookings Institute

Blair, M. M. (1999) Firm-Specific Human Capital and Theories of the Firm, in M. M. Blair and M. J. Roe (eds), Employees and Corporate Governance, Brookings Institution Press

Blair, M. M. and Stout, L. A. (1999) A Team Production Theory of Corporate Law, Virginia Law Review, 85(2): 247–328

Blair,M. M. (2012) In the Best Interests of the Corporation: Directors’ Duties in the Wake of the Global Financial Crisis, στο T. Clarke and D. Branson (eds), The Sage Handbook of Corporate Governance, London: Sage, 62–80

BNY Mellon, Company΄s Code of Conduct, <http://www.bnymellon.com/ethics/codeofconduct.pdf>

Boeing, Code of Business Conduct, <http://www.boeing.com/corp_gov/conduct_employee.html>

Bogle, J. (2003). Speech on Owners' Capitalism to the National Investor Relations Institute

Bogle, J. C. (2008) Corporate America to Its Owners: Owners of the World Unite!, in T. Clarke and M. dela Rama (eds), Fundamentals of Corporate Governance: Volume 1 Ownership and Control, London: Sage, 326–42

Bolton P., von Thadden E., (1998) Liquidity and control: a dynamic theory of corporate ownership structure, Journal of Institutional and Theoretical Economics, 154, σελ. 177-211

Bondy K., Matten D., Wood J., (2004) The adoption of voluntary codes of conduct in MNC: A three-country comparative study, Business and Society Review, 109, (4), σελ. 449-477

Bowen H., (1953) Social responsibilities of the businessman, New York, Harper and Row

Boyer, R. (2005) From Shareholder Value to CEO Power: the Paradox of the 1990s, Competition and Change 9, (1): 7

Boyer, R., Drache D. (1996) States against Markets: The Limits of Globalization, London: Routledge

Bozec, R. (2005) Board of Directors, Market Discipline and Firm Performance, Journal of Business Finance and Accounting, 32 (9&10): 1921–60

Bratton, W., Wachter, M. (2010) The Case Against Shareholder Empowerment, University of Pennsylvania Law Review, 653–728

Brealey, R.A., Myers S.C., (2003), “Principles of Corporate Finance”, McGraw-Hill, pp. 316-317

Brennan, M. J. (2004) How Did It Happen? Anderson Graduate School of Management and Finance, Paper 4-04, University of California, Los Angeles

Brennan, N. & Gray, S. J. (2000) Rhetoric and argument in financial reporting: disclosures in profit forecasts and takeover documents. ACCA Occasional Research Paper No. 31, Certified Accountants Educational Trust, London

Bristol- Myers Squibb, <http://www.bms.com/ourcompany/compliance_ethics/Pages/default.aspx>

Buchanan, J., Chai, D., Deakin, S. (2014) Agency Theory in Practice: Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business, Cambridge, MA: Belknap Press

Business for Social Responsibility, 2003, Overview of corporate social responsibility, http://www.bsr.org/BSRResources/ IssueBriefDetail.cfm?DocumentID=48809

Cadbury Code http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf

Cadbury Report (1992). The Financial Aspects of Corporate Governance. http://www.ecgi.org/codes/code.php?code\_id=132

Campbell Soup Company, Code of Business Conduct and Ethics, <http://investor.campbellsoupcompany.com/phoenix.zhtml?c=88650&p=irol-govconduct>

Canibano, L. & Mora, A. (2000) Evaluating the statistical significance of de facto accounting harmonization: A study of European global players. The European Accounting Review, Vol 9 (No 3), 349 – 369

Capital One, Code of Business Conduct and Ethics, <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=70667&p=irol-govConduct>

Carroll A. B, (1979) A three dimensional conceptual model of corporate social performance, Academy of Management Review, 4, σελ. 497-505

Carroll A. B., (1999) Corporate social responsibility, Business & Society, 38, σελ. 268-295

Carroll A. B., (1999) Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct, Business and Society, 38, (3)

Carroll A. B., (1991) The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders, Business Horizons, 34

Cassar, G. (2001) Self-serving behaviour and the voluntary disclosure of capital market performance. Accounting Research Journal, Vol 14 (No 2), 126-137

CBS Suppliers΄ Compliance Policy, <http://investors.cbscorporation.com/phoenix.zhtml?c=99462&p=irol-govHighlights>

Center for Business Ethics, Are Corporations institutionalizing ethics?, Journal of Business Ethics, 5, (2), σελ. 85- 91, (1986)

CEPS, Corporate governance in Europe, Working Party Report no 12

CH2M Hill, Ethics and Business Conduct, <http://www.ch2m.com/corporate/about_us/business_ethics.asp>

Charles Schwab Corporation, Code of Conduct, <http://www.aboutschwab.com/images/uploads/code11.pdf>

Charter Communications, Code of Conduct, <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=112298&p=irol-govhighlights>

Chen, D.H., Fan, J.P.H., Wong, T.J., (2002). Do politicians jeopardize professionalism? Decentralization and the structure of Chinese corporate boards, China's domestic private firms: multidisciplinary perspectives on management and performance. - Armonk, N.Y. [u.a.] : ISBN 0-7656-1382-4, p. 147-170

Chhaochharia, V., Grinstein, Y., (2009). CEO compensation and board structure. The Journal of Finance, Vol. 64, No. 1, pp. 231-261. https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2008.01433.x

Christian Aid (2004) Behind the Mask: The Real Face of Corporate Social Responsibility, London: Christian Aid

Cioffi, J. W. (2000) Governing Globalization? The State, Law, and Structural Change in Corporate Governance. Journal of Law and Society, 27 (4): 572–600

Cisco Business Code of Conduct

http://files.shareholder.com/downloads/CSCO/1728871645x0x387353/97e5e9eb-b4e4-472c-8bc6- 9241cc73be5c/Cisco\_2010\_COBC\_external.pdf

Claessens S., Yurtoglou B., (2013) Corporate governance in emerging markets: A survey, Emerging markets review, 15, σελ. 1-33

Claessens, S. (2004) Corporate Governance and Development, Global Corporate Governance Forum, Washington DC: World Bank

Claessens, S., Fan, J. (2002) Corporate Governance in Asia, International Review of Finance, 3, (2), 71–103

Claessens, S., Djankov, S., Lang, L. H. P. (2000) The Separation of Ownership and Control in East Asian Corporations, Journal of Financial Economics, 58, (1): 81–112

Clarke M., Leonard S., (1998) Can corporate codes of ethics influence behavior? Journal of Business Ethics, 17, σελ. 619-630

Clarke, D.C., (2006). The independent director in Chinese corporate governance, Delaware

Clarke, F., Dean, G. (2007). Indecent Disclosure: Gilding the Corporate Lily, New York: Cambridge University Press

Clarke, G., Hebb, T. (2004) Pension Fund Corporate Engagement: The Fifth Stage of Capitalism, Industrial Relations, 59, (1), 142–71

Clarke, T., Boersma, M. (2017) The Governance of Global Value Chains: Unresolved Human Rights, Environmental and Ethical Dilemmas in the Apple Supply Chain in China, Journal of Business Ethics, Vol. 143, Issue 1, 111–31

Clarke, T., Boersma, M. (2019) Global Corporations and Global Value Chains: The Disaggregation of Corporations?, in Clarke, T., O’Brien, J. and O’Kelley, J. (2019) The Oxford Handbook of the Corporation, Oxford University Press, 319–65

Clarke, T. (1978) Industrial Democracy: The Institutionalised Suppression of Industrial Conflict?, στο T. Clarke and L. Clements, Trade Unions Under Capitalism, London: Fontana, 351–82

Clarke, T. (1998) The Stakeholder Corporation: A Business Philosophy for the Information Age, Long Range Planning – International Journal of Strategic Management, Pergamon, 31, (2): 182–94

Clarke, T. (2000) Haemorrhaging Tigers: The Power of International Financial Markets and the Weaknesses of Asian Modes of Corporate Governance, Corporate Governance: An International Review, 8, (2): 101–16

Clarke, T. (2004a) Theories of Corporate Governance: The Philosophical Foundations, London and New York: Routledge

Clarke, T. (2004b) Cycles of Crisis and Regulation: The Enduring Agency and Stewardship Problems of Corporate Governance, Corporate Governance: An International Review, 12, (2): 53–61

Clarke, T. (2005) Corporate Governance: Critical Perspectives, Five Volumes, London: Routledge

Clarke, Τ. (2006) The Independent Director in Chinese Corporate Governance. Delaware Journal of Corporate Law, Vol. 31, No. 1, pp. 125-228. GWU Legal Studies Research Paper No. 204, GWU Law School Public Law Research Paper No. 204, Available at SSRN: https://ssrn.com/abstract=895588

Clarke, T. (2007) The Evolution of Directors’ Duties: Bridging the Divide between Corporate Governance and Corporate Social Responsibility, Journal of General Management, 32(3): 1-27

Clarke, T. (2009) A Critique of the Anglo-American Model of Corporate Governance, Comparative Research in Law and Political Economy, 5,(3), 1–38

Clarke, T. (2010) Recurring Crises in Anglo-American Corporate Governance, Contributions to Political Economy, 29(1): 9–32

Clarke, T. (2013) Deconstructing the Mythology of Shareholder Value, Accounting, Economics, and Law, 3(1): 15–42

Clarke, T. (2014a) Dangerous Frontiers in Corporate Governance, Journal of Management and Organization, 20(3): 268–86

Clarke, T. (2014b) The Impact of Financialisation on International Corporate Governance, Law and Financial Markets Review, 8(1): 39–51

Clarke, T. (2014c) High Frequency Trading and Dark Pools: Sharks Never Sleep, Law and Financial Markets Review, December, 8, 4, 342–51

Clarke, T. (2015a) The Long Road to Reformulating the Understanding of Directors’ Duties: Legalising Team Production Theory, Seattle University Law Review, 38: 433–87

Clarke, T. (2015b) Changing Paradigms in Corporate Governance: New Cycles and New Responsibilities, Society and Business Review, 10(3): 306–26

Clarke, T. (2016a) The Widening Scope of Director’s Duties: The Increasing Impact of Corporate Social and Environmental Responsibility, Seattle University Law Review, 39: 557-602

Clarke, T. (2016b) The Continuing Diversity of Corporate Governance: Theories of Convergence and Diversity, Ephemera, 16(1): 19–52

Clarke, T. (2017) International Corporate Governance: A Comparative Approach, London and New York: Routledge Second Edition

Clarke, T. (2019a) The Greening of the Corporation, in Clarke, T., O’Brien, J. and O’Kelley, J. (2019) The Oxford Handbook of the Corporation, Oxford University Press, 589–640

Clarke, T. (2019b) Creative Destruction, Technology Disruption and Growth, Oxford Research Encyclopedia of Economics and Finance, OUP https:// oxfordre.com/economics/view/10.1093/acrefore/9780190625979.001.0001 /acrefore-9780190625979-e-393?rskey=sjHwKI

Clarke, T. (2020) The Contest on Corporate Purpose: Why Lynn Stout Was Right and Milton Friedman Was Wrong, Accounting, Economics and Law – A Convivium, 10, (3)

Clarke, T., Bostock, R. (1997) Governance in Germany: The Foundations of Corporate Structure? στο K. Keasey, S. Thompson, M. Wright (eds). Corporate Governance: Economic and Financial Issues, Oxford, 233–51

Clarke, T., Chanlat, J-F. (2009) European Corporate Governances: Readings and Perspectives, London: Routledge

Clarke, T., dela Rama, M. (2006) Corporate Governance and Globalisation, London: Sage

Clarke, Thomas, dela Rama, M., (2009) The Fundamental Dimensions and Dilemmas of Corporate Governance Fundamentals of corporate governance, 4-Volume Set, Thomas Clarke, Marie Dela Rama, eds., SAGE Publications, 2008, Available at SSRN: https://ssrn.com/abstract=1423004

Clarke, T., Klettner, A. (2011) Corporate Governance and the Global Financial Crisis: The Regulatory Responses, στο C. Ingley and A. Tourani- Rad (eds), Handbook of Emerging Issues in Corporate Governance, World Scientific Publishing and Imperial College Press, 71–102

Clarke, T., Lee, K. (2018) Innovation in the Asia Pacific: From Manufacturing to the Knowledge Economy, Singapore: Springer

Clarke, T., Monkhouse, E. (1995) Rependsando a Empresa, Sao Paulo: Pioneira

Clarke, T., Pitelis, C. (1995) The Political Economy of Privatisation, London: Routledge

Clarke, T., Gholamshahi S., Jarvis, W. (2019) The Impact of Corporate Governance on Compounding Inequality: Maximising Shareholder Value and Inflating Executive Pay, Critical Perspectives on Accounting, 63, 1–17

Clarke, T., O’Brien, J., O’Kelley, J. (2019) The Oxford Handbook of the Corporation, Oxford University Press

Clarkson, P. M. Kao, J. L., Richardson, G. D. (1999) Evidence that Management Discussion And Analysis (MD&A) is a Part of a Firm’s Overall Disclosure Package. Contemporary Accounting Research, Vol 16, 111-134

Clarkson Max B. E., (1995) A Stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance, Academy of Management Review, 20, (1), σελ. 92-117

Clatworthy, M., Jones, M. J. (2003) Financial reporting of good news and bad news: evidence from accounting narratives. Accounting and Business Research, Vol 33 (No 3), 171-185

Clatworthy, M., Jones, M. J. (2006) Differential patterns of textual characteristics and company performance in the chairman's statement. Accounting, Auditing & Accountability Journal, Vol. 19 (No. 4), 493-511

Clearfield, A. M. (2005) With Friends Like These, Who Needs Enemies? The Structure of the Investment Industry and Its Reluctance to Exercise Governance Oversight, Corporate Governance: An International Review, 13, (2): 114–21

Cleek, M. A., Leonard, S. L., (1998) Can corporate codes of ethics influence behavior? Journal of Business Ethics, 17, (6), σελ. 619-630

Coase, R. H. (1988). The nature of the firm: meaning. Journal of Law, Economics, & Organization, 4, (1), 19-32.

Cochran P. L., Wood R. A., (1984) Corporate social responsibility and financial performance, Academy of Management Journal, 27, σελ. 42-56

Coffee, J. (2002) Convergence and Its Critics: What are the Preconditions to the Separation of Ownership and Control? στο J. A. McCahery, P. Moerland, T. Raaijmakers, L. Renneboog (eds), Corporate Governance Regimes: Convergence and Diversity, Oxford: Oxford University Press

Coffee, J. C. (1991) Liquidity versus Control: The Institutional Investor as Corporate Monitor, Columbia Law Review 91, (6): 1329–68

Coffee, J.C. Jr., (2012). The Political Economy of Dodd-Frank: Why Financial Reform Tends to Be Frustrated and Systemic Risk Perpetuated, 97 Cornell L. Review 1019. https://scholarship.law.columbia.edu/faculty\_scholarship/517

Cogan, D. G. (2006) Corporate Governance and Climate Change: Making the Connection. Boston, MA

Coles, J. W., Hesterly, W. (2000) Independence of the Chairman and Board Composition: Firm Choices and Shareholder Value, Journal of Management 26, (2): 195–214

Commission of the European Communities, (2003), What is corporate social responsibility (CSR)? http://europa.eu.int/comm/employment\_social/socdial/csr/csr\_whatiscsr.htm

Commission of the European Communities, Green Paper: Promoting a European framework for corporate social responsibilities, (2001), http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2001:0366:FIN:en:PDF

Committee for Economic Development, Social responsibilities of business corporations, New York: Committee for Economic Development, (1971), σελ. 15

Computer Sciences, Code of Ethics for Directors and Employees, <http://www.csc.com/governance>

Conyon, M. (2006) Executive Compensation and Reward, Academy of Management Perspectives, 20, (1), 25–44

Conyon, M. J., Peck, S. I. (1998) Board Control, Remuneration Committees, and Top Management Compensation, The Academy of Management Journal, 41, (2): 146–57

Cooney, J.W., Moeller, T., Stegemoller, M., (2009). The underpricing of private targets. Journal of Financial Economics, Vol. 93, pp. 51-66

Corporate Responsibility Coalition (2005) Corporate Social Responsibility in the Finance Sector in Europe, London: Corporate Responsibility Coalition (CORE)

Cotter, J.F., Shivdasani, A., Zenner, M., (1997). Do independent directors enhance target shareholder wealth during tender offers? Journal of Financial Economics, Vol. 43, pp. 195-218

Court J., (1988) A question of corporate ethics, Personnel Journal, 67, (9), σελ. 37- 39

Courtis, J. K. (1995) Readability of annual reports: Western versus Asian evidence. Accounting, Auditing & Accountability Journal, Vol 8 (No 2), 4-17

Courtis, J. K. (1996) Information redundancy in annual reports. Accountability and Performance, Vol 12 (No 3), 1-16

Courtis, J. K. (2004a) Colour as visual rhetoric in financial reporting. Accounting Forum, Vol 28 (No 3), 265-281

Courtis, J. K. (2004b) Corporate report obfuscation: Artefact or phenomenon?. British Accounting Review, Vol 36 (No 3), 291-312

Courtis, J. K. (1998) Annual report readability variability: tests of the obfuscation hypothesis. Accounting, Auditing & Accountability Journal, Vol 11 (No 4), 459-471

Covaleski, M. A. Dirsmith, M. W., Samuel, S. (1995) The use of Accounting information in governmental regulation and public administration: The impact of John R. Commons and early institutional economists. Accounting Historians Journal, Vol 22 (No 1), 1-33

Crane, A., Matten, D., and Spence, L. J. (2014a) Corporate Social Responsibility: Readings and Cases in a Global Context, London: Routledge

Crane, A., Palazzo, G., Matten, D., and Spence, L. J. (2014b) Contesting the Value of ‘Creating Shared Value’, California Management Review, 56, (2): 130–49; 151–3

Craswell, A.T., Taylor, S.L. (1992) Discretionary Disclosure of Reserves by Oil and Gas Companies: An Economic Analysis. Journal of Business Finance and Accounting, Vol 19, (No 2), 295-308

Cressey D., Moore A., Managerial values and corporate codes of ethics, California Management Review 25, σελ.53-77, (1983), στο Stevens B., (1994) An analysis of corporate ethical codes studies: Where do we go from here?, Journal of Business Ethics, 30, (2), σελ. 63-69

Cressey D., Moore C., (1988) Managerial values and corporate code of ethics, California Management Review, 25, (4), σελ. 53- 77, στο Farrell B. J., Cobbin D. M., Farrell H. M., (2002) Codes of Ethics, Their evolution, development and other controversies, Journal of Management Development, 21, (2), σελ. 152- 163

Crowther, D., K.T. Caliyurt, Eds. (2004). Stakeholders and Social Responsibility. Kuala

Crowther, D., Aras, G. (2008) Corporate Social Responsibility. http://www.mdos.si/Files/defining-corporate-social-responsibility.pdf

Crumbley, D. L. (2001) Forensic accounting: Older than you think. Journal of Forensic Accounting, Vol 11 (No 2), 181–202

CSRwire. 2003, About CSRwire, http://www.csrwire.com/page.cgi/about.html

Cuomo, F, Mallin, C., Zattoni, A. (2016) Corporate Governance Codes: A Review and Research Agenda, Corporate Governance: An International Review, 24, (3): 222–41

CVS Caremark, Code of Conduct, <http://info.cvscaremark.com/sites/cvscaremark.com/files/CVS%20Caremark%20Code%20of%20Conduct.pdf>

Dahlsrud A., (2006) How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions, Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 15, (1), σελ. 1– 13

Dai, S., Helfrich, C., (2016). The Structure of Corporate Ownership and Control. Comparative Corporate Governance and Financial Regulation, Vol. 9, https://scholarship.law.upenn.edu/fisch\_2016/9

Daily, C. M., Dalton, D. R., Cannella, A. C. (2003) Corporate Governance: Decades of Dialogue and Data, Academy of Management Review, 28, (3): 371–82

Dalton D. R., Cosier R. A., (1982) The four faces of social responsibility, Business Horizons, σελ. 19-27

Das, S. (2011) Extreme Money: The Masters of the Universe and the Cult of Risk, Harlow: Portfolio

Datta, D. K., Guthrie, J. P., Rajagopalan, N. (2002) Different industries, different CEOs? A study of CEO career specialization. Human Resource Planning, 25, (2), 14–25

David, P., Bloom, M., Hillman, A. J. (2007) Investor Activism, Managerial Responsiveness and Corporate Social Performance, Strategic Management Journal, 28: 91–100

Davis K., (1960) Can business afford to ignore social responsibilities?, California Management Review, 2, (3), σελ. 70−76

Davis K., (1973) The case for and against business assumption of social responsibilities, Academy of Management Journal, 16, σελ. 312-322

Davis K., (1967) Understanding the social responsibility puzzle: What does the businessman owe to society? Business Horizons, 10, (4), σελ. 45−50

Davis M., (1988) Working with your Company Code of Ethics, Management Solutions Vol. 33 No. 6 σελ. 4-10, στο Farrell, B., Cobbin D. M., Farrell H., (2002) Code of ethics, their evolution, development and other controversies, Journal of Management Development Vol. 21, (2) σελ. 152-163

Davis, E. P. (2008) Institutional Investors, Corporate Governance and the Performance of the Corporate Sector, στο T. Clarke and M. dela Rama, Fundamentals of Corporate Governance: Volume 1 Ownership and Control, London: Sage, 276–300

Davis, E. P., Steil, B. (2001) Institutional Investments, MIT Press: Cambridge, MA

Davis, G. (2005) New Directions in Corporate Governance, Annual Review of Sociology, Vol. 31, 143–62

Davis, J. H., Schoorman, F. D., Donaldson, L. (1997) Toward a Stewardship Theory of Management, The Academy of Management Review, 22, (1): 20–47

Davis, S., Lukomnik, J., Pitt-Watson, D. (2006) The New Capitalists: How Citizen Investors are Reshaping the Corporate Agenda, Boston, MA: Harvard Business School Press

DeAngelo, L. (1981) Auditor size and audit Quality. Journal of Accounting and Economics, Vol 3, 183 - 199

De Bakker F., Groenewegen P., Den Hond F., (2005) A bibliometric analysis of 30 years of research and theory on corporate social responsibility and corporate social performance, Business and Society, 44, (3), σελ. 283-317

Deakin, S. (2005) The Coming Transformation of Shareholder Value, Corporate Governance An International Review, 13, (1), 11–18

Deakin, S. (2019) The Evolution of Corporate Form: From Shareholder’s Property to Corporation as Commons, στο T.Clarke et al., The Handbook of the Corporation, Oxford University Press, 687–710

Dean Foods Company, Principles of Corporate Governance, <http://www.deanfoods.com/our-company/investor-relations/corporate-governance.aspx>

Deeg, R., Jackson, R. (2007) Towards a More Dynamic Theory of Capitalist Variety, Socio-Economic Review, 5, (1): 149–79

Dell, How we win Code of Conduct, <http://i.dell.com/sites/content/corporate/corp-comm/en/Documents/Dell-Code-of-Conduct-External.pdf>

Demb, A., Neubauer, F. F. (1992) The Corporate Board: Confronting the Paradoxes, New York: Oxford University Press

Demsetz, H., Lehn, K. (1985) The Structure of Corporate Ownership: Causes and Consequences, Journal of Political Economy 93: 1155–1177

Dick΄s Sporting Goods Inc., Code of Business Conduct and Ethics, <http://www.barnesandnobleinc.com/for_investors/governance/code_of_ethics/code_of_ethics.html>

Doane, D. (2005) The Myth of CSR, Stanford Social Innovation Review, Stanford University Graduate School of Business, Fall: 23–9

Dodd, M., (1932) “For whom are corporate managers trustees?” Harvard Law Review 45

Dole Food Co., Code of Coduct, <http://investors.dole.com/phoenix.zhtml?c=231558&p=irol-govConduct>

Dominguez L., Alvarez I., Sanchez I., (2009) Corporate governance and codes of ethics, Journal of Business Ethics, 90, σελ. 187-202

Donaldson T., Preston L. E., (1995) The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications, Academy of Management Review, 20, σελ. 65- 91

Donaldson T., The ethics of international business, Oxford University Press, (1989), στο Moon C., Bonny C., (2001) Η ηθική των επιχειρήσεων, The Economist Books, Εκδόσεις Κέρκυρα ΕΠΕ

Donaldson, T., T.W. Dunfee (1994). "Toward a Unified Conception of Business Ethics: Integrative social contracts theory, The Academy of Management Review Vol. 19, No. 2, pp. 252-284

Dore, R. (2000) Stock Market Capitalism: Welfare Capitalism, Oxford, New York: Oxford University Press

Dore, R. (2002) Will Global Capitalism Be Anglo-Saxon Capitalism? Asian Business & Management, 1, (1): 9-18

Doupnik, T., Perera, H. (2008) International Accounting. New York: McGraw-Hill/Irwin

Dr. Pepper Snapple Group, Code of Business Conduct and Ethics, <http://investor.drpeppersnapple.com/documentdisplay.cfm?DocumentID=5431>

Drobetz,W., Schillhofer, A., Zimmerman, H. (2004) Corporate Governance and Expected Stock Returns: Evidence from Germany, European Financial Management, 10, (2): 267–293

DTE Energy Way, Code of Conduct, <http://www.dteenergy.com/pdfs/dteEnergyWay.pdf>

Dunlavy, C. A. (1998). “Corporate governance in late 19th century Europe and the U.S.: the case of shareholder voting rights”, στο Hopt, K. J., Kanda H., Roe, M. J., Wymeersch, E., Prigge, S. (Eds.), Comparative Corporate Governance. The State of the Art and Emerging Research, Oxford University Press, Oxford.

Durisin, B., Puzone, F. (2009). Maturation of corporate governance research, 1993–2007: An assessment, Corporate Governance: An International Review, 17: 266–91

Dyllick T., Hockerts K., (2002) Beyond the business case for corporate sustainability, Business Strategy and the Environment, 11, (2), σελ. 130–141

Easterbrook, F. H., Fischel, D. R. (1996). The economic structure of corporate law. Harvard university press.

E-bay Inc. Code of Business Conduct and Ethics, <http://investor.ebayinc.com/documentdisplay.cfm?DocumentID=649>

Edwards, M., Kelly, S., Klettner, A., Brown, P. (2019) Unlocking Australia’s Sustainable Finance Potential. University of Technology Sydney

Eells R. S. F., (1960) The meaning of modern business: An introduction to the philosophy of large corporate enterprise, Columbia University Press

Egels-Zanden, N., Sandberg,J. (2009) Distinctions in descriptive and instrumental stakeholder theory: a challenge for empirical research. http://www.fek.handels.gu.se/digitalAssets/1456/1456743\_distinctions-in-descriptive-and-instrumental-stakeholder-theory.pdf

EIU (2008) Corporate Citizenship: Profiting from a Sustainable Business, Economist Intelligence Unit, http://graphics.eiu.com/upload/Corporate\_Citizens.pdf

Elhagrasey, G. M., Harrison, J. R., Bucholz, R, (1998) Power and Pay: The Politics of CEO Compensation, Journal of Management and Governance 2, (4): 311–34

Elliott, B., Elliott, J. (2006) Financial Accounting, Reporting and Analysis: International Edition. Essex: Pearson Education Limited

Emcor Group Inc., Code of Business Conduct and Ethics, <http://www.emcorgroup.com/corporate_governance_documents>

Energy Future Holdings, Code of Conduct, <http://www.energyfutureholdings.com/financial/corp_gov_docs/Code_of_Conduct_EFH.pdf>

Enrione, A., Mazza, C., Zerboni, F. (2005) Institutionalizing Codes of Governance, New Public and Private Models of Management, Skagen

EOG Resources, Code of Business Conduct and Ethics for Directors, Officers and Employees, <http://www.eogresources.com/about/governance/conduct_employees.pdf>

EOG Resources, Corporate Responsibility, <http://www.eogresources.com/responsibility/intro.html>

Eppel, J. (1999) Sustainable Development and Environment: a Renewed Effort in the OECD. http://link.springer.com/article/ 10.1023%2FA%3A1010052116045

Epstein, M. J., Roy, M. J. (2005) Evaluating and monitoring CEO performance: evidence from US compensation committee reports, Corporate Governance, Emerald 5, (4): 75–87

Ertuna, O. Ertuna, B . (2009) Global Perspectives on Corporate Governance and CSR. Gower Publishing Limited: Surrey

Ethical Performance, (2003), Introduction: Defining corporate social responsibility, <http://www.ethicalperformance.com/bestpractice/archive/1001/introduction.html>

Ethics Resource Center, (1990) Creating a workable company code of ethics, Washington

European Commission (2014a) Commission Working Document Executive Summary of the Impact Assessment SWD (2014) 126 Final Accompanying Document Directive 2007/36/EC Encouragement of Long Terms Shareholder Engagement Com (2014) 213 Final

European Commission (2014b) Corporate Social Responsibility, National Public Policies in the European Union, European Union

European Commission (2016) Council Directive on a Common Corporate Tax Base, European Commission

European Commission (2016) Council Directive: Laying Down Rules Against Tax Avoidance Practices, European Commission

European Commission, Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, A renew EU strategy 2011- 2014 for corporate social responsibility, (2011), <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:EN:PDF>

Express Scripts, Code of Conduct, <http://www.express-scripts.com/aboutus/codeconduct/ExpressScriptsCodeOfConduct.pdf>

Faccio, M., Lang, L. (2008) The Ultimate Ownership of Western European Corporations, στο T. Clarke and M. dela Rama, Fundamentals of Corporate Governance: Volume 1 Ownership and Control, London: Sage, 199–228

Falck O., Heblich S., (2007) Corporate social responsibility: Doing well by doing good, Business Horizons, 50, σελ. 247–254

Fama, E. (1980) Agency Problems and the Theory of the Firm, Journal of Political Economy, 88, (2), 288–307

Fama, E. F., Jensen, M .C. (1983) Separation of Ownership and Control, Journal of Law and Economics, 26, 301–26

Farrell B., Cobbin D., (1996) A content analysis of codes of ethics in Australian enterprises, Journal of Managerial Psychology, 11, (1), σελ. 37- 55

Farrell B. J., Cobbin D. M., Farrell H. M., (2002) Codes of Ethics, Their evolution, development and other controversies, Journal of Management Development, 21, (2), σελ. 152- 163

Fedex, Code of Business Conduct and Ethics, <http://investors.fedex.com/phoenix.zhtml?c=73289&p=irol-govconduct>

Fernandez, C., Arrondo, R. (2005) Alternative Internal Controls as Substitutes of the Board of Directors, Corporate Governance- An International Review, 13, (6), 856–66

Filatotchev I., Wright M. (2017) Methodological issues in governance research: An editor's perspective, Corporate Governance: An International Review, 25, 454–60

Financial Action Task Forces on Money Laundering (FATF), <http://en.wikipedia.org/wiki/Financial_Action_Task_Force_on_Money_Laundering#cite_note-forty-1>

Financial Action Task Forces on Money Laundering (FATF), http://www.fatf-gafi.org/

Financial Stability Oversight Council (FSOC) (2013) Annual Report, Washington, DC

Financial Times (2005) US Downturn, 17 November 2005

Fleckenstein, F. (2008) Greenspan’s Bubbles: The Age of Ignorance at the Federal Reserve, New York: McGraw Hill

Floropoulos, J. N. (2007) A comparative analysis of IAS / IFRS and national result. Volume of Essays in honor of professor Aristoklis Ignatiadis. Thessaloniki: University of Macedonia

Frazier, K. B. Ingram, R. W., Tennyson, B. M. (1984) A methodology for the analysis of narrative accounting disclosures. Journal of Accounting Research, Vol 22, (No 1), 318-331

Fombrun C., Reputation: Realizing value from the corporate image, Harvard Business School Press, (1996)

Ford Motor Company, Code of Conduct Handbook, <http://corporate.ford.com/doc/corporate_conduct_standards.pdf>

Ford R., Gray B., Landrum R., (1982) Do organizational codes of conduct really affect employees’ behavior?, Management Review, 72, σελ. 53-54

Foreign Corrupt Practices Act of 1977, https://en.wikipedia.org/wiki/Foreign\_Corrupt\_Practices\_Act

Fortune (2018) Global 500, Fortune, http://fortune.com/global500/

Frankel M., (1989) Professional codes: Why, how and with what impact?, Journal of Business Ethics, Vol. 8 No. 2-3, σελ. 109-115, στο Farrell, B., Cobbin D. M., Farrell H., Code of ethics, their evolution, development and other controversies, Journal of Management Development Vol. 21, (2), σελ. 152-163, (2002), σελ. 159

Francis, J.R., Wang, D. (2008) The Joint Effect of Investor Protection and Big 4 Audits on Earnings Quality around the World. Contemporary Accounting Research, Vol 25, (No 1), 157–91

Frederick, W.C., (2006) Corporation, be good! The story of corporate social responsibility, Indianapolis, IN, Dogear Publishing, στο Carroll A.B., Shabana K.M., (2010) The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice, International Journal of Management Reviews, σελ. 85-105

Fredrick W., (1960) The growing concern over business responsibility, California Management Review, 2, (4), σελ. 54−61

Freeman E., (1984) Strategic management: A stakeholder approach, Boston: Pitman

Freeman R. E., Wicks A. C., Parmar B., (2004) Stakeholder theory and the corporate objective revisited, Organization Science, 15, σελ. 364-369

Freeman, R.E. (1994) "The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions." Business Ethics Quarterly 4, (4), 409-22

Freeman, R.E. and W.M. Evan (1990). "Corporate Governance: A Stakeholder Interpretation." Journal of Behavioral Economics 19, (4): 337-59

Frentrop, P. (2019) The Dutch East India Company, στο T.Clarke, J.O’Brien, C. O’Kelley (2019) The Oxford Handbook of the Corporation, Oxford University Press, 51–74

Frentrop, P. M. L. (2003) A History of Corporate Governance 1602–2002, Brussels: Deminor

Frey, B. S., Osterloh, M. (2005) Yes, Managers Should Be Paid Like Bureaucrats, Journal of Management Inquiry 14, (1): 96–111

Friedman M., (1962) Capitalism and freedom, Chicago: University of Chicago Press

Friedman M., The social responsibility of business is to increase its profits, New York Times Magazine, 13 September 1970, http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html

G20 (2009) Enhancing Sound Regulation and Strengthening Transparency, G20 Working Group

G20/OECD (2015) Principles of Corporate Governance, Paris: OECD

Gadhoum, Y., Lang, L., Young, L. (2008) Who Controls US? στο T. Clarke and M. dela Rama, Fundamentals of Corporate Governance: Volume 1 Ownership and Control, London: Sage, 148–70

Galbraith, J. K. (1967) The New Industrial State, New York: New American Library

Garriga, M., Melé, D. (2004) Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory, Journal of Business Ethics, 53, 51–71

Gaspar, J.-M., Massa, M., Matos, P., (2005). Shareholder investment horizons and the market for corporate control. Journal of Financial Economics, Vol. 76, pp. 135-165

Gelter, M. (2009) The Dark Side of Shareholder Value, Harvard International Law Journal, 50, (1), 129–94

General Mills, Code of Conduct, <http://www.generalmills.com/~/media/Files/COC_English_GMI_site.ashx>

General Motors, Winning with integrity, Our Values and Guidelines for Employees Conduct, <http://investor.gm.com/corporate-governance/docs/Winning_With_Integrity.pdf>

Georgakakis D., Ruigrok,W. (2017) CEO Succession Origin and Firm Performance, Journal of Management Studies, 54, (1), 58–87

Gereffi, G., Sturgeon, T. (2013) Global Value Chains and Industrial Policy: The Role of Emerging Economies, στο D. Elms and P. Low (eds), (2013) Global Value chains in a changing world}

Gillan S., (2006) Recent developments in corporate governance: An overview, Journal of Corporate Finance, 12, σελ. 381-402

Gillan S, Martin J., (2007) Corporate governance post- Enron: Effective reforms or closing the stable door, Journal of Corporate Finance, 13, Elsevier B.V. σελ. 929-958

Gilland,J. (2010) Creating Modern Law: The Development of the Common Law and Civil Law Tradition”. http://www.law.berkeley.edu/library/robbins/pdf/CommonLawCivilLawTraditions.pdf

Gilley K., Robertson C., Mazur T., (2010) The bottom-line benefits of ethics code commitment, Business Horizons 53, σελ. 31- 37, (2010)

Gilson, R.J., Gordon, J.N., (2013) The agency costs of agency capitalism: Activist investors and the revaluation of governance rights, Columbia Law Review, Vol. 113, No. 863

Global Institute, Temasek Foundation Centre for Trade and Negotiations, 329–60

Global Reporting Initiative (GRI) (2011a) Sustainability Reporting Guidelines, Version 3.1, GRI

Global Reporting Initiative (GRI) (2011b) GRI and ISO 2600: How to Use the GRI Guidelines in Conjunction with ISO 26000, GRI

Global Reporting Initiative (GRI) (2015a) Defining Materiality: What Matters to Reporters and Investors, Global Reporting Initiative

Global Reporting Initiative (GRI) (2015b) GRI’s History, GRI

Godden, L., Rochford, F., Peel, J., Caripis, L., Carter, R. (2013) Law, Governance and Risk: Deconstructing the Public-Private Divide in Climate Change Adaptation, UNSW Law Journal, 61, (1), 224–55

Goldman Sachs Statement on Policy Engagement and Political Participation, <http://www.goldmansachs.com/investor-relations/corporate-governance/corporate-governance-documents/political-activities-statement.pdf>

Goldman Sachs, Code of Business Conduct and Ethics, <http://www.goldmansachs.com/investor-relations/corporate-governance/corporate-governance-documents/revise-code-of-conduct.pdf>

Gompers, P., Ishii, J., Metrick, A. (2003) Corporate Governance and Equity Prices, The Quarterly Journal of Economics, 118, (1)

Goobey, A. R. (2005) Developments in Remuneration Policy, Journal of Applied Corporate Finance 17, 36–40

Goodijk, R. (2000) Corporate Governance and Workers Participation, Corporate Governance 8, 303–10

Goodwin, S., (2015). Corporate Governance and Hedge Fund Activism. https://ssrn.com/abstract=2646293

Goyer, M., (2001) Corporate Governance and the Innovation System in France, Industry and Innovation, 8, (2): 135–58

Grandori, A. (2006) Corporate Governance and Firm Organization: Microfoundations and Structural Forms, Oxford: Oxford University Press

Gray, R. H. Kouhy, R., Lavers, S. (1995) Corporate social and environmental reporting: a review of the literature and a longitudinal study of UK disclosures. Accounting, Auditing, and Accountability Journal, Vol 8, (No 2), 47 – 77

Greening D., Turban D., (2000). Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce, Business and Society, 39, (3), σελ. 254-280

Greenwood, R., Schor, M., (2009). Investor activism and takeovers. Journal of Financial Economics, Vol. 92, pp. 362-375

Grossman, S., Hart, O. (1980) Takeover Bids and the Free-Rider Problem and the Theory of the Corporation, Bell Journal of Economics, 11, 42–64

Gugler, K. (Ed) (2001) Corporate Governance and Economic Performance, Oxford: Oxford University Press Guidelines for Directors. London: Institute of Directors, 1995 (ISBN 0901230 48 0)

Hall, P., Soskice, D. (2001) Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage, New York: Oxford University Press

Hamilton, D., Quinlan, J. (2005) Deep Integration: How Transatlantic Markets Are Leading Globalisation

Hampson, S. (2007). Why values must still matter to tomorrow's companies. Financial Times.

Hansmann, H., Kraakerman, R. (2001). The End of History for Corporate Law, Georgetown Law Review, 89

Harris, C. (2003) Private Participation in Infrastructure in Developing Countries, World Bank Working Paper No. 5, World Bank

Hart, O. (1983) The Market Mechanism as an Incentive Scheme, Bell Journal of Economics, 1983, 14, (2), 366–382

Hartzell, J.C., Ofek, E., Yermack, D., (2004). What's in it for me? CEOs whose firms are acquired. Review of Financial Studies, Vol. 17, pp. 37-61

Hartzell, J.C., Starks, L.T., (2003). Institutional investors and executive compensation. Journal of Finance, Vol. 58, pp. 2351-2374

Hawken, P., Lovins, A. B., Lovins, L. H. (1999) Natural Capitalism: The Next Industrial Revolution, London: Earthscan

Hawley J., Williams A. (2000) The Emergence of Universal Owners, Challenge, 43, (4), 43-61, DOI: 10.1080/05775132.2000.11472161

Health Net, Code of Business Conduct and Ethics, <http://investor.health.net/phoenix.zhtml?c=70296&p=irol-govConduct>

Held, D., McGrew A. (2002) Governing Globalization – Power, Authority and Global Governance, Cambridge: Polity Press

Hedberg, C., Von Malmborg, F. (2003) The global reporting initiative and corporate sustainability reporting in Swedish Companies. http://19-659-fall-2011.wiki.uml.edu/file/view/The%20Global%20Reporting%20 Initiative%20and%20Corporate%20Sustainability%20Reporting%20in%20Swedish%20Companies.pdf

Helm, D. (2015) Natural Capital: Valuing the Planet, New Haven and London: Yale University Press

Henriques I., Sadorsky P., (1999). The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance, Academy of Management Journal, 42, (1), σελ. 89-99

Hernandez, M. (2008) Promoting Stewardship Behavior in Organizations: A Leadership Model, Journal of Business Ethics 80, 121–8

Hernandez, M. (2012) Toward and Understanding of the Psychology of Stewardship, Academy of Management Review, Vol. 37, No. 2, 172–93

Hess, K., Gunasekarage, A., Hovey, M., (2010). State Dominant and Non-State Dominant Ownership Concentration and Firm Performance: Evidence from China. International Journal of Managerial Finance, Vol. 6, pp. 264-289

Higgs, D. (2003). "Review of the Role and Effectiveness of Non-Executive Directors." UK

Hillman, A. J., Cannella, A. A., Paetzold, R. L. (2000) The resource dependence role of corporate directors: strategic adaptation of board composition in response to environmental change, Journal of Management Studies, 37, 235–54

Hillman, A., Withers, M., Collins, B. (2009) Resource Dependence Theory: A Review, Journal of Management, 20, (10), 1–24

Hirst, P., Thompson, G. (1996) Globalisation in Question: The International Economy and the Possibility of Governance, Cambridge: Polity Press

Hite R., Bellizzi J., Fraser C., (1988) A content analysis of ethical policy statements regarding marketing activities, Journal of Business Ethics, 7, (10), σελ. 771-776, στο Farrell, B., Cobbin D. M., Farrell H., (2002) Code of ethics, their evolution, development and other controversies, Journal of Management Development Vol. 21, (2), σελ. 152-163

Hollingsworth, J. R., Schmitter, P. C., Streeck,W. (1994) Capitalism, Sectors, Institutions and Performance, στο J. R. Hollingsworth, P. C. Schmitter, and W. Streeck (eds), Governing Capitalist Economies, Oxford University Press, New York, 3–16

Hoskisson, R. E., Hitt, M. A. (1988). Strategic control systems and relative R&D investment in large multiproduct firms. Strategic management journal, 9, (6), 605-621

<http://www.greek-language.gr/greekLang/modern_greek/tools/lexica/triantafyllides/search.html?lq=%CE%BA%CF%89%CE%B4%CE%B9%CE%BA%CE%B1%CF%82&dq>=

<http://www.greek-language.gr/greekLang/modern_greek/tools/lexica/triantafyllides/search.html?lq=%CE%B4%CE%B5%CE%BF%CE%BD%CF%84%CE%BF%CE%BB%CE%BF%CE%B3%CE%B9%CE%B1&dq>=

<http://www.iccwbo.org/advocacy-codes-and-rules/areas-of-work/corporate-responsibility-and-anti-corruption/whistleblowing/>

http://www.iccwbo.org/Data/Policies/2011/ICC-Rules-on-Combating-Corruption-2011/

Huse, M. (2007) Boards, Governance and Value Creation: The Human Side of Corporate Governance, Cambridge University Press

Huse, M. (2018) Value-Creating Boards, Cambridge Elements in Corporate Governance, Cambridge University Press

Huse, M., Gabrielsson, J. (2012) Board Leadership and Value Creation: An Extended Team Production Approach, στο T. Clarke and D. Branson (eds), The Sage Handbook of Corporate Governance, London: Sage, 233–52

IFC (2015) A Guide to Corporate Governance in the European Union, Washington: International Finance Corporation

Inside Information Definition, <http://www.investorwords.com/2486/inside_information.html>

Internation Assets Holding, Code of Ethics, <http://files.shareholder.com/downloads/IAAC/1157286437x0x322037/60d88b0b-82fb-421a-a583-b13ca2507daf/Code_of_Ethics.pdf>

International Business Leaders Forum (IBLF), (2011), The big question: Why should companies care about inclusive growth?, http://blog.iblf.org/

Interpublic Group Code of Conduct, <http://www.interpublic.com/corporatecitizenship/corporategovernance>

IPCC (2014) Climate Change 2014: Impacts, Adaptation, and Vulnerability, Working Group II, Intergovernmental Panel on Climate Change

Ireland, P. (2005) Shareholder Primacy and the Distribution of Wealth, Modern Law Review, 68, (1): 49–81

ISO 26000 (2010) Guidance Standard on Social Responsibility

Jacoby, S. M. (2004) The Embedded Corporation: Corporate Governance and Employment Relations in Japan and the US, Princeton: Princeton University Press

Jain, T., Jamali, D (2016) Looking Inside the Black Box: The Effect of Corporate Governance on Corporate Social Responsibility, Corporate Governance: An International Review, 24, (3) 253–73

Jekinson T., Mayer C. (1992). The assessment: Corporate Governance and Corporate Control. Oxford Review of Economic Policy, Vol. 8, No. 3, pp. 1-10

Jensen M. (2001), Value maximization, stakeholder theory and the corporate objective function, European Financial Management, 7, (3), 297-317

Jensen, M. C. (1986) Agency Costs of Free Cash Flow, Corporate Finance, and Takeovers, The American Economic Review, 76, (2), 323–9

Jensen, M. C. Meckling, W. H. (1976) Theory of the Firm: Managerial Behavior, agency Costs, and Ownership Structure, Journal of Financial Economics, 3, 305–60

Jensen, M.C., Ruback, R.S., (1983). The market for corporate control: the scientific evidence. Journal of Financial Economics, Vol. 11, pp. 5-50

Jenter, D., Lewellen, K., (2015). CEO preferences and acquisitions. Journal of Finance, Vol. 70, pp. 2813-2852

Jindřichovská, Ι. (2004) International Differences in Accounting: The Birth of an Accounting Harmonization Process?. http://www.svses.cz/konference/ucto04/texty/jindrichovska.pdf

Johnson H. L., (1971) Business in contemporary society: Framework and issues, Belmont, CA: Wadsworth

Jones, M. J. (1988) A longitudinal study of the readability of the chairman's narratives in the corporate reports of a UK company", Accounting and Business Research, Vol 18, (No 72), 297-305

Jones, S. & Wolnizer, P. (2003) Harmonization and the Conceptual Framework: An International Perspective. ABACUS, Vol 39, (No 3), 375 – 387

Jones T. M., (1980) Corporate social responsibility revisited, redefined, California Management Review, σελ. 59-67

Jones T. M., (1995). Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics?, Academy of Management Review, 20, (2), σελ. 404-437

Jones T. M., (1995). Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics, Academy of Management Review, 20, σελ. 404-437

JP Morgan Chase, Code of Conduct, <http://www.jpmorganchase.com/corporate/About-JPMC/document/2012CodeofConduct_05_15_12_ada.pdf>

Kang, D. and Sorensen, A. (2008) Ownership Organisation and Firm Performance, στο T. Clarke, M. dela Rama, Fundamentals of Corporate Governance: Volume 1 Ownership and Control, London: Sage, 128–47

Kant, I. (1785/1964). Groundwork of the Metaphysic of Morals. New York, Harper

Kaptein M., (2004). Business codes of multinational firms: What do they say?, Journal of Business Ethics, 50, (1), σελ. 13-31

Kaptein M., Schwartz M., (2007). The effectiveness of business codes: A critical examination of existing studies and the development of an integrated research model, Journal of Business Ethics, 77, σελ. 111-127

Katsoulakos, P.; Koutsodimou, M.; Matraga, A.; Williams, L. (2004). A Historic Perspective of the CSR Movement. CSR Quest Sustainability Framework 5, (28)

Kaufman, A. and Englander, E. J. (2005) A Team Production Model of Corporate Governance, Academy of Management Executive, 19, (3): 9–22

KBR, Code of Business Conduct, <http://www.kbr.com/About/Code-of-Business-Conduct/Translations/English/COBC_English_FullCode.pdf>

Kellog Company, Global Code of Ethics, <http://files.shareholder.com/downloads/K/2062123340x0x148401/0FBF97EA-585E-4ADA-B9D5-2C49AE56491D/KelloggsCodeOfEthics.pdf>

Khoury G., Rostami J., Turnbull J. P., (1999). Corporate social responsibility: Turning words into action, Conference Board of Canada: Ottawa, στο Dahlsrud A., (1999) How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions, Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 15, (1), σελ. 1–13, (2006)

Kinder Morgan, Code of Business Conduct and Ethics, <http://www.kindermorgan.com/investor/KM_CODE_OF_BUSINESS_CONDUCT_AND_ETHICS.pdf>

Klettner, A., Clarke, T., Boersma, M. (2014) Strategic and Regulatory Approaches to Increasing Women in Leadership: Multi-level Targets and Mandatory Quotas as Levers for Cultural Change, Journal of Business Ethics, 133, (3), 395–419

Kobrin, S. J. (2002) Economic Governance in an Electronically Networked Global Economy, in R. H. Bruce and T. J. Biersteker, The Emergence of Private Authority in Global Governance, New York: Cambridge University Press

Kohut, G. F., Segars, A. H. (1992) The president's letter to stockholders: and examination of corporate communication strategy. The Journal of Business Communication, Vol 29, (No. 1), 7-21

Kolk, A. (1999) Evaluating corporate environmental reporting. http://www.google.gr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc= s&source=web&cd=2&ved=0CDcQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.researchgate.net%2Fpublication%2F233729158\_Evaluating\_corporate\_environmental\_reporting%2Ffile%2Fd912f50af50043a8af.pdf&ei=qM2DUvelE\_Su7AbwkIDQCg&usg=AFQjCNEYLMFS-q3ZPBlQ9r-b9aN2o7hxmw&bvm=bv.56343320,d.ZGU

Kolk, A. (2008) Sustainability, accountability and corporate governance: Exploring multinationals reporting practices. Business Strategy and the Environment, Vol 17, (No 1), 1–15

Kolk, A., Perego, P. (2010) Determinants of the adoption of sustainability assurance statements: An international investigation. Business Strategy and the Environment, Vol 19, (No 3), 182–198

Kumar, P., Zattoni, A. (2015a), In Search of a Greater Pluralism of Theories and Methods in Governance Research, Corporate Governance: An International Review, 2015, 23, (1): 1–2

Kumar, P., Zattoni, A. (2015b) Ownership Structure, Corporate Governance and Firm Performance, Corporate Governance: An International Review, 23, (6) 469–71

Kumar, P., Zattoni, A. (2016a) Family Business, Corporate Governance, and Firm Performance, Corporate Governance: An International Review, 24, (6): 550–1

Kumar, P., Zattoni, A. (2016b) Executive Compensation, Board Functioning, and Corporate Governance, Corporate Governance: An International Review, 24, (1): 2–4

La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., and Shleifer, A. (1999) Corporate Ownership around the World, Journal of Finance, 54, 471–518

Ladd J., The quest for a code of professional ethics, στο Farrell, B., Cobbin D. M., Farrell H., (2002) Codes of ethics: Their evolution, development and other controversies, The Journal of Management Development 21, (2), σελ. 152–163

Land O΄ Lakes Inc., Code of Conduct, <http://www.landolakesinc.com/company/corporateresponsibility/CodeOfConduct/default.aspx>

Lane, C. (2003) Changes in Corporate Governance of German Corporations: Convergence to the Anglo-American Model? Competition and Change, 7, (2): 79–100

Lane, C. (2004) Globalization and the German model of capitalism – erosion or survival? British Journal of Sociology, 51, (2): 207–34

Langlois C., Schlegelmilch B., (1990) Do corporate codes of ethics reflect national character? Evidence from Europe and the United States, Journal of International Business Studies, Fourth Quarter, σελ. 519–536, στο Farrell, B., Cobbin D. M., Farrell H., (2002) Code of ethics, their evolution, development and other controversies, Journal of Management Development Vol. 21, (2), σελ. 152-163

Lawrence, A. Minutti-Meza, M., Zhang, P. (2011) Can Big 4 versus Non-Big 4 Differences in Audit Quality Proxies Be Attributed to Client Characteristics?. The Accounting revie, Vol.86, (No 1), 259-286

Lazonick, W. (2007) The US Stock Market and the Governance of Innovative Enterprise, Industrial and Corporate Change, 16, (3)

Lazonick, W. (2010) The Chandlerian Corporation and the Theory of the Innovative Enterprise, Industrial and Corporate Change, 19, 2, 317–49

Lazonick, W. (2012) In the Name of Shareholder Value, in T. Clarke and D. Branson (eds), The Sage Handbook of Corporate Governance, London: Sage, 476–95

Lazonick, W. (2017) Innovative enterprise solves the agency problem: the theory of the firm, financial flows, and economic performance, Institute for New Economic Thinking, Working Paper No. 62

Le Jeune M., Webley S., (2006) Company use of code of business conduct, Institute of Business Ethics, London, στο Dwyer B, Madden G., Ethical code of conduct in Irish companies: A survey of code content and enforcement procedures, Journal of Business Ethics, 63, σελ. 217-236

Learmont, S. (2002) Corporate Governance: What Can Be Learned from Japan? Oxford: Oxford University Press

Leary, M. R. & Kowalski, R. M. (1990) Impression management: a literature review and two-component model. Psychological Bulletin, Vol 107, (No 1), 34-47

Ledford G., Wendenhof J., Strahley J., (1995) Realizing a corporate philosophy, Organizational Dynamics, 23, (3), σελ. 4-19

Lee M. P., (2008) A review of the theories of corporate social responsibility: its evolutionary path and the road ahead, International Journal of Management Reviews, 10, σελ. 53–73

Lefebvre M., Singh J., (1992) The content and focus of Canadian corporate codes of ethics, Journal of Business Ethics, 11, (10), σελ. 799-808

Levy R., (1980). “Business” big morality play, Dun΄s Review, 116, (2), σελ. 56- 61, στο Farrell B. J., Cobbin D. M., Farrell, H. M., (2002) Codes of ethics: their evolution, development and other controversies, Journal of Management Development, Vol. 21 No. 2, σελ. 152-163

Lewellen, W. G. Park, T., Ro, B. T. (1996) Self-serving behavior in managers' discretionary information disclosure decisions. Journal of Accounting and Economics, Vol 21, (No 2), 227-251

Li, L., Naughton, T., Hovey, M.T., (2008). A Review of Corporate Governance in China. SSRN: https://ssrn.com/abstract=1233070 or http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1233070

Lin ,T.W., (2004) Corporate Governance in China: Recent Developments, Key Problems and Solutions, Journal of Accounting and Corporate Governance, Vol. 1, pp. 1-23

Lindgreen, A., Swaen, V. (2010) Corporate Social Responsibility, International Journal of Management Reviews, 12, (1): 1–7

Llewellyn, S. (1999) Narratives in accounting and management research. Accounting, Auditing and Accountability Journal, Vol 12, (No 2), 220-236

Loring, J. M., Taylor, C. K. (2006) Shareholder Activism: Directional Responses to Investors' Attempts to Change the Corporate Governance Landscape, Wake Forest Law Review 41, (1), 321

Lorsch, J., MacIver, E. (1989) Pawns or Potentates: The Reality of America’s Corporate Boards, Boston, MA: Harvard Business School Press

Lorsch, J.W., Berlowitz, L., Zelleke, A. (2005) Restoring Trust in American Business, Cambridge, Massachusetts: MIT Press

Lougee, B. A., Marquardt, C. A. (2004) Earnings informativeness and strategic disclosure: an empirical examination of 'pro forma' net income. The Accounting Review, Vol 79, (No 3), 769-795

MacAvoy, P. W., Millstein, I. M. (2004) The Recurrent Crisis In Corporate Governance, Stanford Business Books

Mace, M. L. (1971) Directors: Myth and Reality, Boston, MA: Harvard University Press

Manne H., Wallich H. C., (1972). The modern corporation and social responsibility, Washington, D.C.: American Enterprise Institute for Public Policy Research

Margolis J., Walsh J., (2001). People and profits? The search for a link between a company's social and financial performance, Mahwah, NJ: Erlbaum

Mason, A, D., Shetty, S. (2019) A Resurgent East Asia: Navigating a Changing World. World Bank East Asia and Pacific Regional Report. Washington, DC: World Bank

MasterCard WorldWide, Code of Conduct, <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=148835&p=irol-InternationalCode>

Mathews M., (1987), Codes of ethics: Organizational behavior and misbehavior, Research in Corporate Social Performance and Policy: Empirical Studies of Business Ethics and Values, 9, σελ. 107-130, στο Farrell, B., Cobbin D. M., Farrell H., (2002) Code of ethics, their evolution, development and other controversies, Journal of Management Development Vol. 21, (2), σελ. 152-163

Matolcsy, Z., Stokes, D., Wright, A. (2004) Do independent directors add value, Australian Accounting Review 14, (1), 33–40

Matsumura, E., Shin, J. (2005) Corporate Governance Reform and CEO Compensation: Intended and Unintended Consequences, Journal of Business Ethics 62, 101–13

Matten D., Crane A., (2005). Corporate citizenship: Toward an extended theoretical Conceptualization, Academy of Management Review, 30, σελ. 166-179

Matten D., Crane A., Chapple W., (2003). Behind the mask: Revealing the true face of corporate citizenship, Journal of Business Ethics, 45, σελ. 109–120

Matten D., Moon J, (2004). Implicit and explicit corporate social responsibility: A conceptual framework for understanding CSR in Europe, Academy of Management Review, 33, (2), σελ. 404- 424

Matvos, G., Ostrovsky, M., (2008). Cross-ownership, returns, and voting in mergers. Journal of Financial Economics, Vol. 89, pp. 391-403

McCahery, J. A., Moerland, P., Raaijmakers, T., Renneboog, L. (2002) Corporate Governance Regimes: Convergence and Diversity, Oxford: Oxford University Press

McDonnell, B. (2002) Convergence in Corporate Governance: Possible But Not Desirable, Villanova Law Review 341, 350–3

McDonough, W. J. (2005) Corporate Board Elections and Internal Controls, 27 September, Federal Reserve Bank of New York

McGuire J. W., (1963) Business and society, New York: McGraw-Hill

McKendall M., DeMarr B., Jones- Rikkers C., (2002). Ethical compliance programs and corporate illegality: Testing the assumptions of the corporate sentencing guidelines, Journal of Business Ethics, 59, σελ. 59-67

McKinsey and Company (2008) Mapping Global Capital Markets, Fourth Annual Report, San Francisco, CA: McKinsey Global Institute

McNulty, T., Nordberg, D. (2016) Ownership, Activism and Engagement: Institutional Investors as Active Owners, Corporate Governance: An International Review, 24, (3): 346–58

McWilliams A., Siegel D. S., Wright P. M., (2006). Corporate social responsibility: strategic implications, Journal of Management Studies, 43, (1), σελ. 1–18

Mead E. S., (1928). Corporate finance, 6th edition, D. Appleton and Company, New York and London

Medtronic, Code of Conduct Booklet, <http://www.medtronic.com/corporate-governance/principles-and-ethics/code-of-conduct/index.htm>

Michels, R. (2001) Political Parties: A Sociological Study of Oligarchical Tendencies of Modern Democracy, Kitchener: Batoche Books

Mill, J.S. (1863/1991). Utilitarianism. John Stuart Mill: On Liberty and Other Essays. J. Gray

Mills, C. W. (1971) The Power Elite, NewYork: Oxford University Press

Mitchell, L. A. (2001) Corporate Irresponsibility: America's Newest Export, New Haven, CT: Yale University Press

Mizruchi, M. S. (1983) Who controls whom? An examination of the relation between management and boards of directors in large American corporations, Academy of Management Review 8, (3): 426–35

Mizruchi, M.S. (2004) Berle and Means revisited: the governance and power of large U.S. corporations, University of Michigan, Vol. 2

Moeller, T., (2005). Let's make a deal! How shareholder control impacts merger payoffs. Journal of Financial Economics, Vol. 76, pp. 167-190

Moerland, P. W. (1995) Alternative Disciplinary Mechanisms in Different Corporate Governance Systems, Journal of Economic Behaviour and Organisation, 26, 17–34

Mohawk Industries Inc., Related Person Transaction Policy, <http://mohawkind.com/PDF/Related_Person_Transaction_Policy.pdf>

Mohawk Industries Inc., Standards of Conduct and Ethics for Employees, Officers and Directors of Mohawk Industries, <http://mohawkind.com/CorporateGovernance/StandardsofConduct.htm>

Monks R, Minow N. (2004) Corporate governance. 3rd ed. Boston, MA: Blackwell Publishing, (2004)

Montana, P. & Charnov, B. (2002) Μάνατζμεντ, μτφ: Ρούβαλη. Αθήνα: Κλειδάριθμος

Moon C., Bonny C., (2001). Η Ηθική των επιχειρήσεων, The Economists Books, Εκδόσεις Κέρκυρα ΕΠΕ

Morgan Stanley, Code of Ethics and Business Conduct, <http://www.morganstanley.com/about/company/governance/index.html>

Murphy P., (1995). Corporate ethics statements: Current status and future prospects, Journal of Business Ethics, 14, σελ. 727-740

Muth, M.M., L. Donaldson (1998). "Stewardship Theory and Board Structure: A Contingency Approach." Corporate Governance: An International Review 6, (1): 5-28

Myles L. M., (1971). Directors: Myth and Reality. Boston, Mass.: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University

Nelson, J. (2014) Corporate Social Responsibility: Emerging Good Practice for a New Era, OECD Observer

Ness, K. & Mirza, A. (1991) Corporate social disclosure: A note on a test of agency theory. British Accounting Review, Vol 23, 211 – 217

Neu, D. (1991) Trust, impression management and the auditing profession. Critical Perspectives on Accounting, Vol 2, (No 4), 295-313

Neu, D. Warsame, H. A., Pedwell, K. A. (1998) Managing public impressions: Environmental disclosures in annual reports. Accounting, Organizations and Society, Vol 23, (No 3), 265-282

Neubaum, D. O. and. Zahra, S. (2006) Institutional Ownership and Corporate Social Performance: The Moderating Effects of Investment Horizon, Activism, and Coordination, Journal of Management, 32, (1): 108–31

Nextera Energy Inc, Code of Business Conduct and Ethics, <http://www.nexteraenergy.com/pdf/code_of_conduct.pdf>

Nobes, C. (2009) στο Nobes, C. & Parker, R. (2009) Comparative International Accounting. (10th edition). Harlow: Pearson, 24–50

Nobes, C., Parker, R. (2008) Comparative International Accounting. Essex: Pearson Education Limited

Nordberg D. (2008). The ethics of corporate governance. Journal of General Management.33, (4): 35-52

Nucor Corporation, Code of Ethic for Senior Financial Professionals <http://www.nucor.com/governance/code/>

O’Brien, J., (2014) Culture Wars: Rate Manipulation, Institutional Corruption, and the Lost Normative Foundations of Market Conduct Regulation, Seattle University Law Review, 37: 375–83

O’Connor, M. (2000) Labor’s Role in the American Corporate Governance Structure. Comparative Labor Law & Policy Journal 22: 97–134

O’Sullivan, M. A. (2001) Contests for Corporate Control: Corporate Governance and Economic Performance in the United States and Germany, London: Oxford University Press

Ocasio, W. (1994) Political dynamics and the circulation of power: CEO succession in US industrial corporations 1960-1990, Administrative Science Quarterly 39: 285–312

OECD (1996) Globalisation of Industry – Overview and Sector Reports, Paris: OECD

OECD Business Sector Advisory Group (1998) Corporate Governance: Improving Competitiveness and Access to Global Capital Markets, Paris: OECD

OECD, (1999) Organization for Economic Co-operation and Development. Ad Hoc Task force on Corporate Governance, OECD Principles of Corporate Governance. Richard Frederick. (1999) PDF

OECD, Principle of Corporate Governance (1999) Ad Hoc Task Force on Corporate Governance, Corporate Governance Guidelines, Director Independence and Qualifications, Abbott, PDF

OECD (2001) New Patterns of Industrial Globalisation: Cross-Border Mergers and Acquisitions and Strategic Alliances, Paris: OECD

OECD, (2004) Corporate Governance: A Survey of OECD Countries, Paris: OECD

OECD Watch (2005) Five Years On: A Review of the OECD Guidelines and National Contact Points, Amsterdam: Centre for Research on Multinational Corporations.

OECD (2005) Measuring Globalisation: OECD Economic Globalisation Indicators, Paris: OECD

OECD (2008) Guidelines for Multinational Enterprises, Paris: OECD

OECD (2009) Annual Report on the OECD Guidelines for Multinational Enterprises 2008, Paris: OECD

OECD (2012) Mapping Global Value Chains, Paris: Working Party of the Trade Committee, Paris: OECD

OECD (2015), G20/OECD Principles of Corporate Governance, OECD Publishing, Paris. http://dx.doi.org/10.1787/9789264236882-en

OECD (2017a) OECD Survey of Corporate Governance Frameworks in Asia, Paris: OECD

OECD (2017b) Methodology for Assessing the Implementation of the G20/ OECD Principles of Corporate Governance, Paris: OECD

OECD (2018) Annual Report on the OECD Guidelines for Multinational Enterprises 2018, Paris: OECD

OECD (2019), OECD Corporate Governance Factbook 2019, www.oecd.org/corporate/corporate-governance-factbook.htm

OECD, WTO, and UNCTAD (2013) Implications of Global Value Chains for Trade, Investment, Development and Jobs, Report to G20. Paris: Organization for Economic Cooperation and Development

OfficeMax, Code of Ethics, <http://investor.officemax.com/phoenix.zhtml?c=85171&p=irol-govConduct>

Omnicom Group, Code of Conduct, <http://www.omnicomgroup.com/CorporateGovernance/CodeofConduct>

Orlitzky M., Schmidt F., Rynes S. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis, Organization Studies, 24, (3), σελ. 403−441

Oshkosh Corp. Code of Conduct, <http://www.oshkoshcorporation.com/about/corporategovernance~policiesguidelines.cfm>

Ottoson G., (1988) A model for ethical decision making, Ethikos, 2, σελ. 8-11, στο Carbo T., (2004) Models for ethical decision-making for use in teaching information ethics: Challenges for educating diverse information professionals , International Journal of Information Ethics, 2, σελ. 1-9

Ouimet, P.P., (2013) What motivates minority acquisitions? The trade-offs between a partial equity stake and complete integration. Review of Financial Studies, Vol. 26, pp. 1021-1047

Owens Corning, Corporate Code of Business Conduct Policy, <http://www.owenscorning.com/acquainted/governance/ethics.asp>

Owens Corning, Employee Safety, <http://sustainability.owenscorning.com/contents/environment-safety/Employee-Safety/>

Owens Corning, Environmental, Health Safety and Product Stewardship Policy, <http://sustainability.owenscorning.com/contents/environment-safety/Environmental-Stewardship/>

Oxford English Dictionary (1989). Oxford, Oxford University Press

Pareto, V. (1991) The Rise and Fall of Elites: An Application of theoretical sociology, Transaction Publishers: New Brunswick, NJ

Paul, D.L., (2007). Board composition and corrective action: evidence from corporate responses to bad acquisition bids. Journal of Financial and Quantitantive Analysis, Vol. 42, pp. 759-783

Pearce J., David F., (1987) Corporate mission statements: The bottom line, Academy of Management Executive, 1, σελ 109-116

Peloza J., Shang J., (2011) How can corporate social responsibility activities create value for stakeholders? A systematic review, Journal of the Academy of Marketing Science, 39, σελ. 117-135

Pepsico Κώδικας Συμπεριφοράς, <http://www.pepsiamericas.com/Download/CodeOfConduct/Greek_09.pdf>

Peterson D., (2002) The relationship between unethical behavior and the dimension of the ethical climate questionnaire, Journal of Business Ethics, 41, σελ. 313-326

Peterson, P., Fabozzi, F. (2012) Analysis of Financial Statements, 3rd edition. New Jersey: John Wiley & Sons

Petrella, R. (1996) Globalization and internationalization: the dynamics of the emerging world order, στο R. Boyer, D. Drache, States Against Markets, Routledge, pp. 62–84

Phillips, K. (2008) Bad Money: Reckless Finance, Failed Politics and the Global Crisis of American Capitalism, London: Penguin

Piketty, T. (2014) Capital in the 21st Century, Cambridge, MA: Belknap Press

Porter M., Kramer M., (2002) The competitive advantage of corporate philanthropy, Harvard Business Review, 80, (9), σελ. 48−58

Porter, G.A., Norton, C.L. (2010) Financial Accounting: The Impact on Decision Makers. Cengage Learning

Post, J. E. (2002) Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth, Stanford, CA: Stanford Business Books Publishing

Pugliese, A., Zattoni, A. (2012) Board’s Contribution to Strategy and Innovation, στο T. Clarke and D. Branson (eds), The Sage Handbook of Corporate Governance, London: Sage, 217–32

PwC (2020) Asset Management 2020 A Brave New World, PWC

Quick, R. (2008) Voluntary sustainability reporting practices in Germany: a study on reporting quality. http://www.otoc.pt/downloads/files/1219660131\_7-35.pdf

Randall Morck R., Lloyd Steier L., (2005). The global history of corporate governance: An introduction, σελ. 4-5, <http://www.nber.org/chapters/c10267.pdf>

Reynolds American, Doing the Right Thing, Code of Conduct, <http://files.shareholder.com/downloads/RAI/1745699317x0x239199/cf6d8f91-f903-45a8-9307-56577d6a7230/RAICodeOfConduct.pdf>

Reynolds American, Related Person Transaction Policy, <http://www.reynoldsamerican.com/documentdisplay.cfm?DocumentID=4766>

Reynolds American, Whistle Blower Policy, <http://www.reynoldsamerican.com/documentdisplay.cfm?DocumentID=4759>

RIAA (2015) Driving Long Term Investment and Delivering Responsible Financial Markets: A Preliminary Paper on Industrial Priorities, Sydney: Responsible Investment Association of Australasia

Riyanto, Y.E., Toolsema, L.A., (2006). Tunneling and propping: a justification for pyramidal ownership. Journal of Banking and Finance, Vol. 32, pp. 2178-2187

Roberts, J., McNulty, T., Stiles, P. (2005) Beyond Agency Conceptions of the Work of the Non-Executive Director: Creating Accountability in the Boardroom, British Journal of Management 16: S5–S26

Robin D., Giallourakis M., David F., Moritz T., (1989). A Different Look at Codes of Ethics, Business Horizons Vol. 32 No. 1, σελ 66- 73 στο Farrell, B., Cobbin D. M., Farrell H., (2002) Codes of ethics: Their evolution, development and other controversies, The Journal of Management Development 21, (2), σελ. 152–163

Rogers, P. (2007) Financial Analysis 2008. Burlington: CIMA

Ross S.A., Westerfield R.W., Jaffe J., (2005) Corporate Finance, 7th edition McGraw Hill Irwin, New York

Rowley T. J., Berman S., (2000) A brand new brand of corporate social performance, Business & Society, 39, (4), σελ. 397-418

Ruigrok,W., Peck, S., Tacheva, S., Greve, P., Hu, Y. (2006) The Determinants and Effects of Board Nomination Committees, Journal of Management and Governance 10, (2): 119–48

Ryan, L., Dennis, B., (2003) The Ethical Undercurrents of Pension Fund Management, Business Ethics Quarterly, 13, (3), 313–335

Ryan, L. V., Schneider, M. (2008) The Antecedents of Institutional Investor Activism, στο T. Clarke and M. dela Rama, Fundamentals of Corporate Governance: Volume 1 Ownership and Control, London: Sage, 301–25

Sachs, S. & Rühli, E. (2011) Stakeholders Matter – A New Paradigm for Strategy in Society. Cambridge: Cambridge University Press

Samuelson P. A., (1971) Love that corporation, Mountain Bell Magazine, στο Davis K., (1973) The Case For and Against Business Assumption of Social Responsibilities, Academy of Management Journal, 16, (2)

Scharfstein D., (1988) The disciplinary role of takeovers, Review of Economic Studies, 55, σελ. 185-199

Schembera, S. (2012) Implementing Corporate Social Responsibility: Empirical Insights on the Impact and Accountability of the UN Global Compact, Business Working Paper Series, Working Paper No. 316, University of Zurich

Scherer A., Palazzo G., (2007). Toward a political conception of corporate responsibility: business and society seen from a Habermasian perspective, Academy of Management Review, 32, (4), σελ. 1096-1120

Schiehll, E., Martins, H. C. (2016) Cross-National Governance Research: A Systematic Review and Research Assessment, Corporate Governance: An International Review, 24, (3), 181–99

Schlegelmilch B., Houston J., (1989). Corporate codes of ethics in large UK companies: An empirical investigation of use, content and attitudes, European Journal of Marketing (UK), 23, (6), σελ. 7-24

Schlenker, B. R. (1980) Impression Management: The Self-concept, Social Identity, and Interpersonal Relations, Belmont: Brooks-Cole

Schneider, D. J. (1981) Tactical self-presentations: Toward a broader conception. New York, Academic Press

Schrage E., (2004). Supply and the brand, Harvard Business Review, 82, (6), σελ. 20-22

Schrand, C., Walther, B. R. (2000) Strategic benchmarks in earnings announcements: The selective disclosure of prior-period earnings components. The Accounting Review, Vol 75, (No 2), 151-177

Schumpeter, J. A. (1939) Business Cycles, New York: McGraw Hill

Schwartz M., (2013). Developing and sustaining an ethical corporate culture: The core elements, Business Horizons 56, σελ. 39-50

Searcy, C. (2012) Corporate Sustainability Performance Measurement Systems: A Review and Research Agenda, Journal of Business Ethics, 107: 239–53

Seki, T. (2005) Legal Reform and Shareholder Activism by Institutional Investors in Japan, Corporate Governance: An International Review, 13, (3): 377–85

Seki, T. (2019) The Japanese Corporation: Community, Purpose and Strategy, στο T.Clarke, J. O’Brien, and C. O’Kelley, The Oxford Handbook of the Corporation, OUP, 418–456

Seki, T., Clarke, T. (2014) The Evolution of Corporate Governance in Japan: The Continuing Relevance of Berle and Means, Seattle University Law Review, 37: 717–47

Selznick, P. (1957) Leadership in Administration, Evanston, IL: Row, Peterson

Sempra Energy, Employees, Standards of an Ethical Workplace, <http://www.sempra.com/about/governance/code-of-conduct/employees.shtml>

Sen A., (1997). Economics, business principles and moral statements, Business Ethics Quarterly, 7, (3), σελ. 5-15

Sethi S. P., (1975). Dimensions of corporate social performance: An analytical framework, California Management Review, 17, σελ. 58-64

Shleifer, A., Vishny, R. W. (1986) Large Shareholders and Corporate Control, Journal of Political Economy, 94: 461–88

Shleifer, A. and Vishny, R. W. (1997) A Survey of Corporate Governance, The Journal of Finance, LII (2) 737–83

Short, J. C. & Palmer, T. B. (2003) Organizational performance referents: an empirical examination of their content and influences", Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol 90 (No 2), 209-224

Sikkink K., (1986) Codes of conduct for transitional corporations: The case of the WHO/UNICEF code, International organization, 40, σελ 815-840

Simon, H. A. (1991) Organizations and Markets, Journal of Economic Perspectives, 5, 25–44

Smith, A (2006) The Theory of Moral Sentiments, Dover Books, Minuela, NY (originally published 1759)

Smith, A. (1976) An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations, Chicago, IL: University of Chicago Press (originally published 1776)

Smith, M., Taffler, R. J. (1992) The chairman's statement and corporate financial performance. Accounting and Finance, Vol 32, (No 2), 75-90

Smith, M., Taffler, R. J. (2000) The chairman's statement: A content analysis of discretionary narrative disclosures", Accounting, Auditing & Accountability Journal, Vol 13, (No 5), 624-646

So, S., Smith, M. (2002) Colour graphics and text complexity in multivariate decision making. Accounting, Auditing & Accountability Journal, Vol 15, (No 4), 564-593

Solomon, J. (1996) Indonesia’s Lippo restructuring approved. Dow Jones International News Service, 29 September, pp. 11- 33

Solomon, J. (2010) Corporate Governance and Accountability, 3rd edition. Chichester: John Wiley and Sons

Solomon, J., Solomon, A., (2004) Corporate governance and accountability, John Wiley & Sons Ltd, England

Spathis, C. Kosmidou, K., Doumpos, M. (2002) Assessing Profitability Factors in the Greek Banking System: A Multicriteria Methodology. Internat ional Transactions in Operational Research, Vol. 9, (No 5) , 517-530

Spathis, C. Doumpos, M., Zopounidis, C. (2004) A Multicriteria Discrimination Approach to Model Qualified Audit Reports. Operat ional Research. Αn International Journal , Vol. 4, (No 3) , 347-355

Spathis, C. Petridou, E. Zopounidis, C. (2005) Management Audit. Encyclopedia of Management , Thomson Gale, 5th Edition, (Επεξεργασία και αναθεώρηση λήμματος), 481-483

Spathis, C., Tsipouridou, M. (2012) Audit opinion, audit firm and financial information in a IFRS context, Contributions to Accounting Research I , Studies in Honour of Emeritus Professor George Kafoussis, Published by Panteion University of Social and Political Sciences, 410-428

Spira, L. F. (1999) Ceremonies of Governance: Perspectives on the Role of the Audit Committee, Journal of Management and Governance 3: 231–60

Spira, L.F., Page, M. (2003), "Risk management: The reinvention of internal control and the changing role of internal audit", Accounting, Auditing & Accountability Journal, Vol. 16 No. 4, pp. 640-661. https://doi.org/10.1108/09513570310492335

State Street Corp., Standards of Conduct, http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=78261&p=irol-govConduct

Stathopoulos, K., Voulgaris, G. (2016) The Importance of Shareholder Activism: The Case of Say-on-Pay, Corporate Governance: An International Review, 24, (3): 359–70

Stern, N. (2006) Stern Review: The Economics of Climate Change Stern, P. J. (2019) English East India Company-State and the Modern Corporation, στο T. Clarke, J. O’Brien and C. O’Kelley (2019) The Oxford Handbook of the Corporation, Oxford University Press, 75–92

Stevens B., (1994) An analysis of corporate Ethical Code Studies: Where do we go from here?, Journal of Business Ethics, 13, (1), σελ. 63-69

Stiglitz, J. (2002) Globalization and Its Discontents, London: Allen Lane Penguin Press

Stiglitz, J. (2008) Realign Wall Street’s Interests, Harper’s Magazine, November, 36–37

Stiles P., Taylor B., (2002), Boards at Work: How Directors View their Roles and responsibilities, Oxford University press.

Stohs J. H., Brannick T., (1999) Codes of conduct: Predictors of Irish managers ethical reasoning, Journal of Business Ethics, 22, σελ. 311-326

Stout, L. (2012) The Shareholder Value Myth, San Francisco, CA: Berrett-Koehler

Stout, L. (2019) Corporations as Sempiternal Legal Persons, in T. Clarke, J. O’Brien, and C. O’Kelley (eds), The Oxford Handbook of the Corporation, Oxford University Press, 220–33

Stulz, R., (1988) Managerial control of voting rights: financing policies and the market for corporate control. Journal of Financial Economics, Vol. 20, pp. 25-54

Subramanian, R. Insley, R. G., Blackwell, R. D. (1993) Performance and readability: a comparison of annual reports of profitable and unprofitable corporations. The Journal of Business Communication, Vol 30, (No 1), 49-61

Sullivan, R. and Mackenzie, C. (2006) Responsible Investment, Sheffield: Greenleaf Publishing

Sundaram A. K., Inkpen A. C., (2004) The corporate objective revisited, Organization Science, 15, σελ. 350-363

Sundaramurthy, C., Lewis, M. (2003) Control and Collaboration: Paradoxes of Governance, Academy of Management Review, 28, (3): 397–415

Swanson D. L., (1995) Αddressing a theoretical problem by reorienting the corporate social performance model, Academy of Management Review, 20, σελ. 43-64

Swift T., (2001) Trust, reputation and corporate accountability to stakeholders, Business Ethics: A European Review, 10, (1), σελ. 16-26

Sydserff, R., Weetman, P. (2002) Development in content analysis: a transitivity index and DICTION scores", Accounting, Auditing & Accountability Journal, Vol 15, (No 4), 523-545

Takeshi, I. (2001) From Industrial Relations to Investor Relations? Persistence and Change in Japanese Corporate Governance, Employment Practices and Industrial Relations, Social Science Japan Journal 4: 225–41

Tay, W. S., Parker, H. R. (1990) Measuring International Harmonization and Standarization. Abacus, Vol 26, (No 1), 71 – 88

Taylor, B. (2003) Corporate Governance: The Crisis, Investors’ Losses, and the Decline in Public Trust, Corporate Governance: An International Review, 11, (3): 155–63

Teece, D. and Pitelis, C. (2009) The (new) nature and essence of the firm, European Management Review, 6, 5–15

The Boeing Company Code of Ethical Business Conduct, http://www.boeing.com/corp\_gov/conduct\_board.html

The Bournville story: A must for CSR practitioners, <http://www.youtube.com/watch?v=sqXcwTiMr3g>,

The Economist, Profit and the public good, The Economist, 20 June 2005, <http://www.economist.com/node/3555259>

The Economist, The good company, The Economist, 20 June 2005, <http://www.economist.com/node/3555259>

The Institute of Internal Auditors (1996) Paper 7 – Advanced Management, Book 2 – Corporate Governance. Distance Learning Course.– United Kingdom

The Institute of Internal Auditors, IIA Position paper, (2021) The 3 lines of defense model, https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/PP%20The%20Three%20Lines%20of%20Defense%20in%20Effective%20Risk%20Management%20and%20Control.pdf#:~:text=In%20the%20Three%20Lines%20of,independent%20assurance%20is%20the%20third

The New York Times. 16, March 2002

The Philip Morris International, Code of Conduct, <http://www.pmi.com/eng/documents/Code_of_Conduct.pdf>

The Takeover Code. (2007). The Panel on Takeovers and Mergers. http://www.thetakeoverpanel.org.uk/new/codesars/DATA/code.pdf

Thompson, G. (1991) Is accounting rhetorical? Methodology, Luca Pacioli and printing, Accounting, Organizations and Society, Vol 16, (No 5/6), 572-599

Tilling, M. (2004) Refinements to Legitimacy Theory in Social and Environmental Accounting. http://www.flinders.edu.au/sabs/business-files/research/papers/2004/04-6.pdf

Tonello, M., Rabimov, S.R., (2010). The 2010 Institutional Investment Report: Trends in Asset Allocation and Portfolio Composition (November 11, 2010). The Conference Board Research Report, No. R-1468-10-RR, 2010, SSRN: https://ssrn.com/abstract=1707512

Trevino L. K., Weaver G. R., Gibson G., Toffler B. L., (1999) Managing ethics and legal compliance: What works and what hurts, California Management Review 41, (2), σελ. 131-151

Trevino, L. K., Nelson, K. A., (2011) Managing business ethics (5th ed.). New York: John Wiley

Tricker, R. (2008) The Ideology of Corporate Governance, in T. Clarke and M. dela Rama, Fundamentals of Corporate Governance, Volume 1 Ownership and Control, London: Sage, 1–9

Turley, S., Zaman, M. (2004) The Corporate Governance Effects of Audit Committees, Journal of Management & Governance 8, (3): 305–32

Turnbull N., Internal control: Guidance for directors on the Combined Code, Institute of Chartered Accountants in England and Wales, London, (1999), σελ. 10, <http://www.ecgi.org/codes/documents/turnbul.pdf>

Turnbull, S. (2012) The Limitations of Corporate Governance Best Practices, στο T. Clarke and D. Branson (eds), The Sage Handbook of Corporate Governance, London: Sage, 428–50

Tuzzolino F., Armandi B. R., (1981) A need-hierarchy framework for assessing corporate social responsibility, Academy of Management Review, 6, σελ. 21-28

U.S. Airways, Code of Conduct, http://www.usairways.com/en-US/aboutus/investorrelations/corporategovernance.html

UK Government, Department for Business, Innovations and Skills, (2001), UK Government response to European Commission green paper on corporate social responsibility, <https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/31709/10-1346-uk-government-response-ec-green-paper-on-audit.pdf>

UN Global Compact (UNGC), Global Reporting Initiative (GRI) (2007) Making the Connection: The GRI Guidelines and the Global Compact Communication on Progress, GRI

UN Global Compact, The Ten Principles, <http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/index.html>

UNCTAD (2002) Trans National Corporations and Export Competitiveness, World Investment Report, Geneva: United Nations Conference on Trade and Development

UNEP Finance Initiative (2018) Rethinking Impact to Finance the SDGs, UNEP Finance Initiative

UNEP (2019) Emissions Gap Report 2019, United Nations Environment Programme

United Technologies SA, Code of Ethics, <http://www.utc.com/StaticFiles/UTC/StaticFiles/coe_english.pdf>

Universal American, Code of Conduct, <http://investor.uafc.com/phoenix.zhtml?c=75985&p=irol-irhome>

US Airways Group, Code of Business Conduct and Ethics, <http://www.usairways.com/en-US/aboutus/investorrelations/corporategovernance.html>

US Bancorp, Code of Ethics and Business Conduct, <http://www.usbank.com/hr/docs/policies/coeHandbook.pdf>

Useem, M. (2012) The Ascent of Shareholder Monitoring and Strategic Partnering: The Dual Functions of the Corporate Board, sto T. Clarke and D. Branson (eds), The Sage Handbook of Corporate Governance, London: Sage, 136–58

Useem, M., Mitchell, O. S. (2000) Holders of the Purse Strings: Governance and Performance of Public Retirement Systems, Social Science Quarterly, 81 (2): 489–506

Valentine S., Fleischman G., (2002) Ethics codes and professionals΄ tolerance of societal diversity, Journal of Business Ethics, 40, σελ. 301-312

Van der Tas, L. G. (1998) Measuring international harmonization and standardization: a comment. Abacus, Vol 28, (No 2), 211–216

van Essen, M., Strike,V., Carney, M., Sapp, S. (2015) The Resilient Family Firm: Stakeholder Outcomes and Institutional Effects, Corporate Governance: An International Review, 23, (3): 167–83

Veltrop, D. B., Molleman, E., Hooghiemstra R., van Ees, H. (2017) Who’s the Boss at the Top? A Micro-Level Analysis of Director Expertise, Status and Conformity Within Boards, Journal of Management Studies, 54, (7), 1079–1110

Vera-Muñoz, S. C. (2005) Corporate Governance Reforms: Redefined Expectations of Audit Committee Responsibilities and Effectiveness, Journal of Business Ethics 62, (2), 115–27

Verrecchia, R.E. (2001) Essays on disclosure. Journal of Accounting and Economics, Vol 32, 97–180

Verschoor C., (2002) New governance initiatives have ethics component, Strategic Finance, November, σελ. 22–24

Vinten G., Business ethics: Busybody or corporate conscience?, Leadership and Organizational Development Journal, Vol. 11, No. 3, σελ. 4-11, (1990), στο Farrell, B., Cobbin D. M., Farrell H., (2002) Code of ethics, their evolution, development and other controversies, Journal of Management Development Vol. 21, (2), σελ. 152-163

Vogel D., (1993) Is US business obsessed with ethics?, Across the Board, The Conference Board Magazine, 30 (9), σελ. 30-33, στο Farrell B. J., Cobbin D. M., Farrell H. M., (2002) Codes of Ethics, Their evolution, development and other controversies, Journal of Management Development, 21, (2), σελ. 152- 163

Vogel, D. (2005) The Market for Virtue: The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility, Washington, DC: Brookings Institute

Waddock S. A., (2004). Parallel universes: Companies, academics, and the progress of corporate citizenship, Business and Society Review, 109, σελ. 5-42

Waldman D. Siegel D., Javidan M., (2004) CEO transformational leadership and corporate social responsibility, Working paper, Rensselaer Polytechnic Institute, Troy, NY

Wang, H., Barney, J. (2006) Employee Incentives to Make Firm-Specific Investments, Academy of Management Review, 3, (12), 466–76

Warnock, K. (1992) Structure and argument in accounting standards. Accounting and Business Research, Vol 22, (No 86), 179-188

Warnock, K. (2000) Arguing about Goodwill. Irish Accounting Review, Vol. 7, (No 1), 101-135

Warren, E. (2017) 21st Century Glass-Steagall Act, Washington: US Senate

Warren, J., Thomsen, M. (2012) The Case for Corporate Responsibility Reporting: Valuing and Communicating the Intangibles. http://www.one-report.com/wp\_request.html

Wartick S. L., Cochran P. L., (1985) The evolution of the corporate social performance model, Academy of Management Review, 10, σελ. 758-769

Weaver G. R., (1993) Corporate codes of ethics: Purpose, process and content issues, Business and Society, 32, (1), σελ. 44-67

Weaver G. R., Trevino L. K., Cochran P. L., (1999). Corporate ethics practices in the mid 1990΄s: An empirical study of the Fortune 1000, Journal of Business Ethics, 18, σελ. 283-294

Weinstein, O. (2012) Firm, Property and Governance: From Berle and Means to the Agency Theory, and Beyond. Accounting, Economics and Law: A Convivium, 2, (2)

Weir,C., Laing, D., McKnight, P. (2008) Internal and External Governance Mechanisms: Their Impact on the Performance of Large UK Public Companies, στο T. Clarke, M. dela Rama, Fundamentals of Corporate Governance: Volume 2 Boards and Directors, London: Sage, 14–36

Weller S., (1988) The effectiveness of corporate codes of ethics, Journal of Business Ethics, 7, σελ. 389-396

Werther W., Chandler D., (2005) Strategic corporate social responsibility as global brand insurance, Business Horizons, 48, (4), σελ. 317-324

Whirlpool Corporation, Code of Ethics, <http://www.whirlpoolcorp.com/responsibility/codeofethics.aspx>

White B., Montgomery B., (1980). Corporate codes of conduct, California Management Review, 23, (2), σελ. 80- 87, στο Farrell B. J., Cobbin D. M., Farrell H. M., (2002). Codes of Ethics, Their evolution, development and other controversies, Journal of Management Development, 21, (2), σελ. 152- 163

Whitehouse, L. (2006) Corporate Social Responsibility: Views from the Frontline, Journal of Business Ethics, 63: 279–96

Whole Foods Market, Code of Business Conduct, <http://www.wholefoodsmarket.com/sites/default/files/media/Global/Company%20Info/PDFs/CodeofBusinessConduct%20090612.pdf>

Whyte, M. K. (1996) The Chinese Family and Economic Development: Obstacle or Engine? Economic Development and Cultural Change, 45, (1), 1–30

Wiley C., The ABC΄s of business ethics: Definition, philosophies and implementation, Industrial Management 37, (1), σελ. 22-27, (1995), <http://www.thefreelibrary.com/The+ABC%27s+of+business+ethics%3A+definitions,+philosophies+and...-a016629936>

Williams Company, Code of Conduct, <http://b2icontent.irpass.cc/630%2F125399.pdf?AWSAccessKeyId=1Y51NDPSZK99KT3F8VG2&Expires=1347536185&Signature=msLyMr3typrapwUxAW6rDQLX%2F7w%3D>

Williamson, O. E. (1975) Markets and Hierarchies: Analysis and Anti-Trust Implications, New York: Free Press

Williamson, O. E. (1985) The Economic Institutions of Capitalism, New York: Free Press

Windsor D., (2001) Corporate citizenship: evolution and interpretation, στο Andriof J., McIntosh M., (2001) Perspectives on corporate citizenship, Sheffield: Greenleaf, σελ 39-52

Wood D. J., (1991) Corporate social performance revisited, Academy of Management Review, 16, (1), σελ. 691- 718

Wood, R. E. (2004) How Independent is your compensation committee? Benefits Law Journal 17 (4): 82–97

Wood D. J., (2010). Measuring corporate social performance: A review, International Journal of Management Reviews, 12, σελ. 50-84

Wood D., Jones R. E.., (1995) Stakeholder mismatching: A theoretical problem in empirical research on corporate social performance, The International Journal of Organizational Analysis, 3, σελ. 229-267

Wood G., Rimmer M., (2003) Codes of ethics: What are they really and what they should be? International Journal of Value- Based Management, 16, σελ. 181-195

World Bank (1993), The East Asian Miracle: Economic Growth and Public Policy, Oxford University Press, Washington, DC

World Bank (2006) Making Global Value ChainsWork for Development,World Bank

World Bank (2016) The world’s top 100 economies: 31 countries; 69 corporations, People, Spaces, Deliberation, The World Bank blog

World Bank (2018) Riding the Wave: An East Asian Miracle for the 21st Century, World Bank East Asia and Pacific Regional Report;. Washington, DC: World Bank

World Business Council for Sustainable Development, (2000), Corporate social responsibility: Making good business sense, World Business Council for Sustainable Development: Geneva, στο Dahlsrud A., (2006) How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions, Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 15, (1), σελ. 1–13

World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) (2014) Changing Pace, www.wbcsd.org/Pages/EDocument/EDocumentDetails.aspx

World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) (2015) The CEO Guide to Climate Action 2015

World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) (2020)

World Economic Forum (2012) Emerging Best Practices of Chinese Globalizers: The Corporate Global Citizenship Challenge, World Economic Forum

World Economic Forum (2013), From the Margins to the Mainstream Assessment of the Impact Investment Sector and Opportunities to Engage Mainstream Investors, World Economic Forum http://www3.weforum.org/docs/WEF\_II\_FromMarginsMainstream\_Report\_2013.pdf

World Economic Forum (2014) Towards the Circular Economy: Accelerating the Scale-Up across Global Supply Chains

World Economic Forum (2018) Sustainable Development Impact Summit, World Economic Forum

World Economic Forum, (2018) Annual Impact Investor Survey, World Economic Forum

World Economic Forum (2020) How Social and Environmental Responsibility Can Boost Business, World Economic Forum

World Economic Forum, (2020), Toward Common Metrics and Consistent Reporting of Sustainable Value Creation, World Economic Forum

World Federation of Exchanges (2019) Market Highlights, World Federation of Exchanges

World Federation of Stock Exchanges (2018) Market Statistics December 2018, London: World Federation of Stock Exchanges

Wright, C. and Nyberg, D. (2015) Climate Change, Capitalism and Corporations: Processes of Creative Self-Destruction, Cambridge: Cambridge University Press

Yahoo!, Code of Ethics, <http://investor.yahoo.net/documents.cfm>

Ye, P., (2014). Does the disposition effect matter in corporate takeovers? Evidence from institutional investors of target companies. Journal of Financial and Quantitantive Analysis, Vol. 49, pp. 221-248

Yoshikawa, T. (2018) Asian Corporate Governance, Cambridge Elements in Corporate Governance, Cambridge University Press

Yuan, W., Bao, Y., Verbeke, A. (2011) Integrating CSR Initiatives in Business: An Organizing Framework, Journal of Business Ethics, 101: 75–92

Zattoni, A. (2011) Who should control a corporation? Towards a contingency stakeholder theory for allocating ownership rights, Journal of Business Ethics, 103: 255–74

Zattoni, A., Pugliese, A. (2012) Board’s Contribution to Strategy and Innovation, στο T. Clarke and D. Branson (eds), The Sage Handbook of Corporate Governance, London: Sage, 217–31

Zattoni, A., Van Ees, H. (2012) How to contribute to the development of a global understanding of corporate governance? Reflections from submitted and published articles in CGIR. Corporate Governance: An International Review, 20, 106–18

Zeitlin, M. (2008) Corporate Ownership and Control: The Large Corporations and the Capitalist Class, στο T. Clarke, M. dela Rama, Fundamentals of Corporate Governance: Volume 1 Ownership and Control, London: Sage, 90–127

Zingales, L. (1998) Corporate Governance, The New Palgrave Dictionary of Economics and the Law http://ssrn.com/abstract=46906 or doi:10.2139/ssrn.46906

**Ελληνική Βιβλιογραφία :**

Αδαμίδης, Α. (1998) Ανάλυση Χρηματοοικονομικών Καταστάσεων. Θεσσαλονίκη: University Studio Press

Απόφαση 5/204/14-11-2000 του Δ.Σ. της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς με θέμα: «Κανόνες Συμπεριφοράς των Εταιρειών που έχουν εισαγάγει τις μετοχές τους στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών και των συνδεομένων με αυτές προσώπων»

Απόφαση ΕΚ 3/347/17.2.2005

Απόφαση ΕΚ 3/348/19.7.2005

Απόφαση ΕΚ 7/372/15.2.2006

Επιτροπή για την Εταιρική Διακυβέρνηση στην Ελλάδα υπό το συντονισμό της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς (1999). Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα: Συστάσεις για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και του Ανταγωνιστικού Μετασχηματισμού της, Αθήνα.

Καρτέλ στο γάλα «Εφτάψυχο» καρτέλ στο γάλα, <http://www.sofokleous10.gr/portal2/toprotothema/toprotothema/------200808315241/>

Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης Σ.Ε.Β., 2010

Νόμος 3016/2002 για την Εταιρική Διακυβέρνηση, Θέματα Μισθολογίου και άλλες διατάξεις

Νόμος 3091/2002 Απλουστεύσεις και βελτιώσεις στη φορολογία εισοδήματος και κεφαλαίου και άλλες διατάξεις

Νόμος 3340/2005 Για την προστασία της Κεφαλαιαγοράς από πράξεις που κατέχουν προνομιακές πληροφορίες και πράξεις χειραγώγησης της αγοράς

Νόμος 3693/ 2008 Εναρμόνιση της ελληνικής νομοθεσίας με την Οδηγία 2006/43/ΕΚ περί υποχρεωτικών ελέγχων των ετήσιων και των ενοποιημένων λογαριασμών, για την τροποποίηση των Οδηγιών 78/660/ΕΘΚ και 83/349/ΕΟΚ του Συμβουλίου και για την κατάργηση της Οδηγίας84/253/ΕΟΚ του Συμβουλίου και άλλες διατάξεις

Νόμος 3873/2010 «Ενσωμάτωση στην ελληνική έννομη τάξη της Οδηγίας 2006/46/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου σχετικά με τους ετήσιους και ενοποιημένους λογαριασμούς εταιρειών ορισμένων μορφών και της οδηγίας 2007/63/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου για την απαίτηση για τη σύνταξη έκθεσης από ανεξάρτητο εμπειρογνώμονα σε περίπτωση συγχώνευσης ή διάσπασης ανωνύμων εταιρειών», ΦΕΚ Α 2010/ΦΕΚ Α150, σελ. 3114

Νόμος 4706/2020 Εταιρική διακυβέρνηση ανωνύμων εταιρειών, σύγχρονη αγορά κεφαλαίου, ενσωμάτωση στην ελληνική νομοθεσία της Οδηγίας (ΕΕ) 2017/828 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, μέτρα προς εφαρμογή του Κανονισμού (ΕΕ) 2017/1131 και άλλες διατάξεις , κωδικοποιημένος με τον 4722/2020

Ελληνικός Κώδικας εταιρικής διακυβέρνησης https://www.esed.org.gr/web/guest/home

Β΄ Μέρος

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

**ΓΑΡΕΦΑΛΑΚΗΣ Α.- ΚΟΥΤΟΥΠΗΣ Α.- ΚΥΡΙΑΚΟΓΚΩΝΑΣ Π**.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

Στην σύγχρονη οικονομία όπου οι επιχειρήσεις καλούνται να επιτύχουν όλο και μεγαλύτερα κέρδη μέσα από όσο το δυνατόν ορθολογικότερη χρήση των πόρων τους, η Διαχείριση Επιχειρηματικών Κινδύνων κατέχει εξέχουσα θέση στην διαμόρφωση της στρατηγικής τους. Είναι γεγονός ότι οι επιχειρήσεις απειλούνται από πολλούς και διαφορετικών ειδών κινδύνους.

Η έννοια του επιχειρηματικού κινδύνου μπορεί να σημαίνει διαφορετικά πράγματα σε διαφορετικές επιχειρήσεις, καθώς προκύπτει τόσο από την πιθανότητα ότι κάτι καλό δεν θα συμβεί όσο και από την απειλή ότι κάτι αντίξοο ή αρνητικό θα προκύψει. Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις δεν αποφεύγουν ή μετακυλύουν απαραίτητα τους κινδύνους που της χαρακτηρίζουν, αλλά αντίθετα χαράσσουν την στρατηγική τους βάσει αυτών. Τις περισσότερες φορές ωστόσο τους αναλαμβάνουν προκειμένου να αποφέρουν σημαντικότερα κέρδη στους μετόχους τους.

Προκειμένου οι εταιρείες να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τους επιχειρηματικούς κινδύνους απαιτείται πολύ καλή γνώση του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται (π.χ. ανταγωνισμό, ρυθμιστικό περιβάλλον, κ.λπ.), καθώς και άριστη γνώση των λειτουργιών και δραστηριοτήτων τους. Η Διαχείριση των Επιχειρηματικών Κινδύνων που χαρακτηρίζουν τις εταιρείες σύμφωνα με τις μοντέρνες θεωρίες αποτελεί κατ’ αρχήν ευθύνη των Διοικητικών Συμβουλίων των εταιρειών (Board of Directors). Οι επιχειρηματικοί κίνδυνοι προσεγγίζονται ανάλογα με την φύση και το είδος του οργανισμού που χαρακτηρίζουν και ταξινομούνται με διάφορους τρόπους. Σε γενικές γραμμές οι επιχειρηματικοί κίνδυνοι ταξινομούνται ανάλογα με το πόσο σημαντικό αντίκτυπο (impact) μπορεί να έχουν για την εταιρία ή τον όμιλο εταιρειών εφόσον συμβούν και αφετέρου το πόσο μεγάλη πιθανότητα (likelihood) έχουν να συμβούν.

Η διοίκηση της εταιρείας έχει την ευθύνη να αναγνωρίσει τις σημαντικότερες δραστηριότητες (activities), λειτουργίες (processes) και διαδικασίες (procedures) που σχετίζονται με τους κινδύνους που έχουν αναγνωρισθεί και ταξινομηθεί ανάλογα με το αντίκτυπο και την πιθανότητα που έχουν να συμβούν, προκειμένου να λαμβάνει τα κατάλληλα μέτρα για την αντιμετώπιση, μετακύληση, η εκμετάλλευση τους.

Σύμφωνα με την μεθοδολογία ERM COSO σχετικά με την Διαχείριση των Επιχειρηματικών Κινδύνων οι κίνδυνοι θα πρέπει να προσδιορίζονται έπειτα από τον καθορισμό των στόχων της εταιρείας και να συνδέονται με αυτούς. Επίσης, προκειμένου να υπάρχει ολοκληρωτική αντιμετώπιση των κινδύνων μέσω μιας ενιαίας προσέγγισης θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι κίνδυνοι που χαρακτηρίζουν την εταιρεία συνολικά (Entity Level), σε επίπεδο Διεύθυνσης, λειτουργίας ή υπηρεσίας (Division), σε επίπεδο επιχειρησιακής μονάδας (Business Unit) και σε επίπεδο θυγατρικών εταιρειών (Subsidiaries). Η κατηγοριοποίηση των κινδύνων μπορεί να γίνεται σε επίπεδο κινδύνων στρατηγικής (strategic risks), κινδύνων λειτουργιών (operational risks), κινδύνων αξιοπιστίας χρηματοοικονομικών και άλλων αναφορών (reporting risks) και κινδύνων συμμόρφωσης με νόμους και άλλες ρυθμιστικές διατάξεις και πολιτικές - διαδικασίες (compliance risks).

Οι κίνδυνοι μπορεί να κατηγοριοποιηθούν ανάλογα με την προέλευση τους. Παρακάτω, θα προβούμε σε ανάλυση τόσο των σημαντικότερων επιχειρηματικών κινδύνων, όσο και των σημαντικότερων μεθοδολογιών διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων. Συγκεκριμένα, θα αναφερθούμε στις διάφορες κατηγορίες και μοντέλα επιχειρηματικών κινδύνων έτσι όπως αυτά έχουν αναπτυχθεί σε διάφορες επιχειρήσεις και οργανισμούς με σκοπό να εντοπίσουμε τις βέλτιστες πρακτικές οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν με διάφορες προσαρμογές τόσο από μικρομεσαίους, όσο και από μεγάλους οργανισμούς. Στην συνέχεια θα αναφερθούμε στις διάφορες μεθόδους εκτίμησης των επιχειρηματικών κινδύνων σύμφωνα με την διεθνή βιβλιογραφία και πρακτική και στις σχετικές στρατηγικές αντιμετώπισης τους. Θα αναφερθούμε σε παραδείγματα χρήσης εργαλείων μέτρησης και εκτίμησης των επιχειρηματικών κινδύνων και στην μέθοδο εντοπισμού και διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων Control Risk Self Assessment (CRSA).

1.1 Ορισμοί και βασικές κατηγορίες κινδύνων

Ένας ευρέως αποδεκτός ορισμός του κινδύνου αποδίδεται από το Ινστιτούτο Διαχείρισης Κινδύνων (IRM) σύμφωνα με το οποίο ορίζεται ως ο συνδυασμός της πιθανότητας εμφάνισης μιας κατάστασης (ενός συμβάντος) και των επακόλουθων γεγονότων αυτής. Αντίστοιχα το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (ΙΙΑ), ορίζει ως κίνδυνο την πιθανότητα εμφάνισης ενός συμβάντος το οποίο επηρεάζει την επίτευξη των στόχων. Με την έννοια του κινδύνου εννοούμε ένα γεγονός το οποίο μπορεί να οδηγήσει σε ζημία συμπεριλαμβανομένων και των χαμένων ευκαιριών από ενέργειες που δεν έγιναν από την διοίκηση της εταιρείας. Η έννοια του κινδύνου συμπεριλαμβάνει τόσο τους εσωτερικούς, όσο και τους εξωτερικούς προς την επιχείρηση κινδύνους, δηλαδή τόσο αυτούς που δύναται να προβλεφθούν και να διαχειριστούν κατάλληλα από την επιχείρηση (εσωτερικοί κίνδυνοι), όσο και αυτούς που δεν μπορούν να ελεγχθούν απόλυτα από αυτή (εξωτερικοί κίνδυνοι). Η έννοια του κινδύνου περιλαμβάνει την αβεβαιότητα ότι κάποιο γεγονός ή γεγονότα μπορεί να έχουν σημαντική αρνητική επίπτωση στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Ο κίνδυνος σαν έννοια έχει αρνητικό χαρακτήρα, εντούτοις αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της δραστηριότητας της επιχείρησης που μπορεί αντίστοιχα να τον εκμεταλλευτεί ώστε να επιτύχει τους στόχους της. Η επιτυχία μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού έγκειται στην δυνατότητα της να είναι ευέλικτη και να προσαρμόζεται στις καταστάσεις (π.χ. κοινωνικές, οικονομικές, κ.λπ.) Η κατάλληλη προσέγγιση του κινδύνου θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη της τις αλλαγές στην εκάστοτε αγορά.

Ακολούθως παρουσιάζονται, οι βασικές κατηγορίες κινδύνων, οι υπό-κατηγορίες τους και ενδεικτικά παραδείγματα αυτών, προκειμένου ο αναγνώστης να έλθει σε επαφή με το αντικείμενο του παρόντος μέρους και να είναι εξοικειωμένους με διάφορους όρους που θα χρησιμοποιηθούν στην συνέχεια:

**Πίνακας 1**: Επιχειρηματικοί κίνδυνοι

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Κατηγορία** | **Υπό-κατηγορία** | **Κίνδυνος** |
| Α. Περιβαλλοντικός κίνδυνος |  | Ανταγωνισμός  Απαιτήσεις πελάτη  Τεχνολογική καινοτομία  Ευαισθησία  Σχέσεις μετόχων  Διαθεσιμότητα κεφαλαίου  Πολιτικός  Νομικός  Κανονιστικός  Βιομηχανία - κλάδος  Χρηματοπιστωτικές αγορές  Καταστροφική απώλεια |
| Β. Κίνδυνος Διαδικασιών | Β1. Λειτουργικοί κίνδυνοι | Ικανοποίηση πελατών  Ανθρώπινο δυναμικό  Γνώση  Ανάπτυξη προϊόντων  Αποδοτικότητα  Παραγωγικής ικανότητας  Κενό επιδόσεων  Χρόνος κύκλου  Πηγές  Αποτελεσματικότητα καναλιού διανομής  Συνεργασία/συνεταιρισμός  Συμμόρφωση  Διακοπή λειτουργίας επιχείρησης  Αποτυχία προϊόντος/υπηρεσίας  Περιβαλλοντικός  Υγεία και ασφάλεια  Διάβρωση εμπορικού σήματος/επωνυμίας |
|  | Β2. Χρηματοοικονομικοί κίνδυνοι | **Κίνδυνος τιμής:**  Επιτόκιο  Νόμισμα  Μετοχικό κεφάλαιο  Εμπόρευμα  Χρηματοδοτικό μέσο  **Κίνδυνος ρευστότητας:**  Ταμειακή ροή  Κόστος ευκαιρίας  Συγκέντρωση  **Πιστωτικός κίνδυνος**:  Προεπιλογή  Συγκέντρωση  Διακανονισμός  Βοηθητικός |
|  | Β3. Κίνδυνοι ενδυνάμωσης | Ηγεσία  Εξουσία/ όρια-περιορισμοί  Εξωτερική ανάθεση  Κίνητρα απόδοσης  Αλλαγή ετοιμότητας  Επικοινωνίας |
|  | Β4. Κίνδυνοι επεξεργασίας πληροφορίας/ τεχνολογίας | Συνάφεια  Ακεραιότητα  Πρόσβαση  Διαθεσιμότητα  Υποδομή |
|  | Β5. Κίνδυνοι ακεραιότητας | Απάτη διοίκησης  Απάτη εργαζομένων/τρίτων  Παράνομες πράξεις  Μη εξουσιοδοτημένη χρήση  Υπόληψη |
| Γ. Κίνδυνος που σχετίζεται με τη διαδικασία λήψης αποφάσεων | Γ1. Διαδικασίες / Λειτουργία | Τιμολόγηση προϊόντων/υπηρεσιών  Δέσμευση σύμβασης  Μέτρηση (λειτουργίες)  Ευθυγράμμιση |
|  | Γ2. Εταιρικές αναφορές | Προϋπολογισμός και σχεδιασμός  Λογιστικές πληροφορίες  Αξιολόγηση χρηματοοικονομικών αναφορών  Φορολογία  Συνταξιοδοτικό πρόγραμμα  Αξιολόγηση επενδύσεων  Κανονιστικές αναφορές |
|  | Γ3. Περιβάλλον / Στρατηγικές | Περιβαλλοντική σάρωση  Επιχειρηματικό μοντέλο  Επιχειρηματικό χαρτοφυλάκιο  Εκτίμηση  Οργανωτική δομή  Μέτρηση (στρατηγική)  Εκχώρηση πόρων  Προγραμματισμός  Κύκλος ζωής |

1.1.1 Περιβαλλοντικός κίνδυνος (Environmental risk)

Ο περιβαλλοντικός κίνδυνος προκύπτει όταν υπάρχουν εξωτερικές δυνάμεις που θα μπορούσαν να επηρεάσουν τη βιωσιμότητα του επιχειρηματικού μοντέλου της επιχείρησης, συμπεριλαμβανομένων των θεμελιωδών αρχών που οδηγούν τους γενικούς στόχους και στρατηγικές που καθορίζουν αυτό το μοντέλο.

|  |
| --- |
| *Κίνδυνος ανταγωνισμού:* Οι ενέργειες ανταγωνιστών ή νεοεισερχομένων στην αγορά μειώνουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης ή απειλούν ακόμη και την ικανότητά της να επιβιώσει. |

Για παράδειγμα η ανώτερη ποιότητα, η ικανότητα χαμηλού κόστους ή ταχύτερου χρόνου απόκρισης θα οδηγήσουν σε απώλεια ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

|  |
| --- |
| *Κίνδυνος τι θέλει ο πελάτης*: Οι διάχυτες ανάγκες και τα θέλω των πελατών αλλάζουν και η επιχείρηση δεν το γνωρίζει, π.χ. αυξημένη ζήτηση για ταχύτερη παράδοση ή αλλαγές σε προϊόντα και υπηρεσίες. |

Τέτοιες ανάγκες και επιθυμίες μπορεί να ισχύουν για την επιθυμητή ποιότητα, την προθυμία πληρωμής ή/και την ταχύτητα εκτέλεσης. Για παράδειγμα:

* Υπάρχει αυξημένη ζήτηση από τους πελάτες για ταχύτερη παράδοση.
* Οι δημογραφικές τάσεις επηρεάζουν τη σύνθεση της πελατειακής βάσης.
* Η εταιρεία έχει σοβαρά «τυφλά σημεία» που προκαλούνται από την εστίασή της στην εκτέλεση του υφιστάμενου επιχειρηματικού μοντέλου της, το οποίο καθιστά δύσκολη την αναγνώριση της αλλαγής στις επιθυμίες των πελατών, και των κοινωνικών και πολιτιστικών ζητημάτων που επηρεάζουν τον τρόπο ζωής.

|  |
| --- |
| *Κίνδυνος τεχνολογικής καινοτομίας*: Η εταιρεία δεν αξιοποιεί την πρόοδο της τεχνολογίας στο επιχειρηματικό της μοντέλο για να επιτύχει ή να διατηρήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ή εκτίθεται στις ενέργειες ανταγωνιστών ή υποκατάστατων που αξιοποιούν την τεχνολογία για να επιτύχουν ανώτερη ποιότητα, κόστος ή/και χρονική απόδοση στα προϊόντα, τις υπηρεσίες και τις διαδικασίες τους. |

Παραδείγματα τεχνολογικής καινοτομίας με υψηλές και δυνητικά απροσδόκητες επιπτώσεις είναι παντού γύρω μας: το Διαδίκτυο, η ασύρματη επικοινωνία, οι ψηφιοποιημένες εικόνες και ήχος, η γενετική μηχανική, τα συστήματα δορυφορικής πλοήγησης, τα barcodes και τα qr codes, το λογισμικό μετάφρασης γλώσσας και αναγνώρισης φωνής, οι οπτικές ίνες, οι έξυπνες κάρτες κτλ.

|  |
| --- |
| *Κίνδυνος ευαισθησίας:* Υπερβολική δέσμευση πόρων και οι αναμενόμενες μελλοντικές ταμειακές ροές απειλούν την ικανότητα της επιχείρησης να αντέξει σε αλλαγές που δεν εκκινούν από ενέργειές της. |

Για παράδειγμα επιτόκια, ζήτηση στην αγορά, αλλαγές κανονισμών κ.λπ.

|  |
| --- |
| *Κίνδυνος σχέσεων μετόχων:* Η μείωση της εμπιστοσύνης των επενδυτών στο επιχειρηματικό μοντέλο ή την ικανότητα της επιχείρησης να εκτελεί το μοντέλο της απειλεί την ικανότητά των εταιρειών να αντλούν αποτελεσματικά κεφάλαια ή να διατηρούν την αξία των μετοχών. |

Οι τρέχοντες και οι υποψήφιοι επενδυτές δεν κατανοούν την εταιρεία και τα βασικά μηνύματα και στρατηγικές της. Ως αποτέλεσμα, δεν έχουν την απαραίτητη εμπιστοσύνη στη δυνατότητα της εταιρείας να παρέχει επαρκή απόδοση της επένδυσής τους. Οι συνέπειες μπορεί να είναι σοβαρές, η εταιρεία δεν θα έχει την ίδια αποδοτική πρόσβαση με τους ανταγωνιστές στα κεφάλαια που χρειάζεται για να τροφοδοτήσει την ανάπτυξή της, να εκτελέσει τις στρατηγικές της, και να παραγάγει μελλοντικές οικονομικές αποδόσεις.

|  |
| --- |
| *Κίνδυνος διαθεσιμότητας κεφαλαίου:* Η ανεπαρκής πρόσβαση σε κεφάλαια απειλεί την ικανότητα της επιχείρησης να αναπτυχθεί, να εκτελέσει το επιχειρηματικό της μοντέλο και να δημιουργήσει μελλοντικές οικονομικές αποδόσεις. |

Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε ανταγωνιστικό μειονέκτημα εάν η εταιρεία έχει μεγάλη μόχλευση ή οι κύριοι ανταγωνιστές της έχουν μεγαλύτερα ταμειακά αποθέματα, χαμηλότερη δομή κόστους, μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς ή πρόσβαση σε κεφάλαια μέσω στρατηγικών συμμαχιών.

|  |
| --- |
| *Κυρίαρχος/πολιτικός κίνδυνος:* Οι δυσμενείς πολιτικές ενέργειες απειλούν τους πόρους της επιχείρησης και τις μελλοντικές ταμειακές ροές σε μια χώρα στην οποία η εταιρεία έχει επενδύσει σημαντικά, εξαρτάται από σημαντικό όγκο δραστηριοτήτων ή έχει συνάψει σημαντική συμφωνία με αντισυμβαλλόμενο που υπόκειται στη νομοθεσία της εν λόγω χώρας. |

Για παράδειγμα, η πιθανή εθνικοποίηση, απαλλοτρίωση περιουσιακών στοιχείων χωρίς αποζημίωση ή άλλοι περιορισμοί θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε σημαντικές ζημίες για την εταιρεία.

|  |
| --- |
| *Νομικός κίνδυνος:* Η αλλαγή των νόμων απειλεί την ικανότητα της εταιρείας να ολοκληρώνει σημαντικές συναλλαγές, να συνάπτει συμβατικές συμφωνίες ή να εφαρμόζει συγκεκριμένες στρατηγικές και δραστηριότητες. |

Για παράδειγμα, οι ανεξέλεγκτες δικαστικές διαμάχες και οι ποινικές αποζημιώσεις μπορούν να προκαλέσουν τεράστια αβεβαιότητα στη λήψη αποφάσεων και να δημιουργήσουν δυνητικά δυσβάσταχτες υποχρεώσεις για τις επιχειρήσεις.

|  |
| --- |
| *Κανονιστικός κίνδυνος:* Η αλλαγή των κανονισμών απειλεί την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης και την ικανότητά της να διεξάγει αποτελεσματικά τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες. |

Για παράδειγμα, οι ρυθμιστικές Αρχές μπορούν να αλλάξουν σημαντικά τους κανόνες της αγοράς και να ωθήσουν ολόκληρες βιομηχανίες σε ένα πολύ διαφορετικό ανταγωνιστικό περιβάλλον (π.χ. απορρύθμιση)

|  |
| --- |
| *Κίνδυνος βιομηχανίας:* Οι αλλαγές στις ευκαιρίες και τις απειλές, στις ικανότητες των ανταγωνιστών και σε άλλες συνθήκες που επηρεάζουν τον κλάδο παραγωγής της επιχείρησης απειλούν την ελκυστικότητα ή τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα του κλάδου αυτού. |

Ο κίνδυνος για τον κλάδο είναι ο κίνδυνος ο κλάδος να χάσει την ελκυστικότητά του λόγω των αλλαγών στους:

* Βασικούς παράγοντες για την ανταγωνιστική επιτυχία στον κλάδο, συμπεριλαμβανομένων σημαντικών ευκαιριών και απειλών.
* Δυνατότητες υφιστάμενων και δυνητικών ανταγωνιστών.
* Τα δυνατά και αδύνατα σημεία της εταιρείας σε σχέση με τους σημερινούς και μελλοντικούς ανταγωνιστές.

Υπάρχουν επίσης και άλλοι κίνδυνοι που μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ευρέως στο πλαίσιο του "κινδύνου του κλάδου" επειδή τείνουν να επηρεάζουν διαφορετικούς κλάδους με διαφορετικούς τρόπους:

* Δημογραφικός Κίνδυνος.
* Κοινωνικός/Πολιτιστικός Κίνδυνος.
* Οικολογικός κίνδυνος.
* Κίνδυνος Φυσικών Καταστροφών.

|  |
| --- |
| *Κίνδυνος χρηματοπιστωτικών αγορών:* Οι μεταβολές των τιμών, των επιτοκίων, των δεικτών κ.λπ., επηρεάζουν την αξία των χρηματοοικονομικών περιουσιακών στοιχείων και της τιμής των μετοχών της επιχείρησης, γεγονός που μπορεί επίσης να επηρεάσει το κόστος κεφαλαίου ή/και την ικανότητά της να αντλήσει κεφάλαια. |

Οι μεταβολές αυτές περιλαμβάνουν:

* Η αγοραία τιμή των χρηματοπιστωτικών μέσων (π.χ. επενδυτικοί τίτλοι, χρεωστικοί τίτλοι σε ξένο νόμισμα ή βασικά εμπορεύματα)
* τα επιτόκια της αγοράς που επηρεάζουν τα έσοδα και τις δαπάνες (π.χ. τα επιτόκια)· ή για παράδειγμα ο δείκτης χρηματιστηρίου, που μπορεί να επηρεάσει είτε την τιμή ενός χρηματοπιστωτικού μέσου είτε την αξία μιας εμπορικής συναλλαγής, όπως οι εξαγωγικές πωλήσεις. Οι μεταβολές των χρηματοπιστωτικών αγορών μπορούν να οδηγήσουν σε σημαντικές ζημίες εάν δεν αντισταθμίζονται ή αντισταθμίζονται ατελώς.

|  |
| --- |
| *Κίνδυνος καταστροφικής απώλειας:* Μια μεγάλη καταστροφή απειλεί την ικανότητα της επιχείρησης να διατηρήσει τις δραστηριότητές της, να παράσχει βασικά προϊόντα και υπηρεσίες ή να ανακτήσει τα λειτουργικά έξοδα. |

Υπάρχουν δύο πηγές καταστροφικών απωλειών:

* Ανεξέλεγκτες. Οι καταστροφές από τον πόλεμο, την τρομοκρατία, τις πανδημίες, η φωτιά, οι σεισμοί, τα έντονα καιρικά φαινόμενα και οι πλημμύρες και άλλα παρόμοια γεγονότα είναι εντελώς πέρα από τον έλεγχο της εταιρείας.
* Ελεγχόμενες. Περιβαλλοντικές καταστροφές, διάχυτες παραβιάσεις της υγείας και της ασφάλειας, απίστευτα υψηλό κόστος δικαστικών διαφορών, τεράστιες απώλειες από παράγωγα, μαζική επιχειρηματική απάτη και σημαντικές απώλειες στο μερίδιο αγοράς λόγω της αποτυχίας εγκατάλειψης στρατηγικών που δεν λειτουργούν πλέον μπορεί να είναι τόσο καταστροφικές στις επιπτώσεις τους σε μια επιχείρηση όσο μια ανεξέλεγκτη καταστροφή.

1.1.2 Κίνδυνος Διαδικασιών (Process Risk)

Ο κίνδυνος διαδικασίας είναι ο κίνδυνος οι επιχειρηματικές διαδικασίες της επιχείρησης να μην υλοποιηθούν αποτελεσματικά. Όταν η διαχείριση, η ανανέωση και η διάθεση των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης δεν γίνεται αποτελεσματικά, όταν οι διαδικασίες δεν καθορίζονται με σαφήνεια, όταν δεν ευθυγραμμίζονται επαρκώς με τις στρατηγικές που οδηγούν το επιχειρηματικό μοντέλο της επιχείρησης, όταν δεν αποδίδουν αποτελεσματικά και αποδοτικά στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών όταν δεν δημιουργούν αξία. ή αποδυναμώνουν την αξία εκθέτοντας σημαντικά οικονομικά, φυσικά, πληροφοριακά και πνευματικά περιουσιακά στοιχεία σε απαράδεκτες απώλειες, η υπεξαίρεση ή η κατάχρηση. Οι κίνδυνοι αυτοί επηρεάζουν την επιτυχία με την οποία η επιχείρηση εκτελεί το επιχειρηματικό της μοντέλο.

**Β1. Λειτουργικός κίνδυνος**

Είναι ο κίνδυνος οι λειτουργίες να είναι αναποτελεσματικές στην εκτέλεση του επιχειρηματικού μοντέλου της επιχείρησης, στην ικανοποίηση των πελατών και στην επίτευξη των στόχων ποιότητας, κόστους και χρονικής απόδοσης της επιχείρησης.

|  |
| --- |
| *Κίνδυνος ικανοποίησης πελατών*: Η έλλειψη εστίασης στους πελάτες απειλεί την ικανότητα της εταιρείας να ανταποκριθεί ή να υπερβεί τις προσδοκίες των πελατών. |

Οι συνέπειες των δυσαρεστημένων πελατών είναι σοβαρές - μόνιμη απώλεια πελατών, μείωση των εσόδων και απώλεια μεριδίου αγοράς. Χωρίς μια στρατηγική προς την ικανοποίηση των πελατών και τη συνεχή βελτίωση αυτής, η εταιρεία δεν θα κατανοήσει ούτε θα αποδεχθεί τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή τα στοιχεία εξυπηρέτησης που είναι απαραίτητα για να παραμείνει ανταγωνιστική και δεν θα καταφέρει να βελτιώσει τα προϊόντα και τις διαδικασίες της.

|  |
| --- |
| *Κίνδυνος ανθρώπινου δυναμικού:* Η έλλειψη απαιτούμενων γνώσεων, δεξιοτήτων και εμπειριών μεταξύ του βασικού προσωπικού της επιχείρησης απειλεί την εκτέλεση του επιχειρηματικού της μοντέλου και την επίτευξη κρίσιμων επιχειρηματικών στόχων. |

Το προσωπικό που είναι υπεύθυνο για τη διοίκηση και τον έλεγχο ενός οργανισμού ή μιας επιχειρηματικής διαδικασίας δεν διαθέτει τις απαιτούμενες γνώσεις, δεξιότητες και εμπειρία που απαιτούνται για να διασφαλιστεί ότι επιτυγχάνονται κρίσιμοι επιχειρηματικοί στόχοι και ότι οι σημαντικοί επιχειρηματικοί κίνδυνοι μειώνονται σε αποδεκτό επίπεδο.

|  |
| --- |
| *Κίνδυνος γνώσης:* Οι διαδικασίες για τη σύλληψη και τη θεσμοθέτηση της μάθησης σε ολόκληρη την επιχείρηση είναι είτε ανύπαρκτες είτε αναποτελεσματικές, με αποτέλεσμα αργό χρόνο απόκρισης, υψηλό κόστος, επαναλαμβανόμενα λάθη, αργή ανάπτυξη ικανοτήτων, περιορισμούς στην ανάπτυξη και μη διακινούμενους εργαζόμενους. |

Οι πιο επιτυχημένες και ανταγωνιστικές επιχειρήσεις είναι εκείνες που έχουν μάθει να αξιοποιούν τόσο τις ατομικές όσο και τις συλλογικές γνώσεις, προκειμένου να αξιοποιήσουν τις γνώσεις σε έναν οργανισμό και να αντλήσουν πολύ γρήγορα διδάγματα από την εμπειρία τους. Για να γίνει αυτό απαιτείται μια δομημένη προσέγγιση για τη σύλληψη, την καταγραφή και την ανταλλαγή τόσο ρητής όσο και σιωπηρής γνώσης που έχουν οι άνθρωποι, και να είναι άμεσα προσβάσιμη με τρόπους που υποστηρίζουν τους γενικούς επιχειρηματικούς στόχους μιας εταιρείας. Με απλά λόγια, ο κίνδυνος γνώσης είναι η αδυναμία να "μάθεις αυτά που ξέρεις", και στη συνέχεια να το εκμεταλλευθείς για να αυξήσεις την οργανωτική και ατομική αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα.

|  |
| --- |
| *Κίνδυνος ανάπτυξης προϊόντων:* Η αναποτελεσματική ανάπτυξη προϊόντων απειλεί την ικανότητα της εταιρείας να ανταποκρίνεται ή να υπερβαίνει τις ανάγκες των πελατών και θέλει με συνέπεια μακροπρόθεσμα. |

Η εταιρεία δημιουργεί προϊόντα τα οποία:

* Οι πελάτες δεν θέλουν ή δεν χρειάζονται
* Τιμολογούνται σε επίπεδο που οι πελάτες δεν είναι πρόθυμοι να πληρώσουν
* Ανταποκρίνονται σε μια ανάγκη, αλλά φτάνουν καθυστερημένα στην αγορά.

Η παραγωγικότητα της διαδικασίας ανάπτυξης προϊόντων είναι σημαντικά μικρότερη από ό,τι των περισσότερων καινοτόμων ανταγωνιστών οι οποίοι είναι σε θέση να επιτύχουν μεγαλύτερη παραγωγικότητα μέσω της μεγαλύτερης εστίασης των πελατών, της συγκέντρωσης εστιασμένων πόρων και της επιτάχυνσης του κύκλου.

|  |
| --- |
| *Κίνδυνος αποδοτικότητας*: Μη αποδοτικές ενέργειες απειλούν την ικανότητα της επιχείρησης να παράγει αγαθά ή υπηρεσίες σε επίπεδα κόστους ή χαμηλότερα από τα επίπεδα κόστους των ανταγωνιστών ή εταιρειών παγκόσμιας κλάσης. |

Η διαδικασία είναι αναποτελεσματική στην ικανοποίηση των έγκυρων απαιτήσεων των πελατών με αποτέλεσμα υψηλότερα κόστη σε σχέση με τους ανταγωνιστές π.χ. εντοπίζονται σημαντικά κενά όταν το κόστος των δραστηριοτήτων επεξεργασίας συγκρίνεται με το κόστος των ανταγωνιστών.

|  |
| --- |
| *Κίνδυνος παραγωγικής ικανότητας:* Η ανεπαρκής παραγωγική ικανότητα απειλεί την ικανότητα της επιχείρησης να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις των πελατών ή η πλεονάζουσα παραγωγική ικανότητα απειλεί την ικανότητα της επιχείρησης να δημιουργήσει ανταγωνιστικά περιθώρια κέρδους. |

Ο κίνδυνος αυτός έχει διάφορες διαστάσεις:

* Η αποτελεσματική παραγωγική ικανότητα της παραγωγικής μονάδας δεν αξιοποιείται πλήρως, με αποτέλεσμα την κατανομή του σταθερού κόστους σε λιγότερες μονάδες και τη δημιουργία υψηλότερου μοναδιαίου κόστους και χαμηλότερων περιθωρίων ανά μονάδα.
* Η αποτελεσματική παραγωγική ικανότητα του εργοστασίου δεν επαρκεί για την κάλυψη των αναγκών και των απαιτήσεων των πελατών, με αποτέλεσμα την απώλεια του αυξημένου μεριδίου αγοράς.

|  |
| --- |
| *Κίνδυνος κενού επιδόσεων:* Η αδυναμία εκτέλεσης όσον αφορά την ποιότητα, το κόστος ή/και την απόδοση του χρόνου κύκλου λόγω κατώτερων εσωτερικών πρακτικών λειτουργίας ή/και εξωτερικών σχέσεων απειλούν τη κάλυψη της ζήτησης για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της επιχείρησης. |

Σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές ή τους καλύτερους του κλάδου, υπάρχει ένα δυσμενές χάσμα απόδοσης λόγω χαμηλότερης ποιότητας, υψηλότερου κόστους ή μεγαλύτερων χρόνων κύκλου. Όταν οι πελάτες ανακαλύπτουν τις εναλλακτικές λύσεις που παρέχουν οι ανταγωνιστές με ανώτερες επιδόσεις, παύουν να αγοράζουν τα προϊόντα της εταιρείας.

|  |
| --- |
| *Κίνδυνος χρόνου κύκλου:* Οι περιττές δραστηριότητες απειλούν την ικανότητα της επιχείρησης να αναπτύσσει, να παράγει και να παρέχει αγαθά ή υπηρεσίες εγκαίρως. |

Ο κίνδυνος χρόνου κύκλου έχει πολλές μορφές. Για παράδειγμα:

* Εάν οι ανταγωνιστές που χρησιμοποιούν το χρόνο ως στρατηγικό όπλο μπορούν να αποτελέσουν σημαντική απειλή εάν μεταβάλλουν σημαντικά τη δομή κόστους της αλυσίδας αξίας στον τελικό χρήστη. Ο συνολικός χρόνος κύκλου μειώνει την ανάγκη δέσμευσης διαθεσίμων, απελευθερώνοντας κεφάλαια για ευκαιρίες ανάπτυξης.
* Η χρήση του Just-in-Time (JIT) μειώνει τον κίνδυνο αποθέματος και ρευστότητας, π.χ. το ποσό των μετρητών που συνδέονται με την προμήθεια, αποθήκευση, διακίνηση και χρηματοδότηση πρώτων υλών, την εργασία σε εξέλιξη και τα τελικά αγαθά ανά πάσα στιγμή. Η συμπίεση του χρόνου κύκλου παραγγελίας, παραλαβής, χειρισμού, μετατροπής και αποστολής αποθέματος μειώνει τον κίνδυνο ρευστότητας.
* Σε αντίθεση με τη συμβατική σκέψη, οι ανταγωνιστές με βάση το χρόνο πιστεύουν ότι υπάρχει σχέση μεταξύ της μείωσης του αριθμού των βημάτων σε μια διαδικασία για να έχουμε το ίδιο ή καλύτερο αποτέλεσμα με τη συνολική ποιότητα, επειδή μειώνει τον αριθμό των πραγμάτων που μπορεί να πάνε στραβά. Το αποτέλεσμα είναι η εξάλειψη περιττών βημάτων, η περιττή ακρίβεια, ο υπερβολικός χειρισμός υλικών, οι άσκοπες καθυστερήσεις και η αυτοματοποίηση όσο το δυνατόν περισσότερο όσων έχουν απομείνει. Ο οδηγός για τη συμπίεση του χρόνου που απαιτείται για την εκτέλεση μιας διαδικασίας ή μιας δραστηριότητας μπορεί να δημιουργήσει ένα τρομερό ανταγωνιστικό περιβάλλον για εταιρείες που επιλέγουν να μην επικεντρωθούν στο χρόνο.

|  |
| --- |
| *Κίνδυνος πηγών:* Περιορισμένες πηγές ενέργειας, μετάλλων και άλλων βασικών εμπορευμάτων, πρώτων υλών και συστατικών μερών απειλούν την ικανότητα της εταιρείας να παράγει ποιοτικά προϊόντα σε ανταγωνιστικές τιμές εγκαίρως. |

Οι κίνδυνοι αυτοί μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά την ικανότητα της εταιρείας να παρέχει προϊόντα και υπηρεσίες σε ανταγωνιστικές τιμές στους πελάτες τη στιγμή που τους ζητείται. Για παράδειγμα:

* Σε περίπτωση προμήθειας από ξένους προμηθευτές, η εταιρεία είτε θα αναλάβει συναλλαγματικό κίνδυνο εάν ο πωλητής λειτουργεί στο εγχώριο νόμισμά της χώρας προέλευσης του, είτε θα καταβάλει σημαντικό ασφάλιστρο εάν ο πωλητής τιμάται στο νόμισμα της εταιρείας.
* Όταν οι μηχανικοί παραγωγής καθορίζουν ένα εξάρτημα που μπορεί να προέρχεται από έναν μόνο προμηθευτή από μια ξένη χώρα, εκθέτουν την εταιρεία σε κίνδυνο προμήθειας.
* Λιγότεροι προμηθευτές μπορεί να σημαίνουν υψηλότερο κόστος.
* Ο κίνδυνος προμήθειας περιλαμβάνει επίσης ποιοτικά ζητήματα. Εάν οι πρώτες ύλες δεν πληρούν τις προδιαγραφές ποιότητας της εταιρείας, θα προκύψουν υπερβολικές δαπάνες είτε λόγω αστοχιών εξωτερικού προϊόντος, αυξημένου χειρισμού υλικών και επιτάχυνσης του κόστους.

|  |
| --- |
| *Κίνδυνος αποτελεσματικότητας καναλιού διανομής:* Τα κανάλια διανομής με χαμηλές επιδόσεις απειλούν την ικανότητα της επιχείρησης να έχει αποτελεσματική πρόσβαση σε τρέχοντες και δυνητικούς πελάτες και τελικούς χρήστες. |

Ο έλεγχος των καναλιών διανομής σε πολλές περιπτώσεις ισοδυναμεί με έλεγχο του τελικού πελάτη. Η αποδιαμεσολάβηση αναφέρεται στην αφαίρεση ή παράκαμψη ενός ή περισσότερων στοιχείων της αλυσίδας αξίας διανομής για άμεση πρόσβαση στους πελάτες ή με νέους και θεμελιωδώς διαφορετικούς τρόπους.

Ο κίνδυνος αποτελεσματικότητας του καναλιού διανομής σημαίνει τη δημιουργία λανθασμένων διαύλων διανομής. Ένας τρόπος με τον οποίο μπορεί να συμβεί αυτό είναι ένας ανταγωνιστής να έχει άμεση πρόσβαση στους πελάτες μιας εταιρείας παρακάμπτοντας μέρος της υπάρχουσας αλυσίδας χονδρικής ή λιανικής διανομής. Το Διαδίκτυο είναι το πιο προφανές παράδειγμα αυτού στο τρέχον περιβάλλον, αλλά υπάρχουν πολλά άλλα. Για παράδειγμα, οι αεροπορικές εταιρείες αδιαφορούσαν σε σημαντικό βαθμό όταν ξεκίνησαν την ηλεκτρονική έκδοση εισιτηρίων.

Ο κίνδυνος αποτελεσματικότητας του καναλιού διανομής μπορεί να περιλαμβάνει εξάρτηση από ένα σχετικά δαπανηρό ή δύσκολο στη διαχείριση δίκτυο εμπόρων franchise σε μια περίοδο κατά την οποία οι προτιμήσεις των πελατών αλλάζουν ραγδαία ή ανοίγουν εναλλακτικά κανάλια διανομής. Οι οίκοι μεσιτείας πλήρους εξυπηρέτησης αντιμετωπίζουν τον κίνδυνο αυτό, όπως και οι κατασκευαστές προσωπικών υπολογιστών και οι λιανοπωλητές. Επίσης, οι φαρμακευτικές εταιρείες αντιμετωπίζουν τον κίνδυνο αυτό.

Καθώς η ισχύς μετατοπίζεται από προμηθευτές σε πελάτες στη νέα οικονομία, τόσο οι παραγωγοί, οι μεσάζοντες όσο και οι λιανοπωλητές αντιμετωπίζουν αυξημένο κίνδυνο. Στο μέλλον, πολλοί τύποι πελατών είναι πιθανό να θέλουν να συμμετέχουν πολύ περισσότερο στο σχεδιασμό ή την επιλογή του προϊόντος ή της υπηρεσίας που πωλείται. Τα κανάλια διανομής που εμποδίζουν τις σχέσεις με τους πελάτες και την εγγύτητα με αυτούς ή που δεν μπορούν να προσθέσουν αξία όσον αφορά τις πληροφορίες σχετικά με τις ανάγκες των πελατών, τις προτιμήσεις και τις αγοραστικές συνήθειες, είναι πιθανό να δημιουργήσουν κίνδυνο.

|  |
| --- |
| *Κίνδυνος συνεργασίας:* Η αναποτελεσματική συμμαχία, κοινοπραξία, οι συνδεδεμένες εταιρείες και άλλες εξωτερικές σχέσεις επηρεάζουν την ικανότητα της επιχείρησης να ανταγωνιστεί. Αυτές οι αβεβαιότητες προκύπτουν λόγω της επιλογής λανθασμένου εταίρου, της κακής εκτέλεσης, της λήψης περισσότερων από όσα δίνονται (με αποτέλεσμα την απώλεια ενός εταίρου) και της αποτυχίας αξιοποίησης των ευκαιριών συνεργασίας. |

Αναποτελεσματική συνεργασία, κοινοπραξία, θυγατρικές και άλλες εξωτερικές σχέσεις επηρεάζουν την ικανότητα του οργανισμού να ανταγωνιστεί. Ο κίνδυνος συνεργασίας έχει διάφορες διαστάσεις:

* Επιλέγοντας λάθος συνεργάτη, προκαλείται ενδεχομένως κίνδυνο φήμης και αποτυχία επίτευξης στόχων.
* Πολιτισμικές διαφορές, αστοχία επικοινωνίας κ.λπ.
* Λαμβάνοντας περισσότερα από αυτά που δίνονται και χάνοντας μια πολύτιμη σχέση συνεργάτη επειδή χάνεται η αμοιβαιότητα του ενδιαφέροντος.
* Μη αξιοποίηση μιας προφανούς ευκαιρίας για συνεργασία.

|  |
| --- |
| *Κίνδυνος συμμόρφωσης:* Η μη συμμόρφωση με τις απαιτήσεις των πελατών, τις προβλεπόμενες οργανωτικές πολιτικές και διαδικασίες ή νόμους και κανονισμούς μπορεί να οδηγήσει σε χαμηλότερη ποιότητα, υψηλότερο κόστος παραγωγής, χαμένα έσοδα, περιττές καθυστερήσεις, κυρώσεις, πρόστιμα κ.λπ. |

Ο κίνδυνος συμμόρφωσης, ο οποίος μερικές φορές αναφέρεται ως κίνδυνος μη συμμόρφωσης, έχει ως αποτελέσματα χαμηλότερη ποιότητα, υψηλότερο κόστος, χαμένα έσοδα και περιττές καθυστερήσεις. Ο κίνδυνος μη συμμόρφωσης δημιουργεί επίσης κίνδυνο αστοχίας προϊόντος/υπηρεσίας, διότι εάν δεν εντοπιστεί και διορθωθεί πριν από την παράδοση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας στον πελάτη, προκύπτει ένα προϊόν ή μια αποτυχία απόδοσης.

Ο κίνδυνος συμμόρφωσης μπορεί να προέλθει από την μη συμμόρφωση με τους νόμους και τους κανονισμούς σε διεθνές, κρατικό και τοπικό επίπεδο. Μπορεί επίσης να αυξήσει την έκθεση σε κίνδυνο ακεραιότητας ή να προκύψει ως αποτέλεσμα κινδύνου ενδυνάμωσης.

|  |
| --- |
| *Κίνδυνος διακοπής λειτουργίας επιχείρησης:* Οι διακοπές λειτουργίας των επιχειρήσεων που απορρέουν από τη μη διαθεσιμότητα πρώτων υλών, τεχνολογιών πληροφοριών, ειδικευμένου εργατικού δυναμικού, εγκαταστάσεων ή άλλων πόρων απειλούν την ικανότητα της επιχείρησης να συνεχίσει τις δραστηριότητές της. |

Η ικανότητα της εταιρείας να συνεχίσει να δραστηριοποιείται μπορεί να εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη διαθεσιμότητα ορισμένων πρώτων υλών, τεχνολογιών πληροφορικής, ειδικευμένου εργατικού δυναμικού και άλλων πόρων. Εάν οι πρώτες ύλες, τα άτομα με την απαιτούμενη εμπειρία και δεξιότητες και άλλους κρίσιμους πόρους δεν είναι διαθέσιμα ή εάν τα κρίσιμα συστήματα καταρρεύσουν, η εταιρεία αντιμετωπίζει δυσκολίες στη συνέχιση των δραστηριοτήτων της.

Η διακοπή λειτουργίας μπορεί να προκύψει από ατυχήματα, καιρικές συνθήκες, στάσεις εργασίας και δολιοφθορά, και έχει ως αποτελέσματα δυσαρεστημένους πελάτες και απώλεια πωλήσεων, κερδών και ανταγωνιστικής θέσης. Η διακοπή των εργασιών που οφείλεται σε απώλεια κρίσιμων πληροφοριακών συστημάτων περιγράφεται ως «Κίνδυνος διαθεσιμότητας» στην ενότητα «Κίνδυνος επεξεργασίας πληροφοριών/τεχνολογίας».

|  |
| --- |
| *Κίνδυνος αποτυχίας προϊόντος/υπηρεσίας:* Ελαττωματικά ή μη εξυπηρετούμενα προϊόντα ή υπηρεσίες εκθέτουν την εταιρεία σε παράπονα πελατών, αξιώσεις εγγύησης, επισκευές και επιδιορθώσεις, επιστροφές, αξιώσεις ευθύνης προϊόντων, δικαστικές διαφορές και απώλεια εσόδων, μεριδίου αγοράς και επιχειρηματικής φήμης. |

|  |
| --- |
| *Περιβαλλοντικός κίνδυνος:* Οι δραστηριότητες που είναι επιβλαβείς για το περιβάλλον εκθέτουν την επιχείρηση σε υποχρεώσεις για σωματική βλάβη, υλικές ζημιές, κόστος απομάκρυνσης, ποινικές αποζημιώσεις κ.λπ. |

Για παράδειγμα:

* Ένας οργανισμός στον οποίο ανήκουν περιουσιακά στοιχεία στα οποία βρίσκονται επικίνδυνα απόβλητα μπορεί να υποχρεωθεί να καθαρίσει τα απόβλητα αυτά και μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνος για τραυματισμούς που ενδεχομένως προκύψουν από αυτά.
* Μια εταιρεία μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνη για τον καθαρισμό ενός χώρου στον οποίο αποθηκεύτηκαν τα απόβλητά της, ακόμη και αν τα απόβλητά της ήταν μικρό μέρος αυτών του χώρου ή εάν δεν γνώριζε ότι τα απόβλητά της εναποτίθενται στον εν λόγω χώρο.
* Οι υπόγειες δεξαμενές αποθήκευσης χάλυβα που χρησιμοποιήθηκαν στο παρελθόν τελικά διαβρώθηκαν με αποτέλεσμα να υπάρξει διαρροή. Όταν συμβεί αυτό, πρέπει να αφαιρεθούν και να απορριφθούν - μια λειτουργία που μπορεί να είναι δαπανηρή.

Τέλος, οι περιβαλλοντικές καταστροφές και η αρνητική δημοσιότητα μπορούν επίσης να δημιουργήσουν απώλεια φήμης.

|  |
| --- |
| *Κίνδυνος για την υγεία και την ασφάλεια:* Η μη παροχή ασφαλούς εργασιακού περιβάλλοντος στους εργαζομένους εκθέτει την επιχείρηση σε υποχρεώσεις αποζημίωσης, απώλεια επιχειρηματικής φήμης κτλ. |

Οι κίνδυνοι για την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων είναι σημαντικοί εάν δεν ελέγχονται, επειδή εκθέτουν την εταιρεία σε δυνητικά σημαντικές υποχρεώσεις αποζημίωσης των εργαζομένων. Οι νόμοι αποζημίωσης των εργαζομένων, οι οποίοι διαφέρουν από χώρα σε χώρα, μπορούν να οδηγήσουν σε σοβαρές οικονομικές απώλειες εάν οι δραστηριότητες των εταιρειών δεν συμμορφώνονται αυστηρά με αυτούς.

Η αρνητική δημοσιότητα που σχετίζεται με θέματα υγείας και ασφάλειας μπορεί επίσης να προκαλέσει απώλεια φήμης για την εταιρεία. Οι επιχειρήσεις θα μπορούσαν να θεωρηθούν ποινικά υπεύθυνες για τη μη παροχή ασφαλούς εργασιακού περιβάλλοντος στους υπαλλήλους τους.

|  |
| --- |
| *Κίνδυνος διάβρωσης εμπορικού σήματος/επωνυμίας:* Η διάβρωση ενός εμπορικού σήματος ή επωνυμίας με την πάροδο του χρόνου απειλεί τη ζήτηση για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της εταιρείας και μειώνει την ικανότητά της να αυξάνει τις μελλοντικές ροές εσόδων. |

Τα εμπορικά σήματα ενθαρρύνουν τους κατασκευαστές και τους παρόχους υπηρεσιών να παράγουν και να αναπτύσσουν νέα και καλύτερα προϊόντα. Είναι πολύτιμες ιδιότητες όταν βοηθούν τους καταναλωτές να κάνουν συνειδητές επιλογές και να εντοπίζουν γρήγορα ανώτερα αγαθά και υπηρεσίες. Όταν δεν εξυπηρετούν πλέον αυτόν τον σκοπό χάνουν την αξία τους. Η διάβρωση της αξίας των εμπορικών σημάτων μπορεί να συμβεί λόγω:

* Κακής ποιότητας του προϊόντος,
* Κατώτερης εξυπηρέτησης,
* Γενικής χρήσης, π.χ. εάν ένα συγκεκριμένο εμπορικό σήμα χρησιμοποιείται ευρέως ως γενικός όρος, όλα τα δικαιώματα χρήσης του όρου ως εμπορικού σήματος μπορούν να χαθούν. Η γενική χρήση ενός εμπορικού σήματος έχει ως αποτέλεσμα την απώλεια της διακριτικής του σχέσης με τα προϊόντα μιας εταιρείας και γίνεται συνώνυμη με όλα τα προϊόντα ενός συγκεκριμένου είδους.

Η επιτυχία μιας συγκεκριμένης μάρκας μπορεί να ενθαρρύνει την κατάχρηση η οποία, με τη σειρά της, μπορεί σιγά-σιγά να διαβρώσει το στάτους της ως εμπορικού σήματος. Για παράδειγμα, πολλές κοινές περιγραφικές και οικείες λέξεις σήμερα ήταν κάποτε έγκυρα εμπορικά σήματα - ασπιρίνη, νιφάδες καλαμποκιού, κυλιόμενες σκάλες κτλ. Η ειρωνεία είναι ότι, ενώ από την άποψη του μάρκετινγκ, κάθε εταιρεία θέλει το εμπορικό σήμα της να είναι το όνομα που σκέφτονται οι καταναλωτές όταν θέλουν κάτι, νομικά, μπορεί να είναι καταστροφή. Η επανειλημμένη κατάχρηση ενός σήματος στα μέσα μαζικής ενημέρωσης, στη διαφήμιση ή από το ευρύ κοινό, θα διαβρώσει τα δικαιώματα μιας εταιρείας στο σήμα.

**Β2. Χρηματοοικονομικός κίνδυνος**

Χρηματοοικονομικός κίνδυνος είναι ο κίνδυνος η διαχείριση των ταμειακών ροών και των χρηματοοικονομικών κινδύνων να μην είναι οικονομικά αποδοτική για να α) μεγιστοποιηθεί η ταμειακή διαθεσιμότητα, β) μειωθεί η αβεβαιότητα του currency, των επιτοκίων, των πιστωτικών και άλλων χρηματοοικονομικών κινδύνων και (γ) μεταφερθούν γρήγορα και χωρίς απώλεια αξίας σε ό,τι χρειάζονται περισσότερο.

**Κίνδυνος τιμής**

Κίνδυνος τιμής είναι η έκθεση των κερδών ή της καθαρής θέσης σε μεταβολές των παραγόντων της αγοράς (π.χ. επιτόκια, συναλλαγματικές ισοτιμίες κ.λπ.) που επηρεάζουν τις αξίες εισοδήματος, εξόδων και του ισολογισμού.

|  |
| --- |
| *Κίνδυνος επιτοκίου:* Σημαντικές κινήσεις των επιτοκίων εκθέτουν την επιχείρηση σε υψηλότερο κόστος δανεισμού, χαμηλότερες αποδόσεις επενδύσεων ή μειωμένες αξίες ενεργητικού. |

Υπάρχουν διάφορες μορφές κινδύνου επιτοκίου (π.χ. κίνδυνος βάσης, κίνδυνος καμπύλης απόδοσης, κίνδυνος περιθωρίου κ.λπ.). Οι μεταβολές των επιτοκίων μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά τις ταμειακές ροές μιας δραστηριότητας υψηλής μόχλευσης

|  |
| --- |
| *Συναλλαγματικός κίνδυνος:* Η μεταβλητότητα των συναλλαγματικών ισοτιμιών εκθέτει την επιχείρηση σε οικονομικές και λογιστικές ζημίες. |

Η έκθεση σε συναλλαγματικό κίνδυνο σημαίνει ότι η εταιρεία μπορεί να αποκομίσει οικονομικό ή λογιστικό όφελος αν οι συναλλαγματικές ισοτιμίες κινηθούν προς τη μία κατεύθυνση ή να υποστούν οικονομική ή λογιστική ζημία αν οι συναλλαγματικές ισοτιμίες κινηθούν προς την άλλη. Οι συναλλαγματικοί κίνδυνοι ταξινομούνται γενικά ως οικονομικοί, συναλλακτικοί και συναλλαγματικοί κίνδυνοι.

|  |
| --- |
| *Κίνδυνος ιδίων κεφαλαίων:* Έκθεση σε διακυμάνσεις της αξίας των ιδίων κεφαλαίων ή ροών εισοδήματος από την κυριότητα ιδίων κεφαλαίων σε μια ενσωματωμένη οντότητα. |

Ο κίνδυνος ιδίων κεφαλαίων μπορεί να προκύψει ως αποτέλεσμα:

* Επενδύσεων σε μετοχές εισηγμένων οντοτήτων, συμπεριλαμβανομένων των συμμετοχών σε χαρτοφυλάκιο μετοχικών τίτλων
* Επενδύσεων σε ιδιωτικές τοποθετήσεις
* Επενδυτικών συμμετοχών χρέους μετατρέψιμων σε ίδια κεφάλαια,
* Προσφοράς μετοχών της εταιρείας, και
* Αποφάσεων εξαγοράς εταιρειών, τα οποία συνδέονται με τις τιμές των μετοχών.

|  |
| --- |
| *Κίνδυνος τιμολόγησης προϊόντων:* Οι διακυμάνσεις των τιμών των βασικών προϊόντων εκθέτουν την επιχείρηση σε χαμηλότερα περιθώρια προϊόντος ή σε απώλειες συναλλαγών. |

Για παράδειγμα οι διακυμάνσεις του κόστους του χαλκού ή του αλουμινίου μπορούν να μεταβάλουν σημαντικά το κόστος παραγωγής καταναλωτικών προϊόντων (π.χ. εξοπλισμός αυτοκινήτων). Οι παραγωγοί που εξαρτώνται από πρώτες ύλες με βάση τα βασικά προϊόντα μπορούν να προστατευθούν με την αποθήκευση μετάλλων που είναι κρίσιμα για τις δραστηριότητές τους, συνάπτοντας συμβάσεις αγοράς σταθερής τιμής με προμηθευτές ή αγοράζοντας συμβόλαια μελλοντικής εκπλήρωσης και δικαιώματα προαίρεσης. Ενώ ο παραγωγός είναι πιθανό να επιβαρυνόταν με το σχετικό κόστος αποθήκευσης και τόκων και στις δύο περιπτώσεις, η κατάλληλη στρατηγική εξαρτάται από την ανοχή της επιχείρησης στη μεταβλητότητα των τιμών, καθώς και από την προθυμία να παραιτηθεί από τα οφέλη των ευνοϊκών κινήσεων των τιμών.

|  |
| --- |
| *Κίνδυνος χρηματοπιστωτικών μέσων:* Έκθεση σε υπερβολικό κόστος διαχείρισης ή ζημίες λόγω πολυπλοκότητας ή ακούσιων συνεπειών των δομών των χρηματοπιστωτικών μέσων. |

Ο κίνδυνος για τις χρηματοπιστωτικές αγορές μπορεί να διαφέρει ανάλογα με το συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς στο οποίο εκτίθεται ο κάτοχος ενός χρηματοπιστωτικού μέσου ή τον τρόπο με τον οποίο είναι δομημένο το άνοιγμα. Οι κίνδυνοι αυτοί περιλαμβάνουν:

- *Αναμενόμενος κίνδυνος έκθεσης*: Χρηματοοικονομική έκθεση που σχετίζεται με μελλοντικά γεγονότα τα οποία είναι πολύ πιθανά αλλά όχι συμβατικά, π.χ.

- Ο αντίκτυπος των διακυμάνσεων της συναλλαγματικής ισοτιμίας στις ταμειακές ροές που είναι πολύ βέβαιες, αλλά για τις οποίες δεν υπάρχουν συμβατικές δεσμεύσεις (π.χ. προϋπολογισμός εξαγωγών ή κέρδη από επιχειρηματική μονάδα που λειτουργεί σε ξένη χώρα). Τυπικά ανοίγματα προκύπτουν για παραγωγούς ή καταναλωτές προϊόντων που βασίζονται σε βασικά προϊόντα (π.χ. λάδι ή χαλκό όπου οι όγκοι παραγωγής είναι γνωστοί εκ των προτέρων) ή προϊόντα για τα οποία οι στατιστικές μέθοδοι πώλησης έχουν καθιερωθεί (π.χ. καλλυντικά) · και

- Επιτόκια που σχετίζονται με μελλοντικά δάνεια ή επενδύσεις.

- *Κίνδυνος καμπύλης απόδοσης / Κίνδυνος σχήματος απόδοσης*: Η καμπύλη απόδοσης περιγράφει τη σχέση μεταξύ των αποδόσεων και της διάρκειας ενός χρηματοπιστωτικού μέσου. Καμπύλη απόδοσης / Κίνδυνος σχήματος απόδοσης είναι ο κίνδυνος ότι η κλίση της καμπύλης θα αλλάξει σημαντικά από τις προσδοκίες της εταιρείας κατά τη στιγμή που σχεδίασε τις οικονομικές στρατηγικές της. Παραδείγματα κινδύνου καμπύλης απόδοσης περιλαμβάνουν:

- απότομη αύξηση του κόστους των προθεσμιακών συναλλαγματικών αντισταθμίσεων λόγω αυξήσεων των επιτοκίων ενός έτους·

- Η αδυναμία ανάκτησης υψηλότερου του αναμενόμενου κόστους χρηματοδότησης στην τιμολόγηση των προϊόντων εάν οι κύκλοι παραγωγής και τιμολόγησης έχουν διαφορετικούς κύκλους χρηματοδότησης (π.χ. ο κανονικός κύκλος παραγωγής είναι ένας μήνας με προσαρμοσμένες τιμές πώλησης σε μηνιαία βάση, ενώ τα αποθέματα χρηματοδοτούνται με εξαμηνιαία εμπορικά χρεόγραφα).

- *Κίνδυνος βάσης ή περιθωρίου*: Έκθεση σε μεταβολές της διαφοράς τιμής / απόδοσης μεταξύ δύο χρηματοπιστωτικών αγορών ή μέσων (π.χ. μεταβολή του ασφαλίστρου κινδύνου για εταιρικά ομόλογα σε σχέση με τα δημόσια ταμεία της ίδιας διάρκειας). Ο κίνδυνος βάσης είναι ο κίνδυνος να μην συσχετίζεται απόλυτα η διακύμανση των δύο δεικτών. Σε ένα εταιρικό περιβάλλον, ο κίνδυνος βάσης αναφέρεται συχνά στον υπολειπόμενο χρηματοοικονομικό κίνδυνο που παραμένει μετά τη δημιουργία χρηματοοικονομικής αντιστάθμισης κινδύνου. Για παράδειγμα, στην περίπτωση συμφωνιών ανταλλαγής επιτοκίων, η βάση είναι η διαφορά μεταξύ δύο δεικτών κυμαινόμενου επιτοκίου. Εάν μια εταιρεία μετατρέψει το χρέος κυμαινόμενου επιτοκίου σε σταθερό, o κίνδυνος βάσης υπάρχει εάν η ανταλλαγή καταβάλει βάσει LIBOR, ενώ η στρατηγική χρηματοδότησης της εταιρείας βασίζεται στα επιτόκια CP των ΗΠΑ.

- *Κίνδυνος δικαιωμάτων προαίρεσης* (που αναφέρεται επίσης ως ενδεχόμενος ή κίνδυνος προσφοράς): Έκθεση σε ασυνεχείς μεταβολές των ταμιακών ροών ή των εσόδων ως αποτέλεσμα συμβάσεων τύπου δικαιωμάτων προαίρεσης που ενδέχεται να ενσωματωθούν σε άλλα χρηματοπιστωτικά μέσα ή να αποκτηθούν σε αυτόνομη βάση. Οι κίνδυνοι δικαιωμάτων προαίρεσης μπορεί να σχετίζονται με:

- Προσφορές για την παροχή ή την αγορά εμπορικών αγαθών ή υπηρεσιών. Το άνοιγμα υφίσταται μεταξύ της υποβολής της προσφοράς μέχρι τη στιγμή της αποδοχής/απόρριψης της προσφοράς. Όσο μεγαλύτερη είναι η προσφορά γραπτώς σε ξένο νόμισμα, τόσο μεγαλύτερος είναι ο κίνδυνος δυσμενών κινήσεων των τιμών.

- Συμβάσεις αγοράς ή πώλησης χρηματοπιστωτικών μέσων ή νομισμάτων υπό καθορισμένους όρους.

- *Κίνδυνος χρονικής καθυστέρησης*: Έκθεση σε μεταβολές τιμών από τη στιγμή που πραγματοποιείται η απόφαση επένδυσης/δανεισμού/αγοράς/πώλησης και η εκτέλεση της συναλλαγής.

- *Κίνδυνος επανεπένδυσης/αναχρηματοδότησης*: Άνοιγμα σε μεταβολές του γενικού επιπέδου των επιτοκίων ως αποτέλεσμα της αναντιστοιχίας στο χρονοδιάγραμμα χρηματοδότησης των στοιχείων του ενεργητικού και του παθητικού, δηλαδή μεταβολές στο γενικό επίπεδο των τιμών και των αποδόσεων μεταξύ της αρχικής επένδυσης έως την ημερομηνία επανεπένδυσης των ταμιακών ροών από μια επένδυση. Εάν οι αποδόσεις των επιτοκίων ή των μερισμάτων μειωθούν, η επανεπένδυση θα οδηγήσει σε μείωση των αναμενόμενων μακροπρόθεσμων αποδόσεων. Μια ζημία προκύπτει όταν οι ευκαιρίες λείπουν επειδή το κεφάλαιο δεσμεύεται για μια επένδυση σταθερού εισοδήματος χαμηλής απόδοσης ή όταν οι επενδυτές δεν είναι σε θέση να συνδυάσουν τις αναμενόμενες αποδόσεις τους από τα ομόλογα. Για παράδειγμα, ας υποθέσουμε ότι πριν από χρόνια, ένας επενδυτής κλείδωσε σε ένα μακροπρόθεσμο ομόλογο απόδοσης 7%, ενώ σήμερα τα ποσοστά είναι περίπου 9%. Ο επενδυτής έχει δύο επιλογές, ή να πουλήσει το ομόλογο με έκπτωση και να πραγματοποιήσει ζημία, ή να κρατήσει το ομόλογο και να χάσει ευκαιρίες για υψηλότερες αποδόσεις στην τρέχουσα αγορά. Και στις δύο περιπτώσεις, ο επενδυτής υφίσταται ζημία.

- *Κίνδυνος ανατροπής*: Ο κίνδυνος ανατροπής περιγράφει την έκθεση σε δυσμενή μεταβολή των αποδόσεων/τιμών που είναι διαθέσιμες σε μια δεδομένη αγορά σε μια δεδομένη χρονική στιγμή. Ο κίνδυνος ανατροπής προκύπτει συνήθως όταν ο δανειολήπτης ή ο επενδυτής πρέπει να επαναγοράζει σημαντικές ταμειακές ροές σε μία μόνο ημερομηνία ή εντός πολύ σύντομου χρονικού διαστήματος και συχνά αναφέρεται ως κίνδυνος συγκέντρωσης.

Μια στρατηγική αντιστάθμισης στην οποία όλες οι ανταλλαγές επαναπροσδιορίζονται την ίδια ημέρα κάθε τρίμηνο αφήνει την επιχείρηση ευάλωτη σε διακυμάνσεις επιτοκίων λόγω των ειδήσεων της αγοράς ή των οικονομικών ειδήσεων ή στην "απληστία" των εμπόρων. Ο κίνδυνος ανατροπής αυξάνεται σημαντικά εάν η θέση αναπροσαρμογής έχει σημαντικό αντίκτυπο στα έσοδα ή τις δαπάνες. Οι εταιρείες που εφαρμόζουν στρατηγικές αντιστάθμισης κινδύνου κλειδώνοντας τους εαυτούς τους σε τεράστιες θέσεις που κυλούν σε προβλέψιμες στιγμές για να διατηρήσουν την κάλυψη αντιστάθμισης κινδύνου, μπορεί να εκτεθούν σε εμπόρους που μαθαίνουν για τις στρατηγικές τους και χρησιμοποιούν αυτές τις γνώσεις για να επωφεληθούν εις βάρος της εταιρείας.

- Κίνδυνος παραγώγων: Ο κίνδυνος ένα παράγωγο μέσο να μην επιτύχει τους επιχειρηματικούς στόχους της διοίκησης επειδή:

- Προορίζεται να είναι αντιστάθμιση, αλλά είναι ακατάλληλα δομημένο και δημιουργεί κερδοσκοπική έκθεση.

- Δεν χρησιμοποιείται όταν η χρήση του θα βελτίωνε τις αποδόσεις ή/και θα προστάτευε τις ταμειακές ροές. Η κατάσταση αυτή προκύπτει όταν ένα νόμισμα, ένα επιτόκιο, ένα προϊόν ή ίδια κεφάλαια, ενώ θα έπρεπε να αντισταθμιστεί, παραμένει εκτεθειμένο, με αποτέλεσμα την δημιουργία σημαντικών ζημιών για την εταιρεία.

**Κίνδυνος ρευστότητας**

Κίνδυνος ρευστότητας είναι το άνοιγμα σε ζημίες ως αποτέλεσμα της αδυναμίας έγκαιρης και οικονομικά αποδοτικής εκπλήρωσης των υποχρεώσεων ταμειακών ροών. Περιλαμβάνει επίσης την έκθεση αποτιμήσεων περιουσιακών στοιχείων ή διαπραγματεύσιμων θέσεων σε ανισορροπία ή έλλειψη αγοραστών και πωλητών σε μια συγκεκριμένη αγορά, δηλαδή σε μια αγορά χωρίς ρευστότητα.

|  |
| --- |
| *Κίνδυνος ταμειακών ροών:* Έκθεση σε χαμηλότερες αποδόσεις ή ανάγκη δανεισμού λόγω ελλείψεων σε ταμειακές ή αναμενόμενες ταμειακές ροές (ή διακυμάνσεις στο χρονοδιάγραμμά τους). |

Για παράδειγμα:

* Μια επιχείρηση ενδέχεται να μην είναι σε θέση να ανταποκριθεί στις καθαρές χρηματοδοτικές της απαιτήσεις· ή
* Οι μεταβολές των επιτοκίων και των οικονομικών συνθηκών επηρεάζουν αρνητικά τις ταμειακές ροές μέσω υψηλότερου κόστους τόκων ή χαμηλότερων εσόδων από τόκους.

|  |
| --- |
| *Κίνδυνος απώλειας ευκαιρίας:* Η χρήση των κεφαλαίων με τρόπο που οδηγεί στην απώλεια οικονομικής αξίας, συμπεριλαμβανομένων των ζημιών χρονικής αξίας και του κόστους συναλλαγής. |

Η χρήση των κεφαλαίων κατά τρόπο που οδηγεί στην απώλεια οικονομικής αξίας, όπως:

* Ζημίες χρονικής αξίας λόγω καθυστερήσεων στην τιμολόγηση, διεκπεραίωση παραγγελιών, εισπράξεις, επεξεργασία αξιώσεων, επένδυση κεφαλαίων κ.λπ. Οι συνέπειες αυτών των καθυστερήσεων θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε δανεισμό ορισμένων θυγατρικών ενώ άλλες επενδύουν.
* Κόστος συναλλαγής λόγω ακατάλληλης ή αναποτελεσματικής διαχείρισης των ταμιακών ροών (π.χ. ανάγκη δανεισμού κεφαλαίων υψηλού κόστους ή πώλησης τίτλων με ζημία λόγω της μη αντιστοίχισης της διάρκειας των βραχυπρόθεσμων επενδύσεων με ημερομηνίες διακανονισμού λειτουργικών ή χρηματοοικονομικών υποχρεώσεων).
* Άλλες αιτίες απώλειας αξίας, συμπεριλαμβανομένης της αδιαφορίας για στρατηγικές βελτίωσης της απόδοσης και της αναποτελεσματικής διαχείρισης της καμπύλης απόδοσης. Η έκθεση στα κέρδη μπορεί να υπάρχει όταν τα κεφάλαια επενδύονται με τρόπο που δεν παράγει επαρκείς αποδόσεις για την κάλυψη του κόστους, των κερδών και του κινδύνου. Οι επενδυτικές ζημίες μπορεί να προκύψουν από τη μη επίτευξη απόδοσης που αντισταθμίζει τον βαθμό κινδύνου που προκύπτει. Η απώλεια αξίας μπορεί επίσης να συμβεί όταν τα μετρητά διακινούν μέσω του χρηματοπιστωτικού συστήματος ή/και μεταφέρονται διασυνοριακά.

|  |
| --- |
| *Κίνδυνος συγκέντρωσης:* Έκθεση σε ζημίες λόγω συμμετοχής σε στενή αγορά που αποτελείται από περιορισμένη ομάδα αντισυμβαλλομένων με αποτέλεσμα την αδυναμία ολοκλήρωσης συναλλαγών σε λογικές τιμές εντός εύλογου χρονικού διαστήματος. |

Έκθεση σε ζημία ως αποτέλεσμα της αδυναμίας έγκαιρης πρόσβασης σε μετρητά λόγω:

* Χρήσης χρηματοπιστωτικών προϊόντων στα οποία η επιχείρηση κατέχει δεσπόζουσα θέση (π.χ. υπερβολικό μερίδιο του ανοικτού συμφέροντος σε σύμβαση βασικών εμπορευμάτων σε ένα δεδομένο μήνα), έτσι ώστε τα ανοίγματα να μην μπορούν να ρευστοποιηθούν χωρίς να κινηθεί η αγορά.
* Χρήσης χρηματοπιστωτικών προϊόντων στα οποία υπάρχουν ασυνήθιστες συνθήκες αγοράς (π.χ. ευρείες προσφορές που δημιουργούν αβεβαιότητα ως προς την πραγματική αξία).
* Χρήσης «ιδιόκτητων» χρηματοπιστωτικών προϊόντων που μπορούν να κλείσουν μόνο με συμψηφισμό συμβάσεων με τον έμπορο πώλησης. π.χ. μπορεί να είναι δύσκολο να βρεθεί εγκαίρως ένας αντισυμβαλλόμενος πρόθυμος να συνάψει συναλλαγή.
* Υπερβολικής εξάρτησης από μικρό αριθμό πηγών χρηματοδότησης που μπορεί να αφήσουν την επιχείρηση ευάλωτη σε επιθετικές τιμές ή αδυναμία απόκτησης κεφαλαίων όταν χρειάζεται (π.χ. εξάρτηση μιας αμερικανικής εταιρείας από κοινοπραξία Ιαπωνικών τραπεζών).

**Πιστωτικός κίνδυνος**

Η έκθεση σε πραγματική απώλεια ή κόστος ευκαιρίας ως αποτέλεσμα της αθέτησης (ή άλλης αδυναμίας εκτέλεσης) από μια οικονομική ή νομική οντότητα (του οφειλέτη) με την οποία η εταιρεία συνεργάζεται.

|  |
| --- |
| *Προκαθορισμένος κίνδυνος:* Ο αντισυμβαλλόμενος σε μια χρηματοοικονομική συναλλαγή δεν είναι σε θέση να εκπληρώσει τις υποχρεώσεις του. |

Για παράδειγμα, οι αντισυμβαλλόμενοι συμφωνούν να πραγματοποιούν περιοδικές πληρωμές σε έναν έμπορο σύμφωνα με συμφωνία ανταλλαγής. Η συμφωνία καθορίζει τα νομίσματα προς ανταλλαγή (τα οποία μπορεί να είναι ή όχι τα ίδια), το επιτόκιο που εφαρμόζεται σε καθένα από τα μέρη (το οποίο μπορεί να είναι σταθερό ή κυμαινόμενο), το χρονοδιάγραμμα με το οποίο πρέπει να πραγματοποιούνται οι πληρωμές και άλλες διατάξεις που καθορίζουν τη σχέση μεταξύ των μερών. Οι έμποροι ανταλλαγής είναι ανεξάρτητα υποχρεωμένοι σε όλους τους αντισυμβαλλομένους τους, π.χ. παρόλο που ένας έμπορος μπορεί να θεωρηθεί μεσάζων μεταξύ τελικών χρηστών, η υποχρέωσή του προς κάθε αντισυμβαλλόμενο τελικού χρήστη είναι ανεξάρτητη από τις υποχρεώσεις του έναντι των άλλων.

|  |
| --- |
| *Κίνδυνος συγκέντρωσης:* Έκθεση σημαντικού μέρους των επιχειρήσεων σε εταιρεία ή όμιλο εταιρειών που επηρεάζονται ομοίως από γεγονότα. |

|  |
| --- |
| *Κίνδυνος διακανονισμού:* Διαφορετικοί χρόνοι διακανονισμού μεταξύ των κεφαλαιαγορών της επιχείρησης και των αντισυμβαλλομένων της εκθέτουν την επιχείρηση σε βραχυπρόθεσμο κίνδυνο αθέτησης υποχρεώσεων από τον αντισυμβαλλόμενο. |

Ο κίνδυνος διακανονισμού είναι συνήθως βραχυπρόθεσμος (λιγότερο από 24 ώρες). Για παράδειγμα, οι ιαπωνικές κεφαλαιαγορές κλείνουν για την ημέρα πριν από το άνοιγμα των αγορών των ΗΠΑ, με αποτέλεσμα τον κίνδυνο παράδοσης στον αντισυμβαλλόμενο των ΗΠΑ σε συμφωνίες ανταλλαγής (swaps) κατά τη στιγμή της κύριας ανταλλαγής. Ο κίνδυνος διακανονισμού καθίσταται κίνδυνος αθέτησης αν ο αντισυμβαλλόμενος αθετήσει τις υποχρεώσεις του κατά τη διάρκεια του κύκλου διακανονισμού

|  |
| --- |
| *Κίνδυνος εξασφάλισης:* Η απώλεια αξίας ή η αδυναμία εξασφάλισης του ελέγχου ενός περιουσιακού στοιχείου που παρέχεται σε μια επιχείρηση ως ασφάλεια. |

Για παράδειγμα:

* Σημαντικές μειώσεις των αξιών των ακινήτων και της οικονομικής δραστηριότητας σε τομείς στους οποίους το χαρτοφυλάκιο δανείων του ιδρύματος-θεματοφύλακα έχει συγκεντρώσει το χαρτοφυλάκιο δανείων μπορεί να ενέχουν σημαντικούς κινδύνους.
* Η εξασφάλιση που παρέχεται για λογαριασμό ή εισπρακτέο γραμμάτιο μειώνεται σε αξία ή χάνεται λόγω μη εξουσιοδοτημένης εκποίησης ή χρήσης.
* Οι εξασφαλίσεις που έχει στην κατοχή του τρίτος μειώνονται σε αξία ή χάνονται επειδή το μέρος παύει να λειτουργεί.
* Εξασφαλίσεις που παρέχονται από αντισυμβαλλόμενο επί του καθαρού ποσού με το οποίο μια συμφωνία ανταλλαγής με άλλο μέρος είναι «εκτός χρημάτων».

**Β3. Κίνδυνος ενδυνάμωσης**

Ο κίνδυνος ενδυνάμωσης είναι ο κίνδυνος οι διευθυντές και οι εργαζόμενοι (α) να μην καθοδηγούνται σωστά, (β) να μην ξέρουν τι να κάνουν όταν πρέπει να το κάνουν, (γ) να υπερβαίνουν τα όρια των εντεταλμένων αρχών τους ή (δ) να τους δίνονται κίνητρα για να κάνουν το λάθος πράγμα.

|  |
| --- |
| *Κίνδυνος ηγεσίας:* Οι άνθρωποι της εταιρείας δεν καθοδηγούνται αποτελεσματικά, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε έλλειψη κατεύθυνσης, εστίασης των πελατών, κινήτρων για απόδοση, αξιοπιστίας διαχείρισης και εμπιστοσύνης σε όλη την εταιρεία. |

Ο κίνδυνος οι υπεύθυνοι για τις σημαντικές επιχειρηματικές διαδικασίες να μην παρέχουν ή να μη μπορούν να παράσχουν την ηγεσία, το όραμα και την υποστήριξη που είναι απαραίτητα για να βοηθήσουν τους εργαζόμενους να είναι αποτελεσματικοί και επιτυχημένοι στην εργασία τους. Οι συνέπειες της κακής ηγεσίας περιλαμβάνουν:

* Έλλειψη εστίασης στους πελάτες, με αποτέλεσμα επιχειρηματικές διαδικασίες που δεν ανταποκρίνονται στις ταχέως μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των πελατών και είναι αναποτελεσματικές στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών.
* Μη εκτίμηση των αναγκών και των συνεισφορών των διαφόρων ενδιαφερόμενων μερών της επιχείρησης.
* Στους εργαζόμενους δεν παρέχονται οι απαραίτητοι πόροι για να κάνουν αποτελεσματικά τη δουλειά τους.
* Δεν υπάρχει σαφής αίσθηση κατεύθυνσης ή οράματος («μελλοντική έλξη») που να παρακινεί τους ανθρώπους κλειδιά και να αναλαμβάνουν τους κινδύνους.
* Κακή φήμη ή εικόνα στην αγορά.
* Έλλειψη αξιοπιστίας και εμπιστοσύνης της διοίκησης εντός της επιχείρησης και μεταξύ των εξωτερικών ενδιαφερόμενων μερών.
* Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι δεν εκτιμώνται, στερούνται έμπνευσης και ενθουσιασμού και δεν αισθάνονται ικανοί να δράσουν. Οι εργαζόμενοι φοβούνται ότι θα υποστούν αντίποινα εάν αναφέρουν ένα δύσκολο ή ευαίσθητο ζήτημα στους ανωτέρους τους.
* Οι προσδοκίες της διοίκησης δεν είναι σαφείς, κατανοητές ή συνεπείς.
* Τα άτομα εντός της εταιρείας είναι αναποτελεσματικά στο να κάνουν τις διαλειτουργικές ομάδες να λειτουργούν.
* Η επιχείρηση δεν είναι επαρκώς καινοτόμα.
* Οι εργαζόμενοι δεν είναι σε θέση να λάβουν αποφάσεις όταν δεν υπάρχουν σαφείς σωστές και λανθασμένες επιλογές και υπάρχουν σημαντικές επιπτώσεις εάν α) δεν κάνουν τίποτα, β) λάβουν μια αναποτελεσματική απόφαση ή γ) δεν είναι σε θέση να εξηγήσουν το σκεπτικό της απόφασής τους.
* Οι αποκτηθείσες επιχειρηματικές μονάδες δεν έχουν αφομοιώσει σωστά την κουλτούρα και τις επιχειρηματικές διαδικασίες της απορροφώσας εταιρείας.

Η ηγεσία είναι απολύτως απαραίτητη για την επιτυχή διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων, τη διαχείριση αλλαγών, την επανασχεδιασμό των επιχειρηματικών διαδικασιών, τη συνεχή βελτίωση των επιχειρηματικών διαδικασιών και την οικοδόμηση μιας ανοιχτής εταιρικής κουλτούρας όπου υποστηρίζεται η υπεύθυνη λήψη αποφάσεων

|  |
| --- |
| *Κίνδυνος εξουσίας όρια-περιορισμοί:* Οι αναποτελεσματικές γραμμές εξουσίας μπορεί να κάνουν τους διευθυντές ή τους υπαλλήλους να κάνουν πράγματα που δεν πρέπει να κάνουν ή να αποτύχουν να κάνουν πράγματα που θα έπρεπε. Η μη θέσπιση ή επιβολή ορίων στις ενέργειες του προσωπικού μπορεί να αναγκάσει τους υπαλλήλους να διαπράξουν μη εξουσιοδοτημένες ή ανήθικες πράξεις ή να αναλάβουν μη εξουσιοδοτημένους ή απαράδεκτους κινδύνους. |

Για παράδειγμα:

* Κατά τον καθορισμό των ευθυνών και των εξουσιών των υπαλλήλων, η διοίκηση δεν διευκρινίζει τους όρους ή τα όρια αυτών των αρμοδιοτήτων, π.χ. τι δεν μπορούν ή δεν πρέπει να κάνουν. Πρόκειται για σημαντικά όρια, τα οποία ορίζονται σύμφωνα με μια στρατηγική διαχείρισης επιχειρηματικού κινδύνου ή μια συνετή επιχειρηματική πολιτική. Δημιουργούν εστίαση, περιορίζουν ή αποκλείουν μη ελεγχόμενες επιχειρηματικές δραστηριότητες, θέτουν όρια στην απαράδεκτη ανάληψη κινδύνων και τις ζημίες σε περιοχές υψηλού κινδύνου, αποσαφηνίζουν τα κριτήρια αδειοδότησης της διοίκησης, και καθορίζουν παραμέτρους για την εταιρική συμπεριφορά.
* Σε ό,τι αφορά τομείς στους οποίους αναλαμβάνονται σημαντικοί κίνδυνοι ή ανατίθενται σημαντικά περιουσιακά στοιχεία σε λίγους ειδικούς (π.χ. παράγωγα), η διοίκηση δεν κατανοεί ποιος κάνει τι, πόσο συχνά και γιατί, και την έκταση και το μέγεθος των κινδύνων που αναλαμβάνουν οι ειδικοί για λογαριασμό της εταιρείας.
* Οι διευθυντές και οι εργαζόμενοι έχουν ευθύνες που δεν συνάδουν με τους στόχους της εταιρείας, τη στρατηγική και τη συνετή πρακτική διαχείρισης επιχειρηματικού κινδύνου.
* Οι μάνατζερ και οι υπάλληλοι δεν πιστεύουν ότι είναι εξουσιοδοτημένοι να αναλαμβάνουν δράση, και έτσι δεν ενεργούν όταν είναι σαφώς δικαιολογημένη η ανάληψη δράσης. Υπό αυτές τις συνθήκες, ο φόβος και η δυσπιστία για τη διοίκηση μπορεί να είναι διαδεδομένοι στον οργανισμό.
* Τα ανώτερα διοικητικά στελέχη και το διοικητικό συμβούλιο είτε α) δεν καθορίζουν τη διαδικασία και τα κριτήρια με τα οποία πρέπει να εγκρίνονται σημαντικές συναλλαγές ή αποφάσεις, είτε β) δεν εξηγούν ή δεν μπορούν να εξηγήσουν δημοσίως τους λόγους πίσω από μια κρίσιμη απόφαση. Αυτές οι συμπεριφορές μπορεί να υποδεικνύουν ότι τα ανώτερα διοικητικά κλιμάκια και τα διοικητικά συμβούλια απομακρύνονται πολύ από κάποιες κρίσιμες αποφάσεις.

Οριακός κίνδυνος: συμβαίνει όταν οι διευθυντές και οι εργαζόμενοι υπερβαίνουν τα όρια της εξουσιοδότησης ή των αρχών τους. Διαπράττουν μη εξουσιοδοτημένες, παράνομες ή ανήθικες πράξεις ή αναλαμβάνουν μη εξουσιοδοτημένους ή απαράδεκτους επιχειρηματικούς κινδύνους.

|  |
| --- |
| *Κίνδυνος εξωτερικής ανάθεσης:* Η εξωτερική ανάθεση δραστηριοτήτων σε τρίτους μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα οι τρίτοι να μην ενεργούν εντός των προβλεπόμενων ορίων της εξουσίας τους ή να μην εκτελούν κατά τρόπο σύμφωνο με τις στρατηγικές και τους στόχους της επιχείρησης. |

Υπάρχουν δύο στοιχεία κινδύνου εξωτερικής ανάθεσης. Πρώτον, υπάρχει ο κίνδυνος οι εξωτερικοί πάροχοι υπηρεσιών να μην ενεργούν εντός των καθορισμένων ορίων εξουσίας τους και να μην εκτελούν κατά τρόπο σύμφωνο με τις αξίες, τις στρατηγικές και τους στόχους της εταιρείας. Δεύτερον, υπάρχει ο κίνδυνος οι στρατηγικές επιχειρηματικές διαδικασίες που ανατίθενται σε εξωτερικούς συνεργάτες να δημιουργήσουν τελικά ανταγωνισμό για τον οργανισμό εξωτερικής ανάθεσης. Για παράδειγμα:

* Η εξουσία του εξωτερικού παρόχου υπηρεσιών να διευθετεί ή να διαπραγματεύεται αξιώσεις, να παρέχει υπηρεσίες πληροφορικής ή άλλες υπηρεσίες δεν ορίζεται ή τεκμηριώνεται με σαφήνεια. Ως εκ τούτου, ενδέχεται να υπάρχει κίνδυνος ο πάροχος υπηρεσιών να προβαίνει σε ενέργειες πέραν των αρμοδιοτήτων του.
* Τα κίνητρα και οι δραστηριότητες ενός εξωτερικού παρόχου υπηρεσιών ενδέχεται να μην συνάδουν με τους στρατηγικούς στόχους της εταιρείας.
* Εάν μια εταιρεία αποφασίσει να αναθέσει σε τρίτους μια υπηρεσία χωρίς να ληφθεί υπόψη η αλυσίδα αξίας των πελατών της, κινδυνεύει να χάσει τις δραστηριότητές της από τον εξωτερικό πάροχο. Για παράδειγμα, ένας ασφαλιστικός φορέας αποφασίζει να αναθέσει σε τρίτους την επεξεργασία των απαιτήσεων αποζημίωσης των εργαζομένων του. Ως αποτέλεσμα, ο εξωτερικός πάροχος υπηρεσιών δημιουργεί άμεση σχέση εργασίας με τον τελικό πελάτη και θα μπορούσε ενδεχομένως να ανταγωνιστεί τον ασφαλιστικό φορέα για την επιχείρηση επεξεργασίας απαιτήσεων του πελάτη.
* Ο εξωτερικός πάροχος υπηρεσιών και το προσωπικό του δεν τηρούν τα ίδια πρότυπα συμπεριφοράς με τους υπαλλήλους του οργανισμού εξωτερικής ανάθεσης. Οι εργαζόμενοι του εξωτερικού παρόχου υπηρεσιών δεν κατανοούν ή δεν δεσμεύονται για τις ίδιες αξίες, αποστολές, στρατηγικές ή επιχειρηματικές πρακτικές με τον οργανισμό εξωτερικής ανάθεσης.

|  |
| --- |
| *Κίνδυνος κινήτρων απόδοσης:* Μη ρεαλιστικά, υποκειμενικά ή μη εφαρμόσιμα μέτρα απόδοσης μπορεί να προκαλέσουν στους διευθυντές και τους υπαλλήλους να ενεργούν κατά τρόπο ασύμβατο με τους στόχους, τις στρατηγικές και τα δεοντολογικά πρότυπα της επιχείρησης ή με την συνετή επιχειρηματική πρακτική. |

Ο κίνδυνος κινήτρων απόδοσης προκύπτει όταν τα διευθυντικά στελέχη και οι εργαζόμενοι παρακολουθούνται χρησιμοποιώντας μέτρα απόδοσης που δημιουργούν κίνητρα για να ενεργούν με τρόπο που δεν συνάδει με τους επιχειρηματικούς στόχους, τις στρατηγικές, τα δεοντολογικά πρότυπα και τη συνετή επιχειρηματική πρακτική της εταιρείας. Σε αυτές τις περιπτώσεις, οι διευθυντές και οι εργαζόμενοι δεν πιστεύουν στα μέτρα απόδοσης που χρησιμοποιεί η εταιρεία επειδή δεν είναι ρεαλιστικά, κατανοητά, αντικειμενικά προσδιορίσιμα ή εφαρμόσιμα.

Ο κίνδυνος εμφανίζεται επίσης όταν οι δείκτες επιδόσεων δεν επιμετρούν με ακρίβεια τις δεξιότητες ή τα χαρακτηριστικά που είναι προγνωστικά της επιτυχίας σε μια δεδομένη θέση. Τέτοια μέτρα επιδόσεων αποδεικνύονται τελικά άσχετα.

Ένα παράδειγμα κινδύνου κινήτρου απόδοσης συμβαίνει όταν το σύστημα αποζημίωσης της επιχείρησης δεν είναι ενσωματωμένο στο σύστημα μέτρησης επιδόσεων. Ως αποτέλεσμα, οι εργαζόμενοι αποζημιώνονται (ή αντιλαμβάνονται ότι αποζημιώνονται) με τρόπο που δεν συνάδει με τους στόχους, τις στρατηγικές, το όραμα και τις αξίες της εταιρείας. Για παράδειγμα, α) η επιχειρηματική στρατηγική της επιχείρησης μπορεί να είναι να εργαστεί ως ομάδα, αλλά τα μπόνους χορηγούνται για μεμονωμένες επιδόσεις. ή β) η εξυπηρέτηση πελατών θεωρείται ως κύρια εταιρική αξία, αλλά η απόδοση επιμετράται για το πόσο προϊόν πωλείται και όχι για την ικανοποίηση των πελατών.

|  |
| --- |
| *Κίνδυνος αλλαγής ετοιμότητας:* Οι άνθρωποι εντός της εταιρείας δεν είναι σε θέση να εφαρμόσουν βελτιώσεις διαδικασιών και προϊόντων / υπηρεσιών αρκετά γρήγορα για να συμβαδίσουν με τις αλλαγές στην αγορά. |

Οι άνθρωποι εντός του οργανισμού δεν είναι σε θέση να εφαρμόσουν βελτιώσεις διαδικασιών και προϊόντων/ υπηρεσιών αρκετά γρήγορα για να συμβαδίσουν με τις αλλαγές στην αγορά (δηλαδή, αλλαγές που προκύπτουν από τις πράξεις των ανταγωνιστών, τις κανονιστικές αλλαγές, τις απαιτήσεις των καταναλωτών, τις συγχωνεύσεις κ.λπ.).

Η διοίκηση δεν γνωρίζει πόσο ανθεκτικοί ή δεκτικοί μπορεί να είναι οι εργαζόμενοι για να αλλάξουν.

|  |
| --- |
| *Κίνδυνος επικοινωνίας:* Οι αναποτελεσματικοί δίαυλοι επικοινωνίας μπορεί να οδηγήσουν σε μηνύματα που δεν συνάδουν με τις εξουσιοδοτημένες αρμοδιότητες ή τα καθιερωμένα μέτρα απόδοσης. |

Οι επικοινωνίες κάθετα (από πάνω προς τα κάτω και από κάτω προς τα πάνω) ή οριζόντια (διαλειτουργικές) εντός της επιχείρησης είναι αναποτελεσματικές και οδηγούν σε μηνύματα που δεν συνάδουν με εγκεκριμένες αρμοδιότητες ή καθιερωμένα μέτρα. Οι πληροφορίες δεν ρέουν εγκαίρως στους ανθρώπους που τις χρειάζονται για τη λήψη αποφάσεων. Ως αποτέλεσμα, οι διευθυντές και οι εργαζόμενοι:

* Συγχέονται ως προς το ποια είναι η αποστολή, οι αξίες, οι στόχοι και οι στρατηγικές της εταιρείας.
* Δεν επικοινωνείται προς τα πάνω τι πρέπει να γνωρίζουν τα ανώτερα διοικητικά στελέχη για να παραμείνουν σε επαφή με αυτό που πραγματικά συμβαίνει στην επιχείρηση.
* Δεν λαμβάνουν έγκαιρη καθοδήγηση ή συμβουλές από ανώτερα διοικητικά στελέχη, ώστε να αισθάνονται ότι δεν υποστηρίζονται και απομονώνονται.
* Δεν χρησιμοποιείται ένα πρόγραμμα ανταπόκρισης εργαζομένων, όπως μια τηλεφωνική γραμμή, μια γραμμή βοήθειας ή μια γραμμή συμβουλών, για την παροχή συμβουλών και καθοδήγησης από έναν υπεύθυνο υπάλληλο της εταιρείας.
* Δεν συνεργάζονται δια λειτουργικά για να βελτιώνετε συνεχώς τις διαδικασίες και να ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών.

**Β4. Κίνδυνος επεξεργασίας πληροφορίας/ τεχνολογίας**

Ο κίνδυνος τεχνολογίας επεξεργασίας πληροφοριών είναι ο κίνδυνος οι τεχνολογίες πληροφοριών που χρησιμοποιούνται στην επιχείρηση α) να μην λειτουργούν όπως προβλέπεται, β) να θέτουν σε κίνδυνο την ακεραιότητα και την αξιοπιστία των δεδομένων και των πληροφοριών, γ) να εκθέτουν σημαντικά περιουσιακά στοιχεία σε πιθανή απώλεια ή κατάχρηση ή δ) να εκθέτουν την ικανότητα της επιχείρησης να διατηρήσει τη λειτουργία κρίσιμων διαδικασιών.

|  |
| --- |
| *Κίνδυνος συνάφειας:* Οι μη χρήσιμες πληροφορίες που δημιουργούνται ή συνοψίζονται από ένα σύστημα ενδέχεται να επηρεάσουν αρνητικά τις αποφάσεις των χρηστών. |

Κίνδυνος συνάφειας είναι ο κίνδυνος οι πληροφορίες να μην σχετίζονται με τους σκοπούς για τους οποίους συλλέγονται, διατηρούνται ή διανέμονται. Αυτός ο κίνδυνος σχετίζεται με τη χρηστικότητα και την επικαιρότητα των πληροφοριών που είτε δημιουργούνται είτε συνοψίζονται από ένα σύστημα εφαρμογών. Ο κίνδυνος συνάφειας συνδέεται άμεσα με τις «Πληροφορίες για τον κίνδυνο λήψης αποφάσεων», καθώς είναι ο κίνδυνος που συνδέεται με τη μη λήψη «των σωστών δεδομένων/πληροφοριών στο σωστό πρόσωπο/διαδικασία/σύστημα την κατάλληλη στιγμή, ώστε να καταστεί δυνατή η λήψη των κατάλληλων μέτρων». Ο κίνδυνος αυτός προκύπτει συχνά από την αδυναμία πλήρης κατανόησης των αναγκών πληροφόρησης και την έλλειψη προσοχής σε ζητήματα επικαιρότητας

|  |
| --- |
| *Κίνδυνος ακεραιότητας:* Όλοι οι κίνδυνοι που συνδέονται με την έγκριση, την πληρότητα και την ακρίβεια των συναλλαγών όπως αυτές εισάγονται, υποβάλλονται σε επεξεργασία, συνοψίζονται και αναφέρονται από τα διάφορα συστήματα εφαρμογής που αναπτύσσει η επιχείρηση. |

Αυτός ο κίνδυνος περιλαμβάνει όλους τους κινδύνους που σχετίζονται με την εξουσιοδότηση, την πληρότητα και την ακρίβεια των συναλλαγών όπως εισάγονται, υποβάλλονται σε επεξεργασία, συνοψίζονται και αναφέρονται από τα διάφορα συστήματα εφαρμογών που αναπτύσσονται από έναν οργανισμό. Οι κίνδυνοι αυτοί ισχύουν διάχυτα για κάθε πτυχή ενός συστήματος εφαρμογών που χρησιμοποιείται για την υποστήριξη μιας επιχειρηματικής διαδικασίας και υπάρχουν σε πολλαπλά σημεία και πολλές φορές σε όλα τα συστήματα εφαρμογών, ωστόσο εκδηλώνονται κυρίως στα ακόλουθα στοιχεία ενός συστήματος εφαρμογών:

* *Περιβάλλον εργασίας χρήστη*: Οι κίνδυνοι σε αυτόν τον τομέα σχετίζονται γενικά με το κατά πόσον υπάρχουν επαρκείς περιορισμοί σχετικά με το ποια άτομα σε έναν οργανισμό είναι εξουσιοδοτημένα να εκτελούν λειτουργίες συστήματος με βάση τις επαγγελματικές τους ανάγκες και την ανάγκη επιβολής εύλογου διαχωρισμού καθηκόντων. Άλλοι κίνδυνοι στον τομέα αυτό σχετίζονται με την επάρκεια των δικλείδων ασφαλείας που διασφαλίζουν ότι μόνο έγκυρα δεδομένα μπορούν να εισαχθούν σε ένα σύστημα και ότι τα δεδομένα είναι πλήρη.
* *Επεξεργασία*: Οι κίνδυνοι στον τομέα αυτό σχετίζονται γενικά με το κατά πόσον υπάρχουν επαρκείς δικλείδες ασφαλείας για να διασφαλιστεί ότι η επεξεργασία δεδομένων έχει ολοκληρωθεί και είναι έγκαιρη. Ο κίνδυνος αυτός περιλαμβάνει επίσης κινδύνους που σχετίζονται με την ακρίβεια και την ακεραιότητα των αναφορών (είτε έγχαρτων είτε όχι) που χρησιμοποιούνται για τη σύνοψη αποτελεσμάτων ή/και τη διαδικασία ανάληψης επιχειρηματικών αποφάσεων.
* *Επεξεργασία σφαλμάτων*: Οι κίνδυνοι σε αυτόν τον τομέα σχετίζονται γενικά με το κατά πόσον υπάρχουν επαρκείς διαδικασίες και άλλες συστημικές μέθοδοι για να διασφαλιστεί ότι τυχόν εξαιρέσεις εισαγωγής/ επεξεργασίας δεδομένων που καταγράφονται διορθώνονται και επανεπεξεργάζονται με ακρίβεια, έγκαιρα και πλήρως.
* *Διεπαφή (Interface)*: Οι κίνδυνοι σε αυτόν τον τομέα σχετίζονται γενικά με το αν υπάρχουν επαρκείς δικλείδες ασφαλείας για να διασφαλιστεί ότι τα δεδομένα που έχουν υποβληθεί σε επεξεργασία ή/ και συνοψιστεί διαβιβάζονται και υποβάλλονται σε επεξεργασία επαρκώς και πλήρως από άλλο σύστημα εφαρμογής στο οποίο τροφοδοτεί δεδομένα/ πληροφορίες.
* *Διαχείριση αλλαγών*: Οι κίνδυνοι σε αυτόν τον τομέα μπορεί γενικά να θεωρούνται μέρος του κινδύνου υποδομής, αλλά επηρεάζουν σημαντικά τα συστήματα εφαρμογών. Οι κίνδυνοι αυτοί συνδέονται με ανεπαρκείς διαδικασίες διαχείρισης αλλαγών, συμπεριλαμβανομένων της συμμετοχής και της κατάρτισης των χρηστών, καθώς και με τη διαδικασία με την οποία κοινοποιούνται και εφαρμόζονται αλλαγές σε οποιαδήποτε πτυχή ενός συστήματος εφαρμογής.
* *Δεδομένα*: Οι κίνδυνοι σε αυτόν τον τομέα μπορούν επίσης να θεωρηθούν γενικά μέρος των κινδύνων υποδομής, αλλά επηρεάζουν σημαντικά τα συστήματα εφαρμογής. Οι κίνδυνοι αυτοί συνδέονται με ανεπαρκείς δικλείδες ασφαλείας διαχείρισης δεδομένων, συμπεριλαμβανομένης τόσο της ασφάλειας/ακεραιότητας των επεξεργασμένων δεδομένων όσο και της αποτελεσματικής διαχείρισης βάσεων δεδομένων και δομών δεδομένων.

Η ακεραιότητα μπορεί να χαθεί λόγω σφαλμάτων προγραμματισμού (π.χ. η επεξεργασία ορθών δεδομένων γίνεται από λανθασμένα προγράμματα), σφαλμάτων επεξεργασίας (π.χ. οι συναλλαγές υποβάλλονται σε εσφαλμένη επεξεργασία περισσότερες από μία φορές σε αντίθεση με το ίδιο κύριο αρχείο) ή σφαλμάτων διαχείρισης/διαδικασίας (π.χ. κακή διαχείριση της διαδικασίας συντήρησης των συστημάτων).

|  |
| --- |
| *Κίνδυνος πρόσβασης:* Ο μη επαρκής περιορισμός της πρόσβασης σε πληροφορίες (δεδομένα ή προγράμματα) μπορεί να οδηγήσει σε μη εξουσιοδοτημένη γνώση και χρήση εμπιστευτικών πληροφοριών ή σε υπερβολικά περιοριστική πρόσβαση σε πληροφορίες μπορεί να εμποδίσει το προσωπικό να εκτελεί τις ευθύνες που του έχουν ανατεθεί αποτελεσματικά και αποτελεσματικά. |

Ο κίνδυνος πρόσβασης περιλαμβάνει τον κίνδυνο ακατάλληλης χορήγησης ή άρνησης πρόσβασης σε πληροφορίες (δεδομένα ή προγράμματα). Ακατάλληλα άτομα ενδέχεται να αποκτήσουν πρόσβαση σε εμπιστευτικές πληροφορίες. Επίσης, ενδέχεται να μην επιτρέπεται η πρόσβαση στο κατάλληλο προσωπικό. Ο κίνδυνος πρόσβασης είναι διάχυτος, δηλαδή περιλαμβάνει πληροφορίες για οποιονδήποτε σκοπό (π.χ. ανάγνωση, αντιγραφή κ.λπ.). Ο κίνδυνος πρόσβασης επικεντρώνεται στους κινδύνους που συνδέονται με την ακατάλληλη πρόσβαση σε συστήματα, δεδομένα ή πληροφορίες. Περιλαμβάνει τους κινδύνους ακατάλληλου διαχωρισμού των καθηκόντων, τους κινδύνους που συνδέονται με την ακεραιότητα των δεδομένων και των βάσεων δεδομένων, καθώς και τους κινδύνους που συνδέονται με την εμπιστευτικότητα των πληροφοριών κ.λπ. Ο κίνδυνος πρόσβασης μπορεί να προκύψει σε οποιοδήποτε ή σε όλα τα ακόλουθα πέντε επίπεδα:

* *Δίκτυο*: Ο μηχανισμός που χρησιμοποιείται για τη σύνδεση των χρηστών με ένα περιβάλλον επεξεργασίας. Οι κίνδυνοι πρόσβασης σε αυτόν τον τομέα προκαλούνται από τον κίνδυνο ακατάλληλης πρόσβασης στο ίδιο το δίκτυο.
* *Περιβάλλον επεξεργασίας*: Το σύστημα κεντρικού υπολογιστή από το οποίο αποθηκεύονται και υποβάλλονται σε επεξεργασία τα συστήματα εφαρμογών και τα σχετικά δεδομένα. Οι κίνδυνοι πρόσβασης σε αυτόν τον τομέα προκαλούνται από τον κίνδυνο ακατάλληλης πρόσβασης σε ένα περιβάλλον επεξεργασίας και τα προγράμματα ή τα δεδομένα που αποθηκεύονται σε αυτό το περιβάλλον.
* *Σύστημα εφαρμογών*: Τα προγράμματα που χρησιμοποιούνται από τους χρήστες για την επεξεργασία πληροφοριών που σχετίζονται με τις επιχειρηματικές τους διαδικασίες. Ο κίνδυνος πρόσβασης σε αυτόν τον τομέα συνδέεται με ακατάλληλο διαχωρισμό καθηκόντων που ενδέχεται να προκύψουν εάν χορηγηθεί πρόσβαση σε συστήματα σε άτομα χωρίς σαφή επιχειρηματική ανάγκη. Για παράδειγμα, λίγα άτομα σε έναν οργανισμό θα πρέπει να απαιτούν πρόσβαση στο σύστημα εξουσιοδότησης μεταφοράς χρημάτων.
* *Λειτουργική* *πρόσβαση* (μέσα σε μια εφαρμογή)
* *Πρόσβαση σε επίπεδο πεδίου*

|  |
| --- |
| *Κίνδυνος διαθεσιμότητας:* Η μη διαθεσιμότητα σημαντικών πληροφοριών όταν χρειάζεται απειλεί τη συνέχεια των κρίσιμων λειτουργιών και διαδικασιών της εταιρείας. |

Ο κίνδυνος οι πληροφορίες να μην είναι διαθέσιμες όταν χρειάζεται. Περιλαμβάνει κινδύνους όπως απώλεια επικοινωνιών (π.χ. κομμένα καλώδια, διακοπή λειτουργίας τηλεφωνικού συστήματος, απώλεια δορυφόρου), απώλεια βασικής ικανότητας επεξεργασίας (π.χ. πυρκαγιά, πλημμύρα, διακοπή ρεύματος) και λειτουργικές δυσκολίες (π.χ. βλάβη μονάδας δίσκου, σφάλματα χειριστή). Η διακοπή των επιχειρήσεων μπορεί επίσης να προκύψει από φυσικές καταστροφές, βανδαλισμούς, δολιοφθορά και ατυχήματα.

Ο κίνδυνος διαθεσιμότητας επικεντρώνεται σε τρία διαφορετικά επίπεδα κινδύνου:

* Κίνδυνοι που μπορούν να αποφευχθούν παρακολουθώντας τις επιδόσεις και αντιμετωπίζοντας προληπτικά ζητήματα συστημάτων πριν από την εμφάνιση ενός προβλήματος.
* Κίνδυνοι που σχετίζονται με βραχυπρόθεσμες διαταραχές σε συστήματα όπου μπορούν να χρησιμοποιηθούν τεχνικές αποκατάστασης/ανάκτησης για την ελαχιστοποίηση της έκτασης της διαταραχής.
* Κίνδυνοι που σχετίζονται με καταστροφές που προκαλούν μακροπρόθεσμες διαταραχές στην επεξεργασία πληροφοριών και οι οποίοι επικεντρώνονται σε ελέγχους όπως αντίγραφα ασφαλείας και σχεδιασμός έκτακτης ανάγκης.

Η ικανότητα της εταιρείας να συνεχίσει κρίσιμες λειτουργίες και διαδικασίες μπορεί να εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη διαθεσιμότητα ορισμένων πληροφοριακών συστημάτων. Εάν κρίσιμα ή σημαντικά συστήματα δεν λειτουργήσουν για ένα χρονικό διάστημα, η εταιρεία θα αντιμετώπιζε δυσκολίες στη συνέχιση των δραστηριοτήτων της. Κρίσιμα και σημαντικά συστήματα πληροφοριών που δεν είναι διαθέσιμα για τη διατήρηση των δραστηριοτήτων μπορούν να οδηγήσουν σε: απώλεια εσόδων, ταμειακών ροών και κερδών, απώλεια ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, δυσαρεστημένοι πελάτες και απώλεια μεριδίου αγοράς, αυξημένο κόστος, απώλεια του ηθικού των εργαζομένων, ακόμη και πρόστιμα και κυρώσεις.

|  |
| --- |
| *Κίνδυνος υποδομής:* Ο κίνδυνος η επιχείρηση να μην διαθέτει την υποδομή πληροφορικής (π.χ. υλικό, δίκτυα, λογισμικό, ανθρώπους και διαδικασίες) για να υποστηρίζει αποτελεσματικά τις τρέχουσες και μελλοντικές απαιτήσεις πληροφόρησης με αποδοτικό, οικονομικό και καλά ελεγχόμενο τρόπο. |

Ο κίνδυνος η επιχείρηση να μην διαθέτει αποτελεσματική υποδομή πληροφορικής (π.χ. υλικό, δίκτυα, λογισμικό, διαδικασίες κτλ.) για την αποτελεσματική υποστήριξη των σημερινών και μελλοντικών αναγκών της με αποδοτικό, οικονομικό και καλά ελεγχόμενο τρόπο. Οι κίνδυνοι αυτοί συνδέονται με τις διαδικασίες πληροφορικής (IT) που χρησιμοποιούνται για τον καθορισμό, την ανάπτυξη, τη διατήρηση και τη λειτουργία ενός περιβάλλοντος επεξεργασίας πληροφοριών (π.χ. λογισμικό υπολογιστών, δίκτυα κ.λπ.) και των σχετικών συστημάτων εφαρμογών (π.χ. εξυπηρέτηση πελατών, πληρωτέοι λογαριασμοί κ.λπ.). Οι κίνδυνοι εξετάζονται γενικά στο πλαίσιο των ακόλουθων βασικών διαδικασιών:

• *Οργανωτικός Σχεδιασμός*: Ο κίνδυνος:

- Τα σχέδια τεχνολογίας των πληροφοριών δεν ενσωματώνονται στα τρέχοντα και μελλοντικά επιχειρηματικά σχέδια με αποτέλεσμα την ανεπαρκή λήψη αποφάσεων και τον προγραμματισμό των εταιρικών δράσεων,

- Το προσωπικό πληροφορικής δεν είναι επαρκώς οργανωμένο για να καλύψει τις ανάγκες της επιχείρησης,

- Το προσωπικό πληροφορικής δεν είναι επαρκώς εκπαιδευμένο στις τρέχουσες ή μελλοντικές τεχνολογίες.

• *Ορισμός και ανάπτυξη του συστήματος εφαρμογής*: Ο κίνδυνος:

- Οι προσπάθειες καθορισμού των αναγκών των χρηστών για λύσεις νέων συστημάτων είναι αναποτελεσματικές με αποτέλεσμα ανακριβή ή ελλιπή ορισμό ή σχεδιασμό,

- Οι σχεδιασμοί δεν είναι επαρκείς με αποτέλεσμα αποφάσεις "build versus buy" να βασίζονται σε ελλιπή κατανόηση των όρων και των συνεπειών κάθε εναλλακτικής,

- Οι αναπτυξιακές προσπάθειες δεν σχεδιάζονται ούτε διαχειρίζονται με αποτέλεσμα χαμένες προσπάθειες, σημαντικές υπερβάσεις κόστους ή πιθανή εγκατάλειψη,

- Τα συστήματα που αγοράζονται ή αναπτύσσονται δεν διαθέτουν τις κατάλληλες δικλείδες ασφαλείας για την κάλυψη των αναγκών των επιχειρηματικών χρηστών,

- Οι προσπάθειες ανάπτυξης δεν ακολουθούν μια συνεπή προσέγγιση για την επιβεβαίωση της ικανοποίησης των χρηστών και της λειτουργικότητας του συστήματος με αποτέλεσμα λύσεις συστήματος που δεν λειτουργούν ή δεν ανταποκρίνονται στις επιχειρηματικές ανάγκες,

- Στο παραγωγικό περιβάλλον πραγματοποιούνται μη δοκιμασμένες ή ακατάλληλες αλλαγές με αποτέλεσμα την απώλεια της ακεραιότητας ή/και του ελέγχου του συστήματος,

- Οι προσπάθειες υλοποίησης δεν λαμβάνουν επαρκώς υπόψη την εκπαίδευση των χρηστών και άλλες προσπάθειες διαχείρισης αλλαγών που οδηγούν σε αναποτελεσματική εφαρμογή.

• *Λογική πρόσβαση και διαχείριση ασφάλειας*: Ο κίνδυνος ακατάλληλης πρόσβασης σε κρίσιμα συστήματα, δεδομένα ή συναλλαγές (είτε από προσωπικό της εταιρείας είτε από τρίτους) με αποτέλεσμα είτε την απώλεια της ακεραιότητας των δεδομένων /πληροφοριών είτε την αποκάλυψη ή/και την κατάχρηση εμπιστευτικών πληροφοριών.

• *Λειτουργίες υπολογιστών και δικτύων*: Ο κίνδυνος μη αποτελεσματικής διαχείρισης των υπολογιστών ή/και των δικτύων με αποτέλεσμα ζητήματα επιδόσεων ή χωρητικότητας για τους επιχειρηματικούς χρήστες. Ο κίνδυνος οι κρίσιμες διαδικασίες που εκτελούνται από προσωπικό να μην εκτελούνται σύμφωνα με τις περιγραφικές διαδικασίες και στα χρονικά πλαίσια που οδηγούν σε ελλιπή ή ανακριβή επεξεργασία πληροφοριών.

• *Διαχείριση δεδομένων και βάσεων δεδομένων*: Ο κίνδυνος τα δεδομένα ή/ και οι βάσεις δεδομένων να μην έχουν την ακεραιότητα που απαιτείται για την υποστήριξη επιχειρηματικών αποφάσεων ή ότι οι τελικοί χρήστες δεν κατανοούν επαρκώς τα δεδομένα για να υποστηρίξουν τις ανάγκες υποβολής εκθέσεων και λήψης αποφάσεων.

• *Ανάκτηση κέντρων δεδομένων*: Ο κίνδυνος να μην αποκατασταθούν εγκαίρως τα συστήματα, οι διαδικασίες και τα δεδομένα/πληροφορίες μετά από διακοπή για την υποστήριξη των λειτουργικών αναγκών της επιχείρησης.

Η έλλειψη αποτελεσματικών και καλά ελεγχόμενων επιχειρηματικών διαδικασιών σε καθέναν από αυτούς τους τομείς είναι συνήθως η βασική αιτία των κινδύνων πρόσβασης, συνάφειας και διαθεσιμότητας (βλέπε άλλους κινδύνους επεξεργασίας/τεχνολογίας πληροφοριών) και τα συστήματα εφαρμογών επεξεργάζονται κινδύνους ακεραιότητας (βλ. παρακάτω).

**Β5. Κίνδυνος ακεραιότητας**

Ο κίνδυνος ακεραιότητας είναι ο κίνδυνος απάτης από τη διοίκηση, απάτης από υπαλλήλους, παράνομων πράξεων και μη εξουσιοδοτημένων πράξεων, οι οποίες μπορεί να οδηγήσουν σε απώλεια φήμης στην αγορά.

|  |
| --- |
| *Κίνδυνος απάτης από τη διοίκηση:* Η σκόπιμη εσφαλμένη δήλωση των οικονομικών καταστάσεων ή η εσφαλμένη παρουσίαση των δυνατοτήτων ή των προθέσεων της επιχείρησης μπορεί να επηρεάσουν αρνητικά τις αποφάσεις των εξωτερικών ενδιαφερομένων μερών. |

|  |
| --- |
| *Κίνδυνος απάτης από εργαζομένους/τρίτους:* Δόλιες δραστηριότητες που διαπράττονται από υπαλλήλους, πελάτες, προμηθευτές, αντιπροσώπους, μεσίτες ή τρίτους διαχειριστές κατά της εταιρείας για προσωπικό όφελος (π.χ. υπεξαίρεση φυσικών, οικονομικών ή ενημερωτικών περιουσιακών στοιχείων) εκθέτουν την εταιρεία σε οικονομική ζημία. |

Υπάρχει επίσης ο κίνδυνος νομικής έκθεσης, αρνητικής δημοσιότητας και δυσμενών επιπτώσεων στην λειτουργία της εταιρείας (απώλεια εμπιστοσύνης από πελάτες, προμηθευτές ή παρόχους χρηματοδότησης).

|  |
| --- |
| *Κίνδυνος παράνομων πράξεων:* Οι παράνομες πράξεις που διαπράττονται από διευθυντές ή υπαλλήλους εκθέτουν την επιχείρηση σε πρόστιμα, κυρώσεις και απώλεια πελατών, κερδών, φήμης κ.λπ. |

Οι διευθυντές και οι εργαζόμενοι ατομικά ή σε συνέργεια διαπράττουν παράνομες πράξεις, θέτοντας την εταιρεία, τους διευθυντές και τα στελέχη της σε κίνδυνο για τις συνέπειες των πράξεων τους, π.χ. φυλάκιση, πρόστιμα, κυρώσεις, αναστολή επιχειρηματικής δραστηριότητας απώλεια κερδών, απώλεια πελατών και ζημία στη φήμη.

|  |
| --- |
| *Κίνδυνος μη εξουσιοδοτημένης χρήσης:* Η μη εξουσιοδοτημένη χρήση των φυσικών, οικονομικών ή πληροφοριακών στοιχείων της επιχείρησης από εργαζόμενους ή άλλους εκθέτει την επιχείρηση σε περιττή σπατάλη πόρων και οικονομικές απώλειες. |

* Τα φυσικά και χρηματοοικονομικά περιουσιακά στοιχεία χρησιμοποιούνται για μη εξουσιοδοτημένους ή ανήθικους σκοπούς από υπαλλήλους ή άλλους.
* Οι πληροφορίες και τα ιδιόκτητα περιουσιακά στοιχεία (π.χ. σχέδια, διαδικασίες, λίστες πελατών, πληροφορίες και γνώσεις, τύποι και άλλα εμπορικά μυστικά κ.λπ.) διακυβεύονται από τη βιομηχανική κατασκοπεία, με αποτέλεσμα την απώλεια ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

|  |
| --- |
| *Κίνδυνος φήμης:* Η ζημιά στη φήμη της εταιρείας την εκθέτει σε απώλεια πελατών, κερδών και ικανότητας ανταγωνισμού. |

Ο κίνδυνος να χάσει μια εταιρεία πελάτες, βασικούς υπαλλήλους ή την ικανότητά της να ανταγωνιστεί, λόγω της αντίληψης ότι δεν:

* Ασχολούνται δίκαια με τους πελάτες, τους προμηθευτές και τα ενδιαφερόμενα μέρη, ή
* Γνωρίζει πώς να διαχειρίζεται τις δραστηριότητές της. Απώλεια πελατών σημαίνει απώλεια μελλοντικών ροών εσόδων. Απώλεια εργαζομένων σημαίνει απώλεια του ταλέντου, των δεξιοτήτων και της τεχνογνωσίας που απαιτούνται για τη λειτουργία της επιχείρησης. Απώλεια προμηθευτών σημαίνει απώλεια πηγών πρώτων υλών και βασικών προϊόντων που απαιτούνται για τη διατήρηση των δραστηριοτήτων. Απώλεια ικανότητας ανταγωνισμού σημαίνει διακινδύνευση της συνέχισης λειτουργίας της εταιρείας συνολικά.

1.1.3 Κίνδυνος που σχετίζεται με τη διαδικασία λήψης απόφασης (Information for decision-making risk)

Πρόκειται για τον κίνδυνο οι πληροφορίες που χρησιμοποιούνται για να υποστηρίξουν την εκτέλεση του επιχειρηματικού μοντέλου, την εσωτερική και εξωτερική αναφορά επιδόσεων και τη συνεχή αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του επιχειρηματικού μοντέλου της επιχείρησης να μην είναι σχετικές ή αξιόπιστες. Αυτοί οι κίνδυνοι σχετίζονται με κάθε πτυχή των δραστηριοτήτων δημιουργίας αξίας της επιχείρησης.

**Γ1. Διαδικασίες / λειτουργίες**

|  |
| --- |
| *Κίνδυνος τιμολόγησης προϊόντων/υπηρεσιών:* Η έλλειψη σχετικών ή/ και αξιόπιστων πληροφοριών που υποστηρίζουν αποφάσεις τιμολόγησης μπορεί να οδηγήσει σε τιμές που οι πελάτες δεν είναι πρόθυμοι να πληρώσουν ή που δεν καλύπτουν το κόστος ανάπτυξης και άλλες δαπάνες ή δεν καλύπτουν το κόστος των κινδύνων που αναλαμβάνει η επιχείρηση. |

Υπάρχουν πολλές μορφές κινδύνου τιμολόγησης:

* Η τιμή είναι μεγαλύτερη από ό,τι οι πελάτες είναι πρόθυμοι να πληρώσουν επειδή οι στρατηγικές τιμολόγησης της εταιρείας δεν βασίζονται σε έρευνα αγοράς ή άλλες συστηματικά λαμβανούμενες πληροφορίες που βασίζονται στον πελάτη.
* Η τιμή για ορισμένα προϊόντα δεν καλύπτει το κόστος παραγωγής και διανομής τους λόγω ανεπαρκών πληροφοριών για το κόστος παραγωγής και διανομής.
* Η εταιρεία αναλαμβάνει ξένους πελάτες, διατηρεί τιμοκαταλόγους ή υπογράφει μακροπρόθεσμες συμβάσεις και εκτίθεται σε συναλλαγματικούς κινδύνους επειδή οι πωλητές δεν κατανοούν τους κινδύνους κατά τη λήψη αποφάσεων τιμολόγησης.

|  |
| --- |
| *Κίνδυνος δέσμευσης λόγω σύμβασης:* Η έλλειψη σχετικών ή/και αξιόπιστων πληροφοριών σχετικά με τις συμβατικές δεσμεύσεις που εκκρεμούν σε κάποια χρονική στιγμή, μπορεί να οδηγήσει σε μεταγενέστερες επιβαρύνσεις πρόσθετων συμβατικών δεσμεύσεων που δεν είναι προς το συμφέρον της επιχείρησης. |

Η εταιρεία δεν διαθέτει πληροφορίες που να παρακολουθούν αποτελεσματικά τις συμβατικές δεσμεύσεις που εκκρεμούν σε μια χρονική στιγμή, έτσι ώστε οι οικονομικές επιπτώσεις των αποφάσεων για την ανάληψη πρόσθετων δεσμεύσεων να μπορούν να εξεταστούν δεόντως από τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων. Οι δεσμεύσεις που ενσωματώνονται στις συμβατικές συμφωνίες περιλαμβάνουν διάφορες ρυθμίσεις όπως επιμερισμού του συναλλαγματικού κινδύνου. Εάν οι κίνδυνοι που συνδέονται με αυτές τις δεσμεύσεις δεν γίνουν κατανοητοί και δεν διαχειρίζονται σε συνολική βάση, οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων θα λαμβάνουν λειτουργικές αποφάσεις μεμονωμένα που ενδέχεται να μην είναι προς το συμφέρον του οργανισμού στο σύνολό του.

Οι συμφωνίες ανταλλαγής, προαίρεσης, τα συμβόλαια μελλοντικής εκπλήρωσης και άλλα παράγωγα δημιουργούν επίσης συμβατικό κίνδυνο ανάληψης υποχρεώσεων.

|  |
| --- |
| *Κίνδυνος επιμέτρησης (λειτουργιών):* Ανύπαρκτα, άσχετα ή/και αναξιόπιστα μη χρηματοοικονομικά μέτρα μπορεί να προκαλέσουν εσφαλμένες εκτιμήσεις και συμπεράσματα σχετικά με τις λειτουργικές επιδόσεις. |

Τα μέτρα απόδοσης των διαδικασιών δεν παρέχουν αξιόπιστη απεικόνιση των επιχειρηματικών επιδόσεων και δεν αντικατοπτρίζουν με ακρίβεια την πραγματικότητα (δηλαδή, δεν αποτελούν αξιόπιστες πληροφορίες σχετικά με την πραγματικότητα, επειδή δεν «λένε την ιστορία» για το τι πραγματικά συμβαίνει στις διαδικασίες της επιχείρησης). Τα μέτρα δεν παρέχουν σχετικές πληροφορίες για τη λήψη αποφάσεων, διότι δεν είναι:

* Ενημερωτικά (π.χ. δεν λένε στους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων τι πραγματικά συμβαίνει και πώς εκτελούνται οι διαδικασίες),
* Κατανοητά,
* Πιστευτά (π.χ. δεν είναι ρεαλιστικά),
* Εφαρμόσιμα (π.χ. δεν είναι ελεγχόμενα, δεν υπάρχει τίποτα που μπορεί να κάνει ένας υπεύθυνος λήψης αποφάσεων για να επηρεάσει τη συμπεριφορά των μέτρων), ή
* Εκκινητές αλλαγών (π.χ. δεν διεγείρουν τη συνεχή βελτίωση της διαδικασίας).

|  |
| --- |
| *Κίνδυνος ευθυγράμμισης:* Η μη ευθυγράμμιση των στόχων και των μέτρων απόδοσης της επιχειρηματικής διαδικασίας με τους στόχους και τις στρατηγικές των επιχειρησιακών μονάδων ή/και των λειτουργικών μονάδων, μπορεί να οδηγήσει σε αντικρουόμενες, ασυντόνιστες δραστηριότητες σε ολόκληρη την επιχείρηση. |

**Γ2. Εταιρικές αναφορές (εκθέσεις)**

|  |
| --- |
| *Κίνδυνος προϋπολογισμού:* Ανύπαρκτες, μη ρεαλιστικές, άσχετες ή αναξιόπιστες πληροφορίες προϋπολογισμού μπορεί να προκαλέσουν ακατάλληλα οικονομικά συμπεράσματα και αποφάσεις. |

Οι προϋπολογισμοί και τα επιχειρηματικά σχέδια:

* Δεν είναι ρεαλιστικά,
* Δεν χρησιμοποιούν τις κατάλληλες παραδοχές,
* Δεν βασίζονται σε οδηγούς κόστους και σε μέτρα απόδοσης,
* Δεν γίνονται αποδεκτά από τους βασικούς εμπλεκόμενους
* Δεν είναι χρήσιμα ή δεν χρησιμοποιούνται ως εργαλεία παρακολούθησης.

|  |
| --- |
| *Κίνδυνος λογιστικών πληροφοριών:* Η υπερεκτίμηση των χρηματοοικονομικών και λογιστικών πληροφοριών για τη διοίκηση της επιχείρησης, μπορεί να οδηγήσει στη χειραγώγηση των αποτελεσμάτων για την επίτευξη οικονομικών στόχων σε βάρος της μη επίτευξης των στόχων όσον αφορά την ικανοποίηση των πελατών, την ποιότητα και την αποδοτικότητα. |

Οι χρηματοοικονομικές λογιστικές πληροφορίες χρησιμοποιούνται για τη διοίκηση επιχειρηματικών διαδικασιών και δεν ενσωματώνονται σωστά με μη χρηματοοικονομικές πληροφορίες που επικεντρώνονται στην ικανοποίηση των πελατών, τη μέτρηση της ποιότητας, τη μείωση του χρόνου κύκλου και την αύξηση της αποδοτικότητας. Το αποτέλεσμα είναι μια μυωπική, βραχυπρόθεσμη εμμονή στη χειραγώγηση των εκροών των επιχειρηματικών διαδικασιών για την επίτευξη οικονομικών στόχων, αντί της ικανοποίησης των προσδοκιών των πελατών ελέγχοντας και βελτιώνοντας τις διαδικασίες.

|  |
| --- |
| *Ο κίνδυνος αξιολόγησης των χρηματοοικονομικών αναφορών:* Η μη συσσώρευση σχετικών και αξιόπιστων εξωτερικών και εσωτερικών πληροφοριών για την αξιολόγηση του εάν απαιτούνται προσαρμογές ή γνωστοποιήσεις στις οικονομικές καταστάσεις μπορεί να οδηγήσει στην έκδοση παραπλανητικών οικονομικών εκθέσεων σε εξωτερικούς ενδιαφερόμενους. |

Οι οικονομικές εκθέσεις που εκδίδονται σε υφιστάμενους και μελλοντικούς επενδυτές και πιστωτές περιλαμβάνουν ουσιώδεις ανακρίβειες ή παραλείπουν ουσιώδη γεγονότα, καθιστώντας τα παραπλανητικά. Ο κίνδυνος αξιολόγησης της διαδικασίας χρηματοοικονομικής αναφοράς συνήθως προκύπτει από τη μη λήψη σχετικών επιχειρηματικών πληροφοριών από εξωτερικές και εσωτερικές πηγές και την αξιολόγηση του κατά πόσον οι προσαρμογές ή οι γνωστοποιήσεις στις οικονομικές καταστάσεις απαιτούνται για την δίκαιη παρουσίαση της οικονομικής θέσης, των αποτελεσμάτων των πράξεων και των πηγών και των χρήσεων περιουσιακών στοιχείων.

|  |
| --- |
| *Φορολογικός κίνδυνος:* Η μη συγκέντρωση και εξέταση των σχετικών φορολογικών στοιχείων μπορεί να οδηγήσει σε μη συμμόρφωση με τους φορολογικούς κανονισμούς ή σε δυσμενείς φορολογικές συνέπειες που θα μπορούσαν να είχαν αποφευχθεί εάν οι συναλλαγές είχαν δομηθεί διαφορετικά. |

Ο φορολογικός κίνδυνος έχει δύο βασικά στοιχεία:

* Συμμόρφωση με όλους τους φορολογικούς κανονισμούς.
* Οι σημαντικές συναλλαγές της εταιρείας έχουν δυσμενείς φορολογικές συνέπειες που θα μπορούσαν να είχαν αποφευχθεί εάν είχαν δομηθεί διαφορετικά.

|  |
| --- |
| *Κίνδυνος συνταξιοδοτικών προγραμμάτων:* Ελλιπείς ή/και ανακριβείς πληροφορίες σχετικά με την αποζημίωση και τις παροχές (π.χ. συνταξιοδοτικά προγράμματα, προγράμματα αναβαλλόμενης αποζημίωσης, ιατρικά προγράμματα συνταξιούχων κ.λπ.) ενδέχεται να εμποδίζουν την επιχείρηση να εκπληρώσει εγκαίρως τις καθορισμένες υποχρεώσεις της έναντι των εργαζομένων και να οδηγήσει σε απώλεια ηθικού και φήμης, απεργίες, δικαστικές διαφορές και πρόσθετες απαιτήσεις χρηματοδότησης. |

Τα συνταξιοδοτικά προγράμματα δεν είναι αναλογιστικά υγιή, π.χ. δεν επαρκούν για την εκπλήρωση των υποχρεώσεων παροχής που καθορίζονται από το πρόγραμμα. Οι συνέπειες του κινδύνου συνταξιοδοτικών ταμείων περιλαμβάνουν τον κίνδυνο φήμης, την απώλεια ηθικού, τις διακοπές εργασίας, τις δικαστικές διαφορές και την πρόσθετη χρηματοδότηση που απαιτείται από την εταιρεία.

|  |
| --- |
| *Κίνδυνος αξιολόγησης επενδύσεων:* Η έλλειψη σχετικών ή/και αξιόπιστων πληροφοριών που υποστηρίζουν επενδυτικές αποφάσεις και συνδέουν τους κινδύνους που αναλαμβάνουν τα εν λόγω κεφάλαια μπορεί να οδηγήσει σε κακές επενδυτικές αποφάσεις. |

|  |
| --- |
| *Κίνδυνος κανονιστικής - ρυθμιστικής αναφοράς:* Η ελλιπής, ανακριβής ή/και μη έγκαιρη αναφορά των απαιτούμενων οικονομικών και λειτουργικών πληροφοριών στις ρυθμιστικές Αρχές μπορεί να εκθέσει την επιχείρηση σε πρόστιμα και κυρώσεις. |

**Γ3. Περιβάλλον / Στρατηγικές**

|  |
| --- |
| *Κίνδυνος περιβαλλοντικής σάρωσης:* Η μη παρακολούθηση του εξωτερικού περιβάλλοντος ή η διατύπωση μη ρεαλιστικών ή λανθασμένων παραδοχών σχετικά με τους περιβαλλοντικούς κινδύνους μπορεί να αναγκάσει την επιχείρηση να διατηρήσει επιχειρηματικές στρατηγικές πολύ καιρό αφότου έχουν καταστεί παρωχημένες. |

Κίνδυνος περιβαλλοντικής σάρωσης προκύπτει όταν:

* Η εταιρεία δεν διαθέτει αποτελεσματική διαδικασία για τη λήψη σχετικών πληροφοριών σχετικά με το εξωτερικό περιβάλλον, ή
* Οι βασικές παραδοχές για το εξωτερικό περιβάλλον δεν συνάδουν με την πραγματικότητα ή δεν παρακολουθούνται από την εταιρεία. Η μη παρακολούθηση του διαρκώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος και η εμμονή σε παρωχημένες επιχειρηματικές στρατηγικές οδηγεί σε αυξημένους κινδύνους.

|  |
| --- |
| *Κίνδυνος επιχειρηματικού μοντέλου:* Η εταιρεία έχει ένα παρωχημένο επιχειρηματικό μοντέλο και δεν το αναγνωρίζει ή/ και στερείται των πληροφοριών που απαιτούνται για την επικαιροποιημένη αξιολόγηση του τρέχοντος μοντέλου της και να δημιουργήσει ένα επιχειρηματικό περιβάλλον για την έγκαιρη τροποποίηση αυτού του μοντέλου. |

Με απλά λόγια, υπάρχει κίνδυνος επιχειρηματικού μοντέλου όταν μια εταιρεία:

* έχει ένα παρωχημένο επιχειρηματικό μοντέλο και δεν το αναγνωρίζει
* στερείται των πληροφοριών που απαιτούνται για την επικαιροποιημένη αξιολόγηση του τρέχοντος μοντέλου της και τη δημιουργία μιας επικαιροποιημένης επιχειρηματικής υπόθεσης για την έγκαιρη τροποποίηση του εν λόγω μοντέλου.

|  |
| --- |
| *Κίνδυνος επιχειρηματικού χαρτοφυλακίου:* Η έλλειψη σχετικών και αξιόπιστων πληροφοριών που επιτρέπουν στη διοίκηση να δίνει προτεραιότητα στα προϊόντα της ή να εξισορροπεί τις δραστηριότητές της σε στρατηγικό επίπεδο μπορεί να εμποδίσει μια διαφοροποιημένη εταιρεία να επιβαρύνει τη συνολική της απόδοση. |

Για τις διαφοροποιημένες εταιρείες που διαθέτουν πολλαπλά προϊόντα ή/ και επιχειρηματικές μονάδες, υπάρχει μια πρόσθετη διάσταση στις στρατηγικές πληροφορίες για τον κίνδυνο λήψης αποφάσεων. Ο κίνδυνος επιχειρηματικού χαρτοφυλακίου είναι ο κίνδυνος ότι η επιχείρηση δεν θα μεγιστοποιήσει τις επιχειρηματικές επιδόσεις δίνοντας αποτελεσματική προτεραιότητα στα προϊόντα της ή εξισορροπώντας τις δραστηριότητές της σε στρατηγικό πλαίσιο.

Ο κίνδυνος αυτός ισχύει για την αξιολόγηση τόσο των ιδιόκτητων επιχειρήσεων (π.χ. για να αποφασιστεί εάν θα επενδύσουν/αναπτυχθούν, θα διατηρήσουν ή θα εκποιήσουν/εκκαθαρίσουν) όσο και των υποψήφιων επιχειρήσεων (π.χ. εξαγορά, κοινοπραξία ή στρατηγική ευθυγράμμιση).

|  |
| --- |
| *Κίνδυνος αποτίμησης:* Η έλλειψη σχετικών και αξιόπιστων πληροφοριών αποτίμησης μπορεί να εμποδίσει τους ιδιοκτήτες ή τους μελλοντικούς ιδιοκτήτες να μην κάνουν τεκμηριωμένες αξιολογήσεις της αξίας της επιχείρησης ή οποιουδήποτε από τα τμήματα της σε στρατηγικό πλαίσιο. |

Η διοίκηση και οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων-κλειδιά δεν είναι σε θέση να μετρήσουν αξιόπιστα την αξία μιας συγκεκριμένης επιχείρησης ή οποιουδήποτε από τους σημαντικούς τομείς της σε ένα στρατηγικό πλαίσιο. Αυτός ο κίνδυνος επηρεάζει την αξιολόγηση τόσο των ιδιόκτητων επιχειρήσεων(π.χ., για να αποφασιστεί αν θα επενδύσουν/αναπτυχθούν, θα διατηρήσουν ή θα εκποιήσουν/ρευστοποιήσουν) όσο και των υποψήφιων επιχειρήσεων (π.χ. εξαγορά, κοινοπραξία ή στρατηγική ευθυγράμμιση).

|  |
| --- |
| *Κίνδυνος οργανωτικής δομής:* Η διοίκηση δεν διαθέτει τις πληροφορίες που απαιτούνται για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της οργανωτικής δομής της επιχείρησης, η οποία απειλεί την ικανότητά της να αλλάξει ή να επιτύχει τις μακροπρόθεσμες στρατηγικές της. |

Η οργανωτική δομή της εταιρείας δεν υποστηρίζει την αλλαγή ή τις επιχειρηματικές στρατηγικές της εταιρείας. Οι αξίες και η κουλτούρα ενός οργανισμού, η υποδομή του, και ο τρόπος με τον οποίο ορίζει την ευθύνη, τις αρχές και τα όρια ευθύνης, έχει σημαντική επίδραση στην ικανότητά του να επιτυγχάνει τους στόχους της. Αυτοί οι κίνδυνοι είναι στρατηγικοί επειδή επηρεάζουν τον οργανισμό.

|  |
| --- |
| *Κίνδυνος επιμέτρησης (στρατηγικής)*: Ανύπαρκτα, άσχετα ή αναξιόπιστα μέτρα απόδοσης που δεν συνάδουν με καθιερωμένες επιχειρηματικές στρατηγικές απειλούν την ικανότητα της εταιρείας να εκτελεί τις στρατηγικές της. |

Τα συνολικά μέτρα οργανωτικής απόδοσης δεν:

* Είναι επαρκώς ισορροπημένα, π.χ. επικεντρώνονται κυρίως στα βραχυπρόθεσμα οικονομικά αποτελέσματα.
* Συνάδουν και δεν υποστηρίζουν τις επιχειρηματικές στρατηγικές.

|  |
| --- |
| *Κίνδυνος κατανομής πόρων:* Μια ανεπαρκής διαδικασία κατανομής πόρων και οι πληροφορίες που την υποστηρίζουν ενδέχεται να εμποδίζουν την επιχείρηση να δημιουργήσει και να διατηρήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ή να μεγιστοποιήσει τις αποδόσεις των μετόχων (π.χ. διοχέτευση περιορισμένων πόρων προς εκείνες τις ευκαιρίες που παρέχουν τις καλύτερες προοπτικές εξισορρόπησης του κινδύνου και της ανταμοιβής). |

|  |
| --- |
| *Κίνδυνος σχεδιασμού:* Μια δυσκίνητη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού μπορεί να οδηγήσει σε άσχετες πληροφορίες που απειλούν την ικανότητα της εταιρείας να διαμορφώσει βιώσιμες επιχειρηματικές στρατηγικές. |

Οι επιχειρηματικές στρατηγικές της εταιρείας δεν:

• Καθοδηγούνται από δημιουργική και διαισθητική πληροφόρηση, π.χ. είναι κυρίως αποτέλεσμα μιας επίσημης χρονοβόρας διαδικασίας, σταθμισμένης με άκαμπτα δεδομένα και βασίζεται σε παρωχημένα αποτελέσματα, υπολογισμούς και μακροσκελείς αναφορές.

• Είναι με βάση τις τρέχουσες υποθέσεις για το εξωτερικό περιβάλλον, με αποτέλεσμα στρατηγικές που είναι ξεπερασμένες και χωρίς εστίαση. Μη ρεαλιστικές υποθέσεις σχετικά με τον κλάδο και τη σχετική θέση της εταιρείας μπορούν να οδηγήσουν σε στρατηγικό σφάλμα. Για παράδειγμα:

- Η υπερεκτίμηση του δυναμικού της βιομηχανίας μπορεί να οδηγήσει σε υπερεκτίμηση των ικανοτήτων της επιχείρησης.

- Η υπερεκτίμηση των βασικών δυνατοτήτων της εταιρείας μπορεί να προκαλέσει μια δαπανηρή διαδικασία για την απόκτηση μεριδίου έναντι ανταγωνιστών που υπερτερούν.

• Είναι ουσιαστικά προγραμματισμένες με τη μορφή γραπτών σχεδίων, χρονοδιαγραμμάτων, προϋπολογισμών κ.λπ.

• Επικοινωνούνται με συνέπεια σε όλη την επιχείρηση.

• Ανταποκρίνεται στις περιβαλλοντικές αλλαγές και την οργανωτική μάθηση.

|  |
| --- |
| *Κίνδυνος κύκλου ζωής:* Η έλλειψη σχετικών και αξιόπιστων πληροφοριών που επιτρέπουν στη διοίκηση να διαχειρίζεται την ζωή των σειρών προϊόντων της και να παρακολουθεί την εξέλιξη του κλάδου απειλεί την ικανότητα της επιχείρησης να παραμείνει ανταγωνιστική. |

Η προσέγγιση ενός οργανισμού για τη διαχείριση της ζωής των σειρών προϊόντων του και της εξέλιξης του κλάδου έχει σημαντική επίδραση στην τελική επιτυχία ή αποτυχία των επιχειρηματικών στρατηγικών του. Για παράδειγμα, η διοίκηση μπορεί να υιοθετήσει:

* Είτε εσωτερική, είτε εξωτερική εστίαση στη διαχείριση του κόστους κύκλου ζωής του προϊόντος.
* Μια διαφορετική στρατηγική εστίασης καθώς η δομή του κλάδου εξελίσσεται.
* Μια διαφορετική προσέγγιση διοίκησης καθώς οι λειτουργίες επεκτείνονται σημαντικά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

2.1 Ιστορική αναδρομή

Σε αυτό το κεφάλαιο θα αναφερθούμε στην ανάπτυξη της θεωρίας Διαχείρισης Επιχειρηματικών Κινδύνων με σκοπό την καταγραφή της εξελικτικής της πορείας μέσα στον χρόνο, τα βασικά χαρακτηριστικά και τις εννοιολογικές επισημάνσεις αυτής, καθώς επίσης και την θεματολογία που πραγματεύεται. Επί του παρόντος, η πιο αποδεκτή μεθοδολογία αναγνώρισης και διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων είναι αυτή της επιτροπής COSO. H συγκεκριμένη μεθοδολογία έχει γίνει αποδεκτή από τις ίδιες της επιχειρήσεις και τα εμπλεκόμενα μέρη (διοικητικά συμβούλια και υπό-επιτροπές αυτών, διοικήσεις επιχειρήσεων, εσωτερικούς ελεγκτές, διαχειριστές κινδύνων κ.λπ.), εντούτοις διάφορες έρευνες πανεπιστημίων, ερευνητών και εταιρειών ορκωτών ελεγκτών δείχνουν ότι η πλειονότητα των επιχειρήσεων δεν την εφαρμόζει ακόμα.

Από τα αρχαία χρόνια ακόμη οι εμπορικές, ναυτιλιακές, αγροτικές, κτηνοτροφικές και λοιπές επιχειρήσεις είτε λειτουργώντας ως προσωπικές επιχειρήσεις, είτε ως συνεταιρισμοί ή συνεργασίες καλούνταν να διαχειρίζονται κινδύνους που σχετίζονταν κυρίως με το εξωτερικό περιβάλλον δραστηριοποίησης τους (π.χ. κινδύνους από τον ανταγωνισμό, κινδύνους που σχετίζονταν με την φήμη τους κ.λπ.). Η τότε διαχείριση των κινδύνων συνδεόταν με μια σειρά μέτρων που αποφασίζονταν προκειμένου να αντιμετωπίζονται οι εκάστοτε κίνδυνοι που απειλούσαν την λειτουργία τους οι οποίες είχαν συνήθως την μορφή σύντομης απόφασης από πλευράς της ιδιοκτησίας. Οι όποιες ενέργειες σχετίζονταν με την διαχείριση του κινδύνου στα αρχαία χρόνια δεν βασίζονταν σε συγκεκριμένη μεθοδολογία αντιμετώπισης τους αλλά κυρίως στο ένστικτο ή την προγενέστερη εμπειρία των ιδιοκτητών (όπου υπήρχε κάτι τέτοιο).

Η έννοια της διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων στους διάφορους οργανισμούς άρχισε να γίνεται γνωστή στις αρχές της δεκαετίας του 1950. Η πρωταρχική αιτία που έστρεψε τους οργανισμούς στην έννοια της επαρκούς διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων δεν ήταν άλλη από την επιθυμία τους για μεταφορά προβλέψιμων κινδύνων σε ασφαλιστικές επιχειρήσεις. Οι ασφαλιστικές επιχειρήσεις ήταν αυτές οι οποίες πρώτες αναφέρθηκαν στην έννοια της διαχείρισης των κινδύνων και οι οποίες αναλάμβαναν και αναλαμβάνουν έναντι σημαντικού συνήθως τιμήματος την μετακύλιση του κινδύνου από τις επιχειρήσεις προς αυτές. Οι πρώτοι κίνδυνοι που μεταφέρθηκαν σε ασφαλιστικές επιχειρήσεις σχετίζονταν με φυσικές καταστροφές, ανθρώπινα λάθη, ατυχήματα, απάτες και καταχρήσεις, και άλλους γνωστούς κινδύνους.

Σήμερα, οι μεγάλες ασφαλιστικές επιχειρήσεις έναντι υψηλού τιμήματος ασφαλίζουν σχεδόν κάθε μορφή και είδος αναγνωρίσιμου και μετρήσιμου κινδύνου. Έτσι, για παράδειγμα μπορεί μια ασφαλιστική εταιρεία να ασφαλίσει τον κίνδυνο από την διενέργεια απεργίας μέσω της αποκατάστασης των χαμένων εσόδων, να ασφαλίσει τα κτίρια της εταιρείας από τρομοκρατικές επιθέσεις, πλημμύρες ή άλλες φυσικές καταστροφές σε συγκεκριμένες συμφωνημένες τιμές, κ.λπ.

Και ενώ η μετακύλιση των κινδύνων (risk transfer) ακούγεται πολύ λογική αντιμετώπιση τους, στην πραγματικότητα δεν είναι γιατί όπως αναφέραμε και προηγουμένως συνδέεται με πολύ υψηλό κόστος. Η επιτυχία μιας επιχείρησης κρίνεται εν πολλοίς στην επιτυχή αναγνώριση και διαχείριση των κινδύνων που την χαρακτηρίζουν και όχι στην εξαφάνιση ή απόλυτο περιορισμό τους με την μορφή της μετακύλιση τους σε ασφαλιστικές επιχειρήσεις. Η αντιμετώπιση των κινδύνων όπως θα αναλύσουμε και σε μεταγενέστερα κεφάλαια μπορεί κάλλιστα να γίνει εσωτερικά με την χρήση των κατάλληλων συστημάτων πρόληψης και καταστολής και την χρήση των κατάλληλων δικλείδων ασφαλείας (σημείων ελέγχου) οι οποίες τίθενται για να αντιμετωπίζονται οι πιθανοί κίνδυνοι. Στόχος δεν μπορεί και δεν συμφέρει να είναι η απόλυτη κάλυψη έναντι του κινδύνου, αλλά ο περιορισμός της επίδρασης του στην λειτουργία και στα χρηματοοικονομικά της επιχείρησης.

Όπως έχουμε ήδη αναφέραμε οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αντιμετωπίζουν τους κινδύνους που επηρεάζουν τις λειτουργίες τους και την χρηματοοικονομική τους κατάσταση. Για τον τελευταίο αυτό λόγο κατά την δεκαετία του 1970 σημαντική προσπάθεια έγινε από διάφορες μεγάλες επιχειρήσεις για την αντιμετώπιση των χρηματοοικονομικών κινδύνων, έτσι όπως αυτοί προκύπταν από τις συνθήκες της εποχής (αστάθεια και μεγάλες διαφορές στις συναλλαγματικές ισοτιμίες, υψηλά επιτόκια, μεγάλα σκαμπανεβάσματα των εισηγμένων σε Χρηματιστήρια Αξιών μετοχών, κ.λπ.) Η σημαντικότερη αιτία ανάπτυξης μεθοδολογιών και μοντέλων αντιμετώπισης των χρηματοοικονομικών κινδύνων ήταν η ανάπτυξη των παραγώγων χρηματοοικονομικών προϊόντων τα οποία χρησιμοποιούνταν προκειμένου να αντισταθμίζεται ο κίνδυνος από την συμμετοχή σε διάφορες αγορές και προϊόντα.

Κατά τις δεκαετίες 1980 και 1990 το εύρος των κινδύνων που καλούνταν να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις επεκτάθηκε από τους καθαρά χρηματοοικονομικούς, επιπρόσθετα σε επιχειρησιακούς – λειτουργικούς κινδύνους, καθώς επίσης και σε εσωτερικούς και εξωτερικούς κινδύνους. Κίνδυνοι που μέχρι την δεκαετία του 1980 δεν θεωρούνταν σημαντικοί για την λειτουργία και την χρηματοοικονομική κατάσταση της επιχείρησης, όπως για παράδειγμα οι περιβαλλοντικοί κίνδυνοι (environmental risks), οι κίνδυνοι μη συμμόρφωσης με την νομοθεσία των χωρών στις οποίες δραστηριοποιούνταν οι επιχειρήσεις (compliance risks), κίνδυνοι που προέρχονταν από αυξημένες απαιτήσεις των καταναλωτών (consumer risks), κίνδυνοι που σχετίζονταν με την εξυπηρέτηση και ικανοποίηση των πελατών (customer satisfaction risks) και άλλοι άρχισαν πλέον να αξιολογούνται στα πλαίσια στρατηγικών και στοχοθετήσεων από μέρους των διοικήσεων των επιχειρήσεων. Σε συνδυασμό με την αντιμετώπιση εξωτερικών κινδύνων από φυσικές καταστροφές (πανδημίες, πλημμύρες, πυρκαγιές, εκρήξεις ηφαιστείων, τρομοκρατικές ενέργειες κ.λπ.) οδήγησαν στην ανάπτυξη των πρώτων ολιστικών μοντέλων και θεωριών διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων. Σήμερα, μπορούμε να πούμε ότι σχεδόν κάθε μεγάλη επιχείρηση ή οργανισμός αντιμετωπίζει με διαφορετικό τρόπο τον κίνδυνο.

Από τα μέσα της δεκαετίας του 1990 και μέχρι τις αρχές του 2000, η Διαχείριση των Επιχειρηματικών Κινδύνων μεταβλήθηκε σημαντικά. Η σημαντικότερη διαφορά που εντοπίζουμε έχει να κάνει με την στροφή από την παραδοσιακή προσέγγιση ανά μεμονωμένο κίνδυνο (Ιsolated Risk) στην ολιστική προσέγγιση (Holistic Approach) η οποία βασίζεται στην αντιμετώπιση των Επιχειρηματικών Κινδύνων συνολικά σύμφωνα με την στρατηγική της κάθε επιχείρησης (επιθετική, συντηρητική, κ.λπ.) Μία ακόμη σημαντική διαφορά εντοπίζεται στο ότι η παραδοσιακή προσέγγιση βασίζεται κυρίως στον εντοπισμό, αξιολόγηση και αντιμετώπιση των χρηματοοικονομικών κινδύνων, αλλά και των κινδύνων οι οποίοι γίνονται αποδεκτοί για ασφάλιση από τις ασφαλιστικές εταιρείες, αντίθετα από την σημερινή κατάσταση όπου λαμβάνονται υπόψη όλοι οι πιθανοί κίνδυνο ανεξαρτήτως κατηγορίας.

2.2 Εννοιολογική προσέγγιση Επιχειρηματικού Κινδύνου

Όπως προαναφέραμε, με την έννοια του κινδύνου εννοούμε ένα γεγονός το οποίο μπορεί να οδηγήσει σε εταιρική ζημία συμπεριλαμβανομένων και των χαμένων ευκαιριών από ενέργειες που δεν έγιναν από την διοίκηση της εταιρείας. Η έννοια του κινδύνου συμπεριλαμβάνει τόσο τους εσωτερικούς, όσο και τους εξωτερικούς προς την επιχείρηση κινδύνους, δηλαδή τόσο αυτούς που δύναται να προβλεφθούν και να διαχειριστούν κατάλληλα από την επιχείρηση (εσωτερικοί κίνδυνοι), όσο και αυτούς που δεν μπορούν να ελεγχθούν απόλυτα από αυτή (εξωτερικοί κίνδυνοι).

Εκείνο που πρέπει να γίνει σαφές είναι η διάκριση μεταξύ της Διαχείρισης των χρηματοοικονομικών κινδύνων η οποία βασίζεται σε συγκεκριμένα συστημικά συνήθως μοντέλα μέτρησης τους και Διαχείρισης των Επιχειρηματικών Κινδύνων η οποία βασίζεται συνήθως σε πιο απλοποιημένα μοντέλα διαχείρισης τους και πάντοτε σε σχέση με την στρατηγική και τους επιχειρησιακούς στόχους της επιχείρησης. Τα τελευταία συνήθως αναπτύσσονται λαμβάνοντας υπόψη την πιθανότητα εμφάνισης τους (Likelihood) και την επίδραση που θα έχουν στις λειτουργίες της επιχείρησης (Impact).

2.3. Η σπουδαιότητα της Διαχείρισης των Επιχειρηματικών Κινδύνων

Υπάρχουν αρκετοί λόγοι για τους οποίους αναπτύχθηκε η σχετική θεωρία και μεθοδολογία Διαχείρισης Επιχειρηματικών Κινδύνων, ορισμένοι από τους οποίους παρατίθενται κατωτέρω:

* Η ανάπτυξη των επιστημών και γενικότερα της γνώσης σε συνδυασμό με τον ολοένα αυξανόμενο λειτουργικό κίνδυνο των επιχειρήσεων (π.χ. από ανθρώπινα λάθη, από σφάλματα των πληροφοριακών συστημάτων, καθώς επίσης και άλλων εξωτερικών κινδύνων).
* Στην διεθνοποίηση και παγκοσμιοποίηση των αγορών η οποία λαμβάνει χώρα με την επέκταση πολυεθνικών επιχειρήσεων σε κάθε γωνιά του κόσμου με διαφορετικούς κινδύνους να χαρακτηρίζουν την δραστηριότητα σε κάθε χώρα ή δραστηριότητα, καθώς επίσης και οι εξαρτήσεις που δημιουργούνται μεταξύ επιχειρήσεων με διαφορετικά συμφέροντα (π.χ. βασικοί ή μοναδικοί προμηθευτές α’ υλών).
* Οι κοινωνικοοικονομικές αλλαγές που έχουν συντελεστεί τα τελευταία χρόνια και η βελτίωση της αντίληψης και απαιτήσεων των πελατών – καταναλωτών των επιχειρήσεων.
* Ένας άλλος σημαντικός παράγοντας μπορεί να εντοπιστεί στα μεγάλα εταιρικά σκάνδαλα και οι αποτυχίες μεγάλων εταιριών όπως η Enron και η Lehman Brothers κυρίως λόγω αδυναμιών εταιρικής διακυβέρνησης ή / και αδυναμιών στα Συστήματα Εσωτερικού Ελέγχου (ΣΕΕ) και η αρνητική επίδραση που είχαν στις οργανωμένες χρηματιστηριακές αγορές, αλλά και σε μια σειρά από αλληλοεξαρτώμενες επιχειρήσεις και τοπικές κοινωνίες.
* Η επιθυμία για συντήρηση καλής φήμης ειδικά για τις μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες συντελεί στην προσπάθεια ελέγχου των κινδύνων που σχετίζονται με τυχόν γεγονότα που να συντελούν στην κακή φήμη της εταιρείας τους (Reputation Risks).
* Οι διάφορες πρωτοβουλίες περικοπής εξόδων και επιχειρησιακής βελτίωσης από τις εταιρείες όπως το Business Process Reengineering, το Downsizing και το Outsourcing δραστηριοτήτων συνήθως συνδέονται με περιορισμό των εμπλεκόμενων στις διαδικασίες ελέγχου των επιχειρήσεων, καθώς επίσης και με λιγότερες δικλείδες ασφαλείας (σημεία ελέγχου) γεγονός που αυξάνει τους σχετικούς επιχειρησιακούς κινδύνους.
* Ίσως ο σημαντικότερος λόγος για την ανάπτυξη της θεωρίας διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων αποτέλεσε η ίδια η αδυναμία του ανθρώπου να λειτουργεί τέλεια, όπως και τα συχνά σφάλματα των συστημάτων που τον υποστηρίζουν (π.χ. πληροφοριακά συστήματα).
* Πολύ σημαντικός λόγος για την ανάπτυξη της θεωρίας και μεθοδολογίας διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων αποτελεί η αυξανόμενη ανάγκη για διαφάνεια και συμμόρφωση με τις καλές πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης ή/ και με την σχετική με την εταιρική διακυβέρνηση νομοθεσία που έχουν εισάγει αρκετές χώρες όπως οι ΗΠΑ., η Γερμανία, η Ολλανδία, η Ελλάδα ή ακόμη οι προαιρετικοί κώδικες διακυβέρνησης (π.χ. στην Μεγάλη Βρετανία ο κώδικας εταιρικής διακυβέρνησης ‘Combined Code’ υφίσταται με την λογική του συμμορφώσου ή εξήγησε γιατί δεν συμμορφώνεσαι (comply or explain), ενώ και η εργασία της επιτροπής Turnbull του Ινστιτούτου Ορκωτών Ελεγκτών – Λογιστών της Μεγάλης Βρετανίας προτείνει την υιοθέτηση στρατηγικών οι οποίες θα βασίζονται σε διαχείριση αναγνωρισμένων από την επιχείρηση κινδύνων). Τα ανωτέρω σε αρκετές περιπτώσεις επιβάλλουν στις εισηγμένες σε χρηματιστηριακές αγορές εταιρείες να αναφέρουν στα ετήσια δελτία τους σχετικά με την αποτελεσματική ή όχι διαχείριση των κινδύνων τους, ενώ απαιτούν σε αρκετές περιπτώσεις την καταγραφή και ενημέρωση του επενδυτικού κοινού σχετικά με τους σημαντικότερους κινδύνους που καλούνται να αντιμετωπίσουν, καθώς επίσης και τα μέτρα που έχουν λάβει για να τους αντιμετωπίσουν. Με αυτό τον τρόπο προστατεύονται σε μεγάλο βαθμό τα συμφέροντα των μετόχων και λοιπών ενδιαφερόμενων για την εταιρεία (stakeholders).

Ο κίνδυνος σαν έννοια είναι κάτι το οποίο συναντάμε καθημερινά στην ζωή μας. Αυτό συμβαίνει διότι ευτυχώς ή δυστυχώς είναι κάτι το οποίο συνδέεται άμεσα με αποφάσεις στρατηγικής. Και έτσι όπως στην καθημερινή μας ζωή καλούμαστε να κάνουμε κάποιες επιλογές (από το τι επάγγελμα θα ακολουθήσουμε, ποια σύντροφο θα επιλέξουμε για σύζυγο μας, σε ποιο πανεπιστήμιο θα σπουδάσουμε, κ.λπ.), δηλαδή αποφάσεις που θα χαρακτηρίσουν σε μεγάλο βαθμό την πορεία της ζωής μας, με τον ίδιο ακριβώς τρόπο καλούνται από τα αρχαία χρόνια έως σήμερα οι επιχειρήσεις να λάβουν αποφάσεις στρατηγικές, άλλοτε περισσότερο και άλλοτε λιγότερο σημαντικές, η κάθε μία από αυτές όμως να συνδέεται με την ανάληψη διαφορετικού είδους και βαθμό κινδύνου.

Πέραν των στρατηγικών αποφάσεων που συνήθως λαμβάνονται συλλογικά από τα Διοικητικά Συμβούλια των εταιρειών με την εξουσιοδότηση πάντοτε των μετόχων, η διοίκηση μιας επιχείρησης καλείται να λαμβάνει καθημερινά σειρά λιγότερων σημαντικών αποφάσεων απαραίτητων δε για την απρόσκοπτη λειτουργία της. Έτσι, για παράδειγμα οι αποφάσεις στρατηγικής μπορεί να περιλαμβάνουν την επέκταση σε νέες αγορές, αποφάσεις για εξαγορά ή συγχώνευση με μια άλλη εταιρεία, απορρόφηση κάποιας θυγατρικής, απόφαση για σημαντικές κεφαλαιουχικές επενδύσεις, για σύναψη συμβολαίων μεγάλης αξίας με κάποιο πελάτη ή προμηθευτή, για κλείσιμο κάποιου εργοστασίου, κ.λπ. Από την άλλη πλευρά, οι καθημερινές αποφάσεις της διοίκησης του οργανισμού ή της επιχείρησης περιλαμβάνουν την αποδοχή ενός νέου πελάτη, την έναρξη ή τερματισμό συνεργασίας με έναν προμηθευτή, την λήψη υπηρεσιών από εξωτερικούς συμβούλους, την αξιολόγηση και επιλογή ανάμεσα σε συγκεκριμένους προμηθευτές, κ.λπ.

Κοινό χαρακτηριστικό των ανωτέρω παραδειγμάτων αποτελεί η απόφαση που πρέπει να πάρει κάποιος μέσα στην επιχείρηση ή τον οργανισμό η οποία μπορεί να συνδέεται με έναν αναγνωρισμένο ή όχι στόχο της επιχείρησης. Πολυεθνικές επιχειρήσεις προβαίνουν σε αναλυτική καταγραφή τόσο των γενικών στόχων της στρατηγικής τους και των επιμέρους πολιτικών και σχεδίων τους (π.χ. δια μέσου στρατηγικών και επιχειρησιακών σχεδίων) και επικοινωνούν αυτούς στο κατάλληλο επίπεδο διοικητικών στελεχών τους με στόχο την αποτελεσματική υλοποίηση τους. Άλλες πάλι επιχειρήσεις (κυρίως οικογενειακές) λειτουργούν βάσει συγκεντρωτισμού και χωρίς να έχουν καταγράψει την γενική στρατηγική και τις επιμέρους πολιτικές τους σε σχετικά κείμενα όπως αυτά που προαναφέραμε χωρίς αυτό να σημαίνει ότι λειτουργούν λιγότερο αποτελεσματικά από τις προηγούμενες. Τέλος, υπάρχουν και ενδιάμεσες μορφές διοικήσεως και διαχειρίσεως των κινδύνων.

Κοινή συνισταμένη όλων των επιχειρήσεων αποτελεί η λήψη αποφάσεων που συνδέονται με την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων (ποσοτικοποιημένων ή μη) και η σύνδεση αυτών με συγκεκριμένους κινδύνους που απειλούν την επίτευξη τους. Η διαφορά τους είναι ότι σύμφωνα με την σύγχρονη θεωρία διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων οι κίνδυνοι, προκειμένου να αντιμετωπίζονται αποτελεσματικά από τους οργανισμούς θα πρέπει να εντοπίζονται, καταγράφονται, σταθμίζονται ανάλογα με την σημαντικότητα και την επίδραση που μπορεί να έχουν στην λειτουργία της επιχείρησης όταν εμφανιστούν. Επίσης, σύμφωνα με την σύγχρονη θεωρία θα πρέπει να συνδέονται με καταγεγραμμένους (και όποτε είναι δυνατό ποσοτικοποιημένους στόχους) τα οποία συνολικά θα χρησιμεύουν στην ανάπτυξη αποτελεσματικών στρατηγικών διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων δια μέσου της λήψης προληπτικών (π.χ. εγκαθίδρυση σχετικών δικλείδων ασφαλείας) ή αντιδραστικών μέτρων (reactive measures).

2.4 Η τυχαία έκβαση των γεγονότων

Οι κυριότερες αιτίες που επιφέρουν κινδύνους στην λειτουργία των επιχειρήσεων είναι η μη βέβαιη και η τυχαία έκβαση διαφόρων γεγονότων τα οποία μπορεί να οφείλονται σε εξωτερικούς από την επιχείρηση παράγοντες, η αδυναμία να υπάρχει πλήρη γνώση για τις δραστηριότητες στις οποίες εμπλέκεται η επιχείρηση και οι αδυναμίες ή έλλειψη ελέγχου από μέρους της διοίκησης.

Η τυχαία έκβαση των γεγονότων περιλαμβάνει διάφορους παράγοντες όπως αυτούς που αναφέρουμε συνοπτικά κατωτέρω:

* + - * Όλα τα αντικείμενα και οι ενέργειες που σχετίζονται με την φυσική ή ανθρώπινη δραστηριότητα ακόμη και όταν φαίνονται παρόμοια χαρακτηρίζονται από διαφορετικότητα αφού και η ίδια η φύση πολύ σπάνια αναπαράγεται με τον ίδιο ακριβώς τρόπο.
      * Η αβεβαιότητα και η τύχη παίζουν σημαντικό ρόλο στις ενέργειες είτε της ανθρώπινης δραστηριότητας, είτε των επιχειρήσεων. Κανείς δεν μπορεί να προβλέπει με σιγουριά μελλοντικά γεγονότα που μπορεί να στηρίζονται στην τύχη ή σε συμπτώσεις και αυτό το γεγονός αποτελεί την διαφορά των επιτυχημένων από τις λιγότερο επιτυχημένες επιχειρήσεις, καθώς οι πρώτες χαρακτηρίζονται από την δυνατότητα τους να προβλέπουν γεγονότα και καταστάσεις με αποτέλεσμα να λαμβάνουν τα κατάλληλα μέτρα που θα τις βοηθήσουν να επιτύχουν τους στόχους τους.
      * Ακόμα και σε περιπτώσεις που τηρούνται στατιστικά δεδομένα και μπορεί να διενεργηθούν προβλέψεις για το κοντινό ή μακρινό μέλλον (π.χ. προβλέψεις πωλήσεων) κανείς δεν μπορεί να πει με απόλυτη σιγουριά ότι ο στόχος της επιχείρησης θα επιτευχθεί απόλυτα. Και όντως σε αρκετές περιπτώσεις, οι οικονομικοί αναλυτές των επιχειρήσεων ιδιαίτερα μετά από έκτακτα γεγονότα προβαίνουν σε αναθεωρήσεις των προβλέψεων τους.

Η αδυναμία να υπάρξει πλήρης γνώση για τις δραστηριότητες της επιχείρησης περιλαμβάνει τις κατωτέρω παραμέτρους:

* + - * Η αδυναμία ανάπτυξης και συντήρησης ενός συστήματος που θα χαρακτηρίζεται από αξιοπιστία όσον αφορά την πλήρη συλλογή και επεξεργασία των απαραίτητων για την απρόσκοπτη λειτουργία της επιχείρησης στοιχείων και δεδομένων. Η εμπειρία πιστοποιεί ότι ελάχιστες εταιρείες έχουν αναπτύξει αξιόπιστα και πλήρη πληροφοριακά συστήματα που θα διευκολύνουν την ορθολογικότητα των σχετικών αποφάσεων από μέρους της διοίκησης. Ακόμα και πολύ μεγάλες επιχειρήσεις που έχουν επενδύσει σημαντικά ποσά σε ERP συστήματα πληροφορικής όπως το SAP, χαρακτηρίζονται από αδυναμίες.
      * Η αδυναμία πλήρους κατανόησης όλων των πολιτικών, διαδικασιών, πρακτικών και ενδεχόμενων γεγονότων που μπορεί να προκαλέσουν κινδύνους στις λειτουργίες της επιχείρησης και οι οποίοι μπορεί να έχουν σημαντικό αρνητικό αντίκτυπο στην επιχείρηση.
      * Ανακρίβειες στην μέτρηση της απόδοσης της επιχείρησης ή ακόμη και ανακριβείς παρατηρήσεις που μπορεί να δημιουργήσουν μικρά λάθη δεν επιτρέπουν την ορθή πρόβλεψη και αντιμετώπιση γεγονότων.
      * Ίσως το σημαντικότερο πρόβλημα στην χρησιμοποίηση της επιχειρησιακής γνώσης αποτελεί η ανθρώπινη φύση που μπορεί να μεταβάλλεται ανάλογα με τις συνθήκες και να μην καθίσταται σχεδόν ποτέ απόλυτα προβλέψιμη.
      * Σημαντικό περιορισμό στην ανάπτυξη και διατήρηση της γνώσης αποτελούν οι περιορισμοί στον διαθέσιμο χρόνο και στο ανθρώπινο δυναμικό που θα μπορούσε να εμπλακεί στην συντήρηση σχετικών βάσεων δεδομένων και πληροφοριών.
      * Τέλος, σημαντικό περιορισμό αποτελούν οι ανθρώπινες δυνατότητες στο να αξιολογούν πολλές παραμέτρους, κάτι το οποίο αντιμετωπίζεται με την χρήση προηγμένων μηχανογραφικών οικονομετρικών εφαρμογών.

Τέλος, η αδυναμία απόλυτου ελέγχου των επιχειρησιακών λειτουργιών και δραστηριοτήτων αποτελούν αναπόφευκτο γεγονός στις σύγχρονες επιχειρήσεις, καθώς σχεδόν πάντοτε υπάρχουν γεγονότα που δεν μπορούν να ελεγχθούν ή να προβλεφθούν απόλυτα. Η μεγαλύτερη δυσκολία κατά την γνώμη μας έγκειται στην αβεβαιότητα των γεγονότων, καθώς η στατιστική επιστήμη μπορεί να δείξει μόνο σχετικές και όχι απόλυτες προβλέψεις για το μέλλον, ειδικά δε για την διαχείριση των χρηματοοικονομικών κινδύνων η στατιστική χρησιμοποιείται κατά κόρον και ως μοναδική πηγή πρόβλεψης αρνητικών γεγονότων (π.χ. χρήση μοντέλων VaR, Credit VaR, στον χρηματοπιστωτικό τομέα κ.λπ.) Σε κάθε περίπτωση πάντως απαιτείται η υποκειμενική ανθρώπινη κρίση και αξιολόγηση η οποία δεν επιτρέπει την απόλυτη ορθότητα των σχετικών αποφάσεων οι οποίες συνήθως κρίνονται απολογιστικά.

Όπως αναφέραμε και ανωτέρω, οι βέλτιστες πρακτικές Εταιρικής Διακυβέρνησης ενίσχυσαν την Διαχείριση Επιχειρηματικών Κινδύνων επισημαίνοντας ότι αποτελεί βασική προτεραιότητα των Διοικητικών Συμβουλίων. Τα τελευταία είναι υπεύθυνα να λαμβάνουν τις στρατηγικές αποφάσεις οι οποίες μπορούν να συσχετισθούν σε όλες τις περιπτώσεις με αντίστοιχους κινδύνους. Τα Διοικητικά Συμβούλια είναι τα κύρια όργανα στοχοθέτησης αφού ορίζουν τους γενικούς σκοπούς και στόχους που καλούνται τα διοικητικά στελέχη της εταιρείας να υλοποιήσουν (Management). Η αποτελεσματική αντιμετώπιση και Διαχείριση των Επιχειρηματικών Κινδύνων αποτελεί σημαντικό παράγοντα αξιολόγησης της απόδοσης των Διοικητικών Συμβουλίων από τις Γενικές Συνελεύσεις των μετόχων, καθώς καλούνται αυτά να ισορροπήσουν τα «θέλω» της διοίκησης με τα «θέλω» των μετόχων και των άλλων ενδιαφερόμενων για την εταιρεία (stakeholders). Σε όλη αυτή την διαδικασία η έννοια του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου παίζει σημαντικό ρόλο, καθώς αποτελεί το σύνολο των δικλείδων ασφαλείας- σημείων ελέγχου που εγκαθιδρύει η διοίκηση του οργανισμού ή ακόμη και οι ίδιες οι πρακτικές της προκειμένου να αντιμετωπίζονται αποτελεσματικά οι εσωτερικοί και οι εξωτερικοί κίνδυνοι και να διευκολύνεται η επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων.

2.5 Σημαντικότητα διαχείρισης κινδύνων

Η επιτροπή COSO που θεωρείται παγκοσμίως από τις πλέον διακεκριμένες για την έκδοση βέλτιστων πρακτικών σχετικά με τα ΣΕΕ και τη διαχείριση κινδύνων αναφέρει ότι το τελευταίο αποτελείται από πέντε μέρη (Περιβάλλον Ελέγχου, Αξιολόγηση Κινδύνων, Σημεία Ελέγχου- Διαδικασίες, Πληροφόρηση & Επικοινωνία και Παρακολούθηση). Βλέπουμε λοιπόν ότι η διαχείριση των κινδύνων σύμφωνα με την επιτροπή COSO αποτελεί σημαντική παράμετρο για την αποτελεσματική ανάπτυξη συστημάτων εσωτερικού ελέγχου. Επιπρόσθετα, το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών υποστηρίζει τις ανωτέρω αρχές της επιτροπής COSO κάτι που ενισχύει σημαντικά την έννοια της Διαχείρισης Επιχειρηματικών Κινδύνων. Εκείνο που θα πρέπει να τονίσουμε είναι ότι αυτές οι οδηγίες σε συνάρτηση με τον Νόμο περί εταιρικής διακυβέρνησης Sarbanes- Oxley οδήγησαν μεγάλες, αλλά και λιγότερο μεγάλες επιχειρήσεις τόσο στις ΗΠΑ., όσο και στην Μεγάλη Βρετανία στην ανάπτυξη μεθοδολογιών αναγνώρισης και Διαχείρισης Επιχειρηματικών Κινδύνων οι οποίες σε αρκετές περιπτώσεις συνδέονταν με την ανάπτυξη προηγμένων βάσεων κινδύνων (Risk Registers) οι οποίες περιοδικά ανανεώνονται, ενώ σε αρκετές περιπτώσεις παρακολουθούνται από ειδικές επιτροπές (π.χ. Eπιτροπή Kινδύνων) ή τμήματα (π.χ. Διευθύνσεις Διαχείρισης, Εκτίμησης ή Παρακολούθησης Κινδύνων).

Δυστυχώς στην Ελλάδα δεν έχει κατανοηθεί η έννοια της Διαχείρισης Επιχειρηματικών Κινδύνων και πολύ περισσότερο δεν έχουν αναπτυχθεί επίσημες μεθοδολογίες αντιμετώπισης τους ακόμη και από πολύ μεγάλες επιχειρήσεις. Χαρακτηριστικό γνώρισμα των Ελληνικών επιχειρήσεων αποτελεί η πεποίθηση ότι οι κίνδυνοι διαχειρίζονται αποτελεσματικά από τις Διοικήσεις ή ακόμη εντοπίζονται εύκολα από τις μονάδες Εσωτερικού Ελέγχου που έχουν εγκαθιδρύσει. Εκείνο που δεν θα πρέπει να ξεχνάμε είναι ότι ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί μέρος του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου (ΣΕΕ) και σε καμία περίπτωση δεν μπορεί να προσφέρει απόλυτη κάλυψη για τους κινδύνους που χαρακτηρίζουν την επιχείρηση από μόνος του, χωρίς την συνδρομή της διοίκησης της επιχείρησης.

Σύμφωνα με την επιτροπή COSO, όλοι οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν εσωτερικούς και εξωτερικούς κινδύνους οι οποίοι αν δεν αντιμετωπιστούν επαρκώς μπορεί να εμποδίσουν την επιχείρηση στο να:

* Συνεχίσει την δραστηριότητα της απρόσκοπτα (going concern)
* Να ανταγωνιστεί επιτυχώς στην αγορά
* Να διατηρήσει την οικονομική της δύναμη και την φήμη της
* Να διατηρήσει την ποιότητα του προσωπικού της, καθώς επίσης και των προϊόντων και υπηρεσιών που παρέχει στους πελάτες της.

Οι διοικήσεις των εταιρειών θα πρέπει να εστιάζουν σε όλους τους κινδύνους ανεξαρτήτως επιπέδου (λειτουργίας, δραστηριότητας, κ.λπ.) Οι κίνδυνοι δεν μπορούν να εξαλειφθούν τελείως οπότε αποτελεί βασική απόφαση για την ίδια την επιχείρηση ή τον οργανισμό να αποφασίσει για την έκταση των κινδύνων που επιθυμεί να αναλάβει (risk appetite) και η όλη της προσπάθεια θα πρέπει να περιλαμβάνει τον περιορισμό του σε αποδεκτά επίπεδα.

Σύμφωνα πάντοτε με την επιτροπή COSO, η ύπαρξη συγκεκριμένων στόχων αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την αποτελεσματική Διαχείριση Επιχειρηματικών Κινδύνων. Εκείνο που δεν αναφέρεται είναι αν αυτοί οι στόχοι θα πρέπει να είναι μετρήσιμοι, αλλά πιστεύουμε ότι κάτι τέτοιο θα διευκόλυνε την πιο αποτελεσματική τους παρακολούθηση. Η θεωρία της επιτροπής COSO αναφέρει ότι κάθε επιχειρησιακός στόχος χαρακτηρίζεται από διαφορετικές κατηγορίες (Risk Categories) και επιμέρους παράγοντες κινδύνων (Risk Factors), οι οποίοι με την κατάλληλη χρήση μεθοδολογιών θα πρέπει να αναγνωρίζονται, αξιολογούνται και παρακολουθούνται. Τέλος, θεωρείται απαραίτητη η ύπαρξη κατάλληλων δικλείδων ασφαλείας (σημείων ελέγχου) οι οποίες μπορεί να έχουν την μορφή πολιτικών και διαδικασιών, εγκυκλίων, πράξεων διοίκησης, αλλά ακόμη και πρακτικών οι οποίες ακολουθούνται αλλά δεν είναι γραπτώς αποτυπωμένες ή απλά καταγράφονται σε μορφή οδηγιών και απώτερο στόχο έχουν την επίτευξη των επιθυμιών της διοίκησης και την αποτελεσματική διαχείριση των κινδύνων που απειλούν τους επιχειρησιακούς στόχους.

Στην Μεγάλη Βρετανία η έννοια του κινδύνου και γενικότερα της Διαχείρισης Επιχειρηματικών Κινδύνων έχει ενισχυθεί ιδιαίτερα από τις εργασίες του Χρηματιστηρίου Αξιών του Λονδίνου, του Ινστιτούτου Ορκωτών Ελεγκτών της Μεγάλης Βρετανίας και Ουαλίας και των επιτροπών Rutteman και Hampel. Κοινός παρονομαστής τόσο του Combined Code (κώδικα καλών πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης των εισηγμένων στο Χρηματιστήριο Αξιών Λονδίνου), του Turnbull Guidance (οδηγίες του Ινστιτούτου Ορκωτών Ελεγκτών της Μεγάλης Βρετανίας για συμμόρφωση με το Combined Code), της επιτροπής Rutteman και της επιτροπής Hampel αποτελεί η έμφαση που θα πρέπει να δοθεί από τις επιχειρήσεις στην αποτελεσματική διαχείριση των κινδύνων τους.

Ειδικά ο Ενοποιημένος Κώδικας (Combined Code), ο οποίος αποτελεί ενοποίηση των εργασιών των επιτροπών Cadbury, Greenbury και Hampel συστήνει και ορίζει ως υπεύθυνο για την διατήρηση ενός αποτελεσματικού συστήματος εσωτερικού ελέγχου το Διοικητικό Συμβούλιο μιας επιχείρησης το οποίο φέρει ευθύνη έναντι των μετόχων της εταιρείας σχετικά με την προστασία της επένδυσης τους. Επιπρόσθετα, καλεί τις εταιρείες να αναφέρουν στο ετήσιο δελτίο τους σχετικά με την αποτελεσματικότητα των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου τους. Σε αυτό το σημείο η αποτελεσματικότητα κρίνεται από την επισκόπηση τόσο των χρηματοοικονομικών, όσο και των λειτουργικών δικλείδων ασφαλείας, καθώς επίσης και από την συμμόρφωση με σχετικούς νόμους και κανονισμούς και πάντοτε σε σχέση με την αποτελεσματική διαχείριση κινδύνων.

Η επιτροπή Turnbull (1999) ενίσχυσε αυτή την κατεύθυνση με την έκδοση οδηγιών προς τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη των εισηγμένων στο Χρηματιστήριο Αξιών του Λονδίνου επιχειρήσεων σχετικά με το πώς θα προσθέσουν αξία στην επιχείρηση σε συμμόρφωση με τις οδηγίες του Combined Code (1999), εστιάζοντας στην αξιολόγηση των κινδύνων σε κάθε επίπεδο (λειτουργίας, δραστηριότητας) και όχι μόνο στους χρηματοοικονομικούς κινδύνους. Σε αυτό το χώρο κινείται και η εργασία της επιτροπής Rutteman (1994) η οποία ενώ εστιάζει στις χρηματοοικονομικές δικλείδες ασφαλείας (Ιnternal Financial Controls) κατέδειξε ότι είναι δύσκολο να απομονώσει κανείς μόνο τις χρηματοοικονομικές δικλείδες ασφαλείας από τις γενικές, σύστηνε την επικέντρωση στους σημαντικούς χρηματοοικονομικούς κινδύνους (Material) του οργανισμού που υπάρχει μεγάλη πιθανότητα (Likelihood) να συμβούν, ενώ τέλος πρότεινε την αποφυγή μεγάλων εκθέσεων σχετικά με την αναγνώριση και την αξιολόγηση των κινδύνων από πλευράς επιχείρησης στο ετήσιο δελτίο. Τέλος, η επιτροπή Hampel επαυξάνει ότι είναι δύσκολος ο διαχωρισμός χρηματοοικονομικών και γενικών δικλείδων ασφαλείας και συστήνει στα ανώτατα διευθυντικά στελέχη να συντηρούν κατάλληλες δικλείδες ασφαλείας για όλες τις λειτουργίες και δραστηριότητες της εταιρείας και όχι μόνο αυτές που σχετίζονται με τα χρηματοοικονομικά. Σχετικά, αναφέρει ότι η ανώτατη διοίκηση θα πρέπει να διενεργεί αξιολόγηση και αντιμετώπιση των επιχειρηματικών κινδύνων, επαρκή χρηματοοικονομική διαχείριση, να συμμορφώνεται με τους νόμους και κανονισμούς, να προστατεύει τα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης και να ελαχιστοποιεί τους κινδύνους από απάτες και καταχρήσεις (Fraud Risks). Και σε αυτή την εργασία η αξιολόγηση του κινδύνου παίζει πρωτεύοντα ρόλο.

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να αναφέρουμε ότι αρκετές επιχειρήσεις και οργανισμοί προχωρούν στην σύσταση ανεξάρτητων υπηρεσιών διαχείρισης- παρακολούθησης κινδύνων (τόσο στρατηγικών, χρηματοοικονομικών, λειτουργικών και κινδύνων συμμόρφωσης) προκειμένου να εντοπίζουν, αξιολογούν και αντιμετωπίζουν επαρκώς τους κινδύνους που της χαρακτηρίζουν. Σε κάθε περίπτωση η ανώτατη διοίκηση είναι υπεύθυνη για την διαχείριση των κινδύνων, η υπηρεσία διαχείρισης- παρακολούθησης τους όμως είναι αυτή η οποία θα την εφοδιάσει με τα σχετικά ανεξάρτητα και αντικειμενικά στοιχεία που θα διευκολύνουν την ορθή λήψη των αποφάσεων της. Ειδικά, δε για τους χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς (κυρίως για τις τράπεζες) θεωρείται απαραίτητη η σύσταση και λειτουργία μιας τέτοιας υπηρεσίας (άλλωστε στην Ελλάδα καθίσταται υποχρεωτική για τις μεγάλες τράπεζες) προκειμένου να παρακολουθούνται αποτελεσματικά σημαντικοί κίνδυνοι όπως ο πιστωτικός, οι κίνδυνοι αγοράς και ο λειτουργικός κίνδυνος.

Η υπηρεσία Διαχείρισης- Παρακολούθησης Κινδύνων σε μια τράπεζα μπορεί να αναλάβει μια σειρά από επιτελικές αρμοδιότητες Διαχείρισης Κινδύνων οι οποίες και περιγράφονται ενδεικτικά κατωτέρω:

* Συμβουλεύει την τράπεζα για την αντιμετώπιση των κινδύνων βάσει της στρατηγικής της.
* Υποβολή εισηγήσεων για τον καθορισμό ορίων ή την ανάληψη κινδύνων.
* Έλεγχος διαβαθμίσεων για χορηγήσεις προς επιχειρήσεις.
* Εισηγήσεις για προβλέψεις σχετικά με ενδεχόμενες επισφάλειες.
* Υπολογισμό Κινδύνου Χαρτοφυλακίου Συναλλαγών του Treasury (διατραπεζική θέση Treasury) σε σχέση με τον κίνδυνο.
* Παρακολούθηση ρευστότητας τράπεζας.
* Αποτίμηση παραγώγων.
* Εντοπισμό αδυναμιών λειτουργικού κινδύνου και ποσοτικοποίηση του.
* Παρακολούθηση εξελίξεων εποπτικού πλαισίου.

2.6 Διαχείριση Επιχειρηματικών Κινδύνων και Εσωτερικός Έλεγχος

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να αναφέρουμε την σχέση της μεθοδολογίας Διαχείρισης Επιχειρηματικών Κινδύνων με τον Εσωτερικό Έλεγχο. Σύμφωνα με τα Διεθνή Επαγγελματικά Πρότυπα Εσωτερικού Ελέγχου, ο εσωτερικός έλεγχος κατά την διάρκεια του βραχυπρόθεσμου ή μακροπρόθεσμου σχεδιασμού των εργασιών του (κατάρτιση βραχυπρόθεσμου ή μακροπρόθεσμου πλάνου ελέγχου) οφείλει να αξιολογεί τους κινδύνους της επιχείρησης, καθώς επίσης και τις αντίστοιχες δικλείδες ασφαλείας – σημεία ελέγχου που έχουν εγκαθιδρυθεί από αυτήν προκειμένου να τους αντιμετωπίζει ή διαχειρίζεται κατάλληλα. Σε καμία περίπτωση ο εσωτερικός έλεγχος δεν θα πρέπει να προβαίνει σε διαχείριση του κινδύνου, παρά μόνο σε αξιολόγηση αυτού και υποβολή σχετικών συστάσεων βελτίωσης ή αναθεώρησης προς την διοίκηση της επιχείρησης ή του οργανισμού που είναι η καθ’ ύλην αρμόδιοι για την αναγνώριση, αξιολόγηση και διαχείριση των κινδύνων. Αυτή ακριβώς η δυνατότητα του εσωτερικού ελέγχου να επισκοπεί τις διαδικασίες διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων και να αξιολογεί τους κινδύνους της επιχείρησης προσθέτει αξία και κατευθύνεται πέρα από τα όρια μιας απλής επισκόπησης λειτουργίας ή συναλλακτικού κύκλου.

Οι τελευταίες εξελίξεις σχετικά με τα εταιρικά σκάνδαλα και τις πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης απαιτούν από τον εσωτερικό έλεγχο να εστιάζει και να εντοπίζει τους κινδύνους που χαρακτηρίζουν την επιχείρηση. Εντούτοις, οι περισσότερες μονάδες εσωτερικού ελέγχου εστιάζουν στην μέτρηση των διαφόρων παραμέτρων (Risk Factors) των αναγνωρισμένων κατηγοριών κινδύνου (Risk Categories), παρά προβαίνουν σε εντοπισμό και αναφορά μη αναγνωρισμένων ή μη γνωστών στην διοίκηση κινδύνων ώστε η τελευταία να λαμβάνει έγκαιρα διορθωτική δράση. Ένας από τους λόγους που συμβαίνει αυτό είναι η έλλειψη ανεξαρτησίας και αντικειμενικότητας του εσωτερικού ελέγχου εξαιτίας του πλαισίου στο οποίο καλείται να εργαστεί, καθώς επίσης και η παρέμβαση σε αρκετές περιπτώσεις της διοίκησης με σκοπό τον περιορισμό του ελεγκτικού έργου (Scope Limitations).

Προκειμένου ο Εσωτερικός Έλεγχος να μπορεί να εντοπίσει και να αξιολογήσει επιχειρησιακούς κινδύνους θα πρέπει να έχει απρόσκοπτη πρόσβαση σε όλα τα στοιχεία και δεδομένα της επιχείρησης. Για την αξιολόγηση της μεθοδολογίας διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων, ο εσωτερικός έλεγχος θα πρέπει να έχει πρόσβαση και συμμετοχή σε εμπιστευτικά δεδομένα της επιχείρησης όπως για παράδειγμα το στρατηγικό σχέδιο, τα επιμέρους επιχειρησιακά σχέδια και επιμέρους πλάνα δραστηριοτήτων τα οποία σχετίζονται με μακροπρόθεσμες ή βραχυπρόθεσμες στρατηγικές.

Εφόσον αποκτηθεί καλή γνώση των ανωτέρω, ο εσωτερικός έλεγχος χαράσσει την δική του στρατηγική και αναπτύσσει το δικό του πλάνο και προγράμματα ελέγχου ώστε να περιλαμβάνει σε αυτό όλους τους κινδύνους που χαρακτηρίζουν την επιχείρηση. Κάτι το οποίο είναι πολύ σημαντικό στον εσωτερικό έλεγχο είναι η κατάλληλη κατανομή των διαθέσιμων ωρών ελέγχου στα επιμέρους ελεγκτικά έργα ανάλογα με τον κίνδυνο που χαρακτηρίζουν αυτά. Η επιτυχία ή όχι μιας υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου κρίνεται από τον αντικειμενικό εντοπισμό, αξιολόγηση και ιεράρχηση των κινδύνων που χαρακτηρίζουν την επιχείρηση και την κατάλληλη κατανομή ανάλογων ωρών ελέγχου.

Πολύ σημαντικό ρόλο παίζει η σχέση του επικεφαλή της μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου (Chief Audit Executive) με την διοίκηση και όπου αυτή υφίσταται με την υπηρεσία Διαχείρισης- Παρακολούθησης επιχειρηματικών κινδύνων. Ειδικά με την τελευταία μπορεί και θα πρέπει να ανταλλάζει απόψεις σχετικά με τον εντοπισμό και την αξιολόγηση των κινδύνων καθώς αποτελούν τα αρμόδια όργανα για την ενημέρωση της διοίκησης της επιχείρησης σχετικά με τον λειτουργικό και άλλους κινδύνους που την χαρακτηρίζουν.

2.7 Επίπεδο κινδύνων

Η διαχείριση των κινδύνων με συγκεκριμένη δομημένη μέθοδο μειώνει την έκθεση σε αυτούς και αυξάνει τα οφέλη. Μη αναμενόμενα γεγονότα ενδέχεται να προκαλέσουν διαταραχή της ομαλής λειτουργίας σε μια οντότητα, αρνητικό οικονομικό αντίκτυπο, την μείωση της υπεραξίας και τελικά συρρίκνωση του μεριδίου αγοράς. Η προληπτική προσέγγιση των κινδύνων προκαλεί την καλυτέρευση τεσσάρων βασικών περιοχών:

* *Στρατηγική*: Η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής αναγνωρίζοντας τις στρατηγικές

αποφάσεις που εμπεριέχουν αυξημένο κίνδυνο.

* *Τακτική*: Η επιλογή της βέλτιστης τακτικής από τις διαθέσιμες εναλλακτικές.
* *Λειτουργία:* Η έγκαιρη αναγνώριση γεγονότων που ενδέχεται να διαταράξουν την

ομαλή λειτουργία μιας οντότητας.

* *Συμμόρφωση:* Η αναγνώριση των κινδύνων συμμόρφωσης μειώνει την αποτυχία

συμμόρφωσης.

Παράδειγμα:

*Τραυματισμός βασικού παίκτη μιας ποδοσφαιρικής ομάδας*

Σε μια ποδοσφαιρική ομάδα η απουσία λόγω τραυματισμού ενός βασικού παίκτη, προκαλεί σοβαρές επιπτώσεις στη λειτουργία της ομάδας. Ενδέχεται να απουσιάσει για μεγάλο χρονικό διάστημα, να μειώσει την απόδοση της ομάδας, να μειώσει τα κέρδη, κτλ. Συνεπώς η ομάδα στοχεύει στην μείωση των πιθανοτήτων πρόκλησης του τραυματισμού και σχεδιασμό των ενεργειών που πρέπει να ακολουθηθούν σε περίπτωση που συμβεί ένας τραυματισμός.

***Κίνδυνοι Καταστροφής***

Οι κίνδυνοι καταστροφής υποσκάπτουν τους εταιρικούς στόχους και ανάλογα με την έκταση των επιπτώσεων, προσδιορίζεται το μέγεθος της ζημιάς που προκαλούν. Η διαχείριση των κινδύνων καταστροφής αναφέρεται σε θέματα όπως, ξέσπασμα πυρκαγιάς, η υγεία και ασφάλεια των εργαζομένων, κίνδυνοι που σχετίζονται με τα πληροφοριακά συστήματα, ζημίες στα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης, θέματα κλοπής και απάτης.

Παραδείγματα:

* μια φωτιά στο δωμάτιο που φυλάσσονται οι κεντρικοί διακομιστές (servers),
* παραβίαση από εξωτερικούς ή εσωτερικούς μη εξουσιοδοτημένους χρήστες του πληροφοριακού συστήματος, ή της βάσης των δεδομένων,
* μόλυνση του πληροφοριακού συστήματος από ιούς,
* καταστροφή της κεντρικής αποθήκης,
* η ανάθεση έργου σε τρίτο με δόλιο σκοπό (ατομικό όφελος σε βάρος της επιχείρησης),
* η μη εξουσιοδοτημένη διαχείριση του ταμείου της επιχείρησης κτλ.

Με δεδομένο ότι οι κίνδυνοι αυτοί προκαλούν μόνο αρνητικά αποτελέσματα και οικονομικές επιβαρύνσεις, διαταράσσοντας την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης, θέτοντας σε κίνδυνο ακόμη και την φήμη της, η έγκαιρη διαχείριση και ο έλεγχος κρίνονται απαραίτητοι.

Είναι αναμενόμενο κάθε οντότητα να έχει συστήματα ελέγχων που να την διασφαλίζουν ως ένα επίπεδο. Το τρέχον επίπεδο του κινδύνου αναφέρεται ουσιαστικά στον μη καλυπτόμενο κίνδυνο, στον ενδεχόμενο κίνδυνο για τον οποίο δεν έχουν σχεδιαστεί οι κατάλληλες δικλείδες ασφαλείας. Στόχος των διαδικασιών ελέγχου είναι η μείωση των αρνητικών επιδράσεων. Για έναν οργανισμό οι συνέπειες ενός καταστροφικού κινδύνου είναι πολύ σημαντικές. Στο παράδειγμα πυρκαγιάς του δωματίου των κεντρικών διακομιστών ή μιας αποθήκης, θα προκληθούν επιπτώσεις οικονομικές και λειτουργικές. Ωστόσο οι οικονομικές επιπτώσεις μπορεί να καλύπτονται μέσω ενός ασφαλιστηρίου συμβολαίου, οι λειτουργικές δραστηριότητες που αναφέρονται στη συνέχιση της δραστηριότητας της επιχείρησης, ενδέχεται να πληγούν, προκαλώντας προβλήματα στην παράδοση των προϊόντων ή στον προγραμματισμένο χρόνο παράδοσης των προϊόντων.

Τέλος, οι κίνδυνοι συμμόρφωσης ειδικά για ορισμένους κλάδους όπως χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί, είναι πολύ σημαντικοί. Η μη συμμόρφωση μπορεί να έχει επιπτώσεις στην φήμη του ή ακόμη να προκαλέσει την απώλεια άδειας λειτουργίας αυτού.

2.8 Σύνδεση των κινδύνων

Όταν αναφερόμαστε στον όρο επιχειρηματικό κίνδυνο, συνήθως τον συνδέουμε με τους στόχους που θέτει μια οντότητα μέσω του πλάνου στρατηγικής της. Όμως εκτός αυτού, για την διαμόρφωση του επιχειρηματικού και στρατηγικού μοντέλου, λαμβάνονται υπόψη και άλλοι παράγοντες όπως οι προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών. Συνεπώς υπάρχει συσχέτιση του επιχειρηματικού πλάνου και των διαδικασιών που υιοθετεί η κάθε οντότητα. Καθώς οι διαδικασίες υλοποιούνται μέσω διεργασιών, προκύπτει σύνδεση των βασικών διεργασιών της οντότητας με τις λειτουργίες και την εταιρική στρατηγική της. Αυτή η σύνδεση μας οδηγεί στο συμπέρασμα, ότι οι βασικοί κίνδυνοι μπορούν να εντοπιστούν στις βασικές διεργασίες μιας οντότητας και μπορεί να προέρχονται τόσο από το εσωτερικό όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον της.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η Northern Rock όπου η εν λόγω τράπεζα κατέρρευσε λόγω της εξάρτησή της από τις μεγάλες χρηματαγορές, που έπαυσαν να λειτουργούν κατά την διάρκεια της τελευταίας οικονομικής κρίσης. Η κρίση αυτή ώθησε τους χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς σε αναθεώρηση των επιχειρησιακών και στρατηγικών στόχων τους, με σκοπό τον εντοπισμό των κινδύνων που προκλήθηκαν και την αποσόβηση των κινδύνων και μιας ενδεχόμενης χρεοκοπίας. Διαφαίνεται λοιπόν, ότι οι κίνδυνοι μπορεί να συνδέονται και με εξωγενή της επιχείρησης χαρακτηριστικά και η αναγνώριση αυτών αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την επιβίωση της οντότητας.

Στο Σχήμα 1 που ακολουθεί απεικονίζεται η σύνδεση των κινδύνων με το στρατηγικό και επιχειρηματικό πλάνο κάθε οντότητας, μέσα από τους εταιρικούς στόχους, αλλά και μέσα από τις προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών.

**Σχήμα 1:** Σύνδεση κινδύνων

**Σημαντικοί κίνδυνοι**

**Εταιρική αποστολή**

Εταιρικοί στόχοι

Βασικές διεργασίες

Προσδοκίες ενδιαφερόμενων μερών

Βασικές αλληλεπιδράσεις διαδικασίες

Στρατηγικό πλάνο

Οι εταιρικοί στόχοι προσδιορίζονται μέσα από το επιχειρηματικό πλάνο και χωρίζονται σε βραχυπρόθεσμούς, μεσοπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους. Στην περίπτωση αλλαγής των ετήσιων στόχων ευδοκιμεί ο κίνδυνος αποτυχίας, γιατί ενδέχεται να μην καθοριστούν πλήρως οι λειτουργικές αλλαγές και οι στρατηγικές απαιτήσεις της οντότητας. Επιπλέον στη διαχείριση κινδύνων μέσω της προσέγγισης «κατεύθυνση από στόχους», υπάρχει το μειονέκτημα ανάλυσης των κινδύνων χωρίς να ληφθούν υπόψη οι συνθήκες κάτω από τις οποίες προκλήθηκαν. Αντίθετα η ανάλυση των κινδύνων είναι πιο βάσιμη, όταν χρησιμοποιείται η προσέγγιση «κατεύθυνση από αλληλεπιδράσεις». Δεν είναι λίγες οι οντότητες που εντοπίζουν τους κινδύνους μέσα από τους εταιρικούς στόχους. Τα πλεονεκτήματα της προσέγγισης «κατεύθυνση από στόχους», εντοπίζονται στην ανάλυση των κινδύνων σε ενδεχόμενα αβέβαια θετικά γεγονότα και στην διευκόλυνση ανάλυσης των πτυχών συμμόρφωσης. Σημαντικό είναι η ολοκληρωμένη ανάπτυξη και ανάλυση των στόχων με ταυτόχρονη προσεκτική ανάλυση και κριτική των παραδοχών.

Μια ακόμη διάσταση που μπορεί να επηρεάσει τις βασικές διαδικασίες μιας οντότητας, είναι το εξωτερικό περιβάλλον της και συγκεκριμένα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Συνήθως μέσω της SWOT ανάλυσης εντοπίζονται τα δυνατά σημεία, πλεονεκτήματα, οι αδυναμίες και οι απειλές για την οντότητα. Με αυτό τον τρόπο προσδιορίζονται οι βασικοί παράγοντες που εξαρτάται η οντότητα και έτσι μπορεί να προσδιορίσει τους κινδύνους που επηρεάζουν αυτούς τους παράγοντες.

2.9 Κίνδυνος και ανταμοιβή

Μια οντότητα προκειμένου να αποκομίσει μια ανταμοιβή, αναλαμβάνει κάποιον κίνδυνο, όπως για παράδειγμα όταν μια επιχείρηση διοχετεύει στην αγορά ένα νέο προϊόν. Πιστεύει ότι ένα επιτυχημένο λανσάρισμα θα προσφέρει μεγαλύτερο κέρδος. Συνεπώς εν γνώση της αναλαμβάνει να διακινδυνεύσει τους πόρους που χρησιμοποίησε για το προϊόν αυτό. Είναι σημαντικό η επίγνωση του βαθμού της έκθεσης στον κίνδυνο και η δυνατότητα ύπαρξης επαρκών πόρων για την κάλυψη τυχόν δυσμενών συνεπειών.

Όπως είναι κατανοητό, όσο πιο ώριμες είναι οι δραστηριότητες τόσο μεγαλύτερη αναμένεται να είναι η ανταμοιβή με μικρή έκθεση στον κίνδυνο. Αντίθετα σε μια νέα δραστηριότητα, η έκθεση στον κίνδυνο αυξάνεται ενώ μειώνεται η πιθανότητα της ανταμοιβής.

**Σχήμα 2:** Κίνδυνος και ανταμοιβή

Ανάπτυξη

Ώριμη λειτουργία

Μείωση/Συρρίκνωση

Νεοφυής λειτουργία

Όπως φαίνεται στο Σχήμα 2, σε ένα νεοσύστατο προϊόν το επίπεδο του κινδύνου είναι μεγάλο και η πιθανή ανταμοιβή μικρή. Όσο αναπτύσσεται αυξάνεται η πιθανότητα ανταμοιβής και στην φάση της ώριμης λειτουργίας επέρχεται μείωση του επιπέδου κινδύνου, ενώ τα επίπεδα ανταμοιβής παραμένουν υψηλά. Στο τέλος του κύκλου ζωής ενός προϊόντος, επέρχεται η συρρίκνωση, όπου τόσο τα επίπεδα των κινδύνων είναι χαμηλά, όσο και η ανταμοιβή.

Ιδιαίτερη εφαρμογή στα παραπάνω έχουν οι ευκαιριακοί κίνδυνοι. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εφαρμόζουν τις κατάλληλες τεχνικές διαχείρισης κινδύνων για να οδηγούνται στην ανταμοιβή. Με αυτό τον τρόπο, η ανάλυση των κινδύνων σε νέα προϊόντα θα οδηγήσει σε υψηλότερο επίπεδο κέρδους ή τουλάχιστον σε μικρότερο επίπεδο ζημιάς. Στις περιπτώσεις των κινδύνων καταστροφής, η αυξημένη προσπάθεια διαχείρισης των κινδύνων θα προκαλέσει λιγότερα αρνητικά γεγονότα.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η επιλογή ελαστικών σε έναν αγώνα φόρμουλας 1. Η επιλογή του κατάλληλου ελαστικού ανάλογα με τις καιρικές συνθήκες που επικρατούν είναι πολύ σημαντικό. Έστω ότι η ομάδα της Mercedes επιλέξει ελαστικά βροχής (γιατί αναμένει να βρέξει) και ξεκινήσει ο αγώνας και όντως αρχίσει η βροχή, τότε θα έχει κάνει την σωστή επιλογή. Αν όμως δεν βρέξει και αναγκαστεί να εισέλθει στα πιτ για αλλαγή ελαστικών, τότε αποδεικνύεται ότι ο κίνδυνος που είχε αναλάβει και η στρατηγική που ακολούθησε δεν ήταν η κατάλληλη. Τα ελαστικά βροχής επιβραδύνουν την ταχύτητα του μονοθέσιου σε σχέση με τα ελαστικά για στεγνό οδόστρωμα και φθείρονται πιο γρήγορα σε στεγνό οδόστρωμα.

Κάθε επιχειρηματική οντότητα αντιμετωπίζει διαφορετικά τον κίνδυνο. Ο κλάδος, η αγορά, οι συνθήκες που επικρατούν και οι αποφάσεις του Δ.Σ., επηρεάζουν το βαθμό του κινδύνου που αναλαμβάνουν. Ορισμένες επιχειρήσεις είναι πρόθυμες να αναλάβουν μεγαλύτερο κίνδυνο, ενώ άλλες πιο συντηρητικές. Για τη βέλτιστη διαχείριση κινδύνων θα πρέπει η οντότητα κατά το σχεδιασμό του στρατηγικού της πλάνου να λαμβάνει υπόψη της όλες τις διαθέσιμες πληροφορίες. Η συμπεριφορά και στάση της οντότητας απέναντι στον κίνδυνο παίζουν σημαντικό ρόλο στη διάθεση ανάληψης κινδύνων. Επιπλέον, καθοριστικό ρόλο παίζει σε ποιο στάδιο ωρίμανσης βρίσκεται η οντότητα (βλέπε Σχήμα 2). Όπως γίνεται αντιληπτό, μια οντότητα υιοθετεί πιο επιθετική συμπεριφορά έναντι των κινδύνων όταν βρίσκεται στο αρχικό στάδιο ως νεοσύστατη, σε σχέση με μια οντότητα που βρίσκεται στη φάση της ανάπτυξης. Αντίθετα, μια οντότητα στην φάση της ωρίμανσης είναι απρόθυμη στην ανάληψη κινδύνων. Απαιτείται διαφορετική συμπεριφορά ανάλογα με την φάση ωρίμανσης της επιχείρησης. Έχει παρατηρηθεί ότι υψηλού προφίλ επιχειρηματίες με επιθετική συμπεριφορά είναι κατάλληλοι να διοικήσουν νεοσύστατες επιχειρήσεις και όχι αυτές που διανύουν το τελευταίο στάδιο του κύκλου ωρίμανσης.

2.10 Κίνδυνοι και εναύσματα

Ένας πιο τεχνικός ωστόσο χρήσιμος ορισμός των κινδύνων, αναφέρεται στην αβεβαιότητα των αποτελεσμάτων. Στην διαχείριση έργων ο εντοπισμός των κινδύνων ελέγχου, λόγω του αυξημένου βαθμού δυσκολίας, ενισχύει την αβεβαιότητα του αποτελέσματος. Ένα έργο για να έχει επιτυχία θα πρέπει να ικανοποιεί το χρονοδιάγραμμα, τον οικονομικό προϋπολογισμό και τις ποιοτικές και τεχνικές προδιαγραφές του.

*Παράδειγμα*:

Για να κατασκευαστεί ένα κτίριο, αρχικά γίνεται μελέτη του εδάφους στο οποίο θα δομηθεί. Ωστόσο, αρχικά δεν είναι γνωστό 100% η φύση και η ποιότητα του εδάφους. Καθώς οι εργασίες εξελίσσονται υπάρχει το ενδεχόμενο το έδαφος να είναι ισχυρότερο από το αναμενόμενο και αυτό θα οδηγήσει σε βελτίωση του χρόνου και του κόστους κατασκευής. Από την άλλη πλευρά ενδέχεται να απαιτούνται περισσότερες εργασίες και αυξημένα έξοδα σε σχέση με τα προϋπολογισμένα, λόγω ανεπιθύμητων συνθηκών ή ακόμα και αρχαιολογικών ευρημάτων.

Ένας αισιόδοξος διαχειριστής θα αναμένει ότι θα συναντήσει ευμενείς συνθήκες αναφορικά με το έδαφος, σε σχέση με ένα πιο συντηρητικό που υποθέτει ότι θα συναντήσει δυσκολίες και τελικά θα χρειαστεί περισσότερο χρόνο. Η αβεβαιότητα των κινδύνων στη διαχείριση έργων οδηγεί στην ανάγκη για εξέταση των διαφορετικών τύπων κινδύνων που μπορεί να εμφανιστούν. Η μεταβλητότητα των εδαφικών ευρημάτων συντελεί σε ανάλογη προσαρμογή των αποτελεσμάτων. Οι μικρές αποκλίσεις στον σχεδιασμό του έργου μπορεί να είναι αποδεκτές, ενώ οι μεγάλες μπορεί να είναι ζημιογόνες ή και καταστροφικές.

**Σχήμα 3**: Η απεικόνιση Παπιγιόν

**Πηγή κινδύνων**:

Στρατηγικοί

Τακτικοί

Λειτουργικοί

Συμμόρφωσης

**Συνέπειες**:

Χρημ/κές

Υποδομές

Φήμη

Αγορά

Ένα εργαλείο που χρησιμοποιείται για την ανάλυση των κινδύνων ονομάζεται παπιγιόν (bow-tie), καθώς η διαγραμματική του απεικόνιση θυμίζει το σχήμα του παπιγιόν. Αυτό χρησιμοποιείται αρκετά συχνά και ιδιαίτερα στο δημόσιο γιατί προσφέρει ευκολία στην ανάλυση των κινδύνων και βοηθά στην καλύτερη κατανόησή τους. Όπως φαίνεται στο Σχήμα 3, χωρίζεται σε δύο πλευρές, η αριστερή απεικονίζει την πηγή εμφάνισης των κινδύνων και η δεξιά τις συνέπειες της εμφάνισής τους. Στο κέντρο απεικονίζεται το γεγονός του κινδύνου, που μπορεί να είναι ο άνθρωπος (οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης), οι εγκαταστάσεις, οι διεργασίες που εκτελεί η οντότητα, το προϊόν. Για παράδειγμα οι περιορισμένες δεξιότητες των εργαζομένων, οι ζημιές στις εγκαταστάσεις και τα περιουσιακά στοιχεία, μια αποτυχία των πληροφοριακών συστημάτων, η επίθεση από ένα hacker, η κακή ποιότητα προϊόντων, η παράδοση ελαττωματικών αγαθών.

Υπάρχουν δυο όροι στην βιβλιογραφία που χρησιμοποιούνται στη διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων, ο STOC και ο FIRM. Ο πρώτος περιγράφει πως ένα γεγονός επιδρά στην στρατηγική, στην τακτική, στις λειτουργίες και στην συμμόρφωση (Strategy, Tactics, Operations, Compliance) μιας οντότητας και ο δεύτερος περιγράφει τον τρόπο που ένα γεγονός μπορεί να επηρεάσει τις χρηματοοικονομικές λειτουργίες, τις υποδομές, την φήμη και την αγορά (Finance, Infrastructure, Reputation, Marketplace).

Τα βήματα που ακολουθούνται είναι:

* εντοπισμός της πηγής κινδύνων,
* προσδιορισμός των προληπτικών ελέγχων,
* έλεγχοι απόκρισης (σε περίπτωση εμφάνισης του γεγονότος-κινδύνου),
* προσδιορισμός των συνεπειών.

2.11 Αρχές διαχείρισης κινδύνων

Με γνώμονα την βέλτιστη διαχείριση των κινδύνων και μείωση της αβεβαιότητας των αποτελεσμάτων έχουν γίνει αρκετές προσπάθειες για τον προσδιορισμό βασικών αρχών διαχείρισης των κινδύνων, όπως το πρότυπο ISO 31000, το οποίο προτείνει μια λεπτομερή λίστα αρχών, το βρετανικό πρότυπο BS 31100 που περιλαμβάνει 11 αρχές, το Ινστιτούτο Διαχείρισης Κινδύνων (Institute of Risk Management), το COSO framework, το SOX (Sarbanes–Oxley) κτλ. Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι βασικές αρχές αυτών των προτύπων.

Το ακρώνυμο PACED προσδιορίζει τις αρχές διαχείρισης κινδύνων σε μια οντότητα. Η προσέγγιση πηγάζει από το σκεπτικό ότι ο κίνδυνος εφόσον αναγνωριστεί μπορεί και να ελεγχθεί. Σύμφωνα με αυτό οι αρχές είναι:

* **Proportionate**: *Ανάλογες* δραστηριότητες με το επίπεδο του κινδύνου.
* **Aligned**: *Ευθυγραμμισμένες* με άλλες δραστηριότητες.
* **Comprehensive**: *Περιεκτικές.*
* **Embedded**: *Ενσωματωμένες* στην λειτουργία της οντότητας.
* **Dynamic**: *Δυναμικές*, για να ανταποκρίνονται στους δυνητικούς κινδύνους.

Η προσέγγιση αυτή αναφέρεται στα ουσιώδη χαρακτηριστικά της διαχείρισης των κινδύνων, προσδιορίζοντάς την στην πράξη.

Ωστόσο εκτός από τον προσδιορισμό, τι πρέπει να κάνει η διαχείριση κινδύνων, εξίσου σημαντικό είναι ο προσδιορισμός των αποτελεσμάτων, δηλαδή τι θα πρέπει να πετύχει. Πιο συγκεκριμένα, ο στόχος είναι η βελτίωση των εταιρικών αποφάσεων, η μείωση της αβεβαιότητας, η ομαλή λειτουργία της οντότητας και τελικά η επιλογή των βέλτιστων στρατηγικών. Το ακρώνυμο CADE3 επιδιώκει να προσδιορίσει το παραπάνω. Σύμφωνα με αυτό:

* **Compliance**: Σ*υμμόρφωση* με τους νόμους και τους κανονισμού.
* **Assurance**: *Διασφάλιση*.
* **Decisions:** *Οι Αποφάσεις*, θα πρέπει να συνυπολογίζουν τα ζητήματα κινδύνου
* **Efficiency, Effectiveness and Efficacy:** *Αποδοτικότητα, Αποτελεσματικότητα, Δραστικότητα,* σε πράξεις, έργα και στη στρατηγική.

Βασικός σκοπός των αρχών διαχείρισης κινδύνων, είναι η εξασφάλιση της ομαλής λειτουργίας και της συνέχισης δραστηριότητας μιας οντότητας. Συνεπώς οι διεργασίες που εκτελούνται θα πρέπει να είναι *αποτελεσματικές και αποδοτικές*, επιφέροντας τα προσδοκόμενα αποτελέσματα. Για παράδειγμα, το λογισμικό μιας επιχείρησης αν δεν μπορεί να εκτελεί όλες τις απαραίτητες λειτουργίες, τότε μειώνεται η αποδοτικότητά του.

Επίσης σημαντικό κομμάτι αποτελεί η στρατηγική που ακολουθεί η κάθε οντότητα, που πρέπει να είναι εναρμονισμένη με τα απαιτούμενα αποτελέσματα. Μια τέτοια στρατηγική χαρακτηρίζεται ως *δραστική*. Η κατάλληλη στρατηγική οδηγεί στην απόκτηση συγκριτικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ωστόσο, δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις, όπου η λάθος επιλογή στρατηγικής οδηγεί τις επιχειρήσεις σε αποτυχία. Για παράδειγμα, υπάρχουν αθλητικοί σύλλογοι που οργανώνουν ταξίδια αναψυχής για τα μέλη τους, προσφέροντας και ταξιδιωτική ασφάλιση. Με αυτό τον τρόπο αξιοποιούν την ευκαιρία, ικανοποιώντας τους οπαδούς του συλλόγου, ενώ παράλληλα υπάρχει και έμμεσο ιδίων όφελος.

2.12 Τα στάδια Διαχείρισης Κινδύνων

Η διαχείριση των δυνητικών κινδύνων βασίζεται σε ορισμένα στάδια και καθένα πρότυπο τα προσεγγίζει ελαφρώς διαφορετικά. Τα στάδια αυτά είναι ευρέως γνωστά ως 8Rs και 4Ts και η ροή σύνδεσής τους απεικονίζεται στο Σχήμα 4. Οι ενέργειες που περιγράφονται είναι οι εξής:

**Πίνακας 2**: 8Rs και 4Ts

|  |  |
| --- | --- |
| **Τα 8Rs & 4Ts** | **Ελληνικά** |
| **R**ecognition of risks | Αναγνώριση των κινδύνων |
| **R**ating of risks | Αξιολόγηση διαβάθμιση των κινδύνων |
| **R**anking against risk criteria | Κατάταξη βάσει κριτηρίων |
| **R**esponding to significant risks  **T**olerate  **T**reat  **T**ransfer  **T**erminate | Ανταπόκριση (αντιμετώπιση) σημαντικών κινδύνων  Ανοχή  Μεταχείριση (αντιμετώπιση)  Μεταφορά (διαμοιρασμός)  Τερματισμός |
| **R**esourcing controls | Έλεγχος ύπαρξης διαθέσιμων πόρων |
| **R**eaction (and event) planning | Σχεδιασμός αντίδρασης |
| **R**eporting of risk performance | Αναφορά της απόδοσης των κινδύνων |
| **R**eviewing the risk management system | Επανεξέταση των συστημάτων διαχείρισης κινδύνων |

Το εργαλείο αυτό στοχεύει στην έγκαιρη αναγνώριση και διαχείριση των δυνητικών κινδύνων που επιδρούν αρνητικά στην εταιρική λειτουργία. Το σκεπτικό είναι η παρακολούθηση, η ανάλυση και η αναθεώρηση - όταν χρειάζεται - των διαδικασιών μιας οντότητας με σκοπό στην διατήρηση της εύρυθμης λειτουργίας της. Για την εξασφάλιση της δυναμικότητας του μοντέλου, τα στάδια διαχείρισης κινδύνων θα πρέπει να επαναλαμβάνονται όσο συχνά απαιτείται.

*Παράδειγμα*: Διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων στη φαρμακοβιομηχανία

Αν σε μια φαρμακοβιομηχανία κάποιο φάρμακο είναι ζωτικής σημασίας και απαιτείται η αδιάκοπη διάθεσή του, θα πρέπει να υπάρχει η ανάλογη διαδικασία που να περιγράφει όλα τα βήματα και τις λειτουργίες που πρέπει να εκτελούνται για την υποστήριξη της συνεχούς διάθεσης. Εδώ βρίσκει εφαρμογή η χρήση των 8Rs, έτσι ώστε να εντοπιστούν οι κίνδυνοι, να αξιολογηθούν και να ελεγχθεί πώς αυτοί θα μπορούσαν να επηρεάσουν την ομαλή λειτουργία της συγκεκριμένης διαδικασίας. Η ανάλυση αυτή εκτείνεται σε όλη την εφοδιαστική αλυσίδα. Είναι πολύ σημαντικό να αξιολογηθούν όλα τα στάδια (έλεγχος κινδύνων) για την παραγωγή και διάθεση του συγκεκριμένου φαρμάκου, από την προμήθεια των α’ υλών, την παρασκευή του φαρμάκου, μέχρι την τελική διανομή και διάθεσή του στα φαρμακεία.

**Σχήμα 4:** ISO 31000 - Τα8 Rs και τα 4 Ts της διαχείρισης των δυνητικών κινδύνων

1. Αναγνώριση των κινδύνων

7. Αναφορά κινδύνων

6. Σχεδιασμός αντίδρασης

5. Έλεγχοι πόρων

4. Ανταπόκριση στους κινδύνους:

`

* ανοχή
* αντιμετώπιση
* μεταβίβαση ή διαμοιρασμός
* τερματισμός

3. Κατάταξη έναντι κριτηρίων κινδύνων κινδύνων

2. Διαβάθμιση των κινδύνων

8. Επαναξιολόγηση και παρακολούθηση

2.13 Τα επίπεδα εξειδίκευσης της διαχείρισης κινδύνων

Στη σημερινή εποχή όλο και περισσότερα επαγγέλματα περιλαμβάνουν την διαχείριση κινδύνων προκαλώντας την ανάπτυξη του κλάδου αυτού. Οι νομικές και συμβατικές υποχρεώσεις κάθε οντότητας προσδιορίζουν τους δυνητικούς κινδύνους που θα αντιμετωπίσει. Η άγνοια αυτών των υποχρεώσεων αυξάνει την έκθεσή της στον κίνδυνο. Συνεπώς κρίνεται αναγκαία η γνώση των υποχρεώσεων και ο μετασχηματισμός του οργανισμού σύμφωνα με αυτές, για την καλύτερη διαχείριση των κινδύνων. Οι ενέργειες για την συμμόρφωση του οργανισμού στις ανάγκες και απαιτήσεις των προτύπων ελέγχου είναι το επόμενο στάδιο που πρέπει να προσδιορίζεται από μια οντότητα. Ακολούθως η οντότητα πρέπει να αναγνωρίσει τα ενδεχόμενα οφέλη που μπορεί να αποκομίσει μετά την εμφάνιση του κινδύνου και τέλος να μπορέσει να αποδώσει βλέποντας το κίνδυνο ως μια ευκαιρία.

Τα επίπεδα εξειδίκευσης των κινδύνων αναφέρονται στο ακόλουθο Σχήμα 5:

**Σχήμα 5**: Εξειδίκευση διαχείρισης κινδύνων

**ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ**

(Άγνοια υποχρεώσεων)

Αποφυγή

Υπονόμευση

Παρατυπία

Ελαχιστοποίηση

**Επίπεδο 1**

**MΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ**

**(**Φόβος Απαιτήσεων)

Ανοχή

Αναστολή

Αποτυχία

Μετρίαση

**Επίπεδο 2**

**ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗ**

(Έλεγχος συμμόρφωσης)

Αποδοχή

Αμφιβολία

Αβεβαιότητα

Διαχείριση

**Επίπεδο 3**

**ΑΠΟΔΟΣΗ**

**(**Διαχείριση ευκαιριών)

Επένδυση

Βελτίωση

Επιτυχία

Αποδοχή

**Επίτευξη**

**οφελ**

**Επίπεδο 4**

Τα τέσσερα επίπεδα εξειδίκευσης (*ενημέρωση*, *μεταρρύθμιση*, *συμμόρφωση* και *απόδοση*) συντελούν στην αποτελεσματική διαχείριση των κινδύνων. Ωστόσο, δεν είναι βέβαιο ότι ο κίνδυνος πάντα γεννά ευκαιρίες. Σε ορισμένες περιπτώσεις, οδηγούν σε επιδείνωση και στη δημιουργία μεγαλύτερων κινδύνων. Ο βαθμός εξειδίκευσης διαχείρισης των κινδύνων πρέπει να είναι ανάλογος με τις ανάγκες της οντότητας για να μπορέσει να της προσφέρει οφέλη.

Ένα επιπλέον σημείο που χρίζει προσοχής είναι το φαινόμενο της μονόπλευρης αφοσίωσης στη διαχείριση των κινδύνων, σε βάρος των λειτουργιών μιας επιχείρησης. Η αυξημένη ανησυχία των διαχειριστών για την διαχείριση των κινδύνων είναι απόλυτα κατανοητή, όμως πρωτίστως θα πρέπει να διασφαλίζουν την λειτουργία και διακυβέρνηση της οντότητας που υπηρετούν. Ο αποπροσανατολισμός από τους βασικούς στόχους της επιχείρησης μπορεί την να παραλύσει από την εύρυθμη λειτουργία της.

Οι επικεφαλής διαχείρισης κινδύνων θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους το βαθμό πολυπλοκότητας και να αναγνωρίζουν και εναλλακτικές προσεγγίσεις για την διαχείριση των κινδύνων. Για την διαχείριση των κινδύνων θα πρέπει:

* Να υπάρχει η κατάλληλη ισορροπία μεταξύ των προτύπων συμμόρφωσης και της διαχείρισης συμμόρφωσης.
* Ολιστική προσέγγιση στη διαχείριση των κινδύνων από τους διαχειριστές των επιχειρήσεων.
* Ο εσωτερικός έλεγχος πρέπει να συμβαδίζει με το επιχειρηματικό πνεύμα και στόχους.
* Οι σχεδιαστές στρατηγικής σε μια οντότητα, πρέπει να ενστερνίζονται τις τεχνικές διαχείρισης κινδύνων με γνώμονα την επιλογή της βέλτιστης απόφασης και την αξιοποίηση ευκαιριών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΚΑΙ ΤΥΠΟΛΟΓΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

3.1 Κατηγορίες Κινδύνων

Τα τελευταία χρόνια οι πολύπλοκες απαιτήσεις και ανάγκες των επιχειρήσεων όπου έχουν διαμορφωθεί από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον, έχουν οδηγήσει στην ανάπτυξη νέων μεθοδολογιών και μοντέλων επιχειρηματικών κινδύνων. Οι απαιτήσεις που θα επιφέρει το άμεσο μέλλον, θα οδηγήσουν στην εύρεση κατάλληλων μοντέλων αντιμετώπισης και διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων. Σε αυτό το κεφάλαιο θα αναπτύξουμε τις βασικές κατηγορίες, πρότυπα/ πλαίσια επιχειρηματικών κινδύνων, τους παράγοντες που οδηγούν τους κινδύνους και τους τρόπους διαχείρισης τους.

Η κατηγοριοποίηση των κινδύνων σε συνδυασμό με την ανάπτυξη μεθοδολογίας αναγνώρισης, αξιολόγησης και διαχείρισης τους διαφέρει από εταιρεία σε εταιρεία και ανάλογα με τον κλάδο δραστηριοποίησης τους. Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να τονίσουμε, ότι υπάρχουν σημαντικές κατηγορίες και παράμετροι κινδύνων που μπορεί να επιδράσουν αρνητικά στην δραστηριότητα μιας επιχείρησης και οι οποίοι αναγνωρίζονται, αξιολογούνται και ιεραρχούνται σύμφωνα με τις προτεραιότητες και τις ανάγκες της κάθε επιχείρησης. Εκείνο που θα πρέπει να είναι ξεκάθαρο σχετίζεται με την στρατηγική που αποφασίζει να ακολουθήσει η κάθε επιχείρηση και η οποία συνδέεται με πολλών και διαφορετικών κατά περίπτωση κινδύνους. Επομένως, ανάλογα με τον κλάδο δραστηριοποίησης της επιχείρησης, οι κίνδυνοι μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε διαφορετικές κατηγορίες ανάλογα με:

* την φύση τους (π.χ. κίνδυνοι πληροφόρησης, κίνδυνοι επικοινωνίας, κ.λπ.),
* την λειτουργία ή την δραστηριότητα της επιχείρησης που χαρακτηρίζουν – απειλούν (π.χ. προμήθειες, πωλήσεις, πιστοδοτήσεις, διαχείριση διαθεσίμων, κ.λπ.),
* τους ενδιαφερόμενους της επιχείρησης (π.χ. προμηθευτές, πελάτες, επενδυτές κ.λπ.),
* καθώς επίσης και σε οποιοδήποτε συνδυασμό των ανωτέρω.

Σύμφωνα με το μοντέλο των Hub και Spokes (2005), οι βασικοί κίνδυνοι διακρίνονται σε:

* στρατηγικούς,
* κινδύνους συστημάτων,
* λειτουργικούς,
* χρηματοοικονομικούς και
* συμμόρφωσης.

Για κάθε έναν από τους ανωτέρω αναφερόμενους κινδύνους προτείνονται σχετικές στρατηγικές δράσεως όπως η ανάπτυξη επιχειρησιακών πολιτικών, ο σχεδιασμός επιχειρησιακής συνέχειας, η εγκατάσταση επιχειρησιακών δικλείδων ασφαλείας- σημείων ελέγχου, οι αμοιβές του προσωπικού πωλήσεων, η διαχείριση διαθεσίμων και μετρητών, στρατηγικές αντιμετώπισης ενδεχόμενης απάτης, η χρήση δραστηριοτήτων εσωτερικού ελέγχου, η συμμόρφωση με τα απαιτούμενα από την νομοθεσία και η ανάπτυξη και χρήση σχετικών κωδίκων δεοντολογίας.

Ο επιχειρηματικός κίνδυνος εκφράζεται με διάφορες μορφές. Ανάλογα με την μορφή, πιθανότητα και επίπτωση που μπορεί να έχει ο κίνδυνος απαιτείται αντίστοιχη διαφοροποίηση της επιχειρησιακής στρατηγικής. Έτσι, οι κίνδυνοι μπορεί να εμφανίζονται ως καθαρά χρηματοοικονομικοί με σημαντικότερες παραμέτρους τον κίνδυνο που απορρέει από μη κατάλληλη διαχείριση των διαθεσίμων της επιχείρησης, καθώς επίσης και τον κίνδυνο που απορρέει από μη κατάλληλες επενδύσεις σε παράγωγα χρηματοοικονομικά προϊόντα. Ειδικά για τους τελευταίους οι επιχειρήσεις συνήθως αντισταθμίζουν τους τεράστιους κινδύνους που προκύπτουν από τις συναλλαγές τους αυτές με την χρησιμοποίηση κατάλληλων τεχνικών Hedging. Από την επιτυχία ή όχι των επιλογών τους στις επενδύσεις αυτές και στο κατάλληλο αντιστάθμισμα των κινδύνων κρίνεται σε αρκετές περιπτώσεις η κερδοφορία τους.

Πολύ σημαντική κατηγορία κινδύνων θεωρείται η σχετιζόμενη με την παραγωγή πληροφόρησης είτε για την ίδια την επιχείρηση, είτε για τους ενδιαφερόμενους όπου αφορά κυρίως τη χρήση ηλεκτρονικών συστημάτων ή άλλων μέσων (καθιερωμένες διαδικασίες σχετικά με την παραγωγή αναφορών και γραμμές αναφοράς). Οι κίνδυνοι αυτοί και οι αντίστοιχες πολιτικές και διαδικασίες που θεσπίζουν οι επιχειρήσεις για την αντιμετώπιση τους αποτελούν σημαντικό στοιχείο για την εργασία των ελεγκτών, καθώς η αποτελεσματικότητα και η καταλληλότητα των συστημάτων πληροφορικής και των σχετικών γραμμών αναφοράς σαν soft control συνδέονται με διαφορετικού επιπέδου εμπιστοσύνη μεταξύ διοίκησης και ελεγκτών.

Άλλες σημαντικές κατηγορίες κινδύνων αποτελούν οι σχετιζόμενες με τις απάτες από μέρους των εργαζομένων στην επιχείρηση, ή τρίτων, οι κίνδυνοι που συνδέονται με την συμμόρφωση με τους νόμους και κανονισμούς που είναι εφαρμόσιμοι σε κάθε χώρα δραστηριοποίησης της επιχείρησης ή ακόμη οι κίνδυνοι οι οποίοι προέρχονται από τις κανονιστικές απαιτήσεις ενώσεων κρατών (π.χ. Ευρωπαϊκή Ένωση), ή ακόμη και από την ίδια την επιχείρηση.

3.2 Εσωτερικοί και Εξωτερικοί κίνδυνοι

Μία ακόμη βασική διάκριση των κινδύνων αφορά την πηγή που απορρέουν αυτοί και η οποία μπορεί να προέρχεται είτε από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, είτε από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Οι συγκεκριμένες κατηγορίες κινδύνων δύνανται να κατανεμηθούν σε αρκετές υπο-κατηγορίες κινδύνων, τις σημαντικότερες εκ των οποίων θα αναφέρουμε στο κεφάλαιο αυτό. Κι ενώ στην πρώτη περίπτωση οι κίνδυνοι αυτοί μπορεί να απορρέουν από τις ίδιες τις πρακτικές της επιχείρησης, στην δεύτερη περίπτωση οι κίνδυνοι απορρέουν από το εξωτερικό προς την επιχείρηση περιβάλλον καθώς δεν επηρεάζονται από αυτή. Όσον αφορά τους κινδύνους που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και οι οποίοι χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής προκειμένου να εξασφαλίζεται η απρόσκοπτη συνέχεια των εργασιών της επιχείρησης, καθώς και να βελτιώνονται οι δείκτες αποτελεσματικότητας της (κερδοφορία, αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα), θα μπορούσαν σε γενικές γραμμές να κατηγοριοποιηθούν ως εξής:

* Κίνδυνος Ανταγωνισμού: Ο κίνδυνος που προέρχεται είτε από τους κύριους ανταγωνιστές της εταιρίας, είτε από νέους ανταγωνιστές που εισέρχονται στην αγορά. Κυριότερες αιτίες μπορεί να είναι η εισαγωγή νέων προϊόντων στην αγορά από τους ανταγωνιστές, η ποιοτική βελτίωση των προϊόντων τους, το χαμηλότερο κόστος των προϊόντων τους, οι γρηγορότεροι ρυθμοί ανταπόκρισης στις παραγγελίες των πελατών τους, γεγονότα που ενδεχομένως να προκαλέσουν την απώλεια του συγκριτικού πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστών.
* Πολιτικός Κίνδυνος: Αναφερόμαστε στον κίνδυνο που σχετίζεται με την πολιτική που αναπτύσσουν χώρες στις οποίες έχουν πραγματοποιηθεί μεγάλες επενδύσεις από την εταιρία ή τον οργανισμό. Έτσι, παραδείγματα ενδεχόμενων πολιτικών κινδύνων αποτελούν οι κρατικοποιήσεις, η κατάσχεση περιουσιακών στοιχείων της εταιρίας, η ιδιοποίηση από τα κράτη αυτά περιουσιακών στοιχείων της εταιρίας χωρίς αποζημίωση και άλλες ενδεχομένως απαγορεύσεις που βασίζονται στους τοπικούς νόμους.
* Σχέσεων με Μετόχους: Αναφερόμαστε στην ενδεχόμενη απώλεια εμπιστοσύνης των μετόχων της επιχείρησης που μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την δυνατότητα της εταιρείας να αντλήσει κεφάλαια.

Άλλοι κίνδυνοι που σχετίζονται με το εξωτερικό περιβάλλον και μπορούν να αναφερθούν σε αυτό το σημείο είναι οι κίνδυνοι ανεπάρκειας κεφαλαίου, κίνδυνοι οι οποίοι μπορεί να προέλθουν από δυσχέρεια σε πρόσβαση και ανεπάρκεια κεφαλαίων κίνησης, κίνδυνοι από καταστροφικές ζημιές, κίνδυνοι οι οποίοι προέρχονται από έκτακτα γεγονότα (π.χ. σεισμοί, πλημμύρες, πυρκαγιές κλπ.), νομικοί κίνδυνοι, κίνδυνοι που προκύπτουν από σημαντικές μεταβολές στις ανάγκες των πελατών, τεχνολογικοί κίνδυνοι, κίνδυνοι οι οποίοι απορρέουν από την μη εφαρμογή από μέρους της επιχείρησης των ενδεχόμενων νέων προηγμένων τεχνολογιών ώστε να παρακολουθούν αντίστοιχα τον ανταγωνισμό, κλαδικοί κίνδυνοι, κίνδυνοι που χαρακτηρίζουν συνολικά τον κλάδο δραστηριοποίησης της επιχείρησης πέραν του ανταγωνισμού, κ.λπ. Οι ανωτέρω αναφερόμενοι κίνδυνοι αποτελούν ένα μικρό μόνο δείγμα του πως μπορεί να επηρεάσει τις δραστηριότητες μιας επιχείρησης το εξωτερικό περιβάλλον, είναι χρήσιμο δε να μπορούν να αναγνωρισθούν έγκαιρα και να αξιολογούνται από τις επιχειρήσεις ώστε να λαμβάνονται αντίστοιχα μέτρα διαχείρισης ή αντιμετώπισης τους.

Η δεύτερη μεγάλη κατηγορία κινδύνων σχετίζεται με το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και περιλαμβάνει τους λειτουργικούς κινδύνους που σχετίζονται με τις εφαρμοζόμενες πολιτικές, διαδικασίες και πρακτικές της επιχείρησης. Περιλαμβάνουν τις έννοιες της αποτελεσματικής διαχείρισης και προστασίας των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης, την επαρκή σύνδεση τους με την επιχειρησιακή στρατηγική και πολιτικές της επιχείρησης, καθώς επίσης και με την παραγωγή κατάλληλης πληροφόρησης τόσο προς το εσωτερικό, όσο και προς το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Οι σημαντικότεροι κίνδυνοι που χαρακτηρίζουν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης μπορούν να κατηγοριοποιηθούν στις ακόλουθες κατηγορίες:

1. Λειτουργικοί Κίνδυνοι – Κίνδυνοι Παραγωγής: Σε αυτή την κατηγορία μπορεί να ενταχθούν οι κίνδυνοι από μη ικανοποίηση των πελατών, κίνδυνοι που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό, όπως είναι για παράδειγμα η έλλειψη κινήτρων που μπορεί να οδηγήσει σε μειωμένη παραγωγικότητα, οι οικειοθελείς αποχωρήσεις κρίσιμου προσωπικού, κ.λπ., κίνδυνοι που σχετίζονται με την επαρκή διαχείριση της γνώσης του οργανισμού, κίνδυνοι από μη αποτελεσματική και έγκαιρη ανάπτυξη νέων προϊόντων, κίνδυνοι μη αποδοτικής παραγωγής κυρίως σε όρους ποιότητας και κόστους, κίνδυνοι από μη έγκαιρη και κατάλληλη προμήθεια απαραίτητων υλικών και προμηθειών, κίνδυνοι από μη κατάλληλη διακίνηση των προϊόντων, κίνδυνοι από μη αποτελεσματική συνεργασία με υπεργολάβους και άλλους συνεργάτες της επιχείρησης, κίνδυνοι από μη συμμόρφωση με τους νόμους, αλλά και τις πολιτικές και διαδικασίες της επιχείρησης, κίνδυνοι από παραγωγή ελαττωματικών ή με προβλήματα στην ποιότητα προϊόντων, περιβαλλοντικοί κίνδυνοι, κίνδυνοι υγιεινής και ασφάλειας και τέλος οι κίνδυνοι που σχετίζονται με την φθορά της εμπορικής επωνυμίας της επιχείρησης. Πολλοί ακόμη κίνδυνοι μπορεί να ενταχθούν σε αυτή την κατηγορία όπως αυτοί που σχετίζονται με τις σχέσεις των λειτουργιών της εταιρείας με τους ενδιαφερόμενους, όπως και άλλοι κίνδυνοι που σχετίζονται με τις πολιτικές και διαδικασίες της επιχείρησης.

2. Κίνδυνοι που σχετίζονται με το προσωπικό της επιχείρησης: Σε αυτή την κατηγορία εντοπίζονται πολύ σημαντικές παράμετροι κινδύνων που σχετίζονται με το προσωπικό των επιχειρήσεων, καθώς η καταλληλότητα και η επάρκεια του ανθρώπινου δυναμικού θεωρείται πολύ κρίσιμη για την επιτυχία των επιχειρησιακών στόχων. Περιλαμβάνονται διάφοροι κίνδυνοι όπως ο κίνδυνος εξουσιοδότησης, ο οποίος χαρακτηρίζεται από την υπέρβαση των αρμοδιοτήτων- εξουσιοδοτήσεων από μέρους των εργαζομένων, την επιλογή ηγεσίας που να μην μπορεί να εμπνεύσει το λοιπό ανθρώπινο δυναμικό, κίνδυνος που απορρέει από τους εξωτερικούς ή προσωρινούς συνεργάτες της επιχείρησης όσον αφορά την υπέρβαση των αρμοδιοτήτων τους, κίνδυνος από έλλειψη κινήτρων στο ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας που μπορεί να οδηγήσει σε μειωμένη παραγωγικότητα, κίνδυνος από μη έγκαιρη προσαρμογή στις αλλαγές που συντελούνται στην επιχείρηση είτε μεμονωμένα, είτε σαν μέρος ενός συνολικού στρατηγικού σχεδίου (π.χ. εφαρμογή προγράμματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, Business Process Reengineering, κ.λπ.), κίνδυνος μη κατάλληλης και επαρκούς επικοινωνίας μεταξύ στελεχών, λειτουργιών και δραστηριοτήτων, καθώς επίσης και λοιποί κίνδυνοι μικρότερης σημασίας.

3. Κίνδυνοι Συστημάτων Πληροφορικής- Τεχνολογικοί Κίνδυνοι: Μία από τις σημαντικότερες κατηγορίες κινδύνων είναι η σχετιζόμενη με τα συστήματα πληροφορικής της επιχείρησης η οποία μπορεί να εμφανίζεται είτε με την μη αποτελεσματική λειτουργία αυτών, είτε με τους κινδύνους που σχετίζονται με την ασφάλεια και πρόσβαση σε εμπιστευτικά δεδομένα. Οι παράμετροι κινδύνων που συνιστούν αυτή την κατηγορία είναι ο κίνδυνος σχετικότητας των πληροφοριών και αναφορών που παράγονται σε σχέση με τις επιθυμητές πληροφορίες από πλευράς διοίκησης, ο κίνδυνος ακεραιότητας των συστημάτων πληροφορικής από μη εξουσιοδοτημένους χρήστες ή τρίτα μέρη δια μέσου προσβάσεως σε εμπιστευτικά ή προσωπικά δεδομένα που μπορεί να συνδέονται και με σχετικούς νόμους ή πολιτικές της επιχείρησης, όπως επίσης και η παραγωγή ορθούς και πλήρους πληροφόρησης. Άλλοι κίνδυνοι που σχετίζονται με τα συστήματα πληροφορικής είναι ο κίνδυνος μη εγκεκριμένης πρόσβασης, ο κίνδυνος διαθεσιμότητας και απρόσκοπτης λειτουργίας των συστημάτων πληροφορικής και ο κίνδυνος από την μη ύπαρξη κατάλληλης υποδομής πληροφοριακών συστημάτων.

4. Κίνδυνοι Απάτης- Κίνδυνοι Ακεραιότητας: Σε αυτή την κατηγορία κινδύνων περιλαμβάνονται οι παράμετροι που σχετίζονται με την διενέργεια απάτης είτε από τα στελέχη και το προσωπικό της εταιρείας, είτε από τρίτα μέρη (π.χ. πελάτες, προμηθευτές, κ.λπ.). Περιλαμβάνεται ο κίνδυνος απάτης από την ανώτατη διοίκηση της εταιρείας προς τους μετόχους και λοιπούς ενδιαφερομένους της εταιρείας (π.χ. παραποίηση οικονομικών καταστάσεων, καταχρήσεις κ.λπ.), ο κίνδυνος διενέργειας απάτης από το προσωπικό της εταιρείας ή τρίτα μέρη με αρνητικό οικονομικό αντίκτυπο για την επιχείρηση, η διενέργεια παράνομων πράξεων από την διοίκηση ή το προσωπικό της εταιρείας γεγονός που μπορεί να συντελέσει σε αρνητική φήμη στην επιχείρηση ή σε επιβολή προστίμων, ο κίνδυνος από μη εξουσιοδοτημένη χρήση στοιχείων και πληροφοριών που έχει στην διάθεση της η εταιρεία (π.χ. προσωπικά δεδομένα) και ο κίνδυνος δημιουργίας κακής φήμης προς το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

5. Χρηματοοικονομικοί Κίνδυνοι: Σε αυτή την κατηγορία κινδύνων περιλαμβάνεται μια σειρά παραμέτρων που μπορεί να έχουν αρνητικό αντίκτυπο στην αποτελεσματική διαχείριση των χρηματικών διαθεσίμων της εταιρείας, καθώς και σε θέματα κόστους, ταμειακού προγραμματισμού, κ.λπ. Περιλαμβάνονται κίνδυνοι όπως ο κίνδυνος απότομης αύξησης ή μείωσης των επιτοκίων, ο συναλλαγματικός κίνδυνος, ο κίνδυνος διακύμανσης της τιμής της μετοχής, οι αυξομειώσεις στις τιμές των εμπορευμάτων ή πρώτων υλών, οι κίνδυνοι αγοράς χρηματοοικονομικών προϊόντων (π.χ. ομόλογα, μετοχές, παράγωγα χρηματοοικονομικά προϊόντα, κ.λπ.), ο κίνδυνος ρευστότητας, ο κίνδυνος ανεπάρκειας κεφαλαίου κίνησης και μη κατάλληλου ταμειακού προγραμματισμού, ο κίνδυνος από χαμένες ευκαιρίες, o κίνδυνος συγκέντρωσης των επενδύσεων, ο πιστωτικός κίνδυνος, κ.λπ.

Μία επιπλέον κατηγοριοποίηση των κινδύνων που μπορούμε να διενεργήσουμε είναι οι σχετιζόμενοι με την λήψη αποφάσεων κίνδυνοι, οι οποίοι μπορεί να απορρέουν από όλες τις ανωτέρω αναφερόμενες κατηγορίες και συνδεόμενες πρακτικές. Οι κίνδυνοι αυτοί απορρέουν από μη κατάλληλες πρακτικές επικοινωνίας και πληροφόρησης μεταξύ των διαφόρων λειτουργιών και δραστηριοτήτων εντός μιας επιχείρησης. Οι σημαντικότερες κατηγορίες αυτών των κινδύνων έχουν ως εξής:

* Στρατηγικοί κίνδυνοι που σχετίζονται με την λήψη αποφάσεων: Αφορούν πιθανά περιστατικά ή καταστάσεις που επηρεάζονται ή προκαλούνται από το στρατηγικό όραμα, τις προτεραιότητες και τους στόχους της επιχείρησης. Αυτές οι περιπτώσεις μπορεί να έχουν επιρροή στην επιχείρηση, είτε θετική είτε αρνητική. Οι στρατηγικές δράσεις είναι ζωτικής σημασίας για την επίτευξη των στόχων για ανάπτυξη, αλλαγή και καινοτομία. Είναι κατανοητό ότι οι αυξανόμενες δραστηριότητες ενέχουν υψηλότερο κίνδυνο που πρέπει να αντιμετωπιστεί σύμφωνα με τις βέλτιστες πρακτικές. Σε αυτή την κατηγορία περιλαμβάνονται ενδεικτικά ο κίνδυνος μη έγκαιρης αναγνώρισης ενδεχόμενων περιβαλλοντικών αλλαγών και αντίστοιχης προσαρμογής της επιχειρησιακής στρατηγικής, ο κίνδυνος μη προσαρμογής του επιχειρησιακού μοντέλου σύμφωνα με τις απαιτήσεις του τρέχοντος περιβάλλοντος, ο κίνδυνος από μη κατάλληλη οργανωτική διάρθρωση των επιχειρησιακών μονάδων και προϊόντων της επιχείρησης, ο κίνδυνος μη ορθής και περιοδικής αποτίμησης της επιχείρησης, ο κίνδυνος μη κατάλληλης οργανωτικής διάρθρωσης της επιχείρησης, ο κίνδυνος ανεπαρκούς μέτρησης της απόδοσης της επιχείρησης, των επιμέρους επιχειρησιακών μονάδων και δραστηριοτήτων της, ο κίνδυνος μη κατάλληλης κατανομής των διαθέσιμων πόρων της επιχείρησης στις διάφορες λειτουργίες και επιχειρησιακές μονάδες της επιχείρησης, ο κίνδυνος μη επαρκούς στρατηγικού σχεδιασμού και τέλος ο κίνδυνος μη έγκαιρης αναγνώρισης ενδεχόμενων προβλημάτων που χαρακτηρίζουν τα προϊόντα της επιχείρησης στα επιμέρους στάδια της ζωής τους.
* Λειτουργικοί Κίνδυνοι που σχετίζονται με την εσωτερική και εξωτερική πληροφόρηση: Τόσο αυτή, όσο και η επόμενη κατηγορία κινδύνων θεωρούνται πολύ σημαντικές από το μοντέλο διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων (ERM) της επιτροπής COSO. Σε αυτή την κατηγορία περιλαμβάνονται ενδεικτικά ο κίνδυνος μη έγκαιρης αναγνώρισης ενδεχόμενων περιβαλλοντικών αλλαγών και αντίστοιχης προσαρμογής της επιχειρησιακής στρατηγικής (Environmental Scan risk), ο κίνδυνος μη προσαρμογής του επιχειρησιακού μοντέλου σύμφωνα με τις απαιτήσεις του τρέχοντος περιβάλλοντος (Business Model risk), ο κίνδυνος από μη κατάλληλη οργανωτική διάρθρωση των επιχειρησιακών μονάδων και προϊόντων της επιχείρησης (Business Portfolio risk), ο κίνδυνος μη ορθής και περιοδικής αποτίμησης της επιχείρησης (Valuation risk), ο κίνδυνος μη κατάλληλης οργανωτικής διάρθρωσης της επιχείρησης (Organization Structure risk), ο κίνδυνος ανεπαρκούς μέτρησης της απόδοσης της επιχείρησης, των επιμέρους επιχειρησιακών μονάδων και δραστηριοτήτων της (Performance Measurement risk), ο κίνδυνος μη κατάλληλης κατανομής των διαθέσιμων πόρων (κυρίως ανθρώπινου δυναμικού) της επιχείρησης στις διάφορες λειτουργίες και επιχειρησιακές μονάδες της επιχείρησης (Resource Allocation risk), ο κίνδυνος μη επαρκούς στρατηγικού σχεδιασμού (Strategic Planning risk) και τέλος ο κίνδυνος μη έγκαιρης αναγνώρισης ενδεχόμενων προβλημάτων που χαρακτηρίζουν τα προϊόντα της επιχείρησης στα επιμέρους στάδια της ζωής τους (Life Cycle risk).
* Κίνδυνοι ορθότητας- πληρότητας παραγόμενων χρηματοοικονομικών αναφορών: Πολύ σημαντική κατηγορία κινδύνων σύμφωνα με το μοντέλο ERM η οποία περιλαμβάνει τον κίνδυνο μη κατάλληλου προγραμματισμού και προϋπολογισμού από μέρους της επιχείρησης, τον κίνδυνο παραγωγής μη ορθής και κατάλληλης λογιστικής πληροφόρησης για διάφορους λόγους, ο κίνδυνος παραγωγής μη ορθής χρηματοοικονομικής πληροφόρησης προς το επενδυτικό κοινό και τους λοιπούς ενδιαφερόμενους, ο κίνδυνος φορολογίας, ο κίνδυνος που προκύπτει από την συμμετοχή σε διάφορα ασφαλιστικά- συνταξιοδοτικά προγράμματα, ο κίνδυνος από τις επενδύσεις που προβαίνει η επιχείρηση, καθώς επίσης και ο κίνδυνος που προκύπτει από την μη έγκαιρη, ορθή και κατάλληλη υποβολή χρηματοοικονομικών αναφορών στις εποπτικές αρχές.

Τέλος, σημαντική συμβολή στην αναγνώριση και αξιολόγηση των επιχειρηματικών κινδύνων έχει η εργασία της επιτροπής της Βασιλείας για τον λειτουργικό κίνδυνο όπου εντοπίζονται οι σημαντικότερες κατηγορίες και παράμετροι του λειτουργικού κινδύνου, καθώς επίσης καθορίζεται με σαφήνεια ο ορισμός του λειτουργικού κινδύνου. Οι σημαντικότερες κατηγορίες κινδύνων σύμφωνα με βάση την επιτροπή της Βασιλείας έχουν ως εξής:

1. Κίνδυνος από εσωτερικές απάτες- Π.χ. μη εξουσιοδοτημένη πρόσβαση, κλοπή, απάτες από στελέχη και υπαλλήλους της τράπεζας, κ.λπ.
2. Κίνδυνος από εξωτερικές απάτες- Π.χ. από κλοπές και απάτες, από μη εξουσιοδοτημένη πρόσβαση στα συστήματα πληροφορικής της τράπεζας, κ.λπ.
3. Κίνδυνος από τις πρακτικές της διοίκησης στις εργασιακές σχέσεις και στα σχετικά με την υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων- Π.χ. από διακρίσεις μεταξύ των εργαζομένων, θέματα ασφάλειας και προστασίας των εργαζομένων και πως διαμορφώνονται οι σχέσεις με τους εργαζόμενους της τράπεζας.
4. Κίνδυνος που σχετίζεται με τους πελάτες, τα προϊόντα και τις επιχειρησιακές πρακτικές.
5. Κίνδυνος από καταστροφή περιουσιακών στοιχείων.
6. Κίνδυνος από διακοπή της λειτουργίας των συστημάτων πληροφορικής.
7. Κίνδυνος από συναλλαγές και διαχείριση λειτουργιών.

Πριν ξεκινήσουμε την σύντομη αυτή αναφορά μας σε γνωστούς και λιγότερο γνωστούς κινδύνους θα πρέπει να επισημάνουμε ότι οι επιχειρήσεις που αναπτύσσουν και συντηρούν σχετικά μητρώα (βάσεις) κινδύνων περιλαμβάνουν σε αυτά συγκεκριμένες κατηγορίες κινδύνων, αλλά και σχετικές παραμέτρους κινδύνων. Υπάρχουν επιχειρήσεις που έχουν αναπτύξει μητρώα κινδύνων τα οποία περιλαμβάνουν περισσότερες από 500 παραμέτρους κινδύνων, ή ακόμη περισσότερες από 20 κατηγορίες κινδύνων. Εκείνο που θα πρέπει να καταστεί σαφές είναι ότι η ανάπτυξη μητρώων κινδύνων και μεθόδων αντιμετώπισης τους ποικίλει σημαντικά από επιχείρηση σε επιχείρηση χωρίς αυτό να σημαίνει ότι υπάρχει κάποια συγκεκριμένη μέθοδος. Η ανάπτυξη μητρώων κινδύνων θα πρέπει να ακολουθείται και από αντίστοιχη περιοδική ενημέρωση αυτών ώστε να εξασφαλίζεται η επαρκής και αποτελεσματική διαχείριση τους. Έτσι, για παράδειγμα οι διαδικασίες ανατροφοδότησης της επιχείρησης με στοιχεία που αφορούν υφιστάμενους ή νέους κινδύνους θα πρέπει να διενεργείται σε τακτά χρονικά διαστήματα (τουλάχιστον ετησίως ή ακόμη νωρίτερα εάν απαιτείται κάτι τέτοιο από τις εκάστοτε συνθήκες), ενώ θα πρέπει οπωσδήποτε να συνδέεται με συγκεκριμένες και τεκμηριωμένες μεθόδους παρακολούθησης .

3.3 Λοιπές κατηγορίες κινδύνων

Οι επιχειρήσεις είναι πλέον σημαντικό να δώσουν έμφαση στην εύρεση νέων πιθανών κινδύνων, και το αμέσως επόμενο στάδιο της συζήτησης τους να είναι ο τρόπος διαχείρισης των κινδύνων και πώς να μπορούν να αναλυθούν ώστε το διοικητικό συμβούλιο να ενημερώνεται για την πραγματική έκθεση κινδύνου. Οι επιχειρήσεις πρέπει να διευρύνουν την έμφασή τους πέρα από τις τυπικές κατηγορίες κινδύνων, έτσι ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν στις νέες μεταβολές. Οι νέες μεταβολές όπως είναι η ταχεία ανάπτυξη της τεχνολογίας των πληροφοριών έχει αλλάξει τις μεθόδους που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για τη δημιουργία αξίας και έχει αναπτύξει νέους επιχειρηματικούς κινδύνους. Επίσης, οι αλλαγές στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον προκαλούν νέες προκλήσεις για όλες τις επιχειρήσεις. Αυτές οι προκλήσεις μπορεί να θεωρηθούν ως νέοι κίνδυνοι που μπορεί να χρειαστεί να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις. Οι αναδυόμενοι κίνδυνοι ταξινομούνται σε τρεις κατηγορίες:

* Κίνδυνοι που η επιχείρηση δεν έχει αντιμετωπίσει προηγουμένως, επειδή συνδέονται με νέους κινδύνους σε ένα νέο περιβάλλον.
* Νέοι κίνδυνοι που έχουν αναπτυχθεί στο εξωτερικό περιβάλλον αλλά συνδέονται με το τρέχον περιβάλλον της επιχείρησης.
* Υφιστάμενοι κίνδυνοι σε ένα νέο περιβάλλον, ως αποτέλεσμα νέων συνθηκών.

Αρκετές πρόσφατες εταιρικές αλλαγές, όπως η είσοδος σε νέες αγορές, η υιοθέτηση νέας τεχνολογίας και η καθιέρωση όλο και πιο περίπλοκων αλυσίδων εφοδιασμού, αύξησαν τον βαθμό κινδύνου που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις. Επιπλέον, υπάρχουν πολυάριθμοι αναδυόμενοι κίνδυνοι, οι οποίοι θα προβληματίσουν στο μέλλον τις επιχειρήσεις, διότι αποτελούν κινδύνους πέρα από τον έλεγχο μιας μεμονωμένης επιχείρησης. Αυτοί μπορεί να είναι η κλιματική αλλαγή, η δημογραφική αλλαγή, το κρατικό χρέος και η εθνική ασφάλεια. Επίσης, μπορεί να δημιουργηθεί ένας νέος κίνδυνος που θα σχετίζεται με προβλήματα υγείας.

Υπό ορισμένες συνθήκες, οι αναδυόμενοι κίνδυνοι φέρνουν μαζί τους νέες αβεβαιότητες προς αντιμετώπιση τους. Η επιχείρηση που έρχεται αντιμέτωπη με αναδυόμενους κινδύνους, πρέπει πρώτα να προσδιορίσει τον βαθμό επικινδυνότητας τους, αλλά και τις ευκαιρίες που μπορεί να υπάρξουν. Πολλές φορές όμως ο βαθμός επικινδυνότητας αυτών των κινδύνων είναι δύσκολο να υπολογιστεί και ιδιαίτερα σε αναδυόμενους κινδύνους όπως είναι ο κίνδυνος της νανοτεχνολογίας και ο κίνδυνος των καταστάσεων εκτάκτου ανάγκης. Συγκεκριμένα, η νανοτεχνολογία αποτελεί αναδυόμενο πεδίο και χρησιμοποιείται ευρέως. Είναι άγνωστο και σε ποιο βαθμό οι μελλοντικοί κίνδυνοι θα σχετίζονται με την χρήση της νανοτεχνολογίας. Γενικότερα, ο νέος αυτός κίνδυνος έχει δημιουργήσει διαφορετικές απόψεις μεταξύ των επιστημόνων, οι οποίοι έρχονται σε αντιπαράθεση σε ότι αφορά την βελτίωση ή την βλάβη της ανθρώπινης υγείας. Η επίδραση της νανοτεχνολογίας στην υγεία μπορεί να χωριστεί σε δύο κατηγορίες: τη δυνατότητα για ιατρικές εφαρμογές για τη θεραπεία ασθενειών και τους πιθανούς κινδύνους για την υγεία από την έκθεση σε νανοϋλικά. Οι ανησυχίες για την υγεία είναι συνυφασμένες στους χώρους εργασίας των επιχειρήσεων που παράγουν ή χρησιμοποιούν νανοϋλικά, καθώς και σε εργαστήρια που διεξάγουν νανοεπιστήμη και νανοτεχνολογία. Είναι λογικό να αναφερθεί ότι τα τρέχοντα επαγγελματικά όρια έκθεσης σε σκόνη δεν μπορούν να εφαρμοστούν άμεσα σε σκόνες νανοσωματιδίων.

Τα τελευταία χρόνια έχουν μπει στο προσκήνιο μελέτης της διαχείρισης κινδύνων οι κίνδυνοι που αφορούν καταστάσεις εκτάκτου ανάγκης. Συγκεκριμένα, έχει αυξηθεί το ενδιαφέρον για το θέμα της ανθεκτικότητας, η οποία συνδέεται συχνά με τη διαχείριση κρίσεων. Με τον όρο ανθεκτικότητα εννοούμε την ικανότητα ενός οργανισμού να επιτυγχάνει με συνέπεια μια επιθυμητή κατάσταση μετά από μια αλλαγή των συνθηκών. Επίσης, στο πρότυπο ISO 22300: 2012 «Κοινωνική Ασφάλεια- Ορολογία» ορίζεται η ανθεκτικότητα ως «η προσαρμοστική ικανότητα ενός οργανισμού σε ένα περίπλοκο και μεταβαλλόμενο περιβάλλον». Αναφέρεται δηλαδή στην ικανότητα ενός οργανισμού να μπορεί να ανταπεξέλθει κατά την διάρκεια μιας κρίσης. Αυτό το ενδιαφέρον δημιουργήθηκε από τις καταστάσεις εκτάκτου ανάγκης, που αφορούν τις φυσικές καταστροφές, όπως τους σεισμούς, τα τσουνάμι, τα ακραία καιρικά φαινόμενα κτλ. Επιπλέον, τα τελευταία χρόνια έχουν δημιουργηθεί ευρύτερες ανησυχίες για το βαθμό ανταπόκρισης της ανθεκτικότητας μιας επιχείρησης σε ακραίες συνθήκες, όπως για παράδειγμα η εμφάνιση νέων πανδημιών. Είναι σημαντικό η έννοια της ανθεκτικότητας να ενταχθεί στους μηχανισμούς διακυβέρνησης, δίνοντας την δυνατότητα στην διοίκηση της επιχείρησης να διαχειριστεί κατάλληλα τους κινδύνους έκτακτης ανάγκης. Με αυτό τον τρόπο η διοίκηση έχοντας δημιουργήσει τις κατάλληλες υποδομές σχετικά με την ανθεκτικότητα, θα είναι σε θέση να αξιολογήσει αυτούς τους κινδύνους και μέσω της κατάλληλης στρατηγικής και των απαραίτητων τροποποιήσεων θα μπορέσει να τους διαχειριστεί ανάλογα.

Η προώθηση της ανθεκτικότητας επιτρέπει την συνεργασία μεταξύ των ειδικών διαχείρισης κινδύνων με τις επιχειρήσεις. Αυτή η συνεργασία μπορεί να επιφέρει θετικά αποτελέσματα σχετικά με την διαχείριση κινδύνων. Παρακάτω παρουσιάζονται τα τρία χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει η επιχείρηση έτσι ώστε να αποκτήσει αυξημένη ανθεκτικότητα:

* Κατανόηση των αλλαγών στο περιβάλλον διαχείρισης κινδύνων,
* Πρόληψη, προστασία και προετοιμασία με όλους τους τύπους πόρων, όπως περιουσιακά στοιχεία και πνευματικής ιδιοκτησία,
* Ανταπόκριση, ανάκτηση και επανεξέταση σε έκτακτα γεγονότα που μπορεί να προκαλέσουν κάποιου είδους διαταραχή μέσα στην επιχείρηση.

3.4 Πρότυπα και πλαίσια διαχείρισης κινδύνων

Η διαχείριση επιχειρηματικού κινδύνου είναι μια νέα και περίπλοκη διαδικασία όπου έχει αποτελέσει το επίκεντρο σημαντικών επιστημονικών ερευνών. Είναι μια διαδικασία υιοθέτησης βημάτων και λήψης αποφάσεων με στόχο τη μείωση της διαφοράς μεταξύ των στόχων της επιχείρησης και των αποτελεσμάτων που τελικά επιτυγχάνει. Με άλλα λόγια, η διαχείριση κινδύνων είναι μια πολυεπίπεδη διαδικασία σχεδιασμού, οργάνωσης, εκτέλεσης και ελέγχου όλων των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, έτσι ώστε να μειωθούν οι πιθανές αρνητικές συνέπειες του επιχειρηματικού κινδύνου. Επομένως, η σωστή διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία και την επιβίωση μιας επιχείρησης. Επίσης, τα τελευταία χρόνια έχουν αναδειχθεί διάφοροι τρόποι προσέγγισης της. Στο πίνακα 3 παρουσιάζονται τα βασικότερα βήματα της διαδικασίας της διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων.

**Πίνακας 3**: Βασικά βήματα διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων

* **Καθορισμός Επιχειρηματικών Στόχων**

Ο καθορισμός των στόχων αποτελεί ουσιαστικό στοιχείο της διαδικασίας αναγνώρισης, πρόβλεψης και μετριασμού των επιχειρηματικών κινδύνων.

* **Καθορισμός του αποδεκτού βαθμού κινδύνου**.

Ο προσδιορισμός του βαθμού κινδύνου που αποδέχεται και σκοπεύει να λειτουργήσει μια επιχείρηση είναι ένα κρίσιμο στοιχείο στη διαχείριση επιχειρηματικού κινδύνου. Αυτό το επίπεδο καθορίζεται από τη μεγαλύτερη στάση και φιλοσοφία των μελών του διοικητικού συμβουλίου, τους στόχους τους και την ιδεολογία που επικρατεί στη συγκεκριμένη επιχείρηση στην οποία εργάζεται.

* **Προσδιορισμός των κινδύνων**

Ο προσδιορισμός των κινδύνων είναι η διαδικασία αναγνώρισης των κινδύνων που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση.

* **Εκτίμηση κινδύνου**

Η εκτίμηση κινδύνου σχετίζεται με τον προσδιορισμό της πιθανότητας να συμβεί ένα κακό γεγονός και με τις επιπτώσεις αυτού του γεγονότος για την επιχείρηση. Η εκτίμηση κινδύνου μπορεί να πραγματοποιηθεί χρησιμοποιώντας ποσοτικές και ποιοτικές προσεγγίσεις.

* **Τρόποι αντιμετώπισης κινδύνου**

Η διαχείριση των κινδύνων βασίζεται κυρίως στην ταξινόμησή τους, στην σπουδαιότητα τους και στην πιθανότητα εμφάνισης τους.

* **Δημοσίευση της στρατηγικής διαχείρισης κινδύνων**

Η δημοσίευση ευρημάτων μέτρησης και ο εντοπισμός επιχειρηματικών κινδύνων, καθώς και η επιλεγμένη προσέγγιση για τη διαχείρισή τους, όχι μόνο βοηθά στον βελτιωμένο έλεγχο, αλλά αυξάνει επίσης την κατανόησή τους.

* **Συχνή παρακολούθηση του πλαισίου διαχείρισης κινδύνων**

Η παρακολούθηση και η αξιολόγηση του συστήματος διαχείρισης κινδύνων πρέπει να γίνεται σε τακτική βάση, έτσι ώστε το πλαίσιο διαχείρισης να αξιολογηθεί να εκτιμηθεί με το βέλτιστο τρόπο.

Σύμφωνα με την μεθοδολογία ERM σχετικά με την Διαχείριση των Επιχειρηματικών Κινδύνων, οι κίνδυνοι θα πρέπει να προσδιορίζονται αφού έχουν προσδιορισθεί οι στόχοι της εταιρείας και να συνδέονται με αυτούς. Επίσης, προκειμένου να υπάρχει ολοκληρωτική αντιμετώπιση των κινδύνων μέσω μιας ενιαίας προσέγγισης θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι κίνδυνοι που χαρακτηρίζουν την επιχείρηση συνολικά, σε επίπεδο διεύθυνσης ή υπηρεσίας, σε επίπεδο επιχειρησιακής μονάδας και σε επίπεδο θυγατρικών εταιρειών. Η κατηγοριοποίηση των κινδύνων γίνεται σε επίπεδο στρατηγικής, λειτουργιών, αξιοπιστίας χρηματοοικονομικών αναφορών και συμμόρφωσης με τους σχετικούς νόμους και πολιτικές.

Επίσης, η διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων μπορεί να επιτευχθεί με την βοήθεια κατάλληλων προτύπων/ πλαισίων διαχείρισης κινδύνου. Σε αυτό το σημείο είναι κρίσιμο να τονίσουμε τις ιδιαιτερότητες ενός προτύπου διαχείρισης κινδύνου και ενός πλαισίου διαχείρισης κινδύνου. Ένα πρότυπο διαχείρισης κινδύνου σκιαγραφεί ολόκληρη τη διαδικασία διαχείρισης κινδύνου μαζί με το προτεινόμενο πλαίσιο για την επιτυχή διαχείρισης τους. Έχουν δημιουργηθεί πολλά πρότυπα που εξετάζουν την διαχείριση κινδύνου και χρησιμοποιούνται ευρέως.

Διάφοροι κυβερνητικοί οργανισμοί έχουν εκδώσει βασικές συμβουλές διαχείρισης κινδύνου, επιπλέον των βασικών προτύπων και πλαισίων που θα αναλυθούν παρακάτω. Για παράδειγμα, το ευρέως αναγνωρισμένο πορτοκαλί βιβλίο, που εκδόθηκε από την HM Treasury στο Ηνωμένο Βασίλειο, περιλαμβάνει πολλές χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με τις μεθόδους/στρατηγικές διαχείρισης κινδύνου. Επίσης, σύμφωνα με την Sarbanes-Oxley, η οδηγία για τον κίνδυνο χρηματοπιστωτικής έκθεσης του Ηνωμένου Βασιλείου (FRC), η οποία αναθεωρήθηκε το 2014, θεωρήθηκε αποδεκτή λύση για συμμόρφωση από την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς των Ηνωμένων Πολιτειών (SEC). Ορισμένα από τα βασικά πρότυπα δημιουργήθηκαν από ειδικούς διαχείρισης κινδύνων, ενώ άλλα δημιουργήθηκαν από λογιστές ή ελεγκτές. Τα βασικά πρότυπα παρουσιάζονται στον Πίνακα 4 και υπάρχουν τρείς προσεγγίσεις σχετικά με την μεθοδολογία των διάφορων προτύπων:

* Η μέθοδος διαχείρισης κινδύνου, η οποία υιοθετείται από το ISO 31000, το βρετανικό πρότυπο BS 31100 και το πρότυπο IRM.
* Η μέθοδος του εσωτερικού ελέγχου, που καθιερώθηκε από τον κύβο εσωτερικού ελέγχου COSO και καθοδηγείται από τους κινδύνους FRC.
* Η προσέγγιση της κουλτούρας επίγνωσης κινδύνου του Καναδικού Ινστιτούτου Ορκωτών Λογιστών, γνωστή ως πλαίσιο CoCo.

Παρακάτω στον πίνακα 4 συνοψίζονται τα πιο συχνά χρησιμοποιούμενα πρότυπα και πλαίσια διαχείρισης κινδύνων.

**Πίνακας 4**: Πρότυπα διαχείρισης κινδύνων

|  |  |
| --- | --- |
| **Πρότυπο** | **Περιγραφή** |
| Ινστιτούτο διαχείρισης κινδύνων (IRM) | Συνεργασία του Ινστιτούτου Διαχείρισης Κινδύνων με την Airmic και την Alarm για την δημιουργία προτύπου (2002) |
| ISO 31000 | Το διεθνές πρότυπο ISO 31000 δημοσιεύθηκε το 2009 και εκδόθηκε με νέες οδηγίες το 2018 |
| COSO | Δημιουργήθηκε από την Επιτροπή Sponsoring Organizations of the Treadway Committee |
| CoCo | Το πλαίσιο CoCo σχετίζεται με τα κριτίρια ελέγχου και δημιουργήθηκε από το Καναδικό Ινστιτούτο Ορκωτών Λογιστών το 1995 |

Γενικότερα, υπάρχουν πολλά πρότυπα και πλαίσια διαχείρισης κινδύνων τα οποία δημιουργήθηκαν από διάφορους οργανισμούς. Ένα πρότυπο είναι ένα έγγραφο που περιέχει πληροφορίες τόσο για τη διαδικασία διαχείρισης κινδύνων όσο και για το πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων. Ορισμένα πρότυπα διαχείρισης κινδύνων αναφέρουν ότι η διαχείριση κινδύνων είναι σημαντικό να πραγματοποιείται στο πλαίσιο της επιχείρησης. Προκειμένου να απεικονιστεί και να διευκρινιστεί το πλαίσιο, απαιτείται ένα πλαίσιο που θα εκτελέσει και θα υποστηρίξει τη διαδικασία διαχείρισης κινδύνου. Το ISO 31000 δίνει μεγάλη έμφαση στο πλαίσιο, δηλώνοντας ότι κατά τη διεξαγωγή δραστηριοτήτων διαχείρισης κινδύνων, πρέπει να λαμβάνονται υπόψη το εσωτερικό πλαίσιο, το εξωτερικό πλαίσιο και το πλαίσιο διαχείρισης κινδύνου. Το πλαίσιο διαχείρισης κινδύνου αναφέρει όλα τα καθιερωμένα πρότυπα διαχείρισης κινδύνου, αν και αυτό απεικονίζεται με διάφορους τρόπους.

Το RASP, το οποίο προέρχεται από την αρχιτεκτονική, τη στρατηγική και τα πρωτόκολλα, δημιουργήθηκε για να παρέχει μια σαφή περιγραφή του εύρους του πλαισίου διαχείρισης κινδύνου. Τα βασικά χαρακτηριστικά ενός πλαισίου διαχείρισης κινδύνου που βασίζεται και υποστηρίζει τη διαδικασία διαχείρισης κινδύνου απεικονίζονται στο Σχήμα 6. Η μέθοδος RASP συμβαδίζει με την έννοια του ISO 31000 περί πλαισίου διαχείρισης κινδύνων. Η αρχιτεκτονική κινδύνων, η στρατηγική και τα πρωτόκολλα (RASP) καθορίζουν το πλαίσιο μέσα στο οποίο λαμβάνει χώρα η διαδικασία διαχείρισης κινδύνου. Συνεπώς, για να είναι σαφής η απεικόνιση της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνου, θα πρέπει να ενσωματώνεται σαφής ο ορισμός του πλαισίου που υποστηρίζει τη διαδικασία και για να είναι επιτυχημένη η διαδικασία διαχείρισης κινδύνου απαιτείται ο συνδυασμός των τριών στοιχείων της αρχιτεκτονικής κινδύνων, τη στρατηγική και τα πρωτόκολλα.

**Σχήμα 6**: Στοιχεία του πλαισίου διαχείρισης κινδύνων

**Στρατηγική κινδύνων**

**Αρχιτεκτονική κινδύνων**

Η στρατηγική κινδύνων, το όριο διάθεσης ανάληψης κινδύνων, οι στάσεις και η φιλοσοφία ορίζονται στην πολιτική διαχείρισης κινδύνων.

Η αρχιτεκτονική κινδύνων καθορίζει τους ρόλους, τις ευθύνες, την επικοινωνία και την δομή αναφοράς κινδύνων.

**Διαδικασία διαχείρισης κινδύνων**

**Πρωτόκολλα κινδύνων**

Τα πρωτόκολλα κινδύνων ορίζονται στις οδηγίες κινδύνων του οργανισμού και περιλαμβάνουν τους κανόνες και τις διαδικασίες,

εργαλεία και τις τεχνικές διαχείρισης κινδύνων που πρέπει να χρησιμοποιούνται.

Εάν μια επιχείρηση αποφασίσει να υιοθετήσει τη δομή του προτύπου IRM, θα πρέπει να δημιουργήσει ένα πλαίσιο που περιέχει τη δομή διαχείρισης κινδύνων, τα καθήκοντα, τη διαχείριση, την αναφορά και τα στοιχεία επικοινωνίας. Στη συνέχεια, όλες αυτές οι διαδικασίες θα τεκμηριωθούν σε ένα εγχειρίδιο διαχείρισης κινδύνου.

Το πρώτο πρότυπο διαχείρισης κινδύνων αναπτύχθηκε το 1995 από έναν αυστραλιανό οργανισμό προτύπων και αργότερα σχεδόν σε όλο τον κόσμο διάφοροι εθνικοί οργανισμοί, συνέβαλαν στην ανάπτυξη των προτύπων. Το 2002, το Ινστιτούτο Διαχείρισης Κινδύνων συνεργάστηκε με την Airmic και την Alarm για να δημιουργήσει ένα από τα πιο καθιερωμένα και συχνά χρησιμοποιούμενα πρότυπα διαχείρισης κινδύνου. Το μοντέλο του Ινστιτούτου Διαχείρισης Κινδύνων είναι μια προσέγγιση υψηλού επιπέδου στη διαχείριση κινδύνου που απευθύνεται σε μη ειδικούς και έχει μεταφραστεί σε πολλές γλώσσες. Ο Πίνακας 5 απεικονίζει τη μέθοδο διαχείρισης κινδύνου που χρησιμοποιεί το Ινστιτούτο Διαχείρισης Κινδύνων. Συγκεκριμένα, η μέθοδος διαχείρισης κινδύνου του Ινστιτούτου Διαχείρισης Κινδύνων συμβάλλει στην προστασία και στην αύξηση της αξίας της επιχείρησης, με:

* την παροχή μιας οργανωτικής δομής που επιτρέπει στις μελλοντικές δραστηριότητες να πραγματοποιούνται με συνεπή και ρυθμιζόμενο τρόπο.
* την παροχή ενός κατάλληλου πλαισίου στην επιχείρηση,
* τη βελτίωση της λήψης αποφάσεων, του προγραμματισμού και του καθορισμού προτεραιότητας μέσω της ευρείας και δομημένης κατανόησης της επιχειρησιακής δραστηριότητας, της αστάθειας και των ευκαιριών/ απειλών των έργων,
* τη βελτίωση της λήψης αποφάσεων και του σχεδιασμού με την απόκτηση μιας ολοκληρωμένης άποψης σχετικά με τις δραστηριότητες, τις ευκαιρίες και τις απειλές της επιχείρησης,
* την κατάλληλη διαχείριση του κεφαλαίου και των πόρων της επιχείρησης,
* την βελτίωση των παγίων στοιχείων και της εικόνας της επιχείρησης,
* την ανάπτυξη και την βελτίωση των γνώσεων του ανθρώπινου δυναμικού

**Πίνακας 5**: Διαδικασία διαχείρισης κινδύνου του προτύπου IRM

Οι στρατηγικοί στόχοι

της επιχείρησης

Εκτίμηση κινδύνων

Ανάλυση κινδύνων Αναγνώριση κινδύνων Περιγραφή κινδύνων Εκτίμηση κινδύνων

Αξιολόγηση κινδύνων

Αναφορά διαχείρισης απειλών και ευκαιριών

Απόφαση

Διαχείριση κινδύνων

Αναφορά υπολειπόμενων κινδύνων κινδύνου

Παρακολούθηση

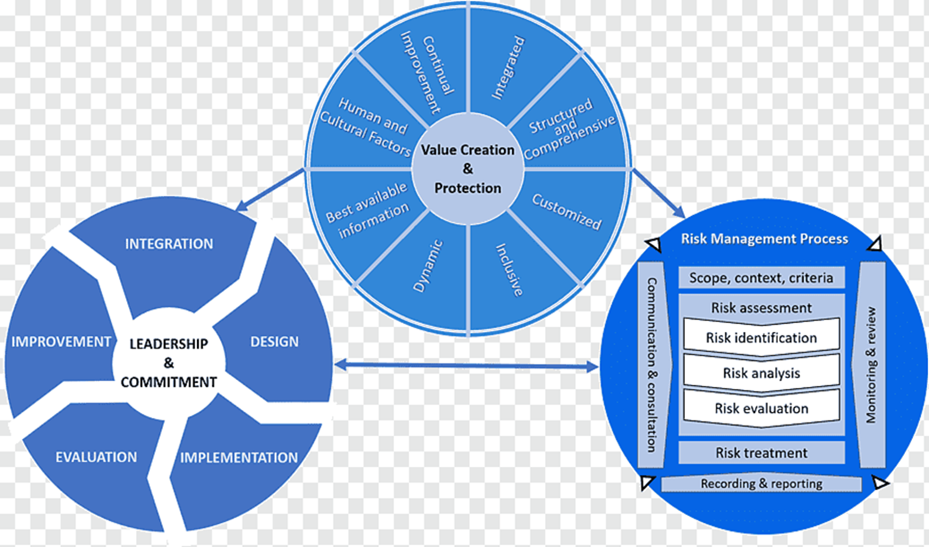
Τροποποίηση

Σύστημα εσωτερικού ελέγχου

Το 2009 καταργήθηκε το αυστραλιανό πρότυπο AS 4360 (2004) και αντικαταστάθηκε με το πρότυπο ISO 31000, το οποίο θεωρείται το πιο δημοφιλές πλαίσιο διαχείρισης κινδύνου στον κόσμο. Περαιτέρω οδηγίες του προτύπου ISO εκδόθηκαν το 2013 ως ISO / TR 31004: 2013 "Διαχείριση κινδύνων - Οδηγίες για την εφαρμογή του προτύπου ISO 31000". Το ISO 31000 είναι ένα πρότυπο διαχείρισης κινδύνου που είναι αναγνωρισμένο σε όλο τον κόσμο. Στα τέλη του 2009 δημοσιεύθηκε το διεθνές πρότυπο ISO 31000 (2009) "Διαχείριση κινδύνων: Αρχές και κατευθυντήριες γραμμές". Η νέα έκδοση αυτού του προτύπου, ISO 31000 (2018) "Risk Management - Guidelines", εκδόθηκε στις αρχές του 2018. Το αναθεωρημένο πρότυπο ISO 31000: 2018 ακολουθεί την ίδια μορφή με την προηγούμενη έκδοση του προτύπου ISO 31000, που δημοσιεύτηκε το 2009. Η αναθεωρημένη έκδοση περιλαμβάνει οκτώ αρχές διαχείρισης κινδύνου καθώς και μια περιγραφή του πλαισίου και της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνου. Στο Σχήμα 7 παρουσιάζεται η αναθεωρημένη έκδοση. Οι οκτώ αρχές διαχείρισης κινδύνου επικεντρώνονται στον κεντρικό σκοπό της διαχείρισης κινδύνου, της μεγιστοποίησης και της προστασίας της αξίας. Παρακάτω συνοψίζονται οι **αρχές τις διαχείρισης κινδύνου του προτύπου ISO 31000:**

1. Πλήρης: Η διαχείριση κινδύνου είναι καρποφόρα μόνο όταν είναι ολοκληρωμένη και καλά δομημένη.
2. Ενσωματωμένο: Βεβαίωση ότι το πρόγραμμα διαχείρισης κινδύνου είναι ενσωματωμένο σε όλες τις επιχειρηματικές δραστηριότητες.
3. Δυναμικό: Η διαχείριση του κινδύνου είναι μια ενεργή και όχι παθητική διαδικασία. Ως εκ τούτου, απαιτεί ταχεία αντίδραση και προσαρμογή στο συνεχώς μεταβαλλόμενο τοπίο απειλών.
4. Απαιτητικό: Μόνο τα καλύτερα και πιο πρόσφατα δεδομένα θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη για αποτελεσματική διαχείριση κινδύνου.
5. Ανθρώπινο: Συντελεστής σε οποιαδήποτε δημογραφικά στοιχεία του ανθρώπου, όπως η ηλικία, ο πολιτισμός και η εμπειρία/το εκπαιδευτικό υπόβαθρο, που θα μπορούσαν να επηρεάσουν την ακεραιότητα των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.
6. Εξελίσσεται: Οι πρακτικές διαχείρισης κινδύνου πρέπει να βελτιώνονται συνεχώς και να βελτιώνονται, έτσι ώστε να αντιμετωπίζονται οι νέες απειλές.

**Σχήμα 7**: Διεργασία διαχείρισης κινδύνου (ISO)



Το νέο πρότυπο ISO 31000 (2018) περιλαμβάνει οδηγίες σχετικά με τον τρόπο δημιουργίας ενός πλαισίου διαχείρισης κινδύνου. Συγκεκριμένα, αναλύονται τα χαρακτηριστικά του πλαισίου διαχείρισης κινδύνου που είναι απαραίτητα για την επίτευξη συνεχούς βελτίωσης. Παρακάτω περιγράφονται τα βασικά στάδια της γενικής μεθοδολογίας του ISO 31000 (2018) σχετικά με την διαδικασία του πλαισίου διαχείρισης κινδύνου. Παρακάτω , το Σχήμα 8 χρησιμοποιείται στο πρότυπο ISO 31000 έτσι ώστε αναλυθούν τα βασικά στάδια διαχείρισης κινδύνου.

**Σχήμα 8**: Διαδικασία διαχείρισης κινδύνου του προτύπου ISO 31000 (2018)

Καθορισμός πλαισίου

Παρακολούθηση και ανασκόπηση

Επικοινωνία και συμβουλευτική

Εκτίμηση Κινδύνων

Αναγνώριση κινδύνων

Ανάλυση κινδύνων

Αξιολόγηση κινδύνων

Αντιμετώπιση Κινδύνων

Το **πρώτο στάδιο** στη διαδικασία διαχείρισης κινδύνου, είναι ο καθορισμός του πλαισίου. Το πλαίσιο ορίζεται ως η υλοποίηση πεδίου και κριτηρίων στο διάγραμμα διαδικασίας. Στο συγκεκριμένο στάδιο καθορίζονται οι στόχοι και τα πεδία διαχείρισης κινδύνου, ακολουθούμενη από τη δημιουργία εξωτερικών, εσωτερικών και πλαισίων διαχείρισης κινδύνου με βάση την περιγραφή του κριτηρίου κινδύνου.

Το **δεύτερο στάδιο** αφορά την εκτίμηση κινδύνου και αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω της αναγνώρισης, της ανάλυσης και της αξιολόγησης κινδύνων. Οι κίνδυνοι που συνδέονται με κάθε επιλογή πρέπει να αναγνωρίζονται και να καταγράφονται στο μητρώο κινδύνων ή σε αρχείο καταγραφής κινδύνων προτού αντιμετωπιστούν, ακόμη και αν τα επίπεδα κινδύνου με τους τρέχοντες ελέγχους κριθούν στη συνέχεια αποδεκτά. Είναι επίσης σημαντικό να συμπεριληφθεί η παρακολούθηση και η επανεξέταση για την προσθήκη κινδύνων στο μητρώο. Εφόσον το πρώτο και το δεύτερο στάδιο αναλυθούν και εκτιμηθούν κατάλληλα, αποτελεί ύψιστη σημασία η επαρκής και σωστή επικοινωνία, έτσι ώστε να αποφευχθεί στο μέλλον η εμφάνιση κάποιου κινδύνου. Ύψιστο ρόλο στην διαδικασία διαχείρισης κερδών αποτελεί η κατάλληλη εκτίμηση των κινδύνων. Παρακάτω παρουσιάζονται αναλυτικά τα βήματα της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνου.

**Βήμα 1**: Δημιουργία πλαισίου

Καθιερώνοντας το πλαίσιο πρέπει να καθοριστούν και οι στόχοι της επιχείρησης και στη συνέχεια να εξεταστούν οι εσωτερικοί και εξωτερικοί παράμετροι εντός των οποίων πρέπει να αντιμετωπιστούν οι κίνδυνοι. Το πρώτο βήμα στη διαχείριση κινδύνων είναι η κατανόηση του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος, έτσι ώστε να εξεταστούν τα προβλήματα και οι ευκαιρίες στο πλαίσιο του οράματος και των στόχων της επιχείρησης.

Η διαδικασία καθορισμού του πλαισίου είναι η ακόλουθη:

1. Καθορισμός του εύρους της εκτίμησης κινδύνων δηλώνοντας με ακρίβεια την εκτίμηση.
2. Καθορισμός των γενικών στόχων.
3. Καθορισμός για το ποιοι είναι οι βασικοί ενδιαφερόμενοι. Αναγνώριση των περιοχών που επηρεάζονται ή ενδέχεται να επηρεαστούν.
4. Συγκέντρωση πληροφοριών. Είναι σημαντικό να υπάρχουν οι απαραίτητες πληροφορίες για όλους τους κινδύνους.
5. Ανάπτυξη επιχειρηματικών και στρατηγικών σχεδίων.
6. Εύρεση προηγούμενων περιστατικών, ερευνών ή αναφορών.
7. Ερωτηματολόγια, έρευνες και λίστες ελέγχου.
8. Αναφορές για ασφαλιστικές απαιτήσεις.
9. Γνώση εμπειρογνωμόνων.
10. Δημιουργία ομάδας εργασίας.

Επομένως, η καθιέρωση του πλαισίου θεσπίζει το πλαίσιο για τη διενέργεια της εκτίμησης κινδύνων, διευκρινίζει τους λόγους για την εκτίμηση των κινδύνων και προσφέρει ένα υπόβαθρο των συνθηκών βάσει των οποίων οι κίνδυνοι μπορούν να εντοπιστούν και να εκτιμηθούν.

**Βήμα 2**: Εκτίμηση/ Αναγνώριση κινδύνων

Η αναγνώριση κινδύνων μπορεί να επιτευχθεί με την χρήση ιστορικών δεδομένων, τα οποία συχνά ταξινομούνται ως πιστωτικοί κίνδυνοι, κίνδυνοι λειτουργίας, κίνδυνοι αγοράς, τεχνολογικοί κίνδυνοι, κίνδυνοι ανθρώπινης συμπεριφοράς, κίνδυνοι χωρών και άλλες αμοιβαία αποκλειόμενες κατηγορίες που βοηθούν στην αναγνώριση κινδύνων. Η κατηγοριοποίηση κινδύνων μπορεί να βοηθήσει τα ενδιαφερόμενα μέρη να κατανοήσουν τους κινδύνους και να έχουν τη δυνατότητα να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα του ελέγχου. Σε πολλές περιπτώσεις, θα υπάρξουν κατηγορίες κινδύνων όπου θα περιλαμβάνουν εκατοντάδες ή χιλιάδες επικίνδυνους κινδύνους. Ο εντοπισμός κινδύνου μπορεί να περιλαμβάνει καταιγισμό ιδεών, προσεγγίσεις, ανάλυση σεναρίων ή άλλες στρατηγικές για να βοηθήσουν τα άτομα να εντοπίσουν κινδύνους, ιδιαίτερα ασυνήθιστους κινδύνους, συνθήκες και άλλες τεχνικές αναζήτησης. Για παράδειγμα, οι προσεγγίσεις δέντρων (decision trees) είναι ένας τύπος εργαλείου αναγνώρισης κινδύνου που μπορεί να χρησιμοποιηθεί πριν από ένα συμβάν ή μετά από ένα περιστατικό και μερικές φορές κατασκευάζονται με τη μορφή δέντρων αποφάσεων.

**Βήμα 3**: Εκτίμηση/ Ανάλυση κινδύνων

Ο στόχος της ανάλυσης κινδύνων είναι να δοθεί στον υπεύθυνο λήψης αποφάσεων επαρκή κατανόηση των κινδύνων, ώστε να βεβαιωθεί ότι υπάρχει ο κατάλληλος βαθμός πληροφοριών για τη λήψη αποφάσεων αντιμετώπισης και αποδοχής των κινδύνων. Οι προσεγγίσεις αξιολόγησης κινδύνων μπορεί να κυμαίνονται από ποσοτικά μαθηματικά μοντέλα έως ποιοτικές απόψεις εμπειρογνωμόνων. Στην ανάλυση κινδύνων μπορεί να συμπεριληφθεί ξεχωριστή αξιολόγηση των μεταβλητών κινδύνου που υποδεικνύουν ευδιάκριτα τρωτά σημεία ή δυνατότητες επιτυχίας που σχετίζονται με ορισμένες αγορές, άτομα, αγαθά κ.ο.κ. Οι μεταβλητές κινδύνων εντοπίζονται συχνά μέσω έρευνας σε ολόκληρο τον κλάδο ή σε πληθυσμό, όπως η τάση για μεγαλύτερες πιστωτικές αθετήσεις με χαμηλότερη πιστοληπτική ικανότητα. Η ανάλυση βασικών αιτιών κινδύνου είναι τόσο χρήσιμη όσο και μερικές φορές περίπλοκη έννοια. Η πρωταρχική ιδέα είναι να οδηγήσει τη μελέτη στο σημείο όπου υπάρχει μια θεμελιώδης αιτία του κινδύνου που, εάν αντιμετωπιστεί, θα αλλάξει τις συνέπειες ή/και την πιθανότητα κινδύνου. Η διαδικασία ανάλυσης κινδύνων είναι η ακόλουθη:

* Έναρξη της ανάλυσης με εκείνον τον κίνδυνο, που μπορεί να δημιουργηθεί μια ενέργεια ή ένα περιστατικό χωρίς την ύπαρξη δικλείδων ασφαλείας.
* Προσδιορισμός της πιθανότητα ύπαρξης χαμηλού επιπέδου επικινδυνότητας περιστάσεις, όπου η εμφάνιση του κινδύνου περιγράφεται ως απίθανη.
* Εξέταση των επιπτώσεων ή κάποιος πιθανός αντίκτυπος του συμβάντος κινδύνου.
* Καθορισμός και τεκμηρίωση των μέτρων που ισχύουν για τη μείωση του κινδύνου. Νομοθεσία, κανόνες ή διαδικασίες, εκπαίδευση προσωπικού, καταμερισμός αρμοδιοτήτων, μέτρα και εξοπλισμός προσωπικής προστασίας, δομικά ή φυσικά εμπόδια κ.ο.κ.

**Βήμα 4**: Εκτίμηση/ Αξιολόγηση κινδύνων

Κάθε κίνδυνος αξιολογείται μόλις βρεθεί και μελετηθεί συγκρίνοντας τον υπολειπόμενο κίνδυνο. Ο κάθε κίνδυνος είτε γίνεται αποδεκτός και αντιμετωπίζεται είτε απορρίπτεται και δεν εκτίθεται σε θεραπεία κινδύνου, λαμβάνεται επίσης υπόψη κατά την εκτίμηση και την ανάλυση κινδύνου. Οι έλεγχοι κινδύνου ενδέχεται να μην εκτελούνται όπως αναμένεται και ορισμένοι έλεγχοι, όπως αυτοί που αφορούν αντισυμβαλλόμενα μέρη, ενδέχεται να έχουν επιπλέον κινδύνους αποτυχίας των αντισυμβαλλομένων ή με εταίρους που δεν τηρούν τις συμβατικές τους δεσμεύσεις ή οι έλεγχοι αποτυγχάνουν για οποιονδήποτε λόγο. Εάν δεν μπορεί να βρεθεί αποδεκτή θεραπεία κινδύνου, ο κάθε κίνδυνος επανεξετάζεται για να διαπιστωθεί εάν υπάρχει κάποιος τρόπος να γίνει ο κίνδυνος ανεκτός, γενικά με πιο ενδελεχείς δικλείδες ασφαλείας. Υπάρχουν διάφορες προσεγγίσεις αξιολόγησης κινδύνων, συμπεριλαμβανομένων πολυδιάστατων στόχων, πινάκων κινδύνων, ψηφοφορίας, υποκειμενικών αξιολογήσεων, δοκιμών ομάδων εστίασης, μοντέλων στατιστικής ανάλυσης, δοκιμών αγοράς και παιχνιδιών αξιολόγησης. Είναι ζωτικής σημασίας η τεχνική και τα αποτελέσματα της αξιολόγησης του κινδύνου να μεταφέρονται με σαφήνεια στον υπεύθυνο λήψης αποφάσεων και στους άλλους ενδιαφερόμενους φορείς, έτσι ώστε να γίνονται κατανοητοί οι περιορισμοί και οι αβεβαιότητες. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι εάν η ανάλυση κινδύνου δεν είναι ποσοτική, η αξιολόγηση κινδύνου πρέπει να είναι ποιοτική. Η διαδικασία αξιολόγησης κινδύνων είναι η ακόλουθη:

• Εάν ο κίνδυνος δεν είναι αποδεκτός ή ανεκτός ή εάν η επιθυμητή βαθμολογία κινδύνου είναι διαφορετική από την υπολειπόμενη τότε ο κίνδυνος πρέπει να αντιμετωπιστεί (σύμφωνα με το επόμενο βήμα, Βήμα 4 «Αντιμετώπιση του κινδύνου»).

• Εάν ο κίνδυνος είναι αποδεκτός ή ανεκτός, τότε δεν απαιτείται περαιτέρω δράση. Ένας κίνδυνος θα μπορούσε να είναι αποδεκτός σύμφωνα με τις ακόλουθες περιστάσεις:

* Δεν υπάρχει αντιμετώπιση του κινδύνου.
* Τα έξοδα αντιμετώπισης του κινδύνου είναι απαγορευτικά.
* Το επίπεδο κινδύνου είναι χαμηλό και δεν δικαιολογεί τη χρήση πόρων για αντιμετώπιση.
* Οι σχετικές ευκαιρίες υπερτερούν σημαντικά των απειλών.

Σε πολλές περιπτώσεις, η εκτίμηση κινδύνου πραγματοποιείται χρησιμοποιώντας τεχνικές που ενσωματώνουν τις δραστηριότητες και όχι ως τρεις ξεχωριστές εργασίες. Ορισμένες καθιερωμένες μέθοδοι, όπως το HAZOP και FMEA περιλαμβάνουν όχι μόνο τον εντοπισμό, την ανάλυση και την αξιολόγηση των κινδύνων, αλλά και τον κίνδυνο αντιμετώπισης, επειδή η ομάδα που εκτελεί την ανάλυση συστήματος επιλέγει συνήθως ελέγχους κινδύνων έως ότου πληρούνται τα κριτήρια κινδύνων. Ο πίνακας κινδύνων είναι μια συνδυασμένη μέθοδος εκτίμησης κινδύνων που χρησιμοποιείται ευρέως για στρατηγικούς κινδύνους και άλλους κινδύνους που απαιτούν υποκειμενική ανάλυση και αξιολόγηση. Χρησιμοποιείται όταν δεν υπάρχουν διαθέσιμες ποσοτικές μέθοδοι. Η κατανόηση του κινδύνων είναι διαθέσιμη για τον προσδιορισμό, την ανάλυση και την αξιολόγηση των κινδύνων. Η ομάδα προσδιορίζει πρώτα τον κίνδυνο και τον τοποθετεί στο μητρώο κινδύνων. Τότε η ομάδα που έχει αναλάβει την διαδικασία διαχείρισης κινδύνων παράγει μια υποκειμενική βαθμολογία σε κλίμακα 3-5 βαθμών και για την πιθανότητα και τις συνέπειες των κινδύνων.

**Βήμα 5**: Εκτίμηση/ Αντιμετώπιση κινδύνων

Στην συνέχεια, εφόσον εκτιμηθούν όλες οι κατηγορίες κινδύνων, το επόμενο στάδιο της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων αφορά την αντιμετώπιση κινδύνων. Συγκεκριμένα, είναι σημαντικό να λαμβάνονται τα κατάλληλα μέτρα για τη βελτίωση της ευημερίας και για την ελαχιστοποίηση των δυσμενών αποτελεσμάτων. Η διαχείριση κινδύνων περιλαμβάνει τον εντοπισμό εναλλακτικών λύσεων, την επιλογή δικλείδας ασφαλείας και την εφαρμογή της επιλεγμένης. Το συγκεκριμένο στάδιο βοηθά στην εκτίμηση της πολυπλοκότητας των καθηκόντων στη διαχείριση κινδύνων, ειδικά όταν υπάρχει αβεβαιότητα σε κάθε φάση της διαδικασίας. Αυτό αντικατοπτρίζεται στο πρότυπο ISO, το οποίο αφιερώνει περίπου το 8% της αντιμετώπισης των κινδύνων, συμπεριλαμβανομένης της δημιουργίας σχεδίων εφαρμογής αντιμετώπισης, τεχνικών για την αξιολόγηση εναλλακτικών μέτρων αντιμετώπισης και του ουσιαστικού ρόλου για την παρακολούθηση της εφαρμογής και του ελέγχου των επιδόσεων της αντιμετώπισης των κινδύνων. Η διαδικασία αντιμετώπισης κινδύνων είναι η ακόλουθη:

* Εξέταση του είδους αντιμετώπισης που είναι επιθυμητή για αυτόν τον κίνδυνο.
* Καθορισμός του στόχου αντιμετώπισης αυτού του κινδύνου όπου θα μπορούσε να είναι ο μετριασμός του κινδύνου με περαιτέρω δικλείδες ασφαλείας. Οι ενέργειες μετριασμού μπορούν να χωριστούν περαιτέρω σε τέσσερις τύπους:
* Οι προληπτικές δικλείδες ασφαλείας αποσκοπούν στην πρόληψη, αποτροπή, πρόβλεψη ή περιορισμό της πιθανότητας να συμβεί ένα ανεπιθύμητο συμβάν πριν συμβεί. Για παράδειγμα, μία αίτηση μπορεί να τροποποιηθεί μόνο όταν έχει εγκριθεί κατάλληλα.
* Οι διορθωτικές δικλείδες ασφαλείας προορίζονται να διορθώσουν σφάλματα ή ανεπιθύμητα συμβάντα που έχουν συμβεί και να αποτρέψουν την επανάληψή τους. Για παράδειγμα, το λογισμικό προστασίας από ιούς μπορεί να αφαιρέσει αυτόματα τον επιβλαβές κώδικα.
* Οι δικλείδες ασφαλείας που προορίζονται να προκαλέσουν ένα επιθυμητό αποτέλεσμα είναι γνωστές ως κατευθυντήριες. Για παράδειγμα, γραπτοί κανόνες και διαδικασίες ή εκπαίδευση βοηθούν στην επίτευξη των στόχων.
* Οι ερευνητικές δικλείδες ασφαλείας προορίζονται να αναζητήσουν και να ανακαλύψουν λάθη ή ανεπιθύμητα περιστατικά αφού έχουν συμβεί, επιτρέποντας τη λήψη διορθωτικών μέτρων. Επειδή είναι δικλείδες ασφαλείας που αφορούν την μετέπειτα πορεία του συμβάντος είναι κατάλληλες μόνο όταν μπορεί να γίνει αποδεκτή η απώλεια ή η ζημιά.

• Ύπαρξη αρχείου της στρατηγικής αντιμετώπισης κινδύνου. Πρέπει να αναπτυχθεί μια στρατηγική, όπου τα στρατηγικά σχέδια αντιμετώπισης πρέπει να καθορίζουν ποιος είναι υπεύθυνος για τι και πότε.

• Εφαρμογή των συμφωνημένων διορθωτικών μέτρων. Η αντιμετώπιση θα πρέπει να εκτελείται μόλις εγκριθούν οι εναλλακτικές λύσεις που χρειάζονται άδεια για πόρους, χρηματοδότηση ή άλλες δραστηριότητες. Το άτομο που έχει αναλάβει την κύρια ευθύνη για τον κίνδυνο είναι υπεύθυνο για τη αντιμετώπιση του κινδύνου.

**Βήμα 6**: Παρακολούθηση και ανασκόπηση

Η παρακολούθηση και η ανασκόπηση αποτελούν κρίσιμα συστατικά της συνεχούς βελτίωσης της διαχείρισης κινδύνου. Είναι σημαντικό να υπάρχουν οι κατάλληλοι μηχανισμοί παρακολούθησης και ανασκόπησης των κινδύνων σε τακτική βάση. Επίσης, πρέπει να καθοριστεί μια διαδικασία που θα επιτρέπει στο προσωπικό να διενεργεί δομημένες αναθεωρήσεις και να αναφέρει σε συχνή βάση δομημένες αναθεωρήσεις και τακτικές αναφορές. Δεδομένης της διαφορετικότητας και του δυναμικού χαρακτήρα του περιβάλλοντος, είναι επίσης κρίσιμο οι επιχειρήσεις να είναι σε επιφυλακή για νέους κινδύνους καθώς και να παρακολουθούν ήδη γνωστούς κινδύνους. Επομένως, η διαδικασία παρακολούθησης και ανασκόπησης είναι η ακόλουθη:

* Συνεχής παρακολούθηση. Μόλις εντοπιστούν, τεκμηριωθούν και αναλυθούν οι κίνδυνοι και υλοποιηθούν τα διορθωτικά μέτρα, θα πρέπει να αναπτυχθεί ένα κατάλληλο σύστημα παρακολούθησης και αναφοράς για να εκτιμηθεί πόσο αποτελεσματική είναι η αντιμετώπιση στον μετριασμό του κινδύνου.
* Παρακολούθηση ολόκληρου του περιβάλλοντος της επιχείρησης. Οι διευθυντές πρέπει να διασφαλίσουν ότι υπάρχει μηχανισμός για την αξιολόγηση του προφίλ κινδύνου και των δραστηριοτήτων στον τομέα ευθύνης τους. Η διαχείριση κινδύνου θα πρέπει, όπου είναι εφικτό, να γίνει θέμα ατζέντας για τις συνεδριάσεις ή τις επιτροπές της διοίκησης και όχι ως ξεχωριστή διαδικασία. Ο στόχος της επανεξέτασης σε συχνή βάση είναι ο εντοπισμός νέων κινδύνων καθώς εμφανίζονται και η παρακολούθηση των υπαρχόντων κινδύνων για να διασφαλιστεί ότι οι δράσεις αντιμετώπισης ή οι έλεγχοι είναι αποτελεσματικοί και κατάλληλοι. Η συχνότητα με την οποία πραγματοποιείται μια διαδικασία παρακολούθησης και ανασκόπησης καθορίζεται από το επίπεδο ανοχής κινδύνου.
* Αξιολόγηση και αναφορά Κινδύνου. Ο σχεδιασμός διαχείρισης κινδύνων και επιχειρηματικής συνέχειας είναι υπεύθυνος για τη δυνατότητα ανάλυσης κινδύνου και αναφοράς στην εκτελεστική ομάδα.

**Βήμα 7**: Επικοινωνία και συμβουλευτική

Επειδή οι κατηγορίες κινδύνων προκαλούν αβεβαιότητα σχετικά με τις επιπτώσεις στους στόχους, υπάρχει ισχυρό κίνητρο για την ύπαρξη κατάλληλης επικοινωνίας και συμβουλευτικής. Επομένως, είναι σημαντικό να υπάρχει η κατάλληλη επικοινωνία και να δίνονται οι κατάλληλες συμβουλές μεταξύ των μελών της ομάδας διαχείρισης κινδύνων και με άλλους εμπειρογνώμονες. Η επικοινωνία ενισχύει την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης κινδύνου τόσο για τα θετικά όσο και για τα αρνητικά αποτελέσματα. Η επικοινωνία και η συμβουλευτική είναι επίσης απαραίτητες για την επιτυχία των δραστηριοτήτων εκτίμησης κινδύνων, αντιμετώπισης και αξιολόγησης. Επίσης, μπορούν να καλύψουν περισσότερους από τους μισούς πόρους που απαιτούνται σε ορισμένες διαδικασίες διαχείρισης κινδύνων.

Σε ότι αφορά την δομή των προτύπων διαχείρισης, το ISO παρέχει οδηγίες σχετικά με την απαιτούμενη δομή των προτύπων συστημάτων διαχείρισης. Αυτή η οδηγία αναφέρεται ως Παράρτημα SL και πολλά προηγούμενα πρότυπα, όπως το ISO 14001: 2004 "Συστήματα περιβαλλοντικής διαχείρισης - Απαιτήσεις με οδηγίες χρήσης", έχουν ήδη αλλάξει σε αυτήν τη μορφή. Στη νέα αυτή δομή μεταφέρθηκε επίσης το ISO 22301: 2012 «Κοινωνική Ασφάλεια – Διαχείριση Επιχειρηματικής Συνέχειας». Τα πρότυπα συστημάτων διαχείρισης που συμμορφώνονται με το παράρτημα SL παρουσιάζονται με τους ακόλουθους τίτλους:

1 Πεδίο εφαρμογής

2 Παραπομπές

3 Όροι και ορισμοί

4 Οργανωτικό πλαίσιο

5 Ηγεσία

6 Σχεδιασμός

7 Υποστήριξη

8 Λειτουργία

9 Αξιολόγηση απόδοσης

10 Βελτίωση

Αξίζει να σημειωθεί ότι η δομή δεν ορίζει σαφώς το πλαίσιο και τη διαδικασία ως ξεχωριστά στοιχεία, όπως το ISO 31000. Η δομή του παραρτήματος SL, από την άλλη πλευρά, επέτρεψε την ανάπτυξη στρατηγικής διαχείρισης κινδύνου που είναι συμβατή με άλλα πρότυπα ISO. Πολλές από τις οδηγίες που αναφέρονται στο παράρτημα SL οι πιστοποιημένοι επαγγελματίες κινδύνων είναι εξοικειωμένοι. Συγκεκριμένα, κατανοούν ότι η επιχείρηση πρέπει να εντοπίσει εξωτερικά και εσωτερικά ζητήματα που μπορούν να προκαλέσουν αρνητικά αποτελέσματα. Επίσης, ένα άλλο στοιχείο του παραρτήματος SL αφορά την υποστήριξη του μπορεί να θεωρηθεί ότι είναι ισοδύναμη με την αρχιτεκτονική κινδύνου, την στρατηγική και τα πρωτόκολλα (RASP) και τα στοιχεία της ενσωματωμένης διαχείρισης κινδύνου ως ηγεσία, συμμετοχή, μάθηση ανάληψης ευθυνών και επικοινωνίας (LILAC). Αυτό συνεπάγεται ότι η ανάγκη σχεδιασμού και εφαρμογής δράσεων για την αντιμετώπιση των κινδύνων και των ευκαιριών έχει ενσωματωθεί στο πρότυπο διαχείρισης του προτύπου ISO 9001 και θα εφαρμοστεί σε πρόσθετα πρότυπα καθώς η μορφή του παραρτήματος SL αναπτύσσεται σταδιακά. Καθώς ένας αυξανόμενος αριθμός προτύπων συστημάτων διαχείρισης μεταβαίνει στο παράρτημα SL, το βασικό μάθημα για τους επαγγελματίες κινδύνου είναι να διασφαλίσουν ότι το πρόγραμμα διαχείρισης επιχειρηματικού κινδύνου ευθυγραμμίζεται σωστά με τη μεθοδολογία του παραρτήματος SL. Αυτό θα αυξήσει την υιοθέτηση της προσπάθειας αποδοχής της διαχείρισης επιχειρηματικού κινδύνου από την επιχείρηση.

Εκτός από τη δημιουργία του ISO 31000 ως πρότυπο για την διαδικασία διαχείρισης κινδύνου, ολοκληρώθηκε η δημιουργία ενός νέου οδηγού τεχνικών αξιολόγησης Κινδύνου. Ο νέος οδηγός ονομάζεται πρότυπο ISO / IEC 31010 «Διαχείριση Κινδύνων: Μεθοδολογίες Αξιολόγησης Κινδύνου», όπου είναι μια εξαιρετικά λεπτομερής δημοσίευση που αναλύει τις τρέχουσες πρακτικές στην επιλογή και την εφαρμογή τεχνικών εκτίμησης κινδύνου.

Το 2008 εκδόθηκε το Βρετανικό πρότυπο BS 31100 και έπειτα το 2011 ανανεώθηκε με τον τίτλο BS 31100: «Διαχείριση κινδύνων: Κώδικας πρακτικής και καθοδήγησης για την εφαρμογή του BS ISO 31000», έτσι ώστε να ευθυγραμμιστεί πλήρως με το πρότυπο ISO 31000. Το BS 31100 παρέχει περισσότερες λεπτομέρειες σχετικά με το πλαίσιο διαχείρισης κινδύνου από ότι το ISO 31000 και αποτελεί χρήσιμη προσθήκη της ανάλυσης της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνου. Σύμφωνα με το Βρετανικό Πρότυπο BS 31100, η διαδικασία διαχείρισης κινδύνου πρέπει να παρέχει έναν συστηματικό, και αποτελεσματικό τρόπο διαχείρισης κινδύνου για όλα τα επίπεδα μέσα σε μία επιχείρηση. Συγκεκριμένα, στο βρετανικό πρότυπο επισημαίνεται ότι μέσω της αναπαράστασης της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνου είναι δυνατόν να ταξινομηθούν οι κίνδυνοι σύμφωνα με την προέλευση τους. Επίσης, μέσω του συγκεκριμένου προτύπου καθορίζονται τα πλεονεκτήματα των συστημάτων ταξινόμησης κινδύνων. Τα πλεονεκτήματα αυτά συμβάλλουν στον καθορισμό του πεδίου εφαρμογής της διαχείρισης κινδύνου μέσα στην επιχείρηση, παρέχοντας ένα συγκεκριμένο πλαίσιο και ευκαιρία να συγκεντρωθούν παρόμοια είδη κινδύνων σε ολόκληρη την επιχείρηση.

Παρά το γεγονός ότι ορισμένα πρότυπα αναγνωρίζονται περισσότερο από άλλα, οι επιχειρήσεις πρέπει να επιλέξουν την μέθοδο που ανταποκρίνεται καλύτερα στους στόχους τους. Η έκδοση COSO χρησιμοποιείται ευρέως από τις επιχειρήσεις και έχει σχεδιαστεί για να χρησιμοποιείται κυρίως από πιστοποιημένους επαγγελματίες διαχείρισης κινδύνου. Το νέο πλαίσιο COSO ορίζει τη διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων ως διαδικασία για τον εντοπισμό και τον έλεγχο πιθανών γεγονότων που μπορεί να έχουν αντίκτυπο στην ικανότητα της οντότητας να διαχειρίζεται επιχειρηματικούς κινδύνους έτσι ώστε να παραμένουν εντός της διάθεσης κινδύνου. Συγκεκριμένα, το πρότυπο COSO έχει δημιουργήσει ένα πλαίσιο που εξηγεί τις θεμελιώδεις αρχές και ιδέες διαχείρισης κινδύνου, παρέχοντας την βέλτιστη κατεύθυνση και τις κατάλληλες συμβουλές.

Το ολοκληρωμένο πλαίσιο της COSO συνδυάζεται με τον εσωτερικό έλεγχο, διότι το ολοκληρωμένο σύστημα εσωτερικού ελέγχου εξακολουθεί να είναι ένα εφικτό και αποδεκτό πλαίσιο για την ανάπτυξη, εφαρμογή και αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης, μέσω της κατάλληλης ανάλυσης των εκθέσεων παρακολούθησης. Επίσης, το πρότυπο COSO αναγνωρίζει ότι υπάρχουν διαφορετικές κανονιστικές υποχρεώσεις και κίνδυνοι ανά τομέα των επιχειρήσεων. Για αυτό το λόγο επιτρέπει στην διοίκηση της επιχείρησης να αποφασίσει η ίδια τον τρόπο που θα χρησιμοποιήσει το μοντέλο επιχειρησιακού κινδύνου, έτσι ώστε να συνδυαστεί κατάλληλα η στρατηγική με την απόδοση της επιχείρησης. Η έκδοση του Μοντέλου COSO για τη Διαχείριση Επιχειρηματικών Κινδύνων (ERM) περιλαμβάνει τόσο συστήματα διαχείρισης κινδύνων όσο και συστήματα εσωτερικού ελέγχου. Η προσέγγιση του μοντέλου COSO διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων (ERM) υποδηλώνει ότι οι διαχειριστικοί κίνδυνοι δεν είναι μια σειρά δραστηριοτήτων στις οποίες το ένα στοιχείο δεν επηρεάζει το επόμενο. Θεωρείται ως μία διαδικασία πολλαπλών κατευθύνσεων, επαναλαμβανόμενη διαδικασία στην οποία σχεδόν κάθε στοιχείο μπορεί και επηρεάζει όλα τα άλλα. Το μοντέλο COSO αποτελεί ένα σημαντικό πλαίσιο διαχείρισης κινδύνου που αποτελείται από οκτώ διασυνδεδεμένα στοιχεία. Η εταιρεία για να παρέχει τις βάσεις για την επιτυχή διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων, πρέπει πρώτα να αναπτύξει τα ακόλουθα: (1) ένα εσωτερικό περιβάλλον όπου με βάση της κουλτούρα της θα χρησιμοποιούνται οι κατάλληλοι μηχανισμοί διακυβέρνησης, έτσι ώστε να τεθεί η βάση για τον τρόπο αντιμετώπισης των κινδύνων, (2) τους στόχους της, διασφαλίζοντας ότι οι στόχοι της σχετίζονται με τους στρατηγικούς της στόχους.

Στην συνέχεια, η διοίκηση πρέπει να (3) αναγνωρίσει κρίσιμα γεγονότα που, εάν συμβούν, ενδέχεται να επηρεάσουν την απόδοση της επιχειρηματικής διαδικασίας. Συγκεκριμένα, είναι σημαντικό η διοίκηση να αναγνωρίσει τις ευκαιρίες και τις απειλές έτσι ώστε να αποφευχθεί κάποιο αρνητικό αποτέλεσμα. Επίσης, η διοίκηση πραγματοποιεί (4) εκτίμηση κινδύνου για κάθε γεγονός αξιολογώντας την πιθανότητα να συμβεί και υπολογίζοντας την πιθανή επίδραση του στην απόδοση της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Επιπλέον, η διοίκηση πρέπει να επιλέξει και να εφαρμόσει την κατάλληλη (5) αντιμετώπιση κινδύνου για όλα τα περιστατικά και να αναπτύξει (6) διάφορες δικλείδες ασφαλείας έτσι ώστε να διασφαλίζεται ότι υπάρχει η κατάλληλη διαχείριση κινδύνων. Όλα τα παραπάνω για να επιτευχθούν, θα πρέπει η εταιρεία να αναπτύξει κανάλια (7) πληροφοριών και επικοινωνίας μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων, έτσι ώστε ο καθένας τους να γνωρίζει τους κινδύνους και να εκτελεί τα καθήκοντά του με βάση τους στόχους της εταιρείας. Τέλος, η εταιρεία πρέπει να αναπτύξει ένα πρόγραμμα (8) παρακολούθησης της αποτελεσματικότητας της διαχείρισης κινδύνων.

Το μοντέλο COSO ERM περιγράφει μια άμεση σχέση μεταξύ των στόχων που επιδιώκεται να επιτευχθούν και των στοιχείων της διαχείρισης επιχειρηματικού κινδύνου που αντιπροσωπεύουν αυτό που απαιτείται για την επίτευξη των στόχων. Η σχέση απεικονίζεται σε τρισδιάστατη μήτρα σε σχήμα κύβου, όπως φαίνεται στο Σχήμα 9.

**Σχήμα 9:** Μοντέλο COSO διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων (ERM)

**Αναγνώριση συμβάντος**

**Εκτίμηση κινδύνων**

**Αντιμετώπιση κινδύνων**

**Πληροφορίες και επικοινωνίες**

**ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΙ**

**ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗΣ**

**Θυγατρική**

**Επιχειρηματική μονάδα**

**Στοχοθεσία**

**Εσωτερικό περιβάλλον**

**ΑΝΑΦΟΡΑΣ**

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ**

**Επίπεδα διοίκησης**

**Τμήμα**

**Έλεγχος δραστηριοτήτων**

Επίσης, το πρότυπο COSO περιγράφει τον τρόπο που τα οκτώ στοιχεία πρέπει να εφαρμόζονται στις διάφορες κατηγορίες οργανωτικών στόχων (στρατηγικές, λειτουργικές, αναφορές και συμμόρφωση) σε όλα τα οργανωτικά επίπεδα (επίπεδο οντότητας, τμήμα, επιχειρηματική μονάδα, θυγατρική). Το αποτέλεσμα της εφαρμογής αυτών των οκτώ στοιχείων είναι ένας τρισδιάστατος πίνακας δραστηριοτήτων διαχείρισης επιχειρηματικού κινδύνου, ο οποίος προσδιορίζει τον τρόπο με τον οποίο τα οκτώ στοιχεία διαχείρισης κινδύνου σχετίζονται με τους τέσσερις στόχους απόδοσης της επιχείρησης. Αυτή η προσέγγιση στη διαχείριση επιχειρηματικού κινδύνου επικεντρώνεται στην επίτευξη εταιρικών στόχων σε τέσσερις κατηγορίες κινδύνων:

* Στρατηγικοί: στόχοι υψηλού επιπέδου που ευθυγραμμίζονται και υποστηρίζουν την αποστολή του οργανισμού.
* Λειτουργικοί: η αποτελεσματική και αποτελεσματική χρήση των πόρων του οργανισμού.
* Αναφορές: η αξιοπιστία των παραγόμενων αναφορών.
* Συμμόρφωση: συμμόρφωση με τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς.

Επομένως, η μεθοδολογία COSO είναι ευρέως αποδεκτή και σε πολλές περιπτώσεις απαιτείται παγκοσμίως. Όμως, παρέχει μια βάση συζήτησης για διάφορες τεχνικές που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για τον εντοπισμό συμβάντων. Ωστόσο, ενώ οι κατευθυντήριες γραμμές παρέχουν παραδείγματα δραστηριοτήτων αναγνώρισης συμβάντων, δεν παρέχουν λεπτομερή περιγραφή των διαδικασιών που θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει μια επιχείρηση για την ανάλυση επιχειρηματικών διαδικασιών και τον προσδιορισμό γεγονότων που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την εκτίμηση κινδύνου. Επομένως, το πλαίσιο COSO αφήνει την επιλογή της τεχνικής στη διακριτική ευχέρεια της διοίκησης του οργανισμού.

Για να γίνει περαιτέρω κατανοητός ο λόγος αποδοχής της μεθοδολογίας COSO, είναι σημαντικό να αναλυθούν οι διαφορετικές εκδόσεις COSO. Το 1992 εκδόθηκε για πρώτη φορά το μοντέλο συστήματος εσωτερικού ελέγχου COSO, το οποίο δεν σχετίζεται με την προηγούμενη ανάλυση του μοντέλου COSO διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων. Μετέπειτα το 2013, αναθεωρήθηκε από τον νόμο Sarbanes-Oxley του 2002 (SOX). Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι το SOX προωθεί την τεχνική που περιγράφεται στο μοντέλο COSO. Επιπλέον, όσον αφορά τους ισχύοντες κανόνες εταιρικής διακυβέρνησης, πολλά χρηματιστήρια εστιάζουν όλο και περισσότερο στα συστήματα εσωτερικού ελέγχου και όχι στη διαχείριση κινδύνων. Αυτή η εστίαση διατηρήθηκε στην έκδοση του κώδικα εταιρικής διακυβέρνησης του Ηνωμένου Βασιλείου, παρά το γεγονός ότι η έκδοση του 2010 περιλαμβάνει πολυάριθμα νέα και ενισχυμένα πρότυπα διαχείρισης κινδύνου.

Γίνεται αντιληπτό ότι το μοντέλο συστημάτων εσωτερικού ελέγχου COSO έχει γίνει το πιο διαδεδομένο πλαίσιο συστημάτων εσωτερικού ελέγχου στις Ηνωμένες Πολιτείες και έχει υιοθετηθεί από πολλά κράτη και οργανισμούς σε όλο τον κόσμο. Αν και ορισμένα κράτη έχουν δημιουργήσει τις δικές τους κατευθυντήριες γραμμές εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης κινδύνων, αυτά τα πλαίσια είναι συχνά συγκρίσιμα με τη μεθοδολογία του συστήματος εσωτερικού ελέγχου COSO. Το 2004, αναπτύχθηκε η έκδοση COSO διαχείρισης επιχειρηματικών διαδικασιών όπου και αναπτύχθηκε παραπάνω, η οποία ενσωματώνει τη διαχείριση κινδύνου με τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου.

Το νέο πλαίσιο COSO ERM (2017) αναγνωρίζει το ζήτημα των ανακριβών στόχων. Συγκεκριμένα αναγνωρίζει όταν η στρατηγική και οι στόχοι είναι ασύμβατοι με τον σκοπό, το όραμα και τις αξίες του οργανισμού. Επίσης, αναγνωρίζει ότι οι νέες προκλήσεις των εταιρειών είναι να διασφαλίσουν ότι οι κατευθυντήριες γραμμές διαχείρισης κινδύνου που δημοσιεύουν είναι σχετικές με τις μελλοντικές επιδόσεις του οργανισμού. Η COSO υιοθέτησε αυτήν την προσέγγιση, δηλώνοντας στο νέο πλαίσιο συστήματος εσωτερικού ελέγχου (2017) πρέπει να δοθεί μεγαλύτερη έμφαση στις προσδοκίες των ενδιαφερομένων και στη σχέση μεταξύ κινδύνου και στρατηγικής. Αν και η COSO εξέδωσε ένα αναθεωρημένο πλαίσιο διαχείρισης επιχειρηματικού κινδύνου στα μέσα του 2017, η δομή του μοντέλου διαχείρισης επιχειρηματικού κινδύνου COSO (2004) εξακολουθεί να χρησιμοποιείται ως πρότυπο διαχείρισης επιχειρηματικού κινδύνου. Τέλος, αξίζει να αναφέρουμε ότι υπάρχει και ένα διαφορετικό μοντέλο που αφορά το πλαίσιο Ελεγκτικών Κριτηρίων (CoCo) που αναπτύχθηκε από το Καναδικό Ινστιτούτο Ορκωτών Λογιστών, όπου τα πλαίσια εσωτερικού ελέγχου δίνουν διαφορετική έμφαση, διότι η μεθοδολογία CoCo βασίζεται στην αξιολόγηση της κουλτούρας ή του περιβάλλοντος εσωτερικού ελέγχου του οργανισμού.

Γίνεται πλέον ξεκάθαρο ότι τα πρότυπα IRM, ISO 31000, BS 31100 και το μοντέλο COSO διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων (ERM) αποτελούν τις πιο καθιερωμένες τεχνικές διαχείρισης κινδύνου. Αν και έχουν εκδοθεί διάφορα μοντέλα που περιγράφουν το πλαίσιο διαχείρισης κινδύνου, τα πρότυπα IRM, ISO 31000 και BS 31100 τονίζουν περισσότερο τη διαδικασία διαχείρισης κινδύνου. Η προσέγγιση του COSO επικεντρώνεται στον συνδυασμό της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνου και του συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Οι οργανισμοί σε όλο τον κόσμο υποχρεούνται να ενημερώνουν τα πρότυπα σε τακτική βάση, συνήθως κάθε τέσσερα χρόνια. Ως αποτέλεσμα, τα τρέχοντα πρότυπα καθώς και τα νέα πρότυπα που παράγονται θα ενημερώνονται σε τακτική βάση. Αυτό θα εγγυηθεί ότι οι κανονισμοί και οι οδηγίες που θα προσφέρονται στα διαφορετικά πρότυπα θα είναι ενημερωμένα και σύμφωνα με τις τρέχουσες πρακτικές. Επίσης, παρόλο που η διαδικασία διαχείρισης κινδύνου μπορεί να αναπαρασταθεί με διάφορους τρόπους, τα στάδια διαχείρισης του είναι συγκεκριμένα.

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω το πλαίσιο CoCo αποτελεί μία εναλλακτική προσέγγιση της διαχείρισης κινδύνου. Η προσέγγιση που υιοθετήθηκε από το πλαίσιο CoCo και εκπονήθηκε από το Καναδικό Ινστιτούτο Ορκωτών Λογιστών βασίζεται στην ιδέα ότι η κουλτούρα κινδύνων του οργανισμού είναι κρίσιμη. Εάν μέσα στην επιχείρηση γίνει κατανοητή η κουλτούρα των κινδύνων τότε η διαχείριση των κινδύνων θα είναι επιτυχής. Το πλαίσιο CoCo δηλώνει ότι: Όταν ένα άτομο εκτελεί μια εργασία και γνωρίζει τον σκοπό της και έχει τις κατάλληλες ικανότητες, θα απαιτήσει μια αίσθηση δέσμευσης για να εκτελέσει με επιτυχία την εργασία. Το άτομο θα αξιολογήσει τη δική του απόδοση καθώς και το εξωτερικό περιβάλλον για να μάθει πώς να ολοκληρώσει καλύτερα την εργασία του. Το ίδιο ισχύει για μια ομάδα εργασίας.

Το περιβάλλον ελέγχου αναφέρεται ως το εσωτερικό περιβάλλον στον κύβο COSO ERM. Αυτό ισοδυναμεί με το περιβάλλον ελέγχου που εξετάζει το πλαίσιο CoCo. Το πλαίσιο CoCo παρέχει μια συστηματική μέθοδο αξιολόγησης του περιβάλλοντος ελέγχου, προκειμένου να εντοπιστούν ανάγκες βελτιώσεων. Παρόλο που υπάρχουν διαφορετικές εκδόσεις του πλαισίου CoCo, παρακάτω παρουσιάζονται τα στοιχεία που συνήθως χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της κουλτούρας των κινδύνων σε μία επιχείρηση χρησιμοποιώντας την προσέγγιση CoCo:

* Σκοπός, όραμα και αποστολή
* Δέσμευση της ακεραιότητας και ηθικές αξίες
* Ικανότητα, εξουσία και ευθύνες
* Μάθηση και ανάπτυξη ικανοτήτων

Εκτός από τα πρότυπα/πλαίσια CoCo, ISO και COSO, υπάρχουν αρκετά άλλα πρότυπα διαχείρισης κινδύνου και συστήματος εσωτερικού ελέγχου που χρησιμοποιούνται σε όλο τον κόσμο. Το πεδίο εφαρμογής και ο σκοπός των προτύπων διαφέρουν. Για παράδειγμα, το Πορτοκαλί βιβλίο είναι ένας οδηγός για τις υπηρεσίες διαχείρισης κινδύνων της κεντρικής κυβέρνησης που εκδίδονται από την HM Treasury στο Ηνωμένο Βασίλειο. Σύμφωνα με τον Sarbanes- Oxley, η οδηγία κινδύνων του Συμβουλίου Χρηματοοικονομικών αναφορών (FRC) του Ηνωμένου Βασιλείου τροποποιήθηκε το 2014 και θεωρήθηκε αποδεκτή εναλλακτική λύση του μοντέλου COSO του συστήματος εσωτερικού ελέγχου για τη συμμόρφωση από την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς (SEC) των ΗΠΑ.

Μια άλλη σημαντική πρόοδος στα πρότυπα/πλαίσια είναι η εισαγωγή της έννοιας των κινδύνων διακυβέρνησης και συμμόρφωσης (GRC). Η προσέγγιση αυτή εδράζεται σε αρχές και βασίζεται στην έννοια των τριών γραμμών άμυνας, στις οποίες η ανώτερη διοίκηση, οι ειδικές λειτουργίες κινδύνου και ο εσωτερικός έλεγχος ανατίθενται ξεχωριστά καθήκοντα διαχείρισης κινδύνου και ελέγχου. Η γενική στρατηγική για το GRC βασίζεται στον διαχωρισμό των λειτουργιών. Η ανώτερη διοίκηση είναι υπεύθυνη για τη διακυβέρνηση εντός του οργανισμού, ενώ εξειδικευμένα τμήματα κινδύνου είναι υπεύθυνα για τις λειτουργίες διαχείρισης κινδύνων.

Επίσης, μία διαφορετική προσέγγιση της διαχείρισης κινδύνου, αποτελεί ο κώδικας της εταιρικής διακυβέρνησης Βασιλείας (King) στην Νότια Αφρική, όπου δημοσιεύτηκε το 2009 και επικαιροποιήθηκε, ως Βασιλεία IV, στα τέλη του 2016. Η διαχείριση κινδύνου εξακολουθεί να είναι ζωτικής σημασίας στον αναθεωρημένο κώδικα και παρέχονται πιο λεπτομερείς οδηγίες.

Το διοικητικό συμβούλιο είναι υπεύθυνο για τη δημοσίευση και τη διαχείριση των κινδύνων, ενώ η διεύθυνση είναι υπεύθυνη για τη δημιουργία, την εκτέλεση και την παρακολούθηση της στρατηγικής διαχείρισης κινδύνων. Η Βασιλεία IV καθορίζει σε βάθος τα καθήκοντα διαχείρισης κινδύνου σε σχέση με τις ευθύνες του διοικητικού συμβουλίου της επιχείρησης. Σύμφωνα με την έννοια της διαχείρισης κινδύνου της Βασιλείας IV, «το διοικητικό συμβούλιο πρέπει να ρυθμίζει τον κίνδυνο με τρόπο που να βοηθά την επιχείρηση στον καθορισμό και την επίτευξη των στρατηγικών της στόχων». Παρακάτω παρουσιάζονται πρακτικές διαχείρισης κινδύνων από μέρους του Διοικητικού Συμβουλίου ενός οργανισμού:

1. Η ανάληψη ευθυνών διαχείρισης κινδύνου περιλαμβάνει την επιλογή του τρόπου προσέγγισης και αντιμετώπισης των κινδύνων, συμπεριλαμβανομένων:

- ευκαιριών και συναφών κινδύνων κατά την κατάρτιση ενός στρατηγικού σχεδίου και

- θετικών και αρνητικών επιπτώσεων στην επίτευξη των στόχων

2. Αξιολόγηση των κινδύνων όπου η επιχείρηση θα εγκρίνει:

- Το όριο διάθεσης, να λαμβάνονται τα κατάλληλα επίπεδα κινδύνου.

- Τον περιορισμό της πιθανής απώλειας που ο οργανισμός έχει την ικανότητα να αναλάβει.

3. Συνεχής εποπτεία της διαχείρισης κινδύνων, η οποία οδηγεί στα ακόλουθα:

- Προσδιορισμός πιθανής απώλειας ή ευκαιρίας του κινδύνου.

- Προσδιορισμό της εξάρτησης της επιχείρησης από πόρους.

- Στην εφαρμογή ρυθμίσεων επιχειρησιακής συνέχειας.

- Ενσωμάτωση της διαχείρισης κινδύνων στις επιχειρηματικές δραστηριότητες και στην κουλτούρα.

Υπάρχουν πολυάριθμα ειδικά πρότυπα διαχείρισης κινδύνου που ισχύουν εκτός από τα πρότυπα διαχείρισης κινδύνου και τις απαιτήσεις εταιρικής διακυβέρνησης. Ο τομέας της πληροφορικής, ιδίως, έχει δημιουργήσει μια σειρά από γνωστά και συχνά χρησιμοποιούμενα πρότυπα. Το πιο γνωστό από τα πρότυπα είναι πιθανώς η τεχνολογία πληροφοριών και ο σχετικός τεχνολογικός έλεγχος στόχου (COBIT). Το COBIT παρέχει εξαιρετικές πρακτικές σε όλο το πλαίσιο της επεξεργασίας και παρουσιάζει τις απαιτούμενες εργασίες- βήματα σε μια απλή και λογική δομή. Οι καλές πρακτικές επικεντρώνονται στον έλεγχο και λιγότερο στην εκτέλεση. Αυτές οι πρακτικές θα βοηθήσουν στη βελτιστοποίηση των συστημάτων πληροφορικής, στην ασφάλεια των πληροφοριών και στον εντοπισμό προβλημάτων. Η διοίκηση πρέπει να εφαρμόσει ένα σύστημα ή πλαίσιο εσωτερικού ελέγχου προκειμένου τα συστήματα πληροφορικής να ανταποκρίνονται στην ικανοποίηση των επιχειρηματικών απαιτήσεων. Η δομή του COBIT συμβάλλει στην ικανοποίηση αυτών των απαιτήσεων με:

* Τη σύνδεση με τις ανάγκες της εταιρείας.
* Ένα δομημένο σύστημα πληροφορικής.
* Την επιλογή του τρόπου χρήσης των κύριων πόρων πληροφορικής.
* Τον καθορισμό των στόχων των εφαρμοζόμενων δικλείδων ασφαλείας.

Το COBIT στοχεύει στην ενσωμάτωση των επιχειρηματικών στόχων με τους στόχους της πληροφορικής, παρέχοντας μετρήσεις και μοντέλα ωριμότητας για τη μέτρηση των επιτυχιών τους και τον προσδιορισμό των σχετικών ρόλων των ατόμων που είναι υπεύθυνα για τις επιχειρηματικές διαδικασίες και τις διαδικασίες πληροφορικής.

Επίσης, αξίζει να αναφερθεί ότι το 2016 το Εθνικό Ινστιτούτο Προτύπων και Τεχνολογίας των ΗΠΑ, ανέπτυξε το «Πλαίσιο Διαχείρισης Κινδύνων» (RMF), το οποίο σχεδιάστηκε ειδικά για να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να δημιουργήσουν βασικές πρακτικές ασφάλειας πληροφοριών. Το συγκεκριμένο πλαίσιο ακολουθεί τον Ομοσπονδιακό Νόμο για τη Διαχείριση της Ασφάλειας Πληροφοριών (FISMA). Το RMF περιγράφει επτά βήματα για την εφαρμογή πρακτικών ασφάλειας πληροφοριών και την προστασία από κινδύνους. Κάθε βήμα περιλαμβάνει έναν αριθμό βασικών εργασιών με καθορισμένους καταλόγους ρόλων, ευθυνών και απαιτούμενων αποτελεσμάτων, προκειμένου να προχωρήσει ομαλά στη διαδικασία εφαρμογής του RMF. Τα βήματα έχουν ως εξής:

* Προετοιμασία: Πρώτον, θα πρέπει να καθοριστεί πώς θα εφαρμοστεί το RMF σε διάφορες επιχειρηματικές δραστηριότητες, ιδιαίτερα όταν πρόκειται για τον τρόπο επικοινωνίας μεταξύ διοίκησης και στελεχών ασφάλειας της πληροφορικής (τόσο σε επιχειρησιακό επίπεδο όσο και σε επίπεδο αποστολής/ επιχείρησης).
* Κατηγοριοποίηση: Θα πρέπει να αναλυθούν και να δοθούν προτεραιότητες στους κινδύνους με βάση τη φύση και την κρισιμότητα των πληροφοριών ή των διαδικασιών που τους επηρεάζει. Για να γίνει αυτό, θα χρειαστεί η πρόβλεψη των αποτελεσμάτων των διαφόρων χειρότερων σεναρίων, όπως ο βαθμός ζημιάς που προκαλεί η έκθεση ευαίσθητων δεδομένων στο ευρύ κοινό.
* Επιλογή: Δημιουργία και επιλογή βασικών δικλείδων ασφαλείας βάσει του τρόπου κατηγοριοποίησης των κινδύνων/ απειλών στο προηγούμενο βήμα.
* Εφαρμογή: Ανάπτυξη και τεκμηρίωση των αναπτυγμένων δικλείδων ασφαλείας.
* Αξιολόγηση: Αξιολόγηση πόσο καλά η επιχείρησή εφάρμοσε το σύστημα RMF διασφαλίζοντας ότι λειτουργεί, τουλάχιστον, σύμφωνα με τις τυπικές απαιτήσεις ασφαλείας.
* Εξουσιοδότηση: Κάποιος από ανώτερα διοικητικά στελέχη είτε εγκρίνει είτε απορρίπτει τις βασικές δικλείδες ασφαλείας βάσει επιδόσεων ή επιχειρηματικών εκτιμήσεων υψηλότερου επιπέδου.
* Παρακολούθηση: Συνεχής παρακολούθηση των εφαρμοζόμενων δικλείδων ασφαλείας για τυχόν αλλαγές, απειλές ή ύποπτες δραστηριότητες που μπορούν να θέσουν σε κίνδυνο την ασφάλεια των ευαίσθητων δεδομένων της εταιρείας.

Αξίζει να σημειωθεί ότι, επειδή το RMF σχεδιάστηκε με τεχνολογικά ουδέτερο τρόπο, μπορεί να υιοθετηθεί σχεδόν από κάθε βιομηχανία. Επιπλέον, το ίδιο ίδρυμα παρέχει επίσης ένα πλαίσιο κυβερνο-ασφάλειας που αντιμετωπίζει μια ποικιλία σύγχρονων και ιδιαίτερα επικεντρωμένων ζητημάτων κυβερνο-ασφάλειας. Με βάση τα όσα αναφέρθηκαν παραπάνω συνειδητοποιούμε ότι οι αναδυόμενοι κίνδυνοι, μπορεί να δημιουργήσουν ένα διαφορετικό μέλλον διαχείρισης κινδύνων. Η δημιουργία του Διεθνούς Προτύπου Διαχείρισης Κινδύνου ISO 31000 αποτελεί αναμφισβήτητα ένα σημαντικό βήμα προόδου για τους εμπειρογνώμονες διαχείρισης κινδύνου. Η εισαγωγή ενισχυμένων νόμων για την εταιρική διακυβέρνηση ανέβασε επίσης το καθεστώς της πρακτικής διαχείρισης κινδύνου σε πολλά κράτη. Οι επιπτώσεις της παγκόσμιας χρηματοπιστωτικής κρίσης εξακολουθούν να γίνονται αισθητές και οι ανησυχίες για τη διαχείριση κινδύνου και γιατί δεν έκανε περισσότερα για να αποφευχθεί, συνεχίζονται. Άλλες σημαντικές αλλαγές περιλαμβάνουν τη δημιουργία καλύτερων προτύπων αναφοράς που χρησιμοποιούνται σε κάθε είδους επιχειρήσεις. Τα συστήματα διαχείρισης κινδύνων γίνονται όλο και πιο περίπλοκα και ενδέχεται να παρέχουν σημαντικά οφέλη στις επιχειρήσεις που τα χρησιμοποιούν. Παρά όλες αυτές τις προόδους και την προφανώς αυξανόμενη τεχνογνωσία και ικανότητα των επαγγελματιών διαχείρισης κινδύνου, υπάρχει ακόμη περιθώριο για την ανάλυση σχετικά με τις μελλοντικές εξελίξεις στη διαχείριση κινδύνου.

Έχει παρατηρηθεί ότι η εμφάνιση της διακυβέρνησης, του κινδύνου και της συμμόρφωσης (GRC), αντιπροσωπεύει μια σημαντική πρόοδο στο πλαίσιο των εργασιών διαχείρισης κινδύνου. Η εισαγωγή του GRC, μαζί με τη μεγαλύτερη γνώση των δυνατοτήτων των τριών γραμμών άμυνας, επέτρεψαν στις επιχειρήσεις να εκτελέσουν αποτελεσματικότερη διαχείριση κινδύνου. Οι επαγγελματίες στη διαχείριση κινδύνου έχουν επίγνωση ότι ο τομέας τους έχει επιρροή και γνωρίζουν επίσης ότι η διαχείριση κινδύνου πρέπει να ενσωματωθεί με άλλα καθήκοντα διοίκησης. Υπάρχει κίνδυνος οι λειτουργίες διαχείρισης κινδύνου να συγχωνευθούν με τις λειτουργίες ελέγχου σε ορισμένες περιπτώσεις, μειώνοντας αυτές τις τρεις γραμμές άμυνας σε δύο. Οι επιχειρήσεις πρέπει να ενσωματώνουν σε όλες τις λειτουργίες τους τις δραστηριότητες κινδύνων αντί να θεωρούν τη διαχείριση κινδύνου ως ξεχωριστή λειτουργία που απαιτεί ξεχωριστές πληροφορίες. Αυτό είναι πιθανότατα ένα από τα μεγαλύτερα μειονεκτήματα της χρήσης μητρώου κινδύνου σε πολλές εταιρείες. Το μητρώο κινδύνου είναι ένα στιγμιότυπο των λειτουργιών διαχείρισης κινδύνου της επιχείρησης, αλλά δεν αξιολογείται συνεχώς, κάθε γεγονός που ενέχει κίνδυνο. Το μητρώο κινδύνων είναι συχνά ένα στατικό αρχείο που παρέχει μικρή αξία στη διοίκηση της επιχείρησης.

Η επιχείρηση θα πρέπει να ενσωματώνει εκτιμήσεις κινδύνου και σχέδια δράσης στις πληροφορίες που απαιτούνται για την καθημερινή διοίκηση. Το έργο της διοίκησης αλλάζει συνεχώς. Διάφορες μέθοδοι έγινε δημοφιλείς σε σύντομο χρονικό διάστημα και στη συνέχεια εξαφανίστηκαν. Αυτό είναι απίθανο να συμβεί στη διαχείριση κινδύνου, επειδή απαιτούνται πλέον διαδικασίες διαχείρισης κινδύνου σε πολλούς τομείς. Η παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση οδήγησε επίσης σε μια διεξοδική εξέταση των οφελών της διαχείρισης κινδύνου και πώς μπορεί να επιτευχθεί. Καθημερινά, οι διευθυντές και οι εργαζόμενοι χρησιμοποιούν τη διαχείριση κινδύνου για να αποφασίσουν τι να κάνουν, πώς να το κάνουν και πότε να το κάνουν. Οι αποφάσεις πρέπει να λαμβάνονται με κριτήρια όπως το αν η επιχείρηση έχει δυνατότητες, αν η επιχείρηση έχει χρήματα και αν η απόφαση θα επηρεάσει άλλα τμήματα. Το ERM δεν είναι μόνο μια βραχύβια τάση, αλλά μπορεί να επιβιώσει στην επιχείρηση επειδή καθοδηγείται τόσο από τη διακυβέρνηση όσο και από τις κοινωνικές προσδοκίες. Ειδικότερα, η διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων υιοθετείται βασικά από επιχειρήσεις, μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς και κρατικούς οργανισμούς.

Αναμένεται ότι η μελλοντική ανάπτυξη πρακτικών ERM θα επικεντρωθεί σε δύο κύριους τομείς: πρώτον, για να διασφαλιστεί ότι οι δραστηριότητες διαχείρισης κινδύνου θα ενσωματωθούν πλήρως στις βασικές δραστηριότητες των οργανισμών και δεύτερον, να διασφαλιστεί ότι θα μπορούν να προσδιοριστούν ποσοτικά οικονομικά οφέλη. Η ηγεσία, η συμμετοχή, η μάθηση, η υπευθυνότητα και η επικοινωνία χρησιμοποιούνται για την ενσωμάτωση του ERM στην επιχείρηση. Η πρόοδος στην πραγματική διαχείριση του λειτουργικού κινδύνου μπορεί να οδηγήσει στη μέτρηση της έκθεσης σε κίνδυνο για ολόκληρη την επιχείρηση. Εν ολίγοις, το τμήμα διαχείρισης επιχειρηματικού κινδύνου είναι σταθερά εγκατεστημένο στον επιχειρηματικό κόσμο, αλλά πρέπει να παρέχει τεράστια και επαληθεύσιμα οικονομικά οφέλη. Αυτά τα οικονομικά πλεονεκτήματα θα πρέπει να ενσωματωθούν με τη μορφή υψηλότερων εσόδων του ιδιωτικού τομέα και υψηλότερης αποδοτικότητας και καλύτερης ποιότητας/τιμής των υπηρεσιών του δημόσιου τομέα.

Παρακάτω παρουσιάζεται η μελέτη περίπτωσης μιας βιομηχανικής επιχείρησης, η οποία αφορά την πολιτική της απέναντι στην διαχείριση κινδύνου:

Η διαχείριση κινδύνου της βιομηχανικής επιχείρησης είναι ενσωματωμένη στην κουλτούρα της επιχείρησης μέσω μιας αποτελεσματικής πολιτικής, υπό την ευθύνη του υπεύθυνου διαχείρισης κινδύνου. Η πολιτική που έχει υιοθετηθεί από την επιχείρηση, παρέχει στους εργαζόμενους ένα γενικό πλαίσιο για τη διαχείριση διαφορετικών κατηγοριών κινδύνων, η οποία είναι σε συμμόρφωση με το ισχύον ελληνικό νομοθετικό πλαίσιο. Η γνώση των κινδύνων από όλους τους υπαλλήλους της εταιρείας μπορεί να προστατέψει την εταιρεία από οικονομικές ζημιές και από την εμφάνιση της αρνητικής φήμης.

Η επιχείρηση προσδιορίζει τους κινδύνους σε ετήσια βάση ανά βασική κατηγορία και τους καταγράφει στο μητρώο κινδύνων. Οι επιχειρηματικοί κίνδυνοι ταξινομούνται ανάλογα με το πόσο σημαντικό αντίκτυπο μπορεί να έχουν για την επιχείρηση εφόσον συμβούν και αφετέρου το πόσο μεγάλη πιθανότητα έχουν να συμβούν. Οι κίνδυνοι που μπορεί να αντιμετωπίσει η επιχείρηση μπορεί να προκληθούν τόσο από εξωτερικά όσο και από εσωτερικά αίτια, δηλαδή τόσο από εσωτερικούς κινδύνους που δύναται να προβλεφθούν και να διαχειριστούν κατάλληλα από την επιχείρηση και όσο από εξωτερικούς κινδύνους που δεν μπορούν να ελεγχθούν απόλυτα. Οι κατηγορίες κινδύνων της επιχείρησης οι οποίες έχουν καταγραφεί μέχρι στιγμής στο μητρώο κινδύνων της επιχείρησης έχουν ως εξής:

* Στρατηγικός κίνδυνος. Ορίζεται ως η αβεβαιότητα που προκαλείται από λανθασμένες επιχειρηματικές αποφάσεις από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης.
* Λειτουργικός κίνδυνος. Είναι ο κίνδυνος εμφάνισης ζημιών που προκαλείται από ανεπαρκείς εσωτερικές διαδικασίες, ανεπαρκές προσωπικό ή ανεπαρκή λειτουργικά συστήματα.
* Κίνδυνος φήμης. Είναι ο κίνδυνος που δημιουργείται από την αρνητική δημοσιότητα των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, ο οποίος μπορεί να οδηγήσει σε απώλεια εσόδων ή αύξηση νομικών ενεργειών.
* Κίνδυνος Μη Ικανοποίησης Πελάτη. Ορίζεται ως ο κίνδυνος απώλειας πελατών και εσόδων ως αποτέλεσμα της δυσαρέσκειας των πελατών.
* Κίνδυνος Ανταγωνισμού. Αναφέρεται σε πιθανές ανταγωνιστικές ενέργειες ή δραστηριότητες.
* Κίνδυνος Ανθρώπινου Δυναμικού. Ορίζεται ως ο κίνδυνος που προκύπτει από τη γενική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και τη διαχείριση της απόδοσής του για την επίτευξη των στόχων.
* Κίνδυνος Μη επαρκούς Διοικητικής Πληροφόρησης. Αναφέρεται στον κίνδυνο ανεπαρκών αναφορών που θα βελτιστοποιούσαν την διαδικασία λήψης αποφάσεων σε επίπεδο διοίκησης, οδηγώντας ίσως σε εσφαλμένες αποφάσεις.
* Πιστωτικός κίνδυνος. Αναφέρεται στον κίνδυνο οικονομικής ζημίας ή δυσμενούς μεταβολής στην χρηματοοικονομική κατάσταση, λόγω μεταβολών της πιστωτικής θέσης των πελατών, για τους οποίους οι ασφαλιστικές εγγυήσεις είναι ανεπαρκείς, υπό τη μορφή κινδύνου αθέτησης πιστωτικού ορίου.
* Κίνδυνος ρευστότητας. Νοείται ο κίνδυνος αδυναμίας των εταιρειών να εκποιήσουν επενδύσεις και άλλα περιουσιακά στοιχεία προκειμένου να προβούν στον διακανονισμό των οικονομικών τους υποχρεώσεων όταν αυτές καταστούν απαιτητές.
* Χρηματοοικονομικός Κίνδυνος. Αναφέρεται στην πιθανότητα δυσμενών επιπτώσεων από τις μεταβολές των επιτοκίων, τις συναλλαγματικές ισοτιμίες ή άλλες εξωτερικές χρηματοοικονομικές μεταβλητές με αποτέλεσμα την απώλεια εσόδων για την επιχείρηση.
* Νομικός κίνδυνος – κίνδυνος συμμόρφωσης. Αναφέρεται στην περίπτωση νομικών ασαφειών και της αβεβαιότητας όσον αφορά την εφαρμογή ενός ορισμένου νομικού πλαισίου. Ο κίνδυνος συμμόρφωσης είναι ο κίνδυνος μη συμμόρφωσης με νόμους και κανονιστικές διατάξεις σε διεθνές και τοπικό επίπεδο που άπτονται μιας λειτουργίας και που μπορεί να οδηγήσουν σε υψηλότερο λειτουργικό κόστος, απώλεια εσόδων, κυρώσεις και άλλες συνέπειες.
* Κίνδυνος πληροφοριακών συστημάτων. Ορίζεται ως ο κίνδυνος που προκύπτει από μια πιθανή δυσλειτουργία, διακοπή ή παραβίαση των πληροφοριακών συστημάτων της επιχείρησης, που έχει ως αποτέλεσμα κόστος, είτε σε άμεσες οικονομικές ζημίες είτε στην αδυναμία της εταιρείας να λειτουργήσει με το βέλτιστο δυνατό τρόπο.
* Πολιτικός Κίνδυνος. Αναφέρεται στον κίνδυνο που ενέχει η πιθανή πολιτική αστάθεια μιας χώρας, ο οποίος επηρεάζει την επιχειρηματική δραστηριότητα και δημιουργεί μια ατμόσφαιρα αβεβαιότητας και αστάθειας στο περιβάλλον ελέγχου της επιχείρησης.
* Κίνδυνος απάτης. Ορίζεται ως η σκόπιμη παραπλάνηση που γίνεται από συγκεκριμένο άτομο με σκοπό συγκεκριμένο όφελος του ατόμου αυτού, με αποτέλεσμα την απώλεια αξίας για την επιχείρηση. Η απάτη που θα δημιουργηθεί μέσω παράνομων πράξεων (π.χ παραποίηση χρηματοοικονομικής πληροφόρησης, υπεξαίρεση περιουσιακών στοιχείων και δωροδοκία) μπορεί να υπονομεύσει την εμπιστοσύνη των ενδιαφερομένων και να βλάψει την φήμη της επιχείρησης.
* Κίνδυνος Καταστροφής λόγω Έκτακτων Γεγονότων. Θεωρείται ως έκτακτη ανάγκη όταν απειλεί ή προκαλεί καταστροφικές συνέπειες στην ανθρώπινη ασφάλεια, στην ασφάλεια των κτιρίων και στις υπηρεσίες. Τέτοιοι κίνδυνοι μπορεί να αφορούν φυσικά αίτια (φωτιές, πλημμύρες, σεισμοί, τσουνάμι, τυφώνες κλπ.), ανθρωπογενή αίτια (ατυχήματα, τρομοκρατικές ενέργειες, κοινωνικές αναταραχές και πανδημίες) και ανεπαρκή λειτουργία εγκαταστάσεων και υπηρεσιών του κτιρίου.

Η επιχείρηση λαμβάνοντας υπόψη τις κατηγορίες κινδύνων που είναι καταγεγραμμένες στο μητρώο κινδύνων, μέσω της πολιτικής της στοχεύει να δημιουργήσει ένα πλαίσιο μέσα στο οποίο θα έχει τη δυνατότητα να διαχειρίζεται επαρκώς, να ελέγχει και να μετριάζει τους κινδύνους που την αφορούν. Συγκεκριμένα, η πολιτική της επιχείρησης έχει τους ακόλουθους στόχους:

• Προσδιορισμός των τομέων της επιχείρησης που είναι εκτεθειμένοι σε κινδύνους,

• Περιορισμός των ζημιών που αφορούν τους λειτουργικούς κινδύνους,

• Ανάπτυξη κατάλληλων μεθοδολογιών για τη διαχείριση κινδύνων,

• Εφαρμογή κατάλληλων πληροφοριακών συστημάτων και δικλείδων ασφαλείας για την αποτελεσματική διαχείριση των κινδύνων,

• Κατάλληλος συνδυασμός των στρατηγικών στόχων του διοικητικού συμβουλίου με τους κινδύνους που αφορούν την επιχείρηση, και

• Ετήσια αναθεώρηση από το διοικητικό συμβούλιο της πολιτικής και δραστηριοτήτων της διαχείρισης κινδύνων.

Επίσης, η επιχείρηση για να επιτύχει τους παραπάνω στόχους στηρίζεται στις ακόλουθες βασικές αρχές:

• Προσδιορισμός και διαχείριση των κινδύνων που ενσωματώνονται σε όλα τα προϊόντα/ υπηρεσίες και δραστηριότητες.

• Εγγύηση ότι οι κίνδυνοι που αναγνωρίζονται και σχετίζονται με προϊόντα/ υπηρεσίες/ λειτουργίες ρυθμίζονται από επαρκείς δικλείδες ασφαλείας.

• Διασφάλιση ότι για κάθε βασικό κίνδυνο που εντοπίζεται και καταγράφεται, λαμβάνονται τα κατάλληλα μέτρα για να ελεγχθούν ή να μετριαστούν οι εν λόγω κίνδυνοι και εξασφάλιση ότι αυτά εγκρίνονται από το διοικητικό συμβούλιο και/ή από άλλες κατάλληλες επιτροπές.

• Σύνταξη μιας έκθεσης στην οποία καταγράφονται οι διάφοροι τύποι κινδύνων που διαπιστώνονται και οι ενέργειες που επιλέγονται για τη διαχείρισή τους παρακολουθούνται στενά και αναφέρονται έγκαιρα.

• Κατοχή κατάλληλων συστημάτων πληροφορικής, με σκοπό την ενίσχυση της αποτελεσματικότητα της διαχείρισης κινδύνων.

• Κατάλληλη και έγκαιρη καταγραφή όλων των δραστηριοτήτων και των συστημάτων αξιολόγησης, παρακολούθησης, αναφοράς, δικλείδων ασφαλείας και μετριασμού κινδύνων.

• Επανεξέταση της πολιτικής διαχείρισης κινδύνων σε τακτά χρονικά διαστήματα και τροποποίηση της, λαμβάνοντας υπόψη το συνολικό έργο και τους στρατηγικούς στόχους της εταιρείας.

Η στρατηγική μετριασμού κινδύνου της επιχείρησης αποτελείται από πολιτικές, διαδικασίες και δικλείδες ασφαλείας. Αυτές οι μέθοδοι και οι πολιτικές είναι κρίσιμες για την αποτελεσματική διαχείριση του λειτουργικού κινδύνου. Η στρατηγική διαχείρισης κινδύνου της επιχείρησης που εγκρίνει το διοικητικό συμβούλιο, διαμορφώνει το προφίλ κινδύνων της επιχείρησης, και καθορίζει:

• το είδος των κινδύνων που αναλαμβάνει η εταιρεία,

• την προέλευση των κινδύνων (κατηγορία κινδύνων, γεωγραφική περιοχή, λογαριασμό οικονομικών καταστάσεων που επηρεάζει κ.α.)

• τον χρονικό ορίζοντα ανάληψης και διαχείρισης των κινδύνων και

• το μέγιστο ποσό κινδύνων που δύναται να αναλάβει η επιχείρηση.

Γενικότερα, ο στόχος της στρατηγικής διαχείρισης κινδύνου είναι να μεγιστοποιήσει την αξία όλων των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, να αξιολογήσει τα πιθανά οφέλη και τις απειλές όλων των στοιχείων που μπορεί να έχουν αντίκτυπο στην επιχείρηση, να αυξήσει την πιθανότητα επιτυχίας μειώνοντας ταυτόχρονα την πιθανότητα αποτυχίας και αβεβαιότητας στην επίτευξη των τελικών στόχων της επιχείρησης. Επομένως, η επιχείρηση προκειμένου να εντοπίσει, να εκτιμήσει, να ελέγξει και να μετριάσει τους λειτουργικούς της κινδύνους είναι σημαντικό να θέσει αρχές και μεθόδους.

Η βιομηχανική επιχείρηση βασίζεται σε ένα αποτελεσματικό σύστημα διαχείρισης κινδύνου, έτσι ώστε να εφαρμόζει κατάλληλα τη στρατηγική της. Το συγκεκριμένο σύστημα διαχείρισης κινδύνου προαπαιτεί:

• κατάλληλη οργανωτική δομή και λειτουργία,

• σαφείς ρόλους και αρμοδιότητες,

• επάρκεια πόρων, ανθρώπινου δυναμικού, υποδομών υποστήριξης,

• αντίληψη της έννοιας των κινδύνων,

• γνώση τεχνικών διαχείρισης κινδύνου,

• κανόνες εξωτερικής ανάθεσης,

• σωστή εσωτερική επικοινωνία,

• αξιόπιστα στοιχεία και αναφορές,

• επαρκή τεκμηρίωση και πληροφόρηση,

• αποτελεσματικούς ελέγχους και

• δυνατότητα συνέχισης της ομαλής λειτουργίας της επιχείρησης.

Λαμβάνοντας υπόψη το σύστημα διαχείρισης κινδύνου, η επιχείρηση ακολουθεί μια κατάλληλη στρατηγική διαχείρισης των κινδύνων, έτσι ώστε να προσεγγίσει μεθοδικά τους κινδύνους που σχετίζονται με τις δραστηριότητές της. Η επιχείρηση σε ετήσια τουλάχιστον βάση προσδιορίζει τους κινδύνους ανά βασική κατηγορία και τους καταγράφει στο μητρώο κινδύνων. Οι μέθοδοι προσδιορισμού κινδύνων που χρησιμοποιεί η εταιρεία είναι οι ακόλουθοι:

• Συνεντεύξεις: Ο υπεύθυνος διαχείρισης κινδύνου μέσω συνεντεύξεων αποκτά τις βασικές πληροφορίες που απαιτούνται για μια πλήρη προσέγγιση των κινδύνων που απορρέουν από τις δραστηριότητες της επιχείρησης, Οι εμπλεκόμενες διευθύνσεις ενημερώνονται προκειμένου να ετοιμαστούν εγκαίρως οι απαντήσεις των ερωτηματολογίων.

• Κατάλογος Κινδύνων: Ο κατάλογος ή το μητρώο είναι ένα σύνολο κινδύνων που έχουν συμβεί στο παρελθόν και μπορεί να εμφανιστούν στο μέλλον. Αυτός ο κατάλογος ενημερώνεται συχνά με νέους κινδύνους καθώς και μέτρα για την αντιμετώπισή τους.

• Αναφορές συμβάντων: Όπου είναι εφικτό, τα έντυπα αναφοράς συμβάντων αναπτύσσονται από τις διευθύνσεις και διαβιβάζονται στον υπεύθυνο διαχείρισης κινδύνου σε περίπτωση συμβάντος κινδύνου.

• Εξωτερικοί σύμβουλοι: Δημιουργούνται εκθέσεις με την ανάθεση συγκεκριμένων έργων σε εξωτερικούς συμβούλους.

• Ομαδική Παραγωγή Ιδεών: Σε ετήσια ή συχνότερη βάση, όλα τα στελέχη της επιχείρησης συμμετέχουν σε μια ανοιχτή συζήτηση δίνοντας έμφαση στις πιθανές προκλήσεις που μπορούν να προκύψουν. Ο υπεύθυνος διαχείρισης κινδύνου συντονίζει τη συζήτηση.

• Δομή ανάλυσης κινδύνων: Οι εκθέσεις εσωτερικού ελέγχου κατατάσσουν τις πηγές κινδύνου και η επιχείρηση στη συνέχεια συγκεντρώνεται σε έναν τομέα για να ανακαλύψει όσο το δυνατόν περισσότερους κινδύνους.

Σε ότι αφορά την αξιολόγηση επιχειρησιακού κινδύνου, η επιχείρηση εντοπίζει και αξιολογεί τους λειτουργικούς κινδύνους, αξιολογεί τις δικλείδες ασφαλείας και καθορίζει το κατάλληλο επίπεδο μετριασμού του κινδύνου μέσω ενός διορθωτικού σχεδίου δράσης. Η επιχείρηση μπορεί να ακολουθήσει μια συγκεκριμένη διαδικασία εκτίμησης λειτουργικού κινδύνου που της επιτρέπει να βελτιώσει την κατανόηση της αποτελεσματικότητας του περιβάλλοντος ελέγχου της. Η εκτίμηση κινδύνου μπορεί να πραγματοποιηθεί χρησιμοποιώντας μια σειρά μεθοδολογιών όπως δοκιμές αντοχής ή δοκιμές ευαισθησίας, οι οποίες αποσκοπούν στην αξιολόγηση και τον έλεγχο πιθανής απώλειας σε έκτακτες ή κανονικές καταστάσεις. Επιπλέον, η αξιολόγηση κινδύνων πραγματοποιείται ως ακολούθως:

* Εγγενής Αξιολόγηση Κινδύνων: Αξιολόγηση και εκτίμηση κάθε κινδύνου που καταγράφεται σύμφωνα με τους ακόλουθους παράγοντες, χωρίς να λαμβάνονται υπόψη δικλείδες ασφαλείας.
* Αντίκτυπος: Η εκτίμηση της πιθανής επιρροής ενός κινδύνου λαμβάνει υπόψη τόσο την πιθανή άμεση ζημιά όσο και κάθε έμμεσο αντίκτυπο που θα μπορούσε να δημιουργηθεί. Σε ορισμένες περιπτώσεις, η άμεση ζημία μπορεί να είναι μικρή, αλλά η έμμεση επιρροή είναι σημαντική, επομένως η εκτίμηση κινδύνου θα ενισχυθεί για να ληφθούν υπόψη όλες οι πτυχές.
* Πιθανότητα: Εκτίμηση της πιθανότητας εμφάνισης βλάβης με βάση τη σχετική συχνότητά του.
* Συνολική αξιολόγηση κινδύνου = Αντίκτυπος Χ Πιθανότητα.
* Σε ένα σχετικό εγχειρίδιο εκτίμησης κινδύνου, η επιχείρηση καθορίζει την κλίμακα αξιολόγησης του αποτελέσματος και της πιθανότητας. Τα αποτελέσματα της εκτίμησης κινδύνου καταγράφονται επίσης στο μητρώο κινδύνων της επιχείρησης. Επίσης, η επιχείρηση για να μειώσει τους κινδύνους χρησιμοποιεί διάφορους δείκτες μέσω δικλείδων ασφαλείας. Οι κύριοι δείκτες κινδύνου και η διαδικασία παρακολούθησης ζημιών επιτρέπουν στην επιχείρηση να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τα προβλήματα λειτουργικού κινδύνου με προληπτικό τρόπο. Η διαχείριση κινδύνου μπορεί να επιτευχθεί:
* μειώνοντας είτε την πιθανότητα εμφάνισής του,
* είτε την επίδρασή του
* είτε και τα δύο.

Αυτά μπορεί να περιλαμβάνουν επανασχεδιασμό ή αυτοματοποίηση λειτουργιών, βελτίωση δικλείδων ασφαλείας, αλλαγή διαδικασιών ή οποιαδήποτε άλλης επιχειρηματικής επιλογής που μειώνει τον κίνδυνο. Όταν είναι απαραίτητο, βελτιωμένες λειτουργίες και διαδικασίες θα πρέπει να τεκμηριώνονται επαρκώς σε ολοκληρωμένες διαδικασίες, εγχειρίδια ή ακόμη και περιγραφές θέσεων εργασίας.

Επίσης, η επιχείρηση μπορεί να ακολουθήσει διάφορες τεχνικές όπως:

• Τεχνικές γενικού ή υψηλού επιπέδου (οι οποίες περιλαμβάνουν της υιοθέτηση μιας κατάλληλης οργανωτικής δομής, εταιρικής διακυβέρνησης και περιβάλλοντος εσωτερικού ελέγχου κατάλληλο για τη διαχείριση κινδύνων) και

• Τεχνικές ειδικού επιπέδου όπως ειδικευμένες μεθόδους για την τεχνολογία πληροφοριών, μείωση κινδύνου συμμόρφωσης κλπ.

Τέλος, ακολουθούν οι μέθοδοι που μπορούν να συμβάλλουν στην μείωση των κινδύνων:

* Μέθοδος Αποφυγής: Η αποφυγή συνδέεται με αποφάσεις για τον περιορισμό ή την εξάλειψη συμπεριφορών που παρέχουν τη βάση για έναν ορισμένο κίνδυνο. Τα παραδείγματα περιλαμβάνουν τη διακοπή ορισμένου προϊόντος ή την αναβολή επέκτασης σε μια συγκεκριμένη αγορά. Αυτό είναι το σενάριο όταν ο κίνδυνος θεωρείται ότι υπερτερεί της χρηματοοικονομικής αξίας της δραστηριότητας και άλλες λύσεις διαχείρισης κινδύνου έχουν απορριφθεί λόγω της αδυναμίας τους να μειώσουν τον κίνδυνο σε αποδεκτά επίπεδα.
* Μέθοδος Μεταφοράς: Ο κίνδυνος μεταφοράς επηρεάζεται συνήθως από την ασφάλεια. Όσον αφορά την ασφάλεια κινδύνων, αυτή είναι κατάλληλη για ορισμένους τύπους κινδύνων, καταστροφικής μορφής συνήθως, όπου η οργάνωση δεν έχει ή έχει μικρή επιρροή στην πιθανότητα να συμβεί, και η επιχείρηση από μόνη της δεν μπορεί να περιορίσει ή διαφοροποιήσει τους κινδύνους με άλλο τρόπο. Ενθαρρύνεται η ασφαλιστική κάλυψη όπου είναι διαθέσιμη σε λογικό κόστος. Ωστόσο, σε μια επιχείρηση με αυστηρό σύστημα εσωτερικού ελέγχου, η ασφάλιση πρέπει να θεωρείται ως συμπλήρωμα και όχι ως αντικατάσταση. Ορισμένες μορφές λειτουργικών κινδύνων αξιολογούνται για μερική μεταφορά κινδύνου μέσω ασφαλιστηρίων συμβολαίων. Σε χαμηλής συχνότητας και υψηλής σοβαρότητας επιχειρησιακούς κινδύνους, που μπορεί να οδηγήσουν σε καταστροφικές απώλειες, λαμβάνεται υπόψη η χρήση της ασφάλισης ως παρέμβασης για τον μετριασμό των λειτουργικών κινδύνων.
* Μέθοδος Εξωτερικής Ανάθεση (Outsourcing): Εκχώρηση ευθύνης σε εξειδικευμένα τρίτα μέρη που ενδέχεται να είναι σε θέση να πραγματοποιήσουν πιο αποτελεσματικά πτυχές των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, λόγω της μεγαλύτερης κατανόησης των οικονομιών κλίμακας. Πρέπει να σημειωθεί ότι, ενώ η εξωτερική ανάθεση μπορεί να μειώσει τον λειτουργικό κίνδυνο της επιχείρησης.
* Σχέδια Δράσης: Ο υπεύθυνος κινδύνων, σε συνεργασία με τους προϊσταμένους διοίκησης, καταγράφουν ένα συγκεκριμένο σχέδιο δράσης για κάθε κίνδυνο που καταγράφεται στο Μητρώο Κινδύνων, αναφέροντας το υπεύθυνο πρόσωπο για την εκτέλεσή του και την ημερομηνία εφαρμογής. Στο σημείο αυτό να τονίσουμε ότι ολόκληρο το Μητρώο Κινδύνων αναθεωρείται τουλάχιστον περιοδικά και τυχόν παραλλαγές εφαρμογής καταγράφονται και αναφέρονται στον Διευθύνοντα Σύμβουλο της εταιρείας.

Σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί να είναι απαραίτητες διάφορες εξαιρέσεις από την εφαρμοζόμενη Πολιτική. Μια εξαίρεση από μια συγκεκριμένη απαίτηση Πολιτικής μπορεί να υποδεικνύει ότι η μέθοδος και οι διαδικασίες διαχείρισης κινδύνων πρέπει να ενημερωθούν και να τροποποιηθούν. Όλες οι εξαιρέσεις της Πολιτικής επιτρέπονται από το Διοικητικό Συμβούλιο μετά την υποβολή σχετικής πρότασης από τον υπεύθυνο διευθυντή, η οποία περιλαμβάνει την άποψη του υπεύθυνου διαχείρισης κινδύνων για την ζητούμενη εξαίρεση. Εφόσον επικαιροποιηθεί μια εξαίρεση από την Πολιτική, τότε θα ανακοινωθεί στην Επιτροπή Ελέγχου, στον υπεύθυνο διαχείρισης κινδύνου και στη μονάδα εσωτερικού ελέγχου.

Η συμμόρφωση με την Πολιτική διαχείρισης κινδύνου είναι απαραίτητη για τη διατήρηση υψηλού επιπέδου ποιότητας για όλα τα καθήκοντα, τις ευθύνες και τις δραστηριότητες των κινδύνων. Κατά συνέπεια, όλοι οι εργαζόμενοι που συμμετέχουν σε δραστηριότητες ανάληψης κινδύνων πρέπει να τηρούν τις διατάξεις της Πολιτικής. Κάθε εργαζόμενος πρέπει να ειδοποιεί τον υπεύθυνο διαχείρισης κινδύνου για τυχόν μεγάλους κινδύνους. Κατά τη διάρκεια ανεξάρτητων ερευνών, η μονάδα εσωτερικού ελέγχου εντοπίζει όλες τις περιπτώσεις λειτουργικού κινδύνου και αναφέρει τα ευρήματα στην Επιτροπή Ελέγχου της επιχείρησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΟΝΤΕΛΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ– ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ- ΤΝΙ

4.1 Εισαγωγή

Τα παρακάτω συνοψίζουν την εκτίμηση κινδύνου για την εταιρεία The National Investor (TNI). Η TNI είναι ιδιωτική εταιρεία επενδύσεων και παροχής συμβουλών. Η εταιρεία περιλαμβάνει τέσσερα στρατηγικά τμήματα επιχειρήσεων που καλύπτουν επενδυτική τραπεζική, ιδιωτικά κεφάλαια, διαχείριση περιουσιακών στοιχείων και κύριες επενδύσεις, συμπεριλαμβανομένων και των ακινήτων.

Ως περιφερειακός οργανισμός, η TNI λειτουργεί από το Αμπού Ντάμπι στα ΗΑΕ. Η εταιρεία παρέχει ένα ευρύ φάσμα επενδυτικών συμβουλών και υπηρεσιών διαχείρισης επενδυτικών κεφαλαίων σε μια σημαντική πελατειακή βάση που περιλαμβάνει εισηγμένες και μη εισηγμένες εταιρείες, χρηματοπιστωτικά και κυβερνητικά ιδρύματα και άτομα με καθαρή αξία.

4.2 Ανάλυση Αξιολόγησης Κινδύνων

Οι αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον έχουν αυξήσει σημαντικά τους κινδύνους που πρέπει να εντοπιστούν και να αντιμετωπιστούν από τα στελέχη των επιχειρήσεων. Ο «κίνδυνος» σε αυτό το πλαίσιο δεν ορίζεται ως ο παραδοσιακός κίνδυνος οικονομικής ζημίας, αλλά ως ο κίνδυνος ότι μια οικονομική οντότητα δεν θα επιτύχει τους επιχειρηματικούς της στόχους. Αυτή η ευρύτερη προοπτική κινδύνου έχει καταστήσει παρωχημένα τα παραδοσιακά μοντέλα εσωτερικού ελέγχου και δημιουργεί μια επιτακτική ανάγκη για οργανισμούς όλων των τύπων να υιοθετούν ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο ελέγχου.

Ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο ελέγχου είναι μια ολιστική προσέγγιση για τον σχεδιασμό συστημάτων ελέγχου που συνδέουν διαδικασίες, άτομα, στόχους, και δικλείδες ασφαλείας με τους σχετικούς κινδύνους τους. Αυτή η προληπτική προσέγγιση βασίζεται στο πλαίσιο COSO.

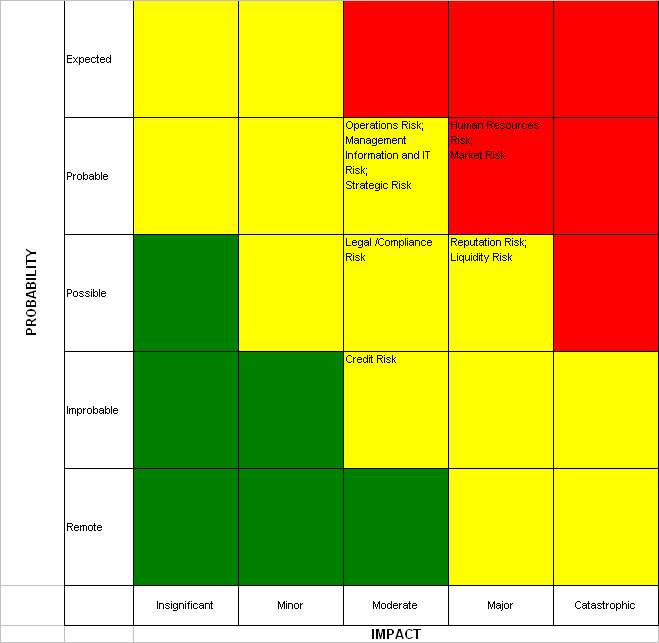
Το πλαίσιο αυτό διασφαλίζει ότι οι μηχανισμοί ελέγχου εξισορροπούνται με τους σχετικούς κινδύνους και ότι οι διαδικασίες δεν θα ελέγχονται υπερβολικά ούτε ανεπαρκώς. Η εστίαση στους επιχειρηματικούς στόχους και κινδύνους διασφαλίζει ότι οι δικλείδες ασφαλείας θα είναι οικονομικά αποδοτικοί και ότι, με συνεχή παρακολούθηση, θα προσαρμόζονται δυναμικά στους μεταβαλλόμενους παράγοντες επιχειρηματικού κινδύνου. Η διοίκηση, χρησιμοποιώντας το ολοκληρωμένο πλαίσιο, καθορίζει τους βασικούς στόχους, αξιολογεί και ποσοτικοποιεί τους κινδύνους, δημιουργεί τις συνθήκες που είναι απαραίτητες για τον έλεγχο και παρακολουθεί την αποτελεσματικότητα των εφαρμοζόμενων δικλείδων ασφαλείας.

Ο υπολειπόμενος κίνδυνος, όπως αναλύεται ανά περίπτωση παρακάτω, θα βοηθήσει τη διοίκηση να κατανοήσει τη φύση και την έκταση των ανοιγμάτων της εταιρείας και θα παρέχει μια βάση για τον καθορισμό της συνολικής κουλτούρας διαχείρισης κινδύνου στον οργανισμό και την καθοδήγηση των πόρων και των προσπαθειών μετριασμού κινδύνου στους τομείς υψηλότερου κινδύνου.

**Περίληψη ανάλυσης κινδύνου**

Συνοψίζεται κατωτέρω η περίληψη της ανάλυσης κινδύνου ανά κατηγορία κινδύνου για τους κινδύνους που εντοπίστηκαν κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης κινδύνου. Οι κίνδυνοι που εντοπίστηκαν περιγράφονται λεπτομερώς στην παρακάτω ανάλυση ανά κατηγορία κινδύνου.

**Χάρτης αξιολόγησης Κίνδύνου**



**Υπόμνημα:**

Αξιολόγηση κινδύνου ως:

* **Υψηλό -  Μέτριο - Χαμηλό**

Οι ακόλουθες ενότητες περιγράφουν τους βασικούς κινδύνους σε κάθε κατηγορία κινδύνου και τη σχετική συνολική σημασία κάθε κινδύνου και το προτεινόμενο σχέδιο δικλείδων ασφαλείας για την αντιμετώπιση των κινδύνων που προσδιορίζονται.

**Ανάλυση για τον στρατηγικό χάρτη θερμότητας κινδύνου**



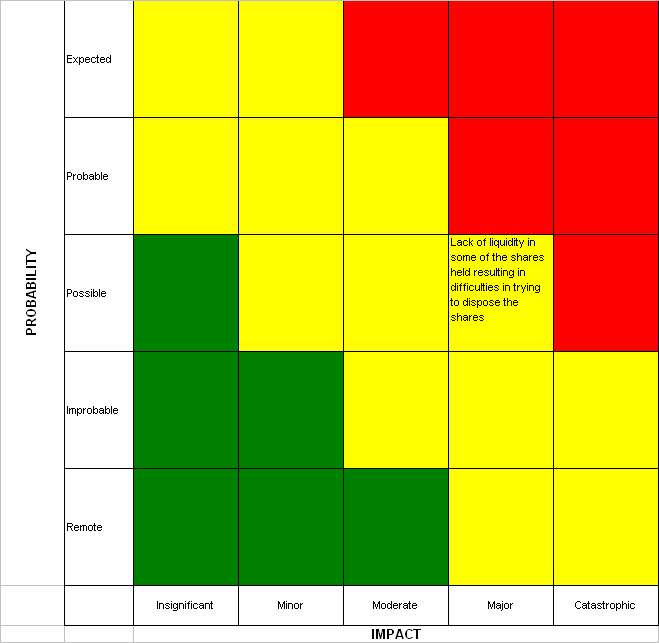
**Επισκόπηση στρατηγικού κινδύνου**

Ως στρατηγικός κίνδυνος ορίζεται ο κίνδυνος να μην επιτευχθούν οι στρατηγικοί στόχοι του οργανισμού που προκύπτουν από δυσμενείς επιχειρηματικές αποφάσεις ή από την ακατάλληλη εφαρμογή αυτών των αποφάσεων.

**Δυνητικοί σημαντικοί κίνδυνοι για την κατηγορία στρατηγικού κινδύνου**

* Μη επέκταση και διαφοροποίηση λόγω του περιορισμών του ισολογισμού και της κεφαλαιακής δομής (Υψηλή)
* Αποτυχία αποτελεσματικής μόχλευσης λόγω της απουσίας ενός τμήματος μεσιτείας με αποτέλεσμα την απώλεια επιχειρηματικών ευκαιριών (Υψηλή)
* Απουσία άδειας μεσιτείας της TNI με αποτέλεσμα χαμένες ευκαιρίες (Μέσο)
* Έλλειψη σαφούς επίσημου μακροπρόθεσμου στρατηγικού σχεδίου για την TNI (Μεσοπρόθεσμη)
* Πιθανή αποτυχία έγκαιρης εισαγωγής καινοτόμων ιδεών στην αγορά και παραμονή μπροστά από τον ανταγωνισμό (Μεσαίο)
* Αποτυχία των στελεχών να συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία κατάρτισης του προϋπολογισμού και της στρατηγικής, με αποτέλεσμα ενδεχομένως λιγότερο ακριβείς προϋπολογισμούς και στρατηγικές (Μεσαίο)
* Η τρέχουσα υποδομή λήψης αποφάσεων μπορεί να μην είναι κατάλληλη για την υποστήριξη της συνεχιζόμενης ανάπτυξης της εταιρείας (Medium)
* Οι μάνατζερ μπορεί να μην έχουν επαρκή εξουσιοδότηση για να υλοποιούν αποτελεσματικά στρατηγικές (Μεσαία)
* Πιθανή έλλειψη λογοδοσίας και ευθύνης λόγω αποφάσεων που λαμβάνονται από επιτροπές με περιορισμένη συμβολή από τους μάνατζερ (Μεσαία)
* Πιθανές ανεπάρκειες στη διαδικασία λήψης αποφάσεων λόγω αποφάσεων που λαμβάνονται μέσω επιτροπών (Μεσαία)
* Αποτυχία ύπαρξης σαφών επίσημων σχεδίων διαδοχής (Μεσαίο)
* Αποτυχία των εταιρειών που μελετώνται να κατανοήσουν τη στρατηγική σημασία της έρευνας και να μεταδώσουν αποτελεσματικά τις πληροφορίες της εταιρείας στους αναλυτές (Medium)
* Πιθανή αποτυχία αποτελεσματικής μόχλευσης στην αγοραστική δύναμη για ορισμένες συνήθεις προμήθειες ή υπηρεσίες λόγω της αποκεντρωμένης λειτουργίας αγοράς (Μέσο)
* Πιθανή απώλεια ως αποτέλεσμα της απόρριψης αίτησης ανοίγματος λογαριασμού για ένα ισχυρό άτομο λόγω έλλειψης επαρκών εγγράφων (Μέσο)
* Πιθανή συγκέντρωση / εξάρτηση από έναν μόνο διαχειριστή για την εξωτερική ανάθεση διοικητικών θεμάτων (Μέσο)
* Ανεπαρκής χώρος γραφείου που εμποδίζει την περαιτέρω επέκταση (Χαμηλή)

**Ανάλυση για τον κίνδυνο ρευστότητας**



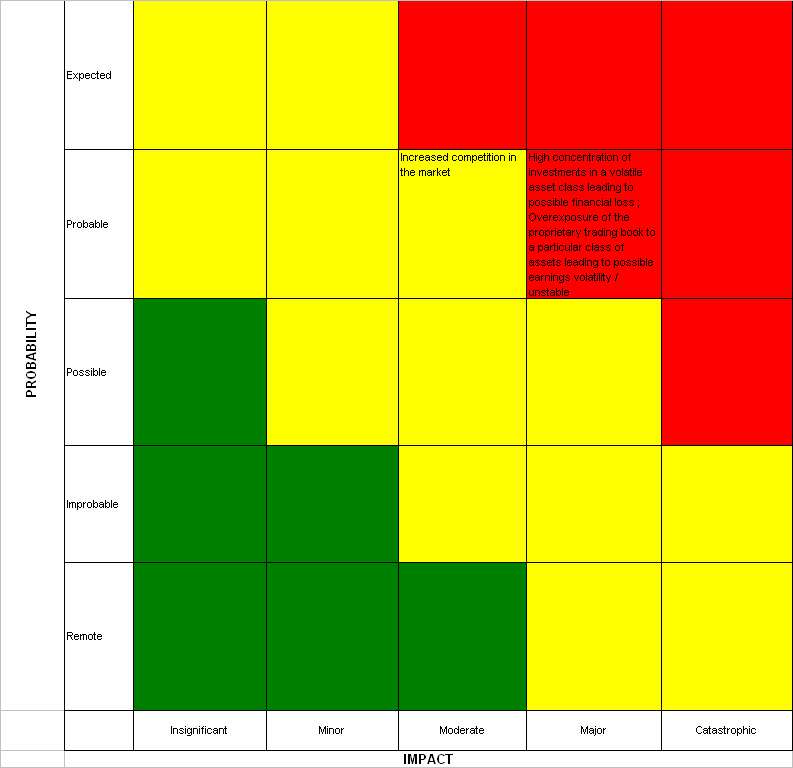
**Επισκόπηση του κινδύνου ρευστότητας**

Ως κίνδυνος ρευστότητας ορίζεται ο κίνδυνος έκθεσης σε ζημία ως αποτέλεσμα της αδυναμίας εκπλήρωσης των υποχρεώσεων ταμειακών ροών ή πρόσβασης σε κεφάλαια εγκαίρως και με οικονομικά αποδοτικό τρόπο. Περιλαμβάνει επίσης την έκθεση αποτιμήσεων περιουσιακών στοιχείων ή θέσεων διαπραγμάτευσης σε ανισορροπία ή έλλειψη αγοραστών και πωλητών σε μια συγκεκριμένη αγορά.

**Δυνητικοί σημαντικοί κίνδυνοι για την κατηγορία κινδύνου ρευστότητας**

* Έλλειψη ρευστότητας σε ορισμένες από τις μετοχές που διακρατούνται με αποτέλεσμα δυσκολίες στην προσπάθεια διάθεσης των μετοχών (Μεσαία)

**Ανάλυση για τον κίνδυνο αγοράς**



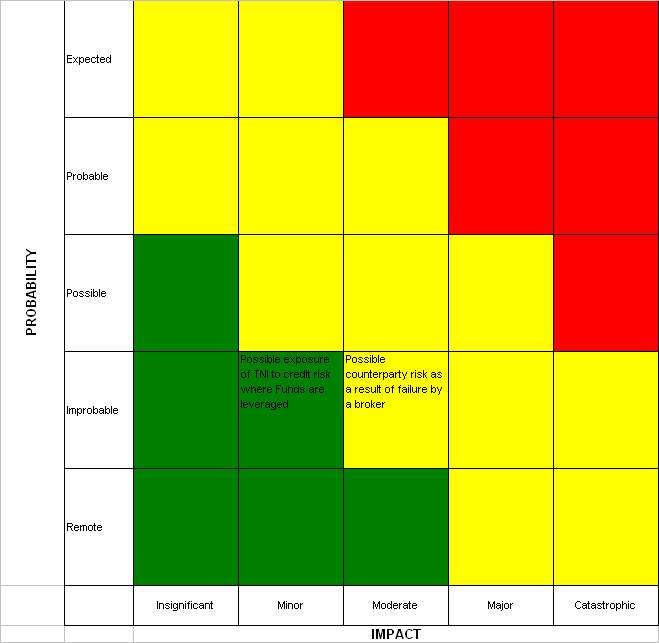
**Επισκόπηση κινδύνου αγοράς**

Ως κίνδυνοςαγοράς ορίζεται ο κίνδυνος έκθεσης που προκύπτει ως συνέπεια των μεταβολών των τιμών της αγοράς καθώς και των μεταβολών σε εξωτερικούς παράγοντες όπως ο ανταγωνισμός, οι οικονομικές συνθήκες κ.λπ.

**Δυνητικοί σημαντικοί κίνδυνοι για την κατηγορία κινδύνου αγοράς**

* Υψηλή συγκέντρωση επενδύσεων σε ασταθή κατηγορία στοιχείων ενεργητικού που οδηγεί σε πιθανή οικονομική ζημία (Υψηλή)
* Υπερέκθεση του χαρτοφυλακίου συναλλαγών ιδιοκτησίας σε μια συγκεκριμένη κατηγορία περιουσιακών στοιχείων που οδηγεί σε πιθανή μεταβλητότητα κερδών / ασταθή κέρδη (Υψηλή)
* Αυξημένος ανταγωνισμός στην αγορά (Μεσαία)

**Ανάλυση πιστωτικού κινδύνου**



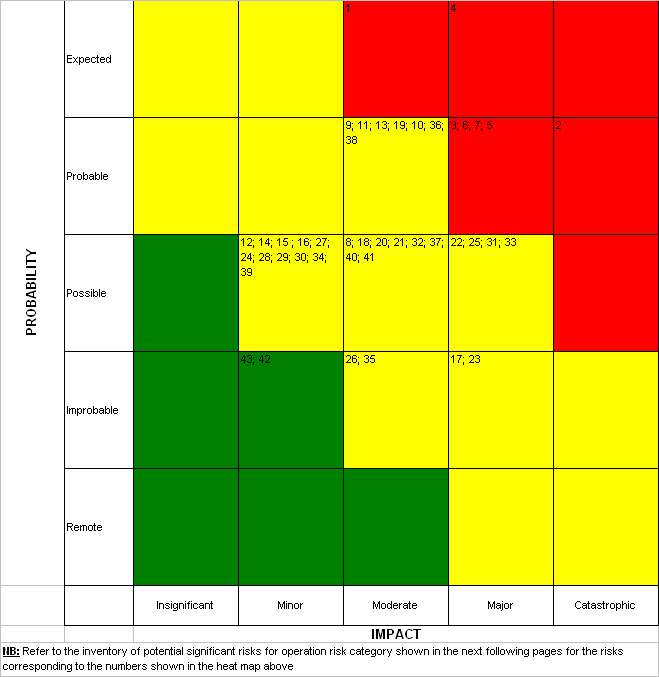
**Επισκόπηση του πιστωτικού κινδύνου**

**Ο πιστωτικός κίνδυνος** ορίζεται ως ο κίνδυνος δυνητικής χρηματοοικονομικής ζημίας ως αποτέλεσμα αθέτησης υποχρέωσης από οικονομική ή νομική οντότητα (π.χ. αντισυμβαλλόμενοι, πελάτες, μεσίτες κ.λπ.) με την οποία η TNI συναλλάσσεται.

**Δυνητικοί σημαντικοί κίνδυνοι για την κατηγορία πιστωτικού κινδύνου**

* Πιθανός κίνδυνος αντισυμβαλλομένου λόγω αδυναμίας του μεσίτη (Μεσαίο)
* Πιθανή έκθεση των TNI σε πιστωτικό κίνδυνο όταν τα κεφάλαια έχουν μόχλευση (Χαμηλή)

**Ανάλυση κινδύνου λειτουργίας**



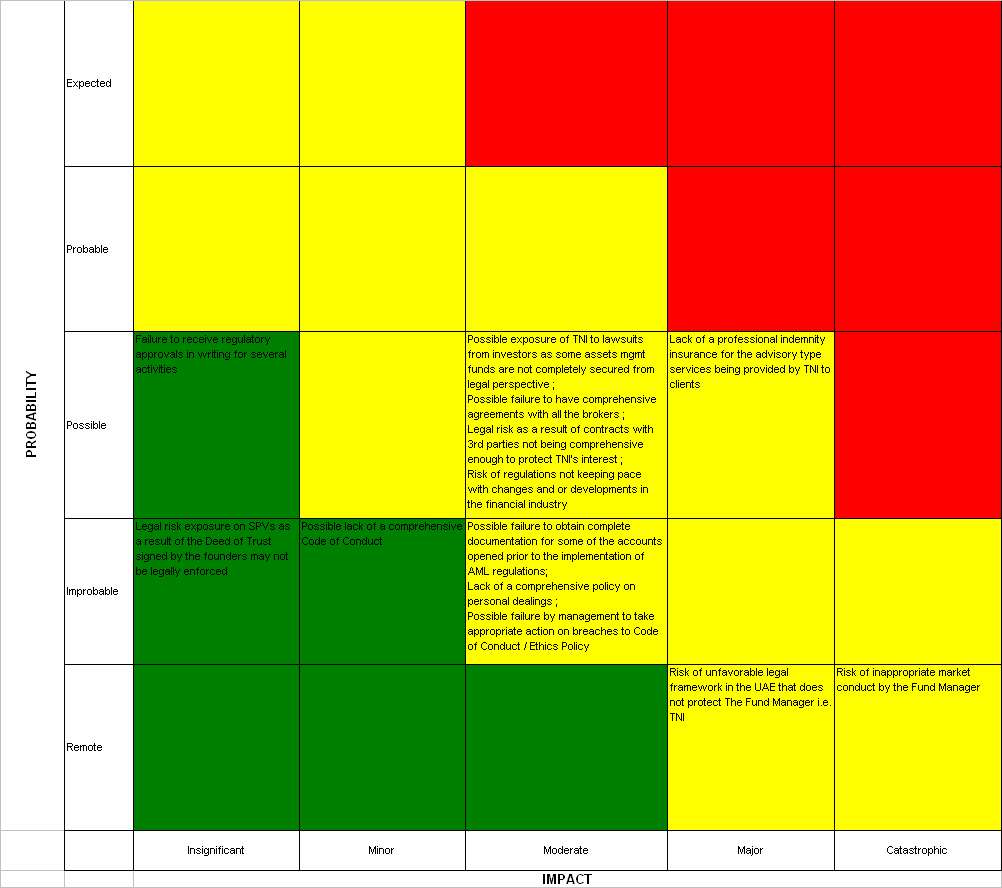
**Επισκόπηση του κινδύνου λειτουργίας**

Ως κίνδυνος λειτουργίας ορίζεται η έκθεση σε σφάλματα ή απώλειες λόγω ακατάλληλων διαδικασιών, μη διαχωρισμού καθηκόντων, ανεπαρκών συστημάτων κ.λπ.

**Δυνητικοί σημαντικοί κίνδυνοι για την κατηγορία κινδύνου λειτουργίας**

* Πιθανή έλλειψη τήρησης του ενημερωτικού δελτίου και των κατευθυντήριων γραμμών για τις επενδύσεις και αδυναμία διατήρησης της συνοχής με την κοινοποιημένη στρατηγική διαχείρισης (Υψηλή)
* Πιθανή έλλειψη κατάλληλου διαχωρισμού καθηκόντων και σαφούς καθορισμού ρόλων και αρμοδιοτήτων που θα μπορούσαν να επηρεάσουν αρνητικά την απόδοση των Ταμείων (Υψηλή)
* Κίνδυνος μη ευνοϊκής σύστασης σε μια ερευνητική έκθεση για μια εταιρεία που μπορεί να μην γίνει αποδεκτή από τη διοίκηση ή το διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας (Υψηλή)
* Πιθανή διαρροή εμπιστευτικών πληροφοριών σχετικά με τις συναλλαγές που πραγματοποιεί το Ταμείο (Υψηλή)
* Έλλειψη εφαρμοζόμενων πολιτικών και διαδικασιών για το ανθρώπινο δυναμικό και έλλειψη ενημέρωσης του προσωπικού για τις πολιτικές και τις διαδικασίες (Υψηλή)
* Πιθανή έλλειψη διαδικασιών διαχείρισης έκτακτης ανάγκης για τη διασφάλιση της έγκαιρης απόκρισης σε περίπτωση εμφάνισης συμβάντος έκτακτης ανάγκης (Υψηλή)
* Κακή επικοινωνία και συντονισμός των δραστηριοτήτων και των πρωτοβουλιών προϊόντων από τις λειτουργίες της επιχείρησης (Υψηλή)
* Έλλειψη σαφών επίσημων ρόλων και ευθυνών μεταξύ νομικών λειτουργιών και συμμόρφωσης, με αποτέλεσμα ενδεχομένως να υπάρχει επικάλυψη δραστηριοτήτων ή ορισμένες δραστηριότητες που παραμένουν ανεξέλεγκτες τόσο από νομικές λειτουργίες όσο και από λειτουργίες συμμόρφωσης (Μέσο)
* Η εξουσιοδότηση δεν μπορεί να οριστεί με σαφήνεια ούτε να εφαρμοστεί αποτελεσματικά στην πράξη (Μέσο)
* Απουσία μιας σαφούς διαδικασίας κατάρτισης του προϋπολογισμού/κατευθυντηρίων γραμμών και πληροφοριών από τη διοίκηση για την αποτελεσματική παρακολούθηση της απόδοσης της επιχειρηματικής λειτουργίας (Μεσαία)
* Ενδεχόμενο να διακυβευθεί η εμπιστευτικότητα των πληροφοριών (Μέσο)
* Έλλειψη καθορισμένων διαδικασιών για την αντιμετώπιση κανονιστικών θεμάτων/ εγκυκλίων από την Κεντρική Τράπεζα των ΗΑΕ με αποτέλεσμα την πιθανή αποτυχία γνώσης νέων κανονισμών ή αλλαγών σε υφιστάμενους κανονισμούς εγκαίρως και την ανάλογη ανταπόκριση (Μέσο)
* Μη περιορισμένη πρόσβαση στα γραφεία των δικηγόρων με αποτέλεσμα πιθανή διαρροή εμπιστευτικών πληροφοριών (Μεσαίο)
* Ακατάλληλη ερευνητική σύσταση για μια εταιρεία που μπορεί να χρησιμοποιηθεί από το ιδιόκτητο γραφείο συναλλαγών της TNI που οδηγεί σε πιθανή οικονομική ζημία (Medium)
* Κίνδυνος μη αντικειμενικότητας των ερευνητικών εκθέσεων για πολιτικούς λόγους (Μεσαία)
* Πιθανή αποτυχία διαχωρισμού των πελατών-στόχων (Μεσαίο)
* Κίνδυνος πιθανής δόλιας μεταφοράς κεφαλαίων στο πλαίσιο της διαχείρισης περιουσιακών στοιχείων (Μεσαία)
* Πιθανά σφάλματα κατά την εκτέλεση των εντολών διαπραγμάτευσης (Μέσο)
* Πιθανή διαρροή εμπιστευτικών πληροφοριών σχετικά με τη θέση των Ταμείων (Μέσο)
* Πιθανή διαρροή της καταχώρισης των επενδυτών στα ταμεία (Μέσο)
* Πιθανή διαρροή της καταχώρισης των υποψήφιων επενδυτών των Ταμείων ή πληροφορίες σχετικά με έργα που επεξεργάζεται ή αναπτύσσει η ομάδα διαχείρισης περιουσιακών στοιχείων (Medium)
* Κίνδυνος μη εκτέλεσης εντολών εγκαίρως ή στην καλύτερη δυνατή τιμή (Μεσαία)
* Πιθανή αποτυχία καταγραφής όλων των συναλλαγών μετοχών (μέσο)
* Πιθανή αδυναμία έγκαιρης αποτύπωσης συναλλαγής με τον αντισυμβαλλόμενο (Μέσο)
* Πιθανή αδυναμία επικοινωνίας με τους εμπόρους με αποτέλεσμα την απώλεια ευκαιρίας είτε για αγορά είτε για πώληση μετοχών (Μέσο)
* Πιθανή αδυναμία αποτελεσματικής καταχώρισης των ομολόγων (Medium)
* Πιθανές καθυστερήσεις στη διευθέτηση μεσιτειών (Μεσαία)
* Πιθανή έλλειψη επαρκών ελέγχων λογιστικών φύλλων (Μεσαίο)
* Κίνδυνος πιθανών σφαλμάτων στους υπολογισμούς της καθαρής αξίας ενεργητικού (ΚΑΕ) ως αποτέλεσμα του μη αυτόματου υπολογισμού (Μεσαία)
* Πιθανές καθυστερήσεις στην έγκαιρη έκδοση εκθέσεων σχετικά με τους υπολογισμούς της ΚΑΕ σε επενδυτές (Μέσο)
* Κίνδυνος εκτέλεσης (Μέσος)
* Ο κίνδυνος των λειτουργιών και της λογιστικής υποστήριξης μπορεί να αποτύχει να συμβαδίσει με την ανάπτυξη της επιχείρησης (Μεσαία)
* Αποτυχία σωστής εκχώρησης μετοχών (Μεσαίο)
* Κίνδυνος να εκτελεστεί ανεπαρκής διαδικασία επανεξέτασης της δέουσας επιμέλειας που θα οδηγήσει σε πιθανή κακή επιλογή επενδύσεων (Μεσαία)
* Αυξημένος οργανωτικός κίνδυνος λόγω απουσίας σωστών διαδικασιών κ.λπ. (Μεσαίο)
* Έλλειψη σαφών κατευθυντήριων γραμμών λειτουργίας (Μεσαίο)
* Πιθανός κακός συντονισμός των απαιτήσεων των γραφείων μόλις οι υπάλληλοι του TNI μετακινηθούν σε διαφορετικές θέσεις γραφείων που οδηγεί σε πιθανές ανεπάρκειες (Medium)
* Έλλειψη σαφούς ευθύνης και εποπτείας επί της διαχείρισης των περιουσιακών στοιχείων των γραφείων (Μεσαία)
* Πιθανή αποτυχία των υπαλλήλων να αποκαλύψουν σύγκρουση συμφερόντων (Μεσαίο)
* Πιθανή σύγκρουση συμφερόντων, καθώς ορισμένα μέλη της Επιτροπής Επενδύσεων των Ταμείων μπορεί επίσης να εμπλέκονται στην ικανότητα λήψης αποφάσεων για άλλα χαρτοφυλάκια / συναλλαγές με ιδιοκτησιακό καθεστώς (Medium)
* Πιθανή απώλεια ελέγχου επί αποκεντρωμένων λειτουργιών όπως οι δημόσιες συμβάσεις (Μέσο)
* Κίνδυνος ακατάλληλης λογιστικής μεταχείρισης ή μη επαρκούς γνωστοποίησης στις οικονομικές καταστάσεις (Χαμηλή)
* Πιθανό ανθρώπινο λάθος στην επεξεργασία των πληροφοριών (Χαμηλή)

**Ανάλυση για τον νομικό κίνδυνο και τον κίνδυνο συμμόρφωσης**



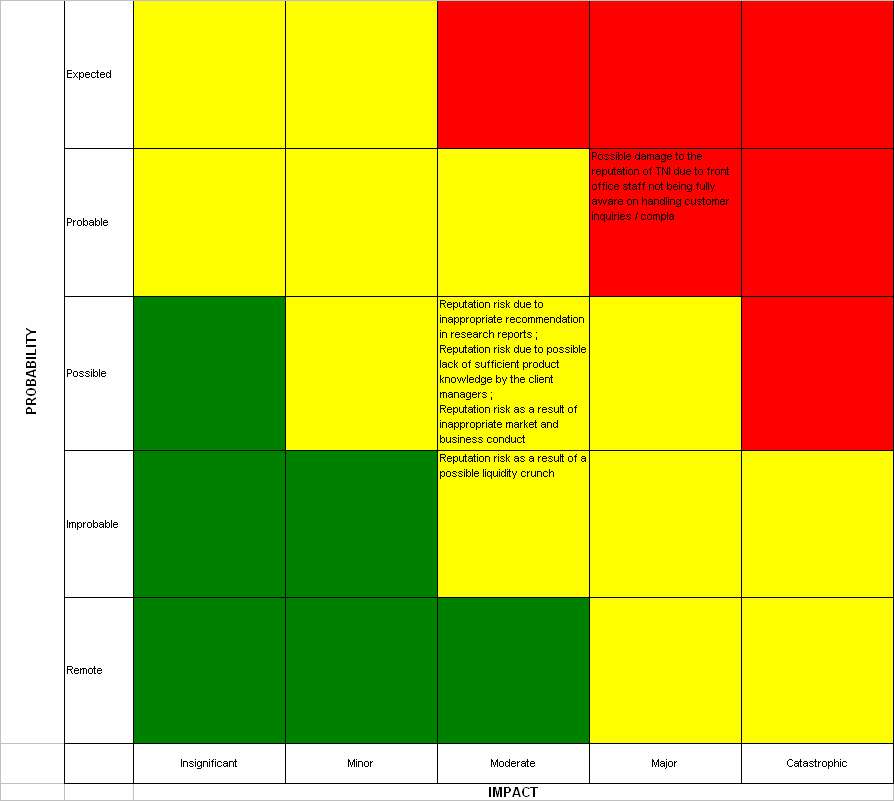
**Επισκόπηση του νομικού κινδύνου και του κινδύνου συμμόρφωσης**

Ως κίνδυνος νομικής συμμόρφωσης ορίζεται ο κίνδυνος μη συμμόρφωσης με τις νομικές και κανονιστικές απαιτήσεις, καθώς και η μη σύναψη συνολικών νομικών συμφωνιών που οδηγούν σε πιθανές δυσμενείς ενέργειες.

**Δυνητικοί σημαντικοί κίνδυνοι για την κατηγορία νομικού κινδύνου και κινδύνου συμμόρφωσης**

* Έλλειψη ασφάλισης επαγγελματικής αποζημίωσης για τις συμβουλευτικές υπηρεσίες που παρέχονται από την TNI σε πελάτες (Medium)
* Κίνδυνος δυσμενούς νομικού πλαισίου στα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα που δεν προστατεύει τον Διαχειριστή Ταμείου, δηλαδή το TNI (Medium)
* Πιθανή έκθεση της TNI σε αγωγές από επενδυτές ως αποτέλεσμα της μη πλήρους οριοθέτησης της TNI σε ορισμένα από τα Ταμεία Διαχείρισης Περιουσιακών Στοιχείων που δεν έχουν οριστεί ως ξεχωριστά νομικά πρόσωπα (Μέσο)
* Νομική έκθεση σε κίνδυνο σε φορείς ειδικού σκοπού ως αποτέλεσμα του συμβολαίου εμπιστοσύνης που υπογράφεται από τους ιδρυτές του φορέα ειδικού σκοπού να είναι νομικά εκτελεστό μόνο μεταξύ των δύο μερών του συμβολαίου (Χαμηλή)
* Κίνδυνος οι νόμοι και οι κανονισμοί να μην συμβαδίζουν με τις αλλαγές ή και τις εξελίξεις στον χρηματοπιστωτικό κλάδο (Medium)
* Πιθανή αποτυχία να υπάρξουν συνολικές συμφωνίες με όλους τους μεσίτες (Medium)
* Νομικός κίνδυνος λόγω του ότι οι συμβάσεις με τρίτα μέρη δεν είναι αρκετά ολοκληρωμένες για την προστασία των συμφερόντων της TNI (Medium)
* Πιθανή αδυναμία εξασφάλισης πλήρους τεκμηρίωσης για ορισμένους από τους λογαριασμούς που ανοίχθηκαν πριν από την εφαρμογή των κανονισμών AML (Μέσο)
* Κίνδυνος ακατάλληλης συμπεριφοράς στην αγορά από τον διαχειριστή του ταμείου (Μεσαίο)
* Έλλειψη Πολιτικής για τις προσωπικές συναλλαγές (Medium)
* Πιθανή αποτυχία της διοίκησης να λάβει τα κατάλληλα μέτρα για παραβιάσεις του Κώδικα Δεοντολογίας / Δεοντολογική Πολιτική που οδηγεί σε αυξημένη ανοχή της απαράδεκτης συμπεριφοράς (Μέσο)
* Πιθανή έλλειψη ολοκληρωμένου κώδικα δεοντολογίας (Χαμηλή)
* Μη λήψη κανονιστικών εγκρίσεων γραπτώς για διάφορες δραστηριότητες (Χαμηλή)

**Ανάλυση για τον κίνδυνο Φήμης**



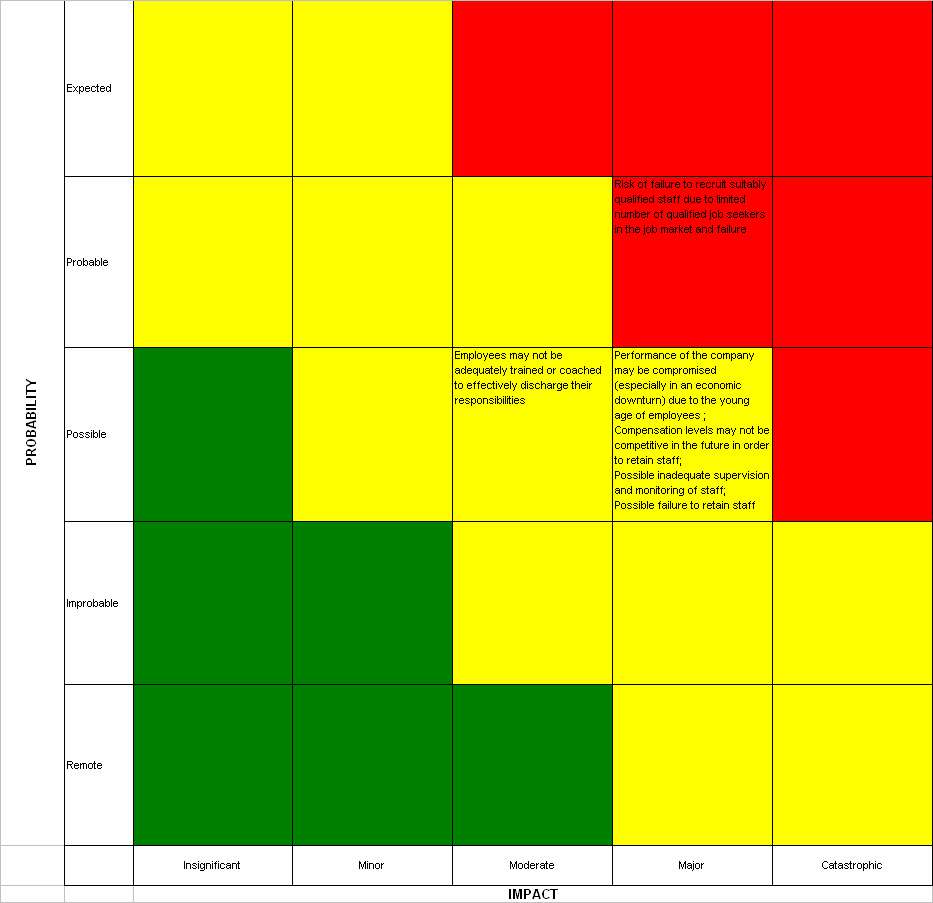
**Επισκόπηση του κινδύνου φήμης**

Ως κίνδυνος φήμης ορίζεται ο κίνδυνος κάθε επιχειρηματική δράση της TNI ή των υπαλλήλων της να δημιουργήσει αρνητική αντίληψη στην εξωτερική αγορά.

**Δυνητικοί σημαντικοί κίνδυνοι Κατηγορία κινδύνου φήμης**

* Πιθανή ζημιά στη φήμη του TNI λόγω του προσωπικού του front office που δεν είναι πλήρως ενήμεροι για τη διαχείριση των αιτημάτων/ παραπόνων των πελατών (Υψηλή)
* Κίνδυνος φήμης ως αποτέλεσμα ακατάλληλης εμπορικής και επιχειρηματικής συμπεριφοράς (Medium)
* Κίνδυνος φήμης ως αποτέλεσμα πιθανής κρίσης ρευστότητας (Μεσαίο)
* Κίνδυνος φήμης λόγω ακατάλληλης σύστασης σε εκθέσεις έρευνας (Μεσαίο)
* Κίνδυνος φήμης λόγω πιθανής έλλειψης επαρκούς γνώσης για τα προϊόντα από τους διευθυντές που συναλλάσσονται με τους πελάτες (Μεσαίο)

**Ανάλυση για τον κίνδυνο ανθρώπινων πόρων**



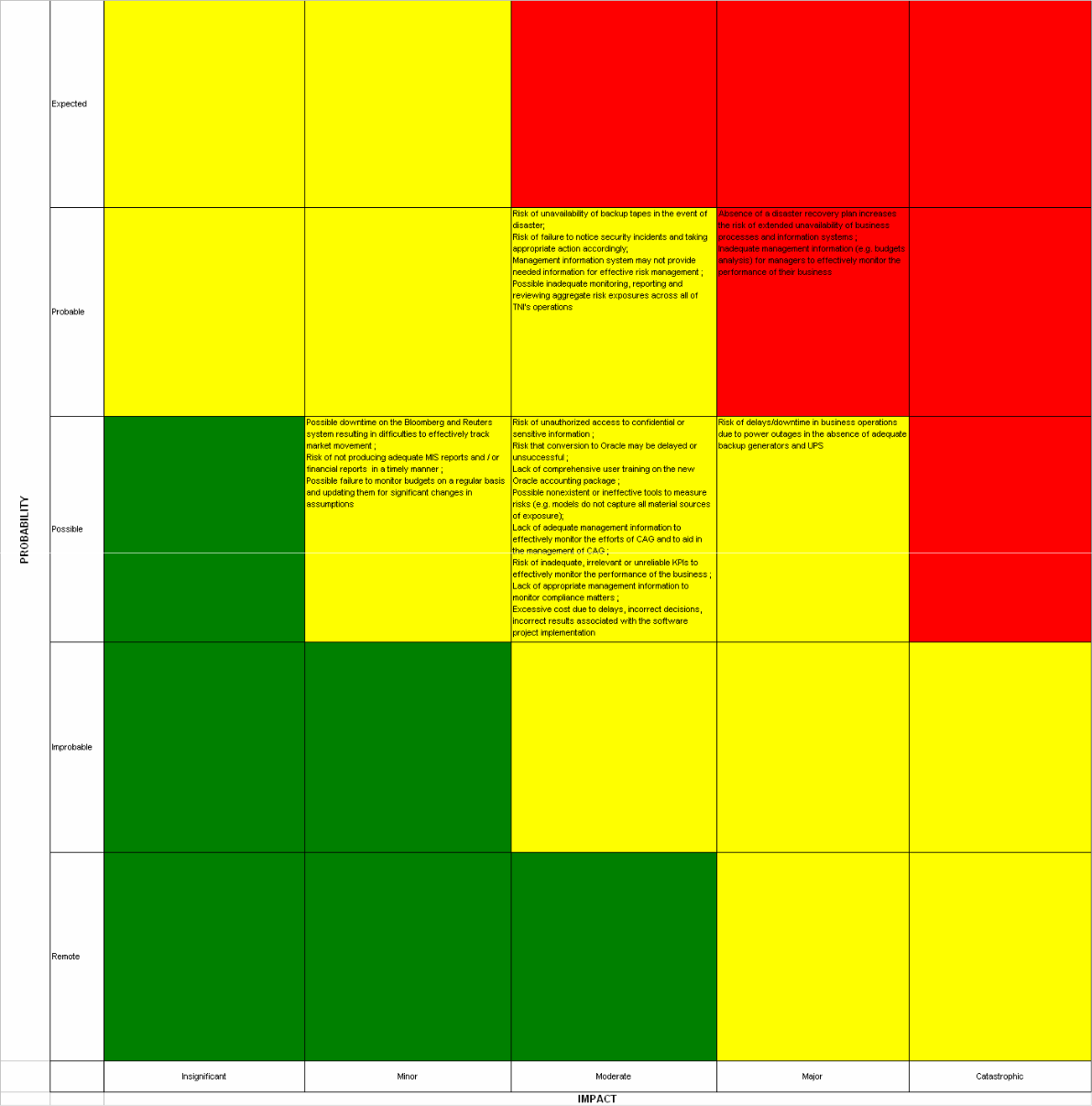
**Επισκόπηση του κινδύνου ανθρώπινων πόρων**

Ως κίνδυνος ανθρώπινου δυναμικού ορίζεται ο κίνδυνος μη επίτευξης του κρίσιμου επιχειρηματικού στόχου λόγω έλλειψης απαραίτητων αριθμών, γνώσεων, δεξιοτήτων, εμπειριών, κ.λπ. από το προσωπικό της εταιρείας.

**Δυνητικοί σημαντικοί κίνδυνοι για την κατηγορία κινδύνου ανθρώπινων πόρων**

* Κίνδυνος μη πρόσληψης κατάλληλα ειδικευμένου προσωπικού λόγω περιορισμένου αριθμού ατόμων που αναζητούν εργασία στην αγορά εργασίας και μη προσφοράς ανταγωνιστικών πακέτων (Υψηλό)
* Τα επίπεδα αποζημίωσης ενδέχεται να μην είναι ανταγωνιστικά στο μέλλον προκειμένου να διατηρηθεί το προσωπικό (Μεσαία)
* Πιθανή αποτυχία διατήρησης ποιοτικού προσωπικού (Μεσαίο)
* Οι επιδόσεις της εταιρείας μπορεί να διακυβευτούν (ειδικά σε μια οικονομική ύφεση) λόγω της νεαρής ηλικίας των εργαζομένων της εταιρείας που μπορεί να στερούνται πραγματικού βάθους εμπειρίας σε διαφορετικές οικονομικές συνθήκες (Medium)
* Οι εργαζόμενοι ενδέχεται να μην είναι επαρκώς εκπαιδευμένοι ή εκπαιδευμένοι ώστε να διεκπεραιώνουν αποτελεσματικά τις ευθύνες τους (Μεσαίο)
* Πιθανή ανεπαρκής επίβλεψη και παρακολούθηση του προσωπικού (Μεσαία)

**Ανάλυση για πληροφορίες διαχείρισης και κινδύνους ΤΠ**



**Επισκόπηση των πληροφοριών διαχείρισης και των κινδύνων ΤΠ**

Ως διαχείριση των πληροφοριών και κίνδυνος ΤΠ ορίζεται ο κίνδυνος οι πληροφορίες που χρησιμοποιούνται για την υποστήριξη της λήψης αποφάσεων και την παρακολούθηση της επιχείρησης να μην είναι σχετικές ή αξιόπιστες και οι τεχνολογίες πληροφοριών που χρησιμοποιούνται στην επιχείρηση α) να μην λειτουργούν όπως προβλέπεται, β) θέτουν σε κίνδυνο την ακεραιότητα και την αξιοπιστία των δεδομένων και των πληροφοριών, γ) εκθέτουν σημαντικούς πόρους σε πιθανή απώλεια ή κακή χρήση, ή δ) εκθέτουν την ικανότητα της εταιρείας να συντηρεί τη λειτουργία των κρίσιμων διαδικασιών.

**Πιθανοί σημαντικοί κίνδυνοι για πληροφορίες διαχείρισης και κινδύνους IT**

* Ανεπαρκείς διοικητικές πληροφορίες (π.χ. ανάλυση προϋπολογισμών) για τα στελέχη για την αποτελεσματική παρακολούθηση της απόδοσης των επιχειρηματικών τους λειτουργιών (Υψηλή)
* Η απουσία σχεδίου ανάκαμψης από καταστροφή αυξάνει τον κίνδυνο της εκτεταμένης μη διαθεσιμότητας επιχειρηματικών διεργασιών και πληροφοριακών συστημάτων σε περίπτωση διακοπής της επιχείρησης (Υψηλή)
* Πιθανή διακοπή της λειτουργίας του συστήματος Bloomberg και Reuters με αποτέλεσμα δυσκολίες στην αποτελεσματική παρακολούθηση της κίνησης της αγοράς (Medium)
* Κίνδυνος μη έγκαιρης υποβολής επαρκών οικονομικών εκθέσεων (Μεσαία)
* Πιθανή αδυναμία τακτικής παρακολούθησης των προϋπολογισμών και ενημέρωσής τους όταν σημειώνονται σημαντικές αλλαγές στις υποκείμενες παραδοχές (Μεσαίο μέγεθος)
* Κίνδυνος ανεπαρκών, μη σχετικών ή αναξιόπιστων KPI για την αποτελεσματική παρακολούθηση της απόδοσης της επιχείρησης (Μεσαία)
* Το πληροφοριακό σύστημα διοίκησης μπορεί να μην παρέχει τις απαραίτητες πληροφορίες για την αποτελεσματική διαχείριση κινδύνου (Medium)
* Πιθανή ανεπαρκής παρακολούθηση, υποβολή εκθέσεων και επανεξέταση των συνολικών ανοιγμάτων σε κίνδυνο σε όλες τις δραστηριότητες της TNI (Μεσαία)
* Πιθανά ανύπαρκτα ή αναποτελεσματικά εργαλεία για τη μέτρηση των κινδύνων (π.χ. τα μοντέλα δεν αποτυπώνουν όλες τις σημαντικές πηγές έκθεσης) (Μεσαία)
* Κίνδυνος η μετατροπή σε Oracle ή Sophis να καθυστερήσει ή να αποτύχει (Μεσαίο μέγεθος)
* Έλλειψη ολοκληρωμένης εκπαίδευσης των χρηστών σχετικά με το νέο λογιστικό πακέτο (Μεσαίο)
* Έλλειψη επαρκών πληροφοριών διοίκησης για την αποτελεσματική παρακολούθηση των προσπαθειών της συμβουλευτικής ομάδας πελατών και για την ενίσχυση της διαχείρισης της (Medium)
* Έλλειψη κατάλληλων πληροφοριών διοίκησης για την παρακολούθηση θεμάτων συμμόρφωσης (Μεσαίο)
* Κίνδυνος μη διαθεσιμότητας των αντιγράφων ασφαλείας σε περίπτωση βλάβης που επηρεάζει την τοποθεσία του υπολογιστή (Μέσο)
* Κίνδυνος καθυστερήσεων/διακοπών λειτουργίας σε επιχειρηματικές λειτουργίες λόγω διακοπών ρεύματος ελλείψει επαρκών εφεδρικών γεννητριών και υποστήριξης εξοπλισμού ΤΠ (Μεσαία)
* Κίνδυνος μη γνωστοποίησης συμβάντων που αφορούν την ασφάλεια και λήψης κατάλληλων μέτρων αναλόγως (Μέσο)
* Κίνδυνος μη εξουσιοδοτημένης πρόσβασης σε εμπιστευτικές ή ευαίσθητες πληροφορίες (Μέσο)
* Υπερβολικό κόστος λόγω καθυστερήσεων, εσφαλμένων αποφάσεων, λανθασμένων αποτελεσμάτων που σχετίζονται με την υλοποίηση του έργου λογισμικού (Μέσο)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΠΕΔΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

5.1 Εκτίμηση κινδύνων

Η εκτίμηση κινδύνων αποτελείται από τρεις φάσεις, ήτοι την αναγνώριση του κινδύνου (risk identification), την ανάλυση του κινδύνου (risk analysis) και την αξιολόγηση του κινδύνου (risk evaluation). Καθώς η διαδικασία της εκτίμησης του κινδύνου (risk assessment) μπορεί να φαίνεται εξαιρετικά πολύπλοκη σε επίπεδο οργανισμού, η διάκριση της διαδικασίας σε τρείς φάσεις την καθιστά πολύ πιο εύκολη. Επιπλέον, η διάκριση της διαδικασίας σε φάσεις επιτρέπει διάκριση των ενεργειών που πρέπει να γίνουν από συγκεκριμένες ομάδες ατόμων. Έτσι, η αναγνώριση των κινδύνων περιγράφει τους κινδύνους με τέτοιον τρόπο ώστε καθένας από αυτούς να ενταχθεί στην σωστή κατηγορία κινδύνων. Προκειμένου να αναγνωρισθούν οι κίνδυνοι τα διευθυντικά στελέχη κάθε τμήματος και κάθε λειτουργίας αναγνωρίζουν τους στόχους του τμήματος ή της λειτουργίας που εντάσσεται στην αρμοδιότητά τους και ενδεχόμενους κινδύνους που θα τους αποτρέψουν από το να επιτύχουν αυτούς τους στόχους.

Η ανάλυση των κινδύνων χαρακτηρίζει τους κινδύνους, τους κατηγοριοποιεί στις σωστές κατηγορίες κινδύνων (risk categories), ποσοτικοποιεί την πιθανότητα (likelihood) εμφάνισής τους και την επίδρασή τους και εισάγει αυτήν την πληροφορία στο μητρώο κινδύνων (risk register). Η ανάλυση των κινδύνων εκτελείται από ένα συμβούλιο στελεχών της επιχείρησης. οι οποίοι γνωρίζουν λεπτομερώς τις λειτουργίες και τους κινδύνους που τις συνοδεύουν. Τέλος, η αξιολόγηση του κινδύνου συγκρίνει τους κινδύνους με την ανοχή στον αντίστοιχο κίνδυνο (risk tolerance) θέτοντας προτεραιότητες για την θεραπεία τους. Αυτή η διαδικασία επιτελείται από την Επιτροπή Διαχείρισης Κινδύνων (Risk Management Committee- RMC), την οποία στελεχώνουν στελέχη αρμόδια για τις λειτουργίες και την απόδοση της επιχείρησης.

Ειδικότερα, όσον αφορά την αξιολόγηση του κινδύνου αυτή πραγματοποιείται στο υπολειπόμενο επίπεδο. Επιπλέον, στην διαδικασία της αναγνώρισης του κινδύνου πρέπει να ψάξουμε να βρούμε στελέχη που γνωρίζουν πολύ καλά την επιχείρηση, εξασφαλίζοντας ότι συμμετέχουν στελέχη από όλες τις σημαντικές λειτουργίες και τα τμήματά της. Αυτά για παράδειγμα θα μπορούσαν να είναι στελέχη της Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων, στελέχη Λογιστηρίου, Πληροφοριακών Συστημάτων (IT), Εφοδιαστικής Αλυσίδας κτλ. Η αναγνώριση κινδύνων μπορεί να υποβοηθηθεί σημαντικά από προσωπικό λειτουργιών Συμμόρφωσης, προσωπικό της Νομικής Υπηρεσίας, του Εσωτερικού Ελέγχου κτλ. Τα στελέχη λοιπόν που συνεισφέρουν στην αναγνώριση των κινδύνων θα περιγράψουν γιατί και πως κάθε κίνδυνος θα μπορούσε ενδεχομένως να αποτρέψει, να προκαλέσει βλάβη ή να καθυστερήσει την επίτευξη του στόχου. Επιπλέον, αυτά τα στελέχη πρέπει να περιγράψουν και τις συνθήκες οι οποίες θα μπορούσαν να επιτρέψουν την εμφάνιση του κινδύνου. Αυτό γιατί η γνώση αυτών των συνθηκών θα βοηθήσει την ποσοτικοποίηση της πιθανότητας εμφάνισης ενός κινδύνου.

Πρέπει να σημειωθεί ότι η κουλτούρα του οργανισμού είναι καθοριστική στην διαδικασία της εκτίμησης των κινδύνων. Αν για παράδειγμα μια επιχείρηση δεν συνηθίζει να οργανώνει σεμινάρια, τότε ένα σεμινάριο μπορεί να μην αποτελεί την ιδανική προσέγγιση αναφορικά με την εκτίμηση κινδύνων. Αντίθετα, αν μια επιχείρηση είναι εξοικειωμένη με την σύγχρονη τεχνολογία τότε τα λογισμικά ψηφοφορίας μπορεί να ενταχθούν ομαλά στην εκτίμηση κινδύνων. Συγκεκριμένα, το λογισμικό ψηφοφορίας επιτρέπει τον προσδιορισμό της ομοφωνίας ως προς την πιθανότητα και τον αντίκτυπο της εμφάνισης ενός κινδύνου καθώς και την διασπορά των απόψεων. Εάν αυτή η διασπορά είναι μεγάλη, τότε θα πρέπει να εξεταστεί το ενδεχόμενο παρανόησης της φύσης του κινδύνου.

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, η διαδικασία εκτίμησης των κινδύνων φαίνεται να ξεκινάει από τα χαμηλά στελέχη στα υψηλά στελέχη. Ωστόσο αυτό είναι κάτι που δεν συμβαίνει πάντα. Σε περίπτωση που εφαρμόζεται η «από πάνω προς τα κάτω» εκτίμηση των κινδύνων αυτή τείνει να εστιάζεται σε κινδύνους που σχετίζονται με την στρατηγική, την τακτική, τις λειτουργίες και την συμμόρφωση (STOC). Τα πλεονεκτήματα της «από πάνω προς τα κάτω» προσέγγισης είναι τα εξής:

* Επίδραση στην συνολική επιχειρηματική προσέγγιση
* Γρήγορος εντοπισμός των κρίσιμων στρατηγικών κινδύνων
* Καθιερώνει ως κρίσιμη λειτουργία την διαχείριση των κινδύνων
* Επιβάλει μια συνεπή μεθοδολογία σε όλη την επιχείρηση.

Αντίθετα, τα μειονεκτήματα της παραπάνω προσέγγισης είναι:

* Το ανώτατο επίπεδο διοίκησης εστιάζει κυρίως σε εξωτερικούς κινδύνους
* Υποβάθμιση των εσωτερικών λειτουργικών κινδύνων
* Κίνδυνος επιφανειακής προσέγγισης καθώς τα ανώτατα στελέχη συνήθως υπερκτιμούν τις ικανότητές τους πιστεύοντας ότι μπορούν να διαχειριστούν τις κρίσεις
* Λειτουργικοί κίνδυνοι ενδέχεται να μην αναγνωρισθούν.

Η «από κάτω προς τα πάνω» εκτίμηση κινδύνων παρουσιάζει τα εξής πλεονεκτήματα:

* Καθολική συμμετοχή σε όλη την επιχείρηση
* Το προσωπικό των επιμέρους λειτουργιών και τμημάτων έχει πολύ καλή γνώση των σχετικών κινδύνων.

Τα μειονεκτήματα της «από κάτω προς τα πάνω» εκτίμησης κινδύνων είναι:

* Υποβάθμιση των εξωτερικών και των στρατηγικών κινδύνων
* Χρονοβόρα και επομένως αποθαρρυντική διαδικασία
* Κίνδυνος υπερανάλυσης.

Στις περισσότερες επιχειρήσεις συνδυάζονται οι δύο προσεγγίσεις εκτίμησης κινδύνων και συνεπώς ο υπεύθυνος διαχείρισης κινδύνων χρησιμοποιεί την πληροφορία από όσο γίνεται περισσότερους ενδιαφερόμενους.

5.2 Εργαλεία της διαδικασίας αναγνώρισης των κινδύνων

Τα ευρέως χρησιμοποιούμενα εργαλεία εκτίμησης κινδύνων είναι η χρήση λιστών ελέγχου/ ερωτηματολογίων και οι συναντήσεις ανταλλαγής ιδεών. Άλλα εργαλεία της εκτίμησης κινδύνων είναι οι επιθεωρήσεις, η ανάλυση διαγραμμάτων ροής και εξαρτήσεων κτλ. Επίσης, σημαντικά εργαλεία αποτελούν οι μελέτες κινδύνου και λειτουργικότητας (HAZOP-Hazard and Operability studies) οι οποίες στοχεύουν σε εκτιμήσεις που αφορούν την τεχνολογία. Τέλος, οι αναλύσεις SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) και PESTLE (Political, Economic, Sociological, Technological, Legal, Environmental) είναι σημαντικά εργαλεία όταν η διαδικασία αναγνώρισης κινδύνων πρόκειται να ξεκινήσει, ή είναι και σε εξέλιξη.

Τα πλεονεκτήματα των ερωτηματολογίων και των λιστών ελέγχου είναι η δομημένη φύση τους που εγγυάται συνέπεια καθώς και η μεγάλη συμμετοχή στην συμπλήρωσή τους. Σε περίπτωση όμως που δεν δομηθούν σωστά, τότε ενδέχεται να μην εντοπιστούν κάποιοι κίνδυνοι. Τα σεμινάρια και οι συναντήσεις ανταλλαγής ιδεών διευκολύνουν την διατύπωση απόψεων από όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη και η ένταση της αλληλεπίδρασης αυτής της μεθόδου οδηγεί στην παραγωγή περισσότερων ιδεών. Ωστόσο, πολλές φορές σε τέτοιες συναντήσεις οι απόψεις της ανώτερης διοίκησης τείνουν να επικρατούν. Όσον αφορά τις επιθεωρήσεις, τα συμπεράσματα αυτών στηρίζονται σε φυσικά στοιχεία αν και αυτές είναι περισσότερο κατάλληλες για τους ηθικούς κινδύνους. Τέλος, η ανάλυση διαγραμμάτων ροής και εξαρτήσεων παράγει χρήσιμα αποτελέσματα που μπορούν να έχουν πολλές χρήσεις και οδηγεί σε καλύτερη κατανόηση των διαδικασιών. Τα μειονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι η δυσκολία στη χρήση τους όταν αντιμετωπίζουμε στρατηγικούς κινδύνους, ενώ ο βαθμός λεπτομέρειάς της την καθιστά χρονοβόρα.

Μετά την αναγνώριση των κινδύνων ακολουθεί η ανάλυσή τους όπου και ποσοτικοποιούνται προκειμένου στο τέλος να αξιολογηθούν κατά προτεραιότητα. Συνεπώς, μια επιχείρηση θα πρέπει να καθορίσει μέτρα πιθανότητας και αντικτύπων κινδύνων που θα χρησιμοποιηθούν. Η ποσοτικοποίηση αυτών των κινδύνων περιλαμβάνει την πιθανότητα εμφάνισής τους και τον αντίκτυπό τους. Έτσι, η διάκριση της πιθανότητα εμφάνισης δύναται να είναι:

* **Απίθανη**. Αναμένεται να συμβεί αλλά καθώς έχει συμβεί μόνο δύο ή τρεις φορές σε διάστημα δέκα ετών σε αυτήν την επιχείρηση ή σε επιχείρηση του κλάδου, θεωρείται σχετικά απίθανη η εμφάνιση του κινδύνου.
* **Εφικτή**. Αναμένεται να συμβεί καθώς έχει συμβεί πάνω από τρεις φορές σε διάστημα δέκα ετών στην επιχείρηση ή σε επιχείρηση του κλάδου.
* **Πιθανή**. Αναμένεται να συμβεί καθώς έχει συμβεί πάνω από επτά φορές σε διάστημα δέκα ετών στην επιχείρηση ή σε επιχείρηση του κλάδου.
* **Σχεδόν σίγουρη**. Αναμένεται να συμβεί καθώς έχει συμβεί πάνω από εννέα ή δέκα φορές σε διάστημα δέκα ετών στην επιχείρηση ή σε επιχείρηση του κλάδου και η πιθανότητα εμφάνισης του κινδύνου είναι πολύ μεγάλη.

Η διάκριση του αντίκτυπου του κινδύνου δύναται να είναι:

* **Μικρός**. Δεν έχει κανένα αντίκτυπο για παράδειγμα στην υγεία των ασθενών του νοσοκομείου για το οποίο γίνεται η ανάλυση του κινδύνου.
* **Μέτριος**. Αμελητέες και προσωρινές επιπτώσεις στην υγεία των ασθενών του νοσοκομείου για το οποίο γίνεται η ανάλυση του κινδύνου.
* **Σοβαρός**. Σοβαρές επιπτώσεις στην υγεία των ασθενών του νοσοκομείου για το οποίο γίνεται η ανάλυση του κινδύνου.
* **Καταστροφικός**. Θάνατος ή μόνιμη επιδείνωση της υγείας των ασθενών του νοσοκομείου για το οποίο γίνεται η ανάλυση του κινδύνου.

Φυσικά η διαβάθμιση τόσο της πιθανότητας εμφάνισης του κινδύνου όσο και του αντίκτυπού του εξαρτάται από το μέγεθος, τη φύση και την πολυπλοκότητα της επιχείρησης. Κατά συνέπεια, πολλές επιχειρήσεις αυξάνουν τα επίπεδα διαβάθμισης χρησιμοποιώντας παραπάνω από τέσσερις κατηγορίες.

Μετά λοιπόν την ποσοτικοποίηση των κινδύνων το συμβούλιο το οποίο απαρτίζεται από στελέχη της επιχείρησης εισάγει αυτήν την πληροφορία στο μητρώο κινδύνων. Συνήθως το μητρώο κινδύνων περιγράφει την σχέση μεταξύ της πιθανότητας εμφάνισης του κινδύνου και του αντίκτυπου που θα έχει η εμφάνιση του κινδύνου στην επιχείρηση. Επιπλέον πληροφορία που μπορεί να εισαχθεί στο μητρώο κινδύνων είναι το πλαίσιο βελτίωσης για την αντιμετώπιση των κινδύνων, περιγράφοντας έτσι το επίπεδο κινδύνων με τα πρόσθετα μέτρα που μπορούν να ληφθούν για την διαχείριση των κινδύνων. Ωστόσο, η αναγνώριση των κινδύνων μπορεί αρχικά να μοιάζει με μια εξαιρετικά μεγάλη σε έκταση πνευματική εργασία η οποία στοχεύει στην δημιουργία μιας μεγάλης λίστας που καταγράφει κάθε πιθανό κίνδυνο. Όμως έχοντας πάντα στο μυαλό τη μεγάλη εικόνα μπορεί κάποιος να αναγνωρίσει τον κίνδυνο ως εξής:

* Αναγνώριση σημαντικών διαδικασιών.
* Εκτίμηση των επιπτώσεων που θα έχουν διαφορετικές σε ένταση διακοπές λειτουργίας για κάθε σύστημα και διαδικασία. Ενδεικτικά, ποια είναι η επίδραση μιας ώρας διακοπής στην γραμμή παραγωγής; Ποια η επίδραση μιας ημέρας διακοπής στην γραμμή παραγωγής; Ποια η επίδραση μιας εβδομάδας διακοπής στην γραμμή παραγωγής; Καθορισμός της μέγιστης διάρκειας διακοπής σε μια λειτουργία της επιχείρησης η οποία είναι ανεκτή.
* Αναγνώριση των πιο πιθανών κινδύνων και ποιες αδυναμίες της επιχείρησης μπορεί να την εκθέσουν σε αυτούς τους κινδύνους.

Τέλος, η αξιολόγηση του κινδύνου συγκρίνει τους κινδύνους με την ανοχή στον αντίστοιχο κίνδυνο (risk tolerance) θέτοντας προτεραιότητες για την θεραπεία τους. Αυτή η διαδικασία επιτελείται από την Επιτροπή Διαχείρισης Κινδύνων (Risk Management Committee- RMC), την οποία στελεχώνουν στελέχη αρμόδια για τις λειτουργίες και την απόδοση της επιχείρησης.

Η τελική φάση της εκτίμησης κινδύνων σχετίζεται επί της ουσίας με τον καθορισμό προτεραιοτήτων. Έτσι, στην αξιολόγηση του κινδύνου την οποία συνήθως αναλαμβάνει η Επιτροπή Διαχείρισης Κινδύνων ιεραρχούνται οι προτεραιότητες των κινδύνων. Ειδικότερα, συνηθίζεται να αναγνωρίζονται σε συναντήσεις στελεχών περίπου 100 με 200 κινδύνους. Στην αξιολόγηση κινδύνων, η Επιτροπή ιεραρχεί κατά προτεραιότητα 10 με 20 κινδύνους.

Δεν έχουν όλοι άνθρωποι την ίδια αντίληψη αναφορικά με την έννοια του κινδύνου. Ωστόσο, υπάρχει μια συμφωνία σε γενικές κατηγορίες κινδύνων, κάτι που βοηθάει στον προσδιορισμό και τη λήψη των κατάλληλων μέτρων. Αν περιορίσουμε το δείγμα μας εντός της επιχείρησης θα δούμε ότι οι απόψεις για τον κίνδυνο διαφέρουν μεταξύ των διαφορετικών επιπέδων της διοίκησης μιας επιχείρησης.

**Παραδείγματα ανεκτών κινδύνων**

Παρακάτω αναφέρονται περιπτώσεις ανεκτών κινδύνων όπου φαίνεται η στάση απέναντι στον κίνδυνο. Στην πραγματικότητα ο κίνδυνος δεν γίνεται να εξαλειφθεί εξαιτίας διάφορων παραγόντων όπως το κόστος και ο δευτερεύων κίνδυνος (secondary risk). Ο δευτερεύων κίνδυνος προκύπτει από την προσπάθεια που καταβάλει κάποιος να αποφύγει ή να μεταφέρει τον κίνδυνο.

Παράδειγμα αποδεκτού κινδύνου στις Υποδομές

Μια εταιρεία αναλαμβάνει την κατασκευή καταφυγίου σε περίπτωση που ξεσπάσει κάποιο τσουνάμι για λογαριασμό της δημοτικής αρχής ενός νησιού. Η προσφορά περιγράφει ένα καταφύγιο το οποίο μπορεί να αντέξει τσουνάμι ύψους 12 μέτρων. Από ιστορικά δεδομένα και μοντέλα η δημοτική αρχή βλέπει ότι ένα τσουνάμι μεγαλύτερο των 12 μέτρων χτυπάει μια περιοχή μια φορά στα 1300 χρόνια. Συνεπώς, είναι ένα ρίσκο που μπορεί να αναληφθεί.

Παράδειγμα αποδεκτού κινδύνου στις Μεταφορές 1

Η μηχανή ενός αεροπλάνου έχει δείκτη βλάβης 0,4 ανά ένα εκατομμύριο αναχωρήσεις, όπως προκύπτει από ιστορικά δεδομένα. Τόσο οι Εποπτικές Αρχές Ασφάλειας Πτήσεων όσο και οι ίδιοι οι πελάτες θεωρούν αυτό το ποσοστό αποτυχίας αποδεκτό. Αν δεν ήταν αποδεκτό, τότε θα είχαν καταργηθεί οι πτήσεις με δεδομένη την τεχνολογία μηχανών.

Παράδειγμα αποδεκτού κινδύνου στις Μεταφορές 2

Ένας κατασκευαστής ποδηλάτων έχει μόνο ένα προμηθευτή ελαστικών και άρα αν κάτι συμβεί και δεν μπορεί ο προμηθευτής να του πουλήσει τα λάστιχα τότε η παραγωγή θα ανασταλεί και το εισόδημα θα μειωθεί. Η πιθανότητα μιας μεγάλης διαταραχής στην εφοδιαστική αλυσίδα προβλέπεται να είναι 0,6% ετησίως. Λόγω της μικρής πιθανότητας να μην μπορεί να προμηθευτεί λάστιχα, η διοίκηση της εταιρίας αποφασίζει να αποδεχτεί τον κίνδυνο.

Παράδειγμα αποδεκτού κινδύνου

Ένας αθλητής ορειβασίας εκτιμά ότι η πιθανότητα να έχει κάποιο θανατηφόρο ατύχημα είναι 20% εντός αγωνιστικής περιόδου. Ο αθλητής αποφασίζει ότι είναι ένα αποδεκτό ρίσκο δεδομένης της ικανοποίησης και της ανταμοιβής που λαμβάνει από το άθλημα.

5.3 Πρότυπα διαχείρισης κινδύνων

Όπως είδαμε και παραπάνω, αντίστοιχα με τη Λογιστική, η διαχείριση κινδύνων μετράει αρκετά πρότυπα και πλαίσια τα οποία τυποποιούν με τον έναν ή με τον άλλο τρόπο τις επιμέρους πρακτικές. Πρωτοπόρος η Αυστραλία όπου το 1995 αναπτύσσεται το πρώτο πρότυπο διαχείρισης κινδύνων. Την Αυστραλία ακολουθούν μετέπειτα ο Καναδάς, η Ιαπωνία, το Ηνωμένο Βασίλειο και οι Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής. Ωστόσο, το πιο ευρέως διαδεδομένο πρότυπο είναι το Αυστραλιανό Πρότυπο AS 4360 (2004) το οποίο κατήργησε στην ουσία το ISO 31000 το 2009. Η τελευταία έκδοση του ISO 31000 δημοσιεύτηκε στις αρχές του 2018. Επίσης γνωστό είναι και το COSO ERM το οποίο εφαρμόζεται από πολλούς οργανισμούς. Η επιλογή του προτύπου που θα χρησιμοποιήσει η επιχείρηση πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις ιδιαίτερες ανάγκες της. Το πρότυπο του Ινστιτούτου Διαχείρισης Κινδύνων είναι κατάλληλο για άτομα που δεν είναι ειδικοί στην διαχείριση κινδύνων, σε αντίθεση με το COSO ERMτο οποίο είναι σχεδιασμένο για επαγγελματίες του χώρου.

Αρχικά, πρέπει να γίνει κατανοητή η διαφορά μεταξύ των προτύπων διαχείρισης κινδύνου και των πλαισίων διαχείρισης κινδύνων. Το πλαίσιο διαχείρισης κινδύνου εντάσσεται εντός του προτύπου το οποίο το περιγράφει, καθορίζοντας την συνολική προσέγγιση για την επιτυχή διαχείριση κινδύνων.

Παρουσιάζοντας, τα διάφορα πλαίσια ξεκινάμε από το COSO το οποίο μπορεί να ωφελήσει οποιαδήποτε εταιρεία και είναι ιδιαίτερα σχετικό για εταιρείες εισηγμένες στο Αμερικανικό χρηματιστήριο υποκείμενες στον νόμο Sarbanes-Oxley του 2002 (SOX). Οι περισσότερες από τις εταιρείες οι οποίες πρέπει να συμμορφώνονται με την παράγραφο 404 του ανωτέρω νόμου χρησιμοποιούν το COSO προκειμένου να εισάγουν εσωτερικές δικλείδες ασφαλείας (internal controls) και να αξιολογούν την αποτελεσματικότητά τους. Το πλαίσιο αυτό αναπτύσσεται γύρω από πέντε συνδεδεμένα στοιχεία:

* Περιβάλλον ελέγχου (control environment). Περιλαμβάνει το σύνολο των πρoδιαγραφών, των διαδικασιών και των δομών τα οποία επιτρέπουν στην επιχείρηση να εγκαταστήσει ένα αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου.
* Εκτίμηση Κινδύνου (risk assessment). Η διαδικασία αναγνώρισης και εκτίμησης κινδύνων που σχετίζονται με την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.
* Δραστηριότητες Ελέγχου (control activities). Αφορούν ενέργειες οι οποίες εξασφαλίζουν ότι η επιχείρηση ακολουθεί πιστά τις οδηγίες των ανώτατων στελεχών για τον περιορισμό των κινδύνων. Ειδικότερα, αυτές περιλαμβάνουν την συμφωνία, την επαλήθευση, την εξουσιοδότηση και την έγκριση, τον διαχωρισμό αρμοδιοτήτων και τις αναφορές της εταιρικής απόδοσης.
* Πληροφόρηση και επικοινωνία (Information and Communication). Αφορά διαδικασίες επιμέτρησης τη πληροφόρησης και της ποιότητάς της καθώς και διαδικασίες επιμέτρησης της αποτελεσματικότητας της επικοινωνίας.
* Παρακολούθηση (Monitoring). Η αξιολόγηση της απόδοσης του συστήματος εσωτερικού ελέγχου.

Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου θεωρείται αποτελεσματικό μόνο αν και τα πέντε συστατικά και οι σχετικές αρχές είναι παρών και λειτουργικές. Αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση πρέπει να σχεδιάσει και εισάγει ένα σύστημα το οποίο ενσωματώνει αυτά τα στοιχεία και αρχές. Επιπλέον, η επιχείρηση πρέπει επίσης να διασφαλίσει ότι αυτά τα στοιχεία και οι αρχές λειτουργούν ταυτόχρονα και με εναρμονισμένο τρόπο. Οι αρχές του COSO αναγνωρίζουν την απαίτηση των επενδυτών και των λοιπών ομάδων ενδιαφερομένων για μεγαλύτερη διαφάνεια και λογοδοσία. Συνεπώς, το πλαίσιο COSO περιλαμβάνει:

* Λεπτομέρειες αναφορικά με την ανάγκη να ληφθεί υπόψη πιθανή απάτη όταν εκτιμώνται οι κίνδυνοι
* Πληροφορίες σχετικά με την επίδραση της τεχνολογίας στην επιχειρηματική διαδικασία και αναφορά
* Λεπτομέρειες σχετικά με τη μη χρηματοοικονομική και εσωτερική πληροφόρηση, αντίστοιχες με αυτές της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης.

Το πλαίσιο COSO επιτρέπει τους Διευθυντές και τα μέλη του Δ.Σ. σύμφωνα με την κρίση τους να σχεδιάσουν, να εντάξουν και να επισκοπήσουν τις εφαρμοζόμενες δικλείδες ασφαλείας (internal controls) οι οποίες είναι κατάλληλες για την επιχείρηση και το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί. Επιπρόσθετα, παρέχει 87 σημεία που πρέπει κάποιος να επικεντρωθεί εντός των 17 αρχών προκειμένου να σχεδιάσει, να εισάγει και να παρακολουθήσει τις εσωτερικές δικλείδες ασφαλείας. Τα σημεία που πρέπει να επικεντρωθεί κάποιος είναι συγκεκριμένα και πρέπει να λαμβάνονται υπόψη όταν κάποιος αξιολογεί κατά πόσο οι δικλείδες ασφαλείας στο πλαίσιο του COSO είναι υπαρκτές και λειτουργούν. Για παράδειγμα, υπάρχουν τέσσερα βοηθητικά σημεία που σχετίζονται με την αρχή «Ο οργανισμός πρέπει να επιδεικνύει αφοσίωση στην ακεραιότητα και στις ηθικές αξίες». Αυτά τα βοηθητικά σημεία είναι:

* Καθορισμός του ρυθμού από την ανώτατη διοίκηση
* Καθιέρωση προτύπων διαγωγής
* Αξιολόγηση της τήρησης των προτύπων διαγωγής
* Έγκαιρη αντιμετώπιση των αποκλίσεων.

Η μετάβαση στο πλαίσιο COSO μπορεί να είναι χρονοβόρα. Αρχικά, κάποιος πρέπει να κατανοήσει σε βάθος τις 17 αρχές και τις λοιπές οδηγίες, συμπεριλαμβανομένων και των 87 σημείων. Έπειτα, πρέπει να αξιολογήσει την κατάσταση στην οποία βρίσκεται το σύστημα εσωτερικού ελέγχου και να εκπονήσει σχέδιο με τις κατάλληλες διορθώσεις.

Επιπλέον, η συμμόρφωση με το SOX συνεπάγεται κάτι παραπάνω από την απλή επιτυχία σε ενδεχόμενο έλεγχο, καθώς μια επιχείρηση μπορεί να επωφεληθεί με πολλούς τρόπους. Για παράδειγμα, πρωτοβουλίες σχετικές με την συμμόρφωση με το SOX βοηθούν στην βελτίωση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου που αφορά την διαδικασία χρηματοοικονομικής πληροφόρησης και επίσης συντελούν στην συνεχή βελτίωσή του. Πέρα από τη μείωση του κινδύνου για πρόστιμα και άλλες ποινές, κάποιος μπορεί να χρησιμοποιήσει το πλαίσιο SOX για τον έλεγχο ήδη υπαρχουσών δομών πληροφοριακών συστημάτων, αναγνώρισης ανεπαρκειών καθώς και περιττών δικλείδων ασφαλείας. Επίσης, στο ίδιο πλαίσιο μπορεί κάποιος να εναρμονίσει την διαδικασία της πληροφόρησης με την ελεγκτική διαδικασία, αυξάνοντας έτσι την παραγωγικότητα και μειώνοντας τα κόστη. Τέλος, επιτρέπει την αποδοτική διαχείριση κινδύνων ασφαλείας και την άμεση ανταπόκριση σε περιστατικά παραβιάσεων. Παρά λοιπόν το γεγονός ότι το πλαίσιο COSO δεν δημιουργήθηκε ειδικά για το SOX, οι οδηγίες του συγκεκριμένου πλαισίου ικανοποιούν τις απαιτήσεις του SOX.

**COSO- ERM- Μια ολιστική προσέγγιση στην Διαχείριση Κινδύνων**

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν πολυσύνθετους κινδύνους. Στο παρελθόν, οι εταιρείες παραδοσιακά αντιμετώπιζαν την έκθεσή τους στους κινδύνους μέσω κάθε τμήματος ξεχωριστά. Συγκεκριμένα, το κάθε τμήμα αναλάμβανε να διαχειριστεί τους κινδύνους που το αφορούν. Πράγματι, πολλές μεγάλες επιχειρήσεις μεγεθύνονταν μέσω της ανάθεσης όλο και περισσότερων ευθυνών στους επικεφαλής των τμημάτων της επιχείρησης, ενώ τα ανώτατα διοικητικά στελέχη (Δ.Σ., Διευθύνοντες Σύμβουλοι κτλ.) παρέμεναν αμέτοχοι στις καθημερινές λειτουργίες της. Ωστόσο, η μεγέθυνση και η επέκταση των επιχειρήσεων συνεπάγεται την αύξηση των τμημάτων και των διευθύνσεών της κάτι που συνεπάγεται ότι η παραδοσιακή προσέγγιση στην διαχείριση των κινδύνων μπορεί να είναι αναποτελεσματική και να οδηγήσει σε αυξημένο κίνδυνο μη αναγνώρισης των κινδύνων.

Όταν κάθε τμήμα διαχειρίζεται αυτοτελώς τους κινδύνους που το αφορούν, τότε δεν λαμβάνεται υπόψη η αλληλεπίδραση των κινδύνων των διαφορετικών τμημάτων της επιχείρησης και πώς επηρεάζουν ως σύνολο κινδύνων την επιχείρηση. Έτσι, ενώ ένας διευθυντής ενός τμήματος μπορεί να είναι σε θέση να αναγνωρίσει έναν πιθανό κίνδυνο, μπορεί να μην είναι σε θέση να συνειδητοποιήσει (ή ακόμη και να αντιληφθεί) την σημασία αυτού του κινδύνου σε άλλες πτυχές της επιχείρησης. Η διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων (ERM) αντιμετωπίζει κάθε τμήμα της επιχείρησης σαν χαρτοφυλάκιο εντός της επιχείρησης και προσπαθεί να αντιληφθεί πώς οι κίνδυνοι που αφορούν το κάθε τμήμα της αλληλοεπιδρούν και αλληλεπικαλύπτονται. Επιπλέον, υποστηρίζει την αναγνώριση πιθανών παραγόντων κινδύνων οι οποίοι δεν γίνονται αντιληπτοί από το κάθε τμήμα της επιχείρησης ξεχωριστά.

Συνεπώς, η διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων στοχεύει στη μείωση των κινδύνων του συνόλου της επιχείρησης και άρα στην αναγνώριση αντίστοιχων ευκαιριών. Η επικοινωνία και η καθοδήγηση μεταξύ των διάφορων επιχειρηματικών τμημάτων είναι το κλειδί επιτυχίας της διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων, καθώς οι αποφάσεις σχετικά με τους κινδύνους από την κορυφή της επιχείρησης μπορεί να έρχονται σε σύγκρουση με τις εκτιμήσεις ανά τμήμα. Οι επιχειρήσεις οι οποίες χρησιμοποιούν την διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων συνήθως απασχολούν μια εξειδικευμένη ομάδα αποκλειστικά να επιβλέπουν τις καθημερινές λειτουργίες.

Ανταποκρινόμενη στο κάλεσμα της αγοράς για έναν οδηγό βασισμένο σε αρχές με σκοπό να υποστηρίξει τις επιχειρήσεις να υιοθετήσουν μια ολιστική προσέγγιση στην διαχείριση κινδύνων, η COSO (Committee of Sponsoring Organizations) εκπόνησε το πλαίσιο για την διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων. Αυτό το αρχικό πλαίσιο, ενώ ταιριάζει σε επιχειρήσεις όπου ο κίνδυνος οδηγείται από την λειτουργία του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, υπέστη κριτική για την απουσία στόχευσης στην αναγνώριση κινδύνων και ευκαιριών καθώς εκεί εδράζεται η αξία της διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων. Προκειμένου να αντιμετωπίσουν αυτές τις κριτικές και καθώς το περιβάλλον των κινδύνων γίνεται ολοένα και πιο πολύπλοκο, η COSO δημοσίευσε το 2017 μια πιο ενημερωμένη έκδοση. Αυτή η έκδοση κτίζει πάνω στην έκδοση του 2004 αλλά με περισσότερη έμφαση στην ανάπτυξη στρατηγικής και στην επίτευξη της απαιτούμενης απόδοσης. Σήμερα, το πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων COSO χρησιμοποιείται από χιλιάδες επιχειρήσεις παγκοσμίως προκειμένου να ενισχύσουν τις εσωτερικές δικλείδες ασφαλείας, παρέχοντας μια πιο εκτεταμένη στόχευση στην διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων. Δεν επικεντρώνεται μόνο σε ευρύτερους στρατηγικούς στόχους αλλά και στην εταιρική κουλτούρα και σε θέματα σχετικά με την ανοχή στον κίνδυνο. Επιπλέον, καθώς οι ομάδες ενδιαφερομένων ασχολούνται όλο και περισσότερο με τους κινδύνους, το νέο πρότυπο βοηθάει τους οργανισμούς να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις αυξημένης διαφάνειας και λογοδοσίας στην διαχείριση του αντίκτυπου του κινδύνου.

Το COSO ERM διακρίνει τέσσερις κατηγορίες κινδύνων:

* Στρατηγικούς: Στόχοι υψηλού ιεραρχικού επιπέδου, ευθυγραμμισμένοι και υποστηρικτικοί της αποστολής της επιχείρησης.
* Λειτουργικούς: Σχετίζονται με την αποτελεσματική και αποδοτική χρήση των πόρων του οργανισμού.
* Αναφορών: Σχετίζονται με την αξιοπιστία των παραγόμενων αναφορών.
* Συμμόρφωσης: Σχετίζονται με την συμμόρφωση με τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς.

Στον κύβο του COSO αναλύεται η σχέση μεταξύ των επιχειρηματικών στόχων που θέτει και προσπαθεί να πετύχει η διοίκηση και των επιχειρηματικών κινδύνων που δυνητικά την εμποδίζουν από το να τους πετύχει. Ειδικότερα:

* Εσωτερικό περιβάλλον- Το εσωτερικό περιβάλλον αφορά την κουλτούρα ενός οργανισμού και είναι η βάση για το πώς εξετάζεται και αντιμετωπίζεται ο κίνδυνος.
* Στοχοθεσία- Καθορισμός των στόχων από την διοίκηση προτού εντοπίσει πιθανά γεγονότα που επηρεάζουν την επίτευξή τους.
* Αναγνώριση συμβάντων- Αφορά εσωτερικά και εξωτερικά γεγονότα που επηρεάζουν την επίτευξη των στόχων πρέπει να αναγνωριστούν και να γίνει διάκριση μεταξύ κινδύνων και ευκαιριών.
* Αξιολόγηση κινδύνων- Ανάλυση των κινδύνων, λαμβάνοντας υπόψη την πιθανότητα πραγματοποίησης, καθώς και τον αντίκτυπο στις λειτουργίες τις επιχείρησης ως τη βάση για τον καθορισμό του τρόπου αντιμετώπισής τους.
* Αντιμετώπιση κινδύνων- Η διοίκηση καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο θα αντιμετωπίσει τους κινδύνους, δηλαδή την αποφυγή, αποδοχή, μείωση ή επιμερισμό των κινδύνων.
* Δραστηριότητες ελέγχου- Περιλαμβάνει Πολιτικές και διαδικασίες οι οποίες θεσπίζονται και εφαρμόζονται, προκειμένου να διασφαλιστεί η αποτελεσματική εκτέλεση της αντιμετώπισης κινδύνων.
* Πληροφορίες και επικοινωνίες – Αφορά όλες εκείνες τις σχετικές πληροφορίες οι οποίες αναγνωρίζονται, συλλέγονται και κοινοποιούνται, ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν να εκπληρώσουν τα καθήκοντά τους.
* Παρακολούθηση- Όλη η διαδικασία της διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων παρακολουθείται διαρκώς και πραγματοποιούνται τροποποιήσεις, όταν και εφόσον απαιτείται.

**Αναθεωρημένο Πρότυπο ISO 31000 (2018)**

Το πρότυπο αυτό αποτελεί αναθεωρημένη έκδοση του βρετανικού προτύπου Πρότυπο BS 31100: 2011 με τίτλο «Διαχείριση Κινδύνων: Κώδικας Πρακτικής και Καθοδήγησης για την Εφαρμογή του BS ISO 31000», το οποίο δημοσιεύτηκε το 2011.Το Βρετανικό Πρότυπο BS 31100 συγκεκριμένα δηλώνει ότι μέσω της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων πρέπει να παρέχεται ένας συστηματικός, αποτελεσματικός και αποδοτικός τρόπος, ο οποίος θα αντιμετωπίζει τον κίνδυνο σε ολόκληρο τον οργανισμό σε διαφορετικά επίπεδα. . Η επικαιροποίηση του αρχικού BS 31100:2008 είχε σκοπό την ευθυγράμμιση με την έκδοση 2009 του προτύπου ISO 31000. Συνεπώς, η διαγραμματική απεικόνιση του BS 31100:2011 είναι αρκετά παρόμοια και, σε κάποιες περιπτώσεις, πανομοιότυπη με αυτά της έκδοση 2009 του προτύπου ISO 31000.

Η μορφή του προτύπου ISO 31000:2018 είναι ίδια με την προηγούμενη έκδοση του προτύπου ISO 31000:2009. Συγκεκριμένα, περιλαμβάνει μια δήλωση των αρχών διαχείρισης κινδύνων, καθώς επίσης και μια περιγραφή του πλαισίου και της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων. Επίσης, επικαιροποιούνται οι αρχές της διαχείρισης κινδύνων, καθώς αυτές επικεντρώνονται στον κεντρικό σκοπό της διαχείρισης κινδύνων, ο οποίος αναφέρεται ως «δημιουργία και προστασία της αξίας».

Μια σύνοψη των οκτώ αρχών είναι η εξής:

* Όλες οι οργανωτικές δραστηριότητες έχουν ως αναπόσπαστο μέρος τους την διαχείριση κινδύνων.
* Η δομημένη και εμπεριστατωμένη προσέγγιση είναι προαπαιτούμενο.
* Η εξατομίκευση και η αναλογικότητα των διαδικασιών είναι απαραίτητη.
* Η κατάλληλη και έγκαιρη συμμετοχή των ενδιαφερομένων μερών είναι ουσιώδης.
* Οι αλλαγές προβλέπονται, ανιχνεύονται και αναγνωρίζονται από την διαχείριση κινδύνων.
* Η διαχείριση κινδύνων εξετάζει, ρητά, τυχόν περιορισμούς των διαθέσιμων πληροφοριών.
* Ο πολιτιστικός παράγοντας καθώς και ο παράγοντας της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, ασκεί επίδραση σε όλες τις πτυχές της διαχείρισης κινδύνων.
* Η συνεχής μάθηση και εμπειρία βελτιώνει την διαχείριση κινδύνων.

5.4 Εξελίξεις στην διαχείριση κινδύνων

Όπως συμβαίνει με κάθε πρωτοβουλία διαχείρισης που ενσωματώνεται στον τρόπο λειτουργίας της οντότητας, μια επιτυχημένη διαχείριση κινδύνων δεν αποκλίνει από τον κανόνα και συνεπώς αναμένεται να αναπτυχθεί και να γίνει πιο εξελιγμένη. Παρατηρείται μια ραγδαία εξέλιξη στον τομέα της διαχείρισης κινδύνων, ειδικά κατά τα τελευταία δέκα χρόνια.

Συγκεκριμένα, στην δεκαετία του 1990 ως προς την ορολογία, οι επαγγελματίες διαχείρισης κινδύνων είχαν ως σημείο αναφοράς την ολοκληρωμένη ή την ολιστική διαχείριση κινδύνων, κάτι που πλέον είναι παγκοσμίως γνωστό ως διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων (ERM). Παρόμοια, η διαχείριση λειτουργικών κινδύνων (ORM) έχει καθιερωθεί και αναπτυχθεί στο χρονικό διάστημα των τελευταίων πέντε ετών.

Παρά το γεγονός ότι η εξέλιξη του κλάδου της διαχείρισης κινδύνων θεωρείται ευεργετική, αυτή η εξέλιξη ίσως να αποτελεί κίνδυνο για τους επαγγελματίες διαχείρισης κινδύνων, καθώς φαίνεται ότι μεταδίδουν ένα διαρκώς αντιφατικό μήνυμα. Η λύση εδώ δεν συνεπάγεται την στατικότητα του κλάδου της διαχείρισης κινδύνων, αλλά είναι σημαντικό να λαμβάνεται υπόψη ότι η αλλαγή της βάσης υπό την οποία προσφέρεται η σχετική ανάλυση και οι συμβουλές διαχείρισης κινδύνων οδηγούν σε αλλαγή στην ίδια τη φύση της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων. Συνεπώς, είναι αρκετά εύλογη η σύγχυση και έλλειψη ενδιαφέροντος μεταξύ των ανώτερων μελών του διοικητικού συμβουλίου.

Ένα άλλο ζήτημα που αναδείχθηκε κυρίως με το ξέσπασμα της παγκόσμιας χρηματοπιστωτικής κρίσης είναι η δυσφήμιση της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων. Συγκεκριμένα, καθώς η παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση εξελισσόταν, τα μέσα μαζικής επικοινωνίας επαναλάμβαναν συνεχώς δύο μηνύματα: «ο κίνδυνος είναι κακός» και «η διαχείριση κινδύνων απέτυχε». Καμία από τις δηλώσεις αυτές δεν είναι δόκιμη καθώς οι αποτυχίες που οδήγησαν στην παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση ήταν αποτυχίες που σχετίζονταν με την εφαρμογή της διαχείρισης κινδύνων και όχι αποτυχίες της ίδιας της διαχείρισης κινδύνων ως κλάδος.

Η εμπειρία δείχνει ότι η ανάληψη υπερβολικού κινδύνου σπάνια οδηγεί σε αποτυχία ολόκληρου του οργανισμού καθώς συχνά, για διάφορους λόγους (too big to fail για παράδειγμα) καταφέρνει να επιβιώσει. Το επίπεδο του κινδύνου, δηλαδή αν είναι χαμηλού ή υψηλού επιπέδου δεν πρέπει να αποτρέπει έναν οργανισμό από την ανάληψή του αλλά θα πρέπει να αναλαμβάνεται με πλήρη επίγνωση των ενδεχόμενων επιπτώσεών του.

Οι προκλήσεις στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αποτελούν συχνά φορείς αβεβαιότητας και ευκαιριών κάτι που προκαλεί ανησυχία στις επιχειρήσεις. Οι αλλαγές αυτές ταυτίζονται με αναδυόμενους κινδύνους που ενδέχεται να αντιμετωπίσει ο οργανισμός. Προκειμένου να είναι εφικτή η αντιμετώπισή τους, απαιτείται η κατανόηση της φύσης των κινδύνων. Έτσι, μπορούμε να διακρίνουμε τους αναδυόμενους κινδύνους σε:

* Νέους κινδύνους σε γνώριμο πλαίσιο- Αναδύονται στο εξωτερικό περιβάλλον αλλά παρουσιάζουν σημαντική συσχέτιση με την ήδη υπάρχουσα στρατηγική του οργανισμού.
* Γνώριμους κινδύνους σε νέο πλαίσιο- Κίνδυνοι που υφίστανται ήδη αλλά εξελίσσονται λόγω συνθηκών.
* Νέους κινδύνους σε νέο πλαίσιο- Συνδυασμός των δύο προηγούμενων, καθώς περιλαμβάνει κινδύνους που δεν έχει ξανά αντιμετωπίσει η επιχείρηση λόγω αλλαγών σε βασικές διαδικασίες.

Επιπλέον, πέραν των κινδύνων που ενδεχομένως μπορούν να ελεγχθούν κατά κάποιον τρόπο από την επιχείρηση όπως η μετάβαση σε νέες αγορές, η υιοθέτηση νέων τεχνολογιών και οι ολοένα αυξανόμενες περίπλοκες των αλυσίδων εφοδιασμού, υπάρχουν αναδυόμενοι κίνδυνοι οι οποίοι δεν μπορούν να ελεγχθούν από έναν μεμονωμένο οργανισμό όπως:

* Κλιματική αλλαγή.
* Κρατικά χρέη
* Εθνική ασφάλεια και γεωπολιτικές εξελίξεις
* Δημογραφικές αλλαγές

**Ανθεκτικότητα στον κίνδυνο**

Ήδη από την δεκαετία του 1990 και του 2000 διαφάνηκε το ενδιαφέρον αναφορικά με την έννοια της ανθεκτικότητας στον κίνδυνο. Αυτό το ενδιαφέρον ενδεχομένως οφείλεται στις φυσικές καταστροφές και άλλες έκτακτες καταστάσεις και ξεκίνησε από δημόσιες Αρχές.

Η αντικατάσταση του βρετανικού προτύπου BS 25999:2006 Μέρος 1 «Κώδικας πρακτικής- Διαχείριση Επιχειρησιακής Συνέχειας» από το ISO 22301:2012 «Κοινωνική Ασφάλεια- Συστήματα Διαχείρισης Επιχειρησιακής Συνέχειας»- Απαιτήσεις» αντανακλά την ολοένα και μεγαλύτερη βαρύτητα που δίνεται στην ανθεκτικότητα έναντι των κινδύνων. Το Πρότυπο Οργανωτικής Ανθεκτικότητας (ASIS SPC.1-2009) το οποίο δημοσιεύθηκε από το Εθνικό Ινστιτούτου Προτύπων της Αμερικής αποτελεί ένα από τα πιο ευρέως αναγνωρισμένα πρότυπα ανθεκτικότητας και βοηθάει μια επιχείρηση να αναπτύξει μια ολοκληρωμένη στρατηγική αποτροπής, μετριασμού και εν γένει προετοιμασίας έναντι του κινδύνου. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε συνδυασμό με τα πρότυπα διαχείρισης ISO (ISO9001, ISO 14001, ISO 27001 και ISO 28000).

Πριν την προσπάθεια να γίνει πιο ανθεκτικός ένας οργανισμός απέναντι στους κινδύνους, είναι σημαντικό να διασαφηνιστεί η επιθυμητή κατάσταση ανθεκτικότητας. Σύμφωνα με το πρότυπο ISO 22300 του 2012 «Κοινωνική Ασφάλεια- Ορολογία» η ανθεκτικότητα αποτελεί την προσαρμοστική ικανότητα ενός οργανισμού σε ένα περίπλοκο και μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Αν και αυτός είναι ένας χρήσιμος ορισμός, δεν συνδέει την ανθεκτικότητα με την διαχείριση κρίσεων και πώς συμπεριφέρεται ένας οργανισμός κατά την διάρκεια μιας κρίσης. Οι συμπεριφορές που οδηγούν στην επίτευξη αυξημένης ανθεκτικότητας είναι:

* Η επίγνωση των αλλαγών στο περιβάλλον διαχείρισης κινδύνων (εξωτερικό και εσωτερικό), η οποία διασφαλίζει την συνεχή προσοχή στην ανθεκτικότητα.
* Η «πρόληψη, προστασία και προετοιμασία» αφορά όλα τα περιουσιακά στοιχεία συμπεριλαμβανομένων των δικτύων και των σχέσεων.
* Η «ανταπόκριση, ανάκτηση και αναθεώρηση» σε σχέση με γεγονότα διαταραχής, συμπεριλαμβανομένης της δυνατότητας ταχείας απόκρισης, επανεξέτασης των διδαγμάτων και της προσαρμογής.

**Το μέλλον της διαχείρισης κινδύνων**

Οι αναδυόμενες τάσεις στη διαχείριση κινδύνων έχουν αναφερθεί στο παρόν μέρος. Η υιοθέτηση βελτιωμένων κωδίκων εταιρικής διακυβέρνησης συμβάλλουν στην αναγνώριση της διαχείρισης κινδύνων σε πολλές χώρες. Επιπλέον, θεσπίζονται πρόσθετες απαιτήσεις οι οποίες οδηγούν στην βελτίωση των αναφορών, ιδίως σε οργανισμούς εισηγμένους σε χρηματοοικονομικές αγορές.

Πέρα από τις θεσμικές απαιτήσεις, τα συστήματα πληροφοριών διαχείρισης κινδύνων εξελίσσονται και αναπτύσσονται ταχύτατα προσφέροντας σημαντικά οφέλη στους οργανισμούς που τα χρησιμοποιούν. Ωστόσο αυτές οι εξελίξεις δεν είναι ικανές ώστε να σταματήσουν να υπάρχουν ερωτήματα σχετικά με το μέλλον της διαχείρισης κινδύνων.

Ως προς τις μελλοντικές εξελίξεις στην πρακτική της διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων (ERM), αυτές πολύ πιθανό να επικεντρωθούν σε δύο βασικές κατευθύνσεις. Αρχικά, θα διασφαλιστεί η ενσωμάτωση των δραστηριοτήτων της διαχείρισης κινδύνων στις βασικές λειτουργίες του οργανισμού. Έπειτα, θα αποτιμηθεί η αξία αυτής της ενσωμάτωσης στην βάση μετρήσιμων οικονομικών μεγεθών που σχετίζονται με την υλοποίηση μιας πρωτοβουλίας διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων. Η ενσωμάτωση της διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων (ERM) στον οργανισμό επιτυγχάνεται μέσω της ηγεσίας, της συμμετοχής, της μάθησης, της υπευθυνότητας και της επικοινωνίας (LILAC). Συνεπώς, οι εξελίξεις στην πρακτική της διαχείρισης λειτουργικών κινδύνων πιθανότατα οδηγούν στη μέτρηση της συνολικής έκθεσης του οργανισμού σε κίνδυνο.

Εν κατακλείδι, η διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων έχει καθιερωθεί και «είναι εδώ για να μείνει», ωστόσο πρέπει να είναι σε θέση να παρέχει προστιθέμενη αξία στον οργανισμό αποτιμώμενη σε σημαντικά και μετρήσιμα οικονομικά οφέλη. Συγκεκριμένα, αυτή η προστιθέμενη αξία πρέπει να είναι συνδυασμός αύξησης κερδών και βελτιωμένης αποτελεσματικότητας ή/και βέλτιστης ποιότητας/τιμής της παροχής υπηρεσιών για τον δημόσιο τομέα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

6.1 Μεθοδολογία και Στρατηγική Διαχείρισης Επιχειρηματικών Κινδύνων

Σε αυτό το κεφάλαιο θα παραθέσουμε και αναλύσουμε τα σημαντικότερα στοιχεία των διαφόρων μεθοδολογιών στρατηγικής διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων. Πριν αρχίσουμε να προβαίνουμε σε ανάλυση των επιμέρους στοιχείων της μεθοδολογίας και στρατηγικής διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων θα πρέπει να ξεχωρίσουμε τις έννοιες της ανάλυσης και αξιολόγησης κινδύνων από αυτήν της διαχείρισης κινδύνων. Η μεν έννοιες της ανάλυσης και αξιολόγησης κινδύνων περιλαμβάνουν την αναγνώριση, εκτίμηση και αξιολόγηση των κινδύνων, η δε έννοια της διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων περιλαμβάνει τον σχεδιασμό, την παρακολούθηση και τις διαδικασίες ελέγχου που ακολουθεί η επιχείρηση ή ο οργανισμός βάσει των στοιχείων που έχουν προκύψει από τις διαδικασίες αξιολόγησης κινδύνων. Από την περιγραφή και μόνο αυτών των στοιχείων αντιλαμβανόμαστε ότι η διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων αποτελεί πιο ευρεία διαδικασία από την αξιολόγηση των κινδύνων, καθώς η τελευταία αποτελεί μέρος αυτής.

Τόσο η στρατηγική, όσο και η ανάπτυξη σχετικής μεθοδολογίας διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων αποτελούν ευθύνη της ανώτατης διοίκησης της επιχείρησης. Το Διοικητικό Συμβούλιο ως το ανώτατο όργανο άσκησης διοίκησης θα πρέπει να αναλαμβάνει την ευθύνη της αναγνώρισης, εκτίμησης και διαχείρισης των κινδύνων που χαρακτηρίζουν τον οργανισμό του οποίου έχει αναλάβει την διοίκηση. Προκειμένου να το πετύχει αυτό θα πρέπει να καθορίζει συγκεκριμένη μεθοδολογία λήψης αποφάσεων σχετικά με θέματα που αφορούν την στρατηγική και ανάπτυξη των δραστηριοτήτων της.

Προκειμένου να διενεργείται αποτελεσματικότερα η στρατηγική διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων, η διοίκηση του οργανισμού θα πρέπει να παρέχει στο Διοικητικό Συμβούλιο την απαραίτητη για την λήψη αποφάσεων πληροφόρηση εγγράφως και σε χρόνο προγενέστερο των συνεδριάσεων. Οτιδήποτε παρουσιάζεται στο Διοικητικό Συμβούλιο σε μορφή γραπτής αναφοράς θα πρέπει να επεξηγείται και να υποστηρίζεται κατάλληλα από την Διοίκηση Τα ανώτατα και ανώτερα στελέχη του οργανισμού θα πρέπει να φέρουν ευθύνη όσον αφορά τις προτάσεις που διατυπώνουν και θα πρέπει να υλοποιούν τις αποφάσεις του Διοικητικού Συμβουλίου, όπως και να αναφέρουν τυχόν δραστηριότητες που ενέχουν περισσότερο του αποδεκτού από τον οργανισμό κινδύνου (ρίσκου) ώστε να δύναται να αποφασίζει για ενδεχόμενη διορθωτική δράση το Διοικητικό Συμβούλιο.

Όπως είδαμε, ένας σημαντικός αριθμός μεθοδολογιών και στρατηγικών διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων έχουν αναπτυχθεί με παρόμοια λογική που περιλαμβάνει την καθιέρωση στόχων, αναγνώριση, αξιολόγηση, ταξινόμηση και ιεράρχηση κινδύνων, ανάπτυξη στρατηγικών αντιμετώπισης τους και παρακολούθηση- επισκόπηση αυτών. Η σημαντικότερη παράμετρος ίσως στην ανωτέρω περιγραφόμενη διαδικασία σχετίζεται με την πλήρη και επαρκή αναγνώριση των κινδύνων, καθώς σε αυτό το στάδιο καταγράφονται μεν οι κίνδυνοι είναι όμως πολύ εύκολη η παράλειψη ορισμένων εξ’ αυτών, γεγονός που δεν εξασφαλίζει την κατάλληλη διαχείριση τους προς όφελος της εταιρείας. Η δεύτερη σημαντική παράμετρος που αποτελεί και αντικείμενο αυτού του κεφαλαίου σχετίζεται με την στρατηγική αξιολόγησης των επιχειρηματικών κινδύνων.

Οι στρατηγικές διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων περιλαμβάνουν μια σειρά πιθανών ενεργειών οι οποίες μπορεί να περιλαμβάνουν τα κατωτέρω:

1. Αποφυγή κινδύνων με ανάπτυξη- υιοθέτηση εναλλακτικών στρατηγικών.
2. Εξαφάνιση ή περιορισμό των κυριότερων αιτιών δημιουργίας κινδύνων.
3. Περιορισμό της πιθανότητας εμφάνισης του εντοπισμένου κινδύνου.
4. Περιορισμό των άμεσων συνεπειών από την εμφάνιση του κινδύνου.
5. Ελαχιστοποίηση της επίδρασης των κινδύνων για την επιχειρησιακή λειτουργία της επιχείρησης.
6. Μετακύλιση του κινδύνου (risk transfer) με συμφωνίες που αναπτύσσονται με ασφαλιστικές εταιρείες και κατάρτιση ασφαλιστικών συμβολαίων προστασίας από διάφορες μορφές κινδύνων.
7. Αποδοχή του κινδύνου ως αναπόφευκτου (π.χ. κίνδυνοι ανταγωνισμού)

Στην συνέχεια παραθέτουμε τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα της αποτελεσματικής διαχείρισης κινδύνων τα οποία έχουν ως εξής:

1. Βελτίωση των μηχανισμών λήψης αποφάσεων σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού.
2. Δημιουργία κουλτούρας συνεχούς βελτίωσης με την κατάλληλη διαχείριση της γνώσης.
3. Ενισχύεται συνήθως η κερδοφορία της επιχείρησης.
4. Εξασφαλίζει την ‘ιδιοκτησία’ των κινδύνων από συγκεκριμένα στελέχη και προσωπικό της επιχείρησης, γεγονός που ενισχύει τα κίνητρα τους και την εμπλοκή τους στην διοίκηση της επιχείρησης και ειδικά στα μέτρα ελέγχου και παρακολούθησης των κινδύνων.
5. Τόσο οι κίνδυνοι, όσο και οι σχετικές δικλείδες ασφαλείας και τα συνδεόμενα με αυτές κόστη γίνονται γνωστά με ακρίβεια στην διοίκηση της επιχείρησης.
6. Τέλος, ενισχύει κυρίως την κατάλληλη διαχείριση των κινδύνων, παρά την διαχείριση των κρίσεων.

Θα πρέπει να επισημάνουμε κάποιους περιορισμούς που χαρακτηρίζουν τις στρατηγικές αξιολόγησης κινδύνων και οι οποίοι συνδέονται με την μη δυνατότητα πρόβλεψης ενδεχόμενων αρνητικών γεγονότων και την σχετική αβεβαιότητα που απορρέει από αυτά και η οποία δεν μπορεί πάντοτε να ελέγχεται και παρακολουθείται με τον αποτελεσματικότερο τρόπο.

Απαραίτητο συστατικό για την αποτελεσματική διαχείριση του κινδύνου αποτελεί η ύπαρξη κατάλληλου πλαισίου για την οργάνωση και λειτουργία της επιχείρησης (Περιβάλλον Ελέγχου). Το πλαίσιο αυτό θα πρέπει να εξασφαλίζει την δυνατότητα αποτελεσματικής επικοινωνίας τόσο από πάνω προς τα κάτω (top down), όσο και από κάτω προς τα πάνω (bottom up) σε ολόκληρο τον οργανισμό. Προκειμένου να διαμορφωθεί το κατάλληλο πλαίσιο για την αξιολόγηση και επικοινωνία των κινδύνων μέσα στον οργανισμό κατά τη γνώμη μας θα πρέπει να περιλαμβάνονται τα κατωτέρω:

1. Ύπαρξη ξεκάθαρων γραπτών πολιτικών και διαδικασιών διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων με ξεκάθαρα όρια αποδοχής κινδύνων.
2. Δημιουργία κατάλληλων μηχανισμών για συζήτηση των τρόπων αντιμετώπισης των επιχειρηματικών κινδύνων. Οι κίνδυνοι ανάλογα με την σημαντικότητα τους μπορεί και πρέπει να συζητούνται μέσα στα πλαίσια του Διοικητικού Συμβουλίου, των υπο-επιτροπών αυτού ή ακόμη και εντός της καθημερινής επικοινωνίας των διευθύνσεων, τμημάτων, υπηρεσιών και δραστηριοτήτων του οργανισμού. Σημαντικό ρόλο καλείται να παίξει η Επιτροπή Ελέγχου η οποία μπορεί να παίξει το ρόλο του ανεξάρτητου και αντικειμενικού οργάνου για την επισκόπηση των διαδικασιών διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων. Ορισμένες επιχειρήσεις και οργανισμοί (κυρίως τράπεζες) συστήνουν ειδικές Επιτροπές Κινδύνων ως υπο-επιτροπές του Δ.Σ. με αρμοδιότητες παρόμοιες με αυτές που αναφέραμε ανωτέρω.
3. Ύπαρξη κατάλληλης εξουσιοδότησης για την διαχείριση των κινδύνων που χαρακτηρίζουν τον οργανισμό σε συγκεκριμένα στελέχη της επιχείρησης (π.χ. ανώτατα διευθυντικά στελέχη) τα οποία θα πρέπει να δύνανται να λαμβάνουν αποφάσεις μέσα σε συγκεκριμένα- οριοθετημένα πλαίσια (π.χ. στα πλαίσια των διατάξεων ενός κανονισμού επιπέδων έγκρισης).
4. Ύπαρξη κατάλληλων εκπαιδευτικών προγραμμάτων σχετικά με την διαχείριση κινδύνων και την γνώση που θα πρέπει να έχουν τα στελέχη του οργανισμού σχετικά με την αναγνώριση και διαχείριση του.
5. Ύπαρξη κατάλληλης επικοινωνίας σχετικά με τους αναλαμβανόμενους από την επιχείρηση κινδύνους σε όλα τα εμπλεκόμενα στελέχη και προσωπικό της εταιρείας και ξεκάθαρη περιγραφή του ρόλου που καλούνται να διαδραματίσουν στην αξιολόγηση και διαχείριση κινδύνων ανάλογα με την ιεραρχική τους θέση και κρισιμότητα.
6. Τέλος, ύπαρξη κατάλληλων μηχανισμών επισκόπησης και παρακολούθησης των διαδικασιών διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων. Οι μηχανισμοί αυτοί θα πρέπει να περιλαμβάνουν τις διαδικασίες συλλογής και επεξεργασίας των στοιχείων και δεδομένων που αφορούν τους κινδύνους του οργανισμού και την αντιμετώπιση τους. Αυτό απαιτεί την ύπαρξη κατάλληλων βάσεων δεδομένων κινδύνων όπου εκτός από την περιγραφή του κινδύνου θα πρέπει να περιγράφεται και ο τρόπος αντιμετώπισης του, η βαθμολόγηση του ανάλογα με τον βαθμό πιθανότητας εμφάνισης (Likelihood) και αντίκτυπου του (Impact), η σχετική δικλείδα ασφαλείας και άλλα ενδεχομένως χρήσιμα στοιχεία. Οι βάσεις αυτές θα πρέπει να ενημερώνονται και να αναθεωρούνται όποτε απαιτείται κάτι τέτοιο. Επίσης, η διοίκηση θα πρέπει να επιβλέπει και παρακολουθεί τις διαδικασίες διαχείρισης κινδύνων και να εκμεταλλεύεται τον εσωτερικό έλεγχο για την αποτελεσματική τους επισκόπηση.

Η αποτελεσματική στρατηγική διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων θα πρέπει να περιλαμβάνει τους κινδύνους από την κορυφή μέχρι τον πυθμένα της διοικητικής ιεραρχίας της επιχείρησης (top down approach), καθώς διαφορετικοί κίνδυνοι χαρακτηρίζουν και μπορούν να αναλαμβάνονται από κάθε επίπεδο στην διοικητική πυραμίδα. Συγκεκριμένα:

1. Τα ανώτατα ιεραρχικά στελέχη της επιχείρησης εμπλέκονται σε σημαντικές αποφάσεις στρατηγικής, χαρακτηριστικό γνώρισμα των οποίων αποτελεί η αβεβαιότητα για το τελικό αποτέλεσμα.
2. Τα στελέχη που απαρτίζουν το επιχειρησιακό επίπεδο της επιχείρησης σε αρκετές περιπτώσεις έρχονται αντιμέτωπα με συγκρούσεις συμφερόντων και άλλα προβλήματα που χαρακτηρίζουν την εφαρμογή των επιμέρους επιχειρησιακών σχεδίων της επιχείρησης.
3. Τα στελέχη που διαχειρίζονται τα διάφορα έργα που υλοποιεί η επιχείρηση (project management) έρχονται αντιμέτωπα με διάφορους κινδύνους που συνδέονται με την ανάπτυξη, εφαρμογή και παρακολούθηση τους (project risks).
4. Τα στελέχη που εφαρμόζουν τις καθημερινές Πολιτικές και διαδικασίες στις διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης (πωλήσεις, αγορές, διακίνηση αποθεμάτων, παραγωγή, κ.λπ.) έρχονται αντιμέτωπα με σημαντικούς κινδύνους που σχετίζονται με την ποιότητα, το κόστος, την εξυπηρέτηση των πελατών, την διαχείριση προσωπικού, κ.λπ.

Εκείνο που θα πρέπει να γίνει κατανοητό είναι ότι οι διάφοροι κίνδυνοι μπορεί και να σχετίζονται μεταξύ τους και να προκαλούν πολύ σημαντικότερο αρνητικό αντίκτυπο από ότι αν ήταν μοναδικοί. Σημαντικό ρόλο στην αντιμετώπιση των κινδύνων παίζουν οι διαδικασίες πληροφόρησης, επικοινωνίας και παρακολούθησης που ακολουθεί η επιχείρηση. Αρκετοί από τους κινδύνους που χαρακτηρίζουν την επιχείρηση μπορούν να παρακολουθούνται- ελέγχονται αποτελεσματικά με την εγκαθίδρυση των κατάλληλων συστημάτων διοικητικής πληροφόρησης και των κατάλληλων δικλείδων ασφαλείας σε αυτά.

Έχουμε ήδη αναφέρει ότι πρακτικά δεν μπορεί να αποτελεί στόχο της επιχείρησης η εξάλειψη, αλλά η αποτελεσματική διαχείριση των κινδύνων. Επιπροσθέτως, θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη, το κόστος που συνδέεται με την αντιμετώπιση του κάθε κινδύνου σε σχέση με το όφελος που προκύπτει (cost/ benefit analysis). Αυτό είναι κάτι που δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα ο εσωτερικός έλεγχος ώστε οι προτεινόμενες από αυτόν ενέργειες να συνδέονται με αντίστοιχα οφέλη. Επίσης, μία ακόμη σημαντική παράμετρος στην παρακολούθηση των κινδύνων σχετίζεται με τον καθορισμό ορίων αποδοχής κινδύνων (π.χ. πιστωτικά όρια σε ημέρες και σε ποσά στους πελάτες, όρια ρύπων, όρια ρευστότητας, κ.λπ.).

Ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να συμμετέχει στην στρατηγική διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων μέσω της εξέτασης εάν και κατά πόσο υπάρχουν διαδικασίες- μηχανισμοί προσδιορισμού, ανάλυσης, ελέγχου και διαχείρισης επιχειρησιακών κινδύνων του οργανισμού, με καθορισμένα πρότυπα στην μέτρηση τους όσον αφορά τον ανεκτό κίνδυνο. Η αξιολόγηση των κινδύνων αποτελεί τη βάση για τον μετέπειτα προσδιορισμό των απαραίτητων διαδικασιών ελέγχου.

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να εξετάζεται η σύσταση σχετικής Υπηρεσίας Παρακολούθησης Κινδύνων. Για παράδειγμα, η υπηρεσία παρακολούθησης κινδύνων σε μια τράπεζα θα είχε σαν αρμοδιότητα την παρακολούθηση των πιστωτικών κινδύνων (Credit risks), των κινδύνων αγοράς (Market risks) και των λειτουργικών κινδύνων (Operational risks), όπως και όλων των υπόλοιπων σημαντικών κινδύνων που διέπουν την λειτουργία μιας τράπεζας.

Τέλος, κατά τη διάρκεια της επισκόπησης του περιβάλλοντος ελέγχου των οργανισμών θα πρέπει να εξετάζεται εάν τα Διοικητικά Συμβούλια έχουν αναπτύξει και εγκρίνει συγκεκριμένη μεθοδολογία εντοπισμού και διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων. Σε αρκετές περιπτώσεις οι σημαντικότεροι κίνδυνοι αντιμετωπίζονται στο πλαίσιο των συνεδριάσεων του Διοικητικού Συμβουλίου, των διαφόρων υπο-επιτροπών αυτού, καθώς επίσης και σε συναντήσεις εμπλεκομένων διευθύνσεων ή τμημάτων άτυπα και όχι σαν λογική ακολουθία της μεθοδολογίας διαχείρισης κινδύνων. Τέλος, θα πρέπει να αναφέρουμε ότι αποτελεί καλή πρακτική και βασικό σημείο ελέγχου η παρακολούθηση των κινδύνων να διενεργείται από ανεξάρτητο όργανο από αυτό που τους αναλαμβάνει.

H υπηρεσία Παρακολούθησης Κινδύνων θα πρέπει να αναφέρεται απευθείας σε ανώτατο διευθυντικό στέλεχος του οργανισμού (π.χ. Διευθύνοντα Σύμβουλο, Εντεταλμένο Σύμβουλο, κ.λπ.) ώστε να διασφαλίζεται στον μέγιστο βαθμό η ανεξαρτησία της. Έτσι, στην περίπτωση σύστασης σχετικής υπηρεσίας παρακολούθησης κινδύνων σε μια τράπεζα θα αναμέναμε την συνεργασία της με την Επιτροπή Χρηματοδοτήσεων και την Διεύθυνση Πίστης (οι οποίες είναι υπεύθυνες για την ανάληψη των πιστωτικών κινδύνων, της πιστωτικής διαβάθμισης και βαθμολόγησης που έχουν αναπτύξει), με την Διεύθυνση Διαχείρισης Διαθεσίμων (Treasury) (η οποία είναι υπεύθυνη για την ανάληψη των χρηματοοικονομικών και άλλων κινδύνων αγοράς) και τον Εσωτερικό Έλεγχο (ο οποίος αποτελεί το όργανο επισκόπησης των τιθέντων από την Διοίκηση δικλείδων ασφαλείας δια μέσου των καταγεγραμμένων Πολιτικών και διαδικασιών αυτής, που χρησιμοποιούνται προκειμένου να αντιμετωπίζεται επαρκώς ο λειτουργικός κίνδυνος της τράπεζας).

Στο πλαίσιο της οργάνωσης του κατάλληλου πλαισίου για την αποτελεσματική διαχείριση των κινδύνων στις τράπεζες αποτελεί καλή πρακτική επίσης η σύσταση Επιτροπής Διαχείρισης Ενεργητικού- Παθητικού (ALCO) η οποία δυνητικά θα μπορούσε να επισκοπεί την Υπηρεσία Παρακολούθησης Κινδύνων (σε περίπτωση που δεν έχει συσταθεί σχετική Επιτροπή Διαχείρισης Κινδύνων- Risk Committee). Η ανωτέρω επιτροπή θα μπορούσε να καταστεί υπεύθυνη για εκτελεστικές αρμοδιότητες που σχετίζονται με την παρακολούθηση κινδύνων όπως είναι για παράδειγμα η λήψη αποφάσεων για τον καθορισμό ορίων ή την ανάληψη κινδύνων σε συνεργασία με τις εμπλεκόμενες υπηρεσίες ή Διευθύνσεις (π.χ. Treasury).

Αναλυτικότερα, η Υπηρεσία Παρακολούθησης Κινδύνων έχει την ευθύνη για τα εξής:

* Παρέχει συμβουλευτική υποστήριξη στην Διοίκηση για την αντιμετώπιση των πιθανών κινδύνων βάσει της στρατηγικής της.
* Παρακολουθεί και μετρά τον πιστωτικό κίνδυνο των αντισυμβαλλομένων με την Τράπεζα.
* Παρέχει συμβουλευτική υποστήριξη για την διαβάθμιση του πιστωτικού κινδύνου ανά αντισυμβαλλόμενο και προϊόν της Τράπεζας.
* Εισηγείται προτάσεις πιστωτικών ορίων σε επίπεδο χαρτοφυλακίου χρηματοδοτήσεων και κατηγοριών αντισυμβαλλομένων, καθώς επίσης και εναλλακτικούς τρόπους κάλυψης των πιστωτικών κινδύνων.
* Παρακολουθεί τα πιστωτικά όρια.
* Μετρά τους χρηματοοικονομικούς κινδύνους των στοιχείων Ενεργητικού- Παθητικού της Τράπεζας.
* Εισηγείται σε συνεργασία με το Treasury και ελέγχει ανεξάρτητα τα όρια του επενδυτικού χαρτοφυλακίου.
* Υπολογίζει τους κινδύνους που απορρέουν από ενδεχόμενα νέα προϊόντα (καταθέσεων ή χορηγήσεων).
* Υπολογίζει την απόδοση σταθμισμένη με τον κίνδυνο για το επενδυτικό χαρτοφυλάκιο (risk adjusted return) και παράγει τις αντίστοιχες αναφορές προς την Διοίκηση.
* Μετρά και παρακολουθεί τους χρηματοοικονομικούς κινδύνους (συναλλαγματικούς και επιτοκιακούς) που προέρχονται από το χαρτοφυλάκιο συναλλαγών.
* Ελέγχει τα όρια συναλλαγών των προϊόντων της τράπεζας και εισηγείται εναλλακτικές προτάσεις θέσπισης τους.
* Μετρά τον κίνδυνο ρευστότητας, ενώ ελέγχει τα σχετικά όρια ρευστότητας.
* Καταστρώνει εναλλακτικά σενάρια αντιμετώπισης κρίσεων ρευστότητας.
* Έχει την ευθύνη για την ανάπτυξη, λειτουργία και βελτίωση των συστημάτων μέτρησης των λειτουργικών κινδύνων.
* Υπολογίζει το απαιτούμενο κεφάλαιο για την κάλυψη των λειτουργικών κινδύνων.

Τέλος, στο πλαίσιο του πλαισίου εποπτείας της κεφαλαιακής επάρκειας, η Διεύθυνση Παρακολούθησης Κινδύνων θα μπορούσε να επιφορτιστεί και με τις κατωτέρω αρμοδιότητες:

1. Σχεδιασμό και υλοποίηση των αναγκαίων ενεργειών για την συμμόρφωση με το νέο πλαίσιο εποπτείας της κεφαλαιακής επάρκειας.
2. Σχετικά με την μέτρηση του πιστωτικού κινδύνου να βοηθήσει στην επιλογή υιοθέτησης της κατάλληλης προσέγγισης των εσωτερικών διαβαθμίσεων (π.χ. Standardized Approach ή Foundation Internal Rating Based Approach) τόσο για τα ανοίγματα που προκύπτουν τόσο από τα δάνεια προς τις επιχειρήσεις (corporate loans), όσο και για τα αντίστοιχα του χαρτοφυλακίου λιανικής τραπεζικής (retail).
3. Σχετικά με την προσέγγιση των εσωτερικών διαβαθμίσεων για συγκεκριμένες κατηγορίες ανοιγμάτων (πιστωτικών κινδύνων) μπορεί να βοηθήσει στην δημιουργία ιστορικών βάσεων δεδομένων προς διευκόλυνση των απαιτούμενων παραμέτρων μέτρησης του πιστωτικού κινδύνου, των πιθανοτήτων αθέτησης υποχρεώσεων και των ζημιών ως ποσοστό του ανοίγματος. Έτσι, για παράδειγμα θα μπορούσε να βοηθήσει στην ποσοτική και ποιοτική πιστοποίηση της μεθοδολογίας που αφορά το σχεδιασμό του συστήματος διαβάθμισης μέσω των μεθόδων δοκιμαστικού εκ των υστέρων ελέγχου (Βack testing), μέσω προγραμμάτων προσομοίωσης ακραίων καταστάσεων (Stress testing), με συγκρίσεις των εσωτερικών διαβαθμίσεων με τρίτους (Benchmarking) κ.λ.π.
4. Σχετικά με την μέτρηση του λειτουργικού κινδύνου σε συνεργασία με τον εσωτερικό έλεγχο ή εξωτερικούς συμβούλους να βοηθήσει στην επιλογή υιοθέτησης της κατάλληλης προσέγγισης (π.χ. Basic Indicator ή Standardised Approach).

6.2 Ενιαία επιχειρηματική προσέγγιση

Κατά τα τελευταία χρόνια, σημαντικές εξελίξεις έχουν λάβει χώρα ως προς τις πρακτικές διαχείρισης κινδύνων. Πρώτον, εδραιώθηκε η ανάπτυξη εξειδικευμένων κλάδων διαχείρισης κινδύνων, συμπεριλαμβανομένων των έργων, της ενέργειας, της χρηματοδότησης, του λειτουργικού κινδύνου και της διαχείρισης κλινικών κινδύνων. Δεύτερον, οι οργανισμοί υποδέχτηκαν με θέρμη την επιθυμία να ακολουθήσουν μια ευρύτερη προσέγγιση αναφορικά με τις πρακτικές διαχείρισης κινδύνων.

Επιπλέον, διάφοροι όροι έχουν χρησιμοποιηθεί για να περιγράψουν την ευρύτερη αυτή προσέγγιση, συμπεριλαμβανομένης της ολιστικής, της ολοκληρωμένης, της στρατηγικής και της διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων. Ο όρος επιχειρηματική ή ενιαία διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων (ERM) είναι η πλέον πιο ευρέως χρησιμοποιούμενη και γενικά αποδεκτή ορολογία για αυτή την ευρύτερη προσέγγιση. Η θεμελιώδης ιδέα πίσω από την προσέγγιση ERM είναι να απομακρυνθούμε από την πρακτική της διαχείρισης κινδύνων ως μίας διαδικασίας ξεχωριστής διαχείρισης των μεμονωμένων κινδύνων. Η προσέγγιση ERM προτάσσει μια ενοποιημένη, ευρύτερη και πιο ολοκληρωμένη προσέγγιση. Σύμφωνα με την προσέγγιση ERM, ένας οργανισμός εξετάζει όλους τους κινδύνους που αντιμετωπίζει, σε όλες τις λειτουργίες που επιτελεί. Η προσέγγιση ERM ασχολείται με τη διαχείριση των κινδύνων που ενδέχεται να επηρεάσουν τους στόχους, τις βασικές αλληλεπιδράσεις ή τις βασικές διαδικασίες του οργανισμού. Ασχολείται, επίσης, με τη διαχείριση ευκαιριών, καθώς και με τη διαχείριση των ηθικών κινδύνων.

Tα εργαλεία και οι τεχνικές διαχείρισης κινδύνων εφαρμόζονται ανεξάρτητα, σε διαφορετικούς τύπους κινδύνων. Η διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων έχει γίνει το καθιερωμένο μέσο ανάληψης δραστηριοτήτων διαχείρισης κινδύνων, εντός των περισσότερων οργανισμών. Αυτό επιτρέπει στον οργανισμό να αποκτήσει μια επισκόπηση όλων των κινδύνων που αντιμετωπίζει, ώστε να μπορεί να πραγματοποιήσει συντονισμένες δράσεις για τη διαχείρισή τους. Ωστόσο, οι εξειδικευμένες λειτουργίες διαχείρισης κινδύνων, όπως η υγεία και η ασφάλεια και η επιχειρησιακή συνέχεια, συνεχίζουν να προσφέρουν μια, ακόμη, πολύτιμη συνεισφορά.

Τα χαρακτηριστικά της ενιαίας επιχειρηματικής προσέγγισης είναι:

* Συμπεριλαμβάνει όλους τους τομείς έκθεσης του οργανισμού σε κίνδυνο (οικονομικούς, επιχειρησιακούς, χρηματοοικονομικών και άλλων αναφορών, συμμόρφωσης, διακυβέρνησης, στρατηγικούς, φήμης κ.λπ.).
* Θέτει σε προτεραιότητα και διαχειρίζεται τις εκθέσεις αυτές ως ένα αλληλένδετο χαρτοφυλάκιο κινδύνων και όχι ως μεμονωμένων «σιλό» κινδύνων.
* Αξιολογεί το χαρτοφυλάκιο κινδύνων υπό το πλαίσιο όλων των σημαντικών εσωτερικών και εξωτερικών πλαισίων, συστημάτων, καταστάσεων και ενδιαφερόμενων μερών
* Αναγνωρίζει ότι οι ατομικοί κίνδυνοι σε ολόκληρο τον οργανισμό είναι αλληλένδετοι και μπορούν να δημιουργήσουν μια συνδυασμένη έκθεση που να διαφέρει από το απλό άθροισμα των μεμονωμένων κινδύνων.
* Παρέχει μια δομημένη διαδικασία για τη διαχείριση όλων των κινδύνων, είτε αυτοί οι κίνδυνοι έχουν, κυρίως ποσοτικό είτε ποιοτικό χαρακτήρα.
* Επιδιώκει να ενσωματώσει τη διαχείριση κινδύνων ως ένα κοινό συστατικό σε όλες τις κρίσιμες αποφάσεις σε ολόκληρο τον οργανισμό.
* Παρέχει ένα μέσο στον οργανισμό για τον εντοπισμό των κινδύνων που είναι διατεθειμένος να αναλάβει για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων.
* Δημιουργεί ένα μέσο επικοινωνίας σε θέματα κινδύνων, ώστε να υπάρχει κοινή κατανόηση των κινδύνων που αντιμετωπίζει ο οργανισμός, καθώς και της σημασίας τους.
* Υποστηρίζει τις δραστηριότητες του εσωτερικού ελέγχου, παρέχοντας την απαραίτητη δομή ως βάση αξιοπιστίας για το διοικητικό συμβούλιο και την επιτροπή ελέγχου.
* Θεωρεί την αποτελεσματική διαχείριση των κινδύνων ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το οποίο συμβάλλει στην επίτευξη επιχειρηματικών και στρατηγικών στόχων.

6.3 Εννοιολογικός προσδιορισμός της διαδικασίας διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων

Υπάρχουν τρία στοιχεία που απαιτούνται σε έναν ολοκληρωμένο ορισμό της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων. Αυτά είναι: 1) η περιγραφή της μεθοδολογίας που υποστηρίζει τη διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων, 2) η αναγνώριση των αποτελεσμάτων της διαδικασίας αυτής και 3) ο αντίκτυπος (ή το όφελος) που προκύπτει από τα αποτελέσματα αυτά.

Πολλοί από τους ορισμούς επικεντρώνονται στη μεθοδολογία, περιγράφοντας τις δραστηριότητες που συνθέτουν την προσέγγιση ERM. Αυτό αποτελεί ένα καλό σημείο εκκίνησης, τα αποτελέσματα, όμως, από τη διαδικασία αυτή είναι πιο σημαντικά από την ίδια τη διαδικασία. Μερικοί από τους ορισμούς, όντως, περιλαμβάνουν αναφορά στα αποτελέσματα της διαδικασίας, όπως η δυνατότητα διαχείρισης κινδύνων εντός του ορίου διάθεσης ανάληψης κινδύνων του οργανισμού και παρέχουν εύλογη διασφάλιση σε σχέση με την επίτευξη των στόχων.

Ωστόσο, προκειμένου να είναι πλήρης ο ορισμός, θα πρέπει επίσης να λαμβάνει υπόψη τον επιδιωκόμενο αντίκτυπο των αποτελεσμάτων αυτών. Συνοπτικά, τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα από το ERM είναι ότι θα ληφθούν καλύτερες αποφάσεις, θα εντοπιστούν και θα εισαχθούν βελτιωμένες βασικές διαδικασίες οι οποίες περιλαμβάνουν έργα ή προγράμματα εργασίας και οι λειτουργίες θα είναι αποτελεσματικές, αποδοτικές και απαλλαγμένες από απρογραμμάτιστες διακοπές. Ο κατάλογος αυτός των αποτελεσμάτων από τη διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων μπορεί να περιγραφεί ως η υποχρεωτική εκπλήρωση υποχρεώσεων, η διασφάλιση που αποκτήθηκε, η βελτιωμένη λήψη αποφάσεων και η εισαγωγή αποτελεσματικών και αποδοτικών βασικών διαδικασιών. Τα ακόλουθα προσφέρονται ως ένας περιεκτικός ορισμός του ERM:

1. Το ERM σχετίζεται με τον εντοπισμό και την αξιολόγηση σημαντικών κινδύνων, την εκχώρηση της ιδιοκτησίας, την υλοποίηση και την παρακολούθηση των δράσεων για τη διαχείριση αυτών των κινδύνων, εντός του ορίου διάθεσης ανάληψης κινδύνων του οργανισμού.
2. Τα αποτελέσματα αποτελούν τη βάση για παροχή πληροφοριών στη διοίκηση αναφορικά με τη βελτίωση των επιχειρηματικών αποφάσεων, τη μείωση της αβεβαιότητας και την παροχή της εύλογης διασφάλισης σχετικά με την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.
3. Ο επιθυμητός αντίκτυπος του ERM είναι να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα και την παροχή των υπηρεσιών, να βελτιώσει την κατανομή των πόρων (κεφάλαια) στο πλαίσιο βελτίωσης της επιχειρηματικότητας, να δημιουργήσει αξία για τους μετόχους και να βελτιώσει την αναφορά κινδύνων στους ενδιαφερόμενους.

Παρακάτω, παρουσιάζονται ορισμένοι βασικοί ορισμοί της διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων από διεθνώς αναγνωρισμένους οργανισμούς:

**RIMS:** Η διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων είναι ένας στρατηγικός επιχειρηματικός τομέας, που υποστηρίζει την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού, αντιμετωπίζοντας το πλήρες φάσμα των κινδύνων του, καθώς διαχειρίζεται τον ενιαίο αντίκτυπο των κινδύνων αυτών ως ένα αλληλένδετο χαρτοφυλάκιο κινδύνων.

**COSO:** Η διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων είναι μια διαδικασία που επηρεάζεται από το διοικητικό συμβούλιο του οργανισμού, τη διοίκηση και το λοιπό προσωπικό, εφαρμοζόμενη σε μια στρατηγική σε όλη τον οργανισμό, σχεδιασμένη να εντοπίζει πιθανά γεγονότα που ενδέχεται να επηρεάσουν τον οργανισμό, να διαχειρίζεται τον κίνδυνο εντός του ορίου διάθεσης ανάληψης κινδύνων και να παρέχει εύλογη διαβεβαίωση, σχετικά με την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων.

**IIA:** Μια αυστηρή και συντονισμένη προσέγγιση για την αξιολόγηση και την αντιμετώπιση όλων των κινδύνων που επηρεάζουν την επίτευξη των στρατηγικών και οικονομικών στόχων ενός οργανισμού.

6.3.1 Το ERM στην πράξη

Ο αναπτυσσόμενος ρόλος του επικεφαλής διαχείρισης κινδύνων αναφέρθηκε παραπάνω. Επιπλέον, έχει αναφερθεί ότι το επίπεδο της διαχείρισης κινδύνων εντός ενός οργανισμού θα πρέπει να είναι ανάλογο με τους κινδύνους που αντιμετωπίζει ο οργανισμός. Σε πολλούς οργανισμούς, συμπεριλαμβανομένων εκείνων που ασχολούνται με τα χρηματοοικονομικά και την ενέργεια, ένας διευθυντής κινδύνων –επιπέδου διοικητικού συμβουλίου– είναι συχνά καταλληλότερος.

Όπου είναι κατάλληλο και αναλογικό, ο επικεφαλής διαχείρισης κινδύνων σε επίπεδο διοικητικού συμβουλίου αναφέρεται συχνά ως ο ανώτερος επικεφαλής κινδύνων (CRO). Μέχρι σήμερα, οι διορισμοί αυτοί γίνονταν σχεδόν αποκλειστικά στους τομείς της ενέργειας και των χρηματοδοτήσεων, αν και αυτό δύναται να αλλάξει, καθώς η ERM καθιερώνεται με μεγαλύτερη σαφήνεια σε ένα ευρύτερο φάσμα οργανισμών. Το επίπεδο του CRO είναι ένα μόνο παράδειγμα του πώς πρέπει να επιτευχθεί η ERM στην πράξη. Οι αρχές της διαχείρισης κινδύνων εφαρμόζονται πλήρως στην πρακτική της διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων. Οι αρχές της διαχείρισης κινδύνων πρέπει να είναι αναλογικές, ευθυγραμμισμένες, περιεκτικές, ενσωματωμένες και δυναμικές. Λαμβάνοντας μια ολοκληρωμένη προσέγγιση της διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων, ένα ευρύ φάσμα οφελών μπορεί να παρασχεθεί, τα οποία και παρατίθενται παρακάτω. Κατά συνέπεια, εναπόκειται σε κάθε οργανισμό να αποφασίσει πώς θα διαρθρωθεί η πρωτοβουλία διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων και πώς αυτά τα οφέλη θα επιτευχθούν.

**Πίνακας 6:** Οφέλη της διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων

|  |  |
| --- | --- |
| **Κάρτα αποτελεσμάτων**  **κινδύνων FIRM** | **Οφέλη** |
| Οικονομικά | Μειωμένο κόστος χρηματοδότησης και κεφαλαίου, Βελτιωμένος έλεγχος των εγκρίσεων κεφαλαιουχικών δαπανών, Αυξημένη κερδοφορία του οργανισμού, Ακριβής αναφορά χρηματοοικονομικών κινδύνων, Βελτιωμένη εταιρική διακυβέρνηση. |
| Υποδομές | Αποτελεσματικότητα και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, Επίτευξη λειτουργίας χωρίς διακοπές, Βελτιωμένο ηθικό προμηθευτών και προσωπικού, Στόχευση κινδύνων και μείωση κόστους, Μειωμένο λειτουργικό κόστος. |
| Φήμη | Συμμόρφωση με απαιτήσεις ρυθμιστικών Αρχών, Ουσιαστική αξιοποίηση του εταιρικού σήματος, Προστιθέμενη αξία στους μετόχους, Καλή φήμη και δημοσιότητα, Βελτιωμένη αντίληψη του οργανισμού. |
| Αγορά | Μεγιστοποίηση των εμπορικών ευκαιριών, Εδραιωμένη παρουσία στην αγορά, Αυξημένες δαπάνες (και ικανοποίηση) πελατών, Υψηλότερη αναλογία επιχειρηματικών επιτυχιών, Χαμηλότερη αναλογία επιχειρηματικών καταστροφών. |

6.3.2 ERM και επιχειρηματική συνέχεια

Το βασικό χαρακτηριστικό της ERM είναι ότι μέσω αυτής αξιολογείται το πλήρες φάσμα των σημαντικών κινδύνων που αντιμετωπίζει ο οργανισμός. Θα πρέπει να προσδιοριστεί η αλληλοσχέτιση μεταξύ των κινδύνων, ώστε να μπορεί να αποτιμηθεί η συνολική έκθεση του οργανισμού σε κινδύνους. Έχοντας αξιολογήσει τη συνολική έκθεση του οργανισμού σε κινδύνους, το επίπεδο αυτό της έκθεσης μπορεί στη συνέχεια να συγκριθεί με το όριο διάθεσης ανάληψης κινδύνων του διοικητικού συμβουλίου και τη δυναμική έναντι των κινδύνων του ίδιου του οργανισμού.

Υπάρχει μια σημαντική σχέση μεταξύ της διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων (ERM) και διαχείρισης επιχειρησιακής συνέχειας (BCM). Η εκτίμηση της επικινδυνότητας, που απαιτείται ως μέρος της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων και της ανάλυσης των επιχειρηματικών επιπτώσεων, που αποτελεί τη βάση του σχεδιασμού συνέχειας των επιχειρήσεων (BCP), συνδέονται στενά.

Η συνήθης προσέγγιση στη διαχείριση κινδύνων είναι η αξιολόγηση των στόχων και ο προσδιορισμός των μεμονωμένων κινδύνων που θα μπορούσαν να επηρεάσουν τους στόχους αυτούς. Το αποτέλεσμα από μια επιχειρησιακή ανάλυση επιπτώσεων είναι ο προσδιορισμός των κρίσιμων δραστηριοτήτων που πρέπει να διατηρούνται για να συνεχίζει τη λειτουργία του ο οργανισμός.

Λαμβάνοντας υπόψη τον ορισμό της ERM που αναφέρθηκε παραπάνω και του γεγονότος ότι πρέπει να εφαρμόζεται στην αξιολόγηση των βασικών διαδικασιών, προκύπτει ότι η προσέγγιση της ERM και της ανάλυσης των επιχειρηματικών επιπτώσεων είναι αρκετά παρόμοιες, επειδή και οι δύο προσεγγίσεις βασίζονται στον προσδιορισμό των βασικών αλληλεπιδράσεων και των λειτουργιών που πρέπει να υπάρχουν για τη λειτουργική συνέχεια και την επιτυχία της επιχείρησης.

Η προσέγγιση της διασφάλισης της επιχειρησιακής συνέχειας, επομένως, έχει την πολύ συγκεκριμένη λειτουργία του εντοπισμού των ενεργειών που πρέπει να αναληφθούν μετά την εκδήλωση του κινδύνου, προκειμένου ο αντίκτυπός του να ελαχιστοποιηθεί. Το BCP σχετίζεται με τα συστατικά του περιορισμού των ζημιών και της συγκράτησης κόστους των ελέγχων ζημιών.

6.3.3 ERM στην ενέργεια και στα οικονομικά

Η διαχείριση κινδύνων στον τομέα της ενέργειας και των χρηματοοικονομικών θεωρείται πλέον ένας αναπτυγμένος εξειδικευμένος τομέας του κλάδου. Στον χρηματοοικονομικό τομέα, ο στόχος μιας πρωτοβουλίας ERM είναι η ενίσχυση της αξίας των μετόχων με:

1. Τη βελτίωση του κεφαλαίου και της αποτελεσματικότητας, παρέχοντας μια αντικειμενική βάση για την κατανομή των πόρων και την εκμετάλλευση της φυσικής αντιστάθμισης και των αποτελεσμάτων του χαρτοφυλακίου.
2. Την υποστήριξη της λήψης χρηματοοικονομικών αποφάσεων, λαμβάνοντας υπόψη τις περιοχές με υψηλό δυνητικό αντίκτυπο και αξιοποιώντας τους –βάσει κινδύνων– τομείς πλεονεκτημάτων.
3. Την ενίσχυση της εμπιστοσύνης των επενδυτών, σταθεροποιώντας τα οικονομικά αποτελέσματα και προστατεύοντάς τα από τις διαταραχές, καταδεικνύοντας με αυτόν τον τρόπο την αξία της προληπτικής διαχείρισης κινδύνων.

Η εφαρμογή της ERM στον τομέα ενέργειας εξαρτάται, συχνά, από τη λειτουργία των διαθεσίμων και την ειδική εμπειρογνωμοσύνη της αντιστάθμισης έναντι της τιμής ενός βαρελιού πετρελαίου. Ο τομέας αυτός της διαχείρισης χρηματοοικονομικών κινδύνων έχει άρτια καθιερωθεί, με πολύ μεγάλα τμήματα να δημιουργούνται σε αρκετές εταιρείες ενέργειας. Η πρακτική, ωστόσο, της ERM στις εταιρείες ενέργειας εξακολουθεί να σχετίζεται, πολύ στενά, με τη διαχείριση των κινδύνων των διαθεσίμων.

Ένας από τους παράγοντες για τη διαχείριση κινδύνων στον χρηματοοικονομικό τομέα είναι το ρυθμιστικό περιβάλλον. Οι τράπεζες υπόκεινται στη Βασιλεία III από το 2019. Ο ασφαλιστικός τομέας στην Ευρώπη θα υπόκειται σε παρόμοιες απαιτήσεις, όπως ορίζονται στην οδηγία Φερεγγυότητας II (Solvency II). Αυτό εγείρει την υποχρέωση των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων να αποτιμούν την έκθεσή τους στον λειτουργικό κίνδυνο.

Το αποτέλεσμα των δραστηριοτήτων διαχείρισης λειτουργικών κινδύνων (ORM) στα χρηματοοικονομικά ιδρύματα είναι η ικανότητα υπολογισμού του ελάχιστου κεφαλαίου που θα πρέπει να διατηρείται στα αποθεματικά της για την κάλυψη των συνεπειών της εκδήλωσης των αναγνωρισμένων κινδύνων. Ο αντίκτυπος των δραστηριοτήτων αυτών του ORM είναι ότι οι κίνδυνοι εντοπίζονται και διαχειρίζονται καλύτερα, ώστε να μειώνεται το απαιτούμενο κεφάλαιο για την κάλυψη των συνεπειών εκδήλωσης των κινδύνων. Το ORM στα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα μπορεί να θεωρηθεί μια συγκεκριμένη εφαρμογή της προσέγγισης ERM.

Η αποτυχία του παγκόσμιου τραπεζικού συστήματος αμφισβήτησε την αποτελεσματικότητα των δραστηριοτήτων διαχείρισης κινδύνων στις τράπεζες και, ειδικότερα, την αποτελεσματικότητα της λειτουργικής διαχείρισης κινδύνων. Μία από τις συνέπειες της παγκόσμιας χρηματοπιστωτικής κρίσης είναι ότι οι ειδήσεις αναφέρουν συνήθως ότι: 1) ο κίνδυνος είναι κακός και 2) η διαχείριση κινδύνων απέτυχε. Στην πραγματικότητα, η ανάληψη κινδύνων είναι απαραίτητη για την επιτυχία των οργανισμών.

Η δήλωση ότι η διαχείριση τραπεζικών κινδύνων απέτυχε είναι πιο δύσκολο να αντιμετωπιστεί. Η πραγματικότητα, ωστόσο, είναι ότι δεν ήταν η αποτυχία των αρχών διαχείρισης κινδύνων που προκάλεσε την τραπεζική κρίση. Ήταν η αποτυχία να εφαρμοστούν, σωστά, αυτές οι αρχές. Πολλές τράπεζες έκαναν δύο λάθη ταυτόχρονα:

1. Δεν πραγματοποιήθηκε ακριβής ανάλυση των κινδύνων σε σχέση με τις πιθανές ανταμοιβές, ώστε (οι τράπεζες) να λαμβάνουν αποφάσεις, βάσει των επιθυμητών ανταμοιβών, αντί να λαμβάνουν μια πιο ισορροπημένη εικόνα των εμπλεκόμενων κινδύνων στην αναζήτηση των υψηλότερων ανταμοιβών.
2. Ο ποσοτικός προσδιορισμός των σχετικών κινδύνων δεν ήταν ακριβής, διότι οι τράπεζες υιοθέτησαν μια τόσο επιθετική –ως προς τον κίνδυνο– προσέγγιση, ώστε ορισμένα γεγονότα που θεωρήθηκαν απίθανο να συμβούν θα μπορούσαν να αγνοηθούν.

Η λεπτομερής ανάλυση της τραπεζικής κρίσης του 2008 δεν εμπίπτει στο πεδίο εφαρμογής αυτού του βιβλίου. Φαίνεται, ωστόσο, ότι η κρίση προκλήθηκε από την αποτυχία δύο διαφορετικών σειρών μοντέλων ανάλυσης κινδύνων. Πρωτίστως, οι τράπεζες είχαν υποθέσει ότι τα τιτλοποιημένα χρέη, συμπεριλαμβανομένων των ενυπόθηκών στεγαστικών δανείων, θα εξακολουθούσαν να αποτελούν εμπορεύσιμα προϊόντα στην αγορά, αλλά αποδείχθηκε ότι δεν συνέβη κάτι τέτοιο. Δευτερευόντως, οι τράπεζες υπέθεσαν ότι ο βραχυπρόθεσμος δανεισμός θα εξακολουθούσε να είναι διαθέσιμος. Τα βραχυπρόθεσμα αυτά χρήματα χρησιμοποιούνταν από τις τράπεζες έτσι ώστε να μπορούσαν να συνεχίσουν να δανείζουν χρήματα σε μακροπρόθεσμη βάση, με πιο κερδοφόρα επιτόκια. Επίσης, η κατάρρευση των παγκόσμιων χρηματοοικονομικών αγορών δεν προβλέφθηκε από τα πιστωτικά μοντέλα που χρησιμοποιούν οι περισσότερες τράπεζες.

6.3.4 Εναρμόνιση στρατηγικής και απόδοσης

Όπως είδαμε, ο σκοπός της έκδοσης «Enterprise Risk Management: Integrated Framework» (COSO ERM) ήταν να βοηθήσει τους οργανισμούς να προστατεύσουν και να ενισχύσουν περαιτέρω τη δυνητική αξία των ενδιαφερομένων μερών. Το πλαίσιο αυτό, από τη δημοσίευσή του έχει εφαρμοστεί σε οργανισμούς όλων των τύπων και μεγεθών για τον εντοπισμό κινδύνων, τη διαχείρισή τους εντός του ορίου διάθεσης ανάληψης κινδύνων και την υποστήριξη της επίτευξης στόχων. Ωστόσο, η Επιτροπή COSO αναγνώρισε ότι πρέπει να υπάρχουν ισχυρότεροι δεσμοί μεταξύ της στρατηγικής, των κινδύνων και της απόδοσης. Απαντώντας, ένα ενημερωμένο πλαίσιο ERM δημοσιεύτηκε από την COSO το 2017, για να συνδέσει με μεγαλύτερη σαφήνεια τις προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών της ERM, τη θέση στον κίνδυνο στο πλαίσιο της μεγιστοποίησης της απόδοσης ενός οργανισμού και την παροχή της ικανότητας στους οργανισμούς να προβλέπουν καλύτερα τον κίνδυνο.

Το «Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance» δημοσιεύτηκε τον Ιούνιο του 2017 και παρέχει ένα πλαίσιο για την ενίσχυση της διαχείρισης των κινδύνων για όλους τους τύπους και μεγέθη οργανισμών. Προβάλλεται έντονα το επιχείρημα ότι η ενσωμάτωση πρακτικών ERM σε έναν οργανισμό θα βοηθήσει στην επιτάχυνση της ανάπτυξης και στην ενίσχυση της απόδοσης. Η συμβουλή είναι να ακολουθηθεί το τρέχον επίπεδο διαχείρισης κινδύνων που υπάρχει ήδη στην κανονική πορεία της επιχείρησης.

Στο επικαιροποιημένο πλαίσιο COSO ERM (2017) υιοθετείται μια δομή στοιχείων και αρχών. Διακρίνει σαφώς μεταξύ της ERM και του συστήματος εσωτερικού ελέγχου και βελτιώνει τις αναφορές του ορίου διάθεσης ανάληψης κινδύνων και των όριων ανοχής κινδύνων. Ο σκοπός του επικαιροποιημένου πλαισίου είναι να βελτιώσει τη συζήτηση για τη στρατηγική, να βελτιώσει την ευθυγράμμιση μεταξύ της απόδοσης και της ERM και να συνδέσει, ρητώς, την ERM με τη λήψη αποφάσεων. Μεγαλύτερη έμφαση δίνεται στη σχέση μεταξύ των κινδύνων και της αξίας. Επίσης, τονίζονται τα οφέλη της ενσωμάτωσης της ERM. Τέλος, το επικαιροποιημένο πλαίσιο υπογραμμίζει τον ρόλο της κουλτούρας στην επίτευξη της επιτυχούς διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων.

Το νέο πλαίσιο περιγράφει αρχές που μπορούν να εφαρμοστούν από τη λήψη των στρατηγικών αποφάσεων έως την απόδοση. Περιλαμβάνει ένα σύνολο οργανωμένων αρχών που βασίζονται σε πέντε αλληλένδετα συστατικά ως εξής:

1. Διακυβέρνηση και κουλτούρα: Η διακυβέρνηση καθορίζει τον τόνο για τον οργανισμό και επιβάλλει εποπτικές ευθύνες για την ERM. Η κουλτούρα σχετίζεται με τις ηθικές αξίες, τις επιθυμητές συμπεριφορές και την κατανόηση των κινδύνων.
2. Στρατηγική και καθορισμός στόχων: Η ERM, η στρατηγική και ο καθορισμός των στόχων συνεργάζονται στη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού. Το όριο διάθεσης ανάληψης κινδύνων πρέπει να ευθυγραμμιστεί με τη στρατηγική και τους επιχειρηματικούς στόχους για την επιτυχή εφαρμογή της στρατηγικής.
3. Απόδοση: Οι κίνδυνοι που μπορούν να επηρεάσουν την επίτευξη της στρατηγικής και των επιχειρηματικών στόχων πρέπει να προσδιοριστούν, να αξιολογηθούν και να προτεραιοποιηθούν, με σοβαρότητα, στο πλαίσιο του διαμόρφωσης του ορίου διάθεσης ανάληψης κινδύνων, ώστε να μπορούν να προσδιοριστούν οι αποκρίσεις στους κινδύνους.
4. Επανεξέταση και αναθεώρηση: Επανεξετάζοντας την απόδοση του οργανισμού, αυτός μπορεί να λάβει υπόψη πόσο καλά λειτουργούν τα στοιχεία της ERM με την πάροδο του χρόνου και έπειτα από σημαντικές αλλαγές ποιες αναθεωρήσεις είναι απαραίτητες.
5. Πληροφορίες, επικοινωνία και υποβολή εκθέσεων: Η ERM απαιτεί μια συνεχή διαδικασία απόκτησης και κοινοποίησης των απαραίτητων πληροφοριών, τόσο από εσωτερικές όσο και από εξωτερικές πηγές, οι οποίες ρέουν από πάνω προς τα κάτω και σε ολόκληρο τον οργανισμό.

Μακροπρόθεσμα, μέσω της ERM δύναται, επίσης, να ενισχυθεί η ανθεκτικότητα της επιχείρησης και η ικανότητα πρόβλεψης και ανταπόκρισης σε αλλαγές. Βοηθά τους οργανισμούς να εντοπίζουν παράγοντες που αντιπροσωπεύουν όχι μόνο τον κίνδυνο, αλλά και την αλλαγή, καθώς και πώς αυτή θα μπορούσε να επηρεάσει την απόδοση και να προβλέψει μία απαιτούμενη αλλαγή στην στρατηγική. Όλοι οι οργανισμοί πρέπει να διαμορφώσουν μια στρατηγική και να την προσαρμόζουν περιοδικά, έχοντας, πάντα, επίγνωση των συνεχώς μεταβαλλόμενων ευκαιριών για τη δημιουργία προστιθέμενης αξίας, καθώς και των προκλήσεων που θα προκύψουν κατά την επιδίωξη της αξίας αυτής.

Οι οργανισμοί πρέπει να προσδιορίσουν το καλύτερο πλαίσιο για τη βελτιστοποίηση της στρατηγικής και της απόδοσης, προκειμένου να ενσωματώσουν το ERM σε ολόκληρο τον οργανισμό για να επιτύχουν οφέλη, συμπεριλαμβανομένων των εξής:

* Αύξηση του εύρους των ευκαιριών: προσδιορισμός νέων ευκαιριών και μοναδικών προκλήσεων που σχετίζονται με τις τρέχουσες ευκαιρίες.
* Προσδιορισμός και διαχείριση κινδύνων σε επίπεδο οργανισμού: Προσδιορισμός και διαχείριση κινδύνων σε επίπεδο επιχείρησης για τη διατήρηση και τη βελτίωση της απόδοσης.
* Αύξηση των θετικών αποτελεσμάτων και μείωση των αρνητικών εκπλήξεων: Προσδιορισμός των απαντήσεων, μείωση των εκπλήξεων και των σχετικών δαπανών ή απώλειών, κερδίζοντας παράλληλα από τις επωφελείς εξελίξεις.
* Μείωση της μεταβλητότητας της απόδοσης: Πρόβλεψη των κινδύνων που θα επηρεάσουν την απόδοση και εφαρμογή των ενεργειών που απαιτούνται για την ελαχιστοποίηση της μεταβλητότητας και τη μεγιστοποίηση των ευκαιριών.
* Βελτίωση ανάπτυξης πόρων: Αξιολόγηση των συνολικών αναγκών σε πόρους, προτεραιοποίηση ανάπτυξης πόρων και βελτίωση κατανομής πόρων.
* Βελτίωση της ανθεκτικότητας των επιχειρήσεων: Πρόβλεψη και ανταπόκριση στις αλλαγές, όχι μόνο αναφορικά με την επιβίωση αλλά και με την εξέλιξη και την ευημερία.

6.3.5 Επιτυχής εφαρμογή της ERM

Οι επικεφαλής διαχείρισης κινδύνων έχουν την ευθύνη να «προωθήσουν» την προστιθέμενη αξία που προκύπτει από τη διαχείριση κινδύνων στον οργανισμό και στα ενδιαφερόμενα μέρη του, αλλά αυτό δεν είναι εύκολο. Πώς «πουλούν» οι επικεφαλής διαχείρισης κινδύνων την αξία που δημιουργούν, όταν η αξία αυτή μπορεί να μετουσιωθεί μόνο όταν προκύψουν απρόβλεπτα γεγονότα ή εάν τα νέα συστήματα ελέγχου είναι επιτυχή ή όταν ο κίνδυνος δεν εμφανίζεται ποτέ;

Οι επικεφαλής διαχείρισης κινδύνων πρέπει να θυμούνται ότι η πραγματική εφαρμογή ενός προγράμματος ERM εξ ορισμού δημιουργεί προστιθέμενη αξία. Οι επικεφαλής διαχείρισης κινδύνων συχνά είναι τόσο επικεντρωμένοι στην επιτυχή διαχείριση του προγράμματος, που δεν έχουν τον χρόνο να κοινοποιήσουν ξεκάθαρα την αξία αυτή στον οργανισμό. Οι ίδιοι οι επικεφαλής διαχείρισης κινδύνων μπορούν να είναι οι χειρότεροι εχθροί τους, καθώς ένα από τα βασικά στοιχεία ενός επιτυχημένου επικεφαλής είναι το πάθος του να προσαρμόσει με επιτυχία, να εφαρμόσει και να διατηρήσει ένα πρόγραμμα ERM. Αντίστοιχα, το πάθος αυτό είναι μια αδυναμία, καθώς θα πρέπει να θυμάται ότι οι άλλοι δεν μοιράζονται πάντα αυτό το πάθος.

Μία από τις σημαντικότερες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν τα προγράμματα ERM είναι η ανάπτυξη νοοτροπίας «πύργου ελεφαντόδοντου». Σε αυτό το σενάριο, όλες οι γνώσεις και οι δραστηριότητες κινδύνων βασίζονται σε ένα τμήμα. Οι επικεφαλής διαχείρισης κινδύνων πρέπει να επινοήσουν ένα σύστημα που να ενθαρρύνει τη υιοθέτηση μεθοδολογιών και εργαλείων διαχείρισης κινδύνων μέσα στον οργανισμό. Δεν θα πρέπει να επιβάλλεται η χρήση διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων σε λειτουργικούς τομείς όπου υπάρχει μικρή αξία. Είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία ενός προγράμματος ERM να διαθέτει ένα σύστημα που είναι αρκετά ευέλικτο, ώστε να υπηρετεί τις ανάγκες του οργανισμού για να αντιλαμβάνεται και να διαχειρίζεται τους κρίσιμους κινδύνους με επιτυχία, χωρίς να προσθέτει περιττή εργασία για τη διαχείριση κινδύνων χαμηλότερου επιπέδου.

6.4 Εγγενές και τρέχον επίπεδο κινδύνων

Πολλοί επαγγελματίες διαχείρισης κινδύνων, όπως οι εσωτερικοί ελεγκτές, αξιολογούν τον κίνδυνο στο εγγενές του επίπεδο, αντί για το τρέχον ή υπολειπόμενο. Αυτό παρουσιάζει σημαντικά πλεονεκτήματα. Λαμβάνοντας υπόψη το εγγενές επίπεδο, θα καταστεί δυνατή η αναγνώριση των αποτελεσμάτων των μεμονωμένων δικλείδων ασφαλείας. Στο Σχήμα 10 απεικονίζεται η επίδραση των δικλείδων ασφαλείας στο επίπεδο των κινδύνων. Ο έλεγχος 1 είναι μια υφιστάμενη δικλείδα ασφαλείας η οποία μειώνει τον κίνδυνο από το εγγενές επίπεδο στο τρέχον (ή στο υπολειπόμενο) επίπεδο και φαίνεται ότι η κύρια επίδραση αυτής έγκειται στην πιθανότητα υλοποίησης του κινδύνου. Ο έλεγχος 2 είναι μια πρόσθετη δικλείδα ασφαλείας η οποία εισάγεται για τη μείωση του κινδύνου από το τρέχον επίπεδό το, στο επίπεδο στόχου. Προορίζεται να έχει σημαντική επίδραση στον αντίκτυπο του κινδύνου αλλά ελάχιστη επίδραση στην πιθανότητα υλοποίησής του. Υπάρχουν τρία επίπεδα κινδύνων που είναι σημαντικά στον πίνακα. Το εγγενές ή το μεικτό επίπεδο είναι το επίπεδο κινδύνων που θα υπήρχε εάν οι δικλείδες ασφαλείας δεν υπήρχαν. Το τρέχον επίπεδο είναι το επίπεδο κατά το οποίο ο κίνδυνος υφίσταται κατά τη στιγμή της εκτίμησης του κινδύνου, όταν μόνο αυτός η δικλείδα ασφαλείας 1 υφίσταται. Συχνά, αυτό αναφέρεται ως το υπολειπόμενο επίπεδο κινδύνου.

**Σχήμα 10**: Εγγενής, τρέχον κίνδυνος και επίπεδα στόχων των κινδύνων

Επίπτωση

Εγγενής

Τρέχον

Έλεγχος 1

Στόχος

Έλεγχος 2

Πιθανότητα

6.5 ALARP και Σπουδαιότητα κινδύνων

Κατά τη διαδικασία της εκτίμησης επικινδυνότητας, μπορεί να εντοπιστεί σημαντικός αριθμός κινδύνων. Προκειμένου ένας οργανισμός να επικεντρωθεί στους σημαντικούς κινδύνους, απαιτείται μια δοκιμή σημαντικότητας των κινδύνων. Στον Πίνακα 7 παρέχονται προτάσεις σχετικά με τη φύση των δοκιμών συγκριτικής αναφοράς οι οποίες θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για να αποφασιστεί εάν ένας κίνδυνος είναι σημαντικός. Όσον αφορά τους κινδύνους που έχουν οικονομικό ή εμπορικό αντίκτυπο, η δοκιμή συγκριτικής αναφοράς είναι πιθανό να βασίζεται στη νομισματική αξία. Όσον αφορά τους κινδύνους που ενδέχεται να διαταράξουν τις υποδομές ή τις συνήθεις λειτουργίες του οργανισμού, κατάλληλη είναι μια δοκιμή συγκριτικής αναφοράς βάσει του αντίκτυπου, το κόστους και της διάρκειας της διακοπής. Όσον αφορά τους κινδύνους φήμης, το πιο πιθανό σημείο συγκριτικής αναφοράς βασίζεται στην αρνητική δημοσιότητα που θα προκύψει, εάν ο κίνδυνος υλοποιηθεί.

Κατά την επιδίωξη καθορισμού του επιδιωκόμενου επιπέδου κινδύνων, μια έννοια που χρησιμοποιείται συχνά είναι η μείωση του κινδύνου στο επίπεδο που είναι «τόσο χαμηλό όσο λογικά εφικτό» (ALARP). Η διαχείριση του κινδύνου σταματά στο σημείο όπου το κόστος των πρόσθετων δικλείδων ασφαλείας θα υπερβαίνει τα οφέλη.

Σύμφωνα με την έννοια ALARP λαμβάνονται όλα τα μέτρα για τη μείωση του κινδύνου, μέχρι του σημείου που αυτό είναι συμβατό με την εφαρμογή των καθιερωμένων ορθών πρακτικών και των προτύπων. Τα παραπάνω περιλαμβάνονται στη μελέτη της έννοιας ALARP, επομένως σε πολλές περιπτώσεις η ικανοποίηση των προτύπων αυτών είναι επαρκής. Σε άλλες περιπτώσεις, τα μέτρα πρέπει να εφαρμόζονται έως το σημείο όπου το κόστος της επιπλέον δικλείδας ασφαλείας δεν καθίσταται ασύμφορο σε σχέση με το όφελος της. Η οικονομική οντότητα αρχικά αξιολογεί τη σημαντικότητα του κινδύνου σε χαμηλή, μεσαία, υψηλή και πολύ υψηλή. Θα πρέπει να υπάρχει συνοχή μεταξύ των ορισμών που χρησιμοποιούνται για την επίπτωση και τη δοκιμή συγκριτικής αξιολόγησης σημαντικότητας του κινδύνου, όπως περιγράφεται στον Πίνακα 7.

**Πίνακας 7:** Δοκιμές συγκριτικής αξιολόγησης σημαντικότητας κινδύνου

|  |  |
| --- | --- |
| **Κάρτα αποτελεσμάτων κινδύνου** | **Τυπικές δοκιμές συγκριτικής αξιολόγησης σημαντικότητας** |
| Οικονομικά | Αντίκτυπος στον ισολογισμό της τάξης του 0,25%  Επίδραση κέρδους και ζημίας της τάξεως του 2,5% ετησίως |
| Υποδομές | Διακοπή στις κανονικές λειτουργίες της τάξεως της ½ ημέρας  Αυξημένο κόστος λειτουργίας με υπέρβαση 10% του προϋπολογισμού |
| Φήμη | Μείωση της τιμής της μετοχής κατά 10%  Μετάδοση του συμβάντος στα ΜΜΕ |
| Αγορά | Επιπτώσεις στον ισολογισμό της τάξεως του 0,5% του κύκλου εργασιών  Επίδραση κέρδους και ζημιών της τάξεως του 1% του ετήσιου κέρδους |

6.6 Έλεγχος της εμπιστοσύνης

Το επίπεδο εμπιστοσύνης στις δικλείδες ασφαλείας ενδέχεται επίσης να απεικονιστεί σε έναν πίνακα κινδύνων. Στην περίπτωση όπου η αποτελεσματικότητα μιας δικλείδας ασφαλείας είναι αβέβαιη, θα πρέπει να αναμένεται μεγαλύτερη μεταβλητότητα του αποτελέσματος. Αυτό παρουσιάζεται σε έναν πίνακα κινδύνων χρησιμοποιώντας έναν κύκλο ή μια έλλειψη για να αντιπροσωπεύσει έναν κίνδυνο σε αντίθεση με την αντιπροσώπευση ενός κινδύνου ως ενιαίου σημείου στον πίνακα κινδύνων. Με τον τρόπο αυτόν, το επίπεδο αβεβαιότητας ή μεταβλητότητας του αποτελέσματος απεικονίζεται σε σχέση τόσο με την πιθανότητα όσο και με τον αντίκτυπο του γεγονότος που υλοποιείται.

6.7 Ικανότητα έναντι των κινδύνων

Η έκθεση σε κίνδυνο είναι ο πραγματικός κίνδυνος τον οποίο ο οργανισμός αναλαμβάνει και αυτό μπορεί να μην είναι το ίδιο με το όριο διάθεσης ανάληψης κινδύνων για το οποίο το διοικητικό συμβούλιο πιστεύει ότι είναι κατάλληλο για τον οργανισμό. Υπάρχει επίσης ένα άλλο σημαντικό μέτρο κινδύνου, και αυτό είναι η ικανότητα έναντι των κινδύνων του οργανισμού. Αυτό αποτελεί ένα μέτρο του μεγέθους κινδύνου το οποίο ο οργανισμός πρέπει ή μπορεί να αναλάβει. Όλοι οι παραπάνω τρόποι ανάλυσης των κινδύνων πρέπει να είναι συμβατοί με τη στάση του οργανισμού έναντι των κινδύνων.

6.8 Πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων RASP

Παρακάτω παρέχονται πληροφορίες σχετικά με την αρχιτεκτονική κινδύνων, τη στρατηγική και τα πρωτόκολλα (RASP) μιας οντότητας. Στον Πίνακα 8 παρουσιάζονται τα βασικά χαρακτηριστικά της αρχιτεκτονικής κινδύνων, της στρατηγικής και των πρωτοκόλλων με περισσότερες λεπτομέρειες. Το πιο σημαντικό συστατικό της RASP είναι ο καθορισμός της πολιτικής διαχείρισης κινδύνων. Η πολιτική της διαχείρισης κινδύνων καθορίζει τη συνολική στρατηγική της οντότητας ως προς τη διαχείριση των κινδύνων.

Στην πραγματικότητα, η αρχιτεκτονική κινδύνων, η στρατηγική και τα πρωτόκολλα συνθέτουν το πλαίσιο της διαχείρισης κινδύνων εντός της οντότητας. Το συστατικό της στρατηγικής κινδύνων καθορίζεται κανονικά ως μια μονοσέλιδη δήλωση ως προς τον κύριο στόχο της οντότητας μέσω της διαχείρισης κινδύνων. Η πολιτική διαχείρισης κινδύνων αποτελεί τμήμα ενός ευρύτερου εγχειριδίου διαχείρισης κινδύνων σε πολλές οντότητες. Οι περισσότερες μεγάλες οντότητες διαμορφώνουν τα πρωτόκολλα κινδύνων τους ως ένα σύνολο κατευθυντήριων οδηγιών διαχείρισης κινδύνων. Το εύρος των κατευθυντήριων οδηγιών που απαιτείται ποικίλλει ανάλογα με το μέγεθος, τη φύση και την πολυπλοκότητα της οντότητας. Οι τύποι τεκμηρίωσης που πρέπει να διατηρηθούν είναι οι παρακάτω:

* Τα αρχεία διαχείρισης κινδύνων
* Τα σχέδια απόκρισης και βελτίωσης κινδύνων
* Οι αναφορές εκθέσεων και συστάσεων
* Οι εκθέσεις απόδοσης και παρακολούθησης των κινδύνων

Ένα από τα τυπικά έγγραφα που παράγεται από τις οντότητες ως τμήμα των πρωτοβουλιών τους για τη διαχείριση των κινδύνων είναι το μητρώο κινδύνων. Είναι εφικτό να παραχθούν σχετικές καταχωρίσεις κινδύνων για μια ποικιλία λειτουργικών έργων και στρατηγικών σκοπών.

**Πίνακας 8**: Πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Αρχιτεκτονική διαχείρισης κινδύνων** | **Στρατηγική διαχείρισης κινδύνων** | **Πρωτόκολλα διαχείρισης κινδύνων** |
| Διάρθρωση επιτροπής και των όρων των εντολών | Φιλοσοφία διαχείρισης κινδύνων | Εργαλεία και τεχνικές |
| Ρόλοι και ευθύνες | Ρυθμίσεις για την ενσωμάτωση της διαχείρισης κινδύνων | Σύστημα ταξινόμησης κινδύνων |
| Εσωτερικές απαιτήσεις αναφορών | Όριο διάθεσης ανάληψης κινδύνων και στάση απέναντι στους κινδύνους | Διαδικασίες εκτίμησης κινδύνων |
| Έλεγχοι εξωτερικών αναφορών | Συγκριτικές δοκιμές αναφορικής σημασίας | Κανόνες και διαδικασίες ελέγχων κινδύνων |
| Ρυθμίσεις διασφάλισης διαχείρισης κινδύνων | Ειδικές δηλώσεις/ πολιτικές κινδύνων | Απόκριση σε περιστατικά, ζητήματα και γεγονότα |
|  | Τεχνικές εκτίμησης κινδύνων | Τεκμηρίωση και τήρηση αρχείων |
|  |  | Εκπαίδευση και επικοινωνίες |
|  |  | Διαδικασίες ελέγχων και πρωτόκολλα |
|  |  | Αναφορές/γνωστοποιήσεις/πιστοποίηση |

Η αρχιτεκτονική κινδύνων καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο οι πληροφορίες, σχετικά με τον κίνδυνο μεταδίδονται σε όλη την οντότητα. Η στρατηγική κινδύνων καθορίζει τους γενικούς στόχους που προσπαθεί η οντότητα να επιτύχει σε σχέση με τη διαχείριση κινδύνων. Τα πρωτόκολλα κινδύνων είναι τα συστήματα, τα πρότυπα και οι διαδικασίες που εφαρμόζονται για την εφαρμογή της καθορισμένης στρατηγικής κινδύνων. Η αρχιτεκτονική κινδύνων αποτελεί τμήμα του πλαισίου της διαχείρισης κινδύνων. Το πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων, συνεπώς, είναι τμήμα των συνολικών ρυθμίσεων διαχείρισης κινδύνων εντός της οντότητας.

6.8.1 Πολιτική διαχείρισης κινδύνων και διοίκηση

Η διαχείριση κινδύνων αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα ορθής διαχείρισης και εταιρικής διοίκησης. Η δήλωση στρατηγικής περιγράφει τις ρυθμίσεις που έχουν θεσπιστεί για να διασφαλίσουν ότι το συμβούλιο εντοπίζει και αντιμετωπίζει τους βασικούς κινδύνους που διατρέχει.

Το συμβούλιο έχει υιοθετήσει προληπτικές ρυθμίσεις διαχείρισης κινδύνων, ώστε οι αποφάσεις να βασίζονται σε επαρκώς εκτιμημένους κινδύνους, διασφαλίζοντας ότι υλοποιούνται οι σωστές ενέργειες την κατάλληλη στιγμή.

Η αποτελεσματικότητα ενός συμβουλίου ως προς τη διαχείριση κινδύνων ενδέχεται να έχει σημαντικό αντίκτυπο στην επίτευξη των βασικών στρατηγικών, των προτεραιοτήτων και της παροχής υπηρεσιών προς την κοινότητα. Η στρατηγική διαχείρισης κινδύνων συμβάλλει στην υποστήριξη του στόχου του συμβουλίου, ώστε να αποτελέσει οντότητα διεθνούς επιπέδου.

Οι στόχοι της στρατηγικής αυτής είναι:

* Να ενσωματώσει πλήρως τη διαχείριση κινδύνων στην κουλτούρα του συμβουλίου και στις διαδικασίες στρατηγικής και σχεδιασμού υπηρεσιών.
* Να διασφαλίσει ότι το πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων κατανοείται και εφαρμόζεται από το προσωπικό, επιδεικνύοντας επιχειρησιακή ευθύνη ως προς τον κίνδυνο.
* Να γνωστοποιήσει την προσέγγιση διαχείρισης κινδύνων του συμβουλίου στους ενδιαφερομένους.
* Να διασφαλίσει ότι τα οφέλη της διαχείρισης κινδύνων προκύπτουν μέσω της μεγιστοποίησης των ευκαιριών και της ελαχιστοποίησης των απειλών.
* Να διασφαλίσει τη συνοχή της διαχείρισης κινδύνων σε όλο το συμβούλιο.

Το επίκεντρο της σωστής διαχείρισης κινδύνων είναι ο εντοπισμός και η αντιμετώπιση των κινδύνων. Αυξάνει την πιθανότητα επιτυχίας και μειώνει την πιθανότητα αποτυχίας, καθώς και την αβεβαιότητα επίτευξης των στόχων. Η διαχείριση κινδύνων οφείλει να είναι μια συνεχής, δυναμική διαδικασία η οποία διέπει όλες τις στρατηγικές και την παροχή υπηρεσιών του συμβουλίου.

Η εκμάθηση των διδαγμάτων από προηγούμενες δραστηριότητες βοηθά στην επικαιροποίηση των τρεχουσών και μελλοντικών αποφάσεων ελαχιστοποιώντας τις απειλές και βελτιστοποιώντας την ανάληψη ευκαιριών. Η ανακοίνωση και η επικοινωνία της επιτυχούς διαχείρισης κινδύνων με τη σειρά τους ενθαρρύνουν μια περισσότερο τολμηρή αλλά υπολογισμένη προσέγγιση.

6.**8.2 Αρχιτεκτονική** κινδύνων

Ο τομέας διαχείρισης κινδύνων και οι σχετικές ρυθμίσεις μιας οντότητας μπορούν να περιγραφούν ως η αρχιτεκτονική κινδύνων. Η αρχιτεκτονική κινδύνων καθορίζει τις γραμμές επικοινωνίας για την υποβολή εκθέσεων σχετικά με ζητήματα και συμβάντα διαχείρισης κινδύνων. Ζωτικής σημασίας είναι η αρχιτεκτονική κινδύνων να μεριμνά ότι η ευθύνη για τη διαχείριση των κινδύνων παραμένει στον υπεύθυνο του κάθε κινδύνου.

Προκειμένου η διαχείριση κινδύνων να ενσωματωθεί πλήρως στις βασικές διαδικασίες και λειτουργίες μιας οντότητας, απαιτείται σαφής δήλωση των ευθυνών διαχείρισης κινδύνων. Επίσης, ως μέρος της ανάλυσης κάθε σημαντικού κινδύνου, οι ευθύνες διαχείρισης κινδύνων πρέπει να κατανέμονται με σαφήνεια στις παρακάτω πτυχές της διαχείρισης του κινδύνου:

* Στην ανάπτυξη στρατηγικής και προτύπων κινδύνων.
* Στην εφαρμογή των προκαθορισμένων προτύπων και των διαδικασιών.
* Στον έλεγχο συμμόρφωσης βάσει των προκαθορισμένων προτύπων.

6.8.3 Στρατηγική διαχείρισης κινδύνων

Η στρατηγική διαχείρισης κινδύνων αποτυπώνεται στη δήλωση πολιτικής διαχείρισης των κινδύνων. Η στρατηγική πρέπει να βασίζεται στη συνολική προσέγγιση της οντότητας ως προς τους κινδύνους και τη διαχείρισή τους. Ένα σημαντικό συστατικό αυτής της στρατηγικής κινδύνων είναι η απαίτηση εισαγωγής της στη στρατηγική, στις τακτικές, στις λειτουργίες και στην συμμόρφωση (STOC).

Προκειμένου να καθοριστεί η στρατηγική διαχείρισης κινδύνων, πρέπει να ληφθούν σημαντικές αποφάσεις σχετικά με το όριο διάθεσης ανάληψης κινδύνων. Το όριο αυτό βασίζεται στην επένδυση ευκαιρίας, στην αποδοχή των δικλείδων ασφαλείας και στην ανοχή απέναντι στους δυνητικούς κινδύνους της οντότητας. Είναι επίσης σημαντικό το όριο αυτό να βρίσκεται εντός της συνολικής ικανότητας έναντι των κινδύνων. Επιπλέον, αποφάσεις πρέπει να ληφθούν σχετικά με τον τρόπο υπολογισμού της ανοχής απέναντι στους κινδύνους. Επίσης, θα πρέπει να υπάρξει αξιολόγηση σχετικά με τον τρόπο καταγραφής της συνολικής έκθεσης της οντότητας σε κινδύνους και πώς αυτή θα χρησιμοποιηθεί στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Επιπλέον, κρίσιμες αποφάσεις πρέπει να ληφθούν σε σχέση με τις διαδικασίες κινδύνων που θα υιοθετηθούν από την οντότητα, καθώς και των αποφάσεων σχετικά με τον σχεδιασμό και την εφαρμογή μιας πρωτοβουλίας διαχείρισης κινδύνων, η οποία θα προγραμματιστεί και θα υλοποιηθεί προκειμένου να εκπληρωθούν οι απαιτήσεις της στρατηγικής κινδύνων.

Η στρατηγική διαχείρισης κινδύνων περιλαμβάνει λεπτομέρειες αναφορικά με τον στόχο της οντότητας. Η στρατηγική ενδέχεται να καθορίσει τις λεπτομέρειες για το επίπεδο ωριμότητας των κινδύνων το οποίο είναι επιθυμητό, μαζί με τις πληροφορίες σχετικά με το επίπεδο της συνεισφοράς που αναμένεται από αυτή τη διαχείριση. Στην πραγματικότητα, η στρατηγική διαχείρισης κινδύνων καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο οι δραστηριότητες διαχείρισης κινδύνων ευθυγραμμίζονται με τις άλλες δραστηριότητες της οντότητας, καθώς και την αναμενόμενη συμβολή αυτών.

6.8.4 Πρωτόκολλα διαχείρισης κινδύνων

Οι διαδικασίες και τα πρωτόκολλα για τη διενέργεια της εκτίμησης των κινδύνων στη στρατηγική, στα σχέδια και στις λειτουργίες πρέπει να καθοριστούν γραπτώς. Η οντότητα πρέπει, επίσης, να παρέχει καθοδήγηση σχετικά με τη συχνότητα και τη φύση των αναφορών κινδύνων, καθώς και το ποιος είναι υπεύθυνος για τη συλλογή των πληροφοριών αυτών.

Τα πρωτόκολλα διαχείρισης κινδύνων πρέπει να αναθεωρούνται σε ετήσια βάση, ώστε να παραμένουν επικαιροποιημένα. Επίσης, πρέπει να περιγράφουν το χρονικό διάστημα της τήρησης των αρχείων που απαιτούνται. Το εύρος των εγγράφων της διαχείρισης κινδύνων το οποίο είναι απαραίτητο είναι εκτεταμένο και, ως εκ τούτου, στον Πίνακα 9 παρέχεται μια επισκόπηση των κατάλληλων τύπων εγγράφων.

Τα πρωτόκολλα διαχείρισης κινδύνων περιγράφουν το εύρος των δραστηριοτήτων που αναλαμβάνονται για λογαριασμό της διαχείρισης κινδύνων. Τα πρωτόκολλα καθορίζουν τις δραστηριότητες που πρέπει να αναληφθούν και τον τρόπο με τον οποίο πρέπει αυτό θα πραγματοποιηθεί. Οι διαδικασίες αυτές παρέχουν κατεύθυνση προς τους επικεφαλής, τους διευθυντές και το προσωπικό της οντότητας.

**Πίνακας 9**: Τύποι εγγράφων της διαχείρισης κινδύνων

|  |  |
| --- | --- |
| Διακυβέρνηση κινδύνων | Απόκριση κινδύνων |
| Πολιτική διαχείρισης κινδύνων (και προτεραιότητες) | Αποτελέσματα εκτιμήσεων κινδύνων  (μητρώο κινδύνων) |
| Ειδικές δηλώσεις κινδύνων (πολιτική υγείας και ασφάλειας) | Πρότυπα ελέγχων κινδύνων |
| Όροι εντολών των επιτροπών κινδύνων/ ελέγχων | Συστάσεις βελτίωσης κινδύνων |
| Πρωτόκολλα και διαδικασίες κινδύνων | Αναφορές διασφάλισης κινδύνων |
| Αρχεία κατάρτισης επίγνωσης κινδύνων | Σχέδια επιχειρησιακής συνέχειας/ αποκατάστασης καταστροφών |
| Αρχεία κατάρτισης επίγνωσης κινδύνων | Επιδόσεις κινδύνων |
| Αναφορές συμβάντων | Αποτελέσματα αυτό-αξιολόγησης δικλείδων ασφαλείας και κινδύνων (CRSA) |
| Αναφορές απωλειών, αξιώσεων και συστάσεις | Εκθέσεις εσωτερικού ελέγχου |
| Νομικές και δικαστικές εκθέσεις | Αναφορές τμημάτων διαχείρισης κινδύνων |
| Ενέργειες για παράπονα πελατών | Επιδόσεις κινδύνων |
| Περιστατικά και ημι-ολοκληρωμένες έρευνες | Εκθέσεις εξωτερικών φορέων |
| Αναφορές επιχειρηματικής απόδοσης/βασικοί δείκτες απόδοσης | Διαδικασίες και πρωτόκολλα ελέγχων |

6.9 Εγχειρίδιο διαχείρισης κινδύνων

Το εύρος εγγράφων που παράγονται από μια οντότητα σχετικά με τη διαχείριση κινδύνων ποικίλλει σημαντικά. Τα έγγραφα πρέπει να είναι ανάλογα με το επίπεδο κινδύνων που αντιμετωπίζει η οντότητα, σύμφωνα με τις αρχές που ισχύουν για τη διαχείριση κινδύνων, Ό,τι έγγραφο παράγεται πρέπει να είναι δομημένο με τρόπο που να ταιριάζει στην οντότητα και να ευθυγραμμίζεται με τις άλλες δραστηριότητες που πραγματοποιούνται εντός της οντότητας.

Το εγχειρίδιο διαχείρισης κινδύνων περιέχει λεπτομέρειες για το σύνολο των ευθυνών, των διαδικασιών, των πρωτοκόλλων και των οδηγιών σχετικά με τη διαδικασία και το πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων. Παρακάτω, παρατίθενται βασικά σημεία που πρέπει να περιλαμβάνονται σε ένα εγχειρίδιο διαχείρισης κινδύνων:

* Στόχοι διαχείρισης κινδύνων
* Δήλωση της στάσης του οντότητας έναντι των κινδύνων (στρατηγική κινδύνου)
* Περιγραφή του περιβάλλοντος ελέγχων
* Επίπεδο και φύση των αποδεκτών κινδύνων
* Οργάνωση και ρυθμίσεις διαχείρισης κινδύνων (αρχιτεκτονική κινδύνου)
* Ρυθμίσεις για την κοινοποίηση πληροφοριών σχετικών με τους κινδύνους
* Πρότυπες διαδικασίες για την αναγνώριση και αξιολόγηση των κινδύνων (αξιολόγηση κινδύνων)
* Κατάλογος εγγράφων για την ανάλυση και την αναφορά κινδύνων (πρωτόκολλα κινδύνων)
* Απαιτήσεις και μηχανισμοί ελέγχου ελαχιστοποίησης των κινδύνων
* Κατανομή ρόλων και αρμοδιοτήτων διαχείρισης κινδύνων
* Κριτήρια παρακολούθησης και συγκριτικής αξιολόγησης κινδύνων
* Κατανομή κατάλληλων πόρων
* Προτεραιότητες κινδύνων και στόχοι απόδοσης
* Ημερολόγιο διαχείρισης κινδύνων για το επόμενο έτος.

Το εγχειρίδιο πρέπει να επιβεβαιώνει τα πρωτόκολλα για την ανάληψη των δραστηριοτήτων όπως ορίζονται στις κατευθυντήριες οδηγίες κινδύνων της οντότητας. Οι οδηγίες αυτές μπορούν να αποτελέσουν ξεχωριστό σύνολο εγγράφων, ώστε να μπορούν να επικαιροποιούνται.

Το εγχειρίδιο διαχείρισης κινδύνων περιλαμβάνει τη στρατηγική την οποία η οντότητα επιδιώκει να επιτύχει σε σχέση με τη διαχείριση κινδύνων, ως την πολιτική διαχείρισης κινδύνων. Το εγχειρίδιο καθορίζει, επίσης, τις λεπτομέρειες σχετικά με τα συστήματα και τις διαδικασίες που τίθενται σε εφαρμογή για την παρακολούθηση της απόδοσης, καθώς επίσης και των μέσων αναφοράς και επικοινωνίας σχετικά με τη διαχείριση κινδύνων. Στην πραγματικότητα, καθορίζει το πλαίσιο στο οποίο πραγματοποιούνται οι δραστηριότητες διαχείρισης κινδύνων.

Καθώς μια σειρά πρωτοκόλλων ή κατευθυντήριων γραμμών διαχείρισης κινδύνων είναι ανάγκη να παραχθεί, παρακάτω παρουσιάζεται ένα τυπικό σύνολο αυτών:

Διαδικασίες εκτίμησης κινδύνων

* Διαδικασίες διακυβέρνησης
* Απόκριση σε σημαντικούς κινδύνους
* Έργα και εγκρίσεις κεφαλαιουχικών δαπανών
* Διαδικασίες στρατηγικής και προϋπολογισμών

Στόχοι ελέγχου κινδύνων

* Οδηγίες διαχείρισης επωνυμίας
* Υγεία και ασφάλεια στην εργασία
* Προστασία του περιβάλλοντος
* Διαχείριση κινδύνων συμβάσεων

Ρυθμίσεις πόρων κινδύνου

* Διαχείριση ευκαιριών
* Κατανομή πόρων έργου
* Ασφαλιστικό πρόγραμμα
* Θυγατρική/ συνδεδεμένη εταιρεία

Απαιτήσεις σχεδιασμού αντιδράσεων

* Διαχείριση ζημιών και αξιώσεων
* Σχεδιασμός αντιμετώπισης καταστροφών και ανάκτησης
* Διαδικασίες περιορισμού κόστους
* Διαδικασίες τήρησης αρχείων

Συστήματα διασφάλισης κινδύνων

* Συντήρηση μητρώου κινδύνων
* Εταιρική επιτροπή διαχείρισης κινδύνων
* Όροι εντολών της ελεγκτικής επιτροπής
* Έλεγχοι ρυθμίσεων αυτό-πιστοποίησης

Τα πρωτόκολλα διαχείρισης κινδύνων παρέχουν περισσότερες πληροφορίες ως προς την ερμηνεία και την εφαρμογή τους. Τα πρωτόκολλα διαχείρισης κινδύνων μπορούν να θεωρηθούν οι μόνιμες οδηγίες σχετικά με τη διαχείριση κινδύνων. Απαιτούν συχνά την τήρηση αρχείων, όπως το μητρώο κινδύνων. Τα λεπτομερή πρωτόκολλα ή οι οδηγίες διαχείρισης κινδύνων ορίζουν:

* Τις διαδικασίες αξιολόγησης κινδύνων
* Τους στόχους ελέγχων κινδύνων
* Τις ρυθμίσεις των πόρων κινδύνων
* Τις απαιτήσεις του σχεδιασμού αντιδράσεων
* Τα συστήματα διασφάλισης κινδύνων.

Το πλαίσιο ή η αρχιτεκτονική κινδύνων που έχει διαμορφωθεί για την επαρκή διαχείριση των κινδύνων πρέπει, επίσης, να παρουσιάζεται στο εγχειρίδιο. Οι μεμονωμένες εταιρείες σε περίπτωση ομίλου εταιρειών πρέπει να λειτουργούν στο καθορισμένο πλαίσιο και να σχεδιάζουν ειδικές, πρόσθετες, διαδικασίες και πρωτόκολλα, όπως απαιτείται κατά περίπτωση. Το εγχειρίδιο διαχείρισης κινδύνων, συγκεκριμένα, πρέπει να περιλαμβάνει λεπτομέρειες αναφορικά με τα κάτωθι:

* Το μέλος του διοικητικού συμβουλίου ή την Επιτροπή, η οποία είναι υπεύθυνη για τη διαχείριση των κινδύνων.
* Τη κουλτούρα και την αντίληψη της οντότητας απέναντι στους κινδύνους.
* Το πλαίσιο για τον εντοπισμό των σημαντικών κινδύνων.
* Τον ρόλο του επικεφαλής διαχείρισης κινδύνων και της μονάδας εσωτερικού ελέγχου.
* Τις εντολές των Επιτροπών διαχείρισης κινδύνων.
* Τη δομή της διαχείρισης ή της αρχιτεκτονικής κινδύνων.

6.10 Έγγραφα διαχείρισης κινδύνων

Όπως είδαμε παραπάνω, η έκταση των κατευθυντήριων γραμμών ή των πρωτοκόλλων διαχείρισης κινδύνων που ενδέχεται να χρειαστεί να εκπονηθούν από έναν οργανισμό ποικίλει. Ενδεχομένως, ανά οργανισμό, να είναι απαραίτητοι και άλλοι τύποι πρωτοκόλλων, κατευθυντήριων γραμμών ή διαδικασιών, ανάλογα με την φύση της οντότητας, το μέγεθός της και τη στρατηγική κινδύνων που ακολουθεί.

Η προετοιμασία ενός εγχειριδίου διαχείρισης κινδύνων, συμπεριλαμβανομένης της δήλωσης πολιτικής, είναι μια καλή ευκαιρία για μια οντότητα προκειμένου να καθιερώσει λεπτομερείς διαδικασίες για μια σειρά θεμάτων διαχείρισης κινδύνων και να καθορίσει τις προτεραιότητες διαχείρισης κινδύνων για το επόμενο έτος. Αρκετοί οργανισμοί, για παράδειγμα, καταρτίζουν μια ετήσια πολιτική και διαδικασίες υγείας και ασφάλειας ή/και περιβάλλοντος ως αναπόσπαστο μέρος των εγγράφων της διαχείρισης κινδύνων.

Οι οδηγίες δεν πρέπει να περιλαμβάνουν μόνο ένα σύνολο προτύπων ελέγχων κινδύνων ή ελέγχων ζημιών, αλλά θα πρέπει να περιγράφουν και τον τρόπο λήψης, εφαρμογής και ελέγχων των αποφάσεων που σχετίζονται με την διαχείριση κινδύνων. Στην πραγματικότητα, οι οδηγίες κινδύνων για έναν πολύπλοκο όμιλο εταιρειών για παράδειγμα, δεν μπορούν να περιλαμβάνουν απαιτήσεις και πρότυπα φυσικών δικλείδων ασφαλείας. Κάθε μονάδα, διεύθυνση ή τμήμα πρέπει να ορίζει τα δικά του πρότυπα για την διαχείριση των κινδύνων, συμπεριλαμβανομένων της υγείας και της ασφάλειας, της πυρασφάλειας, της φυσικής ασφάλειας, της ασφάλειας πληροφοριών και της προστασίας του περιβάλλοντος. Αυτό ενδέχεται να είναι απαραίτητο λόγω της ιδιαίτερης φύσης των διάφορων μονάδων εντός μιας οντότητας.

Οι κατευθυντήριες γραμμές κινδύνων πρέπει να καθορίζουν τα μέσα με τα οποία η ενσωματωμένη διαχείριση κινδύνων πρέπει να επιτευχθεί. Ο καθορισμός της στρατηγικής, των προτύπων και των διαδικασιών πρέπει να πραγματοποιηθεί στο πλαίσιο των κατευθυντήριων γραμμών όσον αφορά τους κινδύνους. Η μορφή των κατευθυντήριων γραμμών εξαρτάται από την οντότητα και τη φύση των κινδύνων που αντιμετωπίζει. Αυτές οι οδηγίες συνήθως περιέχουν πληροφορίες, ενδεικτικά, για τα κάτωθι:

* Τις χρηματοοικονομικές διαδικασίες και τις διαδικασίες αδειοδότησης
* Τις ασφαλιστικές ρυθμίσεις
* Τις αρμοδιότητες ελέγχου των διευθυντών
* Τη διαχείριση των κινδύνων των έργων
* Την αναφορά περιστατικών και την διερεύνησή τους
* Τον σχεδιασμό αντιδράσεων στα περιστατικά
* Τους στόχους και τις ευθύνες των δικλείδων ασφαλείας.

Όμως, προκειμένου να ενσωματωθεί επιτυχώς η διαχείριση κινδύνων στις λειτουργίες του οργανισμού, είναι απαραίτητο να διατηρηθεί μια σειρά από αρχεία διαχείρισης κινδύνων. Τα αρχεία αυτά περιλαμβάνουν λεπτομέρειες για διάφορες δραστηριότητες διαχείρισης κινδύνων, όπως:

* Τη διαχείριση κινδύνων
* Τα σχέδια αντιμετώπισης κινδύνων
* Τις αναφορές εκθέσεων και συστάσεων
* Τις αναφορές απόδοσης και πιστοποίησης κινδύνων.

Η ενσωμάτωση της διαχείρισης κινδύνων θα επιτευχθεί όταν ο κύκλος των δραστηριοτήτων διαχείρισης κινδύνων ευθυγραμμίζεται πλήρως με τον κύκλο προγραμματισμού της οντότητας. Ο πρωταρχικός σκοπός των κατευθυντήριων γραμμών κινδύνων είναι να βοηθήσει τους διευθυντές να κατανοήσουν το πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων της οντότητας. Με αυτόν τον τρόπο διασφαλίζεται ότι οι διευθυντές δίνουν τη δέουσα προσοχή στις επιπτώσεις των κινδύνων κατά τη διαδικασία λήψη αποφάσεων.

Η τήρηση των αρχείων διαχείρισης κινδύνων δεν έχει την πρόθεση να είναι υπερβολικά γραφειοκρατική ή επαχθής. Ωστόσο, πρέπει να υπάρχουν επαρκή αρχεία ώστε οι πληροφορίες να είναι διαθέσιμες για τη λήψη αποφάσεων, να είναι προσβάσιμες οι απαραίτητες συμβουλές για τους διευθυντές και να παρέχεται επιβεβαίωση στους ελεγκτές ότι έχουν εκτελεστεί σωστά τα βήματα της ισχύουσας κάθε φορά διαδικασίας. Υπάρχουν πολλά οφέλη από τη διατήρηση και διαχείριση αρχείων δεδομένου ότι είναι ένας βασικός παράγοντας για την αύξηση της αποτελεσματικότητας της οντότητας. Η διαδικασία της αρχειοθέτησης:

* μειώνει τον χρόνο που αφιερώνεται από το προσωπικό στην αναζήτηση πληροφοριών
* διευκολύνει την αποτελεσματική ανταλλαγή πληροφοριών
* μειώνει την περιττή επανάληψη των πληροφοριών
* Προσδιορίζει το χρονικό διάστημα τήρησης των αρχείων
* Βελτιστοποιεί το νομικό παραδεκτό των αρχείων για την υπεράσπιση κακόβουλων διαφορών.
* Υποστηρίζει την διαχείριση κινδύνων και τον σχεδιασμό συνέχειας των επιχειρήσεων.

Συνοπτικά, η διατήρηση και η διαχείριση των αρχείων βελτιώνει τον έλεγχο των πληροφοριακών στοιχείων, απελευθερώνει χρόνο από το προσωπικό και άλλους πόρους και βοηθά στην προστασία των ατόμων και του οργανισμού από διάφορους κινδύνους.

Ένας λόγος για την εκτέλεση της διαδικασίας εκτίμησης κινδύνων είναι ότι μπορούν να επικυρωθούν οι υφιστάμενες δικλείδες ασφαλείας και να εντοπιστεί η ανάγκη για περαιτέρω ενέργειες βελτίωσης αυτών. Το μητρώο κινδύνων είναι το μέσο καταγραφής πληροφοριών σχετικά με τις υφιστάμενες δικλείδες ασφαλείας και τις λεπτομέρειες των επιδιωκόμενων πρόσθετων δικλείδων ασφαλείας. Το μητρώο κινδύνων είναι σημαντικό να μην καταστεί στατικό έγγραφο. Πρέπει να αντιμετωπίζεται ως δυναμικό στοιχείο και να θεωρείται σχέδιο δράσης κινδύνων για μια μονάδα ή τον οργανισμό συνολικά. Οι πληροφορίες πρέπει να καταγράφονται σχετικά με την ευθύνη εφαρμογής δικλείδων ασφαλείας. Εφόσον απαιτείται η εισαγωγή πρόσθετων δικλείδων ασφαλείας, πρέπει να καταγραφεί η προθεσμία, καθώς και η ευθύνη, για την εφαρμογή των αυτών.

Αποτελεί συνήθη πρακτική η δημιουργία ενός μητρώου κινδύνων για τα έργα και ειδικότερα για τα έργα κατασκευής και λογισμικού. Οι κίνδυνοι των έργων κατασκευής και λογισμικού ενδέχεται να δημιουργήσουν μεγάλη αβεβαιότητα, καθώς οι κίνδυνοι που συνδέονται με αυτά είναι συνήθως κίνδυνοι ελέγχου. Το ιστορικό των ενεργειών που υλοποιούνται για την ελαχιστοποίηση της αβεβαιότητας πρέπει να είναι δυναμικό.

Κοινή κριτική αποτελεί για τα μητρώα κινδύνων το γεγονός ότι πραγματοποιούνται μία ή δύο φορές τον χρόνο και αντιπροσωπεύουν ένα στατικό στιγμιότυπο των κινδύνων που αντιμετωπίζει η οντότητα. Προκειμένου να είναι αποτελεσματική και να συμβάλει σημαντικά, η διαχείριση κινδύνων πρέπει να είναι μια δυναμική δραστηριότητα η οποία παράγει αποτελέσματα που έχουν αντίκτυπο στην οντότητα. Εφόσον αυτό συμβεί, τότε το μητρώο κινδύνων καθίσταται ένα έγγραφο το οποίο οδηγεί σε αλλαγές και βελτιώσεις. Ενδεχομένως να ήταν καλύτερο εάν το μητρώο κινδύνων αναφερόταν ως «το σχέδιο δράσης διαχείρισης κινδύνων» της οντότητας.

Οι αναφορές συμβάντων, οι αναλύσεις και οι συστάσεις σχετίζονται με την καταγραφή των λεπτομερειών των συμβάντων, καθώς και τη διαχείριση των επιπτώσεων και των συνεπειών τους. Οι λεπτομέρειες, σχετικά με τις έρευνες συμβάντων και την ανάλυση της απόδοσης των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, μαζί με τις συστάσεις βελτίωσης των κινδύνων καλύπτονται από αυτόν τον τύπο τεκμηρίωσης διαχείρισης κινδύνων. Οι συστάσεις περί βελτίωσης των διαδικασιών αντιμετώπισης των κινδύνων αντιμετωπίζουν σημαντικές αδυναμίες των εφαρμοζόμενων δικλείδων ασφαλείας και στοχεύουν στην εξάλειψη της πιθανότητας μελλοντικών αρνητικών συμβάντων. Η καταγραφή των συμβάντων είναι μια σημαντική δραστηριότητα, ειδικά σε σχέση με τους δυνητικούς κινδύνους. H καταγραφή και ανάλυση συμβάντων επίσης κατά τη διάρκεια ενός έργου είναι ζωτικής σημασίας. Οι αναφορές συμβάντων σχετίζονται περισσότερο με τους δυνητικούς κινδύνους. Η ετήσια αξιολόγηση της απόδοσης επί της αντιμετώπισης των κινδύνων οδηγεί επίσης σε εκθέσεις που απαιτούν λεπτομερή ανάλυση.

Οι εκθέσεις απόδοσης κινδύνων και οι πιστοποιήσεις περιλαμβάνουν την αξιολόγηση και την ανάλυση προκαταρκτικών εκθέσεων για τα αποτελέσματα των εργασιών, καθώς και πιο επίσημες δηλώσεις και επικυρωμένες εκθέσεις προς τους ενδιαφερομένους. Η πιστοποίηση των αποτελεσμάτων των εργασιών της οντότητας σε ορισμένες περιπτώσεις πραγματοποιείται ως επίσημη βεβαίωση των αποτελεσμάτων των εργασιών. Η προσέγγιση αυτή απαιτείται για παράδειγμα και από τον νόμο Sarbanes-Oxley σε σχέση με τη διαδικασία σύνταξης των χρηματοοικονομικών αναφορών. Η βεβαίωση αυτή αναλαμβάνεται συχνά από ένα τρίτο μέρος, όπως από έναν εξωτερικό ελεγκτή. Μια τέτοια βεβαίωση σχετίζεται και με την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των εφαρμοζόμενων δικλείδων ασφαλείας.

Η διοίκηση ενδιαφέρεται να θέλει να γνωρίζει λεπτομέρειες σχετικά με την απόδοση κινδύνων. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό όταν ο οργανισμός εκτίθεται σε ένα χαρτοφυλάκιο κινδύνων, το οποίο φέρνει τη συνολική έκθεση σε κίνδυνο κοντά στο όριο διάθεσης ανάληψης κινδύνων ή/ και της ανοχής απέναντι στους κινδύνους. Ένας οργανισμός, για παράδειγμα, μπορεί να διαθέτει έναν προϋπολογισμό για ένα ορισμένο επίπεδο απώλειας σε σχέση με τους δυνητικούς κινδύνους. Σε περίπτωση που ο προϋπολογισμός είναι ανελαστικός, τότε απαιτείται προσεκτική παρακολούθηση των ζημιών προκειμένου να διασφαλιστεί ότι δεν γίνεται υπέρβαση της έκθεσης στον ειδικό τύπο δυνητικού κινδύνου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ – ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΡΟΛΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

7.1 Διαδικασία αξιολόγησης κινδύνων

Σε αυτό το κεφάλαιο θα αναφερθούμε στις διαδικασίες εκτίμησης και αξιολόγησης των επιχειρηματικών κινδύνων σύμφωνα με τις σύγχρονες θεωρίες. Επίσης, θα προβούμε σε διάκριση των ρόλων Διοίκησης και Εσωτερικού Ελέγχου καθώς και οι δύο προβαίνουν τόσο σε εκτιμήσεις, όσο και αξιολογήσεις επιχειρηματικών κινδύνων με αποτέλεσμα σε αρκετές περιπτώσεις να μην είναι ξεκάθαροι και να συγχέονται οι ρόλοι τους.

Η αξιολόγηση κινδύνων θα πρέπει να αποτελεί απαραίτητη διαδικασία για τις διοικήσεις των οργανισμών και να βασίζουν την στρατηγική τους σε αυτή. Ειδικά για τον εσωτερικό έλεγχο, η αξιολόγηση κινδύνων αποτελεί ίσως την σημαντικότερη δραστηριότητα της διοίκησης, καθώς επηρεάζει σε πολύ μεγάλο βαθμό την κατάρτιση τόσο του μακροπρόθεσμου (συνήθως τριετούς), όσο και του βραχυπρόθεσμου πλάνου ελέγχου (ετήσιου). Άλλωστε, το ίδιο το πλάνο ελέγχου της μονάδας εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να εγκρίνεται από το ανώτατο διοικητικό όργανο της Διοίκησης (Διοικητικό Συμβούλιο) ή σε ακόμη καλύτερη περίπτωση σε ανεξάρτητη υπό-επιτροπή αυτού (Επιτροπή Ελέγχου). Το σημαντικότερο θέμα που πρέπει να λαμβάνουμε υπόψη μας είναι ότι σε καμία περίπτωση δεν θα πρέπει να αξιολογεί τους κινδύνους της επιχείρησης η μονάδα εσωτερικού ελέγχου αντί της διοίκησης, αλλά να πραγματοποιεί την δική της αξιολόγηση κινδύνων προκειμένου να καταρτίζει το πλάνο ελέγχου της. Εντούτοις, η αξιολόγηση από μέρους εσωτερικού ελέγχου δεν μπορεί να είναι αποκομμένη από αυτή της διοίκησης, αλλά να την λαμβάνει υπόψη.

Προκειμένου η αξιολόγηση κινδύνων να διενεργείται αποτελεσματικά, είναι σημαντική η αναγνώριση και καταγραφή όλων των κατηγοριών και παραμέτρων κινδύνου που χαρακτηρίζουν έναν οργανισμό σε μια δεδομένη χρονική στιγμή η οποία και θα αποτελεί σημείο αναφοράς και θα προσδιορίζει το προφίλ κινδύνων του οργανισμού (Risk profile). Το αμέσως επόμενο βήμα που καλείται να εκτελέσει η διοίκηση σχετίζεται με την αξιολόγηση όλων των κινδύνων η οποίοι συνιστούν το προφίλ κινδύνου, βαθμολογώντας τους και ιεραρχώντας τους σύμφωνα με τις προτεραιότητες που θέτει αυτή. Όπως είδαμε παραπάνω, σύμφωνα με το πλαίσιο ERM, κάθε επιχείρηση προκειμένου να αξιολογεί επαρκώς τους κινδύνους που χαρακτηρίζουν τις λειτουργίες και δραστηριότητες της θα πρέπει να αναπτύσσει και καταγράφει συγκεκριμένους στόχους για κάθε λειτουργία, δραστηριότητα, θυγατρική εταιρεία, επιχειρησιακή μονάδα, καταστήματα, κ.λπ. και να συνδέει τους αναγνωρισμένους σε προγενέστερη φάση κινδύνους με κάθε έναν από αυτούς, καθώς είναι λογικό και συμβαίνει και στην πραγματικότητα μία κατηγορία ή παράμετρος κινδύνου να συσχετίζεται με έναν ή περισσότερους επιχειρησιακούς στόχους. Με αυτή την θεωρία συμφωνούν οι περισσότερες από τις διάφορες εφαρμοσμένες και μη μεθοδολογίες επιχειρήσεων και οργανισμών.

Επίσης, οι μεγάλες ελεγκτικές εταιρείες (Big 4) έχουν αναπτύξει μεθοδολογίες αξιολόγησης και διαχείρισης κινδύνων βασισμένες στην λογική ότι οι επιχειρήσεις αναπτύσσονται και ενεργούν βάσει συγκεκριμένων- καταγεγραμμένων στόχων, οι οποίοι απειλούνται από συγκεκριμένους κινδύνους και οι οποίοι στη συνέχεια αξιολογούνται βάσει συγκεκριμένων στοιχείων και δεδομένων, ιεραρχούνται, βαθμολογούνται και αντιμετωπίζονται ανάλογα με την επιθυμία ανάληψης κινδύνου της διοίκησης. Σημαντικό στοιχείο αποτελούν οι δικλείδες ασφαλείας- σημεία ελέγχου (control activities) που έχουν εγκαθιδρύσει οι οργανισμοί και σχετίζονται με την καλύτερη διαχείριση ή τον περιορισμό των εντοπισμένων κινδύνων και αυτό διότι η ύπαρξη και αποτελεσματικότητα τους είναι αυτή που προσδιορίζει την βαθμολογία του υπολειμματικού κινδύνου (residual risk).

Αναφορικά με τους επιχειρησιακούς στόχους εκείνο που θα πρέπει να αναφερθεί είναι ότι μπορεί στις ΗΠΑ. και στην Μεγάλη Βρετανία η πλειονότητα των μεγάλων επιχειρήσεων και οργανισμών να αναπτύσσουν στρατηγικές διαχείρισης κινδύνων βάσει καταγεγραμμένων στόχων, κάτι τέτοιο όμως δεν ισχύει στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στις υπόλοιπες χώρες. Για παράδειγμα, η διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων στην Ελλάδα περιορίζεται σε συναντήσεις και σχετικές με τους επιχειρηματικούς κινδύνους συζητήσεις στα πλαίσια του Διοικητικού Συμβουλίου στην καλύτερη περίπτωση ή σε συζητήσεις στα πλαίσια της λειτουργίας διαφόρων υπο-επιτροπών αυτού κυρίως σε τράπεζες και άλλες μεγάλες επιχειρήσεις ή ακόμη και καθόλου στην χειρότερη περίπτωση κυρίως όταν έχουμε να κάνουμε με οικογενειακές επιχειρήσεις όπου η εξουσία συγκεντρώνεται σε ένα ή περιορισμένο αριθμό ανθρώπων οι οποίοι αποφασίζουν για την στρατηγική της επιχείρησης με δικά τους και όχι με βάση αντικειμενικά κριτήρια.

Γιατί όμως θεωρείται απαραίτητος ο προσδιορισμός και η καταγραφή των επιχειρησιακών στόχων;

H καταγραφή των επιχειρησιακών στόχων αποτελεί χρήσιμη ενέργεια γιατί βάσει αυτών όπως έχουμε ήδη αναφέρει γίνεται ευκολότερα η σύνδεση με συγκεκριμένες κατηγορίες και παράγοντες κινδύνου οι οποίες μπορεί να μην λαμβάνονταν υπόψη. Θα πρέπει να δίνεται ξεχωριστή βαρύτητα στους επιχειρησιακούς στόχους ανάλογα με την επίδραση που μπορεί να έχουν στην βελτίωση των οικονομικών και άλλων ποιοτικών στοιχείων της εταιρείας και με αυτό το σκεπτικό να γίνεται ανάλογου τύπου βαθμολόγηση και ιεράρχηση προτεραιοτήτων όσον αφορά την επίτευξη τους. Εκείνο που συμβαίνει συνήθως στις επιχειρήσεις (ειδικά στις Ελληνικές) είναι οι στόχοι να μην μπορούν να εντοπισθούν εύκολα καθώς θα πρέπει να αντλούνται από έγγραφα όπως το στρατηγικό σχέδιο, τα επιμέρους επιχειρησιακά σχέδια, οι προϋπολογισμοί, τα πρακτικά Διοικητικού Συμβουλίου κ.λπ. χωρίς να συλλέγονται και να καταγράφονται βάσει μιας ομοιόμορφης διαδικασίας συλλογής και επεξεργασίας των σχετικών στοιχείων και δεδομένων. Ενδεικτικά, να αναφέρουμε ότι οι στόχοι παρά τις ομοιότητες που μπορεί να έχουν μεταξύ διαφορετικών επιχειρήσεων, συνήθως διαφέρουν θεαματικά από κλάδο σε κλάδο. Πιθανά αίτια που συμβαίνει αυτό περιλαμβάνουν το μέγεθος και την πολυπλοκότητα της κάθε επιχείρησης, καθώς επίσης και το αν και κατά πόσο είναι αυστηρό το νομοθετικό περιβάλλον εντός του οποίου δραστηριοποιείται η επιχείρηση και δεν επηρεάζεται άμεσα θετικά ή αρνητικά από αυτό.

Μετά τον προσδιορισμό των επιχειρησιακών στόχων ακολουθεί η συσχέτιση τους με συγκεκριμένες κατηγορίες και παραμέτρους κινδύνου. Οι επιχειρησιακοί κίνδυνοι μπορεί να αντιμετωπίζονται από την επιχείρηση είτε ως ευκαιρία για βελτίωση (Οppurtunity), είτε ως αβεβαιότητα (Uncertainty), είτε ως ατύχημα (Hazard). Από την πλευρά της ευκαιρίας, ο κίνδυνος μπορεί να συνδεθεί με την αναμενόμενη αυξημένη απόδοση της εταιρείας (Return) ή την αντίστοιχη ζημία (Loss) αυτής. Με αυτά τα δεδομένα η ανάληψη του κινδύνου μπορεί να προσδιορισθεί ποιοτικά σε κάποιες περιπτώσεις και να ποσοτικοποιηθεί σε κάποιες άλλες.

Εάν η επιχείρηση αντιμετωπίσει τον κίνδυνο από την σκοπιά της αβεβαιότητας για την επίτευξη των στόχων της, απαιτείται ο προσδιορισμός των ελάχιστων ορίων αποδοχής κινδύνου (risk tolerance levels), όπως επίσης και ελάχιστων κριτηρίων επιχειρησιακής απόδοσης. Προκειμένου να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τους κινδύνους της η εταιρεία σε καθεστώς αβεβαιότητας, απαιτείται η καθιέρωση συγκεκριμένων δικλείδων ασφαλείας (σημείων ελέγχου) που θα περιορίζουν αυτή εντός σχετικών ορίων. Στην περίπτωση που ο κίνδυνος λάβει σάρκα και οστά και καταστεί συγκεκριμένο αρνητικό γεγονός για την επιχείρηση ή τον οργανισμό (Ηazard) απαιτείται η αντίστοιχη προσαρμογή της σε ένα συγκεκριμένο μοντέλο αντίδρασης (Reactive), διαφορετικό από τις συνήθεις πρακτικές διαχείρισης κινδύνων που βασίζονται σε προληπτικές, παρά σε κατασταλτικές πράξεις και ενέργειες από πλευράς επιχείρησης .

Τέλος, για την αντιμετώπιση των επιχειρησιακών κινδύνων οι επιχειρήσεις και οργανισμοί αναπτύσσουν σχετικές δικλείδες ασφαλείας – σημεία ελέγχου οι οποίες χρησιμοποιούνται για αυτό τον σκοπό. Οι δικλείδες ασφαλείας μπορεί να είναι από χαλαρές έως πολύ αυστηρές και δύνανται να αντιμετωπίζουν κινδύνους είτε όταν αποτελούν ευκαιρία, είτε όταν χαρακτηρίζονται από αβεβαιότητα, είτε όταν συνδέονται με άσχημα γεγονότα που έχουν συμβεί. Περιλαμβάνουν και τα πέντε στοιχεία του μοντέλο COSO (επάρκεια περιβάλλοντος ελέγχου, αξιολόγησης κινδύνων, σημείων ελέγχου, πληροφόρησης και επικοινωνίας και παρακολούθησης) στα οποία αναφερθήκαμε αναλυτικά.

Στη συνέχεια θα προβούμε στην διάκριση του εγγενούς κινδύνου (Ιnherent risk) σε σχέση με τον υπολειμματικό κίνδυνο (Residual risk) μιας επιχείρησης είτε σε συνολικό επίπεδο, είτε ως μεμονωμένης λειτουργίας, δραστηριότητας ή επιχειρησιακής μονάδας. Ο εγγενής κίνδυνος καθορίζεται από την μη εμπλοκή της διοίκησης δια μέσου της εγκατάστασης σχετικών δικλείδων ασφαλείας (με συγκεκριμένες ενέργειες αντιμετώπισης πιθανών αρνητικών γεγονότων (Events)), ενώ ο υπολειμματικός κίνδυνος προσδιορίζεται αφού ληφθούν υπόψη οι ενέργειες της διοίκησης για την αντιμετώπιση των κινδύνων δια μέσου της εγκατάστασης συγκεκριμένων δικλείδων ασφαλείας (σημείων ελέγχου), προκειμένου να περιορίζεται η πιθανότητα εμφάνισης και επίδρασης πιθανών αρνητικών γεγονότων- κινδύνων. Η αξιολόγηση των κινδύνων αποτελεί καλή πρακτική να ξεκινάει από τους ενυπάρχοντες κινδύνους (Ιnherent risks) και από τα ευκολότερα προβλέψιμα γεγονότα και να ολοκληρώνεται με τους υπολειμματικούς κινδύνους (Residual risks) και τα πιο δύσκολο να προβλεφθούν γεγονότα.

Στην συνέχεια, θα αναφερθούμε στην σημαντικότητα του προσδιορισμού των κινδύνων βάσει του αντίκτυπου (Impact) που μπορεί να έχουν για την επιχείρηση ή τον οργανισμό εφόσον συμβούν και αφετέρου βάσει της πιθανότητας εμφάνισης τους (Likelihood). Ο προσδιορισμός των κινδύνων βάσει του αντίκτυπου και της πιθανότητας που έχουν να συμβούν επιτρέπει την γραφική τους απεικόνιση σε σχετικό χάρτη επιχειρηματικών κινδύνων (Risk map) και διευκολύνει τόσο την διοίκηση, όσο και τον εσωτερικό έλεγχο στην εστίαση των σημαντικότερων κατά την άποψη τους κινδύνων. Η διοίκηση ανάλογα με την στρατηγική της μπορεί να εστιάζει και να εγκαθιστά αυστηρές δικλείδες ασφαλείας για παράδειγμα στους κινδύνους που χαρακτηρίζονται από υψηλή πιθανότητα να συμβούν με υψηλό αντίκτυπο στον οργανισμό, ενώ για παράδειγμα μπορούν να διαμορφώνουν διαφορετικού τύπου στρατηγικές αξιολόγησης και μέτρησης των επιχειρηματικών κινδύνων για τους κινδύνους που χαρακτηρίζονται από χαμηλή πιθανότητα να συμβούν αλλά έχουν υψηλό αντίκτυπο, ή υψηλή πιθανότητα να συμβούν- χαμηλό αντίκτυπο.

Επίσης, σε αυτή τη φάση θα πρέπει να αναγνωρίζονται οι σημαντικότερες λειτουργίες (functions), δραστηριότητες (activities) και διαδικασίες (procedures) που σχετίζονται με τους κινδύνους που έχουν αναγνωρισθεί και ταξινομηθεί ανάλογα με το αντίκτυπο και την πιθανότητα που έχουν να συμβούν. Στα πλαίσια της αξιολόγησης των επιχειρηματικών κινδύνων χρήσιμη θεωρείται η ταξινόμηση των κινδύνων σε διαφορετικές κατηγορίες ανάλογα με την φύση και το είδος τους (π.χ. στρατηγικούς, χρηματοοικονομικούς, λειτουργικούς, κινδύνους συστημάτων, κινδύνους από μη συμμόρφωση με την νομοθεσία, κ.λπ.) Διαφορετική θα είναι σε κάθε περίπτωση η αξιολόγηση, ταξινόμηση και μέτρηση του κινδύνου ανά κατηγορία κινδύνου καθώς σε ορισμένες περιπτώσεις ο κίνδυνος είναι ευκολότερα μετρήσιμος από κάποιες άλλες, ενώ επίσης σε ορισμένες περιπτώσεις ο αντίκτυπος του κινδύνου είναι πολύ δύσκολο να μετρηθεί με ακρίβεια (π.χ. κίνδυνοι στρατηγικής ή κίνδυνοι από κακή φήμη).

Ειδικά όσον αφορά την αξιολόγηση των κινδύνων από τον εσωτερικό έλεγχο για τους δικούς του σκοπούς- κατάρτιση του πλάνου ελέγχου (ή ακόμα και από την διοίκηση), οι κίνδυνοι μπορεί να αξιολογούνται ενδεικτικά ως σημαντικοί (significant), υψηλοί (high), μεσαίοι (medium) και χαμηλής βαρύτητας (low), καθώς και με οποιαδήποτε άλλη ονομασία προσδίδει χαρακτηρισμό αξιολόγησης (στις περισσότερες περιπτώσεις υποκειμενικό χαρακτηρισμό που μπορεί όμως να βασίζεται σε αντικειμενικά γεγονότα). Σε αυτή την περίπτωση, η αξιολόγηση των κινδύνων θα προσδιορίσει την συχνότητα συμπερίληψης τους στο μακροπρόθεσμο και βραχυπρόθεσμο πλάνο ελέγχου της μονάδας εσωτερικού ελέγχου.

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να τονίσουμε ότι κάθε επιχείρηση ή οργανισμός μπορεί να αναπτύξει την δική του μεθοδολογία και γλώσσα σχετικά με την αξιολόγηση και επιμέτρηση των κινδύνων. Έτσι, οι όροι που αναφέραμε παραπάνω μπορεί να εντοπισθούν με διαφορετική ορολογία από οργανισμό σε οργανισμό. Ιδιαίτερα χρήσιμα για την διαδικασία διαχείρισης κινδύνων κρίνονται τα στοιχεία και δεδομένα του παρελθόντος που συλλέγονται και επεξεργάζονται συστηματικά από την διοίκηση του οργανισμού. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν οι ασφαλιστικές επιχειρήσεις που αξιοποιούν στατιστικά στοιχεία του παρελθόντος ώστε να προσδιορίζουν την τιμολογιακή τους πολιτική σε σχέση με τον κίνδυνο.

Προκειμένου να αξιολογούνται ποσοτικά και ποιοτικά οι κίνδυνοι που αναγνωρίζει η επιχείρηση ή ο οργανισμός χρησιμοποιούνται διάφορες τεχνικές μέτρησης των κινδύνων. Έτσι, εάν λάβουμε υπόψη μας ένα χρηματοπιστωτικό ίδρυμα για παράδειγμα, οι κίνδυνοι αγοράς (Μarket risks) αποτιμώνται με την χρήση μοντέλων Value at Risk (VAR), οι πιστωτικοί κίνδυνοι αξιολογούνται με χρήση εσωτερικών μοντέλων διαβάθμισης των κινδύνων ή άλλων μοντέλων αξιολόγησης πιστωτικού κινδύνου Credit Value at Risk (Credit VAR), ενώ οι λειτουργικοί κίνδυνοι αποτιμώνται με σειρά συλλογής πληροφοριών από διάφορες λειτουργίες και δραστηριότητες της τράπεζας. Άλλες τεχνικές μέτρησης των κινδύνων περιλαμβάνουν την σύγκριση και συσχέτιση με ομοειδείς επιχειρήσεις (Βenchmarking). Οι διαδικασίες αυτές περιλαμβάνουν την σύγκριση της απόδοσης των λειτουργιών και δραστηριοτήτων της επιχείρησης με αυτές των ομοειδών επιχειρήσεων, ενώ η κατ’ εξοχήν λειτουργία του Βenchmarking περιλαμβάνει την αναγνώριση ευκαιριών για βελτίωση των επιχειρησιακών διαδικασιών και δραστηριοτήτων. Η αξιολόγηση και μέτρηση των επιχειρηματικών κινδύνων περιλαμβάνει σειρά άλλων μοντέλων, όπως για παράδειγμα αυτά που αναφέραμε προηγουμένως (αφορούν ασφαλιστικές εταιρείες) και τα οποία χρησιμοποιούν ιστορικά στοιχεία και δεδομένα (Probabilistic models) και άλλα μοντέλα που λαμβάνουν υπόψη τους διάφορα ακραία και μη σενάρια κινδύνων, τα οποία όμως δεν ποσοτικοποιούν τις επιπτώσεις του κινδύνου (Non probabilistic models).

Η αξιολόγηση και μέτρηση των κινδύνων στην σύγχρονη επιχείρηση συνήθως διενεργείται δια μέσου συνεντεύξεων και συναντήσεων εργασίας (workshops) τα οποία διευκολύνουν τόσο την αναγνώριση αυτών, όσο και την ιεράρχηση και βαθμολόγηση τους με συγκεκριμένα κριτήρια.

Σε αρκετές περιπτώσεις χρησιμοποιούνται συστήματα ηλεκτρονικής ψηφοφορίας (Εlectronic voting) ώστε να διασφαλίζεται η αντικειμενικότητα και εμπιστευτικότητα της διαδικασίας . Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να προσθέσουμε την δυνατότητα χρήσης της μεθοδολογίας Control Risk Self Assessment (CRSA) στην αναγνώριση και αξιολόγηση των κινδύνων. Δεν υπάρχει υποχρέωση χρησιμοποίησης μίας και μοναδικής μεθοδολογίας, αλλά αυτό που συνήθως συμβαίνει είναι η χρησιμοποίηση συνδυασμένων μεθόδων όπως αυτές στις οποίες αναφερθήκαμε ανωτέρω. Επίσης, εκείνο που θα πρέπει να κατανοήσουμε είναι ότι ενώ μπορεί η αξιολόγηση μιας λειτουργίας, διαδικασίας, ή δραστηριότητας να μην καταλήγει σε σημαντικές αδυναμίες ή αυξημένους κινδύνους, εντούτοις το άθροισμα ή ακόμη η συσχέτιση δύο ή περισσότερων κινδύνων που να συσχετίζονται με συγκεκριμένες λειτουργίες, διαδικασίες και δραστηριότητες μπορεί να καταλήξει σε αυξημένη επικινδυνότητα (η οποία θα εκφράζεται με συγκεκριμένο σκορ).

Πέραν της βαθμολόγησης των κινδύνων, η διοίκηση μπορεί να εφαρμόζει και να πειραματίζεται με την χρήση σεναρίων ακραίων καταστάσεων (Stress tests) π.χ. στην Διεύθυνση Διαχείρισης Διαθεσίμων ή στην Διεύθυνση Πιστωτικού Ελέγχου μιας τράπεζας κ.λπ. Άλλα εργαλεία που μπορούν να βοηθήσουν στην αξιολόγηση και ποσοτικοποίηση του κινδύνου αποτελούν σχετικά ερωτηματολόγια διαγνωστικής μελέτης (Diagnostic Review Questionnaires), ερωτηματολόγια για το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου (Internal Control Questionnaires), διαγράμματα ροής (flowcharts), καθώς επίσης και σχετικές βάσεις δεδομένων κινδύνων (Knowledge Management Databases) οι οποίες μπορεί να περιλαμβάνουν βάσεις κινδύνων (Risk registers), παραμέτρους κινδύνων (Risk Factors), οικονομικά, ποσοτικά και άλλα ποιοτικά στοιχεία που μπορεί να έχουν αρνητική επίδραση στην επιχείρηση ή τον οργανισμό, απευθείας πρόσβαση σε συγκεκριμένες μηχανογραφικές εφαρμογές ή προγράμματα της επιχείρησης ώστε να δύναται η διενέργεια άντλησης δεδομένων με τον αντικειμενικότερο τρόπο, και λοιπές ελεγκτικές και διαδικτυακές εφαρμογές (Internet και Intranet).

Κατά την γνώμη μας σημαντικό στοιχείο στις διαδικασίες αξιολόγησης κινδύνων αποτελεί η μη αναγνώριση και αξιολόγηση ορισμένων κατηγοριών ή παραμέτρων κινδύνου, γεγονός που μπορεί να προκαλέσει αντίστοιχα μη αποτελεσματική λήψη αποφάσεων από την διοίκηση και μη πλήρη συμπερίληψη λειτουργιών και δραστηριοτήτων αυξημένου κινδύνου από πλευράς εσωτερικού ελέγχου.

Η διοίκηση και ο εσωτερικός έλεγχος χρησιμοποιούν διάφορες μεθόδους ώστε να εξασφαλίζουν ότι όλοι οι σημαντικοί κίνδυνοι λαμβάνονται υπόψη. Συγκεκριμένα, στο σύνολο τους σχεδόν οι εσωτερικοί και εξωτερικοί ελεγκτές χρησιμοποιούν την μέθοδο αξιολόγησης των περιουσιακών στοιχείων της εταιρείας (Αsset approach) βάσει της οποίας ο κίνδυνος αναγνωρίζεται από την σκοπιά του μεγέθους, του είδους και της εγκατάστασης των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης. Έτσι, για παράδειγμα σημαντικότερη βαρύτητα δίνεται στις μεγαλύτερες επιχειρησιακές μονάδες ενός ομίλου επιχειρήσεων σε πάγια περιουσιακά στοιχεία μεγάλης αξίας ενός οργανισμού, δηλαδή αναφερόμαστε στην γνωστή σε όλους τους ελεγκτές έννοια του Μateriality.

Μία ακόμη μέθοδος που χρησιμοποιείται είναι η μέθοδος αξιολόγησης του εξωτερικού περιβάλλοντος (Business Analysis Framework), όπου η διοίκηση και οι εσωτερικοί ελεγκτές αξιολογούν τον κίνδυνο που χαρακτηρίζει την επιχείρηση δια μέσου της αξιολόγησης εξωτερικών παραγόντων όπως χρηματοοικονομικούς, νομοθετικούς, αλλαγές στις συνθήκες της αγοράς, στους προμηθευτές, στους πελάτες, κ.λπ. Η μέθοδος των σεναρίων απειλών της επιχείρησης (Τhreat analysis) βασίζεται στην υποθετική αντιμετώπιση κινδύνων καταστροφών ή άλλων σημαντικών κινδύνων κυρίως αυτών που αφορούν τους κινδύνους χαμηλής πιθανότητας- υψηλής αρνητικής επίδρασης (π.χ. σεισμούς, τρομοκρατικές ενέργειες, πανδημίες κ.λπ.).

Σε αρκετές περιπτώσεις χρησιμοποιούνται ερωτηματολόγια σχετικά με την αξιολόγηση των κινδύνων. Εκείνο που πρέπει να επισημάνουμε είναι ότι τα ερωτηματολόγια θα πρέπει να διαμορφώνονται με τέτοιο τρόπο ώστε να διευκολύνεται η αντικειμενικότητα κατά την αξιολόγηση συγκεκριμένων επιχειρησιακών μονάδων, λειτουργιών και δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων. Τα ερωτηματολόγια μπορούν να διευκολύνουν στον υπολογισμό μιας συνολικής βαθμολόγησης κινδύνων με την σύνδεση της κάθε ερώτησης με διαφορετική βαθμολογία κινδύνου που αθροιστικά θα παρουσιάζει τον συνολικό κίνδυνο της επιχειρησιακής μονάδας ή δραστηριότητας. Στην περίπτωση που χρησιμοποιούνται από τον εσωτερικό έλεγχο θα πρέπει να συσχετίζονται με το μακροπρόθεσμο και βραχυπρόθεσμο πλάνο ελέγχου της επιχείρησης.

Η αξιολόγηση των κινδύνων είτε διενεργείται από την διοίκηση για την λήψη αποφάσεων, είτε διενεργείται από τον εσωτερικό έλεγχο για τους δικούς του σκοπούς και στόχους (κατάρτιση πλάνου ελέγχου) βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στην αξιολόγηση και βαθμολόγηση διαφόρων παραμέτρων κινδύνου (risk factors) οι οποίοι στο σύνολο τους και ανάλογα με την βαθμολογία που λαμβάνουν προσδιορίζουν το συνολικό αποτέλεσμα κινδύνου. Στη συνέχεια θα αναφερθούμε επιγραμματικά σε διάφορους παράγοντες κινδύνου χωρίς να περιορίζεται η χρήση από μια επιχείρηση μόνο αυτών, καθώς οι παράγοντες κινδύνου είναι δυναμικοί και εύκολα μεταβάλλονται.

Έτσι, ενδεικτικά παράμετροι κινδύνου θα μπορούσαν να είναι οι εξής:

* Ποιότητα του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου του οργανισμού.
* Ποιότητα, ακεραιότητα και ανταγωνιστικότητα της Διοίκησης.
* Μέγεθος της επιχείρησης, επιχειρησιακής μονάδας ή δραστηριότητας.
* Τελευταίος έλεγχος από την μονάδα εσωτερικού ελέγχου της επιχείρησης ή από άλλους εποπτικούς φορείς (π.χ. Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς, Εξωτερικοί Ελεγκτές, Τράπεζα της Ελλάδος, κ.λπ.)
* Αλλαγές στα Συστήματα Πληροφορικής.
* Αλλαγές στα Λογιστικά Συστήματα.
* Πολυπλοκότητα των λειτουργιών της επιχείρησης.
* Δυνατότητα ρευστοποίησης των περιουσιακών στοιχείων.
* Πρόσφατες αλλαγές σε κρίσιμο προσωπικό.
* Χρηματοοικονομική κατάσταση της επιχειρησιακής μονάδας.
* Πολιτικές παράμετροι.
* Απόσταση από την Κεντρική Διοίκηση.
* Εξωτερικό περιβάλλον, κ.λπ.

Η βαθμολογία που θα λάβει η κάθε μία από τις ανωτέρω παραμέτρους θα καταλήξει σε μια συνολική βαθμολογία η οποία θα διευκολύνει και την μονάδα εσωτερικού ελέγχου στην κατανομή των διαθέσιμων ωρών ελέγχου στις περιοχές υψηλότερου κινδύνου κατά προτεραιότητα, αλλά και στις λοιπές περιοχές ως επόμενη προτεραιότητα.

Στην μεν αξιολόγηση των κινδύνων με την χρήση ερωτηματολογίων η συλλογή των στοιχείων και δεδομένων απαιτεί μεταγενέστερη ανάλυση από εξουσιοδοτημένα στελέχη ή επιτροπές της εταιρείας, ενώ στην αξιολόγηση των κινδύνων δια μέσου Workshops (η οποία αποτελεί και την πιο δύσκολη και ακριβή λύση) απαιτείται η χρήση κατάλληλων μηχανογραφικών εφαρμογών και η απαίτηση για συνάντηση σημαντικών ανώτατων και ανώτερων διοικητικών στελεχών, γεγονός που θα διευκολύνει την κατάλληλη αξιολόγηση των κινδύνων εφόσον θα απαιτείται δέσμευση και της ανώτατης διοίκησης.

Δεδομένου του περιορισμένου χρόνου που διαθέτουν για τέτοιες συναντήσεις τα ανώτατα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων απαιτείται η επένδυση σε κατάλληλη τεχνολογία ή μηχανογραφικές εφαρμογές (για παράδειγμα αρκετές εταιρείες ορκωτών ελεγκτών ή συμβούλων επιχειρήσεων διαθέτουν τέτοια τεχνογνωσία) οι οποίες θα περιορίσουν τον απαιτούμενο χρόνο διάθεσης από τα ανώτατα στελέχη της επιχείρησης. Τα μηχανογραφικά αυτά εργαλεία θα πρέπει να δίνουν την δυνατότητα αποτύπωσης απόψεων που προέρχονται από Βrainstorming, συλλογή στοιχείων, κατηγοριοποίηση και συσχετισμό τους με συγκεκριμένες και μη κατηγορίες κινδύνων, καθώς επίσης να δίνεται η δυνατότητα ηλεκτρονικής ψηφοφορίας η οποία διασφαλίζει την ανεξαρτησία, αντικειμενικότητα και εμπιστευτικότητα των απόψεων των συμμετεχόντων.

Αποτελεί καλή πρακτική ο συντονισμός των ανωτέρω ενεργειών από έναν ανεξάρτητο προς την επιχείρηση σύμβουλο (π.χ. εξωτερικό σύμβουλο) ή ακόμη και από την μονάδα εσωτερικού ελέγχου που μπορεί να παίξει ρόλο συντονιστή στο workshop, χωρίς βεβαίως να συμμετέχει προκειμένου να διασφαλίζεται η ανεξαρτησία του.

Παρακάτω, παραθέτουμε μια σύνοψη των προτεινόμενων ενεργειών για την εκτίμηση και αξιολόγηση των επιχειρηματικών κινδύνων:

1. Καθορισμός του επιθυμητού προφίλ κινδύνου (Risk profile) από την επιχείρηση.
2. Προσδιορισμός του επιθυμητού προφίλ κινδύνου βάσει του ενυπάρχοντος (Inherent risk) ή του υπολειμματικού κινδύνου (Residual risk).
3. Καθορισμός εντός συγκεκριμένων ορίων – πλαισίων της επιθυμίας (Risk Appetite) και της ανοχής της επιχείρησης έναντι των αναγνωρισμένων κινδύνων (Risk Tolerance) .
4. Αναγνώριση και καταγραφή των επιχειρησιακών σκοπών και στόχων και αναγνώριση ενδεχόμενων μεταβολών στα συστήματα ή / και στις επιχειρησιακές διαδικασίες.
5. Συλλογή και καταγραφή πληροφοριών σχετικά με τις κατηγορίες και παραμέτρους κινδύνου (Risk categories and Risk factors).
6. Εξέταση της πληρότητας των ανωτέρω δεδομένων (κατηγοριών και παραμέτρων κινδύνου).
7. Αξιολόγηση, ιεράρχηση και βαθμολόγηση των κινδύνων σε σχέση με τα επίπεδα ανοχής της διοίκησης, καθώς επίσης σε σχέση με τις εγκατεστημένες δικλείδες ασφαλείας – σημεία ελέγχου από την διοίκηση.
8. Τέλος, στην περίπτωση που η Αξιολόγηση Κινδύνων γίνεται από την μονάδα εσωτερικού ελέγχου για τους δικούς του σκοπούς, κατανομή των διαθέσιμων ωρών ελέγχου ανάλογα με την σημαντικότητα (βάσει σχετικής ιεράρχησης) των λειτουργιών και δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

H συνολική εκτίμηση και αξιολόγηση των επιχειρηματικών κινδύνων αποτελεί βέλτιστη πρακτική να δημοσιεύεται προς το επενδυτικό κοινό, όπως επίσης και η έκφραση γνώμης για το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου της επιχείρησης.

7.2 Αναγνώριση Επιχειρηματικών Δραστηριοτήτων

Αρχικά αναγνωρίζονται οι επιχειρηματικές δραστηριότητες της επιχείρησης, συνυπολογίζοντας τους βασικούς κινδύνους που απειλούν την ορθή και ομαλή λειτουργία της, καθώς και τις προτεραιότητές της.

Έτσι, σε μια τράπεζα για παράδειγμα αναλύοντας την οργανωτική της διάρθρωση, οι επιχειρησιακές δραστηριότητες της μπορεί να περιλαμβάνουν κεντρικές υπηρεσίες, καταστήματα, θυγατρικές εταιρείες ή άλλου μετοχικού ενδιαφέροντος εταιρείες (άνω του 50%), συστήματα πληροφορικής, έργα που τρέχουν μέσα στην τράπεζα και λοιπές δραστηριότητες. Πέραν των δραστηριοτήτων που απορρέουν από την οργανωτική διάρθρωση, εντοπίζονται επίσης δραστηριότητες που σχετίζονται με την ανάληψη ειδικών θεμάτων από την μονάδα εσωτερικού ελέγχου, καθώς επίσης και με την υποχρέωση συμμόρφωσης της τράπεζας με τις εποπτικές αρχές.

Σε ότι αφορά τις κεντρικές υπηρεσίες και τις θυγατρικές εταιρείες, ή τους επιμέρους συναλλακτικούς κύκλους σε μια βιομηχανική επιχείρηση θα πρέπει να διενεργείται αναγνώριση των επιμέρους λειτουργιών τους, έτσι ώστε να υπάρχει μια πιο ολοκληρωμένη απεικόνιση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης και των συνδεόμενων κινδύνων. Ένα παράδειγμα απεικόνισης της αναγνώρισης επιχειρηματικών δραστηριοτήτων σε μια τράπεζα έχει ως εξής:

|  |
| --- |
| **ΧΥΖ ΒΑΝΚ** |
| * Καταστήματα |
| Α Κατηγορίας |
| Β Κατηγορίας |
| Γ Κατηγορίας |
| Δ Κατηγορίας |
| Ε Κατηγορίας |
| * Κεντρικές Υπηρεσίες |
| * Θυγατρικές Εταιρείες |
| Χρηματοπιστωτικές Εταιρείες |
| Εμποροβιομηχανικές Εταιρείες |
| Λοιπές Εταιρείες |

7.3 Αναγνώριση Βασικών Κινδύνων

Σε αυτό το στάδιο αναγνωρίζονται οι βασικοί επιχειρηματικοί κίνδυνοι που χαρακτηρίζουν την επιχείρηση συνολικά και τις επιμέρους δραστηριότητές της, οι οποίοι είναι συνδεδεμένοι με τους στόχους της. Στη συνέχεια παραθέτουμε ενδεικτικά βασικές κατηγορίες κινδύνου με τους αντίστοιχους ορισμούς τους που αναγνωρίστηκαν έτσι όπως αναγνωρίσθηκαν στο συγκεκριμένο τραπεζικό παράδειγμα:

**Πιστωτικός Κίνδυνος**

Η οικονομική απώλεια που ενδέχεται να προκύψει από την αδυναμία των πελατών να ανταποκριθούν στις οικονομικές τους υποχρεώσεις που απορρέουν από τις συμβατικές τους υποχρεώσεις με την τράπεζα.

**Λειτουργικός Κίνδυνος**

Ο κίνδυνος απωλειών λόγω ελλιπούς διαχωρισμού αρμοδιοτήτων, ανεπαρκών συστημάτων καθώς και λαθών ή παρατυπιών, που απορρέουν από την ύπαρξη ακατάλληλων εσωτερικών διαδικασιών. Βασικό λειτουργικό κίνδυνο αποτελεί ο κίνδυνος απάτης.

**Κίνδυνος Φήμης**

Ο κίνδυνος απώλειας που μπορεί να επιφέρει η δημιουργία αρνητικής αντίληψης στην εξωτερική αγορά για την τράπεζα και η προσβολή της φήμης της, λόγω της αρνητικής δημοσιότητας που μπορεί να επιφέρουν μεταξύ άλλων, οι επιχειρηματικές ενέργειες που αναλαμβάνει η τράπεζα, η ανάρμοστη συμπεριφορά των στελεχών της, οι διαμάχες με τους πελάτες και η κοινοποίηση ανακριβών πληροφοριών στην αγορά.

**Κίνδυνος Αγοράς**

Ο κίνδυνος απώλειας που μπορεί να υποστεί η τράπεζα διατηρώντας το υπάρχον χαρτοφυλάκιό της για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, ο οποίος απορρέει από την έκθεσή της στις ενάντιες κινήσεις των αξιών και τιμών της αγοράς. Οι κίνδυνοι αγοράς μπορούν ευρέως να κατηγοριοποιηθούν σε κινδύνους συναλλάγματος, επιτοκίων, μετοχικού κεφαλαίου, κ.α.

**Κίνδυνος Ρευστότητας**

Ο κίνδυνος που απορρέει από την αδυναμία της τράπεζας είτε να αποκτήσει ρευστά διαθέσιμα έγκαιρα, είτε να ρευστοποιήσει τα πάγια κεφάλαιά της όποτε αυτό κρίνεται απαραίτητο, με αποτέλεσμα την ύπαρξη οικονομικών απωλειών για το πιστωτικό ίδρυμα.

**Νομικός και Κανονιστικός Κίνδυνος**

Ο κίνδυνος σοβαρών προστίμων και οικονομικών συνεπειών για την τράπεζα, λόγω αστοχίας της να συμμορφωθεί και να ανταποκριθεί, έγκαιρα και έγκυρα, στις νομικές και κανονιστικές υποχρεώσεις βάσει της σχετικής Ελληνικής και Κοινοτικής Νομοθεσίας, καθώς και ο νομικός κίνδυνος που απορρέει από τυχόν λάθη ή παραλείψεις κατά την κατάρτιση συμβάσεων με σημαντική επίπτωση στην Τράπεζα.

**Χρηματοοικονομικός Κίνδυνος**

Χρηματοοικονομικός χαρακτηρίζεται ο κίνδυνος της μη κατάλληλης διαχείρισης των ρευστών διαθεσίμων και των χρηματοοικονομικών εργαλείων της επιχείρησης, έτσι ώστε να παρέχουν την απαραίτητη ρευστότητα στον οργανισμό να ανταποκριθεί τις υποχρεώσεις του, να μειωθεί η έκθεση στους κινδύνους αγοράς και στους λοιπούς οικονομικούς κινδύνους ή να προβεί η τράπεζα σε ρευστοποίηση οπότε αυτό κρίνεται απαραίτητο.

**Κίνδυνος Στρατηγικής**

Ο κίνδυνος στρατηγικής συνδέεται με κινδύνους που απορρέουν από την ποιότητα του στρατηγικού σχεδιασμού και τον καθορισμό των στόχων του οργανισμού, από το κατά πόσο η στρατηγική δύναται να επιτευχθεί, από τον αντίκτυπο της στρατηγικής στις δραστηριότητες και λειτουργίες της τράπεζας και από τις διαδικασίες που εφαρμόζονται για παρακολούθηση της υλοποίησης της στρατηγικής.

Επίσης, ο κίνδυνος στρατηγικής σχετίζεται με τις δραστηριότητες των επιχειρηματικών μονάδων που έχουν αντίκτυπο στην επίτευξη της συνολικής στρατηγικής του οργανισμού. Συγκεκριμένα, πρόκειται για τον κίνδυνο που προκύπτει από τα παρεχόμενα προϊόντα της θυγατρικής εταιρείας ή μονάδας, τον κύκλο εργασιών της, του πελάτες της και από τις σχέσεις μεταξύ των στελεχών της.

Θα πρέπει να υπογραμμισθεί ότι οι βάσεις κινδύνων δεν είναι περιοριστικές, αλλά αντιθέτως δύναται να εμπλουτιστούν σε οποιαδήποτε στάδιο της αξιολόγησης κινδύνων με την εισαγωγή νέων κινδύνων ή την δημιουργία νέων υποκατηγοριών κινδύνων.

7.4 Βαθμολόγηση Κινδύνων

Σε αυτή τη φάση οι επιχειρησιακοί κίνδυνοι ταξινομούνται ανάλογα με την πιθανή επίπτωση τους (Ιmpact) στη λειτουργία της επιχείρησης. Η αξιολόγηση των κινδύνων αποτελεί θεμελιώδες μέρος της διαδικασίας που αφορά τον προγραμματισμό του ελέγχου. Σε αυτό το στάδιο θα πρέπει να συνδέεται η κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα της επιχείρησης (π.χ. για τράπεζα - κατάστημα, κεντρική υπηρεσία, θυγατρική εταιρεία και λοιπές δραστηριότητες) με όλους τους κινδύνους που εμπεριέχονται σε αυτές, χρησιμοποιώντας την βάση κινδύνων που αναφέραμε ανωτέρω. Στην συνέχεια οι κίνδυνοι βαθμολογούνται με βάση την πιθανή επίπτωση τους στην λειτουργία της επιχείρησης και πιθανά ταξινομούνται ως Υψηλής, Μέσης και Χαμηλής επικινδυνότητας.

Η βαθμολόγηση μπορεί να αφορά στην επίπτωση των κινδύνων στην εύρυθμη και ομαλή λειτουργία της επιχείρησης συνολικά και όχι στην κάθε δραστηριότητα μεμονωμένα. Για παράδειγμα, παρόλο που ένας κίνδυνος ενδέχεται να έχει σημαντικό αντίκτυπο σε ένα κατάστημα τράπεζας για παράδειγμα με το οποίο συνδέεται, ο κίνδυνος αυτός μπορεί να είναι πολύ χαμηλότερος στο σύνολο της τράπεζας.

Αναφορικά με τον λειτουργικό κίνδυνο θα πρέπει να σημειωθεί ότι είναι εξαιρετικά δύσκολο να αναγνωριστεί καθώς και να διασφαλιστεί ότι έχει επαρκώς αξιολογηθεί και μετρηθεί δεδομένου ότι δεν υπάρχει ένας κοινός και περιοριστικός ορισμός του τι είναι ο λειτουργικός κίνδυνος, καθώς περιλαμβάνει πληθώρα κινδύνων που μπορεί να προκύψουν από πιθανή αναποτελεσματική λειτουργία των διαδικασιών και εν γένει του συστήματος εσωτερικού ελέγχου.

Σε αυτό το στάδιο και δεδομένου ότι δεν είναι πάντοτε εύκολη η πλήρης αναγνώριση και αξιολόγηση των κινδύνων και με σκοπό την ολοκληρωμένη εκτίμηση των εμπλεκόμενων κινδύνων στην λειτουργία της επιχείρησης, μπορεί να ζητηθεί η γνώμη των ελεγχόμενων μονάδων για την αξιολόγηση των κινδύνων των περιοχών που τις αφορούν (επικινδυνότητα).

Σημαντικό στοιχείο που πρέπει να λαμβάνεται υπόψη στην βαθμολόγηση των κινδύνων αποτελεί η πιθανότητα εμφάνισης τους (likelihood), η οποία συνδέεται με την συχνότητα - πιθανό χρονικό διάστημα στο οποίο μπορεί να εμφανισθεί ένα αρνητικό γεγονός (π.χ. μία φορά τον χρόνο).

Για την αξιολόγηση και βαθμολόγηση των κινδύνων που σχετίζονται με τις επιχειρηματικές δραστηριότητες και ελεγκτικές περιοχές της τράπεζας και για την εκτίμηση του αντίκτυπου που έχουν στην επίτευξη της στρατηγικής της, κρίνεται απαραίτητο να γίνουν κάποιες παραδοχές σχετικά με το τι θεωρείται υψηλός, μεσαίος ή χαμηλός κίνδυνος με βάση τα διαθέσιμα στοιχεία. Έτσι, αν λάβουμε υπόψη ότι το πλάνο ελέγχου θα περιλαμβάνει ελέγχους καταστημάτων, κεντρικών υπηρεσιών και θυγατρικών εταιρειών η βαθμολόγηση τους θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τα κατωτέρω:

Καταστήματα

Σε ότι αφορά τον πιστωτικό κίνδυνο η βαθμολόγηση μπορεί να γίνει με την κατωτέρω λογική:

- Το «λογιστικό υπόλοιπο δανείων» να θεωρηθεί ως η κύρια παράμετρος που συνδέεται με τον πιστωτικό κίνδυνο των καταστημάτων και ως εκ τούτου ισχύουν τα εξής:

**ΥΠΟΛΟΙΠΟ ΔΑΝΕΙΩΝ**

**(εκατ. Ευρώ)**

> 20.000.

10.000 – 20.000

< 10.000

**ΚΙΝΔΥΝΟΣ**

ΥΨΗΛΟΣ

ΜΕΣΑΙΟΣ

ΧΑΜΗΛΟΣ

ΠΙΣΤΩΤΙΚΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΣ

Σε ότι αφορά τον **λειτουργικό κίνδυνο** η βαθμολόγηση μπορεί να γίνει ως εξής :

* Με βάση τα στοιχεία που συγκεντρώνονται, οι κύριες παράμετροι κινδύνου που σχετίζονται με τον λειτουργικό κίνδυνο είναι ο αριθμός προσωπικού του καταστήματος, η ύπαρξη οργανωτικών αλλαγών μέσα στο έτος καθώς και η ύπαρξη ειδικών θεμάτων.
* Σε όσα καταστήματα έχει υπάρξει σημαντικό ειδικό θέμα θεωρείται ότι το συγκεκριμένο κατάστημα έχει υψηλό λειτουργικό κίνδυνο. Σημαντικές κατηγορίες ειδικών θεμάτων αποτελούν θέματα που σχετίζονται μεταξύ άλλων με: πιστοδοτήσεις, πλαστογραφία δικαιολογητικών, ελλείματα ταμείου, λογαριασμούς καταθέσεων, αμφισβητούμενες συναλλαγές, ΑΤΜs.
* Για την εκτίμηση των ελεγκτικών αναγκών, απαιτείται η τακτική επικοινωνία με το αρμόδιο τμήμα για την εξέταση ειδικών θεμάτων, για την επικαιροποίηση των ειδικών θεμάτων έτσι ώστε να διασφαλιστεί ότι όλα τα σημαντικά θέματα έχουν συμπεριληφθεί.
* Σε όσα καταστήματα έχει υπάρξει οργανωτική αλλαγή μέσα στο έτος θεωρείται ότι το συγκεκριμένο κατάστημα έχει υψηλό λειτουργικό κίνδυνο.
* Στην βαθμολόγηση του λειτουργικού κινδύνου, λαμβάνεται υπόψη η κατηγορία του καταστήματος.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ** | | | | |
| **ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΣ** | **Α & Α+** | **Β** | **Γ** | **Δ & Ε** |
| ΥΨΗΛΟΣ | <20 | <16 | <10 | <6 |
| ΜΕΣΑΙΟΣ | 20 - 30 | 16 - 25 | 10 - 15 | 6 - 10 |
| ΧΑΜΗΛΟΣ | >30 | >25 | >15 | >10 |

Κεντρικές Υπηρεσίες

* Όλες οι κεντρικές υπηρεσίες συνδέονται κυρίως με το λειτουργικό κίνδυνο. Σε ότι αφορά τον λειτουργικό κίνδυνο η βαθμολόγηση γίνεται ενδεικτικά με γνώμονα την κρισιμότητα των λειτουργιών της διεύθυνσης, τον όγκο των εργασιών που εκτελεί, καθώς και με βάση κάποιες άλλες παραμέτρους όπως η ύπαρξη καταγεγραμμένων διαδικασιών, η ύπαρξη οργανωτικών αλλαγών, καθώς και η ύπαρξη ειδικών θεμάτων, η ύπαρξη αλλαγών στα πληροφοριακά συστήματα της διεύθυνσης.
* Ανάλογα με το είδος των λειτουργιών της κάθε διεύθυνσης γίνεται η αναγνώριση και βαθμολόγηση των υπόλοιπων κινδύνων όπως κίνδυνος ρευστότητας, χρηματοπιστωτικός κίνδυνος, κίνδυνος αγοράς, κ.λπ.

Θυγατρικές Εταιρείες

Σε ότι αφορά τις θυγατρικές εταιρείες του ομίλου η βαθμολόγηση μπορεί να γίνει με την εξής λογική:

* Ανάλογα με τις επιχειρηματικές δραστηριότητες τις εταιρείας και τους συναλλακτικούς κύκλους, οι εταιρείες συνδέονται με πιστωτικό ή χρηματοοικονομικό κίνδυνο. Η βαρύτητα κρίνεται εμπειρικά, ανάλογα με την κρισιμότητα των λειτουργιών και τον πιθανό αντίκτυπο στην λειτουργία της τράπεζας καθώς και από παραμέτρους όπως τα οικονομικά αποτελέσματα της θυγατρικής εταιρείας.
* Όλες οι θυγατρικές εταιρείες σχετίζονται με λειτουργικό κίνδυνο και η βαθμολόγηση στηρίζεται σε παραμέτρους όπως ο αριθμός προσωπικού, η ύπαρξη οργανωτικών αλλαγών μέσα στο έτος και ειδικών θεμάτων.
* Όλες οι θυγατρικές εταιρείες συνδέονται με τον κίνδυνο φήμης.
* Αντίστοιχα, όλες οι θυγατρικές σχετίζονται με κίνδυνο στρατηγικής ο οποίος κρίνεται σε κάθε περίπτωση υψηλός.

7.5 Διαχείριση κινδύνων και διάκριση ρόλων

Στο πεδίο δράσης της δραστηριότητας εσωτερικού ελέγχου υπάρχει άμεση σύνδεση με τις δραστηριότητες διαχείρισης κινδύνων, χωρίς όμως αυτό να αποτελεί την βασική του ευθύνη. Αποτελεί καλή πρακτική, η ευθύνη για την διαχείριση κινδύνων να ανήκει σε συγκεκριμένη Επιτροπή με πρόεδρο της ένα εκτελεστικό μέλος του διοικητικού συμβουλίου. Δεν είναι ορθό από ένα εσωτερικό ελεγκτή, να εκτελεί μια εκτελεστική λειτουργία που του έχει ανατεθεί από την διοίκηση βοηθώντας την, στον σχεδιασμό και στην εφαρμογή των μέτρων αποφυγής κινδύνων. Ο ρόλος του εσωτερικού ελεγκτή είναι η επικύρωση των δικλείδων ασφαλείας και η διασφάλιση της λειτουργίας διαχείρισης κινδύνων.

Ένα ορθά δομημένο σύστημα εσωτερικού ελέγχου, παρέχει σε μια οντότητα την εύλογη διαβεβαίωση ότι θα υλοποιήσει τους στόχους της, και όχι απόλυτη διαβεβαίωση. Επιδιώκει την εξάλειψη μιας λανθασμένης απόφασης ή ένα ανθρώπινο σφάλμα, αλλά δεν μπορεί να μηδενίσει τις εσκεμμένες ενέργειες παράκαμψης των διαδικασιών από τους εργαζομένους ή την διοίκηση. Συνεπώς δεν μπορεί να παρέχει προστασία με ασφάλεια σε μια επιχείρηση η οποία παραβιάζει τους νόμους, ή δεν εκπληρώνει τους επιχειρηματικούς της στόχους.

Ο ρόλος του εσωτερικού ελεγκτή αποτελείται από ένα πλήθος δραστηριοτήτων όπως, επιθεώρηση της διαχείρισης των βασικών κινδύνων, αξιολόγηση των εκθέσεων κινδύνων και αξιολόγηση των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων. Ο προσδιορισμός των ορίων διάθεσης ανάληψης κινδύνων, οι αποφάσεις σχετικά με τις αποκρίσεις στους κινδύνους και η επιβολή διαδικασιών διαχείρισης, δεν είναι μέρος των αρμοδιοτήτων του εσωτερικού ελέγχου. Υπάρχει και ένα ενδιάμεσο σύνολο δραστηριοτήτων στις οποίες ο ρόλος του εσωτερικού ελεγκτή βρίσκει εφαρμογή. Αυτές είναι η διευκόλυνση για τον εντοπισμό κινδύνων, ανάπτυξη, υποστήριξη του πλαισίου ERM.

Οι δραστηριότητες για τον έλεγχο των δικλείδων ασφαλείας είναι πολύ σημαντικές για τον εσωτερικό έλεγχο. Οι επαγγελματίες διαχείρισης κινδύνων αξιολογούν τους κινδύνους και εντοπίζουν τον κατάλληλο τύπο δικλείδων ασφαλείας που πρέπει να εφαρμοστεί. Στη συνέχεια πραγματοποιούν συστάσεις για την εφαρμογή τυχόν επιπλέον δικλείδων ασφαλείας. Από αυτό το σημείο και μετά, αρχίζει η δουλεία του εσωτερικού ελέγχου. Ο εσωτερικός έλεγχος ελέγχει στην πράξη την αποτελεσματικότητα και την ορθότητα των κρίσιμων δικλείδων ασφαλείας που έχουν εντοπιστεί. Αν κάποιες από αυτές τις δικλείδες ασφαλείας δεν είναι αποτελεσματικές και επαρκείς, θα πρέπει να αντικατασταθούν.

Η σχέση της μονάδας εσωτερικού ελέγχου με την ομάδα διαχείρισης κινδύνων σε πολλές περιπτώσεις είναι «ιδιαίτερη» λόγω της φύσης τους. Ο εσωτερικός έλεγχος εστιάζει στην αποτελεσματική και αποδοτική εφαρμογή των δικλείδων ασφαλείας και ο επικεφαλής του, ενημερώνει την Επιτροπή Ελέγχου σχετικά. Αντίθετα ο υπεύθυνος διαχείρισης κινδύνων συνήθως έχει λιγότερες επαφές με το Δ.Σ. για θέματα κινδύνων. Οι διαφορές αυτές στις γραμμές αναφορών, ενδεχομένως να απογοητεύσουν τον επικεφαλής της διαχείρισης κινδύνων.

Για την αποτελεσματική εφαρμογή των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων θα πρέπει και τα δύο μέρη να συνεργάζονται και να συνεισφέρουν, για την διασφάλιση των επιχειρηματικών στόχων. Θα πρέπει να διοργανώσουν συναντήσεις και εργαστήρια εκτίμησης κινδύνων, που να συμμετέχουν οι διευθυντές και οι εσωτερικοί ελεγκτές.

Κατά την διάρκεια ενός ελέγχου, οι εσωτερικοί ελεγκτές αναζητούν πληροφορίες και δεδομένα για να προσδιορίσουν τον πραγματικό αντίκτυπο των εφαρμοζόμενων δικλείδων ασφαλείας στην ελεγχόμενη οντότητα. Όπως είδαμε και παραπάνω, η προσέγγιση του μοντέλου των τριών γραμμών άμυνας είναι αρκετά δημοφιλής τα τελευταία χρόνια. Η προσέγγιση αυτή (των τριών γραμμών άμυνας), θα μπορούσαμε να πούμε ότι μοιάζει με το GRC (Governance, Risk, Compliance). Σύμφωνα με το GRC, το Δ.Σ. έχοντας την ευθύνη για θέματα εταιρικής διακυβέρνησης, λαμβάνοντας υπόψη του τις τρεις γραμμές άμυνας, είναι υπεύθυνο για την αποτελεσματική διαχείριση των κινδύνων.

Για τον καθορισμό του ετήσιου προγράμματος ελέγχων της μονάδας εσωτερικού ελέγχου, ο προσδιορισμός των προτεραιοτήτων διαχείρισης κινδύνων από την μονάδα εσωτερικού ελέγχου είναι πολύ σημαντικό. Η πρόθεση του Δ.Σ. είναι η συνεργασία του τμήματος διαχείρισης κινδύνων και της μονάδας εσωτερικού ελέγχου, με σκοπό την υλοποίησης του επιχειρηματικού πλάνου μέσω αποτελεσματικών διεργασιών. Από την συνεργασία αυτή αφενός μεν προκύπτουν τα πλεονεκτήματα των κοινών στόχων και εστίασης στα ζητήματα διαχείρισης κινδύνων, αφετέρου όμως, δεν λείπουν τα προβλήματα. Ο διαχωρισμός και η οριοθέτηση των ρόλων σε αυτές τις περιπτώσεις πρέπει να τηρείται. Ο διαχωρισμός των ρόλων μεταξύ του εσωτερικού ελέγχου και της διαχείρισης κινδύνων είναι ένα σημαντικό ζητούμενο για πολλές οντότητες. Ο τρόπος διαχωρισμού τους, διαφέρει ανάλογα με την δομή της κάθε οντότητας. Θα πρέπει να γίνεται σαφής διαχωρισμός των ρόλων και των ευθυνών μεταξύ του εσωτερικού ελέγχου, της διαχείρισης κινδύνων και των προϊσταμένων. Γενικά, θα μπορούσαμε να πούμε ότι ο ρόλος του εσωτερικού ελεγκτή περιορίζεται στις δραστηριότητες στο πεδίο της ευθύνης του, ενώ οι προϊστάμενοι τμημάτων θα πρέπει να διαχωρίζουν την περιοχή ευθύνης τους και να μην αναλαμβάνουν ρόλους του εσωτερικού ελεγκτή. Στις αρμοδιότητες της διαχείρισης κινδύνων εντάσσονται η εκτίμηση κινδύνων και ο σχεδιασμός των δικλείδων ασφαλείας, ενώ ο εσωτερικός έλεγχος έρχεται να ελέγξει τις εφαρμοζόμενες δικλείδες ασφαλείας, να διασφαλίσει την ορθή εφαρμογή τους έτσι ώστε να είναι αποτελεσματικές και αποδοτικές.

Παρακάτω, παραθέτουμε μια ενδεικτική κατανομή των ρόλων και ευθυνών με βάση όσα προαναφέραμε:

Μονάδα εσωτερικού ελέγχου

* Αξιολογεί τις διαδικασίες διαχείρισης κινδύνων
* Παρέχει διασφάλιση σχετικά με τις διαδικασίες διαχείρισης κινδύνων
* Παρέχει διασφάλιση σωστής αξιολόγησης των κίνδυνων
* Αξιολογεί τις εκθέσεις βασικών κινδύνων
* Επανεξετάζει την διαχείριση των βασικών κινδύνων.

Υπηρεσία διαχείρισης κινδύνων

* Βοηθά στην αναγνώριση και αξιολόγηση των κινδύνων
* Καθοδηγεί τη διοίκηση στην ανταπόκριση έναντι των κινδύνων
* Συντηρεί και εξελίσσει το πλαίσιο ERM
* Προωθεί την δημιουργία ERM
* Συντονίζει τις δραστηριότητες του ERM
* Αναπτύσσει στρατηγικές διαχείρισης κινδύνων, που θα εγκριθούν από Δ.Σ.

Επικεφαλής λειτουργιών

* Επιβάλλει τις διαδικασίες διαχείρισης κινδύνων
* Προσδιορίζει το όριο ανάληψης κινδύνου
* Αποφασίζει για τις αντιδράσεις έναντι των κινδύνων
* Διασφαλίζει την ορθή εφαρμογή της διαχείρισης κινδύνων
* Λογοδοτεί για την διαχείριση των κινδύνων.

Συνοψίζοντας θα πρέπει να υπογραμμιστεί ότι η διοίκηση της οντότητας έχει την κύρια ευθύνη της διαχείρισης των κινδύνων. Ταυτόχρονα οι ενέργειες διαχείρισης κινδύνων και ο εσωτερικός έλεγχος δεν θα πρέπει να υπονομεύουν τις περιοχές ευθύνης που δεν εντάσσονται στο ρόλο τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΥΝΕΧΕΙΑ

8.1 Εισαγωγή

Τα έκτακτα γεγονότα και οι καταστάσεις των τελευταίων χρόνων όπως η πανδημία, οι τρομοκρατικές επιθέσεις, οι φυσικές καταστροφές και άλλα έστρεψαν το ενδιαφέρον σε θέματα σχεδιασμού επιχειρησιακής συνέχειας των επιχειρήσεων (business continuity planning- BCP) και σχεδιασμού αποκατάστασης καταστροφών (disaster recovery planning- DRP). Απόρροια αυτού του αυξημένου ενδιαφέροντος αποτελεί η δημοσίευση των διάφορων σχετικών προτύπων σε παγκόσμιο επίπεδο.

Επί της ουσίας, ο σχεδιασμός επιχειρησιακής συνέχειας (BCP) σχετίζεται με την ικανότητα μιας οντότητας να εμφανίζεται έγκαιρα προετοιμασμένη για μελλοντικά συμβάντα τα οποία εάν πραγματοποιηθούν θα μπορούσαν να θέσουν σε κίνδυνο την ύπαρξή της. Τα γεγονότα για τα οποία γίνεται ο σχεδιασμός επιχειρησιακής συνέχειας δεν περιορίζονται σε κάποιο συγκεκριμένο πεδίο αλλά μπορεί να αφορούν τοπικές πυρκαγιές, σεισμούς μέχρι εθνικά και παγκόσμια θέματα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι οι φωτιές σε όλη την Ελλάδα το καλοκαίρι του 2021 και φυσικά η πανδημία COVID19 που οδήγησε στην διαταραχή του παγκόσμιου οικονομικού συστήματος.

Σύμφωνα με το βρετανικό πρότυπο BS 31100 (2011) ο σχεδιασμός επιχειρησιακής συνέχειας (BCP) ορίζεται ως εκείνη η ολιστική διαδικασία διαχείρισης η οποία εντοπίζει πιθανές απειλές και τις επιπτώσεις της πραγματοποίησης αυτών των απειλών στις επιχειρηματικές δραστηριότητες μιας οντότητας. Επιπλέον, παρέχει ένα πλαίσιο με το οποίο οικοδομείται η ανθεκτικότητα της οντότητας απέναντι σε αυτές τις απειλές μέσω της αποτελεσματικής της αντίδρασής της. Ο απώτερος σκοπός αυτού του πλαισίου είναι η εξασφάλιση της συνέχειας των δραστηριοτήτων της προκειμένου να διαφυλαχτούν τα συμφέροντα των ομάδων ενδιαφερομένων της, της φήμης, της επωνυμίας και των δραστηριοτήτων προστιθέμενης αξίας.

Η ανάγκη για την ύπαρξη ενός καλά προκαθορισμένου, τεκμηριωμένου και δοκιμασμένου σχεδίου αποκατάστασης καταστροφών είναι μεγάλη σε περιπτώσεις εμφάνισης σοβαρών συμβάντων τα οποία με τον έναν ή τον άλλον τρόπο διαταράσσουν για παράδειγμα την παραγωγή ή τη λειτουργία της. Έτσι λοιπόν, αυτά τα σχέδια σε πρώτο επίπεδο αποσκοπούν στην αποκατάσταση της πρόσβασης στα συστήματα πληροφορικής και δεδομένων ενώ σε δεύτερο επίπεδο παρέχουν τη χρήση εναλλακτικών εγκαταστάσεων αν αυτό καταστεί απαραίτητο. Επίσης, προβλέπουν τρόπους επικοινωνίας με τους εργαζομένους και με άλλους ενδιαφερόμενους, όπως προμηθευτές, πελάτες αλλά και τα μέσα ενημέρωσης κατά την περίοδο της κρίσης. Τα σχέδια επιχειρησιακής συνέχειας βασίζονται στον καθορισμό μακροπρόθεσμων σχεδίων για την αποκατάσταση της «συνήθους λειτουργίας» αμέσως έπειτα από μια καταστροφή. Ένα σχέδιο επιχειρησιακής συνέχειας ως σημαντικό μέρος του περιορισμού των επιπτώσεων ενός περιστατικού κινδύνου, θα πρέπει να περιλαμβάνει ρυθμίσεις για τον περιορισμό της ζημιάς, η οποία προκλήθηκε κατά τη διάρκεια του περιστατικού και να εκτιμάει το κόστος ανάκτησης/ αποκατάστασης.

Σημαντικό συστατικό του σχεδιασμού επιχειρησιακής συνέχειας (BCP) αποτελεί το σχέδιο αποκατάστασης καταστροφών (DRP). Για παράδειγμα, όταν ένα σύστημα υπολογιστή παρουσιάζει βλάβη ή δεν υπάρχει δυνατότητα προσπέλασης των δεδομένων λόγω καταστροφής, ο οργανισμός θα χρειαστεί διαδικασίες έκτακτης ανάγκης προκειμένου να διασφαλιστεί η ανάκτηση των δεδομένων ή/ και η επιχειρησιακή συνέχεια του οργανισμού. Μια άλλη κατηγορία σχεδίων είναι αυτή που αφορά την διαχείριση οποιασδήποτε κρίσης που ενδεχομένως προκύψει από μια επιχειρησιακή καταστροφή.

Η κύρια διαφορά μεταξύ των σχεδίων αποκατάστασης καταστροφών και των σχεδίων διαχείρισης κρίσεων έγκειται στο γεγονός ότι το σχέδιο αποκατάστασης καταστροφών αφορά κυρίως δράσεις για την αποκατάσταση της υποδομής του οργανισμού, ενώ ένα σχέδιο διαχείρισης κρίσης ασχολείται με τα εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη και τις δράσεις για τη διαχείριση των σχετικών αντιδράσεων και των προσδοκιών των ενδιαφερομένων μερών. Για παράδειγμα, για ένα ηλεκτρονικό κατάστημα (e-shop) τα πληροφοριακά συστήματα είναι ζωτικής σημασίας για τη λειτουργία της εταιρείας, δεδομένου ότι επεξεργάζονται παραγγελίες, διαχειρίζονται την αποθήκη και την τιμολόγηση. Σε μια τέτοια εταιρεία μπορεί να είναι σκόπιμο να προβλεφθεί η δυνατότητα εγκατάστασης φορητού υπολογιστή έκτακτης ανάγκης σε περίπτωση σοβαρής βλάβης των συστημάτων πληροφορικής. Εφόσον ληφθεί αυτή η απόφαση, θα πρέπει η εταιρεία να συνάψει μια σύμβαση με έναν προμηθευτή ώστε να παραδοθεί ένας φορητός υπολογιστής και να εγκατασταθεί στις εγκαταστάσεις της εταιρείας. Ο φορητός υπολογιστής, εν συνεχεία, θα συνδεόταν και οι λειτουργίες θα ελέγχονταν από αυτόν. Η επιτυχία της ρύθμισης αυτής εξαρτάται από τη διαθεσιμότητα των πληροφοριών από τους εφεδρικούς δίσκους που θα πρέπει να τηρούνται ως αντίγραφα ασφαλείας τουλάχιστον μία φορά την ημέρα και πιθανόν αρκετές φορές την ημέρα.

Ως προς τη φύση της συνέχισης των δραστηριοτήτων και την αποκατάσταση καταστροφών υπάρχουν διαφωνίες αναφορικά με τους τύπους δικλείδων ασφαλείας που αντιπροσωπεύουν. Από τη μία η HM Treasury του Ηνωμένου Βασιλείου θεωρεί ότι οι αυτές οι δικλείδες ασφαλείας ανήκουν στις διορθωτικές, ενώ η κυβέρνηση της Σκωτίας για παράδειγμα θεωρεί ότι είναι κατευθυντήριες. Όσον αφορά τον έλεγχο των ζημιών, τα σχέδια αποκατάστασης καταστροφών δύναται να θεωρηθούν οι πρωταρχικές δικλείδες ασφαλείας του περιορισμού των ζημιών, ενώ οι δικλείδες ασφαλείας που σχετίζονται με την επιχειρησιακή συνέχεια αφορούν περισσότερο τον περιορισμό του κόστους. Σε κάθε περίπτωση, αυτό που είναι σημαντικό είναι αυτά τα σχέδια να πετυχαίνουν τον στόχο τους, δηλαδή να ασχολούνται με καταστάσεις όπου το περιστατικό λαμβάνει χώρα ή έχει ήδη συμβεί. Σε αυτόν τον βαθμό, το DRP και το BCP μπορούν να θεωρηθούν αποκρίσεις σε περιστατικά και δεν λαμβάνουν υπόψη πόσο πιθανό είναι αυτό να λάβει χώρα. Ένα απλό παράδειγμα από την καθημερινότητα είναι η χρήση ζωνών ασφαλείας στα αυτοκίνητα. Οι επιβάτες στα αυτοκίνητα φορούν ζώνες ασφαλείας για την περίπτωση τροχαίου ατυχήματος ως υποχρέωση που απορρέει από τον νόμου του κράτους. Δηλαδή, η χρήση των ζωνών ασφαλείας είναι υποχρεωτική και οι επιβάτες δεν δικαιούνται να προβούν σε αξιολόγηση του κατά πόσο πιθανό είναι να εμπλακούν σε τροχαίο ατύχημα και πρέπει να φοράνε ζώνη σε κάθε περίπτωση.

8.2 Πρότυπα επιχειρησιακής συνέχειας

Αναφορικά με την τυποποίηση βέλτιστων πρακτικών, την αρχή έκανε το Βρετανικό Ινστιτούτο Προτύπων το οποίο δημοσίευσε ένα πρότυπο για τη διαχείριση της επιχειρησιακής συνέχειας (BCM), γνωστό ως BS 25999 Πρώτο μέρος (2006) «Κώδικας Ορθής Πρακτικής- Επιχειρησιακή Συνέχεια». Το 2007 ακολουθεί το BS 25999 Δεύτερο μέρος «Προσδιορισμός Διαχείρισης Επιχειρησιακής Συνέχειας. Το 2012 το διεθνώς αποδεκτό πρότυπο ISO 22301 «Κοινωνική Ασφάλεια- Σύστημα Διαχείρισης Επιχειρησιακής Συνέχειας- Απαιτήσεις» αντικαθιστά το βρετανικό πρότυπο. Οι διαφορές ωστόσο μεταξύ του ISO 22301 και του BS25999 είναι μικρές. Το ISO 22301 προσεγγίζει την επιχειρησιακή συνέχεια ως σχεδιάζω-εκτελώ-ελέγχω-ενεργώ (PDCA) η οποία είναι παρόμοια με την προσέγγιση σχεδιασμός-υλοποίηση- μέτρηση-μάθηση (PIML). Το ISO 22301 προσδιορίζει έναν κύκλο ζωής BCP ο οποίος διαθέτει τα ακόλουθα πέντε στοιχεία και τα οποία σχετίζονται με το Σύστημα Διαχείρισης Επιχειρησιακής Συνέχειας (BCMS):

* Προσδιορισμός κρίσιμων παραγόντων κινδύνου που ήδη επηρεάζουν την οντότητα.
* Κατανόηση των αναγκών και των υποχρεώσεων της οντότητας.
* Δημιουργία, εφαρμογή και συντήρηση του BCMS.
* Μέτρηση της συνολικής ικανότητας διαχείρισης κρίσεων.
* Εγγύηση της συμμόρφωσης με τη δηλωμένη πολιτική επιχειρησιακής συνέχειας.

Η κύρια αλλαγή που εισάγει το ISO 22301 σε σύγκριση με το BS 25999 είναι ότι το ISO 22301 είναι το πρώτο πρότυπο το οποίο γράφτηκε με τη χρησιμοποίηση της νέας δομής υψηλού επιπέδου, η οποία είναι κοινή σε όλα τα σύγχρονα πρότυπα συστημάτων διαχείρισης κρίσεων. Αυτή η δομή καθιστά ξεκάθαρη την ενσωμάτωση κατά την εφαρμογή περισσότερων του ενός συστημάτων διαχείρισης. Η έκφραση «προληπτική δράση» αντικαταστάθηκε από τις «ενέργειες για την αντιμετώπιση κινδύνων και ευκαιριών». Ο καθορισμός στόχων είναι ιδιαίτερα σημαντικός στο ISO 22301 όπως και η παρακολούθηση των επιδόσεων και η μέτρηση-ευθυγράμμιση της επιχειρησιακής συνέχειας με τη στρατηγική σκέψη όπως αυτή εκφράζεται από την εκτελεστική διοίκηση. Πρωταρχικά στοιχεία για ένα επιτυχημένο σχέδιο επιχειρησιακής συνέχειας BCP είναι ότι το σχέδιο αυτό πρέπει να είναι:

* Περιεκτικό. Το BCP πρέπει να καλύπτει όλες τις λειτουργίες και τις εγκαταστάσεις της οντότητας προκειμένου να διασφαλιστεί η διευκόλυνση της πλήρους επανάληψης των συνηθισμένων επιχειρησιακών δραστηριοτήτων.
* Αποδοτικό. Η οικονομική αποδοτικότητα του σχεδίου πρέπει να εξετάζεται πάντα και να σχετίζεται με τα ανοίγματα κινδύνων.
* Πρακτικό. Το BCP πρέπει να είναι πρακτικό και εύκολα κατανοητό από το προσωπικό, καθώς και από όλους τους συμμετέχοντες για την εφαρμογή του σχεδίου.
* Αποτελεσματικό. Η αποτελεσματικότητα του σχεδίου σχετίζεται με την αναγνώριση της σημαντικότητας των κυριότερων επιχειρησιακών λειτουργιών καθώς και με την ανάθεση ευθυνών για την διασφάλιση της απρόσκοπτης λειτουργίας τους.
* Διατηρητέο
* Εφαρμόσιμο.

8.3 Στοιχεία σχεδιασμού επιχειρησιακής συνέχειας (BCP)

Παρακάτω, παρατίθενται ορισμένα βασικά στοιχεία που θα πρέπει να περιλαμβάνει ένα σχέδιο επιχειρησιακής συνέχειας ενός οργανισμού:

* Ενεργοποίηση σχεδίου διαχείρισης κρίσεων. Αποτελεί την πρώτη ενέργεια σε περίπτωση σημαντικού γεγονότος, προκειμένου να διασφαλιστεί ότι οι ενδιαφερόμενοι είναι γνώστες της κατάστασης και ότι λαμβάνονται τα κατάλληλα μέτρα απόκρισης στην κρίση. Επιπλέον, η αποτελεσματική επικοινωνία με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη κρίνεται απαραίτητη προκειμένου η ζημιά στη φήμη που προκύπτει από το περιστατικό, να περιοριστεί στο ελάχιστο.
* Σχέδιο αποκατάστασης. Περιλαμβάνει τις προσπάθειες του οργανισμού για ανάκαμψη μέσω της εφαρμογής του σχεδίου αποκατάστασης καταστροφών. Παράλληλα, με το σχέδιο αποκατάστασης καταστροφών ο οργανισμός δεν παύει να ασχολείται με την διαχείριση της κρίσης, καθώς τα στοιχεία αυτά είναι πολλές φορές αλληλεπικαλυπτόμενα. Παρόλα αυτά υπάρχουν περιπτώσεις που η εφαρμογή του σχεδίου αποκατάστασης είναι δυνατή μόνο μετά την αντιμετώπιση της κρίσης.
* Επιχειρησιακή συνέχεια. Όταν η εφαρμογή των ρυθμίσεων διαχείρισης κρίσεων έχει προχωρήσει σε σημαντικό βαθμό και έχει ενεργοποιηθεί το σχέδιο αποκατάστασης καταστροφών, ο οργανισμός μπορεί να στρέψει την προσοχή του στο τρίτο και ευρύτερο επιχειρησιακό ζήτημα της επιχειρησιακής συνέχειας.

Για να γίνει κατανοητή η παραπάνω διαδικασία, παρουσιάζεται ένα παράδειγμα κρίσης το οποίο αφορά πυρκαγιά σε δασική έκταση κοντά σε κατοικημένη περιοχή. Σε πρώτη φάση όπου αφορά την διαχείριση της κρίσης αυτήν την αναλαμβάνουν οι σχετικές υπηρεσίες έκτακτης ανάγκης δηλαδή η πυροσβεστική και η αστυνομία. Συγκεκριμένα, η πυροσβεστική το πρώτο πράγμα που θα κάνει θα είναι να προσπαθήσει να σβήσει τη φωτιά, ενώ η αστυνομία θα κλείσει τους δρόμους οι οποίοι οδηγούν στη φωτιά. Αφού περιοριστεί η κρίση και ελεγχθεί ή σβήσει εντελώς η πυρκαγιά, αρχίζει το σχέδιο αποκατάστασης των καταστροφών. Ειδικότερα, η πυροσβεστική θα καταγράψει την έκταση της δασικής περιοχής που κάηκε μέχρι να σβήσει η πυρκαγιά καθώς και τυχόν περιουσιακά στοιχεία όπως αυτοκίνητα, σπίτια και δημόσια περιουσία. Σε αυτό το στάδιο, θα γίνει η αποκατάσταση της δημόσιας περιουσίας που καταστράφηκε προκειμένου στο τέλος, να εξασφαλιστεί η επιχειρησιακή συνέχεια.

Προκειμένου να διασφαλιστεί η αποτελεσματικότητα του σχεδίου επιχειρησιακής συνέχειας (BCP) αυτό πρέπει να δοκιμαστεί, να διατηρηθεί και να εφαρμοστεί. Κατά συνέπεια όλο το προσωπικό της οντότητας πρέπει να είναι εξοικειωμένο με τον επιδιωκόμενο σκοπό του σχεδίου και να του παρασχεθεί εκπαίδευση. Οι γνώσεις που αντλούνται από τη δοκιμή και την πρακτική του σχεδίου επιχειρησιακής συνέχειας πρέπει να ενσωματωθούν στο σχέδιο έτσι ώστε αυτό να γίνει πιο αποτελεσματικό. Οι δοκιμές των σχεδίων επιχειρησιακής συνέχειας αποτελούν ουσιαστικό στοιχείο διασφάλισης της καταλληλότητας και της αποτελεσματικότητάς τους. Ωστόσο, αν αναλογιστεί κανείς το χρόνο που αναλώνεται και αποσπάται από τις συνήθεις λειτουργίες της επιχείρησης ακόμη και για την πρόβα ενός απλού σχεδίου εκκένωσης λόγω πυρκαγιάς, είναι σαφές ότι ο έλεγχος των σχεδίων μπορεί να είναι χρονοβόρος και σε ορισμένες περιπτώσεις ενοχλητικός και δαπανηρός.

Παρακάτω παρατίθενται τα βασικά βήματα που πρέπει να ακολουθούνται για τον σχεδιασμό ενός μοντέλου επιχειρησιακής συνέχειας σε έναν οργανισμό:

* Κατανόηση του οργανισμού και των λειτουργιών του. Χρήση εργαλείων με τα οποία αξιολογούνται οι επιπτώσεις των κινδύνων καθώς και οι εκτιμήσεις αυτών. Αυτά τα εργαλεία χρησιμοποιούνται για τον εντοπισμό των κρίσιμων λειτουργιών της επιχείρησης προκειμένου να αξιολογηθούν οι προτεραιότητες ανάκαμψης από την κρίση.
* Στρατηγικές σχεδίων επιχειρησιακής συνέχειας (Business Continuity Plans). Εύρεση εναλλακτικών στρατηγικών οι οποίες είναι διαθέσιμες για τον μετριασμό των ζημιών. Αξιολόγηση αυτών των στρατηγικών στο πλαίσιο του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και της πιθανής αποτελεσματικότητάς τους στην διασφάλιση των κρίσιμων λειτουργιών του οργανισμού.
* Ανάπτυξη της απόκρισης στον κίνδυνο. Βελτίωση του προφίλ κινδύνου μέσω αναβαθμίσεων στις επιχειρησιακές διαδικασίες και πρακτικές, εφαρμογή εναλλακτικών επιχειρηματικών στρατηγικών, χρηματοδότηση για εφαρμογή δικλείδων ασφαλείας έναντι των κινδύνων (συμπεριλαμβανομένης της ασφάλισης) και δημιουργία σχεδίων επιχειρησιακής συνέχειας (BCP).
* Υιοθέτηση κουλτούρας επιχειρησιακής συνέχειας. Η εκπαίδευση και η ευαισθητοποίηση όλων των ενδιαφερόμενων μερών (προμηθευτές, εργαζόμενοι, πελάτες, μέτοχοι και άλλοι) της επιχείρησης στα σχέδια επιχειρησιακής συνέχειας (BCM) οδηγεί στην διαμόρφωση της σχετικής κουλτούρας.
* Δοκιμή και προγραμματισμός συντήρησης. Συνεχής εκπαίδευση και διαμόρφωση σχεδίων, πρακτική εφαρμογή αυτών μέσω δοκιμών και έλεγχος της αποτελεσματικότητας τους. Αυτό οδηγεί στην διασφάλιση της αποτελεσματικότητας στην πράξη αυτών των σχεδίων.

Οι κύριες δραστηριότητες που σχετίζονται και αφορούν την διαμόρφωση σχεδίων επιχειρησιακής συνέχειας είναι:

* Αξιολόγηση των κρίσιμων δραστηριοτήτων της εταιρείας. Έτσι, προσδιορίζονται κατ’ επέκταση το κρίσιμο προσωπικό, υλικά, διαδικασίες και εξοπλισμός που απαιτούνται για την διατήρηση των δραστηριοτήτων. Δηλαδή, οι κρίσιμες επιχειρησιακές λειτουργίες οδηγούν τον εντοπισμό των κρίσιμων πόρων (ανθρώπινων και υλικών) για την διατήρηση της επιχειρησιακής συνέχειας.
* Αξιολόγηση των κρίσιμων συνεργατών. Έτσι, προσδιορίζονται οι επιχειρήσεις/ συνεργάτες με τους οποίους η εταιρεία που καταστρώνει το σχέδιο επιχειρησιακής συνέχειας έρχεται σε καθημερινή επικοινωνία.
* Αξιολόγηση προσβασιμότητας σε κρίσιμα πάγια περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης. Έτσι, προσδιορίζονται σημαντικά κτίρια, εγκαταστάσεις ή καταστήματα προκειμένου να προγραμματιστούν οι ενέργειες που πρέπει να γίνουν σε περίπτωση που κάποιος κίνδυνος αποκλείσει την πρόσβαση σε κάποιο από αυτά.
* Προσδιορισμός των απαραίτητων ενεργειών για την διασφάλιση της συνέχειας των κρίσιμων επιχειρηματικών λειτουργιών, ιδίως της μισθοδοσίας.
* Ορισμός των ατόμων που θα συμμετέχουν στην σύνταξη και στον συνεχή έλεγχο των σχεδίων εκτάκτου ανάγκης.
* Ορισμός των διαδικασιών διαχείρισης κρίσεων και της ανάληψης ευθύνης για τις δραστηριότητες αποκατάστασης καταστροφών.
* Συντονισμός των προμηθευτών προγραμμάτων, των προμηθευτών, και των βασικών πελατών.
* Ανασκόπηση και αναπροσαρμογή των σχεδίων έκτακτης ανάγκης ετησίως, καθώς και με οποιαδήποτε αλλαγή στον οργανισμό όπως και με την πρόσληψη νέου προσωπικού.

Όπως είδαμε παραπάνω, το πρώτο στάδιο της επιτυχούς διαχείρισης των σχεδίων επιχειρησιακής συνέχειας (business continuity planning – BCP), του σχεδιασμού αποκατάστασης καταστροφών (disaster recovery planning – DRP) και των κρίσεων είναι η διαμόρφωση πλήρους εικόνας της οντότητας και των αλληλεπιδράσεών της, τόσο εσωτερικών όσο και εξωτερικών. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω του προσδιορισμού των στόχων της οντότητας και των βασικών της αλληλεπιδράσεων. Έτσι, γίνονται κατανοητές οι κρίσιμες λειτουργίες της οντότητας και προσδιορίζονται οι βασικοί πόροι. Επιπλέον, η διαμόρφωση της στρατηγικής BCP προϋποθέτει τον εντοπισμό των κινδύνων του οργανισμού και των αποφάσεων σχετικά με το πόσο πιθανό είναι να λάβουν χώρα αυτοί οι κίνδυνοι. Είναι, επίσης, απαραίτητο να γίνει κατανοητός ο αντίκτυπος των κινδύνων στη λειτουργία του οργανισμού. Οι εκτιμήσεις αυτές πρέπει στη συνέχεια να χρησιμοποιηθούν για να δοθεί προτεραιότητα στην αντιμετώπιση των κινδύνων και να εκτιμηθεί η πιθανότητα εμφάνισής τους καθώς και ο αντίκτυπός τους. Η λήψη αποφάσεων σχετικά με την κατάλληλη απόκριση απέναντι στον κίνδυνο είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την ανάπτυξη και εφαρμογή ενός σχεδίου επιχειρησιακής συνέχειας. Σε καθέναν από τους σημαντικούς κινδύνους πρέπει να ληφθούν αποφάσεις που σχετίζονται με την ανοχή, τη θεραπεία, τη μεταβίβαση ή τον τερματισμό των κινδύνων. Η οικοδόμηση και η ενσωμάτωση μιας κουλτούρας διαχείρισης επιχειρησιακής συνέχειας απαιτεί καλή επικοινωνία σε όλο τον οργανισμό. Όλοι οι ενδιαφερόμενοι πρέπει να εμπλέκονται και να συμμετέχουν στις δραστηριότητες επιχειρησιακής συνέχειας και να κατανοήσουν τους λόγους για την ανάπτυξη του BCP και του DRP. Ο σημαντικός ρόλος όλων των εργαζομένων στην αποφυγή συμβάντων πρέπει να τονιστεί, καθώς αυτά θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε σοβαρές διαταραχές.

Ο προσδιορισμός των κρίσιμων λειτουργιών και των βασικών ρόλων και ευθυνών κατά την ανάπτυξη σχεδίων επιχειρησιακής συνέχειας (BCP) είναι βασικός και επιτυγχάνεται μέσω σαφών οδηγιών και διαδικασιών. Είναι πολύ σημαντική η πιλοτική λειτουργία του BCP κατά τακτά χρονικά διαστήματα όπως επίσης και η επικαιροποίησή του μέσω ενός προγράμματος δοκιμής και τροποποίησης. Επί της ουσίας, το σχέδιο επιχειρησιακής συνέχειας θα δοκιμάζεται από το προσωπικό προκειμένου να βελτιωθεί η κατανόησή του. Η επαναξιολόγηση των BCP και το DRP πρέπει να διενεργείται τουλάχιστον μια φορά το χρόνο καθώς και μετά από κάθε δοκιμή τους. Σε περίπτωση επίσης όπου λάβει χώρα ένα περιστατικό, τα διδάγματα που αντλήθηκαν πρέπει να ενσωματωθούν στα σχέδια.

Η πανδημία της γρίπης του 2009 και η πανδημία του COVID19 το 2020 αποτελούν παραδείγματα της σημασίας του BCP. Παγκοσμίως και στις δύο περιπτώσεις εκδόθηκαν συμβουλές και οδηγίες για τις εταιρείες και τους ιδιώτες.

**Πανδημία COVID19**

Τα σχέδια έκτακτης ανάγκης που αφορούν υγειονομικές κρίσεις σε παγκόσμιο επίπεδο πρέπει να στοχεύουν στη διασφάλιση της συνέχειας των κρίσιμων λειτουργιών της επιχείρησης παρά την διάνυση μιας παρατεταμένης περιόδου υψηλών ποσοστών ασθένειας του εργατικού δυναμικού, των προμηθευτών και των πελατών. Πρωταρχικός στόχος αυτών των σχεδίων είναι η διασφάλιση της υγείας των εργαζομένων στο χώρο εργασίας, δηλαδή οι εργαζόμενοι να μην εκτίθενται σε υψηλό κίνδυνο μόλυνσης στον χώρο εργασίας τους. Επίσης, τα σχέδια επιχειρησιακής συνέχειας πρέπει να διαβλέπουν στην άμεση και ανταγωνιστική συνέχιση των εργασιών μόλις ο πανδημικός κύκλος ολοκληρωθεί.

Η διασφάλιση της συνέχειας των κρίσιμων επιχειρηματικών διαδικασιών κατά την διάρκεια της υγειονομικής κρίσης επιτυγχάνεται με τη διάθεση πρόσθετου προσωπικού υποστήριξης, διαφοροποιώντας τις δραστηριότητες σε πολλές τοποθεσίες και μεγιστοποιώντας την εργασία από το σπίτι. Φυσικά, η μείωση της έκθεσης των εργαζομένων στην πανδημία μέσω τηλεργασίας ή μέσω της επένδυσης σε εξοπλισμό που αυτοματοποιεί πολλές φάσεις της παραγωγικής διαδικασίας απαιτεί την διάθεση κεφαλαίων σε πληροφοριακά συστήματα, στην εκπαίδευση του προσωπικού σε αυτά και άλλες επενδύσεις έντασης κεφαλαίου. Άλλες επενδύσεις που ενδέχεται να απαιτηθούν αφορούν την εφεδρική χωρητικότητα των χώρων εργασίας, την εκπαίδευση επιπλέον προσωπικού για την ανάληψη ουσιαστικών ρόλων και τη βελτίωση των ικανοτήτων της πληροφορικής. Μια σημαντική παράμετρος των σχεδίων επιχειρησιακής συνέχειας είναι η διασφάλιση των αποθεμάτων. Η πανδημία του COVID19 προκάλεσε σημαντικές διαταραχές στην εφοδιαστική αλυσίδα και έθεσε τις αντοχές των εταιρειών διανομής (FedEx, ΕΛΤΑ και άλλες) στα όριά τους. Συνεπώς, η πρόβλεψη αποθεμάτων ασφαλείας σε βασικούς πόρους είναι πολύ σημαντική καθώς οι προμηθευτές της εταιρείας μπορεί να μην είναι σε θέση να λειτουργούν για μεγάλο χρονικό διάστημα. Επιπλέον. οι τηλεπικοινωνιακές υποδομές ενδέχεται να μην είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν την αρκετά αυξημένη ζήτηση. Ωστόσο, οι εργαζόμενοι δεν κινδυνεύουν μόνο στο χώρο εργασίας τους αλλά και στις ευρύτερες οικογενειακές και κοινωνικές επαφές. Συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι κατά τη διάρκεια μιας πανδημίας, μπορεί να μολυνθούν από τις οικογένειές τους, τα παιδιά τους ή από τις επαφές τους εκτός του χώρου εργασίας. Οι κοινωνικές επαφές στον χώρο εργασίας εν συνεχεία μεταδίδουν τη μόλυνση μέσω του εργατικού δυναμικού. Έτσι, οι ενέργειες που πρέπει να κάνει μια εταιρεία είναι να ενημερώσει τους υπαλλήλους της, να επιβάλει κανόνες υγιεινής καθώς και αυξήσει την συχνότητα του βιολογικού καθαρισμού στους χώρους της. Ενδέχεται τελικά να πρέπει να κλείσουν τα γραφεία προκειμένου να αποτραπεί η εξάπλωση ενός μολυσματικού ιού. Το προσωπικό το οποίο αναρρώνει από ένα κρούσμα πανδημικής γρίπης είναι εξαιρετικά απίθανο να νοσήσει ξανά και δεν είναι πλέον μολυσματικό για τους υπόλοιπους. Το προσωπικό που έχει αναρρώσει και έχει εμβολιαστεί μπορεί να επιστρέψει στην εργασία. Καθώς η πανδημία υποχωρεί, η συνέχιση των δραστηριοτήτων γρήγορα και αποτελεσματικά μπορεί να καταστεί ανταγωνιστικό ζήτημα.

8.4 Ανάλυση επιχειρηματικών επιπτώσεων (BIA)

Η ανάλυση επιχειρηματικών επιπτώσεων είναι ένα κρίσιμο μέρος της διασφάλισης ύπαρξης επαρκών σχεδίων επιχειρησιακής συνέχειας και σχεδίων αποκατάστασης καταστροφών. Ο προσδιορισμός της κρισιμότητας μιας επιχειρησιακής λειτουργίας επιτυγχάνεται μέσω της ανάλυσης επιχειρηματικών επιπτώσεων (BIA) αξιολογώντας τον αντίκτυπο της διακοπής στις δραστηριότητες. Οι πληροφορίες αυτές είναι προαπαιτούμενο προκειμένου να προσδιοριστούν οι κατάλληλες στρατηγικές συνέχειας για κάθε λειτουργία.

Η BIA και η εκτίμηση επικινδυνότητας της συνολικής διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων παρουσιάζουν ομοιότητες μεταξύ τους. Η κρίσιμη διαφορά, ωστόσο, του σχεδίου επιχειρησιακής συνέχειας από την ΒΙΑ είναι ότι η δεύτερη δίνει έμφαση στον προσδιορισμό της σχετικής σημασίας και της κρισιμότητας κάθε λειτουργίας, αντί της αντιμετώπισης των γεγονότων τα οποία θα μπορούσαν να υπονομεύσουν τη συγκεκριμένη λειτουργία. Η εκτίμηση επικινδυνότητας και η BIA επομένως σχετίζονται και θα μπορούσαν να ληφθούν μαζί. Η εκτίμηση κινδύνου βοηθά στον εντοπισμό των κινδύνων που ενδέχεται να απειλήσουν την επίτευξη των στόχων συνέχειας της επιχείρησης.

**Παράδειγμα**

Σχέδιο επιχειρησιακής συνέχειας (business continuity planning – BCP) και σχέδιο αποκατάστασης καταστροφών (disaster recovery planning – DRP) της εταιρείας παροχής χρηματοοικονομικών υπηρεσιών ΑΒΓ.

Σκοπός

Ο σκοπός της παρούσας αναφοράς είναι να διασφαλίσει ότι η ΑΒΓ μπορεί να παρέχει ένα αποδεκτό επίπεδο υπηρεσιών στους πελάτες και στους συνεργάτες της, ανεπηρέαστη από γεγονότα ή καταστάσεις οι οποίες μπορεί να προκύψουν. Ο σκοπός του σχεδίου επιχειρησιακής συνέχειας και αποκατάστασης καταστροφών είναι η παροχή ενός γραπτού και δοκιμασμένου σχεδίου το οποίο οδηγεί στην διαδικασία ανάκαμψης σε περίπτωση γεγονότος το οποίο συνεπάγεται διαταραχή στην συνεχή λειτουργία της ΑΒΓ ως αποτέλεσμα μιας μη αναμενόμενης καταστροφής.

Όροι και ορισμοί

* Επιχειρησιακή Συνέχεια. Η συνεχόμενη παροχή υπηρεσιών της ΑΒΓ στα κανονικά και συνηθισμένα επίπεδα.
* Γεγονός Επιχειρησιακής Συνέχειας. Οποιοδήποτε είδος καταστροφής στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης, στα δεδομένα της, στα πληροφοριακά της συστήματα και στο δίκτυό της το οποίο έχει ως αποτέλεσμα τη μη διαθεσιμότητα απαραίτητης πληροφορίας, με αποτέλεσμα την διαταραχή της επιχειρησιακής λειτουργίας της ΑΒΓ.
* Σχέδιο Επιχειρησιακής Συνέχειας και Αποκατάστασης Καταστροφών. Εγχειρίδιο το οποίο περιγράφει με λεπτομέρεια όλες τις απαραίτητες διαδικασίες τις οποίες πρέπει να ακολουθήσει ο οργανισμός προκειμένου να διατηρήσει την συνέχεια της λειτουργίας του. Επιπλέον, περιλαμβάνει όλες εκείνες τις διαδικασίες τις οποίες πρέπει να ακολουθήσει προκειμένου να ανακτήσει τις λειτουργίες του σε περίπτωση διαταραχής τους.
* Καταστροφή. Ένα σοβαρό και μη αναμενόμενο γεγονός το οποίο εμποδίζει την συνέχιση των σημαντικών επιχειρησιακών λειτουργιών για άγνωστο χρονικό διάστημα.
* Ύψιστη καταστροφή ("Worst Case" Destruction). Ολοκληρωτική καταστροφή των εγκαταστάσεων της ΑΒΓ ή της υποδομής πληροφοριακών συστημάτων στις εγκαταστάσεις της.
* Τοποθεσία Αποκατάστασης Καταστροφών (DR Site). Μια εφεδρική τοποθεσία με όλες τις κρίσιμες εφαρμογές σε κατάσταση αναμονής έτσι ώστε σε περίπτωση γεγονότος να μην καθυστερήσει η απρόσκοπτη λειτουργία της ΑΒΓ. Αυτή η τοποθεσία εξυπηρετεί όλους τους πελάτες και τους εταιρικούς συνεργάτες.
* Τοποθεσία Εργασιών Αποκατάστασης Καταστροφών (DR Workplace Site). Μια εφεδρική εγκατάσταση εργασιών, η οποία είναι πλήρως εξοπλισμένη και έτοιμη να φιλοξενήσει τις Λειτουργίες του Πιστωτικού τμήματος.
* Ομάδες Αποκατάστασης. Ομάδες οι οποίες ασχολούνται με την αποκατάσταση των πληροφοριών της ΑΒΓ (Τμήμα Πληροφοριακών Συστημάτων, Ασφάλεια Δεδομένων).

Συμμετέχοντες

* Διοικητικό Συμβούλιο
* Υπεύθυνος Ασφάλειας Δεδομένων
* Ιδιοκτήτες της επιχείρησης/Διευθυντές/Τμηματάρχες
* Ελεγκτής Πληροφοριακών Συστημάτων
* Διαχειριστές Συστημάτων/Δικτύων/Εφαρμογών
* Ιδιοκτήτες Συστημάτων
* Ιδιοκτήτες Υποδομών Δικτύων
* Ιδιοκτήτες Εφαρμογών
* Χρήστες

Κύριες υποθέσεις Σχεδίου

Οι ακόλουθες υποθέσεις καθιερώθηκαν στην βάση ανάπτυξης ενός σχεδίου επιχειρησιακής συνέχειας/ σχεδίου αποκατάστασης καταστροφών:

1. Η διοίκηση κατέληξε σε μια εφεδρική εγκατάσταση και ένα χρονοδιάγραμμα αποκατάστασης και είναι επαρκή για να ανταπεξέλθουν στις ανάγκες της επιχειρησιακής συνέχειας της ΑΒΓ. Υποτίθεται ότι ο κύριος εξοπλισμός έχει ήδη εγκατασταθεί στην τοποθεσία της Αποκατάστασης Καταστροφών (DR-site) και έχει ελεγχθεί. Επίσης, το χρονοδιάγραμμα αποκατάστασης των σημαντικών επιχειρησιακών εφαρμογών δεν πρέπει να υπερβαίνει το χρόνο που έχει οριστεί.
2. Η διοίκηση κατέληξε ότι ένα σχέδιο επιχειρησιακής συνέχειας θα ενεργοποιηθεί όταν κρίσιμες επιχειρησιακές εφαρμογές δεν μπορούν να εξυπηρετήσουν κοινό και πελάτες. Το ίδιο ισχύει και στην περίπτωση που όλες οι διαδικτυακές γραμμές επικοινωνίας (συμπεριλαμβανομένων και των εφεδρικών αρχείων) δε λειτουργούν και δεν υπάρχει σχεδιασμένη αποκατάσταση σε ένα αποδεκτό χρονοδιάγραμμα.
3. Το σχέδιο είναι σχεδιασμένο για την αποκατάσταση από την Υψίστη Καταστροφή ("worst case" destruction) του λειτουργικού περιβάλλοντος της ΑΒΓ.
4. Αν και το σχέδιο προορίζεται για τη χειρότερη καταστροφή, η στρατηγική του μπορεί να εφαρμοστεί και για την αποκατάσταση της πιο αμελητέας διαταραχής, κάτι που είναι περισσότερο πιθανό.
5. Το σχέδιο βασίζεται σε ένα επαρκές αριθμό προσωπικού της ΑΒΓ το οποίο έχει την ικανότητα να το εφαρμόσει.
6. Η εφεδρική εγκατάσταση έχει ήδη εγκαταστήσει όλες τις κρίσιμες εφαρμογές οι οποίες ενημερώνονται σε πραγματικό χρόνο.
7. Οι πληροφοριακές εγκαταστάσεις της τοποθεσίας Αποκατάστασης Καταστροφών (DR site) δεν είναι στο πλαίσιο αυτού του σχεδίου και υποτίθεται ότι δεν επηρεάζονται από οποιαδήποτε καταστροφή η οποία μπορεί να διαταράξει τη λειτουργία της ΑΒΓ στις κύριες εγκαταστάσεις της.

Οργάνωση επιχειρησιακής συνέχειας και αποκατάστασης καταστροφών

Η αποτελεσματικότητα και η λειτουργικότητα του σχεδίου επιχειρησιακής συνέχειας εξαρτάται από την γνώση και την ικανότητα του προσωπικού οι οποίοι αναπτύσσουν και εκτελούν το σχέδιο. Ένα σχέδιο αποκατάστασης από καταστροφές εκτελείται καλύτερα από ομάδα προσωπικού η οποία συστήνεται προκειμένου να εκτελέσει συγκεκριμένες λειτουργίες:

* Ταχεία και αποδοτική αποκατάσταση της υπολογιστικής επεξεργασίας.
* Συντονισμός αναφοράς της διαδικασίας αποκατάστασης από τις ομάδες αποκατάστασης μέχρι την ανώτατη διοίκηση αλλά και τους τελικούς χρήστες.

Το ακόλουθο σχήμα απεικονίζει την Δομή Επιχειρησιακής Συνέχειας και Αποκατάστασης Καταστροφών:

**Σχήμα 11**: Δομή Επιχειρησιακής Συνέχειας και Αποκατάστασης Καταστροφών



*Διοικητικό Συμβούλιο*

Οι αρμοδιότητες του Δ.Σ. αναφορικά με τα Σχέδια Επιχειρησιακής Συνέχειας και Αποκατάστασης Καταστροφών είναι οι ακόλουθες:

* Έγκριση της Στρατηγικής Επιχειρησιακής Συνέχειας και των Σχεδίων Αποκατάστασης (Business Continuity Plans and Disaster Recovery Plans).
* Διασφάλιση της αποδοχής της επιχειρησιακής συνέχειας από όλες τις μονάδες ως ένα συνεχές και σε εξέλιξη έργο.

*COO & CTO*

Ο Διευθυντής Λειτουργιών (Chief Operations Officer) μαζί με τον Διευθυντή Τεχνολογίας (Chief Technology Officer) είναι υπεύθυνοι για την διαχείριση της προσπάθειας αποκατάστασης σαν σύνολο, διασφαλίζοντας ότι η αποκατάσταση συμβαίνει με την ελάχιστη καθυστέρηση και βοηθάνε στην επίλυση προβλημάτων τα οποία απαιτούν την διοικητική τους εξουσία. Επίσης, εξασφαλίζουν ότι οι προσπάθειες Αποκατάστασης Καταστροφών και Επιχειρησιακής Συνέχειας λαμβάνουν την αρμόζουσα ιεράρχηση, χρηματοδότηση, υποστηρίζονται από τις εμπλεκόμενες επιχειρησιακές μονάδες και εξυπηρετούνται ρεαλιστικές επιχειρησιακές ανάγκες.

Κύριες δραστηριότητες αναφορικά με την Αποκατάσταση Καταστροφών και την Επιχειρησιακή Συνέχεια:

* Ανάπτυξη και διατήρηση σχεδίων επιχειρησιακής συνέχειας και αποκατάστασης καταστροφών τα οποία συνεισφέρουν στην άμεση αποκατάσταση των επιχειρησιακών λειτουργιών μετά από μια επείγουσα κατάσταση ή μια καταστροφή η οποία θα μπορούσε να επηρεάσει τους πιο σημαντικούς πόρους της ΑΒΓ, όπως για παράδειγμα τις κτιριακές εγκαταστάσεις (COO& CTO σε συνεργασία με τους Ιδιοκτήτες της επιχείρησης και των Πληροφοριών).
* Προετοιμασία προγραμμάτων εκπαίδευσης των εργαζομένων σχετικά με την επιχειρησιακή συνέχεια και την αποκατάσταση καταστροφών (COO).
* Ετήσια επισκόπηση και τροποποίηση της συνολικής στρατηγικής επιχειρησιακής συνέχειας της ΑΒΓ (COO).
* Συνολική επίβλεψη των διαδικασιών και των λειτουργιών που αφορούν την στρατηγική αποκατάστασης της ΑΒΓ (COO & CTO).
* Αξιολόγηση των σχεδίων επιχειρησιακής συνέχειας και αποκατάστασης καταστροφών βάσει αποτελεσμάτων ελέγχου και ενσωμάτωση όλων των απαραίτητων αλλαγών στα ήδη υπάρχοντα σχέδια (COO & CTO).
* Ετήσια επισκόπηση των συμβολαίων τα οποία συνάπτονται με παρόχους υπηρεσιών επιχειρησιακής συνέχειας και επαναδιαπραγμάτευση αυτών όπου κρίνεται απαραίτητο (CTO).
* Συντονισμός του προσωπικού της ΑΒΓ κατά την διάρκεια καταστροφών (COO).

Ειδικότερα, οι αρμοδιότητες των COO& CTO είναι οι ακόλουθες:

Πριν την Καταστροφή:

* Διασφάλιση των σχεδίων της επιχειρησιακής συνέχειας και της αποκατάστασης καταστροφών (COO).
* Διασφάλιση της πραγματοποίησης εκπαίδευσης σχετικά με την επιχειρησιακή συνέχεια και την αποκατάσταση καταστροφών (COO).
* Έγκριση περιοδικού ελέγχου των σχεδίων επιχειρησιακής συνέχειας και αποκατάστασης καταστροφών. Ο έλεγχος αυτός πρέπει να είναι ετήσιος (COO & CTO).
* Διατήρηση και ενημέρωση του Σχεδίου βάσει προγραμματισμού (COO).
* Διατήρηση και ενημέρωση των πληροφοριών σχετικά με τις λεπτομέρειες των συμβολαίων με προμηθευτές και συνεργάτες είτε σε μηνιαία βάση είτε όποτε κρίνεται απαραίτητο (CTO).
* Διανομή του σχεδίου αποκατάστασης στα μέλη της Ομάδας Αποκατάστασης (COO).
* Ορισμός των μελών της Ομάδας Αποκατάστασης και των αναπληρωματικών τους (COO).
* Συντονισμός του ελέγχου του Σχεδίου (COO & CTO).
* Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων τα οποία προέκυψαν από τον έλεγχο των σχεδίων (COO & CTO).

Μετά την Καταστροφή:

* Ανακήρυξη της Καταστροφής (CTO).
* Καθορισμός της ανάγκης για επανεγκατάσταση (CTO).
* Διαχείριση και παρακολούθηση του συνόλου της διαδικασίας αποκατάστασης (COO & CTO).
* Αρχική προειδοποίηση της ανακήρυξης της καταστροφής στην Ομάδα Αποκατάστασης (COO).
* Παροχή βοήθειας στην εκτίμηση του μεγέθους της ζημιάς στις εγκαταστάσεις της ΑΒΓ (CTO & COO).
* Εκτίμηση του χρόνου αποκατάστασης βάσει εκτίμησης ζημιών (CTO).
* Ειδοποίηση των εφεδρικών εγκαταστάσεων για την επερχόμενη ενεργοποίησή τους (CTO).
* Συντονισμός όλων των Ομάδων Αποκατάστασης και των Χρηστών (COO).
* Ειδοποίηση του τμήματος πληροφοριακών συστημάτων να ζητήσει τα εφεδρικά αρχεία των συστημάτων των εφεδρικών εγκαταστάσεων Αποκατάστασης Καταστροφών (CTO).
* Ειδοποίηση του τμήματος πληροφοριακών συστημάτων να ανακτήσει σημαντικές επιχειρησιακές εφαρμογές από την εφεδρική εγκατάσταση Αποκατάστασης Καταστροφών.

*Τμήμα Πληροφοριακών Συστημάτων*

Το Τμήμα Πληροφοριακών Συστημάτων είναι υπεύθυνο για τον σχεδιασμό και την υιοθέτηση εναλλακτικών εγκαταστάσεων οι οποίες ανταποκρίνονται στην επεξεργαστική ικανότητα. Επίσης, είναι υπεύθυνο για την αποκατάσταση του εξοπλισμού επεξεργασίας δεδομένων ώστε να ανταποκριθεί στην επεξεργαστική ισχύ της ΑΒΓ σε περίπτωση καταστροφής. Αυτό περιλαμβάνει την εγκατάσταση, την παραγγελία και την παραμετροποίηση υλικού/ λογισμικού τόσο για την εγκατάσταση Αποκατάστασης Καταστροφών όσο και για την κύρια εγκατάσταση. Ειδικότερα, το τμήμα Πληροφοριακών Συστημάτων είναι υπεύθυνο για:

Πριν την Καταστροφή:

* Κατανόηση του ρόλου και των αρμοδιοτήτων στο πλαίσιο των σχεδίων επιχειρησιακής συνέχειας και αποκατάστασης.
* Σχεδιασμός της υποδομής αποκατάστασης καταστροφών της ΑΒΓ
* Εκπαίδευση εργαζομένων στην ετοιμότητα για καταστάσεις εκτάκτου ανάγκης
* Συμμετοχή σε ελέγχους Σχεδίων
* Διασφάλιση της ολοκλήρωσης των αντιγράφων ασφαλείας βάσει χρονοδιαγράμματος
* Διασφάλιση της αποστολής των εφεδρικών αρχείων στις εγκαταστάσεις αποκατάστασης καταστροφών βάσει προγραμματισμού.
* Συντήρηση και ενημέρωση των αρχείων των πληροφοριακών συστημάτων όποτε προκύπτουν αλλαγές και διασφάλιση της αποστολής αυτών στις εγκαταστάσεις της αποκατάστασης καταστροφών.

Μετά την Καταστροφή:

* Εκτίμηση της έκτασης της καταστροφής στα πληροφοριακά συστήματα της εταιρείας
* Σχεδιασμός της σωστής λειτουργίας των κρίσιμων επιχειρησιακών λειτουργιών της ΑΒΓ στις εγκαταστάσεις αποκατάστασης καταστροφών
* Διασφάλιση της σωστής λειτουργίας του λογισμικού/υλικού στις εγκαταστάσεις αποκατάστασης
* Εξακρίβωση των εφεδρικών αρχείων τα οποία είναι αποθηκευμένα στις εγκαταστάσεις αποκατάστασης καταστροφών
* Σχεδιασμός και συντονισμός της μεταφοράς και εγκατάστασης του υλικού στην κύρια εγκατάσταση όταν αυτό είναι εφικτό
* Επαναφορά του λειτουργικού συστήματος, των εφαρμογών και του δικτύου
* Σχεδιασμός των νέων υποδομών της εταιρείας όταν οι λειτουργίες αποκατασταθούν στη μόνιμη ή σε νέα τοποθεσία.
* Παροχή βοήθειας στους χρήστες

*Διοικητική Υποστήριξη*

Η διοικητική υποστήριξη είναι αρμόδια για την εκτέλεση διοικητικών λειτουργιών. Συγκεκριμένα, οι αρμοδιότητες της διοικητικής υποστήριξης περιγράφονται ως εξής:

Πριν την Καταστροφή:

* Διασφάλιση ότι όλα τα απαραίτητα έγγραφα για την ομαλή συνέχιση της δραστηριότητας είναι διαθέσιμα.

Μετά την Καταστροφή:

* Επικοινωνία με όλους τους εργαζόμενους με σκοπό την ενημέρωσή τους για την κατάσταση
* Διασφάλιση ότι όλα τα απαραίτητα έγγραφα για την ομαλή συνέχιση της δραστηριότητας είναι διαθέσιμα
* Συντονισμός, προετοιμασία και υποβολή για εξουσιοδότηση στον CTO αιτημάτων για εξοπλισμό, προμήθειες και υπηρεσίες οι οποίες είναι απαραίτητες για την υποστήριξη της διαδικασίας αποκατάστασης από τα μέλη της Ομάδας Αποκατάστασης
* Διατήρηση ημερολογίου όλων των διαδικασιών σε εξέλιξη και των προγραμματισμένων παραδόσεων
* Ειδοποίηση των μελών της Ομάδας Αποκατάστασης των προγραμματισμένων παραδόσεων και συντονισμός με τους προμηθευτές προκειμένου να διασφαλίσουν ότι τα αιτήματα αποστολής και υπηρεσιών είναι ολοκληρωμένα
* Προμήθεια απαιτούμενης γραμματειακής υποστήριξης από την Ομάδα Αποκατάστασης

*Χρήστες*

Οι αρμοδιότητες των χρηστών παρουσιάζονται ως εξής:

Πριν την καταστροφή:

* Συμμετοχή σε ελέγχους Σχεδίων
* Οι Διαχειριστές Έργων (Project Managers) πρέπει να διατηρούν λίστα συμβολαίων με πελάτες

Μετά την Καταστροφή:

* Τήρηση των οδηγιών των COO & CTO.
* Οι Διαχειριστές Έργων (Project Managers) πρέπει να επικοινωνούν με τους πελάτες προκειμένου να λάβουν τις κατάλληλες παρατάσεις σε προθεσμίες έργων αν χρειαστεί.

Έκτακτες Διαδικασίες Αποκατάστασης Καταστροφών

Ο πρωταρχικός στόχος του σχεδίου επιχειρησιακής συνέχειας και αποκατάστασης καταστροφών είναι να εγκαθιδρύσει γραπτές έκτακτες διαδικασίες τις οποίες η Ομάδα Αποκατάστασης μπορεί να ακολουθήσει προκειμένου να επιταχύνει την διαδικασία αποκατάστασης. Αυτές οι διαδικασίες είναι δυναμικές, ακολουθώντας την δυναμική των επιχειρηματικών απαιτήσεων και μεταβολών του περιβάλλοντος. Είναι πολύ σημαντικό κάθε μέλος της Ομάδας να κατανοεί πλήρως το ρόλο και τα καθήκοντά του κατά την διάρκεια μιας καταστροφής .

Στόχοι των έκτακτων διαδικασιών είναι η ελαχιστοποίηση του τραυματισμού του προσωπικού, η ελαχιστοποίηση της ζημιάς σε εξοπλισμός και εγκαταστάσεις, η εκτίμηση ζημιών και η αποκατάσταση σημαντικών επιχειρησιακών λειτουργιών. Οι έκτακτες διαδικασίες δύνανται να είναι οι ακόλουθες:

* Αναφορά Καταστροφών
* Διαχείριση Αποκατάστασης
* Εκτίμηση Καταστροφών και Περισυλλογή
* Διοίκηση
* Εγκατάσταση Εξοπλισμού
* Εγκατάσταση Λογισμικού
* Επανεγκατάσταση

Αναφορά Καταστροφών

Όλα τα γεγονότα καταστροφών πρέπει να αναφέρονται άμεσα από το προσωπικό της ΑΒΓ. Τα βήματα που ακολουθούνται είναι τα εξής:

* Διασφάλισε ότι είσαι ασφαλής και ότι δεν υπάρχει άμεση απειλή της ζωής σου
* Σε περιπτώσεις φυσικών καταστροφών όπως σεισμοί, φωτιές, βομβαρδισμοί και άλλα, ανάφερε το είδος της έκτακτης ανάγκης, το όνομά σου και την διεύθυνση της ΑΒΓ στις τοπικές αρχές (Αστυνομία:100, Πυροσβεστική:199) εάν είναι απαραίτητο.
* Επικοινώνησε με τον COO ή τον CTO για τον τύπο της έκτακτης ανάγκης. Εάν αυτό δεν είναι εφικτό, ενημέρωσε άμεσα τον προϊστάμενό σου.

Διαχείριση Αποκατάστασης

Προκειμένου να συντονιστεί η διαδικασία αποκατάστασης, πρέπει να γίνουν τα ακόλουθα:

* Με την ειδοποίηση για πιθανή ή παρούσα καταστροφή, ο COO πρέπει να γνωστοποιήσει τις Ομάδες Αποκατάστασης για το είδος του επείγοντος.
* Οι Ομάδες Αποκατάστασης διενεργούν εκτίμηση ζημιών των κύριων εγκαταστάσεων
* Το τμήμα πληροφοριακών συστημάτων παραμετροποιεί και καθιστά διαθέσιμες όλες τις κρίσιμες επιχειρησιακές εφαρμογές βάσει λεπτομερούς σχεδίου.
* Οι CTO και COO κάνουν μια αρχική εκτίμηση βασισμένη στις προφορικές αναφορές των Ομάδων Αποκατάστασης.
* Οι CTO και COO καθορίζουν πού θα λάβει χώρα η αποκατάσταση. Θα γίνει στις εγκαταστάσεις της ΑΒΓ ή στις εγκαταστάσεις Αποκατάστασης Καταστροφών;
* Ειδοποίηση των μελών της Ομάδας Αποκατάστασης της καταστροφής και αίτημα συγκέντρωσης σε μια προκαθορισμένη τοποθεσία για ενημέρωση σχετικά με την εκτίμηση καταστροφών. Η προκαθορισμένη τοποθεσία θα είναι είτε στα γραφεία της ΑΒΓ είτε σε εναλλακτική τοποθεσία, αναλόγως της σοβαρότητας της καταστροφής.
* Η διοικητική υποστήριξη θα πρέπει να βοηθήσει τις Ομάδες Αποκατάστασης στο έργο τους
* Ο COO θα πρέπει να συντονίσει τις προσπάθειες των Ομάδων Αποκατάστασης και να εξασφαλίσει ότι τα σχέδια επιχειρησιακής συνέχειας και αποκατάστασης καταστροφών ακολουθούνται όπως πρέπει.

Εκτίμηση Καταστροφών και Περισυλλογή

Προκειμένου να είναι σε θέση να χρησιμοποιήσει εξοπλισμό/ εγκαταστάσεις που δεν έχει υποστεί βλάβη, το τμήμα πληροφοριακών συστημάτων πρέπει να προβεί σε εκτίμηση ζημιάς στα συστήματα και στο control room, σε ενημέρωση του CTO για την εκτίμηση, σε συντονισμό και περισυλλογή του εξοπλισμού όπου αυτό είναι εφικτό.

Χρησιμοποίηση της ακόλουθης λίστας ελέγχου:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Φόρμα Εκτίμησης Καταστροφών | | |
| Χ | Περιουσιακό Στοιχείο | Εκτιμώμενος Χρόνος Αποκατάστασης |
|  | 1. Κτίριο |  |
|  | 1.1 Εξωτερικό |  |
|  | 1.2 Εσωτερικό |  |
|  | Α. Αίθουσα Υπολογιστών |  |
|  | * Τοίχοι |  |
|  | * Οροφή |  |
|  | * Πάτωμα |  |
|  | Β. Υπόλοιπο Κτίριο |  |
|  | * Τοίχοι |  |
|  | * Οροφή |  |
|  | * Πάτωμα |  |
|  | 1. Περιβαλλοντικός Έλεγχος |  |
|  | 2.1 Ηλεκτρολογικά |  |
|  | Α. ΔΕΗ |  |
|  | Β. UPS |  |
|  | * 1. HVAC |  |
|  | Α. Εξαερισμός |  |
|  | Β. Ζημιά στην παροχή νερού |  |
|  | 2.3 Πυρόσβεση |  |
|  | 3.Υλικό της αίθουσας υπολογιστών |  |
|  | 3.1 Εξοπλισμός |  |
|  | Α. Σερβερς |  |
|  | Β. Εξοπλισμός αντιγράφων ασφαλείας |  |
|  | Γ. Καλωδίωση Δικτύου |  |
|  | Δ. Εξοπλισμός Δικτύου |  |
|  | Ε. Τηλεπικοινωνίες |  |
|  | 3.2 Άλλα |  |
|  | Α. Εφεδρικά Αρχεία |  |
|  | Β. Περισευούμενος Εξοπλισμός |  |
|  | Γ. Έγγραφα |  |
|  | 4.Υπόλοιπα υλικά γραφείου |  |
|  | 4.1 Υπολογιστές |  |
|  | 4.2 Εκτυπωτές |  |
|  | 4.3 Καλώδια Δικτύου |  |
|  | 4.4 Εξοπλισμός Δικτύου |  |
|  | 4.5 Έγγραφα |  |
|  | 4.6 Έλεγχοι Φυσικής Πρόσβασης |  |
|  | 4.7 Συστήματα Συναγερμού |  |

Σκοπός της παραπάνω λίστας είναι να παρέχει έναν οδηγό στην επισκόπηση και την εκτίμηση ζημιών μετά από μια καταστροφή, στο δίκτυο και στις κύριες εγκαταστάσεις. Χρησιμοποιώντας την λίστα ελέγχου, το τμήμα πληροφοριακών συστημάτων πρέπει να λάβει υπόψιν του και να λάβει τις κατάλληλες αποφάσεις για τα ακόλουθα ζητήματα:

* Είναι ασφαλής η περιοχή για τους εργαζομένους προκειμένου να εργαστούν;
* Μπορεί ο υπό έλεγχο εξοπλισμός να λειτουργήσει και αν ναι σε τί ποσοστό της κανονικής του ικανότητας?
* Πόσο χρόνο θα χρειαστεί προκειμένου να επιδιορθωθεί ή να αντικατασταθεί ο κατεστραμμένος εξοπλισμός;
* Τι εξοπλισμό πρέπει να προμηθευτεί η εταιρεία;

Διοικητική υποστήριξη

Προκειμένου να παρασχεθεί διοικητική υποστήριξη σε όλες τις Ομάδες Αποκατάστασης Καταστροφών, συμπεριλαμβανομένης της προμήθειας εξοπλισμού και προμηθειών, τηλεφώνων (απόκτηση και εγκατάσταση) και άλλων, η διοικητική υποστήριξη πρέπει να βοηθήσει σε όλα τα στάδια της αποκατάστασης ως εξής:

* Η διοικητική υποστήριξη πρέπει να επικοινωνήσει με όλους τους εργαζόμενους της ΑΒΓ και να τους ενημερώσει σχετικά με την κατάσταση. Όσοι εργαζόμενοι δεν είναι μέλη των Ομάδων Αποκατάστασης μπορεί να τους ζητηθεί να εργαστούν από το σπίτι ή εάν εργάζονται σε εξωτερικά έργα να συνεχίζουν να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους στις εγκαταστάσεις του πελάτη. Οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι διαθέσιμοι να βοηθήσουν τις Ομάδες Αποκατάστασης εφόσον κληθούν.
* Η διοικητική υποστήριξη πρέπει να εξασφαλίσει ότι όλα τα έγγραφα που απαιτούνται για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης είναι διαθέσιμα.
* Συντονισμός, προετοιμασία και υποβολή αιτήσεων για εξουσιοδότηση στον CTO για εξοπλισμό, προμήθειες και υπηρεσίες τα οποία είναι απαραίτητα για την υποστήριξη της διαδικασίας αποκατάστασης όπως αιτούνται οι Ομάδες Αποκατάστασης.
* Διατήρηση ημερολογίου για όλες τις προμήθειες σε εξέλιξη και τις προγραμματισμένες παραλαβές. Ειδοποίηση των μελών των Ομάδων Αποκατάστασης των προγραμματισμένων ημερομηνιών παραλαβής και συντονισμός με τους προμηθευτές προκειμένου να εξασφαλίσουν την ακρίβεια των παραγγελιών και των παραλαβών.
* Ολοκλήρωση της αγοράς και της εγκατάστασης τηλεφωνικού εξοπλισμού και υπηρεσιών όπως αιτήθηκε από τα μέλη των Ομάδων Αποκατάστασης.
* Παροχή γραμματειακής υποστήριξης όπως αιτείται από τις Ομάδες Αποκατάστασης.

Επανεγκατάσταση

Στη χειρότερη περίπτωση, όπου η κύρια εγκατάσταση της ΑΒΓ δε μπορεί να επαναχρησιμοποιηθεί τα ακόλουθα βήματα πρέπει να εκτελεσθούν μετά την πλήρη αποκατάσταση των σημαντικών Πληροφοριακών Συστημάτων:

* Σχεδιασμός της επερχόμενης μετεγκατάστασης στην τοποθεσία Αποκατάστασης Καταστροφών
* Εγκατάσταση εφεδρικών δεδομένων
* Εγκατάσταση στην καινούργια τοποθεσία με βάση τον παραπάνω προγραμματισμό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΚΑΙ ΖΗΜΙΟΓΟΝΑ ΓΕΓΟΝΟΤΑ

9.1 Λειτουργικός Κίνδυνος

Εδώ και αρκετό καιρό, έχει αποδειχθεί η σημασία της διαχείρισης του λειτουργικού κινδύνου. Ο λειτουργικός κίνδυνος είναι τυπικά ένας δυνητικός κίνδυνος καταστροφής, όπου δημιουργείται από ένα ζημιογόνο γεγονός, προκαλώντας διαταραχές στις καθημερινές λειτουργίες της επιχείρησης. Λειτουργικός είναι «ο κίνδυνος ζημιών ο οποίος προκύπτει από ανεπαρκείς ή αποτυχημένες εσωτερικές διαδικασίες, ανθρώπους και συστήματα ή από εξωτερικά συμβάντα». Ωστόσο, ο λειτουργικός κίνδυνος έχει πλέον ευρύτερη εφαρμογή και ειδικότερο ορισμό, ιδίως για τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα. Οι τράπεζες και άλλα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα αντιμετωπίζουν τα ίδια είδη πιθανών κινδύνων καταστροφής με άλλους οργανισμούς, αλλά το πεδίο εφαρμογής μπορεί να είναι ελαφρώς διαφορετικό και μεγαλύτερο. Η διάκριση στην περίπτωση των επιχειρησιακών κινδύνων των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων έγκειται στο ότι το ύψος των επιχειρησιακών κινδύνων πρέπει να καθοριστεί, καθώς το επίπεδο των κινδύνων πρέπει να καλύπτεται από το διαθέσιμο κεφάλαιο του ιδρύματος.

Είναι γεγονός ότι η υιοθέτηση στρατηγικών υψηλού κινδύνου από τις τράπεζες οδήγησε σε ανεπαρκή κεφάλαια και το γεγονός αυτό συνέβαλε σημαντικά στην παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση. Επομένως, δημιουργήθηκε ένα αυστηρό κανονιστικό πλαίσιο για τις τράπεζες, έτσι ώστε να μην υπάρξει μία νέου είδους χρηματοπιστωτική κρίση. Συγκεκριμένα, η βασική απαίτηση τους είναι τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα να αξιολογούν το επίπεδο λειτουργικού κινδύνου που αντιμετωπίζουν στο χαμηλότερο οικονομικά επιτρεπτό επίπεδο, έτσι ώστε να καταφέρνουν να διατηρούν επαρκή κεφαλαιακά αποθέματα για την κάλυψη των τρεχουσών και πιθανών οικονομικών ζημιών και υποχρεώσεων. Κύριος στόχος αυτών των κανονιστικών πλαισίων (Βασιλεία ΙΙ, ΙΙΙ για παράδειγμα) είναι να θεσπίσουν ένα διεθνές πρότυπο όπου οι τραπεζικές ρυθμιστικές Αρχές μπορούν να χρησιμοποιήσουν για τη δημιουργία κανονισμών σχετικά με το ποσοστό του απαιτούμενου κεφαλαίου που διατίθεται για την προστασία από χρηματοοικονομικούς και λειτουργικούς κινδύνους. Επιπλέον, στοχεύουν στην προστασία του παγκόσμιου χρηματοπιστωτικού συστήματος από τα είδη των ζητημάτων που μπορεί να προκύψουν εάν αποτύχει μια μεγάλη τράπεζα ή μια ομάδα τραπεζών, με τη θέσπιση αυστηρών απαιτήσεων για τη διαχείριση κινδύνων και κεφαλαίων. Οι κανονισμοί κεφαλαιακής επάρκειας απαιτούν από τις τράπεζες να λαμβάνουν υπόψη τους την έκθεση του λειτουργικού κινδύνου κατά την αξιολόγηση των κεφαλαιακών τους απαιτήσεων. Όσο πιο ευάλωτη είναι μια επιχείρηση, τόσο περισσότερο κεφάλαιο χρειάζεται για να διατηρήσει τη φερεγγυότητά της και τη συνολική οικονομική της σταθερότητα. Επιδιώκουν να διασφαλίσουν ότι τα κεφάλαια κατανέμονται με τρόπο ελεγχόμενο, ότι οι λειτουργικοί κίνδυνοι διαχωρίζονται από τον πιστωτικό κίνδυνο και ότι υπάρχει ένα παγκόσμιο ρυθμιστικό σύστημα.

Προκειμένου να προσφερθεί μια άλλη μέτρηση κεφαλαιακών απαιτήσεων, οι κανονισμοί που βασίζονται στη συμφωνία της Βασιλείας απαιτούν από τις τράπεζες να χρησιμοποιούν μία από τις τρεις συγκεκριμένες ποσοτικές τεχνικές:

* Ρυθμιστικό κεφάλαιο.
* Δύο από τις τεχνικές εξαρτώνται από τα έσοδα του χρηματοπιστωτικού ιδρύματος.
* Η τρίτη τεχνική απαιτεί μια στατιστικά ορθή εκτίμηση όλων των σημαντικών εκτεθειμένων κινδύνων λειτουργίας.

Με βάση αυτή, οι κίνδυνοι κατηγοριοποιούνται σε τέσσερις κατηγορίες: άτομα, διαδικασίες, συστήματα και εξωτερικοί κίνδυνοι. Συγκεκριμένα, η μη συμμόρφωση με τις διαδικασίες και η έλλειψη διαχωρισμού αρμοδιοτήτων είναι παραδείγματα ανθρώπινων κινδύνων. Οι κίνδυνοι διαδικασίας σχετίζονται με σφάλματα στη διαδικασία και ανεπαρκείς ελέγχους. Οι κίνδυνοι των συστημάτων περιλαμβάνουν την αδυναμία των συστημάτων να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των χρηστών και την έλλειψη ενσωματωμένων δικλείδων ασφαλείας. Τέλος, οι εξωτερικοί κίνδυνοι περιλαμβάνουν δράση ρυθμιστικών Αρχών, κακή απόδοση του παρόχου υπηρεσιών και περιστατικά απάτης. Οι εξωτερικοί κίνδυνοι περιλαμβάνουν επίσης νομικές διαδικασίες που ασκούνται από πελάτες χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων σε συνδυασμό με αμέλεια ή απάτη των εργαζομένων.

Οι τύποι των κινδύνων αφορούν:

* Την εσωτερική απάτη, όπως υπεξαίρεση περιουσιακών στοιχείων, φοροδιαφυγή και δωροδοκία.
* Την εξωτερική απάτη, όπως κλοπή και παραχάραξη.
* Πρακτικές απασχόλησης και ασφάλεια χώρου εργασίας (διακρίσεις, αποζημιώσεις, θέματα ασφάλειας και υγιεινής).
* Βλάβες πληροφοριακών συστημάτων.
* Πελάτες- προϊόντα και επιχειρηματικές πρακτικές (διαφωνίες σχετικά με θέματα συμβουλευτικής, εσωτερική διαπραγμάτευση για λογαριασμό της εταιρείας, χειραγώγηση της αγοράς, ξέπλυμα χρήματος, ελαττώματα προϊόντων, διαρροή εμπιστευτικών πληροφοριών κτλ).
* Καταστροφή σε φυσικά περιουσιακά στοιχεία (τρομοκρατικές ενέργειες ,βανδαλισμοί, φυσικές καταστροφές).
* Εκτέλεση και διαχείριση διαδικασιών (λανθασμένο αρχείο πελατών, απώλεια ή καταστροφή περιουσιακών στοιχείων πελατών λόγω αμέλειας, μη εξουσιοδοτημένη είσοδος σε λογαριασμούς πελατών, χαμένα και μη συμπληρωμένα αρχεία πελατών, δυσκολίες στην επικοινωνία, χαμένες διορίες).

Παρακάτω, παρουσιάζονται οι δέκα αρχές της βέλτιστης πρακτικής για τους επιχειρησιακούς κινδύνους που πρότεινε η επιτροπή της Βασιλείας. Μία από τις βασικές απαιτήσεις της πέμπτης αρχής είναι να υπάρχουν οι κατάλληλες διαδικασίες για την εκτίμηση του λειτουργικού κινδύνου.

* Το Δ.Σ. είναι υπεύθυνο για την ανάπτυξη της στρατηγικής επιχειρησιακού κινδύνου
* Η εκτέλεση του σχεδίου επιχειρησιακού κινδύνου είναι υπό ευθύνη της ανώτατης διοίκησης
* Πρέπει να δημιουργηθούν κανάλια πληροφόρησης, επικοινωνίας και κλιμάκωσης
* Είναι απαραίτητο να εντοπιστούν λειτουργικού κίνδυνοι που ενυπάρχουν σε δραστηριότητες, διαδικασίες, συστήματα και προϊόντα
* Πρέπει να δημιουργηθούν διαδικασίες για την εκτίμηση του λειτουργικού κινδύνου
* Πρέπει να υπάρχουν συστήματα παρακολούθησης της έκθεσης σε επιχειρησιακούς κινδύνους και ζημιές
* Πρέπει να εφαρμόζονται πολιτικές, τεχνικές και διαδικασίες για τον έλεγχο ή τον μετριασμό των λειτουργικών κινδύνων
* Οι ελεγκτές πρέπει να διενεργούν ανεξάρτητες τεχνικές αναθεωρήσεων αυτών των αρχών
* Πρέπει να παρέχονται επαρκείς πληροφορίες έτσι ώστε τα ενδιαφερόμενα μέρη να μπορούν να αξιολογούν την έκθεση του με βάση του επιχειρησιακούς κινδύνους και την ποιότητα της διαχείρισης.

Η εξέλιξη της διαχείρισης του λειτουργικού κινδύνου βρίσκεται σε ένα σταυροδρόμι. Ορισμένες τεχνικές έχουν δημιουργηθεί σε πολυάριθμους τομείς και αρκετές επιχειρήσεις προσπαθούν να τις εφαρμόσουν πλήρως και να τις ενσωματώσουν στην καθημερινή διαχείριση της επιχείρησης τους. Για να επιτευχθεί κάτι τέτοιο, πρέπει να οριστεί ρητά η σύνδεση μεταξύ των διαδικασιών λειτουργικού κινδύνου και του ευρύτερου περιβάλλοντος ελέγχου.

Η αδυναμία ενσωμάτωσης του λειτουργικού κινδύνου στη συνολική διαχείριση έχει παρεμποδίσει την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης του λειτουργικού κινδύνου. Η έκθεση σε λειτουργικούς κινδύνους αλλάζει καθώς οι οικονομικές συνθήκες αλλάζουν διαχρονικά. Αυτό σημαίνει ότι ορισμένα περιστατικά λειτουργικού κινδύνου μπορεί να γίνουν πιο πιθανά, απαιτώντας την προσοχή των ανώτερων διευθυντικών στελεχών σε περιόδους κρίσης. Οι απώλειες που συνδέονται με την αποτυχία διαχείρισης των λειτουργικών κινδύνων ενδέχεται να είναι αρκετά σημαντικές. Οι ζημίες που υπέστησαν οι λεγόμενοι αδίστακτοι επενδυτές μερικές φορές αποδίδονται στον κίνδυνο αγοράς. Το επιχείρημα είναι ότι οι ζημίες σημειώθηκαν επειδή οι συνθήκες της αγοράς άλλαξαν με απροσδόκητο τρόπο και προέκυψαν σημαντικές ζημιές. Από την άποψη του λειτουργικού κινδύνου, η ανάλυση αυτή είναι εσφαλμένη.

Οι ζημιές συνέβησαν ως αποτέλεσμα της αδυναμίας ελέγχου των δραστηριοτήτων των επενδυτών. Οι επενδυτές δεν θα ήταν σε θέση να θέσουν σε κίνδυνο τα μεγάλα περιουσιακά στοιχεία των τραπεζών εάν οι δραστηριότητές τους είχαν τεθεί σε επαρκείς ελέγχους λειτουργικού κινδύνου. Δεν είναι δίκαιο να αποδοθούν ζημίες στους κινδύνους της αγοράς όταν τέτοια κρίσιμα περιουσιακά στοιχεία της τράπεζας δεν πρέπει να διαπραγματεύονται καθόλου στην αγορά. Δεδομένης της αναγκαιότητας αξιολόγησης και ποσοτικοποίησης του βαθμού λειτουργικού κινδύνου που αντιμετωπίζουν τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, ο λειτουργικός κίνδυνος είναι μια μοναδική πρόκληση. Πρέπει να χρησιμοποιείται μια συστηματική μέθοδος από το χρηματοπιστωτικό ίδρυμα για τη μέτρηση των λειτουργικών κινδύνων. Οι λειτουργικοί κίνδυνοι είναι δύσκολο να εκτιμηθούν αφού τα ιστορικά ζημιών σπάνια καταγράφονται και ορισμένοι κίνδυνοι είναι δύσκολο να ποσοτικοποιηθούν.

Η μέτρηση των λειτουργικών κινδύνων μπορεί να γίνει χρησιμοποιώντας μια ποικιλία προσεγγίσεων. Αρκετές τράπεζες έχουν πραγματοποιήσει σε βάθος αναλύσεις και ποσοτικοποιήσεις των λειτουργικών τους κινδύνων. Διαπιστώθηκε γενικότερα ότι το μέγεθος της τράπεζας επηρεάζει το μέγεθος των απωλειών που θα υποστεί. Αυτό αποδεικνύεται από το γεγονός ότι οι μεγαλύτερες τράπεζες έχουν μεγαλύτερη πελατειακή βάση. Ένα άλλο τυπικό μοτίβο είναι ότι το ποσό των ζημιών είναι ευθέως ανάλογο με τον αριθμό των πελατών που χρησιμοποιούν την τράπεζα. Στον Πίνακα 10 παρατίθενται μια ενδεικτική λίστα λειτουργικών κινδύνων που μπορεί να αντιμετωπίσει μια τράπεζα ή ένα χρηματοπιστωτικό ίδρυμα:

**Πίνακας 10**: Λειτουργικός κίνδυνος για μια τράπεζα

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Κατηγορία κινδύνου** | **Ορισμός** | **Παράδειγμα** |
| Εσωτερική απάτη | Ζημίες λόγω απάτης,  υπεξαίρεση ή  καταστρατήγηση των  κανονισμών από  εσωτερικά μέρη | Μη αναγγελμένες συναλλαγές, Μη εξουσιοδοτημένες συναλλαγές, Κλοπή και απάτη, Μη φορολογική συμμόρφωση, Εκμετάλλευση εμπιστευτικών πληροφοριών |
| Εξωτερική απάτη | Ζημίες λόγω απάτης,  υπεξαίρεση ή καταστρατήγηση των κανονισμών από τρίτα μέρη | Κλοπή/ληστεία, Πλαστογραφία, Παραβίαση/κλοπή πληροφοριών |
| Υπάλληλοι | Ζημίες που προκύπτουν από τραυματισμούς ή την μη συμμόρφωση με την εργατική νομοθεσία | Αξίωση αποζημιώσεων, Ισχυρισμοί περί διακρίσεων |
| Πελάτες | Ζημίες που προκύπτουν από αποτυχία εκπλήρωσης  επαγγελματικών  υποχρεώσεων προς τους πελάτες | Καταπιστευτικές παραβιάσεις, Παραβιάσεις γνωστοποιήσεων, Κατάχρηση εμπιστευτικών πληροφοριών |
| Φυσικά περιουσιακά στοιχεία | Ζημίες που προκύπτουν από  ζημιές ή καταστροφές σε φυσικά περιουσιακά στοιχεία | Απώλειες φυσικών καταστροφών, Τρομοκρατία / βανδαλισμός |
| Συστήματα | Ζημίες που προκύπτουν από διακοπή λειτουργίας ή βλάβες συστημάτων | Βλάβες υλικών ή λογισμικών, διακοπή τηλεπικοινωνιών |
| Διαδικασίες | Ζημιές από αποτυχημένη επεξεργασία συναλλαγών | Εισαγωγή δεδομένων ή σφάλμα φόρτωσης, χαμένη προθεσμία, αποτυχία αναφορών, εσφαλμένες εγγραφές |

Η έκθεση λειτουργικού κινδύνου ανά επιχείρηση μπορεί να διαφέρει σημαντικά από τις παρακάτω μεθόδους εκτιμήσεων που προσφέρονται παρακάτω:

• Υπολογισμός της αξίας του κεφαλαίου λειτουργικών κινδύνων με βάση έναν μόνο δείκτη συνολικής έκθεσης σε κίνδυνο.

• Υπολογισμός της αξίας των λειτουργικών κινδύνων χρησιμοποιώντας έναν ευρύ χρηματοοικονομικό δείκτη, πολλαπλασιαζόμενο με την εμπειρία λειτουργικών ζημιών.

• Χρήση εσωτερικών δεδομένων ζημιών και ένας συνδυασμός ποιοτικών και ποσοτικών μεθόδων για τον υπολογισμό των κεφαλαίων λειτουργικών κινδύνων.

Η ανάπτυξη ενδιαφέροντος για τους λειτουργικούς κινδύνους βασίστηκε στην ανάγκη ποσοτικοποίησης των λειτουργικών κινδύνων στα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα. Η ποσοτικοποίηση των λειτουργικών κινδύνων παρουσίασε σημαντικά προβλήματα. Παρόλο που η πιθανότητα ζημιών είναι καλά τεκμηριωμένη, τα αναμενόμενα επίπεδα ζημιών μπορούν μόνο να εκτιμηθούν. Παρά το γεγονός ότι στατιστικές τεχνικές έχουν υιοθετηθεί και βελτιωθεί, δεν υπάρχει ευρέως αναγνωρισμένη μέθοδος.

Το κόστος, που μπορεί να δημιουργηθεί από την εμφάνιση ζημιών είναι συχνά μεγάλο. Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου, αποτελεί τις απαραίτητες ενέργειες που πρέπει να γίνουν, έτσι ώστε να μειωθεί το κόστος που έχει δημιουργηθεί. Ο εσωτερικός έλεγχος έχει το καθήκον εύλογα να διασφαλίσει ότι οι διαδικασίες ακολουθούνται στην πράξη και ότι είναι αποτελεσματικές στη μείωση του επιπέδου των λειτουργικών κινδύνων.

Στον Πίνακα 11 παρουσιάζονται οι διαφορετικοί τύποι λειτουργικών κινδύνων που αντιμετωπίζουν οι τραπεζικές και βιομηχανικές επιχειρήσεις. Διαπιστώνεται ότι η διαχείριση της συμπεριφοράς και των δραστηριοτήτων των εργαζομένων είναι πολύ πιο δύσκολη σε χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς παρά σε βιομηχανικές επιχειρήσεις.

**Πίνακας 11**: Διαφορές λειτουργικού κινδύνου χρηματοοικονομικών και βιομηχανικών επιχειρήσεων

|  |  |
| --- | --- |
| **Χρηματοοικονομικές επιχειρήσεις** | **Βιομηχανικές επιχειρήσεις** |
| Τα συστήματα είναι περίπλοκα και το περιβάλλον είναι μόνο εν μέρει ελεγχόμενο. | Τα συστήματα είναι αρκετά απλά και το περιβάλλον είναι διαχειρίσιμο. |
| Η πρόληψη των ζημιών αφορά την προστασία της αξίας και των περιουσιακών στοιχείων. | Η πρόληψη των ζημιών αφορά τη φυσική ασφάλεια, την προστασία του εξοπλισμού και την αποφυγή ατυχημάτων. |
| Η πρόληψη των ζημιών αποσκοπεί στην αποφυγή οικονομικών ζημιών. | Η πρόληψη των ζημιών αποσκοπεί στην αποφυγή σωματικών βλαβών σε ανθρώπους ή εξοπλισμό ή στην κατασκευή ελαττωματικών προϊόντων. |
| Η διαχείριση των κινδύνων είναι κύρια λειτουργία του τραπεζικού ιδρύματος, γιατί αποτελεί σημαντική λειτουργία. | Η διαχείριση των κινδύνων δεν αποτελεί κύρια λειτουργία της βιομηχανικής επιχείρησης, διότι δίνεται έμφαση στην προστασία της διαδικασίας της παραγωγής. |

Πριν εμβαθύνουμε στις τελευταίες εξελίξεις στους λειτουργικούς κινδύνους, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι ανησυχίες για τον λειτουργικό κίνδυνο μοιράζονται όλες οι επιχειρήσεις. Αν και οι τράπεζες και άλλοι χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί ενδέχεται να υιοθετήσουν διαφορετική προσέγγιση των λειτουργικών κινδύνων, τα προβλήματα που διακυβεύονται είναι τα ίδια για όλους τους άλλους τύπους επιχειρήσεων του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα. Είναι ευρέως αναγνωρισμένο ότι οι εκτιμήσεις λειτουργικού κινδύνου πρέπει να ενσωματωθούν στη διαχείριση ενός χρηματοπιστωτικού ιδρύματος. Αρκετά στελέχη των τραπεζών συχνά περνούν λίγο χρόνο στη στην διαχείριση κινδύνων προτού αναλάβουν διευθυντικά καθήκοντα. Ο στόχος είναι αυτή η ενασχόληση με τη διαχείριση κινδύνων να ευαισθητοποιήσει πριν το άτομο μεταβεί σε άλλες θέσεις.

Ωστόσο, η μέτρηση του λειτουργικού κινδύνου στα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα παραμένει δύσκολη, ιδιαίτερα μετά την αποκάλυψη, λόγω της παγκόσμιας χρηματοπιστωτικής κρίσης, ότι ο βαθμός έκθεσης λειτουργικού κινδύνου είναι μεγαλύτερος από ό, τι περίμεναν οι περισσότερες τράπεζες. Ορισμένοι χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί προσπαθούν να εφαρμόσουν πρότυπα διαχείρισης κινδύνου όπως το ISO 31000, το πρότυπο IRM και το COSO ERM. Υπάρχουν και άλλες τάσεις στην ανάπτυξη λειτουργικών κινδύνων στα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα. Σε πολλές περιπτώσεις, η ποσοτικοποίηση των λειτουργικών κινδύνων θεωρείται ως απαίτηση συμμόρφωσης και όχι ως επιχειρηματική ευκαιρία. Επειδή η ποσοτικοποίηση του λειτουργικού κινδύνου μπορεί να είναι αρκετά τεχνική, η διοίκηση μιας επιχείρησης μπορεί να πιστεύει ότι ο ρόλος του υπεύθυνου λειτουργικού κινδύνου είναι να αναλάβει την ευθύνη για αυτό το έργο.

Η διαχείριση των κινδύνων, όπως είδαμε, είναι συνήθως αρμοδιότητα των προϊσταμένων του κάθε τμήματος. Εάν αυτή η υποχρέωση δεν γίνει αποδεκτή, υπάρχει κίνδυνος η διαχείριση του λειτουργικού κινδύνου να μην ενσωματωθεί πλήρως στη διαχείριση του χρηματοπιστωτικού ιδρύματος, με ιδιαίτερα αρνητικές συνέπειες. Τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα ωθούνται από τις αυξανόμενες κανονιστικές απαιτήσεις και τις πιέσεις για χρηστή εταιρική διακυβέρνηση. Η αύξηση του επιπέδου επίγνωσης του λειτουργικού κινδύνου από το εμπλεκόμενο προσωπικό μέσω ποσοτικοποίησης του επιπέδου κινδύνου και η εξήγηση της πλήρους σημασίας της διαχείρισης κινδύνων θα πρέπει να είναι επωφελής για την επιχείρηση. Αυτή η αυξημένη ευαισθητοποίηση θα επιτρέψει στην οντότητα να εντοπίσει πηγές λειτουργικού κινδύνου και να εφαρμόσει οικονομικά αποδοτικά μέτρα για τη μείωση της έκθεσής της σε αυτές.

Όλα τα παραπάνω είναι ενδεικτικά του τρόπου με τον οποίο τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα αναφέρουν τους λειτουργικούς τους κινδύνους. Καταδεικνύει το εύρος των λειτουργικών κινδύνων, αλλά και επίσης ότι τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα αντιμετωπίζουν τους ίδιους λειτουργικούς κινδύνους με τα μη χρηματοπιστωτικά ιδρύματα. Η κύρια διάκριση είναι ότι οι χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί πρέπει να ποσοτικοποιήσουν τους λειτουργικούς τους κινδύνους προκειμένου να συγκεντρώσουν κεφάλαια για τη χρηματοδότησή τους.

Η συχνότητα με την οποία αναμένεται να συμβεί ένας κίνδυνος αναφέρεται ως πιθανότητα κινδύνου. Μπορεί επίσης να περιγραφεί ως συχνότητα κινδύνου. Η πιθανότητα κινδύνου μπορεί να προσδιοριστεί είτε σε εγγενή βάση για κάθε συγκεκριμένο κίνδυνο είτε στο τρέχον επίπεδο κινδύνου, λαμβάνοντας υπόψη τις εφαρμοζόμενες δικλείδες ασφαλείας. Όταν πρόκειται για πιθανούς κινδύνους καταστροφών, το παρελθόν μπορεί να δώσει μια καλή ένδειξη για το πόσο πιθανό είναι να συμβεί ένας κίνδυνος. Παράδειγμα μπορεί να αποτελέσει μια επιχείρηση οδικών μεταφορών, όπου θα πρέπει να αναλύσει την πιθανότητα ζημιάς στο όχημα τόσο εγγενώς όσο και σε σχέση με τις τρέχουσες συνθήκες. Ωστόσο, η αξιολόγηση της πιθανότητας τροχαίων ατυχημάτων είναι δύσκολη, καθώς πρέπει να γίνουν ορισμένες υποθέσεις. Ακόμη και αν δεν είναι δυνατή η αξιολόγηση της πιθανότητας ζημιάς, η επιχείρηση πρέπει να αποφασίσει τη σημασία του προγράμματος συντήρησης του οχήματος προκειμένου να ελαχιστοποιήσει τις ζημιές, καθώς και εάν οι εργασίες συντήρησης είναι οικονομικά αποδοτικές. Όσον αφορά τα τροχαία ατυχήματα, η επιχείρηση μπορεί να καθιερώσει διαδικασίες εκπαίδευσης οδηγών. Ωστόσο, η επιτυχία αυτών των μέτρων μπορεί να εκτιμηθεί με ανάλυση των εγγενών και υφιστάμενων επιπέδων κινδύνου.

Είναι ζωτικής σημασίας να περιοριστεί το μέγεθος ενός πιθανού κινδύνου καταστροφής. Η εγγενής σοβαρότητα του κινδύνου σε περίπτωση εμφάνισής του αναφέρεται συχνά ως το μέγεθός του. Η μείωση της συνολικής σοβαρότητας του κινδύνου πιθανής καταστροφής θα επιτευχθεί με τη μείωση τόσο της επίδρασης όσο και των επιπτώσεων της εμφάνισης του ανεπιθύμητου συμβάντος. Ωστόσο, όταν πρόκειται για μείωση της σοβαρότητας μιας μεγάλης πυρκαγιάς, η απαίτηση είναι να μειωθεί ο αντίκτυπος της πυρκαγιάς στην υποδομή και την φήμη της επιχείρησης. Τα μέτρα μετριασμού των επιπτώσεων θα επικεντρωθούν στην ελαχιστοποίηση των ζημιών κατά τη διάρκεια της πυρκαγιάς και στη μείωση των δαπανών μετά το συμβάν. Ο έλεγχος ζημιών συνεπάγεται μείωση του μεγέθους, του αποτελέσματος και των επιπτώσεων ενός αρνητικού γεγονότος.

Η ελαχιστοποίηση των ζημιών αποτελεί βασική πτυχή της διαχείρισης του κινδύνου φήμης. Εάν συμβεί ένα σημαντικό περιστατικό που συγκεντρώνει δημόσια γνωστοποίηση, μια επιχείρηση θα πρέπει να είναι σε θέση να διαφυλάξει την εικόνα της, διασφαλίζοντας ότι τα ενδιαφερόμενα μέρη ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στον κίνδυνο. Έχουν υπάρξει αρκετές περιπτώσεις όπου συνέβη ένα σοβαρό περιστατικό και η διαχείριση των μέσων ενημέρωσης ήταν κακή. Αυτές οι καταστάσεις δημιούργησαν το αποτέλεσμα της καταστροφής της φήμης της επιχείρησης που δεν μετριάστηκε επαρκώς τη στιγμή που συνέβη.

Επιπλέον, θα πρέπει επίσης να εφαρμοστούν μέτρα μείωσης του κόστους. Η ακόλουθη ανάκτηση κόστους ενός συμβάντος συχνά εξαρτάται από το προηγούμενο σχέδιο επιχειρηματικής συνέχειας (BCP) ή το σχέδιο αποκατάστασης καταστροφών (DRP) της επιχείρησης που αναφερθήκαμε σε προηγούμενο κεφάλαιο. Η δημιουργία αποτελεσματικών BCP και DRP θα φέρει την επιχείρηση σε θέση να διατηρήσει το συνολικό κόστος του συμβάντος όσο το δυνατόν χαμηλότερο.

Το εύρος των πιθανών κινδύνων καταστροφών, περιλαμβάνει την απάτη, την υγεία, την ασφάλεια, την προστασία ιδιοκτησίας και την αποτελεσματική λειτουργία πληροφοριακών συστημάτων, καθώς και περιστατικά που μπορεί να προκαλέσουν βλάβη στη φήμη. Παρακάτω παρουσιάζεται μια λίστα βασικών αλληλεπιδράσεων που θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε δυνητικά ζημιογόνους κινδύνους χρησιμοποιώντας τη δομή της κάρτας αποτελεσμάτων κινδύνου FIRM. Σημειώνεται ότι όταν προκύψουν αυτοί οι κίνδυνοι, πρέπει να ληφθούν μέτρα για τη μείωση του μεγέθους του συμβάντος, καθώς και για τον περιορισμό των επιπτώσεων και των συνεπειών:

**Οικονομική** **χρηματοδότηση**: Διαθεσιμότητα κεφαλαίων, σωστή κατανομή κεφαλαίων, εσωτερικός έλεγχος

**Υποδομές**: Δεξιότητες ανθρώπων και εμπειρία, Εγκαταστάσεις και εξοπλισμός, Λογισμικό πληροφορικής, Επικοινωνία και μεταφορές

**Φήμη**: Επωνυμία και επέκταση επωνυμίας, εταιρική κοινωνική

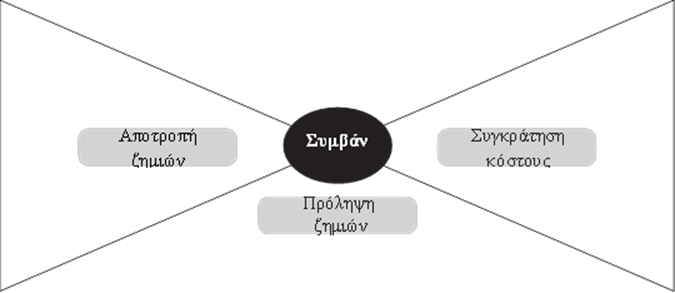
**Αγορά**: Ρυθμιστικές απαιτήσεις, Ανάπτυξη προϊόντων (τεχνολογία) , Συμπεριφορά ανταγωνιστών.

Αν και ο πρωταρχικός στόχος της διαχείρισης κινδύνων είναι η πρόληψη ζημιών, η κατάλληλη διαχείριση κινδύνου πρέπει επίσης να λαμβάνει υπόψη τη μείωση των ζημιών και τη μείωση του κόστους. Επομένως, η μείωση της σοβαρότητας ενός γεγονότος θα πρέπει να θεωρηθεί ως μέρος μιας μεγαλύτερης προσπάθειας για την εφαρμογή ελέγχων ζημιών σε μια επιχείρηση. Μια ολοκληρωμένη προσέγγιση στη διαχείριση ζημιών είναι κρίσιμη επειδή επιτρέπει στην επιχείρηση να ρυθμίζει τόσο την πιθανότητα όσο και την επίδραση ενός πιθανού κινδύνου καταστροφής. Στην πραγματικότητα, η διαχείριση ζημιών θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως ένας συνδυασμός αποφυγής ζημιών και μείωσης κόστους.

Παρόλο που η πρόληψη των ζημιών είναι η πιο ουσιαστική πτυχή του ελέγχου των ζημιών, ενδέχεται να προκύψουν απειλές πιθανής καταστροφής παρά τις προσπάθειες των επιχειρήσεων. Είναι κρίσιμο να εκτιμηθούν επαρκώς οι κίνδυνοι μιας πιθανής καταστροφής, έτσι ώστε τα μέτρα να μπορούν να προγραμματιστούν κατάλληλα κατά τη διάρκεια και μετά τη ζημία. Πρέπει να εφαρμοστούν σχέδια που να εγγυώνται ότι η ζημιά του γεγονότος περιορίζεται στο ελάχιστο και ότι οι οικονομικές επιπτώσεις του γεγονότος παρακολουθούνται και μειώνονται συνεχώς.

Οι έλεγχοι ζημιών απεικονίζονται στο Σχήμα 12. Πριν από την εκδήλωση του συμβάντος, η επιχείρηση έχει υφιστάμενες δικλείδες ασφαλείας για να επιτύχει την πρόληψη της ζημιάς. Πρέπει να γίνουν βήματα καθώς το συμβάν εξελίσσεται για να μειωθεί η ζημία που προκαλείται από το συμβάν. Μετά την καταστροφή, ο περιορισμός του κόστους παρακολουθεί τη συνέχεια της επιχείρησης και πρέπει να αναπτυχθούν σχέδια για την ελαχιστοποίηση των δαπανών επισκευής. Τα σχέδια αποκατάστασης των καταστροφών είναι χρήσιμα τόσο κατά τον περιορισμό των ζημιών όσο και κατά τα στάδια περιορισμού του κόστους.

**Σχήμα 12**:Έλεγχος ζημιών Παπιγιόν



Μια άλλη μέθοδος για την αξιολόγηση των λειτουργιών ελέγχου ζημιών είναι η μείωση της πιθανότητας εμφάνισης ενός δυσμενούς συμβάντος, ενώ ταυτόχρονα ελαχιστοποιείται το μέγεθος ενός συμβάντος που συμβαίνει. Οι μέθοδοι πρόληψης των ζημιών διαφέρουν ανάλογα με το είδος του πιθανού κινδύνου καταστροφής που εξετάζεται. Όσον αφορά τους κινδύνους των κτιρίων, τα μέτρα πρόληψης ζημιών περιλαμβάνουν δικλείδες ασφαλείας που σχετίζονται με την εξάλειψη των πηγών ανάφλεξης, καθώς και τον περιορισμό και τον διαχωρισμό εύφλεκτων αντικειμένων. Οι μέθοδοι πρόληψης των ζημιών περιλαμβάνουν επίσης απαγορεύσεις καπνίσματος και άλλα μέτρα που έχουν σχεδιαστεί για να περιορίσουν την επιβλαβή συμπεριφορά από τους χρήστες των κτιρίων. Προκειμένου να μειωθεί ο κίνδυνος απάτης και κλοπής, χρησιμοποιούνται μέτρα πρόληψης ζημιών, όπως ο διαχωρισμός των καθηκόντων και η ταυτοποίηση πολύτιμων προϊόντων με ετικέτες ασφαλείας. Ο έλεγχος πριν από την έναρξη εργασιακής σχέσης μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί ως δικλείδα ασφαλείας για την αποφυγή απάτης.

Ο μετριασμός των ζημιών στο πλαίσιο των κινδύνων πυρκαγιάς είναι γνωστός. Αν και τα συστήματα ψεκασμού θεωρούνται συχνά ως στρατηγική πρόληψης ζημιών, είναι στην πραγματικότητα το πιο ουσιαστικό εργαλείο για να διασφαλιστεί ότι μόνο μικρές ζημιές θα συμβούν όταν ξεσπάσει φωτιά. Επίσης, παρά την υψηλή προτεραιότητα που δίνεται στους κανονισμούς υγείας και ασφάλειας και σε άλλα μέτρα πρόληψης τραυματισμών, τα εργατικά ατυχήματα εξακολουθούν να συμβαίνουν. Η παροχή επαρκών ρυθμίσεων πρώτων βοηθειών είναι μια φαινομενική ενέργεια μείωσης της ζημιάς και οι περισσότερες επιχειρήσεις παρέχουν επαρκείς εγκαταστάσεις πρώτων βοηθειών. Ορισμένες επιχειρήσεις υψηλού κινδύνου προσφέρουν επείγουσα περίθαλψη καθώς και εγκαταστάσεις ιατρικής περίθαλψης.

Όταν υπάρχει κίνδυνος μελλοντικής καταστροφής, παρά τις προσπάθειες αποφυγής και μείωσης των ζημιών που έχουν ήδη συμβεί, μπορεί να χρειαστεί να περιοριστεί το κόστος της εμφάνισης τους. Οι δραστηριότητες για τη μείωση των δαπανών που σχετίζονται με μεγάλες πυρκαγιές, για παράδειγμα, περιλαμβάνουν ολοκληρωμένα σχέδια διάσωσης ανθρώπων. Επίσης, η παρακολούθηση, η αποκατάσταση καταστροφών και τα σχέδια διαχείρισης κρίσεων, πρέπει να περιλαμβάνουν ενέργειες που πρέπει να γίνουν για να διασφαλιστεί ότι το κόστος μειώνεται μετά την εμφάνιση των καταστροφών.

Γενικά, κάθε επιχείρηση που παράγει, συναρμολογεί, επεξεργάζεται είδη χονδρικής ή λιανικής μπορεί να επηρεαστεί οικονομικά από το άμεσο ή έμμεσο κόστος ανάκλησης προϊόντος. Οι μισθοί του προσωπικού που απαιτούνται για την εκτέλεση της στρατηγικής ανάκλησης ενδέχεται να συμπεριληφθούν στις άμεσες δαπάνες. Το πιο σημαντικό έμμεσο κόστος, ωστόσο, είναι η επιρροή που μπορεί να έχει αρνητικό αντίκτυπο στο μερίδιο αγοράς. Πρέπει να προγραμματιστεί ανάκληση προϊόντος προκειμένου:

* να προστατεύσει τον πελάτη από σωματικό τραυματισμό ή υλικές ζημιές
* να αποσύρει το προϊόν από την αγορά και από την παραγωγή
* να συμμορφωθεί με συγκεκριμένες κανονιστικές απαιτήσεις.
* να προστατεύσει τα περιουσιακά στοιχεία της εταιρείας.

9.2 Διαχείριση κινδύνων έργων

Οι επιχειρήσεις αναλαμβάνουν έργα για διάφορους λόγους. Κατά την προετοιμασία αλλαγών στην επιχειρηματική στρατηγική, για παράδειγμα, απαιτείται συχνά η έναρξη ενός έργου για την εφαρμογή της νέας στρατηγικής. Οι βελτιώσεις στις θεμελιώδεις λειτουργικές διαδικασίες απαιτούν τροποποιήσεις που θα γίνουν στο πλαίσιο της εκτέλεσης του έργου. Οι μέθοδοι της επιχείρησης για την εφαρμογή της στρατηγικής καθορίζονται από την επιλογή του έργου.

Είναι κρίσιμο να γίνει διάκριση μεταξύ της διαχείρισης κινδύνου έργου όσον αφορά την έγκαιρη παράδοση του έργου, εντός του προϋπολογισμού και με υψηλή ποιότητα και τον λόγο για τον οποίο ολοκληρώθηκε το έργο. Υπάρχουν άλλοι κίνδυνοι για το έργο, όπως το αν τα χρήματα κατανέμονται ή όχι σωστά. Η διαχείριση κινδύνων των έργων πρέπει να θεωρηθεί ως προέκταση του παραδοσιακού σχεδιασμού έργων. Τα πιο σημαντικά κριτήρια για κάθε έργο είναι να ολοκληρωθεί σύμφωνα με το χρονοδιάγραμμα, εντός προϋπολογισμού και σύμφωνα με τις προδιαγραφές ή την απόδοση. Η ποικιλία των αποτελεσμάτων είναι εξαιρετικά ανεπιθύμητη στη διαχείριση έργων. Ως αποτέλεσμα, η εστίαση της διαχείρισης κινδύνων σε έργα συχνά κατευθύνεται στην ελαχιστοποίηση του απρόβλεπτου αποτελέσματος και στη διαχείριση των κινδύνων ελέγχου.

Υπάρχουν αβεβαιότητες σε κάθε έργο που σχετίζονται με γεγονότα, καταστάσεις και περιστάσεις. Η διαχείριση ελέγχου είναι η τεχνική διαχείρισης κινδύνου που συνδέεται στενότερα με τη διαχείριση κινδύνου έργου. Ένας διαχειριστής έργου πρέπει όχι μόνο να χειρίζεται κινδύνους και αβεβαιότητες σε ένα έργο, αλλά και να αναζητά ευκαιρίες που μπορεί να προκύψουν όταν ορισμένα γεγονότα είναι πιο ευνοϊκά από ό,τι είχε προβλεφθεί. Αυτές οι αλλαγές πρέπει να λαμβάνονται υπόψη από τη διαχείριση κινδύνου έργου, η οποία πρέπει να εγγυάται ότι το πλαίσιο διαχείρισης κινδύνου του έργου είναι αρκετά ευέλικτο ώστε να αναγνωρίζει τις ευκαιρίες και να απολαμβάνει τα πλεονεκτήματα.

Η διαχείριση ελέγχου είναι ένα υποσύνολο της διαχείρισης κινδύνου έργου. Τα έργα μπορεί να συνδέονται με την παράδοση μιας ιδιαίτερης ή συνεχιζόμενης ανάπτυξης ή βελτίωσης διαδικασίας, όπως νέα κατασκευή, νέα προϊόντα, νέο σύστημα πληροφορικής, νέα τεχνολογία, νέα αγορά κτλ.

Οι επιχειρήσεις δίνουν μεγάλη αξία στα έργα. Το ίδιο το έργο μπορεί να θεωρηθεί ως άσκηση μείωσης κινδύνου που αποσκοπεί στην επίτευξη ορισμένων στόχων διαχείρισης στο πλαίσιο της διαχείρισης κινδύνων. Ο στόχος της επένδυσης σε έργα βελτίωσης των εταιρειών είναι η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η διαχείριση κινδύνου έργου είναι ένας καθιερωμένος τομέας, με τον έλεγχο κινδύνου και τη διαχείριση συμβάντων να χρησιμεύουν ως τα σημαντικότερα καθήκοντα διαχείρισης κινδύνου.

Όλα τα έργα έχουν ένα κοινό στοιχείο: πρέπει να ολοκληρωθούν εντός συγκεκριμένου προϋπολογισμού, χρονικού πλαισίου και ποιοτικού προτύπου. Η ποιότητα ενός προϊόντος καθορίζεται από το πόσο καλά αποδίδει σε σχέση με τις απαιτήσεις του. Για ορισμένα έργα, τα αποτελέσματα πρέπει να πληρούν ένα ακριβές πρότυπο, όπως ένα νέο δάπεδο αεροδρομίου κατασκευασμένο από συγκεκριμένα υλικά. Άλλα έργα μπορεί να χρειάζονται καθορισμό του επιθυμητού βαθμού απόδοσης, όπως η αντίσταση ολίσθησης του δαπέδου. Δεν είναι ασυνήθιστο να απαιτούνται τόσο λεπτομερείς προδιαγραφές όσο και καλή απόδοση ταυτόχρονα.

Στις περισσότερες περιπτώσεις, τα προηγούμενα δεδομένα ζημιών δεν είναι διαθέσιμα λόγω της φύσης των έργων. Κατά συνέπεια, η διαχείριση κινδύνου έργου πρέπει να είναι προληπτική προκειμένου να αντιμετωπιστούν ζητήματα πριν αναπτυχθούν. Η συμμόρφωση, οι έλεγχοι και οι κίνδυνοι ευκαιρίας πρέπει να ληφθούν υπόψη για να είναι επιτυχές ένα έργο. Το έργο είναι γεμάτο με κινδύνους που μπορεί να καθυστερήσουν ή και να απαγορεύσουν την επιτυχή ολοκλήρωσή του, ενώ παραμένουν εντός του προϋπολογισμού που έχει διατεθεί (κίνδυνοι πιθανών καταστροφών). Στο έργο υπάρχουν κίνδυνοι που σχετίζονται με τις απαιτήσεις, την απόδοση και την ποιότητα του τελικού προϊόντος (κίνδυνοι ελέγχου). Επίσης, υπάρχουν κίνδυνοι που ενδέχεται να μεταθέσουν την ημερομηνία ολοκλήρωσης του έργου, όπως η προγενέστερη παράδοση του διαθέσιμου υλικού (κίνδυνοι ευκαιρίας).

Οι επιχειρήσεις έχουν μια ποικιλία επιλογών για την αντιμετώπιση της αβεβαιότητας του έργου όταν μπορούν να απαντήσουν στα ακόλουθα:

* Αναγνώριση ότι υπάρχουν κίνδυνοι ή αβεβαιότητες.
* Προσαρμογή δραστηριοτήτων και διαδικασιών.
* Υιοθέτηση στρατηγικών και αντιδράσεων έκτακτης ανάγκης.
* Αποφυγή των ασαφειών ή επικίνδυνες καταστάσεις.

Για χαμηλούς κινδύνους αβεβαιότητας, η επιχείρηση αποδέχεται γενικά την αβεβαιότητα που σχετίζεται με κάθε κίνδυνο. Προσαρμόζει τις λειτουργίες και τις διαδικασίες της και εφαρμόζει δικλείδες ασφαλείας όπως η ασφάλιση όταν αντιμετωπίζει υψηλούς κινδύνους αβεβαιότητας. Η επιχείρηση εφαρμόζει κατάλληλα μέτρα έκτακτης ανάγκης για κινδύνους υψηλής αβεβαιότητας, ενώ επιδιώκει να αποτρέψει την αβεβαιότητα που σχετίζεται με τον κίνδυνο χαμηλής αβεβαιότητας.

Το Σχήμα 13 δείχνει πώς μπορεί να χρησιμοποιηθεί ο πίνακας κινδύνου για τον σχεδιασμό του πιθανού εύρους κινδύνου ενός έργου. Ο πίνακας συγκρίνει την πιθανή χρονική υστέρηση με την πιθανότητα αυξημένου κόστους που σχετίζεται με αυτό το περιστατικό. Χρησιμοποιώντας το διάγραμμα ροής, ο διαχειριστής έργου μπορεί να δει εάν υπάρχουν κίνδυνοι στις κατηγορίες ευκολίας, προσοχής, ανησυχίας ή σημασίας. Μία από τις μεταβλητές του διαγράμματος αντιπροσωπεύεται από το μέγεθος της φούσκας απεικόνισης κινδύνου, το οποίο είναι ίσο με την πιθανότητα να συμβεί το συμβάν.

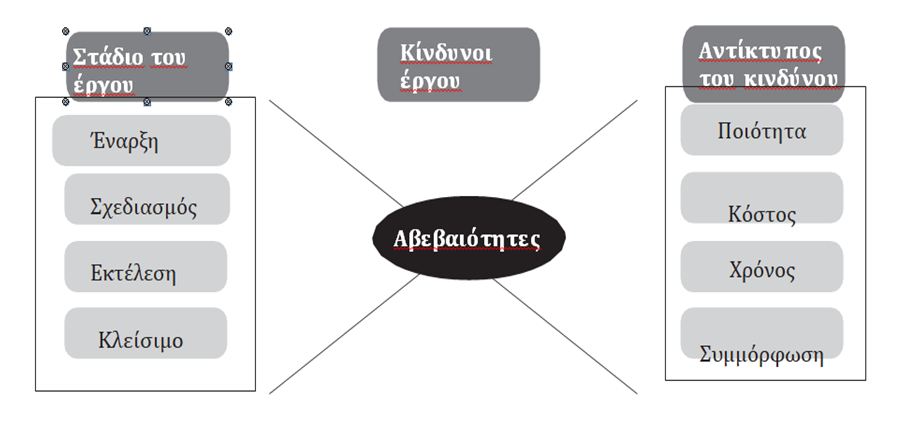
**Σχήμα 13**: Απεικόνιση κινδύνων μέσω χάρτη κινδύνων



Για παράδειγμα, η παράδοση των Ολυμπιακών Αγώνων στο Λονδίνο το 2012 περιελάμβανε το μεγαλύτερο οικοδομικό έργο στο Λονδίνο από το δεύτερο μισό της πρώτης δεκαετίας του εικοστού πρώτου αιώνα. Η παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση συνέβη κατά την κατασκευή και η χρηματοδοτική δομή του έργου έπρεπε να επαναδιαπραγματευθεί. Παρά το γεγονός ότι αυτό ήταν μια σημαντική πηγή ανησυχίας, το έργο ήταν τελικά επιτυχές. Το Σχήμα 13 δείχνει ότι οι συνθήκες εδάφους μπορούν να είναι πρόβλημα για οποιοδήποτε κατασκευαστικό έργο. Υπήρξε καθυστέρηση στους Ολυμπιακούς Αγώνες του 2012 επειδή ο χώρος αποδείχθηκε λιγότερο κατάλληλος από ότι αναμενόταν.

Η μέθοδος διαχείρισης κινδύνου διαχείρισης έργου απεικονίζεται στο σχήμα 14 ως παπιγιόν. Οι αβεβαιότητες που σχετίζονται με το έργο βρίσκονται στον πυρήνα του παπιγιόν, καθώς η διαχείριση του κινδύνου του έργου αφορά τη διαχείριση της αβεβαιότητας.

**Σχήμα 14**: Παπιγιόν για την εκδήλωση κινδύνων έργου



Χρησιμοποιώντας αυτό το παπιγιόν ως παράδειγμα, μπορούμε να δείξουμε πώς μπορούν να εφαρμοστούν δικλείδες ασφαλείας για να ελαχιστοποιηθεί η αβεβαιότητα στο κέντρο του παπιγιόν, να διαχειριστούν οι υπόλοιπες αβεβαιότητες και να εφαρμοστούν περαιτέρω δικλείδες ασφαλείας για να περιοριστούν οι αρνητικές επιπτώσεις αυτών των αβεβαιοτήτων σε άλλους παράγοντες.

**Χάρτης κινδύνων έργου**

Ένας χάρτης κινδύνων ή ένας πίνακας κινδύνων πρέπει να συμπληρώνεται και να ενημερώνεται καθ’ όλη τη διάρκεια του έργου. Ένα εργαλείο λογισμικού διαχείρισης κινδύνων μπορεί συχνά να είναι ένας οικονομικά αποδοτικός τρόπος διατήρησης του χάρτη κινδύνων, καθώς μπορεί να μειώσει τον φόρτο εργασίας και να βοηθήσει στην προτεραιοποίηση της δραστηριότητας διαχείρισης κινδύνων. Πρέπει να υπάρχει ένας ολοκληρωμένος και ενημερωμένος χάρτης κινδύνου για τη διάρκεια του έργου. Αυτός μπορεί να αποτελεί μια αποτελεσματική προσέγγιση για την παρακολούθηση των κινδύνων, καθώς μπορεί να βοηθήσει στην ιεράρχηση των προτεραιοτήτων των δραστηριοτήτων διαχείρισης κινδύνου, μειώνοντας παράλληλα την προσπάθεια.

Μόλις εντοπιστούν οι κίνδυνοι και τεθούν σε εφαρμογή οι στρατηγικές μετριασμού τους, είναι ζωτικής σημασίας να αξιολογούνται συνεχώς. Κάποιοι κίνδυνοι θα αποφευχθούν, ενώ άλλοι θα εμφανιστούν που δεν είχαν προβλεφθεί. Οι χάρτες κινδύνου πρέπει συνεπώς να ενημερώνονται σε τακτική βάση και οι εκθέσεις πρέπει να εκδίδονται σε τακτική βάση. Οι εκθέσεις θα πρέπει να δίνουν μια σαφή εικόνα των κινδύνων που αντιμετωπίζουν, διευκολύνοντας την ιεράρχηση των καθηκόντων και τη λήψη αποφάσεων.

**Κύκλος ζωής έργου**

Ένα από τα πιο προηγμένα υπό-πεδία της διαχείρισης κινδύνων είναι η διαχείριση κινδύνου έργου. Είναι πιθανό τα έργα να περιλαμβάνουν τα πάντα, από την εισαγωγή ενός νέου πακέτου λογισμικού έως ένα σύστημα υπολογιστή έως την κατασκευή και τη διαχείριση ενός μεγάλου νέου αθλητικού γηπέδου.

Το Σχήμα 15 απεικονίζει τον κύκλο ζωής του έργου. Οι απαιτήσεις του πελάτη, οι οποίες πρέπει πάντα να είναι πρώτες στην εκτίμηση του κινδύνου έργου, είναι μια άλλη ουσιαστική πτυχή.

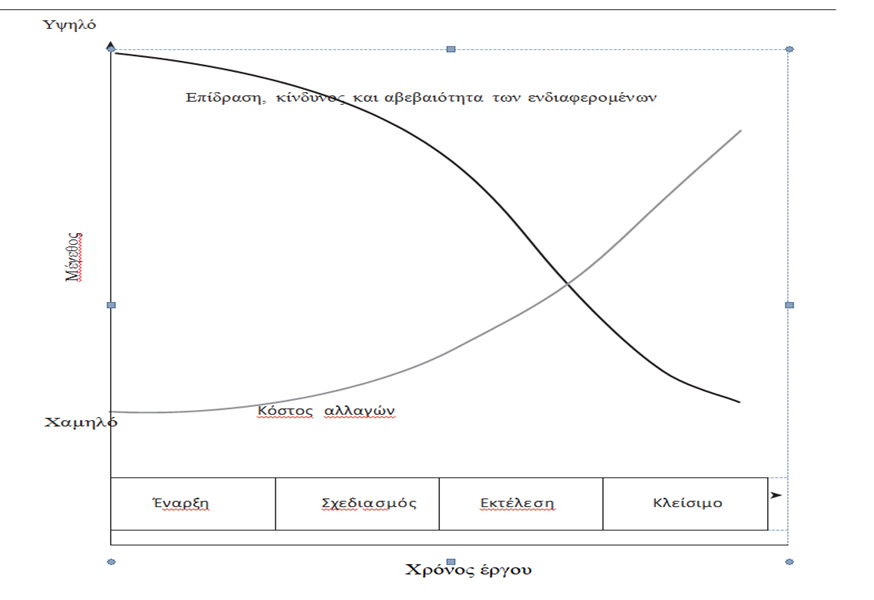
**Σχήμα 15**: Κύκλος ζωής έργου



Ο κύκλος ζωής ενός έργου περιλαμβάνει τέσσερις φάσεις: έναρξη, σχεδιασμός, εκτέλεση και ολοκλήρωση. Τα στάδια του κύκλου ζωής του έργου πρέπει να κατανοηθούν έτσι ώστε οι εισροές διαχείρισης κινδύνου να σχεδιάζονται και να υλοποιούνται σε κάθε βήμα και να επιτυγχάνονται τα αναγκαία οφέλη.

Το σχήμα 16 απεικονίζει τη διαδικασία μείωσης της αβεβαιότητας του έργου. Το κόστος, ο χρόνος και η ποιότητα είναι όλοι παράγοντες που μπορεί να προκαλέσουν αβεβαιότητα. Καθώς το έργο προχωρά, το κόστος αλλαγών αυξάνεται. Οι προσθήκες είναι ευκολότερες και λιγότερο δαπανηρές για να γίνουν στις πρώτες φάσεις ενός έργου από ό, τι στο τέλος.

**Σχήμα 16**: Διαδικασία μείωσης αβεβαιότητας έργου



Λόγω του γεγονότος ότι οι αλλαγές και οι προσθήκες του έργου γίνονται πιο ακριβές καθώς το έργο αναπτύσσεται, η διαχείριση κινδύνου είναι απαραίτητη σε όλο το έργο για να αυξηθεί η πιθανότητα ολοκλήρωσης του έργου σύμφωνα με το χρονοδιάγραμμα, τον προϋπολογισμό και με υψηλή ποιότητα. Το τρίγωνο του έργου, όπως αναφέρεται συνήθως, έχει μια τέταρτη μεταβλητή που χρησιμοποιείται από ορισμένες επιχειρήσεις. Η αβεβαιότητα μπορεί να συνδέεται με το εύρος του έργου, την αποτελεσματικότητα των στρατηγικών που οδηγούν στο έργο ή την ικανότητα του έργου να ικανοποιεί τις προσδοκίες των ενδιαφερομένων. Η συμμόρφωση προστίθεται συχνά ως η τέταρτη συνέπεια ενός έργου που πρέπει να ολοκληρωθεί σωστά. Ορισμένοι οργανισμοί χρησιμοποιούν τη βιωσιμότητα ως πιθανό τέταρτο αποτέλεσμα ενός έργου. Εναλλακτικά, η ενσωμάτωση της συμμόρφωσης και της βιωσιμότητας στο τρίτο αποτέλεσμα της ποιότητας, των προδιαγραφών ή των επιδόσεων προτείνεται.

**Ευκαιρία στα έργα**

Για να δημιουργηθεί ένα καλό έργο, πρέπει να συμπεριλάβετε διαδικασίες για την αντιμετώπιση απρόβλεπτων γεγονότων ή περιστάσεων. Ο προγραμματισμός έκτακτης ανάγκης είναι ένας κοινός όρος για αυτήν την κατάσταση. Η κατάσταση έκτακτης ανάγκης μπορεί να αναφέρεται στον επιπλέον χρόνο ή τις δαπάνες που απαιτούνται για την ολοκλήρωση του έργου προκειμένου να διασφαλιστεί ότι η τελική παράδοση πληροί τις καθορισμένες απαιτήσεις. Καθώς προχωρά το έργο, θα πρέπει να αντιμετωπιστούν τα εμφανή εμπόδια και να διερευνηθούν οι επιλογές μείωσης του αντίκτυπου τους. Η ανάληψη ενός έργου προσφέρει τη δυνατότητα να αποδειχθεί ότι το έργο είναι μια αποτελεσματική στρατηγική για την επίτευξη στρατηγικών στόχων. Τα έργα μπορούν να εγκριθούν μόνο εάν μειώνουν τους κινδύνους στους οποίους εκτίθενται. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα για τις εταιρείες ενέργειας, όταν αναλαμβάνονται πρωτοβουλίες για τη βελτίωση της παραγωγής, της αποδοτικότητας ή της ποιότητας των εργασιών. Ως αποτέλεσμα, ο κίνδυνος μειωμένης παραγωγής, απώλειας πόρων και χαμηλής ποιότητας μειώνεται.

Επιπλέον, οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να επωφεληθούν από τις ευκαιρίες που παρέχει το ίδιο το έργο. Υπάρχουν ευκαιρίες για μείωση του κόστους, επιτάχυνση των διαδικασιών και βελτίωση της ποιότητας. Είναι πιθανό ένα κατασκευαστικό έργο να ολοκληρωθεί γρηγορότερα και με φθηνότερο κόστος εάν ο εκτιμώμενος βαθμός ρύπανσης του εδάφους είναι χαμηλότερος από τον προβλεπόμενο. Μερικές φορές περιλαμβάνονται ρήτρες στις συμβάσεις κατασκευής για να διασφαλιστεί ότι τα μέρη έχουν δικαίωμα στα οφέλη εάν και μόνο εάν ικανοποιούνται οι όροι της σύμβασης.

**Ανάλυση και διαχείριση κινδύνων των έργων**

Ο Οδηγός Ανάλυσης και Διαχείρισης Κινδύνων Έργου (PRAM) δημιουργήθηκε στα μέσα της δεκαετίας του 1990 από την Ένωση Διαχείρισης Έργων (APM). Για να υποστηριχθεί η προσέγγιση PRAM, είναι σημαντικό να ληφθούν υπόψη τα παρακάτω σημεία. Τα περιστατικά βάσει κινδύνου είναι δύσκολο να προβλεφθούν λόγω της έλλειψης προηγούμενης εμπειρίας στο έργο.

* Ένα καλά προστατευμένο έργο θα είναι ανθεκτικό σε πολλές προκλήσεις, συμπεριλαμβανομένων των περιορισμών του προϋπολογισμού, του χρονοδιαγράμματος και της απόδοσης
* Οι πιθανολογικές εκτιμήσεις κινδύνου μπορούν να πραγματοποιηθούν σε κινδύνους για τους οποίους υπάρχουν αρκετά δεδομένα
* Κανένα έργο δεν είναι ακριβώς το ίδιο
* Τα πράγματα δεν πάνε πάντα σύμφωνα με το σχέδιο για διάφορους λόγους συγκεκριμένους για ένα έργο, επιχείρηση ή χώρο εργασίας
* Η διαχείριση κινδύνου έργου διαφέρει από τη βασική διαχείριση κινδύνου, διότι υπάρχουν περισσότερα στοιχεία που υποστηρίζουν τη χρήση αναλογιστικών μεθόδων
* Συνιστάται μια μεθοδική προσέγγιση σε μια διαισθητική προσέγγιση, επειδή τα έργα έχουν συχνά τεχνικά, μηχανικά ή στρατηγικά στοιχεία.

Η μέθοδος PRAM αποτελείται από μια σειρά συνεχιζόμενων δραστηριοτήτων που μπορούν να ξεκινήσουν σε οποιοδήποτε σημείο του κύκλου ζωής του έργου. Η χρήση του μοντέλου PRAM μπορεί να είναι επωφελής σε πέντε διαφορετικές χρονικές στιγμές κατά τη διάρκεια ενός έργου:

* Σκοπιμότητα: Το έργο είναι πλέον πιο προσαρμόσιμο, επιτρέποντας προσαρμογές που μπορούν να ελαχιστοποιήσουν τους κινδύνους με σχετικά χαμηλό κόστος.
* Έγκριση: Οι πελάτες μπορούν να δουν την έκθεση κινδύνου και να επαληθεύσουν ότι έχουν ληφθεί όλες οι προφυλάξεις για τη μείωση ή την εξάλειψή του.
* Υποβολή προτάσεων: Ο ανάδοχος είναι σε θέση να βεβαιωθεί ότι όλοι οι κίνδυνοι έχουν αναγνωριστεί και ότι έχουν τεθεί όρια έκτακτης ανάγκης ή έκθεσης σε κίνδυνο.
* Μετά την υποβολή προσφορών: Για να επαληθεύσει ότι όλοι οι κίνδυνοι έχουν αναγνωριστεί από τον ανάδοχο, ο πελάτης μπορεί να αξιολογήσει την πιθανότητα επιτυχίας του σχεδίου.
* Κατά την εφαρμογή: Η πιθανότητα ολοκλήρωσης του έργου θα αυξηθεί εάν όλοι οι κίνδυνοι αναγνωριστούν και διαχειριστούν κατάλληλα.

Ορισμένοι πιστεύουν λανθασμένα ότι η διαχείριση κινδύνου είναι απλώς μια άλλη μέθοδος διαχείρισης έργου ή ότι η χρήση της είναι προαιρετική και είναι κατάλληλη μόνο για μεγάλα, περίπλοκα ή δημιουργικά έργα λόγω της ενσωμάτωσης της διαχείρισης κινδύνων στη διαχείριση έργων. Αυτές οι απόψεις οδηγούν συχνά στην υιοθέτηση της διαχείρισης κινδύνων χωρίς πλήρη προσήλωση ή προσοχή και είναι συχνά υπεύθυνες για την αποτυχία της διαχείρισης κινδύνου να αποφέρει οφέλη. Η διαχείριση κινδύνων μπορεί να είναι τόσο αποτελεσματική όσο ενσωματώνεται αυστηρά σε ολόκληρη τη διαδικασία διαχείρισης έργου. Με άλλα λόγια, δεν πρέπει να θεωρείται προαιρετικό ή να προορίζεται για μερικές επιλεγμένες πρωτοβουλίες εδώ και εκεί. Η διαχείριση κινδύνου έργου δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται ως εκ των υστέρων, αλλά θα πρέπει να αποτελεί μέρος της βασικής διαδικασίας. Η ενσωμάτωση της διαχείρισης κινδύνων έχει δύο βασικά χαρακτηριστικά: Αρχικά, οι επιλογές διαχείρισης κινδύνου γίνονται με επίγνωση των κινδύνων που ενδέχεται να υπάρχουν. Αυτή η γνώση περιλαμβάνει όλες τις πτυχές της διαχείρισης έργου, συμπεριλαμβανομένου του καθορισμού πεδίου, του προϋπολογισμού, της διαχείρισης αξίας, του σχεδιασμού, των πόρων, της εκτίμησης κόστους, της διαχείρισης της ποιότητας, του ελέγχου αλλαγών και της αξιολόγησης του έργου. Δεύτερον, η διαχείριση κινδύνων πρέπει να συνδέεται με άλλες διαδικασίες διαχείρισης έργων. Επιπλέον, αυτές οι διαδικασίες πρέπει να έχουν ομαλή διεπαφή εκτός των ορίων της διαδικασίας, καθώς και δεδομένα κινδύνου. Όλα αυτά έχουν επιπτώσεις στον τρόπο διαχείρισης και προσέγγισης των έργων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΚΑΙ ΒΑΣΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ (KEY RISK INDICATORS– KRIs)

10.1 Εισαγωγή

Όπως αναλύσαμε, ο κίνδυνος αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Οι βασικοί δείκτες κινδύνου (ΚRΙ) αποτελούν αναπόσπαστο μέρος του πλαισίου κινδύνου. Αλλά τι είναι τα ΚRΙ και πώς διαφέρουν από τα KPI; Τα KRI είναι δείκτες μέτρησης που χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση κινδύνων στους οποίους εκτίθεται η επιχείρηση. Θεωρούνται ως ένα σύστημα έγκαιρης προειδοποίησης, όταν η έκθεση της εταιρείας σε κίνδυνο υπερβαίνει τα ανεκτά επίπεδα. Με τον τρόπο αυτό, τα KRI βοηθούν την παρακολούθηση των κινδύνων και την έγκαιρη λήψη μέτρων για την πρόληψη ή τον μετριασμό των κρίσεων. Τα KRI θα πρέπει να είναι μετρήσιμα. Ορισμένα παραδείγματα KRI μπορούν να περιλαμβάνουν:

* Χρηματοοικονομικά ΚΡΙ: οικονομική κάμψη, κανονιστικές αλλαγές
* KPI ατόμων: μεγάλη εναλλαγή προσωπικού, χαμηλή ικανοποίηση προσωπικού
* Λειτουργικά KPI: αστοχία συστήματος, παραβίαση ασφάλειας ΤΠ

Τα KRI δεν ασχολούνται με την παρακολούθηση κάθε κινδύνου που αντιμετωπίζει η επιχείρηση. Αντίθετα, εστιάζουν στους πιο κρίσιμους δείκτες για τη διαχείριση των υψηλότερων κινδύνων, οι οποίοι όπως είδαμε διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση σύμφωνα με τους στόχους και τις προτεραιότητες της καθεμιάς.

10.2 Η σχέση των ΚRΙ με τα KPI

Υπάρχουν διάφοροι που τοποθετούν τους βασικούς δείκτες απόδοσης (ΚΡΙ) κάτω από τη διαχείριση απόδοσης και τους βασικούς δείκτες κινδύνου (KRI) κάτω από τη [διαχείριση κινδύνου.](https://translate.systran.net/urlTranslation?url=https%3A%2F%2Fwww.solvexia.com%2Fblog%2Frisk-management-software-cfos-guide&source=en&target=el&profileId=undefined&noTranslation=1) Ωστόσο, μεταξύ τους αλληλοσυνδέονται. Ένα ΚΡΙ μπορεί να βοηθήσει πολύ στην ενημέρωση ενός KRI. Όπως αναφέραμε, στο πλαίσιο της στρατηγικής ανάπτυξης, πρέπει να περιγράφονται, να κατανοούνται και να εξετάζονται οι κίνδυνοι που θα προκύψουν.

Για να επιτευχθεί ένας επιχειρηματικός στόχος, θα πρέπει να παρακολουθείται η επίτευξη των βασικών δεικτών απόδοσης. Ο απλούστερος τρόπος παρακολούθησης ενός KPI είναι μέσω [εργαλείων αυτοματοποίησης](https://translate.systran.net/urlTranslation?url=https%3A%2F%2Fwww.solvexia.com%2Fproduct&source=en&target=el&profileId=undefined&noTranslation=1) που μπορούν να αξιοποιήσουν δεδομένα σε πραγματικό χρόνο. Επίσης, μπορούν να χρησιμοποιηθούν πίνακες που προβάλλουν την αποδοτικότητα των διεργασιών. Οι απεικονίσεις και οι αναφορές που παράγονται, επιτρέπουν στις διοικήσεις των επιχειρήσεων να παρακολουθούν τα KPI και να εντοπίζουν σημεία που απαιτούν αλλαγές. Στο ίδιο πνεύμα, με τα KPI, λειτουργούν και τα KRI. Αυτό συμβαίνει επειδή ένα KRI βοηθά στην απάντηση ερωτήσεων σχετικά με το πώς να επιτευχθεί ένας επιχειρηματικός στόχος, ο οποίος εμπεριέχει κίνδυνο.

Για την καλύτερη κατανόηση, στον ακόλουθο πίνακα 12 παρέχονται ενδεικτικά παραδείγματα δεικτών ΚRΙ:

**Πίνακας 12**: Βασικοί δείκτες κινδύνου ανά τμήμα/ λειτουργία



10.3 Αποτελεσματική χρήση των ΚRΙ

Τα ΚRΙ πρέπει να συνδέονται με τις στρατηγικές προτεραιότητες της εταιρείας, οπότε όλα ξεκινούν με τη στρατηγική. Η διαδικασία ξεκινά με τον προσδιορισμό των βασικών στόχων της επιχείρησης. Έπειτα σχεδιάζονται τα ΚΡΙ που θα παρακολουθούν την απόδοση και θα ενημερώνουν αν η επιχείρηση βρίσκεται στη σωστή πορεία για την επίτευξη αυτών των στόχων. Αναγνωρίζονται επίσης οι βασικοί κίνδυνοι που σχετίζονται με κάθε στόχο και στην συνέχεια σχεδιάζονται τα ΚRΙ που μπορούν να παρακολουθούν αυτούς τους κινδύνους και να λειτουργούν ως σύστημα έγκαιρης προειδοποίησης, επισημαίνοντας πότε η επιχείρηση κινδυνεύει να μην επιτύχει τους στόχους της.

Με τον τρόπο αυτό, κάθε ΚΡΙ θα πρέπει ιδανικά να συνδέεται με ένα ΚRΙ και να συνδέεται με τους βασικούς στρατηγικούς στόχους, προτεραιότητες και πρωτοβουλίες. Αυτό βοηθά να διατηρείται η εστίαση σε βασικούς κινδύνους και όχι σε κάθε πιθανό κίνδυνο που ενδέχεται να αντιμετωπίσει ο οργανισμός. Τα ΚRΙ θα πρέπει να είναι συγκεκριμένα, προβλέψιμα και εύκολα στην ποσοτικοποίηση μέσω αριθμών, ποσοστών ή αναλογιών. Επιπλέον, για κάθε ΚRΙ, θα πρέπει να προσδιορίζονται τα σχετικά κατώτατα όρια και τα σημεία ενεργοποίησης. Μετά την εκπόνηση των ΚΡΙ και των KRI, η τακτική παρακολούθησή τους είναι σημαντική. Η συχνότητα παρακολούθησης τους εξαρτάται από το κάθε KPI και KRI. Για παράδειγμα, ορισμένοι δείκτες ενδέχεται να χρειάζονται παρακολούθηση σε πραγματικό χρόνο, ενώ άλλοι να απαιτούν μόνο τριμηνιαίο έλεγχο. Καλή πρακτική αποτελεί και η εξέταση της συνάφειας των KPI και τις KRI με τους στόχους της επιχείρησης. Στο σημερινό δυναμικό περιβάλλον, οι προτεραιότητες και οι στόχοι των εταιρειών αλλάζουν και αυτό επηρεάζει τα μέτρα διαχείρισης κινδύνων και διαχείρισης της απόδοσης που επιλέγονται.

10.4 Επιλογή ΚRΙ & Προκλήσεις

Τα KRIs βασίζονται στο ότι έχουν προσδιοριστεί οι πιθανοί κίνδυνοι που σχετίζονται με τη λειτουργία της επιχείρησης. Με μια [στρατηγική διαχείρισης κινδύνων](https://translate.systran.net/urlTranslation?url=https%3A%2F%2Fwww.solvexia.com%2Fblog%2F5-best-risk-management-strategies-for-cfos&source=en&target=el&profileId=undefined&noTranslation=1) σε ισχύ, οι εταιρείες μπορούν να αντιμετωπίσουν οποιαδήποτε ΚRΙ που ενεργοποιεί την ανάγκη για δράση. Υπάρχουν ορισμένες προκλήσεις που σχετίζονται με την επιλογή ΚRΙ και την παρακολούθησή τους. Ωστόσο, η σωστή επιλογή των εργαλείων βοηθά στην αντιμετώπιση των ακόλουθων κινδύνων:

* Δυσκολία εντοπισμού ΚRΙ για κάθε κίνδυνο
* Αποτυχία συλλογής και παρακολούθησης επαρκών δεδομένων για την ανάκτηση τιμών ΚRΙ
* Ασύνδετα KPIs με KRIs
* Αδυναμία κατάρτισης σχεδίων δράσης.

Κατά τον καθορισμό των βασικών δεικτών κινδύνου, θα πρέπει να πληρούνται τα ακόλουθα χαρακτηριστικά για κάθε KRI:

* Ποσοτικά προσδιορίσιμο
* Μετρήσιμο (με ακρίβεια)
* Δυνατότητα τεκμηρίωσης
* Σχετικό.

Παρακάτω, παραθέτουμε ορισμένα παραδείγματα ΚRΙ που χρησιμοποιούνται συνήθως από χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς:

* Πιστωτικός κίνδυνος: δείκτης άμεσης ρευστότητας, δείκτης έμμεσης ρευστότητας κτλ.
* Λειτουργικός κίνδυνος: αριθμός λογιστικών προθεσμιών που χάθηκαν, ποσοστό τμημάτων χωρίς ΚRΙ σε ισχύ
* Τεχνολογικός κίνδυνος: μέσος χρόνος μεταξύ βλαβών (MTBF), μέσος χρόνος επισκευής (MTTR), ποσοστό συσκευών που δεν καλύπτονται από εφαρμογές παρακολούθησης της λειτουργίας τους κτλ.

Μια από τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί κατά την εκπόνηση ΚRΙ είναι η ικανότητα συλλογής πληροφοριών. Ενώ η πρώτη αναγκαιότητα είναι η επιλογή ενός δείκτη που μπορεί να ποσοτικοποιηθεί, η δεύτερη είναι η διασφάλιση της πρόσβασης και της μετατροπής των απαιτούμενων δεδομένων σε πληροφορίες. Πολλοί οργανισμοί δεν καταφέρνουν να κατανείμουν τους πόρους που χρειάζονται για να συμβεί αυτό. Για αυτό το σκοπό, είναι σημαντική η επιλογή του κατάλληλου λογισμικού. Σε πολλές περιπτώσεις, οι οργανισμοί συλλέγουν και αποθηκεύουν δεδομένα με διαφορετικό τρόπο σε ολόκληρο τον οργανισμό. Από τα λογιστικά αρχεία μέχρι τη μη αυτόματη καταχώριση δεδομένων, υπάρχει υψηλός κίνδυνος για σφάλματα και μη έγκαιρα δεδομένα. Όμως, με ένα εργαλείο αυτοματισμού, παρέχεται η δυνατότητα πρόσβασης σε δεδομένα σε πραγματικό χρόνο και η αξιολόγηση τάσεων και σημείων αναφοράς σε οποιαδήποτε δεδομένη στιγμή.  Επιπλέον, πολλοί οργανισμοί συνδυάζουν βασικούς δείκτες κινδύνου με βασικούς δείκτες απόδοσης. Για παράδειγμα, ένα χρηματοπιστωτικό ίδρυμα μπορεί να αυξάνει την πελατεία του, επιβαρύνοντας το τελικό αποτέλεσμα. Αλλά, ταυτόχρονα, ο αριθμός των λογιστικών προθεσμιών που χάνονται να αυξάνεται. Αυτό θα αυξήσει τον κανονιστικό κίνδυνο. Επομένως, είναι σημαντικό τα ΚRΙ να επιμετρώνται ξεχωριστά όσον αφορά τους συνολικούς επιχειρηματικούς στόχους.

10.5 Σχεδιασμός αποτελεσματικών ΚRΙ

Ο σχεδιασμός αποτελεσματικών ΚRΙ θα πρέπει να βασίζεται σε δομημένη διαδικασία, η οποία εκκινεί από τον καθορισμό στόχων. Για παράδειγμα, τον στόχο για αύξηση των κερδών. Στη συνέχεια, θα πρέπει να παρατεθούν οι τρόποι με τους οποίους θα επιτευχθεί ο στόχος της αύξησης των κερδών, αυξάνοντας τα έσοδα ή μειώνοντας τα κόστη. Κάθε επιλογή μπορεί να επιτευχθεί με μεγάλο πλήθος στρατηγικών, αλλά θα πρέπει να επιλεγούν οι πιο εφικτές μέθοδοι. Στη συνέχεια, θα πρέπει να οριστούν οι κίνδυνοι που σχετίζονται με την κάθε στρατηγική. Για παράδειγμα, η αύξηση των εσόδων θα μπορούσε να προέλθει από την αύξηση των τιμών των προϊόντων. Όμως, αυτό θα μπορούσε να προκαλέσει τον κίνδυνο απώλειας πελατών ή απώλειας ανταγωνιστικού μεριδίου. Αυτή η άμεση οδός βοηθά τις υπηρεσίες διαχείρισης κινδύνων να παρακολουθούν τα ΚRΙ που έχουν σημασία, χωρίς να αναλώνουν αναποτελεσματικά τους πεπερασμένους πόρους τους. Τα KRI, ή βασικοί δείκτες κινδύνου, ορίζονται ως μετρήσεις, ή μέτρα αναφοράς, που χρησιμοποιούνται από έναν οργανισμό για τη διαχείριση της τρέχουσας και της πιθανής έκθεσης σε διάφορους λειτουργικούς, οικονομικούς κινδύνους, κινδύνους φήμης, κινδύνους συμμόρφωσης, στρατηγικούς κινδύνους κτλ. Οι κίνδυνοι για έναν οργανισμό διαφέρουν και είναι πολυσχιδείς. Για παράδειγμα, ένα υποκατάστημα λιανικής τραπεζικής μπορεί να αντιμετωπίζει τον κίνδυνο ανοίγματος πλαστών τραπεζικών λογαριασμών, αλλά το τμήμα IT του ίδιου χρηματοπιστωτικού ιδρύματος θα επικεντρώνεται περισσότερο στους κινδύνους που σχετίζονται με την ασφάλεια των πληροφοριών. Το τμήμα ασφαλιστικών αποζημιώσεων μπορεί να επικεντρώνεται σε KRI περιστατικών απάτης, ενώ η ομάδα διοίκησης έργων του ΙΤ μπορεί να ανησυχεί για τον κίνδυνο διακοπής λειτουργίας του συστήματος. Τα ΚRΙ μετρούν τον πιθανό κίνδυνο που σχετίζεται με μια συγκεκριμένη ενέργεια που εξετάζει ο οργανισμός, καθώς και τον κίνδυνο που ενυπάρχει στις καθημερινές λειτουργίες της εταιρείας. Τα KRI λειτουργούν ως σύστημα έγκαιρης προειδοποίησης για οικονομικά ζητήματα (απώλεια εσόδων), λειτουργικά ζητήματα (απώλεια παραγωγικότητας), ή ζητήματα φήμης (απώλεια αξιοπιστίας). Τα KRI χρησιμοποιούνται για τον υπολογισμό του κινδύνου, συνήθως σε ποσοστά, πιθανών δυσμενών γεγονότων που μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά μια διαδικασία, μια δραστηριότητα, ή ολόκληρη την εταιρεία. Αυτές οι μετρήσεις μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να βοηθήσουν στη διερεύνηση και τη βελτίωση λειτουργιών παραγωγής. Όπως ακριβώς και [οι βασικοί δείκτες απόδοσης](https://translate.systran.net/urlTranslation?url=https%3A%2F%2Fopsdog.com%2Fcategories%2Fkpis-and-metrics&source=en&target=el&profileId=undefined&noTranslation=1), τα KRI μπορεί να διαφέρουν ανάλογα με τα τμήματα ή τις διαδικασίες που εξετάζονται, ή ανάλογα με το κοινό στο οποίο απευθύνονται (π.χ., διευθυντής γραμμής ή ανώτερο στέλεχος).

10.6 Παραδείγματα βασικών δεικτών κινδύνου ΙΤ

Τα παρακάτω αναφερόμενα παραδείγματα KRI που σχετίζονται με τις λειτουργίες ΙΤ μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως αφετηρία για να προσδιοριστούν τα κενά που υπάρχουν στις τρέχουσες δραστηριότητες μέτρησης κινδύνων των οργανισμών:

1. Μέσος χρόνος μεταξύ βλαβών (MTBF)- Το μέσο χρονικό διάστημα (που μετριέται σε ημέρες) που μεσολαβεί μεταξύ βλαβών συστήματος, και επιμετράται από τη στιγμή που το σύστημα αποτυγχάνει αρχικά, μέχρι τη στιγμή που προκύπτει η επόμενη βλάβη (συμπεριλαμβανομένου του χρόνου που απαιτείται για την εκτέλεση επισκευών μετά την αρχική αποτυχία).
2. Ποσοστιαία διαφορά στο MTBF (μηνιαία) - Η διαφορά στον μέσο χρόνο μεταξύ αστοχιών (MTBF) από μήνα σε μήνα για την ομάδα συστημάτων που εξετάζεται, μετρούμενη ως ποσοστό.
3. [Μέσος χρόνος επισκευής (Mean Time to Repair -MTTR)](https://translate.systran.net/urlTranslation?url=https%3A%2F%2Fopsdog.com%2Fproducts%2Fmean-time-to-repair&source=en&target=el&profileId=undefined&noTranslation=1) - Ο μέσος χρόνος επισκευής (που μετριέται σε ώρες) ενός συστήματος ή μιας εφαρμογής σε πλήρη λειτουργικότητα μετά από μια βλάβη (δηλαδή, μια διακοπή υπηρεσίας), και επιμετράται από τη στιγμή που προκύπτει η βλάβη μέχρι την ολοκλήρωση της επισκευής και την λειτουργία σε όλες τις απαιτούμενες θέσεις (διακομιστές, συσκευές, σταθμούς εργασίας, κ.λπ.).
4. Ποσοστιαία διαφορά σε MTTR (μηνιαία) - Η διαφορά στο μέσο χρόνο επισκευής (MTTR) από μήνα σε μήνα για την ομάδα συστημάτων που εξετάζονται, μετρούμενη ως ποσοστό.
5. Διαθεσιμότητα συστήματος- Ο χρόνος (σε λεπτά) κατά τον οποίο όλα τα συστήματα είναι online και είναι διαθέσιμα για χρήση από όλους τους εξουσιοδοτημένους χρήστες, διαιρούμενος με το συνολικό χρονικό διάστημα κατά το οποίο τα συστήματα αυτά έχουν προγραμματιστεί να είναι διαθέσιμα για χρήση κατά την ίδια χρονική περίοδο, ως ποσοστό.
6. Διαθεσιμότητα Συστήματος κατά τις Ώρες Συναλλαγών- Ο χρόνος που όλα τα συστήματα είναι online και διαθέσιμα για χρήση κατά τις ώρες συναλλαγών από όλους τους εξουσιοδοτημένους χρήστες διαιρούμενο με το συνολικό χρονικό διάστημα κατά το οποίο τα συστήματα αυτά έχουν προγραμματιστεί να είναι διαθέσιμα για χρήση κατά την ίδια χρονική περίοδο, ως ποσοστό.
7. Αριθμός περιπτώσεων όπου τα συστήματα υπερέβησαν τις απαιτήσεις χωρητικότητας- Ο συνολικός αριθμός των περιπτώσεων όπου τα συστήματα υπερέβησαν το προκαθορισμένο όριο χωρητικότητας, μετρούμενο σε συναλλαγές ή αιτήσεις ανά δευτερόλεπτο, εντός της περιόδου μέτρησης.
8. Ποσοστό διακοπών λειτουργίας συστήματος/ εφαρμογής που προκλήθηκε από ανεπαρκή χωρητικότητα του διακομιστή- Ο συνολικός χρόνος διακοπής λειτουργίας του συστήματος ή ο χρόνος διακοπής μιας υπηρεσίας, που προκλήθηκε ειδικά από ανεπαρκή χωρητικότητα (δηλαδή, ο φόρτος των αιτήσεων/ συναλλαγών προκάλεσε άμεσα αποτυχία) ως ποσοστό του συνολικού μη προγραμματισμένου χρόνου διακοπής λειτουργίας εντός της περιόδου μέτρησης.
9. Ποσοστό χρόνου εκτός λειτουργίας λόγω προγραμματισμένων δραστηριοτήτων- Το συνολικό ποσό του χρόνου εκτός λειτουργίας, που έχει δεσμευτεί και χρησιμοποιηθεί από το ΙΤ για προγραμματισμένες δραστηριότητες συντήρησης συστήματος (σε αντίθεση με τον μη προγραμματισμένο χρόνο εκτός λειτουργίας) ως ποσοστό του συνολικού χρόνου εκτός λειτουργίας (προγραμματισμένου και μη προγραμματισμένου) κατά τη διάρκεια της περιόδου μέτρησης.
10. Ποσοστό προγραμματισμένων δραστηριοτήτων συντήρησης που παραλείφθηκαν- Ο αριθμός των προγραμματισμένων δραστηριοτήτων συντήρησης που σχετίζονται με εταιρικές συσκευές (σταθμοί εργασίας, εξοπλισμός δικτύου, διακομιστές) που δεν πραγματοποιήθηκαν κατά ή πριν από την προγραμματισμένη ημερομηνία ως ποσοστό όλων των δραστηριοτήτων συντήρησης που έχουν προγραμματιστεί να πραγματοποιηθούν κατά την ίδια χρονική περίοδο.
11. Γραφείο εξυπηρέτησης IT- Μέσος χρόνος επίλυσης αιτημάτων εξυπηρέτησης- Το μέσο χρονικό διάστημα που απαιτείται για να επιλύσει ή να κλείσει η ομάδα υποστήριξης IT μια αίτηση υποστήριξης IT, το οποίο υπολογίζεται από τον χρόνο υποβολής του δελτίου ή της αίτησης από έναν υπάλληλο έως ότου επιλυθεί το ζήτημα και κλείσει επίσημα.
12. IT Service Desk- Συνολικός αριθμός αιτημάτων που ανοίχτηκαν- Ο συνολικός αριθμός αιτημάτων εξυπηρέτησης που ελήφθησαν από την ομάδα του γραφείου εξυπηρέτησης IT για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Ένα αίτημα εξυπηρέτησης θεωρείται ότι άνοιξε αμέσως μετά την παραλαβή (ανεξάρτητα από το αν αναγνωρίζεται ή όχι το αίτημα).
13. Γραφείο εξυπηρέτησης IT- Ποσοστό αιτήσεων που δεν επιλύθηκαν- Ο αριθμός των αιτήσεων εξυπηρέτησης IT που δεν επιλύθηκαν εντός του χρονικού πλαισίου που ορίζεται από το SLA της συνεργάτριας εταιρείας ως ποσοστό των συνολικών ζητημάτων που επιλύθηκαν εντός της ίδιας χρονικής περιόδου.
14. Διαθεσιμότητα δικτύου- Ο χρόνος που το δίκτυο της εταιρείας είναι διαθέσιμο για χρήση από όλους τους εξουσιοδοτημένους χρήστες, διαιρούμενος με το συνολικό χρονικό διάστημα για το οποίο έχει προγραμματιστεί να είναι διαθέσιμο για χρήση κατά την ίδια χρονική περίοδο, ως ποσοστό.
15. Μέσος ρυθμός χρήσης εύρους ζώνης δικτύου- Ο μέσος ρυθμός χρήσης (δηλ. το ποσοστό της συνολικής διαθέσιμης χωρητικότητας εύρους ζώνης δικτύου που χρησιμοποιείται), που επιμετράται ως λόγος της τρέχουσας κυκλοφορίας δικτύου προς το συνολικό ποσό κυκλοφορίας που μπορεί να χειριστεί το δίκτυο ή η θύρα που εξετάζεται.
16. Αριθμός παρουσιών όπου η χρήση εύρους ζώνης του δικτύου υπερέβη το όριο- Ο συνολικός αριθμός των παρουσιών κατά τη διάρκεια της περιόδου μέτρησης όπου η χωρητικότητα του εύρους ζώνης του δικτύου υπερβαίνει ένα καθορισμένο όριο (που προσδιορίζεται μέσω δοκιμής και παρακολούθησης δικτύου) στο οποίο το δίκτυο αρχίζει να εμφανίζει καθυστερήσεις αιτήσεων, χαμηλές ταχύτητες μετάδοσης κ.λπ.
17. Μέσος ρυθμός αξιοποίησης υλικού δικτύου- Ο μέσος ρυθμός αξιοποίησης (δηλ., το ποσοστό της συνολικής διαθέσιμης χωρητικότητας υλικού δικτύου που χρησιμοποιείται), που επιμετράται ως λόγος της τρέχουσας κυκλοφορίας δικτύου προς το συνολικό ποσό κυκλοφορίας που μπορεί να χειριστεί το δίκτυο ή η θύρα που εξετάζεται.
18. Αριθμός παρουσιών όπου η χρήση υλικού δικτύου υπερέβη το όριο- Ο συνολικός αριθμός των παρουσιών κατά τη διάρκεια της περιόδου μέτρησης όπου η χωρητικότητα υλικού δικτύου υπερβαίνει ένα καθορισμένο όριο (που προσδιορίζεται μέσω δοκιμής και παρακολούθησης δικτύου) στο οποίο το δίκτυο αρχίζει να εμφανίζει καθυστερήσεις αιτήσεων, χαμηλές ταχύτητες μετάδοσης κ.λπ.
19. Ποσοστό εφαρμογών που εκτελούνται χωρίς τρέχουσα σύμβαση παροχής υπηρεσιών- Ο αριθμός των εφαρμογών που εκτελούνται αυτήν τη στιγμή σε σταθμούς εργασίας ή συσκευές της εταιρείας που δεν διέπονται από ρητή, τεκμηριωμένη σύμβαση επιπέδου παροχής υπηρεσιών (SLA), η οποία ορίζει τις παραμέτρους και τα πρότυπα εξυπηρέτησης που θα παρέχονται από την εφαρμογή ως ποσοστό όλων των εφαρμογών που εκτελούνται αυτήν τη στιγμή.
20. Συμμόρφωση του παρόχου υπηρεσιών πληροφορικής μέσω SLA- Ο αριθμός των συμφωνιών επιπέδου εξυπηρέτησης προμηθευτή ΙΤ στις οποίες ο προμηθευτής έχει εκπληρώσει ή υπερβεί τους στόχους που καθορίζονται στην αντίστοιχη Σύμβαση επιπέδου εξυπηρέτησης (SLA) τους τελευταίους 3 μήνες ως ποσοστό του συνολικού προμηθευτή ή παρόχου υπηρεσιών, οι δραστηριότητες και τα επίπεδα επιδόσεων διέπονται από μια επίσημη SLA.
21. Εσωτερική συμμόρφωση με SLA της ομάδας IT- Ο αριθμός των εσωτερικών συμβάσεων επιπέδου εξυπηρέτησης στις οποίες η ομάδα IT έχει εκπληρώσει ή υπερβεί τους στόχους που καθορίζονται στην αντίστοιχη σύμβαση επιπέδου εξυπηρέτησης (SLA) τους τελευταίους 3 μήνες, ως ποσοστό των συνολικών δραστηριοτήτων της ομάδας IT και των επιπέδων απόδοσης, διέπεται από επίσημο SLA.
22. Ποσοστό συστημάτων που εκτελούνται χωρίς τρέχουσα σύμβαση συντήρησης- Ο αριθμός των συστημάτων ή εφαρμογών που χρησιμοποιούνται ενεργά και δεν έχουν τρέχουσα σύμβαση συντήρησης ως ποσοστό του συνόλου των συστημάτων/εφαρμογών που διαχειρίζονται την ίδια χρονική στιγμή.
23. Αριθμός διαφορών με Προμηθευτές ΙΤ- Ο συνολικός αριθμός των επίσημων διαφορών που έλαβαν χώρα μεταξύ της εταιρείας και των προμηθευτών που σχετίζονται με το ΙΤ κατά τους τελευταίους 3 μήνες. Διαφωνίες με προμηθευτές μπορεί να προκύψουν λόγω κακής απόδοσης του προμηθευτή, προβλημάτων πληρωμής ή/ και κακή ευθυγράμμιση του αντικειμένου του έργου, μεταξύ άλλων.
24. Ποσοστό συστημάτων που υφίστανται νέες εκδόσεις- Ο συνολικός αριθμός εφαρμογών ή συστημάτων όπου μια νέα έκδοση ολοκληρώθηκε ή επιχειρήθηκε από τη λειτουργία ΙΤ κατά τη διάρκεια της περιόδου μέτρησης ως ποσοστό των συνολικών συστημάτων που διαχειρίζεται.
25. Ποσοστό ανεπιτυχών εκδόσεων- Ο αριθμός των εκδόσεων που διατίθενται από τη λειτουργία IT σε συσκευές ή σταθμούς εργασίας της εταιρείας που πρέπει να επανέλθουν (δηλαδή, τα επηρεαζόμενα συστήματα επαναφέρονται σε κατάσταση προέκδοσης μέσω ελέγχου έκδοσης ή παρόμοιου τύπου) λόγω ζητημάτων που προέκυψαν μετά την κυκλοφορία ως ποσοστό των συνολικών εκδόσεων που επιχειρήθηκαν (δηλαδή, ήταν επιτυχείς και απέτυχαν) κατά την ίδια χρονική περίοδο.
26. Ποσοστό συστημάτων που υφίστανται αλλαγές- Ο συνολικός αριθμός εφαρμογών ή συστημάτων όπου μια νέα αλλαγή ολοκληρώθηκε ή επιχειρήθηκε από τη λειτουργία ΙΤ κατά τη διάρκεια της περιόδου μέτρησης ως ποσοστό των συνολικών συστημάτων που διαχειρίζεται.
27. Ποσοστό ανεπιτυχών αλλαγών- Ο αριθμός των αλλαγών που προκύπτουν από τη λειτουργία ΙΤ σε συσκευές ή σταθμούς εργασίας της εταιρείας που πρέπει να επανέλθουν (δηλαδή, τα επηρεαζόμενα συστήματα επαναφέρονται σε κατάσταση προ-αλλαγής μέσω ελέγχου έκδοσης ή παρόμοια) λόγω ζητημάτων που προέκυψαν μετά την υλοποίηση της αλλαγής, ως ποσοστό των συνολικών αλλαγών που επιχειρήθηκαν κατά την ίδια χρονική περίοδο.
28. Ποσοστό αλλαγών που θεωρούνται αλλαγές έκτακτης ανάγκης - Ο αριθμός των αλλαγών ή των επιδιορθώσεων, σε συστήματα, συσκευές και εφαρμογές που θεωρούνται ως κατάσταση έκτακτης ανάγκης ως ποσοστό των αλλαγών που γίνονται κατά την ίδια χρονική περίοδο. Μια επείγουσα αλλαγή (emergency change) είναι μια μη προγραμματισμένη αλλαγή σε συστήματα ή εφαρμογές που πρέπει να υλοποιηθεί αμέσως, ή το συντομότερο δυνατόν, για την αποφυγή σοβαρού κινδύνου ασφάλειας, απώλειας παραγωγικότητας, ή διακοπής υπηρεσιών.
29. Ποσοστό εκδόσεων συστήματος που δεν κατοπτρίστηκαν σε συστήματα δημιουργίας αντιγράφων ασφαλείας εντός 24 ωρών από την εκκίνηση- Ο αριθμός των εκδόσεων που εκτελέστηκαν με επιτυχία στο ζωντανό παραγωγικό περιβάλλον, οι οποίες δεν αποτυπώθηκαν σε συστήματα δημιουργίας αντιγράφων ασφαλείας εντός 24 ωρών από την επιτυχημένη εκκίνηση ως ποσοστό των συνολικών αλλαγών που εκτελέστηκαν με επιτυχία κατά την περίοδο μέτρησης.
30. Ποσοστό αλλαγών συστήματος που δεν κατοπτρίστηκαν σε συστήματα αντιγράφων ασφαλείας εντός 24 ωρών από την εκκίνηση- Ο αριθμός των αλλαγών συστήματος που εκτελέστηκαν με επιτυχία στο ζωντανό περιβάλλον και δεν αποτυπώθηκαν σε συστήματα αντιγράφων ασφαλείας εντός 24 ωρών από την επιτυχή εκκίνηση ως ποσοστό των συνολικών αλλαγών που εκτελέστηκαν με επιτυχία κατά την περίοδο μέτρησης.
31. Ποσοστό κρίσιμων συστημάτων χωρίς ενημερωμένες εκδόσεις- Ο συνολικός αριθμός των κρίσιμων συστημάτων (όλες οι εμφανιζόμενες παρουσίες του συστήματος ή της εφαρμογής που εκτελούνται σε κάθε συσκευή/σταθμό εργασίας) που δεν έχουν εγκατεστημένες και εκτελούμενες ενημερωμένες εκδόσεις ως ποσοστό των συνολικών κρίσιμων συσκευών/σταθμών εργασίας τελικού χρήστη του συστήματος.
32. Ποσοστό κρίσιμων αντιγράφων ασφαλείας συστήματος που δεν είναι πλήρως αυτοματοποιημένα- Ο αριθμός των κρίσιμων συστημάτων χωρίς αυτοματοποιημένη (δηλ. χωρίς μη αυτόματη εργασία που απαιτείται) δημιουργία αντιγράφων ασφαλείας που έχουν ρυθμιστεί και εκτελούνται με ακρίβεια ως ποσοστό των συνολικών κρίσιμων αντιγράφων ασφαλείας συστήματος (αυτοματοποιημένη και μη).
33. Συνολικός αριθμός κρίσιμων αποτυχιών δημιουργίας αντιγράφων ασφαλείας συστήματος- Ο συνολικός αριθμός των κρίσιμων διεργασιών δημιουργίας αντιγράφων ασφαλείας συστήματος που απέτυχαν (δηλ. δεν εκτελέστηκαν, δεν καταγράφηκαν πλήρως, καταγράφηκαν με σφάλματα κ.λπ.), για να ολοκληρωθούν ή να εκτελεστούν σωστά κατά τη διάρκεια της περιόδου μέτρησης.
34. Ποσοστό εφαρμογών που απαιτούν αναβάθμιση λειτουργικότητας- Ο συνολικός αριθμός εφαρμογών που χρησιμοποιήθηκαν από την εταιρεία που απαίτησαν αναβάθμιση σχετικά με την εμπειρία/ χρηστικότητα του χρήστη εντός των τελευταίων 90 ημερολογιακών ημερών.
35. Αριθμός έργων ΙΤ που ακυρώθηκαν μετά την έναρξη τους τελευταίους 6 μήνες- Ο αριθμός των έργων ΙΤ που ακυρώθηκαν σε κάποιο σημείο μετά την αρχική έναρξη του έργου λόγω έλλειψης ευθυγράμμισης με την εταιρική στρατηγική ή τον προγραμματισμό κατά τους τελευταίους 6 μήνες.
36. Ποσοστό καθυστερημένων έργων ΙΤ- Ο αριθμός των έργων ΙΤ που δεν έχουν ολοκληρωθεί πριν ή κατά την αρχική προγραμματισμένη ολοκλήρωσή τους (δηλαδή, καθυστερημένα έργα) ως ποσοστό των συνολικών έργων ΙΤ που ολοκληρώθηκαν κατά την ίδια χρονική περίοδο.
37. Ποσοστό έργων ΙΤ που υπερέβησαν τον προϋπολογισμό- Ο αριθμός των έργων ΙΤ που υπερβαίνουν τις αρχικά ανεπτυγμένες παραμέτρους του προϋπολογισμού ως ποσοστό των συνολικών έργων ΙΤ που ολοκληρώθηκαν κατά την ίδια χρονική περίοδο.
38. Ποσοστό έργων ΙΤ που αναδιοργανώθηκαν λόγω ακανόνιστων απαιτήσεων- Ο αριθμός των έργων ΙΤ που, εντός των τελευταίων 90 ημερών, απαιτούσαν επαναπροσδιορισμό του αντικειμένου ή νέα ιεράρχηση λόγω επιχειρηματικών απαιτήσεων που δεν είχαν καθοριστεί με σαφήνεια ή δεν είχαν εξεταστεί επαρκώς από τους βασικούς ενδιαφερόμενους πριν από την έναρξη του έργου ως ποσοστό των συνολικών έργων ΙΤ που εκτελούνται.
39. Απόκλιση προϋπολογισμού ΙΤ (Πραγματική vs. Προϋπολογισμένη)- Η διαφορά στο προγραμματισμένο (δηλ. προϋπολογισμένο) έναντι της πραγματικής δαπάνης ΙΤ για ολόκληρο το τμήμα ΙΤ ή τη λειτουργία, κατά τη διάρκεια της περιόδου μέτρησης, μετρούμενη ως ποσοστό.
40. Ποσοστιαία αλλαγή στον αριθμό των επισκέψεων στην ιστοσελίδα της εταιρείας- Η ποσοστιαία διαφορά στον συνολικό αριθμό των χρηστών που επισκέφθηκαν την ιστοσελίδα μέσω όλων των καναλιών (αναζήτηση, πληρωμένη αναζήτηση, άμεση, παραπομπή, κλπ.) από μήνα σε μήνα.
41. Ποσοστό ανακατεύθυνσης- Ο αριθμός των χρηστών που βλέπουν μόνο μία ιστοσελίδα όταν επισκέπτονται την ιστοσελίδα πριν από την έξοδο ως ποσοστό των συνολικών επισκέψεων στην ιστοσελίδα κατά την ίδια χρονική περίοδο. Ένα υψηλό ποσοστό ανακατεύθυνσης μπορεί να δείξει ότι η ιστοσελίδα δεν είναι επαρκώς σχεδιασμένη για να οδηγήσει τους χρήστες σε άλλες τοποθεσίες γύρω από την ιστοσελίδα.
42. Μέσος χρόνος φόρτωσης σελίδας- Ο μέσος χρόνος (σε δευτερόλεπτα) που απαιτείται για το πρόγραμμα περιήγησης του χρήστη να φορτώσει πλήρως την ιστοσελίδα της εταιρείας.
43. Μέσος αριθμός προβολών σελίδων ανά επίσκεψη - Ο μέσος αριθμός των μεμονωμένων ιστοσελίδων που προβάλλονται από έναν επισκέπτη της τοποθεσίας κατά τη διάρκεια μιας επίσκεψης ή συνεδρίας κατά τη διάρκεια της περιόδου μέτρησης.
44. Μέσος χρόνος στην ιστοσελίδα- Ο μέσος χρόνος που ένας επισκέπτης της ιστοσελίδας δαπανά στην ιστοσελίδα, κατά τη διάρκεια μιας ενιαίας επίσκεψης, ή συνεδρίας, κατά τη διάρκεια της περιόδου μέτρησης.
45. Ποσοστό hardware πόρων ΙΤ (συσκευών) που επηρεάζονται από το τέλος του κύκλου ζωής ή την υποστήριξη- Ο αριθμός του hardware που διαχειρίζεται το ΙΤ και οι οποίες πρόκειται να επηρεαστούν από τις προσεχείς ημερομηνίες λήξης του κύκλου ζωής ή λήξης της υποστήριξης.
46. Συνολικός Αριθμός Κυκλοφορούντων Περιουσιακών Στοιχείων ΙΤ- Ο συνολικός αριθμός των περιουσιακών στοιχείων ΙΤ που ανήκουν στον οργανισμό και τα οποία στο σημείο μέτρησης δεν χρησιμοποιούνται από τον οργανισμό.
47. Ποσοστό συστημάτων σε χρήση που δεν υποστηρίζονται πλέον- Ο αριθμός των συστημάτων που χρησιμοποιούνται αυτήν τη στιγμή από την εταιρεία και τα οποία δεν υποστηρίζονται πλέον από τον αρχικό προγραμματιστή ως ποσοστό των συνολικών συστημάτων που χρησιμοποιούνται από τον οργανισμό την ίδια χρονική στιγμή.
48. Ποσοστό συσκευών δικτύου που δεν πληρούν τα πρότυπα ποιότητας- Ο συνολικός αριθμός συσκευών δικτύου που δεν συμμορφώνονται με τα προκαθορισμένα πρότυπα ποιότητας της εταιρείας ως ποσοστό των συνολικών υπό διαχείριση συσκευών δικτύου την ίδια χρονική στιγμή.
49. Ποσοστό σταθμών εργασίας που δεν έχουν λάβει πλήρη ανίχνευση λογισμικού κακόβουλης λειτουργίας εντός των τελευταίων 24 ωρών- Ο αριθμός των σταθμών εργασίας που δεν έχουν υποβληθεί σε πλήρη, επιτυχή ανίχνευση ιών τις τελευταίες 24 ώρες ως ποσοστό των συνολικών ενεργών σταθμών εργασίας που διαχειρίζεται ο οργανισμός.
50. Ποσοστό διακομιστών που δεν έχουν λάβει πλήρη ανίχνευση λογισμικού κακόβουλης λειτουργίας εντός των τελευταίων 24 ωρών- Ο αριθμός των διακομιστών που δεν έχουν υποβληθεί σε πλήρη, επιτυχή ανίχνευση ιών τις τελευταίες 24 ώρες ως ποσοστό των συνολικών ενεργών διακομιστών που διαχειρίζεται ο οργανισμός.
51. Ποσοστό κινητών συσκευών που δεν έχουν λάβει πλήρη ανίχνευση λογισμικού κακόβουλης λειτουργίας εντός των τελευταίων 24 ωρών- Ο αριθμός των κινητών συσκευών που δεν έχουν υποβληθεί σε πλήρη, επιτυχή ανίχνευση ιών τις τελευταίες 24 ώρες ως ποσοστό των συνολικών ενεργών κινητών συσκευών που διαχειρίζεται ο οργανισμός.
52. Ποσοστό συσκευών που δεν εκτελούν ενημερωμένα στοιχεία ελέγχου λογισμικού προστασίας από κακόβουλο λογισμικό- Ο αριθμός των συσκευών (σταθμοί εργασίας, διακομιστές, κινητές συσκευές) που διαχειρίζεται η εταιρεία και οι οποίες δεν εκτελούν επί του παρόντος πλήρως ενημερωμένη προστασία από κακόβουλο λογισμικό ως ποσοστό των συνολικών συσκευών που διαχειρίζεται ο οργανισμός.
53. Ποσοστό σταθμών εργασίας που δεν εκτελούν ενημερωμένα στοιχεία ελέγχου λογισμικού προστασίας από κακόβουλο λογισμικό- Ο αριθμός των σταθμών εργασίας που διαχειρίζεται η εταιρεία και οι οποίοι δεν εκτελούν επί του παρόντος πλήρως ενημερωμένη προστασία από κακόβουλο λογισμικό ως ποσοστό των ενεργών σταθμών εργασίας που διαχειρίζεται ο οργανισμός.
54. Ποσοστό διακομιστών που δεν εκτελούν ενημερωμένα στοιχεία ελέγχου προστασίας από λογισμικό κακόβουλης λειτουργίας- Ο αριθμός των διακομιστών που διαχειρίζεται η εταιρεία και οι οποίοι δεν εκτελούν πλήρως ενημερωμένη προστασία από λογισμικό κακόβουλης λειτουργίας ως ποσοστό των συνολικών ενεργών διακομιστών που διαχειρίζεται ο οργανισμός.
55. Ποσοστό κινητών συσκευών που δεν εκτελούν ενημερωμένα στοιχεία ελέγχου προστασίας από κακόβουλο λογισμικό- Ο αριθμός των κινητών συσκευών που διαχειρίζεται η εταιρεία και οι οποίες δεν εκτελούν επί του παρόντος πλήρως ενημερωμένη προστασία από λογισμικό κακόβουλης λειτουργίας ως ποσοστό των ενεργών κινητών συσκευών που διαχειρίζεται ο οργανισμός.
56. Ποσοστό κανόνων τείχους προστασίας που προστέθηκαν ή άλλαξαν εντός των τελευταίων 90 ημερών που ήταν επίσημα τεκμηριωμένοι- Ο αριθμός των αλλαγών στους κανόνες τείχους προστασίας που εφαρμόστηκαν στο τείχος προστασίας της εταιρείας (σε όλες τις εφαρμογές/ συστήματα τείχους προστασίας που χρησιμοποιούνται) που τεκμηριώθηκαν επίσημα σύμφωνα με τις πολιτικές/ διαδικασίες της εταιρείας ως ποσοστό των συνολικών αλλαγών κανόνων τείχους προστασίας που εφαρμόστηκαν εντός των τελευταίων 90 ημερολογιακών ημερών.
57. Ποσοστό αύξησης στον αριθμό επιθέσεων στο τείχος προστασίας- Η διαφορά ποσοστού στον αριθμό των επιθέσεων στο τείχος προστασίας της εταιρείας που εντοπίστηκαν κατά τις προηγούμενες δύο ημερολογιακές εβδομάδες.
58. Αριθμός κανόνων τείχους προστασίας που δεν χρησιμοποιούνται- Ο συνολικός αριθμός κανόνων τείχους προστασίας (σε όλες τις εφαρμογές/ συστήματα τείχους προστασίας που χρησιμοποιούνται) που βρέθηκαν να μην χρησιμοποιούνται πλέον κατά τη διάρκεια επίσημων ή ανεπίσημων αναθεωρήσεων κανόνων τείχους προστασίας που πραγματοποιήθηκαν κατά τη διάρκεια της περιόδου μέτρησης.
59. Αριθμός επιθεωρήσεων τείχους προστασίας που πραγματοποιήθηκαν- Ο συνολικός αριθμός επίσημων αναθεωρήσεων της διαμόρφωσης του τείχους προστασίας που πραγματοποιήθηκαν από το ΙΤ κατά τη διάρκεια της περιόδου μέτρησης.
60. Μέσος χρόνος που μεσολάβησε μεταξύ των επίσημων αναθεωρήσεων των κανόνων τείχους προστασίας- Ο μέσος αριθμός ημερολογιακών ημερών που πέρασε μεταξύ των επίσημων αναθεωρήσεων των κανόνων τείχους προστασίας που διεξάγονται από την εταιρεία για να καθοριστεί αν οι κανόνες πρέπει να προστεθούν, να καταργηθούν ή να επεξεργαστούν για να ικανοποιήσουν τις τρέχουσες λειτουργικές απαιτήσεις.
61. Αριθμός διακοπών δικτύου που αποδίδονται στον Πάροχο υπηρεσιών Διαδικτύου - Ο αριθμός των διακοπών δικτύου που μπορούν να αποδοθούν στον Πάροχο υπηρεσιών Διαδικτύου (ISP) της εταιρείας και όχι σε μια εσωτερική πηγή, κατά την περίοδο μέτρησης.
62. Αριθμός διακομιστών που αντιμετωπίζουν προβλήματα απόδοσης και σχετίζονται με το υλικό εντός των τελευταίων 90 ημερών- Ο αριθμός των διακομιστών που αντιμετώπισαν προβλήματα απόδοσης που σχετίζονται με το υλικό κατά τις τελευταίες 90 ημερολογιακές ημέρες ως ποσοστό των συνολικών διακομιστών που διαχειρίζεται η εταιρεία.
63. Αριθμός σταθμών εργασίας που αντιμετωπίζουν προβλήματα απόδοσης σχετικά με το υλικό- Ο αριθμός των σταθμών εργασίας που έχουν αντιμετωπίσει προβλήματα απόδοσης κατά τις τελευταίες 90 ημερολογιακές ημέρες ως ποσοστό των συνολικών σταθμών εργασίας που διαχειρίζεται η εταιρεία.
64. Λόγος του αριθμού των διακομιστών που εκτελούν εφαρμογές πραγματικού χρόνου προς το συνολικό αριθμό των διακομιστών (DH-UR)- Ο λόγος του αριθμού των διακομιστών που εκτελούν εφαρμογές πραγματικού χρόνου οι οποίοι χρησιμοποιούνται από τον οργανισμό προς το συνολικό αριθμό των διακομιστών τους οποίους διαχειρίζεται ή υλοποιεί ο οργανισμός τη στιγμή της μέτρησης.

10.7 Ρόλος της τεχνολογίας και των ΚRΙ

Στο σημερινό ανταγωνιστικό επιχειρηματικό τοπίο, οι περισσότεροι οργανισμοί επιδιώκουν ή αξιοποιούν τα πιο τεχνολογικά επιχειρηματικά εργαλεία. Χάρη στην επιχειρηματική ευφυΐα, υπάρχει λογισμικό που μπορεί να αποθηκεύει, να παρακολουθεί, να μετασχηματίζει και να αναφέρει δεδομένα. Στην καρδιά όλων των ΚRΙ (και των KPIs) είναι οι εγγραφές δεδομένων. Εναπόκειται στον κάθε οργανισμό να ορίσει τα κατάλληλα ΚRΙ για τη μέτρηση. Με τις δυνατότητες ανάλυσης δεδομένων και τη δημιουργία αναφορών σε πραγματικό χρόνο οι οργανισμοί είναι σε θέση να γνωρίζουν ότι οι διαδικασίες εκτελούνται σύμφωνα με το πρόγραμμα και ότι για κάθε απόκλιση σε ΚRΙ, θα υπάρχει αυτόματη προειδοποιητική σήμανση. Έτσι, οι οργανισμοί μπορούν να σχεδιάσουν σχέδια δράσης εκ των προτέρων και να χρησιμοποιούν εργαλεία αυτοματισμού.

Στο ακόλουθο σχήμα 17, παρατίθεται μια μεθοδολογία για τον προσδιορισμό και την ανάπτυξη KRIs.

**Σχήμα 17**: Μεθοδολογία για την ανάπτυξη KRIs

Στο Παράρτημα παρέχεται μια ανάλυση βασικών KRIs ενός οργανισμού παροχής χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11: CONTROL RISK ASSESSMENT (CRSA) ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

11.1 Control Risk Self Assessment (CRSA)

Η σύνδεση των επιχειρησιακών στόχων με μια σειρά εσωτερικών και εξωτερικών κινδύνων που σχετίζονται με τις δραστηριότητες της επιχείρησης έχει καταστήσει επιτακτική την ανάπτυξη μιας κουλτούρας που θα επιτρέπει την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των διοικήσεων, έτσι ώστε να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τους κινδύνους που χαρακτηρίζουν τις δραστηριότητες τους.

Όπως είδαμε, διάφορες μεθοδολογίες διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων έχουν αναπτυχθεί τα τελευταία κυρίως χρόνια. Η πιο ευρέως διαδεδομένη μέθοδος αξιολόγησης και εκτίμησης των επιχειρησιακών κινδύνων είναι γνωστή με την ονομασία Control Risk Self Assessment (CRSA). Η ανωτέρω μέθοδος είναι γνωστή και με την ονομασία Control Self Assessment (CSA) και της οποίας η ιδέα προέρχεται από γνωστή Καναδική πολυεθνική πετρελαϊκή εταιρεία που πρώτη χρησιμοποίησε χαρακτηριστικά της μεθόδου αυτής ως αποτέλεσμα της επιθυμίας της για μείωση του προσωπικού της μονάδας εσωτερικού ελέγχου. Το γεγονός αυτό οδήγησε στην μετακύλιση σημαντικού μέρους αρμοδιοτήτων σχετικά με τον εντοπισμό των κινδύνων και την αξιολόγηση των δικλείδων ασφαλείας της εταιρείας από τις μονάδες εσωτερικού ελέγχου στην ίδια την διοίκηση του οργανισμού. Ποια είναι όμως τα στοιχεία που συνθέτουν την μεθοδολογία αυτή και ποια η χρησιμότητα της;

Το CRSA αποτελεί ένα δυναμικό εργαλείο το οποίο αναπτύσσεται μέσω συγκεκριμένης μεθοδολογίας επισκόπησης και εκτίμησης των επιχειρηματικών κινδύνων, όπως επίσης και επισκόπησης των δικλείδων ασφαλείας (σημείων ελέγχου) από τους ίδιους τους διευθυντές των διαφόρων λειτουργιών, διευθύνσεων και λοιπών δραστηριοτήτων της επιχείρησης και το προσωπικό τους. Το σύνολο των δικλείδων ασφαλείας συνθέτει το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου (ΣΕΕ) της επιχείρησης, ενώ διευκολύνει τους συμμετέχοντες να μαθαίνουν και να αναγνωρίζουν περισσότερες λεπτομέρειες για τους επιχειρηματικούς κινδύνους και τα ΣΕΕ, ενώ ταυτόχρονα αναλαμβάνουν και τις δικές τους ευθύνες αναφορικά με τη διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων.

Στόχος της ανωτέρω μεθοδολογίας είναι η αξιολόγηση των επιμέρους δικλείδων ασφαλείας (σημείων ελέγχου) ως προς την επάρκεια τους και καταλήγει σε προτάσεις βελτίωσης, αναθεώρησης ή ακόμη και κατάργησης ορισμένων από αυτών. Εκείνο που διαφοροποιεί την μεθοδολογία CRSA από άλλες παρόμοιες τεχνικές είναι ότι στηρίζεται σε ανθρώπους- στελέχη οργανισμών που μπορεί να είναι μέλη της ανώτατης ή ανώτερης διοίκησης ή απλά στελέχη και στην δυνατότητα που τους δίνεται να αυτό-αξιολογούνται, όπως και να αξιολογούν την απόδοση των επιχειρησιακών διαδικασιών σε σχέση με τους τιθέντες στόχους. Εκτός από τις αναφορές που κάναμε προηγουμένως για τον εντοπισμό, αξιολόγηση και διαχείριση των κινδύνων, αλλά και την αξιολόγηση των δικλείδων ασφαλείας του οργανισμού, η μεθοδολογία CRSA περιλαμβάνει τον ορισμό των στελεχών που θα είναι υπεύθυνα για την διαχείριση και επικοινωνία των τρόπων αντιμετώπισης των διαφόρων κινδύνων που χαρακτηρίζουν την επιχείρηση, τον σχεδιασμό νέων ή την αναθεώρηση παλαιών δικλείδων ασφαλείας με την βοήθεια ανεξάρτητων οργάνων όπως ο εσωτερικός έλεγχος και τελικά την μείωση των ελέγχων εξαιτίας του προγράμματος CRSA. Τέλος, το CRSA μπορεί να πάρει σάρκα και οστά στον οργανισμό δια μέσου συναντήσεων εμπλεκομένων μερών (Workshops), ανάλυση ερωτηματολογίων (Questionnaires) και συνεντεύξεων με ανώτατα και ανώτερα διευθυντικά στελέχη (Interviews) από εξειδικευμένα στελέχη της επιχείρησης.

Η πλέον συνηθισμένη προσέγγιση αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων αναφορικά με την διαχείριση κινδύνων είναι μέσω της πρόσληψης εξωτερικών συμβούλων ή μέσω του εσωτερικού ελέγχου. Έτσι, είναι σύνηθες συμβουλευτικές εταιρείες να αναλαμβάνουν τον ρόλο του συντονιστή τέτοιων προσπαθειών με παράλληλη χρήση δυναμικών ηλεκτρονικών εργαλείων εκτίμησης και υπολογισμού των επιχειρηματικών κινδύνων.

Επίσης, οι μονάδες εσωτερικού ελέγχου σε αυτή τη μέθοδο κρίνονται ως σημαντικοί κρίκοι σε αυτή την αλυσίδα, δεδομένου του ότι παρέχουν τεχνογνωσία ως προς τον εντοπισμό των κινδύνων και την συνεπακόλουθη εισήγηση βέλτιστων πρακτικών για την αντιμετώπιση αυτών. Η μέθοδος CRSA θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ότι είναι ιδιαίτερα αποδοτική εφόσον διασφαλίζει την απόλυτη ανεξαρτησία των δραστηριοτήτων εσωτερικού ελέγχου, καθιστώντας υπεύθυνους τους άμεσα εμπλεκόμενους σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας των εταιρειών, συμμετέχοντας στον εντοπισμό, την αξιολόγηση των κινδύνων και την εισήγηση βελτιώσεων.

Τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα της μεθοδολογίας CRSA έχουν ως εξής:

* Η ανώτερη διοίκηση εμπλέκεται περισσότερο με τις έννοιες των κινδύνων και δικλείδων ασφαλείας (σημείων ελέγχου), αποκτώντας κατ’ αυτόν τον τρόπο κουλτούρα διαχείρισης κινδύνων. Πλέον οι διοικούντες γίνονται πιο υπεύθυνοι σχετικά με την αναθεώρηση και βελτίωση των δικλείδων ασφαλείας που συνιστούν το σύστημα εσωτερικού ελέγχου της επιχείρησης.
* Πραγματοποιούνται συχνότερες επισκοπήσεις επιχειρηματικών κινδύνων και πέραν των δραστηριοτήτων εσωτερικού ελέγχου που λαμβάνουν χώρα στην επιχείρηση, αλλά ακόμη πιο κρίσιμο σημείο είναι ο εντοπισμός των αιτιών που προκαλούν τα προβλήματα (root causes).
* Οι όποιες διορθωτικές ενέργειες μπορούν ευκολότερα να παρακολουθούνται στο επίπεδο της Επιτροπής Ελέγχου και της ανώτατης Διοίκησης, ενώ δημιουργούνται ομάδες οι οποίες έχουν πιο άμεση σχέση με τις δραστηριότητες των εταιρειών άρα και των κινδύνων τους. Αυτό αποτελεί και το συγκριτικό πλεονέκτημα της εφαρμογής της μεθόδου CRSA από τις διοικήσεις των εταιρειών, σε σχέση με τον εσωτερικό έλεγχο ο οποίος συνήθως δεν γνωρίζει σε βάθος τα προβλήματα και τις ιδιαιτερότητες των περιοχών και δραστηριοτήτων που ελέγχει.
* Οι διαφορετικές απόψεις και σκέψεις αποτελούν ίσως την πλέον πολύτιμη πηγή πληροφόρησης. Επίσης, στην μεθοδολογία CRSA εμπλέκονται όλα τα επίπεδα διοίκησης, ενώ ενδυναμώνεται η συμμετοχική διοίκηση. Τέλος, η σύνδεση της μεθοδολογίας CRSA με την συνολική μεθοδολογία διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων στον οργανισμό μπορεί να αποβεί αρκετά χρήσιμη για τον οργανισμό και να μειώσει τυχόν επικαλύψεις παρόμοιων εργασιών μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών.
* Η συμμετοχή στις διαδικασίες του CRSA βοηθάει στην ενίσχυση του ηθικού των στελεχών που συμμετέχουν στην διαδικασία καθώς αισθάνονται ότι η άποψη τους χρησιμοποιείται από την διοίκηση της εταιρείας για την λήψη αποφάσεων, ενώ βελτιώνεται η ποιότητα και η ποσότητα των σχετικών πληροφοριών που λαμβάνει η διοίκηση.
* Σημαντικό πλεονέκτημα της μεθοδολογίας CRSA αποτελεί ο συνδυασμός απόψεων διαφορετικών βαθμίδων στελεχών της διοίκησης, καθώς επίσης επιτυγχάνεται η καλύτερη διασπορά και διαχείριση της γνώσης τόσο από, όσο και προς την ανώτερη διοίκηση. Συγκεκριμένα, επιτυγχάνεται αποτελεσματικότερη σύνδεση των επιχειρησιακών στόχων με τους κινδύνους που χαρακτηρίζουν την επιχείρηση, των αντίστοιχων δικλείδων ασφαλείας που τίθενται από αυτή και της ανατροφοδότησης του σχετικού κυκλώματος. Έτσι, επιτυγχάνεται καλύτερη κατανόηση των επιχειρησιακών σκοπών και στόχων από όλα τα εμπλεκόμενα στελέχη της επιχείρησης.

Στην κατηγορία των μειονεκτημάτων ή περιορισμών που χαρακτηρίζουν την μεθοδολογία CRSA μπορούν να συμπεριληφθούν τα ακόλουθα:

* Η σημαντικότερη δυσκολία της μεθοδολογίας CRSA έγκειται στην ενδεχόμενη δυσχέρεια από μέρους των εμπλεκόμενων στην διαδικασία να πάρουν πρωτοβουλίες για την βελτίωση ή αλλαγή των υφιστάμενων μεθοδολογιών ή διαδικασιών.
* Ενδεχομένως να υπάρξει δυσχέρεια στον εντοπισμό και αναβάθμιση δια-τμηματικών έργων, καθώς οι μεθοδολογίες CRSA και CSA δίνουν έμφαση κυρίως σε συγκεκριμένες λειτουργίες (operations) ή τμήματα (functions).
* Πραγματοποίηση επιπρόσθετης εργασίας στην περίπτωση όπου δεν είναι δόκιμη και αποδοτική η συνεργασία με τις μονάδες εσωτερικού ελέγχου, καθώς οι ομάδες εφαρμογής του CSA δεν προβαίνουν σε ελέγχους επάρκειας των δικλείδων ασφαλείας (τεστ επιβεβαίωσης) με αποτέλεσμα να μην εξασφαλίζεται η ορθότητα των δεδομένων έτσι όπως τα αντιλαμβάνονται οι συμμετέχοντες.
* Αυξημένο κόστος του έργου και ενδεχομένως επιπρόσθετη εργασία με επικαλύψεις στις εργασίες των δύο ομάδων αναθεώρησης του συστήματος εσωτερικού ελέγχου (δηλαδή του εσωτερικού ελέγχου και της ομάδας CSA).
* Υπάρχει ο κίνδυνος του μη επανελέγχου των διαδικασιών (Follow up) από τα στελέχη της διοίκησης που συμμετείχαν στην εφαρμογή της μεθοδολογίας CSA κάτι που δεν είναι εύκολο να συμβεί σε επαρκώς οργανωμένες και στελεχωμένες υπηρεσίες εσωτερικού ελέγχου όπου οι επανέλεγχοι (Follow up) αποτελούν απαραίτητο μέρος των διαδικασιών τους.

Η μεθοδολογία CRSA θα πρέπει να εφαρμόζεται μέσα στον οργανισμό ανάλογα με το μέγεθος του και με τις ειδικότερες ανάγκες του. Δεν θα πρέπει κατά την γνώμη μας να βασίζεται μόνο σε σχετικά ερωτηματολόγια αξιολόγησης κινδύνων και εσωτερικού ελέγχου, αλλά επίσης σε συνεντεύξεις με ανώτατα και ανώτερα διευθυντικά στελέχη και διενέργεια workshops τα οποία βοηθούν στην απόκτηση καλύτερης εικόνας της πραγματικότητας. Προκειμένου τα στοιχεία που θα συγκεντρωθούν να έχουν βασισθεί σε ορθή κατανόηση των προ-απαιτούμενων από τους συμμετέχοντες αποτελεί καλή πρακτική η οργάνωση και συμμετοχή από όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη σε σχετικά σεμινάρια όπου θα παρατίθενται χρήσιμες έννοιες όπως ο κίνδυνος, τα σημεία ελέγχου, το σύστημα εσωτερικού ελέγχου, η χρήση και το περιεχόμενο των ερωτηματολογίων εσωτερικού ελέγχου, κ.λπ. Επίσης, η οργάνωση προγραμμάτων CRSA θα πρέπει να περιλαμβάνουν θέματα που σχετίζονται με τους επιχειρησιακούς στόχους, τους κινδύνους που συνδέονται με αυτούς, τις δικλείδες ασφαλείας που συνδέονται με αυτούς, θέματα ποιότητας, κ.λπ. Θεωρείται απαραίτητος ο κατάλληλος συντονισμός των διαφόρων μερών των προγραμμάτων CSA ο οποίος θα είναι ευκολότερος με τον κατάλληλο σχεδιασμό, ανάπτυξη μεθοδολογίας, όπως επίσης και υποδειγμάτων αναφορών εξαιρέσεων και συγκεκριμένων εντύπων τα οποία θα βοηθούν την περαίωση των διαδικασιών (π.χ. έντυπα στόχων, κινδύνων, αναφορών εξαιρέσεων, διορθωτικών δράσεων, ημερομηνιών υλοποίησης διορθωτικών δράσεων, κ.λπ.)

Τα αποτελέσματα των προγραμμάτων CSA αποτελεί βέλτιστη πρακτική να επισκοπούνται από τις Διοικήσεις και τις Επιτροπές Ελέγχου των επιχειρήσεων και οργανισμών ώστε να λαμβάνονται έγκαιρα διορθωτικές δράσεις. Άλλωστε, ένα πρόγραμμα CRSA για να είναι αποτελεσματικό απαιτεί την υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης της εταιρείας η οποία θέτει τα πρότυπα, τους όρους και την μεθοδολογία του προγράμματος και είναι υπεύθυνη για την λήψη διορθωτικών δράσεων. Επομένως, απαιτείται η περιοδική αναθεώρηση του προγράμματος, όπως επίσης και η ανατροφοδότηση του με τα κατά περίπτωση νέα κάθε φορά στοιχεία (π.χ. από τον εσωτερικό έλεγχο ή από άλλα όργανα επισκόπησης της διοίκησης όπως είναι για παράδειγμα η ομάδα CRSA).

Το πρόγραμμα CRSA για να πετύχει θα πρέπει κατά την γνώμη μας να βοηθά στον εντοπισμό των αδυναμιών της επιχείρησης και με ευθύνη της ανώτατης διοίκησης να φροντίζει ώστε να διορθώνονται έγκαιρα, ενώ επίσης θα πρέπει να ελέγχεται ως προς το κόστος σε χρόνο και σε χρήμα που συνδέεται με αυτό. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτό θα πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στον προγραμματισμό ώστε να καλύπτει επαρκώς τους στόχους, τους κινδύνους, τις δικλείδες ασφαλείας και τα εμπλεκόμενα κατά περίπτωση μέρη.

Πέραν των ανωτέρω αναφερόμενων και προκειμένου τα προγράμματα CSA να πετύχουν τους στόχους τους απαιτείται η κατά το μέγιστο βαθμό επίτευξη των κατωτέρω:

* Η κατάλληλη επιλογή στελεχών που θα κληθούν να παίξουν τον ρόλο του συντονισμού του προγράμματος CSA.
* Η συνεχής υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης του οργανισμού.
* Η εστίαση κυρίως στους κινδύνους που χαρακτηρίζουν τις δραστηριότητες της επιχείρησης και τις δικλείδες ασφαλείας (σημεία ελέγχου) που έχει εγκαθιδρύσει η ίδια η επιχείρηση.
* Η αφιέρωση κατάλληλου χρονικού διαστήματος για την προπαρασκευή, τον σχεδιασμό και την υποβολή σχετικών αναφορών σχετικών με το CSA.
* Ξεκάθαροι κανόνες σχετικά με τους στόχους και την βελτίωση που θα κληθεί να προσφέρει στον οργανισμό ένα τέτοιο πρόγραμμα.
* Η πλήρης κατανόηση του επιχειρησιακού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση, οι ιδιαιτερότητες αυτού, ώστε να προσδιορισθούν οι κατάλληλες τεχνικές ανάπτυξης του προγράμματος CSA.
* Εξασφάλιση ότι το πρόγραμμα υποστηρίζεται από το κατάλληλο επίπεδο Διοίκησης κάθε φορά και ότι λαμβάνονται έγκαιρα οι απαραίτητες διορθωτικές δράσεις.
* Χρησιμοποίηση της κατάλληλης μεθοδολογίας ελέγχου βάσει της οποίας θα αξιολογηθεί η αποτελεσματικότητα της μεθοδολογίας διαχείρισης κινδύνων του οργανισμού.
* Αναγνώριση των δραστηριοτήτων που ενυπάρχουν σε περισσότερα από ένα τμήματα ή λειτουργίες όπως για παράδειγμα συγκεκριμένα συστημάτων πληροφορικής.
* Αξιολόγηση του ρόλου που καλούνται να παίξουν οι δοκιμές επιβεβαίωσης που σχετίζονται με το σύστημα εσωτερικού ελέγχου (validation testing).
* Τέλος, απαιτείται όπως προαναφέραμε αποτελεσματική εκπαίδευση όλων των εμπλεκόμενων στο πρόγραμμα CSA.

11.2 Ρόλος μονάδας εσωτερικού ελέγχου στα προγράμματα CSA

Ο ρόλος που καλείται να παίξει η μονάδα εσωτερικού ελέγχου στα προγράμματα CSA διαφέρει από οργανισμό σε οργανισμό ανάλογα με την βαρύτητα που δίνει η διοίκηση της εταιρείας στην μονάδα εσωτερικού ελέγχου της. Όπως και κάθε άλλη επιχειρησιακή δραστηριότητα, έτσι και τα προγράμματα CSA θα πρέπει να αποτελούν αποκλειστικά ευθύνη της Διοίκησης η οποία ιδανικά θα έπρεπε να συνεπικουρείται στο έργο της από τον Εσωτερικό Έλεγχο κυρίως όσον αφορά θέματα ποιότητας και πληρότητας του προγράμματος.

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να τονίσουμε ότι η συμμετοχή της μονάδας εσωτερικού ελέγχου στα προγράμματα CSA πρέπει να είναι τέτοια ώστε να μην αποκλείει την δυνατότητα ελέγχου του ίδιου του προγράμματος CSA. Για αυτό το λόγο θα πρέπει να υπάρχει καλή συνεργασία με την διοίκηση σχετικά με την εμπλοκή που θα έχει ο εσωτερικός έλεγχος στο πρόγραμμα CSA. Σε αρκετούς οργανισμούς η ίδια η διοίκηση εξουσιοδοτεί την ανάπτυξη και την εφαρμογή του προγράμματος CSA στον εσωτερικό έλεγχο, γεγονός που επηρεάζει άμεσα την ανεξαρτησία που επιβάλλεται αυτός να έχει κατά την άσκηση των καθηκόντων του. Για αυτό το λόγο σε αρκετούς οργανισμούς δημιουργείται σύγχυση στα στελέχη της εταιρείας σχετικά με την διαφορά που μπορεί να έχει το πρόγραμμα CSA σε σχέση με μια επισκόπηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου ή έναν έλεγχο αυτού από τον εσωτερικό έλεγχο. Αποτελεί καλή πρακτική η συμπλήρωση του εσωτερικού ελέγχου από το πρόγραμμα CSA και το αντίστροφο. Έχει παρατηρηθεί ότι οι οργανισμοί που το πρόγραμμα CSA χρησιμοποιείται σαν μία επιπρόσθετη του εσωτερικού ελέγχου διαδικασία βελτίωσης είναι πολύ πιο ώριμοι όσον αφορά την υιοθέτηση βέλτιστων πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης, διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων και εσωτερικού ελέγχου.

Εκείνο που θα πρέπει να γίνει σαφές είναι ότι σε κάθε περίπτωση και προκειμένου ο εσωτερικός έλεγχος να προσθέτει αξία στον οργανισμό θα πρέπει να συμμετέχει με τον πλέον κατάλληλο τρόπο στην διαδικασία CSA ώστε να εξοικονομεί χρόνο και γνώσεις σχετικά με την αναγνώριση των κινδύνων και την αξιολόγηση των δικλείδων ασφαλείας (σημείων ελέγχου) που συνιστούν το σύστημα εσωτερικού ελέγχου της επιχείρησης και πιθανά να αναπροσαρμόζει αντίστοιχα το πλάνο ελέγχου του, καθώς επίσης και το εύρος των εργασιών του. Εντούτοις, στην περίπτωση που ο εσωτερικός έλεγχος εμπλέκεται άμεσα στην ανάπτυξη του προγράμματος CSA θα πρέπει να κινείται με πιο επιφυλακτικά βήματα ως προς την κατάρτιση του πλάνου ελέγχου και του εύρους των εργασιών του.

**Αποτελέσματα διαχείρισης κινδύνων**

Η συνεργασία της διαχείρισης κινδύνων και του εσωτερικού ελέγχου πρέπει πάντα να επικεντρώνεται στα αποτελέσματα της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων και στον επιδιωκόμενο αντίκτυπο. Η συμβολή της διαχείρισης κινδύνων είναι να διασφαλίσει τη μεγιστοποίηση της πιθανότητας επίτευξης των στόχων της οντότητας, ενώ αυτή είναι επίσης και η δηλωμένη πρόθεση των δραστηριοτήτων του εσωτερικού ελέγχου.

Τα αποτελέσματα της διαχείρισης κινδύνων και του εσωτερικού ελέγχου συνολικά αποσκοπούν στην επίτευξη βελτιωμένης απόδοσης της οντότητας στους τέσσερις σημαντικούς τομείς αποτελεσματικής και αποδοτικής στρατηγικής, τακτικών, λειτουργιών και συμμόρφωσης (Strategy, Tactics, Operations and Compliance- STOC). Τα αποτελέσματα αυτά θα επιτευχθούν διασφαλίζοντας την ελάχιστη διακοπή στις συνήθεις λειτουργίες από τους δυνητικούς κινδύνους, μαζί με την επιλογή αποτελεσματικών και κατάλληλων διαδικασιών για την οντότητα. Η επιλογή αποτελεσματικών διαδικασιών απαιτεί ενημερωμένη διαδικασία λήψης αποφάσεων και τον επιτυχή σχεδιασμό και παράδοση των έργων. Η διαχείριση των κινδύνων και ο εσωτερικός έλεγχος πρέπει να συνεργαστούν για την επίτευξη των αποτελεσμάτων αυτών.

Οι πιο σημαντικές αποφάσεις που λαμβάνονται από μια οντότητα σχετίζονται με τη στρατηγική. Ο ρόλος της διαχείρισης κινδύνων και του εσωτερικού ελέγχου δύναται να βοηθήσει την οντότητα να λάβει στρατηγικές αποφάσεις οι οποίες θα οδηγήσουν στην ανάπτυξη αποτελεσματικής και αποδοτικής στρατηγικής. H διαχείριση κινδύνων, για παράδειγμα, πρέπει να διασφαλίζει ότι στα εργαστήρια διασφάλισης κινδύνων συζητούνται οι στρατηγικές αποφάσεις και ο εσωτερικός έλεγχος πρέπει να αξιολογεί την ποιότητα των διαδικασιών λήψης στρατηγικών αποφάσεων.

Τα απαιτούμενα αποτελέσματα από τη διαχείριση των κινδύνων και τον εσωτερικό έλεγχο μπορούν να συνοψιστούν ως εκπλήρωση υποχρεωτικών δεσμεύσεων, παροχή διασφάλισης, υποστήριξη λήψης αποφάσεων και διασφάλιση ύπαρξης αποτελεσματικών και αποδοτικών βασικών διαδικασιών. Η διαχείριση κινδύνων και ο εσωτερικός έλεγχος πρέπει να συνεργαστούν για την επίτευξη των αποτελεσμάτων αυτών. Πρέπει να λαμβάνεται δεόντως υπόψη η επιθυμία του εσωτερικού ελέγχου να παραμείνει ανεξάρτητος από την εκτελεστική διοίκηση, καθώς αυτή εκτελεί τις δραστηριότητές της. Η ανάγκη διατήρησης αυτής της ανεξαρτησίας αποτελεί ακόμη έναν λόγο για τον οποίο ο εσωτερικός έλεγχος δεν πρέπει να εμπλέκεται πολύ στενά στον εκτελεστικό ρόλο και στις ευθύνες που σχετίζονται με τη διαχείριση των κινδύνων.

11.3 Γιατί είναι απαραίτητη η συνεργασία με την μονάδα εσωτερικού ελέγχου;

Η χρησιμοποίηση της μεθόδου Control Risk Self Assessment (CRSA) αποτέλεσε το έναυσμα για ορισμένες επιχειρήσεις να μειώσουν το εύρος εργασιών των μονάδων εσωτερικού ελέγχου και να δώσουν μεγαλύτερο βάρος στον σχεδιασμό και αναθεώρηση των δικλείδων ασφαλείας (σημείων ελέγχου) από τις ίδιες τις διοικήσεις των επιχειρήσεων. Κατά την γνώμη μας, αποτελεί τεράστιο λάθος η επιλογή της μερικής ή ολικής κατάργησης των μονάδων εσωτερικού ελέγχου από τις διοικήσεις των επιχειρήσεων ή των οργανισμών καθώς μια ανεξάρτητη μονάδα εσωτερικού ελέγχου μπορεί να προσθέσει αξία τόσο στον οργανισμό συνολικά, όσο και στην ίδια την διαδικασία του CRSA. Ο εσωτερικός έλεγχος είναι εξειδικευμένος στα θέματα διαχείρισης κινδύνων εφόσον ασχολείται με την επισκόπηση τους και την εισήγηση βέλτιστων πρακτικών αντιμετώπισης τους, όπερ σημαίνει ότι εκ των πραγμάτων εφαρμόζει μεθόδους και σχετικά προγράμματα αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας. Ας σημειώσουμε ότι σύμφωνα με τα Διεθνή Επαγγελματικά Πρότυπα Εσωτερικού Ελέγχου, οι εσωτερικοί ελεγκτές παρέχουν τεχνογνωσία και βοήθεια στις διοικήσεις ως προς την ανάπτυξη κατάλληλων δικλείδων ασφαλείας προκειμένου να επιτυγχάνονται με την μέγιστη αποτελεσματικότητα οι επιχειρησιακοί στόχοι της εταιρείας. Για αυτόν ακριβώς το λόγο προτείνονται τα ακόλουθα:

* Άμεση συνεργασία του εσωτερικού ελέγχου με τις επιμέρους λειτουργίες- δραστηριότητες που συμμετέχουν στα προγράμματα CSA ώστε να αποφεύγεται επιπλέον εργασία στους ίδιους τομείς η οποία μεταφράζεται σε κόστος και σε χρόνο.
* Σύνταξη αναφορών κινδύνων (Risk monitoring reporting) από την πλευρά των λειτουργιών - δραστηριοτήτων και αποστολή τους στις δραστηριότητες εσωτερικού ελέγχου,
* Συντονισμός των εργασιών από τον εσωτερικό έλεγχο.

Ακόμη και οι ίδιες οι δραστηριότητες εσωτερικού ελέγχου μπορούν να αποτελέσουν αντικείμενο ελέγχου στα πλαίσια του CRSA. Τα Διεθνή Επαγγελματικά Πρότυπα Εσωτερικού Ελέγχου προβλέπουν ότι αποτελεί βέλτιστη πρακτική η περιοδική επισκόπηση των δραστηριοτήτων εσωτερικού ελέγχου είτε μέσω εσωτερικής επισκόπησης, είτε με την χρήση ανεξάρτητων από την επιχείρηση εξειδικευμένων συμβούλων. Επίσης, θα πρέπει να αναφερθεί ότι η χρήση μιας τέτοιας μεθόδου όπως το CRSA, αποτελεί συμπλήρωμα του εσωτερικού ελέγχου αλλά σε καμία περίπτωση δεν μπορεί να τον υποκαταστήσει, καθώς οι διοικήσεις έχουν ανάγκη την ανεξάρτητη και αντικειμενική άποψη του εσωτερικού ελέγχου, χρειάζονται την τεχνογνωσία του για την διαχείριση των κινδύνων και την εισήγηση βέλτιστων πρακτικών. Τέλος, θα πρέπει να αναφέρουμε ότι κατά την γνώμη μας στις περιπτώσεις που ο εσωτερικός έλεγχος εμπλέκεται λειτουργικά στην ανάπτυξη και λειτουργία των προγραμμάτων CRSA θα πρέπει να χρησιμοποιείται με ιδιαίτερη προσοχή σχετικά με τον έλεγχο του ανωτέρω προγράμματος και σε κάθε περίπτωση χωρίς την συμμετοχή στελεχών του που έχουν εμπλακεί στα προγράμματα CRSA ώστε να διαφυλάσσεται η ανεξαρτησία και αντικειμενικότητα τους.

11.4 Ο ρόλος της διαχείρισης κινδύνων

Η πολιτική διαχείρισης κινδύνων πρέπει να καθορίζει τους ρόλους και τις ευθύνες για τη διαχείριση των κινδύνων και τον εσωτερικό έλεγχο. Ο σκοπός της διαχείρισης κινδύνων είναι η εκπλήρωση υποχρεωτικών δεσμεύσεων, η παροχή διασφάλισης, η υποστήριξη της λήψης των αποφάσεων και η διασφάλιση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των βασικών διαδικασιών (MADE2).

Κατά την κατανομή αρμοδιοτήτων διαχείρισης κινδύνων, πρέπει να λαμβάνονται υπόψη για καθέναν από τους σημαντικούς κινδύνους που αντιμετωπίζει η οντότητα στη χωριστή κατανομή αρμοδιοτήτων τα εξής:

* Ο καθορισμός στρατηγικής
* Ο σχεδιασμός των ελέγχων
* Η κανονιστική συμμόρφωση.

Μια κεντρική υπηρεσία, για παράδειγμα, ενδέχεται να αποφασίσει σχετικά με το κατάλληλο επίπεδο ασφάλειας της οντότητας. Ο σχεδιασμός των κατάλληλων δικλείδων ασφαλείας ενδέχεται να αποτελεί ευθύνη του τμήματος παραγωγής, καθώς ο κίνδυνος ασφάλειας ενδέχεται να αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της παραγωγής, η οποία πρέπει να ανήκει στην ιδιοκτησία του τμήματος παραγωγής. Σε άλλες οντότητες, ενδέχεται να είναι σκόπιμο οι δικλείδες ασφαλείας να σχεδιάζονται από έναν ειδικό σύμβουλο ασφαλείας ή τον επικεφαλής ασφαλείας της εταιρείας. Ο έλεγχος συμμόρφωσης με τις ρυθμίσεις ασφαλείας ενδέχεται να αποτελεί ευθύνη της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου.

Ακόμη και σε μια μικρή οντότητα, ενδέχεται να είναι σημαντικό για τις ευθύνες διαχείρισης του κινδύνου απάτης να διαχωριστούν μεταξύ διαφορετικών υπαλλήλων ή τμημάτων. Σε ένα μικρό φιλανθρωπικό ίδρυμα, για παράδειγμα, ενδέχεται να είναι κατάλληλο για ένα μη εκτελεστικό μέλος του διοικητικού συμβουλίου να διενεργεί τον έλεγχο του εσωτερικού ελέγχου και επομένως να παρέχει μια αντικειμενική εικόνα της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των εσωτερικών χρηματοοικονομικών ελέγχων που υφίστανται στην οντότητα.

Ο ρόλος του διευθυντή κινδύνων στην κατανομή των ευθυνών αυτών πρέπει να είναι ένας ενισχυτικός ρόλος. Ο διευθυντής κινδύνων μπορεί να διευκολύνει στον εντοπισμό των κινδύνων από απάτη εντός της οντότητας και να κατανέμει ευθύνες για τον έλεγχό τους.

Ο διευθυντής κινδύνων ωστόσο δεν μπορεί να είναι υπεύθυνος για την εφαρμογή των ελέγχων ή για τον έλεγχο της συμμόρφωσης. Η διαχείριση των κινδύνων και ο εσωτερικός έλεγχος πρέπει να περιορίζουν τους ρόλους τους στην εκτίμηση της αποτελεσματικότητας των ελέγχων και να βοηθούν στον προσδιορισμό τού κατά πόσον πρέπει να θεσπιστούν πρόσθετα ή/και διαφορετικά μέτρα ελέγχων. Οι διευθυντές κινδύνων πρέπει έχουν επίγνωση της προστιθέμενης αξίας του εσωτερικού ελέγχου, όπως περιγράφεται στο παρακάτω πλαίσιο κειμένου.

11.5 Διασφάλιση κινδύνων

Η διασφάλιση κινδύνων αποτελεί ένα σημαντικό συστατικό της συνολικής διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων. Η Επιτροπή Ελέγχου επιζητά διαβεβαίωση ότι όλοι οι σημαντικοί κίνδυνοι διαχειρίζονται επαρκώς και ότι όλοι δικλείδες ασφαλείας έχουν εφαρμοστεί αποτελεσματικά.

Υπάρχουν συχνά συζητήσεις στις Επιτροπές Ελέγχου για το «πόσο σοβαρά παίρνει ένα συγκεκριμένο τμήμα τη διαχείριση των κινδύνων και τον εσωτερικό έλεγχο». Ο επικεφαλής διαχείρισης κινδύνων και ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου είναι αναμφίβολα σε θέση να προσφέρουν γνώμη. Ωστόσο, αυτό που απαιτεί η Επιτροπή Ελέγχου είναι μια αντικειμενική εκτίμηση της απόδοσης αυτού του τμήματος. Η αντικειμενική αυτή εκτίμηση της κουλτούρας κινδύνων αποτελεί την κύρια βάση αξιοπιστίας για την Επιτροπή Ελέγχου. Υπάρχουν διάφορες πηγές αξιοπιστίας στη διάθεση της Επιτροπής Ελέγχου:

* Μέτρηση κουλτούρας: Με τη χρήση αναγνωρισμένων πλαισίων όπως το CoCo ή το COSO προκειμένου να επιτευχθεί ποσοτική εκτίμηση του περιβάλλοντος ελέγχου.
* Εκθέσεις ελέγχου: Εκπονημένες από τον εσωτερικό έλεγχο και τους εξωτερικούς ελεγκτές για μια σειρά θεμάτων, συμπεριλαμβανομένων των εκτιμήσεων κινδύνων, της αποτελεσματικότητας των δικλείδων ασφαλείας, της συμμόρφωσης και της εκπαίδευσης.
* Αναφορές τμημάτων: Για θέματα όπως οι δείκτες απόδοσης κινδύνων, το CRSA, η απόκριση σε συστάσεις ελέγχου και αναφορές για συμβάντα που έχουν λάβει χώρα.
* Απόδοση μονάδας: Σε ζητήματα που σχετίζονται με τον κίνδυνο, ζημιές, σημαντικές αδυναμίες στα μέτρα ελέγχου και λεπτομέρειες για τυχόν σημαντικές ζημιές που υπέστη η μονάδα.

Η διασφάλιση κινδύνων παρέχεται επίσης από τους εξωτερικούς ελεγκτές, αν και αυτό μπορεί να περιορίζεται στην επικύρωση των λογιστικών διαδικασιών και της οικονομικής απόδοσης.

Διασφάλιση επίσης απαιτείται σε σχέση με τις ίδιες τις δραστηριότητες διαχείρισης κινδύνων. Το στάδιο επανεξέτασης και παρακολούθησης των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων εκλαμβάνεται συνήθως ως βρόχος πληροφοριών και εμπειρίας, ο οποίος παρέχει ανατροφοδότηση στην αρχή της διαδικασίας. Κατά την εξέταση των δραστηριοτήτων επανεξέτασης και παρακολούθησης που πρέπει να αναληφθούν, πρέπει να ληφθούν υπόψη τα ακόλουθα στάδια:

* Η επανεξέταση της διαδικασίας όπως αυτή λειτουργεί στην οντότητα.
* Η αναθεώρηση των προτύπων ελέγχου που ισχύουν.
* Η ανασκόπηση του επιπέδου επιτυχίας στη μείωση των εκθέσεων σε κινδύνους.
* Η ανασκόπηση του επιπέδου επιτυχίας στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων.
* Η επισκόπηση του γιατί μια στρατηγική, ένα έργο ή ένα εγχείρημα υψηλού κινδύνου στέφθηκε με επιτυχία.
* Η παροχή διασφάλισης κινδύνων σε όλο αυτό το φάσμα των δραστηριοτήτων.
* Τεκμηρίωση μονάδας: Σε θέματα όπως η πολιτική διαχείρισης των κινδύνων, η πολιτική ασφάλειας και υγείας, τα σχέδια επιχειρησιακής συνέχειας και τα σχέδια αποκατάστασης καταστροφών κτλ.

Όταν μια εταιρεία σχεδιάζει να δανειστεί περισσότερα χρήματα από την τράπεζα, ενδέχεται να κληθεί να αποδείξει πώς το Διοικητικό Συμβούλιο εξασφαλίζει ότι η διαχείριση των σημαντικών κινδύνων είναι ικανοποιητική. Οι διαθέσιμες πηγές διασφάλισης ενδέχεται να περιλαμβάνουν:

* Την αξιολόγηση της κουλτούρας κινδύνων της οντότητας.
* Την ποιότητα των εκθέσεων ελέγχου που παράγονται από τον εσωτερικό έλεγχο.
* Την ποιότητα των εκθέσεων που συντάσσονται από τα διάφορα τμήματα.
* Τη συνολική επιχειρηματική επιτυχία μεμονωμένων τμημάτων.

Η εταιρεία ενδέχεται να αποφασίσει ότι οι αναφορές από τον εσωτερικό έλεγχο και η ποιότητα των αναφορών από τα τμήματα θα είναι η βάση της διαδικασίας διασφάλισης κινδύνων. Η εταιρεία ενδέχεται επίσης να εισαγάγει μια διαδικασία αυτοαξιολόγησης των κινδύνων ελέγχου (control risk self-assessment- CRSA. Οι περιοχές αδυναμίας που εντοπίζονται από τις αναφορές CRSA αναφέρονται στην εκτελεστική επιτροπή και απαιτούνται διορθωτικές ενέργειες. Όλες αυτές οι ενέργειες παρέχουν στο Διοικητικό Συμβούλιο μεγαλύτερο βαθμό διασφάλισης. Κατά τη διασφάλιση των κινδύνων, η οντότητα πρέπει να συν-αξιολογήσει διαφορετικά θέματα, ανάλογα με το αν η διασφάλιση αφορά τη στρατηγική, τις τακτικές, τις λειτουργίες ή τη συμμόρφωση. Ανάλογα με τις προτεραιότητες κινδύνων της οντότητας, το Διοικητικό Συμβούλιο ή η Επιτροπή Ελέγχου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12: ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΥΝΕΧΕΙΑ

12.1 Εισαγωγή

Όλες οι οντότητες διαθέτουν ένα επιχειρηματικό μοντέλο το οποίο προσδιορίζει τον τρόπο με τον οποίο εξυπηρετούνται οι πελάτες τους. Η προσφορά προς τους πελάτες, κατόπιν αξιοποίησης των διαθέσιμων πόρων, εξαρτάται από την ανθεκτικότητά της οντότητας και από τις ενέργειές της που διασφαλίζουν ότι παραμένει βιώσιμη.

Η σημασία χρήσης του επιχειρηματικού μοντέλου έγκειται στο ότι εκπροσωπεί τον τρόπο λειτουργίας των βασικών διαδικασιών και της εμπειρίας των πελατών, για αυτό τον λόγο είναι σημαντικό οι οντότητες να το εφαρμόζουν. Επίσης μέσα από αυτό μπορούν να πραγματοποιήσουν μια ανάλυση δυνατοτήτων, αδυναμιών, ευκαιριών και απειλών (SWOT). Αξιοσημείωτο είναι ότι το επιχειρηματικό μοντέλο εκπροσωπεί τους υπάρχοντες μηχανισμούς για την παροχή προσφοράς προς το πελατειακό κοινό και την περιγραφή των δραστηριοτήτων λειτουργίας και συμμόρφωσης.

Τα επιχειρηματικά μοντέλα συμπεριλαμβάνουν τις σχέσεις των προμηθευτών και των εξωτερικών υπηρεσιών. Τα αδύναμα σημεία του επιχειρηματικού μοντέλου επιβάλλεται να εντοπιστούν προκείμενου να διεξαχθεί η αξιολόγηση των κινδύνων. Άλλοι παράγοντες ιδιαίτερα σημαντικοί είναι η φήμη και οι συναλλαγές που εμπεριέχουν ένα επίπεδο ηθικής. Ιδιαίτερης σημασίας είναι η εταιρική κοινωνική ευθύνη μέσω της αλυσίδας εφοδιασμού. Η ανάλυση του επιχειρηματικού μοντέλου δίνει την δυνατότητα στην οντότητα να εκτιμήσει την αλυσίδα εφοδιασμού και να εντοπίσει ενδεχόμενους κινδύνους, οι οποίοι θα μπορούσαν να ζημιώσουν τη φήμη της οντότητας.

12.2 Διαχείριση κινδύνων και επιχειρηματικό μοντέλο

Το επιχειρηματικό μοντέλο αντικατοπτρίζει τον τρόπο με τον οποίο η οντότητα πραγματοποιεί τους στόχους της. Μολονότι η προσφορά συνιστά κύριο χαρακτηριστικό του επιχειρηματικού μοντέλου, το σημείο αφετηρίας αποτελεί η αξιολόγηση του πελατειακού κοινού που στοχεύει η προσφορά. Οι κίνδυνοι σχετίζονται με την εύρεση , προσέλκυση των πελατών και την εξυπηρέτηση τους. Τα κανάλια διανομής επίσης αποτελούν σημαντικό παράγοντα στην παροχή της προσφοράς προς τους πελάτες.

Η υλική υπόσταση, η χρήση και ο τρόπος διαμόρφωσης των πόρων συνθέτουν ένα φάσμα κινδύνων το οποίο χρήζει αξιολόγησης. Σημαντικό τμήμα του επιχειρηματικού μοντέλου αποτελεί η ανθεκτικότητα και η φήμη της οντότητας. Η φήμη θεωρείται πολύτιμο στοιχείο για την οντότητα διότι αποτελεί σημαντικό συστατικό της βιωσιμότητας της, λαμβάνοντας ως δεδομένο ότι η οντότητα επιθυμεί να διαφυλάξει και να ενισχύσει τη φήμη της.

Τα επιχειρηματικά μοντέλα πρέπει να ανθεκτικά και αυτό επιτυγχάνεται από την εξισορρόπηση των δαπανών με τις ροές εσόδων και την οικονομική βιωσιμότητα των πόρων η οποία εκτείνεται σε ένα ευρύ φάσμα. Η αξιολόγηση του επιχειρηματικού μοντέλου θα εστιάσει στους κινδύνους πιθανής καταστροφής, στους λειτουργικούς κινδύνους και στους κινδύνους συμμόρφωσης, ώστε να επιτευχθούν η μείωση κινδύνων, η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα .

Εφόσον προσδιοριστεί το επιχειρηματικό μοντέλο, η οντότητα αποφασίζει αν είναι βιώσιμο. Αν διαπιστωθεί ότι μπορεί να βελτιωθεί δημιουργείται ένα νέο ή τροποποιημένο. Το επιτυχημένο επιχειρηματικό μοντέλο μεταβάλλεται σε εταιρική στρατηγική της οντότητας. Η μεταβολή αυτή στηρίζεται στις πολιτικές της οντότητας, οι οποίες έχουν εφαρμογή στα έργα ή στα προγράμματα εργασίας. Η προσέλκυση νέων πελατών αλλά και η διατήρηση επιπέδου ικανοποίησης των ήδη υπαρχόντων αποτελεί στοιχείο ενός επιτυχημένου επιχειρηματικού σχεδίου.

12.3 Εταιρική κοινωνική ευθύνη και διαχείριση κινδύνων

Όλες οι οντότητες οφείλουν να γνωρίζουν ότι τα κατάλληλα ή μη πρότυπα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (ΕΚΕ) μπορούν να ενισχύσουν ή να διαλύσουν την φήμη της οντότητας και την αξία των ενδιαφερόμενων.

Ως ΕΚΕ ορίζεται η υπευθυνότητα της οντότητας για το αντίκτυπο της έναντι στους ενδιαφερόμενους και η συνεχή δέσμευση ότι θα συμπεριφέρεται δίκαια και υπεύθυνα καθώς και ότι θα συμβάλλει στην οικονομική ανάπτυξη. Η ανωτέρω δέσμευση αποτελεί σημαντικό ζήτημα για όλες τις οντότητες συμπεριλαμβανομένων και αυτές του δημοσίου τομέα.

Το φάσμα των θεμάτων που καλύπτονται από την ΕΚΕ παρουσιάζεται ακολούθως. Η ΕΚΕ και η διαχείριση κινδύνων συνδέονται σε σημαντικό βαθμό.

**Υγεία και ασφάλεια:** Δέσμευση σε συγκεκριμένες δραστηριότητες για την επίτευξη συνεχούς βελτίωσης των επιδόσεων υγείας και ασφάλειας.

**Υπάλληλοι:** Στόχος είναι το δίκαιο και ανταγωγικό εργασιακό περιβάλλον και η δυνατότητα ανάπτυξης με την προσωπική τους απόδοση.

**Πελάτες:** Προσπάθεια παροχής υπηρεσιών και προϊόντων υψηλής ποιότητας και καλής σχέσης ποιότητας τιμής σε όλες τις συναλλαγές με τους πελάτες.

**Περιβάλλον:** Δέσμευση συνεχούς βελτίωσης για την μείωση των επιπτώσεων στο περιβάλλον.

**Προμηθευτές:** Συνεργασία με προμηθευτές για την διασφάλιση συνθηκών ευημερίας των εργαζομένων και των περιβαλλοντικών πρακτικών βάσει των αναγνωρισμένων προτύπων.

**Kοινωνία:** Στόχος η υπευθυνότητα ως εταιρικός πολίτης μέσω της υποστήριξης κατάλληλων μη πολιτικών και μη κλαδικών έργων, οργανώσεων και φιλανθρωπικών οργανώσεων.

**Προϊόντα και Υπηρεσίες:** Σχεδιασμένα για να μην προκαλούν αιτία θανάτου, τραυματισμού, κακής υγείας ή κοινωνική αναστάτωση.

Η ατζέντα ΕΚΕ πρέπει να διευρυνθεί και οι επικεφαλής διαχείρισης κινδύνων να φέρουν εργαλεία και τεχνικές διαχείρισης των σχετιζόμενων κινδύνων. Επίσης, ο έλεγχος συμμόρφωσης και ο καθορισμός των κατάλληλων δικλείδων ασφαλείας μπορούν να ενσωματωθούν στην ατζέντα της εταιρικής διακυβέρνησης. Αρκετές είναι οι οντότητες που αξιολογούν ότι η εταιρική κοινωνική ευθύνη αποτελεί θέμα φήμης και επικοινωνίας και πιστεύουν ότι οι δράσεις στο πλαίσιο της ΕΚΕ αποτελούν κίνδυνους πιθανής καταστροφής.

Οι οργανισμοί πρέπει να εξελίσσουν το επίπεδο εξειδίκευσης τους σχετικά με την ΕΚΕ και να αξιολογούν τις διαθέσιμες ευκαιρείς στο στάδιο συμμόρφωσης των υποχρεώσεων της ΕΚΕ. Η εταιρική κοινωνική ευθύνη αποτελεί θέμα προβληματισμού για αρκετές οντότητες λόγω της αξίας της γνώμης της κοινής γνώμης στην στρατηγική τους. Οι εργαζόμενοι, οι πελάτες, οι προμηθευτές και η κοινωνία γενικά είναι οι βασικές ομάδες που συμμετέχουν επηρεάζουν και επηρεάζονται από την λειτουργία ενός οργανισμού. Επίσης, είναι και ζητήματα που σχετίζονται με το περιβάλλον.

Ένα παράδειγμα στο οποίο διαφαίνεται πως μπορεί μια κοινωνική ομάδα να ασκήσει πίεση αποδεικνύεται από την έκθεση της ομάδας δράσης της Greenpeace. Η έκθεση αυτή σχετιζόταν με την προτεινόμενη απόρριψη καυσίμων από τη Shell και την εγκατάσταση αποθήκευσης πετρελαίου BrentSpar. Η δράση αυτή είχε ως απώτερο σκοπό να σταματήσει την απόρριψη καυσίμων στους ωκεανούς. Αυθόρμητες διαμαρτυρίες υπέρ της Greenpeace και κατά της Shell ξέσπασαν σε όλη την Ευρώπη. Η απόφαση που λήφθηκε απαγόρευσε τέτοιες εγκαταστάσεις στον ωκεανό.

Συχνά η έλλειψη ηθικής συμπεριφοράς αποτελεί επιχειρηματικό κίνδυνο. Οι αναφορές σε διάφορες μορφές ανήθικης συμπεριφοράς επηρεάζουν αρνητικά την φήμη της οντότητας και κατά συνέπεια τα κέρδη της. Όταν όμως επεκταθεί σε παράνομη δραστηριότητα η οποία παραβλέπει ενέργειες, οι οποίες δεν εμπίπτουν με τους κανόνες διακυβέρνησης της οντότητας, υπάρχουν σοβαρές συνέπειες. Οι περιπτώσεις ποικίλουν στις οποίες οι ανήθικες συναλλαγές οδηγούν σε ζημία στην φήμη, στην κερδοφορία ή τον σχηματισμό αρνητικής άποψης των πελατών για την οντότητα. Μερικές από αυτές είναι η φοροδιαφυγή, οι πληρωμές σε πολιτικά κόμματα κτλ. Για παράδειγμα, αν ένας ποδοσφαιρικός σύλλογος αποφασίσει ότι όλα τα εμπορεύματα προς πώληση στους φιλάθλους του πρέπει να έχουν ηθικά αποδεκτή προέλευση και να απαρτίζονται από υλικά που δεν επιφέρουν επιβάρυνση στο περιβάλλον, θα πρέπει να διασφαλιστεί με κάποιο τρόπο ότι τα εμπορεύματα προέρχονται μόνο από ηθικά παραγόμενες πηγές. Τότε ο σύλλογος θα είχε το δικαίωμα να ζητήσει από τον προμηθευτή να συντάξει μια έκθεση η οποία θα περιλαμβάνει την πολιτική που έχει σχετικά με την ηθική συμπεριφορά των δικών του προμηθευτών,, τις λεπτομέρειες εκπαίδευσης του προσωπικού και τις συνθήκες εργασίας καθώς και τα αποτελέσματα των ελέγχων επιθεώρησης των εγκαταστάσεων. Ο σύλλογος θα μπορούσε να προβάλλει ότι τα εμπορεύματα του έχουν ηθικά αποδεκτή προέλευση και να δημιουργήσει έτσι μια θετική εντύπωση στους καταναλωτές.

12.4 Η σημασία της φήμης

Το πολυτιμότερο περιουσιακό στοιχείο για μια οντότητα είναι η φήμη της, η οποία επηρεάζεται από το μέγεθος, την φύση των δραστηριοτήτων της και την πολυπλοκότητα των λειτουργιών της. Σημαντικό είναι να εστιάσουμε στα βασικά συστατικά που προσδίδουν την καλή φήμη. Τα τέσσερα κυριότερα είναι οι δυνατότητες (capabilities), οι δραστηριότητες (activities), τα πρότυπα (standards) και η ηθική της οντότητας:

* Δραστηριότητες: Ο τομέας και οι δραστηριότητες που αναλαμβάνει η οντότητα και διαθέτει τους οικονομικούς πόρους και τη σταθερότητα για να τις υποστηρίξει.
* Δυνατότητες: Έχει η οντότητα σαφή σκοπό, αποφασιστικότητα και όραμα καθώς και τους πόρους για την επίτευξη του σκοπού.
* Πρότυπα: Το είδος των υπηρεσιών ή προϊόντων που προσφέρει η οντότητα και τα σχετικά πρότυπα ποιότητας.
* Ηθική: Η συμμόρφωση της οντότητας με τις ηθικές αρχές που πρεσβεύει.

Η έννοια της καλής φήμης έγκειται στο ότι οι πελάτες έχουν την επιθυμία να συναλλαχθούν με αυτή την οντότητα. Συνεπώς, οι οντότητες πρέπει να εκτιμούν προσεκτικά τη φήμη του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιούνται, καθώς και την δική τους φήμη στον κλάδο αυτό. Δεν είναι λίγες οι οντότητες που σκόπιμα σχεδιάζουν δράσεις οι οποίες ενισχύουν τη φήμη τους και κατά συνέπεια έχουν μεγαλύτερη επιτυχία. Οι δραστηριότητες που αναλαμβάνει μια οντότητα εξαρτώνται από τον τομέα στον οποίο δραστηριοποιείται. Οι δυνατότητες και οι δραστηριότητες της οντότητας την προσδιορίζουν σημαντικά, όπως προσδιορίζουν και την προοπτική της.

Παρακάτω παρατίθεται ένα διάγραμμα το οποίο δίνει την δυνατότητα στις επιχειρήσεις να συλλέξουν δεδομένα για τη φήμη τους. Σε καθένα από τα τέσσερα τμήματα, η επιχείρηση δύναται να χαρακτηρίσει την τρέχουσα κατάστασή της σε μια κλίμακα από 1 έως 4, χαρακτηρίζοντας την ως φτωχή, επαρκή, καλή ή εξαιρετική. Στη συνέχεια, είναι σε θέση να εντοπίσει τους τομείς οι οποίοι αποτελούν τις μεγαλύτερες απειλές της φήμης της.

**Σχήμα 18**: Χαρτογράφηση συστατικών της φήμης

**­­­­­­­­**

**Δυνατότητες**

**Δραστηριότητες**

Σκοπός

Διαδικασίες

Πόροι

Οικονομικά

Ακεραιότητα

Υπηρεσίες

Αξίες

Υποστήριξη

**Ηθική**

**Πρότυπα**

Με βάση την παραπάνω κατηγοριοποίηση, οι απειλές για την φήμη μιας επιχείρησης δύνανται να αφορούν:

Δραστηριότητες:

Ο επιχειρηματικός τομέας στον οποίο δραστηριοποιείται η οντότητα υφίσταται δυσμενή δημοσιότητα.

Ανεπάρκεια πόρων εντός της οντότητας για την διασφάλιση ικανοποιητικής διακυβέρνησης.

Δυνατότητες

Αποτυχία παροχής σαφούς ένδειξης στους ενδιαφερόμενους ότι η οντότητα αναγνωρίζει τον σκοπό της.

Αποτυχία επάρκειας πόρων εντός της οντότητας για την διασφάλιση ικανοποιητικής διακυβέρνησης.

Πρότυπα

Ανεπαρκής καινοτομία σε υπηρεσίες και προϊόντα, οδηγεί σε αδυναμία προσέλκυσης πελατών.

Αποδυνάμωση της ποιότητας των προϊόντων ή υπηρεσιών.

Ηθική

Ανήθικη συμπεριφορά από την οντότητα , μη αποδεκτές αξίες.

Αποτυχία κατάλληλης και ακέραιης διαχείρισης των καταγγελιών των πελατών.

Η φήμη, ωστόσο, είναι ένα ευρύτερο ζήτημα πέραν της επιχειρηματικής ηθικής. Οι πελάτες, πολλές φορές συναλλάσσονται με επιχειρήσεις παρόλο που δεν πιστεύουν ότι διαθέτουν ένα ιδιαίτερα ηθικό επιχειρηματικό μοντέλο. Η σημασία της φήμης αναγνωρίζεται από όλες τις οντότητες. Αρκετές οντότητες οι οποίες έχουν απευθείας συναλλαγές με το κοινό προσπαθούν να εδραιώσουν μια φήμη βασιζόμενη στην εμπιστοσύνη και την ηθική συμπεριφορά.

12.5 Καθορισμός της κουλτούρας απέναντι στον κίνδυνο

Είναι δύσκολο να προσδιοριστεί η κουλτούρα μιας οντότητας, ωστόσο είναι εκείνη η οποία καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο το προσωπικό συμπεριφέρεται σε συγκεκριμένες περιστάσεις. Μια σωστή κουλτούρα έναντι των κινδύνων είναι το προϊόν των ατομικών και των συλλογικών αξιών, καθώς και των στάσεων και των προτύπων συμπεριφοράς. Οι οντότητες με κουλτούρα επίγνωσης των κινδύνων χαρακτηρίζονται από επικοινωνία που βασίζεται στην αμοιβαία εμπιστοσύνη και στην κοινή αντίληψη της σημασίας της διαχείρισης των κινδύνων.

Παρακάτω παρουσιάζονται τα προτεινόμενα συστατικά στοιχεία μιας κουλτούρας επίγνωσης κινδύνων:

Ηγεσία: Ισχυρή ηγεσία εντός της οντότητας σε σχέση με τη στρατηγική, τα έργα και τις λειτουργίες

Συμμετοχή: Συμμετοχή όλων των ενδιαφερομένων μερών σε όλα τα στάδια της διαδικασίας διαχείρισης των κινδύνων

Μάθηση: Έμφαση στην εκπαίδευση διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων και τη μάθηση μέσω πραγματικών συμβάντων

Ανάληψη ευθυνών: Απουσία μιας αυτόματης κουλτούρας κατηγοριών, αλλά κατάλληλη ανάληψη ευθυνών

Επικοινωνία: Επικοινωνία και διαφάνεια σε όλα τα θέματα διαχείρισης κινδύνων και των διδαγμάτων που αντλήθηκαν.

Η απόκτηση μιας κουλτούρας που να απευθύνεται στην αποτελεσματική διαχείριση κινδύνων συνιστά ακρογωνιαίο λίθο του τρόπου εργασίας των ανθρώπων και ταυτόχρονα ένα μακροπρόθεσμο στόχο για τις περισσότερες οντότητες.

Εφόσον μια οντότητα αποφασίσει να αυξήσει την ευαισθητοποίησή της σε θέματα ασφάλειας, ενδεχομένως να αποφασίσει να ξεκινήσει μια καμπάνια ενεργειών η οποία θα επικεντρωθεί στους κινδύνους και στα σχετικά μέτρα αποτροπής τέτοιων συμβάντων. Η καμπάνια αυτή θα πρέπει να χρησιμοποιήσει περισσότερα του ενός μέσων επικοινωνίας, προκειμένου να είναι επιτυχής. Η εκστρατεία ευαισθητοποίησης θα μπορούσε να επεκταθεί:

* Στην εκπαίδευση επίγνωσης σχετικά με τους εμπλεκόμενους κινδύνους.
* Στις εκστρατείες επίγνωσης μέσω αφισών.
* Στις επιτόπιες επιθεωρήσεις.
* Στις ρυθμίσεις για την αναφορά ελαττωμάτων.
* Στα έντυπα και στα φυλλάδια.

Μια πρωτοβουλία διαχείρισης κινδύνων δεν μπορεί να είναι επιτυχής παρά μόνο εάν και η κουλτούρα της οντότητας συνάδει με αυτή. Σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη προκειμένου να εφαρμόσουν ενεργά μια κουλτούρα επίγνωσης των κινδύνων. Το όλο εγχείρημα περιλαμβάνει τον καθορισμό των στόχων απόδοσης της διαχείρισης των κινδύνων και τη διαβεβαίωση ότι τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη ότι θα τηρούν πιστά την κουλτούρα επίγνωσης των κινδύνων που έχει προκαθοριστεί.

Η επαρκή εκπαίδευση των στελεχών θα συμβάλλει σε σημαντικό βαθμό ώστε να κατανοηθεί πλήρως η κρισιμότητα των κινδύνων. Η οντότητα οφείλει να διαθέτει μηχανισμούς ανατροφοδότησης προκειμένου να ενημερώνει το λοιπό προσωπικό της αναφορικά με αποφάσεις, οι οποίες θα επιφέρουν μεταβολές στην καθημερινότητα τους . Η ανάληψη ευθύνης είναι ζωτικής σημασίας προκειμένου να είναι επιτυχημένη η κουλτούρα επίγνωσης των κινδύνων. Αυτή, ωστόσο, δεν είναι ίδια με την κουλτούρα απόδοσης ευθυνών. Η οντότητα οφείλει να εξασφαλίσει ότι θα κινείται εντός ορίων ανάμεσα σε μια κουλτούρα απόδοσης ευθυνών και αντίστοιχα σε μια ανάληψη ευθυνών. Η δημιουργία μιας αμφίδρομης σχέσης μεταξύ Διοίκησης και προσωπικού κατά τη διερεύνηση περιστατικών που έλαβαν χώρα, μπορεί να οδηγήσει στην άμεση επίλυση τους και στην διαμόρφωση θετικού κλίματος για την οντότητα.

Οι τρείς διαδρομές που οφείλει να ακολουθήσει μια επιχείρηση προκειμένου να ενσωματώσει την πολιτική διαχείρισης κινδύνων είναι οι κάτωθι: μια εκστρατεία επίγνωσης έναντι των κινδύνων, η εφαρμογή νέων διαδικασιών προσδιορισμού κινδύνων σε επίπεδο διεύθυνσης και η συνεχιζόμενη ανάπτυξη των υφιστάμενων διαδικασιών κινδύνων σε στρατηγικό επίπεδο. Κύριο μέλημα της εκστρατείας επίγνωσης έναντι των κινδύνων αποτελεί η ενσυναίσθηση του προσωπικού ως προς τις ευθύνες τους απέναντι στους κινδύνους, ενώ στα ανώτατα ιεραρχικά επίπεδα αποτελεί η εισαγωγή των μητρώων κινδύνων σε συλλογικό πλαίσιο. Η συνεχής βελτίωση του μητρώου των εταιρικών κινδύνων θα προσφέρει στην οντότητα ουσιαστικότερο έλεγχο των κινδύνων και θα εξασφαλίσει στο Διοικητικό Συμβούλιο την κατάλληλη προστασία έναντι οποιουδήποτε κινδύνου.

12.6 Αποτίμηση της κουλτούρας έναντι των κινδύνων

Η αποτίμηση της κουλτούρας μιας οντότητας σε σχέση με τους κινδύνους που αντιμετωπίζει συνήθως παρουσιάζει δυσχέρειες, παρόλα αυτά θεωρείται απαραίτητη ώστε με κάποιο τρόπο να υπολογιστεί η αποτελεσματικότητά της. Απαιτούνται, ωστόσο, ποσοτικές μετρήσεις ώστε να εντοπιστούν οι τομείς αδυναμιών και να προγραμματιστούν δράσεις βελτίωσης. Ο υπολογισμός της αποδοτικότητας της κουλτούρας σε σχέση με τους κινδύνους σχετίζεται με το επίπεδο της ωρίμανσης της.

Οι κατευθυντήριες γραμμές κινδύνων και τα πρωτόκολλα που έχουν προβλεφθεί παρέχουν μια σαφή ένδειξη ποιότητας στην πολιτική διαχείριση των κινδύνων. Η συστηματική εξέλιξη της κουλτούρας και ο εντοπισμός των αδύναμων τομέων της οντότητας συνιστούν ένα αποτελεσματικό σχέδιο για την αντιμετώπιση οποιοδήποτε κινδύνου. Συχνά η βελτίωση των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων δεν είναι βέβαιο ότι θα επιφέρει βελτίωση και στην κουλτούρα, για παράδειγμα ένας διεξοδικός εσωτερικός έλεγχος δύναται να επιφέρει θετικό πρόσημο στα πρότυπα συμμόρφωσης αλλά να μην βελτιώσει την κουλτούρα της οντότητας έναντι των κινδύνων. Η βελτίωση στο εσωτερικό πλαίσιο, στο πλαίσιο διαχείρισης των κινδύνων, στο περιβάλλον ελέγχων ή στο εσωτερικό περιβάλλον είναι δεδομένο ότι θα επιφέρει βελτίωση στην διαδικασία διαχείρισης κινδύνων. Το επίπεδο ωρίμανσης έναντι των κινδύνων, η επίτευξη μιας νοοτροπίας επίγνωσης των κινδύνων και η εκπλήρωση των κριτηρίων της LILAC που αναφέρονται στον Πίνακα 24.3, είναι όλα μέσα βελτίωσης των ελέγχων ή του εσωτερικού περιβάλλοντος.

Με δεδομένο ότι μια οντότητα κατέχει μια ισορροπημένη κάρτα αποτελεσμάτων ανάλογα πράττει και στις δραστηριότητες που σχετίζονται με την διαχείριση κινδύνων. Η συνοχή των μεθόδων και των τρόπων διαχείρισης κινδύνων με τις έτερες δραστηριότητές της εξασφαλίζει την αποδοχή και εφαρμογή τους. Η ευθυγράμμιση των ως άνω δραστηριοτήτων με τα υφιστάμενα πρωτόκολλα οδηγεί στην ομαλή ενσωμάτωση της διαχείρισης κινδύνων στην οντότητα και της εξασφαλίζει επίγνωση στην κουλτούρα που την διακατέχει.

Όπως αναφέραμε αναλυτικά σε προηγούμενο κεφάλαιο, οι δραστηριότητες διαχείρισης των κινδύνων, η αρχιτεκτονική κινδύνων, η στρατηγική και τα πρωτόκολλα διαχείρισης κινδύνων θα πρέπει να βρίσκονται σε πλήρη εναρμόνιση με τις βασικές επιχειρησιακές διαδικασίες της οντότητας. Το δίκτυο πληροφοριών των κινδύνων το οποίο εντάσσεται στο πλαίσιο διαχείρισης κινδύνου (εφόσον αυτό είναι επιτυχές) παράγει διάφορα αποτελέσματα. Εξετάζοντας την συμβολή της διαχείρισης κινδύνων στην οντότητα, είναι σημαντικό να αποσαφηνισθεί εάν η συμβολή αυτή σχετίζεται με τη στρατηγική, τα έργα ή/και τις λειτουργίες προκειμένου να τεθούν σε πλήρη ευθυγράμμιση μεταξύ τους προκειμένου να ενσωματώνονται πλήρως στις υφιστάμενες διαδικασίες διαχείρισης και δραστηριοτήτων του οργανισμού. Αυτό διασφαλίζει ότι οι δραστηριότητες διαχείρισης κινδύνων αναλαμβάνονται με αποτελεσματικό και ενσωματώνονται στην λειτουργία του οργανισμού και δεν θεωρούνται ξεχωριστή δραστηριότητα που αποσπάται από τη διοίκηση του οργανισμού.

Επισημαίνεται ότι οι δραστηριότητες του εσωτερικού ελέγχου πρέπει επίσης να ευθυγραμμίζονται με την κουλτούρα ή το πλαίσιο λειτουργίας της οντότητας. Η προσέγγιση την οποία θα ακολουθήσει η μονάδα εσωτερικού ελέγχου εμπεριέχει τα εξής δύο συστατικά. Κατά πρώτον, ο εσωτερικός έλεγχος θα πρέπει να εξετάσει τις δραστηριότητες υψηλού κινδύνου. Κατά δεύτερον, το πρόγραμμα ελέγχων θα λάβει υπόψη το επίπεδο ωρίμανσης της οντότητας στην διαχείριση κινδύνων. Στην περίπτωση που ο εσωτερικός έλεγχος εντοπίσει τμήμα της οντότητας με λιγότερο ώριμη προσέγγιση έναντι των κινδύνων θα πρέπει αφενός να επικοινωνήσει αυτό το εύρημα στην διοίκηση και αφετέρου να διερευνήσει το ενδεχόμενο τροποποίησης, μέσω εισαγωγής έκτακτων ελέγχων, του πλάνου ελέγχων του.

Η αύξηση της αποτελεσματικότητας της διαχείρισης κινδύνων μπορεί επίσης να επιμετρηθεί με τη χρήση των μοντέλων ωρίμανσης έναντι των κινδύνων. Το επίπεδο ωρίμανσης έναντι των κινδύνων σε μια επιχείρηση είναι ένα μέτρο της ποιότητας των δραστηριοτήτων διαχείρισης κινδύνων και του βαθμού στον οποίο ενσωματώνονται σε αυτήν. Η επιμέτρηση αυτή δύναται να πραγματοποιηθεί με τη χρήση μοντέλων ωρίμανσης έναντι των κινδύνων.

Πιθανόν μια οντότητα να έχει μειωμένες προσδοκίες από τη διαχείριση των κινδύνων, παρ’ όλα αυτά δύναται να έχει μια πολύ ώριμη προσέγγιση στον τρόπο με τον οποίο επιδιώκει να λάβει τα διαθέσιμα οφέλη. Το επίπεδο ωρίμανσης έναντι των κινδύνων εντός μιας οντότητας είναι ένδειξη του τρόπου με τον οποίο αναπτύσσονται και εφαρμόζονται οι διαδικασίες διαχείρισης των κινδύνων. Προβλέπεται ωστόσο να υφίσταται μια κουλτούρα απόδοσης ευθυνών, σε περίπτωση που τα πράγματα λάβουν διαφορετική τροπή, ώστε να γίνει και αντίστοιχη ανάληψη ευθύνης. Οι πόροι επίσης που διατίθενται για τη διαχείριση των κινδύνων πρέπει να είναι κατάλληλοι για το επίπεδο των σχετικών κινδύνων.

Η ύπαρξη ξεκάθαρης διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων, θα οδηγήσει στην εφαρμογή σχετικών, δυναμικών, χρήσιμων διαδικασιών. Απαραίτητη είναι και η ύπαρξη κατάλληλης εκπαίδευσης και κλίματος ανοιχτού διαλόγου, έτσι ώστε τόσο η σχετική ορολογία όσο και η σχετική μεθοδολογία να είναι γνωστή και κατανοητή από όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Στις περιπτώσεις που μια οντότητα αποκτά εμμονή με τον κίνδυνο, μπορεί να περιοριστεί η ικανότητά της στην αποτελεσματική διαχείρισης των κινδύνων. Ενδεχομένως θα προκληθεί εξάρτηση από τις πληροφορίες εις βάρος των σωστών κρίσεων και της λογικής στο τομέα λήψης των αποφάσεων. Οι εργαζόμενοι ενδέχεται να δείξουν αποστροφή στον κίνδυνο επειδή φοβούνται την κριτική, ενώ οι διαδικασίες θα τηρούνται προς τη συμμόρφωση όσον αφορά τις απαιτήσεις, και δεν θα αναζητούνται οφέλη.

Στον Πίνακα 13 περιγράφεται ένα σύστημα προσδιορισμού του επιπέδου ωρίμανσης της διαχείρισης κινδύνων μιας οντότητας. Ο πίνακας παραθέτει τέσσερα στάδια ωρίμανσης έναντι των κινδύνων τα οποία χαρακτηρίζονται ως αφελές, αρχάριο, ομαλοποιημένο και φυσιολογικό (4Ν). Στον εν λόγω πίνακα ευθυγραμμίζεται επίσης το μοντέλο 4Ns με τη μεθοδολογία FOIL (μια άλλη μέτρηση που απεικονίζει την ενσωμάτωση της διαχείρισης κινδύνων και διακρίνει σε αποσπασματική, οργανωτική, σημαίνουσα, ηγετική (fragmented, organized, influential, leading – FOIL). Γίνεται κατανοητό ότι η προσέγγιση της επίτευξης της ωρίμανσης έναντι των κινδύνων της οντότητας πρέπει να είναι ανάλογη με το επίπεδο κινδύνων που αντιμετωπίζει.

**Πίνακας 13**: Τα τέσσερα επίπεδα ωρίμανσης έναντι των κινδύνων

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Επίπεδο** | **Κατάσταση (4Ν)** | **Χαρακτηριστικά FOIL** |
| 1 | **Αφελής**  Οι οντότητες του επιπέδου 1 δεν έχουν επίγνωση της ανάγκης της διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων ή/ και δεν κατανοούν τα σχετιζόμενα οφέλη. | **Κατακερματισμένη**  Οι δραστηριότητες της διαχείρισης κινδύνων είναι κατακερματισμένες και επικεντρώνονται στις νομικές δραστηριότητες της συμμόρφωσης, όπως είναι η υγεία και η ασφάλεια. |
| 2 | **Αρχάρια** Οι οντότητες του επιπέδου 2 έχουν επίγνωση των οφελών της διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων, μόλις τώρα όμως ξεκίνησαν να εφαρμόζουν μια πρωτοβουλία διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων. | **Οργανωτική**  Ενέργειες σχεδιάζονται για τον συντονισμό των δραστηριοτήτων διαχείρισης κινδύνων σε όλους τους τύπους των κινδύνων, αν και ενδέχεται τα σχέδια να μην έχουν πλήρως υλοποιηθεί. |
| 3 | **Ομαλοποιημένη**  Οι οντότητες του επιπέδου 3 έχουν ενσωματώσει την διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων στις επιχειρησιακές τους λειτουργίες, απαιτείται όμως πρόσθετη διοικητική προσπάθεια για τη διατήρηση επαρκών δραστηριοτήτων διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων. | **Ισχυρή**  Οι ενσωματωμένες διαδικασίες της διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων επηρεάζουν τις διαδικασίες και τη συμπεριφορά των διοικητικών στελεχών, όμως αυτό ενδεχομένως να μη γίνεται με συνέπεια ή αξιοπιστία. |
| 4 | **Φυσιολογική**  Οι οντότητες του επιπέδου 4 διαθέτουν κουλτούρα επίγνωσης με προληπτική προσέγγισης της διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων, ενώ οι κίνδυνοι όλων των επιπέδων λαμβάνονται σοβαρά υπόψη. | **Ηγετική**  Η εξέταση των κινδύνων αποτελεί σημαντικό παράγοντα στην ανάληψη επιχειρηματικών αποφάσεων, και οι αποφάσεις σχετικά με την στρατηγική οδηγούνται από τα αποτελέσματα της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων. |

Αναλύοντας τα παραπάνω, διαπιστώνουμε ότι μια αφελής οντότητα αποδέχεται αυτόματα ανάρμοστες ή ανεπιθύμητες συμπεριφορές. Μια αρχάρια οντότητα διαπιστώνει ότι οι συμπεριφορές είναι ανεπαρκείς ή ανεπιθύμητες και θα προσπαθήσει να βελτιώσει τη συμπεριφορά, όμως δεν θα έχει επιτύχει ακόμη την αλλαγή. Εντούτοις, καθώς προσεγγίζεται η αλλαγή, θα κινηθεί προς περισσότερο κανονικές συμπεριφορές. Η κατάσταση η οποία επιτυγχάνεται από μια οντότητα με τη φυσική κατάσταση ωρίμανσης έναντι των κινδύνων είναι ότι οι επαρκείς ή επιθυμητές συμπεριφορές θα πραγματοποιηθούν αυτοματοποιημένα, δίχως υπερβολική διοικητική προσπάθεια ή επιβολή. Το κύριο μέλημα στο σημείο αυτό είναι να εξασφαλιστεί ότι οι συμπεριφορές είναι επίσης συνεπείς. Η ομαλοποιημένη οντότητα κατορθώνει να επιτύχει ικανοποιητικές ή επιθυμητές συμπεριφορές, αλλά αυτές ακόμη δεν είναι αυτόματες. Όταν η οντότητα διαχειριστεί αποτελεσματικά τους κινδύνους, τότε οι αρμόδιες ή επιθυμητές συμπεριφορές θα γίνουν ασυναίσθητες ή αυτόματες. Το μοντέλο αυτό παρέχει ένα σύστημα απεικόνισης των τεσσάρων επιπέδων ωρίμανσης έναντι των κινδύνων (4Ns) και υποστηρίζει ότι η μετάβαση από τη φυσιολογική συμπεριφορά στην αφελή μπορεί να συνιστά ένα απλό βήμα για τις οντότητες που δεν καταβάλλουν συντονισμένη προσπάθεια διατήρησης του επιπέδου ωρίμανσής τους έναντι των κινδύνων.

Αποσπασματική προσέγγιση της διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων προκύπτει όταν διαφορετικοί κίνδυνοι διαχειρίζονται από διαφορετικά τμήματα, χωρίς συνεργασία μεταξύ τους. Το επόμενο στάδιο είναι ο συντονισμός των δραστηριοτήτων ούτως ώστε η προσέγγιση της διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων να γίνει συντονισμένη. Στη συνέχεια όλοι οι κίνδυνοι εξετάζονται ταυτόχρονα και το αποτέλεσμα που θα προκύψει είναι ένα περιεκτικό μητρώο κινδύνων. Ωστόσο, είναι γεγονός ότι οι οντότητες που ενσωματώνουν τις δραστηριότητες διαχείρισης κινδύνων κατά τη διαδικασία λήψη των αποφάσεων τους, αποκτούν πρόσθετα οφέλη κατά τη διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων. Η διαχείριση των κινδύνων (και ο επικεφαλής της) επηρεάζουν τη λήψη των αποφάσεων και διασφαλίζουν ότι τα ζητήματα που σχετίζονται με τον κίνδυνο λαμβάνονται πλήρως υπόψη κατά την ανάπτυξη των επιχειρησιακών στρατηγικών.

Η επίτευξη ενός βελτιωμένου επιπέδου ωρίμανσης σε σχέση με τις διαδικασίες διαχείρισης κινδύνων δεν εγγυάται απαραίτητα ότι θα επιτευχθεί μεγαλύτερο επίπεδο εξειδίκευσης ή υψηλότερο επίπεδο ωφελειών, παρόλα αυτά δύναται να αποτελέσει στρατηγικό στόχο της οντότητας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 13: ΟΡΙΟΘΕΤΗΣΗ ΔΙΑΘΕΣΗΣ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

Το όριο διάθεσης ανάληψης κινδύνου είναι μια κρίσιμη έννοια στην εφαρμογή πλαισίων και διαδικασιών διαχείρισης κινδύνου. Ωστόσο, είναι δύσκολος ο ακριβής προσδιορισμός και η εφαρμογή του στην πράξη. Τα όρια διάθεσης ανάληψης κινδύνου και τα κριτήρια κινδύνου αποτελούν κρίσιμα συστατικά της φάσης ταξινόμησης κινδύνου και της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων. Το όριο ανάληψης κινδύνου είναι η άμεση ή βραχυπρόθεσμη επιθυμία μιας επιχείρησης να συμμετάσχει σε μια δραστηριότητα που περιέχει κινδύνους. Η στάση απέναντι στον κίνδυνο και τα κριτήρια κινδύνου υποδεικνύουν μια μακροπρόθεσμη προοπτική κινδύνων, παρόμοια με το πώς ένα άτομο έχει όρεξη για φαγητό και μακροπρόθεσμη στάση απέναντι στο φαγητό.

Ένα από τα βασικά ζητήματα της διάθεσης ανάληψης κινδύνου είναι ότι οι επιχειρήσεις είναι συνήθως έτοιμες να επιδιώξουν έναν συγκεκριμένο ρόλο, να ξεκινήσουν ένα έργο ή να εφαρμόσουν μια στρατηγική παρά να αναλάβουν κινδύνους. Με άλλα λόγια, η διάθεση ανάληψης κινδύνου και η έκθεση σε κίνδυνο πρέπει να αντιμετωπίζονται ως αποτέλεσμα επιχειρηματικών αποφάσεων και όχι ως οδηγός για αυτές τις αποφάσεις. Η επιλογή για τον καθορισμό ορίου διάθεσης ανάληψης κινδύνου λαμβάνεται συνήθως σε συνδυασμό με άλλες επιχειρηματικές αποφάσεις, και όχι αυτόνομα και αποκομμένα. Οι περισσότερες κατευθυντήριες γραμμές διαχείρισης κινδύνων συμβουλεύουν ότι οι κίνδυνοι δεν πρέπει να αντιμετωπίζονται εκτός του ευρύτερου πλαισίου λειτουργίας της επιχείρησης, επομένως οι ανησυχίες σχετικά με το όριο ανάληψης κινδύνου δεν μπορούν να απαντηθούν αποκλειστικά στο πλαίσιο στρατηγικής της επιχείρησης. Αρκετές επιχειρήσεις αποκομίζουν επαρκή κέρδη αναλαμβάνοντας υψηλούς κινδύνους ή χρησιμοποιούν ακατάλληλα τις δυνατότητες διαχείρισης των κινδύνων.

Το σύνολο της αξίας των επιχειρηματικών πόρων που το διοικητικό συμβούλιο της επιχείρησης είναι διατεθειμένο να διακινδυνεύσει είναι το όριο διάθεσης ανάληψης κινδύνου. Ως επί το πλείστον, οι επιχειρήσεις δεν έχουν δηλώσει πόση αξία είναι διατεθειμένες να διακινδυνεύσουν (όριο διάθεσης), δεν έχουν αξιολογήσει πόση αξία είναι πραγματικά εκτεθειμένη σε κινδύνους ή δεν έχουν αξιολογήσει τη δική τους προθυμία να το πράξουν. Παρακάτω παρατίθενται διάφοροι ορισμοί της έννοιας των ορίων ανάληψης κινδύνου:

* Οι κίνδυνοι που είναι διατεθειμένη να αναλάβει μια επιχείρηση για να επιτύχει τους μακροπρόθεσμους στόχους της
* Το σύνολο και το είδος των κινδύνων που μια επιχείρηση είναι διατεθειμένη να διατηρήσει
* Η συλλογή των κινδύνων που μια επιχείρηση είναι πρόθυμη να αποδεχτεί, να ανεχθεί ή να αποκαλύψει ανά πάσα στιγμή
* Το επίπεδο κινδύνων το οποίο είναι αποδεκτό από το διοικητικό συμβούλιο ή τη διοίκηση.

Υπάρχουν ορισμένα βασικά στοιχεία που πρέπει να ληφθούν υπόψη σχετικά με την επιθυμία και την ανοχή κινδύνου ενός οργανισμού:

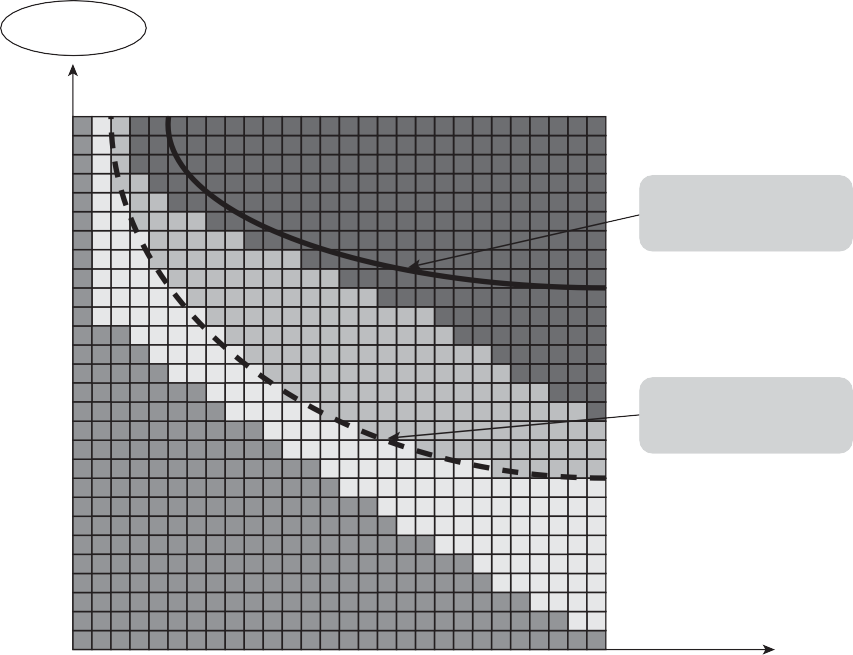
* Κατανόηση των εννοιών: Η σαφής διατύπωση της διάθεσης ανάληψης και ανοχής κινδύνου είναι το κλειδί για μία καλά ανεπτυγμένη και αποτελεσματική στρατηγική διαχείρισης επιχειρηματικού κινδύνου. Επίσης, απαραίτητη είναι η κατανόηση από μέρους του διοικητικού συμβουλίου και της ανώτατης διοίκησης των εννοιών της διάθεσης ανάληψης και ανοχής κινδύνου για την κατάλληλη επίτευξη των στρατηγικών στόχων.
* Εξισορρόπηση του κινδύνου με την ανταμοιβή: Μια αποτελεσματική διάθεση ανάληψης και ανοχής κινδύνου αποτελεί μια εξισορρόπηση της αντιστάθμισης κινδύνου/ανταμοιβής, έτσι ώστε να παρέχει ένα βιώσιμο, μακροπρόθεσμο αποτέλεσμα. Αυτή η διαδικασία μπορεί να είναι δαπανηρή στην προσπάθεια εξάλειψης κάθε κινδύνου σε έναν οργανισμό.
* Εάν η επιθυμία για κίνδυνο είναι πολύ υψηλή ή δεν είναι κατανοητή από το Διοικητικό Δυμβούλιο, την διοίκηση και τους υπαλλήλους, μπορεί να δημιουργηθούν εξαιρετικά αρνητικές συνέπειες στην επιχείρηση.
* Χρήση περισσότερων οικονομικών μέτρων: Τα οικονομικά αποτελέσματα είναι γενικά τα πιο κοινά συστατικά στην διάθεση ανάληψης και ανοχής κινδύνου. Οι οικονομικές μετρήσεις είναι ένα σημαντικό συστατικό της διάθεσης ανάληψης κινδύνου , αλλά η επιθυμία για κίνδυνο πρέπει να εκφράζεται πέρα ​​από τις μετρήσεις της οικονομικής απόδοσης.
* Αξιοποίηση των θετικών πτυχών ανάληψης κινδύνου: Ο κίνδυνος μπορεί να οδηγήσει και σε θετικά και σε αρνητικά αποτελέσματα.
* Εξέλιξη της διάθεσης για ανάληψη κινδύνου με την πάροδο του χρόνου: Ο καθορισμός και η διατύπωση της επιθυμίας και της ανοχής στον κίνδυνο θα παρέχουν μικρή αξία, εκτός εάν η ενημερώνονται, και παρακολουθούνται τακτικά και η εταιρεία διαθέτει σύστημα ελέγχου που εντοπίζει περιπτώσεις που κάποιος λειτουργεί εκτός της καθορισμένης ανοχής κινδύνου. Η διάθεση ανάληψης και ανοχής κινδύνου πρέπει να προσαρμοστεί στο διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον κινδύνου ενός οργανισμού. Είναι σημαντικό η στρατηγική της εταιρείας και η διάθεση ανάληψης και ανοχής κινδύνου να λειτουργούν και να επηρεάζονται ενιαία και να σχεδιάζονται να τροποποιούνται ταυτόχρονα.

Μια επιχείρηση πρέπει να είναι σε θέση να αποφασίσει πόσο κίνδυνο είναι πρόθυμη να αναλάβει, με βάση τη στάση της απέναντι στον κίνδυνο. Για να αποφευχθεί η ανάληψη υπερβολικού (ή πολύ μικρού) κινδύνου, η διοίκηση θα θέσει ένα όριο κινδύνου για την επιχείρηση. Για να διασφαλιστεί ότι η διάθεση ανάληψης κινδύνου βρίσκεται στο βέλτιστο επίπεδο και παράγει το μέγιστο πλεονέκτημα, πρέπει να αξιοποιηθεί πλήρως η ικανότητα διάθεσης ανάληψης κινδύνου. Ομοίως, η επιχείρηση δεν πρέπει να θέτει τα περιουσιακά της στοιχεία σε μεγαλύτερο κίνδυνο από ό, τι απαιτείται, λαμβάνοντας υπόψη τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται και τις τρέχουσες συνθήκες της αγοράς. Το μερίδιο που σχετίζεται με τις ευκαιρίες του ορίου διάθεσης ανάληψης κινδύνου μπορεί να θεωρηθεί ως επενδυτική ευκαιρία που είναι πρόθυμη να εκμεταλλευτεί η επιχείρηση. Οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι πρόθυμες να επενδύσουν πόρους σε ευκαιρίες που πιστεύουν ότι σίγουρα θα αποφέρουν κέρδη. Ωστόσο, θα πρέπει να αναγνωρίζουν ότι η αξία που διακυβεύεται με αυτόν τον τρόπο ενδέχεται να μην αποφέρει απαραίτητα απόδοση. Η εφαρμογή ορισμένων στρατηγικών αποφάσεων μπορεί να οδηγήσει σε απώλειες. Στην πραγματικότητα, περισσότερη αξία μπορεί να καταστραφεί από λανθασμένες στρατηγικές αποφάσεις παρά από πιθανούς κινδύνους.

Η επιχείρηση μπορεί να επιθυμεί να επενδύσει σε μια συγκεκριμένη ευκαιρία, αλλά θα πρέπει να είναι σίγουρη ότι μπορεί να απορροφήσει τυχόν πιθανές απώλειες. Επίσης, πρέπει να είναι απολύτως βέβαιο ότι το συνολικό ποσό που επενδύεται ή η αξία που διακυβεύεται δεν υπερβαίνει αυτό που μπορεί να χειριστεί με ασφάλεια. Είναι απαραίτητο να γίνει μια ενδελεχής εκτίμηση των κινδύνων που συνδέονται με την ευκαιρία και να υπολογιστεί η πραγματική έκθεση σε αυτούς τους κινδύνους.

Το όριο διάθεσης ανάληψης κινδύνου, η έκθεση σε κίνδυνο και η ικανότητα έναντι του κινδύνου απεικονίζονται στο Σχήμα 19. Υπάρχουν σκιασμένα τετράγωνα στον πίνακα κινδύνου για να εμφανιστεί το όριο κινδύνου και μια καμπύλη δείχνει τη συνολική έκθεση σε κίνδυνο για την επιχείρηση. Με άλλα λόγια, απεικονίζει το όριο, την έκθεση και την ικανότητα της επιχείρησης να αποτρέψει τον κίνδυνο.

**Σχήμα 19**: Όριο διάθεσης ανάληψης κινδύνων, έκθεση και ικανότητα (βέλτιστο σενάριο)



Αντίκτυπος

Απόλυτη ικανότητα

κινδύνων

Βέλτιστη έκθεση

σε κινδύνους

|  |  |
| --- | --- |
| Κρίσιμη ζώνη | Ικανότητα έναντι  των κινδύνων |
| Επιφυλακτική ζώνη |  |
| Zώνη ανησυχίας | Έκθεση σε  κινδύνους |
| Ζώνη άνεσης |  |

Η μεσαία σκιασμένη περιοχή απεικονίζει πότε η επιχείρηση αισθάνεται πιο άνετα όταν πρόκειται να ρισκάρει. Οι λιγότερο έντονα χρωματισμένες περιοχές δείχνουν τις προσεκτικές και ανησυχητικές τοποθεσίες όπου απαιτείται διοικητική κρίση πριν από την έγκριση του κινδύνου. Στην πιο σκοτεινή περιοχή, οι κίνδυνοι είναι οι πιο σοβαροί και επιτρέπονται μόνο εάν υπάρχει άμεση επιχειρηματική ανάγκη. Οι καμπύλες υποδεικνύουν τη συνολική έκθεση κινδύνου της επιχείρησης. Η δυνατότητα της επιχείρησης να αναλάβει κινδύνους φαίνεται να είναι μεγαλύτερη από το όριο διάθεσης ανάληψης κινδύνου και τη συνδυασμένη έκθεση σε κίνδυνο και ενσωματώνεται σωστά στη σκουρόχρωμη περιοχή. Το σενάριο που περιγράφεται παραπάνω είναι το ιδανικό. Ως αποτέλεσμα, η επιχείρηση θα αναλάβει μόνο κινδύνους που αποφασίζει η διοίκηση και δεν υπερβαίνουν το μέγιστο επιτρεπτό επίπεδο κινδύνου.

Στη δεκαετία του 1980, η εκτίμηση του συνολικού κόστους κινδύνου χρησιμοποιούνταν με στόχο τον προσδιορισμό της συνολικής έκθεσης σε κίνδυνο. Στις περισσότερες περιπτώσεις, οι επιχειρήσεις ήταν υπεύθυνες για αυτούς τους υπολογισμούς. Τότε υπήρχαν τρία βασικά στοιχεία για τον υπολογισμό: το ασφάλιστρο, τα χρήματα που δαπανήθηκαν για μέτρα ελέγχου ζημιών και το κόστος των απαιτήσεων που δεν καλύπτονταν από την ασφάλιση. Το συνολικό κόστος κινδύνου για διάφορες επιχειρήσεις αποτυπώνονταν σε πίνακες, επιτρέποντας συγκρίσεις μεταξύ αυτών και άλλων επιχειρήσεων στον ίδιο κλάδο. Το πρόβλημα με αυτόν τον υπολογισμό ήταν ότι η επιχείρηση εξαρτιόταν πλήρως από τις διαθέσιμα ιστορικά δεδομένα. Τα ιστορικά δεδομένα ζημιάς δεν αποτελούν πάντα αξιόπιστο δείκτη μελλοντικών προτύπων ζημιών. Ο στόχος αυτής της στρατηγικής ήταν να παρακινήσει τις επιχειρήσεις να μειώσουν το συνολικό κόστος διαχείρισης κινδύνων. Όταν συνέβαιναν σημαντικά γεγονότα, αυτή η στρατηγική χαμηλότερου κόστους αποδείχθηκε λανθασμένη. Οι επιχειρήσεις πρέπει να γνωρίζουν ότι ο υπολογισμός του συνολικού κόστους κινδύνου μπορεί να αντικατοπτρίζει τα χαμηλότερα δυνατά έξοδα διαχείρισης κινδύνου, αλλά αυτό μπορεί να επιτευχθεί σε υψηλό συνολικό κίνδυνο.

Σήμερα, η μέθοδος που χρησιμοποιείται για τον υπολογισμό του συνολικού κόστους κινδύνου που αναλαμβάνουν οι επιχειρήσεις διαφέρει. Η ετοιμότητα για ανάληψη κινδύνων χρησιμοποιείται συχνά ως βάση για τον υπολογισμό του κινδύνου που είναι πρόθυμη να αναλάβει μια επιχείρηση. Το όριο διάθεσης ανάληψης κινδύνου που αποφασίζει η διοίκηση μιας εταιρείας μπορεί στη συνέχεια να συγκριθεί με την πραγματική έκθεση κινδύνου.

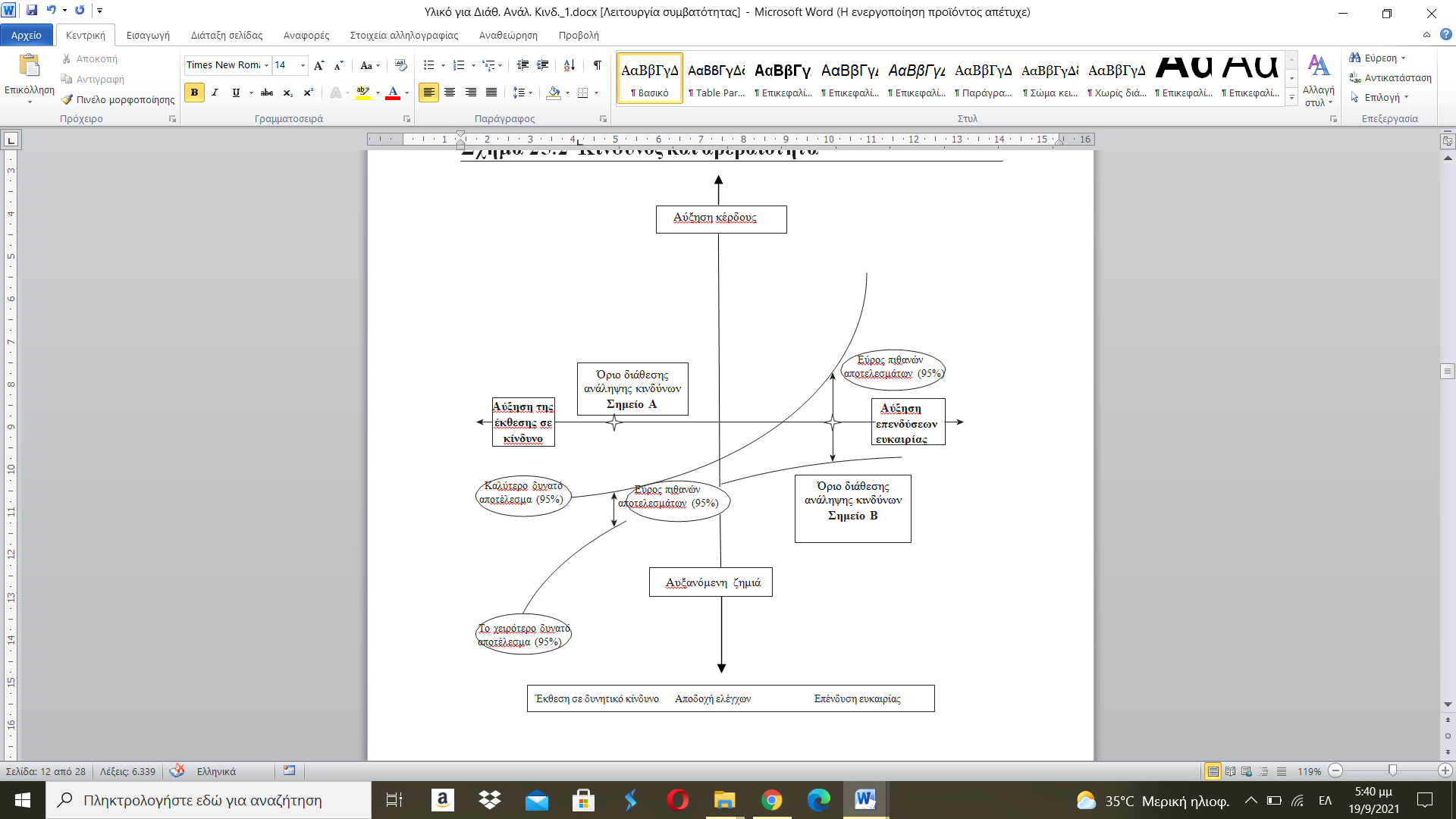
Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η τρέχουσα έκθεση σε κίνδυνο είναι ένας επαναϋπολογισμός ολόκληρου του κόστους των κινδύνων, ο οποίος πρέπει να λάβει υπόψη όλους τους τύπους κινδύνου. Λόγω της αυξημένης αστάθειας στην αγορά, η επιχείρηση πρέπει να αυξήσει την έκθεση της σε κίνδυνο. Είναι απαραίτητεςη συζητήσεις της διοίκησης για να επιτευχθεί συμφωνία σχετικά με την αύξηση της συνολικής αξίας που η επιχείρηση είναι διατεθειμένη να διακινδυνεύσει ή/και την εξεύρεση διαδικασιών για τον περιορισμό της συνολικής έκθεσης σε αυτούς τους κινδύνους. Ως αποτέλεσμα, η διαχείριση κινδύνων γίνεται ακόμη πιο κρίσιμη σε περιόδους ταχείας αλλαγής και αυξανόμενης αστάθειας της αγοράς.

Όταν μια επιχείρηση αποφασίζει αν θα συγχωνευθεί ή αν θα εξαγοράσει άλλη επιχείρηση, αυξάνει την έκθεση σε κίνδυνο. Όλες οι προοπτικές εξαγοράς πρέπει να μελετηθούν για να διαπιστωθεί εάν είναι εφικτές και αυτή η μελέτη θα πρέπει να περιλαμβάνει αξιολόγηση των ακόλουθων χαρακτηριστικών:

* Την οικονομική ισχύ και τη φήμη της προτεινόμενης προς εξαγορά εταιρείας.
* Τη δυνατότητα αύξησης των εσόδων/ κερδών από την εξαγορά.
* Τους κινδύνους που σχετίζονται με τους προτεινόμενους όρους και τις προϋποθέσεις της σύμβασης αγοράς.
* Την αναμενόμενη κερδοφορία και τη βιωσιμότητα της προτεινόμενης εξαγοράς.
* Τις επενδύσεις που απαιτούνται για την υλοποίηση των αναμενόμενων μελλοντικών σχεδίων για την εξαγορά.
* Τον αντίκτυπο στα υπάρχοντα επενδυτικά και επιχειρηματικά σχέδια ανάπτυξης.

Το Σχήμα 20 απεικονίζει τη μεγάλη ποικιλία αποτελεσμάτων για διάφορα επίπεδα έκθεσης σε κίνδυνο. Όσον αφορά τις επενδυτικές ευκαιρίες, τα αποτελέσματα μπορεί να είναι διάφορα, από πλήρη απώλεια επενδυμένων πόρων έως μια σημαντική απόδοση. Είναι πιθανό οι ζημίες να είναι περισσότερες από την αρχική επένδυση εάν ο συνολικός αρνητικός κίνδυνος της επιχείρησης δεν εκτιμηθεί σωστά. Επίσης, στο εν λόγω σχήμα απεικονίζεται η σύνδεση μεταξύ κινδύνων και αβεβαιότητας. Κάθε μορφή κινδύνου μπορεί να αποδειχθεί ότι είναι αλληλένδετη και αλληλοεξαρτώμενη ενσωματώνοντάς την σε ένα ενιαίο σχέδιο. Το συνολικό όριο διάθεσης ανάληψης κινδύνου υπολογίζεται προσθέτοντας μαζί όλα τα πιθανά ανοίγματα κινδύνου, τις δικλείδες ασφαλείας και τις επενδυτικές ευκαιρίες. Στο σχήμα, οι γραμμές δείχνουν το εύρος των πιθανών αποτελεσμάτων για κάθε θέση κινδύνου, με 95% εμπιστοσύνη ή 1 στις 20 πιθανότητες να είναι εκτός αυτού του εύρους. Η ανοχή του πιθανού κινδύνου που αναφέρεται στο σημείο Α μπορεί να είναι αποδεκτή από μια επιχείρηση που έχει υψηλή ανοχή στον κίνδυνο. Το όριο διάθεσης ανάληψης κινδύνου του σημείου Α είναι το όριο διάθεσης ανάληψης κινδύνου για αυτό το συγκεκριμένο είδος πιθανού κινδύνου. Όταν αποφασιστεί το όριο διάθεσης ανάληψης κινδύνου, η επιχείρηση λαμβάνει υπόψη τα πολλά αποτελέσματα που μπορεί να προκύψουν. Οι γραμμές εμπιστοσύνης 95% απεικονίζουν αυτό το εύρος ευρημάτων. Η επιχείρηση ενώ αναζητά μια ευκαιρία έχει ένα όριο διάθεσης ανάληψης κινδύνου και αυτό αντιπροσωπεύεται από το σημείο Β. Αυτή η πιθανή επένδυση έχει ποικίλα αποτελέσματα που μπορεί να συμβούν. Ο τελικός στόχος είναι μία θετική απόδοση, αλλά εάν η επένδυση δεν λειτουργήσει, τότε και η απόδοση δεν θα είναι επιτυχής. Οι γραμμές εμπιστοσύνης 95% δείχνουν το εύρος των πιθανών αποτελεσμάτων. Με βάση τα παραπάνω, αν μια αξία τίθεται σε κίνδυνο, μπορεί να ακολουθήσει ένα ευρύ φάσμα αποτελεσμάτων.

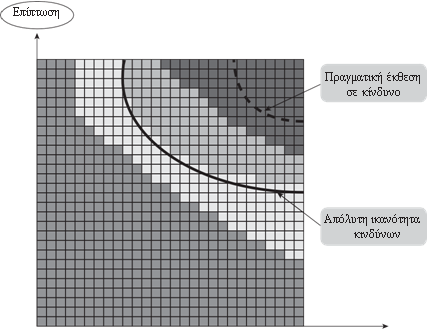
**Σχήμα 20**: Κίνδυνος και αβεβαιότητα



Οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν έναν αριθμό κινδύνων οι οποίοι ενδέχεται να προκαλέσουν αναταραχή. Πρόκειται για τους δυνητικούς κινδύνους. Με άλλα λόγια, η επιχείρηση είναι διατεθειμένη να αποδεχτεί την έκθεσή της σε ορισμένους δυνητικούς κινδύνους ως μέρος των συνήθων δραστηριοτήτων της. Υπάρχουν αρκετοί κίνδυνοι που πρέπει να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις. Η επιχείρηση είναι έτοιμη να αναλάβει τους κινδύνους που σχετίζονται με τις συνήθεις δραστηριότητες της. Οι πιθανοί κίνδυνοι συνοδεύονται από ένα κόστος, τόσο όσον αφορά τα γεγονότα που προκαλούν, όσο και τις δραστηριότητες που αναλαμβάνονται για την αντιμετώπισή τους. Η επιχείρηση πρέπει να εκτιμήσει τους κινδύνους και τα κόστη της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Πρέπει να είναι σε θέση να αποφασίσει για το μέγεθος των ανεκτών πιθανών κινδύνων ως μέρος του συνολικού ορίου διάθεσης ανάληψης κινδύνου. Παρά το γεγονός ότι η επιχείρηση μπορεί να επιλέξει το επίπεδο κινδύνου που είναι πρόθυμη να αποδεχθεί, το παρόν επίπεδο έκθεσης σε κάποιον δυνητικό κίνδυνο μπορεί να είναι υψηλότερο από το αναμενόμενο. Επειδή πολλοί πιθανοί κίνδυνοι ρυθμίζονται με βάση κάποια νομοθεσία, οι επιχειρήσεις πρέπει να αντιμετωπίσουν τους κινδύνους συμμόρφωσης. Σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις υποθέτουν ότι αντιμετωπίζουν μικρό κίνδυνο μη συμμόρφωσης με την νομοθεσία. Επιπλέον, τα έργα τα οποία διαχειρίζεται μια επιχείρηση θα έχουν ενσωματωμένους κινδύνους ελέγχου. Το κόστος των ελέγχων μπορεί να συμπεριληφθεί στον συνολικό προϋπολογισμό για ένα έργο. Για μεγάλα έργα, δεν είναι ρεαλιστικό να παραλείψουμε το κόστος των απαιτούμενων ελέγχων κατά την εκτίμηση του κόστους.

Το Σχήμα 21 απεικονίζει μια οντότητα που αποτρέπει τον κίνδυνο με σημαντικά μεγάλη ζώνη άνεσης ανάληψης κινδύνου. Οι ανησυχητικές περιοχές έχουν συρρικνωθεί, όπως και η σκούρα περιοχή του συνολικού πίνακα. Ως αποτέλεσμα, αυτή η περίσταση αντιπροσωπεύει μια προσέγγιση με ένα εξαιρετικά περιορισμένο σύμπαν κινδύνου. Τα πιο σκούρα τετράγωνα υποδεικνύουν το σύμπαν κινδύνου της οντότητας και μόνο σε αυτήν την περιοχή η διοίκηση θα θεωρήσει τους κινδύνους σοβαρούς. Από το σχήμα φαίνεται ότι ένας κίνδυνος πρέπει να έχει πολύ μεγάλη πιθανότητα καθώς και αντίκτυπο πριν η διοίκηση λάβει γνώση. Οι πιο μικροσκοπικές σκιές του σχήματος δείχνουν πώς η επιχείρηση θα αντιδράσει μπροστά στον κίνδυνο. Στο σενάριο που περιγράφεται παραπάνω, η επιχείρηση ενδέχεται να εκτεθεί σε κινδύνους μεγαλύτερους από αυτούς που μπορεί να αντέξει. Η επιχείρηση εκτίθεται επίσης σε κίνδυνο στην πιο σκούρα περιοχή. Ως αποτέλεσμα, η εταιρεία παραμένει ανοιχτή στον κίνδυνο, καθώς ο πραγματικός της κίνδυνος υπερβαίνει κατά πολύ την ικανότητά της να αναλαμβάνει κινδύνους.

**Σχήμα 21**: Όριο διάθεσης ανάληψης κινδύνων, έκθεση και ικανότητα (ευαίσθητο σενάριο)



|  |  |
| --- | --- |
| Κρίσιμη ζώνη | Έκθεση σε κινδύνους |
| Επιφυλακτική ζώνη |  |
| Ανησυχητική ζώνη | Ικανότητα έναντι  των κινδύνων |
| Ζώνη άνεσης |  |

Για να καθοριστεί το όριο διάθεσης ανάληψης κινδύνου της επιχείρησης, απαιτείται κρίση, και η κρίση αυτή προέρχεται από διάφορα επίπεδα εντός της επιχείρησης. Σε επίπεδο Διοικητικού Συμβουλίου, η εξέταση της ανοχής της εταιρείας στον κίνδυνο είναι μια σημαντική στρατηγική αρμοδιότητα. Το όριο κινδύνου μπορεί να είναι ένας λειτουργικός περιορισμός στη διοικητική ιεραρχία, δεδομένου ότι η διοίκηση υποχρεούται να εργαστεί εντός της πολιτικής ορίου διάθεσης ανάληψης κινδύνου που έχει θέσει το Διοικητικό Συμβούλιο. Σε ατομικό επίπεδο, είναι πιθανό ότι η εξέταση του ορίου διάθεσης ανάληψης κινδύνου είναι ρυθμιστής της συμπεριφοράς. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι τα μεμονωμένα μέλη του προσωπικού πρέπει να λειτουργούν μόνο εντός ενός ορίου κατανομής ανάληψης κινδύνου που έχει αναπτυχθεί.

Ένα από τα πιο δύσκολα καθήκοντα για τους επικεφαλής διαχείρισης κινδύνων είναι ο καθορισμός του ορίου διάθεσης ανάληψης κινδύνου. Στην πραγματικότητα, πολλά πρότυπα διαχείρισης κινδύνων αναφέρουν ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να προσδιορίσουν έγκαιρα τα όριά τους για την ανάληψη κινδύνου. Παρόλο που ο όρος «όριο διάθεσης ανάληψης κινδύνου» δεν χρησιμοποιείται απευθείας στο ISO 31000, υπονοείται ότι μία επιχείρηση πρέπει να ορίσει έγκαιρα κριτήρια κινδύνου. Ο καθορισμός ενός ορίου διάθεσης ανάληψης κινδύνου εκτός πλαισίου είναι παράλογος και ανέφικτος. Το επίπεδο ανοχής κινδύνου πρέπει να αξιολογηθεί σε σχέση με τη συνολική στρατηγική, τις καθημερινές λειτουργίες και τις βασικές διαδικασίες συμμόρφωσης της επιχείρησης.

Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι το θέμα του ορίου διάθεσης ανάληψης κινδύνων θα λάβει περισσότερη προσοχή στο μέλλον, ενώ οι επαγγελματίες διαχείρισης των κινδύνων πρέπει να κατανοήσουν καλύτερα τι σημαίνει η έννοια αυτή και πώς μπορεί να εφαρμοστεί. Οι επιχειρήσεις, όπως και οι άνθρωποι, δεν επιδιώκουν σκόπιμα τον κίνδυνο. Ο ανάδοχος κινδύνου είναι κάποιος που του αρέσουν οι δραστηριότητες με υψηλό επίπεδο κινδύνου και μπορεί να οριστεί ως υπεύθυνος ανάληψης κινδύνου. Στην αρχή, είναι η ίδια η ενέργεια που προσελκύει κάποιον και όχι ο πραγματικός κίνδυνος. Ένας τρόπος για να διαπιστωθεί εάν κάποιος μπορεί να αναλάβει κινδύνους είναι εάν ασχολείται με επικίνδυνα χόμπι ή με άλλες ασχολίες υψηλής επικινδυνότητας. Αλλά αυτό δεν σημαίνει ότι θα τολμούσε να διασχίσει έναν πολυσύχναστο δρόμο χωρίς να κοιτάξει δεξιά και αριστερά. Αυτό σημαίνει ότι η ανάληψη κινδύνων πρέπει να εξετάζεται σε σχέση με τη δραστηριότητα και τα επιθυμητά οφέλη.

Άλλα χαρακτηριστικά τα οποία σχετίζονται με το όριο διάθεσης ανάληψης κινδύνων περιλαμβάνουν τη συλλογιστική σκέψη ότι η διάθεση ανάληψης κινδύνων σχετίζεται με μια σειρά πιθανών αποτελεσμάτων. Γύρω από το όριο διάθεσης ανάληψης κινδύνων επομένως, υπάρχει μια συγκεκριμένη ζώνη έκθεσης στους κινδύνους ή ένα επίπεδο κινδύνων το οποίο βρίσκεται εντός της διάθεσης. Ενδεχομένως αυτό αναφέρεται ως το εύρος ανοχής της έκθεσης στους συγκεκριμένος κινδύνους. Αξίζει επίσης να σημειωθεί ότι το όριο διάθεσης ανάληψης κινδύνου συνδέεται με μια ποικιλία αποτελεσμάτων, όπως η επιτυχία ή η αποτυχία. Υπάρχει, επομένως, μια καθορισμένη ζώνη έκθεσης σε κίνδυνο ή ένας βαθμός κινδύνου εντός της διάθεσης γύρω από το όριο ανάληψης κινδύνου. Αυτό μπορεί να αναφέρεται ως «εύρος ανοχής της έκθεσης σε κίνδυνο» για τους συγκεκριμένους κινδύνους. Όσον αφορά την ανοχή στον κίνδυνο, το COSO ERM την ορίζει ως το αποδεκτό επίπεδο διακύμανσης σε σχέση με την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου, το οποίο συχνά μετριέται καλύτερα στις ίδιες μονάδες με αυτές που χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση του σχετικού στόχου.

Η διοίκηση εξετάζει την αναλογική συνάφεια του σχετικού στόχου κατά τον καθορισμό της ανοχής κινδύνου και στη συνέχεια ευθυγραμμίζει τις ανοχές κινδύνου με το όριο διάθεσης ανάληψης κινδύνου. Η διατήρηση της ανοχής στον κίνδυνο βοηθά την επιχείρηση να παραμείνει κάτω από το όριο ανάληψης κινδύνου και, ως αποτέλεσμα, να επιτύχει τους στόχους της. Είναι σημαντικό να θυμόμαστε ότι η φύση του ορίου διάθεσης ανάληψης κινδύνου εξαρτάται από τρεις κύριους παράγοντες. Το επίπεδο ανοχής κινδύνου μπορεί να είναι ο κινητήριος παράγοντας πίσω από τη στρατηγική μιας επιχείρησης για συγκεκριμένες επιχειρήσεις. Οι τράπεζες και άλλα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα είναι παραδείγματα επιχειρήσεων στις οποίες ο κανόνας αυτός ισχύει συχνά. Για παράδειγμα, ο κίνδυνος είναι απαραίτητος για τις τράπεζες και η προθυμία τους να δανείσουν χρήματα σε ορισμένες επιχειρήσεις ή άτομα αντανακλά την ανοχή τους στον κίνδυνο και χρησιμεύει ως βασικός μοχλός επιχειρήσεων. Στην περίπτωση όπου το όριο διάθεσης ανάληψης κινδύνων αποτελεί την κινητήρια δύναμη της επιχείρησης, η οντότητα τότε θα θελήσει να εκμεταλλευτεί τον κίνδυνο για να αποκομίσει τα οφέλη.

Ο κίνδυνος δεν αποτελεί κινητήριο παράγοντα για πολλές επιχειρήσεις, αλλά μάλλον αποτέλεσμα της στρατηγικής, των λειτουργιών και των βασικών διαδικασιών συμμόρφωσης που εφαρμόζουν. Το όριο διάθεσης ανάληψης κινδύνου σε αυτό το σενάριο είναι απίθανο να αποτελέσει κινητήρια δύναμη για την επιχείρηση, αλλά είναι μια μέθοδος για την επιχείρηση να καθορίσει εάν θέλει να εφαρμόσει συγκεκριμένες στρατηγικές, λαμβάνοντας υπόψη τους κινδύνους που σχετίζονται με αυτά τα σχέδια. Εάν το όριο διάθεσης ανάληψης κινδύνου αντικατοπτρίζει τα όρια της επιχείρησης στους υπαλλήλους της, μπορεί να μην αποτελεί πρόβλημα. Μια ανάθεση αρμοδιοτήτων καθορίζει συχνά τα επίπεδα εξουσιοδότησης, ανώτατα όρια δαπανών και άλλους περιορισμούς. Οι ευθύνες δείχνουν το επίπεδο κινδύνου που είναι πρόθυμη να αναλάβει η επιχείρηση. Επομένως, η έκθεση στον κίνδυνο είναι αποτέλεσμα του μεγέθους, της φύσης και της πολυπλοκότητας της επιχείρησης και ως αποτέλεσμα, η επιχείρηση επιδιώκει να θέσει περιορισμούς στο ύψος του κινδύνου που θα αναλάβει, καθώς και να μετριάσει ή να ελαχιστοποιήσει το ποσό της έκθεσης στο μέλλον.

Με άλλα λόγια, η διαχείριση κινδύνου αφορά την επίτευξη του καλύτερου δυνατού αποτελέσματος, ενώ μειώνει την αβεβαιότητα και το όριο διάθεσης ανάληψης κινδύνου. Επίσης αφορά τον προσδιορισμό του ιδανικού επιπέδου κινδύνου που θα οδηγήσει στο καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Το όριο διάθεσης ανάληψης κινδύνου αντικατοπτρίζει τη νοοτροπία και τα κριτήρια κινδύνου της επιχείρησης για την ανάληψη κινδύνου καθώς και τους κινδύνους που είναι έτοιμη να αποδεχτεί. Το όριο Διάθεσης ανάληψης κινδύνου μπορεί να είναι στρατηγικός μοχλός, οδηγός τακτικού σχεδιασμού ή σύνολο λειτουργικών περιορισμών.

Το όριο διάθεσης ανάθεσης κινδύνου αντιπροσωπεύει την πολυπλοκότητα της στρατηγικής όταν χρησιμοποιούνται και οι τρεις προσεγγίσεις. Παρακάτω παρατίθενται μια περιγραφή των διαφόρων επιπέδων των ορίων διάθεσης ανάληψης κινδύνου για ένα πανεπιστήμιο:

**Υψηλό όριο διάθεσης ανάληψης κινδύνων**: Υπάρχει μεγάλη πιθανότητα για βλάβη φήμη και οικονομικές απώλειες. Το πανεπιστήμιο δέχεται επίσης ευκαιρίες που έχουν υψηλές πιθανότητες τραυματισμού των εργαζομένων και των φοιτητών του εάν δεν συμμορφώνεται με τους κανόνες.

**Μέτριο όριο διάθεσης ανάληψης κινδύνων**: Το πανεπιστήμιο είναι διατεθειμένο να αναλάβει κινδύνους που μπορεί να οδηγήσουν σε βλάβη φήμης και οικονομικές απώλειες, ζημιές στο σύστημα πληροφορικής, σημαντικά γεγονότα μη συμμόρφωσης και πιθανό τραυματισμό εργαζομένων και φοιτητών.

**Περιορισμένο όριο διάθεσης ανάληψης**: Για να προστατεύσει τη φήμη και να μειώσει τις οικονομικές απώλειες, το πανεπιστήμιο είναι έτοιμο να αποφύγει ορισμένους κινδύνους με την απόσυρση συνθηκών που μπορεί να οδηγήσουν σε βλάβη των συστημάτων πληροφορικής.

**Χαμηλό όριο διάθεσης ανάληψης κινδύνων**: Η ανάληψη κινδύνων που μπορεί να οδηγήσουν σε βλάβη φήμης, οικονομικές απώλειες, ζημιές στο σύστημα πληροφορικής, σοβαρά γεγονότα μη συμμόρφωσης ή κίνδυνο τραυματισμού στο προσωπικό και των φοιτητών δεν είναι κάτι που το πανεπιστήμιο είναι διατεθειμένο να αναλάβει.

Η κατάλληλη οριοθέτηση της διάθεσης ανάληψης κινδύνου για το παράδειγμα του πανεπιστημίου γίνεται με τα ακόλουθα βήματα:

1. Οι προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών καθορίζονται από την εκπαιδευτική κάρτα προσδοκιών ενδιαφερομένων μερών, προσδιορίζοντας έτσι τα ενδιαφερόμενα μέρη και τις προσδοκίες τους.
2. Ορισμός της έκθεσης σε κινδύνους για όλο το πανεπιστήμιο, μέσω της ανάλυσης της στρατηγικής, των τακτικών, των λειτουργιών και των διαδικασιών και απαιτήσεων συμμόρφωσης.
3. Προσδιορισμός του προβλεπόμενου επιπέδου έκθεσης σε κίνδυνο, το οποίο θα οδηγήσει σε δήλωση ορίου διάθεσης ανάληψης κινδύνου που περιλαμβάνει μια συλλογή ποιοτικών και ποσοτικών στοιχείων και παραδοχών.
4. Καθορισμός του επιπέδου μεταβλητότητας ή αβεβαιότητας που μπορεί να γίνει ανεκτό για κάθε είδος κινδύνου, με αποτέλεσμα τη δήλωση αποδεκτών ανοχών κινδύνου.
5. Διασφάλιση ότι ο υφιστάμενος βαθμός έκθεσης και το επίπεδο ανοχής σε κίνδυνο είναι συγχρονισμένα.
6. Επισημοποίηση και διατύπωση της δήλωσης ορίου ανάληψης κινδύνου, επικοινωνία με τα ενδιαφερόμενα μέρη και εφαρμογή της.

Οι δηλώσεις ορίων κινδύνου πρέπει να σχεδιάζονται ορθολογικά ώστε να ταιριάζουν με το σύστημα ταξινόμησης κινδύνων της επιχείρησης. Για παράδειγμα, η κάρτα βαθμολογίας κινδύνου FIRM μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη δημιουργία δηλώσεων ορίου κινδύνου. Η ακόλουθη δήλωση του ορίου διάθεσης ανάληψης κινδύνου, είναι δομημένη όπως η FIRM Risk Scorecard.

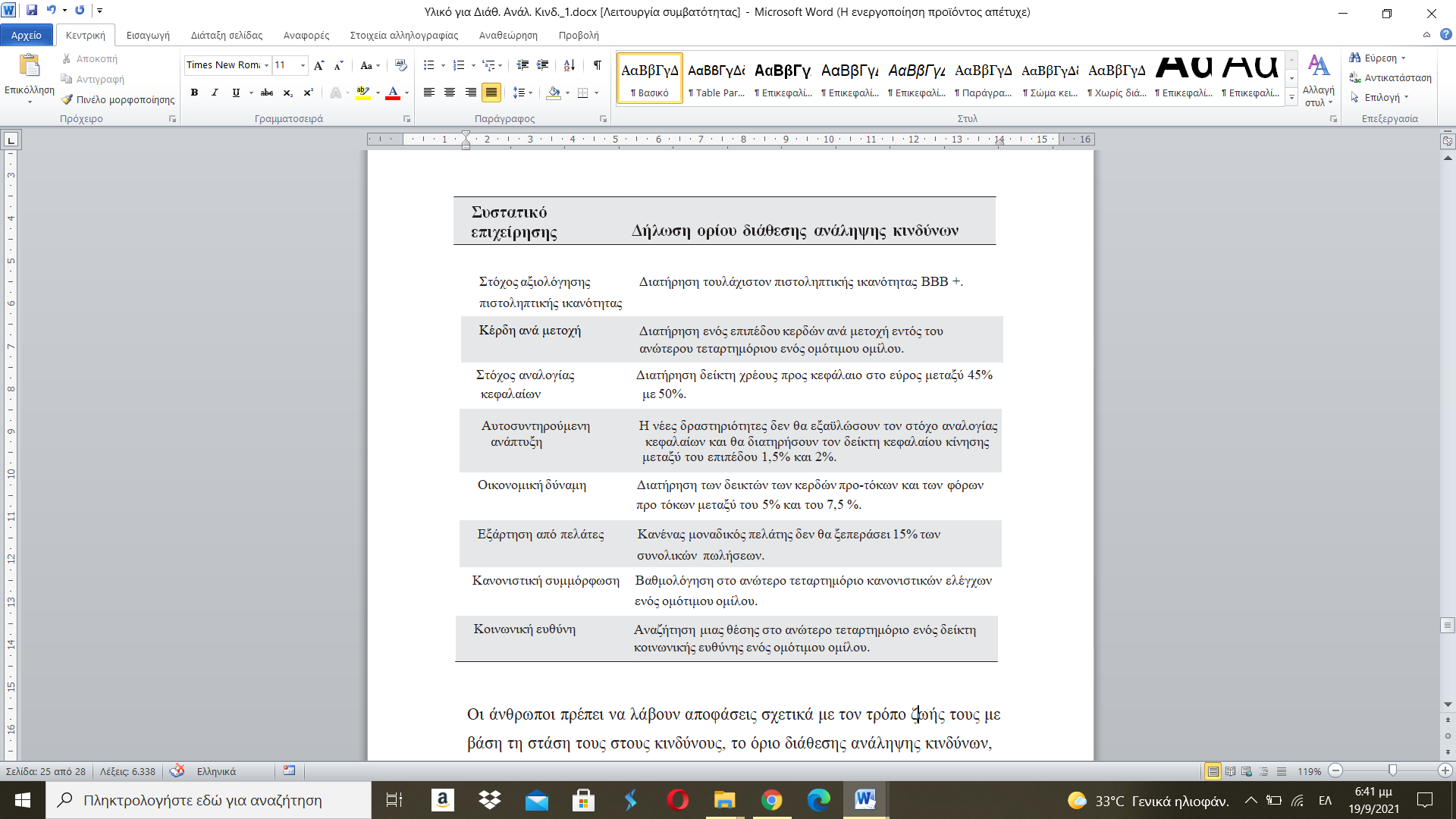
Δήλωση ορίου διάθεσης ανάληψης κινδύνων ενός Σιδηροδρομικού Δικτύου

*«Το Network Rail δεν εκτίθεται σε κανέναν κίνδυνο ασφάλειας που μπορεί να προκαλέσει βλάβη ή ακόμα και θάνατο σε άτομα του κοινού, επιβάτες ή υπαλλήλους. Όλες οι σημαντικές επιλογές του οργανισμού επηρεάζονται από την ασφάλεια. Προκειμένου να επιτύχει τους στόχους της, η Network Rail είναι έτοιμη να αναλάβει ορισμένους κινδύνους που μπορεί να οδηγήσουν σε κάποια οικονομική ζημία ή έκθεση, συμπεριλαμβανομένης μιας μικρής πιθανότητας υπέρβασης του ορίου δανεισμού. Λοιπές προσπάθειες για δημιουργία εσόδων ή εξοικονόμηση χρημάτων θα σταματήσουν μέχρι να υπάρχει μεγάλη πιθανότητα επιτυχίας. Η επιχείρηση θα αποδεχθεί μόνο μια χαμηλή έως μέτρια έκθεση σε κινδύνους στην εκπλήρωση των στόχων της επιχειρηματικής της απόδοσης, όπως η αξιοπιστία του δικτύου και των περιουσιακών της στοιχείων, η αποκατάσταση καταστροφών και ο προγραμματισμός εργασιών, η ανάλυση συστημάτων πληροφορικής ή η ακεραιότητα των πληροφοριών*.»

*Network Rail Limited*

*Ετήσια έκθεση του 2015*

Ένα άλλο παράδειγμα δήλωσης ορίου διάθεσης ανάληψης κινδύνων κατασκευαστικής εταιρείας παρουσιάζεται παρακάτω:



**Παραδείγματα Δήλωσης Επιθυμίας Ανάληψης Κινδύνου (Risk Apetite Declaration)**

**Α. Εταιρεία παροχής χρηματοδοτήσεων**

Τα σχετιζόμενα με την διαχείριση κινδύνων έγγραφα (Πολιτικές, διαδικασίες, Καταστατικά λειτουργίας κτλ.), δημιουργούν το συνολικό πλαίσιο για την ανάληψη κινδύνων από την εταιρεία. Η δήλωση επιθυμίας ανάληψης κινδύνου συμπληρώνει αυτά τα έγγραφα περιγράφοντας τις κύριες εκτιμήσεις για την ανάληψη κινδύνων της εταιρείας.

Η επιθυμία ανάληψης κινδύνου της εταιρείας καθορίζεται ετησίως από το Διοικητικό Συμβούλιο με στόχο την ευθυγράμμιση της ανάληψης κινδύνων με τις νομικές απαιτήσεις, τους στρατηγικούς επιχειρηματικούς στόχους και τον προγραμματισμό κεφαλαίων. Το Διοικητικό Συμβούλιο και ο Πρόεδρος της εταιρείας διαδραματίζουν βασικούς ρόλους στην υλοποίηση της ανάληψης κινδύνου μέσω της καθοδήγησης για την χρήση διαφορετικών μορφών χρηματοδότησης, της πρόσβασης στις αγορές, της χρηματοδότησης και της διαχείρισης της ρευστότητας. Παρακολουθούν επίσης την ταύτιση των δράσεων της εταιρείας με την παρούσα δήλωση επιθυμία ανάληψης κινδύνου και προβαίνουν στις απαραίτητες αλλαγές για την ευθυγράμμιση της με τυχόν αλλαγές στις στρατηγικές προτεραιότητες της εταιρείας και του περιβάλλοντος που δραστηριοποιείται.

Ο σκοπός της δήλωσης επιθυμίας ανάληψης κινδύνου είναι να δηλώσει με σαφήνεια τις γενικές αρχές για την ανάληψη κινδύνων από την εταιρεία και να ευαισθητοποιήσει το σύνολο του προσωπικού σχετικά με τον κίνδυνο και να το καθοδηγήσει σχετικά με αποδεκτές και μη αποδεκτές συμπεριφορές. Η δήλωση επιθυμίας ανάληψης κινδύνου εφαρμόζεται μέσω των επιχειρησιακών πολιτικών και διαδικασιών και καταστατικών εγγράφων της εταιρείας, μέσω παρακολούθησης και μέσω εσωτερικών ελέγχων. Η δήλωση επιθυμία ανάληψης κινδύνου ενσωματώνεται έτσι στο συνολικό πλαίσιο Πολιτικών και διαδικασιών της εταιρείας και επηρεάζει την λειτουργία της με ολιστικό τρόπο.

Στόχοι

Τα συστήματα και οι διαδικασίες διαχείρισης κινδύνων της εταιρείας επανεξετάζονται και επικαιροποιούνται σε τακτική βάση προκειμένου να συμμορφωθούν με αυτά που η εταιρεία προσδιορίζει ως τα σχετικά πρότυπα της αγοράς, συστάσεις και βέλτιστες πρακτικές. Αυτή η αρχή ισχύει και για την δήλωση επιθυμίας ανάληψης κινδύνου της εταιρείας.

Οι στόχοι της δήλωσης επιθυμίας ανάληψης κινδύνου είναι οι εξής:

- Να παρέχει μια σαφή περιγραφή της ανάληψης κινδύνων και της διαχείρισής τους.

- Να καθορίσει την διάθεση για ανάληψη κινδύνων σε συνολικό εταιρικό επίπεδο. Η δήλωση επιθυμίας ανάληψης κινδύνου δημιουργεί ένα θεμέλιο για την αποτελεσματική επικοινωνία σχετικά με τους κινδύνους μεταξύ εσωτερικών και εξωτερικών ενδιαφερομένων μερών.

- Να αυξηθεί η κατανόηση των εκθέσεων κινδύνου του εταιρείας και να αυξηθεί η ευαισθητοποίηση σχετικά με τους κινδύνους.

- Να επηρεάσει θετικά την κουλτούρα διαχείρισης κινδύνων της εταιρείας.

- Να υποστηρίξει το Διοικητικό Συμβούλιο και τα διευθυντικά στελέχη στο σχεδιασμό, τη διατύπωση και εκτέλεση στρατηγικών επιχειρηματικών αποφάσεων για την επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων της εταιρείας.

- Να παρέχει μέσα για το Διοικητικό Συμβούλιο και τα διευθυντικά στελέχη σχετικά με την διαχείριση κινδύνων και την επιχειρηματική στρατηγική, καθώς και τις διασυνδέσεις τους.

- Να καθορίσει τα κατάλληλα εργαλεία για τη συνεχή παρακολούθηση του Διοικητικού Συμβουλίου και των διευθυντών προκειμένου να ευθυγραμμιστούν με το πραγματικό προφίλ κινδύνου της εταιρείας και με την διάθεσή της για ανάληψη κινδύνου.

Αποστολή, Στρατηγική και Λειτουργικό Μοντέλο

Η εταιρεία χρηματοδοτεί κυρίως μικρομεσαίες επιχειρήσεις προκειμένου να επιτύχουν τους στρατηγικούς στόχους τους, να αναπτυχθούν και να αποκτήσουν πρόσβαση σε νέες αγορές χρηματοδότησης. Η φύση της βασικής δραστηριότητας της εταιρείας εμπεριέχει σε μεγάλο βαθμό την ανάληψη και την διαχείριση κινδύνων.

Το μοντέλο λειτουργίας της εταιρείας βασίζεται στην ικανότητά της να λαμβάνει χρηματοδότηση με ευνοϊκό κόστος, το οποίο επιτρέπει σε μακροπρόθεσμο δανεισμό με ελκυστικούς όρους στους πελάτες της. Το χρηματοδοτικό πλεονέκτημα της εταιρείας βασίζεται στο υγιές χρηματοοικονομικό της προφίλ και στην ισχυρή υποστήριξη των μετόχων της. Για να υποστηρίξει τις χρηματοδοτικές της δραστηριότητες, η εταιρεία διατηρεί ένα χαρτοφυλάκιο περιουσιακών στοιχείων, του οποίου πρωταρχικός στόχος είναι να διασφαλίσει ότι η εταιρεία είναι σε θέση να λειτουργεί και να συνεχίζει τις βασικές δραστηριότητές της ακόμη και σε δυσμενείς συνθήκες. Η σύνθεση και το προφίλ ωριμότητας του χαρτοφυλακίου ευθυγραμμίζεται με αυτόν τον στόχο.

Ιεραρχική δομή συστατικών στοιχείων διαχείρισης κινδύνων

Η δήλωση επιθυμίας ανάληψης κινδύνου καθορίζει την διάθεση για ανάληψη κινδύνων στις δραστηριότητες της εταιρείας. Τα όρια κινδύνου και η αξιολόγηση προφίλ κινδύνου είναι άλλα βασικά στοιχεία για την εφαρμογή της δήλωσης επιθυμίας ανάληψης κινδύνου. Η ικανότητα ανάληψης κινδύνων καθορίζεται από τους χρηματοοικονομικούς και μη χρηματοοικονομικούς πόρους που η εταιρεία διαθέτει. Η διάθεση ανάληψης κινδύνου καθορίζεται σε επίπεδο εντός της ικανότητας ανάληψης κινδύνου προκειμένου να διασφαλιστεί η βιωσιμότητα της εταιρείας, υπό οποιεσδήποτε συνθήκες. Οι χρηματοοικονομικοί πόροι αποτελούνται από το καταβεβλημένο κεφάλαιο, τα κέρδη της εταιρείας και τα λοιπά συστατικά στοιχεία των ιδίων κεφαλαίων της εταιρείας. Οι μη χρηματοοικονομικοί πόροι αποτελούνται από τις δεξιότητες και τις ικανότητες του προσωπικού, των συστημάτων πληροφορικής, των εσωτερικών διαδικασιών και των συστημάτων ελέγχου. Η ικανότητα ανάληψης κινδύνων της εταιρείας βασίζεται σε προσεκτική επιλογή πελατών. Επομένως, οι οικονομικοί πόροι και η ισχυρή εταιρική διακυβέρνηση συμβάλλουν τόσο στη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας της εταιρείας όσο και στην περαιτέρω ανάπτυξή της.

Η δήλωση επιθυμίας ανάληψης κινδύνου είναι μια γραπτή περιγραφή της επιθυμίας για ανάληψη κινδύνων και της διαχείρισής τους, λαμβάνοντας υπόψη τις καταστατικές απαιτήσεις της εταιρείας. Περιέχει για συγκεκριμένες κατηγορίες κινδύνου σχετικές δηλώσεις και αποτελεί ένα εργαλείο για να καθοδηγεί το Διοικητικό Συμβούλιο και τα διευθυντικά στελέχη και για να παρακολουθεί τις δραστηριότητες ανάληψης κινδύνων της εταιρείας.

Τα όρια κινδύνου χρησιμοποιούνται για την κατανομή της συνολικής διάθεσης για ανάληψη κινδύνων σε επιχειρηματικούς τομείς και χαρτοφυλάκια. Τα κύρια όρια κινδύνου καθορίζονται στις πολιτικές διαχείρισης κινδύνων της εταιρείας. Το σύστημα ορίων θέτει όρια για το αποδεκτό επίπεδο πίστωσης, αγοράς, ρευστότητας και λειτουργικού κίνδυνου εντός της καθιερωμένης διάθεσης για ανάληψη κινδύνου.

Η εκτίμηση προφίλ κινδύνου στοχεύει να εξακριβώσει ότι το προφίλ κινδύνου της εταιρείας βρίσκεται εντός των ορίων κινδύνου και κατά συνέπεια εντός της διάθεσης για ανάληψη κινδύνου και της ικανότητας ανάληψης κινδύνων. Η εκτίμηση προφίλ κινδύνου καθορίζεται σε ένα σημείο, χρονική αξιολόγηση του επιπέδου και των τύπων των κινδύνων της εταιρείας. Η αξιολόγηση περιλαμβάνει μια αξιολόγηση των σημαντικών κινδύνων της εταιρείας, όπως ο πιστωτικός κίνδυνος, ο κίνδυνος αγοράς, ο κίνδυνος ρευστότητας και ο λειτουργικός κίνδυνος.

Κουλτούρα διαχείρισης κινδύνων

Η κουλτούρα διαχείρισης κινδύνου αποτελείται από κανόνες, συμπεριφορές και πρότυπα συμπεριφορών που σχετίζονται με την ευαισθητοποίηση σχετικά με τον κίνδυνο, την ανάληψη κινδύνων και την διαχείριση τους, Το Διοικητικό Συμβούλιο, η διοίκηση και όλα τα μέλη του προσωπικού συμβάλλουν στη δημιουργία μιας υγιούς νοοτροπίας διαχείρισης κινδύνου στην εταιρεία. Επιπλέον, η δομή, οι πολιτικές και οι διαδικασίες διακυβέρνησης υποστηρίζουν τη δημιουργία μιας υγιούς νοοτροπίας διαχείρισης κινδύνου. Επιπλέον, η κουλτούρα διαχείρισης κινδύνου δημιουργείται από καθημερινές πρακτικές και από τον τρόπο που λαμβάνονται οι αποφάσεις και επικοινωνούνται. Η συνεργασία και ο εποικοδομητικός διάλογος αποτελούν μέρος της κουλτούρας διαχείρισης κινδύνου, η οποία επιτρέπει στην εταιρεία να προβαίνει στο, κατά την κρίση της σωστό, ακόμη και υπό δυσμενείς συνθήκες.

Η εταιρεία έχει εφαρμόσει ένα μοντέλο τριών γραμμών άμυνας. Η πρώτη γραμμή αποτελείται από τμήματα/ λειτουργίες που αναλαμβάνουν κινδύνους και που είναι υπεύθυνα για την καθημερινή διαχείριση τους σύμφωνα με τα καθήκοντα, τις αρμοδιότητές τους και τις πολιτικές και τις διαδικασίες της εταιρείας. Η κατευθυντήρια αρχή είναι ότι οι υπεύθυνοι για την ανάληψη κινδύνων είναι επίσης υπεύθυνοι για τη διαχείριση των σχετικών κινδύνων. Η δεύτερη γραμμή αποτελείται από λειτουργίες υποστήριξης της πρώτης γραμμής άμυνας και διαχείρισης των κινδύνων, παρέχοντας εποπτεία στην πρώτη γραμμή άμυνας. Η τρίτη γραμμή άμυνας αποτελείται από μια ανεξάρτητη λειτουργία εσωτερικού ελέγχου. Η δεύτερη και η τρίτη γραμμές άμυνας έχουν ένα σημαντικό ρόλο παρακολούθησης και ελέγχου των κινδύνων στην εταιρεία, ωστόσο ο εντοπισμός και η διαχείριση του κινδύνου είναι ευθύνη όλων.

Προωθούμε μια κουλτούρα ακεραιότητας και υψηλών δεοντολογικών προτύπων. Στοχεύουμε σε ένα υψηλό επίπεδο αλληλοϋποστήριξης με την ανταλλαγή πληροφοριών, δεξιοτήτων και εμπειριών. Έχουμε ισχυρή ευαισθητοποίηση σχετικά με τους κινδύνους και κρίνουμε εποικοδομητικά εφαρμοζόμενες πρακτικές. Καλλιεργούμε μια ατμόσφαιρα όπου η εποικοδομητική κριτική είναι ένα φυσικό μέρος συζητήσεων και αποφάσεων ανάληψης κινδύνων. Συμμορφωνόμαστε με εσωτερικές Πολιτικές, Κανονισμούς και Διαδικασίες. Το σύνολο του προσωπικού της εταιρείας αναμένεται να συμβάλλει στην προαγωγή μιας υγιούς κουλτούρας κινδύνου.

Χρηματοδότηση πελατών

Η εταιρεία εκτίθεται σε κίνδυνο κατά κύριο λόγο λόγω της φύσης της βασικής της δραστηριότητας, δηλαδή της χρηματοδότησης μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Η εταιρεία υποστηρίζει τους πελάτες της στις προσπάθειές τους να αναπτυχθούν. Ο μακροπρόθεσμος δανεισμός εκθέτει την εταιρεία σε πιστωτικό κίνδυνο. Για να υποστηρίξει την επίτευξη των στόχων των πελατών της, η εταιρεία ανέχεται την έκθεση σε κινδύνους που προκύπτουν και στοχεύει στη συνέχιση της χρηματοδότησης βιώσιμων μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Κάθε χρηματοδότηση αναλύεται διεξοδικά από πολλές απόψεις (για παράδειγμα οικονομικοί κίνδυνοι, αξιολόγηση βιωσιμότητας και δέουσα επιμέλεια πελατών) για να διασφαλιστεί ότι τυχόν αποφάσεις χρηματοδότησης έχουν βάσιμα θεμέλια. Ο γενικός στόχος της διαχείρισης πιστωτικού κινδύνου είναι η εταιρεία να διατηρεί υψηλή ποιότητα χαρτοφυλακίου με κατάλληλη διαφοροποίηση κινδύνων.

Επομένως, παρέχουμε μακροπρόθεσμη χρηματοδότηση στους πελάτες μας και θέλουμε να υποστηρίξουμε την ανάπτυξη τους. Εκτιμούμε τη διαφάνεια στις σχέσεις με τους πελάτες μας και το αναμένουμε και από αυτούς. Στόχος μας είναι να διατηρήσουμε την υψηλή ποιότητα του χαρτοφυλακίου μας, αναγνωρίζοντας ταυτόχρονα ότι μέρος των χρηματοδοτήσεων μας συνεπάγεται μεγαλύτερους κινδύνους.

Χρηματοδότηση εταιρείας

Δεχόμαστε το επιτόκιο και τον πιστωτικό κίνδυνο που προκύπτουν από τις επενδύσεις στο χαρτοφυλάκιο μας. Δεχόμαστε την χρηματοδότηση του κινδύνου ρευστότητας που απορρέει από αναντιστοιχίες μεταξύ χρηματοδότησης και δανεισμού. Αντισταθμίζουμε τον κίνδυνο του επιτοκίου που προκύπτει από δραστηριότητες χρηματοδότησης και δανεισμού με στόχο την προστασία της οικονομικής αξίας των περιουσιακών στοιχείων και υποχρεώσεων της εταιρείας.

Κέρδη

Η δραστηριότητα της εταιρείας συνεπάγεται την ορθή διαχείριση του κινδύνου προκειμένου όλες οι συναλλαγές να παρέχουν ένα λογικό περιθώριο για την αντιστάθμιση του κινδύνου που η εταιρεία αναλαμβάνει. Τα κέρδη είναι σημαντικά για τη συσσώρευση κεφαλαίου και για τη διασφάλιση της ικανότητας πληρωμής μερίσματος. Ένα λογικό και σταθερό επίπεδο κερδών δείχνει ότι οι λειτουργίες της εταιρείας έχουν μια υγιή βάση και υποστηρίζουν επίσης τη βιωσιμότητα της μακροπρόθεσμα. Οι διαδικασίες επιχειρηματικού και κεφαλαιακού σχεδιασμού χρησιμοποιούνται για τον καθορισμό στόχων κερδών, οι οποίοι παρέχουν σήματα επιθυμητής λειτουργικής αποτελεσματικότητας και στρατηγικών προτεραιοτήτων για την εταιρεία.

Προσφέρουμε χρηματοδότηση με ανταγωνιστικούς όρους αγοράς και στοχεύουμε σε σταθερά κέρδη επιτρέποντας τη δημιουργία αποθεματικών κεφαλαίων, την οργανική ανάπτυξη, και λογικό μακροπρόθεσμη απόδοση κεφαλαίου. Η χρηματοδότηση πελατών, η κύρια πηγή πιστωτικού κινδύνου, πρέπει να παρέχει κατάλληλη απόδοση για συγκεκριμένο επίπεδο κινδύνου. Η οικονομικά αποδοτική χρηματοδότηση και η συνεπής χρήση των περιουσιακών στοιχείων συμβάλουν στην οικονομική αποδοτικότητα της εταιρείας. Επιδιώκουμε την λειτουργική αποδοτικότητα και την αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων μας με έξυπνο και βιώσιμο τρόπο.

Κεφαλαιακή διάρθρωση

Στόχος μας είναι να διατηρήσουμε μια ισχυρή κεφαλαιακή θέση σε σχέση με τον συνολικό κίνδυνο ανά πάσα στιγμή. Χρησιμοποιούμε προσεγγίσεις βάσει κινδύνου για να αξιολογήσουμε τις κεφαλαιακές μας ανάγκες, συμπεριλαμβανομένου τυχόν τεστ αντοχής, με αποτέλεσμα η εταιρεία να διατηρεί ισχυρά αποθέματα κεφαλαίου πάνω από την ελάχιστη κεφαλαιακή απαίτηση. Η ανάπτυξη του ισολογισμού της εταιρείας πρέπει να είναι σταθερή μακροπρόθεσμα, ενώ τυχόν αποκλίσεις γίνονται αποδεκτές μεσοπρόθεσμα για να ληφθεί υπόψη η φυσική διακύμανση των επιχειρηματικών κύκλων.

Ρευστότητα

Διατηρούμε ένα χαρτοφυλάκιο ρευστότητας όπου η μεγάλη πλειονότητα των περιουσιακών στοιχείων είναι υψηλής ποιότητας για την υποστήριξη της λειτουργίας και της ρευστότητας της εταιρείας. Έχοντας μια ισχυρή θέση ρευστότητας μας επιτρέπει να διεξάγουμε τις βασικές μας δραστηριότητες. Διαφοροποιούμε τον δανεισμό σε λήξεις, μέσα και τύπους προκειμένου να αποφευχθεί η υπερβολική εξάρτηση από μεμονωμένες αγορές και πηγές χρηματοδότησης.

Εφαρμογή και αναθεώρηση

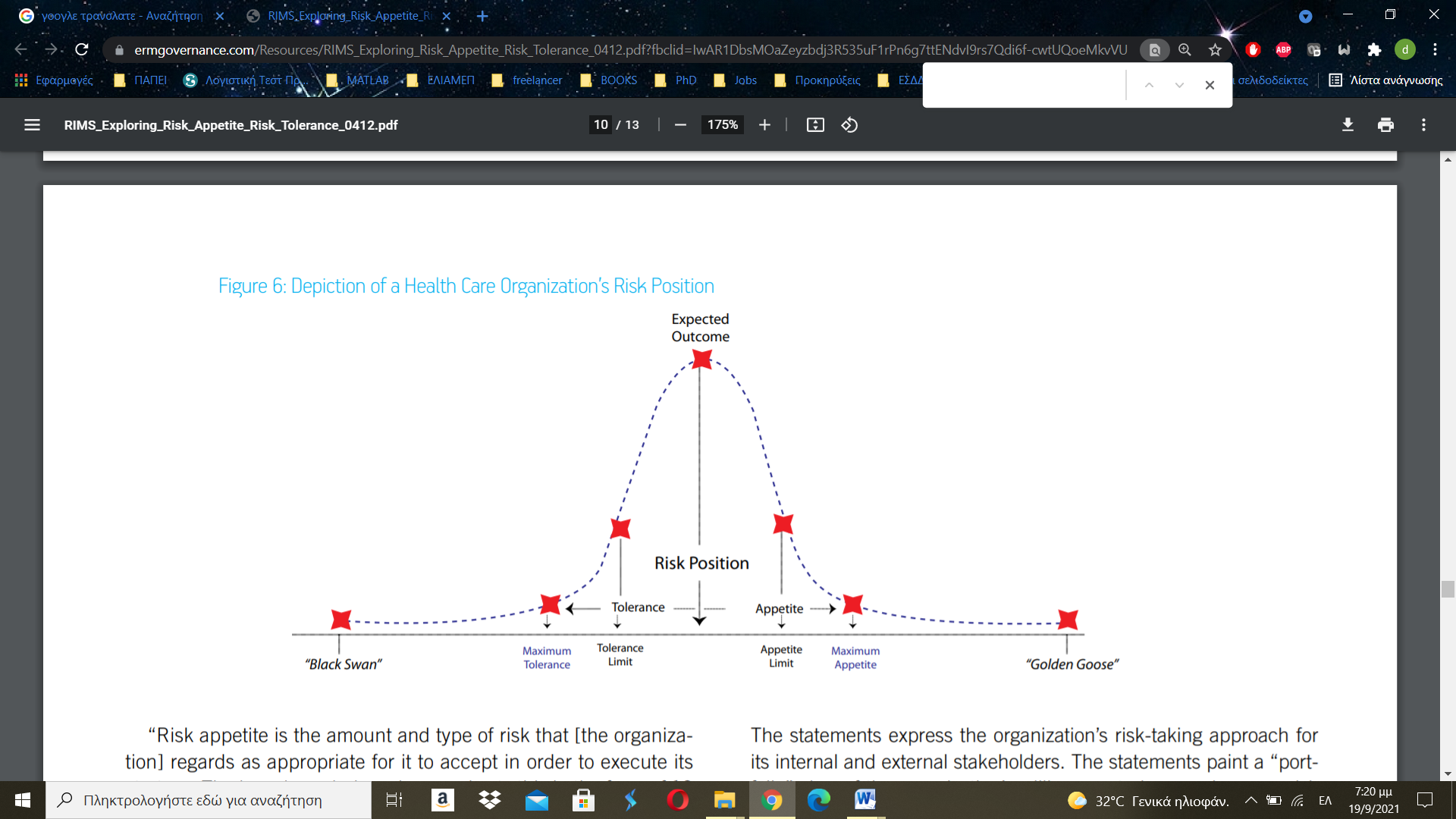
Η πρωταρχική ευθύνη για τη σωστή εφαρμογή της δήλωσης επιθυμίας ανάληψης κινδύνου ανήκει στην Μονάδα διαχείρισης κινδύνων.

Η δήλωση επιθυμίας ανάληψης κινδύνου ελέγχεται τουλάχιστον σε ετήσια βάση.

**Β. Καθορισμός αποδεκτών ορίων στην Υγειονομική περίθαλψη**

Ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός υγειονομικής περίθαλψης εξετάζει τη θέση κινδύνου του ως προς τα όρια κινδύνου. Ο συνδυασμός οριοθέτησης και επιθυμίας ανάληψης κινδύνου αντιπροσωπεύει τη «θέση κινδύνου» του οργανισμού και καταδεικνύει τον βαθμό καθιερωμένης δέσμευσης του οργανισμού, όπου έχει στόχο την επίτευξη του στόχου ή των αναμενόμενων αποτελεσμάτων του (Σχήμα 22).

**Σχήμα 22**: Απεικόνιση της θέσης κινδύνου ενός οργανισμού υγειονομικής περίθαλψης



Για αυτόν τον οργανισμό, η οριοθέτηση κινδύνου νοείται το επίπεδο όπου ο οργανισμός είναι πρόθυμος να απορροφήσει όλες τις πιθανές απώλειες στην επιδίωξη των στόχων και των αναμενόμενων αποτελεσμάτων του. Αντίστροφα, η επιθυμία διάθεσης ανάληψης κινδύνου αποτελεί τον βαθμό στον οποίο ο οργανισμός είναι διατεθειμένος να επενδύσει με ασφάλεια για να υπερβεί τέτοια μέτρα. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό για τον οργανισμό να καθορίσει εκ των προτέρων όρια κινδύνου. Τα όρια και η επιθυμία διάθεσης ανάληψης κινδύνου τίθενται και λειτουργούν ως ενεργοποιητές. Αυτό επιτρέπει στην επαναφορά μιας πορείας δράσης όταν τα αποτελέσματα πέφτουν πολύ κάτω ή πάνω από τις προσδοκίες. Ο οργανισμός μπορεί να καθορίσει πότε αρχίζει να τείνει πολύ γρήγορα προς τα μέγιστα όρια κινδύνου ή προς τα όρια επιθυμίας ανάληψης κινδύνου.

**Γ. Επιθυμία ανάληψης κινδύνων ενός χρηματοοικονομικού οργανισμού**

Για αυτόν τον οργανισμό, η επιθυμία για κίνδυνο ορίζεται χρησιμοποιώντας έναν συνδυασμό ποιοτικών και ποσοτικών δηλώσεων. Οι δηλώσεις σχετικά με την επιθυμία για διάθεση ανάληψης κινδύνου παρέχουν το σημείο αναφοράς σε σχέση με το οποίο το προφίλ κινδύνου της επιχείρησης αναφέρεται, παρακολουθείται και διαχειρίζεται από τις επιτροπές ελέγχου, χρηματοδότησης και διασφάλισης κινδύνου. Οι παρακάτω δηλώσεις επιθυμίας ανάληψης κινδύνου αντιμετωπίζουν τόσο τις ποσοτικές όσο και τις ποιοτικές πτυχές της ανάληψης κινδύνου.

Οι ποσοτικές πτυχές της δήλωσης επιθυμίας ανάληψης κινδύνου αφορούν:

* Τη μέγιστη ανοχή για απώλειες αγοράς, πιστώσεων και λειτουργίας.
* τη διατήρηση ελάχιστου επιπέδου πιστοληπτικής ικανότητας.
* τα ελάχιστα οικονομικά και ρυθμιστικά πλεονάσματα κεφαλαίου.
* τη μέγιστη μεταβλητότητα των κερδών.
* τους ελάχιστους πλεονάζοντες πόρους ρευστότητας για την κάλυψη της μέγιστης ρευστότητας χωρίς την ανάγκη ρευστοποίησης περιουσιακών στοιχείων ή αύξηση του κεφαλαίου.

Οι ποιοτικές πτυχές της δήλωσης επιθυμίας ανάληψης κινδύνου αφορούν:

* τον ρυθμιστικό κίνδυνο.
* τον κίνδυνο φήμης.
* τους λειτουργικούς κινδύνους κατά την εκτέλεση επιχειρηματικών σχεδίων.
* τη λήψη αποφάσεων που σχετίζονται με τον κίνδυνο, ειδικά σε σχέση με νέες επαγγελματικές ευκαιρίες.

Αυτές οι δηλώσεις εκφράζουν την προσέγγιση κινδύνου του οργανισμού για εσωτερικούς και εξωτερικούς ενδιαφερόμενους φορείς. Οι δηλώσεις δεν αντιπροσωπεύουν μόνο μια συλλογή κινδύνων που σχετίζονται με το χαρτοφυλάκιο επιχειρήσεων (ποιοτικές καταστάσεις) αλλά και της συνολικής οικονομικής επιθυμίας των επιχειρήσεων (ποσοτικές καταστάσεις). Αυτές οι δηλώσεις της επιχείρησης δεν αναφέρουν εάν ο συγκεκριμένος οργανισμός χρησιμοποιεί ένα αποδοτικό μοντέλο για να λάβει υπόψη τη διασύνδεση των αποφάσεων κινδύνου/ απόδοσης στο χαρτοφυλάκιο. Ωστόσο, μπορεί να υποθέσουμε ότι τουλάχιστον ορισμένα τμήματα του χαρτοφυλακίου κινδύνου της εξετάζονται με αυτόν τον τρόπο.

Δ. Ένα πανεπιστήμιο υπολογίζει τα επίπεδα διάθεσης ανάληψης κινδύνου

Εξετάζοντας την περίπτωση ενός μεγάλου πανεπιστημιακού συστήματος που αποτελείται από πολλαπλές πανεπιστημιουπόλεις, ιατρικά κέντρα, ερευνητικές δραστηριότητες, φοιτητικές δραστηριότητες, στέγαση και διεθνείς εγκαταστάσεις. Δύο βασικά ερωτήματα πρέπει να απαντηθούν:

1. Πώς πρέπει να προσδιοριστεί η επιθυμία για συγκεκριμένο κίνδυνο και τι πρέπει να μετρηθεί;

2. Ποιες μετρήσεις πρέπει να χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση του κινδύνου; Είναι στα αναμενόμενα όρια διάθεσης ανάληψης κινδύνου;

Μια δήλωση για την επιθυμία ανάληψης κινδύνου και ένα σύνολο μετρήσεων προφανώς δεν εξυπηρετεί τους πολλούς ενδιαφερόμενους που εκπροσωπούνται από το πανεπιστημιακό περιβάλλον. Εάν οριστεί πολύ χαμηλά, μια δήλωση επιθυμίας ανάληψης κινδύνου ενδέχεται να είναι περιοριστική. Εάν οριστεί πολύ ψηλά, θα παρέχει ελάχιστη ή καθόλου καθοδήγηση. Στην ιδανική περίπτωση, οι δηλώσεις θα παρέχουν:

* Μέτρα που αποκαλύπτουν πότε οι αποκλίσεις από τα αναμενόμενα αποτελέσματα φτάνουν ή παραβιάζουν τα όρια διάθεσης ανάληψης κινδύνου για κάθε τύπο κινδύνου. Η ευαισθητοποίηση και η παρακολούθηση των καθορισμένων ορίων θα βοηθούσε αυτόν τον οργανισμό να παρακολουθεί τις αλλαγές στους κινδύνους και να αποφύγει απρόσμενες συνέπειες.
* Στόχους αντιμετώπισης κινδύνων με βάση τους στόχους του οργανισμού, συγκεκριμένα δηλώσεις προτίμησης κινδύνου και μέτρα για κάθε κίνδυνο.
* Ανοχή κινδύνου όπου ο κίνδυνος θα επιτρέπεται να αποκλίνει γύρω από τον καθορισμένο στόχο κινδύνου. Η διοίκηση του πανεπιστημίου μπορεί να δημιουργήσει μια αρκετά μεγάλη διάθεση επιθυμίας κινδύνου, αλλά το σύστημα μπορεί να μην έχει αρκετή ικανότητα να χειριστεί την πιθανή αστάθεια ή τον αντίκτυπο ενός κινδύνου στο εύρος των λειτουργιών του πανεπιστημιακού συστήματος.

Για να υπάρξει η κατάλληλη διαχείριση αυτού του περιβάλλοντος, παρακάτω παρουσιάζεται μία σειρά συμπληρωματικών προσεγγίσεων:

* Συνδυασμός των ήδη καθορισμένων βασικών δεικτών του συστήματος με επίπεδα διάθεσης ανάληψης κινδύνων.
* Οι πανεπιστημιουπόλεις πρέπει να ορίσουν το δικό τους επίπεδο διάθεσης ανάληψης κινδύνων.
* Χρήση των ήδη εγκατεστημένων πινάκων ελέγχου του πληροφοριακού συστήματος διαχείρισης κινδύνου, έτσι ώστε να υπάρξει αναφορά αποκλίσεων από το αναμενόμενο αποτέλεσμα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 14: Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΊΡΙΣΗ ΤΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

14.1 Εισαγωγή

Σε αυτό το Κεφάλαιο θα αναφερθούμε στα Συστήματα Εσωτερικού Ελέγχου έτσι όπως αυτά οργανώνονται από τις διοικήσεις των επιχειρήσεων προκειμένου αυτές να επιτυγχάνουν τους στόχους τους και να αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά τους κινδύνους που χαρακτηρίζουν τις δραστηριότητες τους.

Σε μια προσπάθεια γενικού προσδιορισμού ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου θα λέγαμε ότι στοχεύει στην διατήρηση της πορείας μιας οντότητας, προς την επίτευξη των στόχων απόδοσης και κερδοφορίας της και της συνολικής αποστολής της. Από αυτή την άποψη, είναι σημαντικό το Δ.Σ. να συμφωνήσει σε μια σειρά σαφώς καθορισμένων στόχων και στόχων, οι οποίοι πρέπει να κοινοποιούνται σε όλη την εταιρεία. Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, ο άμεσος στόχος του συστήματος εσωτερικού ελέγχου είναι να βοηθήσει στην παροχή ενός εύλογου επιπέδου διαβεβαίωσης ότι μια εταιρεία θα επιτύχει τους συμφωνημένους στόχους και στόχους. Διαδραματίζει βασικό ρόλο στη διαχείριση κινδύνων που είναι σημαντικοί για την εκπλήρωση των επιχειρηματικών στόχων.

Οι κίνδυνοι που μπορεί να προέρχονται τόσο από το εσωτερικό όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον μιας οντότητας, συνθέτουν σημαντική απειλή για τη ορθή λειτουργία και την βιωσιμότητά της. Συνεπώς, η απουσία των κατάλληλων μηχανισμών για τον εντοπισμό, την ανάλυση και την αντιμετώπιση των κινδύνων, μπορούν να συντελέσουν σε αρνητικές συνέπειες όπως οικονομικές απώλειες, απώλεια μεριδίου αγοράς, βλάβη της εταιρικής φήμης. Ένα αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου επιδιώκει να διασφαλίσει την ακεραιότητα της οντότητας, εφαρμόζοντας οικονομικά αποδεκτούς ελέγχους που θα ενισχύσουν την εποπτεία, χωρίς να όμως να εμποδίζουν τον βαθμό απόδοσης. Ταυτόχρονα, σημαντική παράμετρο αποτελεί το προσωπικό που δεν θα πρέπει να αντιλαμβάνεται τις δικλείδες ασφαλείας ως υπερβολικά αυστηρές, αλλά να ενισχύει την δέσμευση του.

Το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου αποτελείται από τις δικλείδες ασφαλείας (ή σημεία ελέγχου) που εγκαθιστούν οι διοικήσεις των επιχειρήσεων προκειμένου να πετύχουν τους στρατηγικούς και λειτουργικούς στόχους τους. Αν και αποτελεί καλή πρακτική, δεν είναι απαραίτητο το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου να αποτυπώνεται σε σχετικά κείμενα πολιτικών και διαδικασιών, κανονισμών, εγκυκλίων, αποφάσεων Διοικητικού Συμβουλίου, κ.λπ. Το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου μπορεί επίσης να περιλαμβάνει τις πρακτικές (σε αρκετές περιπτώσεις εθιμοτυπικές) που μπορεί να ακολουθούν τα στελέχη ενός οργανισμού, το πώς αισθάνονται οι εργαζόμενοι για τις εργασίες που εκτελούν, την εξυπηρέτηση των πελατών και άλλες ενέργειες που βασίζονται στον ανθρώπινο παράγοντα.

Πιθανή ανεπάρκεια του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου μπορεί να προκαλέσει απώλεια περιουσιακών στοιχείων, ελλιπή πληροφόρηση στην διοίκηση και κατά συνέπεια λανθασμένη λήψη αποφάσεων, μη αξιόπιστη παραγωγή πληροφοριών προς το επενδυτικό κοινό και τους λοιπούς ενδιαφερόμενους για την εταιρεία (stakeholders), απάτη, απώλεια πελατών και πολλούς άλλους κινδύνους που ενώ πάντοτε υπάρχουν σαν πιθανότητα είναι δύσκολο να εμφανισθούν σε επαρκώς οργανωμένα συστήματα εσωτερικού ελέγχου.

14.2 Ο καθορισμός των δικλείδων ασφαλείας (σημείων ελέγχου) στις πολιτικές και διαδικασίες των επιχειρήσεων

O καθορισμός των δικλείδων ασφαλείας (σημείων ελέγχου) αποτελεί βασική παράμετρο στην οργάνωση αποτελεσματικών συστημάτων εσωτερικού ελέγχου. Ο σημαντικότερος λόγος εγκαθίδρυσης δικλείδων ασφαλείας στις επιχειρήσεις είναι η αντιμετώπιση των κινδύνων (κυρίως των λειτουργικών). Η επιτυχία ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου κρίνεται σε μεγάλο βαθμό από την ενσωμάτωση των κατάλληλων δικλείδων ασφαλείας στις πολιτικές και διαδικασίες της επιχείρησης και την αντίστοιχη αποδοχή και γνώση τους από τα στελέχη της επιχείρησης.

Ειδικά για τις πολύ μεγάλες επιχειρήσεις, δηλαδή για αυτές που χαρακτηρίζονται από μεγάλο όγκο συναλλαγών, λειτουργούν μέσω περίπλοκων τεχνικών διαδικασιών και απασχολούν συγχρόνως μεγάλο αριθμό προσωπικού, παρουσιάζεται μια λογική δυσκολία στον άμεσο έλεγχο της διαχείρισης τους από την διοίκηση της επιχείρησης. Για αυτό τον λόγο οι διοικήσεις τους καλούνται να υιοθετήσουν πολιτικές ανάθεσης ενός μέρους των συνηθισμένων διοικητικών, οικονομικών και διευθυντικών δραστηριοτήτων σε άμεσους συνεργάτες και στελέχη της επιχείρησης.

Ως εκ τούτου, δεδομένου ότι η διοίκηση δεν συμμετέχει στην άμεση επίβλεψη όλων των συναλλαγών και των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, θα πρέπει να εγκρίνει ορισμένα μέτρα (δικλείδες ασφαλείας) τα οποία θα αντισταθμίζουν στο μέτρο του δυνατού την άμεση επίβλεψή της διοίκησης ώστε να εξασφαλιστεί η ομαλή και απρόσκοπτη λειτουργία της. Το σύνολο αυτών των μέτρων- δικλείδων ασφαλείας εξαρτώνται από το μέγεθος και την οργάνωση της επιχείρησης.

Οι δικλείδες ασφαλείας μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ανάλογα με την φύση και το αντικείμενο τους σε διάφορες κατηγορίες όπως σε προληπτικού, καθοδηγητικού και κατασταλτικού τύπου . Ως προληπτικού τύπου μπορούμε να ορίσουμε εκείνες τις δικλείδες ασφαλείας που εγκαθίστανται προκειμένου να αποτρέπονται ηθελημένα ή αθέλητα λάθη ή/ και παραλείψεις. Έτσι, για παράδειγμα ο πιστωτικός έλεγχος πριν την διενέργεια μιας συναλλαγής με ένα πελάτη της επιχείρησης, η συνεργασία μόνο με προμηθευτές που είναι ενταγμένοι σε σχετική λίστα εγκεκριμένων προμηθευτών, οι έλεγχοι επί των πληρωμών αποτελούν προληπτικά μέτρα ελέγχου. Οι προληπτικοί έλεγχοι είναι αποτελεσματικοί όταν η λειτουργία ή οι άνθρωποι που είναι υπεύθυνοι να τους διενεργούν ανταποκρίνονται στους ρόλους τους. Παραδείγματος χάριν, οι προληπτικοί έλεγχοι απαιτούν επαρκή διαχωρισμό αρμοδιοτήτων, εποπτεία υψηλού επιπέδου, περιοδικούς επανελέγχους, κ.λπ. Ορισμένοι θεωρούν ότι οι προληπτικοί έλεγχοι είναι πολύ πιο αποτελεσματικοί και με μικρότερο κόστος από τους κατασταλτικούς ελέγχους δεδομένου ότι αποτρέπουν τις οικονομικές και άλλες απώλειες και επομένως μειώνουν ορισμένους εντοπισμένους κινδύνους. Εντούτοις, κανένας προληπτικός έλεγχος δεν μπορεί να προσδοκά να είναι αλάνθαστος ή ακόμα και να λειτουργεί 100% όπως έχει σχεδιασθεί.

Οι κατασταλτικού τύπου έλεγχοι κοστίζουν συνήθως περισσότερο από τους προληπτικούς ελέγχους, αλλά μπορεί να είναι το ίδιο ουσιαστικοί. Κατ' αρχήν, μετρούν την αποτελεσματικότητα των προληπτικών ελέγχων- δικλείδων ασφαλείας. Επίσης, ορισμένα λάθη ή παραλείψεις δεν μπορούν να ελεγχθούν αποτελεσματικά μέσω σχετικών συστημάτων πρόληψης και πρέπει να εντοπίζονται κατά την στιγμή που θα συμβούν. Οι κατασταλτικοί έλεγχοι περιλαμβάνουν ενέργειες όπως επισκοπήσεις λειτουργιών, δραστηριοτήτων, πολιτικών και διαδικασιών, αναθεωρήσεις, συγκρίσεις, όπως στοιχεία μέτρησης της αποδοτικότητας του οργανισμού, κ.λπ. Περιλαμβάνουν ελεγκτικούς μηχανισμούς όπως λογιστικές συμφωνίες, συμφωνίες τραπεζών, πιστοποιήσεις υπολοίπων, φυσικές απογραφές, καταμετρήσεις μετρητών, επιβεβαιώσεις υπολοίπων με πελάτες και προμηθευτές, αυτοματοποιημένες τεχνικές εντοπισμού υπερβάσεων ορίων συναλλαγών, κ.λπ.

Σε αυτό το σημείο θα αναφερθούμε συγκεκριμένα στο πως επιδρούν οι επιχειρηματικοί κίνδυνοι στον καθορισμό των απαραίτητων δικλείδων ασφαλείας και στις διαδικασίες ενσωμάτωσης αυτών στις πολιτικές και διαδικασίες της επιχείρησης. Εφόσον ληφθούν υπόψη οι εντοπισμένοι κίνδυνοι και τα σημεία που αναγνωρίζονται ελλείψεις (κενά), στη συνέχεια προσδιορίζονται τα κατάλληλα σημεία ελέγχου τα οποία θα πρέπει να εντάσσονται στις πολιτικές, διαδικασίες και πρακτικές της επιχείρησης. Προκειμένου να μην υπάρχουν κίνδυνοι που δεν καλύπτονται επαρκώς από τις πολιτικές και διαδικασίες των επιχειρήσεων απαιτείται η μελέτη του περιβάλλοντος ελέγχου και των σχετικών συναλλακτικών κύκλων και δραστηριοτήτων, ώστε να εξασφαλίζεται ότι δεν μένει εκτός εύρους ελέγχου (Scope) καμία λειτουργία, συναλλακτικός κύκλος ή δραστηριότητα. Σε αυτό το στάδιο αναγνωρίζονται οι επιχειρηματικές δραστηριότητες της εταιρείας, καθώς και οι κίνδυνοι που τις χαρακτηρίζουν, μέσα από υλικό που χορηγείται από την εταιρεία (οργανογράμματα, κανονισμοί λειτουργίας, πολιτικές, διαδικασίες, εγκύκλιοι, πράξεις διοικήσεως, περιγραφές θέσεων εργασίας, εκθέσεις ελέγχου εσωτερικών και εξωτερικών ελεγκτών, κ.λπ.) και μέσω συνεντεύξεων που πραγματοποιούνται με τα ανώτατα στελέχη της εταιρείας.

Η εταιρεία θα πρέπει να εξασφαλίζει ότι θα υπάρχουν επαρκείς πολιτικές και διαδικασίες για όλους τους συναλλακτικούς κύκλους και δραστηριότητες της. Ποια είναι όμως τα πλεονεκτήματα από την ανάπτυξη πολιτικών και διαδικασιών για την αποτελεσματική οργάνωση και καθοδήγηση των στελεχών της επιχείρησης και την αντιμετώπιση των κινδύνων; Κατά την γνώμη μας τα δύο σημαντικότερα πλεονεκτήματα της ανάπτυξης και χρήσης πολιτικών και διαδικασιών έχουν ως εξής:

* Η εξασφάλιση της ομοιόμορφης διεκπεραίωσης των λειτουργιών και δραστηριοτήτων της εταιρείας, ειδικά όταν έχουμε να κάνουμε με Όμιλο εταιρειών και θυγατρικές σε διάφορα μέρη του κόσμου ή της ίδιας χώρας που πρέπει να λειτουργούν και να αναφέρονται βάσει συγκεκριμένου πλαισίου.
* Η αναλυτική περιγραφή του τρόπου διεξαγωγής της κάθε δραστηριότητας διευκολύνει την εκτέλεση τους από το προσωπικό και τον έλεγχο τους από τα αρμόδια στελέχη της διοίκησης και την επισκόπηση τους από ανεξάρτητα όργανα που ενεργούν για λογαριασμό αυτής (π.χ. εσωτερικός έλεγχος).

Στην συνέχεια θα παραθέσουμε ορισμένες από τις βέλτιστες πρακτικές που ακολουθούν πρότυπες διοικήσεις επιχειρήσεων σχετικά με την οργάνωση πολιτικών και διαδικασιών για την αντιμετώπιση των επιχειρηματικών κινδύνων:

• Η οργανωτική διάρθρωση του οργανισμού καθορίζεται στα πλαίσια ενός εγκεκριμένου εσωτερικού κανονισμού λειτουργίας που περιλαμβάνει το οργανόγραμμα, καθώς επίσης και μια λεπτομερή περιγραφή των αρμοδιοτήτων και ορίων ευθύνης για κάθε δραστηριότητα και υπηρεσιακή μονάδα (διεύθυνση, τμήμα και υπηρεσία). Επίσης, περιλαμβάνει αναλυτική περιγραφή θέσεων εργασίας τουλάχιστον για τα ανώτατα και ανώτερα στελέχη της εταιρίας. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στη συμμόρφωση με τη νομοθεσία για όλες τις περιπτώσεις. Τέλος, προσδιορίζονται οι αρμοδιότητες των εκτελεστικών και μη εκτελεστικών μελών του Διοικητικού Συμβουλίου, οι διαδικασίες πρόσληψης διευθυντικών στελεχών, οι διαδικασίες παρακολούθησης για το insider trading, την απάτη και το ξέπλυμα χρήματος, οι διαδικασίες που σχετίζονται με σύγκρουση συμφερόντων, οι κανόνες που διέπουν τις συναλλαγές μεταξύ των συνδεδεμένων εταιριών, την παρακολούθηση και τη γνωστοποίησή τους στα όργανα και τους μετόχους κτλ.

• Οι υπεύθυνοι για κάθε εργασία και συναλλαγή προσδιορίζονται επακριβώς και υφίστανται σαφώς καθορισμένες ιεραρχικές γραμμές αναφοράς που αποκλείουν ελλείψεις (κενά) και εξασφαλίζουν αποτελεσματικό διοικητικό έλεγχο για κάθε δραστηριότητα.

• Κύρια παράμετρος ενός αποτελεσματικού Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου είναι η ύπαρξη γραπτών αναλυτικών διαδικασιών λειτουργίας οι οποίες θα είναι κοινές για όλο τον Όμιλο, εύκολα προσβάσιμες και κατανοητές σε όλο το προσωπικό. Οι πολιτικές και διαδικασίες μπορούν να καταγράφονται από πρόσωπα ή υπηρεσία (π.χ. Διεύθυνση Οργάνωσης) που έχει οριστεί από τη διοίκηση, και είναι ανεξάρτητο από τον έλεγχο των διαδικασιών. Ο εσωτερικός έλεγχος οφείλει να λειτουργεί συμβουλευτικά για τον έγκαιρο εντοπισμό κενών / ασαφειών στην καταγραφή των διαδικασιών. Η τελική έγκριση των διαδικασιών θα πρέπει να γίνεται από ανώτατο όργανο ή διευθυντικό στέλεχος της εταιρίας.

• Η γνώση της οργανωτικής δομής και στρατηγικών θεμάτων, πολιτικών και διαδικασιών των θυγατρικών εταιρειών του Ομίλου είναι απαραίτητη για τον έγκαιρο εντοπισμό κινδύνων. Οι θυγατρικές αποτελούν αναπόσπαστα και αδιαίρετα μέλη της κουλτούρας πολιτικών και στρατηγικών στόχων του Ομίλου. Όπου κρίνεται απαραίτητη η σύνταξη ξεχωριστών διαδικασιών απαιτείται η έγκριση της Διοίκησης της μητρικής εταιρείας προ της εφαρμογής και κοινοποίησης των σχετικών πολιτικών και διαδικασιών.

• Οι πολιτικές και διαδικασίες διευκολύνουν την υλοποίηση των στρατηγικών και λειτουργικών στόχων που έχει θέσει η διοίκηση για κάθε λειτουργία και δραστηριότητα και καλύπτουν επαρκώς τους σχετικούς επιχειρησιακούς κινδύνους.

• Η παρακολούθηση, οργάνωση, ενημέρωση και κοινοποίηση των εταιρικών πολιτικών και διαδικασιών θα πρέπει να πραγματοποιείται από υπηρεσία ορισμένη από τη Διοίκηση για την εν λόγω δραστηριότητα.

• Θα πρέπει να υπάρχουν επίσημα καταγεγραμμένες διαδικασίες που ορίζουν το πλαίσιο των σχετικών ευθυνών της σύνταξης, του ελέγχου, της έγκρισης και της διαχείρισης της εταιρικής γνώσης.

• Η διαδικασία δεν πρέπει να αποτελεί γραφειοκρατικό κώλυμα, αλλά αποτελεσματικό εργαλείο διοίκησης και ελέγχου καθώς και περιουσιακό στοιχείο της εταιρείας.

• Οι διαδικασίες θα πρέπει να γνωστοποιούνται στο προσωπικό που είναι αρμόδιο για την εκτέλεση και την παρακολούθησή τους και είναι πιο εύχρηστες αν διατίθενται και σε ηλεκτρονική μορφή (π.χ. μέσω του Intranet ή μέσω της χρήσης CD με εύχρηστα hyperlinks), εκτός από τα συνηθισμένα εγχειρίδια διαδικασιών ή τα επιμέρους εταιρικά δίκτυα.

• Θα πρέπει να υπάρχουν λεπτομερώς καταγεγραμμένες διαδικασίες για κάθε συναλλακτικό κύκλο και δραστηριότητα στις οποίες θα περιγράφεται αναλυτικά ο τρόπος διεκπεραίωσης των επιμέρους εργασιών, τα εμπλεκόμενα πρόσωπα (π.χ. οι υπεύθυνοι προετοιμασίας και έγκρισης) και τα σημεία ελέγχου (δικλείδες ασφαλείας) όπως αυτά έχουν καθορισθεί από την διοίκηση.

• Θα πρέπει να υπάρχει αναλυτικός κανονισμός επιπέδων έγκρισης (chart of authority) ο οποίος έχει εγκριθεί από τη διοίκηση. Ενδεικτικά, ένας πρότυπος αναλυτικός κανονισμός επιπέδων έγκρισης μπορεί να καθορίζει τα επίπεδα έγκρισης για:

* Το επιχειρηματικό σχέδιο
* Τις κεφαλαιουχικές δαπάνες και μισθώσεις
* Τη μεταφορά παγίων
* Τις εκποιήσεις, διαγραφές, υποτιμήσεις και επανεκτιμήσεις περιουσιακών στοιχείων
* Τις λειτουργικές δαπάνες
* Τις πωλήσεις και πολιτικές προώθησης
* Τη διαχείριση διαθεσίμων
* Το ανθρώπινο δυναμικό
* Τις εξαγορές, εκποιήσεις και δεσμεύσεις
* Τις λογιστικές πολιτικές
* Τα νομικά θέματα
* Τα φορολογικά θέματα
* Τη διαχείριση κινδύνων
* Τον κώδικα δεοντολογίας
* Τις διαδικασίες λειτουργίας
* Τη διαχείριση κρίσεων
* Τον εσωτερικό έλεγχο
* Τις λοιπές συναλλαγές- δραστηριότητες.

• Ως επιτροπές αναγνωρίζονται επίσημα εκείνες οι οποίες έχουν συσταθεί βάσει επίσημου πρακτικού του Δ.Σ., το οποίο εγκρίνει το σχετικό καταστατικό τους που ορίζει το πλαίσιο λειτουργίας τους και τις αρμοδιότητες τους. Εντούτοις, σε αρκετές περιπτώσεις διαφόρων ειδών υπο-επιτροπές λειτουργούν στην εταιρεία προκειμένου να λαμβάνονται διάφορες αποφάσεις που αφορούν αυτή συλλογικά.

• Η αξιολόγηση των κινδύνων αποτελεί τη βάση για τον μετέπειτα προσδιορισμό των απαραίτητων διαδικασιών ελέγχου- δικλείδων ασφαλείας και καλύπτει τόσο το γενικό επίπεδο της εταιρίας (entity level) όσο και το επίπεδο των επιμέρους δραστηριοτήτων και λειτουργιών (activity level). Θα πρέπει να λαμβάνονται υπ’ όψη τόσο οι καλές πρακτικές που προτείνει η επιτροπή COSO για την Διαχείριση των Επιχειρησιακών Κινδύνων και η οποία περιλαμβάνει στρατηγικούς, λειτουργικούς, χρηματοοικονομικούς κινδύνους και κινδύνους συμμόρφωσης, καθώς επίσης και οι μελλοντικές επιπτώσεις που μπορεί να έχει ο όσο το δυνατόν πιο ακριβής προσδιορισμός των χρηματοοικονομικών κινδύνων, όπως αυτοί προκύπτουν από το διεθνές νομοθετικό και ρυθμιστικό πλαίσιο (π.χ. Νόμος Sarbanes Oxley).

• Αποτελεί και απαίτηση νόμου αλλά και βέλτιστη πρακτική η οργάνωση σχετικής Επιτροπής Ελέγχου αποτελούμενη αποκλειστικά από μη εκτελεστικά και ανεξάρτητα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου με σκοπό την ενδυνάμωση του περιβάλλοντος ελέγχου και της ανεξαρτησίας του εσωτερικού ελέγχου. Η Επιτροπή Ελέγχου, ανάμεσα σε άλλα, θα πρέπει να επισκοπεί εάν η διοίκηση θέτει το κατάλληλο πλαίσιο λειτουργίας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου και επιβεβαιώνει την εφαρμογή των συστάσεων του εσωτερικού και εξωτερικού ελέγχου. Επίσης, ενημερώνεται για τους επιχειρηματικούς κινδύνους που απειλούν την επιχείρηση και εξετάζει εάν έχουν ληφθεί τα αναγκαία μέτρα από την διοίκηση για την αντιμετώπιση τους, εξετάζει τις οικονομικές καταστάσεις και επιβεβαιώνει ότι είναι πλήρεις και σύμφωνες με τις ακολουθούμενες λογιστικές αρχές.

• Η αξιολόγηση των στελεχών σχετίζεται άμεσα με τη στοχοθέτηση που αφορά τη θέση και το ρόλο τους. Ειδικά για τα ανώτατα και ανώτερα διευθυντικά στελέχη, είθισται να αναπτύσσονται και να ακολουθούνται ξεχωριστές πολιτικές και διαδικασίες πρόσληψης και αξιολόγησης.

• Θα πρέπει να υπάρχουν αναλυτικές περιγραφές θέσεων που να καλύπτουν το οργανόγραμμα της εταιρείας και των θυγατρικών της και οι οποίες θα πρέπει να έχουν κοινοποιηθεί στους αρμόδιους, να φέρουν ημερομηνία έγκρισης και να αναθεωρούνται σε τακτά χρονικά διαστήματα ή όποτε αυτό κριθεί απαραίτητο.

Εφόσον αναλύσαμε τις βέλτιστες πρακτικές οργάνωσης πολιτικών και διαδικασιών στην συνέχεια θα αναφερθούμε στο περιεχόμενο ενός πρότυπου εγχειριδίου (κειμένου) πολιτικών και διαδικασιών:

1. **Εισαγωγή**: Η εισαγωγή στο αναλυτικό κείμενο των πολιτικών και διαδικασιών ενός συναλλακτικού κύκλου μπορεί να περιλαμβάνει τις βασικές αρχές- σκοπούς των διαδικασιών που θα περιγραφούν αναλυτικά στην συνέχεια (π.χ. για τον συναλλακτικό κύκλο των αγορών- Οι προμηθευτές που επιλέγονται προσφέρουν στην εταιρεία την καλύτερη δυνατή σχέση τιμής, ποιότητας, όρων παράδοσης και πληρωμής), την γενική πολιτική της εταιρείας σχετικά με τον συγκεκριμένο συναλλακτικό κύκλο (π.χ. η επιτροπή αγορών μετά από εισήγηση της διευθύνσεως προμηθειών έχει την ευθύνη διασφάλισης της επιλογής των καλύτερων δυνατών προμηθευτών μέσα από την έγκριση της κατάστασης επιλεγμένων προμηθευτών), το πεδίο εφαρμογής των διαδικασιών (π.χ. αγορές α’ και β΄ υλών, δαπάνες μάρκετινγκ, κ.λπ.), οδηγίες για την χρήση του εγχειριδίου διαδικασιών και σχετικό κώδικα δεοντολογίας (π.χ. ανεξαρτησία, αντικειμενικότητα, αποτελεσματικότητα, κ.λπ.).
2. **Περιγραφή Διαδικασιών**: Σε αυτό το σημείο περιγράφονται αναλυτικά όλες οι προβλεπόμενες από την επιχείρηση διαδικασίες (π.χ. διαδικασίες αγορών α’ υλών, διαδικασίες δαπανών μάρκετινγκ, κ.λπ.) Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να αναφέρουμε ότι αποτελεί καλή πρακτική ο καταμερισμός των διαδικασιών να διενεργείται βάσει βημάτων που θα αναπτύσσονται σε λογική σειρά (π.χ. αναγνώριση αναγκών αγοράς, επιλογή προμηθευτών, εισαγωγή παραγγελιών, κ.λπ.) Επίσης, θα πρέπει να αναφέρεται αναλυτικά η κάθε ενέργεια που πρέπει να διενεργείται και από ποιον (αρμόδιο στέλεχος), από ποιον πρέπει να εγκρίνεται η κάθε ενέργεια, ποιο είναι το αποτέλεσμα και σε ποιον κοινοποιείται το αποτέλεσμα αυτής. Τέλος, αποτελεί καλή πρακτική η σύνδεση με τα σχετικά έντυπα που θα πρέπει να χρησιμοποιεί η εταιρεία και τα οποία θα πρέπει να είναι συγκεκριμένα και προ-αριθμημένα για να διευκολύνεται ο έλεγχος τόσο από την διοίκηση, όσο και από ανεξάρτητα όργανα αυτής (π.χ. εσωτερικό έλεγχο).
3. **Διαγράμματα Ροής Διαδικασιών**: Τα διαγράμματα ροής διαδικασιών διευκολύνουν την ευκολότερη κατανόηση της κάθε διαδικασίας καθώς απεικονίζουν σε διαγραμματική μορφή την λογική ροή των διαδικασιών, τα εμπλεκόμενα μέρη και τα σημεία ελέγχου και βοηθούν στον εντοπισμό αδυναμιών ή σημείων προς βελτίωση είτε από την διοίκηση, είτε από ανεξάρτητα όργανα αυτής (π.χ. εσωτερικό έλεγχο).
4. **Ορολογίες**: Για την ευκολότερη κατανόηση των περιλαμβανόμενων στις αναλυτικές διαδικασίες ορολογιών προτείνουμε να περιλαμβάνεται ιδιαίτερο κεφάλαιο επεξήγησης των κυριότερων ορολογιών ώστε να μην υπάρχουν ασάφειες και δυσχέρειες στην ερμηνεία αυτών. Έτσι, για παράδειγμα στον συναλλακτικό κύκλο των αγορών στο κεφάλαιο των ορολογιών θα περιλαμβάναμε την αίτηση αγοράς, την κατάσταση εγκεκριμένων προμηθευτών, την επιτροπή αγορών, το δελτίο παραγγελίας, τον έλεγχο πύλης, τις διαδικασίες παραλαβής αγαθών, τον ποιοτικό έλεγχο και τον έλεγχο αγοράς.
5. **Υποδείγματα Εντύπων**: Τέλος, σε ένα ολοκληρωμένο κείμενο πολιτικών και διαδικασιών θα περιλαμβάναμε σειρά υποδειγμάτων εντύπων τα οποία είναι απαραίτητα για την εκπλήρωση των διαδικασιών με τον λογικότερο, πληρέστερο και ορθότερο τρόπο. Τα ανωτέρω αναφερόμενα έντυπα διευκολύνουν τον αποτελεσματικότερο έλεγχο από πλευράς διοίκησης και ανεξάρτητων οργάνων αυτής (π.χ. εσωτερικό έλεγχο).

Σε αυτό το σημείο κρίνουμε σκόπιμο να αναφερθούμε στην μεθοδολογία Balanced Scorecard. Είναι γνωστό ότι η μεθοδολογία Balanced Scorecard μεταμορφώνει τα μη απτά- άυλα (intangible) στοιχεία μιας επιχείρησης σε απτά (tangible), αξιοποιώντας τις πτυχές των οικονομικών διαδικασιών και δραστηριοτήτων που κρύβουν αξίες. Ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά της αποτελεί η αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού με το να ζητείται η άποψη των στελεχών σχετικά με τις δυνατότητες βελτίωσης για παράδειγμα της μεθοδολογίας διεκπεραίωσης των εργασιών ώστε να επιτευχθεί βελτίωση της αποδοτικότητας της εργασίας . Εκείνο που θα πρέπει να τονίσουμε είναι ότι η χρήση του μοντέλου Balanced Scorecard μπορεί να επιτευχθεί ευκολότερα σε πιο χαλαρά περιβάλλοντα και συστήματα εσωτερικού ελέγχου, σε σχέση με αυστηρά και πολύ καλά οργανωμένα συστήματα εσωτερικού ελέγχου τα οποία θα βασίζονται σε πλήρως αναπτυγμένες- καταγεγραμμένες πολιτικές και διαδικασίες οι οποίες δεν ενθαρρύνουν την πρωτοβουλία στο ανθρώπινο δυναμικό, αλλά συνιστούν το πλαίσιο οργάνωσης και λειτουργίας της επιχείρησης εντός ενός πολύ συγκεκριμένου πλαισίου λειτουργίας.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Παράρτημα 1: Βασικοί δείκτες KRIs για τον κλάδο της παροχής χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών











ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

**Ξενόγλωσση βιβλιογραφία :**

Adamec, Bruce A (1994), Using Process Engineering in Operational Auditing. Internal Auditing Vol. 10, Iss. 1, Summer, pp. 3-13 (ABI/INFORM(R)Research)

Adams, J. (1995), Risk, UCL Press, London

Adams, Renee B., (2000), The Dual Role of Corporate Boards as Advisors and Monitors of Management: Theory and Evidence. Previously titled "The Dual Role of Corporate Boards as Advisors and Monitors of Management", Social Sciences Research Network Website

Adelman, Sid and Ecimovic, Dusan (1994), Assesing new Technologies. Internal Auditor Vol. 51, Iss. 3, June, pp. 46-49 (ABI/INFORM(R))

Akiyama T. & Christian J. (1998), Effective Risk Management Strategies, Roundtable Discussion on New Approaches to Commodity Price Risk Management in Developing Countries (Washington D.C.: World Bank), pp. 1-40

Aldhizer George III and Cashel, James D (1996), A Tale of Two Companies: The Decision to Outsource Internal Auditing. Internal Auditing Journal, Winter, pp. 10-15 (ABI/INFORM(R))

Allegrini, Marco. Bandettini Elena. INTERNAL AUDITING AND CONSULTING ASSIGNMENTS IN ITALY: AN EMPIRICAL RESEARCH. University of Pisa

Allot Anita, (2000), Non-Executive Directors: Their Value to Management; CIMA Technical Services Research, UK

Al-Twaijry, A. M., J. A. Brierley, and D.R. Gwilliam. (2003), The development of Internal Audit in Saudi Arabia: an Institutional theory perspective. Critical Perspectives on Accounting 14, pp 507-531

Anderson, D. (2004), Strengthening Internal Audit Effectiveness, Corporate Governance, Vol.10, pp. 45-60

Anonymous (2000), Managing Risk in Farming: Concepts, Research and Analysis (Economic Research Service: USDA), pp. 29-36

Arena, Marica. Azzone, George. Enterprise Risk Management and Internal Audit: A multiple case study

Arena, Marika. Azzone, Giovanni. Internal Audit in large Italian companies: adoption, development and evolution

Atkinson, W. (2003), Enterprise Risk Management at Wal-Mart, Risk Management, Vol. 50, no. 12, pp. 36-40

Auditing Practices Board (APB) (1995), Accounting and Internal Control Systems and Audit Risk Assessments, SAS 300, APB, London

Bailey, A. D., Gramling, A., and Ramamoorti, S (2003), Research Opportunities in Internal Auditing. Florida, Altamonte Springs

Bank of England (2003), “Strengthening financial infrastructure”, Financial Stability Review no. 15 December

Bannock Graham and Partners (1993), Risk Management: A Boardroom Issue for 1990s, Sedgwick Group Development Council

Barišić, I., & Tušek, B. (2016). The importance of the supportive control environment for internal audit effectiveness–the case of Croatian companies. Economic research-Ekonomska istraživanja, 29(1), 1021-1037

Barnea, A., Robert, R., Haugen, A., and Senbet, L.W. (1985), Agency Problems and Financial Contracting, Prentice Hall, New York

Barr, S. (1995), Farming out Internal Audits, CFO, June, pp. 69-72

Beasley, M. S., Clune, R., Hermanson, D. R. (2005), ERM: a status report, The Internal Auditor, Vol. 62, No. 1, pp. 67-73

Beasley, M.S. (1996), An Empirical Analysis of the Relation between the Board of Director Composition and Financial Statement Fraud, Accounting Review, Vol.71, pp. 443-466

Beaver W.H. & Parker G. (1995), Risk Management: Problems & Solutions, McGraw-Hill, Singapore

Bédard, J., Chtourou, S.M. and Courteau, L. (2004), The Effects of Audit Committee Expertise, Independence, and Activity on Aggressive Earning Management, Auditing: A Journal of Practice and Theory, Vol.23, pp. 13-35

Berry A and Perren L (2000), The Role of Non-Executive Directors in UK SMEs; ACCA Research Report, No. 63

Birkensleigh, Sandra. Fergusson, Scott. Compliance vs Compliance: The case for tuning this important function into a core capability

Birnberg, J. G., L. H. Frieze, and M. D. Shields (1977), The role of attribution theory in control systems. Accounting, Organizations and Society, Vol. 2, pp. 189-200

Bishop, W.G., Hermanson, D.R., Lapides, P.D. and Rittenberg, L.E. (2000), The year of the audit committee, Internal Auditor, 57, pp. 46-51

Blackburn, S. (1999), Managing risk and achieving Turnbull compliance, Accountants Digest 417, ABG, London

Borchgrevink, Henric. Management of financial crises in cross-border banks. Economist in the Financial Institutions Department, and Thorvald Grung Moe, senior economist in Norges Bank Financial Stability

Boritz, J.E (1990), Approaches to Dealing with Risk and Uncertainty, Canadian Institute of Chartered Accountants, Toronto

Bou-Raad, G. (2000), Internal auditors and a value-added approach: the new business regime, Managerial Auditing Journal, 15, pp. 182-186

Bou-Raad, G. (2000), Internal auditors and a value-added approach: the new business regime, Managerial Auditing Journal, Vol. 15, No. 4

Bovee, C., Mescon, M., Rachman, D. and Till, J (1993), Business Today, 6th Edition, USA: McGraw-Hill Inc., 6th edition

Brewer J. (2003), Pemex Orders Risk Assessment of Cantarell Field, Lloyd’s List, January 07

Brink V. Z., (1941), Internal Auditing. Its Nature and Function and Methods of Procedure, The Ronald Press Co., New York

Brink V. Z., Moeller R., Witt H. N. (1998), Modern Internal Auditing: Appraising Operations and Controls, 5th Edition

Brink, V. Z., & Witt, H. (1982), Modern internal auditing, 4th edition, Wiley, New York

Bromiley, P., McShane, M., Nair, A., & Rustambekov, E. (2015). Enterprise risk management: Review, critique, and research directions. Long range planning, 48(4), 265-276

Brooks, Dean M., Goldman, Mort and Lanza, Richard B. (2005), Buyer’s Guide to Audit, Anti-Fraud and Assurance Software, Ekaros Analytical Inc.

Brown, Doug and Mendenhall, Stan. (1995), Stress and Components of the Internal Auditor’s job. Internal Auditing Vol. 10, Iss. 3, Winter, pp. 31-39 (ABI/INFORM(R)Research)

Bruwer, J. P. (2016). Is the control environment a basis for customised risk management initiatives in south African small, medium and micro enterprises?

Butler, A., Letza, S., and Neale, B, (1997), Linking the balanced scorecard to strategy, Long Range Planning,, Vol. 30, No. 2

Butt V. (2002), Spreading Risks in Troubled Times, Lloyd’s List, October 31 520

Butterworth, Mark (2002), Notes in “Risk Management and Corporate Governance”. Lecture 5 of the course “Risk Management and Control”. Msc Insurance and Risk Management. City University Business School, February

Byrne, B. M (2001), Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates

Calafati Carolina (2001), Enterprise Risk Management; the Changing Philosophy for Managing Risk at a Business Wide Level, City University, September

Callahan, C., & Soileau, J. (2017). Does enterprise risk management enhance operating performance?. Advances in accounting, 37, 122-139

Campbell, Jane E. and Mohan, Nancy (1992), The Impact of Corporate Downsizing on Internal Auditing. Internal Auditing Vol. 7, Iss. 4, Spring, pp. 3-9 (ABI/INFORM(TM)Research)

Carcello, J.V., D.R. Hermanson. and K. Raghunandan (2005), Factors Associated with U.S. Public Companies' Investment in Internal Auditing, Accounting Horizons 19 (2), pp. 69-84

Carcello, Joseph V. Hermanson, Dana R. (2005), Changes in Internal Auditing During the Time of the Major US Accounting Scandals

Carrol A. B. (1989), Business and Society: Ethics and stakeholder Management, South Western, Cincinnati

Cascarino Richard And Sandy van Esch (2005), Internal Auditing: An Integrated Approach, Juta and Co Ltd.

Chadwick, W. (1995), Tough questions; tougher answers, Internal Auditor, 52, pp.63-65

Chambers Andrew (1997), The Operational Auditing Handbook: Auditing Business Processes, John Wiley and Sons, UK

Chambers Andrew B., Selim, Georges M. and Vinten Gerald (1987), Internal Auditing 2nd Edition, Pitman Publishing, London

Chambers Andrew D. and Court, John M (1994), Computer Auditing (3rd Edition), London: Pitman Publishing

Chambers Andrew D. and Rand G (1994), Auditing the IT Environment, Pitman Publishing, London

Chambers, A. D., & Odar, M. (2015). A new vision for internal audit. Managerial auditing journal

Chambers, A., Selim, G. & Vinten, G. (1987, Internal Auditing, 2nd edition, Pitman Publishing, U.K

Chambers, A.D. (2000), Internal audit and risk management: impact on internal audit ±development or revolution?, Internal Control, Vol. 32, pp. 3-7

Chambers, Andrew (2006), Understanding Assurance, March

Chambers, Chambers, A.D (2000), Internal audit and risk management: impact on internal audit – development or revolution?, Internal Control 32, pp. 3-7

Chan, Mike M.K. Achieving audit uniformity out of diversity: a case study of an international bank

Chapman, R. J. (2011). Simple tools and techniques for enterprise risk management. John Wiley & Sons

Charman C. (2002), Benefits of Risk Management Dogged by Misperceptions, Lloyd’s List, November 28

Chartered Institute of Management Accountants (2002), CIMA Review of Auditor Independence. CIMA, London, UK

Chhaochharia, Vidhi and Yaniv Grinstein (2004), The Transformation of US Corporate Boards: 1997-2003, May

Christ, Margaret H. (2006), All Control is Not Equal: The Effect of Control System Type on Trust and Cooperation in Strategic Alliances, The University of Texas at Austin, March

Chumo, Leonard Kipkemoi (2003), Restatement of financial statements and firm value: a post Enron analysis, City University

Cicchella, Denis (2005), Construction Audit Guide: Overview, Monitoring and Auditing, The IIA Research Foundation, December

Connally, Catherine (2006), Reducing the cost of MI 52-109 Compliance: Taking risk based approach to internal controls. The Bottom Line. October

Conyon, M. and Peck, S. (1998), Board control, Remuneration Committees, and Top Management Compensation, Academy of Management Journal, 41, pp. 146-157

Cooper, B.J. and Craig, J.R. (1984), A Profile of Internal Audit in Australia, Royal Melbourne Institute of Technology, Vol. 3

Cooper, B.J., Leung, P. and Chau, G. (1989), A Survey of Internal Auditing in Hong Kong, Hong Kong Polytechnic, Vol. 4

Curkovic, S., Scannell, T., Wagner, B., & Vitek, M. (2013). Supply chain risk management within the context of coso's enterprise risk management framework. Journal of Business Administration Research, 2, (1), 15

Currall, S. C. and T. A. Judge (1995), Measuring trust between organizational boundary role persons., Organizational Behavior and Human Decision Processes, 64, pp. 151-170

Danescu, T., Prozan, M., & Prozan, R. D. (2015). The valances of the internal audit in relationship with the internal control–corporate governance. Procedia Economics and Finance, 26, 960-966

Das, T. K. and B. S. Teng (2001), Trust, control and risk in strategic alliances. Organization Studies 22, pp. 251- 283

Das, T. K. and B. S. Teng. (1996), Risk types and inter-firm alliance structures. Journal of Management Studies Vol. 33 pp. 827 – 843

Das, T. K. and B. S. Teng. (1999), Managing risks in strategic alliances. Academy of Management Executive , Vol. 13, No. 4, pp. 50-62

Das, T. K. and B. Teng. (1998), Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances, Academy of Management Review ,Vol. 23 No, 3, pp. 491-512

Dechow, P.M., Sloan, R.G. and Sweeny, A.P. (1996), Causes and consequences of earnings manipulation: An analysis of firms subject to enforcement actions by the SEC, Contemporary Accounting Review, Vol.13, No.1, pp. 1-36

Douglas, M. (1986), Risk Acceptability According to the Social Sciences, Routledge, London

Douglas, M. (1992), Risk and Blame: Essays in Cultural Theory, Routledge, London

Douglas, M. (1999), Implicit Meanings, Routledge, London

Drogalas, G., Arampatzis, K., & Anagnostopoulou, E. (2016). The relationship between corporate governance, internal audit and audit committee: Empirical evidence from Greece. Corporate Ownership and Control, 14, (1), 569-577

ECB (2003), Memorandum of Understanding on the high level principles of cooperation between bank supervisors and central banks of the EU in crisis management

Eden, Don and Moriah, Lean (1996), Impact of Internal Auditing on Branch Bank Performance: A Field Experiment, Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol. 68, No. 3, December, pp. 262–271

Eisenhardt, K. M. (1985), Control: Organizational and economic approaches. Management Science 31, pp. 193 – 210

Elbardan, H., Ali, M., & Ghoneim, A. (2015). The dilemma of internal audit function adaptation: The impact of ERP and corporate governance pressures. Journal of Enterprise Information Management

Even, Dov. Moriah, Leah. (1996), Impact of Internal Auditing on Branch Performance: A field experiment. Organizational Behavior and Human Decision Processes

Ewert, G.A. (1997), How to sell internal auditing, Internal Auditor, 54, pp.54-57

Felix, W.L. Jr, Gramling, A.A. and Maletta, M.J. (2001), The contribution of internal audit as a determinant of external audit fees and factors influencing this contribution, Journal of Accounting Research, 39, pp.513-534

Filos, Ioannis (2001), Internal Regulation of Operations, Logistis Journal, June, pp. 935-936

Firstenberg, P. B. and Malkiel, B. G. (1994), The Twenty-First Century Boardroom: Who Will Be in Charge?, Sloan Management Review, Vol.36, No. 1, pp. 27-35

Fischer, Michael J (1996) Realizing the benefits of new technologies as a source of Audit Evidence: An interpretive field study, St. Bonaventure University

Fogarty, T.J. and Kalbers, L.P. (2000), An empirical evaluation of the interpersonal and organisational correlates of professionalism in internal auditing, Accounting and Business Research, Vol. 30 No. 2, pp. 125-36

Fox, C. (2018). Understanding the new ISO and COSO updates. Risk Management, 65(6), 4-7

Fox, M.B. (2003), Required disclosure and corporate governance

Francis, J.R. and Wilson, E.R. (1988), Auditor Changes: A Joint of Theories Relating to Agency, The Accounting Review, Vol. 63, No. 4, pp. 663- 683

Freixas, Xavier (2003), Crisis Management in Europe, In Jeroen Kremers, Dirk Schoenmaker and Peter Wierts (ed.): Financial Supervision in Europe, Edward Elgar

Frey, B. S. 1993, Does monitoring increase work effort? The rivalry with trust and loyalty. Economic Inquiry Vol. 31, No. 4, pp, 663 – 670

Frost C., Allen D., Potter J. & Bloodworth P. (2001), Operational Risk & Resilience, Butterworth-Heinemann, Oxford

Gaining assurance on risks, The Institute of Internal Auditors -UK and Ireland

Gallaway, Duncan J. (1994), Control Models in perspective, Internal Auditor, December

Gambetta, D. (1988), Can we trust trust? In D. Gambetta (Ed.), Trust: Making and breaking cooperative relations, MA: Basil Blackwell, pp. 213 – 237, Cambridge

Gayle, D.J. Tewarie, B., White Jr, A.Q. (2003), Governance in the twenty-firstcentury university: approaches to effective leadership and strategic management, Wiley Periodicals, c2003. 378.1 G743

Gibbs, Jeff and Keating, Patrick. (1995), Reengineering Controls, Internal Auditor Vol. 52, Iss. 5, October, pp. 46-49

Giddens, A. (1991), Modernity and Self Identity: Self and Society in the Late Modern Age, Polity Press, London

Gonenc, Rauf Maria and Giuseppe Nicoletti (2000), The Implementation and the Effects of Regulatory Reform: Past Experience and Current Issues, Economics Department Working Papers, No. 251

Goold, M. and A. Campbell. (1987), Many best ways to make strategy. Harvard Business Review , 65 (6), pp. 70-76

Govindarajan, V. and Fisher, J. (1990), Strategy, Control Systems, and Resource sharing: Effects on Business-unit Performance. Academy of Management Journal, Vol. 33, No. 2

Govindarajan, V. and Gupta, A (1985), Linking Control Systems to Business Unit Strategy: Impact on performance. Accounting, Organizations and Society, Vol. 10, No.1

Grace, M. F., Leverty, J. T., Phillips, R. D., & Shimpi, P. (2015). The value of investing in enterprise risk management. Journal of Risk and Insurance, 82, (2), 289-316

Greehan, Thomas J (1994), Reengineering Internal Controls: A back-to-basics approach. Internal Auditing Vol. 10, Iss. 2, Fall, pp. 60-62 (ABI/INFORM(R)Research)

Griffiths, David (2006), Risk Based Internal Auditing: An introduction, March

Griffiths, David (2006), Risk Based Internal Auditing: Three views on implementation, March

Griffiths, David. (2004), Risk Based Internal Auditing: Performane Manual , the audit process, July

Hampton, J. J. (2004), “ERM at RIMS”, Risk Management, Vol. 51, no. 4, pp. 70-71

Handy, N. & Paterson, J. (2005), Internal audit: the new rock and roll, Accountancymagazine.com, January, pp. 48-49

Hawkes, Lindsay C. and Adams, Michael B. (1994), Total Quality Management: Implications for Internal Audit. Managerial Auditing Journal, Vol. 9, No. 4, pp. 11- 18

Hermanson, H.M. (2000), An analysis of the demand for reporting on internal control, Accounting Horizons, Vol. 14 No. 3, pp. 325-41

Hood, C., Rothstein, H. and Baldwin, R. (2001), The Government of Risk, Oxford University Press, Oxford

Hopkin, P. (2018). Fundamentals of risk management: understanding, evaluating and implementing effective risk management. Kogan Page Publishers

How American Standard’s Audit staff did an about face, (1995), Financial Executive, Vol. 11, Iss. 6, Nov/Dec, pp. 32-33

How to rebalance internal audit priorities in the SOX era. PwC

Hoyt, R. E., & Liebenberg, A. P. (2011). The value of enterprise risk management. Journal of risk and insurance, 78(4), 795-822

Inkpen, A. C. and S. C. Currall. (2004), The coevalution of trust, control, and learning in joint ventures, Organization Science, Vol. 15, No.5 , pp. 586 – 599

Internal Auditors and Internal Consulting, (1996), Internal Auditor Vol. 53, Iss. 3, June p. 10 (ABI/INFORM(R)Research)

Ittner, C. and Larcker, D (1984), Quality Strategy, Strategic Control Systems, and Organizational Performance, Accounting, Organizations and Society, Vol. 22, No. 3 / 4 1997) Accounting Review, Vol. LIX No 3, July

James, K.L. (2003), The effects of internal audit structure on perceived financial statement fraud prevention, Accounting Horizons, 17, pp. 315-327

Janikian, Krikor (2004), Risk Management in Shipping. City University, January

Jarrell, G., J. Brickley and J. Netter (1988), The market for corporate control – The empirical evidence since 1980, Journal of Economic Perspectives, 2, pp. 49-68

Jensen, M., and R. Ruback, (1983), The market for corporate control – The scientific evidence, Journal of Financial Economics, 11, pp. 5-50

Jeppesen K. K. (1998), Reinventing auditing, redefining consulting and independence, The European Accounting Review, Vol. 7, No. 3

Johnson, J. L., J. B. Cullen, S. Tomoaki, and H. Takenouchi. (1996), Setting the stage for trust and strategic integration in Japanese - U.S. Cooperative alliances. Journal of International Business Studies Vol. 27, No. 5, pp. 981-1004

Kamneva, Valeria (2004), Internal Auditing in Russia. Cass Business School. London

Kaplan, R and Norton, D. (1996b) ,The Balanced Scorecard. USA: Harvard Business School Press

Kaplan, R. and Norton, D (1992), Putting the Balanced Scorecard to work. Harvard Business Review, September-October

Kaplan, R. and Norton, D (1992), The balanced scorecard- measures that drive performance. Harvard Business Review, January-February

Kaplan, R. and Norton, D (1996), Using the Balanced Scorecard as a strategic management system, Harvard Business Review, January-February

Kaplan, R. and Norton, D (2001), Transforming the Balanced Scorecard from performance measurement to strategic management (Part 1), Accounting Horizons, Vol. 15, No. 1, March

Kaplan, R. and Norton, D (2001b), Transforming the Balanced Scorecard from performance measurement to strategic management (Part 2). Accounting Horizons,Vol. 15, No. 2, June

Kaplan, R. and Norton, D. (1996a), Linking the balanced scorecard to strategy. California Management Review, Vol. 39 , No. 1

Karanja, E. (2017). Does the hiring of chief risk officers align with the COSO/ISO enterprise risk management frameworks?. International Journal of Accounting & Information Management

Kinyua, J. K., Gakure, R., Gekara, M., & Orwa, G. (2015). Effect of internal control environment on the financial performance of companies quoted in the Nairobi Securities Exchange. International Journal of Innovative Finance and Economics Research, 3, (4), 29-48

Kippenberger, T. (1999), Internal audit and governance: the shift from control to risk. The Antidote, Vol. 4, No.3, pp. 6-7

Klitgaard, Robert, Maclean-Abaroa Ronald and Lindesey H. Parris (2000), Corrupt Cities, A practical guide to cure and prevention, World Bank

Koutoupis, A.G., & Pappa, E. (2018). Corporate governance and internal controls: a case study from Greece. Journal of governance & regulation, (7, Iss. 2), 91-99

Koutoupis, A.G. (2006)., Reengineering Internal Audit and Compliance Functions within Greek Banks, Panteion University of Social and Political Sciences, April

Koutoupis, A.G. (2005), Corporate Governance and Internal Audit in Greece, Panteion University of Social and Political Sciences, Third European Academic Conference on Internal Audit and Corporate Governance, April

Koutoupis, A.G. (2006), Corporate Governance & Business Risk Management Regulations and Best Practices impact on Internal Controls & Internal Audit Activities within Greek publicly listed enterprises, Fourth European Academic Conference on Internal Audit and Corporate Governance, April

Koutoupis, A.G. (2006), Corporate Governance & Business Risk Management Regulations and Best Practices impact on Internal Controls & Internal Audit Activities within Greek publicly listed enterprises, Fourth European Academic Conference on Internal Audit and Corporate Governance, April

Koutoupis, A.G. (2006), Corporate Governance & Business Risk Management Regulations and Best Practices impact on Internal Controls & Internal Audit Activities within Greek publicly listed enterprises, Fourth European Academic Conference on Internal Audit and Corporate Governance, April

Koutoupis, A.G. (2004), Corporate Governance and Internal Control Systems, Economic Chronicles Journal – Issue 126, Athens, March-April

Lai, F. W., & A Samad, F. (2010). Enterprise risk management framework and the empirical determinants of its implementation

Lau, Pui Yee (2003), The Development of Corporate Governance and their Implication towards the Growth of Enterprise Risk Management in United Kingdom, Canada and Asian countries

Lemon, W.M., Tatum, K.W. and Turley, W.S. (2000), Developments in the Audit Methodologies of Large Accounting Firms, Auditing Practices Board, London

Letza, S. (1996), The design and implementation of the balanced scorecard. Business Process Reengineering and Management Journal, Vol. 2, No. 3

Levinthal, D.A. and Fichman, M. (1988), Dynamics of Interorganizational Attachments Auditor-Client, Administrative Science Quarterly, Vol. 33, No. 3, p. 345

Lilley, M. and Saleh, O. (1999), Making risk a rewarding business, Internal Auditing, January, pp. 18-20

Lupton, D. (1999), Risk, Routledge, London

Malhotra, D. and J. K. Murnighan. (2002), The effects of contracts on interpersonal trust. Administrative Science Quarterly, Vol. 47, No. 3, pp. 534 – 559

Marcella, Albert J. Jr. (1995), Outsourcing, Downsizing, and Reengineering: Internal Control Implications. Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors

Marchetti, Anne M (2005), Beyond Sarbanes-Oxley Compliance Effective Enterprise Risk Management, Wiley, June

Mayer, R. C., J. H. Davis, and F. D. Schoorman. (1995), An integrative model of organizational trust, Academy of Management Review, Vol. 20, No. 3, pp. 709 -734

McCuaig, B. W. (1998), Auditing Assurance & CSA. Internal Auditor, June

McHugh, Robert D., Jr (1986), The Auditor as Internal Consultant. Internal Auditor Vol. 43, Issue 4, August, pp. 46-48 (ABI/INFORM(R)Research)

McInnes (1993), W. Auditing into the 21st Century, ICAS, Edinburgh

Mcintosh, Elaine (1992), Internal Auditing in a Total Quality Environment: A Reference Manual, IIA, USA

McMunn, Holly E. and DePasquale, Rob (1997), Everyone an Internal Auditor. Management Accounting Vol. 78, Iss. 9, March, pp. 40-44 (ABI/INFORM(R)Research)

Meek, V.L., (1995), Regulatory Framework, Market Competition: the Governance and Management of Higher Education, Australian Universities Review, Vol..38, No. 1 pp. 3-10

Meier, Dan. (2004), German companies listed at the New York Stock Exchange: Fulfilment of requirements under the SOX Act. August

Melville, Rob (1997), Re-engineering Audit: Quality, Control Self Assessment and the Balanced Scorecard. Management Working Paper, City University Business School

Moeller, R. R. (2007). COSO enterprise risk management: understanding the new integrated ERM framework. John Wiley & Sons

Moerland P. (1995), Corporate Ownership and Control Structures: An International Comparison, Review of Industrial Organization, 10, pp. 443–464

Monks R.A.G., and Minow N (1996), Watching the Watchers: Corporate Governance for the 21st Century; Blackwell Publishers., UK

Morgan, G. (1979), Internal audit role conflict: a pluralist view, Managerial Finance, Vol. 5 No. 2, pp. 160-70

Nikolaidou, Anna (2002), The importance of corporate governance in relation to risks management and control practices & The contribution of the organization of economic cooperation and development (OECD). City University, September 13, London

Nuswantara, D. A., & Maulidi, A. (2017). The efficacy of control environment as fraud deterrence in local government. Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society, 12, (4), 591-613

Oakland, John S. (1989), Total Quality Management, Revised in 1997, Butterworth-Heinemann, Oxford, England

Oakland, John S.. (1999-2002), Total Organisational Excellence: Achieving worldclass performance, Butterworth-Heinemann, Oxford, England

Omachonu, Vincent K. and Ross, Joefle E. (1994), Principles of Total Quality, St. Lucie Press, USA

Ouchi, W. (1979), A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms, Management Science, Vol. 25, No.9, pp. 833-848

Ouchi, W. and M. A. Maguire. (1975), Organizational control: Two functions, Administrative Science Quarterly, 20, pp. 559 – 569

Papaefstathiou, Effrosyni (2003), Enterprise Risk Management: The New Approach. What is the role of internal auditor & computer assisted audit techniques & tools?, September

Parker, L. (2001), Understanding Risk, Internal Auditor, February

Partnering with Internal Auditing., (1992), I/S Analyzer Vol. 30, Iss. 11, November 1992, pp. 1-16 (ABI/INFORM(TM)Research)

Penno, M., (1990), Auditing for Performance Evaluation, Accounting Review, July, pp. 520-536

Pentland, B. (2000), Will auditors take over the world? Program, technique and the verification of everything, Accounting, Organizations and Society, Vol. 25, pp. 307- 12

Perry, William E. (1984), Improving Audit Productivity, Wiley, USA

Pickett, Spenser K.H (2005), Auditing the Risk Management Process. John Wiley and Sons, Inc

Popatova, Olga (2004), Reputation Risk Management, Cass Business School

Power, M. (1999), The Audit Implosion: Regulating Risk from the Inside, ICAEW, London.

Prewett, K., & Terry, A. (2018). COSO's updated enterprise risk management framework- A quest for depth and clarity. Journal of Corporate Accounting & Finance, 29, (3), 16-23

Raiborn, C., Butler, J. B., Martin, K., & Pizzini, M. (2017). The internal audit function: A prerequisite for Good Governance. Journal of Corporate Accounting & Finance, 28, (2), 10-21

Ramos, Michael (2005), The Sarbanes-Oxley Section 404 Implementation Toolkit (includes CD-ROM), John-Wiley and Sons, Inc., April

Ridley, Jefferey and Chambers, Andrew D. (1998), Leading Edge Internal Auditing, ICSA Publishing, London, England

Ridley, Jefferey(2004), Quality and Internal Audit – a survey of theory and practice, paper presented at the 2nd European Academic Conference on Internal Audit & Corporate Governance, Cass Business School, published in the proceedings for conference, May 2005, London, England

Ring, P. S., A. H. Van De Ven. (1994), Developmental processes of cooperative interorganizational relationships, Academy of Management Review ,19, No., pp. 90- 118

Risk Based Internal Auditing, The Institute of Internal Auditors, UK and Ireland

Rittenberg, Larry E. Covaleski, Mark (1999), Outsourcing the Internal Audit Function: The British Government Experience with Market Testing

Rittenberg,L.E. and M.A. Covaleski. (2001), Internalization versus externalization of the Internal Audit function: an examination of professional and organizational imperative. Accounting, Organization and Society, 26, pp 617-641

Rosen, Robert Eli, Risk Management and Corporate Management: The Case of Enron

Rubino, M., Vitolla, F., & Garzoni, A. (2017). The impact of an IT governance framework on the internal control environment. Records Management Journal

Rutteman Report (1994), Internal Control and Financial Reporting: Guidance for Directors of Listed Companies Registered in theUK, ICAEW, London

Sadgrove, K. (2016). The complete guide to business risk management. Routledge

Samaratunga, Sam. Gray, Jackie. (2003), Risk Management - The future of IA role. Head of Internal Audit Forum - Financial Services, PwC, November

Sarens, G., & De Beelde, I. (2006). Interaction between internal auditors and senior management: A qualitative analysis of expectations and perceptions (No. 06/358). Ghent University, Faculty of Economics and Business Administration

Sarens, Gerrit (2006), Internal Audit in Belgium: a quantitative analysis of characteristics, evolutions andclusters, March

Sawyer, Lawrence B. (1973), The Practice of Modern Internal Auditing, IIA, USA

Selim George, McNamee (1999), Risk Management and Internal Auditing: What are the Essential Building Blocks for a Successful Paradigm Change?, International Journal of Auditing, Vol.3, pp. 147-155

Shanasirova, N. (2018). The issues of organizing internal audit, International Finance and Accounting, 4, (34)

Shiobara, Ichirou (2001), International Auditing Environment, Ziemukeiri-Kyokai

Smithson C.W. (1998), Managing Financial Risk, McGraw-Hill, New York

Spencer Pickett K. H. (1997), The Internal Auditing Handbook, Londra, Wiley

Spira, L. F., & Page, M. (2003). Risk management: The reinvention of internal control and the changing role of internal audit. Accounting, Auditing & Accountability Journal

Stace, Roger. (1994), TQM and the Role of Internal Audit. Australian Accountant, Vol. 64, Iss. 6, July, pp. 26-29 (ABI/INFORM(R)Research)

Steckel-Berger, Gabriele, The Evaluation of the Control Environment by Internal Auditors: A case-based Experimental Study. University of Innsbruck/ School of Management

Subramaniam, N., Wahyuni, D., Cooper, B. J., Leung, P., & Wines, G. (2015). Integration of carbon risks and opportunities in enterprise risk management systems: evidence from Australian firms. Journal of Cleaner Production, 96, 407-417

Sweeting, P. (2017). Financial enterprise risk management. Cambridge University Press

Tannenbaum, A. S. (1968), Control in organizations, McGraw-Hill, New York

Teji, T. & Kettel, M, (2001), Mastering risk beyond Turnbull, Internal Auditing & Business Risk

Marc Tettamanzi P. (2003), Internal Auditing: evoluzione storica, stato dell’arte e tendenze di sviluppo, Milano, Egea

Tettamanzi, P. (2003), Internal Auditing. Milano. Egea

Tezzon M.(2002), Efficienza dei controlli sulle imprese e crisi dei mercati finanziari: il ruolo del Collegio sindacale, Convegno sul Collegio sindacale, ABI, 11 ottobre, Roma

The effect of Sarbanes-Oxley on the M&A Process (2004), Working Council for Chief Financial Officers, April

Tongren, John D. (1995), CoActive Control. Internal Auditor, Vol. 52, Iss. 3, June, pp. 42-44

Van Greuning, H., Bratanovic, S. B. (2020). Analyzing banking risk: a framework for assessing corporate governance and risk management. World Bank Publications

Wade, K., A. Wynne (1999), Control Self-Assessment for Risk Management and Other Practical Applications, Wiley, New York, NY

Walker, P.L., W.G. Shenkir, T.L. Barton.(2003), ERM in practice, The Internal Auditor, Vol. 60, No,4, pp. 51-5

Wallace, W.A., R.W. Kreutzfeldt (1991), Distinctive characteristics of entities with an Internal Audit Department and the association of the quality of such departments with errors. Contemporary Accounting Research, Vol. 7, No. 2 , pp.485-512

What Private Companies Need to Know About the Sarbanes-Oxley Act, (2004), Ernst & Young

Williams, Trevor (1992), Audit in EDI environment, Clark Whitehill, May, London

Woodward S., Selim G.(2004), Internal Audit and Consulting Practice in the 21st Century, Paper presented at the Second Conference on Internal Auditing and Corporate Governance, London

Xu Zhi-Di, Bank of China surveillance system design for internal audit. The Bank of China, Shanghai Branch, Shanghai, China

Ye, Liu (2004), Control Self Assessment Combined with SOX. Cass Business School. July

**Ελληνική βιβλιογραφία :**

Ξανθάκης, Μ., Τσιπούρη Λ. και Σπανός Λ. (2003), Εταιρική Διακυβέρνηση: Έννοια και Μέθοδοι Αξιολόγησης

Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών – Κέντρο Μελετών και Εκπαίδευσης Χρηματοοικονομικής, Εκδόσεις Παπαζήση, Aθήνα

Παπαστάθης Παντελής (2003), Ο Σύγχρονος Εσωτερικός Έλεγχος (Internal Audit) στις Επιχειρήσεις – Οργανισμούς και η Πρακτική Εφαρμογή του (Α’ και Β’ τόμος), Αθήνα

Φίλος Γιάννης (2004), Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου Επιχειρήσεων Εκδόσεις IQ Group, Αθήνα

Γ΄ Μέρος

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ

**ΓΑΡΕΦΑΛΑΚΗΣ Α.- ΚΟΥΤΟΥΠΗΣ Α.- ΚΥΡΙΑΚΟΓΚΩΝΑΣ Π**.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

1.1 Σύντομη ιστορική αναδρομή

Η περίοδος των αυτοκρατοριών ήταν εκείνη στην οποία εμφανίζονται οι ρίζες του εσωτερικού ελέγχου. Η ανάγκη για την ύπαρξή του προέκυψε λόγω των πολλών διάσπαρτων γεωγραφικά περιοχών που είχαν στην κατοχή τους οι αυτοκρατορίες αλλά δεν μπορούσαν να ελέγξουν για κλοπές και ατασθαλίες κατά την διοίκησή τους. Σύμφωνα με την Pitt (2014), στην περσική αυτοκρατορία πρωτοεμφανίστηκε ο εσωτερικό έλεγχος όταν ο Δαρείος ο Μέγας αναγκάστηκε να τοποθετήσει αντιπροσώπους στις είκοσι σατραπείες, οι οποίοι αντιπρόσωποι ονομάστηκαν «τα μάτια και τα αυτιά του βασιλιά». Επίσης, στην Βαβυλωνία, στην Ελλάδα και κατά την Ρωμαϊκή αυτοκρατορία εμφανίζεται ο έσωτερικός έλεγχος να έχει ρόλο στα λεπτομερή συστηματα ελέγχων των δημόσιων οικονομικών συστημάτων που είχαν αναπτυχθεί (Ramamoorti, 2003).

Η αφορμή όμως για την πραγματική ανάπτυξη του εσωτερικού ελέγχου ήταν η βιομηχανική επανάσταση του 19ου αιώνα μέσω της συστηματοποίησης των διαδικασιών και της αύξησης των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων σε όγκο, εύρος και πολυπλοκότητα, που επέφερε. Τον 20ο αιώνα η ανάπτυξη της θεωρίας του μανατζμεντ και η εκτενής χρήση του ως εργαλείο διοίκησης επιχειρήσεων ανέπτυξε περαιτέρω την δραστηριότητα του εσωτερικού ελέγχου (Pitt, 2014), ειδικά ως μια υπηρεσία παροχής διαβεβαιωτικών υπηρεσιών προς την διοίκηση προκειμένου να μπορεί να βασίζεται στην λαμβάνουσα πληροφόρηση για να λαμβάνει αποφάσεις (Ramamoorti, 2003).

Επίσης, εκείνη την περίοδο (το 1941 για την ακρίβεια) ιδρύθηκε το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (Institute of Internal Auditors, IIA) στις ΗΠΑ. το οποίο αρχικά αριθμούσε 24 μέλη. Κύρια αρμοδιότητα του Ινστιτούτου, με βάση την δήλωση καθηκόντων που δημοσιοποίησε το 1947, ήταν η ενασχόληση με ζητήματα λογιστικής και χρηματοοικονομικής, ενώ το ενδεχόμενο να εμπλακεί και σε άλλες δραστηριότητες δεν αποκλείονταν. Η έννοια της πρόσθεσης αξίας, η οποία ακόμη και σήμερα περιλαμβάνεται στον ορισμό του εσωτερικού ελέγχου, αναφέθηκε για πρώτη φορά το 1948 (Pitt, 2014). Η εν λόγω δήλωση καθηκόντων έβαλε τον εσωτερικό έλεγχο στο μυαλό όλων των εμπλεκόμενων ως μια προέκταση του έργου των εξωτερικών ελεγκτών, απασχολούμενος είτε με αναθεωρήσεις των οικονομικών καταστάσεων, είτε με τραπεζικές και άλλες λογιστικές συναλλαγές (Ramamoorti, 2003). Μια δεκαετία αργότερα, τα πράγματα άλλαξαν με την αναθεώρηση της δήλωσης καθηκόντων του εσωτερικού ελέγχου από το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών και πλέον ο εσωτερικός έλεγχος μπορούσε να εκλαμβάνεται ως πάροχος υπηρεσιών στις διοικήσεις, ενώ ταυτόχρονα αποτραβήχτηκε από λογιστικά και χρηματοοικονομικά θέματα. Οι υπηρεσίες οι οποίες θα μπορούσαν να βάλουν την δραστηριότητα του εσωτερικού ελέγχου στην θέση του συμβούλου της διοίκησης, με βάση την δήλωση καθηκόντων του 1957, ήταν η επανεξέταση και η αξιολόγηση της ορθότητας, της επάρκειας και της εφαρμογής των λογιστικών, των οικονομικών και των λειτουργικών ελέγχων, η εξακρίβωση της έκτασης της συμμόρφωσης με τις θεσπισμένες πολιτικές, σχεδιασμούς και διαδικασίες, η εξέταση του βαθμού στον οποίο λογιστικοποιούνται ορθά τα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης και διασφαλίζονται από απώλειες, η εξακρίβωση της αξιοπιστίας των λογιστικών και άλλων δεδομένων που αναπτύχθηκαν και η αξιολόγηση της ποιότητας των επιδόσεων κατά την εκτέλεση των αρμοδιοτήτων που έχουν ανατεθεί.

Παράλληλα, το 1977, τίθεται σε εφαρμογή το πρώτο νομοθετικό πλαίσιο που επιβάλλει την ύπαρξη συστήματος εσωτερικού ελέγχου σε εταιρείες. Συγκεκριμένα, όλες οι εταιρείες που υπόκεινται στη δικαιοδοσία της Αμερικανικής Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς (SEC) υποχρεούνταν να διαθέτουν σύστημα εσωτερικού ελέγχου, με αποτέλεσμα το 1978 να κυκλοφορήσει η πρώτη έκδοση των Προτύπων για την επαγγελματική εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου με σκοπό την παροχή ενός ενιαίου πλαισίου για την εκτέλεση εσωτερικών ελέγχων προστιθέμενης αξίας, ανεξαρτήτως από την φύση, την τοποθεσία, τον σκοπό κάθε εταιρείας ή το νομικό και πολιτιστικό πλαίσιο στο οποίο επιχειρούν, να θέσουν τις βάσεις για την παρακολούθηση και την αξιολόγηση της απόδοσης της μονάδας εσωτερικού ελέγχου και εντέλει να βελτιώσουν τις διαδικασίες και τις λειτουργίες της εταιρείας. Επιπλέον το 1987, στις ΗΠΑ η Treadway Commission (ή αλλιώς National Commission of Fraudulent Financial Reporting) εισήγαγε ως σύσταση στις εισηγμένες εταιρείες να διατηρούν στην οργανογραμματική τους διάρθρωση μια αντικειμενική και αποτελεσματική μονάδα εσωτερικού ελέγχου (Treadway Commission, 1987, σ.37). Η σύσταση αυτή επαναλαμβάνεται έκτοτε σε κείμενα Επιτροπών και φορέων (Cadbury Report, 1992; COSO, 1992; NYSE & NASD, 1999) και λειτούργησε θετικά προς την κατεύθυνση της διάδοσης και εμπέδωσης της δραστηριότητας του εσωτερικού ελέγχου. Το 2002, η παραπάνω σύσταση γίνεται υποχρέωση καθώς το Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης (NYSE) όρισε πως όλες οι εισηγμένες εταιρείες θα πρέπει να διατηρούν μονάδα εσωτερικού ελέγχου στην οργανογραμματική τους διάρθρωση (NYSE, 2002). Ταυτόχρονα, εκείνη την περίοδο σημαντικά εταιρικά σκάνδαλα τα οποία κατέληξαν σε καταρρεύσεις εταιρειών- κολοσσών, οδήγησαν στην εισαγωγή της Sarbanes-Oxley Act η οποία, ανάμεσα σε άλλα μέτρα για την ενίσχυση της κλονισμένης εμπιστοσύνης του επενδυτικού κοινού, καθορίζε πρότυπα λειτουργίας των Επιτροπών Ελέγχου, καθώς και την υποχρεωτική ύπαρξη μονάδων εσωτερικού ελέγχου στις εισηγμένες σε οργανωμένη χρηματιστηριακή αγορά εταιρείες.

Η εξέλιξη των νομοθετικών και κανονιστικών πλαισίων σε παγκόσμιο επίπεδο, ταυτόχρονα με τις συνεχείς επικαιροποιήσεις των Προτύπων για την επαγγελματική εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου από τον επίσημο φορέα των εσωτερικών ελεγκτών, το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών, προκειμένου η δραστηριότητα του εσωτερικού ελέγχου να βρίσκεται σε εναρμόνιση με τις διεθνείς συνεχείς εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα σε επιχειρηματικό επίπεδο, ενισχύουν και διευρύνουν συνεχώς τον ρόλο του εσωτερικού ελέγχου καθώς και ενσωματώνουν συνεχώς και νέες αρμοδιότητες. Πλέον, στο εύρος των παρεχόμενων υπηρεσιών περιλαμβάνονται οικονομικοί έλεγχοι, λειτουργικοί έλεγχοι, έλεγχοι συμμόρφωσης, ενώ και η μεθοδολογία εκτέλεσης των ελεγκτικών έργων έχει αλλάξει μέσω της εστίασης στους κινδύνους και μέσω της χρήσης της προηγμένης τεχνολογίας που είναι διαθέσιμη (Ramamoorti, 2003).

Στην Ελλάδα, ο εσωτερικός έλεγχος πρωτοεμφανίστηκε στις αρχές της δεκαετίας του ’80, ενώ το 1985 ιδρύθηκε το Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών. Με την πάροδο των χρόνων, διάφορες νομοθετικές πράξεις και αποφάσεις φορέων και οργανισμών ενίσχυσαν το επάγγελμα του εσωτερικού ελεγκτή. Πρώτη αναφορά για την δραστηριότητα του εσωτερικού ελέγχου έγινε το 1996 με τον Ν. 2396 (ΦΕΚ Α’ 73), ενώ το 1998 ορίστηκε ως υποχρέωση η ύπαρξη μονάδων εσωτερικού ελέγχου στις εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αθηνών εταιρείες. Επιπλέον, το 1998 ο τότε Διοικητής της Τράπεζας της Ελλάδος εξέδωσε την πράξη 2438/6.8.1998 (ΦΕΚ Α’ 195) μέσω της οποία καθιερώνεται επίσημα ο εσωτερικός έλεγχος στα Πιστωτικά Ιδρύματα, καθώς επίσης ορίζεται η ανεξαρτησία του εσωτερικού ελέγχου μέσω της σύστασης Επιτροπών Ελέγχου. Το 2000, η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς με την απόφαση 5/204/14.11.2000 (ΦΕΚ Β/1487/6.12.2000) υποχρέωσε τις εταιρείες που είναι εισηγμένες στο χρηματιστήριο να έχουν κανονισμό εσωτερικής λειτουργίας, καθώς και μονάδα εσωτερικού ελέγχου. Το 2002, ο Ν. 3016 (ΦΕΚ 110/17.05.2002) περί Εταιρικής Διακυβέρνησης όρισε ότι η οργάνωση και η λειτουργία μονάδων εσωτερικού ελέγχου αποτελούν προϋπόθέσεις για την είσοδο των εταιρειών σε οργανωμένη χρηματιστηριακή αγορά, ενώ μετέπειτα, οι Νόμοι 3429/2005 (ΦΕΚ 314/Α/ 27.12.2005) και 4025/2011 (ΦΕΚ A 228/02-11-2011) καθιέρωσαν ως υποχρεωτική την σύσταση και λειτουργία μονάδων εσωτερικού ελέγχου σε ΔΕΚΟ και Νοσηλευτικά Ιδρύματα, αντίστοιχα. Πλήθος νομοθετικών πλαισίων έκτοτε εδραίωσαν περαιτέρω τον ρόλο του εσωτερικού ελέγχου στην σύγχρονη διοικητική δομή των εταιρειών. Όπως είδαμε και σε προηγούμενο μέρος, στην Ελλάδα το 2020 ψηφίστηκε το νέο νομοθετικό πλαίσιο περί εταιρικής διακυβέρνησης (Ν.4706/2020), στο οποίο ανάμεσα σε άλλα περιλαμβάνονται και αλλαγές στην λειτουργία του εσωτερικού ελέγχουκαι στην ισχυροποίηση του ρόλου του. Επιπλέον, το 2021 ψηφίστηκε ο Νόμος 4795/2021 ο οποίος υποχρεώνει τους φορείς του Δημόσιου τομέα να έχουν στην οργανογραμματική τους διάρθρωση υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου, ενώ για πρώτη φορά προβλέπονται συγκεκριμένα καθήκοντα, συγκεκριμένες γραμμές αναφοράς και κριτήρια για την σύνθεσή τους, τα οποία σε μεγάλο βαθμό προέρχονται από το κανονιστικό πλαίσιο που διέπει την δραστηριότητα του εσωτερικού ελέγχου σε διεθνές επίπεδο (ήτοι το Διεθνές Πλαίσιο επαγγελματικής εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου).

1.2 Έννοια και περιεχόμενο Ελεγκτικής- Διάκριση εσωτερικού και εξωτερικού ελέγχου

Η ανάγκη για βελτίωση, διαφοροποίηση και συνεχή αύξηση των οικονομικών μεγεθών, αυξάνουν τις απαιτήσεις για έλεγχο, καθώς η έγκαιρη διάγνωση των διαφόρων ειδών επιχειρησιακού κινδύνου, μεταφράζεται σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και προστιθέμενη αξία για τον εκάστοτε οργανισμό. Η ελεγκτική σήμερα, εκφράζεται ως ένας εξειδικευμένος κλάδος της λογιστικής. Εκφράζεται ως ένας ξεχωριστός επαγγελματικός κλάδος των διοικητικών και οικονομικών επιστημών που πραγματεύεται τους γενικούς κανόνες, τους όρους και τις προϋποθέσεις για τη διενέργεια ελέγχου σε κάθε επιχείρηση, οικονομική μονάδα ή φορέα που στοχεύει στη διαφύλαξη και τη σωστή διαχείριση των οικονομικών πόρων, καθώς και την ανάπτυξη και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού. Μια άλλη προσέγγιση αναφέρει την ελεγκτική ως το σύνολο των αρχών που αποσκοπούν στον συστηματικό προσδιορισμό του είδους, της έκτασης και του τρόπου διενέργειας του ελέγχου των ενεργειών και ιδιαίτερα των διαχειριστικών, των αρμόδιων οργάνων και οικονομικών μονάδων για την πρόληψη λαθών ή καταχρήσεων ή για την εξακρίβωση της ορθότητας, της νομιμότητας και της σκοπιμότητας αυτών.

Η Ελεγκτική επιστήμη περιλαμβάνει στο περιεχόμενο της τόσο την έννοια του εσωτερικού, όσο και την έννοια του εξωτερικού ελέγχου. Αποτελεί κλάδο της οικονομικής των επιχειρήσεων και πραγματεύεται τους γενικούς όρους και προϋποθέσεις για τη διενέργεια ελέγχου σε κάθε οικονομική διαχείριση ξένης περιουσίας. Αντίστοιχα, η έννοια του ελέγχου αναφέρεται στην συστηματική και με καθορισμένες διαδικασίες έρευνα επί των οικονομικών καταστάσεων ενός οργανισμού με σκοπό τον προσδιορισμό της ειλικρινούς και ακριβοδίκαιης ή όχι εικόνας της χρηματοοικονομικής θέσης του οργανισμού και των δραστηριοτήτων του κατά την περίοδο την οποία αφορά ο έλεγχος μέσα στα πλαίσια της νομοθεσίας και των ιδιαίτερων συνθηκών της χώρας στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

Όπως αναφέρει ο Καζαντζής Χ. (2006), ελεγκτική είναι ο επιστημονικός κλάδος «της συστηματικής διαδικασίας συγκέντρωσης και αξιολόγησης ελεγκτικών τεκμηρίων, από ένα ανεξάρτητο και ικανό για την περίπτωση πρόσωπο, τα οποία αφορούν μετρήσιμες πληροφορίες συγκεκριμένης οικονομικής μονάδας, με σκοπό να εξακριβωθεί και να γνωστοποιηθεί στους ενδιαφερόμενους χρήστες κατά πόσο οι πληροφορίες αυτές ανταποκρίνονται σε προκαθορισμένα κριτήρια». Με βάση τον παραπάνω ορισμό, διακρίνουμε τα ακόλουθα συστατικά στοιχεία:

α) Πρόκειται για μια «συστηματική διαδικασία» δηλαδή μια λογική, καλά δομημένη και οργανωμένη σειρά βημάτων ή διεργασιών.

β) Προβαίνει σε «συγκέντρωση και αξιολόγηση ελεγκτικών τεκμηρίων» δηλώνει στην εξέταση των βασικών στοιχείων του ελέγχου και τη δίκαιη αξιολόγηση των αποτελεσμάτων χωρίς καμία προκατάληψη υπέρ ή κατά του ελεγχόμενου φυσικού ή νομικού προσώπου. Αποδεικτικό στοιχείο ή ελεγκτικό τεκμήριο ή ελεγκτική μαρτυρία είναι κάθε πληροφορία που χρησιμοποιείται από τον ελεγκτή για να εξακριβώσει κατά πόσο η κάθε μετρήσιμη πληροφορία που ελέγχεται ανταποκρίνεται σε προκαθορισμένα κριτήρια. Μεγάλη σημασία έχει ο καθορισμός της ποσότητας των στοιχείων που είναι αναγκαία για τη διαμόρφωση σωστής κρίσης από μέρους του ελεγκτή αλλά και της ποιότητας τους.

γ) Αντιπαραβολή των μετρήσιμων πληροφοριών με προκαθορισμένα τεκμήρια. Αντικείμενο ενός ελέγχου μπορούν να αποτελέσουν μετρήσιμες πληροφορίες διαφόρων τύπων όπως, οι χρηματοοικονομικές καταστάσεις μιας επιχείρησης, το ύψος των αποθεμάτων, ένα κτίριο, τα τιμολόγια προμηθευτών, τα τιμολόγια πελατών (πωλήσεις), τα χρηματοοικονομικά της έξοδα κτλ. Για την πραγματοποίηση ενός ελέγχου πρέπει αφενός οι πληροφορίες να είναι επαληθεύσιμες και αφετέρου να υπάρχουν κάποια κριτήρια ή πρότυπα με τα οποία ο ελεγκτής μπορεί να τα αντιπαραβάλλει. Η καταλληλότητα τους μπορεί να προσδιοριστεί με ποιοτικά κριτήρια, όπως είναι η αξιοπιστία και το ακριβοδίκαιο των χρηματοοικονομικών καταστάσεων, αλλά και με ποσοτικά κριτήρια όπως είναι το ύψος του πλεονάσματος των αποθεμάτων απογραφής κτλ. Τα πρότυπα με τα οποία γίνεται η σύγκριση αποτελούν τα προκαθορισμένα κριτήρια, παραδείγματα των οποίων μπορούν να αποτελέσουν συγκεκριμένες κανονιστικές διατάξεις, νομοθετικές ρυθμίσεις, προϋπολογισμοί και εθνικά ή διεθνή πρότυπα χρηματοοικονομικών αναφορών, βέλτιστες πρακτικές κτλ. Όπως είναι αναμενόμενο, τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται σε κάθε περίπτωση εξαρτώνται από τους αντικειμενικούς στόχους του ελέγχου.

δ) Ικανό και Ανεξάρτητο πρόσωπο. Για την διενέργεια του ελέγχου ο ελεγκτής πρέπει όχι απλά να διαθέτει όλα τα επαγγελματικά και επιστημονικά προσόντα που είναι απαραίτητα για την διενέργεια του ελέγχου, αλλά και να είναι ανεπηρέαστος και ανεξάρτητος κατά την διαμόρφωση της κρίσης του.

ε) Διατύπωση της γνώμης του ελεγκτή (αφορά τους ορκωτούς ελεγκτές). Τα ενδιαφερόμενα μέρη- αποδέκτες των χρηματοοικονομικών και μη χρηματοοικονομικών αναφορών ενός οργανισμού πρέπει να λάβουν γνώση των ευρημάτων του ελέγχου και της τελικής γνώμης του ελεγκτή, μια διαδικασία που ολοκληρώνεται μέσα από τα πιστοποιητικά των εκθέσεων ελέγχου. Με την πιστοποίηση του ελεγκτή για τον βαθμό ανταπόκρισης των μετρήσιμων πληροφοριών στα προκαθορισμένα κριτήρια, αυξάνεται ή μειώνεται η αξιοπιστία των αναφορών.

στ) Συγκεκριμένη οικονομική μονάδα. Πριν την πραγματοποίηση της οποιασδήποτε μορφής ελέγχου, ο ελεγκτής πρέπει να οριοθετήσει την έκταση του και τις ευθύνες που αναλαμβάνει. Αναλυτικότερα, θα πρέπει να ορίσει την οικονομική μονάδα και την χρονική περίοδο του ελέγχου. Στην πλειοψηφία των περιπτώσεων, η οικονομική οντότητα είναι επίσης μία νομική οντότητα, για παράδειγμα μια επιχείρηση, εταιρία, οργανισμός ή ιδιοκτησία. Υπάρχουν φορές όμως στις οποίες η οντότητα αυτή μπορεί να στερείται διακεκριμένης νομικής προσωπικότητας, όπως για παράδειγμα μια υπηρεσία, ένα τμήμα ή ακόμη και ένα στέλεχος μιας επιχείρησης. Οι έλεγχοι συνήθως χρονικά εκτείνονται σε ένα έτος, μπορούν όμως να πραγματοποιηθούν και για ένα μήνα, ένα τρίμηνο, ένα εξάμηνο και μερικές φορές για όλη τη διάρκεια λειτουργίας μιας οικονομικής οντότητας. Είναι λοιπόν προφανές, ότι η αξιολόγηση του βαθμού ανταπόκρισης μετρήσιμων πληροφοριών σε προκαθορισμένα κριτήρια δεν είναι δυνατό να πραγματοποιηθεί πριν γίνει ο ορισμός της οικονομικής οντότητας.

Η ελεγκτική εξετάζει τρία βασικά θέματα:

1. Το αντικείμενο του ελέγχου. Τι ελέγχεται, γιατί είναι αναγκαίος ο έλεγχος και ποιοι σκοποί επιδιώκονται μέσα από αυτόν. Ενδιαφερόμενα μέρη για τη διενέργεια του ελέγχου είναι η διοίκηση ενός οργανισμού, οι μέτοχοι, οι πιστωτές και οι εν γένει συναλλασσόμενοι με αυτή.

2. Το υποκείμενο του ελέγχου. Αφορά τον ελεγκτή, δηλαδή ποια πρόσωπα έχουν αναλάβει να διενεργούν τον έλεγχο, ποιες οι προδιαγραφές και τα προσόντα των ατόμων αυτών ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν στα ελεγκτικά τους καθήκοντα.

3. Τις ελεγκτικές διαδικασίες. Οι ελεγκτικές διαδικασίες είναι οι μέθοδοι πραγματοποίησης των ελέγχων. Πιο συγκεκριμένα, οι ελεγκτικές διαδικασίες περιλαμβάνουν τον τρόπο και τις επιστημονικές τεχνικές και μεθόδους που θα πρέπει να χρησιμοποιούνται κάθε φορά για την διενέργεια του ελέγχου προκειμένου να παραχθεί ορθό ελεγκτικό έργο.

Η ελεγκτική μέσω της αξιολόγησης των λειτουργιών, βρίσκει εφαρμογή σε κάθε επιχειρηματική μονάδα, φορέα και κοινωνία. Ταυτόχρονα, από την σκοπιά κυρίων των ορκωτών ελεγκτών, προσφέρει εξασφάλιση της ποιότητας της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης, η οποία συμβάλλει προς ορθολογικότερες επενδύσεις και στην εκμετάλλευση των πλουτοπαραγωγικών πόρων μιας κοινωνίας. Σε αυτά τα πλαίσια η ελεγκτική εξελίσσεται συνεχώς, προσεγγίζοντας κάθε φορά τις αδυναμίες των Συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου, με επιστημονικές μεθόδους, υποδεικνύοντας ρεαλιστικές λύσεις. Επομένως, οι στόχοι της ελεγκτικής είναι η εξασφάλιση της σωστής διοίκησης, η επίτευξη των στόχων των φορέων και των διοικήσεων των οργανισμών, η διασφάλιση των μετόχων και η γενικότερη «κοινωνική συνοχή» των οργανισμών.

Επιπλέον, η ελεγκτική ανιχνεύει τις πιθανές ελλείψεις, και έτσι εντοπίζει σημεία που προσφέρουν δυνατότητες μελλοντικών βελτιώσεων, με αποτέλεσμα να περιορίζονται οι δαπάνες και να εξαλείφονται οι σπατάλες. Με τον έλεγχο επιβεβαιώνεται αν η επιχειρησιακή μονάδα λειτουργεί στο επιθυμητό επίπεδο αποδοτικότητας.

Κατά συνέπεια οι βασικοί σκοποί της ελεγκτικής είναι:

* Εντοπισμός και πρόληψη ηθελημένων και αθέλητων λογιστικών λαθών, περιστατικών απάτης κτλ. (Προληπτικός έλεγχος).
* Διεύρυνση, αποκάλυψη και καταστολή ακούσιων και εκούσιων σφαλμάτων και περιστατικών απάτης (Κατασταλτικός έλεγχος).
* Έγκριση, ανάλυση και σχολιασμός της ακρίβειας και της πιστότητας των οικονομικών καταστάσεων στο σύνολο τους (π.χ. Ισολογισμός, Αποτελέσματα Χρήσης) (Επιβεβαιωτικός έλεγχος).
* Αξιολόγηση της σύνταξης και παράθεσης διαφόρων επιμέρους σημείων των οικονομικών καταστάσεων που συνήθως αποτελούν ενδείξεις της πορείας και των τάσεων που επικρατούν μέσα στην επιχείρηση (κύκλος εργασιών, κοστολόγια, πιστοληπτική ικανότητα, εσωτερική αξία μετοχών κ.λπ.)
* Πιστοποίηση της επάρκειας ή ανεπάρκειας της διαχρονικής κατάρτισης των κάθε είδους αριθμοδεικτών για την εξαγωγή των ανάλογων χρήσιμων συμπερασμάτων.
* Εντοπισμός των ατελειών και καθορισμός των αδυναμιών στο όλο το κύκλωμα της επιχειρησιακής και διαχειριστικής απεικόνισης.
* Στάθμιση των πιθανοτήτων ικανοποίησης κάθε λογής απαιτήσεων ενός οργανισμού, προκειμένου να υπολογιστούν οι πιθανές επισφάλειες και να γίνει έτσι δυνατός ο σχηματισμός σωστών προβλέψεων.
* Αποτελεσματική αξιολόγηση και αποτίμηση των κινδύνων και της διαχείρισης τους από τη Διοίκηση, δημιουργώντας αξία για την επιχείρηση.
* Η επάρκεια και αποτελεσματικότητα της πολιτικής ασφάλειας πληροφοριών, η οποία αφορά τη λήψη μέτρων προστασίας κρίσιμων δεδομένων και πληροφοριών.
* Η επιμέτρηση της απόδοσης της Διοίκησης σε όλα τα επίπεδα, μέσω αξιολόγησης των λειτουργικών συστημάτων, των διαδικασιών καθώς και του βαθμού συμμόρφωσης με τις αποφάσεις της Διοίκησης.
* Η συνεχής και πλήρης συμμόρφωση της οικονομικής μονάδας με τους νόμους και τις αποφάσεις των εποπτικών αρχών που διέπουν τη λειτουργία της.
* Η συνεχή βελτίωση της φήμης ενός οργανισμού.
* Ο βαθμό υλοποίησης των αποφάσεων που απορρέουν από τις εκθέσεις της δραστηριότητας εσωτερικού ελέγχου και τη σύγκριση του αρχικού κόστους υλοποίησης των αποφάσεων με το πραγματικό κόστος.
* Η παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών στον οργανισμό προκειμένου να επιτύχει τους στόχους του, για μια καλύτερη διαδικασία διαχείρισης κινδύνων, διασφαλίζοντας μακροχρόνια τα συμφέροντα του, καθώς και τα συμφέροντα τρίτων που έχουν έννομο συμφέρον.

Το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου περιλαμβάνει τις πολιτικές και διαδικασίες που τίθενται από έναν οργανισμό με σκοπό να παρέχουν εύλογη διαβεβαίωση ότι οι στόχοι του θα πραγματοποιηθούν οικονομικά, αποτελεσματικά και αποδοτικά. Οι εφαρμοζόμενες Πολιτικές και διαδικασίες έχουν στόχο την διατήρηση της αξιοπιστίας και ακεραιότητας των πληροφοριών, την συμμόρφωση με τις Πολιτικές, τα σχέδια, τους νόμους και τους Κανονισμούς, την διαφύλαξη των περιουσιακών στοιχείων, την οικονομική και αποτελεσματική χρήση των πόρων και τέλος την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων.

Ο Εσωτερικός Έλεγχος αποτελεί μία ανεξάρτητη, αντικειμενική και συμβουλευτική δραστηριότητα η οποία χαρακτηρίζεται από την φιλοσοφία του να προσθέτει αξία στις λειτουργίες του οργανισμού. Ο εσωτερικός έλεγχος βοηθάει τους οργανισμούς στην επίτευξη των στόχων τους μέσα από μία συστηματική προσέγγιση αξιολόγησης και βελτίωσης της αποτελεσματικότητας των δραστηριοτήτων του οργανισμού και ειδικότερα αυτών της διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων, του συστήματος εσωτερικού ελέγχου και της εταιρικής διακυβέρνησης.

Ποιες όμως είναι οι διαφορές ανάμεσα στις έννοιες του εσωτερικού και εξωτερικού ελέγχου; Κατ’ αρχήν το αντικείμενο και το πεδίο δράσης του εσωτερικού ελέγχου είναι πιο ευρύ από αυτού του εξωτερικού ελέγχου. Ο εξωτερικός έλεγχος περιορίζεται στην εξέταση και πιστοποίηση των οικονομικών καταστάσεων ενός οργανισμού. Συγκεκριμένα, αποτελεί βασική μέριμνα του εξωτερικού ελεγκτή η διαπίστωση της ειλικρινούς και ακριβοδίκαιης εικόνας της χρηματοοικονομικής θέσης του οργανισμού και των επιμέρους δραστηριοτήτων του (π.χ. θυγατρικών εταιρειών, συμμετοχών κτλ.). Αντίθετα, ο εσωτερικός έλεγχος είναι υπεύθυνος για την επισκόπηση και αξιολόγηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου της επιχείρησης πράγμα που σημαίνει ότι ο ρόλος του είναι αρκετά ευρύς. Πρακτικά αυτό σημαίνει ότι ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί και πρέπει να ελέγχει όλες τους συναλλακτικούς κύκλους, δραστηριότητες, θυγατρικές εταιρείες και εταιρείες συμμετοχικού ενδιαφέροντος, καθώς επίσης και καταστήματα (όπου υφίστανται) μέσω της επισκόπησης των διαφόρων εταιρειών, διευθύνσεων, τμημάτων, υπηρεσιών, λειτουργιών, δραστηριοτήτων, καθώς επίσης και Πολιτικών, διαδικασιών, κανονισμών, αλλά και ακολουθούμενων πρακτικών που συνθέτουν το σύστημα εσωτερικού ελέγχου του οργανισμού.

Τα τελευταία χρόνια και υπό το βάρος πολλών οικονομικών σκανδάλων ο εξωτερικός έλεγχος ρίχνει ολοένα και περισσότερο βάρος στην επισκόπηση των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου των ελεγχόμενων οργανισμών, κυρίως όσον αφορά τις δικλείδες ασφαλείας (σημεία ελέγχου) που τίθενται από τις ίδιες τις εταιρείες γύρω από τα συστήματα χρηματοοικονομικής τους διαχείρισης. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί ο Νόμος Sarbanes – Oxley (Section 404) (2002) των ΗΠΑ. ο οποίος επιβάλλει στις εταιρείες που έχουν εισηγμένες μετοχές τους στο Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης να έχουν καταγεγραμμένες τις δικλείδες ασφαλείας που έχουν θέσει για ασφαλή χρηματοοικονομική διαχείριση, να αυτό-αξιολογούνται και να πιστοποιούν τόσο ο Διευθύνων Σύμβουλος, όσο και ο Οικονομικός Διευθυντής για την επάρκεια τους ετησίως, όπως και ο εξωτερικός ελεγκτής τους. Όλοι οι ανωτέρω επιβάλλεται να διενεργούν δοκιμές (τεστ) αξιολόγησης του συστήματος εσωτερικού ελέγχου της εταιρείας ετησίως τα οποία θα διαφέρουν ανάλογα με την σημαντικότητα της ελεγχόμενης διαδικασίας (based on materiality level). Σημειώνουμε ότι κάτι ανάλογο ισχύει και στην Ελλάδα, με βάση τα οριζόμενα στο νέο νομοθετικό πλαίσιο περί εταιρικής διακυβέρνησης που αναλύσαμε σε προηγούμενο μέρος.

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

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

Επιπλέον, σε αρκετές περιπτώσεις οι εσωτερικοί ελεγκτές ασκούν τα καθήκοντα τους υποτασσόμενοι στους όρους και στην γραμμή της διοίκησης του οργανισμού για λογαριασμό του οποίου εργάζονται, ο έλεγχος των πράξεων των ανώτατων διοικητικών στελεχών συνήθως είναι από ανύπαρκτος έως τυπικός, ενώ σε ορισμένες περιπτώσεις αναπτύσσονται φιλικές σχέσεις με συναδέλφους τους οπότε δύναται να επηρεαστεί η ανεξαρτησία και αντικειμενικότητα τους. Σε αντίθεση με τους εσωτερικούς ελεγκτές, οι εξωτερικοί ελεγκτές αποτελούν ανεξάρτητα όργανα και μπορούν να ασκούν απερίσπαστα και ανεπηρέαστα τα καθήκοντα τους. Εδώ κάποιοι υποστηρίζουν σαν αντίλογο ότι υπάρχει εξάρτηση της εταιρείας ορκωτών ελεγκτών που διενεργεί τον εκάστοτε έλεγχο από την οικονομική μονάδα στα πλαίσια πελατειακών σχέσεων όμως δεν είναι αυτός ο γενικός κανόνας, κυρίως όταν αναφερόμαστε σε μεγάλες εταιρείες ορκωτών ελεγκτών, οι οποίες αποφεύγουν να διακινδυνέψουν την φήμη τους και έχουν υιοθετήσει πολύ αυστηρές διαδικασίες διαχείρισης κινδύνων και διασφάλισης ποιότητας.

Από τα ανωτέρω συμπεραίνουμε ότι ο εσωτερικός έλεγχος σε σχέση με τον εξωτερικό έλεγχο διαφέρουν τόσο στο αντικείμενο του ελέγχου (δηλαδή τι ελέγχεται), όσο και στο υποκείμενο του ελέγχου (ποια πρόσωπα διενεργούν τον έλεγχο και ποια τα προσόντα τους), καθώς επίσης στις διαδικασίες ελέγχου (δηλαδή τις τεχνικές ελέγχου). Παλιότερα, οι διαφορές εσωτερικού- εξωτερικού ελέγχου ήταν αρκετά πιο διακριτές αφού οι εσωτερικοί ελεγκτές αναφέρονταν στην διοίκηση και οι εξωτερικοί ελεγκτές στην Γενική Συνέλευση των μετόχων της εταιρείας. Εντούτοις, οι απαιτήσεις των βέλτιστων πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης απαιτούν από τους εσωτερικούς ελεγκτές πλέον να αναφέρονται απευθείας σε ανεξάρτητη υπο-επιτροπή ή όχι του Διοικητικού Συμβουλίου (Επιτροπή Ελέγχου) προκειμένου να ενισχύεται η ανεξαρτησία τους και να προστατεύονται αποτελεσματικότερα τα συμφέροντα των μετόχων και λοιπών ενδιαφερόμενων για την εταιρεία (stakeholders).

Αποτελεί καλή πρακτική η συνεργασία εσωτερικών και εξωτερικών ελεγκτών ώστε να μειώνεται η επικάλυψη των εργασιών είτε του ενός, είτε του άλλου μέρους. Μέσω της εναρμόνισης και του συντονισμού των εργασιών των δύο φορέων σε μία ολοκληρωμένη ελεγκτική διαδικασία μπορεί να προκύψει ως αποτέλεσμα η μείωση, αν όχι η ελαχιστοποίηση των επικαλύψεων και η αποφυγή διπλής εργασίας, ενώ την ίδια στιγμή θα παρέχεται η βεβαιότητα ότι καμία περιοχή δεν θα μένει εκτός ελέγχου. Η συνεργασία εσωτερικών και εξωτερικών ελεγκτών, όπως και η επισκόπηση του έργου των εξωτερικών ελεγκτών είναι μια από τις αρμοδιότητες της Επιτροπής Ελέγχου. Στην πράξη όμως, ο συντονισμός των δράσεων τους είναι ευθύνη του επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου. Στο κατά τ’ άλλα ξεκάθαρο πλαίσιο συντονισμού των δράσεων για την αποφυγή επικαλύψεων εσωτερικών και εξωτερικών ελεγκτών εντάσσεται και η δυνατότητα του επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου να εκτελέσει η μονάδα εσωτερικού ελέγχου έργο το οποίο αφορά τον ετήσιο έλεγχο των οικονομικών καταστάσεων, αρμοδιότητας των εξωτερικών ελεγκτών, προκειμένου να τους βοηθήσει και να τους υποστηρίξει στην εκτέλεση των καθηκόντων τους. Σε αυτές τις περιστάσεις όμως, ο επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να διασφαλίσει ότι η διενέργεια σχετικού έργου δεν θα παρεκκλίνει από τα όσα ορίζονται στο Διεθνές Πλαίσιο Επαγγελματικής Εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου. Πέραν του παραπάνω, το Διοικητικό Συμβούλιο δύναται να ζητήσει από τον επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου να αξιολογήσει την απόδοση των εξωτερικών ελεγκτών. Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι η αξιολόγηση που μπορεί να παράσχει ο επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου εντάσσεται στο πλαίσιο του ρόλου του συντονιστή των δραστηριοτήτων μεταξύ εσωτερικού και εξωτερικού ελέγχου που κατέχει ο επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου. Τυχόν επέκταση της εν λόγω αξιολόγησης πέραν των προαναφερθέντων, θα πρέπει να τεκμηριώνεται από αίτημα της ανώτατης διοίκησης ή του Διοικητικού Συμβουλίου. Παραδείγματα που εντάσσονται στο πλαίσιο της αξιολόγησης των εξωτερικών ελεγκτών από τον επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου και δεν αφορούν το ζήτημα του συντονισμού των δραστηριοτήτων μεταξύ τους είναι η αξιολόγηση της επαγγελματικής τους εμπειρίας και των σχετικών γνώσεων τους, η αξιολόγηση της εμπειρίας τους στον τομέα δραστηριοποίησης του οργανισμού, η αξιολόγηση της ανεξαρτησίας τους, η αξιολόγηση της ικανότητάς τους να προσφέρουν εξειδικευμένες υπηρεσίες, η αξιολόγηση της ικανότητάς τους να διατηρούν το κατάλληλο επίπεδο επαγγελματικών σχέσεων και εν γένει η αξιολόγηση της ικανότητάς του να προσθέτουν αξία στον οργανισμό. Ο επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να κοινοποιήσει τα αποτελέσματα της αξιολόγησης στην ανώτατη διοίκηση και στο Διοικητικό Συμβούλιο.

Σε πολλούς οργανισμούς, με μη δομημένα και κατάλληλα επικοινωνημένα κανάλια επικοινωνίας και διαδικασίες ανάδειξης θεμάτων, είναι πιθανό ο εξωτερικός ελεγκτής να μην μπορεί να επικοινωνήσει θέματα που αφορούν ή επηρεάζουν την εκτέλεση των αρμοδιοτήτων του, όπως θέματα ανεξαρτησίας, σημαντικές εντοπισθείσες αδυναμίες στο σύστημα εσωτερικού ελέγχου, εντοπισθείσες παράνομες πρακτικές, διαφωνίες με την ανώτερη διοίκηση κτλ. Σε αυτές τις περιπτώσεις, ο επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να καθίσταται ενήμερος και να διευκολύνει την ανάδειξη των παραπάνω θεμάτων στο Διοικητικό Συμβούλιο. Προκειμένου όμως ο επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου να φροντίσει για την ανάδειξη των παραπάνω θεμάτων, θα πρέπει να λαμβάνουν χώρα περιοδικές συναντήσεις μεταξύ των εσωτερικών και των εξωτερικών ελεγκτών. Σε αυτές τις συναντήσεις, τα θέματα προς συζήτηση θα μπορούσαν να είναι οι προσπάθειες για την αποφυγή επικαλύψεων ελεγκτικών περιοχών, η πρόσβαση στα φύλλα ελέγχου κάθε δραστηριότητας από την άλλη διασφαλίζοντας θέματα εμπιστευτικότητας, η ανταλλαγή πληροφόρησης από επικοινωνίες με το Διοικητικό Συμβούλιο, αφενός για θέματα εκθέσεων, παρακολούθησης υλοποίησης των συμφωνημένων προτάσεων βελτίωσης και follow-up της μονάδας εσωτερικού ελέγχου, και αφετέρου για θέματα επικοινωνιών των εξωτερικών ελεγκτών (ενδεικτικά management letter) και παρακολούθησης υλοποίησης των συμφωνημένων προτάσεων βελτίωσης. Επιπλέον, στις συναντήσεις αυτές θα πρέπει να γίνονται ενέργειες για την χρήση παρόμοιων τεχνικών, μεθοδολογιών και ορολογίας ανάμεσα στους εσωτερικούς και στους εξωτερικούς ελεγκτές προκειμένου να είναι πιο εύκολος ο συντονισμός των δράστηριοτήτων τους και η δυνατότητα του κάθε μέρους να βασίζεται στην εργασία του άλλου.

1.3 Διεθνές Πλαίσιο Επαγγελματικής Εφαρμογής Εσωτερικού Ελέγχου

Το Διεθνές Πλαίσιο Επαγγελματικής Εφαρμογής (International Professional Practice Framework- IPPF) για τον εσωτερικό έλεγχο είναι το εννοιολογικό πλαίσιο που οργανώνει την επίσημη καθοδήγηση που παρέχεται από το Διεθνές Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών. Το εύρος της καθοδήγησης αφορά μόνο την επίσημη καθοδήγηση που παρέχεται από μια διεθνή τεχνική Επιτροπή του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών, ακολουθούμενη από κατάλληλη δέουσα διεργασία. Οι τεχνικές Επιτροπές (Συμβούλιο Προτύπων εσωτερικού ελέγχου, Επιτροπή επαγγελματικών ζητημάτων, Επιτροπή προηγμένης τεχνολογίας, Συμβούλιο διαδοχής, Επιτροπή επί της ποιότητας, Επιτροπή Ηθικής) αναφέρονται στο Συμβούλιο Επαγγελματικών Πρακτικών. Η επίσημη καθοδήγηση διακρίνεται σε δύο κατηγορίες, την υποχρεωτική καθοδήγηση, η οποία περιλαμβάνει:

* τον Ορισμό του εσωτερικού ελέγχου,
* τα Πρότυπα εσωτερικού ελέγχου,
* τις βασικές Αρχές για την επαγγελματική εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου
* τον Κώδικα Ηθικής,

και την καθοδήγηση η οποία δεν είναι υποχρεωτική αλλά τονίζεται ισχυρή σύσταση για συμμόρφωση με αυτή, και η οποία περιλαμβάνει:

* έγγραφα θέσης,
* πρακτικές συμβουλές και
* οδηγούς πρακτικής εφαρμογής.

1.3.1 Ορισμός Εσωτερικού Ελέγχου

Σύμφωνα λοιπόν με το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών, ο εσωτερικός έλεγχος είναι μια ανεξάρτητη και αντικειμενική, διαβεβαιωτική και συμβουλευτική δραστηριότητα, σχεδιασμένη να προσθέτει αξία και να βελτιώνει τις αξίες ενός οργανισμού. Βοηθάει τον οργανισμό να επιτύχει τους αντικειμενικούς στόχους του, υιοθετώντας μια συστηματική επαγγελματική προσέγγιση στην αξιολόγηση και βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων, των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου και της εταιρικής διακυβέρνησης.

Τα βασικά συστατικά στοιχεία του εσωτερικού ελέγχου, όπως προκύπτει από τον ορισμό του είναι ότι ο εσωτερικός έλεγχος:

* Είναι ανεξάρτητος και αντικειμενικός
* Επιτελεί διαβεβαιωτικό και συμβουλευτικό έργο
* Προσθέτει αξία και βελτιώνει τις λειτουργίες του οργανισμού
* Υιοθετεί μια συστηματική και επαγγελματική προσέγγιση και
* Αξιολογεί και βελτιώνει την διαδικασία διαχείρισης κινδύνων, το σύστημα εσωτερικού ελέγχου και την εταιρική διακυβέρνηση.

1.3.2 Βασικές Αρχές για την επαγγελματική εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου

Οι βασικές Αρχές υποστηρίζουν την αποτελεσματικότητα της δραστηριότητας του εσωτερικού ελέγχου. Προκειμένου μια μονάδα εσωτερικού ελέγχου να είναι αποτελεσματική, όλες οι βασικές Αρχές πρέπει να είναι παρούσες και να τηρούνται. Η συμμόρφωση των εσωτερικών ελεγκτών ή των μονάδων εσωτερικού ελέγχου με τις βασικές Αρχές δύναται να διαφέρει από οργανισμό σε οργανισμό, αλλά σε κάθε περίπτωση αποτυχία συμμόρφωσης με κάποια από τις βασικές Αρχές θα υπονοούσε ότι η δραστηριότητα του εσωτερικού ελέγχου δεν είναι αποτελεσματική στην εκπλήρωση της αποστολής της. Οι βασικές Αρχές για την επαγγελματική εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου είναι:

Αρχή 1. Επίδειξη ακεραιότητας.

* Οι εσωτερικοί ελεγκτές δεν έχουν παραβιάσει τον Κώδικα Ηθικής (The IIA Code of Ethics) ή τον Κώδικα Δεοντολογίας/Ηθικής του οργανισμού στον οποίο εργάζονται.
* Το feedback που λαμβάνεται από τους εσωτερικούς ελεγκτές στο πλαίσιο σχετικών αυτό-αξιολογήσεων υποδεικνύει πως η μονάδα εσωτερικού ελέγχου λειτουργεί με ακεραιότητα και πως οι όποιες ανησυχίες προκύπτουν, αντιμετωπίζονται.
* Το feedback που λαμβάνεται από τα ανώτερα στελέχη και από τους επικεφαλής των ελεγχόμενων Διευθύνσεων, τμημάτων, λειτουργιών, υποδεικνύουν πως η δραστηριότητα του εσωτερικού ελέγχου επιδεικνύει ακεραιότητα.
* Οι εσωτερικοί ελεγκτές που έχουν λάβει πιστοποιήσεις σχετικές με τον εσωτερικό έλεγχο από το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών, έχουν ολοκληρώσει τις απαιτήσεις CPEs που απαιτούνται για τη διατήρηση των σχετικών πιστοποιήσεων, εντός των οποίων περιλαμβάνονται εκπαιδευτικά προγράμματα με γνωστικό αντικείμενο την ηθική.

Ενδείξεις συμμόρφωσης με την Αρχή 1:

* Ο Κώδικας Ηθικής του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών αναφέρεται στον Κανονισμό λειτουργίας της μονάδας εσωτερικού ελέγχου και ενσωματώνεται στο Πρόγραμμα Διασφάλισης και βελτίωσης ποιότητας της δραστηριότητας του εσωτερικού ελέγχου.
* Οι εσωτερικές Πολιτικές και διαδικασίες της μονάδας εσωτερικού ελέγχου ή/ και το πρόγραμμα εκπαίδευσης των εσωτερικών ελεγκτών αναφέρονται σε και περιλαμβάνουν ζητήματα ηθικής δεοντολογίας.
* Ο επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου έχει ενημερώσει το στελεχιακό δυναμικό της μονάδας εσωτερικού ελέγχου σχετικά με τις ευθύνες τους σε ζητήματα ηθικής και δεοντολογίας.
* Οι εσωτερικοί ελεγκτές λαμβάνουν περιοδική εκπαίδευση σχετικά με τον Κώδικα Ηθικής του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών καθώς και τον Κώδικα Δεοντολογίας του οργανισμού στον οποίο εργάζονται.
* Οι εσωτερικοί ελεγκτές προβαίνουν σε ετήσια επιβεβαίωση της συμμόρφωσης τους με τον Κώδικα Ηθικής του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών καθώς και με τον Κώδικα Δεοντολογίας του οργανισμού στον οποίο εργάζονται.

Αρχή 2. Επίδειξη επάρκειας ικανοτήτων και δέουσα επαγγελματική επιμέλεια.

Επάρκεια Ικανοτήτων

* Οι εσωτερικοί ελεγκτές της μονάδας εσωτερικού ελέγχου καθώς και τυχόν εξωτερικοί συνεργάτες έχουν όλες τις απαραίτητες δεξιότητες για τον έλεγχο σημαντικών κινδύνων.
* Όλοι ή η πλειοψηφία των εσωτερικών ελεγκτών υποβάλλονται σε 40+ ώρες εκπαίδευσης ετησίως (πρόκειται για τις απαιτήσεις εκπαίδευσης εκφρασμένη σε ώρες για τους κατόχους της πιστοποίησης Ceritifed Internal Auditor- C.I.A.).
* Όλοι οι εσωτερικοί ελεγκτές ή η πλειοψηφία τους κατέχουν πιστοποιήσεις σχετικές με την δραστηριότητα του εσωτερικού ελέγχου.

Δέουσα επαγγελματική επιμέλεια

* Οι εσωτερικοί ελεγκτές μπορούν να επιτύχουν συμφωνία με τους ελεγχόμενους σχετικά με τις εκθέσεις του εσωτερικού ελέγχου. Διαφορετικά όλες οι διαφωνίες επισημαίνονται στην έκθεση.
* Οι τελικές εκθέσεις εσωτερικού ελέγχου εκδίδονται με ακρίβεια και σπάνια εντοπίζονται μεταγενέστερα της έκδοσης τους, σημαντικά λάθη ή παραλείψεις.
* Η διοίκηση της μονάδας εσωτερικού ελέγχου επιβλέπει και επισκοπεί το σύνολο της ελεγκτικής διαδικασίας, καθώς και τα αποτελέσματα αυτής και τα συνδεόμενα και σχετικά φύλλα ελέγχου.
* Δεν έχουν αναφερθεί/ καταγραφεί περιπτώσεις όπου ο οργανισμός εντόπισε αποτυχίες της μονάδας εσωτερικού ελέγχου να εντοπίσει ευρήματα σε σημαντικούς κινδύνους που αντιμετωπίζει ο οργανισμός.
* Η μονάδα εσωτερικού ελέγχου συντάσσει εκθέσεις παρακολούθησης μη επιλυμένων ευρημάτων που περιλαμβάνονται στις εκθέσεις εσωτερικού ελέγχου και αναδεικνύει περιπτώσεις καθυστερημένης αντιμετώπισης σημαντικών κινδύνων.

Ενδείξεις συμμόρφωσης με την Αρχή 2:

* Η οργάνωση και οι δομές του εσωτερικού ελέγχου καθορίζονται και υποστηρίζονται από περιγραφές θέσεων εργασίας.
* Η οργάνωση της δραστηριότητας της μονάδας εσωτερικού ελέγχου συνοδεύεται από πρόγραμμα ανάπτυξης προσωπικού.
* Το ετήσιο πλάνο ελέγχων της μονάδας εσωτερικού ελέγχου συνδέεται με ανάγκες ανάπτυξης των εσωτερικών ελεγκτών.
* Στις εσωτερικές Πολιτικές και διαδικασίες της μονάδας εσωτερικού ελέγχου υφίσταται Πολιτική ή διαδικασία η οποία προάγει/ενθαρρύνει την απόκτηση πιστοποιήσεων σχετικών με την δραστηριότητα εσωτερικού ελέγχου.
* Οι ατομικοί στόχοι των εσωτερικών ελεγκτών, στο πλαίσιο της αξιολόγησης της απόδοσής τους συνδέονται με τους στόχους της μονάδας εσωτερικού ελέγχου.
* Στις εσωτερικές Πολιτικές και διαδικασίες της μονάδας εσωτερικού ελέγχου υφίσταται Πολιτική ή διαδικασία η οποία καθορίζει τους όρου συνεργασίας με εξωτερικούς συνεργάτες.
* Ο κίνδυνος ελέγχου (δηλαδή, ο κίνδυνος ο εσωτερικός έλεγχος να αποτύχει στον εντοπισμό βασικών ζητημάτων στην ελεγχόμενη περιοχή) αναφέρεται ρητά και περιλαμβάνεται στο Πρόγραμμα διασφάλισης και βελτίωσης της ποιότητας της δραστηριότητας του εσωτερικού ελέγχου.
* Οι εσωτερικοί ελεγκτές, πριν την έναρξη ενός ελεγκτικού έργου, προβαίνουν σε επαρκή έρευνα προκειμένου να αναπτύσσουν ενημερωμένες και χρήσιμες συζητήσεις με τους επικεφαλής των ελεγχόμενων Διευθύνσεων, τμημάτων, λειτουργιών.
* Οι διαδικασίες επίβλεψης και τυχόν αναθεώρησης του πλάνου ελέγχων της μονάδας εσωτερικού ελέγχου καθώς και οι δραστηριότητες σχετικά με αυτό διεξάγονται από άτομα με συγκεκριμένες δεξιότητες.
* Οι επιδόσεις της μοναδας εσωτερικού ελέγχου περιλαμβάνουν και αξιολογήσεις του βαθμού ολοκλήρωσης του εκπονηθέντος ετήσιου πλάνου ελέγχων.
* Οι διαδικασίες διασφάλισης και βελτίωσης ποιότητας της δραστηριότητας εσωτερικού ελέγχου μεταβάλλονται ανάλογα με το περιεχόμενο του εκπονηθέντος πλάνου ελέγχων.
* Τα ευρήματα που περιλαμβάνονται στις εκθέσεις ελέγχου της μονάδας εσωτερικού ελέγχου είναι κατάλληλα και σχετικά με το αντικείμενο λειτουργίας της ελεγχόμενης Διεύθυνσης, τμήματος, λειτουργίας.

Αρχή 3. Είναι αντικειμενικός και απαλλαγμένος από αθέμιτες επιρροές (ανεξάρτητος)

Αντικειμενικότητα

* Το feedback που λαμβάνεται από τη διοίκηση των ελεγχόμενων Διευθύνσεων, τμημάτων, λειτουγιών υποδεικνύει πως οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι αμερόληπτοι και αντικειμενικοί.
* Το δυναμικό της μονάδας εσωτερικού ελέγχου καθώς και τυχόν εξωτερικοί συνεργάτες έχουν συμπληρώσει και υπογράψει έντυπα και φόρμες που αποκαλύπτουν όποια ενδεχόμενη σύγκρουση συμφερόντων.
* Τα συμπεράσματα και οι απόψεις των εκθέσεων των εσωτερικών ελεγκτών υποδεικνύουν πως έχουν γίνει γνώστες και βασίζονται σε πραγματικά και ουσιώδη γεγονότα.
* Το Πρόγραμμα διασφάλισης και βελτίωσης ποιότητας που εφαρμόζει η μονάδα εσωτερικού ελέγχου επιβεβαιώνει πως τα συμπεράσματα και οι απόψεις των εσωτερικών ελεγκτών που περιλαμβάνονται στις εκθέσεις εσωτερικού ελέγχου είναι αξιόπιστα και βασίζονται σε πραγματικά και ουσιώδη γεγονότα.

Ανεξαρτησία από αθέμιτη επιρροή

* Το Διοικητικό Συμβούλιο επισκοπεί την λειτουργία και την απόδοση της μονάδας εσωτερικού ελέγχου και του επικεφαλής της και εγκρίνει το διορισμό, τις αποδοχές και τον τερματισμό της εργασιακής του σχέσης.
* Τυχόν περιορισμοί στο πεδίο δραστηριοτήτων της μονάδας εσωτερικού ελέγχου (π.χ. παρεμποδίσεις σε πρόσβαση, μεγάλες καθυστερήσεις κτλ) εμφανίζονται σπάνια.
* Ο επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου και το Διοικητικό Συμβούλιο του οργανισμού συναντώνται τακτικά (τριμηνιαία ή τουλάχιστον ετησίως) χωρίς την παρουσία της εκτελεστικής διοίκησης.

Ενδείξεις συμμόρφωσης με την Αρχή 3:

* Οι εσωτερικοί ελεγκτές επιβεβαιώνουν σε ετήσια βάση την αντικειμενικότητά τους κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους (συμπεριλαμβάνοντας γνωστοποίηση οποιαδήποτε σύγκρουσης συμφερόντων με μέλη της οικογένειας τους, πελάτες και/ή προμηθευτές).
* Η μονάδα εσωτερικού ελέγχου τηρεί εσωτερική Πολιτική ή διαδικασία η οποία καθορίζει τα βήματα ελέγχου και διασφάλισης του αν οι τρίτοι πάροχοι υπηρεσιών διασφάλισης (ενδεικτικά, εξωτερικές εταιρείες παροχής υπηρεσιών) έχουν εκτελέσει διοικητική εργασία σε ελεγχόμενη περιοχή η οποία ενδεχομένως να περιλαμβάνει σύγκρουση συμφερόντων.
* Οι εσωτερικοί ελεγκτές δεν παρέχουν υπηρεσίες διασφάλισης σε περιοχές που ήταν υπό την ευθύνη τους, τους τελευταίους 12 μήνες.
* Οι επικοινωνίες του εσωτερικού ελέγχου είναι ξεκάθαρες, τεκμηριωμένες, αντικειμενικές, πραγματικές, αξιόπιστες και σχετικές.
* Η ενημέρωση που παρέχει η μονάδα εσωτερικού ελέγχου στο Διοικητικό Συμβούλιο του οργανισμού ορίζεται και περιλαμβάνεται στον Κανονισμό Λειτουργίας της μονάδας εσωτερικού ελέγχου.
* Η Επιτροπή Ελέγχου ή το Διοικητικό Συμβούλιο επανεξετάζουν την ανεξαρτησία και την αντικειμενικότητα του επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου σε τακτική περιοδική βάση.
* Ο επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου έχει άμεση πρόσβαση στο Διοικητικό Συμβούλιο και αυτό ορίζεται στον Κανονισμό Λειτουργίας της μονάδας εσωτερικού ελέγχου.
* Μέσω αναφορών προς το Διοικητικό Συμβούλιο του οργανισμού παρέχονται διασφαλίσεις σχετικά με τις ευθύνες που έχει ο επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου, πέραν των ορίων της δραστηριότητας του εσωτερικού ελέγχου.

Αρχή 4. Εναρμονίζεται με τη στρατηγική, τους στρατηγικούς στόχους και τους κινδύνους του οργανισμού.

* Το feedback που λαμβάνεται από τη διοίκηση των ελεγχόμενων Διευθύνσεων, τμημάτων, λειτουγιών υποδεικνύει πως η μονάδα εσωτερικού ελέγχου λειτουργεί σε ευθυγράμμιση/εναρμόνιση με τις προτεραιότητές τους.
* Ο επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου παρακολουθεί και συμμετέχει ως παρατηρητής σε συζητήσεις και Επιτροπές της Διοίκησης με θέμα την στρατηγική του οργανισμού.
* Στο ετήσιο και στο μακροπρόθεσμο πλάνο ελέγχων της μονάδας εσωτερικού ελέγχου αφιερώνεται ποσοστό για τον έλεγχο στρατηγικών σχεδιών ή/και πρωτοβουλιών οι οποίοι βασίζονται στην διαχείριση κινδύνων που περιλαμβάνει σχετικούς κινδύνους.
* Ο προγραμματισμός των απαιτούμενων πόρων της μονάδας εσωτερικού ελέγχου και της κατανομής τους ευθυγραμμίζεται/εναρμονίζεται με τους βασικούς κινδύνους του οργανισμού (π.χ. είδος/κατηγορία δεξιότητας/ικανότητας, τοποθεσία κτλ.)

Ενδείξεις συμμόρφωσης με την Αρχή 4:

* Το στρατηγικό πλάνο της μονάδας εσωτερικού ελέγχου ευθυγραμμίζεται/εναρμονίζεται με την στρατηγική του οργανισμού, αναπτύσσει ένα καθορισμένο όραμα, στόχους και σαφή κριτήρια της μέτρησης του βαθμού επίτευξής του.
* Η στρατηγική της μονάδας εσωτερικού ελέγχου επικαιροποιείται με βάση τις συνθήκες που επικρατούν στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού.
* Το ετήσιο πλάνο ελέγχων της μονάδας εσωτερικού ελέγχου επικαιροποιείται και με βάση αλλαγές που εντάσσονται στο πεδίο των στρατηγικών στόχων του οργανισμού.
* Το ετήσιο πλάνο ελέγχων της μονάδας εσωτερικού ελέγχου συνδέει τους στρατηγικούς στόχους με τους κινδύνους.
* Οι βασικοί κίνδυνοι που αντιμετωπίζει ο οργανισμός λαμβάνονται υπόψη κατά τη διαδικασία εκπόνησης του πλάνου ελέγχων της μονάδας εσωτερικού ελέγχου.
* Η δραστηριότητα της μονάδας εσωτερικού ελέγχου δίνει προτεραιότητα σε διαδικασίες παρακολούθησης ή προτεινόμενες ενέργειες διαχείρισης των στρατηγικών κινδύνων και ενσωματώνει αυτές τις πληροφορίες στην διαδικασία αξιολόγησης κινδύνων.

Αρχή 5. Έχει την κατάλληλη θέση στο οργανόγραμμα και διαθέτει επαρκείς πόρους.

Κατάλληλη Θέση

* Ο επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου θεωρείται μέρος της ηγεσίας του οργανισμού.
* Ο επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου κατέχει τέτοια θέση στην οργανογραμματική διάρθρωση του οργανισμού που του επιτρέπει να συζητά με τη Διοίκηση και να διασφαλίζει ότι δέουσα επιμέλεια δίνεται στα αποτελέσματα των ελέγχων και γενικότερα στην δραστηριότητα της μονάδας εσωτερικού ελέγχου.

Επάρκεια πόρων

* Ο επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου είναι σε θέση να προγραμματίσει και να κατανείμει ανάλογα τους πόρους που απαιτούνται για την επίτευξη του πλάνου δραστηριοτήτων της μονάδας εσωτερικού ελέγχου.
* Κάποιες ελεγκτικές δραστηριότητες είναι δυνατό να απορριφθούν από το πλάνο του εσωτερικού ελέγχου λόγω ανεπάρκειας ή περιορισμένων πόρων.
* Το πλάνο δραστηριοτήτων της μονάδας εσωτερικού ελέγχου είναι αρκετά ευέλικτο ώστε να ανταποκρίνεται σε ενδεχόμενους κινδύνους και σε αιτήματα ενδιαφερομένων για υποστήριξη από την μονάδα εσωτερικού ελέγχου.
* Το πλάνο του εσωτερικού ελέγχου είναι σε θέση να καλύψει επαρκώς τις περιοχές και τις λειτουργίες που έχουν αναγνωριστεί ως υψηλού κινδύνου.

Ενδείξεις συμμόρφωσης με την Αρχή 5:

* Η μονάδα εσωτερικού ελέγχου τηρεί ενημερωμένο, τεκμηριωμένο και σε ευθυγράμμιση με το Διεθνές Πλαίσιο Επαγγελματικής Εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου, Κανονισμό Λειτουργίας.
* Η διαδικασία αναφορών/ ενημέρωσης προς το Διοικητικό Συμβούλιο καθώς και τα σχετικά με τις εκθέσεις της μονάδας εσωτερικού ελέγχου ορίζονται στον Κανονισμό Λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου.
* Η εντολή/εξουσιοδότηση της διοίκησης του οργανισμού σχετικά με τη δράστηριότητα του εσωτερικού ελέγχου είναι ευθυγραμμισμένη με τις οργανωτικές ανάγκες (ώστε να εξασφαλίζει προστιθέμενη αξία).
* Το Διοικητικό Συμβούλιο του οργανισμού αφιερώνει επαρκείς πόρους του προϋπολογισμού του οργανισμού προς την δραστηριότητα του εσωτερικού ελέγχου.
* Στο πλαίσιο εφαρμογής του Προγράμματος διασφάλισης και βελτίωσης ποιότητας της μονάδας εσωτερικού ελέγχου πραγματοποιούνται περιοδικές συζητήσεις με τη διοίκηση του οργανισμού σχετικά με την διαθεσιμότητα των πόρων (από άποψη ικανότητας και διαθεσιμότητας) και αναγνωρίζονται/ επισημαίνονται τυχόν ελλείψεις.
* Η μονάδα εσωτερικού ελέγχου προβαίνει σε περιοδικές συγκρίσεις των διαθέσιμων πόρων της με μονάδες εσωτερικού ελέγχου ομοειδών οργανισμών.
* Στον μονάδα εσωτερικού ελέγχου παρέχονται οι απαραίτητοι ανθρώπινοι πόροι, η τεχνολογία καθώς και τα εργαλεία προκειμένου το έργο της να εκτελείται με αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα.
* Η μονάδα εσωτερικού ελέγχου έχει την δυνατότητα πρόσβασης σε τρίτους συμβούλους όταν το κρίνει απαραίτητο.
* Στις πιο σημαντικές λειτουργίες του οργανισμού κατανέμονται διαθέσιμοι πόροι της δραστηριότητας εσωτερικού ελέγχου ή/ και υπάρχουν επαρκείς πόροι για ταξίδια ώστε να είναι εφικτές οι επισκέψεις/ διενέργεια ελεγκτικών έργων σε βασικές λειτουργίες του οργανισμού που βρίσκονται εγκατεστημένες σε τοποθεσίες άλλες από την έδρα της μονάδας εσωτερικού ελέγχου.

Αρχή 6. Επιδεικνύει δέσμευση στην ποιότητα και στην συνεχή βελτίωση.

* Η εσωτερική αξιολόγηση περιλαμβάνει συνεχείς αξιολογήσεις και περιοδικές αξιολογήσεις.
* Οι εξωτερικές αξιολογήσεις της δραστηριότητας του εσωτερικού ελέγχου λαμβάνουν χώρα τουλάχιστον μία φορά στα πέντε χρόνια αξιολογώντας το επίπεδο συμμόρφωσης με το Διεθνές Πλαίσιο Επαγγελματικής Εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου.
* Οι εσωτερικές και εξωτερικές αξιολογήσεις επιδεικνύουν συνολική βελτίωση συγκριτικά με προηγούμενες αξιολογήσεις.
* Η Επιτροπή Ελέγχου και το Διοικητικό Συμβούλιο ενημερώνονται για τα αποτελέσματα του Προγράμματος διασφάλισης και βελτίωσης ποιότητας της δραστηριότητας εσωτερικού ελέγχου.
* Τα συμπεράσματα από το Πρόγραμμα διασφάλισης και βελτίωσης ποιότητας της δραστηριότητας εσωτερικού ελέγχου σχέδια δράσης τηρούνται και αντιμετωπίζουν περιπτώσεις μη συμμόρφωσης με το Διεθνές Πλαίσιο Επαγγελματικής Εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου.

Ενδείξεις συμμόρφωσης με την Αρχή 6:

* Το Πρόγραμμα διασφάλισης και βελτίωσης ποιότητας της μονάδας εσωτερικού ελέγχου περιλαμβάνει λειτουργικά στοιχεία τα οποία παρακολουθούνται τακτικά και επικαιροποιούνται όταν το επιβάλλουν οι συνθήκες.
* Για την ολοκλήρωση των εκθέσεων ελέγχου απαιτείται η γνώμη/ σχολιασμός από μέρους των επικεφαλής της ελεγχόμενης Διεύθυνσης, τμήματος, λειτουργίας.
* Η μονάδα εσωτερικού ελέγχου παρακολουθεί σε τακτική βάση βασικούς δείκτες της απόδοσης της, στους οποίους περιλαμβάνονται δείκτες οι οποίοι προάγουν τη βελτίωση και την καινοτομία της δραστηριότητας του εσωτερικού ελέγχου.
* Η ακολουθούμενη μεθοδολογία της δραστηριότητας του εσωτερικού ελέγχου ανανεώνεται σε τακτική βάση, όταν οι συνθήκες το απαιτούν.

Αρχή 7. Επικοινωνεί αποτελεσματικά

* Οι εκθέσεις του εσωτερικού ελέγχου βρίσκονται σε ευθυγράμμιση με το εύρος και τους στόχους των ελεγκτικών έργων.
* Δεν υπάρχουν περιπτώσεις εντοπισμού σημαντικών λαθών ή παραλείψεων μετά την οριστικοποίηση των τελικών εκθέσεων.
* Η δραστηριότητα του εσωτερικού ελέγχου προάγει την ευαισθητοποίηση μέσω συναντήσεων και ενημερωτικών δελτίων, με πρόσφορο τρόπο (ενδεικτικά, μέσω του Intranet που διατηρεί ο οργανισμός κτλ).
* Τα προσχέδια των εκθέσεων εσωτερικού ελέγχου και οι τελικές εκθέσεις εκδίδονται εγκαίρως μετά την ολοκλήρωση της εργασίας στην υπό έλεγχο Διεύθυνση, τμήμα, λειτουργία.
* Οι εσωτερικοί ελεγκτές δεν έχουν εμπλακεί σε περιπτώσεις διαρροής εμπιστευτικών ή/και προσωπικών δεδομένων.

Ενδείξεις συμμόρφωσης με την Αρχή 7:

* Η μονάδα εσωτερικού ελέγχου τηρεί ένα αποτελεσματικό πλάνο εσωτερικού ελέγχου.
* Οι περιοδικές εκθέσεις και αναφορές, σε ορισμένες περιπτώσεις, προσαρμόζονται κατάλληλα όπως απαιτείται για τους βασικούς ενδιαφερόμενους.
* Οι εκθέσεις της μονάδας εσωτερικού ελέγχου είναι ακριβείς, εστιάζουν στον κίνδυνο και τα αίτια του κινδύνου και τέλος, ενθαρρύνουν τις δράσεις της διοίκησης που είναι υπεύθυνη για τη συγκεκριμένη περιοχή/τμήμα ή την ελεγχόμενη διαδικασία.
* Οι εκθέσεις της μονάδας εσωτερικού ελέγχου είναι σαφείς, συνοπτικές, σε εναρμόνιση με τους βασικούς κινδύνους και χρησιμοποιούνται γραφικές ή οπτικές αναπαραστάσεις, όπου απαιτείται.
* Οι εκθέσεις της μονάδας εσωτερικού ελέγχου προσφέρουν μια συνολική άποψη επί του έργου της διασφάλισης και αναγνωρίζουν τυχόν θετικές αποδόσεις που εντοπίστηκαν.
* Η δραστηριότητα της μονάδας εσωτερικού ελέγχου ευαισθητοποιεί και προάγει την αξία της συνεισφοράς της.
* Η ενεργής και αμφίδρομη επικοινωνία με τους άμεσα ενδιαφερόμενους υποστηρίζεται από την δομή και τον τρόπο λειτουργίας της μονάδας εσωτερικού ελέγχου (λήψη και παροχή δεδομένων/πληροφοριών).
* Τυχόν κίνδυνοι που αναγνωρίστηκαν και αναφέρθηκαν στις εκθέσεις ελέγχου της μονάδας εσωτερικού ελέγχου και οι οποίοι δεν επιλύθηκαν από την διοίκηση της ελεγχόμενης Διεύθυνσης, τμήματος, λειτουργίας και οι οποίοι θεωρούνται μη αποδεκτοί από τον επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου αναφέρονται στο ανώτατο επίπεδο διοίκησης του οργανισμού.
* Η μονάδα εσωτερικού ελέγχου εφαρμόζει δικλείδες ασφαλείας για την διασφάλιση της εμπιστευτικότητας των δεδομένων στα οποία έχει πρόσβαση.

Αρχή 8. Παρέχει διασφάλιση η οποία βασίζεται σε αξιολόγηση κινδύνων.

* Το πλάνο του εσωτερικού ελέγχου λαμβάνει υπόψη του σημαντικούς κινδύνους που αντιμετωπίζει ο οργανισμός.
* Πιθανοί κίνδυνοι που εντοπίζονται από τη διοίκηση του οργανισμού λαμβάνονται υπόψη από την μονάδα εσωτερικού ελέγχου και περιλαμβάνονται στο πλάνο του εσωτερικού ελέγχου.
* Τα ευρήματα του εσωτερικού ελέγχου συνδέονται με σημαντικούς οργανωτικούς κινδύνους που αντιμετωπίζει ο οργανισμός.
* Οι ατομικοί στόχοι των εσωτερικών ελεγκτών, στο πλαίσιο της διαδικασίας αξιολόγησης της απόδοσής τους, συνδέονται με τον έλεγχο και την αποτελεσματικότητα των ελεγκτικών έργων σχετικά με τους πιο σημαντικούς κινδύνους που αντιμετωπίζει ο οργανισμός.

Ενδείξεις συμμόρφωσης με την Αρχή 8:

* Η αποστολή του εσωτερικού ελέγχου περιλαμβάνει έργα διασφάλισης σχετικά με την διαχείριση των βασικών κινδύνων που αντιμετωπίζει ο οργανισμός ή στη δραστηριότητα του εσωτερικού ελέγχου προβλέπεται η αντιμετώπιση αυτών των κινδύνων.
* Το πλάνο ελέγχων της μονάδας εσωτερικού ελέγχου είναι ευθυγραμμισμένο/ εναρμονισμένο με τους κύριους οργανωτικούς κινδύνους και λαμβάνει υπόψη του την διάθεση της Διοίκησης για ανάληψη κινδύνου.
* Ο επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου αναφέρει και συζητά με την ανώτερη διοίκηση και με το Διοικητικό Συμβούλιο του οργανισμού τους βασικούς κινδύνους που δεν καλύπτονται από την δραστηριότητα του εσωτερικού ελέγχου.
* Το πλάνο ελέγχων της μονάδας εσωτερικού ελέγχου είναι ευέλικτο και προσαρμόζεται σε μεταβαλλόμενους κινδύνους που αντιμετωπίζει ή ενδεχομένως να αντιμετωπίσει ο οργανισμός.
* Η μονάδα εσωτερικού ελέγχου αλληλεπιδρά με την μονάδα διαχείρισης κινδύνων, εάν υφίσταται, και αξιολογεί την αποτελεσματικότητά της.
* Τα ευρήματα που περιλαμβάνονται στις εκθέσεις εσωτερικού ελέγχου της μονάδας εσωτερικού ελέγχου συνδέονται με τους βασικούς οργανωτικούς και στρατηγικούς κινδύνους που αντιμετωπίζει ο οργανισμός.

Αρχή 9: Είναι διορατικός, ενεργεί προληπτικά και εστιάζει στο μέλλον.

* Το feedback που λαμβάνεται από την Διοίκηση του οργανισμού υποδεικνύει πως η δραστηριότητα του εσωτερικού ελέγχου είναι διορατική, προνοητική και εστιάζει στο μέλλον.
* Η τεχνολογία ή/και η ανάλυση δεδομένων αξιοποιούνται στις ελεγκτικές δραστηριότητες.
* Οι εσωτερικοί ελεγκτές αναγνωρίζουν μέχρι πρότινος μη καταγραφέντες και αξιολογηθέντες κινδύνους που αντιμετωπίζει ή ενδέχεται να αντιμετωπίσει ο οργανισμός.
* Τα ευρήματα της μονάδας εσωτερικού ελέγχου παρέχουν προτάσεις βελτίωσης οι οποίες υποστηρίζουν την δραστηριότητα της ελεγχόμενης Διεύθυνσης, τμήματος, λειτουργίας στο μέλλον (forward-looking analyses).
* Οι εσωτερικοί ελεγκτές εκπαιδεύονται σε αναδυόμενους κινδύνους, κινδύνους τεχνολογίας κτλ.
* Η μονάδα εσωτερικού ελέγχου ενημερώνει την διοίκηση του οργανισμού σχετικά με νέες τάσεις και τους σχετικούς με αυτές κινδύνους που μπορεί να επηρεάσουν μέρη ή το σύνολο του οργανισμού.

Ενδείξεις συμμόρφωσης με την Αρχή 9:

* Οι εσωτερικοί ελεγκτές λαμβάνουν εκπαίδευση και επιμόρφωση σχετικά με εξελίξεις σε θέματα τεχνολογίας και ανάλυσης δεδομένων.
* Ο επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου διατηρεί μακροχρόνιο στρατηγικό πλάνο σχετικά με την δράστηριότητα του εσωτερικού ελέγχου. Το πλάνο αυτό είναι εναρμονισμένο με την στρατηγική του οργανισμού και αναπτύσσεται με σαφές όραμα, δείκτες μέτρησης της απόδοσης και επικαιροποιείται/ αναβαθμίζεται σε τακτική βάση.
* Η ενεργής και αμφίδρομη επικοινωνία με τους άμεσα ενδιαφερόμενους υποστηρίζεται από την δομή και τον τρόπο λειτουργίας της μονάδας εσωτερικού ελέγχου (λήψη και παροχή δεδομένων/πληροφοριών).
* Ειδικοί θεματικοί έλεγχοι περιλαμβάνονται στο πλάνο ελέγχων της μονάδας εσωτερικού ελέγχου.
* Η δραστηριότητα εσωτερικού ελέγχου διευκολύνει/ ενθαρρύνει την διοίκηση εκάστης ελεγχόμενης περιοχής να αποκαλύπτει ζητήματα προκειμένου η μονάδα εσωτερικού ελέγχου να εστιάζει σε σημαντικά ζητήματα.
* Στις διάφορες φάσεις ενός ελεγκτικού έργου χρησιμοποιούνται εργαλεία και τεχνικές ανάλυσης δεδομένων προκειμένου να εντοπιστούν/ προσδιοριστούν κίνδυνοι και τα βασικά αίτια τους.
* Η δραστηριότητα εσωτερικού ελέγχου εστιάζει σε στρατηγικούς κινδύνους που αντιμετωπίζει ο οργανισμός και οι οποίοι επηρεάζουν την επίτευξη των στόχων του.
* Η μονάδα εσωτερικού ελέγχου υποστηρίζει τη συνεχή παρακολούθηση όλων των ειδών των κινδύνων που επηρεάζουν ή ενδεχομένως να επηρεάσουν τον οργανισμό και αξιολογεί την ετοιμότητά του στην αντιμετώπιση αυτών.
* Οι υπηρεσίες διασφάλισης που παρέχει στον οργανισμό η μονάδα εσωτερικού ελέγχου παρέχονται σε έγκαιρο χρονικό σημείο για την επίτευξη του καλύτερου δυνατού αποτελέσματος.
* Τα ευρήματα που περιλαμβάνονται στις εκθέσεις της μονάδας εσωτερικού ελέγχου εστιάζουν στον κίνδυνο και στην επίπτωση αυτών των ευρημάτων στην λειτουργία του οργανισμού.
* Η μονάδα εσωτερικού ελέγχου ενσωματώνει μοντέλα ωριμότητας των εφαρμοζόμενων δικλείδων ασφαλείας, όπου είναι απαραίτητο, προκειμένου να αξιολογηθεί η επάρκεια και η αποτελεσματικότητα των δικλείδων ασφαλείας και να εντοπιστούν περιπτώσεις ανάγκης ενδυνάμωσης αυτών.

Αρχή 10. Προάγει τη βελτίωση του οργανισμού.

* Η διενέργεια συμβουλευτικών έργων από μέρους της μονάδας εσωτερικού ελέγχου περιλαμβάνεται στο ετήσιο και στο μακροπρόθεσμο πλάνο εσωτερικού ελέγχου.
* Η πλειοψηφία των προτάσεων βελτίωσης της μονάδας εσωτερικού ελέγχου εφαρμόζονται εντός του χρονοδιαγράμματος που έχει συμφωνηθεί.
* Η διοίκηση του οργανισμού αντιμετωπίζει την μονάδα εσωτερικού ελέγχου ως συνεργάτη και σύμβουλο της.
* Η δραστηριότητα του εσωτερικού ελέγχου προάγει την εισαγωγή βέλτιστων πρακτικών στις επιχειρηματικές μονάδες του οργανισμού.
* Ο εσωτερικός έλεγχος συνεισφέρει στην εξοικονόμηση δαπανών που ο οργανισμός επιδιώκει.
* Η άποψη της μονάδας εσωτερικού ελέγχου ζητείται σχετικά με σημαντικές επιχειρηματικές πρωτοβουλίες.

Ενδείξεις συμμόρφωσης με την Αρχή 10:

* Η μονάδα εσωτερικού ελέγχου προβαίνει σε διατύπωση προτάσεων για την βελτίωση των δομών και των μηχανισμών εταιρικής διακυβέρνησης του οργανισμού.
* Η μονάδα εσωτερικού ελέγχου συντονίζει τις δράσεις της με όλους τους παρόχους υπηρεσιών διασφάλισης στον οργανισμό.
* Οι εκθέσεις της μονάδας εσωτερικού ελέγχου εστιάζουν στα ευρήματα και επιδιώκουν να αντιμετωπίσουν ριζικά τις αιτίες που τα δημιουργούν.
* Οι βέλτιστες πρακτικές και οι τάσεις σε θέματα ελέγχου και σε θέματα διαχείρισης κινδύνων κοινοποιούνται στην διοίκηση και τις επιχειρηματικές μονάδες από την μονάδα εσωτερικού ελέγχου.
* Το πλάνο της μονάδας εσωτερικού ελέγχου περιλαμβάνει και την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών και επίσης, ένα λογικό ποσοστό του κατανέμεται στην ικανοποίηση των αιτημάτων της διοίκησης κατά τη διάρκεια του έτους.
* Η δραστηριότητα του εσωτερικού ελέγχου επενδύει στην γνώση του οργανισμού μέσω προγραμμάτων εκπαίδευσης σε θέματα επιχειρηματικά, βιομηχανικά, επαγγελματικά κτλ.
* Η μονάδα εσωτερικού ελέγχου εντοπίζει και εκμεταλλεύεται τυχόν ευκαιρίες για να προαγάγει την αποτελεσματικότητα και να αυξήσει την αξία εντός του οργανισμού.

1.3.3 Διεθνή Πρότυπα για την Επαγγελματική εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου (Πρότυπα)

Ο σκοπός των Προτύπων είναι να:

* Καθοδηγούν ως προς την τήρηση των υποχρεωτικών στοιχείων του Διεθνούς Πλαισίου Επαγγελματικής Εφαρμογής.
* Παρέχουν ένα πλαίσιο για την εφαρμογή και προώθηση ενός ευρέος φάσματος προστιθέμενης αξίας υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου.
* Θέτουν τη βάση για την αξιολόγηση της απόδοσης του εσωτερικού ελέγχου.
* Υιοθετούν βελτιωμένες διαδικασίες και λειτουργίες του οργανισμού.

Τα Πρότυπα είναι ένα σύνολο απαιτήσεων, υποχρεωτικού χαρακτήρα, που βασίζονται σε συγκεκριμένες αρχές και εξειδικεύονται στα εξής:

* Δηλώσεις θεμελιωδών απαιτήσεων για την άσκηση του επαγγέλματος του εσωτερικού ελέγχου και για την αξιολόγηση της απόδοσής του, που είναι διεθνώς εφαρμόσιμα σε επίπεδο οργανισμού και σε ατομικό επίπεδο.
* Ερμηνείες, αποσαφηνίζοντας όρους ή έννοιες που συμπεριλαμβάνονται στα Πρότυπα.

Επιπρόσθετα, τα Πρότυπα χρησιμοποιούν τον όρο «πρέπει» για να δηλώσουν μία απαρέγκλιτη απαίτηση και τον όρο «συνιστάται» στις περιπτώσεις όπου αναμένεται συμμόρφωση, εκτός εάν με βάση την επαγγελματική κρίση, οι περιστάσεις δικαιολογούν κάποια παρέκκλιση.

Τα Πρότυπα περιλαμβάνουν δύο κύριες κατηγορίες : Πρότυπα Χαρακτηριστικών και Διεξαγωγής. Τα Πρότυπα Χαρακτηριστικών ασχολούνται με τα χαρακτηριστικά των οργανισμών και των ατόμων που εφαρμόζουν εσωτερικό έλεγχο. Τα Πρότυπα Διεξαγωγής περιγράφουν τη φύση των υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου και παρέχουν ποιοτικά κριτήρια για την αξιολόγηση αυτών των υπηρεσιών. Τα Πρότυπα Χαρακτηριστικών και Διεξαγωγής έχουν εφαρμογή στο σύνολο των υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου. Τα Πρότυπα Εφαρμογής αναλύουν περαιτέρω τα Πρότυπα Χαρακτηριστικών και Διεξαγωγής και παρέχουν τις απαιτήσεις που έχουν εφαρμογή σε υπηρεσίες διαβεβαίωσης ή σε συμβουλευτικές υπηρεσίες.

Οι υπηρεσίες διαβεβαίωσης 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. Η φύση και το εύρος ενός έργου διαβεβαίωσης καθορίζονται από τον εσωτερικό ελεγκτή. Γενικά, τρία μέρη συμμετέχουν στις υπηρεσίες διαβεβαίωσης:

* το άτομο ή η ομάδα που σχετίζεται άμεσα με τη μονάδα, δραστηριότητα, λειτουργία, διαδικασία, σύστημα ή άλλο θέμα – ο κάτοχος της διαδικασίας,
* το άτομο ή η ομάδα που διενεργεί την αξιολόγηση – ο εσωτερικός ελεγκτής και
* το άτομο ή η ομάδα που κάνει χρήση της αξιολόγησης – ο χρήστης.

Οι συμβουλευτικές υπηρεσίες έχουν χαρακτήρα παραίνεσης και διενεργούνται γενικά κατόπιν συγκεκριμένου αιτήματος του πελάτη. Η φύση και το πλαίσιο των συμβουλευτικών υπηρεσιών υπόκεινται σε συμφωνία με τον πελάτη. Στις συμβουλευτικές υπηρεσίες γενικά εμπλέκονται δύο μέρη:

* το άτομο ή η ομάδα που προσφέρει τις συμβουλές – ο εσωτερικός έλεγχος και
* το άτομο ή η ομάδα που ζητά και λαμβάνει τις συμβουλές – ο πελάτης.

Ο εσωτερικός ελεγκτής, όταν διενεργεί συμβουλευτικό έργο, θα πρέπει να διατηρεί την αντικειμενικότητά του και να μην αναλαμβάνει ευθύνη διοικητικής φύσεως.

Τα Πρότυπα αφορούν τόσο τους εσωτερικούς ελεγκτές ως άτομα και όσο και εν γένει την λειτουργία εσωτερικού ελέγχου. Όλοι οι εσωτερικοί ελεγκτές καθίστανται υπεύθυνοι ως προς τη συμμόρφωσή τους με τα Πρότυπα σχετικά με την ατομική αντικειμενικότητα, την επάρκεια γνώσεων, τη δέουσα επαγγελματική επιμέλεια και με τα Πρότυπα σχετικά με την εκτέλεση των επαγγελματικών τους καθηκόντων. Οι επικεφαλής των μονάδων εσωτερικού ελέγχου είναι υπεύθυνοι, επιπρόσθετα, για τη συνολική συμμόρφωση της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου με τα Πρότυπα. Σε περίπτωση που οι εσωτερικοί ελεγκτές ή η μονάδα εσωτερικού ελέγχου απαγορεύεται από το ισχύον νομικό ή κανονιστικό πλαίσιο να εφαρμόσουν ορισμένα μέρη των Προτύπων, παραμένει η υποχρέωση συμμόρφωσης με όλα τα υπόλοιπα μέρη των Προτύπων και είναι απαραίτητο να προβαίνουν στις κατάλληλες γνωστοποιήσεις. Εάν τα Πρότυπα χρησιμοποιούνται σε συνδυασμό με απαιτήσεις που εκδίδονται από άλλους επίσημους φορείς, οι επικοινωνίες του εσωτερικού ελέγχου μπορεί να αναφέρουν τη χρήση άλλων απαιτήσεων, εφόσον αυτό κρίνεται απαραίτητο. Στην περίπτωση αυτή, εάν η μονάδα εσωτερικού ελέγχου αναφέρει ότι συμμορφώνεται με τα Πρότυπα και υπάρχουν αντιφάσεις μεταξύ των Προτύπων και λοιπών απαιτήσεων, οι εσωτερικοί ελεγκτές και η μονάδα εσωτερικού ελέγχου οφείλουν να συμμορφώνονται με τα Πρότυπα, ενώ δύνανται να συμμορφώνονται και με τις άλλες απαιτήσεις, εάν αυτές είναι περισσότερο περιοριστικές. Τονίζεται ότι η ανάπτυξη και η γνωστοποίηση των Προτύπων είναι μία συνεχής διαδικασία.

Αξίζει να σημειώσουμε ότι στην Ελλάδα, το νομικό πλαίσιο δεν επιβάλλει την τήρηση των Προτύπων και την απόδειξη τήρηση αυτών, με βάση τα όσα προβλέπονται σε αυτά. Στην Ελλάδα, το νέο νομοθετικό πλαίσιο περί εταιρικής διακυβέρνησης αναφέρει απλά ότι οι μονάδες εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να συμμορφώνονται με το Διεθνές Πλαίσιο Επαγγελματικής εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου.

Τα Διεθνή Επαγγελματικά Πρότυπα Εσωτερικού Ελέγχου καλύπτουν μέσω μιας ολοκληρωμένης προσέγγισης διάφορα θέματα που άπτονται των υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου με την ακόλουθη σειρά:

**ΠΡΟΤΥΠΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ**

1000 - Σκοπός, Δικαιοδοσία και Ευθύνη

1010 - Αναγνώριση των Υποχρεωτικών Οδηγιών στον Κανονισμό Εσωτερικού Ελέγχου

1100 - Ανεξαρτησία και Αντικειμενικότητα

1110 - Ανεξαρτησία εντός του Οργανισμού

1111 - Σχέση με το Συμβούλιο

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

1120 - Ατομική Αντικειμενικότητα

1130 - Παρεμπόδιση Ανεξαρτησίας ή Αντικειμενικότητας

1200 - Επαγγελματική Επάρκεια και Δέουσα Επαγγελματική Επιμέλεια

1210 - Επαγγελματική Επάρκεια

1220 - Δέουσα Επαγγελματική Επιμέλεια

1230 - Συνεχής Επαγγελματική Επιμόρφωση

1300 - Πρόγραμμα Διαβεβαίωσης και Βελτίωσης Ποιότητας

1310 - Απαιτήσεις του Προγράμματος Διαβεβαίωσης και Βελτίωσης Ποιότητας

1311 - Εσωτερικές Αξιολογήσεις

1312 - Εξωτερικές Αξιολογήσεις

1320 - Υποβολή Αναφοράς για το Πρόγραμμα Διαβεβαίωσης και Βελτίωσης Ποιότητας

1321 - Χρήση της φράσης «*Συμμορφώνεται με τα Διεθνή Πρότυπα για την Επαγγελματική Εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου*»

1322 - Αποκάλυψη της μη Συμμόρφωσης

**ΠΡΟΤΥΠΑ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗΣ**

2000 - Διαχείριση της Λειτουργίας Εσωτερικού Ελέγχου

2010 - Προγραμματισμός

2020 - Κοινοποίηση και Έγκριση

2030 - Διαχείριση Πόρων

2040 - Πολιτικές και Διαδικασίες

2050 - Συντονισμός και Επίκληση στην εργασία λοιπών παρόχων

2060 - Υποβολή Αναφοράς στο Συμβούλιο και την Ανώτερη Διοίκηση

2070 - Πάροχος Εξωτερικών Υπηρεσιών και 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 έργου

2230 - Διάθεση Πόρων στο Έργο

2240 - Πρόγραμμα Έργου

2300 - Διεξαγωγή του Έργου

2310 - Εντοπισμός Πληροφοριών

2320 - Ανάλυση και Αξιολόγηση

2330 - Καταγραφή Πληροφοριών

2340 - Εποπτεία Έργων

2400 - Κοινοποίηση Αποτελεσμάτων

2410 - Κριτήρια Κοινοποιήσεων

2420 - Ποιότητα των Κοινοποιήσεων

2421 - Λάθη και Παραλείψεις

2430 - Χρήση της φράσης «*Συμμορφώνεται με τα Διεθνή Πρότυπα για την Επαγγελματική Εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου*»

2431 - Αποκάλυψη μη Συμμόρφωσης Έργου

2440 - Διάδοση Αποτελεσμάτων του Έργου

2450 - Συνολική Γνώμη

2500 - Παρακολούθηση Προόδου

2600 - Κοινοποίηση της Αποδοχής Κινδύνων

Σημειώνουμε ότι σκοπός του παρόντος βιβλίου δεν είναι η απλή παράθεση του περιεχομένου των Προτύπων. Σε κάθε περίπτωση, στο παράρτημα περιλαμβάνεται μια παράθεση των Προτύπων που διέπουν την δραστηριότητα του εσωτερικού ελέγχου.

1.3.4 Κώδικας Ηθικής Εσωτερικού Ελέγχου

Ο σκοπός του Κώδικα Ηθικής είναι να προάγει κουλτούρα ηθικής στο επάγγελμα του εσωτερικού ελέγχου. Ένας Κώδικας Ηθικής είναι κατάλληλος και αναγκαίος για το επάγγελμα του εσωτερικού ελεγκτή, καθώς εδραιώνει την εμπιστοσύνη ως προς την αντικειμενικότητα διαβεβαίωσης θεμάτων εταιρικής διακυβέρνησης, διαχείρισης κινδύνων και συστημάτων εσωτερικού ελέγχου. Ο Κώδικας Ηθικής εκτείνεται πέρα από τον ορισμό του Εσωτερικού Ελέγχου, προκειμένου να συμπεριλάβει δύο θεμελιώδη συστατικά στοιχεία:

1. Τις βασικές Αρχές που σχετίζονται με το επάγγελμα και την πρακτική του εσωτερικού ελέγχου.

2. Τους Κανόνες Συμπεριφοράς που αναμένεται να ακολουθούν οι εσωτερικοί ελεγκτές. Αυτοί οι Κανόνες βοηθούν στην κατανόηση και μετατροπή των Αρχών σε πρακτική εφαρμογή και στοχεύουν στο να καθοδηγήσουν την ηθική συμπεριφορά των εσωτερικών ελεγκτών. Η έννοια «εσωτερικοί ελεγκτές» περιλαμβάνει τα μέλη του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών, τους κατόχους ή τους υποψηφίους για την απόκτηση επαγγελματικών πιστοποιήσεων και όλους όσοι παρέχουν υπηρεσίες εσωτερικού ελέγχου σύμφωνα με τον Ορισμό του Εσωτερικού Ελέγχου.

**Αρχές**

Οι εσωτερικοί ελεγκτές αναμένεται ότι θα εφαρμόζουν και θα υπερασπίζουν τις ακόλουθες αρχές:

1. Ακεραιότητα

Η ακεραιότητα των εσωτερικών ελεγκτών εδραιώνει την εμπιστοσύνη και παρέχει έτσι τη βάση για στήριξη της κρίσης τους.

1. Αντικειμενικότητα

Οι εσωτερικοί ελεγκτές επιδεικνύουν το υψηλότερο επίπεδο επαγγελματικής αντικειμενικότητας κατά τη συγκέντρωση, αξιολόγηση και κοινοποίηση των πληροφοριών για τη δραστηριότητα ή τη διαδικασία που εξετάζεται. Οι εσωτερικοί ελεγκτές προβαίνουν σε μια ισορροπημένη εκτίμηση όλων των σχετικών περιπτώσεων και δεν επηρεάζονται αδικαιολόγητα από τα δικά τους συμφέροντα, ή τα συμφέροντα άλλων, κατά το σχηματισμό των κρίσεων.

1. Εμπιστευτικότητα

Οι εσωτερικοί ελεγκτές σέβονται την αξία και την κυριότητα της πληροφόρησης που λαμβάνουν και δεν κοινοποιούν πληροφορίες χωρίς κατάλληλη εξουσιοδότηση, εκτός εάν υπάρχει νομική ή επαγγελματική υποχρέωση για να γίνει κάτι τέτοιο.

1. Επάρκεια

Οι εσωτερικοί ελεγκτές χρησιμοποιούν τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις εμπειρίες που απαιτούνται για την παροχή των υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου.

**Κανόνες συμπεριφοράς**

1. Ακεραιότητα. Οι εσωτερικοί ελεγκτές:

1.1 Θα εκτελούν την εργασία τους με εντιμότητα, επιμέλεια και υπευθυνότητα.

1.2 Θα τηρούν τους νόμους και θα προβαίνουν στις κοινοποιήσεις που απαιτούνται από τη νομοθεσία και το επάγγελμα.

1.3 Δεν θα εμπλέκονται συνειδητά, ως μέρη, σε οποιαδήποτε παράνομη δραστηριότητα, ούτε θα εμπλέκονται σε πράξεις ατιμωτικές για το επάγγελμα του εσωτερικού ελεγκτή ή για τον οργανισμό.

1.4 Θα σέβονται και θα συμβάλλουν στους νόμιμους και ηθικούς αντικειμενικούς σκοπούς του οργανισμού.

2. Αντικειμενικότητα. Οι εσωτερικοί ελεγκτές:

2.1 Δεν θα συμμετέχουν σε οποιαδήποτε δραστηριότητα ή θα συνάπτουν σχέσεις που ενδέχεται να βλάψουν ή να θεωρείται ότι βλάπτουν την αμερόληπτη εκτίμησή τους. Συμπεριλαμβάνονται οι δραστηριότητες ή οι σχέσεις εκείνες οι οποίες ενδέχεται να συγκρούονται με τα συμφέροντα του οργανισμού.

2.2 Δεν θα αποδέχονται οτιδήποτε μπορεί να βλάψει ή να θεωρείται ότι βλάπτει την επαγγελματική τους εκτίμηση. 2.3 Θα κοινοποιούν όλες τις σημαντικές πληροφορίες που τους γνωστοποιούνται και ενδέχεται να παραποιήσουν, εάν δεν κοινοποιηθούν, την έκθεση των υπό έλεγχο δραστηριοτήτων.

3. Εμπιστευτικότητα. Οι εσωτερικοί ελεγκτές:

3.1 Θα είναι συνετοί στη χρήση και προστασία των πληροφοριών που αποκτούν κατά τη διάρκεια άσκησης των καθηκόντων τους.

3.2 Δεν θα χρησιμοποιούν πληροφορίες για προσωπικό κέρδος ή κατά τρόπο αντίθετο με τη νομοθεσία ή επιβλαβή για τους νόμιμους και ηθικούς αντικειμενικούς σκοπούς του οργανισμού.

4. Επάρκεια. Οι εσωτερικοί ελεγκτές:

4.1 Θα ασχολούνται μόνο με εκείνες τις υπηρεσίες για τις οποίες διαθέτουν τις αναγκαίες γνώσεις, δεξιότητες και εμπειρία.

4.2 Θα παρέχουν υπηρεσίες εσωτερικού ελέγχου, σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα για την Επαγγελματική Εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου.

4.3 Θα βελτιώνουν συνεχώς την επάρκεια, την αποτελεσματικότητα και την ποιότητα των υπηρεσιών τους.

Κατά την άποψη μας, η σημαντικότητα και η επίδραση των Προτύπων και του σχετικού Κώδικα Ηθικής στην δράση των μονάδων εσωτερικού ελέγχου είναι μεγάλη καθώς συντελούν στην υιοθέτηση μιας ομοιόμορφης και ολοκληρωμένης μεθοδολογίας και υιοθέτησης βέλτιστων πρακτικών από τις δραστηριότητες εσωτερικού ελέγχου ανεξαρτήτως μεγέθους και κλάδου δραστηριότητας.

1.4 Ανεξαρτησία και αντικειμενικότητα εσωτερικού ελέγχου

1.4.1 Ανεξαρτησία

Οι εσωτερικοί ελεγκτές θα πρέπει να είναι ανεξάρτητοι κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Η ανεξαρτησία επιτρέπει στους εσωτερικούς ελεγκτές να προβαίνουν σε αντικειμενικά συμπεράσματα, ελεύθερα από κάθε επιρροή. Η ανεξαρτησία επιτυγχάνεται μέσω της αντικειμενικότητας και της οργανογραμματικής διάρθρωσης του οργανισμού.

Η οργανωσιακή ανεξαρτησία του επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου επιτυγχάνεται μέσω της αναφοράς του σε ένα επίπεδο της οργανογραμματικής διάρθρωσης το οποίο επιτρέπει στην δραστηριότητα του εσωτερικού ελέγχου να εκπληρώνει τα καθήκοντά της. Ειδικότερα, το επίπεδο αναφοράς θα πρέπει να είναι τέτοιο ώστε να διασφαλίζει και να προωθεί την ανεξαρτησία και την λήψη των απαραίτητων δράσεων για την εφαρμογή των διορθωτικών ενεργειών. Ο επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να αναφέρεται λειτουργικά στην Επιτροπή Ελέγχου, στο Διοικητικό Συμβούλιο και διοικητικά στον Διευθύνοντα Σύμβουλο του οργανισμού. Οι εσωτερικοί ελεγκτές θα πρέπει να έχουν την υποστήριξη της ανώτερης διοίκησης, έτσι ώστε να κερδίσουν την συνεργασία των ελεγχόμενων και να επιτελέσουν τα καθήκοντά τους χωρίς καμία ανάμειξη και επιρροή στο έργο τους.

Λειτουργική Αναφορά

Η Επιτροπή Ελέγχου και η μονάδα εσωτερικού ελέγχου έχουν αλληλένδετους στόχους, επομένως είναι πολύ σημαντικό να αναπτυχθεί μια κατάλληλα διαρθρωμένη και αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ τους, η οποία θα υποστηρίξει την εκπλήρωση των στόχων τους και των υποχρεώσεων τους απέναντι στο σύνολο των εμπλεκόμενων ενδιαφερόμενων μερών, τόσο εντός όσο και εκτός του οργανισμού. Σε αυτό το πλαίσιο, η αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ τους βοηθάει την Επιτροπή Ελέγχου να εκπληρώσει τις δραστηριότητες που προβλέπονται στον Κανονισμό Λειτουργίας της, βοηθάει την μονάδα εσωτερικού ελέγχου να εκπληρώσει τις δραστηριότητες που προβλέπονται στον Κανονισμό Λειτουργίας της και βοηθάει στην διατήρηση μιας ανοιχτής και αποτελεσματικής επικοινωνίας μεταξύ της Επιτροπής Ελέγχου και του Διοικητικού Συμβουλίου. Ανάμεσα στις δράσεις που δύναται να αναλάβει ο επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου για την υποστήριξη της Επιτροπής Ελέγχου είναι η ετήσια επισκόπηση και επικαιροποίηση του Κανονισμού Λειτουργίας της Επιτροπής Ελέγχου, η τήρηση του προγράμματος δραστηριοτήτων της Επιτροπής Ελέγχου, η τήρηση του προγράμματος συναντήσεων της Επιτροπής Ελέγχου, η ενθάρρυνση της Επιτροπής Ελέγχου να διεξάγει περιοδικές αναθεωρήσεις των λειτουργιών της έχοντας ως παράδειγμα διεθνείς καλές πρακτικές, η διερεύνηση του αν οι δραστηριότητες της Επιτροπής Ελέγχου θα εκπληρώνονταν πιο αποτελεσματικά αν υπήρχαν εκπαιδευτικά προγράμματα με βάση τις ανάγκες των μελών της, και τέλος, η διερεύνηση του αν η συχνότητα και ο χρόνος που αφιερώνουν τα μέλη της Επιτροπής Ελέγχου για την εκπλήρωση των καθηκόντων τους είναι επαρκής.

Αντίστοιχα, προκειμένου η Επιτροπή Ελέγχου να θεωρεί τον επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου ως έμπιστο σύμβουλό της θα πρέπει να επισκοπεί και να εγκρίνει τον Κανονισμό Λειτουργίας της μονάδας εσωτερικού ελέγχου σε ετήσια βάση, να εγκρίνει το ετήσιο πλάνο ελέγχων και την αξιολόγηση κινδύνων στην οποία βασίζεται, να λαμβάνει αναφορές επί του έργου της μονάδας εσωτερικού ελέγχου και να συναντιέται με τον επικεφαλής της μονάδας ιδιωτικά, χωρίς την παρουσία της Διοίκησης, να εγκρίνει την πρόσληψη, τις αποδοχές και την αποχώρηση του επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου, και να προβαίνει σε ερωτήματα προς τη Διοίκηση και τον επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου προκειμένου να προσδιορίσει αν υφίστανται περιορισμοί στο εύρος ή στα οικονομικά της μονάδας εσωτερικού ελέγχου που την επηρεάζουν την εκπλήρωση των στόχων της. Επιπλέον, η Επιτροπή Ελέγχου θα πρέπει να διασφαλίζει την ανεξαρτησία των εσωτερικών ελεγκτών μέσω των προβλεπόμενων γραμμών αναφοράς της μονάδας εσωτερικού ελέγχου, να εγκρίνει την συνεργασία της μονάδας εσωτερικού ελέγχου με εξωτερικούς συμβούλους και με τους λοιπούς παρόχους διαβεβαιωτικών υπηρεσιών εντός του οργανισμού. Επίσης, ο επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να υποστηρίζει την Επιτροπή Ελέγχου στην αξιολόγηση της επάρκειας του προσωπικού και του οικονομικού προϋπολογισμού και στην αξιολόγηση του εύρους και των αποτελεσμάτων των δραστηριοτήτων του εσωτερικού ελέγχου. Τέλος, θα πρέπει να διασφαλιστεί από την Επιτροπή Ελέγχου η συμπερίληψη στον Κανονισμό Λειτουργίας της μονάδας εσωτερικού ελέγχου της υποχρέωσης έγκαιρης αναφοράς προς την Επιτροπή Ελέγχου για περιστατικά απάτης, και η υποχρέωση αναφοράς του επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου προς την Επιτροπή Ελέγχου των αποτελεσμάτων του Προγράμματος Διασφάλισης και Βελτίωσης Ποιότητας των δραστηριοτήτων του εσωτερικού ελέγχου.

Πιο αναλυτικά, ο επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να υποβάλλει εκθέσεις δραστηριοτήτων στο Διοικητικό Συμβούλιο και στην ανώτατη διοίκηση τουλάχιστον σε ετήσια βάση. Οι εκθέσεις δραστηριοτήτων θα πρέπει να περιλαμβάνουν τα σημαντικά ευρήματα και τις προτάσεις διορθωτικών ενέργειων με βάση τα ελεγκτικά έργα που έχουν ολοκληρωθεί και θα πρέπει να τους ενημερώνουν για τυχόν σημαντικές αποκλίσεις από το εγκεκριμένο πλάνο ελέγχων, τον προϋπολογισμό της ανθρωποδύναμης και τον οικονομικό προϋπολογισμό καθώς και για τους λόγους που αυτές παρατηρήθηκαν. Τα ευρήματα θα πρέπει πρώτα να επικοινωνούνται στην ανώτατη διοίκηση η οποία θα τα επισκοπεί και στην συνέχεια θα επικοινωνούνται στο Διοικητικό Συμβούλιο, ανεξαρτήτως αν μετά την επισκόπηση της ανώτατης διοίκησης μέρος αυτών ή όλα έχουν εξηγηθεί. Ενώ η διοίκηση έχει ως αρμοδιότητα την λήψη των κατάλληλων δράσεων για την διευθέτηση των ευρημάτων που περιλαμβάνονται στις εκθέσεις της μονάδας εσωτερικού ελέγχου, η ανώτατη διοίκηση είναι αυτή που αποφασίζει για την αποδοχή του κινδύνου από την μη λήψη δράσης ή την μη ικανοποιητική λήψη δράσης σε ευρήματα της μονάδας εσωτερικού ελέγχου. Ακολουθώντας αυτή την λογική, το Διοικητικό Συμβούλιο θα πρέπει να ενημερωθεί σε κάθε περίπτωση για το σύνολο των ευρημάτων που περιλαμβάνονται στις εκθέσεις της μονάδας εσωτερικού ελέγχου, ανεξαρτήτως αν αυτά έχουν διορθωθεί ή όχι. Σε ορισμένες όμως περιπτώσεις που η διοίκηση δεν έλαβε την κατάλληλη δράση ή δεν έλαβε καμία δράση για την αντιμετώπιση ενός ευρήματος, η ανώτατη διοίκηση αποδέχτηκε τον κίνδυνο του ευρήματος και της μη λήψης κατάλληλης διορθωτικής ενέργειας, το Διοικητικό Συμβούλιο ενημερώθηκε σχετικώς από την μονάδα εσωτερικού ελέγχου, είναι στην διακριτική ευχέρεια του επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου να ενημερώσει σε νεότερη έκθεση εκ νέου το Διοικητικό Συμβούλιο για τα συγκεκριμένα ευρήματα. Ένα παράδειγμα που επιβάλλει αυτή την εκ νέου ενημέρωση είναι αλλαγές που έλαβαν χώρα στην σύνθεση του Διοικητικού Συμβουλίου και των επιτροπών του, επομένως τα νέα μέλη του θα πρέπει να ενημερωθούν σχετικά.

Διοικητική Αναφορά

Η διοικητική αναφορά του επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου στον Διευθύνοντα Σύμβουλο διευκολύνει την διαχείριση καθημερινών θεμάτων της μονάδας εσωτερικού ελέγχου και περιλαμβάνει θέματα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων της μονάδας εσωτερικού ελέγχου, θέματα οικονομικό-διοικητικής διαχείρισης, εσωτερικές επικοινωνίες και τα σχετικά κανάλια τους και θέματα διαχείρισης εσωτερικών Πολιτικών και διαδικασιών. Προκειμένου να λειτουργεί αποτελεσματικά η διοικητική αναφορά θα πρέπει ο Διευθύνων Σύμβουλος να έχει το κύρος και την εξουσία να διασφαλίσει την αποτελεσματικότητα της μονάδας εσωτερικού ελέγχου, θα πρέπει να είναι αφοσιωμένος σε ζητήματα εταιρικής διακυβέρνησης και δικλείδων ασφαλείας, θα πρέπει να έχει διαθέσιμο χρόνο να διαθέσει σε ζητήματα εσωτερικού ελέγχου και φυσικά θα πρέπει να αντιλαμβάνεται την διάκριση ανάμεσα σε λειτουργική και διοικητική γραμμή αναφοράς. Άξιο αναφοράς είναι το γεγονός ότι ο Διευθύνων Σύμβουλος μπορεί ταυτόχρονα να είναι και υπεύθυνος για τα οικονομικά του οργανισμού (υπάρχουν οργανισμοί στους οποίους ο Διευθύνων Σύμβουλος είναι ταυτόχρονα και ο Οικονομικός Διευθυντής). Σε αυτές τις περιπτώσεις, η ανεξαρτησία της μονάδας εσωτερικού ελέγχου δεν θα πρέπει να τεθεί σε κίνδυνο. Η μονάδα εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να είναι σε θέση να συνεχίσει το ελεγκτικό της έργο και οποιοσδήποτε περιορισμός σε επίπεδο εύρους ελέγχου ή αποτελεσμάτων θα πρέπει να επικοινωνηθεί στην Επιτροπή Ελέγχου.

Σε κάθε περίπτωση, ο επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να διευκολύνει την αναφορά σημαντικών θεμάτων που προκύπτουν από τα τμήματα/ διευθύνσεις της 2ης γραμμής άμυνας (διαχείριση κινδύνων, συμμόρφωση, ασφάλεια, εξωτερικός έλεγχος κτλ.) στην Επιτροπή Ελέγχου.

Επιπλέον, πολλές φορές οι ελεγχόμενοι δύνανται να ζητήσουν εξηγήσεις από τους εσωτερικούς ελεγκτές σχετικά με τον λόγο που ζητάει, στο πλαίσιο ενός ελεγκτικού έργου, να δει ένα έγγραφο ή να επισκοπήσει μια διαδικασία. Σε αυτές τις περιπτώσεις, η γενικότερη κουλτούρα και το κλίμα επικοινωνίας εντός του οργανισμού είναι αυτά που θα βοηθήσουν τον εσωτερικό ελεγκτή να αποφασίσει αν θα αποκαλύψει ή όχι τους λόγους που ζητάει να επισκοπήσει το συγκεκριμένο έγγραφο.

Η ανεξαρτησία της μονάδας εσωτερικού ελέγχου αποτελεί αναγκαία προϋπόθεση για την εξασφάλιση ιδανικών συνθηκών τόσο για την συμμόρφωση με τα Διεθνή Επαγγελματικά Πρότυπα εσωτερικού ελέγχου, όσο και για την αποτελεσματικότητα της μονάδας στις δραστηριότητες της. Για την εγγύηση και τη διασφάλιση της ανεξαρτησίας, τα μέλη της μονάδας εσωτερικού ελέγχου αναφέρονται στον επικεφαλής της μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου, ο οποίος αναφέρεται απευθείας και χωρίς περιορισμούς στο Διοικητικό Συμβούλιο, τον Διευθύνοντα Σύμβουλο και την Επιτροπή Ελέγχου. Απευθείας ενημέρωση υπάρχει όταν ο επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου παρευρίσκεται και συμμετέχει τακτικά σε συνεδριάσεις του Διοικητικού Συμβουλίου και των Επιτροπών που σχετίζονται με καθήκοντα επόπτευσης του ελέγχου, της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης, της εταιρικής διακυβέρνησης και του συστήματος εσωτερικού ελέγχου.

Αποτελεί βέλτιστη πρακτική η ιεραρχικά άμεση ενημέρωση σχετικά με οποιαδήποτε σχέση με ελεγχόμενους ή άλλα μέρη με τα οποία συνεργάζεται ο οργανισμός και είναι πιθανόν να επηρεάσει την ανεξαρτησία των ελεγκτών. Η ανεξαρτησία δίνει τη δυνατότητα στον επικεφαλής και στο προσωπικό της μονάδας εσωτερικού ελέγχου να προσφέρουν ανεπηρέαστες και αμερόληπτες κρίσεις που είναι αναγκαίες για τη σωστή διεξαγωγή των ελέγχων. Η πρόσληψη/αποχώρηση, η αξιολόγηση και οι απολαβές του επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου αποτελεί καλή πρακτική να ανήκουν στην ευθύνη του Διοικητικού Συμβουλίου κατόπιν εισήγησης της Επιτροπής Ελέγχου. Ο εσωτερικός έλεγχος δεν θα πρέπει σε καμία περίπτωση να αναφέρεται σε μονάδες τις οποίες θα κληθεί να ελέγξει σε μελλοντικό διάστημα και ιδιαίτερα στην Οικονομική Διεύθυνση αφού ο διευθυντής αυτής μπορεί να περιορίσει το εύρος του ελέγχου για ίδιο όφελος.

1.4.2 Αντικειμενικότητα

Σύμφωνα με το Διεθνές Πλαίσιο Επαγγελματικής Εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου, η αντικειμενικότητα θα πρέπει να είναι χαρακτηριστικό των εσωτερικών ελεγκτών και ένα εκ των προαπαιτούμενων της ανεξαρτησίας, μαζί με την ενδεδειγμένη θέση της μονάδας εσωτερικού ελέγχου στην οργανογραμματική διάρθρωση του οργανισμού. Οι εσωτερικοί ελεγκτές λοιπόν, θα πρέπει να υιοθετούν μια αμερόληπτη στάση και να αποφεύγουν περιπτώσεις σύγκρουσης συμφερόντων. Η αντικειμενικότητα θα μπορούσε να οριστεί ως μια πνευματική στάση η οποία επιτρέπει στους εσωτερικούς ελεγκτές να μην επηρεάζονται από τις κρίσεις των άλλων. Απαιτεί ειλικρινή πίστη στην δουλειά τους και όχι σημαντικούς συμβιβασμούς, ταυτόχρονα με την αποφυγή εμπλοκής τους σε περιπτώσεις που θα επηρέαζαν την επαγγελματική τους κρίση. Το τελευταίο προϋποθέτει μια διαδικασία εντός της μονάδας εσωτερικού ελέγχου η οποία αφενός θα εναλλάσσει τους ελεγκτές στα διάφορα ελεγκτικά έργα προκειμένου να αποφεύγονται εστίες σύγκρουσης συμφερόντων και μεροληψίας, και αφετέρου θα αποκαλύπτονται από το προσωπικό της μονάδας εσωτερικού ελέγχου πληροφορίες σχετικά με ενδεχόμενες συγκρούσεις συμφερόντων σε περιοδικά διαστήματα (μια καλή πρακτική είναι ανά έτος). Οι σχετικές δηλώσεις σύγκρουσης συμφερόντων συμπληρώνονται και υπογράφονται σε ετήσια βάση από τους εσωτερικούς ελεγκτές και θα μπορούσαν να εντάσσονται στο πλαίσιο του Προγράμματος Διαβεβαίωσης και Βελτίωσης Ποιότητας της μονάδας εσωτερικού ελέγχου, σύμφωνα με το Διεθνές Πλαίσιο Επαγγελματικής Εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου. Το περιεχόμενό τους δύναται να καλύπτει θέματα εμπιστευτικότητας, προστασίας προσωπικών δεδομένων και σύγκρουσης συμφερόντων.

Ένας εσωτερικός ελεγκτής, οποιασδήποτε βαθμίδας στην οργανογραμματική δομή της μονάδας εσωτερικού ελέγχου, είναι ανήθικο να δεχτεί χρηματική αμοιβή ή δώρα σημαντικής αξίας από οποιονδήποτε ελεγχόμενο, πελάτη, προμηθευτή ή άλλο ενδιαφερόμενο μέρος, καθώς κάτι τέτοιο θα επηρέαζε την αντικειμενικότητά του είτε σε υφιστάμενο είτε σε μελλοντικό ελεγκτικό έργο.

Οι εσωτερικοί ελεγκτές θα πρέπει να αναφέρουν στον επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου οποιαδήποτε περίπτωση σύγκρουσης συμφερόντων αντιμετωπίζουν, και ο τελευταίος θα πρέπει να απομακρύνει τον ελεγκτή από το ελεγκτικό έργο για το οποίο δήλωσε την σχετική σύγκρουση συμφερόντων. Όμως, και σε επίπεδο συλλογικό, ήτοι μονάδας εσωτερικού ελέγχου, δύνανται να υπάρξουν περιορισμοί στο εύρος του ελεγκτικού έργου. Προκειμένου να γίνει αντιληπτό τι είναι ο περιορισμός του ελεγκτικού έργου, ακολούθως παρατίθενται ορισμένες περιπτώσεις:

* Περιορισμός του εύρους δραστηριοτήτων, όπως ορίζεται στο Κανονισμό Λειτουργίας της μονάδας εσωτερικού ελέγχου
* Περιορισμός στην δυνατότητα της μονάδας εσωτερικού ελέγχου να έχει ελεύθερη και ανεμπόδιστη πρόσβαση σε αρχεία, στο προσωπικό και στις εγκαταστάσεις του οργανισμού, όπως ορίζεται στο Κανονισμό Λειτουργίας της μονάδας εσωτερικού ελέγχου
* Περιορισμός στο εγκεκριμένο πρόγραμμα ελέγχου
* Περιορισμός στην αποτελεσματικότητα των αναγκαίων ελεγκτικών διαδικασιών
* Περιορισμός στον εγκεκριμένο οικονομικό προϋπολογισμό ή/ και στον προϋπολογισμό της ανθρωποδύναμης της μονάδας εσωτερικού ελέγχου.

Όπως είδαμε, όλοι οι παραπάνω περιορισμοί, μαζί με τις επιπτώσεις τους θα πρέπει να επικοινωνούνται γραπτώς στην Επιτροπή Ελέγχου. Περιορισμοί του ελεγκτικού έργου, οι οποίοι εξακολουθούν να υπάρχουν παρόλη την προγενέστερη επικοινωνία τους στην Επιτροπή Ελέγχου, θα πρέπει να επικοινωνούνται εκ νέου.

Εάν η ανώτατη διοίκηση ζητήσει από την μονάδα εσωτερικού ελέγχου να εκτελέσει μη ελεγκτικό (συμβουλευτικό) έργο το οποίο ενδέχεται να επηρεάσει αρνητικά την αντικειμενικότητά της μονάδας εσωτερικού ελέγχου, ο επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να τους ενημερώσει ότι πρόκειται για μη ελεγκτική διαδικασία, επομένως δεν θα προκύψουν ελεγκτικά συμπεράσματα. Θα πρέπει να τονιστεί ότι αν σε μεταγενέστερο χρόνο διενεργηθεί ελεγκτικό έργο επί της δραστηριότητας στην οποία η μονάδα εσωτερικού ελέγχου εκτέλεσε μη ελεγκτικό έργο, η αντικειμενικότητα της δραστηριότητας του εσωτερικού ελέγχου επηρεάζεται αρνητικά, αν δεν έχει περάσει ένα έτος από την εκτέλεση του μη-ελεγκτικού έργου, και πρέπει να αποκαλυφθεί στην σχετική έκθεση ελέγχου. Το παραπάνω βρίσκει εφαρμογή και σε περιπτώσεις κατά τις οποίες η μονάδα εσωτερικού ελέγχου έχει συνεργαστεί με υπαλλήλους άλλων τμημάτων και πρόκειται να διενεργηθεί ελεγκτικό έργο στο τμήμα που απασχολιούνται/ απασχολιόντουσαν οι εν λόγω υπάλληλοι.

Χρήσιμες οδηγίες για να κατανοηθεί αν ένα μη ελεγκτικό έργο επηρεάζει την αντικειμενικότητα της μονάδας εσωτερικού ελέγχου παρατίθενται παρακάτω:

* Η υποβολή προτάσεων σχετικά με δικλείδες ασφαλείας διαδικασιών δεν επηρεάζει την αντικειμενικότητα της δραστηριότητας του εσωτερικού ελέγχου
* Ο σχεδιασμός Πολιτικών, διαδικασιών, συστημάτων επηρεάζει την αντικειμενικότητα της μονάδας εσωτερικού ελέγχου
* Η εγκατάσταση Πολιτικών, διαδικασιών, συστημάτων επηρεάζει την αντικειμενικότητα της μονάδας εσωτερικού ελέγχου
* Η λειτουργία και η «ιδιοκτησία» Πολιτικών, διαδικασιών, συστημάτων επηρεάζει την αντικειμενικότητα της μονάδας εσωτερικού ελέγχου.

Παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την αξιολόγηση της επίδρασης μη ελεγκτικών έργων στην αντικειμενικότητα των εσωτερικών ελεγκτών είναι:

* Οι απαιτήσεις των Διεθνών Επαγγελματικών Προτύπων εσωτερικού ελέγχου και του Κώδικα Ηθικής των εσωτερικών ελεγκτών. Εάν είναι εφικτό, θα πρέπει να αποφεύγεται η εκτέλεση μη ελεγκτικών εργασιών. Αν όχι, σύμφωνα με όσα αναφέρθηκαν παραπάνω, η φύση της επιρροής στην αντικειμενικότητα και στην ανεξαρτησία θα πρέπει να γνωστοποιηθεί στα ενδιαφερόμενα μέρη, και θα πρέπει να γίνει αντιληπτό ότι δεν πρόκειται για ελεγκτικό έργο.
* Οι προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών, περιλαμβανομένων και των προβλέψεων σχετικών νομικών και κανονιστικών πλαισίων.
* Το περιεχόμενο του Κανονισμού Λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου. Αν ο Κανονισμός Λειτουργίας περιλαμβάνει όρους για τον περιορισμό ή και την απαγόρευση διενέργειας συγκεκριμένων μη ελεγκτικών εργασιών και η διοίκηση επιμένει να αναθέσει ένα τέτοιο έργο στην μονάδα εσωτερικού ελέγχου, τότε το ζήτημα πρέπει να συζητηθεί με την Επιτροπή Ελέγχου. Αν ο Κανονισμός Λειτουργίας δεν περιλαμβάνει όρους για τον περιορισμό ή και την απαγόρευση διενέργειας μη ελεγκτικών εργασιών, τότε μια αξιολόγηση θα πρέπει να λάβει χώρα, η οποία θα εξετάσει την σημαντικότητα της αιτούμενης μη ελεγκτικής εργασίας, την διάρκειά της, το εύρος της κτλ. Αν εντέλει αποφασιστεί η εκτέλεση της μη ελεγκτικής εργασίας από την μονάδα εσωτερικού ελέγχου, τότε ο επικείμενος, βάσει ετήσιου πλάνου ελέγχου, έλεγχος μπορεί να διενεργηθεί είτε μέσω εξωτερικού συμβούλου, είτε μέσω των εξωτερικών ελεγκτών, προκειμένου να ελαχιστοποιηθεί ο περιορισμός της αντικειμενικότητας του εσωτερικού ελέγχου. Αν ούτε αυτό είναι εφικτό, οι υπάλληλοι της μονάδας εσωτερικού ελέγχου που απασχολήθηκαν στο μη ελεγκτικό έργο δεν θα πρέπει να συμπεριλαμβάνονται στην ομάδα ελέγχου της συγκεκριμένης περιοχής στο μέλλον, και οι κατάλληλες γνωστοποιήσεις θα πρέπει να περιλαμβάνονται στην επικείμενη έκθεση ελέγχου αλλά και στην επικοινωνία με την Επιτροπή Ελέγχου.
* Οι γνωστοποιήσεις που προβλέπεται να υπάρχουν βάσει των Διεθνών Επαγγελματικών Προτύπων εσωτερικού ελέγχου.

1.5 Δέουσα Επαγγελματική Επιμέλεια

Η άσκηση των καθηκόντων της μονάδας εσωτερικού ελέγχου με δέουσα επαγγελματική επιμέλεια περιλαμβάνεται τόσο στα Διεθνή Επαγγελματικά Πρότυπα εσωτερικού ελέγχου, όσο και στον Κώδικα Ηθικής των εσωτερικών ελεγκτών. Επομένως, αφορά τόσο τον επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου όσο και τους εσωτερικούς ελεγκτές. Η δέουσα επαγγελματική επιμέλεια για τους εσωτερικούς ελεγκτές απαιτεί από μέρους τους να ασκούν την κατάλληλη φροντίδα και να εφαρμόζουν τις κατάλληλες δεξιότητες που θα ασκούσε και θα εφάρμοζε ένας ικανός εσωτερικός ελεγκτής που θα αντιμετώπιζε παρόμοια περίπτωση με αυτών. Επιπλέον, η δέουσα επαγγελματική επιμέλεια απαιτεί από τους εσωτερικούς ελεγκτές, κατά την άσκηση των καθηκόντων τους, να είναι σε εγρήγορση για περιστατικά απάτης, μη αποδοτικής λειτουργίας, σπατάλης, λαθών, παραλείψεων και σύγκρουσης συμφερόντων. Φυσικά, αυτό δεν σημαίνει ότι η δέουσα επαγγελματική επιμέλεια επιβάλλει το αλάθητο στους εσωτερικούς ελεγκτές, κάτι που νομιμοποιεί την χρήση δείγματος για την επιτυχή ολοκλήρωση των ελεγκτικών βημάτων, και όχι εξέταση του συνόλου του πληθυσμού υπό έλεγχο, το οποίο με την σειρά του επιβάλλει στους εσωτερικούς ελεγκτές να παρέχουν εύλογη διαβεβαίωση και όχι απόλυτη διαβεβαίωση με τα αποτελέσματα του ελέγχου τους.

Πως όμως επιτυγχάνεται από τους εσωτερικούς ελεγκτές η άσκηση δέουσας επαγγελματικής επιμέλειας; Πρώτον, με το να αναλογίζονται και να αντιλαμβάνονται το εύρος των εργασιών, την πολυπλοκότητα και τα σημαντικά ειδικά θέματα κάθε Διεύθυνσης/ τμήματος/ λειτουργίας που απαιτούνται σε κάθε περίπτωση για την επίτευξη των στόχων κάθε ελεγκτικού έργου. Δεύτερον, με το να λαμβάνουν υπόψη τους την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα του συστήματος διαχείρισης κινδύνων, του συστήματος εσωτερικού ελέγχου και των διαδικασιών διακυβέρνησης. Τρίτον, με το να λαμβάνουν υπόψη τους ζητήματα σχετικά με την απάτη, και τέταρτον και πολύ σημαντικό, με το να αντιλαμβάνονται το κόστος των προτεινόμενων διορθωτικών ενεργειών σε σχέση με το όφελος από την αντιμετώπιση του εν λόγω κινδύνου.

Όπως αναφέραμε, οι εσωτερικοί ελεγκτές θα πρέπει να επιτυγχάνουν τους στόχους κάθε ελεγκτικού έργου, ασκώντας δέουσα επαγγελματική επιμέλεια. Επομένως, η άσκησή της μετακυλύεται σε όλα τα ελεγκτικά στάδια όπως στο στάδιο της συλλογής, ανάλυσης και αποθήκευσης των κατάλληλων πληροφοριών. Η μονάδα εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να επικοινωνεί αν οι συλλεχθείσες πληροφορίες είναι επαρκείς για την εκπλήρωση των στόχων της, όπως και τα κριτήρια για την επιλογή των κατάλληλων ελεγκτικών τεχνικών, προκειμένου να τεκμηριωθεί ότι τα συμπεράσματά της βασίστηκαν σε επαρκείς πληροφορίες και στην επεξεργασία τους με τα κατάλληλα ελεγκτικά εργαλεία. Στο ζήτημα της τεκμηρίωσης της άσκησης ή όχι δέουσας επαγγελματικής επιμέλειας, σημαντικό ρόλο έχει η εποπτεία της διοίκησης της μονάδας εσωτερικού ελέγχου. Αυτή, υπό αυτό το πλαίσιο, θα πρέπει να ασκείται σε όλα τα στάδια της ελεγκτικής διαδικασίας, ήτοι την ορθή εκτέλεση του προγράμματος ελέγχου, την τεκμηρίωση των ελεγκτικών βημάτων στα φύλλα εργασίας αλλά και σε γενικότερα θέματα λειτουργίας της μονάδας εσωτερικού ελέγχου όπως στην αξιολόγηση της απόδοσης των εσωτερικών ελεγκτών, στην αξιολόγηση της συνολικής δραστηριότητας της μονάδας εσωτερικού ελέγχου κτλ.

Προέκταση της δέουσας επαγγελματικής επιμέλειας κατά την άσκηση των καθηκόντων των εσωτερικών ελεγκτών αποτελεί και η υποχρέωση τους (με βάση το Διεθνές Πλαίσιο Επαγγελματικής Εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου) να βελτιώνουν συνεχώς τις γνώσεις τους και τις δεξιότητές τους. Στο πλαίσιο αυτό θα πρέπει να επιδιώκουν την λήψη σχετικών με την δραστηριότητα του εσωτερικού ελέγχου πιστοποιήσεων, με κυριότερη αυτή που προσφέρεται από το Διεθνές Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών. Πέραν αυτού, λόγω της πολύπλοκης αλλά και δυναμικής φύσης του επαγγέλματος του εσωτερικού ελεγκτή, οι εσωτερικοί ελεγκτές θα πρέπει να παραμένουν ενήμεροι σχετικά με βελτιώσεις και εξελίξεις του Διεθνούς Πλαισίου Επαγγελματικής Εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου και των σχετικών διαδικασιών και τεχνικών. Επομένως, οι εσωτερικοί ελεγκτές θα πρέπει να επιδιώκουν την ενδυνάμωση των γνώσεων τους και των δεξιοτήτων τους σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο αφενός για να διατηρήσουν τις πιστοποιήσεις τους από το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών, αλλά και από άλλους φορείς οι οποίες απαιτούν την συμπλήρωση ορισμένων ωρών εκπαίδευσης σε συγκεκριμένα πεδία σε ετήσια βάση, προκειμένου να παραμένει σε ισχύ και αφετέρου προκειμένου να επιτυγχάνεται η άσκηση των καθηκόντων του εσωτερικού ελεγκτή με δέουσα επαγγελματική επιμέλεια.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΜΟΝΑΔΑΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

2.1 Στελέχωση και διαχείριση ανθρώπινων πόρων στις μονάδες Εσωτερικού Ελέγχου

Λόγω της ευρύτητας του αντικειμένου των υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου τόσο η στελέχωση, όσο και η διαχείριση και αξιολόγηση των ανθρώπινων πόρων πρέπει να διενεργείται με πολύ προσεκτικά βήματα. Ο επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου είναι υπεύθυνος για την επάρκεια και την διαχείριση των πόρων της μονάδας προκειμένου να είναι σε θέση να εκπληρώσει τις αρμοδιότητές της, όπως αυτές προβλέπονται στον Κανονισμό Λειτουργίας της. Τα Διεθνή Επαγγελματικά Πρότυπα εσωτερικού ελέγχου καλούν για στελέχωση των μονάδων εσωτερικού ελέγχου με στελέχη αυξημένης επαγγελματικής ποιότητας και κατάρτισης. Η ευθύνη της στελέχωσης βαρύνει πρωτίστως τον επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου, ενώ δευτερευόντως βαρύνει τις Διευθύνσεις Ανθρώπινου Δυναμικού. Έμμεσα, λόγω των οργανογραμματικών γραμμών αναφοράς, η συνολική ευθύνη για την επάρκεια των πόρων της μονάδας εσωτερικού ελέγχου ανήκει στο Διοικητικό Συμβούλιο και την ανώτατη διοίκηση, όμως ο επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να λάβει τις απαραίτητες πρωτοβουλίες για να αναλάβει εκείνος την επιτυχή εκπλήρωση των όσων προβλέπονται.

Μια πτυχή της αποτελεσματικής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού της μονάδας εσωτερικού ελέγχου επιτυγχάνεται όταν συνολικά οι ικανότητες, οι δεξιότητες και οι τεχνικές γνώσεις της μονάδας εσωτερικού ελέγχου είναι κατάλληλες για τα προγραμματισμένα ελεγκτικά έργα και τις δραστηριότητες, βάσει του ελεγκτικού προγράμματος. Για να επιτευχθεί το παραπάνω, ο επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να διεξάγει σε περιοδικά χρονικά διαστήματα αξιολόγηση των δεξιοτήτων των εσωτερικών ελεγκτών. Η εν λόγω αξιολόγηση θα πρέπει να βασίζεται και να συμπεριλαμβάνει τις ανάγκες που έχουν αναγνωριστεί στην αξιολόγηση κινδύνων και στο πλάνο ελέγχων. Στην συνέχεια, θα πρέπει οι εσωτερικοί ελεγκτές να διαμοιραστούν στα διάφορα ελεγκτικά έργα με βάση τις ανάγκες των ελέγχων σε δεξιότητες από την δεξαμενή δεξιοτήτων που συνολικά κατέχουν όλοι οι εσωτερικοί ελεγκτές. Ανάμεσα στις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες των εσωτερικών ελεγκτών συμπεριλαμβάνονται οι τεχνικές δεξιότητες, η γνώση ξένων γλωσσών, η γνώση επί του τομέα δραστηριοποίησης του οργανισμού, η γνώση για την αναγνώριση και κατάλληλη αντιμετώπιση περιστατικών απάτης, η γνώση λογιστικής και πάνω από όλα η γνώση της ελεγκτικής επιστήμης.

Όπως προαναφέραμε, η αξιολόγηση των δεξιοτήτων των εσωτερικών ελεγκτών θα πρέπει να λαμβάνει χώρα σε περιοδικά διαστήματα, εξαιτίας του ότι και οι κίνδυνοι με τους οποίους θα πρέπει να είναι αλληλένδετες οι δεξιότητες των εσωτερικών ελεγκτών είναι δυναμικοί και μεταβαλλόμενοι. Έτσι, ο επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη του το μέγεθος του ελεγκτικού σύμπαντος (audit universe) που καλύπτεται ανά περίοδο, το ποσοστό αναγκαιότητας κάλυψης περιοχών υψηλού κινδύνου, την γεωγραφική διασπορά του οργανισμού και το μέγεθος και το είδος των αιτημάτων για την διενέργεια συγκεκριμένων ελεγκτικών έργων από την Διοίκηση. Επομένως, με βάση την περιοδικότητα των αξιολογήσεων θα προκύπτουν και ανάγκες εμπλουτισμού των δεξιοτήτων και των γνώσεων της μονάδας εσωτερικών ελεγκτών, από τις οποίες θα προκύπτει και θα επικαιροποιείται το εκπαιδευτικό πρόγραμμα της μονάδας εσωτερικού ελέγχου που θα συζητήσουμε παρακάτω. Σε κάθε περίπτωση όμως, ο βαθμός και η πολυπλοκότητα των αξιολογήσεων θα πρέπει να είναι σε συνάρτηση με το μέγεθος του οργανισμού και το μέγεθος της μονάδας εσωτερικού ελέγχου.

Πέραν όμως των αποτελεσματικής κατανομής των πόρων της μονάδας εσωτερικού ελέγχου, ο επικεφαλής της θα πρέπει να φροντίζει και για την αποτελεσματική αξιοποίησή τους. Αυτό θα επιτευχθεί μέσω της συμμόρφωσης με τα όσα ορίζονται στο κανονιστικό πλαίσιο λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου από το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών και τα διάφορα, ανά τις χώρες, νομικά πλαίσια. Δηλαδή, ο επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου σε πρώτο στάδιο είναι υπεύθυνος να παράσχει τα κατάλληλα εργαλεία (δεξιότητες και ικανότητες) στα ελεγκτικά έργα που πρόκειται να εκτελεστούν, και σε δεύτερο στάδιο είναι υπεύθυνος για την ορθή εκτέλεσή τους με βάση όσα προβλέπονται στο Διεθνές Πλαίσιο Επαγγελματικής Εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου.

Σε πιο ειδικά θέματα στελέχωσης και επιμερισμού των εσωτερικών ελεγκτών στα διάφορα ελεγκτικά έργα, θα πρέπει να εξετάσουμε θέματα επάρκειας των πόρων της μονάδας εσωτερικού ελέγχου σε σύγκριση με τις αρμοδιότητές της που προβλέπονται στον Κανονισμός Λειτουργίας της. Αν ο επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου κρίνει ότι οι πόροι που έχει στην διάθεσή του δεν επαρκούν για την αποτελεσματική ολοκλήρωση των ελεγκτικών και λοιπών έργων που περιλαμβάνονται στο πλάνο ελέγχου, θα πρέπει να επικοινωνήσει τις ανησυχίες του στην Επιτροπή Ελέγχου και στην ανώτατη διοίκηση προκειμένου να αποφασίσουν για τις επόμενες ενέργειες.

Άλλα ειδικά θέματα στελέχωσης της μονάδας εσωτερικού ελέγχου αποτελούν τα ζητήματα επιλογής, διαδοχής, αξιολόγησης και εξέλιξης των εσωτερικών ελεγκτών. Ως προς το ζήτημα της επιλογής, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι οι σύγχρονες μονάδες εσωτερικού ελέγχου απαιτούν στελέχη τα οποία έχουν τις κατάλληλες γνώσεις, οξυμένη αντίληψη, τις απαραίτητες ικανότητες και χαρακτηριστικά προκειμένου να παρέχουν αποτελεσματικές υπηρεσίες διαβεβαίωσης και υπηρεσίες συμβουλευτικού περιεχομένου στους πελάτες της (Επιτροπή Ελέγχου, ελεγχόμενους, κτλ.). Τα υψηλότερα σε βαθμό στελέχη θα πρέπει να έχουν ευρεία εμπειρία στον εσωτερικό έλεγχο σε διαφορετικά περιβάλλοντα (διαφορετικούς κλάδους, εταιρείες κλπ.). Σε πρότυπες υπηρεσίες ελέγχου τα στελέχη της μονάδας συχνά εκπαιδεύονται και αναπτύσσονται έτσι ώστε να μπορούν με το πέρας του χρόνου να καλύψουν άλλες σημαντικές θέσεις στον οργανισμό. Η συγκεκριμένη πρακτική ενδυναμώνει το κύρος του εσωτερικού ελέγχου στον οργανισμό αλλά και αποτελεί κίνητρο αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των στελεχών της υπηρεσίας. Η στρατηγική και τα σχέδια για την στελέχωση της μονάδας εσωτερικού ελέγχου περιλαμβάνουν την αποσαφήνιση του ρόλου της στην γενικότερη διοικητική ανάπτυξη του οργανισμού λαμβάνοντας υπόψη τυχόν επιχειρησιακές αλλαγές, το εξωτερικό περιβάλλον και τις επιδράσεις του και τις εξειδικευμένες ικανότητες που απαιτούνται να διαθέτει η μονάδα εσωτερικού ελέγχου.

Πιο ειδικά, ο επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να θέτει υψηλά πρότυπα όσον αφορά την επιλογή των εσωτερικών ελεγκτών, σε επίπεδο ακαδημαϊκής εκπαίδευσης, ικανοτήτων αλλά και προσωπικότητας. Μια πηγή για την επιλογή των εσωτερικών ελεγκτών δύνανται να είναι μέσω του ίδιου του οργανισμού, μέσω προώθησης υπαλλήλων άλλων τμημάτων/ διευθύνσεων. Με αυτή την μορφή επιλογής ο χαρακτήρας, η προσωπικότητα, η αφοσίωσή στον οργανισμό για τον εν δυνάμει εσωτερικό ελεγκτή είναι γνωστά στον οργανισμό, επομένως μπορούν να γίνουν γνωστά και στον επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου. Επιπλέον, οι εσωτερικές μεταθέσεις εντός του οργανισμού βελτιώνουν το ηθικό και τις προσδοκίες των υπαλλήλων, ενώ ταυτόχρονα ο οργανισμός μπορεί να αξιολογήσει με μεγάλο βαθμό εμπιστοσύνης την εμπειρία και την επαγγελματική προϋπηρεσία του υπαλλήλου. Μία άλλη μορφή επιλογής εσωτερικών ελεγκτών είναι από το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, ήτοι μέσω διενέργειας νέας πρόσληψης υπαλλήλου με συσσωρευμένη εμπειρία στον εσωτερικό έλεγχο. Σε αυτή την περίπτωση, η μονάδα εσωτερικού ελέγχου και κατ΄ επέκταση και ο οργανισμός επιλέγει τα προσόντα που θα ήθελε να έχει ο μελλοντικός εσωτερικός ελεγκτής, κάτι το οποίο μεταφράζεται σε διευρυμένες και αποτελεσματικότερες δραστηριότητες εσωτερικού ελέγχου, καθώς και εισαγωγή νέων ιδεών και νέας κουλτούρας. Μια ακόμη μορφή επιλογής εσωτερικών ελεγκτών είναι η εξεύρεση τους μέσω αποφοίτων πανεπιστημιακών ιδρυμάτων, χωρίς εμπειρία αλλά με όρεξη για δουλειά και ικανότητα να εισφέρουν νέες ιδέες στην λειτουργία της μονάδας εσωτερικού ελέγχου. Σε αυτή την περίπτωση, η μονάδα εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να επενδύσει σε αυτούς τους ελεγκτές, ήτοι θα έχει υψηλά κόστη εκπαίδευσης και εξέλιξής τους, με κίνδυνο οι ελεγκτές αυτοί να επιλέξουν να μετακινηθούν σε άλλο οργανισμό.

Πέραν όμως της πηγής από την οποία θα προκύψει ο κατάλληλος εσωτερικός ελεγκτής θα πρέπει να διενεργηθεί και ένας έλεγχος καταλληλότητας του υποψηφίου μέσω συνέντευξης/ συνεντεύξεων, τεστ γνώσεων και ικανοτήτων κτλ., ανάλογα με την ακολουθούμενη διαδικασία προσλήψεων του εκάστοτε οργανισμού. Κάποια βασικά σημεία προσοχής, όσον αφορά τις συνεντεύξεις, είναι ότι οι εν δυνάμει προϊστάμενοι του υποψηφίου θα πρέπει να είναι παρόντες στην διαδικασία, η όλη διαδικασία θα πρέπει να είναι διαρθρωμένη και κατάλληλα προετοιμασμένη, και οι ερωτήσεις προς τον υποψήφιο θα πρέπει να καλύπτουν θέματα τεχνικής κατάρτισης και ακαδημαϊκών γνώσεων, προσωπικής συμπεριφοράς, ικανοτήτων επικοινωνίας, κινήτρου, ταύτισης των ηθικών αξιών με αυτές που πρεσβεύει και που με βάση αυτές επιχειρεί ο οργανισμός. Σε πιο ειδικές ικανότητες, οι υποψήφιοι θα μπορούσαν να αξιολογηθούν επί της ικανότητάς τους στην γραπτή επικοινωνία, επί της ικανότητάς τους να αναγνωρίσουν ένα εύρημα, επί της ικανότητάς τους να διακρίνουν ανάμεσα σε μια αντικειμενική πρόταση και μια υποκειμενική κρίση κτλ. Γενικότερα όμως, όταν οι υποψήφιοι έχουν πιστοποιηθεί ως εσωτερικοί ελεγκτές, η όλη διαδικασία της συνέντευξης θα πρέπει να απομακρυνθεί από τον έλεγχο των γνώσεων του υποψηφίου σε θέματα εσωτερικού ελέγχου και να εστιάσει στα υπόλοιπα κριτήρια αξιολόγησης που προαναφέρθηκαν.

Ως προς το ζήτημα της αξιολόγησης των εσωτερικών ελεγκτών, αυτή θα πρέπει να είναι διαρθρωμένη και να ακολουθεί και να βασίζεται στα πρότυπα της διαδικασία αξιολόγησης που ακολουθεί ολόκληρος ο οργανισμός. Η διαδικασία αξιολόγησης των εσωτερικών ελεγκτών θα πρέπει να γίνεται από τον προϊστάμενό τους, και θα πρέπει να είναι η βάση για την εξέλιξή τους στον οργανισμό και για την αμοιβή του, αλλά και για το ακολουθούμενο εξατομικευμένο πλάνο εκπαίδευσης, για την βελτίωση και ενδυνάμωση εντοπισθέντων αδυναμιών. Τα κριτήρια αξιολόγησης θα μπορούσαν να είναι σταθμισμένα κατά περίπτωση και να αφορούν διάφορους παράγοντες του ελεγκτικού έργου. Είναι σύνηθες τα κριτήρια αξιολόγησης των εσωτερικών ελεγκτών να ταυτίζονται με τα κριτήρια αξιολόγησης της μονάδας εσωτερικού ελέγχου. Σε αυτές τις περιπτώσεις, θα πρέπει να επισημάνουμε τον κίνδυνο, τόσο η αξιολόγηση της μονάδας εσωτερικού ελέγχου, όσο και του κάθε εσωτερικού ελεγκτή να βασίζονται σε ποσοτικά κριτήρια (με το πιο σύνηθες κριτήριο, το ποσοστό ολοκλήρωσης του ελεγκτικού πλάνου σε επίπεδο μονάδας εσωτερικού ελέγχου, και το ποσοστό ολοκλήρωσης των ελεγκτικών έργων που έχει αναλάβει, σε επίπεδο εσωτερικού ελεγκτή) και να παραγκωνίζονται ουσιαστικά ζητήματα ποιότητας κατά την διενέργεια των ελέγχων, τόσο σε επίπεδο μονάδας εσωτερικού ελέγχου όσο και σε ατομικό επίπεδο.

Το πρόγραμμα εκπαίδευσης της μονάδας εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να βασίζεται σε αυτό του οργανισμού, εάν υφίσταται. Σημαντικές πηγές πληροφόρησης για την κατάρτισή του αποτελούν οι ονομαστικές ικανότητες, οι δεξιότητες και τα τυπικά εκπαιδευτικά προσόντα κάθε μέλους της μονάδας εσωτερικού ελέγχου κατά την έναρξη της εργασιακής σχέσης, οι διαπιστωμένες ελλείψεις με βάση τις τακτικές αξιολογήσεις, καθώς και η εξέλιξη του οργανισμού εντός του οποίου υφίσταται η μονάδα εσωτερικού ελέγχου. Επιπλέον, ζητήματα εξωτερικού περιβάλλοντος θα πρέπει να ληφθούν υπόψη όπως η ανάγκη διενέργειας εκπαιδευτικών ωρών για την διατήρηση της πιστοποίησης από πιστοποιημένους εσωτερικούς ελεγκτές, τυχόν αλλαγές του περιβάλλοντος εντός του οποίου επιχειρεί ο οργανισμός και τυχόν αλλαγές στο κανονιστικό πλαίσιο που ορίζει την δραστηριότητα του εσωτερικού ελέγχου.

Στόχοι του εκπαιδευτικού προγράμματος της μονάδας εσωτερικού ελέγχου είναι η υποστήριξη της μονάδας εσωτερικού ελέγχου να επιτύχει τους στόχους της όπως αυτοί ορίζονται στον Κανονισμό Λειτουργίας της, ο εμπλουτισμός των γνώσεων, των δεξιοτήτων των εσωτερικών ελεγκτών, άρα και του εύρους των δραστηριοτήτων της μονάδας εσωτερικού ελέγχου και η εξέλιξη των εσωτερικών ελεγκτών προκειμένου να καταφέρουν να ασκήσουν καθήκοντα προϊσταμένου και να εξελιχθούν στην οργανογραμματική διάρθρωση της μονάδας εσωτερικού ελέγχου. Επιπλέον, στόχος του εκπαιδευτικού προγράμματος θα πρέπει να είναι η αύξηση της ικανοποίησης και του αισθήματος υπερηφάνειας των εσωτερικών ελεγκτών, η ενδυνάμωση της πίστης τους στον οργανισμό και η αύξηση της παραγωγικότητας τους, ταυτόχρονα με πιο χειροπιαστά αποτελέσματα όπως η ενίσχυση των γνώσεων τους σε μεθοδολογίες και τεχνικές του εσωτερικού ελέγχου. Οι μορφές με τις οποίες δύναται να λάβει χώρα το εκπαιδευτικό πρόγραμμα της μονάδας εσωτερικού ελέγχου είναι πολλές και συμβαδίζουν με το κλίμα της εποχής που ζούμε και την αλματώδη ανάπτυξη της τεχνολογίας: από δια ζώσης εκπαιδευτικά σεμινάρια, μακροχρόνια προγράμματα, συνέδρια και ατομικές συνεδρίες τόσο του επίσημου φορέα του εσωτερικού ελέγχου όσο και άλλων φορέων έως και ατομική μελέτη, παρακολούθηση μαθημάτων ή/ και προγραμμάτων πανεπιστημιακών ιδρυμάτων και εκπαίδευση επί τω έργο (on the job training).

Σε διαδικαστικό επίπεδο, ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα με τέτοια χαρακτηριστικά θα πρέπει να επικαιροποιείται με βάση τις νέες συνθήκες σε τακτικά διαστήματα, θα πρέπει να έχει την δέσμευση των εκπαιδευομένων και υψηλής ποιότητας εκπαιδευτικό υλικό το οποίο θα καταφέρνει να προσθέτει αξία στην εκπαιδευτική διαδικασία της μονάδας εσωτερικού ελέγχου.

Σημαντική παράμετρος αποτελεί και το εκπαιδευτικό πρόγραμμα καλωσορίσματος των νέων εσωτερικών ελεγκτών στην μονάδα εσωτερικού ελέγχου. Εδώ, και πάλι, το πρόγραμμα αυτό θα πρέπει να βασίζεται και να συνδέεται με το πρόγραμμα εισαγωγής νέων υπαλλήλων στον οργανισμό, και θα πρέπει να είναι καλά σχεδιασμένο προκειμένου να υποστηρίξει την ενσωμάτωση των νέων ελεγκτών στην δραστηριότητα του εσωτερικού ελέγχου και στον τρόπο με τον οποίο εκπληρώνονται οι υποχρεώσεις της. Ένα τέτοιο πρόγραμμα μπορεί να περιλαμβάνει συζήτηση επί των γενικών στόχων της μονάδας εσωτερικού ελέγχου, να παρέχει διάφορα πρότυπα λειτουργίας της μονάδας εσωτερικού ελέγχου, όπως πρότυπη έκθεση ελέγχου, πρότυπο για τον τρόπο και τις μορφές επικοινωνίας με τα διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη, πρότυπα για την διενέργεια follow-up κτλ.

Τέλος, ένα άλλο ειδικό θέμα αποτελεί και η περίπτωση κατά την οποία ο επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου αποφασίσει, λόγω της έλλειψης συγκεκριμένων πόρων για την επιτυχή εκτέλεση ενός ελεγκτικού έργου, να απευθυνθεί είτε σε εξωτερικούς συμβούλους, είτε σε υπαλλήλους του οργανισμού απασχολούμενους σε άλλα τμήματα/ διευθύνσεις, είτε σε εξειδικευμένους για συγκεκριμένα τεχνικά ζητήματα συμβούλους.

Προκειμένου όλα τα παραπάνω να εκτελεστούν αποτελεσματικά, απαιτείται ένα πλαίσιο οδηγιών, με την μορφή Πολιτικών και διαδικασιών εντός της μονάδας εσωτερικού ελέγχου, το οποίο να ρυθμίζει τέτοιου είδους θέματα. Τα Διεθνή Επαγγελματικά Πρότυπα εσωτερικού ελέγχου ορίζουν ότι ο επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου είναι υπεύθυνος για την σύνταξη και εφαρμογή Πολιτικών και διαδικασιών που καθοδηγούν την δραστηριότητα του εσωτερικού ελέγχου. Φυσικά, το εύρος, το περιεχόμενο και η μορφή αυτών θα πρέπει να είναι ανάλογη του μεγέθους και της δομής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου. Μια μικρή μονάδα εσωτερικού ελέγχου ενδεχομένως θα μπορούσε να λειτουργήσει χωρίς την ύπαρξη αυτού του πλέγματος Πολιτικών και διαδικασιών, καθώς θα μπορούσαν να αντικατασταθούν από τις καθημερινές επικοινωνίες μεταξύ των μελών της μονάδας, από καθημερινές ρουτίνες και την καθημερινή επισκόπηση των δραστηριοτήτων της μονάδας από τον επικεφαλής της. Αντίθετα, μια μεγάλη μονάδα εσωτερικού ελέγχου απαιτεί την εφαρμογή Πολιτικών και διαδικασιών για την επιτυχή διαχείρισή της, όπως εγχειρίδια προσωπικού, τα οποία θα περιλαμβάνουν θέματα προαγωγής και εξέλιξης, θέματα αδειών, θέματα πρόσθετων παροχών, θέματα εκπαίδευσης, θέματα διαχείρισης των ταξιδιών, θέματα διαχείρισης εξοδολογίων, θέματα κατανομής του χρόνου εργασίας, θέματα αξιολόγησης κτλ.

Σε σχέση με τα παραπάνω, αξίζει να επισημάνουμε 2 ζητήματα. Πρώτον, η σύνταξη Πολιτικών και διαδικασιών για οποιοδήποτε ζήτημα αφορούν, πόσο μάλλον για θέματα που καλύπτουν θέματα διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, απαιτούν αφοσίωση όλου του οργανισμού ή όλης της μονάδας εσωτερικού ελέγχου εν προκειμένω, ανεξαρτήτως του ιεραρχικού επιπέδου κάθε εργαζομένου προκειμένου να επιτευχθεί η εφαρμογή τους. Δεύτερον, ανάλογα με το μέγεθος και την κουλτούρα που επικρατεί σε κάθε οργανισμό, είναι πολύ πιθανό σχετικές Πολιτικές και διαδικασίες να εφαρμόζονται ήδη από την Διεύθυνση Ανθρωπίνου δυναμικού σε επίπεδο οργανισμού. Σε αυτές τις περιπτώσεις, ο επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να υιοθετήσει για την μονάδα εσωτερικού ελέγχου τις εν λόγω Πολιτικές και διαδικασίες. Αν όμως, τέτοιες Πολιτικές και διαδικασίες δεν υπάρχουν σε επίπεδο οργανισμού, ο επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να προνοήσει για την σύνταξη και εφαρμογή σχετικών Πολιτικών και διαδικασιών σε επίπεδο της μονάδας που προΐσταται για την αποτελεσματική διοίκησή της.

Δυστυχώς η εμπειρία δείχνει ότι σε αρκετές περιπτώσεις οι εσωτερικοί ελεγκτές καταλαμβάνουν τις σχετικές θέσεις είτε καθαρά από τύχη, είτε για άλλους λόγους, ειδικά στην Ελλάδα. Οι πρότυπες μονάδες εσωτερικού ελέγχου προσλαμβάνουν άτομα που έχουν εμπειρία σε παρόμοιες επιχειρησιακές λειτουργίες και τα εκπαιδεύουν σε τεχνικές ελέγχου, στηρίζονται συνήθως σε εξειδικευμένους ελεγκτές, υπεύθυνους για την υλοποίηση των διαφόρων στρατηγικών ελέγχου και χρησιμοποιούν όπου κρίνεται απαραίτητο ειδικούς για την παροχή εξειδικευμένων υπηρεσιών, ενώ αυξανόμενος αριθμός μονάδων εσωτερικού ελέγχου χρησιμοποιούν εσωτερικούς ελεγκτές, σε συνεργασία με ελεγκτές μηχανογραφικών συστημάτων (ΙΤ auditors). Επιπλέον, οι πρότυπες μονάδες εσωτερικού ελέγχου παρέχουν συγκεκριμένη εκπαίδευση στο προσωπικό με τη μετακίνησή τους για κάποιο χρονικό διάστημα σε διάφορες διευθύνσεις ή τμήματα του οργανισμού. Επιπλέον, οι πετυχημένες μονάδες εσωτερικού ελέγχου έχουν αυξήσει την συμμετοχή τους σε επαγγελματικούς οργανισμούς (όπως το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών) σε μία προσπάθειά τους να παραμείνουν ενήμεροι στην εξέλιξη των πρακτικών εσωτερικού ελέγχου και να επηρεάσουν θέματα που αφορούν σημαντικά τον κλάδο.

Σε γενικό επίπεδο, κρίνεται σκόπιμη η στελέχωση των μονάδων εσωτερικού ελέγχου με μοντέρνας αντίληψης εσωτερικούς ελεγκτές, άτομα ικανά να ανανεώνουν την κουλτούρα της μονάδας είτε διαμέσου των γνώσεων τους, είτε μέσω του συνολικού τους προφίλ. Σύμφωνα με τις βέλτιστες πρακτικές εσωτερικού ελέγχου τα στελέχη του εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει:

* Να έχουν γνώση των επιχειρησιακών πρακτικών του οργανισμού.
* Να έχουν γνώση όλων των διαδικασιών του οργανισμού.
* Να έχουν γνώση και αντίληψη των κινδύνων του κλάδου, των επιχειρηματικών αποφάσεων, των βέλτιστων πρακτικών, των συστημάτων και τεχνολογιών του οργανισμού, των νομικών απαιτήσεων, των προϊόντων και των ελεγκτικών εργαλείων και μεθοδολογιών.
* Να έχουν ικανότητες διαπραγμάτευσης και επιρροής, επικοινωνιακές ικανότητες, ικανότητες ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού και ομαδικό πνεύμα.
* Θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από δυνατότητα προσαρμογής (σε διαφορετικά περιβάλλοντα), δημιουργικότητα, αναλυτική σκέψη, κριτική ικανότητα και δυνατότητα επίλυσης προβλημάτων (problem-solving attributes).

Επίσης, όπως προαναφέραμε θα πρέπει να καθιερώνονται προγράμματα ανάπτυξης προσωπικού με σκοπό τη δυνατότητα δημιουργίας στελεχών μέσα από την μονάδα εσωτερικού ελέγχου, τα οποία θα αξιοποιηθούν μέσα στον οργανισμό (φυτώριο στελεχών) και να ενισχύονται τα προγράμματα ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού (carrier development plan), τα οποία θα πρέπει να διασφαλίζουν ότι η ανάπτυξη του προσωπικού της μονάδας εσωτερικού ελέγχου επικεντρώνεται και ευθυγραμμίζεται με τους στόχους του οργανισμού και ότι το προσωπικό έχει την δυναμική να τα φέρνει σε πέρας σε περιόδους αλλαγών των ελεγκτικών απαιτήσεων. Επίσης, τα προγράμματα ανάπτυξης θα πρέπει να παρέχουν στην μονάδα εσωτερικού ελέγχου μία βάση για την μέτρηση της προσωπικής απόδοσης που προσδιορίζεται μέσω των διαδικασιών αξιολόγησης και της ανατροφοδότησης (feedback) που προαναφέραμε.

Καλή πρακτική αποτελεί και η ανάπτυξη προγράμματος μετακίνησης ατόμων από διάφορα τμήματα του οργανισμού και συμμετοχής τους σε διάφορους ελέγχους μαζί με στελέχη της μονάδας εσωτερικού ελέγχου, για περιορισμένο χρονικό διάστημα, έτσι ώστε να επιτυγχάνεται αμφίδρομη μεταφορά γνώσεων.

Οι ακόλουθες συμβουλές μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τον επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου, μετά την πρόσληψή του προκειμένου να είναι σε θέση να οργανώσει μια αποτελεσματική μονάδα εσωτερικού ελέγχου:

1. Συνάντηση με τον Πρόεδρο της Επιτροπής Ελέγχου.

Μεταξύ των αρχικών καθηκόντων του επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου είναι η συνάντηση με τον Πρόεδρο της Επιτροπής Ελέγχου. Ο κύριος στόχος αυτής της συνάντησης θα είναι να οικοδομηθούν τα θεμέλια μιας ισχυρής εργασιακής σχέσης. Η αποτελεσματική εκπλήρωση των καθηκόντων του Προέδρου της Επιτροπής Ελέγχου εξαρτάται από τη συμβολή του επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου και την επιτυχή εκπλήρωση των καθηκόντων του. Κατά τη διάρκεια της πρώτης συνάντησης, ο επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να κατανοήσει τις προσδοκίες του Προέδρου της Επιτροπής Ελέγχου από αυτόν και εν γένει την λειτουργία της μονάδας εσωτερικού ελέγχου.

2. Συνάντηση με τον Διευθύνοντα Σύμβουλο του οργανισμού

Αμέσως μετά την πρόσληψη του επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να πραγματοποιηθεί συνάντηση με τον Διευθύνοντα Σύμβουλο του οργανισμού. Σκοπός της συνάντησης θα είναι η κατανόηση, από μέρους του επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου, των προσδοκιών που έχει ο Διευθύνων Σύμβουλος από την μονάδα εσωτερικού ελέγχου προκειμένου να τα λάβει υπόψη του. Ο επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να κατανοήσει επίσης την άποψη του Διευθύνοντος Συμβούλου για τις δραστηριότητες του οργανισμού, τους κινδύνους που αντιμετωπίζει και τα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο οργανισμός κατά τη λειτουργία του. Ουσιαστικά ο επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου αξιολογεί, έμμεσα και αρχικά, την διάθεση ανάληψης κινδύνου και τα όρια ανοχής του κινδύνου. Επίσης, μέσω αυτής της συνάντησης ο επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου θα κατανοήσει την σχέση του Διευθύνοντος Συμβούλου με την Επιτροπή Ελέγχου και τα μέλη της και τον βαθμό ανεξαρτησίας των τελευταίων, που επηρεάζει και τον βαθμό ανεξαρτησίας της μονάδας εσωτερικού ελέγχου.

3. Κατανόηση των δραστηριοτήτων του οργανισμού

Ο επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να κατανοήσει τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται ο οργανισμός. Θα πρέπει να αναγνωρίσει και να κατανοήσει τη θέση του οργανισμού στην αλυσίδα αξίας, την αγορά που λειτουργεί, τους ανταγωνιστές, τους πελάτες, τους προμηθευτές και στα λοιπά ενδιαφερόμενα μέρη. Στην ουσία, πρέπει να κατανοήσει τη θέση του οργανισμού στο επιχειρηματικό περιβάλλον που λειτουργεί. Αυτή η κατανόηση επέρχεται από διάφορες πηγές όπως η Ετήσια Έκθεση, η Έκθεση βιωσιμότητας, οι εκθέσεις επισκόπησης του κλάδου από δημόσιες Αρχές ή επαγγελματικές ενώσεις, άρθρα και βιβλία που σχετίζονται με τον κλάδο κτλ. Η κατανόηση του κλάδου που δραστηριοποιείται ο οργανισμός βοηθά την κατανόηση των κινδύνων που αντιμετωπίζει ο κλάδος και κατά επέκταση ο οργανισμός. Η χρήση εργαλείων διοίκησης (πχ. Swot analysis κτλ.) υποστηρίζει την επίτευξη αυτού του στόχου από μέρους του επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου.

4. Κατανόηση της κατάστασης της εταιρικής διακυβέρνησης, του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, της διαχείρισης κινδύνων και της απόδοσης του οργανισμού.

Ο σκοπός αυτής της συμβουλής είναι να κατανοήσει ο επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου την κατάσταση που επικρατεί στον οργανισμό σχετικά με την εταιρική διακυβέρνηση, το σύστημα εσωτερικού ελέγχου, την διαχείριση κινδύνων και την απόδοση του. Ειδικά για το τελευταίο, ο επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου κατανοεί την αποτελεσματικότητα του οργανισμού στην επίτευξη των στόχων του, καθώς εκ φύσεως, ο ρόλος του επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου είναι στρατηγικός:

* Εταιρική Διακυβέρνηση: Ο επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να κατανοήσει την δομή του οργανισμού, τις τυχόν θυγατρικές του, το οργανόγραμμα του οργανισμού (μια συνάντηση με τον Επικεφαλής Ανθρωπίνων Πόρων αποτελεί καλή πρακτική) και τις Πολιτικές και διαδικασίες σχετικά με την Διακυβέρνηση, όπως Πολιτική Καταγγελιών (whistleblowing policy), Κώδικας Επιχειρηματικής Δεοντολογίας, Πολιτική Καταπολέμησης της Απάτης κτλ.
* Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου: Ο επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να κατανοήσει τα όρια εγκρίσεων και εξουσιοδοτήσεων και τις Πολιτικές και διαδικασίες που εφαρμόζονται στο πλαίσιο λειτουργίας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου.
* Διαχείριση Κινδύνων: Ο επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να κατανοήσει τις δομές σχετικά με τη διαχείριση κινδύνων, τις σχετικές Πολιτικές και διαδικασίες, την μεθοδολογία διαχείρισης κινδύνων και τις σχετικές αναφορές.
* Απόδοση Οργανισμού: Ο επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να κατανοήσει την διαδικασία αξιολόγησης του οργανισμού, τους βασικούς δείκτες απόδοσης του οργανισμού και να επισκοπήσει τόσο την μεθοδολογία επισκόπησής τους (πχ. Balanced Scorecard) καθώς και τις σχετικές αναφορές.

5. Κατανόηση, σε περισσότερο βάθος, των θυγατρικών εταιρειών του οργανισμού και των Διευθύνσεων/ τμημάτων.

Η κατανόηση του επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου θα επέλθει μέσω επισκόπησης των στόχων και του τρόπου λειτουργίας κάθε θυγατρικής εταιρείας και κάθε Διεύθυνσης/ τμήματος του οργανισμού, των σχετικών οργανογραμμάτων, των χρησιμοποιούμενων βασικών δεικτών απόδοσης (KPIs) και τυχόν αποκλίσεων της πραγματικής απόδοσης από αυτούς, των Πολιτικών και διαδικασιών που καλύπτουν κάθε πτυχή λειτουργίας τους, του μητρώου κινδύνων και της κατηγοριοποίησης αυτών, των προϋπολογισμών και απολογισμών τους. Η επισκόπηση όλων των παραπάνω θα συνδράμει στην προετοιμασία του αρχικού ελεγκτικού σύμπαντος και στην προετοιμασία τόσο του μακροπρόθεσμου (τριετούς) όσο και του βραχυπρόθεσμου (ετήσιου) πλάνου ελέγχων της μονάδας εσωτερικού ελέγχου.

6. Προετοιμασία ελεγκτικού σύμπαντος (audit universe).

Το audit universe είναι μια συλλογή όλων των ελεγχόμενων περιοχών εντός ενός οργανισμού. Μπορεί να βασίζεται είτε σε αξιολόγηση κινδύνων (προτείνεται και επιβάλλεται από το Διεθνές Πλαίσιο Επαγγελματικής Εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου), είτε σε διαδικασίες είτε σε οντότητες/ διευθύνσεις/ τμήματα. Η αρχική καταγραφή του ελεγκτικού σύμπταντος σε μια νεοσυσταθείσα μονάδα εσωτερικού ελέγχου μπορεί να βασίζεται στην οργάνωση του οργανισμού σε οντότητες/ διευθύνσεις/ τμήματα, λόγω περιορισμένης γνώσης των κινδύνων, από μέρους του επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου, με τους οποίους έρχεται αντιμέτωπος ο οργανισμός. Με την ωρίμανση της μονάδας εσωτερικού ελέγχου, αυτό μπορεί να βελτιωθεί και να βασίζεται στους κινδύνους. Σε κάθε περίπτωση, ακόμη και η αρχική κατάρτιση του ελεγκτικού σύμπαντος θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη της τους βασικούς κινδύνους με τους οποίους έρχεται αντιμέτωπος ο οργανισμός. Οι περισσότεροι οργανισμοί έχουν πολλά στοιχεία (Διευθύνσεις, τμήματα, λειτουργίες) που αποτελούν εν δυνάμει ελεγκτικές περιοχές, με αποτέλεσμα η δημιουργία μιας λίστας ελεγκτικών περιοχών από τις μονάδες εσωτερικού ελέγχου να αποτελεί πρόκληση. Μια αποτελεσματική πρακτική για την δημιουργία του ελεγκτικού σύμπαντος είναι η κατηγοριοποίηση όλων αυτών των εν δυνάμει ελεγκτικών περιοχών στις κατηγορίες των λειτουργιών διακυβέρνησης και διαχείρισης κινδύνων προκειμένου να διευκολυνθεί η μετέπειτα εκπόνηση του ελεγκτικού σύμπαντος σε όρους προγραμματισμού των ελεγκτικών εργασιών και προτεραιοποίησης (στο στάδιο της αναγνώρισης και διαχείρισης των κινδύνων). Πέραν της προαναφερθείσας κατηγοριοποίησης, οι εν δυνάμει ελεγκτικές Διευθύνσεις, τμήματα, λειτουργίες δύνανται να κατηγοριοποιηθούν ανά λειτουργία, τοποθεσία, τύπο δικλείδας ασφαλείας ή με βάση άλλα κριτήρια. Όπως προαναφέρθηκε και σε προηγούμενο μέρος, υφίστανται διάφορα πλαίσια και μεθοδολογίες τα οποία υποστηρίζουν αυτή την εργασία των μονάδων εσωτερικού ελέγχου (πχ. το πλαίσιο COSO). Πιο αναλυτικά, στοιχεία ενός οργανισμού που δύνανται να συμπεριληφθούν στο ελεγκτικό σύμπαν της μονάδας εσωτερικού ελέγχου αποτελούν:

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

Ειδικά για τις εφαρμοζόμενες από τον οργανισμό δικλείδες ασφαλείας θα πρέπει να τονιστεί ότι, είτε αυτές αναφέρονται ως ξεχωριστά στοιχεία του ελεγκτικού σύμπαντος της μονάδας εσωτερικού ελέγχου, είτε συμπεριλαμβάνονται εντός στοιχείων του ελεγκτικού σύμπαντος σε περίπτωση που αυτό έχει συνταχθεί χρησιμοποιώντας διαφορετική κατηγοριοποίηση, έχουν την δυνατότητα να αναλύονται περαιτέρω ανά τύπο, περιοχή που αφορούν κτλ. Επιπλέον, είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι λόγω της σημαντικότητας και της διασύνδεσης του ελεγκτικού σύμπαντος με το βραχυπρόθεσμο και το μακροπρόθεσμο πλάνο ελέγχων της μονάδας εσωτερικού ελέγχου, και για λόγους πληρότητας του τελευταίου, είναι αρκετά συχνή, ή τουλάχιστον θα έπρεπε να είναι συχνή η διασύνδεση του ελεγκτικού σύμπαντος με το μητρώο παγίων περιουσιακών στοιχείων του οργανισμού προκειμένου να υποστηριχθούν οι διαδικασίες διαχείρισης κινδύνων και η αξιολόγηση της επάρκειας και της αποτελεσματικότητας του εφαρμοζόμενου συστήματος εσωτερικού ελέγχου.

7. Καθορισμός απαιτούμενων πόρων, μακροπρόθεσμου και βραχυπρόθεσμου πλάνου ελέγχων και προϋπολογισμού μονάδας εσωτερικού ελέγχου

Μετά την κατάρτιση του αρχικού σχεδίου του ελεγκτικού σύμπαντος (audit universe), ο επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να εκκινήσει τη διαδικασία κατάρτισης των πλάνων ελέγχων, των απαιτούμενων πόρων και του προϋπολογισμού της μονάδας εσωτερικού ελέγχου. Για την κατάρτιση αυτών, ο επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να λάβει υπόψη του το μέγεθος του οργανισμού, τυχόν περιορισμούς του έργου της μονάδας του, την εντολή που έχει λάβει από την Επιτροπή Ελέγχου (βλέπε βήμα 1) και την συνδρομή της ανώτατης διοίκησης. Το κύριο σημείο που πρέπει να ληφθεί υπόψη από τον επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου, και επηρεάζει αποφάσεις σχετικά με το μέγεθος της μονάδας, τον προϋπολογισμό της κτλ. είναι η ευθυγράμμιση των πλάνων ελέγχων (τόσο μακροπρόθεσμων όσο και βραχυπρόθεσμων) με τους στόχους του οργανισμού. Όταν ολοκληρωθούν τα παραπάνω, ο επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου θα μπορεί να καθορίσει τους βασικούς δείκτες απόδοσης της μονάδας και να λάβει έγκριση όλων των παραπάνω από την Επιτροπή Ελέγχου.

8. Προετοιμασία πλαισίου λειτουργίας μονάδας εσωτερικού ελέγχου

Το πλαίσιο λειτουργίας της μονάδας εσωτερικού ελέγχου είναι πολύ σημαντικό και τα βασικά του κομμάτια είναι ο Κανονισμός (Καταστατικό) Λειτουργίας, το Εγχειρίδιο λειτουργίας, ο Κανονισμός Λειτουργίας της Επιτροπής Ελέγχου και οι Πολιτικές και διαδικασίες που διέπουν την λειτουργία της μονάδας εσωτερικού ελέγχου.

9. Εκκίνηση δραστηριότητας εσωτερικού ελέγχου το συντομότερο δυνατό

Η καλύτερη προσέγγιση για τον επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου είναι η εκκίνηση της δραστηριότητας της μονάδας εσωτερικού ελέγχου το συντομότερο δυνατό, είδικά για τις περιοχές που, με βάση τα παραπάνω, χαρακτηρίστηκαν ως υψηλού κινδύνου. Ο επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου είναι σημαντικό να κατανοήσει ότι ταυτόχρονα με το «χτίσιμο» της μονάδας εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να εκκινήσει την δραστηριότητα της μονάδας, η οποία θα πρέπει να είναι ποιοτική προκειμένου να ισχυροποιήσει τους δεσμούς εμπιστοσύνης με την Επιτροπή Ελέγχου από την πρώτη στιγμή και να δημιουργήσει κλίμα συνεργασίας με τη Διοίκηση.

2.2 Περιγραφές θέσεων εργασίας

Παρακάτω παρατίθενται τα ενδεικτικά καθήκοντα που θα πρέπει να περιλαμβάνονται στις περιγραφές θέσεων εργασίας των εργαζομένων στην μονάδα εσωτερικού ελέγχου, ανάλογα με θέση τους στην οργανογραμματική διάρθρωση της μονάδας εσωτερικού ελέγχου. Για λόγους πληρότητας, παραθέτουμε τις αρμοδιότητες των στελεχών μιας πολυπληθούς και καλά οργανωμένης μονάδας εσωτερικού ελέγχου, η οποία έχει τον επικεφαλής της, Διευθυντή, Υποδιευθυντή που αναφέρεται στον Διευθυντή και εσωτερικούς ελεγκτές. Επιπλέον, υφίσταται και στέλεχος στον βαθμό του Διευθυντή ο οποίος είναι αρμόδιος για την εφαρμογή του Προτύπου σχετικά με την διασφάλιση και βελτίωση ποιότητας της μονάδας εσωτερικού ελέγχου, ο οποίος αναφέρεται απευθείας στον επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου.

2.2.1 Επικεφαλής μονάδας εσωτερικού ελέγχου

* Συμμετοχή στους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού, μέσω κατάρτισης και υποβολής προς έγκριση του ελεγκτικού προγράμματος, εκτιμώντας το σύνολο των ελεγκτικών αναγκών του οργανισμού, βάσει συστηματικής εκτίμησης κινδύνων, των υφιστάμενων συστημάτων ελέγχου και της συνεκτίμησης των αναγκών του οργανισμού ώστε να οργανώνεται και να ασκείται έγκαιρα και ορθά το ελεγκτικό έργο διασφαλίζοντας το γενικότερο συμφέρον του οργανισμού και τη συμμόρφωση της μονάδας εσωτερικού ελέγχου με το ισχύον νομικό και κανονιστικό πλαίσιο που διέπει την λειτουργία της.
* Συμμετοχή στους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού μέσω παρακολούθησης της εφαρμογής και τη συνεχούς τήρησης του Εσωτερικού Κανονισμού Λειτουργίας και του Καταστατικού του οργανισμού καθώς και της εν γένει νομοθεσίας που διέπει τον οργανισμό ώστε να εξασφαλίζεται η καλύτερη δυνατή οργάνωση και λειτουργία του.
* Συμμετοχή στους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού μέσω αναφορών προς το Διοικητικό Συμβούλιο περιπτώσεων σύγκρουσης των συμφερόντων των μελών του Δ.Σ. ή των διευθυντικών στελεχών με τα συμφέροντα του οργανισμού με βάση τις αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης.
* Συμμετοχή στους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού μέσω αναφορών προς το Διοικητικό Συμβούλιο για την πορεία διενέργειας των ελέγχων τουλάχιστον μία φορά το τρίμηνο και μέσω παράστασης στις Γενικές Συνελεύσεις των μετόχων.
* Συμμετοχή στους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού μέσω παροχής οποιαδήποτε πληροφορίας ζητηθεί από Εποπτικές Αρχές, μέσω συνεργασίας με αυτές στο έργο παρακολούθησης, ελέγχου και εποπτείας.
* Διοίκηση της μονάδας εσωτερικού ελέγχου μέσω επίβλεψης των περιοδικών ελεγκτικών έργων, ανάλογα με την έκταση, τον σκοπό, το αντικείμενο, την διάρκεια, σύμφωνα με το ετήσιο πρόγραμμα ελέγχων που εγκρίνει η Επιτροπή Ελέγχου.
* Διοίκηση της μονάδας εσωτερικού ελέγχου μέσω εισήγησης για την ανάθεση ελεγκτικών εργασιών σε εξειδικευμένες εταιρείες / εξωτερικούς συμβούλους, όποτε αυτό κρίνεται σκόπιμο.
* Διοίκηση της μονάδας εσωτερικού ελέγχου μέσω επιβεβαίωσης της εγκυρότητας των δοθέντων από τις ελεγχόμενες οργανωτικές μονάδες στοιχείων μέσω του ελέγχου των μηχανογραφικών συστημάτων (ΙΤ Audit).
* Διοίκηση της μονάδας εσωτερικού ελέγχου μέσω επίβλεψης και έγκρισης των εκθέσεων ελέγχου που περιλαμβάνουν τα ευρήματα του ελεγκτικού έργου, τις προτάσεις βελτίωσης και ένα κοινά αποδεκτό χρονοδιάγραμμα και πλαίσιο ενεργειών των ελεγχόμενων περιοχών.
* Διοίκηση της μονάδας εσωτερικού ελέγχου μέσω έγκρισης των προγραμμάτων ελέγχου καθώς και τυχόν τροποποιήσεων αυτών και μέσω περιοδικής αναθεώρησης των ελεγκτικών αναγκών και του ελεγκτικού χρονοδιαγράμματος ώστε να επιτυγχάνεται η έγκαιρη λήψη προληπτικών και διορθωτικών μέτρων.
* Διοίκηση της μονάδας εσωτερικού ελέγχου μέσω διενέργειας από την μονάδα εσωτερικού ελέγχου έργων συμβουλευτικού χαρακτήρα.
* Διοίκηση της μονάδας εσωτερικού ελέγχου μέσω της τακτικής σε περιοδικά διαστήματα διασφάλισης και της επιβεβαίωσης της ανεξαρτησίας της λειτουργίας της μονάδας εσωτερικού ελέγχου.
* Διοίκηση της μονάδας εσωτερικού ελέγχου μέσω επίβλεψης και έγκρισης του Προγράμματος διασφάλισης και βελτίωσης ποιότητας της μονάδας εσωτερικού ελέγχου.
* Διοίκηση της μονάδας εσωτερικού ελέγχου μέσω επίβλεψης της διαδικασίας επικαιροποίησης του Κανονισμού Λειτουργίας και του Εγχειριδίου Εσωτερικού Ελέγχου και της συμμόρφωσης τους με το Διεθνές Πλαίσιο Επαγγελματικής Εφαρμογής.
* Διοίκηση της μονάδας εσωτερικού ελέγχου μέσω επίβλεψης της υλοποίησης της στρατηγικής η μονάδα εσωτερικού ελέγχου να αποτελεί ένα «φυτώριο» μελλοντικών στελεχών για τον οργανισμό.
* Διοίκηση της μονάδας εσωτερικού ελέγχου μέσω επίβλεψης και συντονισμού των διαδικασιών επικοινωνίας της μονάδας εσωτερικού ελέγχου, τόσο εντός όσο και εκτός του οργανισμού.
* Διοίκηση της μονάδας εσωτερικού ελέγχου μέσω έγκρισης του εγκεκριμένου προϋπολογισμού της μονάδας εσωτερικού ελέγχου, παρεμβαίνοντας σε περιπτώσεις αποκλίσεων, με σκοπό την τήρηση του.
* Διοίκηση της μονάδας εσωτερικού ελέγχου μέσω καθοδήγησης του συνόλου του προσωπικού της μονάδας εσωτερικού ελέγχου για την στελέχωση, την εκπαίδευση, την ανάπτυξη, την αξιολόγηση της απόδοσης και την μισθολογική εξέλιξη του, εξασφαλίζοντας ότι έχει τις απαιτούμενες γνώσεις, ικανότητες, δεξιότητες καθώς και την ηθική και υλική επιβράβευση που θα οδηγήσουν σε υψηλή απόδοση.

2.2.2 Διευθυντής μονάδας εσωτερικού ελέγχου

* Συμμετοχή στους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού μέσω συμμετοχής στη διαμόρφωση της στρατηγικής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου προσδιορισμού των ελεγκτικών αναγκών, κατάρτισης του ελεγκτικού πλάνου του τομέα ευθύνης του, εισήγησης για τυχόν αναθεώρησή του.
* Διοίκηση του τομέα ευθύνης του της μονάδας εσωτερικού ελέγχου μέσω παρακολούθησης και ελέγχου της εφαρμογής και της συνεχούς τήρησης των Πολιτικών και των διαδικασιών και των καταστατικών του οργανισμού και παρακολούθηση της εναρμόνισής τους με όσα ορίζει η σχετική νομοθεσία.
* Διοίκηση του τομέα ευθύνης του της μονάδας εσωτερικού ελέγχου μέσω εντοπισμού και αξιολόγησης των πιθανών κινδύνων που άπτονται του τομέα ευθύνης του.
* Διοίκηση του τομέα ευθύνης του της μονάδας εσωτερικού ελέγχου μέσω συντονισμού της διενέργειας των έργων εσωτερικού ελέγχου, κατανέμοντας τις εργασίες ανάλογα με την εμπειρία, τις γνώσεις, τις δεξιότητες και την διαθεσιμότητα κάθε ελεγκτή ώστε να εξασφαλίζεται η αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη διενέργεια των ελέγχων.
* Διοίκηση του τομέα ευθύνης του της μονάδας εσωτερικού ελέγχου μέσω κατάρτισης των προγραμμάτων βάσει των οποίων διενεργούνται οι έλεγχοι καθώς και τυχόν τροποποιήσεις αυτών.
* Διοίκηση του τομέα ευθύνης του της μονάδας εσωτερικού ελέγχου μέσω σύνταξης εκθέσεων ελέγχου που περιλαμβάνουν τα ευρήματα, τις προτάσεις για βελτίωση και το συμφωνηθέν πλαίσιο υλοποίησης των προτάσεων επίλυσης των ευρημάτων.
* Διοίκηση του τομέα ευθύνης του της μονάδας εσωτερικού ελέγχου μέσω παρακολούθησης της υλοποίησης των προτάσεων βελτίωσης που έχουν συμφωνηθεί με τους υπεύθυνους στις αντίστοιχες Εκθέσεις Ελέγχου (follow-up) ώστε να αξιοποιούνται τα πορίσματα του ελεγκτικού έργου.
* Διοίκηση του τομέα ευθύνης του της μονάδας εσωτερικού ελέγχου μέσω επικοινωνίας και συνεργασίας με λοιπά στελέχη του οργανισμού και μέσω παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών για την ανάπτυξη νέων ή την αλλαγή υφιστάμενων συστημάτων και διαδικασιών με στόχο την καθιέρωση αποτελεσματικότερου συστήματος εσωτερικού ελέγχου.
* Διοίκηση του τομέα ευθύνης του της μονάδας εσωτερικού ελέγχου μέσω συνεργασίας, με ενισχυμένες συντονιστικές αρμοδιότητες, με άλλους παρόχους διασφάλισης (εσωτερικούς και εξωτερικούς) για την κάλυψη μεγαλύτερου ελεγκτικού αντικειμένου και την αποφυγή αλληλοεπικαλύψεων.
* Διοίκηση της μονάδας εσωτερικού ελέγχου μέσω του συντονισμού της διαδικασίας αξιολόγησης κινδύνων που διεξάγει η μονάδα εσωτερικού ελέγχου και μέσω της κατάρτισης του ετήσιου πλάνου ελέγχων του τομέα ευθύνης του.
* Διοίκηση της μονάδας εσωτερικού ελέγχου μέσω επιβεβαίωσης, σε ετήσια βάση, της ανεξαρτησίας της λειτουργίας της εκάστοτε Διεύθυνσης της μονάδας εσωτερικού ελέγχου.
* Διοίκηση της μονάδας εσωτερικού ελέγχου μέσω εφαρμογής των διορθωτικών ενεργειών που απαιτούνται στον τομέα ευθύνης τους, στο πλαίσιο του Προγράμματος διασφάλισης και βελτίωσης ποιότητας.
* Διοίκηση της μονάδας εσωτερικού ελέγχου μέσω κατάρτισης του προϋπολογισμού του τομέα ευθύνης του, προκειμένου να συμβάλλει στη διαμόρφωση του συνολικού προϋπολογισμού της μονάδας εσωτερικού ελέγχου και, μετά την έγκρισή του, έλεγχο της ορθής τήρησης, παρεμβαίνοντας σε περιπτώσεις αποκλίσεων, με σκοπό την επίτευξη των ετήσιων ποσοτικών στόχων.
* Διοίκηση της μονάδας εσωτερικού ελέγχου μέσω καθοδήγησης του ανθρώπινου δυναμικού του τομέα ευθύνης του για τη στελέχωση, εκπαίδευση, ανάπτυξη, αξιολόγηση της απόδοσης και μισθολογική εξέλιξή του, εξασφαλίζοντας ότι διαθέτει τις απαιτούμενες γνώσεις, ικανότητες, δεξιότητες καθώς και την ηθική και υλική επιβράβευση που θα οδηγήσουν σε υψηλή απόδοση.

2.2.3 Υποδιευθυντής μονάδας εσωτερικού ελέγχου

* Συμμετέχει και κατευθύνει την ομάδα ελέγχου σε όλα τα στάδια διενέργειας ελεγκτικών έργων, από τον προγραμματισμό του ελέγχου έως και την παράδοση του προσχεδίου της έκθεσης εσωτερικού ελέγχου στον αρμόδιο διευθυντή της μονάδας εσωτερικού ελέγχου.
* Διεξάγει συμβουλευτικά έργα σύμφωνα με τα όσα ορίζονται στο Διεθνές Πλαίσιο Επαγγελματικής Εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου.
* Εντοπίζει και αξιολογεί πιθανούς κινδύνους που άπτονται των δραστηριοτήτων του οργανισμού.
* Είναι υπεύθυνος για την κατάρτιση των προγραμμάτων βάσει των οποίων διενεργούνται οι έλεγχοι καθώς και τυχόν τροποποιήσεις αυτών.
* Συμμετέχει σε συζητήσεις σχετικές με τα ευρήματα του ελέγχου με τους πελάτες των έργων πριν τη σύνταξη του σχεδίου έκθεσης.
* Εξασφαλίζει την τήρηση πλήρους ενημερωμένου φακέλου εκάστου ελεγκτικού έργου.
* Συμμετέχει στη σύνταξη των προσχεδίων εκθέσεων εσωτερικού ελέγχου, τα οποία υποβάλλονται στον αρμόδιο Διευθυντή της μονάδας εσωτερικού ελέγχου, με περιεχόμενο τα ευρήματα του ελέγχου, τις προτάσεις για βελτίωση και το συμφωνηθέν πλαίσιο υλοποίησης των προτάσεων επίλυσης των ευρημάτων.
* Είναι υπεύθυνος για την επικοινωνία με τους υπεύθυνους στις αντίστοιχες εκθέσεις εσωτερικού ελέγχου (follow-up), για την παρακολούθηση του βαθμού υλοποίησης των σχετικών προτάσεων βελτίωσης.
* Εισηγείται την υιοθέτηση κατάλληλων τεχνικών και μεθόδων, με σκοπό τον αποτελεσματικό εσωτερικό έλεγχο των συστημάτων και διαδικασίων του οργανισμού.
* Συνεργάζεται κατάλληλα με τα στελέχη του οργανισμού και παρέχει συμβουλευτικές υπηρεσίες για την ανάπτυξη νέων ή την αλλαγή υφιστάμενων συστημάτων και διαδικασιών με στόχο την καθιέρωση αποτελεσματικότερου συστήματος εσωτερικού ελέγχου.
* Είναι υπεύθυνος για την εφαρμογή των διορθωτικών ενεργειών που απαιτούνται στο πλαίσιο του Προγράμματος διασφάλισης και βελτίωσης ποιότητας.
* Ενημερώνεται συνεχώς για τις εξελίξεις στο Διεθνές Πλαίσιο για την Επαγγελματική Εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου και μεριμνά για την συνεχή επαγγελματική του κατάρτιση.

2.2.4 Επικεφαλής τμήματος διασφάλισης και βελτίωσης ποιότητας μονάδας εσωτερικού ελέγχου

* Συμμετέχει στη διαμόρφωση της στρατηγικής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου, και είναι υπεύθυνος για την εγκατάσταση και την λειτουργία ενός Προγράμματος διασφάλισης και βελτίωσης ποιότητας της μονάδας εσωτερικού ελέγχου.
* Συντονίζει το έργο της περιοδικής εξωτερικής αξιολόγησης που διενεργείται από εξωτερικούς συμβούλους.
* Εκπονεί και διαχειρίζεται την διαδικασία περιοδικής και συνεχούς εσωτερικής αξιολόγησης της μονάδας εσωτερικού ελέγχου και συντάσσει σχετικές εκθέσεις.
* Ελέγχει την συμμόρφωση του συνόλου του προσωπικού της μονάδας εσωτερικού ελέγχου με τον Κώδικα Ηθικής του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών και συντάσσει σχετικές εκθέσεις.
* Ελέγχει ότι τα ελεγκτικά έργα και τα απαραίτητα υποστηρικτικά έγγραφα είναι σε συμμόρφωση με το Διεθνές Πλαίσιο Επαγγελματικής Εφαρμογής και λοιπές κανονιστικές υποχρεώσεις (πχ. Γενικός Κανονισμός Προστασίας Δεδομένων κτλ.).
* Επιμετρά την απόδοση της μονάδας εσωτερικού ελέγχου με την χρήση των κατάλληλων και εγκεκριμένων ΚΡΙs.
* Διεξάγει έρευνες ικανοποίησης των επικεφαλής των ελεγχόμενων περιοχών και συντάσσει σχετικές εκθέσεις.
* Συντονίζει την διαδικασία επικαιροποίησης του Κανονισμού Λειτουργίας της μονάδας εσωτερικού ελέγχου.
* Συντονίζει την διαδικασία επικαιροποίησης του Εγχειριδίου Λειτουργίας της μονάδας εσωτερικού ελέγχου.
* Συντονίζει την υλοποίηση της στρατηγικής η μονάδα εσωτερικού ελέγχου να αποτελεί ένα «φυτώριο» μελλοντικών στελεχών για τον οργανισμό.
* Συντονίζει την διαδικασία νέων προσλήψεων στην μονάδα εσωτερικού ελέγχου.
* Καταρτίζει και εισηγείται τον προϋπολογισμό του τομέα ευθύνης του, προκειμένου να συμβάλλει στη διαμόρφωση του συνολικού προϋπολογισμού της μονάδας εσωτερικού ελέγχου και, μετά την έγκρισή του, ελέγχει την ορθή τήρηση και αξιοποίησή του, παρεμβαίνοντας σε περιπτώσεις αποκλίσεων.

Το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών αναθεώρησε το έτος 2020 το Πλαίσιο Ικανοτήτων των εσωτερικών ελεγκτών (Internal Audit Competency Framework), το οποίο καθορίζει ανά πεδίο δραστηριότητας τα απαιτούμενα προσόντα που πρέπει να κατέχουν οι εσωτερικοί ελεγκτές διαβαθμισμένα σε 3 βαθμίδες. Τα πεδία δραστηριότητας που περιλαμβάνονται στο Πλαίσιο Ικανοτήτων είναι ο επαγγελματισμός με την έννοια της επίδειξης των απαιτούμενων ικανοτήτων, κύρους και ηθικής συμπεριφοράς για την διενέργεια αποτελεσματικών εσωτερικών ελέγχων, η απόδοση με την έννοια επίδειξης των απαραίτητων ικανοτήτων για τον προγραμματισμό και την εκτέλεση ελεγκτικών έργων σύμφωνα με το Διεθνές Πλαίσιο Επαγγελματικής Εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου, η επίδειξη των απαραίτητων ικανοτήτων για την αναγνώριση και διαχείριση των κινδύνων που σχετίζονται με το περιβάλλον που ο οργανισμός δραστηριοποιείται. Επίσης, η επίδειξη των ικανοτήτων που είναι απαραίτητες για στρατηγική σκέψη, την επικοινωνία της και την διαχείριση των ανθρώπινων πόρων τόσο εντός της μονάδας εσωτερικού ελέγχου όσο και γενικότερα στον οργανισμό.

Είναι σημαντικό να διακρίνουμε τις περιοχές γνώσης που περιλαμβάνει το κάθε πεδίο δραστηριότητας, καθώς είναι προσαρμοσμένα στην λειτουργία αποτελεσματικού εσωτερικού ελέγχου. Έτσι, στο πρώτο πεδίο του επαγγελματισμού περιλαμβάνονται οι περιοχές γνώσης της αποστολής του εσωτερικού ελέγχου, του Κανονισμού λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου, της ανεξαρτησίας και της αντικειμενικότητας του εσωτερικού ελέγχου, της ηθικής συμπεριφοράς και της δέουσας επαγγελματικής επιμέλειας και της επαγγελματικής εξέλιξης.

Στο δεύτερο πεδίο της απόδοσης περιλαμβάνονται οι περιοχές γνώσης της εταιρικής διακυβέρνησης, της απάτης, της διαχείρισης κινδύνων, του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, του προγραμματισμού των ελεγκτικών έργων, της διενέργειας των ελεγκτικών έργων και της αναφοράς των αποτελεσμάτων. Όσον αφορά τη διενέργεια των ελεγκτικών έργων αυτή περιλαμβάνει όλα τα εμπλεκόμενα στάδια δηλαδή, την συλλογή ελεγκτικών πληροφοριών και τεκμηρίων, την δειγματοληψία, τη χρήση της τεχνολογίας, την ανάλυση των δεδομένων, την απεικόνιση των διεργασιών και την τεκμηρίωση. Όσον αφορά την αναφορά των αποτελεσμάτων, αυτή περιλαμβάνει την ποιότητα των επικοινωνιών, τα ευρήματα της ελεγκτικής διαδικασίας και τις προτάσεις βελτίωσης, την ανάλυση των υπολειπόμενων κινδύνων και θέματα αποδοχής κινδύνων, τις απαντήσεις της διοίκησης και την παρακολούθηση της προόδου εφαρμογής των συμφωνημένων διορθωτικών ενεργειών.

Στο τρίτο πεδίο, της επίδειξης των απαραίτητων ικανοτήτων για την αναγνώριση και διαχείριση των κινδύνων που σχετίζονται με το περιβάλλον που ο οργανισμός δραστηριοποιείται περιλαμβάνονται οι περιοχές γνώσης της στρατηγικής και διοίκησης και πιο συγκεκριμένα της δομής του οργανισμού, της ηγεσίας του, των κριτηρίων επιμέτρησης της απόδοσης και της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Επίσης, περιλαμβάνεται γνώση των βασικών επιχειρησιακών πρακτικών, της κοινωνικής υπευθυνότητας και βιωσιμότητας, της λογιστικής και των χρηματοοικονομικών και σε επίπεδο πληροφοριακών συστημάτων και εφαρμογών, γνώση ανάλυσης δεδομένων, ασφάλειας και ιδιωτικότητας και δικλείδων ασφαλείας που σχετίζονται με το ΙΤ.

Στο τέταρτο πεδίο, της ηγεσίας και επικοινωνίας περιλαμβάνονται οι περιοχές γνώσης στρατηγικού σχεδιασμού, προγραμματισμού και διοίκησης της μονάδας εσωτερικού ελέγχου, του προγραμματισμού των ελεγκτικών έργων και των λοιπών διαβεβαιωτικών υπηρεσιών, του Προγράμματος Διασφάλισης και Βελτίωσης Ποιότητας της μονάδας εσωτερικού ελέγχου και των επικοινωνιών.

2.3 Insourcing vs. outsourcing υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου

Τα περιβάλλοντα και οι οργανισμοί στους οποίους βρίσκει εφαρμογή η δραστηριότητα του εσωτερικού ελέγχου, είτε σε ολόκληρο τον κόσμο, είτε ακόμη και σε επίπεδο χώρας διαφέρουν. Διαφορετικοί νόμοι, διαφορετικές κουλτούρες, διαφορετικά ήθη και έθιμα επηρεάζουν τον τρόπο εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου. Η δραστηριότητα του εσωτερικού ελέγχου όμως δεν γνωρίζει γεωγραφικά σύνορα. Επιπλέον, ακόμη και οι δραστηριότητες εσωτερικού ελέγχου δύνανται να εφαρμόζονται είτε από υπαλλήλους του οργανισμού, με σχέση εξαρτημένης και αποκλειστικής συνεργασίας (in-sourcing), είτε από εξωτερικούς συμβούλους- συνεργάτες (out-sourcing), είτε με συνδυασμό και των δύο ανωτέρω πιθανών τρόπων διενέργειας εσωτερικών ελέγχων (δηλαδή με συνεργασία εσωτερικών ελεγκτών συνδεόμενων με εξαρτημένη εργασία και εξωτερικών συμβούλων) (co-sourcing). Ορισμένα από τα οφέλη και τους κινδύνους που χαρακτηρίζουν την ανάθεση εσωτερικού ελέγχου σε εξωτερικούς συνεργάτες παρουσιάζονται κατωτέρω:

Οφέλη:

* Συσχετίζεται με γρηγορότερους χρόνους απόκρισης και χαμηλότερο κόστος, άρα και με αυξανόμενη αποδοτικότητα και παραγωγικότητα του προσωπικού.
* Η διοίκηση της μονάδας εσωτερικού ελέγχου μπορεί να συγκεντρωθεί σε άλλες δραστηριότητες που μπορούν να προσθέσουν αξία στον οργανισμό.
* Η ανάθεση σε τρίτους συσχετίζεται συνήθως με οικονομίες κλίμακας που μπορούν να αναχθούν σε μεγαλύτερη αποταμίευση.
* Μπορεί να συμπληρώσει τις ελλιπείς δεξιότητες της μονάδας εσωτερικού ελέγχου με στόχο την παροχή υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου καλύτερης ποιότητας.
* Τα στελέχη και οι υπάλληλοι της μονάδας εσωτερικού ελέγχου αλλά και του οργανισμού συνολικά μπορούν να στραφούν προς στρατηγικότερους στόχους.
* Συνδέεται με μεγαλύτερη αποδοτικότητα και πλεονεκτήματα σε θέματα κερδοφορίας.
* Τα γενικά έξοδα του προσωπικού του οργανισμού μπορούν να περιορισθούν.
* Η πρόσβαση στη νέα τεχνολογία μπορεί να επιτευχθεί ευκολότερα.
* Μπορεί να βελτιωθεί ο συντονισμός με την διοίκηση του οργανισμού.
* Συσχετίζεται με λιγότερη γραφειοκρατία.
* Επιτρέπει στον οργανισμό την αποτελεσματικότερη εκμετάλλευση της εμπειρίας των εξωτερικών συμβούλων από παρόμοιες επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου.
* Εισάγει την εμπορική κοινή αίσθηση.

Κίνδυνοι:

* Βάζει τον οργανισμό στο δίλημμα του να επιλέξει ανάμεσα στο τι είναι καλύτερο για τον οργανισμό και τι είναι καλύτερο για την επαγγελματική σταδιοδρομία του προσωπικού της.
* Το ηθικό του προσωπικού μπορεί να πέσει με αρνητική επίδραση στην παραγωγικότητα του.
* Η εξάρτηση από άλλες εταιρείες (π,χ, συμβουλευτικές εταιρείες) χαρακτηρίζεται από εγγενείς κινδύνους.
* Απώλεια εσωτερικής γνώσης.
* Οι αμοιβές των συνεργατών ενδεχομένως να αυξηθούν ριζικά τα επόμενα έτη.
* Οι εξωτερικοί συνεργάτες δεν έχουν γνώση των συγκεκριμένων συστημάτων των οργανισμών που καλούνται να ελέγξουν ή να συμβουλέψουν σε σχέση με το ίδιο το προσωπικό του οργανισμού με αποτέλεσμα να αναλώνουν περισσότερο χρόνο για να κατανοήσουν τα συστήματα και τις διαδικασίες.
* Το κόστος που συνδέεται με τον χρόνο που καλείται να αναλώσει η διοίκηση του οργανισμού στο να περιγράψει τις Πολιτικές και διαδικασίες, καθώς και τα άλλα στοιχεία του συστήματος εσωτερικού ελέγχου (δικλείδες ασφαλείας- σημεία ελέγχου) στους εξωτερικούς συνεργάτες, καθώς επίσης και το χρόνος που η διοίκηση θα αναλώσει προκειμένου να ελέγξει την απόδοση του αναδόχου. Από την άποψη του εξωτερικού αναδόχου, θα πρέπει επίσης να χρεώσει το χρόνο που αναλώνεται στην κατανόηση του οργανισμού.
* Οι σημαντικότεροι κατά την γνώμη μας κίνδυνοι και κάτω από το πρίσμα των νέων αυστηρότερων κανόνων εταιρικής διακυβέρνησης συνδέονται με την ανεξαρτησία και αντικειμενικότητα του εσωτερικού ελέγχου.

Αρκετοί οργανισμοί αντιμετωπίζουν θετικά την δυνατότητα μεταφοράς της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου με προφανές στόχο την προσθήκη αξίας καθώς επίσης και τον περιορισμό του κόστους. Οι διοικήσεις σε αυτό το σημείο έρχονται αντιμέτωπες με το δίλημμα της πλήρους ή μερικής μεταφοράς της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου. Η συνεργασία εσωτερικών ελεγκτών με εξωτερικούς συνεργάτες, εκτός από την διατήρηση ορισμένων θέσεων εργασίας εντός του οργανισμού, εξασφαλίζει την ομαλή και απρόσκοπτη κατανόηση του επιχειρησιακού περιβάλλοντος όπως αυτό απορρέει από τις υφιστάμενες πολιτικές και διαδικασίες και του συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Ορισμένες μονάδες εσωτερικού ελέγχου έχουν μεταφέρει μόνο ένα κομμάτι των παρεχόμενων υπηρεσιών τους προκειμένου να επιτευχθούν οφέλη σχετιζόμενα κυρίως με την μείωση του κόστους (π.χ. Έλεγχοι Συστημάτων Πληροφορικής). Αυτό συμβαίνει επειδή συνήθως οι εξωτερικοί συνεργάτες είναι είτε καλύτερα εξοπλισμένοι με χρήσιμο για την ελεγκτική δραστηριότητα υλικό (π.χ. βάσεις δεδομένων με προγράμματα ελέγχου, καλές πρακτικές, κ.λ.π.), ή μπορεί να παρέχουν πιο καταρτισμένο και εξειδικευμένο προσωπικό.

Ορισμένα από τα πλεονεκτήματα της ενδο-εταιρικής στελέχωσης της μονάδας εσωτερικού ελέγχου έχουν ως εξής:

* Οι εσωτερικοί ελεγκτές γνωρίζουν πολύ καλά τις ευθύνες τους έτσι όπως αυτές απορρέουν από τις Πολιτικές, και τις διαδικασίες του οργανισμού για τον οποίο εργάζονται, καθώς και τις αρμοδιότητες τους έτσι όπως αυτές απορρέουν από τις περιγραφές των ρόλων τους.
* Οι εσωτερικοί ελεγκτές χαρακτηρίζονται από επάρκεια γνώσεων σχετικών με τις αξιολογήσεις των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου και διαφόρων προτύπων και μοντέλων ελέγχου όπως αυτά που απορρέουν από διάφορα κανονιστικά πλαίσια, μεθοδολογίες κτλ.
* Είναι σε θέση να ανταποκρίνονται άμεσα στις ανησυχίες της ανώτατης διοίκησης (βλέπε Διοικητικό Συμβούλιο, Επιτροπή Ελέγχου και Διευθύνοντα Σύμβουλο) επειδή είναι γνώστες της κουλτούρας και των Πολιτικών και διαδικασιών του οργανισμού.
* Η θέση τους ως στελέχη του οργανισμού εξασφαλίζει σε μεγαλύτερο βαθμό την εμπιστευτικότητα των εταιρικών πληροφοριών.

Είναι σαφές ότι κάθε μία από τις ανωτέρω αναφερόμενες διαφορετικές προτάσεις στελέχωσης της μονάδας εσωτερικού ελέγχου χαρακτηρίζεται από διαφορετικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Συνοψίζοντας, θα αναφέραμε τα εξής:

* Τόσο η ενδοεταιρική στελέχωση των μονάδων εσωτερικού ελέγχου, όσο και η συνεργασία εσωτερικών ελεγκτών με εξωτερικούς συνεργάτες μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως χώρος για εκπαίδευση. Στην πρώτη περίπτωση με την έκθεση των εσωτερικών ελεγκτών στα συστήματα του οργανισμού αποκτάται εμπειρία, ενώ στην δεύτερη περίπτωση, οι εξωτερικοί συνεργάτες μεταφέρουν γνώσεις και εμπειρίες τους από διαφορετικά περιβάλλοντα και κλάδους στους εσωτερικούς ελεγκτές. Σε αρκετές περιπτώσεις οι εσωτερικοί ελεγκτές εκπαιδεύονται με στόχο να αποτελέσουν μελλοντικά υψηλόβαθμα στελέχη διοίκησης.
* Φαίνεται τόσο στην περίπτωση της ενδοεταιρικής στελέχωσης, όσο και στην περίπτωση της συνεργασίας εσωτερικών ελεγκτών με εξωτερικούς συνεργάτες ότι υπάρχει γνώση και ευαισθησία για την επιχειρησιακή κουλτούρα.
* Με την ανάθεση του εσωτερικού ελέγχου σε εξωτερικούς συνεργάτες φαίνεται να αποκτάται πλεονέκτημα όσον αφορά την ανεξαρτησία από τους ελεγχόμενους, την μεγάλη γνώση και εμπειρία από παρόμοια συστήματα οργανισμών, το επίπεδο παραγωγικότητας και χρησιμοποίησης των σχετικών πόρων, την ευελιξία, ενώ αποκτάται πιθανό πλεονέκτημα σε όλα τα παραπάνω με την συνεργασία εσωτερικού ελέγχου με εξωτερικούς συνεργάτες.
* Μεγαλύτερο πλεονέκτημα έχει η ενδοεταιρική στελέχωση της μονάδας εσωτερικού ελέγχου όσον αφορά την ευθύνη - ιδιοκτησία των ελεγκτικών ευρημάτων και εισηγήσεων, στην παρουσίαση των ανωτέρω όχι σαν μία ανεπιθύμητη εξωτερική παρέμβαση.
* Η χρησιμοποίηση εξωτερικών συνεργατών είτε σε πλήρη, είτε σε μερική μορφή (μέσω ενδεχόμενης συνεργασίας με ενδοεταιρικά στελέχη - εσωτερικούς ελεγκτές) δίνει την δυνατότητα εύκολης πρόσβασης σε εξειδικευμένο προσωπικό- εμπειρογνώμονες (π.χ. ελεγκτές συστημάτων πληροφορικής, ελεγκτές απάτης, κτλ.), ικανότητα κάλυψης εξειδικευμένων αναγκών εκπαίδευσης και ικανότητα κάλυψης μεγάλης γεωγραφικής διασποράς (π.χ. με την χρησιμοποίηση της ίδιας πολυεθνικής ελεγκτικής εταιρείας σε κάθε χώρα επιτυγχάνεται κάλυψη της γεωγραφικής διασποράς μιας πολυεθνικής εταιρείας χωρίς να αυξηθεί σημαντικά το κόστος του έργου).

Κατά την άποψη μας η λειτουργία της μονάδας εσωτερικού ελέγχου δεν θα πρέπει να αντισταθεί στις αλλαγές που επιφέρει η μεταφορά των δραστηριοτήτων εσωτερικού ελέγχου σε εξωτερικούς συνεργάτες, ειδικά όταν αυτές σχετίζονται με μεταφορά εξειδικευμένης γνώσης όπως αποτελεί για παράδειγμα η παροχή υπηρεσιών ελέγχου συστημάτων πληροφορικής, διαχείρισης διαθεσίμων ή άλλες εξειδικευμένες περιοχές κ.λ.π., ειδικά όταν οι μονάδες εσωτερικού ελέγχου χαρακτηρίζονται από έλλειψη ανθρώπινων πόρων με εξειδικευμένες γνώσεις.

Προτείνουμε την συνεργασία των υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου με ενδο-εταιρική στελέχωση με εξωτερικούς συνεργάτες, όποτε αυτό απαιτείται. Από αυτή τους την συνεργασία πρέπει η μονάδα εσωτερικού ελέγχου να εκμεταλλευθεί το γεγονός και να αποκομίσει πλεονεκτήματα από την μεταφορά των δεξιοτήτων και των γνώσεων των εξωτερικών συνεργατών. Κρίσιμα σημεία αποτελούν η κατάρτιση και η επαρκής και κατάλληλη εκπαίδευση των εσωτερικών ελεγκτών. Οι εσωτερικοί ελεγκτές θα πρέπει επίσης να καταδείξουν την αξία και τον επαγγελματισμό τους στην διοίκηση μέσω της συνεχούς προσθήκης αξίας στις λειτουργίες και δραστηριότητες του οργανισμού. Το όραμα της μονάδας εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να είναι σύμφωνο με τους επιχειρησιακούς σκοπούς και στόχους. Εν ολίγοις, μια αποτελεσματική λειτουργία εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να λειτουργεί τόσο δυναμικά, όσο και καινοτόμα.

2.4 Η σχέση των δραστηριοτήτων εσωτερικού ελέγχου με άλλες κατασταλτικές- ελεγκτικές δραστηριότητες

Οι δραστηριότητες εσωτερικού ελέγχου δεν αποτελούν τις μοναδικές δραστηριότητες παρακολούθησης ή ελέγχου στην σύγχρονη επιχείρηση. Ενδεικτικά αναφέρουμε τον εξωτερικό έλεγχο, την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς, τους ελέγχους ποιότητας, τους ελέγχους για την απόκτηση κάποιας πιστοποίησης, τους ελέγχους από σώματα επιθεωρητών – ελεγκτών (κυρίως στο Δημόσιο), τους ελέγχους από την Τράπεζα της Ελλάδος (εάν πρόκειται για τράπεζες), τους ελέγχους της επιτροπής εποπτείας Ιδιωτικής Ασφάλισης (για τις ασφαλιστικές εταιρείες) κτλ. Σε αρκετές περιπτώσεις παρατηρείται το φαινόμενο διαφορετικά όργανα ελέγχου να πραγματοποιούν παρόμοιου τύπου ελέγχους με αποτέλεσμα οι ελεγχόμενοι να δυσφορούν που θα πρέπει να συμμετέχουν σε παρόμοιου τύπου ελέγχους παραμελώντας τα καθήκοντα τους.

Κατ’ αρχήν θα πρέπει να διακρίνουμε πέραν του εσωτερικού ελέγχου τις λοιπές κατασταλτικές – ελεγκτικές δραστηριότητες σε εσωτερικές και εξωτερικές του οργανισμού. Επίσης, οι εξωτερικές στον οργανισμό ελεγκτικές δραστηριότητες μπορούν να διακριθούν σε εγχώριες ή εξωτερικές (π.χ. όργανα της Ευρωπαϊκής Ένωσης). Έτσι, σαν εσωτερική ελεγκτική δραστηριότητα μπορούμε να αναφέρουμε για παράδειγμα την υπηρεσία διασφάλισης ποιότητας, ενώ σαν εξωτερική ελεγκτική δραστηριότητα μπορούμε να αναφέρουμε για παράδειγμα την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς (εάν πρόκειται για εισηγμένη σε χρηματιστηριακή αγορά εταιρεία). Το παρόν κείμενο σκοπό έχει να εντοπιστούν τα σημεία εκείνα που μπορεί να αποφευχθεί η επιπλέον εργασία από διαφορετικούς ελεγκτές με γνώμονα την όσο το δυνατό καλύτερη χρήση των διαθέσιμων πόρων.

Το βασικό ερώτημα που πρέπει να απαντήσουμε είναι πως ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να περιορίσει την ελεγκτική του εργασία κάνοντας χρήση της εργασίας των υπολοίπων κατασταλτικών– ελεγκτικών οργάνων. Βασικό πρόβλημα αποτελεί στην περίπτωση της συνεργασίας του εσωτερικού ελέγχου με άλλα ελεγκτικά όργανα η διατήρηση της απαιτούμενης εμπιστευτικότητας και ανεξαρτησίας στις εργασίες που πραγματοποιούν, καθώς σε τέτοιες περιπτώσεις οι συνεργαζόμενοι αποκτούν πρόσβαση στις εκθέσεις ελέγχου, στα φύλλα εργασίας, όπως επίσης και στο λοιπό υλικό και πληροφορίες που έχει συλλέξει το συνεργαζόμενο όργανο.

Σύμφωνα με το Διεθνές Πλαίσιο Επαγγελματικής Εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου, ο Εσωτερικός Έλεγχος πρέπει να πραγματοποιεί ανεξάρτητες και αντικειμενικές επισκοπήσεις, μπορεί δε κατά την διάρκεια των εργασιών του να χρησιμοποιεί την εργασία άλλων ελεγκτικών – κατασταλτικών οργάνων. Επίσης, θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη από τον εσωτερικό έλεγχο ο σκοπός και η μεθοδολογία που ακολουθούν τα υπόλοιπα ελεγκτικά όργανα ώστε να προσδιορίζουν το επίπεδο εμπιστοσύνης που μπορεί να έχουν σε αυτά.

Ο εσωτερικός έλεγχος κατά την φάση κυρίως του βραχυπρόθεσμου προγραμματισμού των ελεγκτικών εργασιών θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη του την πραγματοποιηθείσα ή την εργασία που πρόκειται να πραγματοποιηθεί από τα λοιπά ελεγκτικά όργανα. Έτσι, για παράδειγμα ο έλεγχος που διενεργεί η υπηρεσία ποιότητας μιας επιχείρησης μπορεί να μειώσει τον ελεγκτικό κίνδυνο σε μια περιοχή που θα έλεγχε και ο εσωτερικός έλεγχος (π.χ. προμήθειες). Ένα ακόμα σημείο που θα πρέπει να γίνει σαφές είναι ότι και η ίδια η μονάδα εσωτερικού ελέγχου μπορεί να αποτελέσει υποκείμενο ελέγχου γεγονός που διευκολύνει την διατήρηση υψηλής ποιότητας.

Εκείνο που απαιτείται να πράξει ο εσωτερικός έλεγχος πριν τον έλεγχο σε ένα συγκεκριμένο συναλλακτικό κύκλο ή δραστηριότητα είναι η μελέτη των σχετικών εκθέσεων ελέγχου και η επισκόπηση των αναλυτικών ευρημάτων και προτάσεων άλλων ελεγκτικών οργάνων με στόχο να προσδιορίσει αποτελεσματικότερα τους κινδύνους και τα προβλήματα που μπορεί να χαρακτηρίζουν την ελεγχόμενη περιοχή, καθώς επίσης και για να προσδιορίσουν εάν μπορούν να βασισθούν στα συγκεκριμένα ελεγκτικά ευρήματα. Στις περιπτώσεις που άλλα ελεγκτικά όργανα εκδίδουν εκθέσεις ελέγχου για περιοχές οι οποίες δεν έχουν συμπεριληφθεί στο πλάνο ελέγχου, ο εσωτερικός έλεγχος, ανάλογα με την βαρύτητα των ευρημάτων και την απόκριση των ελεγχόμενων, μπορεί να αποφασίσει αν θα προσθέσει την συγκεκριμένη περιοχή στο πλάνο ελέγχου του ή όχι.

Είναι γεγονός ότι αποτελεί καλή πρακτική η χρησιμοποίηση της εργασίας των λοιπών κατασταλτικών – ελεγκτικών οργάνων ώστε να αποφεύγεται η επιπλέον εργασία από μέρους εσωτερικών ελεγκτών. Άλλωστε, όπως είδαμε και προηγουμένως τα Πρότυπα εσωτερικού ελέγχου επικροτούν την χρησιμοποίηση εμπειρογνωμόνων στις περιπτώσεις που η μονάδα εσωτερικού ελέγχου πάσχει από έλλειψη γνώσης σε συγκεκριμένες περιοχές ή δραστηριότητες. Ειδικά για την σχέση εσωτερικών με εξωτερικούς ελεγκτές όπως προαναφέραμε, τα Πρότυπα επικροτούν την συνεργασία μεταξύ τους προκειμένου ο οργανισμός να πετύχει ακόμη και την μείωση των αμοιβών των εξωτερικών ελεγκτών, επιτυγχάνοντας παράλληλα μεγαλύτερη και καλύτερης ποιότητας ελεγκτική κάλυψη από τους εσωτερικούς ελεγκτές της.

Κατά την γνώμη μας, θα πρέπει να αποτελεί βασικό στόχο της μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου η συνεργασία με τον εξωτερικό ελεγκτή τόσο κατά την διάρκεια κατάρτισης του μακροπρόθεσμου και βραχυπρόθεσμου πλάνου ελέγχου, όσο και κατά την διάρκεια των ελεγκτικών εργασιών (με πιθανή ανταλλαγή φύλλων εργασίας) και χρήσης των παραγόμενων εκθέσεων ελέγχου και από τις δύο πλευρές. Μέσω της εναρμόνισης και του συντονισμού των εργασιών των δύο φορέων σε μία ολοκληρωμένη ελεγκτική διαδικασία μπορεί να υπάρχει σαν αποτέλεσμα η μείωση, αν όχι η ελαχιστοποίηση, των επικαλύψεων και η αποφυγή διπλής εργασίας, ενώ την ίδια στιγμή θα παρέχεται η επιβεβαίωση ότι καμία περιοχή δεν έμεινε ανέλεγκτη.

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

* το ετήσιο πρόγραμμα ελέγχων της μονάδας εσωτερικού ελέγχου το οποίο θα πρέπει να κοινοποιείται κάθε χρόνο στον εξωτερικό ελεγκτή.
* την επισκόπηση του έργου της μονάδας εσωτερικού ελέγχου.

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να αναφερθούμε στο επίπεδο εμπιστοσύνης που αναλαμβάνει ο κύριος εσωτερικός ελεγκτής (principal auditor) από τον δευτερεύων εσωτερικό ελεγκτή (secondary auditor) σε έναν οργανισμό. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί (και στην χώρα μας) η περίπτωση μητρικών εταιρειών εισηγμένων σε Χρηματιστήριο Αξιών που ελέγχουν θυγατρικές εταιρείες που είναι επίσης εισηγμένες σε Χρηματιστήριο Αξιών και επιβάλλεται και οι δύο να έχουν εσωτερικό ελεγκτή. Στις περισσότερες περιπτώσεις κάποιος θα είναι ο κύριος και κάποιος άλλος ο δευτερεύων εσωτερικός ελεγκτής. Σε αυτή την περίπτωση ο κύριος ελεγκτής θα πρέπει να βασιστεί στην εργασία του υφισταμένου του ελεγκτή με συγκεκριμένο επίπεδο εμπιστοσύνης το οποίο θα εξαρτάται από τις γνώσεις και δεξιότητες του, την αξιοπιστία και την ποιότητα εργασίας του, τις επιπτώσεις των ελέγχων του, την σημαντικότητα των ευρημάτων του, την αποδοχή- τακτοποίηση ευρημάτων περασμένων ελέγχων κτλ.

Εκείνο που δεν θα πρέπει να ξεχνάμε είναι ότι αρκετές περιπτώσεις κατασταλτικών – ελεγκτικών οργάνων αποτελούν μέρος του περιβάλλοντος ελέγχου του οργανισμού και άρα αποτελούν υποκείμενα ελέγχου για τον εσωτερικό ελεγκτή. Σε κάθε περίπτωση συνεργασίας με άλλα όργανα ο εσωτερικός έλεγχος θα πρέπει να είναι προσεκτικός ως προς την διάχυση πληροφοριών προς τρίτους ώστε να μην διακινδυνέψει τις σχέσεις με τους πελάτες του (ελεγχόμενους και διοίκηση). Σε καμία περίπτωση δεν θα πρέπει να παρέχονται πληροφορίες σε τρίτους χωρίς την έγκριση της Διοίκησης, ειδικά αν πρόκειται για εξωτερικά όργανα. Ειδικά για τις περιπτώσεις που δημιουργούνται μικτές ομάδες εσωτερικών ελεγκτών και ελεγκτών από άλλα ελεγκτικά όργανα θα πρέπει να προστατεύεται- διατηρείται η ανεξαρτησία του εσωτερικού ελεγκτή μέσα από την εφαρμογή ξεκάθαρων περιγραφών θέσεων εργασίας εντός της μικτής ομάδας, καθώς επίσης απαιτείται αποτελεσματικός συντονισμός της ομάδας εργασίας από ανεξάρτητο project manager. Τέλος, προκειμένου να λειτουργήσουν αποτελεσματικά τα διάφορα ελεγκτικά όργανα αποτελεί καλή πρακτική η περιοδική συνάντηση εκπροσώπων τους προκειμένου να γίνεται αμοιβαία ενημέρωση για την πρόοδο των εργασιών τους, τυχόν σημαντικά προβλήματα που αντιμετώπισαν, σημαντικές εξαιρέσεις, κτλ.

2.5 Εσωτερικός Έλεγχος και διαχείριση γνώσης (Knowledge Management)

O εσωτερικός έλεγχος από τη φύση του ως επάγγελμα που έχει πρόσβαση σε όλων των ειδών τα αρχεία και στοιχεία στις επιχειρήσεις καλείται να διαχειριστεί τεράστιο όγκο δεδομένων και γνώσης. Προκειμένου να διαχειρίζονται αποτελεσματικά και αποδοτικά τα εταιρικά στοιχεία και δεδομένα απαιτείται να οργανώνεται κατά τέτοιο τρόπο η εργασία τους ώστε να έχουν εύκολη πρόσβαση σε αυτή την γνώση, ειδικά όταν εργάζονται σε παρόμοια έργα με αυτά του παρελθόντος. Ειδικά οι σύμβουλοι εσωτερικού ελέγχου (συνήθως εταιρείες Ορκωτών Ελεγκτών ή / και Συμβούλων Επιχειρήσεων), απαιτείται να ελέγχουν- συμβουλεύουν ταυτόχρονα μεγάλο όγκο πελατών συνήθως διαφορετικών κλάδων με φυσικό επακόλουθο να απαιτείται η πρόσβαση σε σχετικές βάσεις δεδομένων ανά εταιρικό κλάδο.

Η συνεχής ανάπτυξη της τεχνολογίας και οι δυνατότητες που αυτή προσφέρει, όπως η ηλεκτρονική αποθήκευση της συσσωρευμένης γνώσης σε βάσεις δεδομένων, στο διαδίκτυο (Internet) και στο εταιρικό ενδοδίκτυο (Intranet), καθώς επίσης και τα νέα προϊόντα και υπηρεσίες χαρακτηρίζουν το σημερινό περιβάλλον εργασίας των δραστηριοτήτων εσωτερικού ελέγχου. Παρόλο που δραστηριοποιούμαστε στην εποχή της ανάπτυξης της τεχνολογίας, εντούτοις πολύ λίγες μονάδες εσωτερικού ελέγχου έχουν αυτοματοποιήσει τις λειτουργίες τους. Συγκεκριμένα, φαίνεται ότι στην Ελλάδα ελάχιστες μονάδες εσωτερικού ελέγχου (κυρίως σύμβουλοι επιχειρήσεων και εξωτερικοί ελεγκτές) έχουν αναπτύξει βάσεις δεδομένων και εργαλεία διαχείρισης της γνώσης.

Τόσο το διαδίκτυο, όσο και το ενδοδίκτυο καλούνται να παίξουν σημαντικό ρόλο στην διαχείριση της γνώσης των υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου, καθώς δια μέσω αυτών γίνεται εύκολη η πρόσβαση των εσωτερικών ελεγκτών σε μια σειρά από χρήσιμες πληροφορίες και εργαλεία για την δουλειά τους όπως εσωτερικοί κανονισμοί λειτουργίας, εγκύκλιοι, πράξεις Διοικητικού Συμβουλίου, οργανογράμματα, καταστατικά, περιγραφές θέσεων, θεσμοθετημένες Πολιτικές και διαδικασίες, βέλτιστες πρακτικές, εκθέσεις ελέγχου, προγράμματα ελέγχου, ερωτηματολόγια ανά περιοχή ελέγχου και checklists, καθώς και οποιαδήποτε άλλη πληροφορία μπορεί να καταστεί χρήσιμη για τις δραστηριότητες του εσωτερικού ελέγχου.

Το διαδίκτυο μπορεί να τροφοδοτήσει τις δραστηριότητες εσωτερικού ελέγχου με τεράστιο όγκο πληροφοριών εφόσον εκατοντάδες ηλεκτρονικές διευθύνσεις έχουν δημιουργηθεί με πλούσιο υλικό για την Εταιρική Διακυβέρνηση, την Διαχείριση Επιχειρηματικών Κινδύνων και τον Εσωτερικό Έλεγχο (με πληρωμή ή χωρίς).

Επίσης, μέσω των εφαρμογών επικοινωνίας και της συμμετοχής των εσωτερικών ελεγκτών σε σχετικές με τον εσωτερικό έλεγχο και άλλα συναφή αντικείμενα ομάδες διαβούλευσης (Electronic Discussion Groups) διευκολύνεται η επικοινωνία με ομοειδείς υπηρεσίες ή οργανισμούς και διευκολύνεται τόσο η ανταλλαγή πληροφοριών, όσο και η σύγκριση με αντίστοιχες μονάδες (Benchmarking).

Κατά την γνώμη μας, η διαχείριση των βάσεων δεδομένων που σχετίζονται με τους κινδύνους που χαρακτηρίζουν τον οργανισμό και των προηγούμενων εκθέσεων ελέγχου και λοιπών αναφορών προς το Δ.Σ., την Επιτροπή Ελέγχου και τις εποπτικές αρχές κρίνεται ιδιαιτέρως χρήσιμη για την σύγχρονη μονάδα εσωτερικού ελέγχου. Με την κατάλληλη ταξινόμηση και αρχειοθέτηση των προηγούμενων εκθέσεων ελέγχου και ευρημάτων με την χρήση σχετικών βάσεων δεδομένων μπορεί να εξοικονομηθεί αρκετός χρόνος στην αποτύπωση τους σε νέες εκθέσεις ελέγχου και στην παραγωγή συνδυασμένων αναφορών προς την Ανώτατη Διοίκηση και σε οποιοδήποτε άλλο όργανο κρίνεται απαραίτητο.

Τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα που μας δίνει η δυνατότητα αποτελεσματικής διαχείρισης της γνώσης στις δραστηριότητες εσωτερικού ελέγχου μέσω της χρήσης των σύγχρονων τεχνολογιών αναφέρονται συνοπτικά κατωτέρω:

* Ενισχύεται η δυνατότητα ομαδικής εργασίας τόσο ταυτόχρονα (π.χ. 2 ή περισσότεροι χρήστες να έχουν πρόσβαση), όσο και μεταγενέστερα της ελεγκτικής εργασίας (π.χ. 1 προϊστάμενος να επισκοπεί την εργασία των ελεγκτών του).
* Δίνεται η δυνατότητα επισκόπησης της ελεγκτικής εργασίας, των σχετικών φύλλων εργασίας και του φακέλου εργασίας από απόσταση (Remote Review).
* Δίνεται η δυνατότητα πρόσβασης σε σημαντικά στοιχεία και δεδομένα από απόσταση.
* Γίνεται ευκολότερη η σύνδεση των ευρημάτων ελέγχου με καλές πρακτικές, Πολιτικές και διαδικασίες, εγκυκλίους και κινδύνους (δια μέσου σχετικών βάσεων δεδομένων).
* Γίνεται ευκολότερη η μελέτη και ανάλυση αντίστοιχων προηγούμενων εκθέσεων ελέγχου και επιτυγχάνεται αποδοτικότερη χρήση των ήδη καταγεγραμμένων στοιχείων και δεδομένων.
* Δίνεται η δυνατότητα έρευνας (Search) βάσει οποιαδήποτε λέξης-κλειδί (keyword) με σκοπό την γρήγορη ανεύρεση της πληροφορίας την στιγμή που την επιθυμούμε. Καταλαβαίνει κανείς την σημαντικότητα που έχει για τον εσωτερικό ελεγκτή η αναγνώριση των περιοχών ελέγχου, η ανάπτυξη σχετικών ερωτηματολογίων εσωτερικού ελέγχου, προγραμμάτων ελέγχου και σχετικών checklists τα οποία σε συνδυασμό με τις υφιστάμενες Πολιτικές και διαδικασίες της ελεγχόμενης περιοχής, τις διεθνείς και εγχώριες βέλτιστες πρακτικές και την αποθήκευση τους σε σχετική βάση δεδομένων ελαχιστοποιούν τόσο τον χρόνο προετοιμασίας του ελεγκτή πριν την διενέργεια του ελέγχου, όσο και τον χρόνο διενέργειας- καταγραφής της ελεγκτικής εργασίας (fieldwork) και του απελευθερώνουν ελεγκτικές ώρες εργασίας πράγμα που σημαίνει ότι μπορεί να εξετάσει μεγαλύτερο όγκο δείγματος για παράδειγμα.
* Η αποτελεσματική διαχείριση της γνώσης διευκολύνει αποτελεσματικότερο Follow up των εκκρεμοτήτων δια μέσου της δυνατότητας υπενθυμίσεων.
* Αυξάνει την αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα και την οικονομικότητα στην χρήση των πόρων της μονάδας εσωτερικού ελέγχου.
* Απασχολούνται μόνο συγκεκριμένα στελέχη στην ενημέρωση και στην διαχείριση των συγκεκριμένων βάσεων δεδομένων με αποτέλεσμα να επιτυγχάνεται μεγιστοποίηση της δυνατότητας αποτελεσματικής χρησιμοποίησης του χρόνου για τα υπόλοιπα στελέχη.
* Εξασφαλίζεται η ομοιόμορφη διεκπεραίωση των ελέγχων σύμφωνα με την μεθοδολογία του εκάστοτε οργανισμού, καθώς επίσης και η απαραίτητη διάχυση της γνώσης εντός των μονάδων εσωτερικού ελέγχου.

2.6 Κανονισμός Λειτουργίας Εσωτερικού Ελέγχου

Ο σκοπός, η δικαιοδοσία και η ευθύνη της δραστηριότητας εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να είναι επαρκή προκειμένου να υποστηρίξουν την επίτευξη των στόχων της. Επομένως, όλα αυτά θα πρέπει να ορίζονται και να αποτυπώνονται σε ένα γραπτό καταστατικό (αναφέρεται και ως Κανονισμός Λειτουργίας Εσωτερικού Ελέγχου) το οποίο θα επαναξιολογείται και θα επικαιροποιείται όταν οι συνθήκες το επιβάλλουν, ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Ο Κανονισμός Λειτουργίας εγκρίνεται από το όργανο εντός της εταιρείας στο οποίο η μονάδα εσωτερικού ελέγχου αναφέρεται λειτουργικά και από την ανώτατη διοίκηση. Επομένως, η απόδειξη της συμμόρφωσης με το σχετικό Πρότυπο λαμβάνει χώρα με την επίδειξη των σχετικών Πρακτικών συζήτησης και έγκρισης του Κανονισμού Λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου από το αρμόδιο όργανο.

Το περιεχόμενο του Κανονισμού Λειτουργίας θα πρέπει να καθορίζει την θέση της μονάδας εσωτερικού ελέγχου στον οργανισμό, να θεσμοθετεί την δυνατότητα ανεμπόδιστης πρόσβασης σε όλα τα αρχεία και τις εγκαταστάσεις του οργανισμού και να καθορίζει το εύρος των δραστηριοτήτων εσωτερικού ελέγχου, συμπεριλαμβανομένων των διαβεβαιωτικών υπηρεσιών αλλά και των συμβουλευτικών (έως του σημείου που δεν διακινδυνεύεται η ανεξαρτησία του εσωτερικού ελέγχου, σύμφωνα με τα παραπάνω). Πιο αναλυτικά, ο Κανονισμός Λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου πρέπει να περιλαμβάνει:

* Την αποστολή της δραστηριότητας του εσωτερικού ελέγχου.
* Το εύρος των δραστηριοτήτων του εσωτερικού ελέγχου προκειμένου να προσδιοριστεί ότι οι κίνδυνοι αναγνωρίζονται και διαχειρίζονται καταλλήλως, ότι οι επικοινωνίες μεταξύ των εμπλεκόμενων με την εταιρική διακυβέρνηση είναι επαρκείς, ότι οι πληροφορίες είναι ακριβείς, αξιόπιστες και έγκυρες, ότι ο οργανισμός δρα σύμφωνα με τα ισχύοντα νομικά πλαίσια, ότι οι πόροι αποκτώνται οικονομικά, χρησιμοποιούνται αποδοτικά και προστατεύονται επαρκώς, ότι οι τιθέντες στόχοι και οι προγραμματισμοί επιτυγχάνονται, ότι το σύστημα εσωτερικού ελέγχου έχει σχεδιαστεί με πρόνοιες διατήρησης της ποιότητας και συνεχούς βελτίωσης και ότι σημαντικές πρόνοιες των νομικών πλαισίων αναγνωρίζονται εγκαίρως.
* Την δυνατότητα των εσωτερικών ελεγκτών να αναγνωρίζουν ευκαιρίες για βελτίωση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, της κερδοφορίας και της φήμης του οργανισμού.
* Την λογοδοσία του επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου στο να παρέχει μια ετήσια αξιολόγηση της επάρκειας και της αποτελεσματικότητας της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων και του συστήματος εσωτερικού ελέγχου του οργανισμού.
* Την λογοδοσία του επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου στο να αναφέρει σημαντικά θέματα του συστήματος εσωτερικού ελέγχου και σχετικών προτάσεων βελτίωσης ως της οριστική επίλυσή/ εφαρμογή τους.
* Την λογοδοσία του επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου να αναφέρει ανά τακτά χρονικά διαστήματα την κατάσταση και τα αποτελέσματα του ετήσιου πλάνου ελέγχων και της διαχείρισης των πόρων της μονάδας εσωτερικού ελέγχου.
* Την λογοδοσία του επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου για τον συντονισμό των τμημάτων της 2ης γραμμής άμυνας.
* Πρόνοιες σχετικά με την διατήρηση και την ενδυνάμωση της ανεξαρτησίας της μονάδας εσωτερικού ελέγχου.
* Την αρμοδιότητα της μονάδας εσωτερικού ελέγχου να αναπτύσσει ευέλικτο και βασισμένο στην αξιολόγηση κινδύνων ετήσιο πλάνο ελέγχων.
* Την αρμοδιότητα της μονάδας εσωτερικού ελέγχου να εφαρμόζει το ετήσιο πλάνο ελέγχων και τυχόν έκτακτων ειδικών έργων.
* Την αρμοδιότητα της μονάδας εσωτερικού ελέγχου για την διατήρηση και ενίσχυση του επαγγελματισμού του προσωπικού της μονάδας εσωτερικού ελέγχου.
* Την αρμοδιότητα της μονάδας εσωτερικού ελέγχου να αξιολογεί σημαντικές αλλαγές στην δομή του οργανισμού όπως η ενσωμάτωση νέων καθηκόντων σε τμήματα, η συγχώνευση ή η δημιουργία νέων τμημάτων κτλ. κατά την δημιουργία τους, την εφαρμογή τους ή την εξέλιξή τους.
* Την αρμοδιότητα της μονάδας εσωτερικού ελέγχου να εκδίδει περιοδικές εκθέσεις προς την Επιτροπή Ελέγχου και την διοίκηση με τα αποτελέσματα του ελεγκτικού έργου.
* Την αρμοδιότητα της μονάδας εσωτερικού ελέγχου να ενημερώνει την Επιτροπή Ελέγχου και την διοίκηση σχετικά με νέες τροποποιήσεις στο Διεθνές Πλαίσιο Επαγγελματικής Εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου και για νέες εξελίξεις.
* Την αρμοδιότητα της μονάδας εσωτερικού ελέγχου να παρέχει ενημέρωση σχετικά με την μέτρηση της απόδοσης και την επίτευξη των στόχων της δραστηριότητας του εσωτερικού ελέγχου.
* Την αρμοδιότητα της μονάδας εσωτερικού ελέγχου να υποστηρίζει την διερεύνηση περιστατικών απάτης και την σχετική αναφορά τους.
* Την αρμοδιότητα της μονάδας εσωτερικού ελέγχου να λαμβάνει υπόψη της το εύρος των καθηκόντων των εξωτερικών ελεγκτών προκειμένου να παρέχει βέλτιστη κάλυψη του ελεγκτικού σύμπαντος σε λογικό κόστος.
* Την εξουσιοδότηση του επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου και των ελεγκτών να έχουν ανεμπόδιστη πρόσβαση σε όλες τις λειτουργίες, τα αρχεία, τα περιουσιακά στοιχεία και το προσωπικό του οργανισμού.
* Την εξουσιοδότηση του επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου και των ελεγκτών να έχουν πλήρη και ελεύθερη πρόσβαση στην Επιτροπή Ελέγχου.
* Την εξουσιοδότηση του επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου και των ελεγκτών να διαμοιράζουν τους πόρους, να καθορίζουν την συχνότητα, να επιλέγουν τα θέματα και να καθορίζουν το εύρος των δραστηριοτήτων τους και να εφαρμόζουν τις κατάλληλες μεθοδολογίες για την επίτευξη των στόχων τους.
* Την εξουσιοδότηση του επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου και των ελεγκτών να λαμβάνουν την απαραίτητη υποστήριξη είτε από τους ελεγχόμενους είτε από εξωτερικούς συμβούλους.
* Την μη εξουσιοδότηση του επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου και των ελεγκτών να έχουν λειτουργικές αρμοδιότητες εντός του οργανισμού.
* Την μη εξουσιοδότηση του επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου και των ελεγκτών να διενεργούν ή να εγκρίνουν λογιστικές συναλλαγές.
* Την μη εξουσιοδότηση του επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου και των ελεγκτών να προΐστανται εργαζόμενων του οργανισμού που δεν υπάγονται στην μονάδα εσωτερικού ελέγχου.

Για λόγους κατανόησης, στο Παράρτημα παρατίθεται ένας πρότυπος Κανονισμός Λειτουργίας, όπως αυτός έχει εκπονηθεί από το Διεθνές Ινστιτούτο Εσωτερικού Ελέγχου με σκοπό να μπορεί εύκολα να προσαρμόζεται στις ανάγκες κάθε μονάδας εσωτερικού ελέγχου.

2.7 Mάρκετινγκ υπηρεσιών Εσωτερικού Ελέγχου

Η παροχή υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου, είτε από εταιρείες ορκωτών ελεγκτών και συμβούλων επιχειρήσεων, είτε από ανεξάρτητες υπηρεσιακές μονάδες οργανωμένες σε οργανισμούς, έρχονται σε επαφή με πολλών και διαφορετικών ειδών «πελάτες». Όπως έχουμε ήδη αναφέρει, ως πελάτες του εσωτερικού ελέγχου αναφερόμαστε στο Διοικητικό Συμβούλιο, την Επιτροπή Ελέγχου, την διοίκηση της εταιρείας σε όλα τα επίπεδα, τους ελεγχόμενους, αλλά και τους λοιπούς ενδιαφερόμενους για τα τεκταινόμενα στην εταιρεία (stakeholders) και τις ρυθμιστικές Αρχές (όπως για παράδειγμα την Τράπεζα της Ελλάδας, την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς, κτλ.).

Με ορισμένους από τους πελάτες του εσωτερικού ελέγχου είναι πιθανό να δημιουργηθούν διαφωνίες ή προστριβές σε αρκετές περιπτώσεις λόγω του ρόλου που καλείται να παίξει ο εσωτερικός έλεγχος. Σε ορισμένες δε περιπτώσεις οι πελάτες του εσωτερικού ελέγχου αδυνατούν να κατανοήσουν τον ρόλο του και πως αυτός προσθέτει αξία στον οργανισμό. Προκειμένου να αμβλύνονται οι αρνητικές επιπτώσεις για τις δραστηριότητες εσωτερικού ελέγχου και προκειμένου να επιτυγχάνεται αποδοχή για τον ρόλο που καλείται να παίξει, μπορεί να χρησιμοποιηθούν διάφορες τεχνικές μάρκετινγκ και προώθησης της δραστηριότητας τους. Παρακάτω αναφέρουμε ορισμένες από τις τεχνικές που μπορεί να χρησιμοποιήσει μια μονάδα εσωτερικού ελέγχου προκειμένου να προωθήσει αποτελεσματικότερα τις υπηρεσίες της:

* Η χρήση φυλλαδίων (brochures) τα οποία θα περιγράφουν τις εργασίες της μονάδας εσωτερικού ελέγχου χωρίς την χρήση ιδιαίτερων τεχνικών όρων και περιγράφοντας με απλά λόγια πως αυτές μπορούν να προσθέσουν αξία στον οργανισμό.
* Η χρήση ενημερωτικών δελτίων (bulletins) στα οποία θα αναφέρονται τρέχοντα ζητήματα – ευρήματα του εσωτερικού ελέγχου μπορεί να ενημερώσουν έγκυρα και έγκαιρα τους εμπλεκόμενους προκειμένου να αναλάβουν διορθωτική δράση ή απλά να ενημερωθούν.
* Επιμορφωτικές εκδόσεις της ίδιας της μονάδας εσωτερικού ελέγχου μπορούν να χρησιμοποιούνται προκειμένου να δίνεται στους πελάτες η ανθρώπινη διάσταση του εσωτερικού ελέγχου.
* Η γνωστοποίηση και η εφαρμογή από μέρους της μονάδας εσωτερικού ελέγχου ενός μη επίσημου προγράμματος ενημέρωσης από και προς τους πελάτες τους (open door policy) οποιαδήποτε στιγμή (π.χ. αίτηση για κάποιο έλεγχο, υποψίες για απάτες ή ατασθαλίες, κτλ.).
* Αποτελεί καλή πρακτική η χρήση της ορολογίας «πελάτης» αντί για «ελεγχόμενος» ώστε να δημιουργείται καλύτερη εικόνα στους συνεργάτες του.
* Η συμμετοχή της μονάδας εσωτερικού ελέγχου σε σχετικές συναντήσεις με τους διευθυντές των ελεγχόμενων δραστηριοτήτων, Διευθύνσεων, τμημάτων, υπηρεσιών, θυγατρικών εταιρειών, κτλ. βοηθά στην αξιολόγηση των κινδύνων που χαρακτηρίζει την κάθε ελεγχόμενη περιοχή και παρέχει την σχετική ενημέρωση, αλλά και συμμετοχή του ελεγχόμενου.
* Πολύ καλή πρακτική αποτελεί η συνάντηση που διενεργεί η μονάδα εσωτερικού ελέγχου με την ελεγχόμενη περιοχή πριν τον έλεγχο και στην οποία δίνεται η ευκαιρία για τον εσωτερικό έλεγχο να αποσαφηνίσει τόσο τους στόχους της δραστηριότητας του (π.χ. συμβουλευτικός ρόλος με σκοπό την επισκόπηση και βελτίωση των επιχειρησιακών διαδικασιών, κτλ.), όσο και να ξεκαθαρίσει ενδεχόμενες απορίες της ελεγχόμενης μονάδας.
* Η χρήση ερωτηματολογίου αξιολόγησης της μονάδας εσωτερικού ελέγχου μετά από κάθε έλεγχο δίνει βαρύτητα στην γνώμη του ελεγχόμενου και διευκολύνει την υιοθέτηση διορθωτικών δράσεων για την δραστηριότητα του εσωτερικού ελέγχου και προβλέπεται από το Πρόγραμμα Διασφάλισης και Βελτίωσης της Ποιότητας του εσωτερικού ελέγχου.
* Η εκπαίδευση των ελεγχόμενων σε θέματα όπως η αξιολόγηση των κινδύνων, η οργάνωση και εφαρμογή των κατάλληλων σημείων ελέγχου (δικλείδων ασφαλείας), θέματα ποιότητας, κτλ. προάγουν τον ρόλο του εσωτερικού ελέγχου ως εκπαιδευτή σε θέματα βελτίωσης και ποιότητας.
* Η διενέργεια συναντήσεων εργασίας (workshops), όπου η μονάδα εσωτερικού ελέγχου αναλαμβάνει τον συντονισμό (facilitator) συζητήσεων που μπορεί να αφορούν την αναγνώριση και λήψη αποφάσεων σχετικά με πιθανούς επιχειρησιακούς στόχους, κινδύνους και δικλείδες ασφαλείας- σημεία ελέγχου.
* Τέλος, ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να βοηθήσει στην βελτίωση της ποιότητας των λειτουργιών και δραστηριοτήτων του οργανισμού, αλλά και στην βελτίωση των υφιστάμενων διαδικασιών δια μέσου της συμπερίληψης συμβουλευτικής φύσεως θεμάτων στις εκθέσεις ελέγχου και στις άλλες αναφορές που παράγει προς την διοίκηση και τα αρμόδια όργανα του οργανισμού.

Τέτοιου είδους δραστηριότητες εντός των οργανισμών προάγουν τον ρόλο των δραστηριοτήτων εσωτερικού ελέγχου σχετικά με την βελτίωση των επιχειρησιακών λειτουργιών και διαδικασιών.

Πέραν αυτών, όπως όλα τα τμήματα ενός οργανισμού, έτσι και η μονάδα εσωτερικού ελέγχου αποτελεί μια επένδυση του οργανισμού από την οποία αναμένει απόδοση. Ωστόσο, σε αντίθεση με τα τμήματα όπου η αποδοτικότητα της επένδυσης (ROI) υπολογίζεται εύκολα, ο εσωτερικός έλεγχος αμφισβητείται για την εκτίμηση των εγγενώς ποιοτικών πλεονεκτημάτων της εργασίας του, όπως είναι η συμμόρφωση με τους νόμους, η αποτελεσματικότερη διαχείριση των κινδύνων, οι βελτιώσεις του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, ο εξορθολογισμός δαπανών όπως είναι η μισθοδοσία, τα έξοδα ταξιδιών, τα έξοδα για λογισμικά και εφαρμογές, τα έξοδα εκπαίδευσης κτλ. Επιπλέον, ενώ κάθε μονάδα εσωτερικού ελέγχου αντιμετωπίζει διαφορετικές αντιλήψεις και μοναδικές προσδοκίες αξίας, μια ανάλυση κόστους-οφέλους μπορεί να χρησιμοποιηθεί προκειμένου να επιμετρηθεί η αποδοτικότητα της επένδυσής του οργανισμού στην μονάδα εσωτερικού ελέγχου.

Η ολοκλήρωση μιας τμηματικής ανάλυσης κόστους-οφέλους είναι ένας τρόπος αντιμετώπισης των παρανοήσεων και του σκεπτικισμού των ενδιαφερόμενων μερών σχετικά με την αξία του εσωτερικού ελέγχου και, σε ορισμένες ακραίες περιπτώσεις, συμβάλλει στην αποτροπή της συγχώνευσης ή της εξωτερικής ανάθεσης της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου. Μια ανάλυση κόστους-οφέλους μπορεί να παρέχει απτά, ποσοτικά στοιχεία για την αξία του εσωτερικού ελέγχου. Ενώ οι δομές κόστους, οι ροές αξίας, οι στόχοι και οι βασικοί δείκτες απόδοσης της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου ποικίλλουν, η ανάλυση κόστους-οφέλους θα πρέπει να περιλαμβάνει τα τρέχοντα και προγραμματισμένα εκφρασμένα σε νομισματικές μονάδες ή όχι οφέλη και κόστη.

Τα εκφρασμένα σε νομισματικές μονάδες οφέλη μπορούν να λάβουν διάφορες μορφές, συμπεριλαμβανομένης της εξοικονόμησης κόστους και της ανάκτησης εσόδων, και είναι πιθανό να συγκεντρώσουν το ενδιαφέρον των ενδιαφερομένων μερών και να προωθήσουν την περαιτέρω χρήση και την επένδυση στη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου. Η εξοικονόμηση κόστους μπορεί να χωριστεί σε δύο κατηγορίες: εξοικονόμηση που πραγματοποιείται απευθείας από τον εσωτερικό έλεγχο και εξοικονόμηση που πραγματοποιείται από τον οργανισμό ως αποτέλεσμα των δραστηριοτήτων του εσωτερικού ελέγχου. Η πρώτη κατηγορία μπορεί να περιλαμβάνει μειώσεις των αμοιβών των εξωτερικών ελεγκτών που επιτυγχάνονται μέσω της εμπιστοσύνης στο έργο του εσωτερικού ελέγχου. Οι μειώσεις κόστους που εφαρμόζονται εντός της ίδιας της μονάδας εσωτερικού ελέγχου, όπως για έξοδα ταξιδιών, αντικατοπτρίζονται ως μειώσεις στην κατηγορία των ελεγχόμενων δαπανών. Η δεύτερη κατηγορία μπορεί να περιλαμβάνει τις αναλύσεις δεδομένων και τις προτάσεις βελτίωσης. Η μονάδα εσωτερικού ελέγχου μπορεί επίσης να ελέγξει συμβάσεις και μέσω αυτού του ελέγχου ο οργανισμός να ανακτήσει κεφάλαια, λόγω λαθών ή παρατυπιών στην εκτέλεση των συμβάσεων (χρεώσεις σε παραστατικά που δεν αντιστοιχίζονται με τις χρεώσεις βάσει σύμβασης για παράδειγμα).

Η αδυναμία μέτρησης της χρηματικής επίπτωσης ενός οφέλους δεν πρέπει να το εμποδίζει να παρακολουθείται και να αναφέρεται στα ενδιαφερόμενα μέρη, ειδικά εάν μπορεί να ποσοτικοποιηθεί με άλλους τρόπους. Για παράδειγμα, εάν η μονάδα εσωτερικού ελέγχου πραγματοποιεί εκπαίδευση σχετικά με τη συλλογή δεδομένων και τις αναλυτικές τεχνικές που οδηγούν σε μελλοντική εξοικονόμηση χρόνου για τους συμμετέχοντες, τότε η ανάλυση κόστους-οφέλους θα πρέπει να περιλαμβάνει τις ώρες εκπαίδευσης και την προκύπτουσα εξοικονόμηση χρόνου ως μη χρηματικά οφέλη. Ενώ τα μη εκφρασμένα σε χρηματικές μονάδες οφέλη δεν θα μεταβάλλουν το καθαρό νομισματικό πλεόνασμα ή έλλειμμα, θα πρέπει να συμπεριληφθούν στην ανάλυση κόστους-οφέλους, καθώς αυτό, όχι μόνο θα αυξήσει την ευαισθητοποίηση των ενδιαφερομένων μερών για την αξία της δραστηριότητας του εσωτερικού ελέγχου, αλλά θα «εκπαιδεύσει» τον οργανισμό στην εν γένει αναγνώριση ωφελειών που δεν εκφράζονται σε χρηματικές μονάδες.

Ως προς τον απαιτούμενο χρονικό ορίζοντα επίτευξης της αποδοτικότητας μιας επένδυσης, δηλαδή αν είναι βραχυχρόνιος ή μακροχρόνιος παρομοίως, μια μονάδα εσωτερικού ελέγχου, δεν θα πρέπει να περιορίζει την ανάλυση κόστους-οφέλους σε ένα μόνο έτος. Σε αυτές τις περιπτώσεις, μια ανάλυση κόστους-οφέλους που καλύπτει χρονικό διάστημα ενός έτους μπορεί να μην ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα. Για παράδειγμα, λόγω επενδύσεων σε προσωπικό και τεχνολογικές λύσεις που επεκτείνουν τις παρεχόμενες υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας της μονάδας εσωτερικού ελέγχου και οι οποίες βελτιώνουν την ποιότητα της εργασίας, δεν θα αποτυπωθούν στην ετήσια ανάλυση κόστους οφέλους η οποία θα παράξει μη ανταποκρινόμενα στην πραγματικότητα αποτελέσματα και δεν θα λάβει υπόψη της την δυναμική της μονάδας. Σε κάθε περίπτωση όμως, στην ανάλυση κόστους-οφέλους θα πρέπει να τεκμηριώνονται οι χρησιμοποιούμενες παραδοχές που υποστηρίζουν μελλοντικές εκτιμήσεις.

Όσον αφορά το ζήτημα του κόστους, είναι αυταπόδεικτο ότι, όπως κάθε τμήμα του οργανισμού έχει κόστη, έτσι έχει και η μονάδα εσωτερικού ελέγχου. Ορισμένα από αυτά είναι άμεσα και υπό τον έλεγχό της, όπως είναι η μισθοδοσία, τα έξοδα ταξιδιών, τα έξοδα για επαγγελματικές συνδρομές, για εκπαίδευση, για λογισμικό και λήψη υπηρεσιών, ενώ άλλα είναι έμμεσα και εκτός ελέγχου της μονάδας εσωτερικού ελέγχου, όπως είναι ο μερισμός τυχόν ενοικίου, των υπηρεσιών κοινής ωφέλειας κτλ. Η ανάλυση κόστους-οφέλους θα πρέπει να επικεντρώνεται στο άμεσο και ελεγχόμενο κόστος.

Ως προς την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων, η ανάλυση κόστους-οφέλους θα πρέπει να χρησιμοποιείται ως εσωτερικό εργαλείο συγκριτικής αξιολόγησης και σχεδιασμού. Μετά την αρχική ανάλυση, μια μονάδα εσωτερικού ελέγχου μπορεί να ανακαλύψει ότι το κόστος της υπερβαίνει επί του παρόντος τα οφέλη της. Τα αποτελέσματα, προσφέρουν μια πολύτιμη ευκαιρία για ανάλυση των αιτιών (root cause analysis). Εάν η μονάδα εσωτερικού ελέγχου διαπιστώσει ότι τα συνολικά οφέλη της προς τον οργανισμό δεν είναι τα προσδοκώμενα και είναι μειωμένα, μπορεί να επανεξετάσει το πλάνο ελέγχων της και να το τροποποιήσει εισάγοντας έργα προστιθέμενης αξίας, υπό την προϋπόθεση ότι συνεχίζουν να ευθυγραμμίζονται με τους βασικούς κινδύνους και τις προσδοκίες του Διοικητικού Συμβουλίου. Έτσι, οι επόμενες αναλύσεις κόστους-οφέλους μπορεί να αποκαλύψουν σημάδια βελτίωσης. Ωστόσο, σε περίπτωση καθυστερημένης ή μη επαρκούς βελτίωσης ανάμεσα στις αναλύσεις κόστους-οφέλους, η συνεχής ανάλυση τους μπορεί να προσφέρει ευκαιρίες για περαιτέρω αλλαγή και βελτίωση.

Το πιο σημαντικό σημείο όμως με την ανάλυση κόστους-οφέλους της μονάδας εσωτερικού ελέγχου είναι ότι δεν θα πρέπει να συνδέεται με την παροχή μεταβλητών αμοιβών, καθώς αυτές θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε συγκρούσεις συμφερόντων, σε μειωμένη ανεξαρτησία και σε αποτυχία επιμέτρησης και αναφοράς αντικειμενικών οφελών. Επιπλέον, για να αποφευχθεί ο «πληθωρισμός» των αναφερόμενων οφελών του εσωτερικού ελέγχου, θα πρέπει να τηρείται μια διαδικασία πιστοποίησης- επαλήθευσης τουλάχιστον των εκφρασμένων σε χρηματικές μονάδες οφελών.

Πως όμως όλα τα παραπάνω σχετικά με την ανάλυση κόστους-οφέλους της μονάδας εσωτερικού ελέγχου συνδυάζονται με το μάρκετινγκ των δραστηριοτήτων της μονάδας εσωτερικού ελέγχου; Μόλις η μονάδα εσωτερικού ελέγχου ολοκληρώσει την ανάλυση κόστους-οφέλους και έχει συμφωνήσει συλλογικά να το μοιραστεί με τα ενδιαφερόμενα μέρη, θα πρέπει να επικοινωνήσει και να πείσει ότι όλα τα μέρη του οργανισμού λειτουργούν για την επίτευξη ενός κοινού στόχου. Τα μέρη αυτά θα πρέπει να είναι οι άμεσοι συνεργάτες του εσωτερικού ελέγχου, δηλαδή το Διοικητικό Συμβούλιο, ο Διευθύνων Σύμβουλος και η Επιτροπή Ελέγχου. Ωστόσο, τα αποτελέσματα καλό είναι να επικοινωνηθούν σε ένα ευρύτερο κοινό, συμπεριλαμβανομένων διαφόρων προϊσταμένων επιχειρηματικών μονάδων, ειδικά εάν αυτά τα άτομα εμφανίζονται κριτικά σχετικά με την αξία του εσωτερικού ελέγχου. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει τμήματα όπου ο εσωτερικός έλεγχος θα ήθελε να δημιουργήσει ή να επεκτείνει τις υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας. Η κοινή χρήση αυτών των αναλύσεων με εσωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη μπορεί να επικυρώσει περαιτέρω τα αποτελέσματα και τις παραδοχές που χρησιμοποιήθηκαν για την εκπόνηση της ανάλυσης κόστους-οφέλους. Επιπλέον, ανάλογα με τους αποδέκτες που θα επιλέξει η μονάδα εσωτερικού ελέγχου να κοινοποιήσει τα αποτελέσματα της ανάλυσης κόστους-οφέλους θα ποικίλλει και ο βαθμός λεπτομέρειας της. Για παράδειγμα, η Επιτροπή Ελέγχου μπορεί να ενδιαφέρεται μόνο για το συνολικό κόστος και τα εκφρασμένα σε χρηματικές μονάδες οφέλη μαζί με μια περίληψη των βασικών στοιχείων της ανάλυσης. Αντίθετα, οι επικεφαλής επιχειρηματικών μονάδων μπορεί να ενδιαφέρονται περισσότερο για τη λεπτομέρεια σε επίπεδο αντικειμένου των έργων.

Οι μονάδες εσωτερικού ελέγχου γνωρίζουν καλά τις δυνατότητες τους για περαιτέρω βελτίωση της αξίας του οργανισμού, αλλά πολλά ενδιαφερόμενα μέρη παραμένουν δύσπιστα λόγω της γενικής έλλειψης κατανόησης σχετικά με τον συνολικό αντίκτυπο της λειτουργίας, ιδίως στα χαμηλότερα επίπεδα οργανογραμματικής διάρθρωσης του οργανισμού. Ενώ κάθε μονάδα εσωτερικού ελέγχου αντιμετωπίζει διαφορετικές αντιλήψεις και προκλήσεις από τα ενδιαφερόμενα μέρη, κάθε μια είναι αποτελεί μια επένδυση του οργανισμού, από την οποία αναμένει απόδοση. Οι μονάδες εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να λειτουργούν σωστά και να χρησιμοποιούν κατάλληλες τεχνικές επικοινωνίας τους έργου τους προκειμένου να τύχουν ευρείας εκτίμησης στον οργανισμό και να αξίζουν την επένδυση από μέρους του οργανισμού σε αυτές.

2.8 Η χρήση τεχνολογίας από τις μονάδες Εσωτερικού Ελέγχου

Τα τελευταία έτη έχουν συντελεστεί σοβαρές και ταχύτατες εξελίξεις στο παγκόσμιο οικονομικό σύστημα οι οποίες έχουν μεταβάλλει ριζικά το περιβάλλον και τους όρους λειτουργίας της παγκόσμιας οικονομίας. Οι εξελίξεις στην τεχνολογία και η δημιουργία νέων τάξεων δράσης των αγορών αποτελούν τις θεμελιώδεις δυνάμεις που διαμορφώνουν το νέο αυτό περιβάλλον. Οι προκλήσεις και οι ευκαιρίες που παρουσιάζονται διαρκώς στο χώρο των επιχειρήσεων μεταβάλλουν με γοργούς ρυθμούς τις ανάγκες και τις πρακτικές για τη βελτίωση της παραγωγικότητας του κεφαλαίου και για την οικονομική εν γένει ανάπτυξη.

Ωστόσο, οι αλλαγές δεν περιορίστηκαν μόνο στο επιχειρηματικό επίπεδο αλλά επεκτάθηκαν σε θεσμικό επίπεδο και σε επίπεδο εταιρικής κουλτούρας. Η καθιέρωση των αρχών της εταιρικής διακυβέρνησης, επέβαλλε την ανάπτυξη και εξέλιξη του θεσμού του εσωτερικού ελέγχου, ο ρόλος του οποίου είναι πλέον πολύ σημαντικός για την ανάπτυξη και την ενίσχυση της προστιθέμενης αξίας ενός οργανισμού.

Η γνώση του οργανισμού και των κινδύνων που τον απειλούν, ο σχεδιασμός και η ορθή λειτουργία ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου, ο έλεγχος εφαρμογής των διαδικασιών, η σύνταξη αναφορών προς τη διοίκηση και η συνεχής παρακολούθηση των εργασιών του οργανισμού αποτελούν τους βασικούς άξονες εργασίας μιας μονάδας εσωτερικού ελέγχου. Η εξέταση αυτή, όμως, πρέπει να είναι συνεχής, αφού οι δικλείδες ασφαλείας αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου, αλλάζουν τα πρόσωπα που τις εφαρμόζουν, οι κίνδυνοι που απειλούν τον οργανισμό καθώς και οι στόχοι του. Οι αλλαγές αυτές επηρέασαν και τον τρόπο διενέργειας του εσωτερικού ελέγχου, ο οποίος, μέσα από τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των λειτουργιών ενός οργανισμού και τη δημιουργία υγιών δομών, καλείται μέσα σε αυστηρά καθορισμένα χρονοδιαγράμματα να καλύψει ένα μεγάλο όγκο δουλειάς τόσο σε εύρος όσο και σε ποιότητα, που δεν θα μπορούσε να διεκπεραιωθεί αλλιώς παρά μόνο με κατάλληλο σχεδιασμό και αξιοποίηση των δυνατοτήτων που η τεχνολογία παρέχει. Έτσι η χρήση, της τεχνολογίας πληροφοριών στη διαδικασία ελέγχου αφενός, αλλά και η διαχείριση γνώσης που σχετίζεται με τον έλεγχο αφετέρου, απετέλεσαν τα τελευταία κυρίως έτη για τις μεγάλες ελεγκτικές εταιρείες και τις μεγάλες κυρίως μονάδες εσωτερικού ελέγχου στόχο καίριας σημασίας προκειμένου να βελτιώσουν την ποιότητα της εργασίας ελέγχου και την παραγωγικότητα του προσωπικού τους.

2.8.1 Αυτοματοποίηση του ελέγχου και ελεγκτικές εργασίες

Οι μεγαλύτερες εταιρείες ορκωτών ελεγκτών και συμβούλων ήταν στην πρώτη γραμμή της χρήσης μικροϋπολογιστών για πολλά χρόνια κυρίως για την προετοιμασία πλάνων ελέγχου, προγραμματισμού ελεγκτικών εργασιών, απολογισμών, εκθέσεων ελέγχου καθώς και ειδικής φύσεως ελέγχων με πιο συγκεκριμένες πρακτικές διεξαγωγής. Η απομάκρυνση όμως από τα συστήματα και τους ελέγχους συναλλαγών και η προσέγγιση των ελέγχων με εστίαση στον κίνδυνο (Risk based Audit), ο οποίος συγκεντρώνει την προσπάθεια της ομάδας ελέγχου στους τομείς επιχειρηματικής δράσεως του πελάτη με τον υψηλότερο κίνδυνο, οδήγησαν τόσο τις ελεγκτικές εταιρείες, όσο και τις μεγάλες μονάδες εσωτερικού ελέγχου στην υιοθέτηση μιας στρατηγικής συνδεμένης με τη χρήση του ελέγχου βασισμένου στον κίνδυνο αφ’ ενός, και στην υιοθέτηση της τεχνολογίας πληροφοριών για την πραγματοποίηση περισσότερο αυτοματοποιημένων ελεγκτικών διαδικασιών αφετέρου. Αυτές οι εφαρμογές περιγράφονται γενικά ως «Αυτοματοποίηση του Ελέγχου» η οποία μπορεί να οριστεί ως η χρήση των υπολογιστών στην διοίκηση, στον προγραμματισμό, στην απόδοση και στην ολοκλήρωση των ελέγχων προκειμένου να εξαλειφθεί ή να μειωθεί ο χρόνος που ξοδεύεται στις υπολογιστικές ή στις εργασίες γραφείου, ώστε να βελτιωθεί η ποιότητα στην ελεγκτική κρίση και να εξασφαλιστεί συνέπεια στην ποιότητα του ελέγχου.

Εκτός όμως από τα οφέλη αυτά, η αυτοματοποίηση του ελέγχου μπορεί να βελτιώσει τα κίνητρα, την ικανοποίηση από την εργασία και την απόδοση του προσωπικού, με την εξάλειψη των μη παραγωγικών βημάτων ελέγχου. Η αυτοματοποίηση του ελέγχου μπορεί, επίσης, να αποδεσμεύσει προσωπικό των μονάδων εσωτερικού ελέγχου και από τις γραμματειακές υπηρεσίες, και μπορεί παραγωγικότερα να απασχοληθεί σε άλλους τομείς υποστηρικτικούς των υπηρεσιών ελέγχου, όπως π.χ. στην ανάλυση δεδομένων κτλ. Με τον τρόπο αυτόν, το προσωπικό αυτό συμβάλλει στην παροχή ποιοτικής υπηρεσίας στους πελάτες, ενισχύοντας την αντίληψη των πελατών για την ποιότητα και την χρησιμότητα και την αξία της μονάδας ελέγχου και βελτιώνοντας τη γνώση και του προσωπικού του πελάτη στην χρήση της τεχνολογίας πληροφοριών.

Επιπτώσεις από την αυτοματοποίηση του ελέγχου

Οι επιπτώσεις (θετικές και αρνητικές) από την αυτοματοποίηση του ελέγχου θα μπορούσαν να εξεταστούν σε σχέση με πολλές παραμέτρους. Κατ’ αρχήν η αυτοματοποίηση του ελέγχου μπορεί να έχει ιδιαίτερα θετική επίπτωση στον τομέα διαχείρισης γνώσης σχετικά με τον έλεγχο τόσο σε στρατηγικό, όσο και σε τακτικό και τεχνικό επίπεδο. Δεύτερον, η αυτοματοποίηση του ελέγχου, μπορεί να έχει επιπτώσεις στη δομή και στις διαδικασίες της οργάνωσης μας μονάδας εσωτερικού ελέγχου και τρίτον, η αυτοματοποίηση μπορεί να έχει θετικές (και αρνητικές ενίοτε) επιπτώσεις στη συμπεριφορά και στις συνήθειες των ατόμων που ασχολούνται με τον εσωτερικό έλεγχο. Ειδικότερα:

Επιπτώσεις στον τομέα διαχείρισης γνώσης

Όπως προαναφέραμε, η χρησιμότητα των λειτουργιών διαχείρισης γνώσης είναι εμφανής και στα τρία επίπεδα μιας καλά οργανωμένης μονάδας εσωτερικού ελέγχου. Στο στρατηγικό επίπεδο, δηλαδή στο επίπεδο που σχετίζεται με έναν μακροπρόθεσμο σχεδιασμό εργασιών, η σχεδίαση των μελλοντικών δραστηριοτήτων μιας μονάδας εσωτερικού ελέγχου επιβάλλεται να γίνει εξετάζοντας την υπάρχουσα γνώση αφενός και τη γνώση που σχετίζεται με μελλοντικές διαδικασίες αφετέρου. Στο τακτικό επίπεδο η μονάδα εσωτερικού ελέγχου προσπαθεί να προσδιορίσει και να τυποποιήσει την υπάρχουσα γνώση, να αποκτήσει νέα γνώση για μελλοντική χρήση και να την αρχειοθετήσει σε οργανωσιακές μνήμες. Ακόμη, πρέπει να δημιουργήσει συστήματα πληροφοριών τέτοια που θα επιτρέπουν την αποδοτική χρήση της γνώσης ελέγχου μέσα στην ίδια την μονάδα εσωτερικού ελέγχου. Τέλος, στο τεχνικό επίπεδο, η γνώση ελέγχου χρησιμοποιείται στην καθημερινή πρακτική διεξαγωγής της ελεγκτικής εργασίας από τους ελεγκτές που την αξιοποιούν στην εκτέλεση των καθημερινών τους καθηκόντων και που πρέπει να μπορούν να έχουν πρόσβαση στη χρήσιμη γνώση στον κατάλληλο τόπο και χρόνο.

Έτσι, για την υποστήριξη των λειτουργιών διαχείρισης γνώσης στον έλεγχο, οι ελεγκτές χρησιμοποιούν ένα μεγάλο αριθμό τεχνολογιών πληροφορικής όπως π.χ. τη χρήση ηλεκτρονικών προγραμμάτων ελέγχου και φύλλων εργασίας, τεχνολογίες διαχείρισης εγγράφων, τοπικών δικτύων, παράγουν αυτοματοποιημένα εκθέσεις ελέγχου και άλλες αναφορές, αυτοματοποιούν τις διαδικασίες επανελέγχων (follow up) κτλ. Τα αγαθά που σχετίζονται με τη γνώση (Knowledge Assets) στον τομέα του εσωτερικού ελέγχου αποτελούν τον παράγοντα που ενδυναμώνει την ικανότητα της μονάδας εσωτερικού ελέγχου να λειτουργεί πιο αποδοτικά και να πετυχαίνει περισσότερα αποτελέσματα (βλ. σχετικό κεφάλαιο για διαχείριση γνώσης). Εξάλλου, η διαχείριση γνώσης στον τομέα του εσωτερικού ελέγχου δεν σχετίζεται μόνο με τη διαχείριση των αγαθών που προαναφέραμε, αλλά και με τη διαχείριση των διαδικασιών που σχετίζονται με τη γνώση. Τέτοιες διαδικασίες είναι:

* η δημιουργία της γνώσης,
* η διαφύλαξη της γνώσης,
* η χρήση και ο διαμερισμός της γνώσης.

Το τρίπτυχο αυτό πρέπει να αποτελεί την «οργανωσιακή μνήμη» μιας σύγχρονης μονάδας εσωτερικού ελέγχου, όπως αυτή μπορεί να καταγραφεί και να αξιοποιηθεί με βάση την εμπειρία, τις γνώσεις και την ερευνητική ικανότητα των μελών της.

Επιπτώσεις στη δομή και στις διαδικασίες της οργάνωσης μιας μονάδας εσωτερικού ελέγχου

Οποιοσδήποτε τύπος συστήματος αυτοματοποίησης εισάγεται σε έναν οργανισμό, θα παραγάγει κάποια απροσδόκητα αποτελέσματα, επειδή προκαλεί αλλαγή στο σύστημα και τη δομή του οργανισμού αυτού. Η τεχνολογία πληροφοριών έχει έναν ιδιαίτερο χαρακτήρα σε αντίθεση με άλλες τεχνολογίες. Οι πληροφορίες συνδέονται στενά με τις σχέσεις δύναμης- γνώσης και τις μορφές υποκειμενικότητας που υπάρχουν μέσα σε αυτές.

Από την αντίληψη αυτή δεν εξαιρούνται οι μονάδες εσωτερικού ελέγχου που θα προσαρμόσουν τις λειτουργικές τους μεθόδους και στρατηγικές, προκειμένου να διατηρηθεί η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών τους. Έτσι η υιοθέτηση της αυτοματοποίησης του ελέγχου η παραγωγή σύγχρονων λογισμικών πακέτων ελέγχου, κτλ. αποτέλεσαν μια απάντηση σε αυτές τις ανταγωνιστικές πιέσεις.

Γενικά, ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί μέρος του ρυθμιστικού πλαισίου για την εταιρική διακυβέρνηση. Ένας από τους τρόπους με τους οποίους φανερώνεται αυτή η διάσταση του εσωτερικού ελέγχου είναι μέσω των πρακτικών που ακολουθούνται ώστε να προετοιμαστεί ένα υψηλής ποιότητας τυποποιημένο προϊόν – έκθεση ελέγχου και άλλα παραδοτέα με το ελάχιστο κόστος. Στη συνέχεια, η επιλογή των μηχανισμών ελέγχου (δικλείδων ασφαλείας) και της αποτελεσματικότητάς τους (μέσω ελέγχου από την μονάδα εσωτερικού ελέγχου) έχει επιπτώσεις στη δυνατότητα ή μη του οργανισμού να ανταγωνιστεί επιτυχώς στην αγορά.

Επιπτώσεις στη συμπεριφορά και στις συνήθειες των ατόμων που ασχολούνται με τον εσωτερικό έλεγχο

Η αυτοματοποίηση του ελέγχου περιλαμβάνει και τη νέα τεχνολογία (υπό την ευρεία έννοια) και την τεχνολογία πληροφοριών καθώς και οι δύο μπορούν να ενισχύσουν την διεκπεραίωση των ελεγκτικών διαδικασιών. Η αυτοματοποίηση του ελέγχου «επιβάλει» αποτελεσματικότερα τον επιθυμητό τρόπο προσέγγισης του ελέγχου και τις τυποποιημένες διαδικασίες στο προσωπικό της μονάδας εσωτερικού ελέγχου. Για παράδειγμα, η χρήση προτύπων στη σύνταξη εκθέσεων προς τη Διοίκηση κτλ. Η αυτοματοποίηση του ελέγχου μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να εξασφαλίσει ότι το προσωπικό της μονάδας εσωτερικού ελέγχου ακολουθεί τις διαδικασίες που καθορίζονται στα προγράμματα ελέγχου, άρα επιτυγχάνονται, και με αυτόν τον τρόπο, οι στόχοι του Προγράμματος διασφάλισης και βελτίωσης της ποιότητας της μονάδας εσωτερικού ελέγχου. Εντούτοις, θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι η χρήση της αυτοματοποίησης του ελέγχου μέσα στη διαδικασία εξασφάλισης ποιότητας θα εμπόδιζε τη χρήση της κρίσης των ελεγκτών που ιδιαίτερα εκτιμάται από τις μονάδες εσωτερικού έλέγχου. Κάτι τέτοιο δεν παρατηρείται· τουναντίον έχει αποδειχθεί ότι η αυτοματοποίηση του ελέγχου βελτιώνει την ποιότητα της σκέψης στην οποία το προσωπικό της μονάδας εσωτερικού ελέγχου είναι αναγκασμένο να κινείται και να λειτουργεί.

Αν και οι επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου θεωρούν ότι η αυτοματοποίηση του ελέγχου είναι συμβατή με τη δημιουργικότητα και την κρίση, υπήρξαν περιπτώσεις κατά το παρελθόν που έδειξαν ότι το προσωπικό των μονάδων εσωτερικού ελέγχου που ασχολείται με τον λογιστικό έλεγχο βυθίζεται εντατικά στη χρησιμοποίηση των υπολογιστών στον εργασιακό χώρο, γεγονός που φανερώνει, ίσως, εξάρτηση στην τεχνολογία που οδηγεί στην υιοθέτηση μίας πιο μηχανιστικής, και λιγότερο βασισμένη στην κρίση προσέγγιση.

Οι αλλαγές που επέρχονται στη διαδικασία ελέγχου από την αυτοματοποίησή του, προς ανταπόκριση σε μια αλλαγή για τη διευκόλυνση του τρόπου διακυβέρνησης, εμφανίζονται να ενισχύουν τη νέα δομή διακυβέρνησης επειδή η ένταση του ελέγχου αυξάνεται. Η γενική αποδοχή από το προσωπικό αυτού του αυξανόμενου ελέγχου μπορεί να εξηγηθεί από την κουλτούρα της πειθαρχίας που ενσωματώνεται στις μονάδες εσωτερικού ελέγχου και τις διαδικασίες τους. Η αυτοματοποίηση του ελέγχου μπορεί να προσθέσει ένα περαιτέρω «στρώμα» ελέγχου του κατώτερου ελεγκτικού προσωπικού ή να επιφέρει τις αλλαγές στις σχέσεις. Κατ' αυτό τον τρόπο, η αυτοματοποίηση του ελέγχου ενισχύει και επαναδημιουργεί τις δομές της σπουδαιότητας, της νομιμοποίησης και της διακυβέρνησης στις μονάδες εσωτερικού ελέγχου.

Η χρήση της τεχνολογίας και των συγκεκριμένων εφαρμογών αυτοματοποίησης του ελέγχου, μπορεί ακόμη, να επιφέρει θετικές αλλαγές στη μεθοδολογία του ίδιου του οργανισμού. Η αυτοματοποίηση του ελέγχου επιτρέπει στους ελεγκτές να κάνουν πράγματα που δεν θα μπορούσαν να εκτελέσουν αλλιώς, όπως για παράδειγμα λεπτομερειακές στατιστικές αναλύσεις, αναλυτικές διαδικασίες ελέγχου (Analytical Reviews Procedures) κτλ. Μπορεί επίσης, να αλλάξει τη φύση της διαχείρισης της ίδιας της διαδικασίας του ελέγχου, π.χ. επιτρέποντας την εξ αποστάσεως πρόσβαση στα αρχεία από τους συνεργάτες κτλ.

Η αυτοματοποίηση του ελέγχου μπορεί να επηρεάσει αμεσότερα τη σχέση μεταξύ της διοίκησης της μονάδας εσωτερικού ελέγχου, της Διοίκησης και των λοιπών ενδιαφερόμενων μερών. Ένας από τους κύριους τρόπους με τους οποίους η σχέση επηρεάζεται είναι με την χρήση εφαρμογών διαμοιρασμού των πληροφοριών. Τέτοιοι τεχνολογικοί τρόποι επικοινωνίας μπορούν να βοηθήσουν τη διαδικασία ελέγχου χωρίς την ανάγκη για άμεση προσωπική επαφή και ταυτόχρονα χωρίς τη χαλάρωση του ελέγχου.

Η αυτοματοποίηση του ελέγχου χρησιμοποιείται επίσης από την διοίκηση της μονάδας εσωτερικού ελέγχου, εν μέρει, για να αντιμετωπίσει φαινόμενα αντίστασης στην αλλαγή που θα εμφανιστούν με την υλοποίηση ενός αυτοματοποιημένου μοντέλου εργασίας. Παραδείγματος χάριν, η χρήση εφαρμογών επικοινωνίας μπορεί να αλλάξει τη μορφή και τη φύση της διαδικασίας ελέγχου ως εξής: Αφ’ ενός η δυνατότητα των επικεφαλής των ελεγκτικών έργων να έχουν συνεχή πρόσβαση στην ομάδα ελέγχου δίνει την εντύπωση αυξημένου ελέγχου και επιτήρησης. Αφ’ ετέρου, η έλλειψη άμεσης επαφής επιτρέπει στην ομάδα ελέγχου να υιοθετήσει συμπεριφορές που μπορούν να υπονομεύσουν την μεθοδολογία άρα και την ποιότητα του ελέγχου, παραδείγματος χάριν αφήνοντας τα μηνύματα αναπάντητα ή δίνοντας ελλιπείς απαντήσεις κτλ.

Από την άλλη πλευρά όμως, η χρήση εφαρμογών επικοινωνίας στους μεγάλους οργανισμούς μπορεί να δημιουργήσει μια νέου είδους επικοινωνία που πραγματοποιείται μεταξύ των ανθρώπων που δεν θα επικοινωνούσαν κανονικά άμεσα ο ένας με τον άλλον. Η διεύρυνση και η αύξηση της επικοινωνίας είναι άμεση συνέπεια της εκτενούς χρήσης εφαρμογών επικοινωνίας και της αυτοματοποίησης του συστήματος. Επιπλέον, η ανωνυμία και η διατήρηση της απόστασης που προσφέρουν οι εφαρμογές επικοινωνίας, μπορούν να βοηθήσουν στην καταστολή μερικών από τα διαπροσωπικά εμπόδια που ίσως να υπάρχουν μεταξύ των ατόμων τόσο μέσα, όσο και έξω από τον οργανισμό.

2.8.2 Αυτοματοποίηση ελέγχου και εφαρμογές

Στην παραπάνω λογική σχετικά με τη χρησιμότητα και τα πλεονεκτήματα που προσφέρει η αυτοματοποίηση του ελέγχου στους οργανισμούς, κινούνται και οι διάφορες εφαρμογές και διάφορα πακέτα ελέγχου και διαχείρισης κινδύνων που έχουν κατά καιρούς αναπτυχθεί από διάφορες εταιρείες.

Σύμφωνα με διάφορες μελέτες, οι σύγχρονοι εσωτερικοί ελεγκτές αναλώνουν περίπου το 40% του χρόνου τους στην καταγραφή και την επισκόπηση της ελεγκτικής τους εργασίας και την προετοιμασία των εκθέσεων. Εντούτοις, χρήστες σχετικών εφαρμογών μπορούν να πετύχουν αύξηση της παραγωγικότητας κατά 20% - 25% στον πρώτο χρόνο χρήσης του εργαλείου και κατακόρυφη μείωση του χρόνου εργασίας στα στοιχεία με τη χαμηλότερη προστιθέμενη αξία. Οι εφαρμογές αυτές ωθούν τους χρήστες όλων των βαθμίδων στην όσο το δυνατόν λιγότερη ενασχόληση τους με την καταγραφή και την επισκόπηση και την αύξηση ενασχόλησης τους με εργασίες προστιθέμενης αξίας.

Τα παραπάνω δείχνουν ότι η αυτοματοποίηση του ελέγχου δεν μπορεί να αντιμετωπισθεί απλά ως τεχνολογία για τη βελτίωση της ποιότητας ή/ και της παραγωγικότητας των μονάδων εσωτερικού ελέγχου. Έχει επίσης αξία και ως σύμβολο της ανταγωνιστικότητας του οργανισμού στην αγορά. Επιπλέον, η αυτοματοποίηση του ελέγχου προσφέρει ιδιαίτερες ευκαιρίες για καλύτερη διοικητική επιτήρηση και έλεγχο, αλλά συγχρόνως διευκολύνει την εφαρμογή μιας λιγότερο ιεραρχικής οργανωτικής δομής. Η αλλαγή αυτή της οργανωτικής δομής εμφανίζεται επιτακτική για την εισαγωγή ενός αυτοματοποιημένου συστήματος ελέγχου, ώστε να μπορέσει το σύστημα αυτό να συμβάλει στην αύξηση της αποδοτικότητας και να προσδώσει αξία στο οργανισμό και την μονάδα εσωτερικού ελέγχου.

Οι σύγχρονες μονάδες εσωτερικού ελέγχου απαιτείται να χρησιμοποιούν την τεχνολογία πληροφορικής εκτενώς προκειμένου να επιτυγχάνουν τους στόχους τους με την μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα. Θεωρούμε κρίσιμο να αναφερθούμε στην χρήση των τεχνολογιών πληροφορικής στον εσωτερικό έλεγχο γιατί με την χρήση τους μπορούν να επιτευχθούν σημαντικές οικονομίες και να εξασφαλισθεί σε μεγάλο βαθμό αυτοματοποίηση και κατά συνέπεια ομοιόμορφη εφαρμογή των Πολιτικών και διαδικασιών τους.

Οι σύγχρονοι οργανισμοί χρησιμοποιούν την τεχνολογία πληροφορικής προκειμένου να επιτύχουν βελτιώσεις στην ταχύτητα, το κόστος, την παραγωγικότητα, τις υπηρεσίες, την ποιότητα και την ευελιξία. Λαμβάνοντας υπόψη την ολοένα αυξανόμενη πρόοδο των συστημάτων και τεχνολογιών πληροφορικής, οι οργανισμοί γίνονται κομμάτι της βιομηχανίας της πληροφορίας. Η επιτυχία τους βρίσκεται στο πόσο αποτελεσματικά χρησιμοποιούν, επεξεργάζονται, ή μετατρέπουν τα διάφορα δεδομένα και στοιχεία που λαμβάνουν σε χρήσιμες πληροφορίες.

Ο σύγχρονος εσωτερικός ελεγκτής θα πρέπει να γνωρίζει τόσο το πως να αξιοποιεί τις τεχνολογίες πληροφορικής για τις ίδιες τις ανάγκες της μονάδας για την οποία εργάζεται, όσο και να ελέγχει τα συστήματα και τις εφαρμογές πληροφορικής. Το γεγονός ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές απαιτείται να γνωρίζουν τις τεχνολογίες πληροφορικής προκειμένου να βελτιώνουν την ίδια την εργασία τους δεν σημαίνει ότι όλοι οι εσωτερικοί ελεγκτές θα πρέπει να είναι και ειδικοί, παρά ταύτα όλοι οι εσωτερικοί ελεγκτές θα πρέπει να μπορούν να παίξουν τον ρόλο του ελεγκτή πληροφοριακών συστημάτων της διοίκησης με την βοήθεια ειδικών στα συστήματα πληροφορικής και στα πληροφοριακά συστήματα διοίκησης.

Η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου πρέπει να κατέχει γνώση σχετική με τα συστήματα πληροφορικής προκειμένου να είναι ικανή να παρέχει επαρκείς συμβουλές σχετικές με επιχειρησιακά ζητήματα που αφορούν τα συστήματα την τεχνολογία πληροφορικής. Συμβουλευτικές εργασίες και επισκοπήσεις αυτού του είδους προάγουν το επάγγελμα του εσωτερικού ελεγκτή τόσο προς την διοίκηση του οργανισμού, όσο και προς τους υπόλοιπους «πελάτες» του. Σε αυτή την φάση, απαιτείται η αμέριστη υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης του οργανισμού εφόσον είναι υπεύθυνοι για την απόφαση παροχής προς χρήση της απαιτούμενης τεχνολογίας πληροφορικής, της σχετικής εκπαίδευσης των χρηστών κτλ.

Η τεχνολογία πληροφορικής μπορεί να βοηθήσει τις μονάδες εσωτερικού ελέγχου σε μια σειρά πρακτικών θεμάτων τα οποία και παραθέτουμε συνοπτικά κατωτέρω:

* Στον προγραμματισμό και στον έλεγχο των επιμέρους εργασιών των μονάδων εσωτερικού ελέγχου.
* Στην προετοιμασία των ελεγκτικών εγχειριδίων, των οδηγιών, των ερωτηματολογίων εσωτερικού ελέγχου (ICQs), των λεπτομερών προγραμμάτων εσωτερικού ελέγχου, στην τυποποίηση των εντύπων και των φύλλων εργασίας.
* Στην εξακρίβωση και καταγραφή των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου των οργανισμών, συμπεριλαμβανομένων των απαραίτητων διαγραμμάτων ροής.
* Στην επιβεβαίωση της ορθής κατανόησης των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου.
* Στην δοκιμή προς εξακρίβωση της ορθότητας- πληρότητας των διαφόρων στοιχείων και δεδομένων.
* Στην χρήση στατιστικών μεθόδων προς επαλήθευση των διαφόρων δοκιμών που διενεργούνται προς εξακρίβωση της ορθότητας διαφόρων στοιχείων.
* Στην υποβολή πορισμάτων και εκθέσεων συμπερασμάτων προς την διοίκηση του οργανισμού και λοιπά ενδιαφερόμενα μέρη (π.χ. ελεγχόμενους).

Οι ελεγκτικές εφαρμογές και οι εφαρμογές αξιολόγησης κινδύνων που αναπτύσσονται κυρίως από ελεγκτικές εταιρείες ή εταιρείες πληροφορικής σε αρκετές περιπτώσεις χρησιμεύουν ως γεννήτριες εκθέσεων ελέγχου προς την διοίκηση. Επίσης, επιτρέπουν στους εσωτερικούς ελεγκτές να επιλέγουν και να διαχειρίζονται χρήσιμες πληροφορίες και δεδομένα χωρίς να έχουν γνώσεις προγραμματισμού. Επιπλέον, με την πληθώρα των ιστοσελίδων που σχετίζονται με την εταιρική διακυβέρνηση, την διαχείριση κινδύνων και τον εσωτερικό έλεγχο δίνεται η δυνατότητα στους εσωτερικούς ελεγκτές να έχουν πρόσβαση σε γνώσεις συναδέλφων τους από άλλους οργανισμούς, να συμμετέχουν σε συζητήσεις οπουδήποτε στον κόσμο, να μεταφέρουν στις βάσεις δεδομένων τους σχετικό υλικό (π.χ. βάσεις δεδομένων, ερωτηματολόγια εσωτερικού ελέγχου, προγράμματα ελέγχου, πολιτικές και διαδικασίες, κτλ.). Άλλες βοηθητικές μηχανογραφικές εφαρμογές εσωτερικού ελέγχου (Computer Assisted Audit Techniques - CAATs) όπως η αναζήτηση στοιχείων βάσει σχετικών δεδομένων, η παράλληλη προσομοίωση, η σύγκριση στοιχείων κτλ. επιτρέπουν στους εσωτερικούς ελεγκτές να εργάζονται αποτελεσματικότερα. Δύο πολύ γνωστές εφαρμογές CAATs αποτελούν το ACL και το IDEA.

Θεωρούμε πολύ σημαντική την χρήση ολοκληρωμένων μηχανογραφικών εφαρμογών καταγραφής και διαχείρισης των ελεγκτικών έργων από το στάδιο της αξιολόγησης κινδύνων έως την διεκπεραίωση του ελεγκτικού έργου με την παραγωγή των σχετικών αναφορών προς την διοίκηση. Τα τελευταία χρόνια πολλές και σημαντικές εταιρείες ανάπτυξης μηχανογραφικών εφαρμογών, καθώς και ελεγκτικές και συμβουλευτικές εταιρείες έχουν επενδύσει και συνεχώς εξελίσσουν ολοκληρωμένες μηχανογραφικές εφαρμογές διεκπεραίωσης έργων διαχείρισης κινδύνων και εσωτερικών ελέγχων όπως συζητήσαμε και ανωτέρω. Εντούτοις, αρκετές εταιρείες αναπτύσσουν τις δικές τους τοπικές εφαρμογές με στόχο την αποτελεσματικότερη διεκπεραίωση του ελεγκτικού τους έργου. Ας δούμε όμως πιο λεπτομερώς ποιοι είναι οι λόγοι που ωθούν τις μονάδες εσωτερικού ελέγχου των οργανισμών ή τις μονάδες εσωτερικού ελέγχου των ελεγκτικών εταιρειών να χρησιμοποιούν ολοκληρωμένες μηχανογραφικές εφαρμογές εσωτερικού ελέγχου, καθώς και με ποιο τρόπο επιτυγχάνεται αυτό:

* Η επιθυμία για ταχύτερους, αποτελεσματικότερους, εξυπνότερους και υψηλότερης ποιότητας εσωτερικούς ελέγχους και αξιολογήσεις επιχειρηματικών κινδύνων.
* Η δυνατότητα για καταγραφή και τεκμηρίωση του ελεγκτικού έργου και του έργου αξιολόγησης κινδύνων σε ενιαίο μηχανογραφικό κείμενο χωρίς την χρήση χαρτιού και με δυνατότητες αυτόματων παραπομπών σε σχετικά ευρήματα ελέγχου.
* Η διευκόλυνση της επισκόπησης του ελεγκτικού έργου από τους ιεραρχικά προϊστάμενους ελεγκτές και η δυνατότητα συνολικής μηχανογραφικής παρακολούθησης ανεξάρτητα από τις γεωγραφικές περιοχές στις οποίες διενεργούνται τα διάφορα ελεγκτικά έργα.
* Η χρήση μηχανογραφικών εφαρμογών εσωτερικού ελέγχου εξασφαλίζει ομοιόμορφη εφαρμογή και παρακολούθηση των κανόνων διεκπεραίωσης των έργων σύμφωνα με τις εγκεκριμένες Πολιτικές και διαδικασίες των διευθύνσεων ή υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου, έτσι όπως αυτές περιγράφονται στα σχετικά εγχειρίδια (Internal Audit Manuals). Τα πλεονεκτήματα των μηχανογραφικών εφαρμογών εσωτερικού ελέγχου γίνονται πιο διακριτά στις μεγάλες ελεγκτικές ομάδες ή μονάδες εσωτερικού ελέγχου όπου η παρακολούθηση του έργου τους μπορεί να καταστεί ιδιαιτέρως δυσχερής.
* Πολύ σημαντική θεωρείται η δυνατότητα αυτόματης εκτύπωσης αναφορών ευρημάτων ελέγχου, καθώς και άλλων σχετικών αναφορών από τις μηχανογραφικές εφαρμογές εσωτερικού ελέγχου, γεγονός που μειώνει τον χρόνο παραγωγής τους, καθώς επίσης βελτιώνει την ποιότητα τους και την ομοιομορφία στην παρουσίαση. Το βάρος πλέον πέφτει στον καθορισμό των διαφορετικών ειδών αναφορών που επιθυμεί η μονάδα εσωτερικού ελέγχου να παράγει, τον καθορισμό των σχετικών παραμέτρων ώστε οι αναφορές να παίρνουν την επιθυμητή μορφή και από εκεί και πέρα οι ομάδες ελέγχου θα μπορούν να αυτοματοποιούν την παραγωγή των αναφορών ευρημάτων ελέγχου. Επίσης, δίνεται η δυνατότητα ειδικά για τις αξιολογήσεις κινδύνων με την σχετική παραμετροποίηση να μπορεί να παράγεται αυτοματοποιημένα πληθώρα αναφορών σχετικά με τις απαιτούμενες αξιολογήσεις των κινδύνων τόσο για σκοπούς ενημέρωσης, όσο και για σκοπούς τεκμηρίωσης του ελεγκτικού έργου.
* Διευκολύνεται η δυνατότητα διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού των μονάδων εσωτερικού ελέγχου, καθώς σε αρκετές περιπτώσεις δίνεται η δυνατότητα σύνδεσης του διαθέσιμου ανθρώπινου δυναμικού με αντίστοιχα έργα βάσει της σχετικής τους εμπειρίας, γνώσεων και άλλων ειδικών δεξιοτήτων και γνωρισμάτων απαραίτητων για τον εκάστοτε έλεγχο (π.χ. έλεγχο συστημάτων πληροφορικής).
* Δίνεται η δυνατότητα παρακολούθησης της ανάλωσης των διαθέσιμων ωρών εργασίας από τους εσωτερικούς ελεγκτές και η χρήση απολογιστικών στατιστικών στοιχείων ώστε να προσδιορίζεται το πλάνο ελέγχου βάσει της προγενέστερης εμπειρίας. Το δε πλάνο ελέγχου μπορεί να συσχετίζεται και να τεκμηριώνεται βάσει της σχετικής αξιολόγησης κινδύνων.
* Δίνεται η δυνατότητα αυτοματοποιημένης χρήσης ελεγκτικών βημάτων, προγραμμάτων ελέγχου και η αυτοματοποιημένη σύνδεση με τις σχετικές Πολιτικές και διαδικασίες του οργανισμού.
* Πολύ σημαντικές θεωρούνται οι μηχανογραφικές εφαρμογές εσωτερικού ελέγχου όσον αφορά την διαχείριση της γνώσης (Knowledge Management), καθώς δίνεται η δυνατότητα αποθήκευσης παλαιών προγραμμάτων ελέγχου, παλαιών ευρημάτων και αναφορών, καθώς και η εύκολη πρόσβαση σε αυτές από τους εσωτερικούς ελεγκτές ώστε να αξιοποιούν κατάλληλα την προγενέστερη εμπειρία και να μειώνουν τους χρόνους εκτέλεσης των ελεγκτικών εργασιών τους.
* Τα ετήσια και μακροχρόνια πλάνα ελέγχου καταρτίζονται και παρακολουθούνται ηλεκτρονικά με σχετική συσχέτιση με τους κινδύνους που χαρακτηρίζουν τον οργανισμό και ενδεχόμενες αλλαγές ή αποκλίσεις αιτιολογούνται από την μονάδα εσωτερικού ελέγχου.
* Διευκολύνεται η χρήση τυποποιημένων φακέλων ελεγκτικών έργων (Audit Files), καθώς επίσης και η χρήση τυποποιημένων φύλλων εργασίας (Working Papers), ώστε να επιτυγχάνεται ομοιομορφία στην άσκηση του ελεγκτικού έργου και να μην είναι εφικτές αποκλίσεις από τις βέλτιστες πρακτικές.
* Δίνεται η δυνατότητα προσέγγισης των έργων από διάφορες σκοπιές όπως για παράδειγμα αποτελεί ο έλεγχος βάσει σχετικών ερωτηματολογίων, έλεγχος βάσει προγραμμάτων ελέγχου, έλεγχος βάσει συγκεκριμένων κινδύνων, έλεγχος βάσει καλών πρακτικών, κτλ.
* Βελτιώνεται η εικόνα των μονάδων εσωτερικού ελέγχου προς τους «πελάτες» του, δηλαδή το Διοικητικό Συμβούλιο, την Επιτροπή Ελέγχου, και τα λοιπά ενδιαφερόμενα μέρη.

Συμπερασματικά, καταλήγουμε στην σύσταση της χρήσης όσο το δυνατόν πιο προηγμένων μηχανογραφικών εργαλείων από τις μονάδες εσωτερικού ελέγχου προκειμένου να διεκπεραιώνεται η ελεγκτική εργασία αποτελεσματικά, οικονομικά και αποδοτικά. Όπου υπάρχει δυνατότητα βάσει του σχετικού προϋπολογισμού της μονάδας να χρησιμοποιούνται αυτοματοποιημένα συστήματα διεκπεραίωσης του ελεγκτικού έργου από το αρχικό στάδιο του ελεγκτικού σχεδιασμού ως την υποβολή αναφορών προς την διοίκηση και την συντήρηση σχετικών βάσεων δεδομένων καλό είναι να χρησιμοποιούνται προηγμένες μηχανογραφικές εφαρμογές. Η χρήση μηχανογραφικών εργαλείων προάγει την εικόνα των μονάδων εσωτερικού ελέγχου και τους ίδιους τους ελεγκτές σε ολόκληρο το φάσμα των πελατών τους (Διοικητικό Συμβούλιο, Επιτροπή Ελέγχου, Διοίκηση, ελεγχόμενους, κτλ.) με αποτέλεσμα να αυξάνεται η αξιοπιστία και χρησιμότητα των ευρημάτων τους και αντίστοιχα να προστίθεται περισσότερη αξία στον οργανισμό.

2.8.3 Εξόρυξη δεδομένων (data mining) και analytics στον εσωτερικό έλεγχο

Ένα επιπλέον σημείο στο οποίο η χρήση της τεχνολογίας μπορεί να υποστηρίξει και να βελτιώσει τις δραστηριότητες και το παραγόμενο έργο της μονάδας εσωτερικού ελέγχου είναι αυτό της εξόρυξης δεδομένων (data mining). Η εξόρυξη δεδομένων είναι η πρακτική της εξέτασης βάσεων δεδομένων με σκοπό την παραγωγή νέων πληροφοριών. Η εξόρυξη δεδομένων, που ονομάζεται και ανακάλυψη γνώσης, είναι η ανάλυση δεδομένων για τυχόν σχέσεις που δεν είχαν ανακαλυφθεί στο παρελθόν. Σε αυτήν, ενσωματώνονται τεχνικές από διάφορους τομείς, όπως το machine learning, η στατιστική, οι εφαρμογές αναγνώρισης προτύπων, η τεχνητή νοημοσύνη κτλ.

Χρησιμοποιώντας λογισμικό για την αναζήτηση μοτίβων σε πλήθος δεδομένων, οι οργανισμοί για παράδειγμα, μπορούν να μάθουν περισσότερα για τους πελάτες τους και να αναπτύξουν πιο αποτελεσματικές στρατηγικές μάρκετινγκ, άρα να αυξήσουν τις πωλήσεις τους. Επίσης, με την χρήση στατιστικής και μαθηματικών μοντέλων, η εξόρυξη δεδομένων βοηθά στον εντοπισμό και ανάλυση σημαντικά γεγονότων, σχέσεων, τάσεων, εξαιρέσεων και δυσλειτουργιών.

Στην δραστηριότητα του εσωτερικού ελέγχου, η εξόρυξη δεδομένων, μπορεί να αποκαλύψει κρυμμένες ενδιαφέρουσες πληροφορίες. Αυτές οι πληροφορίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να προτείνουν αλλαγές στους οργανισμούς, να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα του, να μειώσουν τα περιστατικά απάτης, να ενισχύσουν τις υφιστάμενες δικλείδες ασφαλείας και να βελτιώσουν τα επίπεδα συμμόρφωσης του οργανισμού. Ο ρόλος του εσωτερικού ελεγκτή περιλαμβάνει την επισκόπηση και έλεγχο δικλείδων ασφαλείας προκειμένου να παρέχει στην διοίκηση εύλογη διαβεβαίωση επί της επάρκειας και της αποτελεσματικότητάς τους. Προκειμένου να το επιτύχει βασίζεται στην δειγματοληψία, αλλά με τους διαρκώς αυξανόμενους όγκους δεδομένων που οι οργανισμοί επεξεργάζονται, η δειγματοληψία μοιάζει αρκετές φορές παρωχημένη. Με τις εφαρμογές εξόρυξης δεδομένων είναι εφικτός ο εντοπισμός όλων των εξαιρέσεων μιας διαδικασίας και ο υπολογισμός της επίδρασης αυτών.

Με βάση τα παραπάνω, οι εφαρμογές εξόρυξης δεδομένων μπορούν να φανούν πολύ χρήσιμες στις μονάδες εσωτερικού ελέγχου, κυρίως στους παρακάτω τομείς:

* Διαρκής έλεγχος. Πρόκειται για μια μεθοδολογία η οποία επιτρέπει στους ελεγκτές να παράσχουν διαβεβαίωση χρησιμοποιώντας δεδομένα από πολλές δικλείδες ασφαλείας ταυτόχρονα και σε σύντομο χρονικό διάστημα από την διενέργεια μιας συναλλαγής. Η εξόρυξη δεδομένων υποστηρίζει τον διαρκή έλεγχο.
* Η ανίχνευση περιστατικών απάτης αποτελεί μια συνεχή πρόκληση για κάθε οργανισμό. Μέσω εφαρμογών εξόρυξης δεδομένων, είναι εύκολος ο εντοπισμός περιπτώσεων (συναλλαγών για παράδειγμα) οι οποίες διαφέρουν πολύ από τις υπόλοιπες ή συναλλαγών εκτός ορίων, προκειμένου στην συνέχεια η μονάδα εσωτερικού ελέγχου να προσδιορίσει αν πρόκειται για περιστατικό απάτης ή απλά για ανθρώπινο λάθος.
* Οι μη εξουσιοδοτημένες πληρωμές αποτελούν σημαντικό πρόβλημα για τους οργανισμούς. Ορισμένες από αυτές τις πληρωμές μπορεί να οφείλονται σε σφάλματα και ανθρώπινα λάθη και άλλες σε επιτηδευμένες πράξεις. Παραδείγματα μη εξουσιοδοτημένων ή ακατάλληλων πληρωμών είναι η διενέργεια διπλών πληρωμών, οι λανθασμένοι υπολογισμοί επί των οφειλόμενων ποσών, οι πληρωμές για υπηρεσίες που δεν παρασχέθηκαν κτλ. Ως εργαλείο διαχείρισης ακατάλληλων πληρωμών, οι εφαρμογές εξόρυξης δεδομένων επιτρέπουν σε έναν οργανισμό να εντοπίζει αμφισβητήσιμες πληρωμές, όπως πολλαπλές πληρωμές για ένα μεμονωμένο τιμολόγιο ή σε ένα μεμονωμένο παραλήπτη σε μια συγκεκριμένη ημερομηνία. Επιπλέον, οι εφαρμογές δύνανται να παραμετροποιηθούν περαιτέρω επιτρέποντας την απάντηση σε διατυπωμένα ερωτήματα που προέρχονται από την θεωρία περί απάτης (βλέπε red flags απάτης παρακάτω για παράδειγμα).

Οι εφαρμογές εξόρυξης δεδομένων προσφέρουν την δυνατότητα διενέργειας αυτοματοποιημένων ελέγχων μέσω της δυνατότητας εντοπισμού χρήσιμων πληροφοριών. Έχουν τη δυνατότητα χειρισμού και επίλυσης σύνθετων προβλημάτων και μπορούν να επεξεργαστούν απεριόριστο αριθμό δεδομένων. Από την άλλη, η αποτελεσματική εφαρμογή τους απαιτεί πολλές τεχνικές δεξιότητες. Οι ελεγκτές μιας μονάδας εσωτερικού ελέγχου για παράδειγμα, θα χρειαστεί να κατανοήσουν τις διαφορές μεταξύ διαφόρων τύπων αλγορίθμων εξόρυξης δεδομένων προκειμένου να επιλέξουν τον κατάλληλο για την κάθε εξεταζόμενη περίπτωση. Επίσης, δεν θα πρέπει να διαθέτουν μόνο τη δυνατότητα χρήσης του λογισμικού αλλά και την ικανότητα ερμηνείας των αποτελεσμάτων καθώς μερικές φορές η πολυπλοκότητα του αποτελέσματος είναι πολύ δύσκολο να γίνει κατανοητή. Σε κάθε περίπτωση, η χρήση των εφαρμογών εξόρυξης από μονάδες εσωτερικού ελέγχου μεγάλων και πολύπλοκων στις δραστηριότητες οργανισμούς δύναται να έχει θετικά αποτελέσματα, τόσο στο έργο των μονάδων εσωτερικού ελέγχου (ειδικά αν στις γνώσεις και δεξιότητές τους περιλαμβάνεται και η γνώση αυτών των εφαρμογών), όσο και στους οργανισμούς.

Γενικότερα, στο πλαίσιο του εσωτερικού ελέγχου, η χρήση analytics, η ανάλυση δηλαδή ενός μεγάλου πληθυσμού δεδομένων για τη λήψη πληροφοριών υποστηρίζει τις μονάδες εσωτερικού ελέγχου να προσθέτουν αξία στον οργανισμό, μέσω της βελτίωσης της απόδοσης, της μείωσης του κινδύνου και της μεγιστοποίησης της αξίας. Καθώς το επιχειρηματικό τοπίο για τους περισσότερους οργανισμούς γίνεται όλο και πιο περίπλοκο, υπάρχει μια αυξανόμενη τάση προς την αξιοποίηση τεχνικών ανάλυσης για την βελτίωση της εστίασης στον κίνδυνο και τη λήψη χρήσιμης πληροφόρησης. Οι μονάδες εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να αλλάξουν την κουλτούρα τους και να ξεφύγουν από την λανθασμένη εστίαση στο παρελθόν και την χρήση δείγματος και να εκμεταλλευτούν την αλματώδη ανάπτυξη της τεχνολογίας, των εφαρμογών εξόρυξης και ανάλυσης δεδομένων, προκειμένου να αξιοποιήσουν τα διαθέσιμα δεδομένα στον οργανισμό εξετάζοντας όλο τον πληθυσμό δεδομένων χρησιμοποιώντας διάφορες τεχνικές ανάλυσης. Ένα παράδειγμα αυτού είναι η χρήση αναλυτικών τεχνικών για την αξιολόγηση της συμμόρφωσης με τις δικλείδες ασφαλείας, με τις ισχύουσες Πολιτικές και διαδικασίες έναντι των παραδοσιακών, συχνά μονότονων και συνήθως χειρωνακτικών διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου.

Σύμφωνα με τους Lalit και Joe (2014), η χρήση analytics, παρείχε σημαντική αναβάθμιση της οργάνωσης και της λειτουργίας της μονάδας εσωτερικού ελέγχου και απέδειξε απτά οφέλη έναντι των παραδοσιακών προσεγγίσεων ως εξής:

**Πίνακας 1**: Σύγκριση προσεγγίσεων στην ανάλυση δεδομένων από την μονάδα εσωτερικού ελέγχου

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Παραδοσιακές προσεγγίσεις** | **Προσέγγιση με χρήση analytics** |
| Αξιολόγηση κινδύνων | * Πλήθος συνεντεύξεων εντός του οργανισμού με υπεύθυνους λειτουργιών * Μη λεπτομερής επισκόπηση των διαδικασιών | * Στοχευμένες συνεντεύξεις σε λειτουργίες που παρουσιάζουν προβλήματα * Στοχευμένες, βάσει κινδύνου αξιολογήσεις, που οδηγούν σε σαφείς στόχους |
| Έλεγχος δικλείδων ασφαλείας | * Δείγμα 10-25% επί των συναλλαγών * Η επισκόπηση περιορίζεται σε επίπεδο κάλυψης της διαδικασίας | * Ανάλυση του 100% του πληθυσμού και λήψη δείγματος μόνο σε συναλλαγές υψηλού κινδύνου * Προσδιορισμός πιθανών περιπτώσεων απάτης και παραβίασης Πολιτικών με την χρήση ειδικών κριτηρίων |
| Επαναληψιμότητα | * Ευρήματα με χαμηλή δυνατότητα επαναληψιμότητας * Εργασίες κυρίως χειροκίνητες | * Παρακαταθήκη σε κώδικες και αρχεία που υποστηρίζουν την συνεχή παρακολούθηση και την επαναληψιμότητα |

Σε επίπεδο τύπων ελέγχων, ορισμένα παραδείγματα από την χρήση analytics παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα (όπως προέρχεται από το Chartered Institute of Internal Auditors):

**Πίνακας 2**: Χρήση analytics από την μονάδα εσωτερικού ελέγχου ανά λειτουργία

|  |  |
| --- | --- |
| **Λειτουργία** | **Παραδείγματα χρήσης analytics στην δραστηριότητα εσωτερικού ελέγχου** |
| Συμμόρφωση | Αναφορές προμηθειών και δαπανών για το σύνολο των συναλλαγών |
| Διενέργεια ελέγχων προμηθευτών που βασίζονται σε αναλυτικές γραμμές για τον προσδιορισμό εξαιρέσεων και τάσεων |
| Αξιολόγηση των κανονιστικών απαιτήσεων. |
| Εντοπισμός δεδομένων χαμληής ποιότητας και αμφιβόλου ακεραιότητας στα πληροφοριακά συστήματα τα οποία δεικνύουν αυξημένους κινδύνους που σχετίζονται με τη συμμόρφωση |
| Αξιολόγηση κινδύνων απάτης, εντοπισμός και διερεύνηση | Εντοπισμός περιοχών με υψηλό κίνδυνο απάτης και αξιολόγηση δικλείδων ασφαλείας |
| Εντοπισμός ψεύτικων εργαζομένων, προμηθευτών και τρίτων μερών |
| Εντοπισμός δεδομένων που δεικνύουν αυξημένους χρηματοοικονομικούς κινδύνους και κινδύνους για τη φήμη του οργανισμού |
| Διερεύνηση σχημάτων απάτης και απάντηση σε ερωτήσεις τύπου «ποιος, τι, πότε, πού» |
| Λειτουργίες | Εκπόνηση βασικών δεικτών σχετικά με τον χρόνο πληρωμής, χαμένες εκπτώσεις πρόωρης αποπληρωμής και την αποδοτικότητα πληρωμών |
| Ανάλυση για τον εντοπισμό περιπτώσεων διπλών πληρωμών |
| Αναλύσεις αναγνώρισης εσόδων |
| Ανάλυση βραδέως κινούμενων αποθεμάτων |
| Προσδιορισμός βασικών δεικτών απόδοσης και βασικών δεικτών κινδύνου του οργανισμού |
| Σύστημα εσωτερικού ελέγχου | Προληπτικές δικλείδες ασφαλείας π.χ. σχέδιο επιχειρησιακής συνέχειας, κωδικοί πρόσβασης, στοιχεία ελέγχου πρόσβασης |
| Κατασταλτικές δικλείδες ασφαλείας |
| Κατευθυντήριες δικλείδες ασφαλείας π.χ. κώδικας δεοντολογίας |
| Διενέργεια ελέγχου διαχωρισμού καθηκόντων |
| Αναλύσεις προσβάσεων χρηστών |
| Αναφορές εξαιρέσεων π.χ. εντοπισμός υπερβολικών τιμών που δεικνύουν αδυναμίες στις δικλείδες ασφαλείας |

Οι μονάδες εσωτερικού ελέγχου που κάνουν ήδη χρήση analytics βρίσκονται σε διάφορα σημεία ωριμότητας. Το παρακάτω διάγραμμα δείχνει τη σύνδεση μεταξύ της χρήσης analytics από τις μονάδες εσωτερικού ελέγχου και το επίπεδο των σχετικών δεξιοτήτων που απαιτούνται ανά βαθμολογία ωριμότητας. Αυτό θα βοηθήσει τις μονάδες εσωτερικού ελέγχου που είτε διερευνούν το ενδεχόμενο χρήσης analytics για πρώτη φορά, προκειμένου να εντοπίσουν το επίπεδο δεξιοτήτων που απαιτείται για την επιτυχή εισαγωγή του, είτε τις μονάδες εσωτερικού ελέγχου που κάνουν ήδη χρήση εργαλείων και τεχνικών analytics να αναγνωρίσουν αν το επίπεδο δεξιοτήτων τους είναι ικανό να τις κατευθύνει στο επόμενο επίπεδο ωριμότητας:

**Σχήμα 1**: Μοντέλο ωριμότητας χρήσης analytics από την μονάδα εσωτερικού ελέγχου

2.8.4 Εφαρμογή της Agile μεθοδολογίας στον εσωτερικό έλεγχο

Οι σύγχρονες μονάδες εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να είναι ευέλικτες, δεδομένου του δυναμικού και συνεχώς εναλλασσόμενου επιχειρηματικού περιβάλλοντος της εποχής μας. Με βάση τον ορισμό τους, θα πρέπει να λειτουργούν εστιαζόμενες στον κίνδυνο και να προσθέτουν αξία, έχοντας πάντα κατά νου, τον περισσότερο από ποτέ στρατηγικό ρόλο τους. Η κυριότερη πρόκληση που αντιμετωπίζουν οι σύγχρονες μονάδες εσωτερικού ελέγχου, στο πλαίσιο του πολύπλοκου και διευρυμένου ρόλου τους, είναι η έλλειψη πόρων. Νέοι τύποι κινδύνων ή η αύξηση της επικινδυνότητας, σε όρους αντίκτυπου και πιθανότητας, ήδη υφιστάμενων, όπως οι κίνδυνοι που σχετίζονται με την κυβερνοασφάλεια, την ιδιωτικότητα και την κανονιστική συμμόρφωση επιβάλλουν στους εσωτερικούς ελεγκτές να είναι ευέλικτοι και ταχείς. Η ταχύτητα και η ευελιξία των μονάδων εσωτερικού ελέγχου δεν θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως μια γενική αναδιάρθρωση της λειτουργίας της μονάδας, η οποία επιβάλλει τον σχεδιασμό, εκ του μηδενός, του τρόπου λειτουργίας της. Η ζητούμενη ευελιξία θα πρέπει να αποτυπωθεί ως ένα επιπλέον εργαλείο στην φαρέτρα των μονάδων εσωτερικού ελέγχου με σκοπό την περαιτέρω πρόσθεση αξίας στους οργανισμούς που υπηρετούν.

Με την πάροδο των ετών, ο ρόλος και η σημαντικότητα των μονάδων εσωτερικού ελέγχου βαίνει διαρκώς αυξανόμενη, κάτι που αποτυπώνεται στα οικεία νομοθετικά και κανονιστικά πλαίσια. Ήδη από το 2002, για παράδειγμα, με βάση τον νόμο Sarbanes-Oxley, οι εσωτερικοί ελεγκτές, από αόρατοι στην λειτουργία των οργανισμών, έπρεπε να βγουν μπροστά και να μιλήσουν, να διεκδικήσουν τη θέση τους και να δώσουν περισσότερη εικόνα για τα ελεγκτικά έργα τους, πέραν της απλής διαβεβαίωσης που παρείχαν χωρίς πολλές λεπτομέρειες έως τότε. Παραδοσιακά, η ελεγκτική εργασία των μονάδων εσωτερικού ελέγχου λάμβανε χώρα υιοθετώντας αρχικά μια προσέγγιση δομών και έπειτα μια προσέγγιση διαδικασιών. Η προσέγγιση του προγραμματισμού και διενέργειας ελεγκτικών έργων με βάση τον κίνδυνο που οι σημερινοί εσωτερικοί ελεγκτές υιοθετούν έχει ως σημείο εκκίνησης τον καθορισμό των στόχων του οργανισμού (στρατηγικός ρόλος μονάδων εσωτερικού ελέγχου) και αυξάνει το εύρος των ελεγκτικών έργων στοχεύοντας στην στρατηγική του οργανισμού, στην αποτελεσματικότητα των δικλείδων ασφαλείας που σχετίζονται με την στρατηγική του οργανισμού, του σχεδιασμού και της εφαρμογής επαρκών, αποδοτικών και αποτελεσματικών Πολιτικών και διαδικασιών. Αποτέλεσμα αυτής της αλλαγής είναι οι οργανισμοί να είναι σε θέση να υιοθετούν μια ολιστική προσέγγιση η οποία ξεφεύγει των ορίων της υιοθέτησης είτε προληπτικής είτε κατασταλτικής προσέγγισης. Βασική προϋπόθεση φυσικά αποτελεί η λειτουργία του οργανισμού να είναι σχεδιασμένη με βάση την αναγνώριση και διαχείριση κινδύνων και να έχουν σε ισχύ αποτελεσματικά πλαίσια διαχείρισης κινδύνων. Επιπλέον, η αυξανόμενη χρήση της τεχνολογίας στις επιχειρησιακές λειτουργίες αλλά και στις λειτουργίες του εσωτερικού ελέγχου, έχει δημιουργήσει μια πληθώρα διαθέσιμων δεδομένων, τα οποία είναι ανώτερα σε ποιότητα και σε ποσότητα σε σύγκριση με τα δεδομένα του παρελθόντος που βασίζονταν σε χειροκίνητες δικλείδες ασφαλείας και σε περιορισμένες βάσεις δεδομένων. Αυτό έχει επίδραση στις τεχνικές δειγματοληψίας της μονάδας εσωτερικού ελέγχου και συνεπακόλουθα στην συμπερίληψη του ελεγκτικού έργου όλων των εξαιρέσεων που υφίστανται στο σύνολο του πληθυσμού. Πέραν των τεχνικών δειγματοληψίας, τα παραπάνω έχουν επίδραση σε όλα τα στάδια ενός ελεγκτικού έργου, από τον προγραμματισμό του έως και την σχετική έκθεση ελέγχου. Τα οφέλη είναι μια συνεχής και όχι μεμονωμένη ή διακοπτόμενη, λόγω έλλειψης πόρων παρακολούθηση των κινδύνων, των δεικτών απόδοσης, της αποτελεσματικότητας των δικλείδων ασφαλείας. Επίσης, ο υψηλός βαθμός αυτοματοποίησης των ελεγκτικών εργασιών, ο έγκαιρος εντοπισμός κινδύνων, λαθών και παραλείψεων και η ευελιξία στο τρόπο αναφοράς των ευρημάτων μέσω εξατομικευμένων οθονών προβολών (dashboards).

Βασικό στοιχείο της εργασίας των μονάδων εσωτερικού ελέγχου αποτελεί η δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης με τα διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη. Ένα στοιχείο που επηρεάζει την δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης είναι η διορατικότητα, η προνοητικότητα και η ολιστική προσέγγιση της μονάδας εσωτερικού ελέγχου. Η παραδοσιακή λειτουργία των μονάδων εσωτερικού ελέγχου εστίαζε στον έλεγχο γεγονότων που είχαν λάβει χώρα στο παρελθόν και δεν ήταν εφικτή η συμπόρευση του ελεγκτικού έργου με τις τρέχουσες εξελίξεις. Επιπλέον, θα πρέπει να τονιστεί ότι η δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης προϋποθέτει, πέραν της παροχής διαβεβαιωτικών υπηρεσιών εναρμονισμένων με τις τρέχουσες εξελίξεις, και την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών όπως το Διεθνές Πλαίσιο Επαγγελματικής Εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου ορίζει. Τα εργαλεία- μεθοδολογίες που έχει στην κατοχή της η μονάδα εσωτερικού ελέγχου προκειμένου να επιτευχθούν τα παραπάνω είναι η εφαρμογή μιας προσέγγισης με βάση τον κίνδυνο, η οποία χρησιμοποιεί πληθώρα δεδομένων που προέρχονται από τις διάφορες μηχανογραφικές εφαρμογές και αξιοποιούνται με κατάλληλες ελεγκτικές εφαρμογές και η μεθοδολογία agile εσωτερικών ελέγχων.

Η μεθοδολογία agile προέρχεται από την εξέλιξη εφαρμογών ΙΤ. Το 2001 δημιουργήθηκε μια ομάδα προγραμματιστών, οι οποίοι αναγνωρίζοντας τις δυσκολίες των μέχρι τότε εφαρμοζόμενων τεχνικών που βασίζονταν σε διαδοχικές διαδικασίες χωρισμένες σε γραμμικές βάσεις (waterfall approach), με αποτέλεσμα τις καθυστερήσεις στην ολοκλήρωση των έργων, δημιούργησαν την μεθοδολογία agile (ευέλικτη μεθοδολογία). Η μεθοδολογία agile, αν και δημιουργήθηκε για να βοηθήσει την ταχύτερη και αποτελεσματικότερη υλοποίηση προγραμμάτων ΙΤ, βρίσκει εφαρμογή σε πλήθος γνωστικών αντικειμένων, έναν από αυτά και η δραστηριότητα του εσωτερικού ελέγχου. Έχοντας στο μυαλό μας, την δραστηριότητα του εσωτερικού ελέγχου, παρακάτω παραθέτουμε συνοπτικά τις βασικές αρχές της μεθοδολογίας agile, που βρίσκει εφαρμογή σε όλα τα γνωστικά αντικείμενα που επιδιώκουν την εφαρμογή της:

* + - Βασική προτεραιότητα αποτελεί η ικανοποίηση του πελάτη με την συνεχή παράδοση σημαντικού τμήματος του λογισμικού από τα πρώτα κιόλας στάδια της εξέλιξής του.
* Οι μεταβαλλόμενες απαιτήσεις είναι καλοδεχούμενες ακόμα και σε προχωρημένο στάδιο ανάπτυξης. Οι διαδικασίες, που εφαρμόζονται έχουν την δυνατότητα να περιλαμβάνουν την αλλαγή προς όφελος του πελάτη.
* Η παράδοση τμημάτων λογισμικού γίνεται ανά δύο εβδομάδες έως και ανά δύο μήνες. Σημαντική είναι η όσο το δυνατόν συχνότερη παράδοση.
* Οι πελάτες και οι υπεύθυνοι ανάπτυξης του συστήματος πρέπει να συνεργάζονται καθημερινά μέχρι την παραγωγή του τελικού προϊόντος.
* Σημαντική είναι η ανάθεση των τμημάτων του συστήματος σε ικανό και αποτελεσματικό προσωπικό και η εξασφάλιση ευνοϊκού περιβάλλοντος εμπιστοσύνης και υποστήριξης.
* Ο καλύτερος τρόπος μεταβίβασης και ανταλλαγής πληροφοριών με την ομάδα παραγωγής είναι η διαπροσωπική συζήτηση και οι συνομιλίες.
* Το καλύτερο και πιο αξιόπιστο μέτρο, που επιβεβαιώνει την πρόοδο, είναι το να λειτουργούν σωστά τα τμήματα λογισμικού τα οποία αναπτύσσονται.
* Οι ευέλικτες διαδικασίες προωθούν τον σταθερό ρυθμό ανάπτυξης του συστήματος, ο οποίος πρέπει να ακολουθείται τόσο από τον πελάτη όσο και από τους υπεύθυνους παραγωγής.
* Η ευελιξία ενισχύεται από την συνεχή προσπάθεια για τεχνική αρτιότητα και καλό σχεδιασμό.
* Η απλοποίηση, με την έννοια της υλοποίησης στόχων με σύντομο αλλά αποτελεσματικό τρόπο, είναι ουσιαστική.
* Οι καλύτερες αρχιτεκτονικές, απαιτήσεις και σχέδια προκύπτουν από ομάδες, που αυτό-οργανώνονται.
* Σε τακτά χρονικά διαστήματα, η ομάδα συζητά τρόπους, που την βοηθούν να γίνει περισσότερο αποτελεσματική και επαναπροσδιορίζει τη συμπεριφορά της.

Η διενέργεια εσωτερικών ελέγχων χωρίς την μεθοδολογία agile μπορεί να διαρκέσει αρκετές εβδομάδες (περιλαμβάνοντας τα στάδια του προγραμματισμού του ελέγχου, της διενέργειάς του, την επισκόπησης του και της έκδοσης της έκθεσης ελέγχου). Μια μονάδα εσωτερικού ελέγχου, χρησιμοποιώντας την agile μεθοδολογία, ολοκληρώνει το κάθε στάδιο του ελέγχου σε μικρότερο χρονικό διάστημα. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτό απαιτείται συνεργασία και επικοινωνία της ομάδας ελέγχου και των λοιπών ενδιαφερόμενων μερών. Στόχος της agile μεθοδολογίας είναι η εκτέλεση του ελεγκτικού έργου με ταχύτητα και αποτελεσματικότητα, χωρίς όμως να παραγκωνίζεται η διάσταση της διενέργειας ενός ποιοτικού εσωτερικού ελέγχου. Ο σχεδιασμός “try fast-fail fast” που πρεσβεύει η agile μεθοδολογία επιτρέπει την αποτελεσματική αλλαγή όταν οι συνθήκες το επιβάλλουν, είτε σε όρους παραδοτέου (νέα ελεγκτικά τεκμήρια στη διάθεση της ελεγκτικής ομάδας που επιβάλλουν μια διαφορετική στόχευση του ελέγχου, για παράδειγμα), είτε σε όρους ταχύτητας ολοκλήρωσης του ελεγκτικού έργου, καθώς η αρμονική συνεργασία και επικοινωνία των εμπλεκόμενων ομάδων ελέγχου και λοιπών ενδιαφερόμενων μερών επιτρέπει την διαλειτουργικότητα και την αυτό-οργάνωση. Ουσιαστικά, οι βασικές διαφορές μεταξύ της εφαρμογής agile μεθοδολογίας στον εσωτερικό έλεγχο, σε σχέση με την παραδοσιακή μεθοδολογία διενέργειας εσωτερικών ελέγχων συνοψίζονται στους παρακάτω πυλώνες:

* Οι άνθρωποι (μέλη μονάδας εσωτερικού ελέγχου) είναι αυτή που χειρίζονται την διαδικασία και δεν υπακούν σε προκαθορισμένες και προβλέψιμες διαδικασίες.
* Υφίσταται μια σχέση συνεργασίας με τα ενδιαφερόμενα μέρη (ελεγχόμενους) έναντι προσκόλλησης στην εκδοθείσα εντολή ελέγχου.
* Σε περίπτωση που κατά την διάρκεια ενός ελεγκτικού έργου, νέα δεδομένα έρθουν στην κατοχή της μονάδας εσωτερικού ελέγχου, αυτά θα πρέπει να ενσωματωθούν και να τροποποιήσουν ανάλογα το εύρος του ελέγχου, παρά να μην ελεγχθούν με την αιτιολογία ότι είναι εκτός του συμφωνημένου εύρους ελέγχου.
* Εντέλει, αυτό που επιδιώκεται και έχει τεράστια σημασία είναι η ευελιξία και όχι η προσκόλληση σε κανονιστικές και παραδοσιακές διαδικασίες.

Πως όμως εφαρμόζεται στην πράξη μια μεθοδολογία agile στον εσωτερικό έλεγχο; Λαμβάνοντας γνώση από την εφαρμογή της σε περιβάλλοντα ανάπτυξης επιχειρησιακών εφαρμογών διακρίνουμε τα ακόλουθα σε σχέση με την εφαρμογή της στην λειτουργία των μονάδων εσωτερικού ελέγχου:

* Συστήνονται και λειτουργούν μικρές αυτό-οργανωμένες και διαλειτουργικές ομάδες ελέγχου για ελεγκτικά έργα βραχέων περιόδων (συνήθως 2 εβδομάδων). Οι ομάδες είναι αυτό-διοικούμενες και είναι αυτές που αποφασίζουν για το εύρος του ελέγχου και την χρονική διάρκεια του, είτε στο σύνολο είτε στα επιμέρους συστατικά του στοιχεία (τα εκάστοτε ελεγκτικά βήματα). Η πρόοδος αυτών των ομάδων ελέγχου παρακολουθείται με εργαλεία όπως to do lists, in progress items, done items κτλ.
* Οι ελεγκτικές εργασίες ολοκληρώνονται σε συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα για κάθε μία και δύνανται να περιλαμβάνουν τον σχεδιασμό sprint, δηλαδή ποια ελεγκτικά βήματα θα ολοκληρώσουν γρήγορα και με ποιο τρόπο θα το επιτύχουν. Επίσης, δύνανται να περιλαμβάνουν σύντομες συναντήσεις ενημέρωσης (συνήθως 15λεπτές) αλλά και sprint επισκοπήσεις, δηλαδή άτυπες συναντήσεις των ομάδων για άτυπη ενημέρωση σχετικά με την πρόοδο τους και τέλος, συναντήσεις συζήτησης της ακολουθούμενης μεθοδολογίας και των ακολουθούμενων ελεγκτικών βημάτων με σκοπό τον έγκαιρο εντοπισμό λαθών ή παραλείψεων επί των ελεγκτικών διαδικασιών, με γνώμονα την ταχύτητα και την αποτελεσματικότητα, προκειμένου να διορθωθούν έγκαιρα τυχόν αναποτελεσματικότητες.
* Εφαρμογή της προσέγγισης “Must have, Should have, Could have, and Will not have”. Αυτή η προσέγγιση προτεραιοποιεί τις ελεγκτικές διαδικασίες με σκοπό των προσδιορισμό εκείνων που προσθέτουν την μεγαλύτερη αξία. Ευνόητο είναι ότι η εφαρμογή αυτής της προσέγγισης σε μονάδες εσωτερικού ελέγχου που δεν χρησιμοποιούν τεχνικές δειγματοληψίας και προτεραιοποίησης, είτε των ελεγκτικών έργων είτε των ελεγκτικών βημάτων, αποτελεί πρόκληση.
* Επιλεγμένη από την διοίκηση ολικής ποιότητας, η χρήση της μεθοδολογίας των καρτών και των πινάκων Kanban αποκτά αξία στην εφαρμογή της agile μεθοδολογίας στην λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου. Η μεθοδολογία αυτή επιτρέπει την οπτικοποίηση της προόδου στα διάφορα στάδια της ελεγκτικής διαδικασίας και προωθεί την αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των μελών της ομάδας ελέγχου.
* Τέλος, προεχόμενο από το κομμάτι των Ιαπωνικών πολεμικών τεχνών, η χρήση του όρου “Shu Ha Ri”, στην εφαρμογή agile μεθοδολογίας, επιτρέπει την επισκόπησης της προόδου της μάθησης. Πιο συγκεκριμένα, η εφαρμογή της χρησιμεύει κατά το στάδιο της μετάβασης από την διενέργεια εσωτερικών ελέγχων βασιζόμενων σε παραδοσιακές τεχνικές σε εφαρμογή agile μεθοδολογιών, καθώς ο όρος αυτός περιγράφει τα διάφορα στάδια της μάθησης, ήτοι, την απόκτηση της νέας γνώσης, την εμβάθυνση σε αυτή με σκοπό να καταστεί κτήμα του κατόχου τους και την αποκόλληση από εφαρμοζόμενες τεχνικές που βασίζονταν σε παλαιότερες γνώσεις.

Η εφαρμογή της agile μεθοδολογίας από τις μονάδες εσωτερικού ελέγχου επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό την λειτουργία τους και επιφέρει σημαντικά πλεονεκτήματα όπως:

* Βελτιωμένη ευελιξία. Η ελαστικότητα και η ευκολία τροποποίησης του κύκλου ζωής των ελεγκτικών έργων επιτρέπει στις μονάδες εσωτερικού ελέγχου να δώσουν προτεραιότητα στους σημαντικούς κινδύνους που επηρεάζουν τους στόχους των οργανισμών και των Διευθύνσεων/ τμημάτων/ λειτουργιών. Αντί οι μονάδες εσωτερικού ελέγχου να προσκολλώνται στο ετήσιο πλάνο ελέγχων ανεξαρτήτως των μεταβαλλόμενων συνθηκών που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί, υιοθετούν ένα συνεχώς αναθεωρημένο, με βάση τις συνθήκες, πλάνο ελέγχων το οποίο βασίζεται σε συνεχή και άτυπη επικοινωνία τόσο μεταξύ των μελών της μονάδας εσωτερικού ελέγχου, όσο και με τα ενδιαφερόμενα μέρη.
* Έγκαιρη αναγνώριση νέων κινδύνων. Λόγω του ότι η ευελιξία της λειτουργίας της μονάδας εσωτερικού ελέγχου εδράζεται σε συνεχή ανάλυση δεδομένων, καθίσταται πιο εφικτή η έγκαιρη αναγνώριση νέων κινδύνων που αντιμετωπίζει, ή ενδέχεται να αντιμετωπίσει ο οργανισμός, και συνεπακόλουθα θα τροποποιηθεί κατάλληλα το πλάνο ελέγχων.
* Αυξημένη ικανότητα ανάλυσης δεδομένων. Η agile μεθοδολογία ενσωματώνει την ανάλυση δεδομένων πιο διεξοδικά στην διαδικασία ελέγχου. Λόγω του ότι οι μονάδες εσωτερικού ελέγχου τείνουν να έχουν μεγαλύτερη πρόσβαση σε δεδομένα και πρόσβαση σε συστήματα ανάλυσής τους, είναι σε θέση να προβαίνουν σε σημαντικές αναλύσεις και να αμφισβητούν τα αποτελέσματα των αποφάσεων του οργανισμού. Ως επιπλέον συνέπεια των παραπάνω, οι ικανότητες και οι σχετικές δεξιότητες των στελεχών των μονάδων εσωτερικού ελέγχου αυξάνονται.
* Πιο αναλυτική επισκόπηση των διαδικασιών. Οι υφιστάμενοι δείκτες απόδοσης μιας Διεύθυνσης/ τμήματος/ λειτουργίας βρίσκονται συνήθως διασκορπισμένοι σε όλο το εύρος και εκπονούνται προκειμένου να υπολογίσουν την αποδοτικότητα του συνόλου. Οι μονάδες εσωτερικού ελέγχου είναι σε θέση να εξετάσουν όλους αυτούς τους δείκτες απόδοσης είτε μεμονωμένα είτε ολιστικά, προκειμένου να αναφέρουν τα αποτελέσματα των ελέγχων τους είτε σε επίπεδο διαδικασίας είτε σε ολιστικό επίπεδο ελέγχου της Διεύθυνσης/ τμήματος/ λειτουργίας.
* Η agile μεθοδολογία υποστηρίζει τη βελτίωση και την ανάπτυξη των διαδικασιών. Οι μονάδες εσωτερικού ελέγχου μπορούν να χρησιμοποιήσουν τεχνικές διαχείρισης αλλαγών για να αναθεωρήσουν με ταχύτητα τα πλάνα ελέγχων τους και να επισημάνουν τις επιπτώσεις αυτών στην λειτουργία της μονάδας εσωτερικού ελέγχου. Λόγω του ότι τα προαναφερθέντα αφορούν, πέραν της λειτουργίας της μονάδας εσωτερικού ελέγχου, και τις υπόλοιπες Διευθύνσεις/ τμήματα/ λειτουργίες, η συνεργασία όλων αυτών επιτρέπει στις μονάδες εσωτερικού ελέγχου να προσθέσουν αξία σε πραγματικό χρόνο, αντί να περιμένουν έως ότου ολοκληρωθούν οι αλλαγές.
* Περιορισμός των οικονομικών απωλειών λόγω έγκαιρου εντοπισμού μη αποτελεσματικών δικλείδων ασφαλείας. Μέσω της συνεχούς παρακολούθησης δεικτών και της ανάλυσης τάσεων, οι μονάδες εσωτερικού ελέγχου αναγνωρίζουν έγκαιρα μη αποτελεσματικές δικλείδες ασφαλείας και τις οικονομικές επιπτώσεις αυτών νωρίτερα.
* Παρέχει στη διοίκηση εργαλεία διαχείρισης των κινδύνων σε πραγματικό χρόνο και επιβεβαιώνει έγκαιρα την αποτελεσματικότητα του συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Όταν οι μονάδες εσωτερικού ελέγχου ευθυγραμμίζονται για να επεξεργαστούν αλλαγές που συμβαίνουν σε έναν οργανισμό, οι δικλείδες ασφαλείας ελέγχονται σε πραγματικό χρόνο. Έτσι, εντοπίζονται οι μη αποτελεσματικές δικλείδες ασφαλείας προκειμένου να επανασχεδιαστούν. Η διαδικασία αυτή, με την συνδρομή των μονάδων εσωτερικού ελέγχου, επιτρέπει την ταυτόχρονη εξέλιξη των λειτουργιών μιας Διεύθυνσης/ τμήματος/ λειτουργίας και τον σχεδιασμό, μετά από έλεγχο, αποτελεσματικών δικλείδων ασφαλείας.
* Παροχή υπηρεσιών διασφάλισης σε πραγματικό χρόνο. Λόγω του ότι οι μονάδες εσωτερικού ελέγχου εργάζονται επί τη βάσει επιταχυνόμενων κύκλων, είναι εφικτή η επανεκτίμηση των εργασιών της μονάδας σε συντομότερο χρονικό διάστημα. Αυτό σημαίνει ότι τα αποτελέσματα εκπονούνται και επικοινωνούνται με ταχύτητα, τα σχόλια των υπευθύνων παραδίδονται με ταχύτητα και η ενσωμάτωση των συμφωνημένων ευρημάτων γίνεται με ταχύτητα, και σε χρόνο κοντινό από αυτόν που αφορά το δείγμα που χρησιμοποιήθηκε για την εκπόνηση των αποτελεσμάτων του ελέγχου.
* Βελτιωμένη διαφάνεια. Η ανοιχτή επικοινωνία ενθαρρύνεται, οπότε τα ευρήματα παρουσιάζονται έγκαιρα προτού καταστούν δισεπίλυτα.
* Ικανοποίηση ενδιαφερόμενων μερών. Η υιοθέτηση agile μεθοδολογίας από τις μονάδες εσωτερικού ελέγχου συνεπάγεται την έλλειψη εκπλήξεων στα ενδιαφερόμενα μέρη. Η γνώση που λαμβάνει, επεξεργάζεται και επικοινωνεί η μονάδα εσωτερικού ελέγχου είναι άμεσα διαθέσιμη στα ενδιαφερόμενα μέρη, επομένως επιτυγχάνεται έγκαιρη αναγνώριση, αξιολόγηση και διαχείριση των κινδύνων του οργανισμού.

Παρά τα πλεονεκτήματα από την εφαρμογή της agile μεθοδολογίας στον εσωτερικό έλεγχο, η υλοποίηση της δεν είναι κάτι εύκολο ούτε εφαρμόζεται χωρίς να προκύψουν εμπόδια. Απαιτείται χρόνος και αφιέρωση πόρων για την μετάβαση σε μια νοοτροπία agile. Ορισμένα από τα εμπόδια που ενδεχομένως αντιμετωπίσουν οι μονάδες εσωτερικού ελέγχου κατά την μετάβαση στην agile μεθοδολογία είναι:

* Ρυθμιστικές αρχές και εξωτερικοί ελεγκτές. Οι ρυθμιστικές αρχές διαδραματίζουν κεντρικό ρόλο στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον σε όρους καθορισμού λειτουργίας τους και σε όρους ελέγχου. Οι εξωτερικοί ελεγκτές αντίστοιχα, εστιάζουν στην χρηματοοικονομική συμμόρφωση. Και τα δύο αυτά ενδιαφερόμενα μέρη αναμένουν να βασίζονται στις εργασίες της μονάδας εσωτερικού ελέγχου και για αυτό το λόγο είναι βολικό για αυτούς η υιοθέτηση μιας σταθερής και όχι ευέλικτης μεθοδολογίας από μέρους των μονάδων εσωτερικού ελέγχου.
* Αντίσταση στην αλλαγή. Οι εργασιακές διεργασίες είναι συνήθως βαθιά ριζωμένες στην λειτουργία του οργανισμού. Η Διοίκηση του οργανισμού, η Επιτροπή Ελέγχου και το Διοικητικό Συμβούλιο ενδέχεται να αντισταθούν στην υιοθέτηση agile μεθοδολογίας από την μονάδα εσωτερικού ελέγχου, επομένως η προσέγγιση «top-down» δεν θα είναι αποτελεσματική. Η agile μεθοδολογία στις μονάδες εσωτερικού ελέγχου βασίζεται σε αποκεντρωμένες αποφάσεις, οι οποίες απαιτούν την αφιέρωση πόρων και χρόνου.
* Μετασχηματισμός κουλτούρας και τρόπου λειτουργίας. Η υιοθέτηση μιας ευέλικτης μεθοδολογίας απαιτεί μετασχηματισμό της συνολικής κουλτούρας και κατανόηση και υποστήριξη από μέρους της Διοίκησης.
* Εξισορρόπηση ευελιξίας και απαιτούμενων έργων υπηρεσιών διασφάλισης. Όταν μια μονάδα εσωτερικού ελέγχου υιοθετεί την ευέλικτη μεθοδολογία δεν σημαίνει ότι θα πρέπει να παραμελήσει, προς όφελος της ταχύτητας και της ευελιξίας, βασικά ελεγκτικά βήματα όπως η τεκμηρίωση των ευρημάτων κτλ.
* Όπως σε καθετί νέο εισάγεται σε έναν οργανισμό, έτσι και στην υιοθέτηση μιας ευέλικτης μεθοδολογίας στην μονάδα εσωτερικού ελέγχου, είναι αναμενόμενη η εφαρμογή της καμπύλης μάθησης για ένα σημαντικό χρονικό διάστημα. Με άλλα λόγια, είναι αναμενόμενες καθυστερήσεις, λάθη και παραλείψεις κατά τα πρώτα στάδια εφαρμογής της αλλαγής.

Με βάση το τελευταίο εμπόδιο, κρίνουμε σκόπιμο να αναφερθούμε στην νοοτροπία που θα πρέπει να υπάρχει σε μια μονάδα εσωτερικού ελέγχου όταν αποφασίσει να προχωρήσει στην υιοθέτηση μιας ευέλικτης μεθοδολογίας εσωτερικού ελέγχου:

* Θα πρέπει να κατανοηθεί ότι η όλη διαδικασία δεν είναι δυαδική, δηλαδή ή υιοθετείται καθ’ ολοκληρίαν μια ευέλικτη μεθοδολογία ή δεν υιοθετείται καθόλου. Ειδικά σε οργανισμούς των οποίων η δραστηριότητα ρυθμίζεται από αυστηρά νομικά και κανονιστικά πλαίσια είναι απαραίτητο η μονάδα εσωτερικού ελέγχου να βασίζεται σε παραδοσιακές μεθοδολογίες και ταυτόχρονα να προβαίνει σε ενέργειες μερικής υιοθέτησης της agile μεθοδολογίας.
* Θα πρέπει να υπάρχει η υποστήριξη της Διοίκησης. Η υιοθέτηση μιας agile μεθοδολογίας από μέρους της μονάδας εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να έχει την εύλογη υποστήριξη της Διοίκησης. Για να επιτευχθεί αυτή, θα πρέπει η μονάδα εσωτερικού ελέγχου να επικοινωνήσει την χρησιμότητα από την εφαρμογή της agile μεθοδολογίας σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη και να ξεκινήσει με μια σταδιακή- πιλοτική εφαρμογή αυτής προκειμένου να δώσει την δυνατότητα στη Διοίκηση να εξοικειωθεί με αυτήν, να προβεί σε σχολιασμό κτλ.
* Θα πρέπει να εκπαιδευτεί κατάλληλα το σύνολο του προσωπικού της μονάδας εσωτερικού ελέγχου σχετικά με την εφαρμογή της νέας μεθοδολογίας και να ενημερωθούν για τα επιδιωκόμενα οφέλη και τις αλλαγές που θα επέλθουν.
* Θα πρέπει να βελτιστοποιηθεί ο προγραμματισμός των απαιτούμενων έργων. Η χρήση εγγράφων σχεδιασμού στο οποίο εμπλέκονται η ομάδα ελέγχου, στελέχη της ελεγχόμενης Διεύθυνσης/ τμήματος/ λειτουργίας αποτελεί μια βέλτιστη πρακτική. Μέσω αυτής της διαδικασίας εξασφαλίζεται η ευθυγράμμιση όλων των εμπλεκόμενων μερών.
* Θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν διάφορες εφαρμογές διαχείρισης εργασιών και ροών εργασιών.
* Οι μονάδες εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να κατανοούν τις ανάγκες τεκμηρίωσης και του σημαντικού ρόλου της ύπαρξης απαραίτητης τεκμηρίωσης στο πλαίσιο παροχής αποτελεσματικών υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου.

Τέλος, πέραν των ανωτέρω, θεωρούμε σκόπιμο να παραθέσουμε μια λίστα σημείων (checklist) τα οποία είναι απαραίτητα να ελέγχονται από την μονάδα εσωτερικού ελέγχου πριν από την έναρξη των προσπαθειών υιοθέτησης μιας agile μεθοδολογίας:

* Μελέτη της agile μεθοδολογίας σε θεωρητικό επίπεδο προκειμένου να κατανοηθεί η λειτουργία της.
* Αυτό-αξιολόγηση του τρόπου λειτουργίας της μονάδας εσωτερικού ελέγχου προκειμένου να αναγνωριστούν οι περιοχές όπου ευκολότερα μπορεί να υιοθετηθεί μια agile μεθοδολογία.
* Αυτό-αξιολόγηση των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων των στελεχών της μονάδας εσωτερικού ελέγχου προκειμένου να εκτιμηθεί ο βαθμός προσαρμοστικότητάς τους και ο βαθμός ταύτισής τους με τις απαιτήσεις της agile μεθοδολογίας.
* Καθορισμός εκείνων των ευέλικτων μεθοδολογιών που ταιριάζουν με τις ανάγκες της μονάδας εσωτερικού ελέγχου.
* Υποστήριξη της διαδικασίας μετάβασης σε agile μεθοδολογία από την Επιτροπή Ελέγχου.
* Υποστήριξη της διαδικασίας μετάβασης σε agile μεθοδολογία από την Διοίκηση του οργανισμού.
* Ενημέρωση μεσαίων στελεχών του οργανισμού σχετικά με τις επερχόμενες αλλαγές στην λειτουργία της μονάδας εσωτερικού ελέγχου.
* Ανάπτυξη της νέας διαδικασίας διενέργειας ελέγχων και των αναγκών σε ύπαρξη ελεγκτικών τεκμηρίων.
* Πιλοτική εφαρμογή της νέας ευέλικτης μεθοδολογίας σε μια Διεύθυνση/ τμήμα/ λειτουργία.
* Επισκόπηση των αποτελεσμάτων πιλοτικής εφαρμογής και τροποποίηση της νέας ευέλικτης διαδικασίας ελέγχων με βάση την παραπάνω επισκόπηση.

Καθώς οι μονάδες εσωτερικού ελέγχου επιδιώκουν να συμβαδίζουν με τα μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα στα οποία λειτουργούν οι οργανισμοί, έχοντας να αντιμετωπίσουν διαρκώς μεταβαλλόμενους αλλά και νέους κινδύνους, η ευελιξία είναι απαραίτητη. Η υιοθέτηση μιας ευέλικτης μεθοδολογίας από μέρους των μονάδων εσωτερικού ελέγχου επιδιώκει την ελαχιστοποίηση των λειτουργικών απωλειών αφού τυχόν ευρήματα εντοπίζονται και επιλύονται με ταχύτητα, οι δομές και οι διαδικασίες των εσωτερικών ελέγχων γίνονται αποτελεσματικότερες και εντέλει η συνολική έκθεση του οργανισμού σε υπολειπόμενους κινδύνους μειώνεται.

2.9 Πρόγραμμα Διασφάλισης και Βελτίωσης Ποιότητας μονάδας εσωτερικού ελέγχου

Η διασφάλιση ποιότητας στις δραστηριότητες ενός οργανισμού αποτελεί εγχείρημα υψίστης σημασίας. Προκειμένου να διασφαλίζεται η ποιότητα στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον είναι απαραίτητη η συνεχής δέσμευση της ανώτατης διοίκησης του οργανισμού στη διατήρηση ενός σταθερού ρυθμού ανάπτυξης και στην συνεχή βελτίωση με έμφαση πάντοτε στην ποιότητα. Όπως όλες οι δραστηριότητες ενός οργανισμού, έτσι και η δραστηριότητα του εσωτερικού ελέγχου απαιτείται να εστιάζει στην ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχει στους πελάτες του (Διοικητικό Συμβούλιο, Επιτροπή Ελέγχου, Ανώτατη Διοίκηση και ελεγχόμενους). Η διασφάλιση επαρκούς επιπέδου ποιότητας των υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου αποκτά μεγάλη σημαντικότητα κυρίως σε μεγάλους οργανισμούς με μεγάλα τμήματα εσωτερικού ελέγχου (π.χ. τράπεζες, εταιρείες ορκωτών ελεγκτών και συμβουλευτικές εταιρείες που παρέχουν υπηρεσίες εσωτερικού ελέγχου, βιομηχανικές επιχειρήσεις, κτλ.) Υπεύθυνος για την οργάνωση και την διοίκηση των υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου είναι ο επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου.

Το Πρόγραμμα Διασφάλισης και Βελτίωσης Ποιότητας θα πρέπει εύλογα να διασφαλίζει ότι η μονάδα εσωτερικού ελέγχου λειτουργεί σύμφωνα με το Διεθνές Πλαίσιο Επαγγελματικής Εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου. Το εν λόγω Πρόγραμμα θα πρέπει να περιλαμβάνει τόσο εσωτερικές όσο και εξωτερικές αξιολογήσεις. Κάθε μέρος του θα πρέπει να είναι σχεδιασμένο έτσι ώστε να βοηθά την δραστηριότητα του εσωτερικού ελέγχου να προσθέτει αξία και να βελτιώνει τη λειτουργία του οργανισμού και να παρέχει διασφάλιση πως η δραστηριότητα του εσωτερικού ελέγχου είναι σε συμμόρφωση με το Διεθνές Πλαίσιο Επαγγελματικής Εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου. Σκοπός του Προγράμματος Διασφάλισης και Βελτίωσης Ποιότητας είναι να αξιολογήσει τη συνολική αποτελεσματικότητα της μονάδας εσωτερικού ελέγχου και να παρέχει προτάσεις βελτίωσης. Βασικός στόχος του είναι η αξιολόγηση των παρακάτω:

* Συμμόρφωση με τον Ορισμό του εσωτερικού ελέγχου, τον Κώδικα Ηθικής, τα Διεθνή Πρότυπα και τις βασικές Αρχές.
* Επάρκεια του Κανονισμού Λειτουργίας της μονάδας εσωτερικού ελέγχου, των στόχων της, των σκοπών της και των σχετικών Πολιτικών και Διαδικασιών.
* Συμβολή στη εταιρική διακυβέρνηση του οργανισμού, στη διαχείριση κινδύνων και στο Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου.
* Πληρότητα κάλυψης του ελεγκτικού σύμπαντος (audit universe).
* Συμμόρφωση με τους ισχύοντες νόμους, κανονισμούς και πρότυπα στα οποία ενδέχεται να υπόκειται η μονάδα εσωτερικού ελέγχου.
* Τους κινδύνους που επηρεάζουν την λειτουργία της μονάδας εσωτερικού ελέγχου.
* Αποτελεσματικότητα των δραστηριοτήτων για συνεχή βελτίωση και υιοθέτηση βέλτιστων πρακτικών.
* Εάν η μονάδα εσωτερικού ελέγχου προσθέτει αξία, βελτιώνει τις λειτουργίες του οργανισμού και συνεισφέρει στην επίτευξη των στόχων.

Η ποιότητα της μονάδας εσωτερικού ελέγχου υπαγορεύεται από την υποχρέωση της να ικανοποιήσει τόσο τις προσδοκίες των «πελατών» όσο και τις επαγγελματικές υποχρεώσεις που συνδέονται με την τήρηση των Διεθνών Προτύπων Εσωτερικού Ελέγχου. Στο Πρόγραμμα Διασφάλισης και Βελτίωσης Ποιότητας, η ποιότητα αξιολογείται ενσωματώνοντας εσωτερικές αλλά και εξωτερικές αξιολογήσεις τόσο στο επίπεδο μεμονωμένων ελεγκτικών έργων όσο και στο ευρύτερο επίπεδο λειτουργίας της μονάδας εσωτερικού ελέγχου.

Το Πρόγραμμα Διασφάλισης και Βελτίωσης Ποιότητας θα πρέπει να βρίσκεται σε ευθυγράμμιση με τα ακόλουθα Διεθνή Πρότυπα για την επαγγελματική εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου:

* 1300: Πρόγραμμα Διασφάλισης και Βελτίωσης Ποιότητας
* 1310: Απαιτήσεις του Προγράμματος Διασφάλισης και Βελτίωσης Ποιότητας
* 1311: Εσωτερικές αξιολογήσεις
* 1312: Εξωτερικές αξιολογήσεις
* 1320: Εκθέσεις σχετικά με το Πρόγραμμα Διασφάλισης και Βελτίωσης Ποιότητας
* 1321: Χρήση της φράσης «*Συμμορφώνεται με τα Διεθνή Πρότυπα για την επαγγελματική εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου*»
* 1322: Αποκάλυψη/Αναφορά μη συμμόρφωσης

καθώς και με συμπληρωματική καθοδήγηση (IIA’s Practice Advisories) στην εφαρμογή αυτών των Διεθνών Προτύπων:

* 1300-1: Πρόγραμμα Διασφάλισης και Βελτίωσης Ποιότητας
* 1310-1: Απαιτήσεις του Προγράμματος Διασφάλισης και Βελτίωσης Ποιότητας
* 1311-1: Εσωτερικές αξιολογήσεις
* 1312-1: Εξωτερικές αξιολογήσεις
* 1312-2: Εξωτερική αξιολόγηση – αυτό-αξιολόγηση με ανεξάρτητη επικύρωση
* 1312-3: Ανεξαρτησία της ομάδας εξωτερικής αξιολόγησης στον ιδιωτικό τομέα
* 1312-4: Ανεξαρτησία της ομάδας εξωτερικής αξιολόγησης στο δημόσιο τομέα
* 1321-1: Χρήση της φράσης «*Συμμορφώνεται με τα Διεθνή Πρότυπα για την επαγγελματική εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου*»

Το Πρόγραμμα Διασφάλισης και Βελτίωσης Ποιότητας θα πρέπει να περιλαμβάνει τα αποτελέσματα των εσωτερικών και εξωτερικών αξιολογήσεων που καλύπτουν τη λειτουργία της μονάδας εσωτερικού ελέγχου. Οι εσωτερικές αξιολογήσεις ποιότητας αποτελούνται από τρία στοιχεία:

* Συνεχείς αξιολογήσεις ποιότητας. Διασφαλίζουν ότι όλες οι απαιτούμενες διαδικασίες υφίστανται και λειτουργούν αποτελεσματικά έτσι ώστε να διασφαλίζεται η ποιότητα κάθε ελεγκτικού έργου. Αυτό επιτυγχάνεται με τη συνεχή αξιολόγηση του προγραμματισμού του ελέγχου, την καθοδήγηση της ομάδας ελέγχου, την τεκμηρίωση των ελεγκτικών εργασιών, την επισκόπηση του ελεγκτικού έργου και τη διαδικασία σύνταξης των εκθέσεων εσωτερικού ελέγχου.
* Περιοδικές αξιολογήσεις ποιότητας. Επικεντρώνονται στη γενική λειτουργία της μονάδας εσωτερικού ελέγχου και διασφαλίζουν την συμμόρφωση με το Εγχειρίδιο του εσωτερικού ελέγχου, τον Κώδικα Ηθικής, τον Κανονισμό Λειτουργίας της μονάδας εσωτερικού ελέγχου και της Επιτροπής Ελέγχου καθώς και με τα Διεθνή Πρότυπα για την επαγγελματική εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου και με τις βασικές Αρχές. Επίσης, εξετάζουν και διασφαλίζουν την ποιότητα του ελεγκτικού έργου, συμπεριλαμβανομένης της τήρησης της αντίστοιχης ελεγκτικής μεθοδολογίας, με σκοπό να διασφαλιστεί ότι η μονάδα εσωτερικού ελέγχου προσθέτει αξία στον οργανισμό μέσω της αποτελεσματικής της λειτουργίας. Τέλος, οι περιοδικές αξιολογήσεις ποιότητας επιμετρούν την αποτελεσματικότητα της μονάδας εσωτερικού ελέγχου χρησιμοποιώντας βασικούς δείκτες επιδόσεων (KPIs).
* Οι βασικοί δείκτες επιδόσεων (KPI’s) παρακολουθούν συνεχώς τις επιδόσεις της μονάδας εσωτερικού ελέγχου χρησιμοποιώντας ποσοτικά κριτήρια.

Παρόλο που τα παραπάνω στοιχεία είναι ξεχωριστά, θα πρέπει να λειτουργούν με συμπληρωματικό τρόπο.

Τέλος, οι εξωτερικές αξιολογήσεις ποιότητας της μονάδας εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να λαμβάνουν χώρα κάθε πέντε έτη από ανεξάρτητους αξιολογητές.

Οι εργασίες που αναφέρονται στο Πρόγραμμα Διασφάλισης και Βελτίωσης Ποιότητας θα πρέπει να εκτελούνται ή να τελούν υπό την ευθύνη του επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου. Σε μικρού μεγέθους μονάδες εσωτερικού ελέγχου, οι αρμοδιότητες του Προγράμματος Διασφάλισης και Βελτίωσης Ποιότητας ανήκουν στον επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου. Σε μεσαίου μεγέθους μονάδες εσωτερικού ελέγχου, ο επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου συνήθως διαμοιράζει τις αρμοδιότητες που αναφέρονται στο πρόγραμμα Διασφάλισης και Βελτίωσης Ποιότητας στους υφιστάμενους της μονάδας. Σε μεγάλες και σύνθετες μονάδες εσωτερικού ελέγχου, μια παρουσίαση των των υπεύθυνων για τις αρμοδιότητες που απορρέουν από το Πρόγραμμα Διασφάλισης και Βελτίωσης Ποιότητας είναι:

* Η Επιτροπή Ελέγχου ενθαρρύνεται να επισκοπεί την ορθή λειτουργία του Προγράμματος Διασφάλισης και Βελτίωσης Ποιότητας και να εκφράζει ενεργό ενδιαφέρον για τη βελτίωση της μονάδας εσωτερικού ελέγχου.
* Ο επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου είναι υπεύθυνος για την ανάπτυξη του Προγράμματος Διασφάλισης και Βελτίωσης Ποιότητας και θα πρέπει να αποτελεί το παράδειγμα μέσω της ενσωμάτωσης της ποιότητας στη δραστηριότητα του εσωτερικού ελέγχου.
* Ο επικεφαλής του τμήματος Διασφάλισης Ποιότητας είναι υπεύθυνος για την ανάπτυξη, την εφαρμογή, την επικαιροποίηση και την παρακολούθηση του Προγράμματος Διασφάλισης και Βελτίωσης Ποιότητας.
* Οι Διευθυντές της μονάδας εσωτερικού ελέγχου είναι υπεύθυνοι για την έγκαιρη εφαρμογή των συμφωνηθέντων σχεδίων δράσης που απορρέουν από το Πρόγραμμα Διασφάλισης και Βελτίωσης Ποιότητας.
* Όλο το προσωπικό της μονάδας εσωτερικού ελέγχου είναι υπεύθυνο για την έγκαιρη εφαρμογή των συμφωνηθέντων σχεδίων δράσης που απορρέουν από το Πρόγραμμα Διασφάλισης και Βελτίωσης Ποιότητας, έπειτα από οδηγίες από τους Διευθυντές τους.

2.9.1 Συνεχείς εσωτερικές αξιολογήσεις ποιότητας

Οι συνεχείς εσωτερικές αξιολογήσεις ποιότητας είναι ενσωματωμένες στις καθημερινές εργασίες της μονάδας εσωτερικού ελέγχου, αξιολογούν την ποιότητα εκάστου ελεγκτικού έργου και αξιολογούν την συμμόρφωση με τα ακόλουθα Διεθνή Πρότυπα:

2200: Προγραμματισμός ελεγκτικών έργων

2300: Διενέργεια ελεγκτικών έργων

2400: Ανακοίνωση/Κοινοποίηση αποτελεσμάτων

2500: Παρακολούθηση της προόδου

Οι συνεχείς εσωτερικές αξιολογήσεις ποιότητας περιλαμβάνουν:

* Καταλόγους ελεγχόμενων σημείων (checklists) που έχουν αναπτυχθεί ώστε να διασφαλίσουν την συμμόρφωση των εσωτερικών ελεγκτών με τις θεσμοθετημένες πρακτικές και διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου και την συνέπεια στην εφαρμογή των Διεθνών Προτύπων. Η εν λόγω αυτό-αξιολόγηση δύναται να πραγματοποιείται από τον εσωτερικό ελεγκτή που διενήργησε το ελεγκτικό έργο και να επισκοπείται από τον αρμόδιο Διευθυντή της μονάδας εσωτερικού ελέγχου. Συγκεκριμένα, ο επικεφαλής της ομάδας ελέγχου εκάστου ελεγκτικού έργου συμπληρώνει το checklist αυτό-αξιολόγησης, στο τέλος εκάστου ελεγκτικού έργου και πριν την οριστικοποίηση της έκθεσης ελέγχου. Ο αρμόδιος Διευθυντής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου επισκοπεί την συμπληρωμένη αυτό-αξιολόγηση και επιβεβαιώνει το επίπεδο ποιότητας και καταλληλότητας του ελεγκτικού έργου. Ο επικεφαλής του τμήματος Διασφάλισης Ποιότητας λαμβάνει και αξιολογεί τις αυτό-αξιολογήσεις και ανά τακτά χρονικά διαστήματα συντάσσει σχετική έκθεση με συστάσεις καθώς και ένα προτεινόμενο σχέδιο δράσης, πάντα μετά από συζήτηση με τους Διευθυντές της μονάδας εσωτερικού ελέγχου.
* Ερωτηματολόγια προς τους επικεφαλής των ελεγχόμενων περιοχών, σχετικά με την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα της μονάδας εσωτερικού ελέγχου. Το ερωτηματολόγιο αποστέλλεται από τον επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου αμέσως μετά την ολοκλήρωση του ελεγκτικού έργου. Ο επικεφαλής του τμήματος Διασφάλισης Ποιότητας λαμβάνει και αξιολογεί τα συμπληρωμένα ερωτηματολόγια και ανά τακτά χρονικά διαστήματα συντάσσει σχετική έκθεση με συστάσεις καθώς και ένα προτεινόμενο σχέδιο δράσης, πάντα μετά από συζήτηση με τους Διευθυντές της μονάδας εσωτερικού ελέγχου. Το ερωτηματολόγιο δύναται να είναι σχεδιασμένο χρησιμοποιώντας likert scale και να ζητάει από τους επικεφαλής των ελεγχόμενων περιοχών να καθορίσουν τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους σε θέματα που σχετίζονται με:
  + Την διαδικασία ελέγχου (αν τα θέματα που ζητήθηκε να αναγνωριστούν ήταν σχετικά με την ελεγχόμενη περιοχή, αν ο σκοπός, το εύρος και ο στόχος του ελέγχου επεξηγήθηκαν σαφώς, αν η μονάδα εσωτερικού ελέγχου είχε ελεύθερη και απεριόριστη πρόσβαση σε αρχεία, πληροφορίες, τοποθεσίες και υπαλλήλους προκειμένου να ολοκληρώσει τον έλεγχο κτλ.)
  + Την επικοινωνία και την συμπεριφορά (αν ο ελεγκτής επικοινωνούσε πληροφορίες σχετικά με το στάδιο ολοκλήρωσης του ελέγχου και τα αποτελέσματα του καθ’ όλη τη διάρκεια του ελέγχου, αν η συμπεριφορά του ελεγκτή ήταν ευγενική, επαγγελματική και η στάση του θετική, αν ο ελεγκτής ήταν πρόθυμος να προσφέρει συμβουλές και πληροφορίες, αν ο ελεγκτής ήταν αντικειμενικός στη διεξαγωγή του ελέγχου, αν ο ελεγκτής ήταν τεχνικά καταρτισμένος, αν ο ελεγκτής παρουσίασε τα αποτελέσματα αντικειμενικά και δίκαια κτλ.)
  + Τα ευρήματα και την διαδικασία σύνταξης της έκθεσης ελέγχου (αν ο ελεγκτής ζητούσε πληροφορίες σχετικά με νέα δεδομένα που λάμβανε ή με νέα θέματα που προκύπταν κατά τη διάρκεια του ελέγχου, αν τα ευρήματα που περιλαμβάνονται στην έκθεση ελέγχου είναι ουσιαστικής σημασίας, αν προτεινόμενες προτάσεις βελτίωσης ήταν εποικοδομητικές και εφαρμόσιμες, αν το σχέδιο έκθεσης επικοινωνήθηκε εγκαίρως, αν έκθεση ελέγχου ήταν γραμμένη με σαφήνεια και λογικά οργανωμένη, αν συνολικά ο έλεγχος ήταν χρήσιμος για την περιοχή).
* Λοιπές μετρήσεις της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της μονάδας εσωτερικού ελέγχου, όπως budget to actual variances, project budgets, timekeeping systems, audit plan completion κτλ. Ο επικεφαλής του τμήματος Διασφάλισης Ποιότητας είναι υπεύθυνος για την εκπόνηση των σχετικών μετρήσεων και για την σύνταξη σχετικής έκθεσης με συστάσεις καθώς και ένα προτεινόμενο σχέδιο δράσης, πάντα μετά από συζήτηση με τους Διευθυντές της μονάδας εσωτερικού ελέγχου.

2.9.2 Περιοδικές εσωτερικές αξιολογήσεις ποιότητας

Οι περιοδικές εσωτερικές αξιολογήσεις ποιότητας αξιολογούν την συμμόρφωση με τον Ορισμό του εσωτερικού ελέγχου, τον Κώδικα Ηθικής, τα Διεθνή Πρότυπα και τις βασικές Αρχές, την ποιότητα της ελεγκτικής εργασίας, περιλαμβανομένης της τήρησης της ελεγκτικής μεθοδολογίας, την ποιότητα της εποπτείας, τις δομές, περιλαμβανομένων των Πολιτικών και Διαδικασιών που υποστηρίζουν την λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου, τους τρόπους με τους οποίους η μονάδα εσωτερικού ελέγχου προσθέτει αξία μέσω της λειτουργίας της στον οργανισμό και την επίτευξη των κριτηρίων αποδοτικότητας. Οι περιοδικές εσωτερικές αξιολογήσεις ποιότητας διενεργούνται από τον επικεφαλής του τμήματος Διασφάλισης Ποιότητας, καλύπτουν όλα τα επίπεδα λειτουργίας της μονάδας εσωτερικού ελέγχου και περιλαμβάνουν:

* Ετήσια αυτό-αξιολόγηση του επιπέδου συμμόρφωσης της μονάδας εσωτερικού ελέγχου με τις βασικές Αρχές εσωτερικού ελέγχου.
* Ετήσια έρευνα ικανοποίησης του στελεχιακού δυναμικού της μονάδας εσωτερικού ελέγχου.
* Επισκόπηση όλων των ειδών των ελεγκτικών και μη έργων, μέσω δειγματοληψίας η οποία καλύπτει ένα ποσοστό επί του συνόλου των ετήσιων έργων της μονάδας εσωτερικού ελέγχου. Ενδεικτικά, η επισκόπηση καλύπτει τον προσδιορισμό του audit universe, την αναγνώριση κινδύνων, την αξιολόγηση των κινδύνων, την προετοιμασία και την παρακολούθηση του πλάνου ελέγχων, την εφαρμογή των προτεινόμενων και συμφωνημένων διορθωτικών ενεργειών, τους έκτακτους ελέγχους, τις εκθέσεις ελέγχου και την διαδικασία εκπαίδευσης του στελεχιακού δυναμικού της μονάδας εσωτερικού ελέγχου. Τα εργαλεία για την διενέργεια των εν λόγω επισκοπήσεων συνδυάζουν συνεντεύξεις με τους ελεγκτές και τους Διευθυντές των ελεγχόμενων περιοχών, καθώς και διαδικασίες analytical review των επιλεγμένων φακέλων ελέγχου καθώς και κάθε άλλο υποστηρικτικό έγγραφο ή/και κριτήριο επίδοσης.
* Συνεντεύξεις, σε ετήσια βάση, με μέλη της ανώτερης Διοίκησης, της Επιτροπής Ελέγχου και με τον επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου.

Τα αποτελέσματα των περιοδικών εσωτερικών αξιολογήσεων αναφέρονται, σε περιοδικά διαστήματα, στον επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου, από τον επικεφαλής του τμήματος Διασφάλισης Ποιότητας.

2.9.3 Δείκτες αποδοτικότητας της μονάδας εσωτερικού ελέγχου

Στο πλαίσιο του Προγράμματος Διασφάλισης και βελτίωσης Ποιότητας θα πρέπει να θεσμοθετηθούν συγκεκριμένα κριτήρια μέτρησης της αποδοτικότητας της μονάδας εσωτερικού ελέγχου, τα οποία θα πρέπει να παρακολουθούνται από τον επικεφαλής του τμήματος Διασφάλισης Ποιότητας. Τα αποτελέσματα των εν λόγω κριτηρίων παρουσιάζονται, σε περιοδικά διαστήματα, στον επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου, και σε ετήσια βάση, μέσω απολογιστικής έκθεσης στην ανώτερη Διοίκηση και την Επιτροπή Ελέγχου. Η αναθεώρηση των κριτηρίων μέτρησης της αποδοτικότητας της μονάδας εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να αναθεωρούνται από τον επικεφαλής του τμήματος Διασφάλισης Ποιότητας και να εγκρίνονται από τον επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου και την Επιτροπή Ελέγχου.

Παρακάτω παρατίθενται ορισμένα κριτήρια μέτρησης της αποδοτικότητας της μονάδας εσωτερικού ελέγχου:

* Ο χρόνος που αφιερώθηκε από μέρους της μονάδας εσωτερικού ελέγχου σε περιοχές υψηλού κινδύνου.
* Ο αριθμός των συναντήσεων με τη διοίκηση με σκοπό την αναγνώριση των επιχειρηματικών κινδύνων και των δικλείδων ασφαλείας ανά δραστηριότητα.
* Ο βαθμός ικανοποίησης της Διοίκησης σε σχέση με το βαθμό ικανοποίησης που προκύπτει από τις αξιολογήσεις των στελεχών, του προσωπικού και των ελεγχόμενων.
* Το συνολικό χρονικό διάστημα που απαιτείται από την έναρξη του ελεγκτικού έργου ως την έκδοση της σχετικής έκθεσης ελέγχου και λοιπές σχετικές μετρήσεις.

Τα ανωτέρω, δύνανται να αξιολογούνται μέσω αξιολογήσεων από τη Διοίκηση, από τους ελεγχόμενους, μέσω προσδιορισμού του βαθμού τήρησης του ελεγκτικού πλάνου, του αριθμού εκπληρωθέντων ειδικών αιτημάτων – π.χ. έκτακτος έλεγχος κτλ.

* Δείκτης παραγωγικότητας όπου θα συγκρίνεται η πραγματική απόδοση εκάστου ελεγκτικού έργου σε σχέση με τον καθορισμένο στόχο.
* Συνολικός έλεγχος ποιότητας.
* Αριθμός ελεγκτικών έργων που ολοκληρώνονται εντός του προϋπολογισμού (κόστους).
* Αριθμός βέλτιστων πρακτικών (best practices) που αναγνωρίστηκαν και κοινοποιήθηκαν στον οργανισμό.

Τα ανωτέρω, δύνανται να αξιολογούνται μέσω υπολογισμού του ποσοστού του χρόνου ελέγχου που δαπανήθηκε σε δραστηριότητες καθορισμένες ως υψηλού κινδύνου και μέσω των αποτελεσμάτων από αξιολογήσεις διασφάλισης ποιότητας.

* Ποσοστό διατήρησης του αριθμού του προσωπικού της μονάδας εσωτερικού ελέγχου.
* Χρόνος εργασίας του προσωπικού της μονάδας εσωτερικού ελέγχου που αναλώνεται σε εργασία σχετική με την επαγγελματική ανάπτυξη του.
* Ετήσιοι μέσοι όροι ωρών εκπαίδευσης ανά ελεγκτή.
* Συνολικό αριθμός ωρών που αναλώνεται σε εξειδικευμένη εκπαίδευση.

Τα ανωτέρω, δύνανται να αξιολογούνται μέσω υπολογισμού του βαθμού χρησιμοποίησης του προσωπικού (παρακολούθηση παραγωγικών και μη ωρών εργασίας), υπολογισμού ποσοστών ημερών εκτός έδρας, αξιολογήσεων της ομάδας έργου, υπολογισμού του αριθμού του προσωπικού που εναλλάσσεται (rotation) από την μονάδα εσωτερικού ελέγχου και μέσω των αποτελεσμάτων της έρευνας του προσωπικού της μονάδας εσωτερικού ελέγχου.

* Το ποσό των χρημάτων που εξοικονομείται από τα ευρήματα των ελεγκτικών έργων.
* Επίτευξη από την μονάδα εσωτερικού ελέγχου των στόχων του κόστους σε σχέση με τον προϋπολογισμό του έτους.
* Διαμόρφωση των εξόδων ταξιδιών εντός του προϋπολογισμού.
* Ποσοστό ολοκλήρωσης του audit universe με διενεργηθέντες ελέγχους κατά την τελευταία 3ετία.
* Ποσοστό ολοκλήρωσης των προτάσεων βελτίωσης που εφαρμόστηκαν στο σύνολο των προτάσεων βελτίωσης κατά την τελευταία 3ετία.
* Αριθμός ελεγκτών που κατέχουν πιστοποιήσεις σχετικές με τον εσωτερικό έλεγχο.
* Αριθμός ελεγκτών ανά 1.000 εργαζόμενους.
* Ποσοστό ελεγκτικών έργων που έλαβαν χώρα και δεν περιλαμβάνονταν στο ετήσιο πλάνο ελέγχων.
* Χρήση Τεχνολογίας σε ελεγκτικές διαδικασίες και εστίαση στο παρόν και όχι στο παρελθόν.

2.9.4 Εξωτερικές αξιολογήσεις της μονάδας εσωτερικού ελέγχου

Οι εξωτερικές αξιολογήσεις της μονάδας εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να λαμβάνουν χώρα σε περιοδικά διαστήματα, τουλάχιστον κάθε πέντε έτη. Διενεργούνται από συμβούλους/ εταιρείες συμβούλων με εμπειρία στον εσωτερικό έλεγχο, οι οποίοι κατέχουν τις απαραίτητες δεξιότητες για την αξιολόγηση της απόδοσης της μονάδας εσωτερικού ελέγχου, σύμφωνα με όσα ορίζονται στα Διεθνή Πρότυπα Εσωτερικού Ελέγχου. Οι εν λόγω σύμβουλοι/ εταιρείες συμβούλων θα πρέπει να είναι ανεξάρτητοι από τον οργανισμό, προκειμένου να αποφεύγονται περιστατικά σύγκρουσης συμφερόντων, και δεν επιτρέπεται η διενέργεια εξωτερικών αξιολογήσεων από συμβούλους/ εταιρείες συμβούλων παραπάνω από δύο συνεχόμενες φορές. Με την ολοκλήρωση της εξωτερικής αξιολόγησης θα πρέπει να εκδίδεται σχετική έκθεση. Οι εξωτερικές αξιολογήσεις αξιολογούν το επίπεδο συμμόρφωσης της μονάδας εσωτερικού ελέγχου με τα Διεθνή Πρότυπα Εσωτερικού Ελέγχου Ομίλου και συγκρίνουν την δραστηριότητά της με ισχύουσες βέλτιστες πρακτικές στον εσωτερικό έλεγχο.

Σημαντικά ευρήματα σχετικά με την ακολουθούμενη ελεγκτική διαδικασία καθώς και «σημαντικές αδυναμίες» όπως ορίζονται στα Διεθνή Πρότυπα Εσωτερικού Ελέγχου περιλαμβάνονται στην έκθεση, καθώς και οι αποκρίσεις της μονάδας εσωτερικού ελέγχου μαζί με σχετικά σχέδια δράσης και τις σχετικές ημερομηνίες εφαρμογής τους. Ο επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να ενημερώνει την ανώτερη Διοίκηση και την Επιτροπή Ελέγχου για τα αποτελέσματα της εξωτερικής αξιολόγησης.

Το πλεονέκτημα, μεταξύ άλλων, που παρέχεται σε έναν οργανισμό που υπόκειται σε εξωτερική αξιολόγηση της ποιότητας των υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου, είναι ότι δύναται να πιστοποιηθεί ότι οι δραστηριότητές της πραγματοποιούνται σύμφωνα με τα Διεθνή Επαγγελματικά Πρότυπα Εσωτερικού Ελέγχου. Παράλληλα, η τεκμηρίωση της αφοσίωσης της διοίκησης στην ποιότητα και στις βέλτιστες πρακτικές καθώς του επαγγελματισμού των εσωτερικών ελεγκτών επιτρέπει την οικοδόμηση μιας σχέσης εμπιστοσύνης με τους έχοντες συμφέροντα στον οργανισμό. Η διενέργεια εξωτερικής αξιολόγησης της ποιότητας των υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου τεκμηριώνει στα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου, στην διοίκηση και στα στελέχη του οργανισμού, ότι τόσο η Επιτροπή Ελέγχου, όσο και η μονάδα εσωτερικού ελέγχου μεριμνούν για τους εσωτερικούς μηχανισμούς ελέγχου (δικλείδες ασφαλείας) του οργανισμού, την υιοθέτηση κανόνων ηθικής συμπεριφοράς, την ορθή εταιρική διακυβέρνηση και την διασφάλιση της διενέργειας αξιολόγησης των κινδύνων του οργανισμού.

Επίσης, πέραν της συμμόρφωσης με τα Διεθνή Επαγγελματικά Πρότυπα Εσωτερικού Ελέγχου, ορισμένα επιπλέον πλεονεκτήματα που συνδέονται με τη διενέργεια εξωτερικών αξιολογήσεων ποιότητας από ανεξάρτητο αξιολογητή αποτελούν τα κατωτέρω:

* Η αναγνώριση της αξιοπιστίας και η τεκμηρίωση της ποιότητας της μονάδας εσωτερικού ελέγχου.
* Η παροχή ενημέρωσης των εχόντων συμφέροντα στον οργανισμό, σχετικά με τις δραστηριότητες και τη δυνατότητα της μονάδας εσωτερικού ελέγχου να προσθέτει αξία στον οργανισμό.
* Ο προσδιορισμός της υφιστάμενης απόδοσης των ελεγκτικών δραστηριοτήτων μέσω πρότυπων μέτρησης της απόδοσης.
* Ο εντοπισμός τυχόν προβλημάτων στην απόδοση της μονάδας εσωτερικού ελέγχου, σε σχέση με τα Πρότυπα εσωτερικού ελέγχου και τις βέλτιστες πρακτικές.
* Η παρουσίαση κατάλληλων προτάσεων με σκοπό την παροχή βοήθειας προς την μονάδα εσωτερικού ελέγχου στο έργο της ώστε να βελτιώνεται συνεχώς και να προσθέτει αξία στον οργανισμό.
* Ο εντοπισμός ευκαιριών για βελτίωση, τόσο των πολιτικών και διαδικασιών, όσο και του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, δηλαδή του συνόλου των σημείων ελέγχου που έχει εγκαταστήσει ο οργανισμός με κύριο στόχο την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων του.
* Η παροχή των μέσων και των τρόπων ενδυνάμωσης και ανάδειξης της θέσης της μονάδας εσωτερικού ελέγχου στον οργανισμό.
* Η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της μονάδας εσωτερικού ελέγχου ώστε να παρέχει τόσο ελεγκτικές, όσο και συμβουλευτικές υπηρεσίες στο Διοικητικό Συμβούλιο, στην ανώτατη διοίκηση και στα λοιπά ενδιαφερόμενα μέρη.

Ανεξαρτήτως του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται ο οργανισμός και της πολυπλοκότητας ή του μεγέθους της μονάδας εσωτερικού ελέγχου, υπάρχουν δύο αποδεκτές μέθοδοι για την διενέργεια εξωτερικών αξιολογήσεων ποιότητας. Η πρώτη μέθοδος αφορά τη διενέργεια ανεξάρτητης αξιολόγησης με ανεξάρτητη επικύρωση, η οποία περιλαμβάνει την εμπλοκή μιας εξωτερικής ομάδας κάτω από την καθοδήγηση ενός έμπειρου και πιστοποιημένου υπεύθυνου έργου (για παράδειγμα ενός Project Manager εταιρείας Ορκωτών Ελεγκτών).

Η δεύτερη μέθοδος περιλαμβάνει τη χρήση των υπηρεσιών ενός εξωτερικού, αντικειμενικού αξιολογητή για την ανεξάρτητη επικύρωση της διαδικασίας εσωτερικής αυτό-αξιολόγησης (self assessment) της μονάδας εσωτερικού ελέγχου. Πέραν της αξιολόγησης των παραπάνω, η προσέγγιση αυτή απαιτεί από τον αξιολογητή να είναι σε θέση να επαληθεύσει και να επιβεβαιώσει ορισμένες από τις εργασίες της του τμήματος διασφάλισης και βελτίωσης ποιότητας της μονάδας εσωτερικού ελέγχου, να πραγματοποιήσει επισκέψεις στον χώρο εργασιών, να διενεργήσει συνεντεύξεις με την ανώτατη διοίκηση, καθώς επίσης και με τα μέλη της Επιτροπής Ελέγχου. Το αποτέλεσμα της ανεξάρτητης εξωτερικής αξιολόγησης είναι, είτε η συν-υπογραφή της έκθεσης του επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου ότι η μονάδα λειτουργεί σύμφωνα με τα Διεθνή Επαγγελματικά Πρότυπα Εσωτερικού Ελέγχου, είτε η κατάρτιση ξεχωριστής έκθεσης αναφορικά με τα θέματα που προέκυψαν και χρήζουν περαιτέρω βελτίωσης.

Η τελική έκθεση τυπικά παραδίδεται στο στέλεχος που ζήτησε την πραγματοποίηση της αξιολόγησης (π.χ. στον επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου) το οποίο αναλαμβάνει την αρμοδιότητα της προώθησης της έκθεσης στα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου, στην διοίκηση του οργανισμού και την Επιτροπή Ελέγχου.

Σε κάθε περίπτωση, οι αξιολογητές που αναλαμβάνουν την εξωτερική αξιολόγηση, συμπεριλαμβανομένων εκείνων που αναλαμβάνουν την επικύρωση των αυτό-αξιολογήσεων, θα πρέπει να είναι ανεξάρτητοι από τον οργανισμό και την μονάδα εσωτερικού ελέγχου, ενώ θα πρέπει να είναι ικανοί, πιστοποιημένοι και να κατέχουν τρέχουσα, και εις βάθος γνώση των Διεθνών Προτύπων εσωτερικού ελέγχου, γνώση των βέλτιστων πρακτικών εσωτερικού ελέγχου, ενώ κρίνεται σημαντικό να έχουν εμπειρία στο επάγγελμα του εσωτερικού ελέγχου και στην διενέργεια εξωτερικών αξιολογήσεων. Για να θεωρηθούν ως πιθανοί υποψήφιοι για τη διενέργεια των εξωτερικών αξιολογήσεων, οι αξιολογητές μπορεί να είναι πιστοποιημένοι αξιολογητές ποιότητας του Διεθνούς Ινστιτούτου Εσωτερικού Ελεγκτών, σύμβουλοι επιχειρήσεων, ορκωτοί ελεγκτές ή άλλοι επαγγελματίες παροχής αντίστοιχων υπηρεσιών ή εσωτερικοί ελεγκτές ανεξάρτητοι από τον οργανισμό.

Οι εξωτερικοί αξιολογητές αναλαμβάνουν το ρόλο αξιολόγησης σε περιοδική βάση της επάρκειας της λειτουργίας της μονάδας εσωτερικού ελέγχου σε θέματα αποστολής, οργάνωσης, μεθοδολογίας, ανθρώπινου δυναμικού και αναφορών- επικοινωνίας με τις διοικήσεις των οργανισμών που υπηρετούν, βάσει αντικειμενικών προτύπων μέτρησης απόδοσης της αγοράς (benchmarks). Συγκεκριμένα, η εξωτερική αξιολόγηση έχει ως στόχο την κάλυψη ενός ευρέως φάσματος περιοχών, στο οποίο συμπεριλαμβάνονται μεταξύ άλλων:

* Η συμμόρφωση με τα Πρότυπα, τον Κώδικα Δεοντολογίας, τον Κανονισμό λειτουργίας της μονάδας εσωτερικού ελέγχου, το πλάνο ελέγχου, τις πολιτικές και διαδικασίες (μεθοδολογία) της μονάδας και τυχόν υποχρεώσεις που απορρέουν από το νομοθετικό πλαίσιο.
* Οι προσδοκίες της μονάδας εσωτερικού ελέγχου.
* Η ενσωμάτωση της μονάδας εσωτερικού ελέγχου στην διαδικασία εταιρικής διακυβέρνησης και η συνεργασία της με τα εμπλεκόμενα μέρη.
* Η δομή και οργάνωση της μονάδας εσωτερικού ελέγχου.
* Τα εργαλεία και οι τεχνικές ελέγχου που χρησιμοποιούνται.
* Η αξιολόγηση των κινδύνων και ο προγραμματισμός των ελεγκτικών εργασιών.
* Η στελέχωση της μονάδας εσωτερικού ελέγχου.
* Η διαχείριση των συστημάτων πληροφορικής.
* Ο καθορισμός του κατά πόσο η μονάδα εσωτερικού ελέγχου προσθέτει αξία και βελτιώνει την λειτουργία του οργανισμού.

Σε κάθε περίπτωση, η διασφάλιση της ανεξαρτησίας και αντικειμενικότητας είναι αναπόσπαστο κομμάτι της διαδικασίας εξωτερικών αξιολογήσεων. Το στέλεχος ή η εταιρεία που θα αναλάβει την εξωτερική αξιολόγηση της ποιότητας, τα μέλη των ομάδων αξιολόγησης καθώς και οποιοδήποτε στέλεχος που θα εμπλακεί στην διαδικασία, θα πρέπει να είναι ανεξάρτητο από οποιαδήποτε υποχρέωση ή προσωπικό ενδιαφέρον προς τον οργανισμό ο οποίος υπόκειται σε εξωτερική αξιολόγηση ή των στελεχών αυτού. Τα μέλη της ομάδας πρέπει να ξεχωρίζουν για την ακεραιότητα τους και να λειτουργούν εμπιστευτικά. Χωρίς τα ανωτέρω, η συμμόρφωση με τα Διεθνή Επαγγελματικά Πρότυπα Εσωτερικού Ελέγχου δεν είναι εφικτή. Για το σκοπό αυτό, ο επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει εμπλέξει στην διαδικασία επιλογής των εξωτερικών αξιολογητών το Διοικητικό Συμβούλιο, την Επιτροπή Ελέγχου και την ανώτατη διοίκηση ώστε να λάβει την απαραίτητη συγκατάθεση τους και να διατηρήσει κατά το δυνατό περισσότερο την ανεξαρτησία του.

2.9.5 Κλίμακα Αξιολογήσεων

Το Πρόγραμμα Διασφάλισης και Βελτίωσης Ποιότητας θα πρέπει να χρησιμοποιεί μια κλίμακα για την αξιολόγηση του επιπέδου συμμόρφωσης της δραστηριότητας εσωτερικού ελέγχου. Ο βαθμός συμμόρφωσης της μονάδας εσωτερικού ελέγχου εξαρτάται από την συμμόρφωση των λειτουργιών της μονάδας εσωτερικού ελέγχου με το Διεθνές Πλαίσιο Επαγγελματικής Εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου. Αν και δεν υπάρχει καμία υποχρέωση για την υιοθέτηση συγκεκριμένης κλίμακας αξιολογήσεων, και έχουν αναπτυχθεί διάφορες κλίμακες διαφορετικών βαθμίδων και λεκτικού κειμένου, παρακάτω παραθέτουμε μια βασική κλίμακα αξιολογήσεων:

* Γενική Συμμόρφωση: Σημαίνει ότι ο αξιολογητής συμπέρανε ότι οι σχετικές δομές, πολιτικές και διαδικασίες της δραστηριότητας, καθώς επίσης και οι διεργασίες μέσω των οποίων εφαρμόζονται, συμμορφώνονται με τις απαιτήσεις μεμονωμένων Προτύπων ή στοιχείων του Κώδικα Ηθικής σε όλα τα σημαντικά θέματα. Για τα τμήματα και τις μεγαλύτερες κατηγορίες, αυτό σημαίνει ότι υφίσταται μια γενική συμμόρφωση στην πλειοψηφία των μεμονωμένων Προτύπων ή στοιχείων του Κώδικα Ηθικής, και μερική συμμόρφωση με άλλες, εντός του τμήματος/της κατηγορίας. Ενδέχεται να υπάρχουν σημαντικές ευκαιρίες βελτίωσης, αλλά αυτές δεν θα έπρεπε να αναπαριστούν περιπτώσεις όπου η δραστηριότητα δεν έχει εφαρμόσει τα Πρότυπα ή τον Κώδικα Ηθικής, δεν τα εφαρμόζει αποτελεσματικά ή δεν επιτυγχάνει τους τιθέντες στόχους τους.
* Μερική Συμμόρφωση: Σημαίνει ότι ο αξιολογητής συμπέρανε ότι η δραστηριότητα καταβάλλει προσπάθειες καλή τη πίστει για συμμόρφωση με απαιτήσεις μεμονωμένων Προτύπων ή στοιχείων του Κώδικα Ηθικής, τμημάτων ή μεγαλύτερων κατηγοριών, αλλά δεν επέτυχε οριακά την επίτευξη κάποιων από τους σημαντικότερους στόχους. Αυτό συνήθως αναπαριστά κάποιες σημαντικές ευκαιρίες βελτίωσης στην αποτελεσματική εφαρμογή των Προτύπων ή του Κώδικα Ηθικής και/ή στην επίτευξη των στόχων τους. Κάποιες από τις αναποτελεσματικότητες δύναται να είναι πέραν του ελέγχου της δραστηριότητας και ενδέχεται να οδηγήσουν σε προτάσεις προς την Ανώτερη Διοίκηση ή το Διοικητικό Συμβούλιο.
* Δε συμμορφώνεται: Σημαίνει ότι ο αξιολογητής συμπέρανε ότι η δραστηριότητα δεν έχει επίγνωση, δεν καταβάλλει προσπάθειες καλή τη πίστει για συμμόρφωση, ή αποτυγχάνει να καταφέρει κάποιους/όλους τους στόχους είτε μεμονωμένων Προτύπων είτε στοιχείων του Κώδικα Ηθικής, τμημάτων ή μεγαλύτερων κατηγοριών. Αυτές οι αναποτελεσματικότητες έχουν συνήθως μια σημαντική αρνητική επίδραση στην αποτελεσματικότητα της δραστηριότητας και της δυναμικής της να προσθέσει αξία. Επιπλέον, ενδέχεται να αναπαριστούν σημαντικές ευκαιρίες βελτίωσης, οι οποίες περιλαμβάνουν ενέργειες από την Ανώτερη Διοίκηση ή το Διοικητικό Συμβούλιο.

2.10 Περιορισμοί αποτελεσματικότητας μονάδας εσωτερικού ελέγχου

Στο πλαίσιο της αξιολόγησης των αποτελεσμάτων του Προγράμματος διασφάλισης και βελτίωσης ποιότητας της μονάδας εσωτερικού ελέγχου, οι επικεφαλής των μονάδων εσωτερικού ελέγχου, αλλά και οι εμπλεκόμενοι με την λειτουργία της, όπως είναι η Επιτροπή Ελέγχου, το Διοικητικό Συμβούλιο κτλ., θα πρέπει να έχουν υπόψη τους, τους παρακάτω αναφερόμενους περιορισμούς οι οποίοι θα πρέπει να αντιμετωπίζονται έγκαιρα και αποτελεσματικά, προκειμένου η αποτελεσματικότητα των δραστηριοτήτων της μονάδας εσωτερικού ελέγχου να είναι στα υψηλότερα επίπεδα:

* Ανεξαρτησία. Οι εσωτερικοί ελεγκτές, όπως φυσικά και οι εξωτερικοί ελεγκτές, θα πρέπει να είναι ανεξάρτητοι από την διοίκηση του οργανισμού. Η φύση των δραστηριοτήτων τους, αλλά και το γεγονός ότι πρόκειται για εργαζόμενους του οργανισμού, δυσχεραίνει την επίτευξη της ανεξαρτησίας τους. Η καθημερινή επαφή με εργαζόμενους και στελέχη του οργανισμού για παράδειγμα, ενδεχομένως να επηρεάσει την ανεξαρτησία και την αντικειμενικότητα της κρίσης τους. Παραπάνω έχουν εκτενώς αναφερθεί δικλείδες ασφαλείας τις οποίες θα πρέπει να εφαρμόζουν οι μονάδες εσωτερικού ελέγχου προκειμένου να διατηρούν τα επίπεδα ανεξαρτησίας τους στα υψηλότερα δυνατά.
* Κόστη λειτουργίας μονάδας εσωτερικού ελέγχου. Οι έννοιες-κλειδιά στον συγκεκριμένο περιορισμό είναι η ανάλυση κόστους-οφέλους και η συνειδητοποίηση της πρόσθεσης αξίας στον οργανισμό. Οι οργανισμοί, είτε μέσω των μετόχων είτε μέσω της διοίκησής τους, ενδεχομένως να μην επενδύσουν στην λειτουργία μιας μονάδας εσωτερικού ελέγχου, ή να επιλέξουν την από-επένδυση από μια υφιστάμενη μονάδα εσωτερικού ελέγχου, αφενός γιατί δεν έχουν πειστεί για τα οφέλη που αποκομίζει ο οργανισμός από την λειτουργία της, και αφετέρου γιατί θεωρούν ότι τα κόστη από την λειτουργία της είναι υψηλότερα από τα οφέλη που αποκομίζουν.
* Έλλειψη απαραίτητων ικανοτήτων, γνώσεων, δεξιοτήτων και εμπειρίας των στελεχών της μονάδας εσωτερικού ελέγχου. Σε συνδυασμό με τον προαναφερθέν περιορισμό, η αποτελεσματική λειτουργία μιας μονάδας εσωτερικού ελέγχου εξαρτάται, ανάμεσα σε άλλα, σε μεγάλο βαθμό από τους ίδιους τους εσωτερικούς ελεγκτές και το επίπεδο γνώσεων, δεξιοτήτων και εμπειρίας τους. Ανεπαρκείς εσωτερικοί ελεγκτές ενδεχομένως να περιορίσουν σημαντικά τα οφέλη του οργανισμού από την δραστηριότητα του εσωτερικού ελέγχου. Στο πλαίσιο αυτό, πλήθος δικλείδων ασφαλείας έχουν τεθεί από τον επαγγελματικό φορέα των εσωτερικών ελεγκτών, όπως είναι η κατοχή και διατήρηση, μέσω παρακολούθησης εκπαιδευτικού προγράμματος, πιστοποιήσεων, η περιοδική συμπλήρωση του πίνακα δεξιοτήτων των μονάδων εσωτερικού ελέγχου, η περιοδική συμπλήρωση του πίνακα με τις απαιτούμενες δεξιότητες που πρέπει να κατέχουν οι επαγγελματίες εσωτερικού ελεγκτές και η συμπερίληψη σχετικών δικλείδων ασφαλείας στο Πρόγραμμα διασφάλισης και βελτίωσης ποιότητας κτλ.
* Εστίαση στο μέλλον και όχι στο παρελθόν. Οι μονάδες εσωτερικού ελέγχου συνήθως ανιχνεύουν ελλείψεις στο σύστημα εσωτερικού ελέγχου ενός οργανισμού, αφού αυτές έχουν επέλθει. Πρόκληση αποτελεί η εστίαση της δραστηριότητας εσωτερικού ελέγχου σε γεγονότα τα οποία είναι πολύ κοντά στο παρόν με σκοπό την εξάλειψή τους στο μέλλον, σε συνδυασμό με την εστίαση των μονάδων εσωτερικού ελέγχου σε στρατηγικά θέματα τα οποία αφορούν το μέλλον του οργανισμού. Συμμάχους προς αυτή την κατεύθυνση οι μονάδες εσωτερικού ελέγχου έχουν το κανονιστικό πλαίσιο λειτουργίας τους, το οποίο είναι προσαρμοσμένο προς αυτή την κατεύθυνση, και την τεχνολογία, η οποία με τις λύσεις που παρέχει διευκολύνει τις μονάδες εσωτερικού ελέγχου να εστιάζουν στο μέλλον.
* Εξάρτηση από την διοίκηση. Σε συνδυασμό με τον περιορισμό της ανεξαρτησίας που αναφέρθηκε παραπάνω, ο περιορισμός της εξάρτησης από τη διοίκηση έγκειται στο γεγονός ότι αν και οι μονάδες εσωτερικού ελέγχου, είτε στο πλαίσιο της παροχής υπηρεσιών διασφάλισης διατυπώνουν προτάσεις βελτίωσης, είτε στο πλαίσιο της παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών παρέχουν συμβουλές, η εφαρμογή αυτών εξαρτάται αποκλειστικά από την διοίκηση και όχι από τις ίδιες της μονάδας εσωτερικού ελέγχου.
* Εύρος δραστηριοτήτων. Το εύρος εργασιών της μονάδας εσωτερικού ελέγχου αποτυπώνεται στο στρατηγικό και στο ετήσιο πλάνο ελέγχων της καθώς και στο ελεγκτικό σύμπαν. Όλα αυτά είναι συνδεδεμένα μεταξύ τους και προέρχονται από την διαδικασία αξιολόγησης κινδύνων του οργανισμού στην οποία βασίζεται, έπειτα από έλεγχο της, η μονάδα εσωτερικού ελέγχου. Επομένως, το εύρος εργασιών των μονάδων εσωτερικού ελέγχου εξαρτάται από εργασίες που κάνουν άλλοι εντός του οργανισμού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΦΥΣΗ ΤΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΤΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

3.1 Εισαγωγή

Η μονάδα εσωτερικού ελέγχου παρέχει πλήθος υπηρεσιών σε έναν οργανισμό. Η εξέλιξη της τεχνολογίας, των νομικών πλαισίων ανά τον κόσμο αλλά και η ταυτόχρονη εξέλιξη του κανονιστικού πλαισίου για τον εσωτερικό έλεγχο, όπως υπαγορεύεται από το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών, έκαναν την παραδοσιακή θεώρηση των μονάδων εσωτερικού ελέγχου ως παρόχους διαβεβαίωσης σε συγκεκριμένες λειτουργίες ενός οργανισμού να μοιάζει παρωχημένη. Πλέον, οι μονάδες εσωτερικού ελέγχου δύνανται να διενεργούν οικονομικούς ελέγχους, λειτουργικούς ελέγχους, ελέγχου απόδοσης, ελέγχους στα πληροφοριακά συστήματα, ελέγχους συμμόρφωσης, διαγνωστικούς ελέγχους κτλ. ενώ δύνανται να παρέχουν και πλήθος συμβουλευτικών υπηρεσιών σε ζητήματα που καλύπτουν το εύρος λειτουργίας και οργάνωσης ενός οργανισμού.

Προκειμένου να διερευνηθεί το εύρος των προσφερόμενων υπηρεσιών των μονάδων εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να αναγνωριστούν οι πελάτες τους. Παραδοσιακά, αλλά και πιο πρόσφατα στο αναθεωρημένο μοντέλο των 3 γραμμών άμυνας, η μονάδα εσωτερικού ελέγχου αναφέρεται ως «τα μάτια και τα αυτιά» του Διοικητικού Συμβουλίου (στο αναθεωρημένο μοντέλο 3 γραμμών άμυνας αναφέρεται ως «governing body»). Η δραστηριότητα της μονάδας εσωτερικού ελέγχου δεν αφορά μόνο το Διοικητικό Συμβούλιο. Αφορά και το στελεχιακό δυναμικό του οργανισμού στο οποίο πρωτίστως απευθύνεται ως επικεφαλής των ελεγχόμενων λειτουργιών. Επίσης, αφορά και απευθύνεται σε εξωτερικά του οργανισμού ενδιαφερόμενα μέρη όπως είναι οι μέτοχοι, οι εξωτερικοί ελεγκτές, τυχόν δημόσιες Αρχές κτλ. Είναι αυτονόητο λοιπόν, ότι οι προσφερόμενες υπηρεσίες των μονάδων εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να είναι πολυσχιδείς, καθώς υφίστανται περισσότερα του ενός ενδιαφερόμενα μέρη, τα οποία έχουν να ικανοποιήσουν περισσότερες από μια ανάγκες.

Η δραστηριότητα του εσωτερικού ελέγχου, σύμφωνα με τον ορισμό της, παρέχει διαβεβαιωτικές και συμβουλευτικές υπηρεσίες. Το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών ορίζει τις διαβεβαιωτικές υπηρεσίες ως μια αντικειμενική εξέταση των σχετικών τεκμηρίων με σκοπό την παροχή μιας ανεξάρτητης αξιολόγησης της εταιρικής διακυβέρνησης, της διαχείρισης κινδύνων και των διαδικασιών ελέγχου ενός οργανισμού, και ως παραδείγματα αναφέρει οικονομικούς ελέγχους, διοικητικούς ελέγχους, ελέγχους συμμόρφωσης, ελέγχους ασφάλειας των πληροφοριακών συστημάτων και ελέγχους due diligence. Οι συμβουλευτικές υπηρεσίες ορίζονται από το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών ως συμβουλευτικές και σχετικές υπηρεσίες, η φύση και το εύρος των οποίων προσυμφωνείται με τον πελάτη, και έχουν σκοπό την πρόσθεση αξίας και την βελτίωση της εταιρικής διακυβέρνησης, της διαχείρισης κινδύνων και των διαδικασιών ελέγχου ενός οργανισμού, χωρίς όμως η μονάδα εσωτερικού ελέγχου να αναλαμβάνει οποιαδήποτε διοικητική ευθύνη. Ως παραδείγματα συμβουλευτικών υπηρεσιών αναφέρει την καθοδήγηση, την συμβουλευτική, την διευκόλυνση και την εκπαίδευση.

Η δραστηριότητα του εσωτερικού ελέγχου αξιολογεί και συνεισφέρει στην βελτίωση της διαχείρισης κινδύνων, του συστήματος εσωτερικού ελέγχου και των διαδικασιών διακυβέρνησης, μέσω της εφαρμογής μιας συστηματικής και πειθαρχημένης μεθοδολογίας. Ο σκοπός της αξιολόγησης είναι να παρέχει εύλογη διαβεβαίωση ότι όλα τα παραπάνω λειτουργούν όπως πρέπει και βοηθούν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Επίσης, προβαίνει σε διατύπωση προτάσεων βελτίωσης σε όρους αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας. Φυσικά, η ανώτατη διοίκηση και το Διοικητικό Συμβούλιο δύνανται να παρέχουν κατευθύνσεις ως προς τον προγραμματισμό των ελεγκτικών έργων.

Η επάρκεια της διαχείρισης κινδύνων, των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου και των διαδικασιών διακυβέρνησης είναι παρούσα όταν η διοίκηση τα έχει σχεδιάσει με τέτοιο τρόπο ώστε να παρέχουν εύλογη διαβεβαίωση ότι οι στόχοι του οργανισμού θα επιτευχθούν με αποδοτικό και οικονομικό τρόπο. Η αποδοτικότητα ορίζεται ως η επίτευξη των στόχων με ακριβή, έγκαιρο και οικονομικό τρόπο. Η οικονομικότητα ορίζεται ως η επίτευξη των στόχων με τους ελάχιστους δυνατούς πόρους λαμβάνοντας υπόψη τους υφιστάμενους κινδύνους. Η αποτελεσματικότητα της διαχείρισης κινδύνων, των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου και των διαδικασιών διακυβέρνησης επιτυγχάνεται όταν η διοίκηση συντονίζει τις διεργασίες εντός του οργανισμού προκειμένου να παράσχει εύλογη διαβεβαίωση ότι οι στόχοι του οργανισμού θα επιτευχθούν. Επιπλέον, η διοίκηση είναι υπεύθυνη για την βιωσιμότητα του οργανισμού και την λογοδοσία του για τις πράξεις και τις παραλείψεις του.

Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου αφορά όλες οι ενέργειες της διοίκησης οι οποίες ενισχύουν την πιθανότητα επίτευξης των στόχων του οργανισμού. Οι δικλείδες ασφαλείας είναι είτε προληπτικές, είτε κατασταλτικές είτε κατευθυντήριες. Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου είναι το σύνολο των δικλείδων ασφαλείας που χρησιμοποιούνται προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού. Η δραστηριότητα του εσωτερικού ελέγχου αξιολογεί όλα τα παραπάνω προκειμένου να διαβεβαιώσει εύλογα ότι οι τιθέντες στόχοι του οργανισμού θα επιτευχθούν. Επομένως, οι εσωτερικοί ελεγκτές θα πρέπει να τελούν εν γρηγόρσει για την περίπτωση αλλαγών είτε σε εσωτερικές είτε σε εξωτερικές συνθήκες που ενδεχομένως θα επηρεάσουν την επίτευξη των τιθέντων στόχων. Άρα, η δραστηριότητα του εσωτερικού ελέγχου, παρέχει πληροφόρηση για την αξιολόγηση του συνολικού συστήματος διοίκησης, και όλα τα επιχειρησιακά συστήματα, διαδικασίες, λειτουργίες και δραστηριότητες τελούν υπό τον έλεγχο της δραστηριότητας του εσωτερικού ελέγχου. Το εύρος των δραστηριοτήτων του εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να παρέχει εύλογη διαβεβαίωση ότι η διαχείριση κινδύνων είναι αποτελεσματική, ότι το σύστημα εσωτερικού ελέγχου είναι αποτελεσματικό και αποδοτικό και ότι η διακυβέρνηση του οργανισμού είναι αποτελεσματική.

Επιπλέον, ο εσωτερικός έλεγχος έχει ενεργό ρόλο στην υποστήριξη της ηθικής κουλτούρας του οργανισμού αφού και τις γνώσεις και τις δεξιότητες κατέχει και απολαμβάνει υψηλά επίπεδα ακεραιότητας και εμπιστοσύνης εντός του οργανισμού, επομένως μπορεί να επηρεάσει, να γίνει ένα παράδειγμα εντός του οργανισμού για το σύνολο των εργαζομένων ανεξαρτήτως διοικητικού επιπέδου. Η μονάδα εσωτερικού ελέγχου μπορεί να αναλάβει πληθώρα ρόλων όσον αφορά την υποστήριξη εγκατάστασης ηθικής κουλτούρας εντός του οργανισμού, πάντα έχοντας υπόψη τυχόν επιπτώσεις στην αντικειμενικότητα και την ανεξαρτησία. Οι ρόλοι αυτοί δύνανται να είναι είτε του υπεύθυνου ηθικής, είτε του υπεύθυνου συμμόρφωσης, είτε του συμβούλου ηθικής, είτε του μέλους ενός Συμβουλίου Ηθικής κτλ. Σε κάθε περίπτωση όμως, και κατ’ ελάχιστον, η δραστηριότητα εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει, σε περιοδική βάση, να αξιολογεί την κατάσταση του ηθικού κλίματος εντός του οργανισμού και την αποτελεσματικότητα σχετικών στρατηγικών, επικοινωνιών και άλλων διεργασιών για την επίτευξη του επιθυμητού επιπέδου ηθικής. Για την παραπάνω αξιολόγηση θα πρέπει να γίνεται αξιολόγηση του Κώδικα Δεοντολογίας του οργανισμού, των καναλιών και μεθόδων επικοινωνίας για την προώθηση του επιθυμητού ηθικού κλίματος, των στρατηγικών για την υποστήριξη και ενίσχυση του ηθικού κλίματος, της γραμμής αναφοράς καταγγελιών παράνομων πρακτικών, των τακτικών δηλώσεων λήψης γνώσης του σχετιζόμενου με την ηθική υλικού, των οργανογραμματικών γραμμών αναφοράς και ευθύνης, της εύκολης πρόσβασης σε σχετικό εκπαιδευτικό υλικό, της προαγωγής θετικών προτύπων από την καθημερινή δραστηριότητα του οργανισμού, των τακτικών σχετικών ερευνών εντός του οργανισμού και των πρακτικών επιβεβαίωσης της ταύτισης της ηθικής μελλοντικών εργαζομένων, κατά την διαδικασία της πρόσληψης με αυτή του οργανισμού.

Σε όλα τα παραπάνω που αφορούν τις διαβεβαιωτικές υπηρεσίες, είναι κρίσιμο να αναφέρουμε ότι θα πρέπει να ακολουθείται μια συστηματική και πειθαρχημένη προσέγγιση την οποία θα αναλύσουμε παρακάτω. Επίσης, οι μονάδες εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να αντιλαμβάνονται ότι η έκθεση ελέγχου που συντάσσουν στο πλαίσιο εκτέλεσης των διαβεβαιωτικών τους υπηρεσιών πρωταρχικώς απευθύνεται στη Διοίκηση, δηλαδή σε ένα ενδιαφερόμενο μέρος το οποίο, στην πλειοψηφία των περιπτώσεων δεν εμπλέκεται κατά την διενέργεια του ελέγχου μεν, αλλά είναι αρμόδιο να κρίνει αν η μονάδα εσωτερικού ελέγχου λειτουργεί αποτελεσματικά και προσθέτει αξία στον οργανισμό δε. Επιπλέον, ο εσωτερικός έλεγχος, ως ένας πυλώνας της «καλής» εταιρικής διακυβέρνησης, μέσω του «προϊόντος» που παράγει στο πλαίσιο της παροχής διαβεβαιωτικών υπηρεσιών προς την Διοίκηση, προάγει την ανεξαρτησία του καθώς είναι υπεύθυνος και αρμόδιος για την επιλογή εκείνων των ελεγκτικών περιοχών που, κατά την κρίση του, θα προσθέσουν αξία στην λειτουργία του οργανισμού.

3.2 Ο ρόλος της μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου στις διαδικασίες διακυβέρνησης

Σε προηγούμενο μέρος του παρόντος βιβλίου αναφερθήκαμε εκτενώς και αναλυτικά στην έννοια της εταιρικής διακυβέρνησης. Στο παρόν μέρος, έχοντας υπόψη όλα όσα αναλυτικά αναφέρθηκαν για την έννοια της εταιρικής διακυβέρνησης αρκεί να αναφέρουμε ότι στον πυρήνα της, η διακυβέρνηση είναι απλώς το αμάλγαμα των διαδικασιών και των δομών που έχουν σχεδιαστεί για να βοηθήσουν έναν οργανισμός να επιτύχει τους στόχους του. Αυτές οι διαδικασίες και οι δομές επηρεάζονται όχι μόνο από τους υφιστάμενους κινδύνους που αντιμετωπίζει ένας οργανισμός αλλά και από τις ενέργειες του οργανισμού για τον περιορισμό τόσο των γνωστών κινδύνων όσο και από τις διαδικασίες εντοπισμού νέων, αγνώστων κινδύνων. Σε αυτό το πλαίσιο, ο ρόλος της δραστηριότητας του εσωτερικού ελέγχου στην εταιρική διακυβέρνηση είναι ζωτικός και αποτυπώνεται και στο βασικό συστατικό στοιχείο του Διεθνούς Επαγγελματικού Πλαισίου για την εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου, στον ορισμό. Η δραστηριότητα του εσωτερικού ελέγχου είναι σε καλύτερη θέση να παρέχει διαβεβαίωση όταν το επίπεδο των πόρων του, οι αρμοδιότητες του και η δομή του ευθυγραμμίζονται με τις στρατηγικές και τους στόχους του οργανισμού. Μπορεί να το κάνει καλύτερα όταν είναι απαλλαγμένος από αδικαιολόγητες επιρροές, διατηρώντας την ανεξαρτησία του και την αντικειμενικότητά του. Η δραστηριότητα του εσωτερικού ελέγχου παρέχει διορατικότητα στη διοίκηση και στο Διοικητικό Συμβούλιο, αφού έχει μια βαθύτερη κατανόηση των διαδικασιών και δομών διακυβέρνησης και μπορεί να προκαλέσει θετικές αλλαγές και την καινοτομία εντός του οργανισμού με αποτέλεσμα την βελτίωση στην διαδικασία λήψης αποφάσεων. Επιπλέον, μια σωστά εκτελεσμένη δραστηριότητα εσωτερικού ελέγχου μπορεί να υποστηρίξει τον οργανισμό στον εντοπισμό των μελλοντικών τάσεων και να δώσει έμφαση σε νέες αναδυόμενες προκλήσεις πριν αυτές εξελιχθούν σε κρίσεις για τον οργανισμό. Πέραν αυτών, η δραστηριότητα εσωτερικού ελέγχου, μέσω της παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών, μπορεί να προσθέσει αξία και να βελτιώσει τις δομές και τις διαδικασίες διακυβέρνησης του οργανισμού, αρκεί βέβαια να μην επηρεάζεται η ανεξαρτησία και η αντικειμενικότητά του. Επομένως, η επιλογή της εκτέλεσης ή όχι συμβουλευτικών υπηρεσιών σχετικά με την εταιρική διακυβέρνηση, θα πρέπει να αξιολογείται σταθμίζοντας πλήθος παραγόντων.

Παρακάτω, σε συνάρτηση με όσα προαναφέραμε για τον διαβεβαιωτικό ρόλο της μονάδας εσωτερικού ελέγχου, παραθέτουμε ορισμένα ενδεικτικά σημεία τα οποία δύνανται να περιλαμβάνονται σε ένα πρόγραμμα ελέγχου της εταιρικής διακυβέρνησης μιας μονάδας εσωτερικού ελέγχου. Σημειώνουμε ότι το εν λόγω πρόγραμμα ελέγχου αφορά κυρίως εγκατεστημένους στην Ελλάδα οργανισμούς. Όμως, η προσαρμογή του στα νομικά και κανονιστικά πλαίσια άλλων χωρών δύναται να το καταστήσει λειτουργικό σε οποιοδήποτε περιβάλλον:

* Ως προς τα υπόχρεα πρόσωπα και την υποχρέωση γνωστοποίησης των συναλλαγών τους σύμφωνα με τα όσα ορίζονται, επιβεβαίωση ότι κάθε πρόσωπο που ασκεί διευθυντικά καθήκοντα ή έχει στενό δεσμό με πρόσωπο που ασκεί διευθυντικά καθήκοντα, είναι πλήρως ενημερωμένο για τις υποχρεώσεις του και τις κυρώσεις που ενδέχεται να απορρέουν από τη μη συμμόρφωση με την ισχύουσα Νομοθεσία.
* Επιβεβαίωση ότι η Διοίκηση έχει υποβάλλει στην αρμόδια Αρχή κατάλογο με τα υπόχρεα πρόσωπα και τα απαιτούμενα στοιχεία για καθένα από αυτά.
* Αξιολόγηση της πληρότητας του προαναφερθέντος καταλόγου.
* Επιβεβαίωση ότι οι συναλλαγές των υπόχρεων προσώπων γνωστοποιούνται έγκαιρα και ότι τα στοιχεία, οι ημερομηνίες καθώς και το ύψος των συναλλαγών που αναφέρονται, είναι ορθά.
* Επιβεβαίωση ότι ο οργανισμός ενημέρωσε έγκαιρα και σύμφωνα με τα ισχύοντα νομικά και κανονιστικά πλαίσια, την αρμόδια Αρχή για τις πραγματοποιηθείσες συναλλαγές των υπόχρεων προσώπων.
* Επισκόπηση της διαδικασίας εντοπισμού και αποτροπής περιπτώσεων χειραγώγησης της αγοράς. Συγκεκριμένα, αξιολόγηση του τρόπου με τον οποίο αποτυπώνονται οι αναφορές πληροφοριών σε περιπτώσεις χειραγώγησης της αγοράς στην αρμόδια Αρχή. Διερεύνηση του κατά πόσο οι ελεγκτικοί μηχανισμοί σχετικά με τη πραγματοποίηση και γνωστοποίηση συναλλαγών διασφαλίζουν το πλαίσιο μη χειραγώγησης αγοράς. Επισκόπηση της διαδικασίας ενημέρωσης της αρμόδιας Αρχής σε σχέση με ύποπτες συναλλαγές που οδηγούν σε πιθανή χειραγώγηση της αγοράς. (π.χ. whistle blowing policy κτλ.).
* Επισκόπηση του οργανογράμματος του οργανισμού για την ύπαρξη Υπηρεσίας Εξυπηρέτησης Μετόχων και Υπηρεσίας Εταιρικών Ανακοινώσεων. Αξιολόγηση της οργανωτικής της θέσης στο οργανόγραμμα.
* Επιβεβαίωση της ύπαρξης γραπτών και εγκεκριμένων περιγραφών θέσεων εργασίας για το σύνολο των στελεχών του Τμήματος Εταιρικών Ανακοινώσεων και Εξυπηρέτησης Μετόχων.
* Αναζήτηση του Κανονισμού Λειτουργίας της προαναφερθείσας Υπηρεσίας και αντιπαραβολή του με τις αρμοδιότητες που ορίζει η ισχύουσα νομοθεσία.
* Επισκόπηση της διαδικασίας υποβολής τακτικών αναφορών της προαναφερθείσας Υπηρεσίας προς το Διοικητικό Συμβούλιο και έλεγχος της πληρότητας των εν λόγω αναφορών σε σχέση με την πορεία των εργασιών της Υπηρεσίας και την επίτευξη των προκαθορισμένων της στόχων.
* Επιβεβαίωση ότι το Τμήμα Εταιρικών Ανακοινώσεων και Εξυπηρέτησης Μετόχων έχει καταρτίσει κατάλογο σημαντικότητας αποφάσεων του Διοικητικού Συμβουλίου προκειμένου να διασφαλιστεί η ενημέρωση της αρμόδιας Αρχής και του επενδυτικού κοινού, αναφορικά με τις σημαντικές προνομιακές πληροφορίες/ αποφάσεις της Διοίκησης.
* Επιβεβαίωση της ύπαρξης καταλόγου υποχρεώσεων του οργανισμού, όπως αυτές καθορίζονται από την κείμενη χρηματιστηριακή νομοθεσία και επιβεβαίωση της ύπαρξης υπεύθυνου στελέχους το οποίο περιοδικά επισκοπεί την κείμενη νομοθεσία και ενημερώνει τον ανωτέρω κατάλογο με τις ενδεχόμενες αλλαγές που προκύπτουν.
* Επιβεβαίωση ότι ο οργανισμός τηρεί ιστοσελίδα και ότι εμφανίζει κάθε προνομιακή πληροφορία, όπως ορίζεται από το ισχύον νομικό και κανονιστικό πλαίσιο. Επισκόπηση του τρόπου με τον οποίο διενεργούνται και ολοκληρώνονται οι κάθε είδους δημοσιεύσεις στην ιστοσελίδα ή στις αρμόδιες Αρχές (π.χ. ποιος υπογράφει το τελικό κείμενο δημοσίευσης, αν υπάρχει έλεγχος της Νομικής Υπηρεσίας σε κείμενα που χρήζουν νομικής άποψης κτλ.). Επισκόπηση της ύπαρξης ηλεκτρονικού ή/και φυσικού αρχείου των δημοσιεύσεων καθώς επίσης της χρονικής περιόδου τήρησής του.
* Επιβεβαίωση της κατάρτισης και τήρησης καταλόγου προσώπων που έχουν πρόσβαση σε προνομιακές πληροφορίες του οργανισμού λόγω της θέσης ευθύνης που κατέχουν. Επιβεβαίωση της τήρησης του εν λόγω καταλόγου από το Τμήμα Εταιρικών Ανακοινώσεων και Εξυπηρέτησης Μετόχων της Εταιρείας για χρονικό διάστημα που ορίζει η κείμενη νομοθεσία και ότι ο εν λόγω κατάλογος των προσώπων που διατηρούν πρόσβαση στις προνομιακές πληροφορίες, ενημερώνεται άμεσα για κάθε προσθήκη ή αφαίρεση προσώπου από αυτόν. Επιβεβαίωση ότι, τα πρόσωπα αυτά λαμβάνουν γνώση για τις σχετικές κανονιστικές ρυθμίσεις καθώς και για τις τυχόν κυρώσεις που θα υποστούν σε περίπτωση κατάχρησης αυτών των πληροφοριών.
* Επισκόπηση της διαδικασίας έγκαιρης και έγκυρης ενημέρωσης των αρμόδιων Αρχών σε σχέση με τις δημοσιευμένες εταιρικές εκδόσεις (περιοδικές και ετήσιες Οικονομικές Καταστάσεις, Εκθέσεις Διαχείρισης του Διοικητικού Συμβουλίου και των Ορκωτών Ελεγκτών Λογιστών κτλ.).
* Επιβεβαίωση της διαδικασίας διαχείρισης πληροφοριών δημοσιευμένων στον Τύπο. Συγκεκριμένα, επισκόπηση της διαδικασίας συλλογής και επεξεργασίας δημοσιευμένων άρθρων (στον ηλεκτρονικό και έντυπο Τύπο) που αφορούν τον οργανισμό, τα οποία αρχειοθετούνται από αρμόδιο εργαζόμενο σε φήμες βάσιμες προς επιβεβαίωση, φήμες ανυπόστατες προς διάψευση και φήμες για τις οποίες ο οργανισμός επιφυλάσσεται ενόψει οριστικών ανακοινώσεων.
* Αναζήτηση τυχόν τυποποιημένων εντύπων βεβαίωσης μη σύγκρουσης συμφερόντων τα οποία καλούνται να υπογράψουν τα στελέχη που κατέχουν θέσεις ευθύνης. Αξιολόγηση του βαθμού ανταπόκρισης και ενημέρωσης των εν λόγω στελεχών.
* Αναζήτηση τυχόν δηλώσεων εμπιστευτικότητας τις οποίες καλούνται να υπογράψουν στελέχη που έχουν πρόσβαση σε προνομιακές πληροφορίες. Επιβεβαίωση ότι η δήλωση εμπιστευτικότητας δεσμεύει τα στελέχη για επιπλέον χρονικό διάστημα από την αποχώρηση τους από τον οργανισμό, καθώς επίσης και ότι περιλαμβάνει πιθανές κυρώσεις σε περίπτωση μη συμμόρφωσης τους. Εντοπισμός τρίτων μερών με τους οποίους συνεργάζεται ο οργανισμός και έλεγχος αν έχουν συναφθεί σχετικές συμβάσεις εμπιστευτικότητας.
* Επισκόπηση της διαδικασίας ενημέρωσης των μετόχων του οργανισμού σε σχέση με την διανομή μερισμάτων, πράξεων έκδοσης νέων μετοχών, διανομής, εγγραφής, παραιτήσεως και μετατροπής, χρονικής περιόδου άσκησης των σχετικών δικαιωμάτων, αυξήσεων μετοχικού κεφαλαίου, παροχής πληροφοριών σχετικά με Τακτικές ή Έκτακτες Γενικές Συνελεύσεις και την απόκτηση Ιδίων Μετοχών και την διάθεσή τους.
* Επιβεβαίωση της ύπαρξης κατάστασης θεμάτων για τα οποία το Τμήμα Εταιρικών Ανακοινώσεων και Εξυπηρέτησης Μετόχων υποχρεούται να ενημερώνει τους μετόχους αναφορικά με την άσκηση των δικαιωμάτων τους.
* Επιβεβαίωση της σύνταξης ενημερωτικών δελτίων, τα οποία καλύπτουν θέματα σχετικά με τα δικαιώματα των μετόχων όπως απορρέουν από την κείμενη νομοθεσία και το καταστατικό του οργανισμού, καθώς επίσης την προώθησή τους στο σύνολο των μετόχων του οργανισμού.
* Επιβεβαίωση της πληρότητας του περιεχομένου της ιστοσελίδας του οργανισμού, επιβεβαίωση της έγκαιρης ενημέρωση της ιστοσελίδας σε θέματα όπως τα ονόματα μελών του Διοικητικού Συμβουλίου, το σύντομο βιογραφικό σημείωμα των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου, τα ονόματα των ανώτατων διευθυντικών στελεχών, το σύντομο βιογραφικό σημείωμα των ανώτατων διευθυντικών στελεχών, το Οργανόγραμμα, το ανθρώπινο δυναμικό ανά τομέα δραστηριότητας, τυχόν στατιστικά τίτλων σπουδών, επαγγελματικής εμπειρίας, παρακολούθησης επιμορφωτικών σεμιναρίων, την εταιρική ταυτότητα, την έδρα και άλλες γεωγραφικές περιοχές ανάπτυξης, το αντικείμενο και τις δραστηριότητες, το μερίδιο αγοράς, το δίκτυο προώθησης των προϊόντων, τα επενδυτικά και αναπτυξιακά προγράμματα, την ιστορική αναδρομή, τους ενδεχόμενους μελλοντικούς κινδύνους, τα στοιχεία θυγατρικών εταιρειών, την τρέχουσα μετοχική σύνθεση, το ποσοστό συμμετοχής σε άλλες συνδεδεμένες επιχειρήσεις, τον χρονολογικό πίνακα των εταιρικών πράξεων, την εξέλιξη της χρηματιστηριακής τιμής της μετοχής, την εξέλιξη του όγκου συναλλαγών, τις οικονομικές καταστάσεις και τα σχετικά πιστοποιητικά των ορκωτών λογιστών.
* Επιβεβαίωση της τήρησης μετοχολογίου και του καθορισμού αρμόδιου εργαζομένου για την παρακολούθησή του.
* Επιβεβαίωση του καθορισμού στελέχους εξουσιοδοτημένου ως αρμόδιο επικοινωνίας μεταξύ των μετόχων και του οργανισμού (Investor Liaison Officer) και επιβεβαίωση της ισότιμης, έγκαιρης και χωρίς κόστος διάθεσης των πληροφοριών σε όλους τους μετόχους.
* Αξιολόγηση του βαθμού ανταπόκρισης του οργανισμού σε αιτήματα μετόχων σε σχέση με το χρόνο υποβολής τους. Συλλογή στατιστικών στοιχείων που αφορούν το σύνολο των αιτημάτων των μετόχων.
* Επιβεβαίωση ότι όλα τα στοιχεία που κοινοποιούνται στους μετόχους, ύστερα από αίτημά τους, ελέγχονται από αρμόδιο στέλεχος για την ορθότητα, την πληρότητα και την ακρίβειά τους. Επιβεβαίωση ότι ο έλεγχος αυτός τεκμηριώνεται γραπτά.
* Επισκόπηση της διαδικασίας ψηφοφορίας των μετόχων για αποφάσεις που καλούνται να λάβουν. Επισκόπηση της διαδικασίας καθορισμού αρμόδιου για την καταμέτρηση των ψήφων και τον τρόπο τεκμηρίωσης της τελικής απόφασης των μετόχων. Επιβεβαίωση ότι όλοι οι μέτοχοι τυγχάνουν ισότιμης μεταχείρισης ανάλογα με την κατηγορία των τίτλων (π.χ. ίδια δικαιώματα ψήφου).
* Επιβεβαίωση ότι η πρόσκληση της Γενικής Συνέλευσης προς τους μετόχους περιλαμβάνει όλα τα απαραίτητα στοιχεία. Συγκεκριμένα, επιβεβαίωση ότι περιλαμβάνει το αίτημα, την ημερομηνία και την ώρα συνεδρίασης καθώς και τα θέματα της ημερήσιας διάταξης με σαφήνεια.
* Επισκόπηση του τρόπου παρακολούθησης της παρουσίας των μετόχων στην Ετήσια Τακτική Γενική Συνέλευση και των ενεργειών του οργανισμού σε περίπτωση μη ύπαρξης απαρτίας.
* Επιβεβαίωση ότι τα μέλη της Επιτροπής Ελέγχου έχουν οριστεί σύμφωνα με όσα ορίζει η κείμενη νομοθεσία.
* Ενημέρωση επί της τελευταίας αλλαγής στη σύνθεση της Επιτροπής Ελέγχου και αναζήτηση της σχετικής απόφασης του Διοικητικού Συμβουλίου. Σε περίπτωση που στην Επιτροπή Ελέγχου εισέρχονται νέα μέλη, επιβεβαίωση ότι αυτά ενημερώνονται σχετικά με τους συγκεκριμένους στόχους και τις πρακτικές της (π.χ. ενημέρωση σχετικά με τις σχέσεις Διοίκησης- Εσωτερικών και Εξωτερικών Ελεγκτών, προετοιμασία οικονομικών καταστάσεων, ενημέρωση σχετικά με την εταιρεία, περιβάλλον ελέγχου, περιοχές υψηλού κινδύνου, συγκεκριμένη νομοθεσία, καταστατικό κτλ.).
* Αναζήτηση των βιογραφικών των μελών της Επιτροπής Ελέγχου προκειμένου να επιβεβαιωθεί ότι η επιλογή των μελών βρίσκεται σε συμμόρφωση με την κείμενη νομοθεσία.
* Επισκόπηση των διαδικασιών εκπόνησης εκπαιδευτικού προγράμματος για τα μέλη της Επιτροπής Ελέγχου και του Δ.Σ.
* Επισκόπηση αν οι αποδοχές των μελών της Επιτροπής Ελέγχου αντικατοπτρίζουν το χρόνο και τις προσπάθειες που αφιερώνουν στον οργανισμό και ότι δεν συνδέονται αυτά με τα κέρδη του και ότι οι αποδοχές αφορούν το πλήθος των συνεδριάσεων της Επιτροπής και καταβάλλονται όπως αυτές ορίστηκαν σε συμφωνία με την ισχύουσα νομοθεσία.
* Αναζήτηση του Κανονισμού Λειτουργίας της Επιτροπής Ελέγχου και επιβεβαίωση ότι το περιεχόμενό του πληροί τις απαιτήσεις της ισχύουσας νομοθεσίας και ότι αντικατοπτρίζει τις πραγματικές συνθήκες που επικρατούν στον οργανισμό.
* Επιβεβαίωση της τήρησης της χρονικής διάρκειας παραμονής των μελών της Επιτροπής Ελέγχου, σύμφωνα με όσα ορίζονται στην ισχύουσα νομοθεσία και σε βέλτιστες πρακτικές.
* Επισκόπηση της διαδικασίας επιλογής των μελών της Επιτροπής Ελέγχου και του βαθμού συμμόρφωσής της με τα όσα προβλέπονται στην ισχύουσα νομοθεσία.
* Αναζήτηση των πρακτικών της Επιτροπής Ελέγχου και επιβεβαίωση ότι το Δ.Σ. ενημερώνεται πλήρως και έγκαιρα σχετικά με τα θέματα που συζητήθηκαν, κατά την διάρκεια των συνεδριάσεων της.
* Έλεγχος εάν η Επιτροπή Ελέγχου αποφάνθηκε αναλόγως για την επιλογή (διορισμό) των εξωτερικών ελεγκτών. Επισκόπηση της διαδικασία επιλογής των ορκωτών ελεγκτών και της αμοιβής τους.
* Επισκόπηση των πρακτικών της Επιτροπής Ελέγχου και επιβεβαίωση της ανεξάρτητης (από τις εμπλεκόμενες Υπηρεσιακές Μονάδες) επισκόπησης των οικονομικών καταστάσεων σε απλή και ενοποιημένη βάση από την Επιτροπή Ελέγχου.
* Επιβεβαίωση ότι ο οργανισμός έχει συντάξει Εσωτερικό Κανονισμό Λειτουργίας και ότι αυτός είναι κατάλληλα εγκεκριμένος, όπως προβλέπεται από την κείμενη νομοθεσία. Επιβεβαίωση ότι το περιεχόμενό του είναι σύμφωνο με όσα προβλέπονται στην ισχύουσα νομοθεσία.
* Επιβεβαίωση ότι ο οργανισμός έχει συντάξει Εσωτερικό Κανονισμό Λειτουργίας για τις σημαντικές θυγατρικές του και ότι αυτοί είναι κατάλληλα εγκεκριμένοι, όπως προβλέπεται από την κείμενη νομοθεσία. Επιβεβαίωση ότι το περιεχόμενό τους είναι σύμφωνο με όσα προβλέπονται στην ισχύουσα νομοθεσία.
* Επιβεβαίωση ότι ο Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας έχει ανακοινωθεί σε όλο το προσωπικό της Εταιρείας προκειμένου να διασφαλιστεί η συμμόρφωση των υπαλλήλων με αυτά που προβλέπει, και έχει αναρτηθεί στον ιστότοπο του οργανισμού, σύμφωνα με τα όσα προβλέπει η κείμενη νομοθεσία.
* Αναζήτηση τυχόν αλλαγών, τροποποιήσεων ή βελτιώσεων στον Εσωτερικό Κανονισμό Λειτουργίας και αξιολόγηση της διαδικασίας εισηγήσεως και εγκρίσεως αυτών.
* Επιβεβαίωση ότι ο Κώδικας Δεοντολογίας του οργανισμού έχει κοινοποιηθεί στα κατάλληλα πρόσωπα και ότι έχουν λάβει γνώση του περιεχόμενου του (υπογραφή λήψης αντιγράφου του Κώδικα).
* Επιβεβαίωση ότι ο Κώδικας Δεοντολογίας ενημερώνεται από την αρμόδια υπηρεσία, ανάλογα με τις νομοθετικές αλλαγές και τις βέλτιστες πρακτικές.
* Επισκόπηση των Κανονισμών Λειτουργίας των Επιτροπών υποψηφιοτήτων και αποδοχών του οργανισμού για την συμμόρφωσή τους με όσα ορίζονται στην ισχύουσα νομοθεσία.
* Επισκόπηση της Πολιτικής καταλληλότητας του οργανισμού για την συμμόρφωσή της με όσα ορίζονται στην ισχύουσα νομοθεσία.
* Επισκόπηση της Πολιτικής Αποδοχών του οργανισμού για την συμμόρφωσή του με όσα ορίζονται στην ισχύουσα νομοθεσία.
* Έλεγχος της Έκθεσης Αποδοχών του οργανισμού για την ορθότητα και την ακρίβεια των ποσών που αναφέρονται σε αυτήν.
* Επιβεβαίωση ότι το Διοικητικό Συμβούλιο έχει εγκρίνει το Ενημερωτικό Δελτίο της αύξησης μετοχικού κεφαλαίου.
* Επιβεβαίωση ότι ο οργανισμός τηρεί τις διαδικασίες αύξησης μετοχικού κεφαλαίου, όπως αυτές ορίζονται στην ισχύουσα νομοθεσία.
* Επιβεβαίωση ότι υπάρχουν αναλυτικά καταγεγραμμένες διαδικασίες για τις λειτουργίες των Διευθύνσεων, τμημάτων, λειτουργιών του οργανισμού.
* Επιβεβαίωση ότι υφίστανται καταγεγραμμένες περιγραφές θέσεων εργασίας για όλες τις σημαντικές θέσεις του οργανισμού.
* Αναζήτηση των περιγραφών των αρμοδιοτήτων των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου και αξιολόγηση της πληρότητας και της ορθότητας των στοιχείων που αναγράφονται σε αυτές.
* Επιβεβαίωση ότι ο ρόλος του Προέδρου του Δ.Σ. του οργανισμού κατέχεται από μη εκτελεστικό μέλος του Δ.Σ.
* Επιβεβαίωση ότι τηρήθηκαν οι προϋποθέσεις που ορίζει ο Νόμος σε σχέση με την ιδιότητα των ανεξάρτητων μη εκτελεστικών μελών Δ.Σ.
* Επιβεβαίωση της συμμόρφωσης των αρμοδιοτήτων και της σύνθεσης του Δ.Σ. με την ισχύουσα νομοθεσία.
* Επιβεβαίωση της ύπαρξης καταγεγραμμένης διαδικασίας αξιολόγησης των διευθυντικών στελεχών.
* Επιβεβαίωση της ύπαρξης καταγεγραμμένης διαδικασίας πρόσληψης των διευθυντικών στελεχών.
* Επιβεβαίωση ότι το Διοικητικό Συμβούλιο αναλαμβάνει την ευθύνη για τη συνολική διαδικασία διαχείρισης κινδύνων στον οργανισμό.
* Αξιολογείται περιοδικά η αποτελεσματικότητα της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων στον οργανισμό;
* Το Διοικητικό Συμβούλιο θεωρεί υπεύθυνη τη διοίκηση για την ενσωμάτωση πρακτικών διαχείρισης κινδύνων σε καθημερινές δραστηριότητες;
* Το Διοικητικό Συμβούλιο ορίζει στρατηγική και πολιτικές διαχείρισης κινδύνων σε συνεργασία με τους εκτελεστικούς διευθυντές και τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη;
* Οι πολιτικές διαχείρισης κινδύνων κοινοποιούνται σαφώς σε όλους τους εργαζομένους;
* Αποτελεί η διαδικασία διαχείρισης κινδύνων αναπόσπαστο μέρος της κουλτούρας και των λειτουργιών του οργανισμού;
* Το Διοικητικό Συμβούλιο καθορίζει κριτήρια για αποδεκτά επίπεδα κινδύνων που δύναται να αναλάβει ο οργανισμός για την επίτευξη των στόχων του;
* Έχει εφαρμόσει ο οργανισμός μια αποτελεσματική συνεχή διαδικασία για τον εντοπισμό, τη μέτρηση του αντίκτυπου και την προληπτική διαχείριση των κινδύνων;
* Χρησιμοποιεί το Διοικητικό Συμβούλιο γενικά αναγνωρισμένα, αντικειμενικά καθοδηγούμενα μοντέλα/ πλαίσια διαχείρισης κινδύνου/ εσωτερικού ελέγχου;
* Το μοντέλο και το πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων παρέχει στο Διοικητικό Συμβούλιο εύλογη διαβεβαίωση σχετικά με την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των εργασιών του οργανισμού, την διαφύλαξη των περιουσιακών στοιχείων του οργανισμού (συμπεριλαμβανομένων των πληροφοριών), την συμμόρφωση του οργανισμού με τους νόμους, τους κανονισμούς και τις εποπτικές απαιτήσεις, την βιωσιμότητα των λειτουργιών του οργανισμού υπό κανονικές και δυσμενείς συνθήκες λειτουργίας, την αξιοπιστία των αναφορών του οργανισμού, την υπεύθυνη συμπεριφορά του οργανισμού έναντι όλων των ενδιαφερομένων;
* Διασφαλίζει το Διοικητικό Συμβούλιο ότι πραγματοποιείται μια συστηματική, τεκμηριωμένη εκτίμηση κινδύνων τουλάχιστον μία φορά το χρόνο;
* Το Διοικητικό Συμβούλιο λαμβάνει και ελέγχει τακτικά εκθέσεις σχετικά με τη διαδικασία διαχείρισης κινδύνων στον οργανισμό;
* Η διαδικασία διαχείρισης κινδύνων του οργανισμού καλύπτει τους λειτουργικούς κίνδυνους, τους κινδύνους που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό, τους τεχνολογικούς κινδύνους, τους κινδύνους σχετικά με την επιχειρησιακή συνέχεια και την αποκατάσταση καταστροφών, τους πιστωτικούς κινδύνους και τους κινδύνους αγοράς, τους κινδύνους συμμόρφωσης και άλλους σημαντικούς επιχειρηματικούς κινδύνους;
* Έχει διορίσει το Διοικητικό Συμβούλιο μια επιτροπή για να την βοηθήσει στην εκπλήρωση των αρμοδιοτήτων του για τη διαχείριση κινδύνων;
* Η διαχείριση κινδύνων και ο εσωτερικός έλεγχος ασκούνται σε ολόκληρο τον οργανισμό και ενσωματώνονται στις καθημερινές δραστηριότητες;
* Υπάρχει ένα ολοκληρωμένο σύστημα ελέγχου, επικεντρωμένο στην αντιμετώπιση των κινδύνων για την εξασφάλιση της επίτευξης των στόχων;
* Το περιβάλλον ελέγχου υποστηρίζει τη διαχείριση κινδύνων;
* Οι κίνδυνοι που αντιμετωπίζει ο οργανισμός αξιολογούνται σε συνεχή βάση;
* Οι δικλείδες ασφαλείας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου έχουν σχεδιαστεί για την αντιμετώπιση των κινδύνων σε ολόκληρο τον οργανισμό;
* Οι πληροφορίες σχετικά με τις δραστηριότητες αξιολόγησης κινδύνων και δικλείδων ασφαλείας κοινοποιούνται αποτελεσματικά στους εργαζομένους;
* Οι πρακτικές διαχείρισης κινδύνου και το σύστημα εσωτερικού ελέγχου του οργανισμού συμβάλλουν στην ανάπτυξη των δραστηριοτήτων του οργανισμού και προωθούν/ ενισχύουν τη δημιουργία αξίας;
* Οι πρακτικές διαχείρισης κινδύνου και το σύστημα εσωτερικού ελέγχου του οργανισμού επιδεικνύουν ένα σύστημα δυναμικής αναγνώρισης κινδύνου, δέσμευση από τη διοίκηση, ένα αποδεδειγμένο σύστημα δραστηριοτήτων περιορισμού του κινδύνου, ένα σύστημα επικοινωνίας των κινδύνων, ένα σύστημα τεκμηρίωσης του κόστους της μη συμμόρφωσης;
* Αναγνωρίζει το Διοικητικό Συμβούλιο βασικούς κινδύνους για τον οργανισμό;
* Αναγνωρίζει το Διοικητικό Συμβούλιο βασικούς δείκτες απόδοσης για τον οργανισμό;
* Το Διοικητικό Συμβούλιο παρακολουθεί τακτικά την απόδοση σε καθορισμένους δείκτες;
* Το Διοικητικό Συμβούλιο εξετάζει τακτικά τις διαδικασίες για να διασφαλίσει την αποτελεσματικότητα του συστήματος εσωτερικού;
* Διατηρείται η ικανότητα λήψης αποφάσεων του Διοικητικού Συμβουλίου σε υψηλό επίπεδο ανά πάσα στιγμή;
* Τηρεί ο οργανισμός αποτελεσματική, κατάλληλα στελεχωμένη μονάδα εσωτερικού ελέγχου, η οποία υποστηρίζεται από τη διοίκηση του οργανισμού;
* Ο σκοπός, οι εξουσιοδοτήσεις και η ευθύνη της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου ορίζονται στον Κανονισμό Λειτουργίας του;
* Αναφέρεται η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου σε κατάλληλο επίπεδο του οργανισμού που του επιτρέπει να εκπληρώσει πλήρως τις ευθύνες του;
* Είναι η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου ανεξάρτητη και αντικειμενική;
* Λειτουργεί η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου με βάση ετήσιο πλάνο ελέγχων το οποίο εκπονείται με βάση τον κίνδυνο;
* Η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου συντονίζεται επαρκώς με άλλους εσωτερικούς και εξωτερικούς παρόχους υπηρεσιών διασφάλισης;
* Αναφέρει ο οργανισμός τουλάχιστον ετησίως επί της φύσης και της έκτασης των πρακτικών και των πολιτικών του για κοινωνικά θέματα, για θέματα ηθικής διαχείρισης, για θέματα περιβάλλοντος, για θέματα υγιεινής και ασφάλειας και για θέματα διακυβέρνησης;
* Έχει καθορίσει το Δ.Σ. του οργανισμού οδηγίες σχετικά με το τι πρέπει να περιληφθεί στις προαναφερθείσες αναφορές του οργανισμού;
* Γνωστοποιεί ο οργανισμός την συμμόρφωση με και την υιοθέτηση συγκεκριμένων επιχειρηματικών αρχών ή/ και κωδίκων, σχετικά με τα προαναφεθέντα θέματα;
* Αποκαλύπτει ο οργανισμός αποδεδειγμένες αλλαγές και οφέλη που προκύπτουν από την εφαρμογή των προαναφερθέντων αρχών ή/ και πρακτικών;
* Στις σχετικές αναφορές του οργανισμού αποκαλύπτονται πληροφορίες σχετικά με την φύση της οντότητας (αν δηλαδή η αναφορά αφορά Όμιλο εταιρειών ή την μητρική εταιρεία), το εύρος των θεμάτων που αναφέρονται στην αναφορά, την υπό εξέταση περίοδο κτλ.;
* Λαμβάνονται υπόψη οι γνώμες των ενδιαφερόμενων μερών για τον καθορισμό των προτύπων ηθικής συμπεριφοράς του οργανισμού;
* Διαθέτει ο οργανισμός Κώδικα Δεοντολογίας;
* Έχει αναπτύξει ο οργανισμός ένα πρόγραμμα ηθικής που περιλαμβάνει συστήματα και διαδικασίες για την εισαγωγή, παρακολούθηση και επιβολή του Κώδικα Δεοντολογίας του, τον ορισμό υπεύθυνου στελέχους για την επίβλεψη της συμμόρφωσης με τον Κώδικα Δεοντολογίας, την αξιολόγηση της ακεραιότητας των υποψήφιων εργαζομένων, την εκπαίδευση των υπαλλήλων σε θέματα ηθικής φύσεως που πρεσβεύει ο οργανισμός, για την δυνατότητα υποβολής καταγγελιών παράνομων πρακτικών, για πειθαρχικά μέτρα για εργαζομένους που παραβαίνουν τον Κώδικα Δεοντολογίας κτλ.;
* Αναφέρει ο οργανισμός τουλάχιστον ετησίως πληροφορίες σχετικά με τον βαθμό συμμόρφωσης με τον Κώδικα Δεοντολογίας του και το επίπεδο συμμόρφωσης του με τα ηθικά πρότυπα;
* Αναφέρει ο οργανισμός τουλάχιστον ετησίως πληροφορίες σχετικά ενέργειες που προτίθεται να αναλάβει για την συμμόρφωση του με το εφαρμοζόμενο πρόγραμμα ηθικής σε περίπτωση που το επίπεδο συμμόρφωσης είναι χαμηλότερο του αναμενόμενου;
* Επανεξετάζει ο οργανισμός τις σχέσεις του με άτομα/ οντότητες που δεν πληρούν τα πρότυπα συμπεριφοράς που πρεσβεύει;
* Οι εξωτερικοί ελεγκτές του οργανισμού επιδεικνύουν το υψηλότερο επίπεδο επιχειρηματικής και επαγγελματικής ηθικής;
* Οι εξωτερικοί ελεγκτές του οργανισμού ενεργούν ανά πάσα στιγμή με ανεξαρτησία;
* Διασφαλίζεται μέσω διαδικασιών η συνεργασία των εξωτερικών ελεγκτών με τη λειτουργία εσωτερικού ελέγχου; Ενθαρρύνει η διοίκηση τη διαβούλευση μεταξύ των εξωτερικών ελεγκτών και της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου;

Ένα σημαντικό κομμάτι της λειτουργίας των οργανισμών και το οποίο εντάσσεται στους ελέγχους εταιρικής διακυβέρνησης των μονάδων εσωτερικού ελέγχου, και το οποίο όλο και πιο πολλές μονάδες εσωτερικού ελέγχου σε διεθνές επίπεδο, επιδιώκουν να εντάσσουν στα ετήσια πλάνα ελέγχου τους είναι ο έλεγχος της κουλτούρας του οργανισμού. Η κουλτούρα είναι ένα χαρακτηριστικό μιας ομάδας ανθρώπων, είναι οι κοινές αντιλήψεις των ομάδων ατόμων για το τι είναι σωστό και τί όχι. Οι οργανισμοί, στο πλαίσιο της λειτουργίας τους, επιδιώκουν τους τιθέντες στόχους τους σε διαφορετικά πολιτικά, οικονομικά και κοινωνικά πλαίσια. Η ατομική συμπεριφορά, στο πλαίσιο λειτουργίας ενός οργανισμού, επηρεάζεται από τον τρόπο με τον οποίο οι ενέργειες των ατόμων ανταμείβονται ή τιμωρούνται. Σε κάθε οργανισμό, οι άνθρωποι μαθαίνουν τι είναι αποδεκτή συμπεριφορά παρατηρώντας τα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού. Έτσι, κάθε συμπεριφορά που επαναλαμβάνεται τακτικά γίνεται ο κανόνας. Σε αυτό το πλαίσιο, η συμπεριφορά των ανώτερων στην οργανογραμματική διάρθρωση του οργανισμού είναι σημαντική και ενεργεί ως απόδειξη των προτεραιοτήτων του οργανισμού. Η κουλτούρα περί των κινδύνων είναι μια πτυχή της ευρύτερης οργανωσιακής κουλτούρας. Η κουλτούρα περί των κινδύνων αφορά τους κανόνες συμπεριφοράς που βοηθούν ή εμποδίζουν την αποτελεσματική διαχείριση κινδύνων, και ενσωματώνεται στις βασικές αξίες της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων. Σε μεγάλους οργανισμούς, συχνά σχηματίζονται υποκουλτούρες σε διαφορετικές περιοχές του οργανισμού, ενώ είναι πιθανό να εμφανίζονται διακριτές υποκουλτούρες ακόμη και σε συγκεκριμένες ομάδες με διαφορετικούς επικεφαλής. Επομένως, οι μονάδες εσωτερικού ελέγχου δεν πρέπει να υποθέτουν ότι η κουλτούρα είναι συνεπής σε έναν οργανισμό, ή ακόμη και σε ένα μεγάλο τμήμα ή λειτουργία του.

Η μονάδα εσωτερικού ελέγχου, ως ανεξάρτητη και αντικειμενική, και ταυτόχρονα ως μέρους του οργανισμού, είναι η ιδανική για να παρέχει υπηρεσίες διασφάλισης επί του σχεδιασμού και της λειτουργίας των διαδικασιών που αφορούν την κουλτούρα του οργανισμού και των παραγόμενων αναφορών. Αντίστοιχα, οι προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών από την μονάδα εσωτερικού ελέγχου στο συγκεκριμένο ζήτημα είναι υψηλές και ποικίλουν ανάλογα με τις επιδιώξεις τους. Υπάρχει μια αυξανόμενη τάση από τις ρυθμιστικές Αρχές ανά τον κόσμο, για παράδειγμα, να απαιτούν από τις μονάδες εσωτερικού ελέγχου να παρέχουν μια αξιολόγηση επί της κουλτούρας των οργανισμών. Αν και οι ρυθμιστικές Αρχές, ορθώς αναγνωρίζουν την κύρια ευθύνη για την αξιολόγηση και τη διαχείριση της κουλτούρας εντός των οργανισμών στις διοικήσεις τους, η μονάδα εσωτερικού ελέγχου μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στην αξιολόγηση του πόσο καλά υλοποιείται αυτή ευθύνη προκειμένου να παρέχει ανεξάρτητες συμβουλές στο Διοικητικό Συμβούλιο. Πέραν αυτού, το Διεθνές Πλαίσιο Επαγγελματικής εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου απαιτεί από την μονάδα εσωτερικού ελέγχου να σχεδιάζει το πλάνο ελέγχων της βασιζόμενη στους κινδύνους. Αυτό σημαίνει ότι οι μονάδες εσωτερικού ελέγχου πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους και να αξιολογούν συμπεριφορές, πρότυπα συμπεριφορών και πολιτιστικά και κοινωνικά ζητήματα που θέτουν σε κίνδυνο τον οργανισμό. Επιπλέον, ο ίδιος ο ορισμός του εσωτερικού ελέγχου απαιτεί από τις μονάδες εσωτερικού ελέγχου να προσθέτουν αξία. Στο πλαίσιο της κουλτούρας ενός οργανισμού, οι ελεγκτικές δραστηριότητες πρέπει να κατανοήσουν και να αξιολογήσουν τις υφιστάμενες διαδικασίες διασφάλισης και εγκαθίδρυσης μιας αποδεκτής κουλτούρας στον οργανισμό, λαμβάνοντας υπόψη τόσο το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό από τον οργανισμό περιβάλλον. Όπως προαναφέραμε, το Διοικητικό Συμβούλιο και η διοίκηση ενός οργανισμού είναι υπεύθυνοι για τον καθορισμό και την παρακολούθηση της επιθυμητής κουλτούρας σε έναν οργανισμό. Όπως και με οποιαδήποτε πτυχή της εταιρικής διακυβέρνησης, το Διοικητικό Συμβούλιο και η διοίκηση απαιτούν ανεξάρτητη αξιολόγηση ή/ και έκφραση γνώμης για τον τρόπο ενσωμάτωσης της επιθυμητής κουλτούρας στον οργανισμό. Ως εκ τούτου, η μονάδα εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να είναι σε θέση να διαμορφώσει μια άποψη επί της κουλτούρας σε ολόκληρο τον οργανισμό, ανεξάρτητα από το τι πιστεύει ότι έχει καταφέρει η Διοίκηση. Για να το καταφέρει αυτό, η μονάδα εσωτερικού ελέγχου χρειάζεται σαφή εντολή από το Διοικητικό Συμβούλιο να επανεξετάσει και να σχολιάσει τους σχετικούς κινδύνους.

Αν και δεν υπάρχει καθορισμένη προσέγγιση για την οριοθέτηση των ευθυνών στις διάφορες λειτουργίες σε σχέση με την κουλτούρα σε έναν οργανισμό, ο ρόλος και η ευθύνη της μονάδας εσωτερικού ελέγχου δύναται να περιλαμβάνει:

* Αντικειμενική αξιολόγηση των επίσημων Πολιτικών και διαδικασιών μέσω των οποίων η επιθυμητή κουλτούρα καλλιεργείται και υιοθετείται στον οργανισμό και παρακολουθείται και αναφέρεται κάθε αναγκαία διορθωτική ενέργεια.
* Ανεξάρτητη διαβεβαίωση στο Διοικητικό Συμβούλιο επί της κουλτούρας στον οργανισμό.
* Μια ευκαιρία για το προσωπικό να παρέχει ανατροφοδότηση σχετικά με την κουλτούρα που υπάρχει στον τομέα εργασίας τους.
* Μια προσέγγιση βάσει κινδύνου που εστιάζει τους διαθέσιμους πόρους σε τομείς με υψηλούς κινδύνους για τον οργανισμό.
* Ικανότητα αξιοποίησης παρατηρήσεων και δεδομένων που συλλέγονται από ελεγκτές που έχουν τακτικές αλληλεπιδράσεις με όλα τα μέρη του οργανισμού κατά τη διάρκεια εκτέλεσης των καθηκόντων τους.
* Εγκατάσταση μηχανισμών διακυβέρνησης που προσφέρουν βελτίωση και προσθέτουν αξία στον οργανισμό μέσω καταγραφής ευρημάτων, διορθωτικών ενεργειών και μέσω της παρακολούθησης υλοποίησης τους.

Σε πιο πρακτικό και όχι τόσο θεωρητικό επίπεδο, η μονάδα εσωτερικού ελέγχου δύναται να υποστηρίξει τον οργανισμό μέσω:

* του εντοπισμού των βασικών αιτίων των δυσλειτουργιών, όχι μόνο για περιοχές που υφίστανται ευρήματα και διορθωτικές ενέργειες σχετικά με την κουλτούρα, αλλά και για περιοχές που κρίνονται ότι λειτουργούν σύμφωνα με βέλτιστες πρακτικές.
* Αξιολόγησης των δομών διακυβέρνησης (ρόλοι και ευθύνες) που σχετίζονται με την κουλτούρα.
* Αξιολόγησης των προγραμμάτων του οργανισμού για την επικοινωνία αξιών, στρατηγικών και στόχων.
* Αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας των εκπαιδεύσεων που σχετίζονται με την κουλτούρα, συμπεριλαμβανομένου του Κώδικα Δεοντολογίας, της ηθικής, της σεξουαλικής παρενόχλησης κτλ.
* Διενέργειας ελέγχων στα προγράμματα παροχής κινήτρων σε εργαζόμενους, στις πειθαρχικές ενέργειες και στις σχετικές διαδικασίες ανάδειξης των θεμάτων αυτών κτλ.
* Ανάλυσης πληροφοριών σχετικά με την κουλτούρα που συλλέγονται αρχικά για άλλους σκοπούς από τον οργανισμό.

Προκειμένου η μονάδα εσωτερικού ελέγχου να αξιολογήσει την κουλτούρα που υπάρχει σε έναν οργανισμό, ο επικεφαλής της μονάδας ή εντεταλμένοι εσωτερικοί ελεγκτές θα πρέπει να συμμετέχουν ως παρατηρητές σε διάφορες συναντήσεις και Επιτροπές στον οργανισμό που σχετίζονται με τις αξίες και τον στρατηγικό σχεδιασμό. Οι εσωτερικοί ελεγκτές που συμμετέχουν σε αυτές θα πρέπει να τις αξιολογούν από την σκοπιά της κουλτούρας καθώς θα τους βοηθήσουν στην αξιολόγησή τους.

Κατά τη συλλογή των προαναφερθέντων πληροφοριών οι εσωτερικοί ελεγκτές θα πρέπει επίσης να επανεξετάζουν συμπεράσματα προηγούμενων ελέγχων, διαγράμματα διαδικασιών και συνεντεύξεις ενδιαφερομένων μερών. Για τον εντοπισμό των βασικών κινδύνων και των δικλείδων ασφαλείας που σχετίζονται με την κουλτούρα, οι εσωτερικοί ελεγκτές θα πρέπει να έχουν πλήρη κατανόηση του τρόπου με τον οποίο ο οργανισμός εκφράζει και επικοινωνεί τις αξίες του. Ενδεικτικά έγγραφα που οι εσωτερικοί ελεγκτές ενδέχεται να θέλουν να επισκοπήσουν κατά το στάδιο της συλλογής πληροφοριών περιλαμβάνουν:

* Τυχόν δηλώσεις αξιών, οράματος που δημοσιεύονται από τον οργανισμό. Πολλές φορές είναι δημόσια και εμφανίζονται στον ιστότοπο του οργανισμού.
* Στρατηγικές, στόχους και επιχειρηματικά πλάνα.
* Δηλώσεις διάθεσης ανάληψης κινδύνου.
* Οργανόγραμμα και σχετικές γραμμές αναφοράς.
* Ρόλοι, ευθύνες και λογοδοσία λειτουργιών όπως είναι η κανονιστική συμμόρφωση, η διαχείριση κινδύνων κτλ.
* Πλαίσιο διακυβέρνησης.
* Tone at the top και κανάλια επικοινωνίας.
* Διαδικασίες εγκρίσεων νέων προϊόντων και υπηρεσιών.
* Διαδικασίες κλιμάκωσης και ανάδειξης κινδύνων.
* Τεκμηρίωση εξαιρέσεων και παραβάσεων.
* Κώδικες δεοντολογίας.
* Σχετικό εκπαιδευτικό υλικό.
* Αποτελέσματα προγραμμάτων κατάρτισης και αξιολόγησης που σχετίζονται με την κουλτούρα (π.χ. σεξουαλική παρενόχληση, κώδικας συμπεριφοράς κτλ.).
* Αποτελέσματα τυχόν ερευνών σε εργαζομένους και συνεντεύξεων.
* Πρακτικά διαφόρων Επιτροπών (π.χ. Επιτροπές διακυβέρνησης, κινδύνων, διορισμών και αμοιβών, δεοντολογίας κτλ.).
* Αυτοαξιολογήσεις κινδύνων και δικλείδων ασφαλείας.
* Πολιτικές που σχετίζονται με την κουλτούρα και την διαχείριση των σχετικών κινδύνων.
* Διαδικασίες πρόσληψης, εξέλιξης, αξιολόγησης της απόδοσης.
* Κατάσταση ευρημάτων από τον εσωτερικό έλεγχο, τους εξωτερικούς ελεγκτές, τις ρυθμιστικές Αρχές κτλ.
* Έκθεση εξωτερικού ελεγκτή σχετικά με τις οικονομικές καταστάσεις.

Μια χρήσιμη μεθοδολογία για την διενέργεια ελέγχων κουλτούρας από τις μονάδες εσωτερικού ελέγχου είναι η στοχευμένη προσέγγιση. Σύμφωνα με αυτήν, οι περιοχές που αναμένεται να καλυφθούν σε έναν έλεγχο κουλτούρας δύνανται να είναι:

* Συνάφεια μεταξύ των συζητήσεων που πραγματοποιούνται σε τακτικά προγραμματισμένες συναντήσεις και σε υπαλλήλους σε άτυπες συναντήσεις τους.
* Επανεξέταση των αποτελεσμάτων των ερευνών σε εργαζομένους δίνοντας ιδιαίτερη προσοχή στα ζητήματα που σχετίζονται με την ηθική συμπεριφορά, την οργανωσιακή κουλτούρα, τις προσδοκίες της διοίκησης, το tone at the top κτλ.
* Εξέταση της διαδικασίας αξιολόγησης του προσωπικού προκειμένου να διασφαλιστεί η ύπαρξη όρων μείωσης της αξιολόγησης σε περίπτωση παραβιάσεων του Κώδικα Δεοντολογίας του οργανισμού.
* Επισκόπησης της διαδικασίας διαχείρισης παραπόνων και αξιολόγηση του τρόπου συλλογής τους, αποθήκευσής τους, ελέγχου τους, διαχείρισής τους και αναφοράς τους. Έλεγχος για την ύπαρξη διαδικασιών διαχωρισμού των καθηκόντων και έλεγχοι προσβάσεων στο ζήτημα της διαχείρισης των παραπόνων. Έλεγχος της ποιότητας των δεδομένων και των πληροφοριών που σχετίζονται με παράπονα. Έλεγχος εάν τα παράπονα και η διαχείριση τους οδηγούν σε οργανωτικές αλλαγές.
* Έλεγχος των εξαιρέσεων των αναφορών για ισχύουσες διαδικασίες προκειμένου να προσδιοριστεί αν η παράκαμψη διαδικασιών από τη διοίκηση καταγράφεται ως εξαίρεση στις σχετικές αναφορές, αν η παράκαμψη διαδικασιών από τη διοίκηση ελέγχεται και εγκρίνεται βάσει διαδικασίας, με συνέπεια από τρίτο μέρος και των στατιστικών παρακάμψεων των διαδικασιών από τη διοίκηση ανά Διεύθυνση, τμήμα, λειτουργία και εντοπισμός των αιτιών.
* Επισκόπηση των ανοιχτών ευρημάτων των εκθέσεων της μονάδας εσωτερικού ελέγχου για τον εντοπισμό των ανοιχτών ή των καθυστερημένων ευρημάτων. Εντοπισμός περιπτώσεων ευρημάτων για τα οποία έχει συμφωνηθεί σχέδιο διορθωτικών ενεργειών μόνο και μόνο για την τήρηση των σχετικών προθεσμιών της μονάδας εσωτερικού ελέγχου και όχι για την ουσιαστική επίλυση του ζητήματος.
* Αξιολόγηση των διαδικασιών που χρησιμοποιούνται για την σύνταξη και τήρηση του κώδικα δεοντολογίας του οργανισμού.
* Επισκόπηση τεκμηριώσεων καταγγελιών του Κώδικα Δεοντολογίας και των διαδικασιών διαχείρισής τους. Επίσης, η μονάδα εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να ερευνήσει τυχόν περιστατικά που αφορούν πράξεις εκδίκησης και αντ-εκδίκησης που σχετίζονται με καταγγελίες μεταξύ εργαζομένων καθώς και να εκπονήσει στατιστικά για να αναγνωριστούν τάσεις στις καταγγελίες κτλ.
* Επισκόπηση των ποσοστών ολοκλήρωσης και των ποσοστών επιτυχίας στα ηλεκτρονικά προγράμματα κατάρτισης των εργαζομένων σχετικά με την ηθική.

Σημαντικό σημείο στο έλεγχο της κουλτούρας που επικρατεί στον οργανισμό από την μονάδα εσωτερικού ελέγχου αποτελεί η αξιολόγηση της διακυβέρνησης, του τρόπου με τον οποίο συνδυάζεται με την κουλτούρα και του τρόπου με τον οποίο οι εργαζόμενοι εκτελούν τα καθήκοντά τους είτε ατομικά είτε σε ομάδες. Επομένως, η μονάδα εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να διερευνήσει αν τυχόν αμφισβητήσιμα ζητήματα αναφέρονται χάρη στην ύπαρξη και την αποτελεσματική λειτουργία των κατάλληλων καναλιών επικοινωνίας, αν για τα ζητήματα αυτά υφίστανται διαδικασίες κλιμάκωσης και ανάδειξής τους, αναλόγως της σημαντικότητάς του και αν γενικά στον οργανισμό υπάρχει μια κουλτούρα «ανοιχτής επικοινωνίας» η οποία ενθαρρύνει και διευκολύνει τους εργαζόμενους να εκφράζουν τις ανησυχίες τους.

3.3 Ο ρόλος της μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου στην διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων

Οι δραστηριότητες εσωτερικού ελέγχου καλούνται να παίξουν έναν πολύ σημαντικό ρόλο στην σύγχρονη διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων. Τα σχετικά με την διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων αναλύθηκαν εκτενώς σε προηγούμενο μέρος. Σε αυτό το κομμάτι θα αναλύσουμε τους τρόπους με τους οποίους οι δραστηριότητες εσωτερικού ελέγχου μπορούν να συμβάλλουν θετικά στην επαρκή διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων από την διοίκηση ενός οργανισμού. Εντούτοις, όλα τα στελέχη και το προσωπικό του οργανισμού θα πρέπει να συμμετάσχουν στην διαδικασία αυτή.

Ο εσωτερικός έλεγχος προκειμένου να διατηρεί την ανεξαρτησία και αντικειμενικότητα του δεν θα πρέπει να συμμετέχει στην ανάπτυξη και εφαρμογή των μεθοδολογιών εντοπισμού, αξιολόγησης και διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων (ειδικά του τελευταίου), όπως και σε καμία άλλη δραστηριότητα που θέτει σε κίνδυνο την ανεξαρτησία του (π.χ. ανάπτυξη μηχανογραφικών εφαρμογών). Αντίθετα, ο εσωτερικός έλεγχος θα πρέπει μας να εμπλέκεται στην επισκόπηση των διαδικασιών εντοπισμού, αξιολόγησης και διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων, καθώς επίσης και στην επισκόπηση των σχετικών δικλείδων ασφαλείας ώστε να εξασφαλιστεί ότι θα επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού με τον αποτελεσματικότερο τρόπο. Άλλωστε και οι ίδιοι οι εσωτερικοί ελεγκτές με την έκθεση τους στους λειτουργικούς και άλλους κινδύνους των οργανισμών τείνουν να εξελιχθούν σε εμπειρογνώμονες σε θέματα εντοπισμού και αξιολόγησης κινδύνων και δικλείδων ασφαλείας.

H ανεξαρτησία του εσωτερικού ελεγκτή δεν επηρεάζεται με το να παρέχει συμβουλευτικές υπηρεσίες στην διοίκηση (π.χ. σχετικά με την διαχείριση των κινδύνων και την οργάνωση του κατάλληλου συστήματος εσωτερικού ελέγχου). Κάτι τέτοιο δεν θα συνέβαινε εάν ο εσωτερικός έλεγχος εφάρμοζε αυτά τα οποία ο ίδιος πρότεινε, ούτε η ανεξαρτησία του θα επηρεαζόταν επειδή η διοίκηση επέλεξε να μην υιοθετήσει τις προτάσεις του.

Στην συνέχεια θα παραθέσουμε συνοπτικά τους διάφορους ρόλους που θα μπορούσε να παίξει ο εσωτερικός ελεγκτής στην διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων:

* Συντονιστής συναντήσεων μεταξύ στελεχών από συγκεκριμένα επίπεδα διοίκησης προκειμένου να συζητηθούν θέματα κοινού ενδιαφέροντος με στόχο τον εντοπισμό των σχετικών κινδύνων και τον προσδιορισμό των πιθανών δικλείδων ασφαλείας (π.χ. Πρόγραμμα Control Self Assessment).
* Συμμετοχή σε ομάδες στελεχών από διαφορετικές λειτουργίες και δραστηριότητες ως εμπειρογνώμονας στους κινδύνους και στις δικλείδες ασφαλείας.
* Τέλος, ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως το κέντρο διαχείρισης της γνώσης που σχετίζεται με τους κινδύνους και τις δικλείδες ασφαλείας, δια μέσου της ανάπτυξης και συντήρησης αντίστοιχων βάσεων δεδομένων οι οποίες θα βρίσκονται στην διάθεση του οργανισμού.

Υπάρχουν όμως και κίνδυνοι που μπορεί να επηρεάσουν αρνητικά την ανεξαρτησία των εσωτερικών ελεγκτών κατά την εμπλοκή τους σε τέτοιες διαδικασίες, όπως η δυσκολία του να παραμείνουν αντικειμενικοί λόγω της φύσης της εργασίας τους που τους έχει δώσει την δυνατότητα να διαμορφώσουν συγκεκριμένη άποψη, την δυσκολία διαχωρισμού της αναγνώρισης, από την αξιολόγηση, βαθμολόγηση και διαχείριση βάσει προτεραιοτήτων των κινδύνων, καθώς επίσης και ο κίνδυνος εμπλοκής των ελεγκτών στις εσωτερικές συγκρούσεις του οργανισμού (internal politics).

Ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την επισκόπηση και τον έλεγχο των διαδικασιών συμμόρφωσης με τις καλές πρακτικές της εκάστοτε εφαρμοζόμενης μεθοδολογίας (πχ. COSO ERM.). Άλλωστε η αξιολόγηση των κινδύνων είναι ένα από τα 5 βασικά συστατικά μέρη της μεθοδολογίας COSO. Συγκεκριμένα, ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να βοηθήσει στα παρακάτω:

* Επισκόπηση των διαδικασιών προσδιορισμού των στόχων του οργανισμού και τον τρόπο με τον οποίο αυτοί επικοινωνούνται στο προσωπικό των λειτουργιών του ίδιου του οργανισμού, αλλά και των θυγατρικών του. Επίσης, να ελέγξει το πως οι στόχοι αυτοί υποστηρίζονται από κατάλληλες στρατηγικές, επιχειρησιακά σχέδια και προϋπολογισμούς.
* Επισκόπηση των διαδικασιών προσδιορισμού, ανάλυσης, αξιολόγησης και διαχείρισης των εσωτερικών και εξωτερικών κινδύνων του οργανισμού.
* Επισκόπηση των διαδικασιών αντιμετώπισης ενδεχόμενων σημαντικών αλλαγών τα οποία θα μπορούσαν να επηρεάσουν αρνητικά τους επιχειρησιακούς στόχους.
* Επισκόπηση των διαδικασιών προσδιορισμού των κατάλληλων δικλείδων ασφαλείας με τις οποίες θα αντιμετωπίζονται οι επιχειρησιακοί κίνδυνοι.

Ο ρόλος της μονάδας εσωτερικού ελέγχου ως προς την επάρκεια του κατάλληλου πλαισίου για την λειτουργία της διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων απαιτεί τουλάχιστον την εξέταση του επιχειρησιακού περιβάλλοντος ελέγχου του οργανισμού με την εξέταση της καταλληλότητας των Πολιτικών, διαδικασιών και προτύπων για την αναγνώριση και την διαχείριση των κινδύνων, την εγκαθίδρυση σχετικών Επιτροπών στις οποίες θα συζητούνται τα σχετικά με τον κίνδυνο θέματα (π.χ. επενδυτική Επιτροπή, Επιτροπή κινδύνων κτλ.) καθώς επίσης και με την ανάθεση ευθυνών για την παρακολούθηση και διαχείριση των κινδύνων μέσα στον οργανισμό και σε όλα τα επίπεδα του. Τέλος, αποτελεί καλή πρακτική η παρακολούθηση των κινδύνων με την χρήση σχετικών βάσεων δεδομένων οι οποίες θα ενημερώνονται περιοδικά.

Ο εσωτερικός έλεγχος κατά την γνώμη μας διαδραματίζει πολύ σημαντικό ρόλο κατά τον εντοπισμό και την αξιολόγηση των λειτουργικών κινδύνων στους διάφορους συναλλακτικούς κύκλους του οργανισμού. Αυτό συμβαίνει γιατί οι εσωτερικοί ελεγκτές έχουν την εμπειρία των αδυναμιών και των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι διάφορες λειτουργίες ενός οργανισμού και οι οποίες προκύπτουν είτε από την μη επαρκή αντιμετώπιση γνωστών κινδύνων, είτε από τον μη έγκαιρο εντοπισμό αυτών. Σε αυτή τη φάση ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να προσθέσει αξία στον οργανισμό φέρνοντας στην επιφάνεια όλους τους κινδύνους που μπορεί να προκύψουν και να μετουσιωθούν σε προβλήματα, ώστε η διοίκηση να αναπτύξει σχετικά προγράμματα διορθωτικών δράσεων. Επίσης, ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να βοηθήσει στην κατηγοριοποίηση και ταξινόμηση των κινδύνων σε διάφορες κατηγορίες ενώ δύναται στα πλαίσια της κατάρτισης του βραχυπρόθεσμου και μακροπρόθεσμου πλάνου ελέγχου να βαθμολογήσει την πιθανότητα και την επίπτωση από την εμφάνιση διαφόρων κινδύνων και να τους συνδέσει αντίστοιχα με ώρες που θα πρέπει να δαπανήσει για την επισκόπηση και έλεγχο των λειτουργιών που συνδέονται με αυτούς.

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να αναλύσουμε την επίδραση της αξιολόγησης των κινδύνων στις ίδιες τις δραστηριότητες του εσωτερικού ελέγχου. Είδαμε ότι αποτελεί καλή πρακτική στον σύγχρονο εσωτερικό έλεγχο η διενέργεια των ελέγχων βάσει μιας συστηματικής μεθόδου που θα εστιάζει στον κίνδυνο παρά στην συγκεκριμένη λειτουργία διότι έτσι εξασφαλίζεται αντικειμενικότερη και πληρέστερη κάλυψη των δραστηριοτήτων του οργανισμού. Σε αρκετές περιπτώσεις, οι εσωτερικοί ελεγκτές τείνουν να ελέγχουν συνεχώς περιοχές τις οποίες γνωρίζουν καλά (π.χ. προμήθειες, λογιστήριο, πιστωτική πολιτική, καταστήματα στην περίπτωση των τραπεζών κτλ.), ενώ διστάζουν, με αποτέλεσμα να ελέγχουν σε μικρότερη συχνότητα περιοχές που δεν τις γνωρίζουν καλά (π.χ. συμβάσεις με υπεργολάβους, διαχείριση έργων, διαχείριση διαθεσίμων, διαχείριση κινδύνων, θέματα προσωπικών δεδομένων κτλ.) Ο έλεγχος βάσει των κινδύνων που χαρακτηρίζουν τον οργανισμό (Risk Βased Internal Audit) βασίζεται στην θεωρία ότι θα αναλώνονται περισσότερες ώρες ελέγχου στις υψηλού κινδύνου περιοχές, ενώ λιγότερες ώρες ελέγχου θα αναλώνονται σε περιοχές χαμηλότερου κινδύνου. Σε κάθε περίπτωση όμως θα πρέπει να προγραμματίζονται για έλεγχο εντός συγκεκριμένου χρονικού διαστήματος (π.χ. εντός τριών ή πέντε ετών ανάλογα με τον ελεγκτικό κύκλο) όλοι οι συναλλακτικοί κύκλοι, δραστηριότητες και θυγατρικές εταιρείες του οργανισμού.

Η μεθοδολογία αξιολόγησης των κινδύνων σε έναν οργανισμό περιλαμβάνει τις κατωτέρω δραστηριότητες οι οποίες και περιγράφονται συνοπτικά (η διεξοδική ανάλυσή τους έλαβε χώρα στο προηγούμενο μέρος):

* Αναγνώριση και ανάλυση της επιχειρηματικής δραστηριότητας: Σε πρώτη φάση ο ελεγκτής επιβάλλεται να γνωρίσει το επιχειρηματικό περιβάλλον, τους βασικούς σκοπούς και στόχους του οργανισμού έπειτα από μελέτη σχετικού υλικού (π.χ. στρατηγικού σχεδίου, επιχειρησιακών σχεδίων, οργανογραμμάτων, εσωτερικών κανονισμών λειτουργίας, Πολιτικών και διαδικασιών κτλ.) και συζητήσεων με την διοίκηση και όπου απαιτείται με εξουσιοδοτημένο προσωπικό. Στην συνέχεια, θα πρέπει να αναγνωρίζονται οι κύριοι συναλλακτικοί κύκλοι, περιοχές και δραστηριότητες του οργανισμού και οι τυχόν μεταξύ τους σχέσεις (επικοινωνία). Σε συνεργασία με την διοίκηση θα προσδιοριστούν οι κρίσιμοι για την επιτυχία του οργανισμού συναλλακτικοί κύκλοι ώστε να αποκτήσουν προτεραιότητα για επισκόπηση, αλλά και ο ρόλος που καλούνται να παίξουν οι υποστηρικτικές λειτουργίες αυτής. Σε αυτό το σημείο προσδιορίζονται οι ελεγκτικοί στόχοι, οι οποίοι θα χρησιμοποιούνται για την εξασφάλιση της επίτευξης των επιχειρησιακών στόχων. Τέλος, σε αυτό το στάδιο προσδιορίζεται το επίπεδο του αποδεκτού κινδύνου από τον οργανισμό, καθώς επίσης και ο βαθμός εμπιστοσύνης στους σχετικούς νόμους, κανονισμούς και στις Πολιτικές και διαδικασίες του οργανισμού.
* Εντοπισμός και αξιολόγηση των σχετικών κινδύνων: Σε αυτό το στάδιο προσδιορίζεται το τι μπορεί να πάει στραβά στην λειτουργία του οργανισμού και οι εσωτερικοί και εξωτερικοί κίνδυνοι που αντιμετωπίζει ή ενδεχομένως να αντιμετωπίσει. Θα πρέπει να προσδιορίζονται τα περιουσιακά και άλλα στοιχεία που μπορεί να βρεθούν σε κίνδυνο (π.χ. πάγια, αποθέματα, φήμη, κτλ.), να αναγνωρίσει τις πιθανές αδυναμίες, του πότε αυτές μπορεί να πάρουν σάρκα και οστά και πως θα επηρεάσουν την λειτουργία του οργανισμού. Οι εντοπισθέντες κίνδυνοι θα πρέπει να καθορίζονται ανάλογα με την επίπτωση (Impact) και την ενδεχόμενη πιθανότητα εμφάνισης τους στον οργανισμό (Likelihood). Τέλος, οι κίνδυνοι θα πρέπει να αξιολογούνται και να παίρνουν προτεραιότητα ανάλογα με την επικινδυνότητα τους. Οι κίνδυνοι αυτοί θα πρέπει να επαναξιολογούνται έπειτα από κάθε έλεγχο ώστε να γίνεται ενημέρωση της σχετικής βάσης κινδύνων.
* Επιβεβαίωση, καταγραφή και αξιολόγηση των δικλείδων ασφαλείας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου και δειγματοληπτικής δοκιμής τους: Σε αυτό το στάδιο αναγνωρίζονται οι στρατηγικές αντιμετώπισης των κινδύνων με την χρησιμοποίηση συγκεκριμένων δικλείδων ασφαλείας οι οποίες χρησιμοποιούνται προκειμένου να ελαχιστοποιούνται οι κίνδυνοι αυτοί. Σημαντικές παράμετροι σε αυτό το σημείο είναι οι αναμενόμενες από τους ελεγκτές δικλείδες ασφαλείας σε σύγκριση με αυτές που θα βρουν πραγματικά εγκαταστημένες, η σχέση τους με εξωτερικά πρότυπα (πχ. Πρότυπα Εσωτερικού Ελέγχου), νομοθεσίες, κανονισμούς, καλές πρακτικές, κτλ., καθώς επίσης το κόστος τους σε σύγκριση με την μείωση του κινδύνου που επιτυγχάνουν με την εφαρμογή τους. Τέλος, έπειτα από την εξέταση των δικλείδων ασφαλείας θα πρέπει να προσδιορίζονται οι υπολειμματικοί κίνδυνοι (Residual risks), καθώς επίσης και οι υπερβολικά ελεγχόμενες περιοχές (over-controlled areas).
* Εντοπισμό και καταγραφή των σχετικών ευρημάτων και υποβολή σχετικών εισηγήσεων για βελτίωση: Για την υποβολή αναφορών θα συζητήσουμε αναλυτικά στη συνέχεια, εντούτοις θα λέγαμε ότι το σημαντικότερο θέμα που θα πρέπει να έχουμε υπόψη μας είναι ότι τα σχετικά ευρήματα θα πρέπει να είναι ουσιαστικά και κατηγοριοποιημένα ανά προτεραιότητα (π.χ. υψηλής, μεσαίας ή χαμηλής σημαντικότητας) και οι εισηγήσεις εφαρμόσιμες χωρίς η εφαρμογή τους να συνδέεται με μεγάλο κόστος.

Όπως αναφέραμε, η διαχείριση κινδύνων είναι εξαιρετικής σημασίας για τους οργανισμούς. Η δραστηριότητα του εσωτερικού ελέγχου υποστηρίζει την διοίκηση (τελεί υπό την ευθύνη της η ορθή λειτουργία της διαχείρισης κινδύνων) και το Διοικητικό Συμβούλιο (έχει επισκοπικό ρόλο όσον αφορά την διαχείριση κινδύνων) μέσω εξέτασης, αξιολόγησης, υποβολής αναφορών και προτάσεων βελτίωσης σχετικά με την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων. Επίσης, η δραστηριότητα του εσωτερικού ελέγχου δύναται να επιτελεί ένα συμβουλευτικό ρόλο προς την διοίκηση και το Διοικητικό Συμβούλιο στην αναγνώριση, αξιολόγηση και εφαρμογή μεθοδολογιών διαχείρισης κινδύνων και των σχετικών δικλείδων ασφαλείας.

Η αξιολόγηση και η υποβολή αναφορών επί της διαχείρισης κινδύνων αποτελούν υψηλή ελεγκτική προτεραιότητα. Είναι πολύ σημαντική η κατανόηση της διάκρισης ανάμεσα στην αξιολόγηση της μεθοδολογίας διαχείρισης κινδύνων του οργανισμού και την μεθοδολογία αξιολόγησης κινδύνων που χρησιμοποιεί η μονάδα εσωτερικού ελέγχου κατά τον προγραμματισμό του ελεγκτικού της έργου. Μια σωστά διαρθρωμένη όμως μεθοδολογία διαχείρισης κινδύνων του οργανισμού με ενσωματωμένα τυχόν σχόλια και ανησυχίες της διοίκησης και του Διοικητικού Συμβουλίου, μπορεί να βοηθήσει την μονάδα εσωτερικού ελέγχου στον προγραμματισμό των ελεγκτικών της δραστηριοτήτων.

Η κατανόηση του ρόλου της δραστηριότητας εσωτερικού ελέγχου όσον αφορά την διαχείριση κινδύνων θα πρέπει να περιλαμβάνεται στον Κανονισμό Λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου, αφού πρώτα ο επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου συζητήσει σχετικά με την διοίκηση και το Διοικητικό Συμβούλιο. Υπό αυτό το πρίσμα, είναι σημαντικό να αναφέρουμε τι αρμοδιότητες ως προς την διαχείριση κινδύνων έχει κάθε όργανο εντός ενός οργανισμού. Η στρατηγική κατεύθυνση δίνεται από το Διοικητικό Συμβούλιο ή σχετική Επιτροπή του. Η ιδιοκτησία των κινδύνων ανήκει στην ανώτερη διοίκηση, η αποδοχή του υπολειπόμενου επιπέδου κινδύνων ανήκει στην ανώτατη διοίκηση, η αναγνώριση, επιμέτρηση, αντιμετώπιση και παρακολούθηση των κινδύνων ανήκει στα λειτουργικά τμήματα/διευθύνσεις του οργανισμού ενώ η περιοδική αξιολόγηση και διαβεβαίωση ανήκει στην μονάδα εσωτερικού ελέγχου. Διαχρονικά όμως και ανάλογα με τις διαμορφούμενες συνθήκες τόσο εντός όσο και εκτός του οργανισμού, ο ρόλος της μονάδας εσωτερικού ελέγχου και το επίπεδο εμπλοκής του στην διαχείριση κινδύνων δύναται να μεταβάλλεται από καθόλου εμπλοκή έως πλήρη εμπλοκή μέσω της διαχείρισης και του συντονισμού όλης της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων (έχοντας πάντα διασφαλισμένη την ανεξαρτησία και την αντικειμενικότητά της). Σε κάθε περίπτωση, η Επιτροπή Ελέγχου είναι αυτή η οποία θα αποφασίσει και θα εγκρίνει τον ρόλο της μονάδας εσωτερικού ελέγχου στην διαδικασία διαχείρισης κινδύνων του οργανισμού.

Σε περίπτωση που ο οργανισμός δεν έχει θεσμοθετήσει μια διαδικασία διαχείρισης κινδύνων, η μονάδα εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να ενημερώσει την διοίκηση σχετικά, μαζί με προτάσεις διορθωτικών ενεργειών για την θεσμοθέτησης μιας διαδικασίας. Ο ρόλος της μονάδας εσωτερικού ελέγχου σε μια τέτοια περίπτωση θα πρέπει να αποφασιστεί από το Διοικητικό Συμβούλιο, και φυσικά να περιλαμβάνεται τόσο στον Κανονισμό Λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου, όσο και στον Κανονισμό Λειτουργίας της Επιτροπής Ελέγχου, στο οποίο θα περιλαμβάνονται τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες όλων των εμπλεκόμενων στην διαδικασία διαχείρισης κινδύνων οργάνων του οργανισμού. Υπό αυτό το πρίσμα, ο ρόλος της μονάδας εσωτερικού ελέγχου στην υπό θεσμοθέτηση διαδικασία διαχείρισης κινδύνων θα μπορούσε να είναι συμβουλευτικός κατά την αρχική εγκατάσταση, ένας συνδυασμός συμβουλευτικών και διαβεβαιωτικών υπηρεσιών αλλά με έμφαση στην διασφάλιση της ανεξαρτησίας. Η έμφαση αυτή έγκειται στην αποφυγή ιδιοκτησίας των κινδύνων. Η αποφυγή ιδιοκτησίας των κινδύνων επιτυγχάνεται μέσω της επικοινωνίας με τα λειτουργικά τμήματα/ διευθύνσεις προκειμένου να διασφαλιστεί ότι οι τελευταίοι γνωρίζουν ότι είναι υπεύθυνοι για την αναγνώριση, επιμέτρηση, αντιμετώπιση, παρακολούθηση άρα και την ιδιοκτησία των κινδύνων.

Παρακάτω θα αναφερθούμε μια μελέτη περίπτωσης, η οποία είναι ενδεικτική του τρόπου σχεδιασμού μιας διαδικασίας αναγνώρισης κινδύνων με σκοπό την σύνταξη του προγράμματος ελέγχου που θα δούμε παρακάτω. Φυσικά, τα παρακάτω αναφερθέντα αποτελούν μια διαδικασία αναγνώρισης και αξιολόγησης κινδύνων σε επίπεδο οργανισμού, χωρίς να παρέχεται περαιτέρω ανάλυση μέσω αναγνώρισης και αξιολόγησης κινδύνων, οι οποίοι ενυπάρχουν στις επιμέρους λειτουργίες και υπό-λειτουργίες των οργανισμών.

Μελέτη περίπτωσης Air- France-KLM

Η Air France KLM είναι μία από τις μεγαλύτερες αεροπορικές εταιρείες παγκοσμίως. Η κορυφαία εταιρεία όσον αφορά τη διηπειρωτική κίνηση κατά την αναχώρηση από την Ευρώπη, η Air France-KLM είναι ένας σημαντικός παγκόσμιος παράγοντας αεροπορικών μεταφορών. Οι κύριες επιχειρήσεις της είναι η μεταφορά επιβατών, η μεταφορά φορτίων και η αεροναυτική συντήρηση. Όσον αφορά τη διεθνή κίνηση κατά την αναχώρηση από την Ευρώπη (κυρίως το Παρίσι και το Άμστερνταμ), καλύπτει 314 προορισμούς σε 116 χώρες με στόλο 545 αεροσκαφών σε λειτουργία, 98,7 εκατομμύρια επιβάτες μεταφέρθηκαν το 2017 και καθημερινά εκτελεί έως και 2.200 πτήσεις. Όσον αφορά την ασφάλεια των πτήσεων, η Air France KLM συμμορφώνεται με τα διεθνή πρότυπα στο υψηλότερο επίπεδο της βιομηχανίας αερομεταφορών (για παράδειγμα τον Διεθνή Οργανισμό Πολιτικής Αεροπορίας) και σε ευρωπαϊκό επίπεδο με τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό Ασφάλειας της Αεροπορίας.

Δεδομένου ότι ο ακρογωνιαίος λίθος μεταξύ αεροπορικών εταιρειών και πελατών είναι η ασφάλεια των πτήσεων, η αξιολόγηση κινδύνων θα πρέπει να περιστρέφεται γύρω από αυτόν τον στόχο, δηλαδή της ασφάλειας των πτήσεων. Για αυτόν τον στόχο, διαχωρίζουμε τις λειτουργίες της εταιρείας σε τέσσερις βασικές διαδικασίες ως εξής:

|  |  |
| --- | --- |
| **Επίπεδο διαδικασιών 1** | **Επίπεδο διαδικασιών 2** |
| Α. Σχέδιο πτήσεων | Α1. Οργάνωση των πτήσεων |
|  | Α2. Οργάνωση των πληρωμάτων των πτήσεων |
|  | Α3. Οργάνωση των φαγητών και ποτών της πτήσης |
| Β. Επιβίβαση και αποβίβαση | Β1. Check in επιβατών |
|  | Β2. Έλεγχος αποσκευών |
| Γ. Υποστήριξη εδάφους | Γ1. Έλεγχος αεροσκαφών |
|  | Γ2. Προετοιμασία απογείωσης και προσγείωσης |
| Δ. Λειτουργίες πτήσης | Δ1. Έλεγχος κατά την πτήση |
|  | Δ2. Λειτουργίες καμπίνας αεροσκάφους |

Στην συνέχεια, έχοντας κατά νου τον βασικό στόχο της εταιρείας που είναι η ασφάλεια των πτήσεων και τις βασικές διαδικασίες του οργανισμού για την επίτευξή του, επόμενο βήμα αποτελεί η αναγνώριση βασικών κινδύνων που επηρεάζουν την επίτευξη αυτού του στόχου στο πλαίσιο των βασικών διαδικασιών και των βασικών δικλείδων ασφαλείας γιια την αντιμετώπισή τους:

Κίνδυνος 1: Διακοπή λειτουργίας πτήσεων λόγω πολιτικών θεμάτων σε μια χώρα.

Περιγραφή κινδύνου:

Η πολιτική κατάσταση ή οι κανονισμοί που αφορούν συγκεκριμένα μια χώρα μπορεί να την διακοπή πτήσεων σε υπερπόντιες χώρες.

Βασικές δικλείδες ασφαλείας:

* Ενημέρωση επί των τελευταίων πολιτικών ειδήσεων: Τα πολιτικά νέα από διεθνή κανάλια ενημέρωσης μπορούν να βοηθήσουν στην ενημέρωση του οργανισμού για τρέχοντα πολιτικά θέματα των χωρών. Ενδείκνυται η σύσταση ειδικού τμήματος στον οργανισμό το οποίο θα διαχειρίζεται τις τελευταίες πληροφορίες σχετικά με τρέχοντα πολιτικά ζητήματα.
* Εναλλακτικό δρομολόγιο πτήσεων: Είτε ακυρώνεται το σύνολο των πτήσεων σε μια ολόκληρη χώρα, είτε σχεδιάζεται εναλλακτικό δρομολόγιο με προορισμό κοντινή, σε σχέση με την χώρα που αντιμετωπίζει πολιτικά ζητήματα, χώρα.

Κίνδυνος 2: Αλλαγές στη λειτουργία πτήσεων λόγω καιρικών συνθηκών.

Περιγραφή κινδύνου:

Το πρόγραμμα πτήσεων και η ασφάλεια τους εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τις καιρικές συνθήκες οι οποίες μπορούν να υποχρεώσουν τον οργανισμό σε αλλαγή δρομολογίων ή ακόμη και σε ακυρώσεις πτήσεων.

Βασικές δικλείδες ασφαλείας:

* Εναλλακτικά σχέδια πτήσης: Ο καιρός είναι απρόβλεπτος και επειδή η ασφάλεια και η αποτελεσματικότητα των πτήσεων εξαρτώνται από αυτόν, είναι σημαντικό ο οργανισμός να τηρεί εναλλακτικά σχέδια πτήσεων σε περίπτωση κακών καιρικών συνθηκών.
* Προκαταρκτική πρόγνωση καιρού: Η προκαταρκτική πρόβλεψη είναι υποχρεωτική για τον οργανισμό. Αλλά επειδή ο καιρός μπορεί να αλλάξει γρήγορα, είναι απαραίτητος ο έλεγχος των καιρικών συνθηκών ακριβώς πριν από οποιαδήποτε απογείωση πτήσης.

Κίνδυνος 3: Αλλαγές στη λειτουργία πτήσεων λόγω κανονιστικών απαιτήσεων.

Περιγραφή κινδύνου:

Ο κλάδος των αεροπορικών εταιρειών είναι βαριά ρυθμισμένος. Η συμμόρφωση με νομικά και κανονιστικά πλαίσια μπορεί να οδηγήσει σε διακοπή λειτουργίας ορισμένων συγκεκριμένων μοντέλων αεροσκαφών.

Βασικές δικλείδες ασφαλείας:

Περιοδική αξιολόγηση της ποιότητας των αεροσκαφών και των λειτουργιών τους σύμφωνα με τους τα ισχύοντα νομικά και κανονιστικά πλαίσια. Η ποιότητα μπορεί να εκτιμηθεί και μέσω της συμμόρφωσης με νομικά και κανονιστικά πλαίσια.

Κίνδυνος 4: Επιβάρυνση του οργανισμού με επιπλέον κόστη λόγω ακυρωθέντων πτήσεων ή λόγω καθυστερήσεων στις πτήσεις.

Περιγραφή κινδύνου:

Η ακύρωση πτήσεων εκθέτει τον οργανισμό σε επιπλέον κόστη λόγω του πρόσθετου χρόνου παραμονής στο αεροδρόμιο, των αμοιβών προσωπικού και τελικά της αποζημίωσης των επιβατών.

Βασικές δικλείδες ασφαλείας:

* Προϋπολογισμοί πρόσθετων εξόδων: Η διοίκηση θα πρέπει να προϋπολογίσει επιπλέον κόστη λόγω ακυρωμένων ή καθυστερημένων πτήσεων και να ελέγξει αυτά τα σε σύγκριση με τον προϋπολογισμό τους.
* Σχεδιασμός ενός εφικτού προγράμματος πτήσεων προκειμένου να μειωθούν οι πιθανότητες ακύρωσης ή/ και καθυστέρησης πτήσεων.

Κίνδυνος 5: Απουσίες πληρωμάτων πτήσεων

Περιγραφή κινδύνου:

Το πλήρωμα πιλότων ή το πλήρωμα καμπίνας μπορεί να απουσιάζει για ειδικούς λόγους. Εάν ένα μέλος της ομάδας απουσιάζει, μπορεί να επηρεάσει το πρόγραμμα πτήσης ή/ και την ασφάλειά της.

Βασικές δικλείδες ασφαλείας:

* Σύστημα παρακολούθησης εργασίας με παροχή κινήτρων: Ο οργανισμός θα πρέπει να δημιουργήσει ένα σύστημα παρακολούθησης της εργασίας το οποίο να συμπεριλαμβάνει μείωση των πρόσθετων αμοιβών σε περίπτωση αδικαιολόγητης απουσίας μελών των πληρωμάτων πιλότων ή/ και των πληρωμάτων καμπίνας.
* Ύπαρξη βάσης με εναλλακτικούς υποψηφίους: Ο οργανισμός θα πρέπει να έχει φροντίσει για την ύπαρξη διαθέσιμου αντικαταστάτη σε περίπτωση απουσίας του πιλότου.

Κίνδυνος 6: Αναποτελεσματικότητα στην εργασία λόγω του υψηλού φόρτου εργασίας

Περιγραφή κινδύνου:

Ο εντατικός φόρτος εργασίας μπορεί να προκαλέσει αναποτελεσματικότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες. Στον αεροπορικό κλάδο, ένας μεγάλος φόρτος εργασίας μπορεί να επηρεάσει αρνητικά το πλήρωμα και, στη συνέχεια, την ασφάλεια ολόκληρης της πτήσης.

Βασικές δικλείδες ασφαλείας:

Τακτική εναλλαγή του πληρώματος: Ο οργανισμός θα πρέπει να προβαίνει σε τακτική εναλλαγή του πληρώματος σε περίπτωση που έχουν προβλήματα υγείας ή έλλειψη ενέργειας για εργασία.

Κίνδυνος 7: Ανεπάρκεια ή/ και σπατάλες στις προμηθειών τροφίμων και ποτών

Περιγραφή κινδύνου:

Τα τρόφιμα και τα ποτά αποτελούν βασικό συστατικό της αλυσίδας εφοδιασμού των αεροπορικών εταιρειών. Η ανεπάρκεια και οι σπατάλες μπορούν να οδηγήσουν σε πρόσθετο κόστος και σε αρνητικό αντίκτυπο στη φήμη της εταιρείας.

Βασικές δικλείδες ασφαλείας:

* Πρόβλεψη της ζήτησης τροφίμων και ποτών: Ο οργανισμός θα πρέπει να προβλέψει τόσο τις κατηγορίες όσο και την ποσότητα των τροφίμων και ποτών που μπορεί να χρειαστούν κατά τη διάρκεια πτήσεων βάσει των δεδομένων προηγούμενων πτήσεων.
* Έλεγχος τροφίμων & ποτών: Ο οργανισμός θα πρέπει να τηρεί μια λεπτομερή λίστα ελέγχου των των τροφίμων και ποτών, με βάση τις προβλέψεις ζήτησης.
* Ο οργανισμός θα πρέπει να αντιπαραβάλλει την ποσότητα φαγητού και ποτού που έχει προγραμματίσει για μια πτήση με βάση τη λίστα ελέγχου πριν από την απογείωση.

Κίνδυνος 8: Τρόφιμα και ποτά χαμηλής ποιότητας

Περιγραφή κινδύνου:

Η ποιότητα των τροφίμων και των ποτών αποτελεί βασικό στοιχείο της ασφάλειας στις πτήσεις. Οποιαδήποτε έλλειψη όσον αφορά την ποιότητα των τροφίμων μπορεί να επηρεάσει τη ζωή των επιβατών και του πληρώματος καθώς και την ασφάλεια των πτήσεων.

Βασικές δικλείδες ασφαλείας:

* Διαδικασίες προμηθειών: Ο οργανισμός θα πρέπει να θέτει συγκεκριμένες προδιαγραφές ποιότητας των τροφίμων και των ποτών, καθώς και να φροντίσει η ημερομηνία τροφοδοσίας των πτήσεων με αυτά να μην απέχει πολύ από τις ημερομηνίες λήξης τους.
* Έλεγχος ποιότητας: Ο οργανισμός θα πρέπει περιοδικά να προβαίνει σε δειγματοληπτικούς ελέγχους στα τρόφιμα και τα ποτά προκειμένου να βεβαιωθεί ότι αυτά πληρούν τα πρότυπα ποιότητας.
* Εγκεκριμένη λίστα προμηθευτών: Ο οργανισμός θα πρέπει να συντηρεί εγκεκριμένη λίστα προμηθευτών τροφίμων και ποτών με τους οποίους θα αναπτύσσει μακροχρόνια σχέση, και οι οποίοι θα πληρούν τα πρότυπα ποιότητας που τους έχει θέσει ο οργανισμός.

Κίνδυνος 9: Επιβίβαση επιβατών σε λάθος πτήση

Περιγραφή κινδύνου:

Οι επιβάτες ενδέχεται να λάβουν λανθασμένα εισιτήρια λόγω ανθρώπινων σφαλμάτων ή λαθών του συστήματος.

Επιπλέον, η διαδρομή των επιβατών για την επιβίβαση μπορεί να είναι λανθασμένη, γεγονός που θα οδηγούσε τους επιβάτες στο να επιβιβαστούν σε λάθος αεροπλάνο/ πτήση.

Βασικές δικλείδες ασφαλείας:

* Ο οργανισμός θα πρέπει να ρυθμίσει πλήρως την διαδικασία του check-in των επιβατών και να ορίσει εναλλακτικά βήματα σε διαδικασίες που ενδεχομένως θα προξενούσαν δυσλειτουργίες λόγω ανθρώπινου λάθους ή λόγω σφαλμάτων του συστήματος.
* Αναγγελίες πτήσεων πριν την επιβίβαση. Το εκάστοτε αεροδρόμιο θα πρέπει να προβαίνει στις απαραίτητες αναγγελίες (φωνητικές ή οπτικές) των προσεχών πτήσεων και τυχόν αλλαγών αυτών (πχ. αλλαγή στην ώρα επιβίβασης, αλλαγή της πύλης κτλ.).

Κίνδυνος 10: Φυγάδες χωρών καταφέρνουν να επιβιβαστούν στο αεροπλάνο.

Περιγραφή κινδύνου:

Εάν φυγάδες κάποιας χώρας καταφέρουν να επιβιβαστούν με επιτυχία στο αεροπλάνο, είναι πιθανό να εκδηλώσουν βίαιες συμπεριφορές που θα προκαλούσαν χάος στο αεροπλάνο κατά τη διάρκεια της πτήσης, τα πληρώματα και τους επιβάτες.

Βασικές δικλείδες ασφαλείας:

* Αποτελεσματική παρακολούθηση της διαδικασίας check-in των επιβατών: Το προσωπικό στο γκισέ υποχρεούται να ελέγχει αυστηρά τα δελτία ταυτότητας των επιβατών ή τα διαβατήρια ή τη βίζα για να διασφαλίσει ότι οι επιβάτες πληρούν τους όρους επιβίβασης.
* Ενημέρωση του οργανισμού με τις τελευταίες ειδήσεις: Για παράδειγμα, η αεροπορική εταιρεία θα πρέπει να λάβει γνώση ανακοινώσεων από μέρους των αστυνομικών Αρχών μιας χώρας ότι υπάρχουν φυγάδες, για διάφορους λόγους, στους οποίους απαγορεύεται η έξοδος από τη χώρα.
* Στενές και αρμονικές σχέσεις με την αστυνομία ή τις κυβερνήσεις άλλων χωρών: Η αεροπορική εταιρεία θα πρέπει να διατηρεί στενή και καλή σχέση με την τοπική αστυνομία ή ακόμη και την κυβέρνηση μιας χώρας για καλύτερη συνεργασία σε θέματα που αφορούν την ασφάλεια των πτήσεων.

Κίνδυνος 11: Φόρτωση επικίνδυνων αποσκευών στο αεροπλάνο.

Περιγραφή κινδύνου:

Φόρτωση τυχόν επικίνδυνων αποσκευών οι οποίες περιέχουν μαχαίρια και όπλα για παράδειγμα, ενδεχομένως να έθεταν σε κίνδυνο την ασφάλεια των πληρωμάτων και των επιβατών. Ομοίως και για την φόρτωση επικίνδυνων αποσκευών οι οποίες περιέχουν μεγάλες ποσότητες εύφλεκτων υλικών, όπως για παράδειγμα οι μπαταρίες λιθίου κτλ.

Βασικές δικλείδες ασφαλείας:

* Πλήρης κατάλογος απαγορευμένων αποσκευών: Η αεροπορική εταιρεία θα πρέπει να διατηρεί και περιοδικά να ενημερώνει έναν πλήρη κατάλογο επικίνδυνων αποσκευών και να βεβαιώνεται ότι δεν θα μπορούσαν να μεταφερθούν ή να φορτωθούν στο αεροπλάνο αντικείμενα που περιλαμβάνονται σε αυτή την λίστα.
* Ακτίνες Χ: Κάθε αποσκευή θα πρέπει να σαρώνεται από μηχανήματα ακτίνων Χ προκειμένου να ελεγχθεί εάν υπάρχουν απαγορευμένα αντικείμενα, για τα οποία θα πρέπει να απαγορευτεί η φόρτωσή τους στο αεροπλάνο.

Κίνδυνος 12: Φόρτωση υπέρβαρων αποσκευών στο αεροπλάνο.

Περιγραφή κινδύνου:

Οι υπέρβαρες αποσκευές θα μπορούσαν να έχουν τεράστιες επιπτώσεις στην διαδικασία πτήσης.

Βασικές δικλείδες ασφαλείας:

* Πρότυπα επιτρεπόμενων αποσκευών και χρεώσεων υπέρβαρου: Η αεροπορική εταιρεία θα πρέπει να θέσει λογικά πρότυπα αποζημίωσης αποσκευών και χρεώσεις υπέρβαρου που πρέπει να τηρούνται κατά τη διαδικασία του check-in αποσκευών.
* Χρήση κλίμακας ζύγισης αποσκευών: Κάθε αποσκευή, κατά την διάρκεια της φόρτωσής της, θα πρέπει να ζυγίζεται, και εάν είναι υπέρβαρη, οι επιβάτες είτε θα πρέπει να αφαιρέσουν ορισμένα αντικείμενα από τις αποσκευές τους είτε να πληρώσουν επιπλέον χρεώσεις υπέρβαρου σύμφωνα με τα πρότυπα επιτρεπόμενων αποσκευών και χρεώσεων υπέρβαρου.

Κίνδυνος 13: Φόρτωση των αποσκευών μιας πτήσης σε άλλο αεροπλάνο.

Περιγραφή κινδύνου:

Εάν οι αποσκευές φορτώνονται σε λάθος αεροπλάνο, οι επιβάτες δεν θα μπορούν να πάρουν τις αποσκευές τους εγκαίρως μετά την προσγείωση, κάτι που θα προκαλούσε παράπονα στην εταιρεία και θα επηρέαζε αρνητικά την εταιρεία.

Βασικές δικλείδες ασφαλείας:

* Αυστηρή διαδικασία φόρτωσης αποσκευών: Καθορισμός και τεκμηρίωση αυστηρών προτύπων για όλη τη διαδικασία φόρτωσης αποσκευών, ώστε να ακολουθείται από το προσωπικό εδάφους.
* Ετικέτες αποσκευών: Προσθήκη ετικετών σε κάθε αποσκευή με τις πληροφορίες πτήσης και των επιβατών προκειμένου να είναι ανιχνεύσιμη έως ότου ο επιβάτης την παραλάβει μετά την προσγείωση.

Κίνδυνος 14: Απώλεια ή κλοπή αποσκευών.

Περιγραφή κινδύνου:

Οι αποσκευές μπορεί να αφαιρεθούν από άλλον επιβάτη κατά λάθος ή σκόπιμα στο καρουζέλ αποσκευών. Επιπλέον, το προσωπικό εδάφους ενδέχεται να μην φορτώσει όλες τις αποσκευές στο σκάφος, με αποτέλεσμα να χαθούν μερικές αποσκευές.

Βασικές δικλείδες ασφαλείας:

* Η αεροπορική εταιρεία θα πρέπει να αντιστοιχίζει τις ετικέτες των αποσκευών με πληροφορίες που περιλαμβάνονται στα εισιτήρια πριν οι επιβάτες φύγουν από το αεροδρόμιο προκειμένου να επιβεβαιωθεί ότι δεν παίρνουν λάθος αποσκευές.
* Παρακολούθηση αποσκευών: Η αεροπορική εταιρεία θα πρέπει να παρακολουθεί την διαδρομή των αποσκευών από τη διαδικασία σάρωσης τους έως ότου απομακρυνθούν από τους επιβάτες, ιδίως στην περιοχή του καρουζέλ αποσκευών.

Κίνδυνος 15: Μη διαπιστωμένα τεχνικά προβλήματα.

Περιγραφή κινδύνου:

Ορισμένα τεχνικά προβλήματα ενδέχεται να μη εντοπιστούν και να μην επιδιορθωθούν. Αυτό θα μπορούσε να επηρεάσει αρνητικά την ασφάλεια των πτήσεων.

Βασικές δικλείδες ασφαλείας:

* Πρόσληψη ειδικευμένων τεχνικών: Αυστηρή διαδικασία πρόσληψης για τη διασφάλιση της ποιότητας των επιλεγμένων τεχνικών.
* Εκπαίδευση & περιοδικές αξιολογήσεις για τεχνικούς: Η αεροπορική εταιρεία θα πρέπει να παρέχει εκπαίδευση και αξιολογήσεις για τη διατήρηση και βελτίωση του επαγγελματικού επιπέδου των τεχνικών.
* Περιοδικές δοκιμές & συντηρήσεις: Η περιοδική δοκιμή & συντήρηση έχει σχεδιαστεί για να ελέγχει τις λειτουργίες διαφορετικών τμημάτων των αεροσκαφών και να διορθώνει τα τεχνικά προβλήματα.
* Τεχνικοί έλεγχοι πριν από την πτήση: Οι έλεγχοι πριν από την πτήση αποτελούν ένα σημαντικό βήμα ασφαλείας εκτός από την περιοδική συντήρηση για την αύξηση της ασφάλειας των αεροπλάνων.

Κίνδυνος 16: Ανεπάρκεια ή δυσλειτουργία εξοπλισμού διάσωσης.

Περιγραφή κινδύνου:

Ο εξοπλισμός διάσωσης δεν ικανοποιεί τη ζήτηση σε περίπτωση έκτακτης ανάγκης.

Βασικές δικλείδες ασφαλείας:

* Περιοδικοί έλεγχοι: Περιοδικοί έλεγχοι, τόσο της επάρκειας της ποσότητάς τους όσο και της ποιότητάς τους, προκειμένου να διασφαλιστεί η επάρκεια της ποσότητας και της ποιότητας του εξοπλισμού διάσωσης που χρησιμοποιείται σπάνια, εκτός από ορισμένες περιπτώσεις έκτακτης ανάγκης.
* Έλεγχος εάν ο εξοπλισμός ασφαλείας έχει ρυθμιστεί σωστά για κάθε θέση.

Κίνδυνος 17: Έλλειψη καθαριότητας και τακτοποίηση της καμπίνας επιβατών.

Περιγραφή κινδύνου:

Η καμπίνα επιβατών δεν είναι αρκετά καθαρή και τακτοποιημένη για να καλωσορίσει τους επιβάτες καθώς υπάρχουν ακαθαρσίες και ακαταστασίες από προηγούμενες πτήσεις.

Βασικές δικλείδες ασφαλείας:

* Καθαρισμός μετά τις πτήσεις: Απόρριψη σκουπιδιών, συλλογή αντικειμένων των επιβατών που έχουν απομείνει στην καμπίνα, αναδιάταξη τις θέσεων.
* Έλεγχος της κατάστασης της καμπίνας επιβατών πριν από τις πτήσεις.

Κίνδυνος 18: Ανεπάρκεια διαδρόμου, χώρου απογείωσης και χώρου προσγείωσης.

Περιγραφή κινδύνου:

Η πυκνότητα των πτήσεων που εκτελούνται ταυτόχρονα θα μπορούσε να υπερβεί την ικανότητα του αεροδρομίου. Έτσι, το πρόγραμμα πτήσης θα μπορούσε να αλλάξει.

Βασικές δικλείδες ασφαλείας:

* Εγγραφή περιοχών απογείωσης και προσγείωσης στο αεροδρόμιο: Οι περιοχές διαδρόμου, απογείωσης και προσγείωσης θα πρέπει να επιβεβαιώνονται με βάση το σχέδιο πτήσεων που παρέχει η αεροπορική εταιρεία στις αρμόδιες υπηρεσίες των αεροδρομίων.
* Λήψη τακτικών ενημερώσεων σχετικά με τη χωρητικότητα του αεροδρομίου: Τακτικές ενημερώσεις σχετικά με την εναπομένουσα χωρητικότητα του αεροδρομίου μέσω κοινών πληροφοριών με τις αρμόδιες υπηρεσίες των αεροδρομίων.

Κίνδυνος 19: Κακή κατάσταση του διαδρόμου, του χώρου απογείωσης και του χώρου προσγείωσης.

Περιγραφή κινδύνου:

Η έλλειψη συντήρησης του αεροδρομίου και η ζημιά σε αυτό που προκαλείται από ακραίες καιρικές συνθήκες, έχουν ως αποτέλεσμα τη χαμηλή ποιότητα του διαδρόμου, του χώρου απογείωσης και του χώρου προσγείωσης.

Βασικές δικλείδες ασφαλείας:

Περιοδικές αξιολογήσεις της κατάστασης των διαδρόμων, του χώρου απογείωσης και του χώρου προσγείωσης των αεροδρομίων: Η αεροπορική εταιρεία δύναται να απαιτεί περιοδικές αξιολογήσεις της κατάστασης των διαδρόμων, των χώρων απογείωσης και των χώρων προσγείωσης από τις διοικήσεις των αεροδρομίων. Επιπλέον, η αεροπορική εταιρεία δύναται να προβαίνει σε αξιολογήσεις της κατάστασης των διαδρόμων, των χώρων απογείωσης και των χώρων προσγείωσης από μόνη της.

Κίνδυνος 20: Δυσλειτουργία των οργάνων πτήσης.

Περιγραφή κινδύνου:

Τα όργανα πτήσης, συμπεριλαμβανομένου του συστήματος επικοινωνίας με τον πύργο ελέγχου, δεν λειτουργούν ή δίνουν λανθασμένα δεδομένα. Αυτό θα μπορούσε να οδηγήσει σε λανθασμένες αποφάσεις των πιλότων σχετικά με την κατεύθυνση της πτήσης, το υψόμετρο και την ταχύτητα.

Βασικές δικλείδες ασφαλείας:

* Διενέργεια περιοδικών ελέγχων για την πλήρη αξιολόγηση όλων των λειτουργιών των οργάνων πτήσης.
* Έλεγχοι πριν από την πτήση: Οι έλεγχοι πριν από την πτήση αποτελούν ένα πρόσθετο βήμα ασφαλείας για την αύξηση της ομαλής λειτουργίας των οργάνων πτήσης.

Κίνδυνος 21: Σφάλματα πιλότων.

Περιγραφή κινδύνου:

Λόγω έλλειψης εμπειρίας ή λόγω θεμάτων υγείας, οι πιλότοι ενδέχεται να λάβουν λανθασμένες αποφάσεις ή να ακολουθούν λανθασμένες πρακτικές ελέγχου της πτήσης. Έτσι, η πτήση δεν ακολουθεί τη σωστή κατεύθυνση, στο ακριβές υψόμετρο, με την κατάλληλη ταχύτητα.

Βασικές δικλείδες ασφαλείας:

* Πρόσληψη ειδικευμένων πιλότων: Αυστηρή διαδικασία πρόσληψης για διασφάλιση της ποιότητας των επιλεγμένων πιλότων.
* Εκπαίδευση & περιοδικές αξιολογήσεις για πιλότους: Η αεροπορική εταιρεία θα πρέπει να παρέχει εκπαίδευση και να προβαίνει σε αξιολογήσεις για τη διατήρηση και τη βελτίωση του επαγγελματικού επιπέδου των πιλότων.
* Αξιολογήσεις σωματικής και ψυχικής υγείας: Η αεροπορική εταιρεία θα πρέπει να βεβαιώνετε για την καλή κατάσταση της υγείας των πιλότων προκειμένου να πετάξουν, αξιολογώντας τη σωματική και ψυχική τους υγεία.

Κίνδυνος 22: Καταστροφή των κινητήρων ή / και άλλων μερών του αεροπλάνου.

Περιγραφή κινδύνου:

Οι κινητήρες και άλλα μέρη του αεροπλάνου θα μπορούσαν να χαλάσουν απροσδόκητα λόγω τεχνικών προβλημάτων που δεν έχουν εντοπιστεί ή λόγω των ακραίων καιρικών συνθηκών. Έτσι, το αεροπλάνο δεν θα μπορούσε να συνεχίσει να πετάει με ασφάλεια.

Βασικές δικλείδες ασφαλείας:

* Η αεροπορική εταιρεία διεξάγει περιοδικές δοκιμές και αξιολογήσεις για τον έλεγχο καλής λειτουργίας διαφορετικών τμημάτων των αεροσκαφών και την μετέπειτα διόρθωση τυχόν εντοπισθέντων τεχνικών προβλημάτων.
* Οι έλεγχοι πριν από την πτήση είναι οι επιπρόσθετοι έλεγχοι εκτός από την περιοδική συντήρηση για την αύξηση της ασφάλειας των αεροπλάνων.
* Ραντάρ καιρικών συνθηκών: Με βάση τα μετεωρολογικά δεδομένα, οι πιλότοι θα μπορούσαν να αποφύγουν ακραίες καιρικές καταστάσεις στην περιοχή πτήσης του.
* Σύνταξη και τήρηση σχεδίων δράσης σε περιπτώσεις τεχνικών συμβάντων για τη διατήρηση του ελέγχου πτήσης και αποστολή σήματος για βοήθεια όταν υπάρχουν τεχνικά συμβάντα.

Κίνδυνος 23: Κίνδυνος αεροπειρατείας και τρομοκρατικών ενεργειών.

Περιγραφή κινδύνου:

Το αεροπλάνο βομβαρδίζεται ή υπάρχει άτομο ή ομάδα που απειλεί τους επιβάτες και το πλήρωμα να αναλάβουν τον έλεγχο της πτήσης.

Βασικές δικλείδες ασφαλείας:

* Διαδικασία check-in επιβατών: Η αεροπορική εταιρεία θα πρέπει να ελέγχει την ταυτότητα των επιβατών σε σύγκριση με τις μαύρες λίστες της αστυνομικών και των τελωνειακών Αρχών.
* Διαδικασία φόρτωσης αποσκευών προκειμένου να διασφαλιστεί ότι οι επιβάτες και τα μέλη του πληρώματος δεν φέρουν όπλα στο αεροπλάνο.
* Το πιλοτήριο έχει σχεδιαστεί με τέτοιο τρόπο ώστε να αποτρέπει την παράνομη πρόσβαση σε αυτό.
* Η αεροπορική εταιρεία εφαρμόζει σχέδια δράσης κατά των επιθέσεων για τη διατήρηση του ελέγχου πτήσης και την αποστολή σήματος για βοήθεια όταν υπάρχουν αεροπορικές επιθέσεις.

Κίνδυνος 24: Κίνδυνος από αντιεπαγγελματικές συμπεριφορές του πληρώματος.

Περιγραφή κινδύνου:

Το πλήρωμα καμπίνας δεν ακολουθεί τους προβλεπόμενους κανόνες εργασίας, δεν υποστηρίζει τους επιβάτες και δεν ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις τους.

Βασικές δικλείδες ασφαλείας:

* Πρόσληψη ειδικευμένου πληρώματος καμπίνας μέσω αυστηρής διαδικασίας πρόσληψης για τη διασφάλιση της ποιότητας των επιλεγμένων εργαζομένων.
* Εκπαίδευση & περιοδικές εξετάσεις για τους συνοδούς: Η αεροπορική εταιρεία θα πρέπει να παρέχει εκπαίδευση και να διενεργεί περιοδικές αξιολογήσεις για τη διατήρηση και τη βελτίωση του επαγγελματικού επιπέδου των πληρωμάτων καμπίνας.
* Αξιολογήσεις σωματικής και ψυχικής υγείας: Η αεροπορική εταιρεία θα πρέπει να βεβαιώνεται ότι η κατάσταση της υγείας των πληρωμάτων καμπίνας είναι αρκετά καλή ώστε να εργάζονται στις πτήσεις αξιολογώντας τη σωματική και ψυχική τους υγεία.
* Η αεροπορική εταιρεία θα πρέπει να ορίζει έναν αρχηγό του πληρώματος καμπίνας κάθε πτήσης για τη διατήρηση της πειθαρχίας της εργασίας κατά την πτήση και την απόδοση ευθυνών μέσω των δοθέντων εξουσιοδοτήσεων.

Κίνδυνος 25: Κίνδυνος από παραβίαση των κανόνων συμπεριφοράς από επιβάτες.

Περιγραφή κινδύνου:

Οι επιβάτες δεν ακολουθούν τις οδηγίες ασφαλείας των συνοδών και χρησιμοποιούν τις ηλεκτρονικές συσκευές ενώ δεν επιτρέπεται, δεν φορούν τη ζώνη ασφαλείας κατά την απογείωση και την προσγείωση κτλ.

Οι επιβάτες εκδηλώνουν βίαιες συμπεριφορές ή παρενοχλούν άλλους επιβάτες και το προσωπικό.

Βασικές δικλείδες ασφαλείας:

* Η αεροπορική εταιρεία θα πρέπει να παρέχει οδηγίες μέσω του πληρώματος καμπίνας και μέσω ειδικών φυλλαδίων. Επίσης, θα πρέπει να παρέχονται οδηγίες για την αντιμετώπιση έκτακτων αναγκών.
* Το πλήρωμα καμπίνας θα πρέπει να τελεί εν γρηγόρσει για την ταχεία αντίδραση σε περιπτώσεις παραβίασης των κανόνων συμπεριφοράς από τους επιβάτες.

3.4 Ο ρόλος της μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου στο σύστημα εσωτερικού ελέγχου

Ως Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου (Internal Control System), νοείται ένα οργανωμένο και σωστά δομημένο πλέγμα λειτουργιών και διαδικασιών που καθιερώνει ο οργανισμός, με σκοπό την εφαρμογή και την τήρηση αρχών και πολιτικών προκειμένου να διασφαλισθούν τα συμφέροντά του. Είναι ένα οργανωτικό σχέδιο, σε όλες του τις προεκτάσεις. Συνδέεται άμεσα με την οργανωτική δομή και τους γενικούς κανόνες λειτουργίας ενός οργανισμού. Ωστόσο, δεν υπάρχει ένα συγκεκριμένο σύστημα εσωτερικού ελέγχου για όλους τους οργανισμούς. Αυτό εξαρτάται από διάφορους παράγοντες όπως είναι το μέγεθος του, οι αντικειμενικοί στόχοι του, η οργανωτική του διάρθρωση κτλ. Η αναγκαιότητα ύπαρξης ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου, η πληρότητα, το μέγεθος και η έκταση αυτού σε έναν οργανισμό, καθορίζεται από τις δραστηριότητες, την πολυπλοκότητα του αντικειμένου εκμετάλλευσης και των συναλλαγών, την εκπαίδευση και την εξειδίκευση του προσωπικού, καθώς και σε πλήθος άλλων παραγόντων.

Οι στόχοι που επιδιώκει να επιτύχει ένας οργανισμός από την εγκατάσταση ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου είναι:

* Να αποτελεί εργαλείο της διοίκησης για την υλοποίηση των τιθέντων στόχων και να παρέχει την δυνατότητα εκτίμησης και μέτρησης του αποτελέσματος και την σύγκριση αυτού με τους αρχικούς στόχους.
* Να είναι ευέλικτο και αποτελεσματικό, να αναπροσαρμόζεται στις εκάστοτε συνθήκες και να διασφαλίζει την βιωσιμότητα του οργανισμού σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον.
* Να παρέχει τη δυνατότητα αξιοποίησης και σωστής διαχείρισης των διαθέσιμων οικονομικών πόρων, των μέσων παραγωγής και του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και να διαφυλάττει τα περιουσιακά στοιχεία του οργανισμού.
* Να αποβλέπει στην όσο το δυνατό υψηλότερη ικανοποίηση των ενδιαφερόμενων μερών.
* Να διέπεται από κανόνες επιχειρησιακής και επιχειρηματικής συμπεριφοράς οι οποίοι παρέχουν τις προϋποθέσεις, ώστε οι επιχειρηματικοί κίνδυνοι να διαχειρίζονται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, διασφαλίζοντας την ευρωστία και βιωσιμότητα του οργανισμού.
* Να συμπεριλαμβάνει στη δομή του δραστηριότητα εσωτερικού ελέγχου η οποία θα αξιολογεί την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα του ίδιου του συστήματος εσωτερικού ελέγχου.
* Να κατανέμει με τον πλέον κατάλληλο τρόπο τις αρμοδιότητες και τις υποχρεώσεις μεταξύ των τμημάτων και των εργαζομένων σε αυτά.
* Να διασφαλίζει ότι οι κάθε είδους στρατηγικές αποφάσεις είναι γνωστές και κατανοητές σε όλα τα στελέχη του οργανισμού.
* Να παρέχει την ευχέρεια ανάπτυξης πρωτοβουλιών για δημιουργική εργασία και όχι να θέτει περιορισμούς δημιουργώντας εμπόδια στην λειτουργίες του οργανισμού.
* Να αποβλέπει στη θέσπιση δικλείδων ασφαλείας στο ίδιο το σύστημα, προκειμένου να συμβάλλει στον συντονισμό μεταξύ των λειτουργιών του οργανισμού (Παπαστάθης, 2003).

Ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου (Σ.Ε.Ε.) περιλαμβάνει ένα σύνολο συστημάτων και υποσυστημάτων που είναι απαραίτητα για να λειτουργήσει αποτελεσματικά ένας οργανισμός:

* Εγκεκριμένο οργανόγραμμα σε πλήρη ανάπτυξη, σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας καθώς και τη διάκριση των λειτουργιών σε κύριες και δευτερεύουσες.
* Οργανωτικό πλαίσιο περιγραφής καθηκόντων και διαδικασιών.
* Αποτύπωση των στρατηγικών στόχων και των τρόπων επίτευξής τους βάσει συγκεκριμένου χρονοδιαγράμματος και τρόπου δράσης, ώστε να επιτυγχάνεται το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα.
* Μακροχρόνιο και βραχυχρόνιο προγραμματισμό δράσης ανά δραστηριότητα, με αντίστοιχο απολογισμό και επισήμανση και αιτιολόγηση των αποκλίσεων.
* Το καταστατικό του οργανισμού όπου προσδιορίζονται με σαφήνεια το αντικείμενο εργασίας και οι κύριοι σκοποί του.
* Πολιτική προμηθειών για όλες τις κατηγορίες και τα επίπεδα δαπανών.
* Πολιτική πωλήσεων.
* Διαδικασίες εισπράξεων και διαχείρισης αυτών.
* Πολιτική διαχείρισης των ίδιων και των ξένων κεφαλαίων.
* Διαδικασίες διαχείρισης του χαρτοφυλακίου μετοχών, ομολόγων και χρεογράφων του οργανισμού.
* Συστήματα πληροφόρησης.
* Κανονισμό ολοκληρωμένου κύκλου παραγωγικής διαδικασίας προϊόντων, υπηρεσιών και διαδικασίες διαχείρισης των αποθεμάτων.
* Συστήματα εξουσιοδότησης για εκχώρηση συγκεκριμένων εξουσιοδοτήσεων σε στελέχη, καθώς και το χειρισμό θεμάτων εκπροσώπησης της Εταιρείας, έναντι τρίτων.
* Διαδικασίες καθορισμού εξουσιοδοτήσεων ορίων εγκρίσεως δαπανών.
* Κανόνες λειτουργίας του οργανισμού που προβλέπουν την ανάθεση αρμοδιοτήτων σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχικής διάρθρωσής του.
* Αξιόπιστο πληροφοριακό σύστημα, σωστά οργανωμένο που να παρέχει την απαιτούμενη πληροφόρηση και να διασφαλίζει την εμπιστευτικότητα, την ακεραιότητα και την διαθεσιμότητα των πληροφοριών.
* Πολιτική επενδύσεων (είτε βραχυχρόνιων είτε μακροχρόνιων).
* Πολιτική λήψης δανείων για επενδύσεις και κεφαλαίου κινήσεως.
* Διαδικασίες για την ενημέρωση του οργανισμού για φορολογικά θέματα, για φορολογικές υποχρεώσεις, για την απόδοση φόρων και καθώς και ενημερώσεις για δικαιώματα φορολογικών απαλλαγών.
* Πολιτική πρόσληψης προσωπικού, μισθοδοσίας, κοινωνικών παροχών, αξιολόγησης, εκπαίδευσης και ανάπτυξης, αξιοποίησης και γενικότερα σωστής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού.
* Διαδικασίες διαχείρισης του μηχανολογικού εξοπλισμού και των παγίων περιουσιακών στοιχείων του οργανισμού.
* Πολιτική Υγιεινής και Ασφάλειας του προσωπικού του οργανισμού.
* Συστήματα I.S.O.
* Σύστημα περιβαλλοντικής προστασίας (E.M.A.S.- Environmental Management Auditing Systems), προκειμένου να αποφευχθούν απρόβλεπτες συνέπειες στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού.
* Δραστηριότητα εσωτερικού ελέγχου, που αποτελεί μέρος του Σ.Ε.Ε., και είναι αρμόδια για την αξιολόγηση της επάρκειας και της αποτελεσματικότητας του Σ.Ε.Ε.
* Λοιπές δραστηριότητες για την εξασφάλιση της επίτευξης των στόχων του οργανισμού (Παπαστάθης, 2014).

Οι βασικές αρχές ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου είναι:

* Κατάλληλη στελέχωση από εξειδικευμένο προσωπικό.
* Λαμβάνοντας υπόψη το βαθμό της οργάνωσης και της σχετικής στελέχωσης του οργανισμού, η διοίκηση, καθώς και κάθε τμήμα του οργανισμού θα πρέπει να μεριμνούν, ώστε να λαμβάνονται μέτρα για την εκχώρηση όσο το δυνατόν περισσότερων αρμοδιοτήτων σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα.
* Διαχωρισμός καθηκόντων και ευθυνών.
* Οι δοσοληψίες του οργανισμού με τρίτους προϋποθέτουν κατ’ ανάγκη ειδικές εξουσιοδοτήσεις από το Διοικητικό Συμβούλιο, σε αντίθεση με αυτές που ρυθμίζονται μέσω των καθιερωμένων λειτουργικών κανόνων και διαδικασιών, στα πλαίσια των οποίων ο οργανισμός κατ’ ανάγκη πρέπει να κινείται.
* Ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου πρέπει να εξασφαλίζει ότι κάθε συναλλαγή θα πρέπει να γίνεται σύμφωνα με τις υπάρχουσες Πολιτικές και διαδικασίες.
* Επιτήρηση και επιθεώρηση της εργασίας ώστε να δίνεται η δυνατότητα για άμεσες διορθωτικές παρεμβάσεις, για τήρηση και κατανόηση των διαδικασιών για την εξασφάλιση της ποιότητας των υπηρεσιών και προϊόντων.
* Ο σχεδιασμός των δικλείδων ασφαλείας, καθώς και η έκταση αυτών θα πρέπει να ανταποκρίνεται στο μέγεθος, στη φύση των δραστηριοτήτων του οργανισμού, στην οργάνωση αυτού και ανάλογα με τον κίνδυνο που είναι εκτεθειμένο το κάθε τμήμα.
* Ένα σωστό οργανωτικό σχέδιο προϋποθέτει την ανεξαρτησία της δραστηριότητας του εσωτερικού ελέγχου.

Όπως προαναφέραμε, σύμφωνα με το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών, ο Εσωτερικός Έλεγχος, ορίζεται ως μία αυτοτελής, αντικειμενική, διαβεβαιωτική και συμβουλευτική δραστηριότητα, η οποία έχει σχεδιαστεί έτσι ώστε να προσθέτει αξία και να ενισχύσει τις λειτουργίες ενός οργανισμού. Συντελεί ακόμα, στην επίτευξη των επιχειρησιακών σκοπών του οργανισμού, μέσω της απόκτησης μιας συστηματικής, επαγγελματικής προσέγγισης στην αξιολόγηση και την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων, των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου και εταιρικής διακυβέρνησης. Ο εσωτερικός έλεγχος, πρέπει να καλύπτει τρεις κατηγορίες:

α) την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των εργασιών,

β) την αξιοπιστία της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης και

γ) τη συμμόρφωση με τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς.

Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου είναι το σύνολο των δικλείδων ασφαλείας που έχουν επινοηθεί για να χρησιμοποιηθούν σε έναν οργανισμό, για να προωθήσουν, να κατευθύνουν, να περιορίσουν, να διοικήσουν και να ελέγξουν τις διάφορες δραστηριότητες, αποβλέποντας στην ικανοποίηση των στόχων του οργανισμού. Τέτοιες δικλείδες ασφαλείας μπορεί να είναι, ο τρόπος οργάνωσης, οι Πολιτικές, τα συστήματα, οι διαδικασίες, οι εντολές, τα πρότυπα, οι Επιτροπές, τα λογιστικά σχέδια, οι προϋπολογισμοί, η τεκμηρίωση της εργασίας και η μονάδα εσωτερικού ελέγχου (internal audit). Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου, συνιστά με την ευρεία έννοια, ένα σχέδιο οργάνωσης του οργανισμού, το οποίο εξετάζει και αξιολογεί όλες τις συντονισμένες προσπάθειες, μεθόδους και μέτρα που υιοθετούνται εντός του οργανισμού, για την διαφύλαξη και προστασία των περιουσιακών του στοιχείων, τον έλεγχο της ακρίβειας και της αξιοπιστίας των οικονομικών και λογιστικών στοιχείων, την προώθηση της αποτελεσματικότητας, της λειτουργίας και της διασφάλισης επίτευξης των στόχων του οργανισμού.

Πολύ συχνά, συγχέονται οι όροι *“internal audit”* και *“internal control”* ως ταυτόσημοι, εντούτοις όμως, έχουν λειτουργικές διαφορές μεταξύ τους. Ειδικότερα, με τον όρο *“internal control”* αναφερόμαστε στα *συστήματα* που έχουν σχεδιαστεί ώστε να διασφαλίζεται η ορθή διαχείριση και η παροχή υπηρεσιών, ενώ αντίθετα, ο όρος *“internal audit”* αποδίδει τον *έλεγχο* των συστημάτων αυτών. Οι διαδικασίες των συστημάτων ελέγχου (internal control) έχουν σχεδιαστεί ώστε να παρέχουν δικλείδες ασφαλείας οι οποίες αντιμετωπίζουν πιθανούς κινδύνους μέσω του εκ των προτέρων ελέγχου των δαπανών, ενώ οι εσωτερικοί ελεγκτές (internal auditors) έχουν ως ρόλο, τον εκ των υστέρων έλεγχο του συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου (internal control) συμπεριλαμβάνει τις Πολιτικές και τις διαδικασίες οι οποίες εφαρμόζονται από έναν οργανισμό, με απώτερο σκοπό την ενίσχυση της διαφάνειας και της λογοδοσίας των πόρων, ενώ η βασική λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου (internal audit) είναι η υποβολή εκθέσεων ελέγχου στα ανώτερα στελέχη της Διοίκησης σχετικά με τη λειτουργία των συστημάτων ελέγχου και η διατύπωση προτάσεων βελτίωσης, όπου απαιτείται.

Η ανώτατη Διοίκηση είναι επιφορτισμένη με την επισκόπηση της εγκατάστασης, διοίκησης και αξιολόγησης του συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Ο ρόλος της διοίκησης των λειτουργικών τμημάτων/ διευθύνσεων είναι η αξιολόγηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου που αφορά το τμήμα ή την διεύθυνση ευθύνης του. Η μονάδα εσωτερικού ελέγχου αλλά και οι εξωτερικοί ελεγκτές παρέχουν διάφορα επίπεδα διαβεβαίωσης σχετικά με την αποτελεσματικότητα του συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Αυτό όμως που είναι όμοιο, ανεξαρτήτως του ρόλου κάθε εμπλεκόμενου, είναι το ενδιαφέρον για επέκταση των ενεργειών όλων προς την αποτελεσματικότερη αξιολόγηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, μέσω της χρήσης κατάλληλων τεχνικών και εργαλείων.

Βασιζόμενη λοιπόν, η μονάδα εσωτερικού ελέγχου στην διαδικασία αξιολόγησης κινδύνων, θα πρέπει να αξιολογεί την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα των δικλείδων ασφαλείας που αφορούν την διακυβέρνηση του οργανισμού, τις δραστηριότητές του καθώς και τα πληροφοριακά του συστήματα. Όλη αυτή η διαδικασία περιλαμβάνει αξιολόγηση της αξιοπιστίας και της ακεραιότητας της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης και της διαχειριστικής πληροφόρησης, της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των λειτουργιών, την διαφύλαξη των περιουσιακών στοιχείων του οργανισμού και την συμμόρφωση του οργανισμού με νομικά πλαίσια, κανονισμούς και συμβάσεις.

Πολλοί οργανισμοί περιέχουν στις ετήσιες εκθέσεις τους προς τα διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη έκθεση της διοίκησης σχετικά με την κατάσταση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Επομένως, η διοίκηση δύναται να ζητήσει από τον επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου μια συνολική εκτίμηση επί της επάρκειας και αποτελεσματικότητας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, και να αναμένουν από αυτόν την εκτέλεση επαρκούς ελεγκτικής εργασίας καθ’ όλη την διάρκεια της χρήσης. Ο επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου λοιπόν, θα πρέπει να εκπονήσει ένα προτεινόμενο ετήσιο πλάνο ελέγχων της επόμενης χρήσης, το οποίο θα πρέπει να περιλαμβάνει ελεγκτικά έργα τα οποία θα υποστηρίξουν την επιτυχή ολοκλήρωση της παραπάνω εργασίας, ήτοι της έκφρασης μιας συνολικής εκτίμησης επί της επάρκειας και αποτελεσματικότητας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου.

Για την συνολική εκτίμηση επί της επάρκειας και της αποτελεσματικότητας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, η μονάδα εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να λάβει υπόψη της αν σημαντικές αδυναμίες του συστήματος εσωτερικού ελέγχου εντοπίστηκαν κατά την διάρκεια των ελεγκτικών εργασιών, και εφόσον εντοπίστηκαν αν ελήφθησαν τα κατάλληλα μέτρα για την βελτίωση τους ή αν τα ευρήματα αυτά οδηγούν στο συμπέρασμα ότι μια επικίνδυνη κατάσταση υφίσταται, η οποία οδηγεί σε ένα μη αποδεκτό επίπεδο κινδύνου. Μια αδυναμία του συστήματος εσωτερικού ελέγχου δεν οδηγεί αυτόματα σε ένα μη αποδεκτό επίπεδο κινδύνου. Τα ευρήματα, ο βαθμός διείσδυσης της αδυναμίας και οι επιπλοκές της στο σύστημα εσωτερικού ελέγχου, καθώς και οι επιπτώσεις της είναι παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη για την συνολική αξιολόγηση της στην αποτελεσματικότητα του συστήματος εσωτερικού ελέγχου.

3.5 Ο ρόλος της μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου στον έλεγχο των χρηματοοικονομικών καταστάσεων

Κατ’ αναλογία με τα συστατικά στοιχεία της μεθοδολογίας COSO ERM, η δραστηριότητα του εσωτερικού ελέγχου μπορεί να κατηγοριοποιηθεί σε 3 βασικές κατηγορίες, τους χρηματοοικονομικούς ελέγχους, τους ελέγχους συμμόρφωσης και τους λειτουργικούς ελέγχους. Σκοπός των χρηματοοικονομικών ελέγχων της μονάδας εσωτερικού ελέγχου είναι να προσδιορίσει αν όλες οι σχετικές πληροφορίες καταχωρήθηκαν όπως έπρεπε και αν υφίσταται η απαραίτητη υποστήριξη τους, με σκοπό να προσδιοριστεί αν οι χρηματοοικονομικές καταστάσεις είναι αξιόπιστες, ακριβείς και δίκαιες. Φυσικά, τον σημαντικότερο ρόλο στον έλεγχο των χρηματοοικονομικών καταστάσεων τον έχουν οι εξωτερικοί ελεγκτές, αλλά οι μονάδες εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει, σε συνδυασμό με τα σχετικά Πρότυπα περί συνεργασίας των διαφόρων ελεγκτικών υπηρεσιών εντός του οργανισμού, να αναλάβουν ένα σημαντικό ρόλο στο συγκεκριμένο πεδίο για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Σύμφωνα με τον ορισμό του εσωτερικού ελέγχου, η μονάδα εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να βοηθάει τον οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του μέσω της αξιολόγησης και της βελτίωσης των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων, του συστήματος εσωτερικού ελέγχου και της εταιρικής διακυβέρνησης. Επίσης, το Διοικητικό Συμβούλιο, η διοίκηση του οργανισμού, οι εσωτερικοί ελεγκτές και οι εξωτερικοί ελεγκτές αποτελούν τους θεμέλιους λίθους και τους κύριους πρωταγωνιστές στην προσπάθεια επίτευξης χρηστής εταιρικής διακυβέρνησης, άρα οι στόχοι τους, μέχρι ένα σημείο είναι κοινοί, αν και οι ρόλοι τους διαφέρουν. Το Διοικητικό Συμβούλιο (η Επιτροπή Ελέγχου πιο συγκεκριμένα), είναι αρμόδια για την επισκόπηση της διαδικασίας χρηματοοικονομικής πληροφόρησης του οργανισμού προκειμένου να επιτευχθεί η αξιοπιστία των δημοσιευμένων χρηματοοικονομικών καταστάσεων. Άρα, οι μονάδες εσωτερικού ελέγχου, στο πλαίσιο του ρόλου της αξιολόγησης και της βελτίωσης του συστήματος εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να υποστηρίζουν την Επιτροπή Ελέγχου μέσω της αξιολόγησης και της βελτίωσης της διαδικασίας χρηματοοικονομικής πληροφόρησης του οργανισμού. Η παραπάνω αρμοδιότητα της μονάδας εσωτερικού ελέγχου για τον έλεγχο της διαδικασίας χρηματοοικονομικής πληροφόρησης θα πρέπει, όπως σε όλες τις διαβεβαιωτικές υπηρεσίες που παρέχονται από αυτήν, να βασίζεται σε μια αξιολόγηση των σχετικών κινδύνων και των σχετικών δικλείδων ασφαλείας που βρίσκονται σε ισχύ από τον οργανισμό. Η κατανομή πόρων στον έλεγχο της διαδικασίας χρηματοοικονομικής πληροφόρησης από τον επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να βασίζεται στην αξιολόγηση κινδύνων του οργανισμού (εάν υπάρχει). Σκοπός του ελέγχου της διαδικασίας χρηματοοικονομικής πληροφόρησης είναι να παραχθεί εύλογη διαβεβαίωση ότι οι σχετικές δικλείδες ασφαλείας υποστηρίζουν, από άποψη επάρκειας και αποτελεσματικότητας, την παραγωγή και δημοσίευση χρηματοοικονομικής πληροφόρησης του οργανισμού, και πιο συγκεκριμένα ότι οι δικλείδες ασφαλείας είναι σε θέση να εντοπίζουν, κυρίως προληπτικά αλλά και κατασταλτικά, σημαντικά λάθη και παραλείψεις, τυχόν παρατυπίες, αναληθείς παραδοχές και εσφαλμένους υπολογισμούς.

Προκειμένου λοιπόν να επιτευχθεί η αξιοπιστία και η ακεραιότητα της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης, η μονάδα εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει, σε επίπεδο εταιρικής διακυβέρνησης να επισκοπήσει τις Πολιτικές και τις διαδικασίες που αφορούν την κουλτούρα ηθικής εντός του οργανισμού, τις συγκρούσεις συμφερόντων, την διερεύνηση περιστατικών απάτης, την συμμόρφωση με τα σχετικά νομικά πλαίσια, και να διενεργούν σχετικά ελεγκτικά έργα. Σε επίπεδο συστήματος εσωτερικού ελέγχου, η μονάδα εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να προβεί σε ανάλυση των δικλείδων ασφαλείας κρίσιμων λογιστικών Πολιτικών και παραδοχών, να αξιολογήσει την λογικότητα των παραδοχών στις οποίες βασίζονται οι οικονομικές καταστάσεις, να επιβεβαιώσει την πληρότητα των σημειώσεων που παρέχονται στις οικονομικές καταστάσεις, να αξιολογήσει την συνήθη διαδικασία του λογιστικού κυκλώματος (από προετοιμασία έως έγκριση των λογιστικών εγγραφών) και να αξιολογήσει το σύνολο των δικλείδων ασφαλείας που αφορούν την λειτουργία του λογιστηρίου. Τέλος, σε επίπεδο χρηματοοικονομικής πληροφόρησης, η μονάδα εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να επισκοπεί, στο πλαίσιο του ελεγκτικού της έργου την διαδικασία επιλογής και εκλογής εξωτερικών ελεγκτών, να συνεργάζεται με αυτούς στο πλαίσιο του προγραμματισμού των πλάνων ελέγχων, της διενέργειάς τους, και στην ανταλλαγή των αποτελεσμάτων των ελεγκτικών έργων. Επίσης, θα πρέπει να συμμετέχει στην διαδικασία επισκόπησης των οικονομικών καταστάσεων και λοιπών συναφών πληροφοριών προς τα ενδιαφερόμενα μέρη πριν την δημοσίευσή τους και να αξιολογεί την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα των δικλείδων ασφαλείας που αφορούν την λειτουργία της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης, λαμβάνοντας υπόψη αν υφίστανται σχετικές δικλείδες ασφαλείας για την πρόληψη και την αντιμετώπιση περιστατικών απάτης στις οικονομικές καταστάσεις.

Παρακάτω παραθέτουμε τις βασικές περιοχές οι οποίες θα μπορούσαν να ελεγχθούν από την μονάδα εσωτερικού ελέγχου, στο πλαίσιο της αρμοδιότητάς της για την επισκόπηση της διαδικασίας χρηματοοικονομικής πληροφόρησης του οργανισμού. Σημειώνουμε ότι το παραθέτουμε ως ένα ενδεικτικό και όχι εξαντλητικό audit universe, και σε καμία περίπτωση ως ένα ενδεδειγμένο πρόγραμμα ελέγχου αυτής της λειτουργίας, καθώς αυτό θα βασιζόταν στην αξιολόγηση κινδύνων του οργανισμού:

Έσοδα και εισπράξεις

* Διαδικασία λήψης παραγγελιών, επεξεργασίας τους και παράδοσης
* Διαδικασία λήψης εγγυήσεων, πίστωσης και εισπράξεων από πελάτες
* Διαδικασία διαχείρισης καθυστερημένων υπολοίπων
* Διαδικασία τιμολόγησης και χορήγησης εκπτώσεων

Δαπάνες

* Διαδικασία προμηθειών
* Διαδικασία παραλαβής
* Λογιστική διαχείριση προμηθειών
* Πληρωμές προμηθειών

Διαδικασία παραγωγής

* Πολιτική για αποθέματα
* Διαδικασία παραλαβής και αποθήκευσης και αποστολής α υλών, ημιετοίμων, ετοίμων προϊόντων
* Διαδικασία παραγωγής
* Διοικητική λογιστική

Κεφάλαια και πληρωμές

* Πλάνο επενδύσεων και κεφαλαίων
* Διαδικασία πληρωμών τόκων και μερισμάτων
* Πρόγραμμα αγοράς ιδίων μετοχών
* Διαδικασία αιτήματος χορήγησης νέων δανείων ή πρόωρης εξόφλησης υφιστάμενων δανειακών υποχρεώσεων
* Διαδικασία χρήσης συμμετοχών και επενδύσεων
* Λογιστική διαχείριση επενδύσεων και χρηματοοικονομικών συναλλαγών

Προσωπικό και μισθοδοσία

* Διαδικασίες προσλήψεων, αποχωρήσεων εργαζομένων
* Συστήματα παρακολούθησης ωρών εργασίας
* Διαδικασία έκδοσης μισθοδοσίας, σχετικών κρατήσεων (φόρων, εισφορών) και απόδοσής τους
* Διαδικασία χορήγησης έκτακτων αμοιβών στο προσωπικό
* Διαδικασία χορήγησης πρόσθετων παροχώ στο προσωπικό
* Διαδικασία εκπαίδευσης και εξέλιξης προσωπικού

Αναφορές προς τα εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη

* Διαδικασία προετοιμασίας των οικονομικών καταστάσεων
* Συνοδευτικές των οικονομικών καταστάσεων σημειώσεις
* Δικλείδες ασφαλείας διαδικασίας χρηματοοικονομικής πληροφόρησης
* Χρησιμοποιούμενες λογιστικές αρχές, πολιτικές, παραδοχές
* Προβλέψεις

3.6 O συμβουλευτικός ρόλος της μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου

Όσον αφορά την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών, αυτή λαμβάνει χώρα από την μονάδα εσωτερικού ελέγχου και απευθύνεται αποκλειστικά στον «πελάτη», συνήθως λειτουργία/ διεύθυνση/ τμήμα του οργανισμού. Επομένως, η εκτίμηση του αν ο εσωτερικός έλεγχος προσθέτει αξία στον οργανισμό επαφίεται στον «πελάτη», ο οποίος δύναται, σε αντίθεση με τις διαβεβαιωτικές υπηρεσίες που παρέχει ο εσωτερικός έλεγχος, να συμφωνήσει τον τερματισμό της παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών, την επέκτασή τους, την εκκίνηση νέου συμβουλευτικού έργου κτλ. Συνεπακόλουθα, για την μονάδα εσωτερικού ελέγχου δεν υπάρχουν σχετικά Πρότυπα για τον τρόπο αναφοράς, συγγραφής μιας έκθεσης για την παροχή συμβουλευτικού έργου, αλλά και ούτε υποχρέωση για follow-up κτλ. Μια ακόμη σημαντική διάκριση ανάμεσα στην παροχή διαβεβαιωτικών και συμβουλευτικών υπηρεσιών από την μονάδα εσωτερικού ελέγχου είναι η ευκολία μη αποδοχής τους. Έτσι, ενώ η περίπτωση μη αποδοχής διενέργειας ενός ελεγκτικού έργου, ειδικά σε περιοχή υψηλού κινδύνου, είναι γενικά δύσκολη και υπάρχουν σχετικές δικλείδες ασφαλείας για την αποτελεσματική διενέργεια του (πχ. συνεργασία με εξειδικευμένους συμβούλους, συνεργασία με εργαζόμενους εντός του οργανισμού κτλ.), εντούτοις σε περίπτωση που μια λειτουργία αιτηθεί την παροχή ενός συμβουλευτικού έργου στην μονάδα εσωτερικού ελέγχου, εκείνη δύναται να αρνηθεί αν κρίνει ότι, ως σύνολο δεν κατέχει, τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες για την εκτέλεσή του.

Οι δραστηριότητες εσωτερικού ελέγχου χαρακτηρίζονται από έναν ιδιαίτερο ρόλο στο μοντέρνο επιχειρησιακό περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από συνεχείς αλλαγές και σε αρκετές περιπτώσεις συρρίκνωση. Επιπλέον, οι μονάδες εσωτερικού ελέγχου επιφορτίζονται συχνά με ανάληψη ειδικών έργων στα οποία θα πρέπει να έχουν συμβουλευτικό ρόλο. Η κατεύθυνση των εσωτερικών ελεγκτών προς την οικονομικότητα, την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα είναι μια πολύτιμη πηγή ενέργειας για τους οργανισμούς που στρέφονται σε οργανωτικές ή άλλες αλλαγές.

Η μετατόπιση της εστίασης των δραστηριοτήτων εσωτερικού ελέγχου από την ανίχνευση και την καταστολή στην πρόληψη, απαιτεί από τους εσωτερικούς ελεγκτές να παίζουν ένα δυναμικό, παρά αντιδραστικό ρόλο για λογαριασμό των οργανισμών που δραστηριοποιούνται. Η εσωτερική συμβουλευτική αποτελεί μέρος αυτού του δυναμικού ρόλου. Η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου χαρακτηρίζεται από μια μετατόπιση από τον παραδοσιακό ρόλο του σε έναν πιο μοντέρνο ρόλο που θα βοηθήσει τους οργανισμούς να ελέγχουν αποτελεσματικότερα τα συστήματά οργάνωσης και εσωτερικού ελέγχου.

Ο παραδοσιακός ρόλος των εσωτερικών ελεγκτών όπως παρουσιάζεται από το Διεθνές Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών απαιτεί από αυτούς να εξασφαλίζουν τα εξής:

* Την επάρκεια των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου των οργανισμών στους οποίους δραστηριοποιούνται.
* Την συμμόρφωση με τις Πολιτικές, τα σχέδια, τις διαδικασίες, τους νόμους και τους κανονισμούς.
* Την οικονομική και αποδοτική χρήση των πόρων και την αποτελεσματικότητα των λειτουργιών.
* Την επίτευξη των τιθέντων στόχων.
* Την προστασία των περιουσιακών στοιχείων.
* Την εξασφάλιση της αξιοπιστίας και ακεραιότητας των πληροφοριών.

Στις περιπτώσεις όπου απαιτείται οι εσωτερικοί ελεγκτές να ενεργούν ως εσωτερικοί σύμβουλοι, θα πρέπει να είναι σε θέση να απορρίπτουν τις αποφάσεις που μπορεί να οδηγήσουν σε προβλήματα ελέγχου των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου και να προωθήσουν τις αποφάσεις που μπορούν να βελτιώνουν την παραγωγικότητα του οργανισμού. Προκειμένου να βοηθήσουν τους οργανισμούς για τους οποίους εργάζονται, θα πρέπει να συνεργάζονται στενά με την ανώτερη διοίκηση. Οι γνώσεις που έχουν αποκομίσει οι εσωτερικοί ελεγκτές μπορεί να βοηθήσουν την ανώτερη διοίκηση σε όλες τις πτυχές της εφαρμογής της πολιτικής της. Κατά συνέπεια, οι εσωτερικοί ελεγκτές με την συμβουλευτική τους δράση μπορεί να δουν την συμβολή τους στους οργανισμούς τους οποίους υπηρετούν να γίνεται πιο ουσιαστική.

Αναμφισβήτητα, οι εσωτερικοί ελεγκτές πληρούν τις απαραίτητες προϋποθέσεις να μετακινηθούν προς την εσωτερική συμβουλευτική υπό προϋποθέσεις. Λόγω της εξειδικευμένης γνώσης τους, έχουν τη δυνατότητα να γίνουν εσωτερικοί σύμβουλοι σε όλους τους τομείς του οργανισμού στον οποίο εργάζονται. Ο ρόλος τους μέσα στον οργανισμό είναι να εξασφαλίσουν ότι η αποδοτικότητα και η οικονομικότητα αποτελούν βασικές αρχές που ακολουθούν κατά την χρήση των εταιρικών πόρων, καθώς και την αποτελεσματικότητα όσον αφορά την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Τέλος, θα πρέπει να επιδιώκουν τον εντοπισμό των ευκαιριών βελτίωσης της λειτουργικής απόδοσης του οργανισμού και να συστήνουν σχετικές λύσεις στα όποια προβλήματα προκύπτουν. Όταν ο συμβουλευτικός ρόλος που ασκούν οι εσωτερικοί ελεγκτές οδηγήσει σε βελτιώσεις στις λειτουργίες του οργανισμού, οι εσωτερικοί ελεγκτές ευκολότερα μπορούν να κερδίσουν υψηλότερους μισθούς, προαγωγές, αναγνώριση και καλύτερη θέση στον οργανισμό.

Διάφορες έρευνες κατά καιρούς έχουν δείξει ότι η πλειοψηφία των εσωτερικών ελεγκτών παρέχουν τουλάχιστον ορισμένες δραστηριότητες συμβουλευτικής στους οργανισμούς που εργάζονται και αναμένεται να έχουν μεγαλύτερη συμβουλευτική δραστηριότητα στο μέλλον. Εντούτοις, μόνο ορισμένοι από αυτούς θεωρούν ότι η συμβουλευτική δραστηριότητα είναι εντελώς ξεχωριστή από την λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου. Ακόμη και ο ορισμός του εσωτερικού ελέγχου ορίζει ως βασικό συστατικό στοιχείο της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου την συμβουλευτική του δραστηριότητα.

Παρακάτω, θα εξετάσουμε κάποιες από τις περιοχές του οργανισμού όπου οι εσωτερικοί ελεγκτές μπορούν να χρησιμεύσουν ως σύμβουλοι:

α) Η προφανέστερη περιοχή που μπορεί να εφαρμόσει τις συμβουλευτικές δεξιότητες ο εσωτερικός ελεγκτής μέσω συγκεκριμένων συστάσεων είναι η εξέταση και αξιολόγηση των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου του οργανισμού. Συγκεκριμένα, η συμβουλευτική δραστηριότητα ασκείται τόσο βάσει του εντοπισμού των κινδύνων που χαρακτηρίζουν τις επιχειρηματικές λειτουργίες, όσο και βάσει των λύσεων που θα συστήσουν οι εσωτερικοί ελεγκτές στις διοικήσεις των εταιρειών προκειμένου να περιορίσουν την επίδραση των ανωτέρω κινδύνων.

β) Οι εσωτερικοί ελεγκτές χρησιμοποιούνται συχνά κατά την διάρκεια εφαρμογής έργων αναδιάρθρωσης των επιχειρησιακών λειτουργιών (Business Process Reengineering) προκειμένου να εξασφαλιστεί ότι θα διατηρηθούν και δεν θα καταργηθούν τα απαραίτητα σημεία ελέγχου ή δικλείδες ασφαλείας στα συστήματα εσωτερικού ελέγχου των οργανισμών. Επίσης, χρησιμοποιούν τις γνώσεις τους σχετικά με την αναδιάρθρωση των επιχειρησιακών διαδικασιών και βοηθούν τις ομάδες εργασίες να δρουν αποτελεσματικότερα.

γ) Η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου μπορεί εύκολα να συμμετέχει και σε έργα βελτίωσης ποιότητας μέσα στους οργανισμούς με δύο τρόπους. Αφενός, με την ενεργή συμμετοχή της μονάδας εσωτερικού ελέγχου στις ποιοτικές πρωτοβουλίες του οργανισμού με την εφαρμογή της γνώσης που έχουν αποκομίσει, τα συστήματα και τις διαδικασίες και αφετέρου με την εφαρμογή των συνολικών εννοιών ποιοτικής διαχείρισης στην λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου.

δ) Οι εσωτερικοί ελεγκτές μπορεί να επιτελέσουν συμβουλευτικό ρόλο στην ασφάλεια των συστημάτων πληροφορικής των οργανισμών. Οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι αυτοί οι οποίοι μπορεί να προτείνουν της κατάλληλες δικλείδες ασφαλείας όπου εντοπίζονται αδυναμίες, καθώς επίσης και τις ελεγκτικές διαδικασίες που θα ακολουθούν προκειμένου να εξασφαλίζουν ότι τα συστήματα πληροφορικής λειτουργούν κατάλληλα, καθώς και με τον αποτελεσματικότερο, αποδοτικότερο και οικονομικότερο τρόπο. Έλεγχοι εγκρίσεων των συστημάτων πληροφορικής όπως είναι για παράδειγμα οι έλεγχοι επί των κωδικών πρόσβασης (passwords), τα τα αναγνωριστικά πρόσβασης (login Ids), έλεγχοι φυσικής ασφάλειας, περιβαλλοντικοί έλεγχοι, σχέδια επαναφοράς λειτουργιών κτλ. θεωρούνται απαραίτητοι μέσα στους οργανισμούς όπου πολύ μικρός όγκος εργασιών διενεργείται χειρωνακτικά.

ε) Οι εσωτερικοί ελεγκτές μπορούν να διαδραματίσουν χρήσιμο συμβουλευτικό ρόλο στον τομέα της πρόληψης της απάτης με σχετικό προσδιορισμό των περιοχών που πιθανόν βρίσκονται σε κίνδυνο.

ζ) Συμβουλευτικό ρόλο ασκούν οι μονάδες εσωτερικού ελέγχου και στις αξιολογήσεις κινδύνων με την μεθοδολογία του Control Risk Self Assessment, καθώς η εμπειρία και οι δεξιότητες τους σε θέματα επιχειρησιακών κινδύνων και δικλείδων ελέγχου τους καθιστά κρίσιμους συμβούλους της διοικήσεως.

Οι κυβερνητικές υπηρεσίες στην Μεγάλη Βρετανία για παράδειγμα, χρησιμοποιούν τόσο εσωτερικούς ελεγκτές, όσο και άλλους παρόχους διαβεβαιωτικών υπηρεσιών όπως είναι οι ελεγκτές ποιότητας, ή άλλοι κυβερνητικοί επιθεωρητές. Σε αρκετές περιπτώσεις όλοι αυτοί οι πάροχοι διαβεβαιωτικών υπηρεσιών δραστηριοποιούνται σε συνεργασία. Προκειμένου να διασφαλισθεί η ανεξαρτησία των εσωτερικών ελεγκτών, ο επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου μπορεί να χρίζεται υπεύθυνος για να μην συμβαίνει αυτό. Η συμβολή των εσωτερικών ελεγκτών στους οργανισμούς θα είναι τεράστια υπό τον όρο ότι θα μπορούν να λειτουργήσουν σε αρμονία με άλλους παρόχους διαβεβαιωτικών υπηρεσιών. Επιπλέον, το τμήμα εσωτερικού ελέγχου της κυβερνητικής υπηρεσίας της Μεγάλης Βρετανίας HM Land Registry λειτουργεί και ως συμβουλευτική υπηρεσία. Οι εσωτερικοί ελεγκτές στην HM Land Registry παρέχουν συμβουλές και οδηγίες σχετικά με ζητήματα ελέγχου, νέων συστημάτων, χάραξη πολιτικής, ζητήματα απάτης και κεντρικές πρωτοβουλίες ενώ ο επικεφαλής του τμήματος εσωτερικού ελέγχου παρέχει τις συμβουλές του για κεντρικά ζητήματα.

Η αλλαγή αυτή στο ρόλο των εσωτερικών ελεγκτών προκαλεί αρκετά ερωτηματικά και διλήμματα. Το σημαντικότερο ζήτημα που πρέπει να αναλύσουμε είναι ο κίνδυνος απώλειας της ανεξαρτησίας των ελεγκτών, τον οποίο αναλαμβάνουν οι εσωτερικοί ελεγκτές δρώντας ως οι σύμβουλοι. Για αυτό το λόγο τα Διεθνή Επαγγελματικά Πρότυπα Εσωτερικού Ελέγχου, όπως είδαμε προβλέπουν ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να είναι ανεξάρτητοι από τις δραστηριότητες που ελέγχουν και ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να είναι αντικειμενικοί στην εκτέλεση των ελέγχων.

Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να διατηρούν καλές σχέσεις με την ανώτερη διοίκηση των εταιρειών για λογαριασμό των οποίων εργάζονται. Σε περιπτώσεις κατά τις οποίες οι εσωτερικοί ελεγκτές δρουν ως εσωτερικοί σύμβουλοι, κάτι τέτοιο θα πρέπει να αναφέρεται στον Κανονισμό Λειτουργίας της μονάδας εσωτερικού ελέγχου και το οποίο θα πρέπει να λαμβάνει την έγκριση της ανώτερης διοίκησης. Μερικές συμβουλευτικές δραστηριότητες όπως ο σχεδιασμός, η εγκατάσταση και η εφαρμογή συστημάτων δύναται να εξασθενίσουν την αντικειμενικότητά τους. Οι εσωτερικοί ελεγκτές θα πρέπει να αποφεύγουν την συμμετοχή τους σε τέτοιου είδους δραστηριότητες. Συγκεκριμένα, δεν θα πρέπει να καλούνται να ελέγχουν τις δραστηριότητες στις οποίες προηγουμένως συμμετείχαν ως σύμβουλοι. Έτσι, για παράδειγμα, δεν πρέπει να συμμετέχουν στο σχεδιασμό και την εφαρμογή συστημάτων ηλεκτρονικών υπολογιστών, μπορούν όμως να συμμετέχουν ως σύμβουλοι εγκαθίδρυσης των κατάλληλων δικλείδων ασφαλείας σε αυτά.

Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να είναι επίσης πολύ προσεκτικοί προκειμένου να μην δίνουν την εντύπωση ότι έχουν χάσει την αντικειμενικότητά τους, δεδομένου ότι αυτό θα οδηγούσε σε μια απώλεια αξιοπιστίας από τους πελάτες τους (όπως είναι για παράδειγμα ο ίδιος ο οργανισμός, οι ελεγχόμενες μονάδες, η Επιτροπή Ελέγχου, κτλ.) Πρέπει να είναι σε θέση να λαμβάνουν προληπτικά μέτρα προκειμένου να προστατευθεί η ανεξαρτησία τους. Η συμμετοχή του εσωτερικού ελέγχου στις συμβουλευτικές δραστηριότητες χαρακτηρίζεται από κινδύνους. Παρόλα αυτά, η συμβουλευτική δραστηριότητα που ασκούν είναι ουσιαστική, επειδή οι οργανισμοί έχουν σαν στόχο πάντοτε την προστιθέμενη αξία. Αξία προστίθεται επίσης και στους ίδιους τους εσωτερικούς ελεγκτές σαν άτομα, καθώς και γενικότερα στο επάγγελμα των εσωτερικών ελεγκτών.

Οι εσωτερικοί ελεγκτές αντιμετωπίζουν επίσης μερικούς άλλους κινδύνους, όπως ο κίνδυνος αρνητικής πολιτικής έκθεσης, συμμετοχή σε δραστηριότητες που έχουν σχετικά υψηλές πιθανότητες αποτυχίας και τις συγκρούσεις συμφερόντων με άλλες συμβουλευτικές ομάδες. Σε συνάρτηση με τον βαθμό απασχόλησης τους στις συμβουλευτικές δραστηριότητες εγκυμονεί ο κίνδυνος το βραχυπρόθεσμο πλάνο εσωτερικού ελέγχου να παραμεληθεί και να μην εκτελείται όπως είχε σχεδιασθεί. Οι ελεγκτές θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη ότι ο χρόνος που διατίθεται στις συμβουλευτικές δραστηριότητες μπορεί να μειώσει το χρόνο που διατίθεται στον έλεγχο των λειτουργιών και λοιπών δραστηριοτήτων τους. Θα πρέπει να προσθέσουμε ότι ο διοικητικός χρόνος που διατίθεται στην εποπτεία των συμβουλευτικών δραστηριοτήτων μπορεί να μειώσει το χρόνο που διατίθεται στην εποπτεία των δραστηριοτήτων εσωτερικού ελέγχου. Επίσης, ενδέχεται οι πόροι της μονάδας εσωτερικού ελέγχου να περιορίζονται, τόσο λόγω του χρόνου, όσο λόγω και των χρημάτων που ενδεχομένως να διατεθούν σχετικά με την συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα σχετικά με συμβουλευτικές δεξιότητες. Τέλος, τα έργα εσωτερικής συμβουλευτικής είναι πιο απρόβλεπτα, με ενδεχόμενο αποτέλεσμα να κοστίζουν πολύ περισσότερο σε χρόνο και σε χρήμα. Το κρίσιμο στοιχείο θα είναι οι εσωτερικοί ελεγκτές να βρουν τον βέλτιστο τρόπο να προγραμματίζουν, προϋπολογίζουν και διαχειρίζονται αυτές τις δραστηριότητες.

Προτείνουμε, οι δραστηριότητες εσωτερικού ελέγχου να χρησιμοποιούν τις συμβουλευτικές δραστηριότητες ως κίνητρο για την στρατολόγηση και διατήρηση προσωπικού, καθώς και ως μέσο βελτίωσης του ηθικού του προσωπικού. Παρόλα αυτά όμως, θα πρέπει να είναι γνωστοί οι κίνδυνοι οι οποίοι χαρακτηρίζουν την συμμετοχή των εσωτερικών ελεγκτών στις συμβουλευτικές δραστηριότητες και τους οποίους περιγράψαμε ανωτέρω. Συμπερασματικά, θα λέγαμε ότι έχοντας κατά νου την μεγάλη εμπειρία και γνώση που έχουν αποκτήσει οι εσωτερικοί ελεγκτές με την δραστηριοποίηση τους στους διάφορους οργανισμούς και συστήματα εσωτερικού ελέγχου να χρησιμοποιούνται ως κατάλληλα και δυναμικά εργαλεία βελτίωσης δια μέσου των συμβουλευτικών τους δραστηριοτήτων.

3.7 O ρόλος της μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου στην αναδιάρθρωση των επιχειρηματικών λειτουργιών (Business Process Reengineering)

Η ριζική αναδιάρθρωση των επιχειρηματικών λειτουργιών (Reengineering) επιδρά στον εσωτερικό έλεγχο είτε άμεσα, είτε έμμεσα. Ένας άμεσος αντίκτυπος για παράδειγμα είναι η πιθανή συμμετοχή εσωτερικών ελεγκτών στις ομάδες εφαρμογής έργων Reengineering. Μια άλλη άμεση επίδραση στους εσωτερικούς ελεγκτές αποτελεί η εστίαση στις μονάδες εσωτερικού ελέγχου ως στόχο αναδιάρθρωσης. Οι μονάδες εσωτερικού ελέγχου δύναται να συμμετέχουν στις διαδικασίες Reengineering με τους εξής τρόπους:

* Βοηθούν με την εμπειρία τους στην εγκαθίδρυση απαραίτητων δικλείδων ασφαλείας στα έργα που σχετίζονται με αναδιάρθρωση των επιχειρηματικών λειτουργιών. Σημαντικό χαρακτηριστικό τους αποτελεί η ικανότητα να αναγνωρίζουν και να αξιολογούν επιχειρηματικούς κινδύνους, καθώς επίσης να μεταφέρουν τεχνογνωσία σχετικά με την επάρκεια των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου.
* Μπορεί να κληθούν να αξιολογήσουν τα νέα αναδιαρθρωμένα συστήματα και διαδικασίες, καθώς επίσης και να αναπτύξουν ή να υιοθετήσουν νέα εργαλεία και τεχνικές προκειμένου να ελέγχεται το νέο σύστημα εσωτερικού ελέγχου αποτελεσματικά.

Υπάρχουν διάφοροι ρόλοι που οι εσωτερικοί ελεγκτές μπορεί να διαδραματίσουν στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον. Μπορεί να συμμετέχουν άμεσα στις ομάδες αλλαγής, να λειτουργήσουν ως σύμβουλοι κατά την διάρκεια εφαρμογής των έργων Reengineering, καθώς επίσης να συμμετέχουν ως υπεύθυνοι για την επισκόπηση - αναθεώρηση των συστημάτων και διαδικασιών μετά την ολοκλήρωση των έργων Reengineering.

3.7.1 Ο Ρόλος του Εσωτερικού Ελέγχου πριν την εφαρμογή των έργων Reengineering

Οι εσωτερικοί ελεγκτές μπορεί να έχουν πολύτιμη συμβολή κατά τη διάρκεια των προκαταρκτικών φάσεων των έργων Reengineering. Σύμφωνα με το Διεθνές Πλαίσιο Επαγγελματικής Εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου, ο εσωτερικός έλεγχος βοηθά τα μέλη της διοίκησης του οργανισμού παρέχοντας αναλύσεις, αξιολογήσεις, συστάσεις, συμβουλευτική, και πληροφορίες σχετικά με τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου. Ένας εσωτερικός ελεγκτής πριν την εφαρμογή του προγράμματος Reengineering μπορεί να βοηθήσει αποτελεσματικά την διοίκηση για τους λόγους που αναφέρονται κατωτέρω:

* Κατέχουν σημαντική γνώση των επιχειρησιακών συστημάτων και διαδικασιών.
* Κατέχουν σημαντική γνώση των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου.
* Κατέχουν σημαντική εμπειρία όσον αφορά τους κινδύνους που χαρακτηρίζουν τον οργανισμό για τον οποίο εργάζονται.

Στην συνέχεια θα παραθέσουμε τους βασικούς ρόλους που μπορούν να επιτελέσουν οι εσωτερικοί ελεγκτές πριν την εφαρμογή των προγραμμάτων reengineering:

Οι εσωτερικοί ελεγκτές μπορούν να προσδιορίσουν τις σημαντικές εγγενείς αδυναμίες των επιχειρησιακών συστημάτων και διαδικασιών, οι οποίες αντίστοιχα μπορούν να αποτελέσουν υποκείμενα αλλαγών μέσω των έργων Reengineering. Επίσης, και κατά την διαδικασία προγραμματισμού των έργων Reengineering μπορεί να φανεί πολύ ωφέλιμη η γνώση τους γύρω από τους επιχειρηματικούς κινδύνους. Η εξασφάλιση επαρκών δικλείδων ασφαλείας (σημείων ελέγχου) οι οποίοι θα εξασφαλίζουν την αντιμετώπιση των αναφερόμενων κινδύνων αποτελεί μία ακόμη ευθύνη, ίσως την σημαντικότερη, των εσωτερικών ελεγκτών πριν την υλοποίηση των προγραμμάτων reengineering. Οι έλεγχοι που θα καθιερωθούν μπορεί να είναι είτε προληπτικοί, είτε κατασταλτικοί, είτε και τα δύο.

Οι εσωτερικοί ελεγκτές μπορούν επίσης να συμβάλουν πριν την εφαρμογή των προγραμμάτων Reengineering με τους εξής τρόπους:

* Συμβουλευτική όσον αφορά τις επιπτώσεις του Reengineering στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού, στο προσωπικό, στα συστήματα πληροφορικής, στις πολιτικές και διαδικασίες, κτλ.
* Ο προσδιορισμός των πιθανών νέων κινδύνων που συνδέονται με νέες διαδικασίες που υιοθετούνται.
* Η καθιέρωση των δικλείδων ασφαλείας που αφορούν την ανάπτυξη των συστημάτων πληροφορικής.
* Επίσης, ο προσδιορισμός των απαραίτητων δικλείδων ασφαλείας που μπορεί να μην προσθέτουν άμεσα αξία στις επιχειρησιακές Πολιτικές και διαδικασίες, αλλά θα μπορούσαν ενδεχομένως να προστατεύσουν την απρόσκοπτη επιχειρηματική λειτουργία, να επιβεβαιώσουν την οικονομική και αποδοτική χρήση των πόρων του οργανισμού και την συμμόρφωση με τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς, ώστε να βοηθήσουν στην επίτευξη των τιθέντων σκοπών και στόχων και να εξασφαλίσουν την αξιοπιστία και την ακεραιότητα των πληροφοριών.

Κάπου εδώ είναι σημαντικό να τονίσουμε ότι σύμφωνα με την θεωρία του Reengineering οι εσωτερικοί έλεγχοι δεν αποτελούν δραστηριότητες οι οποίες προσθέτουν αξία στου οργανισμούς, κάτι που είναι αντίθετο με την φιλοσοφία του Reengineering. Συγκεκριμένα, η θεωρία του Reengineering στοχεύει στην ορθή τήρηση των διαδικασιών σε πρώτο χρόνο, χωρίς να απαιτούνται διορθωτικές δράσεις. Πιστεύουμε ότι αυτή η ποιοτική αρχή μπορεί επίσης να εφαρμοστεί στους εσωτερικούς ελέγχους. Στο σημερινό περιβάλλον απαιτείται η μετατόπιση από τους κατασταλτικούς στους προληπτικούς ελέγχους, πράγμα που σημαίνει ότι με την καθιέρωση των προληπτικών ελέγχων, οι αδυναμίες εντοπίζονται σε πρώτο χρόνο και ενδεχομένως αποφεύγονται μελλοντικά προβλήματα.

Καταλήγοντας, θα λέγαμε ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές θα πρέπει να είναι σε θέση να πείθουν τις διοικήσεις των οργανισμών με την παράθεση πιθανών γεγονότων που μπορεί να επιφέρουν αρνητικές συνέπειες για τους οργανισμούς, λόγω πιθανών κενών στις δικλείδες ασφαλείας (όσο πιο συγκεκριμένα γίνεται με παράθεση παραδειγμάτων πιθανών οικονομικών απωλειών ή άλλων αρνητικών επιπτώσεων). Η πιθανή συμμετοχή των εσωτερικών ελεγκτών στα έργα Reengineering εξασφαλίζει την επαρκή αξιολόγηση των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου, την οικονομική και αποδοτική χρήση των πόρων, καθώς επίσης και την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων.

3.7.2 Ο Ρόλος του Εσωτερικού Ελέγχου κατά την εφαρμογή των έργων Reengineering

Κατά την εφαρμογή των έργων Reengineering, οι εσωτερικοί ελεγκτές μπορούν είτε να έχουν άμεσο ρόλο ως μέλη στις ομάδες αλλαγών, είτε να έχουν ένα συμβουλευτικό ρόλο, είτε και τα δύο. Συγκεκριμένα, μπορούν να συμμετέχουν με τους εξής τρόπους:

* Με άμεση συμμετοχή στα έργα Reengineering, ή με συμμετοχή στις ομάδες παρακολούθησης της προόδου του έργου.
* Με την εξασφάλιση ότι οι κατάλληλοι μηχανισμοί ελέγχου βρίσκονται σε ισχύ για την μέτρηση και παρακολούθηση του έργου και της επίτευξης των στόχων τους συμπεριλαμβανομένης της διαχείρισης των κινδύνων και των σχεδιασμό των διαδικασιών. Ένας τρόπος να εξετασθεί ότι τα έργα Reengineering έχουν πετύχει τους στόχους τους είναι έπειτα από έλεγχο των επιχειρησιακών συστημάτων, να συγκρίνει και να αξιολογήσει τα αποτελέσματα είτε σε σχέση με οργανισμούς που ακολουθούν παρόμοιες διαδικασίες, είτε σε σχέση με οργανισμούς που ανήκουν στον ίδιο επιχειρησιακό κλάδο (Benchmarking).
* Με την εξασφάλιση ότι τα προαναφερόμενα παρακολουθούνται και ότι διορθωτικές δράσεις λαμβάνονται όταν απαιτείται.
* Με την χρήση της εμπειρίας των εσωτερικών ελεγκτών στα συστήματα εσωτερικού ελέγχου. Για παράδειγμα, η γνώση των εσωτερικών ελεγκτών περί των υφιστάμενων συστημάτων εσωτερικού ελέγχου μπορεί να βοηθήσει τον οργανισμό στον προσδιορισμό ενδεχόμενων προβλημάτων επί των διαδικασιών. Οι ανεπάρκειες μπορούν επίσης να προσδιοριστούν.
* Με την βοήθεια στην αξιολόγηση των ριζικά αναδιαρθρωμένων λειτουργιών και διαδικασιών σε σχέση με τις παρελθούσες συγκριτικές μετρήσεις επιδόσεων μέσα στον οργανισμό και ενδεχομένως αναθεωρώντας προς νέες μετρήσεις απόδοσης.
* Με την συμμετοχή τους ως σύμβουλοι κατά την διάρκεια των έργων Reengineering. Στην πραγματικότητα, αυτός είναι ο κυριότερος ρόλος που εξυπηρετούν. Τα οφέλη που απορρέουν από τον ανωτέρω ρόλο είναι βασισμένα στην επίτευξη των τιθέντων στόχων με την λιγότερη δυνατή χρήση πόρων. Επίσης, οι εσωτερικοί ελεγκτές με την συμμετοχή τους στις ομάδες Reengineering θα πρέπει να προσθέτουν αξία σε αυτές και στον οργανισμό συνολικά, ειδικά για ζητήματα ελεγκτικής φύσεως.
* Με την εξασφάλιση ότι επαρκείς δικλείδες ασφαλείας λειτουργούν κατά την εφαρμογή των έργων Reengineering.
* Mε την συμμετοχή τους οι εσωτερικοί ελεγκτές στις ομάδες ανάπτυξης έργων Reengineering αναπτύσσουν νέες δεξιότητες.
* Με την εξασφάλιση ότι απαραίτητες δικλείδες ασφαλείας – σημεία ελέγχου δεν θα αποβάλλονται.
* Με την συμμετοχή των εσωτερικών ελεγκτών στις ομάδες Reengineering, οι τελευταίοι θα έχουν την ευκαιρία να εκπαιδεύσουν τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας σχετικά με την σημαντικότητα των εσωτερικών ελέγχων και των δικλείδων ασφαλείας.

Κλείνοντας την αξιολόγηση της συμμετοχής των εσωτερικών ελεγκτών κατά την διάρκεια ανάπτυξης έργων Reengineering, θα πρέπει να αναφέρουμε ότι υπάρχει ο κίνδυνος απώλειας της ανεξαρτησίας τους. Προκειμένου να αποφευχθεί κάτι τέτοιο θα πρέπει να καθορίζεται με ακρίβεια ο ρόλος και η συμμετοχή τους σε αυτές με στόχο την μη διακύβευση της ανεξαρτησίας τους.

3.7.3 Ο Ρόλος του Εσωτερικού Ελέγχου μετά την εφαρμογή των έργων Reengineering

Σημαντικό ρόλο καλούνται να παίξουν οι εσωτερικοί ελεγκτές και μετά την ολοκλήρωση των έργων Reengineering. Συγκεκριμένα, οι εσωτερικοί ελεγκτές μπορεί να κληθούν να επισκοπήσουν το ίδιο το έργο προκειμένου να βεβαιωθούν ότι σημαντικά σημεία ελέγχου δεν έχουν αποβληθεί. Αυτός ο ρόλος της βοήθειας στην ριζική αναδιάρθρωση των επιχειρησιακών λειτουργιών και διαδικασιών αποτελεί έναν πολύτιμο ρόλο στον ήδη υφιστάμενο ρόλο των εσωτερικών ελεγκτών. Το ανωτέρω βασίζεται στην υπόθεση ότι το Reengineering μπορεί να μην πετύχει χωρίς την συμμετοχή του εσωτερικού ελέγχου τόσο πριν, όσο και κατά τη διάρκεια εφαρμογής του σχετικού έργου. Εντούτοις, η χρησιμοποίηση του εσωτερικού ελέγχου στα έργα Reengineering μπορεί να προκαλέσει την αύξηση του κόστος τους. Προκειμένου να δικαιολογηθεί το κόστος συμμετοχής των εσωτερικών ελεγκτών στα έργα Reengineering θα πρέπει να επιβεβαιώνουν τουλάχιστον τα κατωτέρω:

* Ότι οι στόχοι των σχετικών έργων Reengineering έχουν επιτευχθεί.
* Tα οποιαδήποτε λάθη έχουν εντοπιστεί να γίνουν χρήσιμα μαθήματα στον οργανισμό μέσω της διαδικασίας επικοινωνίας και μεταφοράς στα στελέχη του οργανισμού. Σε αυτό το σημείο οι εσωτερικοί ελεγκτές μπορεί να διαδραματίσουν το ρόλο του εκπαιδευτικού όσον αφορά τις νέες πολιτικές και διαδικασίες.
* Να εξασφαλισθεί ότι οι δαπάνες του έργου Reengineering δεν ξεπερνούν τα τιθέντα όρια και όποτε αυτό γίνεται να τεκμηριώνεται η σχετική απόφαση της διοίκησης.
* Να εξασφαλισθεί ότι ο αντίκτυπος του Reengineering στο ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού ήταν ο κατάλληλος.
* Οι πληροφορίες σχετικά με το έργο Reengineering να έχουν αναφερθεί με ορθότητα και πληρότητα στην ανώτερη διοίκηση, ώστε να λαμβάνουν τα κατάλληλα μέτρα όποτε απαιτείται κάτι τέτοιο.
* Να εξασφαλιστεί ότι οι κρίσιμες δικλείδες ασφαλείας που περιορίζουν τους κινδύνους να έχουν προσδιοριστεί και να είναι σε ισχύ.

Για όλους τους λόγους που αναφέραμε παραπάνω, οι εσωτερικοί ελεγκτές θα πρέπει να συμμετέχουν στα προγράμματα Reengineering τόσο πριν, κατά την διάρκεια, όσο και μετά την εφαρμογή τους και παραθέτουμε συγκεκριμένες προτάσεις σχετικές με τον ρόλο που θα πρέπει να έχουν οι εσωτερικοί ελεγκτές στα έργα Reengineering συνολικά:

* Θα πρέπει να υιοθετήσουν ένα «δυναμικό – προληπτικό», παρά «αντιδραστικό – κατασταλτικό» ρόλο.
* Θα πρέπει να παραμένουν ανεξάρτητοι και αντικειμενικοί., αλλά όχι άκαμπτοι.
* Θα πρέπει να τους δίνεται η δυνατότητα να χρησιμοποιούνται ως αξιολογητές των έργων Reengineering, πράγμα το οποίο σημαίνει ότι θα πρέπει να εφαρμόζουν συγκεκριμένες τεχνικές μέτρησης της επιτυχίας τους ή μη (performance measures).
* Θα πρέπει να επιβεβαιώνουν ότι το σύστημα εσωτερικού ελέγχου παραμένει αποτελεσματικό παρά την εφαρμογή των προγραμμάτων Reengineering.
* Θα πρέπει να αξιολογούν τους κινδύνους που σχετίζονται με την εφαρμογή των έργων Reengineering.
* Θα πρέπει να δύνανται να διενεργούν επισκοπήσεις με σκοπό την προσθήκη αξίας προκειμένου να αποκαλύπτονται στην διοίκηση οι δραστηριότητες που δεν προσθέτουν αξία.

Είναι κρίσιμο για μια μονάδα εσωτερικού ελέγχου να επανδρώνεται από κατάλληλο για συμμετοχή σε έργα Reengineering προσωπικό. Κατά την γνώμη μας, το προσωπικό των μονάδων εσωτερικού ελέγχου που επιθυμεί να συμμετέχει σε προγράμματα Reengineering πρέπει να πληροί τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

* Θα πρέπει να είναι δυναμικοί, δημιουργικοί και χωρίς προκατάληψη.
* Θα πρέπει να έχουν τη δυνατότητα να εργαστούν σε δια-τμηματικές ομάδες εργασίας.
* Θα πρέπει να έχουν πολύ καλή γνώση των επιχειρησιακών συστημάτων και διαδικασιών, του συστήματος εσωτερικού ελέγχου και των Πολιτικών και διαδικασιών του οργανισμού.
* Θα πρέπει να δείχνουν σημαντική κατανόηση των ζητημάτων που σχετίζονται με τα συστήματα Πληροφορικής και συστήματα εσωτερικού ελέγχου.
* Ο προσανατολισμός τους θα πρέπει να σχετίζεται με την προσθήκη αξίας στον οργανισμό.
* Τέλος, θα πρέπει να δρουν με ανεξαρτησία, χωρίς όμως να είναι άκαμπτοι.

Η εκπαίδευση και η εν γένει κατάρτιση των συμμετεχόντων σε έργα Reengineering αποτελούν πολύ σημαντικά ζητήματα για τους εσωτερικούς ελεγκτές. Τα ανωτέρω είναι ουσιαστικά για εκείνους που επιθυμούν να συμμετέχουν στα έργα Reengineering προκειμένου να είναι σε θέση να κατανοήσουν τις διαδικασίες του οργανισμού και τα ζητήματα αλλαγής.

Σημειώνουμε ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές δεν είναι δυνατό να κατέχουν ένα πλήρες σύνολο απαραίτητων δεξιοτήτων προκειμένου να συμβάλλουν σημαντικά στα έργα Reengineering, όπως αποτελούν για παράδειγμα στις περιοχές των συστημάτων πληροφορικής, στις τεχνικές Reengineering, καθώς και στις δεξιότητες εκπαίδευσης. Αυτό το έλλειμμα δεξιοτήτων δεν θα πρέπει να αποτελέσει περιορισμό όσον αφορά τη συμμετοχή τους στα έργα Reengineering. Κατά την γνώμη μας θα πρέπει να συμμετέχουν προκειμένου να εξασφαλίζεται ότι απαραίτητα σημεία ελέγχου δεν καταργούνται. Τυχόν ελλείψεις σε δεξιότητες Reengineering θα πρέπει να ξεπερνιούνται είτε μέσω απασχόλησης προσωπικού που θα έχει αυτές τις δεξιότητες μέσα από τον οργανισμό, είτε μέσω συνεργασιών με εξωτερικούς συμβούλους. Θα πρέπει δε να επισημάνουμε ότι δεν θεωρείται σωστή η χρησιμοποίηση στελεχών μέσα από την ίδια την ομάδα που αναπτύσσει και εφαρμόζει το έργο Reengineering λόγω των πιθανών συγκρούσεων συμφερόντων.

Συμπερασματικά, θα λέγαμε ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να αποδεικνύουν τον ξεχωριστό ρόλο που έχουν όσον αφορά την προσθήκη αξίας μέσα στον οργανισμό. Συγκεκριμένα, προκειμένου να αναδεικνύουν τον ρόλο τους θα πρέπει να αποδεικνύουν στους πελάτες τους που δεν είναι άλλοι από το Δ.Σ., την Επιτροπή Ελέγχου, την διοίκηση, τους ελεγχόμενους και τους άλλους stakeholders ότι είναι σε θέση να αποδώσουν αποτελεσματικά μέσα στο νέο αναδιαρθρωμένο περιβάλλον.

3.8 Ο ρόλος της μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management)

Ένας από τους βασικούς στόχους της διαχείρισης της αλλαγής (Change Management) ή των επιχειρησιακών αναδιαρθρώσεων (Reengineering) αποτελεί η βελτίωση της ποιότητας είτε αυτή αφορά τα παραγόμενα προϊόντα, είτε αυτή αφορά τις παρεχόμενες υπηρεσίες, είτε ακόμα την ίδια την Διοίκηση ενός οργανισμού.

Θεωρούμε ουσιαστική την εξέταση της ποιότητας και των διαδικασιών Ολικής Ποιότητας, καθώς και την σχέση τους με την λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου, τόσο επειδή σε αρκετές περιπτώσεις υπάρχει σύγχυση σχετικά με τον ρόλο αυτών, όσο επίσης επειδή στο σύγχρονο περιβάλλον η ποιότητα αποτελεί σημαντική προϋπόθεση για επιτυχία. Η ίδια η έννοια της ποιότητας αποτελεί στόχο και για τις μονάδες εσωτερικού ελέγχου.

Τι εννοούμε όμως με τον όρο ποιότητα; Ποιότητα είναι απλά να μπορεί ένας οργανισμός να καλύψει τις απαιτήσεις των πελατών. Διάφοροι άλλοι συγγραφείς έχουν κατά καιρούς δώσει τους διάφορους άλλους ορισμούς σχετικά με την ποιότητα: Η ικανότητα να ταιριάζεις τον σκοπό με την χρήση, το σύνολο των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων και τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που αφορούν τη δυνατότητά του να ικανοποιήσει τις δηλωμένες ή υπονοούμενες ανάγκες, η ποιότητα πρέπει να στοχεύει στις ανάγκες των υφιστάμενων και μελλοντικών καταναλωτών, τα συνολικά σύνθετα χαρακτηριστικά προϊόντων και υπηρεσιών του μάρκετινγκ, της εφαρμοσμένης μηχανικής, της κατασκευής και της συντήρησης μέσω των οποίων το προϊόν και η υπηρεσία σε χρήση θα ικανοποιήσουν τις προσδοκίες των πελατών ή η προσαρμογή στις απαιτήσεις των καταναλωτών.

Οι σύγχρονες τάσεις επιτάσσουν στους οργανισμούς δέσμευση στην ποιότητα. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management) έχει υιοθετηθεί από αρκετούς οργανισμούς. Η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας καλύπτει το σύνολο του οργανισμού, των ανθρώπων που τον στελεχώνουν και των επιμέρους λειτουργιών αυτού, καθώς και των λοιπών φορέων με συμφέροντα για τον οργανισμό όπως αποτελούν το κράτος, οι πιστωτές, και οι προμηθευτές. Ορισμένα σημεία που εστιάζουν οι οργανισμοί προκειμένου να καθιερώσουν πολιτικές βασισμένες στην ποιότητα είναι τα κάτωθι:

* Η μακροπρόθεσμη δέσμευση των οργανισμών για συνεχή βελτίωση.
* Η υιοθέτηση φιλοσοφίας μηδενικών λαθών / ατελειών προκειμένου να αλλάξει η κουλτούρα του οργανισμού σωστά με την πρώτη προσπάθεια.
* Εκπαίδευση του προσωπικού προκειμένου να επιτευχθεί όσο τον δυνατόν μεγαλύτερη κατανόηση των σχέσεων με πελάτες και προμηθευτές.
* Η αγορά των προϊόντων ή των υπηρεσιών δεν θα πρέπει να βασίζεται μόνο στην τιμή, αλλά στο συνολικό κόστος του προϊόντος ή της υπηρεσίας.
* Η βελτίωση των επιχειρηματικών συστημάτων πρέπει να διαχειρίζεται με τον αποτελεσματικότερο και αποδοτικότερο τρόπο.
* Η υιοθέτηση των πιο σύγχρονων μεθόδων επίβλεψης και εκπαίδευσης – πρέπει να αποβάλλεται ο φόβος από το προσωπικό.
* Η εξάλειψη των εμποδίων μεταξύ των τμημάτων με την ορθή διαχείριση της διαδικασίας– βελτίωση της επικοινωνίας και της ομαδικής εργασίας.

Οι οργανισμοί θα πρέπει να αποβάλλουν την υιοθέτηση αυθαίρετων στόχων χωρίς μεθόδους και όλα τα επιχειρηματικά πρότυπα (standards) και δείκτες να βασίζονται μόνο σε αριθμητικά και όχι σε ποιοτικά δεδομένα. Επίσης, θα πρέπει να μην θέτουν εμπόδια στην αναγνώριση της εργασίας.

Σε αυτό το σημείο θα εξετάσουμε την σχέση της ποιότητας με τον εσωτερικό έλεγχο. Οι εσωτερικοί ελεγκτές μπορούν να συμμετέχουν σε ομάδες ανάπτυξης Συστημάτων Διοικήσεως Ολικής Ποιότητας συμβουλευτικά κυρίως λόγω της γνώσης που έχουν αποκομίσει από την αξιολόγηση των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου. Επίσης, οι ίδιοι οι κανόνες ποιότητας μπορούν να εφαρμοστούν στην λειτουργία του Εσωτερικού Ελέγχου, ενώ επίσης μπορεί να ζητηθεί από τον εσωτερικό έλεγχο να προβεί σε έλεγχο επί των έργων που σχετίζονται με τα Συστήματα Διοικήσεως Ολικής Ποιότητας.

Σχετικά με την σχέση του εσωτερικού ελέγχου με την ποιότητα αναφέρουμε τα εξής:

* Η φύση των δραστηριοτήτων εσωτερικού ελέγχου μεταβάλλεται γοργά. Έτσι, παραδείγματος χάριν διαπιστώθηκε ότι σήμερα οι εσωτερικοί ελεγκτές εκτελούν διάφορους μη παραδοσιακούς ρόλους, όπως είναι οι ποιοτικές έρευνες, έλεγχοι ποιότητας προμηθευτών, δαπάνες συνδεδεμένες με ποιοτικές πρωτοβουλίες, συμμετοχή εσωτερικών ελεγκτών σε ομάδες βελτίωσης ποιότητας, συμμετοχή στην κατάρτιση και την εκπαίδευση στελεχών επιχειρήσεων, έλεγχοι συστημάτων διοικητικής πληροφόρησης (MIS), κτλ.
* Οι εσωτερικοί ελεγκτές βρίσκονται σε ιδανική θέση να οδηγήσουν και να υποστηρίξουν ενεργά ποιοτικές πρωτοβουλίες στους οργανισμούς τους.
* Η συμμετοχή της μονάδας εσωτερικού ελέγχου σε πρωτοβουλίες ποιότητας έχει ως αποτέλεσμα την μεγαλύτερη αξιοπιστία και υπόληψη, καθώς επίσης και την εκτίμηση των εργασιών της με την παροχή στους πελάτες της (ελεγχόμενες μονάδες, διοίκηση, επιτροπή ελέγχου, κτλ.), την εμπειρία τους στις επιχειρησιακές διαδικασίες και ελέγχους.
* Οι έννοιες και τα εργαλεία που αναφέρονται στα προγράμματα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας μπορεί να χρησιμοποιηθούν και για την ίδια την λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου. Συγκεκριμένα, τα απτά οφέλη που απορρέουν από την υιοθέτηση αυτών των πρακτικών αφορούν την αναδιανομή των λιγοστών συνήθως πόρων των μονάδων εσωτερικού ελέγχου, την βελτίωση της παραγωγικότητας και την μείωση του κόστους, την μείωση του κύκλου των ελέγχων, κτλ., καθώς επίσης και άυλα οφέλη όπως, αυξημένο ηθικό και αυτοσεβασμό του προσωπικού, υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης των πελατών, υψηλότερη ικανοποίηση εργασίας, αποτελεσματικότερων ελέγχων και συστάσεων. Οι μονάδες εσωτερικού ελέγχου μπορούν να λάβουν τα ακόλουθα μέτρα προκειμένου να εφαρμοστεί η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην ίδια την λειτουργία τους:
* Ανάπτυξη οράματος και πολιτικής της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου σύμφωνα με τους στόχους του οργανισμού.
* Καθιέρωση συγκεκριμένων στόχων.
* Εγκαθίδρυση και εφαρμογή συγκεκριμένων μέτρων απόδοσης στην εργασία της μονάδας εσωτερικού ελέγχου.
* Προσδιορισμός των πελατών της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου.
* Ανάπτυξη και εφαρμογή ερευνών ικανοποίησης πελατών και άλλων μηχανισμών ανατροφοδότησης.
* Συγκριτική μέτρηση επιδόσεων περιοδικά με παρόμοιους οργανισμούς (Benchmarking).
* Εφαρμογή περιοδικής κατάρτισης και εκπαίδευσης του προσωπικού της μονάδας εσωτερικού ελέγχου στα εργαλεία και τις τεχνικές διοίκησης ολικής ποιότητας και άλλων σχετικών με την ποιότητα προσπαθειών.

Ευθύνη του εσωτερικού ελέγχου αποτελεί η μέτρηση και αξιολόγηση των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου μέσα στον οργανισμό. Τα ανωτέρω περιλαμβάνουν και την στρατηγική σχετικά με την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, καθώς και την απόκτηση πιστοποιήσεων όπως είναι αυτές του ISO, καθώς αποτελούν αναπόσπαστα κομμάτια του συστήματος εσωτερικού ελέγχου των οργανισμών. Επίσης, αναφέρεται ότι ο εσωτερικός έλεγχος είναι διαφορετικός από τον έλεγχο ποιότητας όπως ορίζεται αυτός από τα πρότυπα του ISO, εφόσον τα τελευταία εστιάζουν στην έκταση της συμμόρφωσης και την αποτελεσματικότητα με τις σχετικές με την ποιότητα διαδικασίες και κανονισμούς. Θα πρέπει να αναφέρουμε ότι ο εσωτερικός έλεγχος έχει ευρύτερο πεδίο, από την συμμόρφωση, η οποία αποτελεί μία μόνο πτυχή του εσωτερικού ελέγχου. Ο εσωτερικός έλεγχος και η διοίκηση ολικής ποιότητας αποτελούν πρωτοβουλίες που παρουσιάζουν σημαντικές διαφορές. Συγκεκριμένα, τα παρακάτω παραδείγματα αντιπροσωπεύουν αυτές τις δύο φιλοσοφίες και τις διαφορές τους:

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας Εσωτερικός Έλεγχος

* Εστίαση στην ενδυνάμωση - Εστίαση στον διοικητικό έλεγχο
* Καινοτόμος - Μη-καινοτόμος
* Δυναμισμός - Γραφειοκρατία
* Εστίαση στην ποιότητα - Εστίαση στις δαπάνες
* Δραστηριότητες - Διαδικασίες
* Αναζήτηση ευκαιριών - Επίλυση προβλημάτων
* Εμπιστοσύνη - Υποψία
* Εστίαση στην εκροή - Εστίαση στην εισαγωγή
* Συμμετοχική - Ανεξαρτησία
* Αναφορά στο προσωπικό - Αναφορά στην Διοίκηση

Μια αποτελεσματική μονάδα εσωτερικού ελέγχου μπορεί να εφαρμόσει όλες τις παραμέτρους της διοίκησης ολικής ποιότητας κατά την λειτουργία της. Τόσο η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, όσο και ο εσωτερικός έλεγχος εστιάζουν στην ικανοποίηση των πελατών και στην ομαδική εργασία, με την διαφορά ότι πελάτες του εσωτερικού ελέγχου στην προκειμένη περίπτωση θα είναι το Διοικητικό Συμβούλιο, η Επιτροπή Ελέγχου, η Διοίκηση, οι ελεγχόμενες μονάδες, κ.λπ. Η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου μπορεί να επιβεβαιώσει ότι ο οργανισμός θα εφαρμόσει την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας με επιτυχία με την εξασφάλιση της χρήσης των αποτελεσματικότερων μηχανισμών ελέγχου.

3.9 Ο ρόλος της μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου σε περιστατικά απάτης

Σύμφωνα με το Διεθνές Πλαίσιο Επαγγελματικής Εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου, η δραστηριότητα του εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να αξιολογεί και να προβαίνει σε κατάλληλες προτάσεις βελτίωσης για την βελτίωση των διαδικασιών διακυβέρνησης προκειμένου να επιτύχει, ανάμεσα σε άλλα, την προώθηση της κατάλληλης ηθικής και των κατάλληλων αξιών εντός του οργανισμού. Επιπλέον, η δραστηριότητα εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να αξιολογεί τον σχεδιασμό, την εφαρμογή και την αποτελεσματικότητα των, σχετιζόμενων με την ηθική, στόχων, προγραμμάτων και δράσεων. Πιο συγκεκριμένα, ο εσωτερικός ελεγκτής θα πρέπει να έχει επαρκείς γνώσεις για την αναγνώριση των ενδείξεων απάτης, αλλά δεν αναμένεται να έχει την εξειδίκευση ενός ατόμου του οποίου οι κύριες αρμοδιότητες είναι η ανίχνευση και η έρευνα της απάτης. Όλοι οι οργανισμοί βρίσκονται εκτεθειμένοι σε κινδύνους απάτης, ειδικά από την στιγμή που εμπλέκονται άνθρωποι. Η σοβαρότητα αυτού του κινδύνου εξαρτάται από το είδος της δραστηριότητας του οργανισμού, από την αποτελεσματικότητα των δικλείδων ασφαλείας για την πρόληψη και αντιμετώπιση απάτης και από την ειλικρίνεια και την ακεραιότητα των εμπλεκόμενων. Για την αξιολόγηση του κινδύνου απάτης, οι εσωτερικοί ελεγκτές θα πρέπει να βασιστούν στο σύστημα αξιολόγησης κινδύνων του οργανισμού, εάν υπάρχει. Σε περίπτωση που δεν υπάρχει, οι εσωτερικοί ελεγκτές θα πρέπει να αξιολογήσουν τους κινδύνους απάτης, ακολουθώντας ένα διεθνώς αναγνωρισμένο πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων (ενδεικτικά αναφέρουμε το πλαίσιο COSO-ERM), ή να χρησιμοποιήσουν συστατικά στοιχεία αυτού. Σκοπός της αξιολόγησης θα είναι η καταγραφή και η αξιολόγηση της έκθεσης του οργανισμού σε κινδύνους απάτης. Εξαιτίας της φύσης αυτής της κατηγορίας κινδύνων, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη το γεγονός ότι πλήρης πρόληψη σε περιστατικά απάτης δεν υφίσταται στην πράξη, επομένως η οποιαδήποτε αξιολόγηση του υπολειπόμενου κινδύνου απάτης, θα πρέπει να συνοδεύεται από μία ανάλυση κόστους-οφέλους των επιλεγμένων δικλείδων ασφαλείας.

Βασιζόμενοι στην αξιολόγηση των κινδύνων απάτης, οι εσωτερικοί ελεγκτές υποστηρίζουν τον οργανισμό στην πρόληψη της απάτης μέσω της αξιολόγησης της επάρκειας και αποτελεσματικότητας των σχετικών δικλείδων ασφαλείας. Για την εν λόγω αξιολόγηση, η μονάδα εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει επιμέρους να αξιολογήσει συστατικά στοιχεία του περιβάλλοντος ελέγχου, θα πρέπει να διενεργήσει προληπτικά ελεγκτικά έργα σχετιζόμενα με την απάτη, ενώ σε ορισμένες περιπτώσεις, λανθασμένες κατά την γνώμη μας, η μονάδα εσωτερικού ελέγχου διαχειρίζεται την εξειδικευμένη γραμμή διαχείρισης καταγγελιών παράνομων πρακτικών.

Πέραν της πρόληψης της απάτης, η μονάδα εσωτερικού ελέγχου έχει έναν διαφοροποιημένο ρόλο όσον αφορά τον εντοπισμό της απάτης. Συγκεκριμένα, αν και οι εσωτερικοί ελεγκτές θα πρέπει να ενεργούν με δέουσα επαγγελματική επιμέλεια, εντούτοις δεν αναμένεται από αυτούς να έχουν τόσες γνώσεις για τον εντοπισμό και την έρευνα περιστατικών απάτης όσες διαθέτει ένα άτομο το οποίο είναι εξειδικευμένο σε αυτό τον τομέα. Οι εσωτερικοί ελεγκτές θα πρέπει να αντιλαμβάνονται και να λαμβάνουν υπόψη τους τους κινδύνους απάτης κατά το στάδιο της αξιολόγησης των δικλείδων ασφαλείας και να μπορούν να λάβουν εύλογη διαβεβαίωση ότι οι σχεδιασμένες δικλείδες ασφαλείας, συμπεριλαμβανομένων αυτών που σχετίζονται με τους κινδύνους απάτης, υποστηρίζουν την επίτευξη των στόχων της ελεγχόμενης μονάδας και κατ’ επέκταση και του οργανισμού. Επίσης, θα πρέπει να γνωρίζουν τα προειδοποιητικά σημάδια που ενδεχομένων να υποδηλώνουν περιστατικά απάτης (red flags), τα οποία επιμερίζονται στις κατηγορίες των χαρακτηριστικών απάτης, των τεχνικών που χρησιμοποιούνται για την διενέργεια απάτης και των διάφορων σχημάτων απάτης. Επίσης, θα πρέπει να τελούν εν γρηγόρσει για τον εντοπισμό σημαντικών αδυναμιών στο σύστημα εσωτερικού ελέγχου που αφήνουν περιθώρια στην διενέργεια απάτης, και να ενημερώνουν κατάλληλα την διοίκηση του οργανισμού σχετικά με την ανάγκη διενέργειας μιας έρευνας σε περίπτωση που εντοπίσουν αυξημένες πιθανότητες για διενέργεια απάτης, ή περιστατικό απάτης εν εξελίξει.

Πέραν του ρόλου της μονάδας εσωτερικού ελέγχου κατά τα στάδια της πρόληψης και του εντοπισμού της απάτης, αρμοδιότητα της μονάδας εσωτερικού ελέγχου είναι και η διενέργεια ελέγχων για την ανάλυση περιστατικών απάτης που έχουν λάβει χώρα στον οργανισμό ή που τελούν εν εξελίξει. Ο ρόλος αυτός της μονάδας εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να αναφέρεται στον Κανονισμό Λειτουργίας της, αλλά και στις Πολιτικές διαχείρισης περιστατικών απάτης του οργανισμού. Το εύρος της εμπλοκής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να εκτείνεται από κύριος ερευνητής περιστατικών τέτοιας φύσης, από υποστηρικτής των ενεργειών του οργανισμού στην διερεύνηση τέτοιων περιστατικών έως καθόλου εμπλοκή στην διερεύνηση τέτοιων περιστατικών. Οποιοσδήποτε βαθμός εμπλοκής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου είναι αποδεκτός, αρκεί να μην θίγεται η ανεξαρτησία της δραστηριότητας.

Τα παρακάτω αναφερόμενα αφορούν την οργάνωση για την διενέργεια ελεγκτικών έργων με σκοπό την αποκάλυψη της πλήρης έκτασης της απάτης και των συνεπειών της, και όχι μόνο το μεμονωμένο γεγονός που βοήθησε στην αποκάλυψή της, τα οποία θα πρέπει να διενεργούνται από οποιονδήποτε ερευνητή, ακόμη και από την μονάδα εσωτερικού ελέγχου, αν σύμφωνα με τα παραπάνω έχει επωμιστεί αυτό τον ρόλο. Κατ΄ αρχήν, απαιτείται επαρκή γνώση σε θέματα διερεύνησης περιστατικών απάτης, σχημάτων απάτης, τεχνικών διερεύνησης και των σχετικών νόμων. Επίσης, θα πρέπει η στελέχωση της ομάδας διερεύνησης να είναι επαρκής, γεγονός το οποίο σε συνδυασμό με την ανάγκη για επιτυχή εκτέλεση των καθηκόντων, να απαιτηθεί συνεργασία με εξωτερικούς συμβούλους, εμπειρογνώμονες ή ακόμη και με υπαλλήλους του οργανισμού με γνώσεις στα συγκεκριμένα θέματα. Επομένως, ο επικεφαλής της ομάδας διερεύνησης θα πρέπει να φροντίσει για τα παραπάνω θέματα και να λάβει υπόψη του και ζητήματα σύγκρουσης συμφερόντων των μελών της ομάδας. Οι δραστηριότητες διερεύνησης της ομάδας θα πρέπει να είναι συντονισμένες με την διοίκηση, τον νομικό σύμβουλο, τον επικεφαλής του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού και λοιπά πρόσωπα, εμπλεκόμενα, άμεσα ή έμμεσα, με το υπό διερεύνηση περιστατικό.

Οι αναφορές προόδου ή συμπερασμάτων σχετικά με την διερεύνηση του περιστατικού απάτης προς την ανώτατη διοίκηση και το Διοικητικό Συμβούλιο, δύνανται να είναι προφορικές, γραπτές, ενδιάμεσες ή τελικές. Ορισμένες καλές πρακτικές σχετικά με την επικοινωνία των αποτελεσμάτων είναι: Κατ’ αρχήν, το προσχέδιο της έκθεσης θα πρέπει να επικοινωνείται αρχικώς στην νομική υπηρεσία για επισκόπηση σχετικά με τις νομικές πτυχές του και τις νομικές συνέπειες που ενδεχομένως να δημιουργήσει η τελική επικοινωνία του. Σε περιπτώσεις επιβεβαίωσης περιστατικών απάτης, σημαντικού αντικτύπου για τον οργανισμό, ή περιστατικών απάτης τα οποία επηρέασαν σε παρελθόντα χρόνο τις οικονομικές καταστάσεις του οργανισμού, το Διοικητικό Συμβούλιο και η ανώτατη διοίκηση θα πρέπει να ενημερωθούν πάραυτα. Οι τελικές αναφορές θα πρέπει να αναφέρονται στα εναύσματα για την έναρξη της διερεύνησης, τα χρονικά πλαίσια, τα ευρήματα και τις προτάσεις βελτίωσης, και, αν απαιτείται, να μην αναφέρονται σε συγκεκριμένα πρόσωπα.

Το τελευταίο στάδιο αποτελεί η διευθέτηση των περιστατικών απάτης, μετά την έκδοση της αναφοράς από την ομάδα διερεύνησης. Αξίζει να τονιστεί ότι η αρμοδιότητα της διευθέτησης των όσων αναφέρονται στην αναφορά ανήκει στην διοίκηση, και σε καμία περίπτωση στην μονάδα εσωτερικού ελέγχου. Η μονάδα εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να φροντίσει για την επικαιροποίηση του μακροπρόθεσμου πλάνου ελέγχων της, αλλά και των επιμέρους προγραμμάτων ελέγχου μετά τα συμπεράσματα της εν λόγω διερεύνησης, προκειμένου να είναι σε θέση να εντοπίσει στο μέλλον, έγκαιρα ανάλογα περιστατικά. Σε περίπτωση που απαιτηθεί, με βάση την αναφορά της ομάδας διερεύνησης, επικαιροποίηση ή συγγραφή Πολιτικών και διαδικασιών σχετικά με την αποφυγή ανάλογων περιστατικών απάτης στο μέλλον, η μονάδα εσωτερικού ελέγχου δύναται να ενεργήσει ως σύμβουλος, έχοντας ως υψηλή προτεραιότητα την διατήρηση της ανεξαρτησίας της. Πέραν του προαναφερθέντος συμβουλευτικού ρόλου, η μονάδα εσωτερικού ελέγχου μπορεί, ανάμεσα σε άλλα, να παρακολουθήσει την εφαρμογή των προτεινόμενων διορθωτικών ενεργειών για να υποστηρίξει την αποτελεσματική, αποδοτική και έγκαιρη εφαρμογή τους και να αξιολογήσει την διαδικασία επικοινωνίας και ανάδειξης ανάλογων περιστατικών στο μέλλον.

Τέλος, είναι πολύ σημαντικό να τονιστεί ότι το Διοικητικό Συμβούλιο ή η ανώτατη διοίκηση ενδεχομένως να ζητήσουν από την μονάδα εσωτερικού ελέγχου να εκφράσει γνώμη επί του συστήματος εσωτερικού ελέγχου σχετικά με την απάτη. Σε αυτές τις περιπτώσεις ισχύουν όσα αναφέρονται παρακάτω για την έκφραση γνώμης, όπως προκύπτουν από την σχετική καθοδήγηση του Διεθνούς Πλαισίου Επαγγελματικής εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου.

Ο έλεγχος απάτης από μέρους της μονάδας εσωτερικού ελέγχου αποτελεί έναν ειδικό/ έκτακτο έλεγχο. Σε αντίθεση με τους τακτικούς ελέγχους, κύριος στόχος ενός ελέγχου απάτης είναι να εξακριβωθεί η εγκυρότητα του ισχυρισμού/ καταγγελίας. Εάν ο ισχυρισμός/ καταγγελία είναι βάσιμος, η μονάδα εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να αναζητήσει αποδεικτικά στοιχεία για να αποδείξει/ τεκμηριώσει την βασιμότητά της. Η έκταση του ελέγχου της μονάδας εσωτερικού ελέγχου αναμένεται να είναι τέτοια που να μπορεί να προσφέρει ορισμένα πειστικά στοιχεία σχετικά με τον ισχυρισμό/ καταγγελία και από πολυπλοκότητα της υπόθεσης. Σε απλοϊκούς ισχυρισμούς/ καταγγελίες η μονάδα εσωτερικού ελέγχου μπορεί να ολοκληρώσει την υπόθεση από μόνη της. Ωστόσο, υπάρχουν περιπτώσεις που ο ισχυρισμός/ καταγγελία είναι περίπλοκη, εμπλέκει πολλά εξωτερικά μέρη και εκτείνεται σε γνωστικά αντικείμενα πέραν αυτών της μονάδας εσωτερικού ελέγχου. Σε αυτήν την περίπτωση, όπως εχουμε ήδη αναφέρει, ο έλεγχος πρέπει να ανατεθεί σε εκπαιδευμένο σύμβουλο/ συμβουλευτική εταιρεία. Ενδεχομένως να χρειαστεί ο οργανισμός να παραπέμψει την υπόθεση σε Δημόσιες Αρχές όπως η Αστυνομία ή/και την Εθνική Αρχή Διαφάνειας ή/ και Δικαστικές Αρχές ή/ και την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς κτλ. Σε αυτές τις περιπτώσεις, η έκθεση της μονάδας εσωτερικού ελέγχου είναι κατάλληλη για τη διαμόρφωση μιας βάσης για περαιτέρω έρευνα, για την ανάληψη πειθαρχικών μέτρων κατά του δράστη ή για την υποβολή της έκθεσης και λοιπών στοιχείων στις αρμόδιες Αρχές.

Πηγές για την διεξαγωγή ελεγκτικών έργων απάτης

* Υποβολή ισχυρισμών/ καταγγελιών μέσω επίσημου καναλιού αναφοράς

Οι οργανισμοί συνήθως έχουν (ή θα έπρεπε να έχουν) μια διαδικασία για την αναφορά περιστατικών παραβίασης ή παράνομων πρακτικών. Η διαδικασία αυτή θα πρέπει να περιγράφει τα βήματα της διαδικασίας για την υποβολή μιας αναφοράς/ καταγγελίας και να περιγράφει τα βήματα που θα πρέπει να ακολουθεί ο οργανισμός κατά τη λήψη και διερεύνηση της αναφοράς.

* Ανώνυμες/ Επώνυμες πληροφορίες

Στην πράξη, όλοι οι έλεγχοι απάτης δεν έχουν ως σημείο εκκίνησης την γραπτή διαδικασία αναφορών που τηρεί ο οργανισμός. Υπάρχουν αρκετές περιπτώσεις όπου η μονάδα εσωτερικού ελέγχου λαμβάνει απευθείας πληροφορίες ή καταγγελίες από το προσωπικό των Διευθύνσεων/ τμημάτων/ λειτουργιών του οργανισμού. Αν και φαινομενικά σε αυτές τις περιπτώσεις δεν τηρείται η επίσημη διαδικασία καταγγελιών του οργανισμού, η αναφορά απευθείας στην μονάδα εσωτερικού ελέγχου δείχνει εμπιστοσύνη στην ανεξαρτησία, στην αντικειμενικότητα και στο έργο της μονάδας εσωτερικού ελέγχου. Με άλλα λόγια, ο καταγγέλλων θεωρεί ότι η μονάδα εσωτερικού ελέγχου θα διατηρήσει τις πληροφορίες εμπιστευτικές και την ταυτότητά του προστατευμένη. Ωστόσο, η μονάδα εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει πάντα να είναι επιφυλακτική. Καθώς η πληροφορία ενδέχεται να είναι ψευδής και να βασίζεται σε προσωπικές εκδικήσεις και έριδες. Σε αυτές τις περιπτώσεις, κατεύθυνση στην μονάδα εσωτερικού ελέγχου δύναται να παρέχει ο Κώδικας Δεοντολογίας του οργανισμού και η ανάδειξη του θέματος στην Επιτροπή Ελέγχου. Στην απόφαση του αν η μονάδα εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να διεξάγει έλεγχο θα πρέπει να ληφθούν υπόψη η λογική ή το κίνητρο πίσω από την καταγγελία, η προσωπικότητα, ο χαρακτήρας και το επίπεδο αξιοπιστίας του πληροφοριοδότη, τυχόν συγκρούσεις ή προσωπικές φιλοδοξίες του καταγγέλλοντος. Αν τελικά η μονάδα εσωτερικού ελέγχου αποφασίσει να διεξάγει έλεγχο με βάση την καταγγελία, μπορεί να το πράξει είτε μέσω της εκκίνησης έκτακτου ελέγχου με βάση την καταγγελία, είτε με την διεξαγωγή τακτικού ελέγχου στην περιοχή που εμπλέκεται με την καταγγελία και η καταγγελία να διερευνηθεί στο πλαίσιο του ελέγχου.

* Ανώνυμη επιστολή

Μερικές φορές η μονάδα εσωτερικού ελέγχου λαμβάνει ανώνυμες επιστολές που αναφέρονται σε καταγγελίες. Μάλιστα, πολλοί οργανισμοί δεν έχουν συμπεριλάβει αυτή την πρακτική, η οποία λαμβάνει χώρα σε πολλές περιπτώσεις καταγγελιών, στην επίσημη διαδικασία καταγγελίας παράνομων πρακτικών. Ανάλογα με το περιεχόμενο της επιστολής και τις ήδη γνωστές, στην μονάδα εσωτερικού ελέγχου, αδυναμίες του συστήματος εσωτερικού ελέγχου στην Διεύθυνση/ τμήμα/ λειτουργία που αφορά η καταγγελία, η μονάδα εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να αποφασίσει αν και σε ποιο βαθμό θα προβεί σε έλεγχο. Σε πιο ειδικά ζητήματα, η μονάδα εσωτερικού ελέγχου, με δεδομένο το ανώνυμο της επιστολής, ίσως θα πρέπει να προβεί σε έλεγχο της γραφής της επιστολής, του ύφους της, των ισχυρισμών και των επιχειρημάτων της προκειμένου να αξιολογήσει την αξιοπιστία τόσο του γράφοντος την επιστολή όσο και των πληροφοριών που αναφέρονται σε αυτή.

* Ενδείξεις που προέκυψαν από τον τακτικό έλεγχο

Η έναρξη ειδικού ελέγχου απάτης δύναται να προκύψει από τα ευρήματα του τακτικού ελέγχου που έλαβε χώρα σε μια Διεύθυνση/ τμήμα/ λειτουργία. Ειδικότερα, ειδικός έλεγχος απάτης μπορεί να εκκινήσει όταν τα ευρήματα υποδηλώνουν ύποπτα παραπτώματα ή υφίστανται ενδείξεις απάτης που απαιτούν περαιτέρω διερεύνηση για να αποκαλυφθεί το εύρος της και οι συνέπειές της.

Τα παραπάνω προαναφερθέντα σχετικά με την αναγνώριση, από μέρους της μονάδας εσωτερικού ελέγχου, ενδείξεων απάτης κατά την διενέργεια ενός ελεγκτικού έργου, βασίζονται σε διεθνώς αναγνωρισμένα πλαίσια και καταλόγους σημείων και ύποπτων συμπεριφορών (checklists). Το τρίγωνο της απάτης, όπως χαρακτηρίζεται χρησιμοποιείται για να περιγράψει και να αναλύσει την φύση της απάτης. Η πρώτη πλευρά του τριγώνου είναι η ευκαιρία. Η ευκαιρία είναι μια ανοιχτή πόρτα για την επίλυση ενός μη κοινοποιήσιμου προβλήματος κρυφά παραβιάζοντας την εμπιστοσύνη. Η ευκαιρία παρέχεται γενικά μέσω αδυναμιών του συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Μερικά παραδείγματα περιλαμβάνουν ζητήματα ανεπαρκούς εποπτείας και επισκόπησης, αναποτελεσματικών διαχωρισμών καθηκόντων, ανεπαρκούς διαχείρισης των εγκρίσεων και των εξουσιοδοτήσεων, και ανεπαρκών και αναποτελεσματικών ελέγχων του συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Η δεύτερη πλευρά του τριγώνου είναι η πίεση. Η πίεση μπορεί να προέρχεται από οτιδήποτε βασίζεται σε μη ρεαλιστικές προθεσμίες και στόχους απόδοσης. Τα χαρακτηριστικότερα παραδείγματα που δημιουργούν πίεση είναι ο εθισμός σε ναρκωτικά, τυχερά παιχνίδια κτλ. από μέρους του θύτη. Τέλος, η τρίτη πλευρά του τριγώνου απάτης είναι η εκλογίκευση. Η εκλογίκευση αποτελεί κρίσιμο στοιχείο των περισσότερων κρουσμάτων απάτης, καθώς οι περισσότεροι άνθρωποι επιχειρούν να συμφιλιώσουν τις δικές τους συμπεριφορές με τις κοινώς αποδεκτές έννοιες της αξιοπρέπειας και της εμπιστοσύνης. Χαρακτηριστικά παραδείγματα περιλαμβάνουν εκφράσεις όπως «Χρειάζομαι πραγματικά αυτά τα χρήματα και θα τα επιστρέψω όταν λάβω τον μισθό μου», «Θα προτιμούσα να είμαι υπόλογος στην εταιρεία παρά στο Δημόσιο», «Δεν μπορώ να χάσω τα πάντα - το σπίτι, το αυτοκίνητό μου, τα πάντα».

Οι κυριότεροι παράγοντες που επιδρούν στην διενέργεια απάτης και θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη από τις μονάδες εσωτερικού ελέγχου είναι το ανεπαρκές σύστημα εσωτερικού ελέγχου, η δυνατότητα της Διοίκησης, μέσω της εξουσίας και της δύναμης που διαθέτει, να καταστρατηγεί και να καταπατά το σύστημα εσωτερικού ελέγχου, η δυνατότητα συνεργασίας μεταξύ υπαλλήλων του οργανισμού προκειμένου να διαπράξουν απάτες και η δυνατότητα μεταξύ υπαλλήλων και τρίτων, εκτός του οργανισμού, να διαπράξουν απάτες.

Πέραν των ανωτέρω που θα πρέπει ένας εσωτερικός ελεγκτής να γνωρίζει, έχουν αναπτυχθεί, με βάση την εμπειρία, και λίστες με ισχυρές ενδείξεις που, αν πληρούνται, θα πρέπει να υποψιάζουν για ενδεχόμενη διενέργεια απάτης. Οι λίστες αυτές είναι γνωστές ως Ref Flags. Εννοιολογικά, ένα Red Flag είναι ένα σύνολο περιστάσεων που είναι ασυνήθιστες στη φύση ή διαφέρουν από την κανονική δραστηριότητα. Σηματοδοτούν ότι κάτι δεν είναι συνηθισμένο και ενδεχομένως να απαιτείται να διερευνηθεί περαιτέρω. Φυσικά, τα Red Flags δεν δείχνουν ενοχή ή αθωότητα, αλλά απλώς παρέχουν πιθανά προειδοποιητικά σημάδια απάτης. Σε αυτό το σημείο αξίζει να αναφέρουμε εκ νέου, ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές, με βάση το κανονιστικό πλαίσιο λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου, δεν αναμένεται να είναι ειδικοί σε θέματα αποκάλυψης και διερεύνησης της απάτης. Όμως, σε κάθε περίπτωση, δεν θα πρέπει να αγνοούν τα red flags καθώς πλήθος ερευνών σε τεράστια περιστατικά επιχειρηματικής απάτης έχουν δείξει ότι τα red flags υπήρχαν, και είτε δεν αναγνωρίστηκαν εγκαίρως από τους αρμοδίους, είτε αναγνωρίστηκαν εγκαίρως αλλά κανείς δεν επέδειξε την δέουσα σημασία και προσοχή για την διερεύνησή τους. Επιπλέον, οι εσωτερικοί ελεγκτές θα πρέπει να έχουν κατά νου ότι σε ορισμένες περιπτώσεις, ακόμη και η ύπαρξη ενός red flag δεν σημαίνει και την διενέργεια απάτης. Αντιθέτως, ενδεχομένως η πράξη η οποία εγείρει ένα red flag να έχει τις πηγές της σε απλό λάθος.

Οι ενδείξεις απάτης, τα red flags δηλαδή, διακρίνονται στις ακόλουθες κατηγορίες ανάλογα με το υποκείμενο. Red flags που αφορούν τους εργαζόμενους και red flags που αφορούν τη Διοίκηση του οργανισμού. Έτσι, στην πρώτη κατηγορία των red flags, αυτών που αφορούν τους εργαζομένους ενός οργανισμού μπορούμε να διακρίνουμε τα ακόλουθα:

* Αλλαγές στον τρόπο ζωής των εργαζομένων: ακριβά αυτοκίνητα, κοσμήματα, σπίτια, ρούχα
* Σημαντικά προβλήματα προσωπικού χρέους και δανεισμού
* Αλλαγές στη συμπεριφορά: αυτές μπορεί να αποτελούν ένδειξη εθισμού σε ναρκωτικά, αλκοόλ, τζόγο
* Υψηλά ποσοστά αντικατάστασης εργαζομένων, ειδικά σε Διευθύνσεις/ τμήματα/ λειτουργίες που είναι πιο ευάλωτα στην διενέργεια απάτης
* Άρνηση για λήψη άδειας καλοκαιριού ή αναρρωτικής άδειας
* Έλλειψη διαχωρισμού καθηκόντων και συσσώρευση καθηκόντων από έναν εργαζόμενο.

Αξίζει να σημειώσουμε ότι τα red flags που σχετίζονται με τους εργαζόμενους, αφορούν συχνά και αξιόπιστους εργαζομένους τους οποίους γνωρίζει καλά η διοίκηση του οργανισμού. Μερικοί εργαζόμενοι δεν επιθυμούν να αποκαλυφθούν και έτσι δεν αλλάζουν τον τρόπο ζωής τους. Άλλοι εργαζόμενοι αλλάζουν τον τρόπο ζωής τους προς μια πολυτελή κατεύθυνση η οποία είναι εμφανής, επομένως παρέχουν διάφορες δικαιολογίες για να αιτιολογήσουν αυτή την αλλαγή όπως:

* «Ο σύζυγος/ η σύζυγός μου μόλις έλαβε μια εξαιρετική προαγωγή»
* «Οι επενδύσεις μου πάνε τέλεια»
* «Έλαβα μια μεγάλη κληρονομιά»
* «Αποφάσισα να πουλήσω την περιουσία μου».

Ειδικά για το ζήτημα των εθισμών αξίζει να αναφερθούμε λίγο αναλυτικότερα. Άνθρωποι οι οποίοι αντιμετωπίζουν προβλήματα εθισμών, αντιμετωπίζουν συνήθως μια διαρκή, όλο ασφυκτικότερη οικονομική πίεση και απελπισία, η οποία τροφοδοτεί την ανάγκη εξεύρεσης (μέσω «δανεισμού», υπεξαίρεσης) κεφαλαίων. Οι εργαζόμενοι με προβλήματα εθισμών είναι εξαιρετικά δύσκολο να εντοπιστούν καθώς μπορούν να συμπεριφέρονται κανονικά κατά τις ώρες εργασίας. Εντούτοις, κάποιες συμπεριφορές που υποδεικνύουν τέτοιους εργαζόμενους είναι:

* Συχνές απουσίες από την εργασία
* Αυξημένη συχνότητα ασθενειών και μη επιμελημένης εμφάνισης
* Μη τήρηση χρονοδιαγραμμάτων
* Συχνή παράθεση αιτιολογιών για καθυστερήσεις υλοποίησης δεσμεύσεων
* Χαμηλή αυτό-εκτίμηση
* Ασυνεπής ή παράλογη συμπεριφορά
* Οικογενειακά προβλήματα

Όλοι οι άνθρωποι σε κάποια στιγμή της ζωής τους ενδέχεται να βρεθούν σε πρόσκαιρες οικονομικές δυσκολίες. Αυτές μπορεί να περιλαμβάνουν και να οφείλονται σε:

* Θέματα υγείας
* Οικογενειακά θέματα
* Ένας σύζυγος που χάνει την δουλειά του
* Διαζύγιο
* Απαιτήσεις δανειακών υποχρεώσεων
* Διατήρηση ενός τρέχοντος τρόπου ζωής
* Επισκευές μεταφορικών μέσων

Είναι προφανές ότι δεν διαπράττουν απάτες όσοι αντιμετωπίζουν πρόσκαιρες οικονομικές δυσκολίες, αλλά όσο υψηλότερο είναι το επίπεδο άγχους τόσο πιο απελπισμένος μπορεί να γίνει ένας εργαζόμενος.

Στην δεύτερη κατηγορία των red flags, αυτών που αφορούν της διοίκηση του οργανισμού μπορούμε να διακρίνουμε τα ακόλουθα:

* Απροθυμία παροχής πληροφοριών στους ελεγκτές
* Η διοίκηση αναλώνει αρκετό χρόνο σε διαφωνίες με τους ελεγκτές
* Οι αποφάσεις που λαμβάνει η διοίκηση είναι συχνά προσωποκεντρικές ή λαμβάνονται από μια μικρή ομάδα
* Η διοίκηση δεν επιδεικνύει τον απαραίτητο σεβασμό στις νομικές και ρυθμιστικές αρχές
* Ο οργανισμός χαρακτηρίζεται από ένα αδύναμο περιβάλλον ελέγχου
* Το ανθρώπινο δυναμικό της οικονομικής Διεύθυνσης δεν διαθέτει την απαιτούμενη εμπειρία
* Ο οργανισμός διοικείται αποκεντρωμένα χωρίς την εγκατάσταση των απαραίτητων μηχανισμών παρακολούθησης
* Χρήση πολύπλοκου σχεδίου λογιστικών λογαριασμών
* Συχνές αλλαγές με ανοίγματα και κλεισίματα λογαριασμών σε τραπεζικά ιδρύματα
* Συχνές αλλαγές σε εξωτερικούς ελεγκτές
* Πώληση παγίων περιουσιακών στοιχείων πολύ πάνω ή πολύ κάτω από την αγοραία αξία τους
* Απότομη ή σταδιακή μείωση μεριδίου αγοράς, σε μια αγορά που βρίσκεται σε ανάπτυξη
* Συνεχή αναχρηματοδότηση τραπεζικού δανεισμού
* Υπερβολικός αριθμός λογιστικών εγγραφών στο τέλος του οικονομικού έτους
* Απροσδόκητες υπεραναλήψεις ή μειώσεις στα χρηματικά διαθέσιμα
* Αντίσταση από τον οργανισμό ή ορισμένες Διευθύνσεις/ τμήματα/ λειτουργίες να χρησιμοποιήσουν προ αριθμημένα έγγραφα
* Εφαρμογή ενός άδικου συστήματος ανταμοιβών και παροχών
* Σύναψη συμβάσεων με αντισυμβαλλόμενους που δεν συνοδεύονται από τελικό παραδοτέο
* Αδυναμία εξεύρεσης εγγράφων είτε στο ημερολόγιο είτε στο φυσικό αρχείο.

Πέραν αυτών των δύο κατηγοριών με κριτήριο το υποκείμενο, μπορούμε να διακρίνουμε τα red flags με βάση είτε την φύση της απάτης, είτε με βάση τις διάφορες Διευθύνσεις/ τμήματα λειτουργίες που αφορούν. Έτσι, τα red flags που σχετίζονται με πιθανές περίπτωσης υπεξαίρεσης χρηματικών διαθεσίμων από έναν οργανισμό είναι:

* Εργαζόμενοι οι οποίοι έχουν δανειστεί χρήματα από συναδέλφους
* Συνεργάτες και προμηθευτές που εμφανίζονται συχνά στις εγκαταστάσεις του οργανισμού για επισκέψεις χωρίς προφανές νόημα
* Εργαζόμενοι που αντιμετωπίζουν πρόβλημα εθισμού σε τυχερά παιχνίδια, στην κατανάλωση αλκοόλ
* Εργαζόμενοι οι οποίοι ενοχλούνται όταν ερωτώνται ακόμη και απλές ερωτήσεις
* Εργαζόμενοι οι οποίες δεν απαντούν λογικά σε λογικές ερωτήσεις
* Εργαζόμενοι οι οποίοι δεν λαμβάνουν τις δικαιούμενες άδειες υπό τον φόβο ανίχνευσης των παράνομων πράξεων τους
* Μεταφορές ασυνήθιστα μεγάλων χρηματικών ποσών από και προς τους λογαριασμούς του οργανισμού.

Επιπλέον, ανά Διεύθυνση/ τμήμα/ λειτουργία διακρίνονται τα ακόλουθα red flags:

Red flags που σχετίζονται με τα ταμειακά διαθέσιμα και τους εισπρακτέους λογαριασμούς

* Ασυνήθιστα μεγάλος αριθμός ακυρωθέντων παραστατικών, επιστροφών και πιστωτικών τιμολογίων
* Ύπαρξη και χρήση μη εξουσιοδοτημένων τραπεζικών λογαριασμών
* Κινήσεις σε σχετικά αδρανείς τραπεζικούς λογαριασμούς
* Ασυμφωνίες μεταξύ των extrait των τραπεζικών λογαριασμών και των δεδομένων στην λογιστική
* Ασυνήθιστες χρεώσεις εξόδων, προμηθειών πώλησης και αποζημιώσεων σε συγκεκριμένους υπαλλήλους
* Ασυνήθιστα υψηλή δραστηριότητα διαγραφών τραπεζικών λογαριασμών
* Μη ύπαρξη ή μη τήρηση διαδικασίας έγκαιρης και περιοδικής συμφωνίας κινήσεων στους τραπεζικούς λογαριασμούς με την λογιστική.

Red flags που σχετίζονται με την λειτουργία της μισθοδοσίας

Αν και η έκδοση μισθοδοσίας είναι συνήθως μια αυτοματοποιημένη λειτουργία, πρόκειται για μια ευάλωτη περιοχή, ειδικά εάν, προκειμένου να διενεργηθεί απάτη, συνεργαστούν περισσότεροι του ενός εργαζόμενοι σε έναν οργανισμό.

* Ασυνήθιστες και ακαθόριστες ώρες υπερωριών σε συγκεκριμένα κέντρα κόστους
* Καταλογισμός υπερωριών σε εργαζομένους σε περιόδους που ο οργανισμός λειτουργεί σε χαμηλούς ρυθμούς
* Καταλογισμός υπερωριών σε εργαζομένους οι οποίοι συνήθως δεν λαμβάνουν υπερωρίες
* Σημαντικές διαφοροποιήσεις ανά κέντρα κόστους σχετικά με τον προϋπολογισμό υπερωριών
* Ύπαρξη εργαζομένων με δύο εταιρικούς κωδικούς (αριθμούς μητρώου)
* Μη ορθός υπολογισμός παρακρατήσεων μισθοδοσίας σε συγκεκριμένους εργαζόμενους.

Red flags που σχετίζονται με την λειτουργία των προμηθειών και των αποθεμάτων

* Αυξανόμενος αριθμός παραπόνων από καταναλωτές για προϊόντα ή υπηρεσίες του οργανισμού
* Αύξηση του επιπέδου των αποθεμάτων χωρίς αντίστοιχη αύξηση των πωλήσεων
* Μείωση του επιπέδου των αποθεμάτων χωρίς αντίστοιχη μείωση των πωλήσεων
* Ελλιπείς δικλείδες ασφαλείας που σχετίζονται με την προστασία και την φυσική ασφάλεια των περιουσιακών στοιχείων (συμπεριλαμβανομένων και των αποθεμάτων) του οργανισμού
* Πληρωμές σε προμηθευτές που δεν περιλαμβάνονται στην εγκεκριμένη λίστα προμηθευτών
* Ασυνήθιστα υψηλός όγκος αγορών αποθεμάτων από νέους προμηθευτές
* Διενέργεια αγορών αποθεμάτων χωρίς την τήρηση των υφιστάμενων διαδικασιών
* Αδυναμία ταυτοποίησης της φυσικής διεύθυνσης συγκεκριμένων προμηθευτών
* Φυσικές διευθύνσεις προμηθευτών που αντιστοιχούν σε διευθύνσεις εργαζομένων στον οργανισμό
* Ασυνήθιστα υψηλό επίπεδο αποθεμάτων με χαμηλό δείκτη κυκλοφοριακής ταχύτητας των αποθεμάτων.

Τι είδους απάτες λαμβάνουν χώρα στους οργανισμούς όμως; Οι πιο κοστοβόρες περιπτώσεις απάτης για τους οργανισμούς είναι:

* Απάτη οικονομικών καταστάσεων
* Πλαστογραφίες
* Απάτη σχετικά με πιστωτικές κάρτες
* Απάτη ιατρικών / ασφαλιστικών απαιτήσεων
* Ψευδή χτυπήματα καρτών για καταλογισμό υπερωριών
* Κλοπές περιουσιακών στοιχείων του οργανισμού
* Μερική κατάθεση μετρητών
* Δημιουργία πλαστών υπαλλήλων και λήψη των αποδοχών (πλαστοπροσωπία)
* Μη έγκαιρη τήρηση διαδικασιών κατά τον τερματισμό της εργασιακής σχέσης εργαζομένων και συνέχιση λήψης αποδοχών και παροχών τους
* Πληρωμή προσωπικών εξόδων με εταιρικά κεφάλαια
* Αύξηση αξίας τιμολογίων προμηθευτών χωρίς να απαιτείται
* Χρέωση για υπηρεσίες που δεν παρέχονται
* Καταχώρηση πλασματικών συναλλαγών στα βιβλία του οργανισμού για την κάλυψη κλοπής
* Συγκρούσεις συμφερόντων
* Νεποτισμός
* Κατάχρηση εξουσιών
* Μεροληψία

Πειθαρχικές κυρώσεις σε ύποπτο απάτης

Η μονάδα εσωτερικού ελέγχου δεν έχει καμία εξουσιοδότηση να επιβάλλει πειθαρχικές κυρώσεις σε ύποπτο απάτης. Αυτές επιβάλλονται συνήθως από τη Διεύθυνση/ τμήμα ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού και πάντα σε συμμόρφωση με τα όσα ορίζουν οι σχετικές Πολιτικές και διαδικασίες. Η μονάδα εσωτερικού ελέγχου μπορεί να προτείνει την επιβολή πειθαρχικών κυρώσεων σε ύποπτο όταν αυτός επιβάλλει εμπόδια στην ολοκλήρωση του ελέγχου απάτης ή να αναδείξει το θέμα προκειμένου να μπορέσει να επιτελέσει απρόσκοπτα τα καθήκοντά της που σχετίζονται με τον συγκεκριμένο έλεγχο απάτης. Τα παραπάνω αποκτούν ιδιαίτερη σημασία σε περιπτώσεις όπου ο ύποπτος έχει την δυνατότητα να καταστρέψει αποδεικτικά στοιχεία που είναι χρήσιμα για την διεξαγωγή του ελέγχου ή όταν ο ύποπτος είναι σε θέση να βλάψει συναδέλφους του ή/και υφισταμένους του.

Σε κάθε περίπτωση, η μονάδα εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να έχει τεκμηριώσει τις καταγγελίες προτού η Διεύθυνση/ τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού επιβάλλει κυρώσεις στον ύποπτο. Μια δικλείδα ασφαλείας για την επιτυχή ολοκλήρωση του σκοπού του ελέγχου απάτης είναι η διεξαγωγή του υπό τον μανδύα τακτικού έργου προκειμένου να μη μπορεί ο ύποπτος να καταστρέψει τυχόν αποδεικτικά στοιχεία.

Η μονάδα εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να διασφαλίσει ότι ο πληροφοριοδότης προστατεύεται πλήρως διατηρώντας υψηλό επίπεδο εμπιστευτικότητας. Επιπλέον ο πληροφοριοδότης μπορεί να τροφοδοτήσει την μονάδα εσωτερικού ελέγχου με περισσότερες πληροφορίες. Σε επίπεδο συλλογής πληροφοριών, η μονάδα εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να συναντιέται δια ζώσης με τον καταγγέλλοντα και να αποφεύγει την ανταλλαγή μηνυμάτων ή βιντεοκλήσεων.

Προγραμματισμός για την έρευνα

Ανεξαρτήτως της πηγής των πληροφοριών και του σημείου εκκίνησης των ελέγχων απάτης, η μονάδα εσωτερικού ελέγχου έχει στη διάθεσή της κάποιες πληροφορίες για την υπόθεση. Μερικές φορές οι πληροφορίες που λαμβάνονται περιέχουν αποδεικτικά στοιχεία, αλλά μερικές φορές πρόκειται για απλούς ισχυρισμούς με λίγα αποδεικτικά στοιχεία προς υποστήριξη. Σε κάθε περίπτωση, για την εκκίνηση ενός ελέγχου απάτης απαιτούνται βασικές πληροφορίες όπως η καταγγελία, το όνομα του καταγγελλόμενου ή η διαδικασία που αφορά η καταγγελία. Εάν η αναφορά προήλθε από τη γραπτή διαδικασία καταγγελιών που τηρεί ο οργανισμός ή από τακτικό έλεγχο, διευκολύνεται πολύ η έναρξη του ελέγχου απάτης από μέρους της μονάδας εσωτερικού ελέγχου, καθώς υφίστανται διαρθρωμένες, βάσει της διαδικασίας του οργανισμού ή βάσει της μεθοδολογίας της μονάδας εσωτερικού ελέγχου πληροφορίες. Η μονάδα εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να αξιοποιήσει τα όσα αναφέρονται στον Κανονισμό Λειτουργίας της και τα οποία είναι εγκεκριμένα από το ανώτατο επίπεδο διοίκησης του οργανισμού. Θα πρέπει να κάνει χρήση του δικαιώματος του για πρόσβαση σε όλους τους υπαλλήλους, έγγραφα και τα περιουσιακά στοιχεία του οργανισμού κατά την διενέργεια του ελέγχου. Πριν την έναρξη διενέργειας του ελέγχου θα πρέπει να καθορίσει σε ποιες Διευθύνσεις/ τμήματα/ λειτουργίες θα πρέπει να επικεντρωθεί, ποιος/α από την ομάδα ελέγχου θα είναι αρμόδιος/α για την διενέργεια των συνεντεύξεων, από ποια αρχεία, υπολογιστές κτλ. θα πρέπει να συλλεχθούν στοιχεία, τι είδους λίστα αποδεικτικών στοιχείων ή πληροφοριών θα απαιτηθεί, το είδος του σχεδιαγράμματος ροής των διαδικασιών ή των εγγράφων που θα βελτιώσει τις ελεγκτικές διαδικασίες και το χρονικό διάστημα του ελέγχου.

Εκτίμηση της περιόδου έρευνας

Κατά την εκτίμηση του χρονικού διαστήματος του ελέγχου απάτης, η ομάδα ελέγχου θα πρέπει να βρίσκεται σε ευθυγράμμιση και συνεχή επικοινωνία με τον επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου. Ο επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να κατανοεί το αντικείμενο του ελέγχου και να παρέχει τους απαραίτητους πόρους όσον αφορά το ανθρώπινο δυναμικό και τον διαθέσιμο χρόνο. Καλό είναι ο επικεφαλής της ομάδας του ελέγχου απάτης να είναι πλήρως απασχολημένος με τον συγκεκριμένο έλεγχο και να μην μοιράζει το χρόνο του με άλλα ελεγκτικά έργα. Σημειώνεται ότι το ακριβές χρονικό πλαίσιο για τη διενέργεια του ελέγχου απάτης είναι αρκετές φορές δύσκολο να προϋπολογιστεί στον προϋπολογισμό χρόνου της μονάδας εσωτερικού ελέγχου καθώς η έκταση του θα επηρεάζεται από τυχόν νέα δεδομένα και πληροφορίες που έρχονται στην κατοχή της μονάδας εσωτερικού ελέγχου. Μάλιστα, ενδεχομένως να συνταχθεί και να διανεμηθεί η σχετική έκθεση ελέγχου και σε μεταγενέστερο στάδιο αυτή να εμπλουτιστεί με νέα δεδομένα και να χρειαστεί να αναδιανεμηθεί.

Συγκέντρωση ελεγκτικών τεκμηρίων

Η συλλογή ελεγκτικών τεκμηρίων κατά την διενέργεια ενός ελέγχου απάτης μπορεί να γίνει είτε μέσω συνεντεύξεων, είτε μέσω λήψης και επισκόπησης εγγράφων είτε μέσω επιτόπιων παρατηρήσεων.

Όσον αφορά τις συνεντεύξεις η μονάδα εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να συντάξει το σχέδιο ερωτήσεων και να προετοιμαστεί σχετικά πριν την διενέργεια της συνέντευξης. Θα πρέπει να απευθύνει στον συνεντευξιαζόμενο κυρίως ερωτήσεις ανοιχτού τύπου οι οποίες δεν θα είναι μεροληπτικές προς μια ή άλλη κατεύθυνση. Η λίστα των ερωτήσεων θα πρέπει να είναι από γενικές ερωτήσεις προς ειδικές ερωτήσεις. Επίσης, θα πρέπει ο ερωτώμενος να είναι ενημερωμένος εν συντομία για τους λόγους της συνέντευξης, στον βαθμό που δεν αποκαλύπτονται σε αυτόν σημαντικά στοιχεία της έρευνας, τυχόν κατηγορίες που τον βαρύνουν, ποιοι είναι οι ύποπτοι κτλ. Επίσης, θα πρέπει να δημιουργηθεί ένα κλίμα εμπιστοσύνης και εύλογης οικειότητας ανάμεσα στον εσωτερικό ελεγκτή και τον συνεντευξιαζόμενο και ο εσωτερικός ελεγκτής θα πρέπει να αναφερθεί στα σωστά γεγονότα, περιστατικά κτλ. που αφορούν τον έλεγχο. Ο ελεγκτής θα πρέπει να γνωρίζει όσο το δυνατόν περισσότερα για τον ερωτώμενο, κυρίως από επαγγελματική άποψη, και να γνωρίζει το εύρος των συμπερασμάτων που προσδοκά να επιτύχει από τον κάθε συνεντευξιαζόμενο. Όπου, κατά την κρίση του ελεγκτή, απαιτείται η υπογραφή του συνεντευξιαζόμενου στυ κείμενο των απαντήσεων- δηλώσεών του θα πρέπει να φροντίσει αφενός να τον ενημερώσει έγκαιρα και αφετέρου να λάβει την υπογραφή του. Τέλος, σημαντικό είναι να ακολουθείται μια λογική αλληλουχία στην σειρά των συνεντεύξεων. Μια προτεινόμενη ακολουθία συνεντεύξεων θα είχε ως εξής:

* Ουδέτεροι τρίτοι
* Εμπλεκόμενοι στην υπό έλεγχο Διεύθυνση/ τμήμα/ λειτουργία
* Εμπλεκόμενοι στην διερεύνηση της καταγγελίας
* Ύποπτοι με βάση την καταγγελία.

Όσον αφορά την λήψη και επισκόπηση εγγράφων, σκοπός είναι να διαπιστωθούν τα πραγματικά περιστατικά και να συλλεχθούν τα κατάλληλα ελεγκτικά τεκμήρια. Σε πολλές περιπτώσεις, η μονάδα εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να επισκοπήσει το σύνολο σχεδόν των εγγράφων που σχετίζονται με τον έλεγχο. Σημειώνεται ότι στα προς επισκόπηση έγγραφα ενδέχεται να περιλαμβάνονται και τυχόν χειρόγραφες σημειώσεις επί των εγγράφων. Σε αυτή την κατηγορία πληροφοριών συμπεριλαμβάνεται και ο τυχόν έλεγχος άλλων οργανισμών που συνδέονται με το υπό διερεύνηση περιστατικό απάτης. Όλα τα πρωτότυπα έγγραφα θα είναι αποδεικτικά στοιχεία κατά την έρευνα και θα πρέπει να είναι αποδεκτά στις Δικαστικές ή άλλες Αρχές εάν ο οργανισμός αποφασίσει να προωθήσει την υπόθεση. Με βάση τα παραπάνω, είναι σημαντική η συλλογή και διατήρηση των πρωτότυπων εγγράφων. Πέραν των φυσικών εγγράφων, και με δεδομένη την μηχανογράφηση των οργανισμών και την χρήση τεχνολογικών λύσεων, πλήθος πληροφοριών βρίσκεται αποθηκευμένη στα πληροφοριακά συστήματα. Στο πλαίσιο του ελέγχου απάτης της μονάδας εσωτερικού ελέγχου, τέτοιες πληροφορίες θα πρέπει να ανακτώνται από τα υπολογιστικά συστήματα των εμπλεκόμενων στην υπόθεση και να αποθηκεύονται ξεχωριστά, προκειμένου να αποφευχθεί ο κίνδυνος αλλοίωσης ή και διαγραφής τους.

Τέλος, καλή πρακτική αποτελεί η διατήρηση ημερολόγιο ελεγκτικών διαδικασιών στο πλαίσιο διενέργειας ενός ελέγχου απάτης προκειμένου να καταγράφονται οι ελεγκτικές δραστηριότητες σε καθημερινή βάση. Μια ακόμη καλή πρακτική είναι η διατήρηση αρχείου ληφθέντων εγγράφων και συναφών τεκμηρίων στο οποίο τα εν λόγω έγγραφα θα λαμβάνουν αρίθμηση προκειμένου να είναι εφικτή και εύκολη η ανακτησιμότητά τους.

3.10 Ο ρόλος της μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου στο πλαίσιο του ESG (Environmental-Social-Governance)

Στις ημέρες μας, τα κράτη και οι ενώσεις κρατών, οι επιχειρήσεις και οι ενώσεις επιχειρήσεων προωθούν την μεταβολή του επιχειρηματικού μοντέλου και του τρόπου λειτουργίας των οργανισμών, προς μια κατεύθυνση που δίνει έμφαση στις σχέσεις μεταξύ των οργανισμών και ενός ευρύτερου κύκλου ενδιαφερόμενων μερών, πέραν των μετόχων, στην πράξη. Η βιωσιμότητα (sustainability) είναι η λέξη- κλειδί σε αυτό το πλαίσιο και η κινητήριος δύναμη αυτής της μεταβολής. Οι συνομιλίες και η εστίαση στην βιωσιμότητα, συνήθως ομαδοποιούνται σε θέματα περιβάλλοντος, κοινωνίας και διακυβέρνησης (ESG) και εξελίσσονται γρήγορα είτε από ακτιβιστές- ομάδες επενδυτών είτε από τις ρυθμιστικές Αρχές που πιέζουν για αλλαγές. Στην νέα αυτή εποχή υπάρχει πίεση για τους οργανισμούς να αναλάβουν και να επικοινωνήσουν δεσμεύσεις σχετικά με την βιωσιμότητα και να παρέχουν πληροφόρηση για την στρατηγική τους, τους στόχους τους και για ακριβείς, αναλυτικές και σχετικές μετρήσεις που σχετίζονται με κριτήρια ESG. Λόγω της νεότητας αυτής της αλλαγής ακόμη δεν έχουν αναπτυχθεί ενιαία σχετικά πρότυπα, ούτε και παρέχεται αναλυτική καθοδήγηση για τους οργανισμούς.

Οι προσπάθειες για την αντιμετώπιση των επιπτώσεων της κλιματικής αλλαγής και των κοινωνικών ανισοτήτων είναι δύο ισχυρά θέματα που οδηγούν την αλλαγή του τρόπου διακυβέρνησης των οργανισμών σε παγκόσμιο επίπεδο. Οι οργανισμοί θα πρέπει να επιδεικνύουν έμπρακτα την ευαισθητοποίηση τους στην άμεση ή έμμεση αλληλεπίδρασή τους με την κοινωνία και με το περιβάλλον και να λαμβάνουν υπόψη τους και να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τους κινδύνους ESG (δηλαδή, κινδύνους που σχετίζονται με τον τρόπο λειτουργίας των οργανισμών σε σχέση με τον αντίκτυπό τους στα επηρεαζόμενα ενδιαφερόμενα μέρη). Αυτή η ευρεία κατηγορία κινδύνων περιλαμβάνει τομείς που είναι δυναμικοί και συχνά καθοδηγούνται από παράγοντες που μπορεί να είναι δύσκολο να μετρηθούν αντικειμενικά, όπως η ηθική συμπεριφορά, η εταιρική κουλτούρα και η αειφορία σε ολόκληρο τον οργανισμό. Συνέπεια αυτού είναι να υφίστανται μια αυξανόμενη ανάγκη για τους οργανισμούς να κατανοήσουν και να διαχειριστούν τους κινδύνους ESG, ιδίως καθώς οι επενδυτές και οι ρυθμιστικές Αρχές επικεντρώνονται σε οργανισμούς που παράγουν υψηλής ποιότητας αναφορές σχετικά με τις προσπάθειες βιωσιμότητας. Επιπλέον, αυτή η πίεση αντανακλάται ολοένα και περισσότερο στην απόδοση των εργαζομένων αλλά και των οργανισμών γενικότερα καθώς όλο και περισσότεροι οργανισμοί συνδέουν την παροχή μεταβλητών αμοιβών στα στελέχη τους με την επίτευξη των στόχων ESG. Πέραν των άμεσων κινδύνων που σχετίζονται με το ESG, υπάρχουν και «περιφερειακοί κίνδυνοι» σε περιφερειακά στοιχεία και ζητήματα του περιβάλλοντος ESG όπως οι κίνδυνοι εξάρτησης του οργανισμού από τρίτους, οι κίνδυνοι που προέρχονται από εσφαλμένες, ακούσια ή εκούσια, αναφορές του οργανισμού για τα ζητήματα αυτά, ή οι κίνδυνοι σε περιοχές που έμμεσα σχετίζονται με την μη επίτευξη των τιθέντων στόχων του προγράμματος ESG. Ειδικά, για την ακρίβεια και την ορθότητα των αναφορών ESG ενός οργανισμού είναι κρίσιμο να αναφερθεί ότι οι οργανισμοί θα πρέπει να δεικνύουν δέουσα επιμέλεια για την προετοιμασία αυτών, ισάξια με αυτή που επιδεικνύουν για την προετοιμασία των χρηματοοικονομικών αναφορών. Επιπλέον, οι αναφορές ESG των οργανισμών θα πρέπει να βασίζονται σε ένα αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου με επαρκείς και αποτελεσματικές σχετικές δικλείδες ασφαλείας και να αντικατοπτρίζουν με ακρίβεια τον τρόπο με τον οποίο οι ενέργειες ενός οργανισμού σχετικά με το ESG δημιουργούν αξία.

Τα κριτήρια περιβάλλον, κοινωνία και διακυβέρνηση (Environment, Social, Governance- ESG) αναφέρονται σε σχετικές ενέργειες που αναλαμβάνει ένας οργανισμός με σκοπό την βιωσιμότητα, την ηθική, την υπευθυνότητα, την αειφορία, την διαφάνεια κτλ. Οι ενέργειες αυτές είτε εντάσσονται αυτοτελώς σε μια κατηγορία, είτε αφορούν περισσότερες της μιας κατηγορίας. Οι ενέργειες για την ποικιλομορφία για παράδειγμα, ενώ εντάσσονται στην κατηγορία «κοινωνία», εντούτοις ορισμένες ενέργειες των οργανισμών, όπως για παράδειγμα η σύνθεση του Δ.Σ. μιας εισηγμένης στο Χρηματιστήριο Αθηνών επιχείρησης με την συμπερίληψη- εκπροσώπηση του αδύναμου φύλου σε ορισμένο ποσοστό, εντάσσεται και στην κατηγορία «διακυβέρνηση». Οι κύριες κατηγορίες είναι:

* Το «Περιβάλλον» εξετάζει πώς λειτουργεί ένας οργανισμός ως διαχειριστής της φύσης. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει ζητήματα που σχετίζονται με τις εκπομπές άνθρακα, τη διαχείριση αποβλήτων, τη διαχείριση των υδάτων, την προμήθεια πρώτων υλών και τις ενέργειες για την αντιμετώπιση της κλιματικής αλλαγής.
* Η «Κοινωνία» εξετάζει πώς οι οργανισμοί διαχειρίζονται τις σχέσεις με υπαλλήλους, πελάτες και το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο. Οι κίνδυνοι που εμπίπτουν σε αυτήν την κατηγορία δύνανται να σχετίζονται με θέματα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, διαχείρισης των εργασιών, προστασίας των προσωπικών δεδομένων, υγιεινής και ασφάλειας στην εργασία κτλ. Ευρύτερα θέματα που απασχολούν το κοινωνικό σύνολο όπως η διαφορετικότητα, η ισότητα και η μη ύπαρξη κοινωνικών αποκλεισμών και διαχωρισμών εντάσσονται σε αυτή την κατηγορία.
* Η «Διακυβέρνηση» αναφέρεται σε ζητήματα όπως η επιχειρηματική ηθική, η ηγεσία, οι αμοιβές των μελών διοίκησης των οργανισμών, το σύστημα εσωτερικού ελέγχου, οι δικλείδες ασφαλείας, η δραστηριότητα εσωτερικού ελέγχου, η προστασία της πνευματικής ιδιοκτησίας, η διαφύλαξη των δικαιωμάτων των μετόχων κτλ.

Χωρίς μια κατάλληλα διαρθρωμένη στρατηγική διαχείρισης κινδύνων ESG που βασίζεται σε μια σαφή κατανόηση των σχετικών ζητημάτων, οι παραγόμενες από μέρους των οργανισμών σχετικές αναφορές βιωσιμότητας δεν θα έχουν τα προσδοκώμενα αποτελέσματα, είτε σε επίπεδο συμμόρφωσης, είτε σε επίπεδο προσέλκυσης επενδυτών από οργανωμένες αγορές κεφαλαίου. Για να αποφευχθούν τέτοια λάθη, η διοίκηση του οργανισμού θα πρέπει να επικεντρωθεί στην δημιουργία ενός επαρκούς και αποτελεσματικού συστήματος εσωτερικού ελέγχου σε θέματα ESG. Η στοχοθεσία των οργανισμών επί ζητημάτων ESG θα πρέπει να βασίζεται σε μια δομημένη διαδικασία η οποία λαμβάνει υπόψη της τους σχετικούς κινδύνους, τα διαθέσιμα μέσα για την διαχείρισή τους με σκοπό την δημιουργία συγκεκριμένων, μετρήσιμων και ρεαλιστικών στόχων, οι οποίοι θα διαχέονται στο σύνολο της οργανογραμματικής διάρθρωσης του οργανισμού.

Σημαντικό ρόλο για την επίτευξη των παραπάνω διαδραματίζει το σύστημα εσωτερικού ελέγχου το οποίο σκοπό έχει να παρέχει εύλογη διασφάλιση σχετικά με την επίτευξη των στόχων που σχετίζονται με τις λειτουργίες του οργανισμού, τις παραγόμενες αναφορές και την συμμόρφωση του οργανισμού. Λόγω του ότι οι αναφορές ESG μπορεί να περιέχουν πλήθος κριτηρίων μέτρησης, οι οργανισμοί θα πρέπει να καθιερώσουν Πολιτικές, διαδικασίες και δικλείδες ασφαλείας οι οποίες θα διασφαλίζουν την δημιουργία αξιόπιστων πληροφοριών για τη λήψη αποφάσεων και την ποιότητα των δεδομένων που εισέρχονται για επεξεργασία με σκοπό την συμπερίληψη σχετικής πληροφόρησης στις παραγόμενες αναφορές. Ειδικά για τα δεδομένα τα οποία χρησιμοποιούνται για την δημιουργία αναφορών ESG, θα πρέπει να περιβάλλονται από κατάλληλα σχεδιασμένες και ορθώς εφαρμοσμένες δικλείδες ασφαλείας σε κάθε στάδιό τους, από τη συλλογή τους εως την ανάλυσή τους, παρόμοιου επιπέδου αποτελεσματικότητας με αυτές που αφορούν δεδομένα για την παραγωγή χρηματοοικονομικών αναφορών.

Σε συνδυασμό με τα προαναφερθέντα περί ενός αποτελεσματικού συστήματος εσωτερικού ελέγχου, οι οργανισμοί θα πρέπει να διαθέτουν μια δομή διακυβέρνησης που θα υποστηρίζει την στρατηγική ESG. Μια δομή καλής διακυβέρνησης ενός οργανισμού εποπτεύει τον τρόπο υλοποίησης της συνολικής στρατηγικής ESG, όχι μόνο την ακρίβεια των δεδομένων και των αναφορών ESG του οργανισμού. Η διακυβέρνηση ενός οργανισμού απαιτεί κατάλληλες δομές και διαδικασίες που επιτρέπουν:

* την λογοδοσία της διοίκησης στα ενδιαφερόμενα μέρη για τα καθήκοντα εποπτείας της μέσω ακεραιότητας, ηγεσίας και διαφάνειας.
* την εκτέλεση ενεργειών προς την επίτευξη των στόχων του οργανισμού οι οποίες λαμβάνουν υπόψη τους τόσο την αξιολόγηση κινδύνων όσο και την επάρκεια των οργανωσιακών πόρων.
* την διασφάλιση από την λειτουργία ανεξάρτητης λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου και την προώθηση και τη διευκόλυνση της συνεχούς βελτίωσης.

Το ενδιαφέρον των επενδυτών και του κοινωνικού συνόλου για τον τρόπο με τον οποίο η λειτουργία των οργανισμών επηρεάζει την ευρύτερη κοινωνία έχει αυξηθεί σημαντικά, και οι οργανισμοί ανταποκρίνονται με όλο και πιο περίπλοκες μετρήσεις αυτής της επιρροής. Οι σχετικές αναφορές των οργανισμών επηρεάζουν τις μετέπειτα ενέργειες και δράσεις τόσο των επενδυτών όσο και των φορολογούμενων καθώς, πλέον η κυβερνητική πολιτική και η θέσπιση φορολογικών μέτρων και κινήτρων λαμβάνει υπόψη της ζητήματα αειφορίας, βιωσιμότητας και διακυβέρνησης. Λόγω έλλειψης συναφών προτύπων για την κατάρτιση των αναφορών των οργανισμών, οι τελευταίοι εμφανίζουν μια ευρεία γκάμα αναφορών ως προς το περιεχόμενό τους με αποτέλεσμα ο ρόλος και το έργο της μονάδας εσωτερικού ελέγχου στον έλεγχο των στρατηγικών ESG να επηρεάζεται και να μην υπάρχει ένα αντίστοιχος οδηγός ελέγχου από τον επίσημο φορέα, το Διεθνές Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών. Επιπλέον, σημαντικό παράγοντα που επηρεάζει το περιεχόμενο των αναφορών βιώσιμης ανάπτυξης αποτελεί η αυξανόμενη πίεση από εταιρείες διαχείρισης περιουσιακών στοιχείων, των οποίων η στρατηγική τους, άρα και οι δράσεις τους και οι αποφάσεις επένδυσης ή από επένδυσης επηρεάζεται από την στρατηγική ESG των οργανισμών. Λόγω των παραπάνω, έχουν αναπτυχθεί πολλές προσεγγίσεις για την σύνταξη των αναφορών βιώσιμης ανάπτυξης. Επιπλέον, πολλοί οργανισμοί επιλέγουν να αναφέρουν δημοσίως τις εκπομπές άνθρακα και τις πρωτοβουλίες μείωσης τους, τη στρατηγική τους για το κλίμα κτλ. Το 2020, πέντε παγκόσμιοι οργανισμοί που ειδικεύονται σε θέματα βιωσιμότητας, αειφορίας και στα ολοκληρωμένα πλαίσια αναφοράς και τα σχετικά πρότυπα ανακοίνωσαν την πρόθεσή τους να εργαστούν για τη δημιουργία μιας ολοκληρωμένης προσέγγισης για τις αναφορές βιώσιμης ανάπτυξης. Σύμφωνα με κοινή ανακοίνωση τους, οι οργανισμοί έχουν δεσμευτεί να συνεργαστούν για:

* την δημιουργία κοινής καθοδήγησης για το πώς μπορούν να εφαρμοστούν τα πλαίσια και τα πρότυπα.
* την ανάπτυξη ενός κοινού οράματος για το πώς αυτά τα στοιχεία θα μπορούσαν να συμπληρώσουν τις γενικά αποδεκτές λογιστικές αρχές (GAAP) και να χρησιμεύσουν ως ένα φυσικό σημείο εκκίνησης για την πρόοδο προς ένα πιο συνεκτικό και ολοκληρωμένο σύστημα εταιρικών αναφορών.

Ειδικά για το ESG, μια δομή καλής διακυβέρνησης ενός οργανισμού απαιτεί από την Διοίκηση του οργανισμού, τους επικεφαλής των λειτουργιών και την δραστηριότητα του εσωτερικού ελέγχου να συνεργάζονται και να ευθυγραμμίζονται μεταξύ τους με σκοπό την εξυπηρέτηση των συλλογικών συμφερόντων των ενδιαφερόμενων μερών. Η συνεργασία αυτή, αν είναι επιτυχημένη, διασφαλίζει την αξιοπιστία, τη συνοχή και τη διαφάνεια των πληροφοριών που απαιτούνται για τη λήψη αποφάσεων που βασίζονται σε αξιολόγηση κινδύνων. Το μοντέλο των 3 γραμμών άμυνας, όπως αναπτύχθηκε σε προηγούμενο μέρος, υποστηρίζει την ανάθεση των ρόλων των αρμοδιοτήτων και εντέλει των ευθυνών ανάμεσα στα μέρη.

Η μονάδα εσωτερικού ελέγχου μπορεί και πρέπει να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στην υλοποίηση της στρατηγικής ESG ενός οργανισμού. Μέσω της παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών, μπορεί να προσθέσει αξία βοηθώντας στη δημιουργία ενός λειτουργικού περιβάλλοντος ελέγχου καθώς η μονάδα εσωτερικού ελέγχου είναι εξοικειωμένη με τα δομικά συστατικά στοιχεία ενός αποτελεσματικού περιβάλλοντος ελέγχου. Στο πλαίσιο αυτό, η μονάδα εσωτερικού ελέγχου δύναται να προτείνει την υιοθέτηση διεθνώς παραδεδειγμένων πλαισίων συστημάτων εσωτερικού ελέγχου όπως είναι το πλαίσιο COSO. Επιπλέον, στο πεδίο της προετοιμασίας των αναφορών ESG ενός οργανισμού αλλά και της επάρκειας του περιεχομένου και της μορφής τους, η μονάδα εσωτερικού ελέγχου δύνανται να παρέχει συμβουλές για την ανάπτυξη επαρκών και αποτελεσματικών δικλείδων ασφαλείας καθώς και να υποστηρίξει την ανάλυση των δεδομένων, είτε ποιοτικών είτε ποσοτικών που αντικατοπτρίζουν με ακρίβεια τις σχετικές προσπάθειες βιωσιμότητας και αειφορίας εντός του οργανισμού. Τέλος, η μονάδα εσωτερικού ελέγχου δύναται να παρέχει καθοδήγηση σχετικά με τη διακυβέρνηση της στρατηγικής ESG του οργανισμού αφού είναι η μονάδα εκείνη εντός του οργανισμού η οποία έχει εικόνα για το σύνολο των κινδύνων που αντιμετωπίζει ο οργανισμός, επομένως μπορεί να υποστηρίξει τον οργανισμό στον εντοπισμό των ρόλων, των αρμοδιοτήτων και των ευθυνών, καθώς και να παρέχει σχετικές εκπαιδεύσεις.

Μέσω της παροχής υπηρεσιών διασφάλισης, η μονάδα εσωτερικού ελέγχου μπορεί να προσφέρει μια ανεξάρτητη και αντικειμενική επισκόπηση της αποτελεσματικότητας της σχετικής διαδικασίας αξιολόγησης κινδύνων, των μεθόδων διαχείρισης και αντιμετώπισης αυτών και των εφαρμοζόμενων δικλείδων ασφαλείας. Η αναζήτηση ανεξάρτητης, αντικειμενικής και εύλογης διαβεβαίωσης από την μονάδα εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να αποτελεί μέρος οποιασδήποτε στρατηγικής ESG των οργανισμών. Πιο συγκεκριμένα, οι υπηρεσίες διασφάλισης της μονάδας εσωτερικού ελέγχου επί των αναφορών ESG δύνανται να περιλαμβάνουν τον έλεγχο των κριτηρίων επιμέτρησης της αποτελεσματικότητας της στρατηγικής ESG του οργανισμού ως προς την συνάφεια τους, την ακρίβεια τους και την συνέπεια τους, καθώς οι αναφορές αυτές απευθύνονται σε μέρη εκτός του οργανισμού επομένως είναι πολύ σημαντικό να απεικονίζουν με ακρίβεια τις προσπάθειες ESG του οργανισμού. Πέραν αυτού, ενδεχομένως ο οργανισμός να είναι απαραίτητο να συμμορφώνεται ή, εν όψει της υιοθέτησης σχετικών προτύπων όπως προαναφέραμε, να απαιτηθεί να συμμορφώνεται με σχετικές κανονιστικές απαιτήσεις, το οποίο αποτελεί αντικείμενο ελέγχου της μονάδας εσωτερικού ελέγχου. Επιπλέον, στο πλαίσιο παροχής διαβεβαιωτικών υπηρεσιών, η μονάδα εσωτερικού ελέγχου δύνανται να ελέγξει τις αναφορές βιώσιμης ανάπτυξης του οργανισμού ως προς την συμβατότητά τους και την συμφωνία τους με τις αναφορές χρηματοοικονομικής πληροφόρησης του οργανισμού. Αν και είναι φυσικό οι αναφορές βιώσιμης ανάπτυξης να μην περιέχουν αμιγώς χρηματοοικονομική πληροφόρηση, εντούτοις η μονάδα εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να εντοπίσει εκείνα τα σημεία της αναφοράς τα οποία ταυτίζονται ή αντιστοιχίζονται με συγκεκριμένα κονδύλια και την ανάλυση τους, όπως αυτά περιλαμβάνονται στις αναφορές χρηματοοικονομικής πληροφόρησης. Το επίπεδο σημαντικότητας (materiality level) αποτελεί ακόμη ένα σημείο ελέγχου από μέρους των μονάδων εσωτερικού ελέγχου, καθώς είναι αρκετά πιθανό, οι οργανισμοί, και πιο συγκεκριμένα οι εργαζόμενοι που εμπλέκονται με την διαδικασία σύνταξης των αναφορών βιώσιμης ανάπτυξης, να δυσκολεύονται να καθορίσουν ορθά το επίπεδο σημαντικότητας, πάνω από το οποίο επιβάλλεται η συμπερίληψη στην έκθεση βιώσιμης ανάπτυξης, με συνέπεια να μην ενημερώνονται επαρκώς τα ενδιαφερόμενα μέρη. Τέλος, σε επίπεδο οργάνωσης και λειτουργίας της μονάδας εσωτερικού ελέγχου, θα πρέπει να προετοιμαστούν προγράμματα ελέγχου επί της στρατηγικής ESG του οργανισμού, τα οποία φυσικά θα πρέπει να συνδέονται με τους αντίστοιχους κινδύνους και το επίπεδο επάρκειας και αποτελεσματικότητας των εφαρμοζόμενων δικλείδων ασφαλείας του οργανισμού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Η ΣΥΣΤΗΜΑΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

4.1 Εισαγωγή

Σε αυτό το κεφάλαιο θα αναφερθούμε στον καθορισμό των εργασιών εσωτερικού ελέγχου βάσει μιας συστηματικής προσέγγισης που επιτρέπει την επαρκή κάλυψη τους από το στάδιο της αξιολόγησης κινδύνων και της ανάπτυξης του πλάνου ελέγχου έως το στάδιο της υποβολής των εκθέσεων ελέγχου προς την διοίκηση και τον επανέλεγχο (follow up).

Πλήθος ακαδημαϊκών ή άλλων συγγραφέων στο αντικείμενο του εσωτερικού ελέγχου την τελευταία εικοσαετία έχουν αναφερθεί στην συστηματική προσέγγιση των εργασιών του εσωτερικού ελέγχου. Αυτό ξεκίνησε να συμβαίνει από την αλλαγή της παραδοσιακής προσέγγισης των εργασιών εσωτερικού ελέγχου (απευθείας εστίαση στις εγκατεστημένες δικλείδες ασφαλείας - Internal Controls), στον σύγχρονο ρόλο των εργασιών εσωτερικού ελέγχου (προσέγγιση βάσει της αξιολόγησης των κινδύνων των οργανισμών).

Από όλες τις θεωρίες περί συστηματικής προσέγγισης των εργασιών εσωτερικού ελέγχου και από όσα έχουν γραφτεί κατά καιρούς από τους διάφορους ακαδημαϊκούς, η κάθε μονάδα εσωτερικού ελέγχου (εντός των οργανισμών) ή δραστηριότητα εσωτερικού ελέγχου (η οποία ασκείται από εξωτερικούς συμβούλους- συμβούλους επιχειρήσεων ή ορκωτούς ελεγκτές) αναπτύσσει την δική της μεθοδολογία προσέγγισης ανάλογα με την εμπειρία συνήθως των επικεφαλής τους.

4.2 Στρατηγικό (μακροχρόνιο πλάνο) και ετήσιο πλάνο ελέγχων μονάδας εσωτερικού ελέγχου

4.2.1 Διαδικασία αξιολόγησης κινδύνων

Σε προηγούμενο μέρος του παρόντος βιβλίου έχει αναλυθεί εκτενώς η διαδικασία διαχείρισης κινδύνων, επομένως δεν είναι σκόπιμη η εκ νέου ανάλυση τους από την σκοπιά του εσωτερικού ελέγχου. Σημειώνουμε ότι οι τεχνικές, οι μεθοδολογίες, οι κατηγορίες κινδύνων που παρατέθηκαν εκτενώς στο προηγούμενο μέρος βρίσκουν εφαρμογή τόσο στην διενέργεια μιας διαδικασίας αναγνώρισης, αξιολόγησης και διαχείρισης κινδύνων από μέρους της μονάδας εσωτερικού ελέγχου, όσο και στον έλεγχο, από μέρους της μονάδας εσωτερικού ελέγχου, της διαδικασίας αναγνώρισης, αξιολόγησης και διαχείρισης των κινδύνων που έχει διενεργηθεί από τον οργανισμό.

Είναι σαφές ότι για να είναι επιτυχημένο το έργο μιας μονάδας εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να βασίζεται σε ορθό σχεδιασμό. Η μονάδα εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να σχεδιάζει τις δραστηριότητες της κατά τρόπο που να διασφαλίζει ότι τα ελεγκτικά έργα διενεργούνται με τρόπο οικονομικό, αποδοτικό και αποτελεσματικό. Η διαδικασία σχεδιασμού πρέπει να περιλαμβάνει την ανάπτυξη ενός συνολικού στρατηγικού σχεδίου που καθορίζει σαφώς την επιθυμητή μελλοντική κατάσταση της μονάδας εσωτερικού ελέγχου. Επιπλέον, είναι απαραίτητο να δημιουργηθούν επιμέρους λεπτομερή σχέδια τα οποία θα υποστηρίζουν τη γενική στρατηγική και να περιγράφουν με σαφήνεια τις συγκεκριμένες δράσεις που απαιτούνται για την επίτευξη της συνολικής στρατηγικής.

Κατά την προετοιμασία του ετήσιου πλάνου ελέγχων, η μονάδα εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να λάβει υπόψη της τα ακόλουθα:

* Φύση, μέγεθος και δραστηριότητες του οργανισμού
* Προηγούμενες εκθέσεις ελέγχου και τα περιλαμβανόμενα σε αυτές ευρήματα ελέγχου
* Πόροι και η δεξιότητες της μονάδας εσωτερικού ελέγχου
* Κατάλληλη μεθοδολογία ελέγχου
* Μορφή και γενικό περιεχόμενο των εκθέσεων ελέγχου.

Η διενέργεια εσωτερικών ελέγχων που βασίζονται στον κίνδυνο (Risk based Internal Audit- RBIA) είναι μια μεθοδολογία που συνδέει τις δραστηριότητες εσωτερικού ελέγχου με το συνολικό πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων ενός οργανισμού. Επιτρέπει στην μονάδα εσωτερικού ελέγχου να παρέχει διαβεβαίωση στο Διοικητικό Συμβούλιο ότι οι διαδικασίες διαχείρισης κινδύνων του οργανισμού διαχειρίζονται τους κινδύνους αποτελεσματικά, πάντα σε συνάρτηση με την διάθεση του οργανισμού να αναλάβει κινδύνους. Ο πυρήνας ενός ελέγχου βάσει κινδύνων είναι εστιασμένος στον πελάτη, δηλαδή τον ελεγχόμενο. Εκκινεί από την αναγνώριση των στόχων της ελεγχόμενης Διεύθυνσης, τμήματος, λειτουργίας, και προχωράει με την αναγνώριση των κινδύνων που επηρεάζουν την επίτευξη των στόχων. Στη συνέχεια, αναγνωρίζει και επιμετρά την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα των δικλείδων ασφαλείας που έχουν τεθεί σε εφαρμογή προκειμένου να αντιμετωπίσουν τους κινδύνους αυτούς.

Τα βασικά σημεία της διενέργειας και του προγραμματισμού των ελεγκτικών έργων βάσει κινδύνων είναι:

* Διευκολύνουν στην εστίαση της προσπάθειας της μονάδας εσωτερικού ελέγχου σε τομείς που έχουν μεγαλύτερη σημασία (δηλαδή, σε επικίνδυνες περιοχές με βάση την αξιολόγηση κινδύνων), επομένως επιτυγχάνεται αποδοτική, αποτελεσματική και οικονομική χρήση των πόρων της μονάδας εσωτερικού ελέγχου.
* Βελτιώνει την ικανότητα της μονάδας εσωτερικού ελέγχου να επηρεάσει και να βελτιώσεις τις λειτουργίες του οργανισμού αφού επικεντρώνεται σε περιοχές που αντιμετωπίζουν υψηλούς κινδύνους.
* Η δραστηριότητα του παράγει χρήσιμα αποτελέσματα στην Διοίκηση, προσθέτει αξία στον οργανισμό και βελτιώνει την φήμη του εντός του οργανισμού.

Ο κίνδυνος ορίζεται ως η αβεβαιότητα/πιθανότητα να συμβεί ένα γεγονός το οποίο θα έχει αντίκτυπο στην επίτευξη των στόχων. Ο κίνδυνος μετράται με όρους πιθανότητας και επίπτωσης/αντικτύπου. Ο αντίκτυπος μπορεί να είναι είτε θετικός, είτε αρνητικός είτε μια απόκλιση από το αναμενόμενο. Ο κίνδυνος είναι ο συνδυασμός (το γινόμενο) της πιθανότητας ενός γεγονότος και των επιπτώσεων του. Με βάση αυτά:

* Ο κίνδυνος αποτελεί συνέπεια της επιδίωξης ενός στόχου.
* Ο κίνδυνος είναι αβέβαιος.
* Ο κίνδυνος έχει πιθανότητα να επέλθει και επίπτωση στον τιθέντα στόχο.

Η διαδικασία αξιολόγησης κινδύνων αποτελεί μια συστηματική διαδικασία για τον εντοπισμό και την αξιολόγηση των πιθανών κινδύνων και ευκαιριών που θα μπορούσαν να επηρεάσουν την επίτευξη των στόχων του οργανισμού, θετικά ή αρνητικά. Η διαδικασία αξιολόγησης κινδύνων περιλαμβάνει τρία βασικά στάδια:

* Αναγνώριση κινδύνων. Ποια γεγονότα ή περιστάσεις θα μπορούσαν να συμβούν και να επηρεάσουν την επίτευξη των στόχων;
* Ανάλυση κινδύνων. Ποιος είναι ο αντίκτυπος και η πιθανότητα εμφάνισης του κάθε αναγνωρισμένου κινδύνου; (εγγενής κίνδυνος)
* Αξιολόγηση κινδύνων: Ποιες δικλείδες ασφαλείας εφαρμόζει ο οργανισμός για την αντιμετώπιση αυτών των κινδύνων; Είναι επαρκείς και αποτελεσματικές; (υπολειπόμενος κίνδυνος)

Για την αξιολόγηση της επάρκειας και την αποτελεσματικότητας των εφαρμοζόμενων δικλείδων ασφαλείας προκειμένου να υπολογιστεί ο υπολειπόμενος κίνδυνος, η μονάδα εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να διερευνήσει:

* Εάν ο οργανισμός εφαρμόζει δικλείδες ασφαλείας (επάρκεια).
* Εάν σε επίπεδο σχεδιασμού, οι δικλείδες ασφαλείας είναι ικανές να αντιμετωπίσουν επαρκώς τον κίνδυνο.
* Εάν στην πράξη κατά την εφαρμογή τους, οι δικλείδες ασφαλείας λειτουργούν με τον προβλεπόμενο τρόπο και μπορεί να αποδειχθεί η αποτελεσματικότητά τους όταν απαιτηθεί.

Στην συνέχεια, ο υπολογισθείς υπολειπόμενος κίνδυνος πρέπει να επανεκτιμηθεί για να διαπιστωθεί εάν είναι εντός του ανεκτού επιπέδου του οργανισμού (tolerance level). Το ανεκτό επίπεδο κινδύνου είναι ο βαθμός στον οποίο ο οργανισμός είναι έτοιμος να αναλάβει τον κίνδυνο (τον υπολειπόμενο κίνδυνο) προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού. Καθορίζεται από τη διοίκηση και μπορεί να περιλαμβάνεται και να ορίζεται στην Πολιτική διαχείρισης κινδύνων του οργανισμού. Και πάλι, όπως στην αρχική αξιολόγηση των εγγενών κινδύνων, ο υπολειπόμενος κίνδυνος θα βαθμολογηθεί με όρους πιθανότητας και επίπτωσης, λαμβάνοντας υπόψη αυτή τη φορά την αξιολόγηση της επάρκειας και της αποτελεσματικότητας των εφαρμοζόμενων δικλείδων ασφαλείας. Συνήθως, αναμένεται ότι ο υπολειπόμενος κίνδυνος να είναι χαμηλότερος από τους εγγενείς κινδύνους. Αυτό διότι αναμένεται μια κάποια αποτελεσματικότητα των εφαρμοζόμενων δικλείδων ασφαλείας. Εάν ο υπολειπόμενος κίνδυνος παραμείνει είναι υψηλότερος από το ανεκτό επίπεδο του οργανισμού, θα πρέπει να εφαρμοστούν περισσότερες (επάρκεια) και αποτελεσματικότερες δικλείδες ασφαλείας.

Οι κίνδυνοι βαθμολογούνται χρησιμοποιώντας διάφορα κλίμακες ταξινόμησης:

* 5-βάθμια κλίμακα αξιολόγησης: πολύ υψηλό = 5, υψηλό = 4, μεσαίο = 3, χαμηλό = 2, πολύ χαμηλό = 1
* 4-βάθμια κλίμακα αξιολόγησης: πολύ υψηλό = 4, υψηλό = 3, μεσαίο = 2, χαμηλό = 1
* 3-βάθμιαία κλίμακα αξιολόγησης: υψηλό = 3, μεσαίο = 2, χαμηλό = 1

Μια 5-βάθμια κλίμακα αξιολόγησης των κινδύνων σε επίπεδο πιθανότητας και επίπτωσης θα μπορούσε να είναι η κάτωθι:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Βαθμός κινδύνου** | **Πιθανότητα** | **Επίπτωση** |
| 1 | Πολύ χαμηλή- σπάνια | Πολύ χαμηλή- ανούσια |
| 2 | Χαμηλή | Χαμηλή |
| 3 | Μεσαίο- πιθανό | Μεσαία |
| 4 | Υψηλή | Σημαντική |
| 5 | Πολύ υψηλή- πολύ πιθανή | Πολύ σημαντική- καταστροφική |

Όπως είπαμε, η συνολική βαθμολογία του κινδύνου, είτε πρόκειται για εγγενή είτε για υπολειπόμενο, είναι το γινόμενο της επίπτωσης και της πιθανότητας εμφάνισής του. Με βάση αυτό προκύπτει η συνολική βαθμολογία, η οποία χρησιμοποιείται για την προτεραιοποίηση των ελεγκτικών έργων της μονάδας εσωτερικού ελέγχου. Προκειμένου η μονάδα εσωτερικού ελέγχου να διενεργήσει μια αξιολόγηση κινδύνων, δύναται να χρησιμοποιήσει διάφορες προσεγγίσεις ή μεθόδους όπως:

* Επισκόπηση της τεκμηρίωσης που παρασχέθηκε από τον οργανισμό
* Διεξαγωγή έρευνας βασισμένη σε συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο
* Διενέργεια συνεντεύξεων
* Διενέργεια ομαδικών συνεντεύξεων
* Διεξαγωγή workshops.

4.2.2 Προσδιορισμός ελεγκτικού σύμπαντος (audit universe)

Ένα από τα πρώτα βήματα στον προγραμματισμό των ελεγκτικών έργων της μονάδας εσωτερικού ελέγχου είναι ο καθορισμός του ελεγκτικού σύμπαντος, το οποίο είναι το σύνολο όλων των διαθέσιμων περιοχών προς έλεγχο εντός του οργανισμού. Ο πρωταρχικός στόχος από τον καθορισμό του ελεγκτικού σύμπαντος είναι ο προσδιορισμός του εύρους των προγραμματισμένων δραστηριοτήτων της μονάδας εσωτερικού ελέγχου με τον διαχωρισμό των δραστηριοτήτων του οργανισμού σε μεμονωμένους περιοχές ελέγχου. Μονάδες εσωτερικού ελέγχου σε όλο τον κόσμο χρησιμοποιούν διαφορετικές μεθόδους για τον προσδιορισμό του ελεγκτικού σύμπαντος. Αυτός μπορεί να γίνει είτε μέσω της διάρθρωσης του οργανισμού σε Διευθύνσεις, τμήματα κτλ., είτε μέσω των κινδύνων που αντιμετωπίζει ο οργανισμός (προτείνεται), είτε ανά λειτουργία κτλ. Ορισμένα παραδείγματα περιοχών που ενδεχομένως θα περιλαμβάνονται στο ελεγκτικό σύμπαν μιας μονάδας εσωτερικού ελέγχου είναι λειτουργίες όπως οι προμήθειες, η λογιστική, τα χρηματοοικονομικά, το μάρκετινγκ, οι πωλήσεις κτλ., πληροφοριακά συστήματα και εφαρμογές του οργανισμού, υποδομές της τεχνολογίας της πληροφορίας του οργανισμού, σημαντικές συμβάσεις του οργανισμού, σειρές προϊόντων κτλ. Σημειώνουμε ότι στο ελεγκτικό σύμπαν θα πρέπει να περιλαμβάνονται περιοχές, λειτουργίες και κίνδυνοι, οι οποίοι δεν είναι στα άμεσα σχέδια της μονάδας εσωτερικού ελέγχου να προβεί στον έλεγχο τους.

Για τον προσδιορισμό του ελεγκτικού σύμπαντος, η μονάδα εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να λάβει υπόψη της:

* Το προφίλ κινδύνου της ελεγχόμενης λειτουργίας
* Την διαθεσιμότητα των ανθρώπινων πόρων της μονάδας εσωτερικού ελέγχου και τον συνδυασμό εμπειρίας, δεξιοτήτων κτλ. που διαθέτουν (όπως έχουμε ήδη προαναφέρει, ο επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να εξετάσει το ενδεχόμενο να αναζητήσει έναν ειδικό για την διεξαγωγή ελεγκτικού έργου για το οποίο η μονάδα εσωτερικού ελέγχου δεν έχει διαθέσιμες τις απαιτούμενες γνώσεις και δεξιότητες για την διεξαγωγή του).
* Τις συζητήσεις με την Επιτροπή Ελέγχου και τυχόν αιτήματα της διοίκησης
* Την προσωπική διαίσθηση των μελών της μονάδας εσωτερικού ελέγχου (η μονάδα εσωτερικού ελέγχου μπορεί προτείνει την διεξαγωγή ελεγκτικών έργων σε περιοχές/ λειτουργίες που δεν εμπίπτουν σε καμία από τις ελεγχόμενες περιοχές του οργανισμού και δεν θα έπρεπε να περιλαμβάνονται στο ελεγκτικό σύμπαν).

4.2.3 Καθορισμός στρατηγικού (μακροχρόνιου πλάνου) και ετήσιου πλάνου ελέγχων μονάδας εσωτερικού ελέγχου

Με βάση τα παραπάνω, η μονάδα εσωτερικού ελέγχου συντάσσει το στρατηγικό (μακροχρόνιο, συνήθως με βάθος 3ετίας-5ετίας) και το ετήσιο πλάνο ελέγχων. Γενικά, τα πλάνα μιας μονάδας εσωτερικού ελέγχου, πέραν των ανωτέρω, περιλαμβάνουν και το πλάνο για την διενέργεια εκάστου μεμονωμένου ελεγκτικού έργου. Για το συγκεκριμένο όμως θα παρασχεθεί ανάλυση παρακάτω. Σε κάθε περίπτωση όμως, τα πλάνα αυτά δεν είναι αποκομμένα το ένα από το άλλο, αλλά θα πρέπει να αντιστοιχίζονται και να ταυτίζονται στο πλαίσιο της λειτουργίας της μονάδας εσωτερικού ελέγχου μέσα στον χρόνο.

Όσον αφορά το μακροχρόνιο πλάνο ελέγχων, ανάλογα με το μέγεθος του ελεγκτικού σύμπαντος, η πλήρη κάλυψή τους από τις δραστηριότητες της μονάδας εσωτερικού ελέγχου εκτείνεται από τρία έως πέντε έτη. Με βάση τα δεδομένα που λήφθηκαν υπόψη:

* Οι περιοχές με υψηλή βαθμολογία κινδύνου θα ελέγχονται συχνότερα ή θα μπορούσαν να εφαρμοστούν σε αυτές διαδικασίες συνεχούς ελέγχου
* Οι περιοχές με υψηλή βαθμολογία κινδύνου θα ελέγχονται τουλάχιστον μία φορά σε κάθε κύκλο ελέγχου (3ετή ή 5ετή).
* Οι περιοχές με υψηλή βαθμολογία κινδύνου δεν θα ελέγχονται αλλά θα παρακολουθείται η εξέλιξη της βαθμολογίας του κινδύνου τους.

Παρακάτω παραθέτουμε ένα βασικό ενδεικτικό μακροχρόνια πλάνο ελέγχων το οποίο μπορεί περιλαμβάνει όλα όσα προαναφέρθηκαν:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **α/α** | **Περιοχή** | **Βαθμολογία κινδύνου** | **20Χ1** | **20Χ2** | **20Χ3** |
| 1 | Ανθρώπινοι πόροι | 21 | Χ |  | Χ |
| 2 | Προμήθειες | 22 | Χ |  | Χ |
| 3 | Πωλήσεις | 14 |  | Χ |  |
| 4 | Εισπράξεις | 14 |  | Χ |  |
| 5 | Μισθοδοσία | 15 |  | Χ |  |
| 6 | Καταστήματα- υποκαταστήματα | 23 | Χ | Χ | Χ |
| 7 | Εταιρική Διακυβέρνηση | 8 |  |  |  |

Όσον αφορά το ετήσιο πλάνο ελέγχων, ο επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να καταρτίσει πλάνο ελέγχων βασισμένο στους κινδύνους προκειμένου να προσδιορίσει τις προτεραιότητες της δραστηριότητας του εσωτερικού ελέγχου σε συνδυασμό με τους στόχους του οργανισμού και το Καταστατικό λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου. Όλη η διαδικασία προγραμματισμού θα πρέπει να περιλαμβάνει καταγεγραμμένους τους στόχους, τα σχεδιαγράμματα ελεγκτικών έργων, την ανθρωποδύναμη της μονάδας εσωτερικού ελέγχου και τις σχετικές αναφορές δραστηριοτήτων. Όσον αφορά τους στόχους της μονάδας εσωτερικού ελέγχου, αυτονόητο είναι ότι θα πρέπει να είναι μετρήσιμοι και σχετικοί με τις δυνατότητές της, τον προγραμματισμό της και τον προϋπολογισμό της. Τα σχεδιαγράμματα των ελεγκτικών εργασιών θα πρέπει να περιλαμβάνουν τι είδους δραστηριότητες θα εκτελεστούν, πότε θα εκτελεστούν και την χρονική διάρκειά τους. Για να γίνει αυτό όμως χρειάζονται επιπλέον προτεραιοποίηση της διαθέσιμης πληροφόρησης που αφορά τα αποτελέσματα των προηγούμενων ελεγκτικών έργων και πότε αυτά έλαβαν χώρα, τυχόν αιτήματα της διοίκησης ή/ και της Επιτροπής Ελέγχου για την εκτέλεση συγκεκριμένων ελεγκτικών έργων, τις πλέον πρόσφατες επικαιροποιημένες αξιολογήσεις των κινδύνων και της ίδιας της διαδικασίας αξιολόγησης κινδύνων, τις πρόσφατες εξελίξεις στην διακυβέρνηση του οργανισμού ή/και τυχόν σημαντικές αλλαγές και εξελίξεις που έλαβαν χώρα το τελευταίο διάστημα στον οργανισμό και τέλος, τυχόν αλλαγές που έλαβαν χώρα εντός της μονάδας εσωτερικού ελέγχου και δύνανται να επηρεάσουν την αποτελεσματικότητά της.

Ο προγραμματισμός αποτελεί δυναμική διαδικασία που εξελίσσεται ταυτόχρονα με την πορεία του ελέγχου. Ο δυναμικός του χαρακτήρας συνίσταται στη δυνατότητα προσαρμογής του πλάνου κατά τη διάρκεια του έτους, ανάλογα με τις ανάγκες που εμφανίζουν οι προς επισκόπηση περιοχές. Η επαναδιαμόρφωση του πλάνου απαιτεί προσεκτική αξιολόγηση και κρίση από τον ελεγκτή, δεδομένου ότι οποιαδήποτε τροποποίηση του δύναται να επηρεάσει τη συνολική απόδοση του ελεγκτικού έργου. Για παράδειγμα, η έκδοση μιας εντολής έκτακτου ελέγχου, πρέπει να ενσωματωθεί ομαλά στον προγραμματισμό ελέγχου, ούτως ώστε όχι μόνο να εξασφαλίζεται η επιτυχής διενέργεια αυτού, αλλά να μην παρουσιάζονται επιπλοκές στη διεκπεραίωση, από άποψη χρόνου, πόρων και ποιότητας των ήδη προγραμματισμένων ελεγκτικών έργων.

Σημαντικό στοιχείο το οποίο ο ελεγκτής πρέπει να λάβει υπόψη του, είναι η παρακολούθηση της υλοποίησης του πλάνου ελέγχου. Η ανάπτυξη του πλάνου ελέγχου από μόνη της, δεν εξασφαλίζει την ολοκλήρωση συγκεκριμένων κομματιών ενός ελεγκτικού έργου στα προκαθορισμένα χρονικά πλαίσια. Η παρακολούθηση του πλάνου ελέγχου είναι εξίσου σημαντική, καθώς εντάσσεται στα πλαίσια της ολοκληρωμένης διαδικασίας διαχείρισης έργου. Πέρα από τα εργαλεία διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και έργων, ο ελεγκτής μπορεί να επιλέξει εξειδικευμένα εργαλεία διαχείρισης ελεγκτικών έργων και ανθρώπινων πόρων, τα οποία επιτρέπουν την καλύτερη αξιοποίηση όλων των διαθέσιμων πόρων μέσα από την παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας κάθε ελεγκτικού έργου σε σχέση με το σχετικό προϋπολογισμό.

Στο ετήσιο πλάνο ελέγχων θα πρέπει να αναγνωρίζονται:

* Ο σκοπός και το εύρος του καθώς θα πρέπει να αντιστοιχίζεται με τους στόχους του οργανισμού για το έτος.
* Τον μήνα για τον οποίο προγραμματίζεται η έναρξη κάθε ελεγκτικού έργου.
* Οι δραστηριότητες των περιοχών που πρόκειται να ελεγχθούν, διακρίνοντας μεταξύ οριζόντιων και κάθετων ελέγχων.
* Κατάλογος των επικεφαλής και των μελών των ομάδων ελέγχου για κάθε ελεγκτικό έργο.
* Το σύνολο των εκτιμώμενων συνολικών πόρων που απαιτούνται για την επιτυχή ολοκλήρωση κάθε ελεγκτικού έργου.

Παρακάτω παραθέτουμε, με βάση το προαναφερθέν ενδεικτικό μακροχρόνιο πλάνο ελέγχων, το ετήσιο πλάνο ελέγχων του έτους 20Χ1:

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  | **20Χ1** | | | |
| **α/α** | **Περιοχή** | **Βαθμολογία κινδύνου** | **Εκτιμώμενη διάρκεια (ημ.)** | **Τρίμηνο 1** | **Τρίμηνο 2** | **Τρίμηνο 3** | **Τρίμηνο 4** |
| 1 | Ανθρώπινοι πόροι | 21 | 40 | Χ | Χ |  |  |
| 2 | Προμήθειες | 22 | 50 |  | Χ | Χ |  |
| 3 | Καταστήματα- υποκαταστήματα | 23 | 80 | Χ |  | Χ | Χ |

Ως προς τους εκτιμώμενους διαθέσιμους πόρους της μονάδας εσωτερικού ελέγχου για την εκτέλεση του ετήσιου πλάνου ελέγχων, ο επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να λάβει υπόψη του:

* Τον διαθέσιμο αριθμό ελεγκτών της μονάδας εσωτερικού ελέγχου.
* Τις διαθέσιμες εργάσιμες ημέρες μέσα στο έτος ανά ελεγκτή και στο σύνολο της ελεγκτικής δύναμης, αφού τις μειώσει με τις δικαιούμενες ημέρες άδεια, τυχόν αναρρωτικές άδειες και για ημέρες που απαιτούνται για την συμμετοχή των ελεγκτών σε εκπαιδευτικά προγράμματα κτλ.
* Την κατανομή των ελεγκτών στα διάφορα ελεγκτικά έργα σύμφωνα με την εμπειρία των ελεγκτών, τις γνώσεις και δεξιότητές τους κτλ.

Παρακάτω, παραθέτουμε ένα παράδειγμα υπολογισμού των απαιτούμενων ελεγκτών και καταλογισμού του χρόνους τους στην διάρκεια ενός έτους για μια μονάδα εσωτερικού ελέγχου που απασχολεί 5 ελεγκτές:

Υπολογισμός διαθέσιμων ανθρωποημερών

Σύνολο ημερών έτους 365 ημέρες

Αργίες / Σαββατοκύριακα 2 ημέρες Χ 52 εβδομάδες 104 ημέρες

Επίσημες Αργίες 12 ημέρες 12 ημέρες

Κανονική Άδεια έτους 24 ημέρες 24 ημέρες

Πιθανές Απουσίες Ασθένειας κτλ. 10 ημέρες 10 ημέρες

Απουσία λόγω εκπαίδευσης 7 ημέρες 7 ημέρες

Σύνολο Μη Αξιοποιήσιμων Ημερών 157 ημέρες

Σύνολο Αξιοποιήσιμων - Ωφέλιμων Ημερών 365 – 157 208 ημέρες

Αριθμός ελεγκτών 5 ελεγκτές

Σύνολο διαθέσιμων ανθρωποημερών 208Χ5 1040 ημέρες

Υπολογισμός ελεγκτικών αναγκών

Ανθρωποημέρες ανά Αντικείμενο Ελέγχου (2 φορές ετησίως) 15 ανθρωποημέρες Χ 2 30 ημέρες

Ανθρωποημέρες ανά Αντικείμενο Ελέγχου (3 φορές ετησίως) 25 ανθρωποημέρες Χ 2 50 ημέρες

Ανθρωποημέρες ανά Αντικείμενο Ελέγχου (1 φορά ετησίως) 20 ανθρωποημέρες Χ 1 20 ημέρες

Σύνολο Απαιτούμενων Ημερών για Διενέργεια Ελέγχων 100 ημέρες

Αναλογία χρόνου ελεγκτή για την διενέργεια ελέγχων 100/208 48%

Ανθρωποημέρες Τακτικών Ελέγχων με βάση ετήσιο πλάνο 800 ανθρωποημέρες 800 ημέρες

Εκτιμώμενες Ανθρωποημέρες Έκτακτων Ελέγχων 150 ανθρωποημέρες 120 ημέρες

Ανθρωποημέρες για Follow up 50 ανθρωποημέρες 50 ημέρες

Σύνολο απαιτούμενων ημερών για την διενέργεια ελέγχων 1000 ημέρες

Ποσοστό απασχόλησης ελεγκτή 1000/1040 96%

Στο Παράρτημα παρατίθενται μελέτες περίπτωσης οι οποίες αφορούν τόσο τον εντοπισμό κινδύνων και των σχετικών δικλείδων ασφαλείας, όσο και τα όσα αναφέρθηκαν παραπάνω για την εκπόνηση του ετήσιου πλάνου ελέγχων μιας μονάδας εσωτερικού ελέγχου.

4.3 Πλάνο διενέργειας ελεγκτικού έργου

Η διαδικασία σχεδιασμού του ελεγκτικού έργου ξεκινά συνήθως με την έκδοση σχετικής Εντολής Ελέγχου, η οποία ουσιαστικά αποτελεί και την αρχή της προετοιμασίας του ελεγκτικού έργου για τον ελεγκτή. Με βάση το ετήσιο πλάνο ελέγχου και πριν από τον αναλυτικό προγραμματισμό κάθε ελέγχου, εκδίδεται η εντολή ελέγχου που αναφέρει την ελεγχόμενη περιοχή και την περίοδο του ελέγχου. Η εντολή ελέγχου κοινοποιείται στην ελεγχόμενη μονάδα πριν την έναρξη διενέργειας του ελέγχου. Σε περιπτώσεις προγραμματισμένων ελέγχων, όπου απαιτείται σχετική προετοιμασία του ελεγχόμενου, προηγείται σχετική ενημέρωση της ελεγχόμενης μονάδας. Στους αιφνιδιαστικούς ελέγχους (ελέγχους που αφορούν φύλαξη και διακίνηση χρηματικών ποσών, την ασφάλεια, υποψίες απάτης κτλ.) η Εντολή Ελέγχου παραδίδεται στον επικεφαλής της ελεγχόμενης περιοχής την ημέρα και ώρα έναρξης του ελέγχου. Στη συνέχεια, ξεκινάει η διαδικασία συλλογής πληροφοριών από τον ελεγκτή. Σκοπός της συλλογής πληροφοριών σχετικά με την περιοχή που πρόκειται να ελεγχθεί είναι ο προσδιορισμός των σχετικών κινδύνων, μια εργασία η οποία θα αποτελέσει πηγή χρήσιμων πληροφοριών για τη διαμόρφωση του αναλυτικού πλάνου του έργου. Πιο συγκεκριμένα, οι πληροφορίες αυτές χρησιμεύουν για τον προσδιορισμό του απαιτούμενου χρόνου ελέγχου, των απαραίτητων τεκμηρίων, αλλά και της όποιας ειδικής γνώσης και των εργαλείων τα οποία κρίνονται απαραίτητα για την διενέργεια του ελέγχου.

Ο ελεγκτής ανατρέχει στο αρχείο του εσωτερικού ελέγχου και εξετάζει τα ευρήματα των εκθέσεων των πρόσφατων ελέγχων, και οποιαδήποτε άλλα στοιχεία κρίνονται απαραίτητα για τη διενέργεια του ελέγχου. Επίσης, κατά τη διαδικασία της συλλογής πληροφοριών θα πρέπει να έρθει σε επαφή με τον επικεφαλής της ελεγχόμενης περιοχής ώστε να συλλέξει τις απαραίτητες πληροφορίες για την εκπόνηση του αναλυτικού προγράμματος ελέγχου (kick-off-meeting). Ενδεικτικά, αντικείμενο συζήτησης στην αρχική συνάντηση (kick-off-meeting) είναι:

* Ο σκοπός του ελέγχου
* Η διάρκεια του ελέγχου
* Αιτήματα για διάφορες αρχικές πληροφορίες σχετικά με το αντικείμενο του ελέγχου
* Η άποψη του ελεγχόμενου σχετικά με την ελεγχόμενη περιοχή
* Η αναγνώριση των σχετικών κινδύνων
* Η διαβεβαίωση ότι προσχέδιο της έκθεσης ελέγχου (Draft Report) θα συζητηθεί με τους ελεγχόμενους πριν την παράδοση της τελικής έκθεσης (Final Report) στη διοίκηση.
* Η ενημέρωση σχετικά με το ποιοι θα είναι οι παραλήπτες της Έκθεσης Ελέγχου.
* Η ενημέρωση σχετικά με την έννοια και τον σκοπό της διαδικασίας παρακολούθησης των ευρημάτων (follow-up)

Καλή πρακτική αποτελεί η τήρηση πρακτικών αυτής της αρχικής συνάντησης τα οποία να περιλαμβάνονται στον φάκελο του κάθε ελεγκτικού έργου.

Πιο αναλυτικά, το πλάνο ανά ελεγκτικό έργο θα πρέπει να περιλαμβάνει τις διαδικασίες για την συλλογή, ανάλυση, ερμηνεία και καταγραφή της σχετικής με το ελεγκτικό έργο πληροφόρησης. Επίσης, θα πρέπει να περιλαμβάνει τους στόχους του έργου, να ορίζεται το εύρος και τον βαθμό των ελεγκτικών διαδικασιών που απαιτούνται σε κάθε στάδιο του ελεγκτικού έργου. Επιπλέον, θα πρέπει να αναγνωρίζονται τυχόν τεχνικά ζητήματα, οι κίνδυνοι και οι συναλλαγές που αποτελούν αντικείμενο του ελέγχου, η χρονική περίοδος που αφορά, και η εκτιμώμενη διάρκεια του ελεγκτικού έργου. Είναι σημαντικό το πλάνο ανά ελεγκτικό έργο να είναι ολοκληρωμένο πριν την έναρξη του σχετικού ελεγκτικού έργου, αλλά και να μπορεί να τροποποιείται κατά την διάρκειά του.

Εξαιτίας του ότι ο επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου είναι υπεύθυνος για τον προσδιορισμό του τρόπου και της χρονικής περιόδου επικοινωνίας των αποτελεσμάτων, είναι σημαντικό τέτοιου είδους θέματα να ληφθούν υπόψη στις περιλαμβανόμενες στο πλάνο ανά ελεγκτικό έργο πληροφορίες (πχ. Η χρονική περίοδος επικοινωνίας των αποτελεσμάτων επηρεάζεται από την καλυπτόμενη περίοδο που αφορά το ελεγκτικό έργο αλλά και από τους διαθέσιμους πόρους της μονάδας εσωτερικού ελέγχου την δεδομένη χρονική στιγμή). Σε κάθε περίπτωση όμως, η ενημέρωση της διοίκησης σχετικά με την εκτιμώμενη περίοδο επικοινωνίας των αποτελεσμάτων, αλλά και του τρόπου με τον οποίο θα λάβει χώρα αυτή η επικοινωνία είναι αναγκαία κατά την έναρξη του ελεγκτικού έργου. Σε περίπτωση που απαιτηθεί να τροποποιηθεί ή να προσδιοριστεί με περισσότερη ακρίβεια πχ. η ημερομηνία παράδοσης της έκθεσης ελέγχου η διοίκηση θα πρέπει να λάβει νεότερη σχετική πληροφόρηση.

Η διοίκηση της ελεγχόμενης μονάδας θα πρέπει να κρατείται ενήμερη τόσο κατά την διάρκεια του ελεγκτικού έργου, όσο και κατά το στάδιο προγραμματισμού του ελέγχου. Θέματα τα οποία θα πρέπει να συζητιούνται με την διοίκηση της ελεγχόμενης μονάδας κατά το στάδιο προγραμματισμού του ελεγκτικού έργου είναι οι στόχοι και το εύρος του ελεγκτικού έργου, η διάρκειά του, η ελεγκτική ομάδα που θα διενεργήσει το ελεγκτικό έργο, η διαδικασία επικοινωνίας καθ’ όλη την διάρκεια του ελεγκτικού έργου, τυχόν αιτήματα της διοίκησης της ελεγχόμενης μονάδας για έλεγχο, θέματα ενδιαφέροντος της μονάδας εσωτερικού ελέγχου καθώς και θέματα που άπτονται της έκθεσης ελέγχου και της διαδικασίας follow-up.

Όσον αφορά τους στόχους που θα πρέπει να περιλαμβάνονται στο πλάνο ανά ελεγκτικό έργο, αυτοί θα πρέπει να έχουν την μορφή γενικών προτάσεων οι οποίες θα καθορίζουν το τι το ελεγκτικό έργο θέλει να επιτύχει. Όσον αφορά τις ελεγκτικές διαδικασίες που θα πρέπει να περιλαμβάνονται στο πλάνο ανά ελεγκτικό έργο, αυτές είναι τα μέσα που θα χρησιμοποιήσει η μονάδα εσωτερικού ελέγχου για να επιτύχει τους στόχους που έχει θέσει. Οι ελεγκτικοί στόχοι και οι ελεγκτικές διαδικασίες απαρτίζουν το εύρος του ελεγκτικού έργου και θα πρέπει να συνδέονται με τους ανάλογους κινδύνους που αντιμετωπίζει η ελεγχόμενη μονάδα. Επομένως, ο σκοπός της εκτίμησης κινδύνων κατά την διάρκεια προγραμματισμού του ελεγκτικού έργου, είναι να αναγνωρίσει εκείνες τις περιοχές της ελεγχόμενης μονάδας οι οποίες θα πρέπει να ελεγχθούν από την μονάδα εσωτερικού ελέγχου. Για να διενεργηθεί όμως εκτίμηση κινδύνων απαιτείται η συλλογή και ανάλυση πληροφόρησης σχετικά με την λειτουργία της ελεγχόμενης μονάδας, όπως οι στόχοι της, οι Πολιτικές, οι διαδικασίες, οι συμβάσεις, το σχετικό νομικό πλαίσιο που επηρεάζουν την λειτουργία της ελεγχόμενης μονάδας, η οργανογραμματική διάρθρωση του τμήματος, οι περιγραφές θέσεων εργασίας, τα εμπλεκόμενα πληροφοριακά συστήματα. Επίσης, χρειάζεται η μονάδα εσωτερικού ελέγχου να ανατρέξει στα αποτελέσματα προηγούμενων ελέγχων της στην ελεγχόμενη περιοχή, αλλά και στα αποτελέσματα άλλων φορέων παροχής διαβεβαιωτικών υπηρεσιών όπως οι εξωτερικοί ελεγκτές. Τέλος, θα πρέπει να λάβει υπόψη της τεχνικά θέματα από σχετική βιβλιογραφία με την ελεγχόμενη περιοχή και τυχόν αιτήματα από την διοίκηση της ελεγχόμενης μονάδας για επικέντρωση του ελεγκτικού έργου σε συγκεκριμένες περιοχές.

Σε ορισμένες περιπτώσεις, ίσως κριθεί απαραίτητη η διενέργεια προκαταρκτικής έρευνας προκειμένου η μονάδα εσωτερικού ελέγχου να αποκτήσει βαθύτερη γνώση της λειτουργίας της ελεγχόμενης μονάδας, των περιοχών που ίσως χρίζουν επικέντρωσης και των λόγων που απαιτούν κάτι τέτοιο, των στόχων της ελεγχόμενης μονάδας, της οργανογραμματικής της δομής, του τρόπου λειτουργίας της κτλ. Η έρευνα δύναται να λάβει χώρα με διάφορους τρόπους όπως με συζητήσεις με την διοίκηση και το προσωπικό της ελεγχόμενης μονάδας, με επιτόπιες παρατηρήσεις του τρόπου λειτουργίας της, με επισκόπηση των σχετικών αναφορών προς τη διοίκηση, με καταγραφή των βασικών δικλείδων ασφαλείας της ελεγχόμενης μονάδας. Όλα τα παραπάνω θα επηρεάσουν τον προγραμματισμό του επικείμενου ελεγκτικού έργου ως προς τις ημερομηνίες έναρξης διενέργειας και ολοκλήρωσης του, την ημερομηνία ολοκλήρωσης της σχετικής έκθεσης ελέγχου, τους στόχους τους ελεγκτικού έργου και το σχετικό εύρος του καθώς και την μεθοδολογία που θα ακολουθηθεί. Είναι τόσο σημαντικό αυτό το στάδιο της έρευνας, και προτείνουμε την διενέργειά του σε κάθε ελεγκτικό έργο, αφού οι συλλεχθείσες πληροφορίες θα μπορούσαν ακόμη και να αναβάλλουν ή να ματαιώσουν το εν λόγω ελεγκτικό έργο σε αυτό το στάδιο. Για παράδειγμα, μια αναβολή του ελεγκτικού έργου θα μπορούσε να οφείλεται στο ότι η μονάδα εσωτερικού ελέγχου έλαβε γνώση, μέσω αυτού του σταδίου της έρευνας, για την επικείμενη εισαγωγή μηχανογραφικής εφαρμογής η οποία θα επηρεάσει τον τρόπο λειτουργίας και τις δικλείδες ασφαλείας της ελεγχόμενης μονάδας. Τα αποτελέσματα της έρευνας της μονάδας εσωτερικού ελέγχου δύνανται να επικοινωνηθούν προφορικά στην διοίκηση της ελεγχόμενης μονάδας. Όμως, είναι σημαντικό να τονιστεί ότι η μονάδα εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να έχει καταγεγραμμένα τα διάφορα στάδια και τα αποτελέσματα της έρευνας.

Σε πρακτικό επίπεδο, τα αποτελέσματα της έρευνας θα βοηθήσουν την μονάδα εσωτερικού ελέγχου να καταρτίσει ένα αποτελεσματικό και αποδοτικό πρόγραμμα ελέγχου της ελεγχόμενης μονάδας το οποίο θα επικεντρώνει σε λειτουργίες που πραγματικά έχουν σημασία και δεν θα αφιερώνει πόρους σε μη σημαντικές λειτουργίες. Τι γίνεται όμως σε περίπτωση που, ακόμη και κατά το στάδιο της έρευνας, εντοπιστούν σημαντικές δυσλειτουργίες στην διαδικασία διαχείρισης κινδύνων της ελεγχόμενης μονάδας ή και στις σχετικές δικλείδες ασφαλείας; Τότε, η μονάδα εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να ενημερώσει άμεσα προφορικά τον υπάλληλο της ελεγχόμενης μονάδας ο οποίος είναι σε θέση να αναλάβει και να υλοποιήσει άμεσα την κατάλληλη διορθωτική ενέργεια, συνήθως ο επικεφαλής της. Σε περίπτωση όμως, που ο εργαζόμενος δεν προβεί στην άμεση διόρθωση της δυσλειτουργίας, η μονάδα εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να ενημερώσει την διοίκηση με την έκδοση σχετικής επικοινωνίας.

Επίσης, σε αυτό το στάδιο αναγνωρίζονται οι δραστηριότητες της ελεγχόμενης περιοχής, καθώς και οι κίνδυνοι που τις χαρακτηρίζουν, μέσα από υλικό που χορηγείται από την ίδια την ελεγχόμενη περιοχή (και το οποίο ουσιαστικά απεικονίζει το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου αυτής) και μέσω συνεντεύξεων που πραγματοποιούνται με τα στελέχη αυτής.

Σε αυτό το στάδιο, η μονάδα εσωτερικού ελέγχου μπορεί να δομήσει την προκαταρκτική αυτή έρευνα χρησιμοποιώντας την μεθοδολογία του πλαισίου COSO ως εξής:

* Περιβάλλον ελέγχου.
* Περιλαμβάνει τον όγκο δραστηριότητας, τους στόχους της, τον τρόπο οργάνωσης της, τις τοποθεσίες που βρίσκεται εγκατεστημένη και τις διαδικασίες που πρέπει να επισκοπηθούν.
* Πολιτικές και διαδικασίες, τα ισχύοντα νομικά και κανονιστικά πλαίσια, τις σημαντικές συμβάσεις κτλ. που θα μπορούσαν να έχουν αντίκτυπο στις λειτουργίες της ελεγχόμενης περιοχής.
* Ο τύπος ηγεσίας και τρόπος λειτουργίας και ανάθεσης των αρμοδιοτήτων, των εξουσιοδοτήσεων και των ευθυνών.
* Αξιολόγηση κινδύνων
* Οι κίνδυνοι στους οποίους εκτίθεται και διαχειρίζεται η ελεγχόμενη περιοχή και τα αποτελέσματα τυχόν πρόσφατων ελέγχων και αξιολογήσεων και αυτό-αξιολογήσεων κινδύνων. Σε αυτή τη φάση, σημαντικό είναι η μονάδα εσωτερικού ελέγχου να εστιάσει στους εγγενείς και όχι στους υπολειπόμενους κινδύνους.
* Το μητρώο κινδύνων, εάν υπάρχει, θα αποτελέσει πολύτιμη πηγή πληροφόρησης για την μονάδα εσωτερικού ελέγχου, αφού πρώτα επιβεβαιώσουν την ορθότητα και την πληρότητά του για τους σκοπούς του ελεγκτικού έργου.
* Δικλείδες ασφαλείας
* Το συνολικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου που διέπει τη λειτουργία της ελεγχόμενης περιοχής. Σημειώνεται ότι η λεπτομερής ανάλυσή του θα λάβει χώρα στο στάδιο της διενέργειας του ελέγχου και όχι σε αυτό το στάδιο.
* Διαδικασίες παρακολούθησης
* Τα αποτελέσματα προηγούμενων εσωτερικών και εξωτερικών ελέγχων που πραγματοποιήθηκαν.
* Τα αποτελέσματα (τρέχουσες, πρόσφατες τάσεις) των δεικτών μέτρησης της απόδοσης της ελεγχόμενης περιοχής, καθώς και εντοπισθέντα προβλήματα ή περιστατικά που υποδεικνύουν μη αποτελεσματικές Πολιτικές, διαδικασίες ή συστήματα.
* Πληροφόρηση και επικοινωνία
* Τα πληροφοριακά συστήματα που χρησιμοποιούνται για την υποστήριξη της λειτουργίας της ελεγχόμενης περιοχής και αξιολόγηση της αναγκαιότητας χρήσης ελεγκτικών τεχνικών με την χρήση υπολογιστών και άλλες τεχνικές ανάλυσης δεδομένων.
* Αναφορές και επικοινωνίες που λαμβάνουν χώρα εντός της ελεγχόμενης περιοχής.

4.4 Προετοιμασία προγραμμάτων ελέγχου

Το πρόγραμμα ελέγχου αποτελείται από ένα λεπτομερές σχέδιο εργασιών που πρόκειται να εκτελεστούν και περιλαμβάνει τα βήματα που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων του ελεγκτικού έργου. Η σύνταξη του προγράμματος εσωτερικού ελέγχου ολοκληρώνει τη φάση της προκαταρκτικής επανεξέτασης. Το πρόγραμμα ελέγχου περιγράφει την επιτόπια εργασία που είναι απαραίτητη να διενεργηθεί για την επίτευξη των στόχων του ελέγχου. Ο σκοπός ενός προγράμματος ελέγχου είναι να καθορίσει τις διαδικασίες που πρέπει να ακολουθηθούν κατά τη διάρκεια του ελέγχου, ώστε ο έλεγχος να επιτύχει τους στόχους του. Μετά το πέρας της προκαταρκτικής έρευνας, ο ελεγκτής είναι σε θέση να θέσει τους στόχους του ελέγχου. Σε αυτό το στάδιο, το πρόγραμμα ελέγχου θα πρέπει να καταρτιστεί το οποίο θα βοηθήσει την μονάδα εσωτερικού ελέγχου να μην ξεφύγει από το σωστό πλαίσιο για την επίτευξη των στόχων του ελεγκτικού έργου.

Το αναλυτικό πρόγραμμα ελέγχου παρουσιάζεται από τον ελεγκτή στους ελεγχόμενους και στην συνέχεια καθορίζονται οι πόροι που απαιτούνται από το προσωπικό της ελεγχόμενης περιοχής για κάθε ενότητα του ελεγκτικού έργου. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω συναντήσεων του ελεγκτή με τους ελεγχόμενους. Κατά τη συνάντηση αυτή, διευκρινίζεται ο σκοπός του ελέγχου και ανταλλάσσονται γνώμες για τα επίπεδα του κινδύνου που τυχόν παρουσιάζονται και το βαθμό ελέγχου που απαιτείται.

Για την αποτελεσματικότερη λειτουργία της μονάδας εσωτερικού ελέγχου και την τυποποίηση της διενέργειας των ελέγχων για τις βασικές συναλλακτικές δραστηριότητες, συντάσσονται και χρησιμοποιούνται σχετικά προγράμματα ελέγχου. Το πρόγραμμα ελέγχου περιγράφει λεπτομερώς τις ελεγκτικές ενέργειες που θα πρέπει να εκτελεσθούν έτσι ώστε να εξαχθούν τα απαραίτητα συμπεράσματα για την ελεγχόμενη περιοχή και να καλυφθούν οι ελεγκτικοί στόχοι που έχουν τεθεί.

Τα προγράμματα ελέγχου συνήθως περιλαμβάνουν:

* Τους στόχους της κάθε ελεγκτικής ενέργειας.
* Τους κινδύνους που συνδέονται με τα σχετικά βήματα ελέγχου.
* Την μέθοδο δειγματοληψίας.
* Τα εργαλεία ελέγχου που θα χρησιμοποιηθούν.
* Την απαραίτητη επιβεβαίωση (assurance) που θα πρέπει να ληφθεί και η οποία περιλαμβάνεται στο σχετικό βήμα ελέγχου.

Με την ολοκλήρωση της κάθε ελεγκτικής εργασίας, το πρόγραμμα ελέγχου και τα αναλυτικά βήματα ελέγχου θα πρέπει να συνδέονται με τα φύλλα ελέγχου στα οποία πραγματοποιήθηκε η ελεγκτική εργασία. Στο πρόγραμμα ελέγχου θα πρέπει να αναφέρεται επίσης το όνομα του ελεγκτή που πραγματοποίησε την εργασία και η ημερομηνία που πραγματοποιήθηκε η εργασία.

Διευκρινίζεται ότι η ύπαρξη των προγραμμάτων ελέγχου, σε κάθε περίπτωση αφορά μέσο για την υποστήριξη και την αποτελεσματικότερη εκτέλεση του ελέγχου. Σε καμία περίπτωση δεν θα πρέπει να θεωρηθεί ότι τα προγράμματα ελέγχου καλύπτουν το σύνολο των ελεγκτικών εργασιών, καθώς τα ίδια τα προγράμματα ελέγχου μπορεί να έχουν αναπτυχθεί από στελέχη που δεν έχουν την κατάλληλη εμπειρία ή που στερούνται των ειδικών γνώσεων που ενδεχομένως απαιτούνται για την επαρκή ανάπτυξη τους.

Για την διατήρηση της αποτελεσματικότητας των προγραμμάτων ελέγχου, αυτά θα πρέπει να ενημερώνονται και προσαρμόζονται ανάλογα με όλες τις αλλαγές που προκύπτουν λόγω της πιθανής αναθεώρησης των Πολιτικών και διαδικασιών και της ενδεχόμενης έκδοσης νέων (έτσι ώστε αυτά να διατηρούνται πάντα επίκαιρα και ουσιαστικά). Τα προγράμματα ελέγχου επίσης θα πρέπει να τροποποιούνται και να αναπροσαρμόζονται στην περίπτωση που κατά την ελεγκτική εργασία εντοπίζονται αδυναμίες ή απαιτούνται αλλαγές, έτσι ώστε να καλύπτονται πιθανόν νέες απαιτήσεις.

Την ευθύνη για την τήρηση του αρχείου, την διαρκή παρακολούθηση εξελίξεων και αλλαγών, καθώς επίσης την ενημέρωση και την αναπροσαρμογή των προγραμμάτων ελέγχου θα πρέπει να έχει συγκεκριμένο- υπεύθυνο στέλεχος της μονάδας εσωτερικού ελέγχου.

Για την σύνταξη του προγράμματος ελέγχου, η μονάδα εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να λάβει υπόψη της τα εξής:

* Ανάγκες των αποδεκτών της έκθεσης ελέγχου.
* Ισχύουσες νομικές και κανονιστικές υποχρεώσεις.
* Σημαντικά ευρήματα και συστάσεις από προηγούμενους ελέγχους που θα μπορούσαν να επηρεάσουν τους στόχους του παρόντος ελέγχου.
* Σημαντικά ευρήματα και συστάσεις από ελέγχους άλλων ελεγκτικών μονάδων (πχ. εξωτερικοί ελεγκτές και άλλοι πάροχοι διαβεβαιωτικών υπηρεσιών).
* Πιθανές πηγές δεδομένων που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν ως ελεγκτικά τεκμήρια, υπό την έννοια της εγκυρότητας και αξιοπιστίας τους.
* Την επάρκεια του προσωπικού της μονάδας εσωτερικού ελέγχου και τυχόν άλλων απαιτούμενων πόρων.
* Τα κριτήρια αξιολόγησης της απόδοσης της ελεγχόμενης περιοχής.

Παρακάτω παρουσιάζονται ορισμένα βασικά σημεία για την επιτυχή σύνταξη προγραμμάτων ελέγχων:

* Επανεξέταση των αποτελεσμάτων της προκαταρκτικής έρευνας με τον επικεφαλής της ελεγχόμενης περιοχής.
* Συνάντηση της ομάδας ελέγχου με τον επικεφαλής της ελεγχόμενης περιοχής προκειμένου να καθοριστούν οι τομείς που θα δοθεί προτεραιότητα κτλ.
* Αναγνώριση και επισκόπηση πληροφοριών όπως:
* Ισχύουσες Πολιτικές και διαδικασίες
* Κριτήρια μέτρησης της απόδοσης
* Πληροφορίες σχετικά με την στρατηγική της ελεγχόμενης περιοχής
* Ασφαλιστήρια συμβόλαια σε ισχύ
* Πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού
* Πληροφορίες για την υγιεινή και την ασφάλεια
* Διαδικασίες σχετικά με την ασφάλεια πληροφοριών
* Θα πρέπει να περιλαμβάνεται μια γενική επισκόπηση των εργασιών που λαμβάνουν χώρα στην ελεγχόμενη περιοχή.
* Προσδιορισμός των τεχνικών λήψης ελεγκτικών τεκμηρίων.
* Σε περίπτωση διενέργειας συνεντεύξεων, πιθανές ερωτήσεις:
* Ποιους θεωρείτε ως τους κορυφαίους κινδύνους για τα επόμενα έτη;
* Προσδιορίστε τις κύριες δραστηριότητες διαχείρισης κινδύνου που λαμβάνουν χώρα.
* Ποια είναι τα δυνατά σημεία που σχετίζονται με τη διαχείριση κινδύνων;
* Υπάρχουν, και αν ναι, ποιες είναι οι δυνατότητες βελτίωσης;
* Με ποιο τρόπο επιμετράται την επιτυχία της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνου;
* Το πρόγραμμα ελέγχου θα πρέπει να περιλαμβάνει λεπτομερείς οδηγίες για την υλοποίησή του.
* Το πρόγραμμα ελέγχου θα πρέπει να περιέχει μια εκτίμηση του χρόνου που απαιτείται για την ολοκλήρωση του.
* Τα βήματα του προγράμματος ελέγχου θα πρέπει να είναι αριθμημένα
* Το πρόγραμμα ελέγχου θα πρέπει να φέρει την έγκριση του επικεφαλής της ομάδας ελέγχου.
* Τυχόν σημαντικές αλλαγές στο πρόγραμμα ελέγχου θα πρέπει να τεκμηριώνονται γραπτώς.
* Κάθε ελεγκτική διαδικασία θα πρέπει να υποστηρίζει την επίτευξη των στόχων του ελέγχου, και κάθε στόχος θα πρέπει να επιδιώκεται να επιτευχθεί με ελεγκτικές διαδικασίες.

Είναι σημαντικό να αναφερθεί ξεχωριστά ότι κάθε στόχος του ελέγχου θα πρέπει να αντιστοιχίζεται με συγκεκριμένα ελεγκτικά βήματα που περιλαμβάνονται στο πρόγραμμα ελέγχου. Παρακάτω παραθέτουμε ένα ενδεικτικό πρόγραμμα ελέγχου με βάση όσα προαναφέραμε:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Στόχος:** |  | | |
| **α/α** | **Ελεγκτική διαδικασία** | **Σύνδεση με Φύλλα ελέγχου** | **Αρχικά ελεγκτή και ημερομηνία** |
| **1** |  |  |  |
| **2** |  |  |  |
| **3** |  |  |  |

Στην προαναφερθείσα μελέτη περίπτωσης της Air-France-KLM, με βάση την αναγνώριση κινδύνων και των δικλείδων ασφαλείας που διενεργήσαμε (βλέπε παραπάνω), και ένα πρόγραμμα ελέγχων θα μπορούσε να περιλαμβάνει τα κάτωθι βήματα:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Επίπεδο διαδικασιών 1** | **Επίπεδο διαδικασιών 2** | **Αναγνωρισμένοι κίνδυνοι** | **Δικλείδες ασφαλείας** | **Ελεγκτικά βήματα** |
| Σχέδιο πτήσης | Οργάνωση των πτήσεων | Διακοπή λειτουργίας πτήσεων λόγω πολιτικών θεμάτων σε μια χώρα | Ενημέρωση επί των τελευταίων πολιτικών ειδήσεων και εξελίξεων | Ελέγξτε αν έχει προσχεδιαστεί εναλλακτική διαδρομή πτήσης για ειδικούς/ έκτακτους σκοπούς και αν έχει διενεργηθεί τυχόν αξιολόγηση για ενδεχόμενα πολιτικά ζητήματα σε τρίτες χώρες |
| Εναλλακτικά σχέδια πτήσης | Ελέγξτε σε δείγμα πτήσεων, αν υπάρχει εναλλακτικό σχέδιο πτήσης |
| Αλλαγές στη λειτουργία πτήσεων λόγω καιρικών συνθηκών | Εναλλακτικές διαδρομές πτήσεων | Ελέγξτε σε δείγμα πτήσεων εάν υπάρχει έλεγχος καιρικών συνθηκών πριν από την απογείωση ενός αεροσκάφους και εάν συμπληρώνεται η λίστα ελέγχου καιρού πριν από την απογείωση |
| Προκαταρκτικός έλεγχος καιρικών συνθηκών | Ελέγξτε ποια υπηρεσία προβλέπει τις καιρικές συνθήκες και βεβαιωθείτε ότι είναι εξειδικευμένη σε αυτόν τον τομέα. |
| Αλλαγές στη λειτουργία πτήσεων λόγω κανονιστικών απαιτήσεων | Περιοδικές αξιολογήσεις της κατάστασης του αεροσκάφους και συμμόρφωσης με νομικές και κανονιστικές απαιτήσεις | Ελέγξτε εάν πριν από οποιαδήποτε Άδεια Λειτουργίας σε μια χώρα υπάρχει πρόβλημα συμμόρφωσης. Αναλύστε με τη Νομική Υπηρεσία εάν υπάρχει πρόβλημα συμμόρφωσης και πώς διευθετήθηκε.  Καθορίστε για ένα δείγμα χωρών τον τρόπο χορήγησης της Άδειας λειτουργίας και τους όρους των συμβάσεων. |
| Επιβάρυνση του οργανισμού με επιπλέον κόστη λόγω ακυρωθέντων πτήσεων ή λόγω καθυστερήσεων στις πτήσεις | Επιπλέον προϋπολογισθέντες δαπάνες για έκτακτα γεγονότα | Ελέγξτε αν στον προϋπολογισμό υπάρχει γραμμή για επιπλέον έξοδα λόγω ακύρωσης πτήσεων. Αξιολογήστε πώς έχει υπολογιστεί αυτό το ποσό. |
| Σχεδιασμός εφικτού προγράμματος πτήσεων | Λάβετε τις μελέτες που οδήγησαν στο πρόγραμμα πτήσεων. Ελέγξτε πόσες ακυρώσεις είχαν γίνει τα τρία τελευταία χρόνια. |
| Οργάνωση των πληρωμάτων των πτήσεων | Απουσίες πληρωμάτων πτήσεων | Σύστημα διαχείρισης παρουσιών με επιβραβεύσεις και πειθαρχικά μέτρα | Δοκιμάστε το σύστημα παρακολούθησης παρουσιών για να δείτε αν καταγράφει κατάλληλα περιπτώσεις απουσίας μελών πληρωμάτων |
| Ύπαρξη εναλλακτικών διαθέσιμων υποψηφίων | Ζητήστε από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού τον εναλλακτικό κατάλογο υποψηφίων και ελέγξτε σε δείγμα την αμεσότητα διαθεσιμότητάς τους |
| Αναποτελεσματικότητα στην εργασία λόγω του υψηλού φόρτου εργασίας | Περιοδική εναλλαγή των πληρωμάτων σε πτήσεις | Ζητήστε από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού την αναφορά φόρτου εργασίας εάν υπάρχει και ελέγξτε εάν οι ώρες εργασίας είναι σύμφωνες με τους κανονισμούς και με τη σύμβαση εργασίας |
| Οργάνωση των φαγητών και ποτών της πτήσης | Ανεπάρκεια και σπατάλες τροφίμων και ποτών | Προβλέψεις ζήτησης για τρόφιμα και ποτά | Ελέγξτε αν καταγράφεται η ύπαρξη και η ακρίβεια προηγούμενων πτήσεων. Ελέγξτε αν οι προβλέψεις ταιριάζουν με αυτά τα δεδομένα |
| Έλεγχος τροφίμων και ποτών | Ζητήστε την προετοιμασμένη λίστα ελέγχου για τρόφιμα με βάση τη ζήτηση των πελατών για να δείτε αν υπάρχει και αν ακολουθείται. |
| Τρόφιμα και ποτά χαμηλής ποιότητας | Διαδικασίες προμηθειών | Προβείτε σε φυσική επιθεώρηση στο χώρο αποθήκευσης για να βεβαιωθείτε ότι τα τρόφιμα και τα ποτά που παραδίδονται είναι φρέσκα. Πάρτε ένα δείγμα τροφίμων και επιβεβαιώστε ότι οι ημερομηνίες λήξης των τροφίμων είναι τουλάχιστον 2 ημέρες από την ημερομηνία παραγωγής. Βεβαιωθείτε ότι δεν υπάρχουν τρόφιμα ή ποτά που έχουν λήξει |
| Έλεγχος ποιότητας | Εκτελέστε εργαστηριακή ανάλυση σε δείγμα ποτού και τροφίμων και επιβεβαιώστε εάν τα αποτελέσματα ταιριάζουν με τις απαιτήσεις της σύμβασης |
| Μακροχρόνιες συνεργασίες με προμηθευτές | Ελέγξτε τη λίστα των προμηθευτών για περίοδο τριών ετών. Ελέγξτε τη φήμη των προμηθευτών για την ποιότητα των τροφίμων που παραδίδει και τυχόν πιστοποιήσεις ποιότητας |
| Επιβίβαση και αποβίβαση | Check in επιβατών | Επιβίβαση επιβατών σε λάθος πτήση | Διαδικασία check-in επιβατών | Ελέγξτε την ύπαρξη διαδικασίας check-in. Αξιολογείστε την επάρκεια, την λογικότητά της και την αποτελεσματικότητά της |
| Αναγγελίες πτήσεων πριν την επιβίβαση | Παρουσιαστείτε στην αίθουσα αναχώρησης για να ελέγξετε αν γίνονται αναγγελίες (ηχητικές ή οπτικές) πριν από την απογείωση |
| Φυγάδες χωρών καταφέρνουν να επιβιβαστούν στο αεροπλάνο | Αποτελεσματική παρακολούθηση της διαδικασίας check-in των επιβατών | Παρατηρήστε τη διαδικασία check-in για να δείτε εάν το προσωπικό συμμορφώνεται πλήρως με τις διαδικασίες |
| Ενημέρωση του οργανισμού με τις τελευταίες ειδήσεις | Επιθεωρήστε την ύπαρξη αρχείων συναντήσεων για να ελέγξετε αν πράγματι πραγματοποιούνται.  Ρωτήστε το αρμόδιο άτομο για να ελέγξετε εάν είναι ενήμερος για τα τελευταία νέα. |
| Στενές και αρμονικές σχέσεις με την αστυνομία ή τις κυβερνήσεις άλλων χωρών | Επιβεβαιώστε με την αστυνομία ή τις κυβερνήσεις εάν η εταιρεία διατηρήσει επαφή μαζί τους |
| Έλεγχος αποσκευών | Φόρτωση επικίνδυνων αποσκευών στο αεροπλάνο | Πλήρης κατάλογος απαγορευμένων αποσκευών | Ελέγξτε την ύπαρξη λίστας απαγορευμένων αποσκευών.  Ελέγξτε εάν η λίστα καλύπτει όλα τα απαγορευμένα στοιχεία που πρέπει να αναφέρονται σε σύγκριση με τις απαιτήσεις του κλάδου. |
| Σάρωση αποσκευών με ακτίνες Χ | Παρατηρήστε τη διαδικασία ελέγχου αποσκευών.  Προσομοιώστε τη διαδικασία ελέγχου αποσκευών για να ελέγξετε αν το μηχάνημα λειτουργεί πραγματικά αποτελεσματικά και είναι σε θέση να εντοπίσει απαγορευμένες αποσκευές. |
| Φόρτωση υπέρβαρων αποσκευών στο αεροπλάνο | Πρότυπα επιτρεπόμενων αποσκευών και χρεώσεων υπέρβαρου | Επιθεωρήστε την ύπαρξη χρεώσεων υπέρβαρου.  Αναλύστε τα πρότυπα χρεώσεων για να δείτε εάν είναι λογικά σε σύγκριση με τα πρότυπα του κλάδου. |
| Χρήση κλίμακας ζύγισης αποσκευών | Παρατηρήστε τη διαδικασία ζυγίσεων αποσκευών και προσομοιώστε τη διαδικασία ζύγισης αποσκευών για να ελέγξετε αν το μηχάνημα λειτουργεί αποτελεσματικά |
| Φόρτωση των αποσκευών μιας πτήσης σε άλλο αεροπλάνο | Αυστηρή διαδικασία φόρτωσης αποσκευών | Ελέγξτε τα σχετικά έγγραφα της διαδικασίας φόρτωσης για να ελέγξετε την ύπαρξή και τήρησή της και αναλύστε τα για να διαπιστώσετε εάν καλύπτουν όλες τις πτυχές που πρέπει να ληφθούν υπόψη για τις διαδικασίες φόρτωσης.  Παρατηρήστε τη διαδικασία check-in για να δείτε αν ακολουθεί τις διαδικασίες |
| Ετικέτες αποσκευών | Ελέγξτε δείγμα αποσκευών για να δείτε αν έχουν ετικέτες συνδεδεμένες με την αντίστοιχη πτήση και επιβάτη |
| Απώλεια ή κλοπή αποσκευών | Διαδικασία αντιστοίχισης επιβατών με αποσκευές τους | Παρατηρήστε τη διαδικασία ελέγχου των ετικετών αποσκευών με πληροφορίες στο εισιτήριο για να βεβαιωθείτε ότι έχει τεθεί σε ισχύ |
| Παρακολούθηση ροής αποσκευών | Ελέγξτε εάν υπάρχει προσωπικό που είναι υπεύθυνο για την παρακολούθηση των αποσκευών καθ’ όλη τη διαδικασία, ειδικά στο στάδιο της μεταφοράς τους |
| Υποστήριξη εδάφους | Έλεγχος αεροσκαφών | Μη διαπιστωμένα τεχνικά προβλήματα | Πρόσληψη ειδικευμένων τεχνικών | Ρωτήστε το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού για το εκπαιδευτικό και επαγγελματικό επίπεδο των τεχνικών |
| Εκπαίδευση & περιοδικές αξιολογήσεις τεχνικών | Εξετάστε τα έγγραφα παρουσιών σε εκπαιδευτικά προγράμματα μέσω του τμήματος HR & διενεργείστε δείγμα συνεντεύξεων με τους τεχνικούς για να ελέγξετε εάν παρακολουθούν τα εκπαιδευτικά μαθήματα |
| Περιοδικές δοκιμές & συντηρήσεις | Συγκρίνετε τις περιοδικές αναφορές δοκιμών και συντήρησης και τις αναφορές ελέγχου πριν από την πτήση με τις οδηγίες για να ελέγξετε εάν οι τεχνικοί παραλείπουν κάποια βήματα. |
| Τεχνικοί έλεγχοι πριν από την πτήση |
| Ανεπάρκεια ή δυσλειτουργία εξοπλισμού διάσωσης | Περιοδικοί έλεγχοι εξοπλισμού διάσωσης και πριν από κάθε πτήση | Πραγματοποιήστε τους επιπλέον ελέγχους και συγκρίνετε τα αποτελέσματα με τις εκθέσεις των τελευταίων περιοδικών ελέγχων για να δείτε αν υπάρχουν διαφορές και που οφείλονται |
| Έλλειψη καθαριότητας και τακτοποίηση της καμπίνας επιβατών | Καθαρισμός καμπίνας επιβατών μετά τις πτήσεις | Παίξτε το ρόλο του επιβάτη για να παρατηρήσετε την κατάσταση της καμπίνας.  Ρωτήστε επιβάτες για να δείτε εάν είναι ικανοποιημένοι με την κατάσταση της καμπίνας.  Ζητήστε από το τμήμα HR το φύλλο εργασίας των εργαζομένων στις υπηρεσίες καθαρισμού. |
| Έλεγχος της κατάστασης της καμπίνας επιβατών πριν από τις πτήσεις |
| Προετοιμασία απογείωσης και προσγείωσης | Ανεπάρκεια διαδρόμου, χώρου απογείωσης και χώρου προσγείωσης | Εγγραφή περιοχών απογείωσης και προσγείωσης στο αεροδρόμιο | Ελέγξτε εάν υπάρχουν οι επίσημες επιβεβαιώσεις της διοίκησης των αεροδρομίων σχετικά με τους διαδρόμους, τις απογειώσεις και τις προσγειώσεις για τις πτήσεις της αεροπορικής εταιρείας |
| Λήψη τακτικών ενημερώσεων σχετικά με τη χωρητικότητα του αεροδρομίου | Ελέγξτε εάν η αεροπορική εταιρεία λαμβάνει υπόψη τις κοινές πληροφορίες των διοικήσεων των αεροδρομίων σχετικά με την υπόλοιπη χωρητικότητα του αεροδρομίου κατά την οργάνωση των πτήσεων |
| Κακή κατάσταση του διαδρόμου, του χώρου απογείωσης και του χώρου προσγείωσης | Περιοδικές αξιολογήσεις της κατάστασης των διαδρόμων, του χώρου απογείωσης και του χώρου προσγείωσης των αεροδρομίων | Ζητήστε από τη διοίκηση των αεροδρομίων να επιβεβαιώσει εάν προβαίνει σε αξιολογήσεις και εαν τις στέλνει στις αεροπορικές εταιρείες.  Ελέγξτε εάν υπάρχουν έγγραφα αξιολόγησης που δημιουργήθηκαν από την αεροπορική εταιρεία.  Επιβεβαιώστε ότι η αεροπορική εταιρεία λαμβάνει υπόψη αυτές τις αξιολογήσεις κατά την οργάνωση των πτήσεων |
| Λειτουργίες πτήσης | Έλεγχος κατά την πτήση | Δυσλειτουργία των οργάνων πτήσης | Διενέργεια περιοδικών ελέγχων για την πλήρη αξιολόγηση όλων των λειτουργιών των οργάνων πτήσης | Συγκρίνετε τις αναφορές περιοδικών ελέγχων και τις αναφορές ελέγχων πριν από την πτήση με τις οδηγίες για να ελέγξετε εάν παραλείπονται κάποια βήματα.  Πραγματοποιήστε τους ελέγχους και συγκρίνετε τα αποτελέσματα με την τελευταία σχετική αναφορά για να δείτε αν υπάρχουν διαφορές και που οφείλονται  Διενεργείστε συνεντεύξεις με πιλότους σχετικά με την γνώμη τους για την σταθερότητα και καλή λειτουργία των λειτουργιών των οργάνων πτήσης |
| Έλεγχοι πριν από την πτήση |
| Σφάλματα πιλότων | Πρόσληψη ειδικευμένων πιλότων | Διερευνήστε με το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού το μορφωτικό και επαγγελματικό επίπεδο των πιλότων και των διαδικασιών πρόσληψης |
| Εκπαίδευση & περιοδικές αξιολογήσεις για πιλότους | Εξετάστε τα έγγραφα του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού & διενεργείστε συνεντεύξεις με πιλότους για να ελέγξετε εάν οι πιλότοι παρακολουθούν τα εκπαιδευτικά μαθήματα και τις αξιολογήσεις, και εάν υπάρχουν αξιολογήσεις σωματικής και ψυχικής υγείας |
| Αξιολογήσεις σωματικής και ψυχικής υγείας πιλότων |
| Καταστροφή των κινητήρων ή / και άλλων μερών του αεροπλάνου | Διενέργεια περιοδικών δοκιμών και αξιολογήσεων για τον έλεγχο καλής λειτουργίας | Συγκρίνετε τις περιοδικές αναφορές δοκιμών και συντήρησης και τις αναφορές ελέγχου πριν από την πτήση με τις οδηγίες για να ελέγξετε εάν παραλείπονται κάποια βήματα |
| Έλεγχοι πριν από την πτήση |
| Ραντάρ καιρικών συνθηκών | Αναλύστε τη σχέση μεταξύ των μετεωρολογικών δεδομένων και των αποφάσεων του πιλότου κατά τη διάρκεια των πτήσεων με βάση τα ιστορικά δεδομένα |
| Σύνταξη και τήρηση σχεδίων δράσης σε περιπτώσεις τεχνικών συμβάντων | Δοκιμάστε την κατανόηση των μελών του πληρώματος για τα σχέδια δράσης χωρίς προηγούμενη ανακοίνωση.  Διενεργείστε συνεντεύξεις με πιλότους σχετικά με την εφαρμογή των σχεδίων δράσης.  Αναλύστε το ποσοστό επιτυχίας των σχεδίων δράσης με βάση τα ιστορικά δεδομένα, εάν υπάρχου |
| Κίνδυνος αεροπειρατείας και τρομοκρατικών ενεργειών | Διαδικασία check-in επιβατών | Παρατηρήστε τις διαδικασίες check-in, διενεργείστε συνεντεύξεις με αρμόδιους υπαλλήλους για την κατανόηση των οδηγιών διαδικασιών check-in |
| Διαδικασία φόρτωσης αποσκευών |
| Το πιλοτήριο έχει σχεδιαστεί με τέτοιο τρόπο ώστε να αποτρέπει την παράνομη πρόσβαση σε αυτό | Αναλύστε την αμυντική ικανότητα της οχύρωσης του πιλοτηρίου με βάση τα ιστορικά δεδομένα, εάν υπάρχουν |
| Σχέδια δράσης κατά των επιθέσεων | Ελέγξτε την κατανόηση των μελών του πληρώματος για τα σχέδια δράσης χωρίς προηγούμενη ανακοίνωση.  Διενεργείστε συνεντεύξεις με πιλότους σχετικά με την εφαρμογή των σχεδίων δράσης.  Αναλύστε το ποσοστό επιτυχίας των σχεδίων δράσης με βάση τα ιστορικά δεδομένα, εάν υπάρχουν |
| Λειτουργίες καμπίνας αεροσκάφους | Κίνδυνος από αντιεπαγγελματικές συμπεριφορές του πληρώματος | Πρόσληψη ειδικευμένου πληρώματος καμπίνας | Ρωτήστε το τμήμα HR για το μορφωτικό και επαγγελματικό επίπεδο των πληρωμάτων καμπίνας.  Εξετάστε τα σχετικά έγγραφα του τμήματος HR & διενεργείστε συνεντεύξεις με συνοδούς για να ελέγξετε εάν οι συμμετέχοντες παρακολουθούν τα εκπαιδευτικά σεμινάρια και δοκιμές, εάν υπάρχουν αξιολογήσεις σωματικής και ψυχικής υγείας, εάν ο επικεφαλής της ομάδας του πληρώματος καμπίνας υποβάλλει τις αναφορές του μετά τις πτήσεις  Παρουσιαστείτε στις πτήσεις και παρακολουθήστε το έργο του πληρώματος καμπίνας.  Ρωτήστε επιβάτες εάν οι επιβάτες είναι ικανοποιημένοι με την εξυπηρέτηση του πληρώματος καμπίνας |
| Εκπαίδευση & περιοδικές εξετάσεις για το πλήρωμα καμπίνας |
| Αξιολογήσεις σωματικής και ψυχικής υγείας πληρώματος καμπίνας |
| Ορισμός πληρώματος καμπίνας κάθε πτήσης |
| Κίνδυνος από παραβίαση των κανόνων συμπεριφοράς από επιβάτες | Παροχή οδηγιών μέσω του πληρώματος καμπίνας και μέσω ειδικών φυλλαδίων | Παρουσιαστείτε στις πτήσεις και παρακολουθήστε το έργο του πληρώματος καμπίνας.  Ρωτήστε επιβάτες εάν οι συνοδοί δίνουν τις οδηγίες, εάν υπάρχουν ειδικά φυλλάδια οδηγιών και αν είναι κατανοητά |
| Ταχείς αντιδράσεις πληρώματος καμπίνας |

Η μονάδα εσωτερικού ελέγχου, με βάση την αξιολόγηση κινδύνων θα μπορούσε αφενός να κατανείμει τα διάφορα ελεγκτικά βήματα σε ελεγκτικά έργα, και αφετέρου, ανάλογα με την αξιολόγηση κινδύνων σε πιο λεπτομερές επίπεδο να αποφασίσει είτε την διενέργεια ορισμένων ελεγκτικών βημάτων και άλλων όχι, είτε την αύξηση ή μείωση του δείγματος και της συχνότητας διενέργειας των ελεγκτικών βημάτων.

4.5 Διενέργεια ελεγκτικού έργου

Κατά το στάδιο διενέργειας ενός ελεγκτικού έργου, οι εσωτερικοί ελεγκτές θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους το είδος των πληροφοριών που απαιτούνται, την χρησιμότητά τους ως ελεγκτικά τεκμήρια προκειμένου να επιτευχθούν οι ελεγκτικοί στόχοι, το προσφερόμενο επίπεδο εμπιστοσύνης από αυτά, καθώς και την ανεξαρτησία και την εγκυρότητα του παρόχου αυτών των πληροφοριών. Οι τύποι των πληροφοριών μπορεί να είναι μέσω απευθείας παρατήρησης των διαδικασιών και των φυσικών αντικειμένων, μέσω καταγεγραμμένων/ αποθηκευμένων πληροφοριών, μέσω αναπαραστάσεων και μέσω αναλύσεων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα του πρώτου τύπου πληροφοριών είναι η διαδικασία της απογραφής των αποθεμάτων, κατά την οποία ο εσωτερικός ελεγκτής, ιδίοις όμμασι, παρακολουθεί τόσο την ακολουθούμενη διαδικασία απογραφής όσο και την φυσική τοποθεσία των αποθεμάτων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα του δεύτερου τύπου πληροφοριών είναι τα τιμολόγια, τυχόν ιστορικά δραστηριοτήτων σε ένα σύστημα, μια αναφορά από ένα πληροφοριακό σύστημα κτλ. Χαρακτηριστικό παράδειγμα του τρίτου τύπου πληροφοριών είναι τα διαγράμματα ροής διαδικασιών και οι Πολιτικές και οι διαδικασίες. Χαρακτηριστικό παράδειγμα του τέταρτου τύπου πληροφοριών είναι οι συγκρίσεις της απόδοσης ενός τμήματος ή ενός πληροφοριακού συστήματος έναντι των προδιαγραφών του ή έναντι της απόδοσής τους σε προηγούμενα χρόνια κτλ.

Οι μέθοδοι για την συλλογή πληροφοριών είναι διάφοροι και η καταλληλότητα χρήσης του καθενός εξαρτάται από το είδος του ελεγκτικού τεκμηρίου, τον ελεγκτικό στόχο και την ακολουθούμενη ελεγκτική μεθοδολογία. Έτσι, πληροφορίες μπορούν να συλλεχθούν μέσω ερωτήσεων/ αιτημάτων, μέσω παρατήρησης, μέσω επιθεώρησης, μέσω επιβεβαίωσης, μέσω επανεκτέλεσης ή μέσω παρακολούθησης. Κάθε μια από αυτές τις μεθόδους απόκτησης ελεγκτικών τεκμηρίων υποστηρίζεται είτε από χειροκίνητες διαδικασίες, είτε από αυτοματοποιημένες διαδικασίες είτε από συνδυασμό και των δύο.

Πιο αναλυτικά, οι πληροφορίες μπορούν να διακριθούν σε φυσικές πληροφορίες από την απευθείας παρατήρηση των εσωτερικών ελεγκτών σε διαδικασίες, διεργασίες, περιουσιακά στοιχεία κτλ. Για αυτές τις πληροφορίες, ειδικά αν πρόκειται να βασιστεί η ελεγκτική μεθοδολογία ή κάποιο ελεγκτικό εύρημα αποκλειστικά σε αυτές, απαιτείται η ταυτόχρονη παρατήρηση τουλάχιστον 2 μελών της ομάδας ελέγχου. Μια άλλη κατηγορία πληροφοριών είναι αυτή που προκύπτει από καταθέσεις ή μαρτυρίες ή δηλώσεις ή απαντήσεις ερωτώμενων σε ερωτήσεις των εσωτερικών ελεγκτών. Αυτή η κατηγορία πληροφοριών απαιτεί την επαλήθευση της με άλλης κατηγορίας πληροφορίες καθώς εμπεριέχει το στοιχείο της υποκειμενικότητας. Μια άλλη κατηγορία πληροφοριών είναι οι καταγεγραμμένες πληροφορίες, δηλαδή αυτές που έχουν μόνιμη μορφή. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν τα παραστατικά πώλησης, οι επιταγές κτλ., και διακρίνονται σε εσωτερική και εξωτερική, σύμφωνα με τον παρακάτω αναφερόμενο εννοιολογικό προσδιορισμό. Τέλος, μια άλλη κατηγορία πληροφοριών είναι οι αναλυτικές οι οποίες προκύπτουν από επεξεργασία, διασύνδεση ανάμεσα σε άλλες κατηγορίες πληροφοριών.

Ως προς την παράμετρο της πηγής προέλευσης των πληροφοριών, αυτές διακρίνονται, σε:

* Εσωτερικές πληροφορίες, οι οποίες δημιουργούνται και παραμένουν στην ελεγχόμενη μονάδα/ διεύθυνση/ διεργασία. Τέτοιας πηγής πληροφορίες, και ειδικά αυτές που δεν μπορούν να επαληθευτούν από τρίτους είναι μειωμένης εμπιστοσύνης για την μονάδα εσωτερικού ελέγχου. Εσωτερικές πληροφορίες όμως που δεν δημιουργούνται ή παραμένουν αποκλειστικά στον ελεγχόμενο, αλλά από άλλα τμήματα/ διευθύνσεις/διεργασίες εντός του οργανισμού και αφορούν τον αρχικό ελεγχόμενο, είναι αυξημένης εμπιστοσύνης για την μονάδα εσωτερικού ελέγχου.
* Εσωτερικές- εξωτερικές πληροφορίες, οι οποίες δημιουργούνται από τον ελεγχόμενο, αλλά χρησιμοποιούνται ή επαληθεύονται από εξωτερικό μέρος.
* Εξωτερικές- εσωτερικές πληροφορίες, οι οποίες δημιουργούνται από εξωτερικό μέρος, αλλά χρησιμοποιούνται ή επαληθεύονται από τον ελεγχόμενο. Αν και αυξημένου επίπεδου εμπιστοσύνης τέτοιας πηγής προέλευσης πληροφορίες, εντούτοις διατρέχουν τον κίνδυνο της παραποίησης της αρχικής πληροφορίας προερχόμενη από εξωτερικό μέρος.
* Εξωτερικές πληροφορίες, οι οποίες δημιουργούνται και παραμένουν στο εξωτερικό μέρος, και θεωρούνται ως οι πιο αξιόπιστες για την μονάδα εσωτερικού ελέγχου.

Η διενέργεια ελέγχων από την μονάδα εσωτερικού ελέγχου συνεπάγεται μέτρηση και αξιολόγηση συγκεκριμένων προτύπων. Οι επιτόπιοι έλεγχοι μπορούν να πραγματοποιηθούν μέσω έρευνας ή μέσω λεπτομερών δοκιμών. Οι εκάστοτε χρησιμοποιούμενες τεχνικές εξαρτώνται από τη συγκεκριμένη κατάσταση και μπορούν να περιλαμβάνουν παρατήρηση, αμφισβήτηση, ανάλυση, σύγκριση, διερεύνηση και αξιολόγηση.

Οι επιτόπιοι έλεγχοι περιλαμβάνουν συνήθως:

* Τον καθορισμό προτύπων
* Τον προσδιορισμό του συνολικού πληθυσμού
* Την επιλογή δείγματος
* Την εξέταση συγκεκριμένων πληροφοριών.

Η διαδικασία εκτέλεσης των ελεγκτικών εργασιών εμφανίζει την ακόλουθη αλληλουχία:

* Καθορισμός στόχου που πρέπει να ικανοποιήσει η εκάστοτε ελεγκτική εργασία
* Καθορισμός στρατηγικής ελεγκτικής εργασίας
* Προσδιορισμός των απαιτούμενων ελεγκτικών εργασιών
* Εκτέλεση των ελεγκτικών εργασιών
* Τεκμηρίωση ευρημάτων και ερμηνεία αποτελεσμάτων.

Υπάρχουν τρεις βασικές κατηγορίες ελεγκτικών εργασιών:

* Walkthgrough tests. Λήψη ενός μικρού δείγματος για να επιβεβαιωθεί η γνώση του ελεγκτή ότι κατανοεί τον τρόπο λειτουργίας του συστήματος, της διαδικασίας κτλ. Συνήθως, χρησιμοποιείται από τους ελεγκτές κατά τα αρχικά στάδια της κατανόησης της λειτουργίας του συστήματος, της διαδικασίας κτλ., επομένως ενδέχεται να χρειαστεί η εκτέλεση επιπλέον ελεγκτικών εργασιών.
* Compliance tests. Πρόκειται για ελεγκτικές εργασίες που γίνονται όταν οι ελεγκτές θέλουν να διαπιστώσουν εάν βασικοί τηρούνται βασικές δικλείδες ασφαλείας σε ένα σύστημα, μια διαδικασία κτλ. και λειτουργούν με τον τρόπο με τον οποίο είχαν σχεδιαστεί.
* Substantive tests. Πρόκειται για ελεγκτικές εργασίες που γίνονται για να προσδιοριστεί εάν επιτυγχάνονται οι στόχοι των δικλείδων ασφαλείας. Συνήθως έπονται των compliance tests, προκειμένου, για παράδειγμα, να προσδιοριστεί η επίδραση της μη συμμόρφωσης.

Με βάση τα παραπάνω, πληροφορίες δημιουργεί ή υποκινεί την δημιουργία τους και η μονάδα εσωτερικού ελέγχου. Συνδυάζοντας λοιπόν την μονάδα εσωτερικού ελέγχου και την πηγή προέλευσης των πληροφοριών, αυτές δύνανται να προέρχονται από την διενέργεια των ακόλουθων ελεγκτικών τεχνικών:

* Συνεντεύξεις με υπαλλήλους εργαζόμενους στην ελεγχόμενη περιοχή ή/και ανεξάρτητα τρίτα μέρη. Σκοπός τους είναι η συλλογή μαρτυριών, καταθέσεων, δηλώσεων σχετικά με την λειτουργία της ελεγχόμενης περιοχής, την επεξήγηση διαπιστωθέντων αδυναμιών κτλ. Σε διαδικαστικό επίπεδο και σε επίπεδο προετοιμασίας τους, αυτές θα πρέπει να καταγράφονται, να επιβεβαιώνονται όσα αναφέρονται με την χρήση άλλης κατηγορίας πληροφοριών και η ομάδα ελέγχου θα πρέπει να αποφύγει τις ερωτήσεις που κατευθύνουν προς την εξαγωγή συγκεκριμένων συμπερασμάτων.
* Επαναϋπολογισμός ποσοτικών δεδομένων. Η χρήση πληροφοριών αυτής της πηγής προέλευσης αυξάνει την ακρίβεια της πληροφορίας και την αξιοπιστία της, υπό την αίρεση ότι τα δεδομένα στα οποία βασίζονται οι επαναϋπολογισμοί είναι αξιόπιστα.
* Λεπτομερείς ελέγχους όπως εξέταση εγγράφων και διαδικασιών της ελεγχόμενης περιοχής. Ευκόλως εννοούμενο είναι ότι πρόκειται για αυξημένης αξιοπιστίας πληροφορίες καθώς δεν εμπεριέχουν το στοιχείο της υποκειμενικότητας των συνεντεύξεων, αλλά κρίσιμο σημείο είναι η σχετικότητά τους με τους στόχους του ελεγκτικού έργου. Οι πιο διαδεδομένοι λεπτομερείς έλεγχοι είναι το vouching και το tracing. Το vouching αφορά την προσπάθεια επιβεβαίωσης καταχωρημένων κονδυλίων με τα υποστηρικτικά έγγραφα (γεγονός το οποίο ευνοεί την εγκυρότητα των καταχωρημένων πληροφοριών, αλλά όχι την πληρότητα). Το tracing αφορά την προσπάθεια ταυτοποίησης των υποστηρικτικών εγγράφων με τα καταχωρημένα κονδύλια, και επαληθεύει την πληρότητα των πληροφοριών.
* Επιθεωρήσεις και παρατηρήσεις των φυσικών (ορατών) πληροφοριών. Επαληθεύουν την εγκυρότητα αφού η ίδια η ομάδα ελέγχου επιβεβαιώνει την ορθότητα των πληροφοριών. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η επιθεώρηση των παγίων περιουσιακών στοιχείων του οργανισμού. Σε αυτή την περίπτωση, η ομάδα ελέγχου επιβεβαιώνει την φυσική ύπαρξη τους, αλλά σε καμία περίπτωση δεν μπορεί να επιβεβαιώσει ότι καλώς τα πάγια βρίσκονται εκεί που παρατηρήθηκαν για τους σκοπούς τους οποίους αποκτήθηκαν, ή ακόμη και αν τα πάγια περιουσιακά στοιχεία είναι κυριότητας του οργανισμού ή όχι.
* Έρευνες για την αναζήτηση εξαιρέσεων επί ενός πληθυσμού. Η χρησιμότητα των πληροφοριών από αυτή την πηγή προέλευσης είναι υψηλή, αλλά πρόνοια πρέπει να δοθεί στην σχέση ανάμεσα στον κόπο για τον εντοπισμό των εξαιρέσεων και την χρησιμότητά τους στο πλαίσιο του ελεγκτικού έργου.
* Στατιστικές δειγματοληψίες. Η χρήση των κατάλληλων στατιστικών εργαλείων επιτρέπει την αύξηση του βαθμού εμπιστοσύνης ότι το δείγμα είναι αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού, το οποίο επιτρέπει να μειωθεί ο κίνδυνος της δειγματοληψίας.
* Επιβεβαιώσεις, ως ένα μέσο τόσο για την συλλογή πληροφοριών όσο και επιβεβαίωσης ήδη συλλεχθέντων πληροφοριών. Διακρίνονται σε εσωτερική επιβεβαίωση και σε εξωτερική επιβεβαίωση. Η εσωτερική επιβεβαίωση αφορά την λήψη λοιπών εσωτερικών του οργανισμού πληροφοριών για την επιβεβαίωση ήδη συλλεχθέντων πληροφοριών. Η εξωτερική επιβεβαίωση αφορά την λήψη εξωτερικών του οργανισμού πληροφοριών για την επιβεβαίωση ήδη συλλεχθέντων πληροφοριών. Χαρακτηριστικό παράδειγμα εξωτερικής επιβεβαίωσης αφορά η αποστολή επιστολών επιβεβαίωσης υπολοίπων προς τους πελάτες του οργανισμού.

Οι πληροφορίες θα πρέπει να είναι επαρκείς, σχετικές, αξιόπιστες και χρήσιμες για τον σχηματισμό γνώμης των εσωτερικών ελεγκτών ή για την υποστήριξη των ευρημάτων και των προτάσεων βελτίωσης. Συνεπακόλουθα, σε περίπτωση που οι εσωτερικοί ελεγκτές αμφιβάλουν για ένα από τα παραπάνω χαρακτηριστικά της πληροφορίας θα πρέπει να αναζητήσουν νέες που να επιδεικνύουν όλα τα παραπάνω αναφερόμενα χαρακτηριστικά. Η επάρκεια των πληροφοριών, αν και φαινομενικά αντικειμενικό ζήτημα προς εξέταση, ενδέχεται να κρύβει υποκειμενικά χαρακτηριστικά τα οποία βασίζονται στην εμπειρία της ομάδας ελέγχου, στην εκπαίδευσή τους αλλά και σε προσωπικά χαρακτηριστικά των εσωτερικών ελεγκτών. Η σχετικότητα των πληροφοριών μπορεί να ελεγχθεί ex post και ex ante, με το κριτήριο του αν η εν λόγω πληροφορία περιορίζεται και αφορά μόνο τον επιδιωκόμενο στόχο του ελέγχου. Όσον αφορά την αξιοπιστία της, αποδεικνύεται αν στα συμπεράσματα που έφτασε η ομάδα ελέγχου χρησιμοποιώντας συγκεκριμένες πληροφορίες, μπορεί να φτάσει οποιοσδήποτε άλλος βασιστεί στα ίδια δεδομένα. Η αξιοπιστία επιτυγχάνεται αν η πληροφορία βασίζεται σε ανεξάρτητους παρόχους, αν συνδυάζεται και επιβεβαιώνεται με άλλη πληροφορία, αν προέρχεται από απευθείας εργασία της ομάδας ελέγχου, αντί για έμμεση πηγή και αν ο τύπος της είναι ένα πρωτότυπο έγγραφο, αντί για φωτοτυπία του. Τέλος, το κριτήριο της χρησιμότητας της πληροφορίας, σε συνάρτηση με τον ορισμό του εσωτερικού ελέγχου, αποδεικνύεται αν η χρήση της υποστηρίζει την επίτευξη των επιδιωκόμενων στόχων, είτε σε επίπεδο ελεγκτικού έργου, είτε σε επίπεδο μονάδας εσωτερικού ελέγχου, είτε σε επίπεδο οργανισμού.

Με βάση τα παραπάνω είναι προφανές ότι σκοπός των πληροφοριών που χρειάζεται η μονάδα εσωτερικού ελέγχου στο πλαίσιο ενός ελεγκτικού έργου είναι να την υποστηρίξουν στην επίτευξη των στόχων της. Επομένως, με δεδομένα τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα κάθε μεθόδου συλλογής πληροφοριών και κάθε πηγής προέλευσης τους, οι εσωτερικοί ελεγκτές θα πρέπει να επιλέξουν και να συνδυασμούς διάφορους τύπους πληροφοριών προκειμένου να επιτύχουν πλήρη, μερική ή καθόλου εμπιστοσύνη σε αυτές. Οι πληροφορίες ή ο συνδυασμός πληροφοριών που παρέχουν πλήρη εμπιστοσύνη είναι αυτές οι οποίες δεν απαιτούν καμία άλλη ενέργεια επιβεβαίωσης τους από την ομάδα ελέγχου, ενώ αυτές που χρειάζεται να επιβεβαιωθούν μέσω μιας άλλης πηγής πληροφοριών είναι οι πληροφορίες μερικής εμπιστοσύνης. Τέλος, αν και παράδοξο, υπάρχουν περιπτώσεις που η ομάδα ελέγχου δύναται να συλλέξει και να επεξεργαστεί πληροφορίες στις οποίες η ομάδα ελέγχου δεν μπορεί να βασιστεί. Τέτοιες περιπτώσεις αφορούν πληροφορίες που συνέλεξε η ομάδα ελέγχου, δεν μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την εξαγωγή συμπερασμάτων ή για την υποστήριξη ευρημάτων, αλλά είναι χρήσιμες για την εξεύρεση της κατάλληλης κατεύθυνσης του ελεγκτικού έργου, ή ακόμη και για μελλοντικά ελεγκτικά έργα.

4.6 Φύλλα ελέγχου

Οι πληροφορίες που είναι απαραίτητες για την επιτυχή ολοκλήρωση ενός ελεγκτικού έργου θα πρέπει να καταγράφονται σε φύλλα εργασίας ή φύλλα ελέγχου. Τα φύλλα εργασίας είναι αυτά στα οποία παρουσιάζονται οι συλλεχθείσες και επεξεργασμένες πληροφορίες με σκοπό την υποστήριξη των συμπερασμάτων του ελεγκτικού έργου. Τα φύλλα εργασίας θα πρέπει να προετοιμάζονται από τους εσωτερικούς ελεγκτές και να επισκοπούνται από τους επικεφαλής τους. Αν και πολλές μονάδες εσωτερικού ελέγχου χρησιμοποιούν ορισμένα πρότυπα για φύλλα εργασίας, είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι η οργάνωση, ο σχεδιασμός και το περιεχόμενο των φύλλων εργασίας θα πρέπει να εξαρτάται από το είδος και την φύση του ελεγκτικού έργου. Επίσης, με την ανάπτυξη της τεχνολογίας τα φύλλα εργασίας είναι μέρος ενός μηχανογραφικού συστήματος, επομένως η όποια προτυποποίησή τους, σε μεγάλο βαθμό είναι προκαθορισμένη από βέλτιστες πρακτικές που εφαρμόζουν στην παραμετροποίηση τους τα μηχανογραφικά συστήματα διαχείρισης των μονάδων εσωτερικού ελέγχου. Εντούτοις, αρκετές μονάδες εσωτερικού ελέγχου δεν έχουν αυτοματοποιήσει είτε σε μεγάλη έκταση είτε σε μικρή τις διαδικασίες ελέγχου, με αποτέλεσμα τα φύλλα εργασίας να είναι σε μορφή word ή excel, μειώνοντας έτσι την αποδοτικότητά τους και την αποτελεσματική επικοινωνία με τους ελεγχόμενους.

Η περιγραφή της κάθε ελεγκτικής εργασίας και τα σχετικά αποτελέσματα καταγράφονται αναλυτικά στα φύλλα εργασίας. Το κάθε φύλλο εργασίας θα πρέπει να περιλαμβάνει:

* τα αρχικά του ελεγκτή που πραγματοποίησε την εργασία,
* τον κωδικό αναφοράς του φύλλου εργασίας (reference number),
* μια περιγραφή της εργασίας που πραγματοποιήθηκε,
* τυχόν ερωτηματολόγια, checklists, διαγράμματα ροής, σημειώσεις και πρακτικά των συνεντεύξεων, οργανογράμματα και περιγραφές θέσεων εργασίας, ληφθείσες επιστολής επιβεβαίωσης,
* αποτελέσματα ελεγκτικών βημάτων,
* λεπτομερή παράθεση των αποτελεσμάτων και
* περιγραφή των συμπερασμάτων που προέκυψαν από την ελεγκτική εργασία, καθώς και την επικοινωνία αυτών στην ελεγχόμενη ομάδα και τα σχόλια τους.

Οι λόγοι χρήσης των φύλλων εργασίας πολλοί. Οι σημαντικότεροι εξ αυτών είναι:

* Προωθούν τον συντονισμό των εργασιών των εσωτερικών ελεγκτών ανεξαρτήτως γεωγραφικής τοποθεσίας, εμπειρίας κτλ.
* Διευκολύνουν τους εξωτερικούς ελεγκτές στην κατανόηση του τρόπου εργασίας της δραστηριότητας εσωτερικού ελέγχου, προκειμένου να επιτευχθεί η κατάλληλη συνεργασία για την αποφυγή επικάλυψης αρμοδιοτήτων.
* Βοηθούν στην τυποποίηση των ελεγκτικών έργων σε ομοειδείς ελεγκτικές περιοχές.
* Διευκολύνουν την επισκόπηση από τα ανώτερα διοικητικά κλιμάκια της μονάδας εσωτερικού ελέγχου που προβλέπεται από τα Πρότυπα. Πέραν αυτού όμως, είναι υποχρέωση της μονάδας εσωτερικού ελέγχου να καταγράφει σε αυτά τυχόν διαφωνίες μεταξύ των μελών της ομάδας ελέγχου κατά την άσκηση επαγγελματικής κρίσης.
* Διευκολύνουν την επισκόπηση από εξωτερικούς αξιολογητές στο πλαίσιο του Προγράμματος Διαβεβαίωσης και Βελτίωσης Ποιότητας της μονάδας εσωτερικού ελέγχου που προβλέπεται από τα Πρότυπα.
* Υποστήριξη του οργανισμού σε περίπτωση που προκύψει νομική διαφωνία επί θέματος που περιλαμβάνεται στην αντίστοιχη έκθεση ελέγχου.
* Διευκολύνουν την επικοινωνία μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών ενός ελεγκτικού έργου.

Τα φύλλα εργασίας θα πρέπει να συνδέονται επαρκώς και κατάλληλα με το πρόγραμμα ελέγχου έτσι ώστε να είναι εμφανής η εκτέλεση της ελεγκτικής εργασίας όπως περιγράφεται στο πρόγραμμα ελέγχου. Τα συμπεράσματα που εμφανίζονται στα φύλλα εργασίας θα πρέπει να συνδέονται με την έκθεση ελέγχου έτσι ώστε να παρέχεται η απαραίτητη τεκμηρίωση των ευρημάτων που εμφανίζονται στην έκθεση. Με την ολοκλήρωση του ελέγχου όλα τα φύλλα εργασίας θα πρέπει να αρχειοθετούνται στο αρχείο ελέγχου σύμφωνα με τον κωδικό αναφοράς (reference number) του κάθε φύλλου, έτσι ώστε να είναι δυνατή η χρησιμοποίησή τους σαν βάση αναφοράς στον σχεδιασμό μελλοντικών ελεγκτικών εργασιών, αλλά και για την αξιολόγηση της μονάδας εσωτερικού ελέγχου στο πλαίσιο του προγράμματος διαβεβαίωσης και βελτίωσης ποιότητας. Ο επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου είναι υπεύθυνος για την ανάπτυξη των κατάλληλων Πολιτικών διαχείρισης των φύλλων εργασίας, ανάλογα με τον τύπο του ελεγκτικού έργου. Ένα παράδειγμα είναι τα φύλλα εργασίας και τα υποστηρικτικά ελεγκτικά τεκμήρια τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν και για άλλα ελεγκτικά έργα, έχουν δηλαδή ένα μόνιμο χαρακτήρα, ο οποίος επιβάλλει έναν διαφορετικό χειρισμό ανακτησιμότητας και εύκολης εύρεσής τους. Φύλλα εργασίας με μόνιμο χαρακτήρα περιλαμβάνουν πληροφορίες όπως επικοινωνίες με τους εργαζόμενους της ελεγχόμενης μονάδας, προγενέστερες και πρόσφατες, ευρήματα της μονάδας εσωτερικού ελέγχου που μπορεί να είναι σημαντικά για μεταγενέστερους ελέγχους, συμβάσεις μακράς διαρκείας, διαγράμματα ροής, ιστορικά χρηματοοικονομικά στοιχεία κτλ. Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, ο επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου είναι υπεύθυνος για την επισκόπηση των φύλλων εργασίας. Η επισκόπησή τους έγκειται στην διασφάλιση ότι η δομή και το περιεχόμενό τους υποστηρίζουν τα ευρήματα, τις προτάσεις βελτίωσης και τις σχετικές επικοινωνίες του ελεγκτικού έργου. Η τεκμηρίωση της επισκόπησής τους προκύπτει από την υπογραφή (ή τα αρχικά) του επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου ή στελέχους της διοικητικής ιεραρχίας της μονάδας εσωτερικού ελέγχου και την ημερομηνία επισκόπησης. Όταν από την επισκόπηση προκύπτει ανάγκη τροποποίησης του περιεχομένου των φύλλων εργασίας, οι διορθωτικές ενέργειες που απαιτούνται θα πρέπει να καταγράφονται σε ένα αρχείο, το οποίο μπορεί είτε να καταστρέφεται μετά την οριστική διευθέτηση των όσων ανέφερε, είτε να διατηρείται ως αποδεικτικό των απαιτούμενων ενεργειών τροποποίησης και της διευθέτησής τους στα φύλλα εργασίας. Η επισκόπηση ως προς την δομή και το περιεχόμενο των φύλλων εργασίας θα πρέπει να διασφαλίζει ότι η ομάδα ελέγχου ακολούθησε το πρόγραμμα ελέγχου και τυχόν ειδικές οδηγίες που της δόθηκαν, ότι τα συμπεράσματα του ελεγκτικού έργου συνδέονται με τις διαθέσιμες πληροφορίες και ότι οι εργαζόμενοι της ελεγχόμενης περιοχής ενημερώθηκαν για τα ευρήματα και τις προτάσεις βελτίωσης και κατέθεσαν τις απόψεις τους.

Επίσης, αρμοδιότητα του επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου είναι και η διαχείριση της βάσης αποθήκευσης των φύλλων εργασίας, ως προς θέματα διάθεσής τους, διατήρησής τους και πρόσβασης σε αυτά. Τα φύλλα εργασίας, των οποίων την διαχείριση έχει η μονάδα εσωτερικού ελέγχου, αποτελούν ιδιοκτησία του οργανισμού. Επομένως, ανεμπόδιστη πρόσβαση σε αυτά έχουν οι εργαζόμενοι της μονάδας εσωτερικού ελέγχου, ενώ αν εργαζόμενοι άλλων τμημάτων/ διευθύνσεων του οργανισμού αιτηθούν πρόσβαση σε αυτά που σχετίζονται με ελεγκτικό έργο στην περιοχή ευθύνης τους, ο επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου κρίνει αν μπορεί να γίνει δεκτό το αίτημα ή όχι. Το ίδιο ισχύει και στην περίπτωση που οι ορκωτοί ελεγκτές αιτηθούν πρόσβαση στα φύλλα εργασίας της μονάδας εσωτερικού ελέγχου. Εξαίρεση στα παραπάνω αποτελούν οι περιπτώσεις ελέγχων απάτης ή άλλων ειδικών ελέγχων, στους οποίους οι εργαζόμενοι του οργανισμού, πέραν αυτών της μονάδας εσωτερικού ελέγχου, δεν μπορούν να αποκτήσουν πρόσβαση στα φύλλα εργασίας. Σε περίπτωση όμως, που υπάρξει αίτημα για πρόσβαση στα φύλλα εργασίας της μονάδας εσωτερικού ελέγχου από εξωτερικά του οργανισμού μέρη, τότε ο επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να λάβει σχετική έγκριση είτε από την ανώτατη διοίκηση είτε από την νομική υπηρεσία. Το χρονικό διάστημα διατήρησης των φύλλων εργασίας θα πρέπει να είναι τέτοιο που να εξυπηρετεί τον σκοπό για τον οποίο συντάχθηκαν, και πάντα σε συμμόρφωση με την σχετική νομοθεσία (πχ. Γενικός Κανονισμός Προστασίας Δεδομένων). Με το πέρας αυτού του διαστήματος, τα φύλλα εργασίας θα πρέπει να καταστρέφονται οριστικώς με κατάλληλες διαδικασίες, με εξαίρεση τα φύλλα εργασίας μόνιμου χαρακτήρα τα οποία θα πρέπει να διατηρούνται. Τέλος, είναι αρμοδιότητα του επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου να υπάρχουν σε ισχύ οι απαραίτητες διαδικασίες για την διευθέτηση όλων των ανωτέρω, και όλη αυτή η διαχείριση θα πρέπει να περιλαμβάνεται στον Κανονισμό λειτουργίας της μονάδας εσωτερικού ελέγχου, στις περιγραφές θέσεων εργασίας των εργαζομένων της μονάδας εσωτερικού ελέγχου, και στις εσωτερικές διαδικασίες της μονάδας.

4.7 Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων και ανάλυση των ευρημάτων

Κατά την διάρκεια εκτέλεσης των ελεγκτικών τεχνικών και εκπόνησης των αποτελεσμάτων, ενδεχομένως να προκύψουν ορισμένες εξαιρέσεις, σε επίπεδο δικλείδων ασφαλείας για τις οποίες η μονάδα εσωτερικού ελέγχου δεν κατάφερε να συγκεντρώσει κατάλληλη, επαρκή και αντικειμενική τεκμηρίωση ότι η δικλείδα ασφαλείας εφαρμόζεται έγκαιρα, λειτουργεί αδιάληπτα, αφορά και εφαρμόζεται στο σύνολο των συναλλαγών, και η εντολή για την εφαρμογή της δίνεται από κατάλληλα εξουσιοδοτημένο άτομο. Αυτές λοιπόν οι εξαιρέσεις αποτελούν ανεπάρκεια του συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Η εν λόγω αξιολόγηση των δικλείδων ασφαλείας δύναται να απεικονιστεί σε κλίμακες διαφόρων μορφών και διαβάθμισης. Μια από αυτές τις κλίμακες έχει την μορφή «Αποδοχή/Απόρριψη» (Accept/ Reject). Σε αυτό το πλαίσιο, μια δικλείδα ασφαλείας είναι αποδεκτή αν η ελεγκτική τεχνική που εφάρμοσε η μονάδα εσωτερικού ελέγχου δεν είχε ως συμπέρασμα σημαντική αναποτελεσματικότητα, ενώ μια δικλείδα ασφαλείας απορρίπτεται αν η ελεγκτική τεχνική που εφάρμοσε η μονάδα εσωτερικού ελέγχου είχε ως συμπέρασμα σημαντική αναποτελεσματικότητα της εξεταζόμενης δικλείδας ασφαλείας. Σε αρκετές περιπτώσεις, μια δικλείδα ασφαλείας η οποία αρχικά απορρίφθηκε θα πρέπει να επανεξεταστεί για επιβεβαίωση του αρχικού συμπεράσματος στο οποίο κατέληξε η μονάδα εσωτερικού ελέγχου. Πέραν της προαναφερόμενης κλίμακας διαβάθμισης της αποτελεσματικότητας των εξεταζόμενων δικλείδων ασφαλείας, οι μονάδες εσωτερικού ελέγχου δύνανται να χρησιμοποιούν κλίμακες 3 βαθμίδων, 5 βαθμίδων κτλ.

Παρακάτω παρατίθενται ορισμένα σημεία προσοχής και αφορούν τις ενέργειες που θα πρέπει να προβεί η μονάδα εσωτερικού ελέγχου κατά το βήμα της εκτέλεσης και αξιολόγησης των ελεγκτικών τεχνικών που έχει επιλέξει να εφαρμόσει:

* Κατ’ αρχήν, οι αξιολογήσεις αφορούν τόσο αυτοματοποιημένες όσο και χειροκίνητες δικλείδες ασφαλείας που περιλαμβάνονται στο σύστημα εσωτερικού ελέγχου ενός οργανισμού.
* Όπως ήδη προαναφέρθηκε, η εφαρμογή επιπλέον ελεγκτικών τεχνικών είναι απαραίτητη σε περίπτωση αρχικής απόρριψης μιας δικλείδας ασφαλείας, σε όρους αποτελεσματικότητας, από την μονάδα εσωτερικού ελέγχου. Επί αυτού, και πιο συγκεκριμένα σε επίπεδο χειροκίνητων δικλείδων ασφαλείας, επιπλέον εφαρμογή ελεγκτικών τεχνικών με τροποποιημένο δείγμα, προτείνεται όταν οι δικλείδες ασφαλείας λειτουργούν σε καθημερινή βάση και όταν η κρίση επί της αποτελεσματικότητας της εξεταζόμενης δικλείδας ασφαλείας βασίστηκε στην αρχική εφαρμογή των ελεγκτικών τεχνικών και στο αρχικά επιλεχθέν δείγμα από μέρους της μονάδας εσωτερικού ελέγχου.
* Σε κάθε αναποτελεσματική δικλείδα ασφαλείας θα πρέπει να αντιστοιχίζεται μια πρόταση για διορθωτική ενέργεια από μέρους της μονάδας εσωτερικού ελέγχου.
* Η εφαρμογή των προτεινόμενων, ή άλλων, διορθωτικών ενεργειών εναπόκειται και είναι ευθύνη του «ιδιοκτήτη» (owner) της εξεταζόμενης και αναποτελεσματικής δικλείδας ασφαλείας.

Με βάση τα παραπάνω, παραθέτουμε ένα ολοκληρωμένο παράδειγμα στο οποίο παρουσιάζονται όλα τα βήματα που αναλύθηκαν. Το παράδειγμα αφορά την διαδικασία προσλήψεων ενός οργανισμού και πιο συγκεκριμένα την διεργασία ορθής και πλήρους μεταφοράς των δεδομένων πρόσληψης από τα φυσικά έγγραφα στο πληροφοριακό σύστημα του οργανισμού (υποσύστημα διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων), η οποία λαμβάνει χώρα τουλάχιστον μία φορά ημερησίως. Η εμπλεκόμενη στην σχετική υπο-διαδικασία δικλείδα ασφαλείας έχει ως στόχο την διασφάλιση αφενός της εκτέλεσης της διαδικασίας μεταφοράς των δεδομένων μιας πρόσληψης από τα φυσικά έγγραφα στο πληροφοριακό σύστημα του οργανισμού και αφετέρου την ορθή μεταφορά των εν λόγω δεδομένων. Αντίστοιχα, ο σχετικός κίνδυνος που αντιμετωπίζει η εν λόγω υπο-διαδικασία είναι η μη ορθή μεταφορά των δεδομένων πρόσληψης από τα φυσικά έγγραφα στο πληροφοριακό σύστημα του οργανισμού. Αφού αναφέρθηκε η διαδικασία, η σχετική υπο-διαδικασία, ο στόχος της εφαρμοζόμενης δικλείδας ασφαλείας και ο κίνδυνος που καλείται να αντιμετωπίσει, θα πρέπει να αποτυπωθεί ο τρόπος λειτουργίας της σχετιζόμενης δικλείδας ασφαλείας. Η εν λόγω δικλείδα ασφαλείας είναι χειροκίνητη και όχι αυτοματοποιημένη καθώς λειτουργεί ως εξής: πραγματοποιείται εκτύπωση της σχετικής οθόνης του πληροφοριακού συστήματος που αποτυπώνει την εισαγωγή των στοιχείων της πρόσληψης η οποία αντιπαραβάλλεται με τα φυσικά αρχεία της πρόσληψης. Περαιτέρω, οι εν λόγω εκτυπώσεις υπογράφονται- εγκρίνονται από τον επικεφαλής της διαδικασίας και στην συνέχεια αρχειοθετούνται στον ατομικό φάκελο του εργαζόμενου που προσλήφθηκε μαζί με τα λοιπά στοιχεία που ο οργανισμός έχει ορίσει ότι πρέπει να περιλαμβάνονται στον ατομικό φακέλου εκάστου εργαζόμενου. Η εξεταζόμενη δικλείδα ασφαλείας εφαρμόζεται σε κάθε περίπτωση νέας πρόσληψης, ενώ είναι εμφανές ότι πρόκειται για μια κατασταλτική δικλείδα ασφαλείας, δηλαδή για μια δικλείδα ασφαλείας η οποία εντοπίζει την μη τήρηση της υπο-διαδικασίας μετά την παρέλευση της. Σε αυτό το σημείο η μονάδα εσωτερικού ελέγχου δύναται να κατηγοριοποιήσει, με βάση την κλίμακα διαβάθμισης, τον βαθμό ωριμότητας της εξεταζόμενης δικλείδας ασφαλείας, καθώς και να παράσχει επιπλέον πληροφορίες για αυτήν, όπως αν πρόκειται για δικλείδα ασφαλείας που σχετίζεται με την καταπολέμηση περιστατικών απάτης, ποιος είναι ο «ιδιοκτήτης» κτλ.

Το επόμενο βήμα στο εξεταζόμενο παράδειγμα αφορά τον σχεδιασμό της ελεγκτικής διαδικασίας από μέρους της μονάδας εσωτερικού ελέγχου. Η μονάδα εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να καθορίσει την μέθοδο δειγματοληψίας που θα επιλέξει, να δικαιολογήσει την απόφασή της, και να καθορίσει το μέγεθος του δείγματος και τα ελεγκτικά βήματα και τεχνικές που προτίθεται να ακολουθήσει. Οι παράγοντες που θα επηρεάσουν την μεθοδολογία δειγματοληψίας είναι τυχόν ενδείξεις από προηγούμενους ελέγχους ή άλλες πηγές, η πολυπλοκότητα λειτουργίας της εξεταζόμενης δικλείδας ασφαλείας, η υποστήριξη επίτευξης των στόχων της εξεταζόμενης διαδικασίας και από άλλες δικλείδες ασφαλείας κτλ. Με βάση αυτά, θα καθοριστεί τόσο η μεθοδολογία για την δειγματοληψία καθώς και το μέγεθος του δείγματος που απαιτείται. Στην συνέχεια, θα καθοριστεί η ελεγκτική τεχνική που θα εκπληρώσει τους στόχους του ελέγχου και τα περικλειόμενα σε αυτήν βήματα. Ως προς τις ελεγκτικές τεχνικές που αναλύσαμε παραπάνω, ανάλογα με τα δεδομένα που έχει στην διάθεσή της η μονάδα εσωτερικού ελέγχου, την αξιολόγηση κινδύνων κτλ. θα επιλέξει την τεχνική της εξέτασης/επιθεώρησης για παράδειγμα. Με βάση την περιγραφή της υπο-διαδικασίας και του τρόπου λειτουργίας της σχετιζόμενης δικλείδας ασφαλείας, η μονάδα εσωτερικού ελέγχου θα σχεδιάσει τα ελεγκτικά βήματα. Για παράδειγμα, θα εξετάσει αν:

* Ο ατομικός φάκελος των εργαζομένων του δείγματος περιλαμβάνει εκτυπώσεις από το πληροφοριακό σύστημα του οργανισμού που σχετίζονται με την καταχώρηση των δεδομένων πρόσληψης.
* Τα δεδομένα από τις εκτυπώσεις του πληροφοριακού συστήματος ταυτίζονται με τα φυσικά έγγραφα της πρόσληψης.
* Οι εκτυπώσεις από το πληροφοριακό σύστημα του οργανισμού φέρουν την υπογραφή- έγκριση του επικεφαλής της σχετικής διαδικασίας.

Με βάση τον παραπάνω σχεδιασμό της ελεγκτικής διαδικασίας, η μονάδα εσωτερικού ελέγχου θα προβεί στην διενέργεια του ελέγχου, Θα διατηρήσει τα κατάλληλα ελεγκτικά τεκμήρια και θα καταγράψει τα απαραίτητα στα φύλλα ελέγχου, σύμφωνα με όσα προαναφέραμε. Με αυτό τον τρόπο θα είναι εφικτός ο προσδιορισμός τυχόν εξαιρέσεων στην αποτελεσματικότητα της υφιστάμενης δικλείδας ασφαλείας. Για παράδειγμα, θα εντοπιστεί μια περίπτωση κατά την οποία δεν ακολουθήθηκε η διαδικασία έγκρισης από τον επικεφαλής της διαδικασίας. Η αποτελεσματικότητα ή όχι της εξεταζόμενης δικλείδας ασφαλείας, ιδανικά θα μπορούσε να προσδιοριστεί μετά από επανεκτέλεση, με άλλο δείγμα, της ελεγκτικής διαδικασίας, λόγω του ότι πρόκειται για μια χειροκίνητη δικλείδα ασφαλείας η οποία εκτελείται σε καθημερινή βάση. Σε κάθε περίπτωση, η κρίση των εσωτερικών ελεγκτών με βάση την εμπειρία τους, την γνώση τους επί των Πολιτικών, διαδικασιών του οργανισμού και της κουλτούρας που επικρατεί θα μπορούσαν να κρίνουν επί της αποτελεσματικότητας των εφαρμοζόμενων δικλείδων ασφαλείας. Για λόγους παραδείγματος, η μονάδα εσωτερικού ελέγχου λαμβάνει νέο δείγμα, και επανεκτελεί την ελεγκτική διαδικασία της εξέτασης/επιθεώρησης και καταλήγει στον εντοπισμό ακόμη μιας περίπτωσης μη ορθής εφαρμογής της δικλείδας ασφαλείας, ήτοι μια ακόμη περίπτωση κατά την οποία ο επικεφαλής της διαδικασίας δεν υπέγραψε-ενέκρινε την εκτύπωση των στοιχείων της πρόσληψης του εργαζομένου από το πληροφοριακό σύστημα του οργανισμού.

Με βάση το συμπέρασμα επί της αποτελεσματικότητας ή όχι της εξεταζόμενης δικλείδας ασφαλείας που εμπεριέχεται στην ελεγχόμενη διαδικασία, η μονάδα εσωτερικού ελέγχου, συνεκτιμώντας ή και όχι διάφορα άλλα συμπληρωματικά στοιχεία που έχει στην διάθεσή της (όπως λ.χ. το βιβλίο αδειών του οργανισμού, από το οποίο προέκυψε ότι ο εν λόγω επικεφαλής της διαδικασίας, το διάστημα που παρατηρήθηκαν οι εξαιρέσεις βρισκόταν σε άδεια) είναι σε θέση να προσδιορίσει και να υποβάλλει μια διορθωτική ενέργεια. Η εν λόγω διορθωτική ενέργεια θα μπορούσε να περιλαμβάνει την εξουσιοδότηση των επόμενων στην διοικητική ιεραρχία στρωμάτων από τον επικεφαλής της διαδικασίας να υπογράφουν-εγκρίνουν σε περίπτωση απουσίας του και μόνο.

Τα ευρήματα ή οι παρατηρήσεις του ελέγχου είναι σφάλματα και καταστάσεις που αποκλίνουν των απαιτούμενων ή αναμενόμενων προτύπων ή κριτηρίων και που ανακαλύφθηκαν κατά το στάδιο διενέργειας του ελέγχου ή κατά το στάδιο συλλογής των ελεγκτικών τεκμηρίων. Ένα εύρημα θα πρέπει να αναφέρεται στην διοίκηση όταν:

* Απαιτεί την προσοχή της διοίκησης.
* Τεκμηριώνεται από γεγονότα, όχι απόψεις, και από αποδεικτικά στοιχεία που είναι επαρκή και σχετικά.
* Προκύπτει αντικειμενικά χωρίς προκατάληψη.
* Είναι σχετικό με το υπό εξέταση ζήτημα.
* Είναι αρκετά πειστικό προκειμένου να κινητοποιήσει διορθωτικές ενέργειες.

Τα ευρήματα του ελέγχου πρέπει να περιέχουν τα ακόλουθα πέντε χαρακτηριστικά: κριτήρια (criteria), κατάσταση (condition), αιτία (cause), επίπτωση (effect) και σύσταση (recommendation):

* Κριτήρια (καθορίζονται συνήθως κατά την προκαταρκτική έρευνα ή τον προγραμματισμό του ελέγχου).
* Τα πρότυπα, τα μέτρα ή οι προσδοκίες που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση.
* Τι θα πρέπει να υπάρχει;
* Γραπτές απαιτήσεις όπως νόμοι, κανονισμοί, οδηγίες, εγχειρίδια, οδηγίες, κτλ.
* Γενικοί στόχοι του οργανισμού.
* Εμπειρία ελεγκτή.
* Κοινή λογική, συνετή επιχειρηματική πρακτική.
* Ανεξάρτητη γνώμη εμπειρογνωμόνων.
* Γενικά αποδεκτά πρότυπα.
* Κατάσταση (πρόκειται για την διαφορά-απόκλιση μεταξύ των κριτηρίων και της πραγματικής κατάστασης που διαπιστώνει ο ελεγκτής).
* Τα πραγματικά στοιχεία που βρήκε ο ελεγκτής κατά τον έλεγχο, τα οποία δείχνουν τι υπάρχει-εφαρμόζεται στην πραγματικότητα.
* Τι υπάρχει;
* Τι είναι ελαττωματικό;
* Τι είναι ανεπαρκές;
* Οικονομική ή αναποτελεσματική χρήση των πόρων.
* Είναι μεμονωμένο ή εμφανίζεται σε περισσότερες περιπτώσεις;
* Παραβίαση νόμου.
* Αναποτελεσματικότητα (η εργασία δεν εκτελείται όσο καλά θα μπορούσε έναντι κριτηρίων).
* Σπατάλη χρημάτων.
* Αιτία (λόγω του ότι οι συστάσεις της μονάδας εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να στοχεύουν στην αιτία που προξένησε το εύρημα, είναι σημαντικό να γίνεται αναγνώριση των αιτιών).
* Έλλειψη προσόντων για την εκτέλεση της εργασίας στην οποία διαπιστώθηκε απόκλιση.
* Η διοίκηση δεν ασκεί επαρκώς και αποτελεσματικά τα καθήκοντά της
* Έλλειψη εκπαίδευσης.
* Έλλειψη επικοινωνίας.
* Αμέλεια ή απροσεξία.
* Οι οδηγίες δεν είναι σωστές.
* Έλλειψη πόρων.
* Ηθικά παραπτώματα.
* Ανεπαρκής προσπάθεια ή ενδιαφέρον.
* Αντίσταση σε πραγματοποιηθείσες αλλαγές.
* Ελαττωματική ή αναποτελεσματική οργανωτική οργάνωση.
* Επίπτωση (η επίπτωση λόγω της διαφοράς μεταξύ των κριτηρίων και της κατάστασης).
* Ο κίνδυνος ή η έκθεση στον οργανισμό που ελέγχεται επειδή η κατάσταση
* δεν είναι το ίδιο με τα κριτήρια.
* Διαφορά μεταξύ κριτηρίων και συνθήκης.
* Οικονομική ζημία.
* Αύξηση κόστους.
* Απώλεια εσόδων.
* Απώλεια υφιστάμενων ή δυνητικών πελατών.
* Επιβολή προστίμου λόγω παράβασης των ισχυόντων νομικών και κανονιστικών πλαισίων.
* Περιορισμένα κεφάλαια/ χρηματοδότηση.
* Οι πληροφορίες ή/και οι αναφορές δεν είναι χρήσιμες, σχετικές και ακριβείς.
* Ανεπαρκής έλεγχος επί της περιουσιακής κατάστασης.
* Μειωμένο ηθικό.
* Σύσταση (θα πρέπει να διασφαλίζεται ότι η ευθύνη για την εφαρμογή της έγκειται στην διοίκηση και όχι στην μονάδα εσωτερικού ελέγχου).
* Η αναγκαία δράση για την ευθυγράμμιση της κατάστασης με τα κριτήρια.
* Θα πρέπει να εστιάζει στην διόρθωση της αιτίας της απόκλισης, και όχι της απόκλισης καθ’ αυτής.
* Θα πρέπει να είναι χρήσιμη, συγκεκριμένη και να λαμβάνει υπόψη την σχέση κόστους-οφέλους.
* Θα πρέπει να εστιάζει σε θέματα λογοδοσίας και την υπευθυνότητας.

4.8 Προετοιμασία, Έκδοση και Διανομή Εκθέσεως Ελέγχου

Σε αυτό το στάδιο προετοιμάζεται η έκθεση ελέγχου, η οποία περιλαμβάνει όλα τα ευρήματα και τις παρατηρήσεις, τους σχετικούς κινδύνους που χαρακτηρίζουν τις διαδικασίες που ακολουθούνται ή δεν ακολουθούνται, τις προτάσεις, καθώς και τα σχόλια των ελεγχόμενων. Επίσης, θα πρέπει να περιλαμβάνεται η ημερομηνία υλοποίησης και ο υπεύθυνος υλοποίησης, καθώς έχει παρατηρηθεί ότι όπου αυτό δεν συμβαίνει είναι σχεδόν απίθανη η υλοποίηση των εισηγήσεων.

Οι εκθέσεις ελέγχου αποτελούν το παραδοτέο κείμενο κάθε ελέγχου ανεξάρτητα από το είδος της ελεγκτικής εργασίας. Επειδή αποτελούν τα κυριότερα μέσα επικοινωνίας για όλους τους ενδιαφερόμενους (stakeholders), όπως είναι το Διοικητικό Συμβούλιο, η Επιτροπή Ελέγχου, η ανώτατη και ανώτερη διοίκηση, οι ελεγχόμενοι, ανεξάρτητοι φορείς όπως οι εξωτερικοί ελεγκτές, η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς κτλ. θα πρέπει να καταρτίζονται με ιδιαίτερη προσοχή, να είναι ακριβείς, τεκμηριωμένες, αντικειμενικές, φιλικές στον χρήστη και με σαφή- περιεκτικό λόγο. Τέλος, η έκθεση ελέγχου θα πρέπει να είναι επαρκής σε πληροφορίες έτσι ώστε να γίνεται κατανοητή σε οποιονδήποτε αναγνώστη ακόμη και αν δεν έχει ιδιαίτερη γνώση της συγκεκριμένης περιοχής.

Ιδιαίτερη σημασία θα πρέπει να δίνεται στον εντοπισμό των θεμάτων που θα πρέπει να συμπεριληφθούν στην έκθεση ελέγχου (αποφασίζονται τα ευρήματα που θα συμπεριληφθούν στην έκθεση ελέγχου και στη συνέχεια ομαδοποιούνται ανάλογα με το βαθμό συσχέτισης τους). Στη συνέχεια ετοιμάζεται η έκθεση ελέγχου που περιγράφει λεπτομερώς τα ευρήματα που εντοπίστηκαν κατά την διάρκεια των ελεγκτικών εργασιών, καθώς επίσης και προτάσεις για την επίλυση των προβλημάτων που περιγράφονται.

Οι εκθέσεις εσωτερικού ελέγχου μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε τρεις βασικούς τύπους:

* Εκθέσεις ελεγκτικών έργων. Πρόκειται για εκθέσεις αποτελεσμάτων μεμονωμένων ελεγκτικών έργων διασφάλισης.
* Περιοδικές εκθέσεις. Πρόκειται για τριμηνιαίες ή ετήσιες εκθέσεις ελέγχου που συνοψίζουν τις ελεγκτικές και τις συμβουλευτικές δραστηριότητες της μονάδας εσωτερικού ελέγχου. Αποτελούν μια σύνοψη των μεμονωμένων εκθέσεων ελεγκτικών και μη έργων.
* Εκθέσεις ειδικών ελέγχων. Πρόκειται για εκθέσεις εκτάκτων και ειδικών ελέγχων που προήλθαν είτε από αιτήματα της διοίκησης είτε από αλλού. Το χαρακτηριστικό τους είναι ότι δύνανται να προσαρμόζονται έτσι ώστε να ταιριάζουν στους συγκεκριμένους όρους της διενέργειας του ελεγκτικού έργου. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν οι εκθέσεις της μονάδας εσωτερικού ελέγχου που αφορούν την διερεύνηση περιστατικών απάτης.

Σύμφωνα με τις βέλτιστες πρακτικές η έκθεση ελέγχου θα πρέπει να χωρίζεται σε συγκεκριμένες ενότητες, χωρίς βέβαια να υπάρχουν περιορισμοί σε αυτό. Η κάθε υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου ανάλογα με το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται μπορεί να καθορίζει την δομή των εκθέσεων ελέγχου. Έτσι, τα κεφάλαια που μπορεί ενδεικτικά να περιλαμβάνονται στις εκθέσεις ελέγχου έχουν ως εξής:

* Εισαγωγή: Περιλαμβάνει το σκοπό του ελέγχου, την περίοδο που κάλυψε ο έλεγχος καθώς επίσης και μία γενική περιγραφή της ελεγκτικής εργασίας.
* Συνοπτική παρουσίαση: Παρουσιάζονται συνοπτικά τα σημαντικότερα θέματα που εντοπίστηκαν κατά τη διάρκεια του ελέγχου.
* Παρουσίαση ευρημάτων: Παρουσιάζονται λεπτομερώς τα διάφορα ευρήματα ανά θεματική περιοχή.
* Η παρουσίαση του κάθε ευρήματος θα πρέπει να περιλαμβάνει τα πιο κάτω:
* Κριτήρια: Πως ήταν σχεδιασμένη να λειτουργεί η λειτουργία που αφορά το εύρημα.
* Παρατήρηση: Περιγράφεται το εύρημα με ιδιαίτερη αναφορά στο μέγεθος του προβλήματος (ποσοτικοποίηση) και στις αιτίες που το προκαλούν (causes).
* Επίπτωση (Κίνδυνος): Περιγράφεται η επίπτωση του συγκεκριμένου ευρήματος (κίνδυνοι) στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων της εταιρείας.
* Εισήγηση: Παρουσιάζεται μια ολοκληρωμένη πρόταση διόρθωσης του προβλήματος και βελτίωσης της συγκεκριμένης λειτουργίας, όπου αυτό είναι εφικτό. Η πρόταση θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη την παράμετρο του κόστους σε σχέση με την ωφέλεια, έτσι ώστε να είναι εποικοδομητική και πρακτική.
* Σχόλια ελεγχόμενης μονάδας: Ο προϊστάμενος της ελεγχόμενης μονάδας επισυνάπτει τα σχόλιά του σχετικά με τα ευρήματα που παρατίθενται στην έκθεση.

Τα σχόλια αυτά θα πρέπει να αναλύονται στις πιο κάτω ενότητες :

* Διορθωτικές ενέργειες / σχέδια δράσης
* Υπεύθυνοι υλοποίησης ενεργειών
* Ημερομηνίες υλοποίησης διορθωτικών ενεργειών

Οι αναφορές ελέγχου θα πρέπει, εκτός από τα στοιχεία που έχουμε ήδη αναφέρει, να περιλαμβάνουν και τα την περιγραφή και τον σκοπό του ελέγχου, την έκταση του ελέγχου, το μέγεθος του δείγματος που εξετάστηκε, την χρονική περίοδο που διενεργήθηκε ο έλεγχος, ο αριθμός και το ποσοστό των αποκλίσεων που εντοπίσθηκαν κτλ.

Αποτελεί καλή πρακτική τα θέματα που περιλαμβάνονται στην έκθεση ελέγχου να είναι αναλυτικά παρέχοντας ποσά, ποσότητες και ποσοστά για επαρκή υποστήριξη και απόδειξη των ευρημάτων και συστάσεων.

Πέραν αυτής της βασικής μορφής της έκθεσης ελέγχου, υπάρχει και άλλη μια μορφή (αναφέρεται ως memo ή audit memorandum). Τα audit memos συνήθως μικρότερα σε έκταση από τις εκθέσεις ελέγχου και χρησιμοποιούνται σε περιπτώσεις ανάγκης διενέργειας γρήγορων ελέγχων, σε περιπτώσεις που τα ευρήματα είναι λίγα και μπορούν να επικοινωνηθούν με αυτή την μορφή έκθεσης και σε περιπτώσεις που έπεται να ακολουθήσει μια πλήρης έκθεση ελέγχου, αλλά το περιεχόμενο του audit memo έχει κριθεί ότι πρέπει να επικοινωνηθεί το συντομότερο δυνατό.

Τα audit memos συνήθως περιλαμβάνουν:

* Μια εισαγωγή
* Ένα συμπέρασμα
* Ξεχωριστές παραγράφουν με τα απαραίτητα για κάθε εύρημα.

Η έκθεση ελέγχου θα πρέπει να αποστέλλεται στην διοίκηση και στους ελεγχόμενους συνοδεία σχετικού διαβιβαστικού γράμματος με περίληψη των κυριότερων σχολίων και γνώμη- εκτίμηση των ελεγκτών συνολικά. Επίσης, καλό θα είναι να επισυνάπτονται υποβοηθητικοί πίνακες, διαγράμματα κτλ. για την καλύτερη κατανόηση της έκθεσης.

Οι εσωτερικοί ελεγκτές μπορεί να εκφράζουν την γνώμη τους όσον αφορά τους πραγματοποιηθέντες ελέγχους δια μέσου της σύγκρισης με υιοθετημένα πρότυπα και κατάταξη σε σχετικές κατηγορίες όπως για παράδειγμα πολύ καλή, καλή, ικανοποιητική, μη ικανοποιητική και απαράδεκτη.

Οι εκθέσεις ελέγχου θα πρέπει να διακρίνονται για την ακρίβεια του περιεχομένου τους, καθώς ανακριβή στοιχεία κλονίζουν την αξιοπιστία των μονάδων εσωτερικού ελέγχου. Τόσο η επισήμανση, όσο και η υποβάθμιση γεγονότων επιδρούν αρνητικά στην αποδοχή των συστάσεων του εσωτερικού ελέγχου από την διοίκηση και τους ελεγχόμενους. Η διατύπωση των σχετικών σχολίων θα πρέπει να διενεργείται με αντικειμενικότητα και ευθύτητα, καθώς οι κακογραμμένες εκθέσεις μειώνουν το ενδιαφέρον των αναγνωστών. Οι εκθέσεις ελέγχου θα πρέπει να είναι περιεκτικές με αποφυγή περιττών λέξεων και εκφράσεων και να εστιάζουν στην κύρια θεματολογία. Ο ύφος και ο τόνος της έκθεσης απαιτείται να είναι επαγγελματικός, χωρίς να επηρεάζει άμεσα τα στελέχη, αλλά τις σχετικές Πολιτικές και διαδικασίες. Αποτελεί καλή πρακτική να μην γίνεται αναφορά σε ονόματα και να μην τονίζονται ιδιαίτερα ατομικά λάθη. Καλό θα είναι να χρησιμοποιούνται νέες και όχι στερεότυπες εκφράσεις, να προτιμάται η ευθύτητα και συγκεκριμένα παραδείγματα, να γίνονται συγκεκριμένες – ρεαλιστικές προτάσεις, καθώς επίσης και να επαινείται η καλή απόδοση από μέρους ελεγχόμενων ώστε να τραβάει ο ελεγκτής την προσοχή του αναγνώστη.

Τέλος, οι εκθέσεις ελέγχου θα πρέπει να εκδίδονται έγκαιρα, ειδικά στις περιπτώσεις όπου απαιτείται γρήγορη ενημέρωση στην διοίκηση προκειμένου να ενεργήσει άμεσα (π.χ. σε περιπτώσεις απάτης ή ατασθαλιών).

Η έκθεση ελέγχου θα πρέπει να προωθείται στην ελεγχόμενη μονάδα είτε άμεσα, με την ολοκλήρωση της ελεγκτικής εργασίας, είτε σε σύντομο χρονικό διάστημα έπειτα από την ολοκλήρωση των ελεγκτικών εργασιών (π.χ. εντός 2 εβδομάδων από την ολοκλήρωση αυτών).

Θα πρέπει να ζητείται από τους αρμόδιους διευθυντές των ελεγχόμενων λειτουργιών όπως προσκομίσουν μαζί με τα σχόλιά τους χρονοδιάγραμμα υλοποίησης των σχετικών εισηγήσεων.

Σε εύλογο διάστημα από την αποστολή της έκθεσης θα πρέπει να λαμβάνονται τα τελικά σχόλια των αρμόδιων της ελεγχόμενης μονάδας. Σύμφωνα με τα σχόλια που λαμβάνονται πραγματοποιούνται οι απαραίτητες αλλαγές και οριστικοποιείται η έκθεση. Μετά την οριστικοποίηση της έκθεσης ελέγχου, αποτελεί καλή πρακτική να προωθείται στην διοίκηση της ελεγχόμενης μονάδας, εφόσον υπάρχουν ευρήματα, ώστε οι ελεγχόμενοι να συμφωνήσουν με το λεκτικό και στη συνέχεια στην Επιτροπή Ελέγχου με σχετική συνοδευτική επιστολή, όταν πρόκειται να υπάρξει συνεδρίασή της με θέμα την δραστηριότητα του εσωτερικού ελέγχου.

Ένα σημαντικό ζήτημα αφορά την κατηγοριοποίηση- ιεράρχηση των ευρημάτων ανάλογα με την σημαντικότητα τους. Συνήθως, οι μονάδες εσωτερικού ελέγχου κατηγοριοποιούν τα ευρήματα τους βάσει της εμπειρίας των στελεχών τους τουλάχιστον σε Υψηλού, Μεσαίου και Χαμηλού Κινδύνου (σημαντικότητας).

Μία αποτελεσματική μεθοδολογία στην οποία θα μπορούσε να βασιστεί η εκτίμηση της σημαντικότητας των ευρημάτων είναι αυτή της αξιολόγησης των κινδύνων ανά επιχειρησιακή δραστηριότητα. Η έννοια του κινδύνου όπως έχουμε ήδη αναφέρει, είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την έννοια της απόδοσης και θα μπορούσε να ερμηνευθεί σαν ένα γεγονός, το οποίο αν πραγματοποιηθεί, αποτρέπει τον οργανισμό από την επίτευξη των στόχων του.

Για την, όσο το δυνατόν, αντικειμενικότερη αξιολόγηση των ευρημάτων που προκύπτουν κατά τη διάρκεια του ελέγχου των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού παραθέτουμε μια σειρά ενδεικτικών κριτηρίων:

* Η ένδειξη επικινδυνότητας των αναλυτικών βημάτων ελέγχου που συνθέτουν ένα πρόγραμμα ελέγχου και από τα οποία προκύπτουν σχετικά ευρήματα (Υψηλού, Μεσαίου ή Χαμηλού Κινδύνου).
* Η «Επίδραση» (Impact) του ευρήματος, δηλαδή, οι αρνητικές επιδράσεις που συνεπάγονται για τον οργανισμό έπειτα από την εμφάνιση του συγκεκριμένου ευρήματος.
* Η «Συχνότητα» (Frequency) εμφάνισης του, δηλαδή, το ποσοστό επανάληψης της παρατήρησης ύστερα από την εξέταση του επιλεγμένου δείγματος και η αξιολόγηση βάσει ποιοτικών χαρακτηριστικών στις περιπτώσεις όπου δεν γίνεται να ληφθεί δείγμα.

Η μεθοδολογία εκτίμησης της σημαντικότητας των ευρημάτων εφαρμόζεται από τους εσωτερικούς ελεγκτές κατά τη διάρκεια της πραγματοποίησης της ελεγκτικής τους εργασίας. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό να παρέχεται λεπτομερής περιγραφή για κάθε κλίμακα κατάταξης. Εάν μια κλίμακα αξιολόγησης δεν είναι αρκετά σαφής, οι εσωτερικοί ελεγκτές μπορεί να σχηματίσουν διαφορετική άποψη για την ίδια κατηγορία.

Ο πρώτος παράγοντας που προτείνουμε να λαμβάνεται υπόψη από τον εσωτερικό ελεγκτή είναι η «Επίδραση» (Impact) του ευρήματος στον οργανισμό συνολικά. Οι αρνητικές επιδράσεις που συνεπάγονται για τον οργανισμό από την πραγματοποίηση ενός κινδύνου κρίνεται εμπειρικά από τον εσωτερικό ελεγκτή βάσει της ένδειξης επικινδυνότητας του βήματος ελέγχου.

Πιο συγκεκριμένα, αν το βήμα ελέγχου έχει ένδειξη «Χαμηλού Κινδύνου» η επίδραση θα είναι είτε Πολύ Χαμηλή είτε Χαμηλή (δείκτης 1 ή 2). Σε περίπτωση που το βήμα ελέγχου έχει ένδειξη «Μεσαίου Κινδύνου» η επίδραση θα είναι είτε Μέση είτε Υψηλή (δείκτης 3 ή 4). Τέλος, σε περίπτωση όπου το βήμα ελέγχου έχει ένδειξη «Υψηλού κινδύνου» η επίδραση θα είναι είτε Πολύ Υψηλή είτε Πάρα Πολύ Υψηλή (δείκτης 5 ή 6).

Αναλυτικότερα μια ενδεικτική διαβάθμιση του βήματος ελέγχου σε σχέση με την αντίστοιχη επίδραση στον οργανισμό παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα:

|  |  |
| --- | --- |
| **Διαβάθμιση Κινδύνου Βήματος Ελέγχου** | **Επίδραση (Impact) Εγγενούς Κινδύνου** |
| Χαμηλού | Πολύ Χαμηλή |
| Χαμηλή |
| Μέσου | Μέση |
| Υψηλή |
| Υψηλού | Πολύ Υψηλή |
| Πάρα Πολύ Υψηλή |

Συμπληρωματικά, για την ευρύτερη κατανόηση του επιπέδου σημαντικότητας της επίπτωσης (σε ποσοτικούς όρους) από τον εσωτερικό ελεγκτή, παραθέτουμε το παρακάτω παράδειγμα:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Επίπεδο Σημαντικότητας** | **Περιγραφή**  **(Σε Ποσοτικούς Όρους)** | | | |
| Πολύ Χαμηλό | Λιγότερο από | 5.000 € |  |  |
| Χαμηλό | Από | 5.000 € | έως | 50.000 € |
| Μέσο | Από | 50.000 € | έως | 150.000 € |
| Υψηλό | Από | 150.000 € | έως | 500.000 € |
| Πολύ Υψηλό | Από | 500.000 € | έως | 3.000.000 € |
| Πάρα Πολύ Υψηλό | Πάνω από |  |  | 3.000.000 € |

Στη συνέχεια, σε περιπτώσεις όπου υπάρχει η δυνατότητα εξαγωγής συμπερασμάτων με συλλογή δείγματος (π.χ. καθημερινός έλεγχος συμφωνίας λογαριασμών, πληρότητα παραστατικών συναλλαγών κτλ.), ο δεύτερος παράγοντας που λαμβάνεται υπόψη από τον εσωτερικό ελεγκτή είναι η συχνότητα εμφάνισης (Frequency) της εκάστοτε αδυναμίας στο επιλεγμένο δείγμα.

Αναλυτικότερα, στον παρακάτω πίνακα, παρουσιάζεται το επίπεδο σημαντικότητας του ευρήματος βάσει της συχνότητας εμφάνισης του προβλήματος στο επιλεγμένο δείγμα.

|  |  |
| --- | --- |
| **Επίπεδο Σημαντικότητας** | **Συχνότητα Εμφάνισης Αδυναμίας (Frequency)** |
| Πολύ Χαμηλό | Λιγότερο από 5% |
| Χαμηλό | 5% - 10% |
| Μέσο | 10% - 20% |
| Υψηλό | 20% - 30% |
| Πολύ Υψηλό | 30% - 40% |
| Πάρα Πολύ Υψηλό | Πάνω από 50% |

Σε περιπτώσεις όπου δεν μπορεί να γίνει χρήση κάποιας δειγματοληπτικής μεθόδου, είναι στην κρίση του εσωτερικού ελεγκτή η αξιολόγηση των ποιοτικών χαρακτηριστικών. Παραδείγματα αποτελούν περιπτώσεις ποιοτικών αξιολογήσεων (αξιολόγηση συστημάτων πληροφορικής, αξιολόγηση στελεχών, αξιολόγηση διαδικασιών κτλ.), απουσίας / έλλειψης διαδικασιών, θέματα άτυπης επικοινωνίας, επίβλεψης αρχείου κτλ.

Η εκτίμηση της τελικής βαθμολόγησης των ευρημάτων βασίζεται στο συνδυασμό των παραπάνω παραμέτρων. Παρακάτω υπάρχει αναλυτικός πίνακας με την κλίμακα αξιολόγησης των ευρημάτων βάσει της επίδρασης (Impact) και της συχνότητας εμφάνισης (Frequency) ή της ποιοτικής αξιολόγησης (Likelihood):

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Επίδραση (Impact) | ΠΠΥ | 3 | 4 | 4 | 5 | 6 | 6 |
| ΠΥ | 2 | 3 | 4 | 4 | 5 | 6 |
| Υ | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 5 |
| Μ | 1 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 |
| Χ | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 4 |
| ΠΧ | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 |
|  | | ΠΧ | Χ | Μ | Υ | ΠΥ | ΠΠΥ |
| Συχνότητα (Frequency) ή Ποιοτική Αξιολόγηση (Likelihood) | | | | | |

Εύρημα το οποίο έχει προκύψει από βήμα ελέγχου το οποίο έχει χαρακτηριστεί υψηλής επικινδυνότητας θα έχει είτε πολύ υψηλή είτε πάρα πολύ επίδραση (Impact) για τον οργανισμό. Σε περίπτωση που η επίδραση είναι πολύ υψηλή και η συχνότητα εμφάνισης τους (Frequency) μέσα από το δείγμα είναι εξίσου πολύ υψηλή (30% - 40%) τότε το εύρημα θα κατατάσσεται στα πολύ υψηλής σημαντικότητας.

Εύρημα το οποίο έχει προκύψει από βήμα ελέγχου το οποίο έχει χαρακτηριστεί μέσης επικινδυνότητας θα έχει είτε υψηλή είτε μέση επίδραση (Impact) για τον οργανισμό. Σε περίπτωση όπου η επίδραση (Impact) είναι μέση και η συχνότητα εμφάνισης (Frequency) στο δείγμα είναι υψηλή (20%- 30%) τότε το εύρημα θα κατατάσσεται στα μέσης σημαντικότητας.

Εύρημα το οποίο έχει προκύψει από βήμα ελέγχου το οποίο έχει χαρακτηριστεί χαμηλής επικινδυνότητας θα έχει είτε χαμηλή είτε πολύ χαμηλή επίδραση (Impact) για τον οργανισμό. Σε περίπτωση όπου η επίδραση (Impact) είναι πολύ χαμηλή και η ποιοτική αξιολόγηση (Likelihood) του ελεγκτή είναι χαμηλή τότε το εύρημα θα κατατάσσεται στα χαμηλής σημαντικότητας.

Έτσι, τα σημαντικότερα ευρήματα για τον οργανισμό είναι αυτά που έχουν ταξινομηθεί στο επάνω και δεξιά σημείο του πίνακα. Αντίστοιχα, τα λιγότερο σημαντικά ευρήματα ταξινομούνται στην αριστερά και κάτω περιοχή του πίνακα.

4.9 Παρακολούθηση υλοποίησης των συστάσεων (Follow Up)

Σε αυτό το τελευταίο στάδιο, ο εσωτερικός έλεγχος σε συνεργασία με την διοίκηση του οργανισμού και σύμφωνα με το μακροχρόνιο και βραχυχρόνιο πλάνο ελέγχου, καθορίζει και διενεργεί επανελέγχους (Follow Up) με σκοπό την εξέταση της συμμόρφωσης με τις εισηγήσεις, έτσι όπως είχαν διατυπωθεί στους προηγούμενους ελέγχους με σκοπό να εξετασθεί εάν λήφθηκαν οι απαραίτητες διορθωτικές δράσεις.

Σε περιπτώσεις αποκλίσεων, αυτές θα πρέπει να αναφέρονται από τον εσωτερικό έλεγχο στην διοίκηση του οργανισμού όπου είναι δυνατό με ποσοτικοποιημένα στοιχεία. Έτσι, για παράδειγμα ενώ μπορεί να υπάρχει κάποιου είδους βελτίωση σε μια διαδικασία, αυτή μπορεί να μην καλύπτει πλήρως τις προτάσεις των ελεγκτών και τις επιθυμίες της διοίκησης, οπότε θεωρείται καλή πρακτική να αναφέρεται το επίπεδο συμμόρφωσης στην τελευταία προκειμένου να αποφασίζει σχετικά με την διορθωτική δράση που θα πρέπει να λάβει.

Όλοι οι έλεγχοι που έχουν πραγματοποιηθεί θα πρέπει να υπόκεινται σε έλεγχο παρακολούθησης (follow-up) μετά από την πάροδο εύλογου χρονικού διαστήματος από κάποιον έλεγχο προκειμένου να εξακριβωθεί η συμμόρφωση στις παρατηρήσεις και τις εισηγήσεις των προγενέστερων ελέγχων. Το χρονικό διάστημα εξαρτάται από τη φύση των ευρημάτων και τον απαιτούμενο χρόνο για την υλοποίηση των εισηγήσεων.

Ο επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να δημιουργήσει μια διαδικασία για την παρακολούθηση της ενεργειών της διοίκησης της εκάστοτε ελεγχόμενης μονάδας προκειμένου να διασφαλίσει την τακτοποίηση των ευρημάτων που περιλαμβάνονται στις εκθέσεις εσωτερικού ελέγχου, τα οποία μάλιστα έχει αποδεχτεί η διοίκηση της ελεγχόμενης μονάδας. Μια αποτελεσματική διαδικασία παρακολούθησης της υλοποίησης των ευρημάτων διευκολύνει την περιοδική αναφορά και ενημέρωση της Επιτροπής Ελέγχου σχετικά με την κατάσταση υλοποίησης των ενεργειών για την διευθέτηση των ευρημάτων που εντόπισε η μονάδα εσωτερικού ελέγχου.

Ο Κανονισμός λειτουργίας της μονάδας εσωτερικού ελέγχου περιλαμβάνει συνήθως αναφορές για την υποστήριξη της Επιτροπής ελέγχου στην εκπλήρωση των σχετικών αρμοδιοτήτων της, αλλά και αναφορές για την υποχρέωση του επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου να υποβάλλει εκθέσεις στις συνεδριάσεις της Επιτροπής Ελέγχου σχετικά με την κατάσταση εφαρμογής των συμφωνημένων, με την διοίκηση των ελεγχόμενων μονάδων, προτάσεων βελτίωσης, όπως αυτές απορρέουν από τα σχετικά ευρήματα που περιλαμβάνονται στις εκθέσεις ελέγχου. Ομοίως, ο Κανονισμός λειτουργίας της Επιτροπής Ελέγχου περιλαμβάνει συνήθως αναφορές για την παρακολούθηση των ενεργειών της διοίκησης για την υλοποίηση των συστάσεων της μονάδας εσωτερικού ελέγχου.

Οι μηχανισμοί που θέτουν σε εφαρμογή οι επικεφαλής των μονάδων εσωτερικού ελέγχου για την παρακολούθηση των ενεργειών για την υλοποίηση των προτάσεων βελτίωσης ποικίλουν ανάλογα με το μέγεθος της μονάδας εσωτερικού ελέγχου, την έκταση του πλάνου ελέγχων, την έκταση και το βάθος ανάλυσης των προγραμμάτων ελέγχων, τον αριθμό των συμπεριλαμβανόμενων στις εκθέσεις ελέγχου προτάσεων βελτίωσης κτλ. Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, οι μηχανισμοί δύνανται να κυμαίνονται από απλούς μηχανισμούς καταγραφής των συστάσεων σε ένα αρχείο excel ή σε μια απλοποιημένη βάση δεδομένων έως πιο εξελιγμένα ολοκληρωμένα λογισμικά εσωτερικού ελέγχου τα οποία έχουν διεπαφές με τους ελεγχόμενους κτλ.

Για την ετοιμασία του απαραίτητου προγράμματος ελέγχου χρησιμοποιείται σαν βάση το σχετικό σχέδιο δράσης (action plan) που έχει υποβάλλει η ελεγχόμενη μονάδα για την υλοποίηση των σχετικών συστάσεων. Το αρχείο ελέγχου περιλαμβάνει όλες τις σχετικές με κάθε ελεγκτική εργασία πληροφορίες έτσι ώστε να μπορεί να χρησιμοποιηθεί σαν σημείο αναφοράς στην οργάνωση όλων των μελλοντικών ελέγχων στις περιοχές αυτές. Θα μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί σαν σημείο αναφοράς για την παρακολούθηση της υλοποίησης όλων των συστάσεων.

Προ του follow-up, ο ελεγκτής θα πρέπει να εξετάζει προσεκτικά την έκθεση του προηγούμενου ελέγχου και όπου αυτό χρειάζεται να ανατρέχει σε σημαντικά έγγραφα που σχετίζονται με τα ευρήματα που είχαν προκύψει έτσι ώστε να μπορεί να συλλέξει περαιτέρω πληροφορίες και λεπτομέρειες.

Ο επανέλεγχος θα πρέπει να επικεντρώνεται στα παρακάτω:

* Συνέντευξη με τα αρμόδια στελέχη που έχουν αναλάβει την ευθύνη υλοποίησης της κάθε σύστασης έτσι ώστε να καταγραφεί η περίοδος σχετικά με την υλοποίηση.
* Εκτενή δειγματοληπτικό έλεγχο επί των σημείων υλοποίησης προκειμένου να επιβεβαιωθεί η πρόοδος της υλοποίησης.

Ο ελεγκτής θα πρέπει να επισκοπεί τα αρχικά ευρήματα και να ελέγχει κατά πόσο οι εισηγήσεις έχουν εφαρμοστεί μέσα στα χρονικά πλαίσια που πιθανώς είχαν τεθεί. Σε περίπτωση που δεν έχουν υλοποιηθεί οι προτάσεις ή σε περίπτωση που έχουν εν μέρει υλοποιηθεί τότε ο ελεγκτής θα πρέπει να εξετάζει τα αίτια.

Ο ελεγκτής θα πρέπει να χρησιμοποιεί τα τεκμήρια του ελέγχου και εντοπίζει τις δεσμεύσεις του ελεγχόμενου προκειμένου να παρακολουθήσει ότι συντελείται πρόοδος στο έργο της υλοποίησης των συστάσεων. Όπου έχει σημειωθεί πρόοδος, ο ελεγκτής πρέπει να επανεξετάσει τα τεκμήρια προκειμένου να επιβεβαιώσει την αποτελεσματικότητα αυτής της προόδου.

Στην περίπτωση κατά την οποία έχουν επέλθει διαδοχικές αλλαγές στις λειτουργίες, που επηρέασαν είτε τη σπουδαιότητα είτε την εγκυρότητα των συμφωνημένων ενεργειών, ο ελεγκτής πρέπει να εξετάσει και να συμφωνήσει με τον προϊστάμενο της ελεγχόμενης περιοχής τις διαφορετικές απαιτήσεις οι οποίες έχουν ενδεχομένως προκύψει, και το πως πρέπει αυτές να αντιμετωπισθούν. Ο ελεγκτής μπορεί να επιλέξει να διενεργήσει συμπληρωματικό έλεγχο σε διορθωτικές ενέργειες που έχουν υλοποιηθεί, προκειμένου να επιβεβαιώσει ότι οι δικλείδες ασφαλείας λειτουργούν αποτελεσματικά.

Με την ολοκλήρωση της παρακολούθησης της υλοποίησης των συστάσεων, μια σύντομη έκθεση πρέπει να συνταχθεί, η οποία θα πρέπει να καταγράφει τα εξής:

* Την πρόοδο που σημειώθηκε σε σχέση με το αρχικό σχέδιο δράσης.
* Σημαντικές αποκλίσεις από το αρχικό σχέδιο δράσης που ενδεχομένως έχουν εντοπιστεί, και τους λόγους οι οποίοι οδήγησαν σ’ αυτές.
* Περιοχές στις οποίες έχει σημειωθεί μικρή πρόοδος.
* Νέα θέματα τα οποία έχουν, ενδεχομένως, προκύψει από την έναρξη του ελεγκτικού έργου.
* Την πορεία προόδου κάθε μιας από τις συμφωνημένες διορθωτικές ενέργειες, με αναθεωρημένες ημερομηνίες ολοκλήρωσης αν οι ενέργειες δεν έχουν ολοκληρωθεί.

Τα παραπάνω, πρέπει να συζητηθούν εν συντομία με τον προϊστάμενο της ελεγχόμενης περιοχής πριν την έκδοση της έκθεσης. Ο ελεγκτής πρέπει να δώσει σαφή εικόνα της προόδου που έχει κάνει η ελεγχόμενη περιοχή προς την κατεύθυνση της εκπλήρωσης των δεσμεύσεών της.

Όπως προαναφέραμε, αναφορές απαιτούνται για όλα τα είδη του ελέγχου είτε αφορούν καθημερινούς ελέγχους ρουτίνας, είτε ειδικούς ελέγχους που συνήθως πραγματοποιούνται έπειτα από επιθυμία της διοίκησης, είτε από προγραμματισμένους ελέγχους λειτουργιών, Διευθύνσεων, τμημάτων και υπηρεσιών.

Αναφορές μπορεί να καταρτισθούν είτε κατά την διάρκεια, είτε μετά το πέρας του ελέγχου, ενώ σε περιπτώσεις ανάγκης μπορεί να πάρουν την μορφή προφορικών αναφορών ή ακόμη γραπτών σημειωμάτων προς την διοίκηση. Οι προφορικές αναφορές αφορούν συνήθως επουσιώδη ευρήματα, ενώ τα γραπτά σημειώματα καλύπτουν ευρήματα σημαντικά ή/και πολύπλοκα.

Συνοπτικά, μια τυπική διαδικασία παρακολούθησης των ενεργειών του οργανισμού για την υλοποίηση των προτάσεων βελτίωσης, όπως αυτές παρουσιάζονται και έχουν συμφωνηθεί με τους ελεγχόμενους, στις εκθέσεις ελέγχου, περιλαμβάνει τα ακόλουθα:

**Πίνακας 3**: Διαδικασία παρακολούθησης των ενεργειών του οργανισμού για την υλοποίηση των προτάσεων βελτίωσης

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Εύρημα** | **Καταγραφή** | **Επικαιροποίηση** | **Σύνοψη** | **Αναφορά** |
| Ανακάλυψη ευρήματος | Επίσημη έκδοση έκθεσης ελέγχου με το εύρημα και το συμφωνημένο σχέδιο δράσης | Περιοδική ενημέρωση επί της κατάστασης υλοποίησης των συμφωνημένων σχεδίων δράσης | Σύνταξη αναφοράς με όλα τα μη υλοποιημένα («ανοιχτά») σχέδια δράσης | Σύνταξη αναφοράς προς την Επιτροπή Ελέγχου |
| Συμφωνία με διοίκηση ελεγχόμενης μονάδας για την καλύτερη λύση αντιμετώπισής του | Συμφωνία με ελεγχόμενη μονάδα για καταγεγραμμένο εύρημα και το σχέδιο δράσης | Επικαιροποίηση βάσης δεδομένων ανάλογα με τις απαντήσεις των αρμοδίων για την εφαρμογή των σχεδίων δράσης | Ανάλυση τάσεων και δεδομένων |  |
| Επίσημη καταγραφή πρότασης βελτίωσης | Καταγραφή σχεδίου δράσης στην σχετική βάση δεδομένων της μονάδας εσωτερικού ελέγχου |  |  |  |
| Συμφωνία χρονικής υλοποίησης σχεδίου δράσης | Αναγνώριση ευρημάτων στην βάση δεδομένων για τα οποία η διοίκηση έχει αναλάβει τον κίνδυνο της μη ανάληψης δράσης αντιμετώπισής τους |  |  |  |

Παλαιότερα, οι μονάδες εσωτερικού ελέγχου συνήθιζαν να παραδίδουν στην Επιτροπή Ελέγχου μια μακρά και λεπτομερή λίστα όλων των προτάσεων βελτίωσης, είτε αυτές αφορούσαν παλαιότερους ελέγχους είτε και τους τρέχοντες. Η ταξινόμηση των προτάσεων βελτίωσης ήταν συνήθως με βάση την παλαιότητα των ευρημάτων χωρίς αυτά να ταξινομούνται με βάση την κατηγορία κινδύνου ή άλλα κριτήρια. Αποτέλεσμα αυτού ήταν πραγματικά σημαντικά ευρήματα με προτάσεις βελτίωσης των οποίων η εφαρμογή να εμφάνιζε καθυστερήσεις να χάνονταν στο πλήθος των ανοιχτών ευρημάτων και η Επιτροπή Ελέγχου να μην μπορούσε να επιτελέσει ορθά τα καθήκοντά της. Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει μια σύγκριση ανάμεσα στην προαναφερθείσα πρακτική παρουσίασης προς της Επιτροπή Ελέγχου και μια εναλλακτική η οποία εστιάζει στην σημαντικότητα των ευρημάτων και υποστηρίζει, μέσω της απλότητάς της και της ουσίας της, την ορθή παρακολούθηση των ανοιχτών ευρημάτων:

**Πίνακας 4**: Μεθοδολογία υλοποίησης παρακολούθησης ευρημάτων

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Τρόπος αναφοράς** | **Παράθεση του συνόλου των προτάσεων βελτίωσης** | **Παράθεση των εκκρεμών προς υλοποίηση προτάσεων βελτίωσης** |
| Προσέγγιση | Λήψη ενημέρωσης από τη διοίκηση της ελεγχόμενης μονάδας και επικαιροποίηση της βάσης δεδομένων με τις προτάσεις βελτίωσης.  - Εμφάνιση του συνόλου των προτάσεων βελτίωσης και της κατάστασής τους.  - Εμφάνιση του συνόλου των ανοιχτών προτάσεων βελτίωσης και της κατάστασής τους. | - Λήψη ενημέρωσης από τη διοίκηση της ελεγχόμενης μονάδας και επικαιροποίηση της βάσης δεδομένων με τις προτάσεις βελτίωσης.  - Λήψη και ανάλυση των δεδομένων για  τάσεις και προετοιμασία σχετικών γραφημάτων.  - Ποιοτική αξιολόγηση επί του τρόπου υλοποίησης των συμφωνημένων προτάσεων βελτίωσης. |
| Περιεχόμενο | - Μικρή επιτελική σύνοψη  - Λίστα του συνόλου των προτάσεων βελτίωσης και της κατάστασής τους | - Έκφραση γνώμης για το επίπεδο δέσμευσης της διοίκησης της ελεγχόμενης μονάδας για την υλοποίηση των συμφωνημένων σχεδίων δράσης.  - Σχολιασμός για προτάσεις βελτίωσης περιοχών υψηλού κινδύνου, συμπεριλαμβανομένων των αρχικών και  αναθεωρημένων ημερομηνιών ολοκλήρωσης και παροχή σχολίων σχετικά με τη πορεία υλοποίησης τους.  - Τάσεις (3 έως 5 ετών) σχεδίων δράσεων (ολοκληρωμένων, εκκρεμών, καθυστερημένων κτλ.)  - Τάσεις και γραφήματα σχετικά με σχέδια δράσης που αφορούν  διαφορετικές κατηγορίες επιχειρηματικών κινδύνων.  - Γραφήματα που απεικονίζουν κατηγοριοποιήσεις εκκρεμών και καθυστερημένων σχεδίων δράσης με διαφορετικά κριτήρια. |
| Αξία | - Χαμηλής αξίας.  - Απλά πληροί τις απαιτήσεις ύπαρξης μιας σχετικής αναφοράς προς την Επιτροπή Ελέγχου | - Υψηλής αξίας.  - Εκτός της τήρησης των κανονιστικών απαιτήσεων, αυτός ο τύπος αναφοράς βοηθά στην παροχή πληροφόρησης με βάση τον κίνδυνο και μια αντικειμενική διασφάλιση, χρήσιμες συμβουλές και ιδέες. |

Σημαντικό ζήτημα στην διαδικασία παρακολούθησης των ενεργειών υλοποίησης των προτάσεων βελτίωσης που περιλαμβάνονται στις εκθέσεις της μονάδας εσωτερικού ελέγχου αποτελεί ο τρόπος παρουσίασης τους στην Επιτροπή Ελέγχου, για το οποίο παρακάτω παρατίθενται ορισμένα ενδεικτικά βήματα- σημεία:

* Η μονάδα εσωτερικού ελέγχου δημιουργεί μια βάση δεδομένων καταγραφής των προτάσεων βελτίωσης και παρακολούθησης της προόδου τους. Αυτή δύνανται να λαμβάνει την μορφή πίνακα ή υπολογιστικού φύλλου ή να αποτελεί μέρος ενός λογισμικού για τον εσωτερικό έλεγχο. Η βάση δεδομένων θα πρέπει να ενημερώνεται περιοδικά με πληροφορίες που λαμβάνονται από τη ελεγχόμενη μονάδα σχετικά με τα μέτρα που ελήφθησαν για την υλοποίηση των συμφωνημένων ενεργειών.
* Η μονάδα εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει, όπως είδαμε παραπάνω, να ζητά περιοδικά ενημερώσεις από την διοίκηση της ελεγχόμενης μονάδας για τις εφαρμοζόμενες ενέργειες για την αποκατάσταση των ευρημάτων. Μια καλή πρακτική είναι η ενημέρωση να γίνεται ανά εξάμηνο για ευρήματα μεσαίου και χαμηλού κινδύνου και ανά τρίμηνο για ευρήματα υψηλού κινδύνου.
* Ο επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου αναλύει την κατάσταση των μη υλοποιημένων προτάσεων βελτίωσης με βάση κριτήρια με σκοπό τον προσδιορισμό των προτάσεων βελτίωσης σε περιοχές υψηλού κινδύνου που δεν έχουν υλοποιηθεί, τον προσδιορισμό προτάσεων βελτίωσης των οποίων η καταληκτική ημερομηνία υλοποίησης έχει παρέλθει, την ανάλυση των τάσεων του συνόλου των συμφωνημένων ενεργειών μιας περιόδου προκειμένου να εντοπίσει τις ολοκληρωμένες, τις εκκρεμείς, τις περιοχές ελέγχου που αφορούν εκείνες οι ενέργειες που δεν έχουν υλοποιηθεί κτλ.
* Η μονάδα εσωτερικού ελέγχου πραγματοποιεί περιοδικές ανεξάρτητες επισκοπήσεις του τρόπου υλοποίησης των προτάσεων βελτίωσης που αφορούν περιοχές υψηλού κινδύνου και λαμβάνει ελεγκτικά τεκμήρια ότι τα σχέδια δράσης της διοίκησης έχουν εφαρμοστεί, όπως είχαν συμφωνηθεί. Αυτός ο τύπος επικύρωσης επιτρέπει το οριστικό κλείσιμο των εν λόγω ευρημάτων, και η παρακολούθηση τους δύναται να διενεργείται μέσω:
* Διεξαγωγής νέου ελεγκτικού έργου στο πλαίσιο του ετήσιου πλάνου ελέγχων.
* Εκ νέου παρακολούθησης όλων των προτάσεων βελτίωσης που αφορούν περιοχές υψηλού κινδύνου.
* Εκ νέου παρακολούθησης όλων των προτάσεων βελτίωσης.
* Εκ νέου παρακολούθησης όλων των προτάσεων βελτίωσης ανά επιχειρηματική μονάδα.

4.10 Ελεγκτικά εργαλεία

4.10.1 Μέθοδοι δειγματοληψίας για την δραστηριότητα του εσωτερικού ελέγχου

Ο έλεγχος επί συγκεκριμένου δείγματος ορίζεται ως η εκτέλεση των ελεγκτικών μεθόδων σε αντιπροσωπευτικό δείγμα του συνολικού πληθυσμού και όχι στο σύνολό του, με σκοπό να εξαχθεί συμπέρασμα που να αφορά το σύνολο του πληθυσμού. Η δειγματοληψία διακρίνεται σε στατιστική και μη-στατιστική δειγματοληψία. Η πρώτη αποτελεί μια αντικειμενική μέθοδο και αφορά την χρήση μαθηματικών μοντέλων και μεθοδολογιών για την εξεύρεση του κατάλληλου δείγματος που να είναι αντιπροσωπευτικό του συνολικού πληθυσμού, με σκοπό να δύναται να προσδιοριστεί ποσοτικά τόσο ο κίνδυνος δειγματοληψίας όσο και το επίπεδο εμπιστοσύνης. Η δεύτερη αποτελεί μια υποκειμενική μέθοδο καθώς δεν βασίζεται σε στατιστικές μεθοδολογίες, επομένως τα συμπεράσματα που προκύπτουν από το δείγμα δεν μπορούν να θεωρηθούν αντιπροσωπευτικά του συνολικού πληθυσμού.

Ένας βασικός λόγος για την χρήση της δειγματοληψίας από μέρους των μονάδων εσωτερικού ελέγχου είναι και η σχέση κόστους και ωφέλειας. Πιο συγκεκριμένα, ενώ μπορεί να είναι πιθανό να ελεγχθεί το 100% ενός πληθυσμού, εντούτοις το κόστος από άποψη χρόνου αλλά και ανάλωσης πόρων θα είναι τέτοιο που εντέλει η αξία της έκθεσης ελέγχου που θα περιλαμβάνει τα ευρήματα που βασίζονται στον έλεγχο του συνολικού πληθυσμού θα είναι πολύ χαμηλή. Αν για παράδειγμα, χρειαστούν μήνες για να ελεγχθεί ο συνολικός πληθυσμός, η έκθεση ελέγχου θα μειωθεί σε αξία μόνο και μόνο από το γεγονός ότι θα διανεμηθεί σε χρόνο ακόμη πιο μακρινό από αν χρησιμοποιούνταν αντιπροσωπευτικό δείγμα επί του πληθυσμού. Επιπλέον, οι ανθρώπινοι πόροι που θα δεσμεύονταν για τον έλεγχο του συνολικού πληθυσμού εμπεριέχουν και ένα κόστος ευκαιρίας για την μονάδα εσωτερικού ελέγχου, το οποίο αυξάνεται στις περιπτώσεις που οι μονάδες εσωτερικού ελέγχου απαρτίζονται από λίγους ελεγκτές.

Σε διαδικαστικό επίπεδο και σε επίπεδο οργάνωσης των λειτουργιών της μονάδας εσωτερικού ελέγχου, αποτελεί καλή πρακτική η σύνταξη και τήρηση μιας γραπτής Πολιτικής ή διαδικασίας που σχετίζεται με την δειγματοληψία, η οποία αφενός θα λειτουργεί ως οδηγός για τους εσωτερικούς ελεγκτές και αφετέρου θα τους υποχρεώνει να τηρούν το περιεχόμενό της το οποίο θα βρίσκεται σε συμμόρφωση με το Διεθνές Πλαίσιο Επαγγελματικής εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου. Η Πολιτική ή η διαδικασία αυτή θα πρέπει να καλύπτει θέματα που σχετίζονται με τον τρόπο, τον χρόνο και τον υπεύθυνο για την εφαρμογή τεχνικών δειγματοληψίας. Θα πρέπει να περιλαμβάνονται οδηγίες σχετικά με το πότε θα πρέπει να διενεργείται στατιστική και πότε μη στατιστική δειγματοληψία καθώς και τον αυτό επιβάλλεται ή συστήνεται. Επίσης, θα πρέπει να περιλαμβάνει οδηγίες σχετικά με τον υπεύθυνο για την εφαρμογή των δειγματοληπτικών μεθόδων, καθώς και να περιλαμβάνει οδηγίες σχετικά με τις διαδικασίες εκπαίδευσης τόσο του υπεύθυνου όσο και του συνόλου των ελεγκτών της μονάδας εσωτερικού ελέγχου. Τέλος, θα πρέπει να περιλαμβάνει οδηγίες σχετικά με τον τρόπο εφαρμογής των κατάλληλων δειγματοληπτικών μεθόδων όπως μια προτυποποίηση των εν λόγω διαδικασιών και μεθόδων, την ύπαρξη πρότυπων εγγράφων και φύλλων εργασίας κτλ. Σημαντικό είναι στην Πολιτική της μονάδας εσωτερικού ελέγχου σχετικά με την εφαρμογή δειγματοληπτικών μεθόδων να περιλαμβάνονται και οδηγίες σχετικά με την αντιμετώπιση ενδεχόμενων προβλημάτων από την εφαρμογή αυτών των μεθόδων.

Προκειμένου η μονάδα εσωτερικού ελέγχου να επιλέξει το δείγμα επί του οποίου θα εκτελέσει τις κατάλληλες ελεγκτικές εργασίες, αλλά και την μέθοδο για την επιλογή του εν λόγω δείγματος, θα πρέπει να λάβει υπόψη της τους στόχους που έχει θέσει για το ελεγκτικό έργο, το είδος του πληθυσμού και τον κίνδυνο δειγματοληψίας. Ο κίνδυνος δειγματοληψίας προκύπτει από την πιθανότητα τα συμπεράσματα της μονάδας εσωτερικού ελέγχου που βασίζονται σε δείγμα επί του πληθυσμού να μην μπορούν να γενικευτούν, λόγω της επιλογής του δείγματος, στο σύνολο του πληθυσμού. Όταν η μονάδα εσωτερικού ελέγχου στο πλαίσιο ενός ελεγκτικού έργου διενεργεί test of controls, ο κίνδυνος δειγματοληψίας διακρίνεται στην αξιολόγηση του κινδύνου του βαθμού αποτελεσματικότητας των δικλείδων ασφαλείας ως χαμηλός με βάση το επιλεχθέν δείγμα, ενώ στην πραγματικότητα είναι υψηλός, και στην αξιολόγηση του κινδύνου της αποτελεσματικότητας των δικλείδων ασφαλείας ως υψηλό με βάση το επιλεχθέν δείγμα, ενώ στην πραγματικότητα είναι χαμηλός (αυτό εγείρει θέματα αποδοτικής αξιοποίησης των πόρων). Όταν η μονάδα εσωτερικού ελέγχου στο πλαίσιο ενός ελεγκτικού έργου διενεργεί substantive tests, ο κίνδυνος δειγματοληψίας διακρίνεται σε κίνδυνο εσφαλμένης αποδοχής ενός ευρήματος ως όχι πιθανό για το σύνολο του πληθυσμού, ενώ στην πραγματικότητα είναι πιθανό, και σε κίνδυνο εσφαλμένης απόρριψης ενός ευρήματος ως πιθανό για το σύνολο του πληθυσμού, ενώ στην πραγματικότητα θεωρείται ως εύρημα μόνο επί του δείγματος, και όχι επί του συνολικού πληθυσμού.

Η στατιστική δειγματοληψία εφαρμόζεται συνήθως όταν η μονάδα εσωτερικού ελέγχου, στο πλαίσιο ενός ελεγκτικού έργου, θα πρέπει να εκτελέσει test of controls καθώς και substantive tests. Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται συνήθως από τις μονάδες εσωτερικού ελέγχου που εφαρμόζουν στατιστική δειγματοληψία είναι η τυχαία δειγματοληψία και η συστηματική δειγματοληψία. Η τυχαία δειγματοληψία διασφαλίζει ότι όλες οι μονάδες που απαρτίζουν ένα πληθυσμό έχουν ίσες πιθανότητες να επιλεγούν προς έλεγχο από την μονάδα εσωτερικού ελέγχου. Η συστηματική δειγματοληψία αφορά την επιλογή ορισμένων μονάδων ενός δείγματος με βάση μια επιλογή που λαμβάνει χώρα ανά ίσα διαστήματα, διασφαλίζοντας ότι όλες οι μονάδες που απαρτίζουν ένα πληθυσμό έχουν ίσες πιθανότητες να επιλεγούν προς έλεγχο από την μονάδα εσωτερικού ελέγχου. Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται συνήθως από τις μονάδες εσωτερικού ελέγχου που δεν εφαρμόζουν στατιστική δειγματοληψία είναι η τυχαία δειγματοληψία και η κριτική δειγματοληψία. Η τυχαία μη στατιστική δειγματοληψία είναι η επιλογή του δείγματος από τον εσωτερικό ελεγκτή χωρίς να χρησιμοποιεί κανένα κριτήριο είτε αξίας, είτε θέσης, επομένως σε καμία περίπτωση δεν μπορεί να θεωρηθεί αντιπροσωπευτικό του συνολικού πληθυσμού. Η κριτική δειγματοληψία είναι και πάλι επιλογή του εσωτερικού ελεγκτή, μόνο που στην περίπτωση αυτή εφαρμόζεται κάποιο υποκειμενικό κριτήριο, πχ. να συμπεριληφθούν στο δείγμα μονάδες δείγματος πάνω από μια αξία ή ποσότητα. Και εδώ, τα συμπεράσματα που θα προκύψουν από τις ελεγκτικές εργασίες δεν μπορούν να θεωρηθούν αντιπροσωπευτικά του συνολικού πληθυσμού.

Με βάση τα παραπάνω, προκειμένου τα συμπεράσματα από τις ελεγκτικές εργασίες που διενεργήθηκαν σε ένα δείγμα πληθυσμού να είναι αντιπροσωπευτικά του συνολικού πληθυσμού, θα πρέπει κάθε μονάδα του πληθυσμού να έχει ίσες πιθανότητες να επιλεγεί ως δείγμα. Οι μονάδες του δείγματος θα πρέπει να είναι σε μια μορφή που να μπορούν να εφαρμοστούν οι όποιες μέθοδοι δειγματοληψίας. Οι επιλογές του δείγματος θα βασίζονται σε καταγραφές ή σε ποσοτικές καταγραφές. Για την επιλογή των καταγραφών συνήθως χρησιμοποιούνται η τυχαία στατιστική δειγματοληψία, η τυχαία μη-στατιστική δειγματοληψία και η κριτική δειγματοληψία. Για την επιλογή ποσοτικών καταγραφών συνήθως χρησιμοποιούνται η τυχαία στατιστική δειγματοληψία και η συστηματική δειγματοληψία.

Σε αυτό το σημείο, είναι καλό να ορίσουμε την έννοια επίπεδου εμπιστοσύνης και την έννοια του ανεκτού σφάλματος (tolerable error). Το επίπεδο εμπιστοσύνης ορίζεται η διαφορά που προκύπτει αν αφαιρέσουμε το ποσοστό του κινδύνου. Για παράδειγμα, αν έχουμε αξιολογήσει ως χαμηλό τον κίνδυνο αποτελεσματικότητας των δικλείδων ασφαλείας ποσοστού 10%, τότε το επίπεδο εμπιστοσύνης της μονάδας εσωτερικού ελέγχου ανέρχεται σε 90%. Το ανεκτό σφάλμα είναι το μέγιστο επίπεδο σφάλματος επί του συνολικού πληθυσμού που η μονάδα εσωτερικού ελέγχου μπορεί να αποδεκτεί. Για substantive tests, το ανεκτό σφάλμα είναι το επίπεδο σημαντικότητας (materiality). Για ελέγχους συμμόρφωσης το ανεκτό σφάλμα είναι το μέγιστο ποσοστό απόκλισης που υποκειμενικά ο εσωτερικός ελεγκτής μπορεί να κάνει δεκτό. Αν η μονάδα εσωτερικού ελέγχου αναμένει να συναντήσει ευρήματα σε ένα ελεγκτικό έργο, τότε θα πρέπει να αυξήσει το ποσοστό του δείγματος καθώς θα πρέπει να διασφαλιστεί αφενός ότι τα ευρήματα που ανέμενε όντως υφίστανται και αφετέρου ότι τα ευρήματα αυτά δεν υπερβαίνουν το καθορισμένο επίπεδο ανεκτού σφάλματος. Κατ’ αναλογία, μικρά δείγματα μπορούν να χρησιμοποιηθούν όταν η μονάδα εσωτερικού ελέγχου δεν αναμένει την ύπαρξη ευρημάτων σε ένα ελεγκτικό έργο. Οι παράγοντες που επηρεάζουν και διαμορφώνουν την γνώμη των εσωτερικών ελεγκτών για το αν αναμένονται ή όχι ευρήματα σε ένα ελεγκτικό έργο είναι τα αποτελέσματα προηγούμενων εκθέσεων ελέγχου των διαφόρων παρόχων υπηρεσιών διασφάλισης, η ύπαρξη ή όχι αλλαγών στην δομή, στην λειτουργία και στις διαδικασίες της ελεγχόμενης περιοχής αλλά και τα αποτελέσματα των analytical review procedures.

Μετά την παράθεση και αποσαφήνιση των απαραίτητων όρων, θα προχωρήσουμε στα βήματα που απαιτούνται για την κατάρτιση του απαραίτητου στατιστικού πλάνου, στο πλαίσιο διενέργειας ενός ελεγκτικού έργου:

* Καθορισμός των στόχων που θέλει να επιτύχει η μονάδα εσωτερικού ελέγχου κατά την διενέργειας μιας ελεγκτικής εργασίας, η οποία απαιτεί την επιλογή δείγματος. Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι στόχοι κάθε επιμέρους ελεγκτικής εργασίας θα πρέπει να εξυπηρετούν και να βρίσκονται σε ευθυγράμμιση με τον απώτερο στόχο όλου του ελεγκτικού έργου.
* Ορισμός συνολικού πληθυσμού. Στο βήμα αυτό περιλαμβάνεται και ο ορισμός της μονάδας μέτρησης του δείγματος η οποία για test of controls δύναται να είναι μια χρονική περίοδος, ενώ για substantive tests δύναται να είναι η αναγνώριση σημαντικών, για τους σκοπούς του ελέγχου, μονάδων του δείγματος.
* Καθορισμός επιπέδων ανεκτικότητας του κινδύνου δειγματοληψίας (συνήθως αναγνωρίζονται ως ποσοστά).
* Υπολογισμός του μεγέθους του δείγματος που είναι απαραίτητο. Σε περιπτώσεις μεγάλου πληθυσμού, ενδείκνυται η υιοθέτηση της στρωματοποιημένης δειγματοληψίας, σύμφωνα με την οποία ο συνολικός πληθυσμός διακρίνεται σε επιμέρους ομάδες προκειμένου να μειωθεί η επίδραση της υψηλής μεταβλητότητας των χαρακτηριστικών του πληθυσμού, χωρίς να επηρεαστεί το επίπεδο εμπιστοσύνης.
* Επιλογή της κατάλληλης μεθόδου δειγματοληψίας, με βάση τα όσα αναφέρθηκαν παραπάνω.
* Επιλογή του κατάλληλου δείγματος με βάση την επιλεχθείσα μέθοδο,
* Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων που προέκυψαν από την εφαρμογή της ελεγκτικής εργασίας στο επιλεχθέν δείγμα και
* Καταγραφή όλων των παραπάνω διαδικασιών επιλογής και αξιολόγησης του δείγματος.

Κλείνοντας, είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι πλέον οι εφαρμογές για την δραστηριότητα του εσωτερικού ελέγχου, αλλά και λοιπά προγράμματα και εφαρμογές, είτε ενσωματωμένα σε λοιπά μηχανογραφικά συστήματα ενός οργανισμού, είτε όχι, προσφέρουν πληθώρα επιλογών για την εφαρμογή των προαναφερθέντων τεχνικών δειγματοληψίας.

4.10.2 Διαγράμματα, Γραφήματα και Μεθοδολογίες

Οι εσωτερικοί ελεγκτές θα πρέπει να κατανοούν τους ακόλουθους τύπους γραφημάτων, διαγραμμάτων και μεθοδολογιών με σκοπό να είναι σε θέση να τα χρησιμοποιούν για λόγους προγραμματισμού και ελέγχου της δραστηριότητας του εσωτερικού ελέγχου, με σκοπό να ερμηνεύουν την ροή των πληροφοριών που απαιτούνται να συλλεχθούν κατά την διενέργεια ενός ελεγκτικού έργου και με σκοπό να σχεδιάζουν οι ίδιοι σχετικά γραφήματα, διαγράμματα και να εφαρμόζουν κατάλληλες μεθοδολογίες στο πλαίσιο διενέργειας ενός ελεγκτικού έργου αλλά και κατά το στάδιο της σύνταξης της σχετικής έκθεσης ελέγχου.

4.10.2.1 Διαγράμματα Ροής

Τα διαγράμματα ροής αποτελούν μια μεθοδολογία διαγραμματικής απεικόνισης που σκοπό έχει την ανάλυση και την κατανόηση είτε χειροκίνητων είτε αυτόματων διαδικασιών που έχουν υιοθετηθεί σε διάφορες διευθύνσεις/τμήματα ενός οργανισμού. Τα διαγράμματα ροής είναι ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο για τις μονάδες εσωτερικού ελέγχου, ειδικά κατά τα προκαταρκτικά στάδια ενός ελεγκτικού έργου, καθώς βοηθούν στην κατανόηση και ανάλυση της ελεγχόμενης μονάδας και των δικλείδων ασφαλείας που την αφορούν. Τα διαγράμματα ροής δύνανται να απεικονιστούν είτε οριζόντια είτε κάθετα και χρησιμοποιούν ένα πλήθος τυποποιημένων συμβόλων.

Αν και έχουν αναπτυχθεί διάφορες ομάδες τυποποιημένων συμβόλων, ενδεικτικά αναφέρουμε ότι ένα τυπικό διάγραμμα ροής μπορεί να περιλαμβάνει τα ακόλουθα είδη συμβόλων:

Σύμβολα Έναρξης και Λήξης: Αναπαρίστανται ως κύκλοι, οβάλ ή στρογγυλεμένα ορθογώνια παραλληλόγραμμα.

Βέλη: Αναπαριστούν την κατεύθυνση της ροής.

Στάδια Επεξεργασίας: Αναπαρίστανται από ορθογώνια παραλληλόγραμμα.

Είσοδος/Έξοδος: Παρουσιάζονται ως παραλληλόγραμμα.

Υποθέσεις/Αποφάσεις: Αναπαρίστανται από ρόμβους. Αυτό το σύμβολο συνήθως έχει δύο βέλη να βγαίνουν από αυτό, ένα από το πλάι που αντιστοιχεί στο ΟΧΙ/ΨΕΥΔΕΣ και ένα από κάτω που αντιστοιχεί στο ΝΑΙ/ΑΛΗΘΕΣ. Τα βέλη πρέπει πάντα να σημειώνονται. Μια απόφαση είναι απαραίτητη σε ένα διάγραμμα ροής. Έγγραφο: αναπαρίσταται από ένα ορθογώνιο παραλληλεπίπεδο με κυματιστή βάση.

Χειροκίνητη είσοδος: αναπαρίσταται από ένα παραλληλόγραμμο με το πάνω μέρος να γέρνει δεξιά και αριστερά.

Χειροκίνητη λειτουργία: αναπαρίσταται από ένα τραπέζιο με τη μεγαλύτερη παράλληλη πλευρά στην κορυφή και δείχνει μια διαδικασία που μπορεί να γίνει μόνο χειροκίνητα.

Αρχείο δεδομένων: αναπαρίσταται από έναν κύλινδρο.

Τα διαγράμματα ροής μπορεί να περιέχουν και άλλα σύμβολα, όπως συνδέσμους για να δείξουν διαδρομές που συγκλίνουν. Επίσης, κάποια διαγράμματα μπορεί να έχουν ένα βέλος, το οποίο να καταλήγει σε ένα άλλο. Αυτό είναι χρήσιμο στην αναπαράσταση μιας επαναληπτικής διαδικασίας (loop). Σύνδεσμοι «εκτός-σελίδας» χρησιμοποιούνται συνήθως για να εκφράσουν μια σύνδεση σε μια διαδικασία που συνεχίζεται σε άλλη σελίδα ή άλλη οθόνη. Είναι σημαντικό να διατηρείται μια λογική σειρά σε αυτές τις συνδέσεις. Όλες οι διαδικασίες θα πρέπει να ξεκινούν από την κορυφή προς το τέλος (κάθετα διαγράμματα ροής) και από τα δεξιά προς τα αριστερά (οριζόντια διαγράμματα ροής).

4.10.2.2 Μέθοδος κρίσιμης διαδρομής

Χρησιμοποιείται στις περιπτώσεις που ο χρόνος ολοκλήρωσης κάθε επιμέρους εργασίας ενός έργου, μπορεί να εκτιμηθεί με σχετική ακρίβεια. Αυτό συμβαίνει όταν υπάρχουν ικανοποιητικά στοιχεία για την προσέγγιση των προαναφερόμενων χρόνων, δηλαδή είτε στατιστικά στοιχεία από παρόμοια έργα, είτε σε έργα όπου οι εμπλεκόμενοι είναι σε θέση, με βάση τις τεχνικές γνώσεις τους και την εμπειρία τους, να προβλέψουν σωστά τους χρόνους ολοκλήρωσης των εργασιών. Σκοπός της μεθόδου είναι ο σχεδιασμός του δικτύου του έργου και ο εντοπισμός της κρίσιμης διαδρομής. Η κρίσιμη διαδρομή είναι η αλληλουχία των επιμέρους εργασιών η οποία σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να παρακαμφθεί ή να καθυστερήσει, προκειμένου να ολοκληρωθεί το έργο. Για την επιτυχημένη εφαρμογή της μεθόδου θα πρέπει οι επιμέρους εργασίες που απαρτίζουν το έργο να έχουν προσδιορισμένη διάρκεια ολοκλήρωσης, να είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους και να ακολουθούν συγκεκριμένη σειρά εκτέλεσης. Η ακολουθούμενη μεθοδολογία για τον εντοπισμό της κρίσιμης διαδρομής είναι περιλαμβάνει τα παρακάτω βήματα:

1. Καθορισμός των απαιτούμενων εργασιών που απαρτίζουν το σύνολο του έργου.

2. Προσδιορισμός της σειράς με την οποία πρέπει να εκτελεστούν οι επιμέρους εργασίες.

3. Προσδιορισμός του χρόνου ολοκλήρωσης της κάθε επιμέρους εργασίας.

4. Σχεδιασμός του δικτύου των εργασιών τηρώντας την απαιτούμενη σειρά εκτέλεσης.

5. Προσδιορισμός επί του συνόλου του έργου, ακολουθώντας διαδρομή από την αρχή προς το τέλος του έργου, της ταχύτερης δυνατής έναρξης και ολοκλήρωσης κάθε επιμέρους εργασίας και κατά συνέπεια του συνόλου του έργου.

6. Προσδιορισμός επί του συνόλου του έργου, ακολουθώντας διαδρομή από το τέλος προς την αρχή του έργου, της αργότερης δυνατής έναρξης και ολοκλήρωσης κάθε επιμέρους εργασίας και κατά συνέπεια του συνόλου του έργου.

7. Προσδιορισμός του χρόνου καθυστέρησης κάθε επιμέρους εργασίας με βάση την διαφορά των προσδιορισθέντων στα δυο προηγούμενα βήματα χρόνων.

8. Αναγνώριση της κρίσιμης διαδρομής η οποία απαρτίζεται από εκείνες τις επιμέρους εργασίες των οποίων η διαφορά των χρόνων είναι μηδενική και δεν μπορούν κατά συνέπεια να καθυστερήσουν.

9. Προσδιορισμός του βασικού προγραμματισμού του έργου με βάση τα παραπάνω βήματα.

4.10.2.3 Τεχνική αξιολόγησης και επισκόπησης Προγραμμάτων

Πρόκειται για μία επέκταση της μεθόδου κρίσιμης διαδρομής, σύμφωνα με την οποία αναπτύσσονται τρία σενάρια για τον χρόνο υλοποίησης ενός έργου, ένα αισιόξο, ένα απαισιόδοξο και ένα πιθανό. Τα σενάρια αυτά διαχέονται σε κάθε επιμέρους εργασία που απαρτίζει ένα έργο, προκειμένου να υπολογιστούν τα σενάρια για την χρονική υλοποίηση του συνολικού έργου.

4.10.2.4 Διαγράμματα αιτίου- αποτελέσματος

Το διάγραμμα αιτίου- αποτελέσματος χρησιμοποιείται ευρέως κατά την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, κατ’ επέκταση είναι ένα χρήσιμο διάγραμμα και για τις μονάδες εσωτερικού ελέγχου. Αναφέρεται και ως αιτιώδες διάγραμμα και σκοπός του είναι να αναγνωρίσει τις πιθανές αιτίες ενός προβλήματος (για παράδειγμα, σε επίπεδο δραστηριότητας εσωτερικού ελέγχου, στο πλαίσιο ενός ελεγκτικού έργου πρόβλημα θα μπορούσε να αποτελεί η αναποτελεσματικότητα μιας ήδη εφαρμοζόμενης δικλείδας ασφαλείας). Το διάγραμμα αυτό έχει την μορφή ψαροκόκαλου, του οποίου το κεφάλι αντιπροσωπεύει το πρόβλημα, και τα κόκαλα τις πιθανές αιτίες του. Κάθε πιθανή αιτία, δύναται να αναλύεται περαιτέρω σε επιμέρους αίτια. Η διαδικασία αναγνώρισης των πιθανών αιτίων ενός προβλήματος περιλαμβάνει top-down επικοινωνία και συζήτηση με όλους τους εμπλεκόμενους, ανεξαρτήτως ιεραρχικής βαθμίδας, καθώς και μια δομημένη διαδικασία καταγραφής απόψεων (brainstorming) τόσο για την αναγνώριση των πιθανών αιτίων αλλά και για τον προσδιορισμό της επικρατέστερης αιτίας, με σκοπό την λήψη των απαραίτητων ενεργειών για την αντιμετώπιση του προβλήματος.

4.10.2.5 Κατάλογος ελεγχόμενων σημείων (checklist)

Αποτελεί ένα κατ’ εξοχήν ελεγκτικό εργαλείο που χρησιμοποιούν οι μονάδες εσωτερικού ελέγχου τόσο κατά το στάδιο προγραμματισμού των ελεγκτικών έργων, όσο και κατά την διενέργειά τους αλλά και την ολοκλήρωση τους. Οι κατάλογοι ελεγχόμενων σημείων ενισχύουν την ομοιομορφία των συλλεχθέντων πληροφοριών και ελαχιστοποιούν την πιθανότητα παράλειψης συλλογής, επεξεργασίας, μελέτης κτλ. χρήσιμων δεδομένων. Πρόκειται για ένα από αλλά και αποτελεσματικό εργαλείο εντοπισμού γεγονότων είτε εξετάζεται η πληρότητά είτε η αποτελεσματικότητα. Επιπλέον, μέσω των καταλόγων ελεγχόμενων σημείων οι μονάδες εσωτερικού ελέγχου είναι σε θέση να προσδιορίσουν την ακριβή θέση μιας πιθανής δυσλειτουργίας σε μια διαδικασία, διεύθυνση ή/και τμήμα προκειμένου να παράσχουν προτάσεις βελτίωσης.

4.10.2.6 Διαγράμματα ελέγχου

Αποτελούν εργαλεία ελέγχου ποιότητας, τα οποία εφαρμόζονται και από τις μονάδες εσωτερικού ελέγχου. Χρησιμοποιούνται προκειμένου να διαπιστωθεί αν μια διαδικασία λειτουργεί με τον τρόπο που έχει σχεδιαστεί και εκπληρώνει τους στόχους της. Προκειμένου να διαπιστωθεί αν μια διαδικασία λειτουργεί όπως έχει σχεδιαστεί, οι μονάδες εσωτερικού ελέγχου ελέγχουν, ανά τακτά χρονικά διαστήματα, στο πλαίσιο του ελεγκτικού τους πλάνου, την συγκεκριμένη μεταβλητή ενδιαφέροντος και καταγράφουν τα αποτελέσματα. Ο μέσος όρος των αποτελεσμάτων αναπαρίσταται στα διαγράμματα ελέγχου με μια γραμμή στο μέσο, ενώ έχουν σχεδιαστεί τα ανώτερα και τα κατώτερα αποδεκτά όρια λειτουργίας της εκάστοτε μεταβλητής ενδιαφέροντος. Οποιοδήποτε αποτέλεσμα μέτρησης εκτός του ανώτερου και του κατώτερου ορίου λειτουργίας, είναι προς διερεύνηση από την μονάδα εσωτερικού ελέγχου.

4.10.2.7 Διαγράμματα διασποράς

Τα εν λόγω διαγράμματα αποτελούν γραφική απεικόνισης της συσχέτισης μεταξύ δύο μεταβλητών. Για παράδειγμα, η αύξηση του αριθμού του δυναμικού της μονάδας εσωτερικού ελέγχου και η διεύρυνση του ελεγκτικού πλάνου ενδέχεται να παρουσιάζουν θετική συσχέτιση, δηλαδή όσο αυξάνεται ο αρθμός των εσωτερικών ελεγκτών, τόσο αυξάνονται και τα ελεγκτικά έργα. Πέραν του προαναφερθέντος παραδείγματος που αφορά την διοίκηση της μονάδας εσωτερικού ελέγχου, η χρήση των διαγραμμάτων διασποράς με σκοπό να προσδιοριστεί η κατεύθυνση μιας σχέσης ανάμεσα σε δύο μεταβλητές, δύναται να χρησιμοποιηθεί από τις μονάδες εσωτερικού ελέγχου και στο πλαίσιο των ελεγκτικών έργων. Όσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός συσχέτισης, τόσο μεγαλύτερη γραμμικότητας παρουσιάζουν οι παρατηρήσεις του διαγράμματος διασποράς, ενώ όσο μεγαλύτερη διασπορά παρουσιάζουν οι παρατηρήσεις, τόσο μικρότερη είναι η συσχέτιση μεταξύ τους. Τα διαγράμματα διασποράς δύνανται να χρησιμοποιηθούν για την επαλήθευση και την γραφική απεικόνιση των αποτελεσμάτων που προέκυψαν από τον έλεγχο διαδικασιών μέσω των διαγραμμάτων ελέγχου.

4.10.2.8 Ανάλυση κατά Pareto

Πρόκειται για μια τεχνική εντοπισμού προβλημάτων διαδικασιών, σύμφωνα με τον βαθμό σημαντικότητάς τους. Βασίζεται στην απλή παραδοχή ότι δεν έχουν όλα τα εντοπισθέντα ευρήματα την ίδια σημαντικότητα. Ο Pareto ήταν ένας Ιταλός οικονομολόγος, ο οποίος διατύπωσε και υποστήριξε την άποψη ότι το μεγαλύτερο ποσοστό του παγκόσμιου πλούτου συγκεντρώνεται σε ένα μικρό ποσοστό του πληθυσμού (αναλογία 80-20). Η εν λόγω αναλογία βρίσκει εφαρμογή σε πολλούς και διάφορους τομείς. Μια μέθοδος χρησιμοποίησης της ανάλυσης Pareto είναι η κατάρτιση ενός διαγράμματος όπου θα απεικονίζονται ιεραρχικά με φθίνουσα σειρά τα διάφορα αίτια που είναι υπεύθυνα για τα εντοπισθέντα προβλήματα, στα οποία θα ενσωματωθούν και τα ποσοστά εμφάνισής τους.

4.10.2.9 Ιστογράμματα

Χρησιμοποιούνται για την απεικόνιση της κατανομής των συχνοτήτων των τιμών της υπό διερεύνηση μεταβλητής, προκειμένου άμεσα να διαπιστωθεί το είδος της κατανομής που ακολουθούν οι τιμές (κανονική κατανομή, συμμετρική κατανομή κτλ.). Είναι χρήσιμα για λόγους προγραμματισμού και στόχευσης ενός ελεγκτικού έργου, κατά το προκαταρκτικό στάδιο της προτεραιοποίησης των εργασιών, αλλά και κατά την παρουσίαση των αποτελεσμάτων στην σχετική έκθεση ελέγχου.

4.10.2.10 Ερωτηματολόγια

Αποτελούν βασικό εργαλείο για την υποστήριξη της εκτέλεσης του ελεγκτικού έργου. Επίσης, χρησιμοποιούνται για τον προγραμματισμό και την προτεραιοποίηση των ελεγκτικών εργασιών στο πλαίσιο ενός ελεγκτικού έργου, αλλά και στο πλαίσιο του προγράμματος διασφάλισης και βελτίωσης ποιότητας της δραστηριότητας εσωτερικού ελέγχου. Κατά το στάδιο του προγραμματισμού των απαιτούμενων εργασιών ενός ελεγκτικού έργου, τα ερωτηματολόγια θα πρέπει να αποστέλλονται έγκαιρα στους εργαζόμενους της ελεγκτικής περιοχής προκειμένου να επιτευχθεί η δέσμευσή τους στην ελεγκτική διαδικασία και να αποσπάσουν το ενδιαφέρον τους. Επίσης, μέσω των ερωτηματολογίων παρέχεται στους εργαζόμενους της ελεγκτικής περιοχής η δυνατότητα μιας συνοπτικής αυτό-αξιολόγησης της λειτουργίας τους, ειδικά πριν την έναρξη της ελεγκτικής διαδικασίας. Τέλος, η επεξεργασία των συμπληρωμένων ερωτηματολογίων από τους εσωτερικούς ελεγκτές δύναται να οδηγήσει σε οικονομικότερη, από άποψη κόστους και χρόνου, εκτέλεση του ελεγκτικού προγράμματος, καθώς δύνανται να αποκαλύψουν περιοχές στις οποίες η μονάδα εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να εστιάσει και περιοχές στις οποίες δεν απαιτείται η εκτέλεση συγκεκριμένων ελεγκτικών εργασιών. Κατά το στάδιο της υποστήριξης της εκτέλεσης των απαιτούμενων ελεγκτικών εργασιών, όπως για παράδειγμα για την κατανόηση του πλέγματος των δικλείδων ασφαλείας που διέπουν την λειτουργία της ελεγχόμενης περιοχής, τα ερωτηματολόγια, σε συνδυασμό με λοιπές εργαλεία όπως τα διαγράμματα ροής, τους καταλόγους ελεγχόμενων σημείων (checklists) κτλ., μπορούν να υποστηρίξουν την εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων. Συνήθως τα εν λόγω ερωτηματολόγια, περιλαμβάνουν σύντομες ερωτήσεις των οποίων η απάντηση δίνεται με «ναι» ή «όχι», αλλά δεν αποκλείονται περιπτώσεις ερωτήσεων που απαντώνται με την χρήση κλιμάκων διαθάθμισης (πχ. likert scale), ανοιχτών ερωτήσεων, πολλαπλών επιλογών κτλ. Τέλος, τα ερωτηματολόγια στο πλαίσιο του προγράμματος διασφάλισης και βελτίωσης ποιότητας της δραστηριότητας εσωτερικού ελέγχου απευθύνονται τόσο εσωτερικά της μονάδας εσωτερικού ελέγχου όσο και εξωτερικά, στους επικεφαλής των ελεγχόμενων περιοχών και σε μέλη της διοίκησης, προκειμένου να προκύπτουν τυχόν βελτιώσεις που απαιτούνται στην δραστηριότητα του εσωτερικού ελέγχου.

4.10.2.11 Συνεντεύξεις

Οι συνεντεύξεις αποτελούν ένα χρήσιμο εργαλείο για τους εσωτερικούς ελεγκτές τόσο κατά το στάδιο της κατανόησης της λειτουργίας της ελεγχόμενης δραστηριότητας όσο και κατά το στάδιο διενέργειας του ελεγκτικού έργου, όσο και κατά την διενέργεια ελέγχων που σχετίζονται με διερευνόμενα ή με διαπιστωμένα κρούσματα απάτης. Βοηθούν στην συλλογή των απαραίτητων μαρτυριών/ καταθέσεων/ δηλώσεων σχετικά με τους λόγους που μια λειτουργία/ διαδικασία δεν παρουσιάζει τα αναμενόμενα αποτελέσματα για τα οποία είχε σχεδιαστεί. Η ύπαρξη διαπροσωπικής επαφής κατά την διενέργεια συνεντεύξεων λειτουργεί πιο θετικά για την επίτευξη του έργου των μονάδων εσωτερικού ελέγχου, σε σύγκριση με την αιτιολόγηση ενός γεγονότος από εργαζόμενους της ελεγχόμενης περιοχής, μέσω e-mail ή άλλων τρόπων επικοινωνίας (λαμβάνοντας φυσικά υπόψη τα κατάλληλα μέτρα εγκυρότητας και τεκμηρίωσης). Άλλωστε και στο Διεθνές Πλαίσιο Επαγγελματικής Εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου αναφέρεται ότι οι συνεντεύξεις είναι ένα χρήσιμο εργαλείο για τους προαναφερθέντες λόγους, και ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές θα πρέπει να έχουν τις απαραίτητες δεξιότητες για την αποτελεσματική επικοινωνία τους με ανθρώπους.

Κυρίαρχη πρόκληση για τους εσωτερικούς ελεγκτές, στο πλαίσιο της χρήσης των συνεντεύξεων ως ένα ακόμη εργαλείο για την επίτευξη των στόχων τους, αποτελεί η απροθυμία και η αμφισβήτηση των ανθρώπων σε περιπτώσεις αξιολόγησής τους ή ανάγκη κατάθεσής τους. Επομένως, μια πολύ σημαντική δεξιότητα για την ανάπτυξη αποτελεσματικών διαπροσωπικών σχέσεων είναι η ύπαρξη εμπιστοσύνης ανάμεσα στα δύο μέρη, προκειμένου να επιτευχθεί η προσδοκώμενη συνεργασία. Αν και τα παραπάνω ισχύουν για συνεντεύξεις που διενεργούνται στο πλαίσιο οποιουδήποτε ελεγκτικού έργου και για οποιονδήποτε λόγο, αποκτούν μεγαλύτερη σημαντικότητα όταν πρόκειται για μη-χρηματοοικονομικής φύσης ελεγκτικά έργα, καθώς σε αυτά η απουσία προτύπων λειτουργίας, όπως αυτά επιβάλλονται σε χρηματοοικονομικές λειτουργίες, μέσω νομικών πλαισίων, κανονισμών κτλ., αυξάνει την ανάγκη για τους εσωτερικούς ελεγκτές να κατανοήσουν τον τρόπο λειτουργίας της ελεγχόμενης περιοχής.

Επιχειρώντας μια κατηγοριοποίηση των συνεντεύξεων, στο πλαίσιο των δραστηριοτήτων των μονάδων εσωτερικού ελέγχου, μπορούμε να τις διακρίνουμε σε 4 τύπους:

* Ενακτήριες συνεντεύξεις (kick-off meetings). Διενεργούνται με σκοπό να κατανοηθεί, από μέρους των εργαζόμενων της ελεγχόμενης περιοχής ο τρόπος λειτουργίας της μονάδας εσωτερικού ελέγχου. Επίσης διενεργούνται προκειμένου η μονάδα εσωτερικού ελέγχου να αποκτήσει μια γνώση για τον τρόπο λειτουργίας της ελεγχόμενης περιοχής και να συλλέξει σχετικές γενικές πληροφορίες.
* Συνεντεύξεις στο πλαίσιο των ελεγκτικών δραστηριοτήτων (fact-gathering interviews). Διενεργούνται κατά την διάρκεια των ελεγκτικών δραστηριοτήτων και έχουν σκοπό να βοηθήσουν τους εσωτερικούς ελεγκτές να κατανοήσουν πολύπλοκες λειτουργίες και να αποκτήσουν σε βάθος και λεπτομερή εικόνα για την ελεγχόμενη περιοχή.
* Follow-up συνεντεύξεις. Διενεργούνται με σκοπό να απαντηθούν ερωτήσεις των εσωτερικών ελεγκτών που έχουν προκύψει κατά την εκτέλεση των ελεγκτικών εργασιών και με σκοπό να εξεταστεί η διάθεση των εργαζόμενων της ελεγκτικής περιοχής στην αποδοχή τυχόν προτάσεων βελτίωσης από μέρους των εσωτερικών ελεγκτών σε συγκεκριμένα ζητήματα.
* Τελικές συνεντεύξεις (exit meetings). Διενεργούνται προκειμένου να επιβεβαιωθεί η εγκυρότητα των συμπερασμάτων, των ευρημάτων και των προτάσεων βελτίωσης του ελεγκτικού έργου.

Για την επίτευξη του μεγαλύτερου δυνατού οφέλους από την διενέργεια συνεντεύξεων, από μέρους των εσωτερικών ελεγκτών, θα πρέπει να γίνει κατανοητή η ροή των πληροφοριών κατά την διενέργεια μιας συνέντευξης. Ήτοι, ο πομπός στέλνει ένα κωδικοποιημένο μήνυμα (με την μορφή λεκτικής επικοινωνίας, μη λεκτικής επικοινωνίας, γραπτής επικοινωνίας) στον δέκτη ο οποίος το αποκωδικοποιεί με βάση τις γνώσεις του, τις αντιλήψεις του, τα προσωπικά του βιώματα και εμπειρίες, και δύναται να αναλάβει κάποια δράση (ήτοι να απαντήσει στο μήνυμα του πομπού). Η απάντηση αυτή είναι πολύ σημαντική γιατί είναι αυτή που βοηθάει τον πομπό να ερμηνεύσει πως ο δέκτης έλαβε το μήνυμα, και επομένως είτε να συνεχίσει είτε να τροποποιήσει την μέθοδο επικοινωνίας του. Επίσης, θα πρέπει να ακολουθούνται τα ακόλουθα βήματα τόσο κατά το στάδιο της προετοιμασίας όσο και κατά το στάδιο εκκίνησης και διενέργειας της συνέντευξης:

* Έγκαιρος προγραμματισμός της συνέντευξης και έγκαιρη ειδοποίηση του άλλου μέρους (με εξαίρεση την ανάγκη διενέργειας έκτακτης συνέντευξης σε ειδικά ελεγκτικά έργα όπως η διερεύνηση περιστατικών απάτης).
* Η ώρα έναρξης και λήξης της συνέντευξης, δηλαδή η διάρκειά της θα πρέπει να είναι προκαθορισμένα, και γνωστά και στα δύο μέρη.
* Για λόγους αποτελεσματικότητας, οι συνεντεύξεις καλό είναι να μην λαμβάνουν χώρα κατά τις πρωινές ή αρκετά απογευματινές ώρες εργασίας ή πριν ή μετά περιόδους διακοπών και αργιών.
* Προκειμένου ο εργαζόμενος της ελεγχόμενης περιοχής να νιώσει άνετα, η συνέντευξη καλό θα είναι να λάβει χώρα στο γραφείο του ή κάπου στο χώρο εργασίας του.
* Ο βαθμός επίτευξης των στόχων της συνέντευξης αυξάνεται όταν κατά την διάρκειά της παρευρίσκονται μόνο τα δυο εμπλεκόμενα μέρη (εσωτερικός ελεγκτής, εργαζόμενος ελεγκτικής περιοχής), καθώς έτσι δημιουργείται ένα κλίμα άνεσης, οικειότητας και εμπιστοσύνης.
* Ο σκοπός της συνέντευξης θα πρέπει να επικοινωνείται έγκαιρα στον εργαζόμενο της ελεγκτικής περιοχής (με εξαίρεση τις συνεντεύξεις στο πλαίσιο ειδικών ελεγκτικών έργων, όπως η διερεύνηση περιστατικών απάτης).
* Ο εσωτερικός ελεγκτής θα πρέπει να προσέλθει έγκαιρα στον χώρο της συνέντευξης, ενώ αν πρόκειται να καθυστερήσει θα πρέπει να ενημερώσει έγκαιρα.
* Ο εσωτερικός ελεγκτής θα πρέπει να κάνει τον εργαζόμενο της ελεγκτικής περιοχής να νιώσει άνετα με το να είναι αντικειμενικός, λογικός, υποστηρικτικός, εγκάρδιος και να διασφαλίσει την εμπιστευτικότητα του περιεχομένου της συνέντευξης, αν πρόκειται για συζήτηση επί εμπιστευτικών δεδομένων, προσωπικών ή εταιρικών. Επίσης, θα πρέπει να αποφεύγει να υιοθετήσει κατηγορητικό τόνο ή χρήση συμπερασματικών φράσεων προτού να μπορεί να τεκμηριώσει τα συμπεράσματά του. Σε περίπτωση κατά την οποία ο εργαζόμενος της ελεγκτικής περιοχής υιοθετούσε μια εχθρική στάση απέναντι στον εσωτερικό ελεγκτή, ο τελευταίος δεν θα πρέπει να παρασυρθεί καθώς δεν θα επιτύχει τον στόχο της συνέντευξης.
* Η μη λεκτική επικοινωνία (γλώσσα του σώματος) είναι εξίσου σημαντική με την λεκτική επικοινωνία. Έχοντας αυτό υπόψη του ο εσωτερικός ελεγκτής θα πρέπει να αντιλαμβάνεται την μεταφορά ενός μηνύματος μέσω της μη λεκτικής επικοινωνίας, αλλά και το γεγονός ότι η μη λεκτική επικοινωνία δεν μπορεί να μεταδώσει τόσο αποτελεσματικά ένα μήνυμα όσο η λεκτική επικοινωνία. Η μη λεκτική επικοινωνία λειτουργεί και αντίστροφα και υποστηρίζει την ενεργητική ακρόαση. Η εστίαση από μέρους του εσωτερικού ελεγκτή σε όσα αναφέρει ο εργαζόμενος της ελεγχόμενης περιοχής, μέσω της προσεχτικής και απρόσκοπτης προσήλωσης στα λεγόμενά του, μέσω της μη διακοπής του προτού ολοκληρώσει τα λεγόμενά του, μέσω της παροχής της δυνατότητας στον εργαζόμενο της ελεγχόμενης περιοχής να συμπληρώσει τις απαντήσεις του, μέσω της διατύπωσης σχετικών με τις απαντήσεις ερωτήσεων και μέσω της σύνοψης των απαντήσεων του εργαζόμενου της ελεγχόμενης περιοχής από τον εσωτερικό ελεγκτή, ενισχύει την ενεργητική ακρόαση, άρα και την αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των μερών.
* Υπό προϋποθέσεις, η χρήση κλειστών ερωτήσεων από μέρους του εσωτερικού ελεγκτή θα πρέπει να αποφεύγεται.
* Η χρήση καθοδηγητικών ερωτήσεων (ερωτήσεις που στοχεύουν σε συγκεκριμένες απαντήσεις) θα πρέπει να αποφεύγονται.
* Η χρήση ερωτήσεων αυτό-ενοχοποίησης του εργαζόμενου της ελεγκτικής περιοχής θα πρέπει να αποφεύγονται.

Ορισμένα σημαντικά σημεία σχετικά με την διενέργεια συνεντεύξεων που θα πρέπει να λάβουν υπόψη τους οι εσωτερικοί ελεγκτές, έχοντας τον ρόλο του συνεντευξιάζοντος είναι τα ακόλουθα:

* Απαντήσεις που είναι πολύ γενικές ή απαντήσεις που είναι πολύπλοκες και κάνουν χρήση τεχνικής ορολογίας, σε βαθμό που δεν δικαιολογείται από την ερώτηση, θα πρέπει να κινητοποιούν τους εσωτερικούς ελεγκτές.
* Θα πρέπει να είναι ξεκάθαρη, από μέρους των εσωτερικών ελεγκτών, στις απαντήσεις η διάκριση ανάμεσα σε γεγονότα και γνώμες των εργαζόμενων της ελεγχόμενης περιοχής.
* Οι εσωτερικοί ελεγκτές θα πρέπει να κατανοούν τους λόγους κατά τους οποίους οι εργαζόμενοι της ελεγχόμενης περιοχής, κρίνουν κάτι ως σημαντικό σε μια απάντηση τους.
* Οι εσωτερικοί ελεγκτές θα πρέπει να μαγνητοφωνούν την συνέντευξη ή να κρατούν σημειώσεις καθ’ όλη την διάρκεια της συνέντευξης, ενημερώνοντας φυσικά το άλλο μέρος. Οι σημειώσεις θα πρέπει να είναι καλά οργανωμένες αναγράφοντας την ημερομηνία που έλαβε χώρα η συνέντευξη, το θέμα της και τα άτομα που παρέστησαν σε αυτή. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι οι σημειώσεις αυτές λογίζονται ως μέρος των φύλλων εργασίας.
* Ιδανικά, στο πλαίσιο μιας αξιολόγησης ή αυτό-αξιολόγησης από μέρους της μονάδας εσωτερικού ελέγχου, οι συνεντεύξεις θα μπορούσαν να αποτελέσουν μέρος τους, αξιολογώντας την προετοιμασία των εμπλεκόμενων εσωτερικών ελεγκτών σε επίπεδο προγραμματισμού της, ενημέρωσης των εμπλεκόμενων μερών, καταγραφής της και τεκμηρίωσης της και το αν επιτεύχθηκαν οι στόχοι που είχαν τεθεί.

4.11 Μέθοδοι επίλυσης προβλημάτων

Οι εσωτερικοί ελεγκτές θα κληθούν αρκετές φορές κατά την διάρκεια άσκησης των καθηκόντων τους, να επιλύσουν προβλήματα και να αντιμετωπίσουν σύνθετες και πολύπλοκες καταστάσεις στο πλαίσιο ενός ελεγκτικού έργου ή στο πλαίσιο της παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών. Η επίλυση προβλημάτων απαιτεί μια συστηματική προσέγγιση από μέρους των εσωτερικών ελεγκτών καθώς έρχονται αντιμέτωποι με άγνωστες για αυτούς καταστάσεις, λειτουργίες και διαδικασίες που διέπουν την λειτουργία της ελεγχόμενης περιοχής. Η συστηματική προσέγγιση της επίλυσης προβλημάτων απαιτεί την αναγνώριση 4 επιμέρους βημάτων: Πρώτο βήμα είναι η αναγνώριση του προβλήματος, δηλαδή ο προσδιορισμός της υφιστάμενης και της επιθυμητής, κατά την κρίση του εσωτερικού ελεγκτή, κατάστασης και η αναγνώριση των αιτιών που οφείλονται στην ύπαρξη αυτής της απόκλισης. Αν και ως μεθοδολογία εμφανίζεται απλή, στην πράξη οι εσωτερικοί ελεγκτές ενδέχεται να έρθουν αντιμέτωποι με διάφορες προκλήσεις όπως να ακολουθήσουν την αντίστροφη διαδικασία, δηλαδή να έχουν οραματιστεί την επιθυμητή κατάσταση προτού μελετήσουν την υφιστάμενη κατάσταση, να σπαταλήσουν χρόνο και πόρους σε μη σημαντικά μέρη της υφιστάμενης κατάστασης, να εκλάβουν τις συνέπειες των αιτιών ως αιτίες και να ερμηνεύσουν την υφιστάμενη κατάσταση με βάση παρόμοιες εμπειρίες τους, τον τρόπο ζωής τους κτλ. (bounded rationality).

Το δεύτερο βήμα για την επίλυση προβλημάτων είναι ο σχεδιασμός των λύσεων έχοντας ως βάση την διάθεση για ανάληψη κινδύνων από μέρους του οργανισμού και την μεθοδολογία διαχείρισης κινδύνων. Περιλαμβάνει τόσο πρωτογενή (έρευνες, ερωτηματολόγια, χρήση δειγματοληψίας) όσο και δευτερογενή έρευνα (ανάλυση παρόμοιων περιπτώσεων σε διεθνές επίπεδο, χρήση εξειδικευμένων τεχνικών συμβούλων κτλ.). Για τον σχεδιασμό των κατάλληλων λύσεων σε κάθε κατάσταση (και όχι αναγκαστικά μιας μοναδικής λύσης) χρησιμοποιούνται διάφορες τεχνικές:

* Η αδόμητη τεχνική της καταγραφής των αυθόρμητων ιδεών μελών της σχετικής ομάδας (brainstorming).
* Ως μια παραλλαγή της ανωτέρω, η τεχνική της καταγραφής των αυθόρμητων ιδεών μελών της σχετικής ομάδας με βάση ένα στοιχείο του προβλήματος ή της λύσης.
* Ως μια παραλλαγή της ανωτέρω, η τεχνική της καταγραφής των αυθόρμητων ιδεών μελών της σχετικής ομάδας με βάση ένα στοιχείο του προβλήματος ή της λύσης και στην συνέχεια η σύνδεσή τους με σκοπό να προσδιοριστούν, όχι αντικειμενικά τα συστατικά στοιχεία της συνολικής λύσης.
* Η δομημένη τεχνική της εξεύρεσης λύσεων από ολιγομελή σχετική ομάδα η οποία βασίζεται στην δημιουργική και εποικοδομητική σκέψη (synectics).
* Η δελφική μέθοδος σύμφωνα με την οποία ο συντονιστής καταγράφει τις προτεινόμενες λύσεις, και τις επανατροφοδοτεί στα μέλη της ομάδας, χωρίς να γνωρίζουν ποιες λύσεις προκρίνονται κάθε φορά από τους ίδιους, με σκοπό να επικρατήσει μια μοναδική προτεινόμενη λύση.
* Η ανάλυση κόστους-οφέλους η οποία εστιάζει στην εξεύρεση της οικονομικότερης λύσης.
* Η τεχνική της «δοκιμής-σφάλματος».
* Η τεχνική της σύνθεσης των μεταβλητών που επηρεάζουν την λειτουργία της ελεγχόμενης περιοχής με τυχόν εφαρμογή κάθε προτεινόμενης λύσης και η διαγραμματική ανάλυσή τους.
* Η τεχνική της χρήσης στατιστικών εργαλείων και εργαλείων προσομοίωσης προκειμένου να επιλεχθεί η καταλληλότερη λύση (επιστημονική μέθοδος).
* Η τεχνική της εξεύρεσης της καλύτερης δυνατής λύσης, χωρίς να λαμβάνονται υπόψη στοιχεία κόστους κτλ. και η αντίστροφη διαδικασία της εξεύρεσης της πιο κατάλληλης λύσης, λαμβάνοντας υπόψη επιπλέον παράγοντες.

Το τρίτο βήμα για την επίλυση προβλημάτων είναι η επιλογή της καταλληλότερης λύσης, λαμβάνοντας υπόψη περιορισμούς στο κόστος, στον χρόνο υλοποίησης κτλ. που προκύπτουν από παράγοντες εντός του οργανισμού αλλά και εκτός του οργανισμού. Η ενδεδειγμένη λύση θα πρέπει να βρίσκει το κατάλληλο σημείο ισορροπίας ανάμεσα στην αποτελεσματικότητα (δηλαδή τον βαθμό επίτευξης των στόχων που έχουν τεθεί) και της αποδοτικότητας (δηλαδή της σχέσης των χρησιμοποιούμενων πόρων κάθε μορφής με το αποτέλεσμα που επιτεύχθηκε). Η επιλογή της καταλληλότερης λύσης σκοπό θα έχει είτε να καταστήσει το πρόβλημα μη υπαρκτό πλέον, είτε να λύσει το πρόβλημα επιλυμένο, είτε να αντιμετωπίσει το πρόβλημα σε ικανοποιητικό βαθμό.

Τέλος, το τέταρτο βήμα για την επίλυση προβλημάτων είναι η εφαρμογή της επιλεχθείσας λύσης και η παρακολούθηση της με σκοπό την εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων σχετικά με τον βαθμό αντιμετώπισης του προβλήματος. Η εφαρμογή της επιλεχθείσας λύσης θα πρέπει να συνοδεύεται από τις κατάλληλες μεθόδους επικοινωνίας τόσο εντός της μονάδας εσωτερικού ελέγχου όσο και εκτός αυτής όταν απαιτείται. Το στάδιο της παρακολούθησης της αποτελεσματικότητας της επιλεχθείσας λύσης είναι συνεχές, ενώ καλό είναι η σημαντικότητά του να αυξάνεται όσο μεγαλύτερο χρονικό διάστημα μεσολαβεί από την εφαρμογή της λύσης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΘΕΜΑΤΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

5.1 Εσωτερικός έλεγχος Πληροφοριακών Συστημάτων και εφαρμογών

5.1.1 Πλαίσιο

Στην σημερινή εποχή, η εξάρτηση όλων σχεδόν των οργανισμών από την τεχνολογία είναι μεγάλη. Οι οργανισμοί βασίζονται σε δεδομένα και πληροφορίες τα οποία παράγονται με την χρήση της τεχνολογίας προκειμένου να επιτύχουν τους στόχους τους. Η ολοένα αυξανόμενη εξάρτηση στην τεχνολογία χαρακτηρίζει τόσο τους δημόσιους όσο και τους ιδιωτικούς οργανισμούς, ανεξάρτητα από την αποστολή τους, τον τομέα δραστηριοποίησής τους ή την γεωγραφική τοποθεσία τους. Η τεχνολογία είναι χρήσιμη για την οργάνωση, την αυξημένη αποδοτικότητα, την ανταγωνιστικότητα αλλά ακόμα και για την επιβίωση των οργανισμών. Σε αυτό το πλαίσιο, οι οργανωσιακοί πόροι θα πρέπει να κατανέμονται αποτελεσματικά, προκειμένου η χρήση της τεχνολογίας να υποστηρίζει τους οργανισμούς να λειτουργούν αποδοτικά, αποτελεσματικά, ποιοτικά και οικονομικά. Επίσης, θα πρέπει τα περιουσιακά στοιχεία των οργανισμών, συμπεριλαμβανομένων και των τεχνολογικών υποδομών και εφαρμογών να προστατεύονται επαρκώς. Στο πλαίσιο της προστασίας περιλαμβάνεται και η ορθή, σύμφωνα με τα εκάστοτε πρότυπα και προδιαγραφές, και αποτελεσματική λειτουργία τους. Ο έλεγχος των πληροφοριακών συστημάτων (IΤ Audit) υποστηρίζει, ανάμεσα σε άλλα, την επίτευξη όλων των παραπάνω.

Η μεθοδολογία και ο τρόπος εκτέλεσης και αναφοράς των ελέγχων ΙΤ διαφέρει από άλλου είδους ελέγχους όπως τον έλεγχο των χρηματοοικονομικών καταστάσεων, τους λειτουργικούς ελέγχους, τους ελέγχους συμμόρφωσης ή τους ελέγχους των επιχειρηματικών διαδικασιών. Μοιράζεται όμως με όλους τους τύπους ελέγχων, υπό την λογική ότι όλοι διενεργούνται από μονάδες εσωτερικού ελέγχου, κοινές ελεγκτικές αρχές, κοινά πρότυπα και υψηλού επιπέδου διαδικασίες. Επιπλέον, οι έλεγχοι ΙΤ ενυπάρχουν και επηρεάζουν κάθε άλλο είδος ελέγχων με την λογική ότι όλες οι υπόλοιπες λειτουργίες χρησιμοποιούν, βασίζονται ή εξαρτώνται, σε μικρό ή μεγάλο βαθμό, από την τεχνολογία. Η διαδικασία χρηματοοικονομικής πληροφόρησης για παράδειγμα, η οποία ελέγχεται από τις μονάδες εσωτερικού ελέγχου, εφαρμόζει αρκετές αυτοματοποιημένες δικλείδες ασφαλείας οι οποίες αποτελούν αντικείμενο έλεγχο τόσο στους ελέγχους ΙΤ όσο και στους ελέγχους της διαδικασίας χρηματοοικονομικής πληροφόρησης. Αντίστοιχα, οι λειτουργικοί έλεγχοι εξετάζουν την αποτελεσματικότητα μίας ή περισσοτέρων επιχειρηματικών διαδικασιών και την αποτελεσματική χρήση των πόρων προς την υποστήριξη των οργανωσιακών στόχων. Τα συστήματα πληροφοριών και άλλες τεχνολογίες αντιπροσωπεύουν βασικούς πόρους που συχνά περιλαμβάνονται στο πεδίο των λειτουργικών ελέγχων. Όλοι οι τύποι ελέγχων βασίζονται σε ένα κοινό σύνολο ελεγκτικών προτύπων, αρχών και πρακτικών καθώς σκοπός όλων είναι η αξιολόγηση της επάρκειας και της αποτελεσματικότητας των σχετικών δικλείδων ασφαλείας. Οι έλεγχοι ΙΤ παρουσιάζουν μεγαλύτερο εύρος και ποικιλία από τους λοιπούς τύπους ελέγχων, υπό την έννοια ότι δεν αντιπροσωπεύουν ένα ελεγκτικό βήμα των άλλων ειδών ελέγχου, αλλά περιλαμβάνουν πολλές διαφορετικές προσεγγίσεις, τομείς θεμάτων και προοπτικές που αντιστοιχούν στο υφιστάμενο περιβάλλον πληροφορικής του εκάστοτε οργανισμού, στο ισχύον μοντέλο διακυβέρνησης καθώς και τους στόχους του ελέγχου.

Οι έλεγχοι IT αφορούν τις υφιστάμενες δικλείδες ασφαλείας που έχει σχεδιάσει και εφαρμόζει ένας οργανισμός. Οι δικλείδες ασφαλείας αποτελούν ένα κεντρικό στοιχείο της διαχείρισης της τεχνολογίας, και ορίζονται μέσω προτύπων, οδηγιών, μεθοδολογιών και πλαισίων που αφορούν τις επιχειρηματικές διαδικασίες, την παροχή και διαχείριση υπηρεσιών, τον σχεδιασμό και την εφαρμογή και λειτουργία συστημάτων πληροφορικής, την ασφάλεια πληροφοριών και το οργανωτικό μοντέλο που εφαρμόζεται για την διακυβέρνηση. Από τη σκοπιά του προγραμματισμού και της διενέργειας των ελέγχων πληροφοριακών συστημάτων, οι δικλείδες ασφαλείας αντιπροσωπεύουν την ουσία των ελεγκτικών δραστηριοτήτων, καθώς είναι τα στοιχεία που ελέγχονται και αξιολογούνται. Οι οργανισμοί εφαρμόζουν συχνά μεγάλο αριθμό δικλείδων ασφαλείας με σκοπό να επιτύχουν τους σκοπούς τους. Η κατηγοριοποίηση των δικλείδων ασφαλείας διευκολύνει την τεκμηρίωση, την παρακολούθηση και την διαχείριση των διαφορετικών τύπων δικλείδων ασφαλείας που εφαρμόζουν οι οργανισμοί. Η κατηγοριοποίηση των δικλείδων ασφαλείας, βάσει διεθνώς αναγνωρισμένων πλαισίων, γίνεται με βάση τον σκοπό που επιτελούν, τον τρόπο λειτουργίας τους κτλ. Οι κατηγοριοποιημένες με βάση τον σκοπό που επιτελούν δικλείδες ασφαλείας, περιλαμβάνουν προληπτικούς, κατασταλτικούς και διορθωτικούς ελέγχους. Οι κατηγοριοποιημένες με βάση τον τρόπο λειτουργίας δικλείδες ασφαλείας, περιλαμβάνουν διοικητικές δικλείδες ασφαλείας, τεχνολογικές (αυτόματες) δικλείδες ασφαλείας, και χειροκίνητες, φυσικές δικλείδες ασφαλείας κτλ. Οι διοικητικές δικλείδες ασφαλείας περιλαμβάνουν τις Πολιτικές, τις διαδικασίες και τα επιχειρησιακά πλάνα του οργανισμού προκειμένου να διαφυλαχτεί η ακεραιότητα των λειτουργιών, των πληροφοριών και της περιουσίας του οργανισμού. Οι τεχνολογικές (αυτόματες) δικλείδες ασφαλείας είναι μηχανισμοί, συμπεριλαμβανομένων των τεχνολογιών, των επιχειρησιακών διαδικασιών και των πόρων - που εφαρμόζονται από έναν οργανισμό για την επίτευξη των στόχων του. Οι φυσικές δικλείδες ασφαλείας περιλαμβάνουν τους μηχανισμούς που διατηρεί ένας οργανισμός για να διατηρήσει, να λειτουργήσει, να περιορίσει την πρόσβαση μόνο σε εξουσιοδοτημένα άτομα, να παρακολουθήσει την πρόσβαση και να αποθηκεύσει εξοπλισμό, πληροφορίες και τα περιουσιακά στοιχεία του.

Ακριβώς όπως οι οικονομικοί έλεγχοι, οι έλεγχοι συμμόρφωσης και οι λειτουργικοί έλεγχοι μπορούν να εκτελεστούν σε επίπεδο οργανισμού ή σε διαφορετικά επίπεδα εντός του οργανισμού (θυγατρικές εταιρείες, Διευθύνσεις/ τμήματα/ λειτουργίες), έτσι και οι έλεγχοι των πληροφοριακών συστημάτων μπορούν να αξιολογήσουν το σύνολο του οργανισμού, μεμονωμένες επιχειρηματικές μονάδες, λειτουργίες, συστήματα, υποδομές, δίκτυα, εφαρμογές κτλ. Χρησιμοποιούνται λοιπόν διαφορετικές μεθοδολογίες και προσεγγίσεις οι οποίες εστιάζουν στα δεδομένα εκείνα τα οποία είναι χρήσιμα για τον σκοπό εκάστου ελέγχου πληροφοριακών συστημάτων. Γενικά, οι έλεγχοι IT αφορούν πάντα έναν ή περισσότερους θεματικούς τομείς που σχετίζονται με την τεχνολογία, συμπεριλαμβανομένων των ελέγχων που σχετίζονται με τα ακόλουθα:

* Κέντρα δεδομένων και άλλες φυσικές εγκαταστάσεις
* Υποδομές δικτύων
* Τηλεπικοινωνίες
* Λειτουργικά συστήματα
* Βάσεις δεδομένων
* Αποθήκευση δεδομένων
* Εικονικά περιβάλλοντα
* Υπηρεσίες που παρέχονται από τρίτους
* Διακομιστές (servers) δικτύων και εφαρμογών
* Διεπαφές χρηστών και εφαρμογών
* Κινητές συσκευές.

Οι παραπάνω θεματικοί τομείς μπορούν να ελεγχθούν από τις μονάδες εσωτερικού ελέγχου είτε μεμονωμένα είτε συγκεντρωτικά, διότι στις περισσότερες περιπτώσεις, ακόμη και αν το εύρος του ελέγχου είναι περιορισμένο θα πρέπει να αξιολογηθεί το ευρύτερο τεχνικό, και επιχειρησιακό πλαίσιο. Οι έλεγχοι πληροφοριακών συστημάτων αφορούν επίσης και τις διαδικασίες λειτουργίας και συντήρησης, διαδικασίες συνέχισης της επιχειρηματικής δραστηριότητας και αποκατάστασης καταστροφών (business continuity plans and disaster recovery plans), διαδικασίες απόκρισης συμβάντων, διαδικασίες παρακολούθησης των δικτύων, διαδικασίες σχετικά με την ασφάλεια των πληροφοριακών συστημάτων και διαδικασίες ανάπτυξης συστημάτων και διαχείρισης έργων.

Οι μονάδες εσωτερικού ελέγχου, όντας μέρος των οργανισμών και γνώστες της καθημερινής λειτουργίας τους είναι σε θέση να κατανοούν τα περιβάλλοντα πληροφορικής, τις ενσωματωμένες σε αυτά δικλείδες ασφαλείας που αποτελούν μέρος του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, τα συστήματα πληροφορικής και τις εφαρμογές που διαθέτουν οι οργανισμοί. Ταυτόχρονα, είναι γνώστες της αποστολής των οργανισμών στους οποίους υπηρετούν, των στόχων τους και των επιχειρηματικών διαδικασιών που βρίσκονται σε ισχύ και έτσι δύνανται να κατανοούν την ευθυγράμμιση αυτών με τους πόρους ΙΤ που διαθέτουν οι οργανισμοί και των δικλείδων ασφαλείας που βρίσκονται εγκατεστημένες στα πληροφοριακά συστήματα και στις εφαρμογές των οργανισμών. Οι ελεγκτές ΙΤ, ως μέρη της μονάδας εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει με όμοιο τρόπο με το σύνολο της μονάδας εσωτερικού ελέγχου, να διασφαλίζουν την αντικειμενικότητα, την ανεξαρτησία τους και την ακεραιότητά τους, υπό την έννοια ότι αν και τα καθήκοντά τους προσιδιάζουν, εν μέρει, με αυτά της λειτουργίας συμμόρφωσης, του προσωπικού του οργανισμού που εργάζεται στην Διεύθυνση ΙΤ, τυχόν project manager, δεν θα πρέπει να αναλαμβάνουν ρόλους που εμπεριέχουν εκτελεστικά καθήκοντα και να περιορίζονται αποκλειστικά και μόνο στα ελεγκτικά και συμβουλευτικά καθήκοντα, όπως αυτά απορρέουν από το Διεθνές Πλαίσιο Επαγγελματικής Εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου.

Επιπλέον, λόγω του τεράστιου εύρους που αφορούν οι έλεγχοι ΙΤ, οι εσωτερικοί ελεγκτές ΙΤ ενδεχομένως να κατέχουν γνώσεις από διαφορετικά πεδία σχετικά με την τεχνολογία της πληροφορίας προκειμένου να διασφαλίζεται η κάλυψη του προγράμματος ελέγχων που αφορούν το ΙΤ. Ενδεχομένως δηλαδή να υπάρχουν οργανισμοί οι οποίοι επιλέγουν μια μικρή ομάδα σχετικά ανώτερου επιπέδου εσωτερικών ελεγκτών με ευρεία εμπειρία και γνώσεις πληροφορικής ενώ άλλοι οργανισμοί να επιλέγουν μεγαλύτερη ομάδα εσωτερικών ελεγκτών με πιο εξειδικευμένους τομείς εμπειρογνωμοσύνης που αντιστοιχεί στις εγκαταστάσεις, την υποδομή, τις διαδικασίες, τα συστήματα και τεχνολογικά στοιχεία που χρησιμοποιούνται από τον οργανισμό. Φυσικά, πέραν των γνώσεων πληροφορικής απαιτούνται, όπως για το σύνολο των ελεγκτών της μονάδας εσωτερικού ελέγχου, και μη τεχνικές δεξιότητες και χαρακτηριστικά, συμπεριλαμβανομένων προσωπικών συμπεριφορών καθώς και η απαιτούμενη επαγγελματική ακεραιότητα και ηθική, όπως αυτά καθορίζονται από το Διεθνές Πλαίσιο Επαγγελματικής Εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου. Οι εσωτερικοί ελεγκτές ΙΤ δύνανται να προέρχονται από διαφορετικά γνωστικά αντικείμενα, πέραν του προφανούς δηλαδή μέσω σπουδών πληροφορικής. Η εξέλιξή τους σε ελεγκτές ΙΤ προϋποθέτει διάφορες ενέργειες για την απόκτηση των κατάλληλων γνώσεων, δεξιοτήτων και εμπειρίας όπως:

* On-the-job εκπαίδευση και ανάληψη καθηκόντων που εκθέτουν τον ελεγκτή σε περιβάλλοντα και έργα πληροφορικής, σε σχετικές επιχειρηματικές λειτουργίες που υποστηρίζονται από πόρους πληροφορικής και σε δραστηριότητες που σχετίζονται με τον έλεγχο αυτών.
* Επαγγελματική κατάρτιση και εκπαίδευση και αναζήτηση για λήψη σχετικών πιστοποιήσεων ή άλλων επαγγελματικών προσόντων, είτε μέσω παροχής κινήτρων από μέρους του εργοδότη, είτε από πρωτοβουλίες του ίδιου του ελεγκτή.
* Απόκτηση εργασιακής εμπειρίας που να σχετίζεται με την διαχείριση των κινδύνων, την ανάπτυξη, αξιολόγηση και τον έλεγχο των δικλείδων ασφαλείας που σχετίζονται με ΙΤ περιβάλλοντα και την διακυβέρνηση της τεχνολογίας της πληροφορίας.

Οργανισμοί που υπόκεινται σε αυστηρά νομικά, κανονιστικά πλαίσια ή βιομηχανικά πρότυπα ή που απλά επιλέγουν την λήψη πιστοποιήσεων που σχετίζονται με την διαχείριση ποιότητας, την διαχείριση της ασφάλειας των πληροφοριών, την παροχή υπηρεσιών, βασίζονται σε προσωπικό με γνώσεις βέλτιστων επιχειρηματικών πρακτικών, εφαρμοστέων προτύπων και κανονιστικών διατάξεων και απαιτήσεων. Πολλά προγράμματα εκπαίδευσης που επικεντρώνονται στην διοίκηση επιχειρήσεων, το δίκαιο ή άλλα πεδία που δίνουν έμφαση στην έρευνα και τις αναλυτικές δεξιότητες παρέχουν καλή προετοιμασία για θέσεις εργασίας σχετικά με τον έλεγχο των πληροφοριακών συστημάτων. Θέσεις εργασίας που σχετίζονται με την ανάλυση επιχειρηματικών διαδικασιών, την εταιρική συμμόρφωση προσφέρουν σημαντική έκθεση που ενδεχομένως να αποτελέσει αντικείμενο εσωτερικών ή εξωτερικών ελέγχων και να διευκολύνει την ανάπτυξη του επιπέδου εμπειρογνωμοσύνης κατάλληλου για την διενέργεια ελέγχων πληροφορικής. Στο σύγχρονο ρυθμιστικό περιβάλλον που εφαρμόζεται σε εισηγμένες σε χρηματιστήρια ανά τον κόσμο, εταιρείες αλλά και σε άλλου τύπου οργανισμούς, οι διενεργηθέντες εσωτερικοί ή εξωτερικοί έλεγχοι δικλείδων ασφαλείας δεν νοούνται αποτελεσματικοί χωρίς να συμπεριληφθεί εντός τους ο έλεγχος των συστημάτων και οι λειτουργίες πληροφορικής που σχετίζονται με την σύνταξη των χρηματοοικονομικών καταστάσεων και με την διαχείριση των συναφών επιχειρηματικών λειτουργιών.

Φυσικά, οι ελεγκτές ΙΤ μπορούν να προέρχονται από περιβάλλοντα πληροφορικής είτε σε επίπεδο επαγγελματικής εμπειρίας είτε σε επίπεδο ακαδημαϊκών γνώσεων. Τομείς όπως ο σχεδιασμός και η εφαρμογή συστημάτων, η ανάπτυξη λογισμικού, η ασφάλεια των πληροφοριών, οι λειτουργίες πληροφορικής και η συντήρηση τους, η τεχνική διαχείριση έργων παρέχουν σημαντικές γνώσεις σχετικά με την εφαρμογή, παρακολούθηση και αξιολόγηση των ελέγχων ΙΤ. Αυτές οι γνώσεις είναι πολύτιμες όχι μόνο για την διενέργεια ελέγχων ΙΤ αλλά και για την αναγνώριση, την αξιολόγηση και την διαχείριση των κινδύνων που σχετίζονται με την τεχνολογία της πληροφορίας. Οργανισμοί που συμμορφώνονται με πρότυπα και πλαίσια σχετικά με την διακυβέρνηση της τεχνολογίας της πληροφορίας και με πρότυπα και διεθνώς αποδεκτά πλαίσια σχετικά με την ασφάλεια των πληροφοριακών συστημάτων, συνήθως διενεργούν αυτοαξιολογήσεις των εφαρμοζόμενων δικλείδων ασφαλείας προκειμένου να ικανοποιήσουν τις σχετικές διατάξεις. Το προσωπικό της λειτουργίας πληροφορικής που είναι υπεύθυνο για την εφαρμογή, την διαμόρφωση, την λειτουργία, την παρακολούθηση ή την αξιολόγηση των δικλείδων ασφαλείας της πληροφορικής αποκτούν συχνά επαρκείς γνώσεις και συναφείς δεξιότητες για την εκτέλεση πολλών τύπων ελέγχων ΙΤ.

Με εξαίρεση τους οργανισμούς που συμμορφώνονται με κανονιστικά πλαίσια τα οποία απαιτούν την ύπαρξη μονάδων εσωτερικού ελέγχου με ενσωματωμένα εντός τους τμημάτων ελέγχων ΙΤ ή που απαιτούν την διεξαγωγή ελέγχων ΙΤ, η απόφαση για τη δημιουργία τμημάτων εσωτερικού ελέγχου της τεχνολογίας της πληροφορίας, συνήθως καθοδηγείται από εσωτερικά καθορισμένους στόχους. Κύρια ώθηση αποτελεί η ανάγκη παροχής υποστήριξης, μέσω του ελέγχου, σε λειτουργίες των οργανισμών που εξαρτώνται από την πληροφορική. Φυσικά, η υποστήριξη τους από την Διοίκηση και κατ’ επέκταση από το σύνολο του οργανισμού είναι επίσης ένας σημαντικός παράγοντας για την επίτευξη των αναμενόμενων οφελών, τουλάχιστον στο βαθμό που η επιτυχία τους δύναται να επιμετρηθεί σε όρους αποδοτικότητας, αποτελεσματικότητας και συναφών μετρήσεων απόδοσης. Οι προαναφερθείσες επιχειρηματικές λειτουργίες που ωφελούνται από την ύπαρξη ελέγχων ΙΤ είναι η διακυβέρνηση της τεχνολογίας της πληροφορίας, η διαχείριση των κινδύνων που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί, η συμμόρφωση με πρότυπα και πιστοποιήσεις, η συνεχής βελτίωση και η διασφάλιση ποιότητας.

Το ακόλουθο γράφημα παρουσιάζει πως οι έλεγχοι ΙΤ υποστηρίζουν τις προαναφερθείσες επιχειρηματικές λειτουργίες που υποστηρίζουν τους οργανισμούς στην επίτευξη των στόχων τους:

**Σχήμα 2**: Χρησιμότητα εσωτερικών ελέγχων ΙΤ

**Στρατηγικός Σχεδιασμός**

Ποιότητα

Συμμόρφωση

Διαχείριση Κινδύνων

Διακυβέρνηση

**Πρόγραμμα Ελέγχων ΙΤ**

Έλεγχοι Ποιότητας

Έλεγχοι Συμμόρφωσης

Έλεγχοι Συστημάτων

Λειτουργικοί έλεγχοι

Έλεγχοι Διεργασιών

Έλεγχοι παροχής υπηρεσιών

Έλεγχοι έργων

Έλεγχοι δικλείδων ασφαλείας

**Ευρήματα Ελέγχων ΙΤ και Εκθέσεις Ελέγχου**

Έκθεση λειτουργικών ελέγχων ΙΤ

Έκθεση ελέγχων συμμόρφωσης

Έκθεση ελέγχου ΙΤ

Έκθεση για τους Κινδύνους

Έκθεση για δικλείδες ασφαλείας

Έκθεση ελέγχων για παροχή υπηρεσιών

5.1.2 Διακυβέρνηση Πληροφορικής

Ο όρος διακυβέρνηση στα επιχειρηματικά πλαίσια αναφέρεται γενικά στο σύνολο των Πολιτικών, διαδικασιών και ενεργειών που αναλαμβάνει η διοίκηση ενός οργανισμού για τον καθορισμό της οργανωτικής στρατηγικής και την λειτουργία του με τέτοιο τρόπο που να υποστηρίζει την επίτευξη των τιθέντων στόχων. Ο όρος διακυβέρνηση πληροφορικής αναφέρεται στη δομή και τις διαδικασίες που εφαρμόζουν οι οργανισμοί για να διασφαλίσουν ότι οι λειτουργίες της τεχνολογίας της πληροφορίας υποστηρίζουν τους γενικούς στόχους του οργανισμού. Οι στόχοι που ισχύουν για σχεδόν οποιονδήποτε οργανισμό σχετικά με την διακυβέρνηση της πληροφορικής περιλαμβάνουν την ευθυγράμμιση της στρατηγικής της Τεχνολογίας της Πληροφορίας με την επιχειρηματική στρατηγική, την κατανομή των πόρων της πληροφορικής αποτελεσματικά για την υποστήριξη επίτευξης των οργανωτικών στόχων και την συνειδητοποίηση της αναμενόμενης αξίας από τις επενδύσεις στην τεχνολογία της πληροφορίας για την αποτελεσματική διαχείριση των κινδύνων που σχετίζονται με την πληροφορική. Επιπλέον, με την προσθήκη δεικτών μέτρησης της απόδοσης οι οποίοι επιτρέπουν στους οργανισμούς να εκτιμήσουν σε ποιο βαθμό επιτυγχάνουν τους στόχους τους, η διακυβέρνηση πληροφορικής περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα διαδικασιών και δικλείδων ασφαλείας που αφορούν εφαρμογές, συστήματα, δίκτυα, υποδομές, προσωπικό και δεδομένα και άλλες εγκαταστάσεις, όπως:

* Πολιτικές που σχετίζονται με την πληροφορική
* Πρότυπες διαδικασίες λειτουργίας
* Πλάνα της διοίκησης
* Παρακολούθηση και διαχείριση επιδόσεων
* Λειτουργίες ελέγχου και παρακολούθησης
* Παρακολούθηση δικλείδων ασφαλείας ΙΤ
* Διαδικασίες ανάπτυξης συστημάτων και λογισμικού
* Δραστηριότητες λειτουργίας και συντήρησης.

Οι οργανισμοί συνήθως δεν υποχρεούνται στην συμμόρφωση με επίσημα πλαίσια διακυβέρνησης της πληροφορικής (αν και υπάρχουν αρκετά) προκειμένου να ασκούν αποτελεσματική διακυβέρνηση της πληροφορικής. Όσοι οργανισμοί συμμορφώνονται με σχετικά πλαίσια εφαρμόζουν τα θεμελιώδη στοιχεία των ελέγχων ΙΤ στο πεδίο της διακυβέρνησης, όπως αυτά παρέχονται από τα προαναφερθέντα πλαίσια. Όσοι οργανισμοί αναπτύσσουν τα δικά τους πλαίσια διακυβέρνησης πρέπει επίσης να καθορίσουν αντίστοιχα κριτήρια ελέγχων. Επίσης, θα πρέπει να υποστηρίξουν το εφαρμοζόμενο πλαίσιο διακυβέρνησης με αποτελεσματικούς ελέγχους ΙΤ οι οποίοι εύλογα θα επιβεβαιώνουν ότι οι εφαρμοζόμενες διαδικασίες και τα συστήματα λειτουργούν όπως όπως έχουν σχεδιαστεί και ότι οι πόροι που διαθέτουν οι οργανισμοί στο πεδίο της τεχνολογίας της πληροφορίας είναι ευθυγραμμισμένοι με τους στόχους του οργανισμού.

Οι τρόποι με τους οποίους οι έλεγχοι ΙΤ υποστηρίζουν την αποτελεσματική διακυβέρνηση της πληροφορικής είναι αναλογικά πολλοί σε σχέση με το εύρος των αντικειμένων που περιλαμβάνονται στον όρο διακυβέρνηση της πληροφορικής ήτοι, τις καταγεγραμμένες Πολιτικές και διαδικασίες, τα Πρότυπα και εγχειρίδια που η τεχνολογία της πληροφορίας χρησιμοποιεί προκειμένου να καθοδηγήσει και να παρακολουθήσει την ορθή εκτέλεση των απαιτούμενων ενεργειών.

Η ασφάλεια των πληροφοριών (Information Security) συχνά αναφέρεται ως συστατικό στοιχείο της διακυβέρνησης πληροφορικής. Το εύρος της ασφάλειας πληροφοριών καλύπτει θέματα συνεχούς βελτίωσης, αξιολόγησης κινδύνων και τρωτών σημείων και αξιολόγησης της επάρκειας και της αποτελεσματικότητας των εφαρμοζόμενων δικλείδων ασφαλείας. Εξαιτίας του ότι όλα τα παραπάνω αποτελούν αντικείμενο των ελέγχων ΙΤ που διενεργούνται από την μονάδα εσωτερικού ελέγχου ενός οργανισμού, πολύ συχνά τα αποτελέσματα των δραστηριοτήτων της ασφάλειας των πληροφοριών αποτελούν μια επιπλέον διαβεβαίωση για τις διοικήσεις των οργανισμών. Για παράδειγμα, η αξιολόγηση της επάρκειας και της αποτελεσματικότητας των δικλείδων ασφαλείας που σχετίζονται με την ασφάλεια των πληροφοριακών συστημάτων, όπως οι διοικητικές (administrative), οι τεχνικές (technical) και οι φυσικές (physical) δικλείδες ασφαλείας αποτελούν προτεραιότητα τόσο για την διοίκηση της ασφάλειας πληροφοριών όσο και για τις μονάδες εσωτερικού ελέγχου. Επιπλέον, και οι δύο λειτουργίες ακολουθούν μια προτεραιοποίηση των εργασιών με βάση τον κίνδυνο. Οι μεν μονάδες εσωτερικού ελέγχου προκειμένου να εκπονήσουν ένα ετήσιο πλάνο ελέγχων το οποίο προσθέτει αξία στον οργανισμό, οι δε διοικήσεις της ασφάλειας πληροφοριών προκειμένου να επιλέξουν, εφαρμόσουν, λειτουργήσουν και παρακολουθήσουν τις δικλείδες ασφαλείας για να επιτευχθεί το μέγιστο δυνατό επίπεδο ασφαλείας, έχοντας κατά νου τον περιορισμό των πόρων όπως αυτός τίθεται από την έλλειψη χρόνου, προσωπικού, προϋπολογισμού κτλ. Τα παραπάνω, εκφρασμένα σε οικονομικούς όρους, υπονοούν ότι κανέναν οργανισμό δεν τον συμφέρει να επενδύσει στην ασφάλεια αν, είτε αυτό που επιδιώκει να καταστήσει ασφαλές δεν είναι πολύτιμο, είτε η πιθανότητα να συμβεί ένα περιστατικό ασφαλείας είναι μηδαμινή.

Αρκετοί οργανισμοί, είτε λόγω του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιούνται είτε λόγω του ότι είναι εισηγμένοι σε χρηματιστηριακές αγορές, υπόκεινται σε νομικές και κανονιστικές υποχρεώσεις σχετικά με την επίτευξη και διατήρηση ενός ελάχιστου επιπέδου ασφάλειας. Είναι σύνηθες, αυτές οι απαιτήσεις που εκπορεύονται από τα νομικά και κανονιστικά πλαίσια να μην περιγράφουν αναλυτικά τις δικλείδες ασφαλείας σε επίπεδο σχεδιασμού αλλά να ορίζουν το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα και να αφήνουν ελεύθερους τους οργανισμούς να επιλέξουν τις δικλείδες ασφαλείας που κατά την κρίση τους, εκπληρώνουν τον επιδιωκόμενο σκοπό- νομική ή κανονιστική απαίτηση. Η ασφάλεια πληροφοριακών συστημάτων εκπονεί στρατηγικές σχετικά με την συνεχή παρακολούθηση του επιπέδου ασφάλειας αλλά και προγραμματίζει έκτακτους ελέγχους από τρίτους, εκτός του οργανισμού με σκοπό να αξιολογηθεί, ανεξάρτητα και αντικειμενικά, η αποτελεσματικότητα των εφαρμοζόμενων δικλείδων ασφαλείας. Τέτοιες αξιολογήσεις λαμβάνουν χώρα μέσω επισκοπήσεων των ελεγκτικών τεκμηρίων και μέσω της διενέργειας ελέγχων (δοκιμών). Η έκφραση γνώμης επί της αποτελεσματικότητας των δικλείδων ασφαλείας προκύπτει από την αντιπαραβολή των εφαρμοζόμενων δικλείδων ασφαλείας εντός του οργανισμού με γενικά αποδεκτές βέλτιστες πρακτικές σε επίπεδο σχεδιασμού και λειτουργίας δικλείδων ασφαλείας, όπως αυτές προκύπτουν από τα διάφορα Πρότυπα που υπάρχουν και λοιπές μεθοδολογίες. Σε περίπτωση όμως που η αξιολόγηση δεν βασίζεται σε αντιπαραβολή με βέλτιστες πρακτικές που προκύπτουν από διεθνώς παραδεδειγμένες μεθοδολογίες και Πρότυπα, δεν πρόκειται για ελέγχους ΙΤ, όπως αυτοί διενεργούνται από τις μονάδες εσωτερικού ελέγχου. Ο λόγος είναι ότι τα κριτήρια που χρησιμοποιεί η μονάδα εσωτερικού ελέγχου όταν διεξάγει ελέγχους ΙΤ είναι προσανατολισμένα στις ανάγκες και τους στόχους του οργανισμού, στις εφαρμοζόμενες Πολιτικές και διαδικασίες, στην κουλτούρα του οργανισμού κτλ. και έχουν προκύψει με βάση αξιολόγηση κινδύνων.

Η ασφάλεια πληροφοριών υποστηρίζει τους ελέγχους ΙΤ της μονάδας εσωτερικού ελέγχου μέσω της εφαρμογής, διόρθωσης και προσαρμογής των δικλείδων ασφαλείας που σχετίζονται με την ασφάλεια. Αυτές οι δικλείδες ασφαλείας αποτελούν ένα πολύ σημαντικό στοιχείο του συστήματος εσωτερικού ελέγχου των οργανισμών, αν και δεν αποτελούν το σύνολο των σχετιζόμενων με την τεχνολογία της πληροφορίας δικλείδων ασφαλείας. Επιπλέον, η μονάδα εσωτερικού ελέγχου υποστηρίζει την ασφάλεια πληροφοριών μέσω παροχής λεπτομερών εκθέσεων ελέγχου επί των σχετικών δικλείδων ασφαλείας προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού. Οι εκθέσεις αυτές, πέραν της αξιολόγησης της επάρκειας και της αποτελεσματικότητας των εφαρμοζόμενων σχετικών δικλείδων ασφαλείας, δύνανται να παρέχουν και χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με την ευθυγράμμιση αυτών με το γενικότερο σύστημα Πολιτικών και διαδικασιών του οργανισμού. Από πλευράς των μονάδων εσωτερικού ελέγχου, ο έλεγχος των δικλείδων ασφαλείας που σχετίζονται με την ασφάλεια των πληροφοριών δύναται να έχει ως σημείο αφετηρίας έναν ξεχωριστό έλεγχο επί αυτών όπως η διακυβέρνηση της ασφάλειας των πληροφοριών (συχνά βασίζεται σε σχετικά Πρότυπα), έναν έλεγχο σε μια εφαρμογή/ σύστημα/ δίκτυο του οργανισμού στο οποίο υφίστανται σχετικές δικλείδες ασφαλείας, ή και έναν έλεγχο μιας άλλης λειτουργίας η οποία όμως βασίζεται σε εφαρμογές του οργανισμού στις οποίες υφίστανται σχετικές δικλείδες ασφαλείας. Ως προς το εύρος των παραπάνω ελεγκτικών έργων, δύνανται να λάβουν χώρα πλήρεις έλεγχοι, απλές επιθεωρήσεις, επισκοπήσεις κτλ. Χαρακτηριστικό παράδειγμα των προαναφερόμενων αποτελεί το γεγονός ότι κατά τον έλεγχο της διαδικασίας χρηματοοικονομικής πληροφόρησης των οργανισμών από την μονάδα εσωτερικού ελέγχου, ελεγκτικά βήματα σχετικά με την ασφάλεια των πληροφοριών δύνανται να ενσωματωθούν στα σχετικά προγράμματα ελέγχου.

Όπως προαναφέραμε, στην διακυβέρνηση της πληροφορικής εντάσσεται και ο τομέας της ασφάλειας πληροφοριών στον οποίο αποδίδονται συγκεκριμένοι μετρήσιμοι στόχοι: η εμπιστευτικότητα, η ακεραιότητα και η διαθεσιμότητα των πληροφοριών, καθώς και η διαρκής παροχή των σχετικών υπηρεσιών προστασίας των περιουσιακών στοιχείων που σχετίζονται με την τεχνολογία της πληροφορίας. Ειδικά στις ημέρες μας, λόγω της συνεχώς αυξανόμενης εξάρτησης των οργανισμών από την τεχνολογία, της συνεχούς και ταχύτατης εξέλιξης της τεχνολογίας αλλά και της εξέλιξης των σχετικών κινδύνων που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί, η ασφάλεια των πληροφοριακών συστημάτων αποτελεί ένα σημαντικό τμήμα της διακυβέρνησης πληροφοριών. Οργανισμοί οι οποίοι δεν αντιλαμβάνονται την σπουδαιότητα των προαναφερθέντων, αφενός δεν μπορούν να αντιμετωπίσουν επαρκώς και αποτελεσματικά τους σχετικούς κινδύνους και αφετέρου δεν μπορούν να αξιοποιήσουν τα σχετικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα για την επίτευξη των στόχων τους. Ο κίνδυνος μη επίτευξης των στόχων των οργανισμών απειλεί και την βιωσιμότητα και την αποδοτικότητα των επενδύσεων των μετόχων, επομένως τόσο το Διοικητικό Συμβούλιο όσο και ο Διευθύνων Σύμβουλος θα πρέπει να αντιλαμβάνονται τον σημαντικό ρόλο τους σχετικά με την ασφάλεια των πληροφοριών σε επίπεδο επισκόπησης της εφαρμοζόμενης στρατηγικής (όσον αφορά το Διοικητικό Συμβούλιο) και σε επίπεδο διάθεσης επαρκών πόρων (όσον αφορά τον Διευθύνοντα Σύμβουλο). Αποτελεί βέλτιστη πρακτική οι προτάσεις σχετικά με τις εφαρμοζόμενες πρακτικές στον τομέα της ασφάλειας των πληροφοριών αλλά και η έγκριση αυτών να λαμβάνει χώρα από μια Επιτροπή, της οποίας όμως τα μέλη της να προέρχονται από διαφορετικούς τομείς του οργανισμού όπως ο επικεφαλής των Οικονομικών υπηρεσιών, ο υπεύθυνος Συμμόρφωσης, ο υπεύθυνος διαχείρισης κινδύνων, ο επικεφαλής των Πληροφοριακών συστημάτων του οργανισμού, ο νομικός σύμβουλος κτλ.

Με βάση τα παραπάνω, η διακυβέρνηση της ασφάλειας των πληροφοριών είναι μια διαδικασία θεσμοθέτησης και εφαρμογής ενός πλαισίου ενεργειών, και δημιουργίας των κατάλληλων οργανωτικών δομών, για την διασφάλιση ότι οι στρατηγικές ασφάλειας των πληροφοριών είναι ευθυγραμμισμένες με τους στόχους του οργανισμού και ότι συμμορφώνονται με τα σχετικά νομικά και κανονιστικά πλαίσια μέσω τήρησης Πολιτικών, διαδικασιών και μέσω εγκατάστασης επαρκών και αποτελεσματικών δικλείδων ασφαλείας και μέσω της ανάθεσης της ευθύνης.

Το πλαίσιο διακυβέρνησης της ασφάλειας των πληροφοριών θα πρέπει να περιλαμβάνει:

* Μια στρατηγική ασφάλειας η οποία θα βρίσκεται σε ευθυγράμμιση με τους στόχους του οργανισμού.
* Πολιτικές και διαδικασίες ασφαλείας οι οποίες επιλαμβάνονται κάθε μέρους της προαναφερθείσας στρατηγικής, και συμμορφώνονται με τα σχετικά νομικά και κανονιστικά πλαίσια.
* Πρότυπα για κάθε εφαρμοζόμενη Πολιτική και διαδικασία.
* Θεσμοθετημένη διαδικασία επιμέτρησης της αποτελεσματικότητας του πλαισίου διακυβέρνησης της ασφάλειας των πληροφοριών, το οποίο θα παρέχει ανατροφοδότηση, τόσο για τις εκτελούμενες ενέργειες, όσο και για τυχόν προβλήματα που έχουν εντοπιστεί.

Γενικά, το πλαίσιο διακυβέρνησης της ασφάλειας των πληροφοριών θα πρέπει να παρέχει την βάση για την θεσμοθέτηση ενός αποδοτικού προγράμματος ασφάλειας των πληροφοριών το οποίο, με την σειρά του, θα υποστηρίζει την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Στόχος αυτού του προγράμματος ασφάλειας των πληροφοριών θα πρέπει να είναι η διαβεβαίωση ότι οι πληροφορίες ενός οργανισμού προστατεύονται με αποδεκτό τρόπο έναντι των αναγνωρισμένων ή όχι κινδύνων που αντιμετωπίζει ο οργανισμός.

Όπως είναι ήδη κατανοητό, η σημαντικότητα της πληροφορίας είναι ύψιστης σημασίας για τους οργανισμούς. Οι οργανισμοί επιδιώκουν:

* Να διατηρούν υψηλής ποιότητας πληροφορίες προκειμένου να υποστηρίζουν τις επιχειρηματικές αποφάσεις.
* Να δημιουργούν εταιρική αξία μέσω επενδύσεων στην τεχνολογία της πληροφορίας.
* Λειτουργική αριστεία μέσω αξιόπιστων και αποδοτικών εφαρμογών τεχνολογίας.
* Να διατηρούν τους σχετικούς κινδύνους σε αποδεκτά όρια.
* Να βελτιστοποιούν το κόστος της τεχνολογίας της πληροφορίας και των σχετικών υπηρεσιών.
* Να συμμορφώνονται με τα σχετικά νομικά και κανονιστικά πλαίσια, τυχόν νομικές δεσμεύσεις συμβάσεων, Πολιτικές, διαδικασίες κτλ.

Μια δομημένη στρατηγική ασφάλειας των πληροφοριών δεν θα πρέπει να επιλαμβάνεται μόνο των μέσων στα οποία αποθηκεύεται η πληροφορία αλλά να αφορά και την προστασία της ίδιας της πληροφορίας, ανεξαρτήτως του τρόπου, του μέσου αποθήκευσής της, του τρόπου δημιουργίας της, επεξεργασίας της, αποστολής της ή και διαγραφής της. Επέκταση αυτού αποτελεί και η εφαρμογή του μοντέλου Software as a Service (SaaS), το οποίο βρίσκεται σε άνθηση σε συνδυασμό με την ολοένα αυξανόμενη χρήση των υπηρεσιών υπολογιστικού νέφους (cloud computing). Μέσω αυτών, η τεχνολογία της πληροφορίας ενός οργανισμού, και κατ’ επέκταση η ασφάλεια των πληροφοριών δεν περιορίζεται στις εγκαταστάσεις του ή στην χώρα που δραστηριοποιείται ο οργανισμός.

Τα προσδοκώμενα αποτελέσματα της ασφάλειας των πληροφοριών θα πρέπει να διασφαλίζουν ευθυγράμμιση με την στρατηγική του οργανισμού, συμμόρφωση και πρόσθεση αξίας. Αυτά τα προσδοκώμενα αποτελέσματα επιτυγχάνονται μέσω:

* Μέτρησης της απόδοσης- επιμέτρηση, παρακολούθηση και αναφορά των διεργασιών της ασφάλειας πληροφοριών προκειμένου να διασφαλιστεί αφενός η επαρκής στοχοθέτηση (SMART στοχοθεσία) και αφετέρου η επίτευξή τους. Πιο συγκεκριμένα, η επιμέτρηση της απόδοσης επιτυγχάνεται μέσω:
* Της ύπαρξης συμφωνημένων κριτηρίων μέτρησης, τα οποία θα είναι ευθυγραμμισμένα με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού.
* Της ύπαρξης διαδικασίας επιμέτρησης της απόδοσης η οποία θα εντοπίζει τυχόν προβλήματα, καθυστερήσεις κτλ. και θα παρέχει ανατροφοδότηση σχετικά με την πρόοδο του συνόλου των ενεργειών.
* Της ύπαρξης ανεξάρτητης επικύρωσης της διαδικασίας επιμέτρησης της απόδοσης.
* Αποτελεσματικής και αποδοτικής αξιοποίησης της γνώσης για την ασφάλεια των πληροφοριών και των υποδομών του οργανισμού μέσω:
* Ύπαρξης της απαραίτητης γνώσης και διάχυσής της.
* Ύπαρξης καταγεγραμμένων Πολιτικών, διαδικασιών και πρακτικών σχετικά με την ασφάλεια των πληροφοριών.
* Ανάπτυξης κατάλληλης αρχιτεκτονικής ασφάλειας των πληροφοριών η οποία θα αξιοποιεί το σύνολο των διαθέσιμων, σχετικών υποδομών του οργανισμού.
* Ενοποίησης διεργασιών που σχετίζονται με την ασφάλεια των πληροφοριών. Αν και αυτονόητο, αρκετοί οργανισμοί διατηρούν μεμονωμένα, σε επίπεδο Διεύθυνσης, τμήματος, λειτουργίας, διαδικασίες και πρακτικές ασφάλειας πληροφοριών, γεγονός που δυσχεραίνει την αποτελεσματικότητα της ασφάλειας των πληροφοριών σε επίπεδο οργανισμού, ειδικά αν για τις προαναφεθείσες διάσπαρτες εφαρμοζόμενες διαδικασίες και πρακτικές η έγκριση για την εφαρμογή τους δίνεται από διαφορετικά άτομα εντός του οργανισμού.

5.1.3 Διαχείριση Κινδύνων

Όπως είδαμε σε προηγούμενο μέρος, όλοι οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν κινδύνους δηλαδή ενδεχόμενα απώλειας, ζημιάς, τραυματισμού ή άλλου ανεπιθύμητου αποτελέσματος που προκύπτει από αποφάσεις, ενέργειες ή γεγονότα. Το εύρος της διαχείρισης κινδύνων καλύπτει όλες τις οργανωτικές πτυχές για τις οποίες οι ανεπιθύμητες ενέργειες έχουν τη δυνατότητα να επηρεάσουν την επίτευξη των στόχων και των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων. Ανεξάρτητα από τους τύπους κινδύνου που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί, οι βασικές διαδικασίες διαχείρισής τους καθορίζονται σε διαφορετικά πλαίσια και οι μεθοδολογίες τους τείνουν να είναι όμοιες και περιλαμβάνουν στρατηγική διαχείρισης κινδύνων, την αναγνώριση των κινδύνων, την αξιολόγηση τους, την παρακολούθηση τους και την αντιμετώπισή τους.

Η πλειοψηφία των οργανισμών υιοθετεί και εφαρμόζει μια μεθοδολογία διαχείρισης κινδύνων η οποία όμως, ανάλογα με τον τομέα δραστηριοποίησης του οργανισμού, το μέγεθός του και την κουλτούρα που επικρατεί εντός του εκτείνεται ή όχι σε διαχείριση των κινδύνων που σχετίζονται με το ΙΤ. Οι οργανισμοί που εφαρμόζουν μεθοδολογίες διαχείρισης κινδύνων των οποίων το εύρος δεν καλύπτει θέματα ΙΤ παραγνωρίζουν το γεγονός ότι η μη διαχείριση κινδύνων ΙΤ συνεπάγεται και αναποτελεσματική διαχείριση άλλου τύπου κινδύνων που αντιμετωπίζουν, καθώς οι υπάρχοντες στο πεδίο ΙΤ κίνδυνοι αφορούν διάφορες διεργασίες του οργανισμού οι οποίες επαφίενται σε δικλείδες ασφαλείας που βρίσκονται στα πληροφοριακά συστήματα του οργανισμού. Αντίθετα, άλλοι οργανισμοί, είτε οικειοθελώς είτε επειδή τους το επιβάλλει το νομικό πλαίσιο στο οποίο οφείλουν να συμμορφώνονται, εφαρμόζουν μεθοδολογίες διαχείρισης κινδύνων των οποίων το εύρος καλύπτει θέματα ΙΤ και ασφάλειας πληροφοριακών συστημάτων ακριβώς όπως καλύπτει και λειτουργικά θέματα, θέματα στρατηγικής, θέματα διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας, θέματα φήμης και πελατείας κτλ.

Οι έλεγχοι ΙΤ επηρεάζουν και επηρεάζονται από την εφαρμογή της μεθοδολογίας διαχείρισης κινδύνων που τηρεί ο οργανισμός. Τα αποτελέσματα της διαχείρισης κινδύνων επηρεάζουν το περιεχόμενο των προγραμμάτων ελέγχων ΙΤ. Επίσης, οι έλεγχοι ΙΤ παράγουν σημαντικά ευρήματα και προτάσεις βελτίωσης τα οποία αποτελούν σημαντικές εισροές στον συνεχή προγραμματισμό κινδύνων, την αξιολόγηση και την διαχείρισή τους. Επιπλέον, λόγω περιορισμών στους διαθέσιμους πόρους, η αξιολόγηση των κινδύνων που αντιμετωπίζει ένας οργανισμός βοηθούν τους ελεγκτές ΙΤ να προτεραιοποιούν τα ελεγκτικά έργα και να προβαίνουν σε εκείνα τα οποία προσθέτουν αξία. Ένας άλλος τομέας αλληλεπικάλυψης μεταξύ της διαχείρισης κινδύνων και των ελέγχων ΙΤ βρίσκεται στο επίπεδο αξιολόγησης των απειλών και των τρωτών σημείων. Ο εντοπισμός των απειλών και των τρωτών σημείων αποτελεί βασικό μέρος της αξιολόγησης κινδύνων και επηρεάζεται τόσο από εξωτερικούς όσο και από εσωτερικούς παράγοντες. Αδυναμίες ή ελλείψεις που εντοπίζονται στους ελέγχους ΙΤ αντιπροσωπεύουν ευπάθειες που πρέπει να αξιολογηθούν για να προσδιοριστεί το επίπεδο κινδύνου στο οποίο εκτίθενται ένας οργανισμός. Μαζί με άλλες λειτουργίες που συνήθως εκτελούνται ως μέρος της συνεχούς παρακολούθησης των συστημάτων και των υποδομών πληροφορικής, οι έλεγχοι ΙΤ αποτελούν σημαντική εσωτερική πηγή πληροφοριών σχετικά με τον εντοπισμό των τρωτών σημείων του οργανισμού. Όταν αυτά συνδυάζονται με πληροφορίες από το εξωτερικό περιβάλλον οι έλεγχοι ΙΤ υποστηρίζουν την διαχείριση κινδύνων στην απόκτηση μιας ολοκληρωμένης εικόνας του φάσματος των κινδύνων που αντιμετωπίζει ο οργανισμός.

Προκειμένου οι ελεγκτές ΙΤ να αναλύσουν τους επιχειρηματικούς κινδύνους που σχετίζονται με τη χρήση της τεχνολογίας της πληροφορίας θα πρέπει να κατέχουν μια ξεκάθαρη κατανόηση:

* Των διεθνώς αναγνωρισμένων διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων.
* Της φύσης της δραστηριότητας του οργανισμού, του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται και των σχετικών κινδύνων που αντιμετωπίζουν οργανισμοί του κλάδου.
* Του βαθμού εξάρτησης του οργανισμού στην τεχνολογία από την σκοπιά της παραγωγής χρήσιμων πληροφοριών.
* Του βαθμού αλληλεπίδρασης της τεχνολογίας με την επίτευξη των στόχων που έχει θέσει ο οργανισμός.
* Της αλληλεπίδρασης των επιχειρησιακών διαδικασιών με την τεχνολογία και με τους σχετικούς κινδύνους που επηρεάζουν την επίτευξη των τιθέντων στόχων.

Η διαδικασία διαχείρισης κινδύνων είναι μια αέναη διαδικασία η οποία εκκινεί, όπως έχουμε ήδη αναφέρει στα προηγούμενα μέρη με την αναγνώριση των επιχειρησιακών στόχων, των πληροφοριών και των υφιστάμενων συστημάτων ή πόρων πληροφορικής τα οποία δημιουργούν, αποθηκεύουν και χρησιμοποιούν υποδομές για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Εξαιτίας της δυναμικής των κινδύνων που σχετίζονται με την τεχνολογία της πληροφορίας, είναι σημαντικό οι διοικήσεις των οργανισμών, ανεξαρτήτως κλάδου δραστηριότητας και λοιπών παραγόντων διαφοροποίησης να εγκαταστήσουν μια δυναμική διαδικασία διαχείρισης κινδύνων ΙΤ προκειμένου να υποστηρίξει την συνολική διαδικασία διαχείρισης κινδύνων του οργανισμού. Ακολούθως, οι περισσότεροι πόροι θα πρέπει να κατανεμηθούν σε αυτά που είναι κρίσιμα και σημαντικά για τον οργανισμό. Μετά από αυτή την κατανομή πόρων η διενέργεια της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων θα αναγνωρίσει τρωτά σημεία και κινδύνους, αξιολογώντας την πιθανότητα εμφάνισής τους και τον αντίκτυπο που θα είχαν. Με βάση αυτά θα προκύψει η ανάγκη για τυχόν ενδυνάμωση των υφιστάμενων δικλείδων ασφαλείας οι οποίες θα εξαλείψουν ή θα μειώσουν την πιθανότητα εμφάνισης των κινδύνων και θα μειώσουν τον αντίκτυπο του κινδύνου ή και θα τον εξαλείψουν (μέσω ασφαλιστήριων συμβολαίων για παράδειγμα). Φυσικά, της ενδυνάμωσης των υφιστάμενων δικλείδων ασφαλείας πόσο μάλλον και την εγκατάστασης νέων δικλείδων ασφαλείας θα πρέπει να προηγηθεί μια ανάλυση κόστους-οφέλους (cost-benefit analysis). Η ανάλυση αυτή μπορεί να χρησιμοποιήσει δεδομένα όπως:

* το κόστος της δικλείδας ασφαλείας σε σχέση με τον αντίκτυπο και την πιθανότητα του κινδύνου που καλείται να αντιμετωπίσει
* την διάθεση για ανάληψη κινδύνου από μέρους της διοίκησης του οργανισμού
* τις εναλλακτικές μεθόδους μείωσης του κινδύνου όπως την εξάλειψη του κινδύνου, την ελαχιστοποίηση της πιθανότητας εμφάνισής του, την μεταφορά του κινδύνου σε άλλο οργανισμό μέσω σύναψης ασφαλιστήριων συμβολαίων κτλ).

5.1.4 Συμμόρφωση και πιστοποιήσεις

Οι οργανισμοί οφείλουν να συμμορφώνονται με πλήθος νομικών πλαισίων, κανόνων και απαιτήσεων, κάποιοι από τους οποίους ορίζονται από τους ίδιους τους οργανισμούς , κάποιοι προέρχονται από νόμους και κανονισμούς και κάποιοι άλλοι προέρχονται από πρότυπα ή κριτήρια πιστοποίησης που επιδιώκουν οι οργανισμοί. Οι δραστηριότητες συμμόρφωσης ενός οργανισμού, εκφρασμένες σε επίπεδο Διεύθυνσης, τμήματος ή λειτουργίας αξιολογούν το βαθμό στον οποίο ο οργανισμός πληροί αυτές τις απαιτήσεις, εντοπίζοντας τυχόν κενά ή παραλείψεις που πρέπει να διορθωθούν. Οι πιστοποιήσεις δύνανται να θεωρηθούν ως μιας επιπλέον πηγή που δημιουργεί απαιτήσεις συμμόρφωσης για τους οργανισμούς. Για την απόκτηση πιστοποίησης, οι οργανισμοί συνήθως υιοθετούν τυποποιημένες διαδικασίες ή μεθοδολογίες και αξιολογούν τη συμμόρφωσή τους με τα επιλεγμένα πρότυπα, αξιολόγηση η οποία λαμβάνει χώρα από εξωτερική οντότητα εξουσιοδοτημένη για να χορηγεί πιστοποιήσεις. Σε σύγκριση με υπόλοιπες πηγές που δημιουργούν απαιτήσεις συμμόρφωσης για τους οργανισμούς και επικεντρώνονται σε εσωτερικούς ή εξωτερικούς οδηγούς, πρότυπα, μεθοδολογίες και αξιολογήσεις, οι πιστοποιήσεις περιλαμβάνουν σχεδόν πάντα εξέταση από εξωτερικό φορέα. Οι οργανισμοί συνήθως γνωρίζουν τα κριτήρια που πρέπει να πληρούνται ανά πιστοποίηση, έτσι εσωτερικές αυτοαξιολογήσεις λαμβάνουν συνήθως χώρα προκειμένου να βοηθήσουν τους οργανισμούς να προετοιμαστούν για την λήψη της πιστοποίησης ή την επικύρωση της συνεχιζόμενης συμμόρφωσης με τα απαιτούμενα κριτήρια μετά από την λήψη μιας πιστοποίησης. Οι πιστοποιήσεις αφορούν πολλούς διαφορετικούς επιχειρησιακούς τομείς, όπως την διαχείριση ποιότητας, την ασφάλεια των πληροφοριών, την διαχείριση υπηρεσιών και την υιοθέτηση, εκτέλεση και βελτίωση των διαδικασιών. Πιστοποιήσεις για ορισμένες επιχειρησιακές διεργασίες, όπως η ανάπτυξη λογισμικού, η ασφάλεια πληροφορικής, η παροχή υπηρεσιών και ο έλεγχος λειτουργιών υποδηλώνουν ένα επίπεδο ωριμότητας το οποίο έχει κατορθώσει ένας οργανισμός.

Ο ρόλος των ελέγχων ΙΤ στο επίπεδο της συμμόρφωσης και πιστοποίησης των οργανισμών είναι κομβικός. Οι έλεγχοι ΙΤ που σχετίζονται με την συμμόρφωση υποστηρίζουν τη λειτουργία των οργανισμών και τις λειτουργίες εποπτείας που εκτελούνται ως μέρος της εταιρικής διακυβέρνησης καθώς υποστηρίζουν τους οργανισμούς να ικανοποιήσουν τις νομικές, κανονιστικές ή τις απαιτήσεις που πηγάζουν από νομικά πλαίσια και πιστοποιήσεις. Οι εσωτερικοί έλεγχοι ΙΤ παρέχουν σημαντικές πληροφορίες σχετικές με την προετοιμασία για την συμμόρφωση με εξωτερικές απαιτήσεις των προγραμμάτων πιστοποίησης, μειώνουν την αβεβαιότητα σχετικά με τα αποτελέσματα και αυξάνουν την πιθανότητα επιτυχούς ολοκλήρωσης τέτοιων επιθεωρήσεων.

5.1.5 Ποιότητα

Η διασφάλιση ποιότητας αναφέρεται στις διαδικασίες που σχετίζονται με την επίτευξη και τη διατήρηση ένος επιθυμητού επιπέδου ποιότητας σε ένα προϊόν ή μια υπηρεσία. Η στενά συνδεδεμένη έννοια του όρου του ποιοτικού ελέγχου εστιάζει στη διατήρηση σταθερής ποιότητας με την πάροδο του χρόνου, στην ικανοποίηση συγκεκριμένων προτύπων στην παραγωγή ενός προϊόντος ή την παροχή μιας υπηρεσίας. Η γενικότερη έννοια της διαχείρισης ποιότητας περιλαμβάνει όλες τις συντονισμένες δραστηριότητες που σχετίζονται με την ποιότητα, συμπεριλαμβανομένης της ποιότητας κατά τον προγραμματισμό, την διασφάλιση ποιότητας, τον έλεγχο ποιότητας και την βελτίωση ποιότητας. Ακριβώς όπως οι μέθοδοι διακυβέρνησης και διαχείρισης κινδύνου, έτσι και οι μέθοδοι και οι πρακτικές διασφάλισης ποιότητας εφαρμόζονται στο σύνολο του οργανισμού. Ενώ αρκετοί οργανισμοί αναφέρουν την ποιότητα ως έναν επιδιωκόμενο επιχειρηματικό στόχο και λαμβάνουν αποφάσεις για την ανάληψη δράσεων σε ένα μόνο τομέα/ λειτουργία/ προϊόν του οργανισμού, στην πράξη η διασφάλιση ποιότητας εφαρμόζεται συνήθως σε επίπεδο λειτουργίας ή διαδικασίας. Η διαχείριση της ποιότητας όπως καθορίζεται σε διεθνώς αναγνωρισμένα πρότυπα και μεθοδολογίες απαρτίζεται από ένα σύνολο διαδικασιών που είναι σχεδιασμένες να βοηθήσουν τους οργανισμούς να παράγουν προϊόντα και να παρέχουν υπηρεσίες που πληρούν τις ισχύουσες απαιτήσεις, είτε αυτές καθορίζονται από νόμους και κανονισμούς, πελάτες ή τις ισχύουσες Πολιτικές και διαδικασίες και στόχους ενός οργανισμού. Οι μεθοδολογίες διαχείρισης ποιότητας δίνουν έμφαση στη συνεχή βελτίωση των οργανωσιακών διαδικασιών. Η ποιότητα επιμετράται χρησιμοποιώντας πολλές διαστάσεις και κριτήρια, όπως τις εσωτερικά καθορισμένες προδιαγραφές, τις απαιτήσεις των πελατών, τυχόν βιομηχανικών προτύπων και νομικών και κανονιστικών πλαισίων. Επιπλέον, η αποτελεσματική, ακριβής και συνεπής αξιολόγηση και επιμέτρηση της ποιότητας αποτελεί αναπόσπαστο στοιχείο των μεθοδολογιών διαχείρισης ποιότητας. Το σύνολο των Πολιτικών, διαδικασιών, πόρων και εργαλείων που βρίσκουν εφαρμογή σε δραστηριότητες που σχετίζονται με την ποιότητα αποτελεί το σύστημα διαχείρισης ποιότητας. Οι έλεγχοι IT υποστηρίζουν τις λειτουργίες διαχείρισης ποιότητας ενός οργανισμού επιβεβαιώνοντας ότι οι εφαρμοζόμενες διαδικασίες παράγουν το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα και ότι ικανοποιούν κριτήρια που σχετίζονται με την ποιότητα. Τα συστήματα διαχείρισης ποιότητας επίσης υπόκεινται σε περιοδικό έλεγχο προκειμένου να προσδιοριστεί εάν πληρούν τις απαιτήσεις, συμπεριλαμβανομένων εκείνων των απαιτήσεων που είναι απαραίτητες για την λήψη πιστοποιήσεων. Διάφοροι τύποι ελέγχων ΙΤ μπορούν να χρησιμοποιηθούν στη διασφάλιση ποιότητας, συμπεριλαμβανομένων ελέγχων προϊόντων ή υπηρεσιών που σχετίζονται με την πληροφορική, διαδικασιών και δικλείδων ασφαλείας. Τα αποτελέσματα των ελέγχων ΙΤ που διενεργούνται προς υποστήριξη της διασφάλισης ποιότητας μπορούν είτε να επιβεβαιώσουν την συμμόρφωση με ποιοτικά κριτήρια και την επίτευξη ποιοτικών στόχων ή να εντοπίσουν αποκλίσεις από τις προδιαγραφές. Μια ιδιαιτερότητα είναι το γεγονός ότι επειδή οι έλεγχοι IT επικεντρώνονται στον έλεγχο της συμμόρφωσης με πρότυπα και κριτήρια ποιότητας, δεν είναι κατάλληλοι για τον εντοπισμό ευκαιριών βελτίωσης διαδικασιών που ικανοποιούν τις τρέχουσες απαιτήσεις.

5.1.6 Καθορισμός εύρους ελέγχων ΙΤ

Όπως έχει αναφερθεί παραπάνω, η αναγνώριση του ελεγκτικού σύμπαντος υποστηρίζει την διαδικασία διαχείρισης κινδύνων και την εκπόνηση του ετήσιου και του μακροπρόθεσμου πλάνου ελέγχων. Η αναγνώριση και καταγραφή των εν δυνάμει ελεγκτικών περιοχών ακολουθείται από την διαδικασία διαχείρισης κινδύνων η οποία προτεραιοποιεί τις ελεγκτικές περιοχές και υποστηρίζει την εκπλήρωση των στόχων των μονάδων εσωτερικού ελέγχου υπό το πρίσμα των περιορισμένων διαθέσιμων πόρων. Όμως, η διαδικασία αναγνώρισης και καταγραφής του ελεγκτικού σύμπαντος δεν είναι εύκολη για οργανισμούς μεγάλου μεγέθους, οι οποίοι χαρακτηρίζονται από πολλές και πολύπλοκες διαδικασίες, λειτουργίες, Διευθύνσεις, επιχειρηματικές μονάδες, θυγατρικές εταιρείες κτλ. Ανεξαρτήτως του τύπου του ελέγχου ΙΤ και των σκοπών που καλείται να εκπληρώσει, όλοι οι έλεγχοι ΙΤ έχουν ένα κοινό χαρακτηριστικό: την ανάγκη ελέγχου διαφορετικών στοιχείων της πληροφορικής τεχνολογίας και των δικλείδων ασφαλείας που σχετίζονται με αυτές. Το εύρος των ελέγχων ΙΤ καλύπτει τόσο τεχνικά όσο και μη τεχνικά συστατικά στοιχεία, τα οποία, όπως προαναφέραμε, απαιτούν διαφορετικά σετ γνώσεων και δεξιοτήτων από τους εσωτερικούς ελεγκτές, εφαρμογή διαφορετικών ελεγκτικών τεχνικών ανά περίπτωση προκειμένου να αξιολογήσουν την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα των διοικητικών, των φυσικών και των τεχνικών δικλείδων ασφαλείας. Επίσης, και το εύρος των δικλείδων ασφαλείας καλύπτει ένα μεγάλο πεδίο τεχνολογιών, διαδικασιών, περιουσιακών στοιχείων του οργανισμού, διαδικασιών επισκόπησης από την διοίκηση κτλ. Το ακόλουθο σχήμα παρουσιάζει το μεγάλο εύρος των δικλείδων ασφαλείας:

**Σχήμα 3**: Εύρος δικλείδων ασφαλείας

Τεχνικές Δικλείδες Ασφαλείας

Οθόνες χρηστών

Εφαρμογές

Βάσεις Δεδομένων

Αποθήκευση

Λειτουργικά Συστήματα

Hardware

Δίκτυα

Τηλεπικοινωνίες

Διοικητικές Δικλείδες Ασφαλείας

Διακυβέρνηση

Διαχείριση Κινδύνων

Συμμόρφωση

Πολιτικές και Διαδικασίες

Διαχείριση Ποιότητας

Διαδικασίες Παρακολούθησης

Δικλείδες Φυσικής Ασφαλείας

Κέντρα Δεδομένων

Κτίρια

Εγκαταστάσεις

Business Continuity & Disaster Recovery Plans

Περιουσιακά Στοιχεία

Ανθρώπινοι Πόροι

Μια ακόμη γενική κατηγοριοποίηση των δικλείδων ασφαλείας αλλά και ειδικότερα των δικλείδων ασφαλείας που σχετίζονται με την τεχνολογία της πληροφορίας παρέχεται στον ακόλουθο πίνακα:

**Πίνακας 5**: Κατηγοριοποίηση των δικλείδων ασφαλείας ΙΤ

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Κατηγορία** | **Λειτουργία** | **Ενδεικτικές Δικλείδες Ασφαλείας** |
| Προληπτικές (preventive) | * Εντοπισμός προβλημάτων πριν την εμφάνισή τους * Παρακολούθηση διαδικασιών εισαγωγής δεδομένων και λειτουργιών * Προσπάθεια αποφυγής λαθών, παραλείψεων και σκοπίμως κακόβουλων ενεργειών * Διαχωρισμός καθηκόντων * Δικλείδες ασφαλείας για την είσοδο στις εγκαταστάσεις * Χρήση εγγράφων για την πρόληψη λαθών | * Πρόσληψη προσωπικού με τα κατάλληλα προσόντα * Θεσμοθέτηση διαδικασιών που σχετίζονται με εξουσιοδοτήσεις για εγκρίσεις συναλλαγών * Διενέργεια edit checks * Χρήση λογισμικού κατάλληλου για τον έλεγχο της πρόσβασης σε ευαίσθητα προσωπικά ή εμπιστευτικά εταιρικά δεδομένα * Χρήση λογισμικού για κρυπτογράφηση για την αποφυγή διαρροής κρίσιμων πληροφοριών |
| Ανιχνευτικές (detective) | * Δικλείδες ασφαλείας οι οποίες εντοπίζουν και αναφέρουν την ύπαρξη λαθών, παραλείψεων και σκόπιμων κακόβουλων ενεργειών | * Hash totals * Check points σε θέσεις εργασίας που σχετίζονται με την παραγωγική διαδικασία * Echo controls * Μηνύματα λαθών * Επανέλεγχος υπολογιστικών πράξεων * Σύνταξη περιοδικών αναφορών με εξαιρέσεις και αποκλίσεις * Διαδικασίες διασφάλισης ποιότητας λογισμικού * Ασφαλής επισκόπηση κωδίκων λογισμικών * Επισκόπηση Log δραστηριοτήτων για των εντοπισμό προσπαθειών μη εξουσιοδοτημένης πρόσβασης * Δραστηριότητα εσωτερικού ελέγχου |
| Διορθωτικές (corrective) | * Ελαχιστοποίηση του αντικτύπου * Διόρθωση προβλημάτων που εντοπίστηκαν από ανιχνευτικές δικλείδες ασφαλείας * Εντοπισμός των αιτιών ενός προβλήματος * Τροποποίηση της παραμετροποίησης συστημάτων προκειμένου να εντοπιστούν στο μέλλον παρόμοια προβλήματα | * Σχέδια συνέχισης της δραστηριότητας * Σχέδια αποκατάστασης από καταστροφές * Αναγνώριση των αιτιών των προβλημάτων * Διόρθωση συνεπειών από προβλήματα * Τροποποίηση της παραμετροποίησης συστημάτων προκειμένου να εντοπιστούν στο μέλλον παρόμοια προβλήματα * Σχέδια αντιμετώπισης προβλημάτων * Διαδικασίες backup * Διαδικασίες επανεκτέλεσης * Service level agreements (SLAs) |

Όπως προαναφέρθηκε, οι έλεγχοι ΙΤ υποστηρίζουν την εταιρική διακυβέρνηση των οργανισμών, τις εφαρμοζόμενες διαδικασίες διαχείρισης κινδύνων και συμμόρφωσης καθώς και τις διαδικασίες πιστοποίησης και διαχείρισης της ποιότητας. Η εφαρμογή Πολιτικών και διαδικασιών σε αυτές τις περιοχές, δημιουργεί ανάγκες ελέγχου των οποίων το εύρος περιλαμβάνει θέματα ΙΤ, και καταγράφεται στο ελεγκτικό σύμπαν (αν και δεν είναι πάντα ξεκάθαρη η διασύνδεση των περιοχών αυτών με το ελεγκτικό σύμπαν).

5.1.7 Τύποι Δικλείδων Ασφαλείας ΙΤ

5.1.7.1 Γενικά

Οι λειτουργικές περιοχές ενός οργανισμού απαρτίζονται από τις επιχειρησιακές λειτουργίες, τους πόρους ΙΤ και τις υποστηρικτικές λειτουργίες. Οι δικλείδες ασφαλείας στα παραπάνω περιλαμβάνουν την οργανωσιακή δομή, Πολιτικές, διαδικασίες και διεργασίες καθώς και τεχνικά μέτρα, οι οποίες παρέχουν λειτουργική αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα, συμμόρφωση και αξιοπιστία και αντιμετωπίζουν τους κινδύνους του οργανισμού. Αν και το σύνολο των δικλείδων ασφαλείας που έχει θέσει σε λειτουργία ένας οργανισμός, ανεξαρτήτως του τύπου τους, δεν προσομοιάζει με την διαδικασία διακυβέρνησης των δικλείδων ασφαλείας η οποία σχετίζεται με την υποστήριξη της επίτευξης των στόχων του οργανισμού (σε επίπεδο στρατηγικής, λειτουργικό, συμμόρφωσης, ποιότητας, ασφάλειας και διαχείρισης κινδύνων), αποτελούν σημαντική προτεραιότητα των ελέγχων ΙΤ. Οι δικλείδες ασφαλείας που σχετίζονται με την τεχνολογία της πληροφορίας δεν είναι μόνο τεχνικές αλλά και διοικητικές οι οποίες υποστηρίζουν την λειτουργία όλου του ΙΤ, ούτε μόνο δικλείδες ασφαλείας φυσικής ασφάλειας οι οποίες σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό, τις εγκαταστάσεις και τις υποδομές.

Ένα καλά σχεδιασμένο πληροφοριακό σύστημα θα πρέπει να έχει εξ ορισμού εγκατεστημένες δικλείδες ασφαλείας για όλες τις κρίσιμες και σημαντικές λειτουργίες του. Για παράδειγμα, ο στόχος της προστασίας και της διαφύλαξης των περιουσιακών στοιχείων ενός οργανισμού διαχέεται και στον σχεδιασμό δικλείδων ασφαλείας στο εμπλεκόμενο πληροφοριακό σύστημα οι οποίες στόχο έχουν την προστασία του υλικοτεχνικού εξοπλισμού. Ο ελεγκτής πληροφοριακών συστημάτων θα πρέπει να είναι σε θέση να κατανοεί τους βασικούς στόχους των δικλείδων ασφαλείας για όλες τις λειτουργίες γενικά αλλά και ειδικά σε επίπεδο λειτουργίας των πληροφοριακών συστημάτων όπως:

* Στρατηγική και κατεύθυνση της λειτουργίας ΙΤ
* Δομή και διοίκηση της λειτουργίας ΙΤ
* Πρόσβαση σε πόρους ΙΤ, συμπεριλαμβανομένων των δεδομένων και των εφαρμογών
* Μεθοδολογίες ανάπτυξης συστημάτων και θέματα διαχείρισης της αλλαγής
* Λειτουργικές διαδικασίες
* Προγραμματισμός και τεχνική υποστήριξη των λειτουργιών
* Διαδικασίες διασφάλισης και βελτίωσης της ποιότητας
* Δικλείδες ασφαλείας που σχετίζονται με την φυσική πρόσβαση
* Σχέδιο επιχειρησιακής συνέχειας (Business Continuity Plan- BCP)
* Δίκτυα και τηλεπικοινωνίες
* Διαχείριση βάσεων δεδομένων
* Προστασία έναντι εσωτερικών και εξωτερικών απειλών.

Οι δικλείδες ασφαλείας των πληροφοριακών συστημάτων ενός οργανισμού παρέχουν ένα πλήρες σετ απαιτήσεων οι οποίες θα πρέπει να ληφθούν υπόψη από την διοίκηση προκειμένου να λειτουργούν αποτελεσματικά οι λειτουργίες ΙΤ του οργανισμού. Οι στόχοι των δικλείδων ασφαλείας των πληροφοριακών συστημάτων είναι:

* Να παρέχουν κατευθύνσεις προς τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα σε πεδία που επηρεάζουν ή επηρεάζονται από τα εγκατεστημένα πληροφοριακά συστήματα του οργανισμού.
* Να περιλαμβάνονται σε Πολιτικές, διαδικασίες, πρακτικές που ακολουθεί ένα οργανισμός καθώς και στην ίδια την οργανωσιακή δομή.
* Να παρέχουν εύλογη διαβεβαίωση ότι οι στόχοι του οργανισμού θα επιτευχθούν καθώς και μη επιδιωκόμενα και μη επιθυμητά αποτελέσματα θα αποφευχθούν έγκαιρα, ή αν προκύψουν θα αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά.

Πιο συγκεκριμένα, στόχοι των δικλείδων ασφαλείας των πληροφοριακών συστημάτων είναι:

* Διαφύλαξη και προστασία περιουσιακών στοιχείων του οργανισμού με δικλείδες ασφαλείας που προστατεύουν τις αποθηκευμένες στα πληροφοριακά συστήματα του οργανισμού πληροφορίες από μη εξουσιοδοτημένη πρόσβαση και χρήση.
* Διαβεβαίωση ότι διαδικασίες σχετικά με τον κύκλο ζωής των πληροφοριακών συστημάτων βρίσκονται σε ισχύ στον οργανισμό και λειτουργούν αποτελεσματικά προκειμένου να παρέχουν εύλογη διαβεβαίωση ότι οι τυχόν λειτουργικές, χρηματοοικονομικές και βιομηχανικές εφαρμογές που διατηρεί ο οργανισμός αναπτύσσονται/ αποκτώνται με αξιόπιστο τρόπο προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι που έχει θέσει ο οργανισμός.
* Διαβεβαίωση της ακεραιότητας των λειτουργικών συστημάτων καθώς και των λειτουργιών των δικτύων.
* Διαβεβαίωση της ακεραιότητας ευαίσθητων προσωπικών και σημαντικών εταιρικών δεδομένων, συμπεριλαμβανομένης της λογιστικής/ χρηματοοικονομικής πληροφόρησης και των δεδομένων των εργαζομένων και των πελατών του οργανισμού μέσω:
* Εξουσιοδοτήσεων για εισαγωγή δεδομένων και διαβεβαίωσης ότι οι εισαγωγές είναι μοναδικές.
* Επικύρωση της εισαγωγής των δεδομένων προκειμένου να μην δημιουργηθεί αρνητικός αντίκτυπος στην επεξεργασία των συναλλαγών.
* Διασφάλισης της ακρίβειας και την πληρότητας των συναλλαγών.
* Διασφάλιση ότι όλες οι συναλλαγές καταχωρούνται έγκαιρα και έγκυρα.
* Διασφάλιση της αξιοπιστίας της συνολικής δραστηριότητας επεξεργασίας δεδομένων.
* Διασφάλιση της ακρίβειας, της αξιοπιστίας και της ασφάλειας των δημιουργημένων αναφορών.
* Διασφάλιση της ακεραιότητας, της διαθεσιμότητας και της εμπιστευτικότητας της βάσης δεδομένων.
* Διασφάλιση επαρκών και αποτελεσματικών διαδικασιών ταυτοποίησης των χρηστών των πόρων των πληροφοριακών συστημάτων (ανεξαρτήτως επιπέδου δικαιωμάτων, τελικοί χρήστες ή διαχειριστές λογισμικών και βάσεων δεδομένων).
* Διαβεβαίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των λειτουργιών του οργανισμού (σε συνάρτηση με την επίτευξη των λειτουργικών στόχων).
* Διαβεβαίωση της συμμόρφωσης με ισχύοντα νομικά πλαίσια, με Πολιτικές και διαδικασίες του οργανισμού και με τις απαιτήσεις των χρηστών.
* Διαβεβαίωση της διαθεσιμότητας των πόρων της πληροφορικής μέσω ανάπτυξης και εφαρμογής, όταν απαιτείται, σχεδίων επιχειρησιακής συνέχειας και σχεδίων αποκατάστασης από καταστροφές.
* Ενίσχυση της προστασίας των επιχειρησιακών δεδομένων και των εμπλεκόμενων πληροφοριακών συστημάτων μέσω ανάπτυξης σχεδίων αντιμετώπισης περιστατικών.
* Διαβεβαίωση της ακεραιότητας και της αξιοπιστίας των πληροφοριακών συστημάτων μέσω της εφαρμογής αποτελεσματικών διαδικασιών διαχείρισης της αλλαγής.
* Διαβεβαίωση ότι οι οι παρεχόμενες από εξωτερικούς συνεργάτες του οργανισμού υπηρεσίες καλύπτονται από σχετικές συμβάσεις (service level agreements) με όρους οι οποίοι διασφαλίζουν ότι η σχετική περιουσία του οργανισμού προστατεύονται.

5.1.7.2 Γενικές δικλείδες ασφαλείας IT (General IT controls)

Οι γενικές δικλείδες ασφαλείας περιλαμβάνουν:

* Δικλείδες ασφαλείας που σχετίζονται με την λειτουργία του λογιστηρίου. Στοχεύουν κυρίως στην προστασία της περιουσιακής κατάστασης του οργανισμού και στην αξιοπιστία των χρηματοοικονομικών δεδομένων από τα οποία προκύπτουν οι οικονομικές καταστάσεις.
* Λειτουργικές δικλείδες ασφαλείας που αφορούν την καθημερινή λειτουργία του οργανισμού και στοχεύουν στην επίτευξη των στόχων που έχει θέσει ο οργανισμός.
* Διοικητικές δικλείδες ασφαλείας που σχετίζονται με την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα της διοίκησης προς την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.
* Πολιτικές και διαδικασίες ασφαλείας του οργανισμού.
* Πολιτικές και διαδικασίες που σχετίζονται με τον σχεδιασμό και την εφαρμογή επαρκών τεκμηρίων (είτε αυτόματων, είτε χειροκίνητων) για την υποστήριξη της τεκμηρίωσης των συναλλαγών του οργανισμού.
* Πολιτικές και διαδικασίες που σχετίζονται με την προστασία της περιουσιακής κατάστασης του οργανισμού από άποψη πρόσβασης σε αυτά και χρήσης αυτών.
* Πολιτικές ασφαλείας για όλες τις εγκαταστάσεις του οργανισμού στις οποίες συμπεριλαμβάνονται data centers, servers, δίκτυα, τηλεπικοινωνίες κτλ.

Οι γενικές δικλείδες ασφαλείας ΙΤ χρησιμοποιούνται για την διακυβέρνηση του περιβάλλοντος και της τεχνολογίας της πληροφορίας. Οι σχετικές Πολιτικές και διαδικασίες αφορούν πλήθος και όχι μεμονωμένες εφαρμογές ενός οργανισμού και υποστηρίζουν την αποτελεσματική λειτουργία των διαφόρων Διευθύνσεων, τμημάτων, λειτουργιών που επηρεάζονται, λόγω εξάρτησης από αυτές. Τέτοιου είδους εξαρτήσεις περιλαμβάνουν αυτοματοποιημένες διαδικασίες ελέγχου ή ακόμη και χειροκίνητες που βασίζονται όμως σε ένα σύστημα ΙΤ, αναφορές αυτόματα δημιουργημένες από μια εφαρμογή, υπολογισμούς εκτελούμενους από εφαρμογές, δικλείδες ασφαλείας που σχετίζονται με τον διαχωρισμό των καθηκόντων (segregation of duties) κτλ. Επιπλέον, οι Γενικές δικλείδες ασφαλείας υποστηρίζουν, μέσω ελέγχου της συνεχούς και ορθής λειτουργίας των εφαρμογών, τον συνεχή προσδιορισμό του βαθμού αξιοπιστίας των πληροφοριών που προέρχονται από δεδομένα που εισάγονται, επεξεργάζονται και αποθηκεύονται σε μια εφαρμογή.

Γενικά, τα ΙΤ General Controls περιλαμβάνουν τους ακόλουθους τομείς:

* Πρόσβαση σε εφαρμογές και δεδομένα (ασφάλεια). Ο τομέας αυτός περιλαμβάνει Πολιτικές και διαδικασίες οι οποίες υποστηρίζουν την πρόσβαση σε εφαρμογές και δεδομένα που περιλαμβάνονται σε αυτές μόνο σε εξουσιοδοτημένους χρήστες μέσω αυθεντικοποίησης της ταυτότητας του χρήστη. Οι σχετικές δικλείδες ασφαλείας περιλαμβάνουν τις διεργασίες σε ισχύ από έναν οργανισμό για την προσθήκη, διαγραφή και μεταβολή χρηστών καθώς και των αντιστοιχισμένων δικαιωμάτων σε αυτούς.
* Διαχείριση αλλαγών στις εφαρμογές. Ο τομέας αυτός περιλαμβάνει πολιτικές και διαδικασίες οι οποίες υποστηρίζουν το δικαίωμα αλλαγών σε εφαρμογές και πιο συγκεκριμένα ότι τυχόν αλλαγές σε αυτά λαμβάνουν χώρα έπειτα από σχετικό αίτημα/ ανάγκη, λαμβάνουν χώρα από εξουσιοδοτημένους χρήστες, και η εφαρμογή τους υποστηρίζει τους στόχους των υπευθύνων κάθε εφαρμογής στον οργανισμό. Είναι αυτονόητο ότι η εφαρμογή σχετικών δικλείδων ασφαλείας βρίσκει εφαρμογή στο σύνολο του οργανισμού, ήτοι σε όλες τις εφαρμογές και τα δεδομένα ενός οργανισμού.
* Computer operations. Ο τομέας αυτός περιλαμβάνει Πολιτικές, διαδικασίες και μηχανισμούς οι οποίοι διασφαλίζουν την ορθή και σύμφωνα με τις προδιαγραφές λειτουργία των παραγωγικών συστημάτων και πως τυχόν προβλήματα αφενός διορθώνονται και τα εμπλεκόμενα συστήματα/ εφαρμογές επιδιορθώνονται και επανεκκινούν.
* Ανάπτυξη εφαρμογών. Ο τομέας αυτός περιλαμβάνει Πολιτικές και διαδικασίες οι οποίες επιδιώκουν να διασφαλίσουν ότι η διαδικασία ανάπτυξης εφαρμογών, η παραμετροποίησή τους και η μετέπειτα λειτουργία τους επιτυγχάνει τους στόχους που έχουν τεθεί από τον επικεφαλής χρήστη της κάθε εφαρμογής. Σημειώνεται ότι ο τομέας αυτός αποκτά ιδιαίτερη σημαντικότητα όταν ένας οργανισμός αναπτύσσει νέες εφαρμογές που σε σημαντικό βαθμό επηρεάζουν τον έως τότε τρόπο λειτουργίας του.

Ως προς τους τύπους των εξαρτήσεων από τις Γενικές δικλείδες ασφαλείας, διακρίνονται στις ακόλουθες:

* Αυτόματες δικλείδες ασφαλείας. Είναι σχεδιασμένες με τέτοιο τρόπο ώστε να διασφαλίζουν την τήρηση των θεσμοθετημένων επιχειρησιακών κανόνων και οδηγιών. Είναι σύνηθες για παράδειγμα, πολλές εφαρμογές να διενεργούν αυτόματους ελέγχους μορφοποίησης κατά το στάδιο καταχώρησης δεδομένων (πχ. στο πεδίο ημερομηνίας να καταχωρούνται μόνο αριθμοί και όχι γράμματα), ελέγχους ταυτοποίησης (πχ. ο κωδικός ενός πελάτη κατά το στάδιο έκδοσης ενός παραστατικού ότι υπάρχει και στο master file των πελατών), και ελέγχους λογικότητας (πχ. το ποσό πληρωμής ενός πελάτη να είναι λογικό σε εύρος).
* Αναφορές. Οι εφαρμογές ενός οργανισμού δύνανται να παράγουν αυτοματοποιημένες αναφορές προκειμένου στην συνέχεια να εκτελεστεί χειροκίνητος έλεγχος από έναν υπάλληλο ή προκειμένου η μονάδα εσωτερικού ελέγχου ή οι ορκωτοί ελεγκτές να χρησιμοποιήσουν αυτές τις αναφορές ως βάση για την διενέργεια substantive audit tests.
* Υπολογισμοί. Πρόκειται για λογιστικές διαδικασίες που εκτελούνται από μια εφαρμογή και όχι από κάποιον υπάλληλο του οργανισμού. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί ο αυτόματος υπολογισμός αποσβέσεων από το σύστημα για το σύνολο των παγίων περιουσιακών στοιχείων που συμπεριλαμβάνονται στο μητρώο παγίων ενός οργανισμού, αντί αυτή η διεργασία να εκτελεστεί χειροκίνητα για καθένα από τα προαναφερθέντα περιουσιακά στοιχεία.
* Ασφάλεια. Αφορά την δυνατότητα των εφαρμογών και των συστημάτων ενός οργανισμού να εφαρμόζουν δικλείδες ασφαλείας που σχετίζονται με τον διαχωρισμό των καθηκόντων για την αποφυγή λαθών, παραλείψεων, απάτης και παραβίασης διατάξεων σχετικών νομικών πλαισίων που θα επιφέρουν ζημιά σε πολλά επίπεδα στον οργανισμό.
* Διεπαφές. Πρόκειται για δικλείδες ασφαλείας σχετικά με την μεταφορά δεδομένων από ένα σύστημα του οργανισμού σε ένα άλλο. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η μεταφορά των δεδομένων της μισθοδοτικής κατάστασης κάθε περιόδου από το πρόγραμμα μισθοδοσίας που χρησιμοποιεί ένας οργανισμός στο λογιστικό σύστημα.

5.1.7.3 Δικλείδες ασφαλείας εφαρμογών (Application controls)

Τα application controls αφορούν την εισαγωγή δεδομένων, την επεξεργασία τους και τις λειτουργίες αναφορών. Πρόκειται για δικλείδες ασφαλείας οι οποίες επιδιώκουν την διασφάλιση ότι τα δεδομένα που εισάγονται σε ένα σύστημα είναι πλήρη, ακριβή και έγκυρα, ότι η επεξεργασία τους λαμβάνει χώρα με τον κατάλληλο τρόπο, ότι τα αποτελέσματα αυτής είναι τα προσδοκώμενα και ότι τα δεδομένα της συνολικής ροής διατηρούνται.

Τα application controls περιλαμβάνουν δοκιμές επεξεργασίας (edit tests), σύνολα, συμφωνίες και αναγνώριση και αναφορές εξαιρέσεων. Αν πρόκειται για αυτόματες δικλείδες ασφαλείας θα πρέπει να συνοδεύονται από χειροκίνητες διαδικασίες οι οποίες επιδιώκουν την περαιτέρω μελέτη τυχόν εντοπισμένων εξαιρέσεων. Τα application controls επιδιώκουν την διαβεβαίωση σχετικά με την ακρίβεια των δεδομένων, την πληρότητά τους, την εγκυρότητα τους, την σχετικότητά τους και άρα την ακεραιότητα και την αξιοπιστία των δεδομένων. Η ακεραιότητα και η αξιοπιστία των δεδομένων υποστηρίζει την ακεραιότητα και την αξιοπιστία του συστήματος αφού οι παραγόμενες πληροφορίες θα είναι σχετικές, αξιόπιστες, διαθέσιμες και ασφαλείς.

Δικλείδες Ασφαλείας Εισαγωγής Δεδομένων

Οι δικλείδες ασφαλείας εισαγωγής δεδομένων επιδιώκουν να διασφαλίσουν ότι μόνο έγκυρα και κατάλληλα δεδομένα εισέρχονται προς επεξεργασία και ότι κάθε συναλλαγή προς επεξεργασία εισάγεται, επεξεργάζεται μοναδικά και αποθηκεύεται ακριβώς και πλήρως. Είναι αυτονόητη η σημαντικότητα αυτού του τύπου δικλείδων ασφαλείας αν ληφθεί υπόψη ότι τα παραγόμενα δεδομένα ενός υποσυστήματος αποτελούν τα δεδομένα που εισάγονται σε ένα άλλο υποσύστημα, το οποίο υποσύστημα θα πρέπει να εφαρμόσει τις δικλείδες ασφαλείας εισαγωγής δεδομένων στα παραγόμενα δεδομένα του προηγούμενου υποσυστήματος.

Εξουσιοδοτήσεις εισαγωγής δεδομένων

Οι σχετικές δικλείδες ασφαλείας επιδιώκουν να διασφαλίσουν ότι όλα τα δεδομένα που εισέρχονται σε ένα σύστημα έχουν εξουσιοδοτηθεί να εισαχθούν και άρα όλες οι συναλλαγές έχουν εξουσιοδοτηθεί και εγκριθεί από την διοίκηση. Η εξουσιοδότηση αυτή δύναται να ληφθεί κατά την εισαγωγή των δεδομένων στο σύστημα, ενώ σε κάποιες περιπτώσεις δύνανται να παραχθεί μια αναφορά με όλα τα δεδομένα τα οποία αναμένουν την απαραίτητη χειροκίνητη εξουσιοδότηση. Επίσης, σημαντικό είναι να υπάρχουν δικλείδες ασφαλείας που ελέγχουν την ακρίβεια και την πληρότητα, κατά την επεξεργασία των εξουσιοδοτημένων προς επεξεργασία δεδομένων προκειμένου να διασφαλιστεί ότι δεν μεταβάλλονται με τρόπο άλλον από τον προβλεπόμενο. Οι τύποι εξουσιοδοτήσεων δύνανται να λάβουν τις ακόλουθες μορφές:

* Υπογραφές σε υπό μεταφορά έγγραφα, οι οποίες αποτελούν τεκμήριο εξουσιοδοτήσεων.
* Online δικλείδες ασφαλείας πρόσβασης οι οποίες διασφαλίζουν ότι πρόσβαση έχουν μόνο εξουσιοδοτημένοι χρήστες.
* Μοναδικοί κωδικοί πρόσβασης οι οποίοι διασφαλίζουν ότι η δοθείσα εξουσιοδότηση σε συγκεκριμένους χρήστες δεν μπορεί να υπερκεραστεί. Επιπλέον, η ύπαρξη μοναδικών κωδικών πρόσβασης διασφαλίζει την απόδοση ευθύνης μέσω αντιστοίχισης των αλλαγών με συγκεκριμένους χρήστες.
* Αναγνώριση των τερματικών υπολογιστών η οποία διασφαλίζει την απόδοση εξουσιοδοτήσεων σε συγκεκριμένα τερματικά, πέραν των χρηστών. Στο δίκτυο ενός οργανισμού, μοναδικοί αριθμοί μπορούν να αποδοθούν ανά τερματικό, στο οποίο να αποδοθούν συγκεκριμένες εξουσιοδοτήσεις.
* Πηγαία έγγραφα (source documents) τα οποία μπορεί να είναι έγχαρτα ή ενσωματωμένα στο σύστημα και χρησιμοποιούνται για την καταγραφή δεδομένων. Η χρήση τους αυξάνει την ταχύτητα της επεξεργασίας, την ακρίβεια και επιβεβαιώνει την ορθότητα της ροής της διαδικασίας. Είναι σύνηθες να είναι προτυπωμένα προκειμένου να υποστηρίζουν, πέραν των προαναφερθέντων, την ομοιομορφία, την ταχύτητα και την νομιμότητα, και συνήθως περιλαμβάνουν πρότυπους τίτλους, οδηγίες και σημειώσεις με σκοπό:
* Να ομαδοποιούν όμοια πεδία για να διευκολύνουν την καταχώρηση.
* Να παρέχουν προσδιορισμένους κώδικες εισαγωγής και προκαθορισμένα μεγέθη πεδίων για την μείωση των λαθών καταχώρησης.
* Να διευκολύνουν την ιχνηλασιμότητα και την εκπόνηση αποτελεσμάτων σε αναζητήσεις χρηστών.

Σε κάθε περίπτωση, η χρήση πηγαίων εγγράφων θα πρέπει να συνοδεύεται από επαρκείς και αποτελεσματικές διαδικασίες οι οποίες θα παρέχουν αναλυτικές οδηγίες και κατευθύνσεις για την ορθή χρήση τους προκειμένου να επιτευχθεί μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητάς τους και ο έλεγχος χρήσης τους.

Δικλείδες ασφαλείας σε επεξεργασία batch

Σε επεξεργασίες τύπου batch εφαρμόζονται οι ακόλουθες δικλείδες ασφαλείας:

* Σύνολο χρηματικών μονάδων. Πρόκειται για δικλείδες ασφαλείας διαβεβαίωσης της πληρότητας και της ακρίβειας πως το σύνολο των χρηματικών μονάδων που εμφανίζονται σε ένα μέρος του συστήματος ισούται με το σύνολο των χρηματικών μονάδων που μεταφέρθηκαν μέσω επεξεργασίας τύπου batch.
* Σύνολο μονάδων. Πρόκειται για δικλείδες ασφαλείας διαβεβαίωσης της πληρότητας και της ακρίβειας πως το σύνολο των μονάδων που εμφανίζονται σε ένα μέρος του συστήματος ισούται με το σύνολο των μονάδων που μεταφέρθηκαν μέσω επεξεργασίας τύπου batch.
* Σύνολο εγγράφων. Πρόκειται για δικλείδες ασφαλείας διαβεβαίωσης της πληρότητας και της ακρίβειας πως το σύνολο των εγγράφων που εμφανίζονται σε ένα μέρος του συστήματος ισούται με το σύνολο των εγγράφων που μεταφέρθηκαν μέσω επεξεργασίας τύπου batch. Για παράδειγμα, ο συνολικό αριθμός των παραστατικών πωλήσεων που εμφανίζεται στο σύστημα της λογιστικής ισούται με τον αριθμό των παραστατικών που περιλαμβάνονταν στο υποσύστημα της εμπορικής διαχείρισης.
* Υποσύνολα. Πρόκειται για δικλείδες ασφαλείας διαβεβαίωσης της πληρότητας και της ακρίβειας πως ένα σύνολο που εμφανίζεται σε ένα μέρος του συστήματος ισούται με το ίδιο σύνολο που μεταφέρθηκε μέσω επεξεργασίας τύπου batch.
* Μητρώα επεξεργασίας batch. Αυτά τα μητρώα διευκολύνουν την σύγκριση ανάμεσα στα σύνολα των υπό batch επεξεργασία δεδομένων με αναφορές συνόλων του συστήματος.
* Λογαριασμοί ελέγχου. Η χρήση λογαριασμών ελέγχου πραγματοποιείται μέσω ενός αρχικού αρχείου επεξεργασίας για τον προσδιορισμό του συνόλου των δεδομένων που περιλαμβάνονται σην επεξεργασία batch. Στη συνέχεια, τα δεδομένα υποβάλλονται σε επεξεργασία στο κύριο αρχείο και πραγματοποιείται συμφωνία μεταξύ των συνόλων που υποβλήθηκαν σε επεξεργασία κατά το αρχικό αρχείο επεξεργασίας με το κύριο αρχείο.
* Συμφωνία με υπολογισμό (computer agreements). Διενεργείται επιβεβαίωση του συνόλου που αναφέρεται ως επικεφαλίδα της batch επεξεργασίας με τον υπολογισμό του συνόλου των δεδομένων αυτών. Το σύστημα, ανάλογα με το αποτέλεσμα της συμφωνίας των συνόλων, είτε τα αποδέχεται είτε τα απορρίπτει.

Δικλείδες ασφαλείας για την αναφορά και τον χειρισμό σφαλμάτων σε αρχεία batch

* Απόρριψη μόνο των συναλλαγών που περιέχουν σφάλματα. Οι υπόλοιπες συναλλαγές που περιέχονται στο αρχείο batch προς επεξεργασία γίνονται αποδεκτές.
* Απόρριψη του συνόλου των συναλλαγών ενός αρχείου batch που περιέχει συναλλαγές με σφάλματα.
* Διακράτηση (όχι απόρριψη) του αρχείου batch προς επεξεργασία με σκοπό την διόρθωση των περιλαμβανόμενων σε αυτό σφαλμάτων.
* Αποδοχή του αρχείου batch με σήμανση των συναλλαγών που περιέχουν σφάλματα προκειμένου αρχικά να αναγνωριστούν και μετέπειτα να διορθωθούν.

Δικλείδες ασφαλείας για την εισαγωγή δεδομένων batch

* Αρχεία καταγραφής συναλλαγών (transaction logs). Πρόκειται για αρχεία που δημιουργούνται είτε πλήρως αυτοματοποιημένα είτε με την συνδρομή των συστημάτων τα οποία καταγράφουν όλες τις ενημερώσεις πεδίων προκειμένου να μπορεί να ελεγχθεί η πληρότητα και η ορθότητα των συναλλαγών.
* Επαναϋπολογισμός και συμφωνία των δεδομένων προκειμένου να διασφαλιστεί ότι όλες οι συναλλαγές που είναι προς μεταφορά, μεταφέρθηκαν ορθώς.
* Έγγραφα τεκμήρια που αφορούν είτε τους χρήστες, είτε τα δεδομένα που εισήχθησαν σε ένα σύστημα.
* Διαδικασία διόρθωσης εντοπισθέντων σφαλμάτων η οποία θα αναφέρεται σε θέματα εντοπισμού και καταγραφής των σφαλμάτων, έγκαιρης διόρθωσής τους, εγκρίσεων των διορθωτικών ενεργειών και επαναϋποβολή τους.
* Αναμονή για λήψη των των δεδομένων που πρόκειται να αποσταλούν (υπό την έννοια της γνώσης ότι πρόκειται να παραληφθούν δεδομένα).
* Αρχεία καταγραφής των μεταδόσεων στα οποία καταγράφονται οι κινήσεις αποστολής και παραλαβής των δεδομένων.

Δικλείδες ασφαλείας επεξεργασίας

Οι εν λόγω δικλείδες ασφαλείας επιδιώκουν να διασφαλίσουν ότι τα δεδομένα που εισάγονται σε ένα σύστημα επικυρώνονται και επεξεργάζονται στο κατάλληλο χρονικό σημείο, ότι η μορφή τους είναι η προβλεπόμενη, ότι τυχόν εξουσιοδοτημένες ή όχι αλλαγές αυτών καταγράφονται και ότι τυχόν σφάλματα στα δεδομένα αναγνωρίζονται έγκαιρα και διορθώνονται. Σκοπός των δικλείδων ασφαλείας που αφορούν την επεξεργασία δεδομένων είναι η διασφάλιση της πληρότητας και της ακρίβειας των δεδομένων, υπό την έννοια ότι αρχικώς είναι ακριβή και πλήρη και οποιαδήποτε επεξεργασία λαμβάνει χώρα σε αυτά με αποτέλεσμα την τροποποίηση τους, είναι εγκεκριμένη και σύμφωνη με τις ισχύουσες διαδικασίες. Οι σχετικές δικλείδες ασφαλείας δύνανται να λαμβάνουν τις ακόλουθες μορφές:

* Χειροκίνητοι επαναϋπολογισμοί επί δείγματος συναλλαγών προκειμένου να διαπιστωθεί ότι η σχεδιαζόμενη επεξεργασία επιδιώκει τους τιθέντες στόχους.
* Έλεγχοι επεξεργασίας (edit checks) είτε ως βήματα διαδικασίας είτε ως συμπληρωματικές ενέργειες οι οποίες σκοπό έχουν να ελέγξουν την ακρίβεια, την εγκυρότητα και την πληρότητα των δεδομένων, είτε στο στάδιο της εισαγωγής αυτών είτε στο στάδιο της επεξεργασίας.
* Αξιολόγηση συνόλων που εκπονούνται σε διάφορα στάδια της διαδικασίας επεξεργασίας (run-to-run totals) τα οποία επιβεβαιώνουν την ορθότητα της ακολουθούμενης διαδικασίας και τα αποτελέσματα της σε κάθε βήμα της.
* Λογισμικά τα οποία ανιχνεύουν σφάλματα σε δεδομένα και στην επεξεργασία τους και εκκινούν διαδικασίες διόρθωσής τους μέσω εμφάνισης μηνυμάτων σφαλμάτων.
* Έλεγχοι λογικότητας των υπολογισμών ποσών μέσω ειδικών λογισμικών.
* Σε συνεργασία με το προαναφερθέν, θεσμοθέτηση ορίων πεδίων που περιλαμβάνουν ποσά. Για παράδειγμα, το ποσό μισθοδοσίας ενός υπαλλήλου στην χαμηλότερη ιεραρχική βαθμίδα της οργανογραμματικής διάρθρωσης ενός οργανισμού δεν μπορεί να είναι ίσο ή ανώτερο με του Διευθύνοντος Συμβούλου.
* Σε συνεργασία με το προαναφερθέν, θεσμοθέτηση ανώτατων και κατώτατων ορίων πεδίων που περιλαμβάνουν ποσά. Για παράδειγμα, το αρχείο κωδικών προϊόντων ενός οργανισμού αρχίζει από τον κωδικό 1 και φτάνει έως τον κωδικό 10. Επομένως, δεν επιτρέπεται η επεξεργασία κωδικών προϊόντων μικρότερων του 1 και μεγαλύτερου του 10.
* Δικλείδες ασφαλείας αλληλουχίας προκειμένου να εντοπιστούν και να απορριφθούν ή να σημανθούν δεδομένα τα οποία δεν ακολουθούν την σχεδιασμένη και εγκεκριμένη αλληλουχία επεξεργασίας (για παράδειγμα, η συνεχής αρίθμηση των παραστατικών πώλησης).
* Έλεγχοι λογικότητας στην εισαγωγή δεδομένων σε πεδία οθονών του συστήματος. Για παράδειγμα, στο πεδίο «Τέκνα» οι αποδεκτές τιμές είναι τα γράμματα «Ν- Ναι» και «Ο-Όχι» και καμία άλλη τιμή δεν μπορεί να γίνει αποδεκτή.
* Δικλείδες ασφαλείας που αντιστοιχίζουν την δεδομένα που εισάγονται σε ένα σύστημα με προκαθορισμένες, σε σχετικούς πίνακες, τιμές. Για παράδειγμα, το πεδίο «Ταχυδρομικός Κωδικός» λαμβάνει τιμές που περιλαμβάνονται στον αντίστοιχο πίνακα με τους ταχυδρομικούς κωδικούς ανά περιοχή που έχει ήδη προκαθοριστεί στο σύστημα.
* Δικλείδες ασφαλείας ύπαρξης των δεδομένων όπως η υποχρέωση συμπλήρωσης του σειριακού αριθμού μιας συναλλαγής.
* Δικλείδες ασφαλείας διπλής καταχώρησης σημαντικών δεδομένων από ξεχωριστούς χρήστες με σκοπό την επιβεβαίωση της ορθότητας της εισαγωγής. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί ο αριθμός μητρώο ενός εργαζομένου.
* Δικλείδες ασφαλείας check digit κατά τις οποίες ένας μαθηματικά υπολογισμένος αριθμός προστίθεται σε ένα αριθμητικό πεδίο εισαγωγής προκειμένου να διαπιστωθεί ότι η εισαγωγή στο εν λόγω πεδίο δεν έχει τροποποιηθεί ή ότι είναι εσφαλμένη.
* Δικλείδες ασφαλείας πληρότητας, δηλαδή συμπλήρωσης σημαντικών πεδίων. Για παράδειγμα, ο αριθμός μητρώου ενός νεοπροσληφθέντος εργαζόμενου σε έναν οργανισμό δεν μπορεί να είναι κενός, επομένως η διαδικασία καταχώρησης των στοιχείων του νεοπροσλαμβανόμενου εργαζόμενου δεν μπορεί να ολοκληρωθεί.
* Έλεγχοι διπλο-καταχωρήσεων σε εισαγωγές νέων συναλλαγών προκειμένου να διασφαλιστεί ότι δεν έχουν καταχωρηθεί σε προγενέστερο χρόνο. Για παράδειγμα, η καταχώρηση ενός παραστατικού προμηθευτή συγκρίνεται με τα, σε προγενέστερο χρόνο, εκδοθέντα από τον ίδιο προμηθευτή παραστατικά προκειμένου να διαπιστωθεί ότι ο αριθμός αυτού του παραστατικού δεν εμφανίζεται στο σύστημα.
* Έλεγχοι λογικότητας των σχέσεων μεταξύ των εισαχθέντων δεδομένων ή των εισαχθέντων δεδομένων με προκαθορισμένες σχέσεις. Για παράδειγμα, η ημερομηνία πρόσληψης ενός εργαζόμενου θα πρέπει να απέχει τουλάχιστον 18 έτη από την ημερομηνία γέννησής του, καθώς ο οργανισμός δεν προσλαμβάνει άτομα ανήλικα.
* Επαναϋπολογισμός των συνόλων των αρχείων με τις συναλλαγές.
* Αναφορές εξαιρέσεων οι οποίες δημιουργούνται αυτόματα από το σύστημα το οποίο έχει την δυνατότητα να αναγνωρίζει δεδομένα ή συναλλαγές που περιέχουν σφάλματα.
* Αναφορά εικόνων πριν και μετά την επεξεργασία (before and after image reporting). Τα δεδομένα σε ένα αρχείο πριν και μετά την επεξεργασία μιας συναλλαγής καταγράφονται, αξιολογούνται και δημιουργούνται αναφορές οι οποίες επιτρέπουν τον εντοπισμό των επιπτώσεων που έχουν οι συναλλαγές στα καταγεγραμμένα αρχεία.
* Αναφορές σφαλμάτων συντήρησης και αντιμετώπιση τους. Πρόκειται για δικλείδες ασφαλείας οι οποίες διασφαλίζουν ότι όλες οι αναφορές σφαλμάτων και εξαιρέσεων εντοπίζονται και οι διορθώσεις τους λαμβάνουν χώρα έγκαιρα. Επιπλέον, προκειμένου να διασφαλιστεί ο διαχωρισμός των καθηκόντων θα πρέπει οι διορθώσεις σφαλμάτων και εξαιρέσεων να ελέγχονται και η εξουσιοδότηση για την εκκίνησή τους να δίνεται από εργαζόμενο με θέση ευθύνης, ο οποίος να μην είναι εκείνος ο οποίος εκκίνησε την εν λόγω διαδικασία.
* Διακράτηση εγγράφων τεκμηρίωσης. Πρόκειται για σημαντική δικλείδα ασφαλείας η οποία υπαγορεύεται από την αρχή ότι τα έγγραφα τεκμηρίωσης μιας συναλλαγής θα πρέπει να διατηρούνται για επαρκή χρονική περίοδο προκειμένου να καταστεί δυνατή η ανάκτηση, ανακατασκευή ή η επαλήθευση δεδομένων. Επομένως, οι οργανισμοί θα πρέπει να διατηρούν Πολιτικές και διαδικασίες σχετικά με τη διατήρηση των εγγράφων τεκμηρίωσης. Οι Διευθύνσεις, τα τμήματα ή οι λειτουργίες ενός οργανισμού που είναι εκείνα τα οποία εκκινούν την διαδικασία διενέργειας μιας συναλλαγής θα πρέπει να διατηρούν τα έγγραφα τεκμηρίωσης και να τα προστατεύουν ορίζοντας δικλείδες ασφαλείας όπως πρόσβαση σε αυτά μόνο εξουσιοδοτημένο προσωπικό και να τα καταστρέφουν ασφαλώς μέσω της σχετικής διαδικασίας που εφαρμόζει ο οργανισμός για την καταστροφή δεδομένων, ανεξαρτήτως μέσου αποθήκευσης αυτών, όταν παρέλθει η περίοδος διατήρησής τους.
* Εσωτερική και εξωτερική προσθήκη σήμανσης. Η εσωτερική και εξωτερική επισήμανση των αφαιρούμενων μέσων αποθήκευσης είναι σημαντική δικλείδα ασφαλείας προκειμένου να διασφαλιστεί ότι μόνο τα κατάλληλα δεδομένα υποβάλλονται σε επεξεργασία. Οι εξωτερικές σημάνσεις παρέχουν το βασικό επίπεδο διασφάλισης ότι το σωστό μέσο δεδομένων υποβάλλεται για επεξεργασία. Οι εσωτερικές σημάνσεις, που συμπεριλαμβάνουν και την ύπαρξη κεφαλίδας (τίτλου) αρχείων υποστηρίζει την καταγραφή και παρέχει την διασφάλιση ότι τα κατάλληλα αρχεία δεδομένων χρησιμοποιούνται. Μέσω αυτών διευκολύνεται και η διενέργεια αυτοματοποιημένων ελέγχων.
* Χρήση κατάλληλων εκδόσεων. Πρόκειται για δικλείδα ασφαλείας η οποία ελέγχει ότι αφενός το κατάλληλο αρχείο υποβάλλεται για επεξεργασία και αφετέρου ότι η σωστή έκδοση του εν λόγω αρχείου υποβάλλεται σε επεξεργασία.
* Ασφάλεια αρχείων. Όπως προαναφέρθηκε, οι δικλείδες ασφαλείας των αρχείων δεδομένων αποτρέπουν τη μη εξουσιοδοτημένη πρόσβαση από μη εξουσιοδοτημένους χρήστες που ενδέχεται να έχουν πρόσβαση στην εφαρμογή για αλλαγή αρχείων δεδομένων. Σημειώνεται ότι οι εν λόγω δικλείδες ασφαλείας δεν παρέχουν εγγυήσεις σχετικά στην εγκυρότητα των δεδομένων, αλλά διασφαλίζουν ότι μη εξουσιοδοτημένοι χρήστες που ενδέχεται να έχουν πρόσβαση στην εφαρμογή δεν μπορούν να τροποποιήσουν ακατάλληλα αποθηκευμένα δεδομένα.
* Αντιπαραβολή μια λεπτομερούς λίστας εγγράφων με τα ίδια τα έγγραφα που περιλαμβάνονται σε αυτήν προκειμένου να διασφαλιστεί η πληρότητα της λίστας που περιλαμβάνει τα έγγραφα προς επεξεργασία.
* Ύπαρξη προεκτυπωμένων πεδίων με δεδομένα σε κενές φόρμες εισαγωγής προκειμένου να μειωθούν τα αρχικά σφάλματα εισαγωγής.
* Εξουσιοδοτήσεις για ενημέρωση και συντήρηση αρχείων. Η ύπαρξη των απαραίτητων εξουσιοδοτήσεων για την ενημέρωση και την συντήρηση των αρχείων είναι απαραίτητη για να διασφαλιστεί ότι τα αποθηκευμένα δεδομένα είναι σωστά, ενημερωμένα και προστατεύονται επαρκώς. Τα προγράμματα εφαρμογής ενδέχεται να περιέχουν δικλείδες ασφαλείας περιορισμού της πρόσβασης πέραν των γενικών περιορισμών πρόσβασης στο σύστημα.
* Οι μεταφορές δεδομένων ανάμεσα στις εφαρμογές ενός οργανισμού ή στα υποσυστήματα ενός συστήματος αναμένεται να γίνουν σε ένα περιβάλλον που διασφαλίζει την μη ύπαρξη σφαλμάτων. Ωστόσο, όταν διαβιβάζονται προγράμματα ή σημαντικά δεδομένα, απαιτούνται πρόσθετοι έλεγχοι. Τα εν λόγω σφάλματα μετάδοσης ελέγχονται είτε μέσω διαδικασιών εντοπισμού σφαλμάτων ή μέσω διαδικασιών διόρθωσης κωδικών. Λόγω του ότι το δεύτερο είναι πιο δαπανηρό, οι οργανισμοί χρησιμοποιούν πιο συχνά την πρώτη λύση. Οι δικλείδες ασφαλείας σχετικά με τα παραπάνω οι οποίες εφαρμόζονται σε έναν μεμονωμένο χαρακτήρα αναφέρονται γενικά ως κάθετες ενώ οι δικλείδες ασφαλείας στο σύνολο των μεταδιδόμενων χαρακτήρων αναφέρονται ως οριζόντιες ή διαμήκεις. Η χρήση και των δύο τύπων δικλείδων ασφαλείας συνδυαστικά βελτιώνει σημαντικά τις δυνατότητες ανίχνευσης των σφαλμάτων μετάδοσης, τα οποία δύναται να μην εντοπιστούν αν μόνο ένας από τους δύο τύπους ελέγχων λάβει χώρα.

Δικλείδες ασφαλείας εξαγόμενων δεδομένων και αναφορών

Οι εν λόγω δικλείδες ασφαλείας έχουν ως στόχο να παρέχουν διαβεβαίωση ότι τα δεδομένα που παραδίδονται στους χρήστες θα μορφοποιηθούν και θα παρουσιαστούν με συνεπή και ασφαλή τρόπο. Ορισμένες από τις δικλείδες ασφαλείας που εντάσσονται σε αυτή την κατηγορία είναι:

* Ανάλογα με την διαδικασία ταξινόμησης και κατηγοριοποίησης των δεδομένων που τηρεί ο οργανισμός, τα ευαίσθητα και κρίσιμα δεδομένα θα πρέπει να καταγράφονται σωστά, να ασφαλίζονται επαρκώς προκειμένου να παρέχονται επαρκείς διασφαλίσεις ενάντια σε περιστατικά κλοπής, ζημιάς ή αθέμιτης αποκάλυψης τους. Το αρχείο καταγραφής των δεδομένων και των εγγράφων που τα περιλαμβάνουν θα πρέπει να ελέγχεται τακτικά και να διασφαλίζεται ότι τυχόν αποκλίσεις εντοπίζονται και διερευνώνται επαρκώς σύμφωνα με τα προαναφερθέντα.
* Σύγκριση της λεπτομερούς λίστας με τα παραγόμενα έγγραφα/ αναφορές με την φυσική μορφή κάθε αναφοράς.
* Ακρίβεια, πληρότητα και επικαιρότητα αναφορών. Συχνά δημιουργούνται αναφορές είτε από τις ίδιες τις εφαρμογές που τηρεί ο οργανισμός είτε από εφαρμογές τρίτων. Ακόμη και με την χρήση των πλέον αξιόπιστων δεδομένων ο κίνδυνος δημιουργίας ανακριβώς διαμορφωμένων αναφορών εξακολουθεί να υπάρχει και να αποτελεί σημαντικό κίνδυνο για τους οργανισμούς, ειδικά αν σε αυτές τις αναφορές βασίζεται η λήψη αποφάσεων από την διοίκηση των οργανισμών. Επομένως, η ύπαρξη δικλείδων ασφαλείας όπως ο καθορισμός προδιαγραφών για τον σχεδιασμό και την δημιουργία αναφορών και πρότυπων και η ύπαρξη διαδικασιών που σχετίζονται με την δημιουργία ή την τροποποίηση ήδη σχεδιασμένων αναφορών είναι σημαντική για τους οργανισμούς.
* Αντιστοίχιση των δημιουργούμενων από ένα σύστημα αναφορών με τα δεδομένα προέλευσης αυτών. Πρόκειται για χειροκίνητες διαδικασίες επαναϋπολογισμού των αναφορών με βάση τα δεδομένα στα οποία βασίστηκαν.
* Διανομή αναφορών. Η διανομή των αναφορών δύναται να είναι είτε φυσική (παράδοση της αναφοράς σε έγγραφη μορφή) είτε αυτοματοποιημένη. Σε κάθε περίπτωση, οι οργανισμοί θα πρέπει να εγκαθιστούν δικλείδες ασφαλείας που στόχο έχουν την παράδοση των αναφορών σε εξουσιοδοτημένους χρήστες και την ασφαλή και έγκαιρη διαδικασία παράδοσής τους. Η πρόσβαση σε αναφορές μπορεί να θέσει σε κίνδυνο την εμπιστευτικότητα τους. Ως εκ τούτου, η φυσική διανομή των αναφορών θα πρέπει να ελέγχεται επαρκώς. Ειδικά για τις αναφορές που περιέχουν ευαίσθητα και κρίσιμα δεδομένα πρέπει να εκτυπώνονται υπό ασφαλείς, ελεγχόμενες συνθήκες και πρέπει να καθοριστούν ασφαλή σημεία και ασφαλείς τρόποι παράδοσης. Οι αναφορές που διανέμονται ηλεκτρονικά μέσω των συστημάτων των οργανισμών θα πρέπει επίσης να ληφθούν υπόψη. Η πρόσβαση σε αυτές τις αναφορές θα πρέπει επίσης να ελέγχεται προσεκτικά τόσο κατά το στάδιο της σύνταξής της όσο και κατά το στάδιο της επικαιροποίησής της, και να υπόκειται σε διαδικασία εγκρίσεων.
* Το ζήτημα της εγκυρότητας των αναφορών θα πρέπει να διασφαλίζεται με την χρήση δικλείδων ασφαλείας όπως η δυνατότητα για διατήρηση του ελεγκτικού ίχνους.
* Χειρισμός σφαλμάτων αναφορών με έγκαιρο και αποτελεσματικό τρόπο μέσω της ύπαρξης των απαραίτητων διαδικασιών οι οποίες, πέραν των ανωτέρω, καθορίζουν και επίπεδα εγκρίσεων και εξουσιοδοτήσεων.
* Περίοδοι διακράτησης των αναφορών που να συμμορφώνονται με τις απαιτήσεις των ισχυόντων νομικών και κανονιστικών πλαισίων (πχ. GDPR).
* Διαδικασίες επαλήθευσης παραλαβής των αναφορών μέσω υπογραφών λήψης αυτών από τους αποδέκτες, ειδικά για εκείνες τις αναφορές οι οποίες περιέχουν κρίσιμα και ευαίσθητα δεδομένα.

5.1.8 Διαχωρισμός Καθηκόντων ΙΤ

Ο διαχωρισμός των καθηκόντων είναι μια δικλείδα ασφαλείας η οποία βρίσκει εφαρμογή στο σύνολο των λειτουργιών ενός οργανισμού. Σε επίπεδο τεχνολογίας της πληροφορίας όμως, αποκτά ιδιαίτερη σημασία αν ληφθεί υπόψη η αλματώδης αύξηση της τεχνολογίας, η ολοένα αυξανόμενη εξάρτηση των οργανισμών από εφαρμογές τεχνολογίας αλλά και η μη ύπαρξη περαιτέρω ελέγχων, όπως ισχύει στις χειροκίνητες δικλείδες ασφαλείας. Οι ελεγκτές ΙΤ θα πρέπει να κατανοήσουν και να καταγράψουν αρκετές πληροφορίες προκειμένου να αναγνωρίσουν και να μελετήσουν τις διάφορες θέσεις εργασίας, τα καθήκοντά τους, τις εξουσιοδοτήσεις τους και τα πεδία ευθύνης τους προκειμένου, στην συνέχεια να αξιολογήσουν την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα των εφαρμοζόμενων πρακτικών διαχωρισμού καθηκόντων.

Ο διαχωρισμός των καθηκόντων αντιμετωπίζει τις πιθανότητες ένας μόνο εργαζόμενος να είναι υπεύθυνος για διάφορες και ταυτόχρονα σημαντικές αρμοδιότητες, με τέτοιο τρόπο ώστε να αυξάνεται αφενός η πιθανότητα λάθους και αφετέρου ο μη εντοπισμός αυτών. Επέκταση αυτού είναι το γεγονός ότι ο διαχωρισμός καθηκόντων αποθαρρύνει ή μειώνει τις πιθανότητες διενέργειας σκόπιμων πράξεων απάτης στην περιουσιακή κατάσταση του οργανισμού, στις δημοσιευμένες οικονομικές καταστάσεις και στις ενέργειες που προηγούνται αυτής κτλ. Με βάση τα παραπάνω, ο διαχωρισμός καθηκόντων θα πρέπει να λαμβάνει χώρα σε καθήκοντα όπως:

* Η διαφύλαξη των περιουσιακών στοιχείων
* Οι εγκρίσεις
* Η καταγραφή συναλλαγών.

Σε επίπεδο λειτουργίας ΙΤ, ο διαχωρισμός καθηκόντων για την πρόσβαση στους εξυπηρετητές του οργανισμού, στην βάση δεδομένων, στις εφαρμογές του οργανισμού και στα λειτουργικά συστήματα είναι εξαιρετικά σημαντικός για την αντιμετώπιση ενδεχόμενων κινδύνων που θα προκύπταν από τις ενέργειες ενός εργαζόμενου.

Λαμβάνοντας υπόψη το μέγεθος του οργανισμού, την οργανωτική δομή που έχει επιλεχθεί σε επίπεδο τεχνολογίας της πληροφορίας αλλά και την γενικότερη κουλτούρα που επικρατεί, ο ελεγκτής ΙΤ θα πρέπει να κατανοεί και να γνωρίζει τις αρμοδιότητες και τα καθήκοντα τα οποία θα πρέπει να βρίσκονται διαχωρισμένα, καθώς και τους κινδύνους που θα υπάρξουν αν συνολικά ή μεμονωμένα, δεν υφίστανται ο απαραίτητος διαχωρισμός καθηκόντων. Ο έλεγχος επί του διαχωρισμού των καθηκόντων από τις μονάδες εσωτερικού ελέγχου δύναται να υποστηριχθεί από την χρήση λειτουργιών των εφαρμογών του οργανισμού οι οποίες έχουν ενσωματωμένους, είτε από παραμετροποίηση είτε λόγω της υιοθέτησης βέλτιστων πρακτικών τους διαχωρισμούς καθηκόντων που εφαρμόζουν. Σε περιπτώσεις που για διάφορους λόγους, όπως το μέγεθος της λειτουργίας ΙΤ, είναι δύσκολο να τηρείται ο διαχωρισμός των καθηκόντων που προβλέπεται από τις βέλτιστες πρακτικές, τότε επιπλέον δικλείδες ασφαλείας θα πρέπει να βρίσκονται σε ισχύ, προκειμένου να αντιμετωπιστούν οι κίνδυνοι από την εκτέλεση πολλαπλών καθηκόντων από έναν εργαζόμενο της λειτουργίας ΙΤ.

Ορισμένες από τις δικλείδες ασφαλείας οι οποίες μπορούν να ισχυροποιήσουν τον διαχωρισμό των καθηκόντων είναι:

* Έγκριση συναλλαγών. Τα καθήκοντα εγκρίσεων αποδίδονται σε εργαζόμενους, σε κατάλληλη βαθμίδα της οργανογραμματικής διάρθρωσης του οργανισμού. Σε κάθε περίπτωση, περιοδικοί έλεγχοι θα πρέπει να λαμβάνουν χώρα προκειμένου να εντοπίζονται οι συναλλαγές χωρίς τις απαραίτητες εγκρίσεις.
* «Ιδιοκτησία» των περιουσιακών στοιχείων. Θα πρέπει να είναι ξεκάθαρα ορισμένη και ο «ιδιοκτήτης» τους να γνωρίζει για αυτήν και να την αποδέχεται γραπτώς. Συνεπακόλουθα, είναι αυτός ο οποίος καθορίζει τα επίπεδα εγκρίσεων τα οποία διατηρούν ένα επαρκές επίπεδο ασφαλείας των περιουσιακών στοιχείων (τα οποία δύναται να είναι ενσώματα ή ασώματα- δεδομένα και πληροφορίες για παράδειγμα).
* Πρόσβαση σε δεδομένα. Οι δικλείδες ασφαλείας που αφορούν την πρόσβαση σε δεδομένα δύνανται να είναι ένας συνδυασμός χειροκίνητων ή αυτόματων δικλείδων ασφαλείας εγκατεστημένες είτε στο λειτουργικό περιβάλλον ή σε συγκεκριμένες εφαρμογές. Η πρόσβαση σε εγκαταστάσεις του οργανισμού που φυλάσσονται ενσώματα περιουσιακά στοιχεία του οργανισμού που σχετίζονται με την λειτουργία της τεχνολογίας της πληροφορίας θα πρέπει να είναι ορισμένη και περιορισμένη. Πέραν αυτού, αντίστοιχες δικλείδες ασφαλείας περιορισμού της πρόσβασης θα πρέπει να είναι εγκατεστημένες και στο περιβάλλον της τεχνολογίας της πληροφορίας και στις επιμέρους εφαρμογές που διατηρεί ο οργανισμός. Ο περιορισμός της πρόσβασης είναι μια δικλείδα ασφαλείας η οποία βασίζεται σε Πολιτικές του οργανισμού και αφορά την πρόσβαση όχι μόνο εσωτερικών μερών αυτού, αλλά και εξωτερικών, όπως είναι οι συνεργάτες, οι σύμβουλοι κτλ. Οι Πολιτικές αυτές, ανάμεσα σε άλλα, δύναται να διαβαθμίζουν τις πληροφορίες, και συνεπακόλουθα την πρόσβαση σε αυτές, ως εξαιρετικά εμπιστευτικές, εμπιστευτικές, προνομιακές, κτλ. Ο περιορισμός της πρόσβασης θα πρέπει να ισορροπεί ανάμεσα στην προστασία και την διαφύλαξη της περιουσιακής κατάστασης και των δεδομένων και από την άλλη να μην θέτει εμπόδια στην συνήθη ροή της εργασίας.
* Φόρμες εγκρίσεων (authorization forms). Οι υπεύθυνοι για την έγκριση της πρόσβασης και των συνοδευτικών δικαιωμάτων σε χρήστες θα πρέπει να ενημερώνουν την λειτουργία ΙΤ για αυτά με την κατάλληλη τεκμηρίωση, προκειμένου οι τελευταίοι να προβαίνουν στην αντιστοίχιση των δικαιωμάτων πρόσβασης στους χρήστες. Σε κάθε περίπτωση όμως, τα δικαιώματα πρόσβασης των χρηστών, και πιο ειδικά τα προνομιακά δικαιώματα πρόσβασης θα πρέπει να ελέγχονται σε τακτικά διαστήματα.
* Πίνακες δικαιωμάτων πρόσβασης χρηστών. Η λειτουργία ΙΤ, με την παραλαβή του συνόλου των φορμών εγκρίσεων θα πρέπει να συντάξει έναν πίνακα στον οποίο, ανά χρήστη, θα καταγράφονται τα δικαιώματα πρόσβασης, τροποποίησης, θέασης ή διαγραφής, είτε αυτά αφορούν επίπεδο πεδίου είτε ολόκληρου πίνακα- οθόνης. Η διαφύλαξη του εν λόγω πίνακα με επιπλέον δικλείδες ασφαλείας όπως η εισαγωγή κωδικού πρόσβασης, η διατήρηση αρχείου καταγραφής κινήσεων σε αυτόν τον πίνακα είναι σημαντική, καθώς θα πρέπει να διαφυλαχτεί από μη εξουσιοδοτημένη πρόσβαση είτε από άτομα εντός είτε εκτός του οργανισμού. Αυτονόητο είναι ότι τυχόν καταγεγραμμένες μη εξουσιοδοτημένες ενέργειες στον πίνακα δικαιωμάτων θα πρέπει να ελέγχονται και να διερευνώνται.
* Audit trails. Αποτελούν μια βασική δικλείδα ασφαλείας καθώς παρέχουν έναν οδηγό για τον εντοπισμό της ροής μιας κίνησης, συναλλαγής κτλ. Χρησιμοποιούνται τόσο από τα τμήματα ΙΤ όσο και από τους ελεγκτές ΙΤ προκειμένου να «αναπαραστήσουν» την ροή μιας κίνησης από την εκκίνησή της ως την κατάληξή της, εντοπίζοντας τον χρήστη, την ημερομηνία και την ώρα της κίνησης, το είδος και τον σκοπό της καθώς και σε ποια συγκεκριμένα πεδία υπήρξε κάποιου είδους τροποποίηση.
* Αναφορές εξαιρέσεων. Αποτελούν μια δικλείδα ασφαλείας την οποία χειρίζονται άτομα με θέση ευθύνης σε έναν οργανισμό. Ανά εξαίρεση θα πρέπει να υφίσταται η κατάλληλη διερεύνησή της και το αποτέλεσμά αυτής να τεκμηριώνεται επαρκώς. Η επισκόπηση της διοίκησης του τομέα ευθύνης (δηλαδή της λειτουργίας ΙΤ) ότι όλες οι εξαιρέσεις διερευνώνται και αντιμετωπίζονται επαρκώς είναι απαραίτητη για την αποτελεσματική της λειτουργία.
* Αρχεία καταγραφής κινήσεων (Logs). Πρόκειται για χειροκίνητα ή αυτόματα αρχεία τα οποία καταγράφουν τις κινήσεις σε επιλεγμένες εφαρμογές, οθόνες εφαρμογών, αρχεία, πίνακες μιας βάσης δεδομένων κτλ. Υπάρχει επιπλέον δυνατότητα να αποστέλλονται real-time ειδοποιήσεις προς επιλεγμένους- εξουσιοδοτημένους, για την λήψη ενεργειών, χρήστες.
* Επισκοπήσεις επικεφαλής τμημάτων. Λαμβάνουν χώρα μέσω επιτόπιων παρατηρήσεων, διατύπωσης ερωτήσεων κτλ.
* Ανεξάρτητες επισκοπήσεις- αξιολογήσεις. Λόγω της ανεξαρτησίας των υποκείμενων που διενεργούν την αξιολόγηση (πχ. μονάδες εσωτερικού ελέγχου) λαμβάνονται σοβαρά από την διοίκηση και χρησιμοποιούνται κυρίως σε περιβάλλοντα τα οποία δεν χαρακτηρίζονται από επαρκή διαχωρισμό καθηκόντων, ως μια συμπληρωματική δικλείδα ασφαλείας.

5.1.9 Τύποι ελέγχων ΙΤ

Ανεξαρτήτως του υποκειμένου που θα εκτελέσει τον έλεγχο ΙΤ, ανεξάρτητα δηλαδή αν πρόκειται για έλεγχο που θα διενεργήσει η μονάδα εσωτερικού ελέγχου με δικούς της πόρους ή κάποιος τρίτος ανεξάρτητος σύμβουλος με τον οποίο θα συνεργαστεί η μονάδα εσωτερικού ελέγχου, οι έλεγχοι ΙΤ διακρίνονται σε:

* Έλεγχοι συμμόρφωσης οι οποίοι περιλαμβάνουν την διενέργεια ελεγκτικών τεχνικών (κυρίως test of controls) προκειμένου να εξεταστεί ο βαθμός συμμόρφωσης με τα ισχύοντα και εφαρμοζόμενα νομικά και κανονιστικά πλαίσια. Αν και προσιδιάζουν με τους παραδοσιακού τύπου ελέγχους, δύνανται να εστιάζουν σε συγκεκριμένα μέρη των πληροφοριακών συστημάτων ή/ και των δεδομένων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί ο έλεγχος της ασφάλειας των δεδομένων ενός ηλεκτρονικού συστήματος πληρωμών.
* Χρηματοοικονομικοί έλεγχοι οι οποίοι αξιολογούν τον βαθμό ακρίβειας των χρηματοοικονομικών καταστάσεων. Συνήθως περιλαμβάνουν την διενέργεια λεπτομερών ελεγκτικών τεχνικών (substantive tests) και αξιολογούν τον βαθμό ακρίβειας και αξιοπιστίας των χρηματοοικονομικών πληροφοριών.
* Λειτουργικοί έλεγχοι οι οποίοι αξιολογούν την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα του συστήματος εσωτερικού ελέγχου σε μια συγκεκριμένη διαδικασία ή/ και λειτουργία. Για παράδειγμα, η διενέργεια ελέγχων σε δικλείδες ασφαλείας εφαρμογών που χρησιμοποιεί ο οργανισμός εντάσσονται στην κατηγορία των λειτουργικών ελέγχων ΙΤ.
* Μικτοί έλεγχοι (Integrated audits) οι οποίοι περιλαμβάνουν την διενέργεια ελεγκτικών βημάτων που εντάσσονται στους λειτουργικούς και στους χρηματοοικονομικούς ελέγχους. Διενεργούνται προκειμένου να αξιολογηθούν οι στόχοι του οργανισμού που εστιάζουν στην χρηματοοικονομική πληροφόρηση, στην αποδοτικότητα, στην συμμόρφωση του οργανισμού και στην διαφύλαξη της περιουσιακής κατάστασης του οργανισμού. Οι ελεγκτικές τεχνικές για την διενέργεια αυτής της κατηγορίας των ελέγχων περιλαμβάνουν τόσο επισκόπηση διαδικασιών όσο και λεπτομερείς ελεγκτικές τεχνικές.
* Διοικητικοί έλεγχοι οι οποίοι εστιάζουν στην αξιολόγηση της λειτουργικής αποδοτικότητας του οργανισμού.
* Έλεγχοι πληροφοριακών συστημάτων οι οποίοι περιλαμβάνουν την συλλογή και την αξιολόγηση ελεγκτικών τεκμηρίων προκειμένου να προσδιοριστεί αν τα πληροφοριακά συστήματα διαφυλάττουν επαρκώς την περιουσιακή κατάσταση του οργανισμού, αν διασφαλίζουν και προστατεύουν την ακεραιότητα και την διαθεσιμότητα των δεδομένων, αν παρέχουν σχετική και αξιόπιστη πληροφόρηση, αν επιτυγχάνονται αποτελεσματικά οι στόχοι του οργανισμού, αν η χρήση των πόρων είναι αποδοτική και αν το σχετικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου παρέχει εύλογη διαβεβαίωση ότι οι στόχοι του οργανισμού θα επιτευχθούν, τυχόν κίνδυνοι θα εντοπιστούν και θα αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά και έγκαιρα.
* Ειδικοί έλεγχοι οι οποίοι περιλαμβάνουν την διενέργεια ελεγκτικών έργων σε επιλεγμένες περιοχές της διακυβέρνησης πληροφοριακών συστημάτων του οργανισμού. Ενδεικτικά αναφέρεται ένα πολύ σημαντικό θέμα που αφορά αρκετούς οργανισμούς, αυτό της λήψης υπηρεσιών από τρίτους παρόχους. Λόγω του ότι όλο και περισσότεροι οργανισμοί βασίζονται στην λήψη υπηρεσιών από τρίτους παρόχους, οι οποίοι ενδεχομένως να βρίσκονται εγκαταστημένοι σε άλλες χώρες και να υπόκεινται σε διαφορετικά νομικά και κανονιστικά πλαίσια, είναι πολύ σημαντικό να αξιολογηθούν οι εν ισχύ δικλείδες ασφαλείας της συγκεκριμένης περιοχής. Πέραν όμως των σχετικών δικλείδων ασφαλείας του οργανισμού, είναι πιθανό οι οργανισμοί να προβαίνουν σε έλεγχο επιλεγμένων δικλείδων ασφαλείας του παρόχου υπηρεσιών και ειδικότερα αυτών που σχετίζονται με την τεχνολογία της πληροφορίας και των σχετικών εμπλεκόμενων διεργασιών.
* Forensic audits, οι οποίοι αφορούν την αποκάλυψη περιστατικών απάτης. Ο βασικός τους στόχος είναι η ανακάλυψη ελεγκτικών τεκμηρίων, κατάλληλων να σταθούν σε ένα δικαστήριο. Στο εύρος αυτής της κατηγορίας των ελέγχων περιλαμβάνονται και οι έλεγχοι κυβερνο-εγκλήματος και ανάμεσα σε άλλα, περιλαμβάνουν ανάλυση όλων των εμπλεκόμενων ηλεκτρονικών συσκευών (ηλεκτρονικών υπολογιστών, tablets, smartphones κτλ.- βλέπε παρακάτω). Επιπλέον, εξαιτίας του ότι τα ηλεκτρονικά τεκμήρια είναι επιρρεπή σε αλλαγές/ διαγραφές, θα πρέπει να υφίστανται δικλείδες ασφαλείας έναντι αυτών των κινδύνων, τις οποίες θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους οι ελεγκτές πληροφοριακών συστημάτων. Τέλος, ελεγκτικά εργαλεία για την διενέργεια δικονομικών ελέγχων αποτελούν η χαρτογράφηση των δεδομένων που σχετίζονται με την ιδιωτικότητα και την ασφάλεια, η σχετική αξιολόγηση κινδύνων και η αναζήτηση περιπτώσεων πνευματικής ιδιοκτησίας που κατέχει ο οργανισμός.

Μικτοί έλεγχοι (integrated audits)

Όπως προαναφέρθηκε, λόγω των αλληλεξαρτήσεων των λειτουργιών του οργανισμού και της διαδικασίας χρηματοοικονομικής πληροφόρησης με την τεχνολογία της πληροφορίας, αρκετοί παραδοσιακοί έλεγχοι θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους την δομή των δικλείδων ασφαλείας που βρίσκονται εγκατεστημένες σε πληροφοριακά συστήματα καθώς και τις διαδικασίες του οργανισμού που τα χρησιμοποιούν. Επίσης, όπως όλες οι κατηγορίες ελέγχων, έτσι και οι μικτοί έλεγχοι βασίζονται στους κινδύνους. Ο ρόλος των ελεγκτών ΙΤ κατά το στάδιο της διαδικασίας αξιολόγησης των κινδύνων περιλαμβάνει την συνδρομή τους στην κατανόηση και αναγνώριση των κινδύνων που σχετίζονται με τα πληροφοριακά συστήματα, με τη δομή και την διακυβέρνηση της τεχνολογίας της πληροφορίας στον οργανισμό και στην ίδια λειτουργία της Διεύθυνσης, τμήματος, λειτουργίας του ΙΤ, από όλα τα μέλητης ομάδας του μικτού ελέγχου. Τα τυπικά βήματα για την διενέργεια ενός μικτού ελέγχου περιλαμβάνουν:

* Αναγνώριση των κινδύνων κάθε τύπου που αντιμετωπίζει η υπό έλεγχο διαδικασία που εξαρτάται από τη χρήση της τεχνολογίας της πληροφορίας.
* Αναγνώριση των σχετικών δικλείδων ασφαλείας (είτε αυτές είναι χειροκίνητες είτε αυτόματες ενσωματωμένες στα πληροφοριακά συστήματα του οργανισμού).
* Επισκόπηση και κατανόηση των σχετικών δικλείδων ασφαλείας.
* Έλεγχος ότι οι σχετικές δικλείδες ασφαλείας ή ορισμένες από αυτές υποστηρίζονται από ένα πληροφοριακό σύστημα του οργανισμού.
* Έλεγχος των διοικητικών δικλείδων ασφαλείας ότι λειτουργούν αποτελεσματικά.
* Σύνταξη μιας έκθεσης ελέγχου η οποία να περιλαμβάνει την συνδρομή όλων των εμπλεκόμενων μελών της ομάδας ελέγχου (και των ελεγκτών πληροφοριακών συστημάτων).

Από τα παραπάνω είναι κατανοητό ότι ενώ στην περίπτωση ενός παραδοσιακού ελέγχου στην διαδικασία χρηματοοικονομικής πληροφόρησης για παράδειγμα, θα συντάσσονταν μια έκθεση ελέγχου η οποία θα αφορούσε μόνο επισκόπηση των σχετικών κινδύνων, δικλείδων ασφαλείας και διαδικασιών, χωρίς να λαμβάνει υπόψη τις τυχόν αλληλεξαρτήσεις με τα εμπλεκόμενα πληροφοριακά συστήματα, με την διενέργεια μικτών ελέγχων, η ομάδα ελέγχου η οποία απαρτίζεται από ελεγκτές με διαφορετικές δεξιότητες (συμπεριλαμβανομένων και των ελεγκτών πληροφοριακών συστημάτων) θα συνέτασσε μια έκθεση ελέγχου η οποία θα αφορούσε μια πιο ολιστική προσέγγιση στην διαχείριση κινδύνων, θα περιλάμβανε δημιουργικές προτάσεις βελτίωσης μέσω πρότασης τροποποίησης ή εισαγωγής νέων δικλείδων ασφαλείας. Τέλος, η συνεργασία των ελεγκτών, στο πλαίσιο της ομάδας ελέγχου θα δημιουργούσε τις κατάλληλες συνθήκες για την εξέλιξη, ανάπτυξη και βελτίωση των δεξιοτήτων όλων των εμπλεκόμενων ελεγκτών. Συνέπεια αυτού μπορεί να θεωρηθεί ο αυξημένος βαθμός ικανοποίησης των ελεγκτών από την μονάδα εσωτερικού ελέγχου και από τον οργανισμό γενικότερα, άρα και η μείωση του ρυθμού αντικατάστασης του προσωπικού της μονάδας εσωτερικού ελέγχου. Φυσικά, εκτός της μονάδας εσωτερικού ελέγχου τα οφέλη των μικτών ελέγχων θα απολαύσουν και οι αποδέκτες των εκθέσεων ελέγχου, ήτοι οι επικεφαλής των ελεγχόμενων Διευθύνσεων, τμημάτων, λειτουργιών και η ανώτατη Διοίκηση αλλά και οι μέτοχοι. Επιπλέον, οι επικεφαλής των ελεγχόμενων μονάδων είναι σε θέση να κατανοούν καλύτερα το αποτέλεσμα αυτού του τύπου ελεγκτικών έργων, καθώς συνδέονται καλύτερα οι εφαρμοζόμενες ελεγκτικές τεχνικές με τις εφαρμοζόμενες δικλείδες ασφαλείας (με άλλα λόγια η αξιολόγηση δικλείδων ασφαλείας που είναι ενσωματωμένες στα πληροφοριακά συστήματα της υπό εξέταση διαδικασίας/ λειτουργίας, πλέον συμπεριλαμβάνονται στα προγράμματα ελέγχου και αξιολογούνται με διάφορες ελεγκτικές τεχνικές από την μονάδα εσωτερικού ελέγχου, και έτσι ο επικεφαλής της ελεγχόμενης διαδικασίας/ λειτουργίας είναι πιο εύκολο να κατανοήσει τους σκοπούς του ελεγκτικού έργου και να συνδράμει προς την επίτευξή τους). Πέραν αυτού, η ανώτερη διοίκηση του οργανισμού είναι σε θέση να κατανοήσει καλύτερα την σημαντικότητα της ύπαρξης αποτελεσματικών δικλείδων ασφαλείας και πως αυτές συνδέονται με το περιβάλλον και την διακυβέρνηση της τεχνολογίας της πληροφορίας, προκειμένου, κατά περίπτωση, να κατανείμει επενδυτικά και άλλου είδους κονδύλια που σχετίζονται με την αυξημένη χρήση και εξάρτηση από πληροφοριακά συστήματα, για μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας, της αποτελεσματικότητας, της οικονομίας και κατά συνέπεια της επίτευξης των στόχων του οργανισμού. Τέλος, οι μέτοχοι κατανοούν ευκολότερα την σύνδεση ανάμεσα στην σημασία της υιοθέτησης και εφαρμογής βέλτιστων πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης, οι οποίες θα ενισχύονται περαιτέρω με την χρήση της τεχνολογίας, αφού θα έχουν «εκπαιδευτεί» μέσω των προαναφερόμενων (δηλαδή της σύνδεσης των στόχων του ελεγκτικού έργου αυτού του τύπου με την συμπερίληψη στην αξιολόγηση όλων των εφαρμοζόμενων δικλείδων ασφαλείας, ανεξαρτήτως αν αυτές είναι χειροκίνητες, ή αυτόματες- μη συμπεριλαμβανόμενες στην αξιολόγηση με άλλου τύπου ελεγκτικά έργα).

5.1.10 Διενέργεια ελέγχου επί της διακυβέρνησης της τεχνολογίας της πληροφορίας

Σε συνέχεια των όσων αναλύθηκαν παραπάνω για την διακυβέρνηση της τεχνολογίας της πληροφορίας σε έναν οργανισμό, όταν η μονάδα εσωτερικού ελέγχου πρόκειται να διενεργήσει έλεγχο επί της διακυβέρνησης της τεχνολογίας της πληροφορίας θα πρέπει να λάβει υπόψη της και να επισκοπήσει τα ακόλουθα έγγραφα:

* Στρατηγική, σχέδια και προϋπολογισμούς που αφορούν την τεχνολογία της πληροφορίας, προκειμένου να κατανοήσει αφενός την ευθυγράμμιση αυτών με τους στόχους του οργανισμού και αφετέρου την διάθεση και την αφοσίωση της διοίκησης, σύμφωνα με όσα αναφέρθηκαν παραπάνω.
* Πολιτική ασφάλειας πληροφοριών, στην οποία θα περιγράφονται οι εξουσιοδοτήσεις και οι ευθύνες διαφύλαξης των σχετικών περιουσιακών στοιχείων και δεδομένων, τα άτομα- θέσεις εργασίας στις οποίες κατανέμονται, καθώς και τα μέτρα που λαμβάνει ο οργανισμός για την επαρκή προστασία τους.
* Οργανογράμματα του οργανισμού και της λειτουργίας ΙΤ προκειμένου οι εσωτερικοί ελεγκτές να κατανοήσουν τις γραμμές αναφοράς, τόσο σε επίπεδο οργανισμού όσο και σε επίπεδο λειτουργίας ΙΤ. Πέραν αυτού, μέσω του οργανογράμματος είναι δυνατό να κατανοηθεί, σε συνδυασμό με το παρακάτω, η επάρκεια ή όχι του διαχωρισμού καθηκόντων εντός της λειτουργίας ΙΤ.
* Περιγραφές θέσεων εργασίας οι οποίες βοηθούν τους εσωτερικούς ελεγκτές να κατανοήσουν τα καθήκοντα και τις ευθύνες των εργαζομένων, τις γραμμές αναφοράς και τυχόν περιπτώσεις συγκρούσεις συμφερόντων, αλλά και να ελέγξουν ζητήματα δικαιοσύνης, αξιοκρατίας και ισότητας μεταξύ των εργαζομένων.
* Αναφορές της οικείας Επιτροπής που ασχολείται με την τεχνολογία της πληροφορίας (IT Steering Committee). Η επισκόπησή των σχετικών Πρακτικών της Επιτροπής από την μονάδα εσωτερικού ελέγχου είναι απαραίτητη σε περιπτώσεις νέων έργων που σχετίζονται με την τεχνολογία της πληροφορίας.
* Διαδικασίες ανάπτυξης συστημάτων και εφαρμογών καθώς και διαδικασίες διαχείρισης της αλλαγής.
* Λειτουργικές διαδικασίες οι οποίες περιγράφουν τόσο τα καθήκοντα των εργαζομένων όσο και την διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης.
* Διαδικασίες και εγχειρίδια της λειτουργίας Ανθρωπίνου Δυναμικού προκειμένου να κατανοηθούν οι όροι εργασίας των εργαζομένων.
* Διαδικασίες υποβολής αιτημάτων χρηστών και επίλυσης προβλημάτων από την λειτουργία ΙΤ.

Τα ανωτέρω, πέραν της κατανόησης που παρέχουν στους εσωτερικούς ελεγκτές στο αντικείμενο του ελέγχου τους θα πρέπει να επισκοπούνται προκειμένου να διαπιστωθεί αν έχουν λάβει τις απαραίτητες εγκρίσεις για την διάχυσή τους εντός του οργανισμού και ότι πρόκειται για έγγραφα τα οποία είναι επικαιροποιημένα.

5.1.11 Διενέργεια ελέγχου επί του σχεδίου επιχειρησιακής συνέχεια του οργανισμού

Όταν η μονάδα εσωτερικού ελέγχου διενεργεί έλεγχο επί των σχεδίων επιχειρησιακής συνέχειας του ΙΤ του οργανισμού θα πρέπει:

* Να κατανοήσει την στρατηγική του σχεδίου επιχειρησιακής συνέχειας και την ευθυγράμμισή του με τους στόχους του οργανισμού.
* Να επισκοπήσει παλαιότερα ευρήματα και τα αποτελέσματα της εκτίμησης αντικτύπου που έχει διενεργηθεί από μέρους του οργανισμού.
* Να αξιολογήσει το σχέδιο επιχειρησιακής συνέχειας υπό το πρίσμα της επάρκειάς του και της ευθυγράμμισής του με σχέδια επιχειρησιακής συνέχειας συναφών οργανισμών και με πρότυπα σχέδια επιχειρησιακής συνέχειας που εκπονούν διεθνείς οργανισμοί και οργανώσεις.
* Να αξιολογήσει το σχέδιο επιχειρησιακής συνέχειας υπό το πρίσμα της αποτελεσματικότητάς του, μέσω της επισκόπησης των αποτελεσμάτων ελέγχων- ασκήσεων που διενήργησε η λειτουργία ΙΤ.
* Να αξιολογήσει εφαρμογές και διαδικασίες που εκτελούνται μέσω υπολογιστικού νέφους (cloud computing).
* Να επιθεωρήσει τις εναλλακτικές τοποθεσίες με σκοπό να αξιολογήσει την επάρκειά τους σε θέματα ασφάλειας, προστασίας του περιβάλλοντος κτλ.
* Να επιθεωρήσει τις διαδικασίες μεταφοράς του backup σε άλλες τοποθεσίες υπό το πρίσμα της ασφαλούς μετακίνησης στον προορισμό του.
* Να αξιολογήσει την ικανότητα του εμπλεκόμενου προσωπικού να αντιμετωπίσει έκτακτες καταστάσεις, μέσω της τήρησης (προϋπόθεση η ύπαρξή τους) διαδικασιών αντιμετώπισης έκτακτών αναγκών, διαδικασιών εκπαίδευσης κτλ.
* Να επιβεβαιώσει ότι υφίστανται σε ισχύ και επικαιροποιημένες διαδικασίες διαφύλαξης των σχεδίων επιχειρησιακής συνέχειας και επικαιροποίησής τους όταν οι συνθήκες το απαιτούν.
* Να αξιολογήσει αν τα εγχειρίδια και οι διαδικασίες που υποστηρίζουν και αναλύουν το σχέδιο επιχειρησιακής συνέχειας του οργανισμού καταγράφουν και εξηγούν αναλυτικά και με απλή γλώσσα τα απαιτούμενα, ανά περίπτωση, βήματα. Η αξιολόγηση αυτή θα πρέπει να βασίζεται σε συνεντεύξεις των ενδιαφερόμενων και των εμπλεκόμενων μερών με την σχετική διαδικασία, στην οποία θα διερευνάται αν τα εμπλεκόμενα μέρη κατανοούν πλήρως τις ευθύνες, τον ρόλο τους και τα καθήκοντά τους.

Η μονάδα εσωτερικού ελέγχου, προκειμένου να ανταπεξέλθει σε όλα τα παραπάνω θα πρέπει να ακολουθήσει την κάτωθι μεθοδολογία, με τα περικλειόμενα βήματα ανά στοιχείο αυτής:

Α. Επισκόπηση των σχετικών εγγράφων

* Επισκόπηση της στρατηγικής και της πολιτικής επιχειρησιακής συνέχειας του οργανισμού.
* Επισκόπηση του σχεδίου επιχειρησιακής συνέχειας.
* Αντιστοίχιση των παραπάνω με τα διανεμηθέντα αντίγραφα στα ενδιαφερόμενα μέρη ως προς την ταύτιση του περιεχομένου και του αριθμού έκδοσής τους.
* Επιβεβαίωση της συνάφειας του σχεδίου επιχειρησιακής συνέχειας με την στρατηγική και την Πολιτική επιχειρησιακής συνέχειας του οργανισμού.
* Επισκόπηση της αποτελεσματικότητας των συνοδευτικών διαδικασιών σε σχέση με την συνάφειά τους με το σχέδιο επιχειρησιακής συνέχειας και την εκτέλεσή του, σε περίπτωση που παραστεί ανάγκη.
* Αξιολόγηση των διαδικασιών επικαιροποίησης του σχεδίου επιχειρησιακής συνέχειας και των συνοδευτικών διαδικασιών, ως προς την έγκαιρη επικαιροποίησή τους.

Β. Επισκόπηση των εφαρμογών του οργανισμού που εμπεριέχονται στο σχέδιο επιχειρησιακής συνέχειας του οργανισμού

* Επισκόπηση της διαδικασίας αναγνώρισης, αξιολόγησης και ταξινόμησης των σημαντικών εφαρμογών του οργανισμού και επιβεβαίωση ότι όλες οι σημαντικές εφαρμογές που χρησιμοποιεί ο οργανισμός έχουν συμπεριληφθεί στην ανωτέρω διαδικασία.
* Επιβεβαίωση ότι όλες οι σημαντικές εφαρμογές του οργανισμού έχουν αξιολογηθεί ως προς το επίπεδο ανοχής τους σε περίπτωση εκδήλωσης ενός καταστροφικού γεγονότος.
* Προσδιορισμός του αν η εναλλακτική τοποθεσία τηρεί επικαιροποιημένες και ενημερωμένες εκδόσεις των λογισμικών του οργανισμού και ότι ο υλικοτεχνικός εξοπλισμός (hardware) είναι συμβατός και έχει τις δυνατότητες να υποστηρίξει τις εφαρμογές του οργανισμού.

Γ. Επισκόπηση των εμπλεκόμενων, με το σχέδιο επιχειρησιακής συνέχειας του οργανισμού, ομάδων

* Επιβεβαίωση ότι τα μέλη κάθε ομάδας έχουν έγκριση συμμετοχής σε αυτήν.
* Επιβεβαίωση της σχέσης ιδιοκτησίας/ μίσθωσης της εναλλακτικής τοποθεσίας.
* Επισκόπηση του εμπλεκόμενου με το σχέδιο επιχειρησιακής συνέχειας προσωπικού, των συνεργαζόμενων προμηθευτών που περιλαμβάνονται στο σχέδιο επιχειρησιακής συνέχειας σε περίπτωση ενεργοποίησής του, σχετικά με την επάρκεια και την καταλληλότητά τους.
* Επιβεβαίωση ότι οι τηλεφωνικοί αριθμοί εργαζομένων που εμπλέκονται με την εκτέλεση του σχεδίου επιχειρησιακής συνέχειας, σε περίπτωση ανάγκης εφαρμογής τους, είναι επΙκαιροποιημένοι και έγκυροι.
* Διενέργεια συνεντεύξεων με εργαζόμενους που εμπλέκονται με την εκτέλεση του σχεδίου επιχειρησιακής συνέχειας, σε περίπτωση ανάγκης εφαρμογής τους, προκειμένου να διασφαλιστεί ότι είναι γνώστες του ρόλου τους και των καθηκόντων τους.

Δ. Έλεγχος επί των δοκιμών επί του σχεδίου επιχειρησιακής συνέχειας

* Επισκόπηση και αξιολόγηση των διαδικασιών τεκμηρίωσης των δοκιμών του σχεδίου επιχειρησιακής συνέχειας.
* Επισκόπηση και αξιολόγηση των διαδικασιών backup σε κάθε μέρος του σχεδίου επιχειρησιακής συνέχειας.
* Επισκόπηση και αξιολόγηση των δοκιμών του σχεδίου επιχειρησιακής συνέχειας, αναγνώριση των διαπιστωμένων αδυναμιών και αξιολόγησή τους με σκοπό την αναγνώριση πιθανών τάσεων, επαναλαμβανόμενων προβλημάτων κτλ.

Ε. Λοιπά ελεγκτικά βήματα

* Αξιολόγηση του αν όλες οι συνοδευτικές διαδικασίες είναι πλήρεις, κατάλληλες, ακριβείς, επίκαιρες και κατανοητές.
* Αναγνώριση του αν τυχόν εγγραφές που λαμβάνουν χώρα στις εφαρμογές του οργανισμού κατά την διάρκεια εφαρμογής του σχεδίου επιχειρησιακής συνέχειας, σημαίνονται διαφορετικά από τις υπόλοιπες εγγραφές που καταχωρούνται στις εφαρμογές του οργανισμού.
* Επιβεβαίωση ότι όλες οι εμπλεκόμενες με την εφαρμογή του σχεδίου επιχειρησιακής συνέχειας ομάδες λειτουργούν βάσει καταγεγραμμένων διαδικασιών.
* Επιβεβαίωση ότι υφίστανται γραπτή διαδικασία επικαιροποίησης των διαδικασιών που συνοδεύουν το σχέδιο επιχειρησιακής συνέχειας.
* Επιβεβαίωση ότι το σχέδιο επιχειρησιακής συνέχειας αναφέρει σχετικά με τις κινήσεις προς την εναλλακτική τοποθεσία.
* Επιβεβαίωση ότι κρίσιμα για την επαναλειτουργία της λειτουργίας επεξεργασίας δεδομένων, όπως το απόθεμα υλικοτεχνικού εξοπλισμού, τα διαγράμματα ροής του δικτύου κτλ. βρίσκονται στην εναλλακτική τοποθεσία.
* Αναγνώριση του υπεύθυνου για τον συνολικό συντονισμό του σχεδίου επιχειρησιακής συνέχειας του οργανισμού.
* Επιβεβαίωση ότι στα καθήκοντα του υπεύθυνου για τον συνολικό συντονισμό του σχεδίου επιχειρησιακής συνέχειας του οργανισμού περιλαμβάνονται και τα καθήκοντα της επικαιροποίησής του.
* Αναγνώριση της φυσικής/ ηλεκτρονικής τοποθεσίας όπου το σχέδιο επιχειρησιακής συνέχειας του οργανισμού βρίσκεται αποθηκευμένο.
* Αναγνώριση των σημαντικών εφαρμογών του οργανισμού οι οποίες αξιολογούνται ως κρίσιμες για την συνέχιση της λειτουργίας του.
* Αναγνώριση των εφαρμογών του οργανισμού οι οποίες δεν αξιολογούνται ως κρίσιμες για την συνέχιση της λειτουργίας του, και των λόγων που συμβαίνει αυτό.
* Αναγνώριση του εξοπλισμού του οργανισμού ο οποίος δεν αξιολογείται ως κρίσιμος για την συνέχιση της λειτουργίας του, και των λόγων που συμβαίνει αυτό.
* Αναγνώριση αν η λειτουργία του σχεδίου επιχειρησιακής συνέχειας βασίζεται σε παραδοχές, και αν ναι, ποιες είναι αυτές και αξιολόγησή τους.
* Εντοπισμός στο σχέδιο επιχειρησιακής συνέχειας αν αναγνωρίζονται τοποθεσίες συνάντησης της διοίκησης με σκοπό την λήψη απόφασης για την ενεργοποίηση ή όχι του σχεδίου επιχειρησιακής συνέχειας του οργανισμού.
* Επιβεβαίωση ότι το σχέδιο επιχειρησιακής συνέχειας καλύπτει διαφόρων τύπων κινδύνους, απειλές και καταστροφές.
* Επιβεβαίωση ότι το σχέδιο επιχειρησιακής συνέχειας του οργανισμού καλύπτει θέματα τηλεπικοινωνιών και δικτύων.
* Επιβεβαίωση ότι υφίσταται πρόγραμμα και χρονοδιάγραμμα δοκιμών του σχεδίου επιχειρησιακής συνέχειας και εκπαίδευση των εμπλεκόμενων με αυτό.
* Επιβεβαίωση ότι το σχέδιο επιχειρησιακής συνέχειας περιλαμβάνει οδηγίες και κατάλληλη τεκμηρίωση για την ανάκτηση απολεσθέντων ή κατεστραμμένων δεδομένων.
* Αναγνώριση και αξιολόγηση των μέσων που χρησιμοποιούνται για την δημιουργία backup.
* Επιβεβαίωση ότι στο σχέδιο επιχειρησιακής συνέχειας του οργανισμού περιλαμβάνονται οδηγίες για την δημιουργία backup (ανάλογα με την σημαντικότητα των δεδομένων) και ορίζονται οι υπεύθυνοι.
* Επιβεβαίωση ότι στο σχέδιο επιχειρησιακής συνέχειας του οργανισμού περιλαμβάνονται οδηγίες για την δημιουργία backup σε εναλλακτικές τοποθεσίες και αξιολόγηση των δεδομένων που φυλάσσονται εκεί, ανάλογα με την σημαντικότητά τους.
* Αναγνώριση αν το σχέδιο επιχειρησιακής συνέχειας του οργανισμού επιτρέπει την χειροκίνητη καταχώρηση δεδομένων σε ένα πλήρως αυτοματοποιημένο σύστημα/ εφαρμογή.
* Αξιολόγηση του εκπαιδευτικού προγράμματος επί του σχεδίου επιχειρησιακής συνέχειας.
* Αξιολόγηση του επιπέδου ασφαλείας της εναλλακτικής τοποθεσίας και αναζήτηση σχετικών αποτελεσματικών δικλείδων ασφαλείας όπως περιορισμός της πρόσβασης σε αυτό, υπερυψωμένο δάπεδο για την αποφυγή πλημμυρών, μετρητές και ρυθμιστές υγρασίας και θερμοκρασίας, ανιχνευτές καπνού, εφεδρικές γεννήτριες ρεύματος και σύστημα πυρόσβεσης.
* Αξιολόγηση της σχέσης ανάμεσα στο κόστος των ασφαλιστικών συμβολαίων με τις καλύψεις που παρέχουν σε σχέση με την σημαντικότητα των αγαθώς προς ασφάλιση (τόσο από άποψη κόστους όσο και από άποψη σημαντικότητας των υπό ασφάλιση αγαθών όπως δίκτυα τηλεπικοινωνιών, βάσεις δεδομένων, εφαρμογές κτλ.).

5.1.12 Διενέργεια ελέγχου επί των δικλείδων ασφαλείας των εφαρμογών

Με βάση όσα αναλυτικά αναφέρθηκαν προηγουμένως σχετικά με τις δικλείδες ασφαλείας των εφαρμογών, ο ελεγκτής ΙΤ θα πρέπει να:

* Αναγνωρίσει τις σημαντικές εφαρμογές για τον οργανισμό και τα σημαντικά συστατικά στοιχεία αυτών, την ροή των δεδομένων και των πληροφοριών σε αυτά και να κατανοήσει τον τρόπο λειτουργίας τους μέσω μελέτης των σχετικών εγγράφων, εγχειριδίων, διαδικασιών κτλ. και μέσω διενέργειας συνεντεύξεων με το προσωπικό του οργανισμού που εμπλέκεται με αυτές. Η χρήση ελεγκτικών εργαλείων που αναφέρθηκαν σε προηγούμενα κεφάλαια, όπως τα διαγράμματα ροής, τα διαγράμματα αιτίου-αποτελέσματος κτλ. είναι σημαντική για την ταχύτερη και την σε βάθος κατανόηση όλων των σχετικών για την επιτυχή ολοκλήρωση του ελεγκτικού έργου.
* Αναγνωρίσει, κατανοήσει και αξιολογήσει τις διεπαφές των εφαρμογών του οργανισμού μεταξύ τους και τις διεπαφές με εφαρμογές εμπλεκόμενων με την λειτουργία του οργανισμού εφαρμογών, όπως είναι οι πελάτες και οι προμηθευτές.
* Αναγνωρίσει τις αποτελεσματικές δικλείδες ασφαλείας και να αξιολογήσει τις επιπτώσεις από την λειτουργία μη αποτελεσματικών δικλείδων ασφαλείας προκειμένου να σχεδιαστεί μια στρατηγική ελεγκτικών βημάτων.
* Επισκοπήσει τα εγχειρίδια λειτουργίας των εφαρμογών με σκοπό την κατανόηση της λειτουργικότητας τους όπως:
* Μεθοδολογίες ανάπτυξης εφαρμογών, στις οποίες αναμένεται να υπάρχει μια ανάλυση κόστους-οφέλους από την ανάπτυξη και λειτουργία της προτεινόμενης εφαρμογής, καθώς και ανάλυση των αναγκών των χρηστών.
* Προδιαγραφές λειτουργίας των εφαρμογών.
* Τεκμηρίωση επί αλλαγών που έλαβαν χώρα στις εφαρμογές, μαζί με τεκμηρίωση επί των απαραίτητων εγκρίσεων/ εξουσιοδοτήσεων για αυτές.
* Εγχειρίδια χρηστών τα οποία αποτελούν την βάση για την κατανόηση πως ο χρήστης κάνει χρήση της υπό διερεύνηση εφαρμογής.
* Εγχειρίδια τεχνικών προδιαγραφών, τα οποία παρέχονται από τον προμηθευτή της εφαρμογής.

Πέραν αυτών, ο ελεγκτής ΙΤ θα πρέπει να επιβεβαιώσει, μέσω ελεγκτικών διαδικασιών, την τήρηση των παρακάτω:

* Διαχωρισμός καθηκόντων. Με βάση όσα προαναφέραμε, ο διαχωρισμός καθηκόντων διασφαλίζει ότι κανένα άτομο δεν πρέπει να έχει την δυνατότητα να εκτελεί περισσότερες από μία από τις ακόλουθες διαδικασίες: ιδιοκτησία, εξουσιοδότηση και διενέργεια. Μέσω επιτόπιων παρατηρήσεων και επισκόπησης των περιγραφών θέσεων εργασίας και των επιπέδων εγκρίσεων και εξουσιοδοτήσεων μπορεί να ελεγχθεί η ύπαρξη και η αποτελεσματική λειτουργία του διαχωρισμού των καθηκόντων. Επιπλέον, η επισκόπηση του πίνακα εγκρίσεων και εξουσιοδοτήσεων από μέρους του ελεγκτή ΙΤ θα υποστηρίξει την επιτυχή ολοκλήρωση του έργου του.
* Ύπαρξη εξουσιοδοτήσεων για την εισαγωγή δεδομένων μέσω επισκόπησης, είτε σε δείγμα επί του πληθυσμού, είτε στο σύνολό του, γραπτών εξουσιοδοτήσεων ή των κωδικών πρόσβασης για εισαγωγή δεδομένων. Σημαντικό επίσης είναι να ελεγχθούν τυχόν αναφορές εξαιρέσεων επί των εξουσιοδοτήσεων, οι εγκρίσεις αυτών αλλά και η συχνότητά τους (υψηλή συχνότητα εξαιρέσεων ίσως υποδηλώνει αναποτελεσματική διαδικασία εξουσιοδοτήσεων).
* Ορθότητα αυτόματα προσδιορισμένων συνόλων μέσω ανεξάρτητου επαναϋπολογισμού από τον ελεγκτή ΙΤ.
* Έγκαιρη αναγνώριση σφαλμάτων και διαδικασίες διόρθωσής τους. Μέσω επισκόπησης των αναφορών σφαλμάτων που προέκυψαν σε προγενέστερο χρόνο και των διαδικασιών που έλαβαν χώρα για την διόρθωσή τους, ο ελεγκτής ΙΤ μπορεί να επιβεβαιώσει την ύπαρξη εγκρίσεων για την διόρθωσή τους, την έγκαιρη διόρθωσή τους και την οριστική επίλυσή τους.
* Διανομή των εξαγωγών της επεξεργασίας των δεδομένων (δηλαδή διανομή των αναφορών) σε εξουσιοδοτημένους χρήστες (σύμφωνα με όσα προαναφέρθηκαν) και ύπαρξη και τήρηση διαδικασιών ασφαλούς αποθήκευσής τους, είτε είναι σε φυσική είτε σε ηλεκτρονική μορφή.
* Ύπαρξη αρχείων καταγραφής δραστηριοτήτων με σκοπό να ελεγχθεί από μέρους του ελεγκτή ΙΤ ότι υπάρχει δραστηριότητα από μέρους των χρηστών, μόνο κατά τις εγκεκριμένες ώρες λειτουργίας.
* Ύπαρξη αρχείων καταγραφής παραβιάσεων τα οποία καταγράφουν τυχόν ανεπιτυχείς και μη εξουσιοδοτημένες προσπάθειες πρόσβασης και περιέχουν πληροφορίες όπως την ταυτότητα του υπολογιστή από τον οποίο επιχειρήθηκε η παραβίαση, την ημερομηνία και την ώρα της απόπειρας πρόσβασης κτλ.

Πέραν των ανωτέρω, ο έλεγχος των δικλείδων ασφαλείας επί των εφαρμογών θα πρέπει να γίνεται μέσω της εφαρμογής των κατάλληλων ελεγκτικών διαδικασιών, οι οποίες υποστηρίζονται από την χρήση ειδικού ελεγκτικού λογισμικού γνωστό ως Computer-assisted audit techniques (CAATs). Ελεγκτικές διαδικασίες που δύνανται να λάβουν χώρα για τον έλεγχο του συνόλου των δικλείδων ασφαλείας των εφαρμογών είναι:

* Επισκόπηση προσπαθειών εισαγωγής λανθασμένων δεδομένων.
* Προσδιορισμός των θέσεων εργασίας που έχουν την δυνατότητα παράκαμψης των εφαρμοζόμενων δικλείδων ασφαλείας.
* Προσδιορισμός των θέσεων εργασίας που έχουν την δυνατότητα τροποποίησης των δικαιωμάτων αλλαγών και των επιπέδων ανοχής.
* Έλεγχος επί των δικαιωμάτων πρόσβασης.
* Έλεγχος επί των προνομιακών δικαιωμάτων πρόσβασης.
* Έλεγχος επί των δικαιωμάτων πρόσβασης που αφορούν τον καθορισμό την τροποποίηση ήδη υφιστάμενων ρυθμίσεων και ορίων εγκρίσεων.
* Έλεγχος επί των δικαιωμάτων πρόσβασης που αφορούν τον καθορισμό και την τροποποίηση ήδη υφιστάμενων ρόλων χρηστών.
* Έλεγχος επί των δικαιωμάτων πρόσβασης που αφορούν τον καθορισμό και την τροποποίηση ήδη υφιστάμενων ρόλων χρηστών σχετικά με την μεταφορά δεδομένων.
* Έλεγχος επί των δικαιωμάτων πρόσβασης που αφορούν τον καθορισμό και την τροποποίηση ήδη υφιστάμενων ρόλων χρηστών σχετικά με τις διεπαφές μεταξύ των εφαρμογών.
* Έλεγχος επί των δικαιωμάτων πρόσβασης που αφορούν τον καθορισμό και την τροποποίηση ήδη υφιστάμενων ρόλων χρηστών σχετικά με τον χειρισμό διπλά επεξεργασμένων δεδομένων.
* Έλεγχος επί των δικαιωμάτων πρόσβασης που αφορούν τον καθορισμό και την τροποποίηση ήδη υφιστάμενων ρόλων χρηστών σχετικά με την πρόσβαση σε πίνακες της βάσης δεδομένων με βασικά αρχεία.
* Έλεγχος ύπαρξης επισκόπησης και έγκρισης από εργαζόμενους με θέσεις ευθύνης.
* Επισκόπηση αναφορών μεταφοράς δεδομένων και σχετικών αναφορών εξαιρέσεων.
* Επισκόπηση παραμέτρων που αφορούν την εγκυρότητα και την πληρότητα των δεδομένων προς μεταφορά.
* Επισκόπηση διαδικασιών επικύρωσης της επεξεργασίας δεδομένων και ελέγχου της ορθής λειτουργίας επεξεργασίας.
* Σύγκριση αξίας εισαγόμενων δεδομένων και δεδομένων που εξήχθησαν μετά την επεξεργασία μέσω χειροκίνητων επαναϋπολογισμών.
* Επισκόπηση διαδικασιών και σχετικών δικλείδων ασφαλείας συντήρησης των δεδομένων και της εφαρμογής, καθώς και των σχετικών δικαιωμάτων πρόσβασης.
* Επισκόπηση αναφορών για την ύπαρξη των απαραίτητων εγκρίσεων.
* Επισκόπηση των διαδικασιών επεξεργασίας και των αρχείων δεδομένων που αυτές χρησιμοποιούν.
* Αξιολόγηση της υφιστάμενης διαδικασίας επισκόπησης και έγκρισης από εργαζόμενους με θέσεις ευθύνης.
* Επισκόπηση δείγματος ανάθεσης εργασιών για την καταλληλότητα των επιλεγμένων χρηστών.
* Επισκόπηση και αξιολόγηση των διαδικασιών επεξεργασίας για την εγκυρότητα και την πληρότητα των εξαγόμενων δεδομένων.
* Επισκόπηση των αναφορών σφαλμάτων και εξαιρέσεων των διεπαφών μεταξύ των εφαρμογών.
* Επισκόπηση της τεκμηρίωσης της ορθής μεταφοράς δεδομένων μεταξύ των εφαρμογών, και των διαδικασιών διόρθωσης τυχόν σχετικών σφαλμάτων.
* Έλεγχος δείγματος συναλλαγών που περιλαμβάνονται στον πίνακα επεξεργασίας και μεταφοράς σχετικά με την καταλληλότητά τους.
* Επισκόπηση γενικού καθολικού για τον εντοπισμό συναλλαγών από το ημερολόγιο.
* Επισκόπηση συναλλαγών που εμφανίζονται στο ημερολόγιο για τον εντοπισμό τους στο γενικό καθολικό.

Ο συνεχής έλεγχος καθίσταται ολοένα και πιο σημαντικός και παρέχει μια μέθοδο για τον ελεγκτή IΤ για τη συλλογή ελεγκτικών τεκμηρίων σχετικά με την αξιοπιστία του συστήματος και των εμπλεκόμενων επεξεργασιών. Μέσω του συνεχούς ελέγχου, οι ελεγκτές IΤ μπορούν να παρακολουθούν τη λειτουργία ενός συστήματος σε συνεχή βάση και να συλλέγουν αυτόματα τα κατάλληλα ελεγκτικά τεκμήρια, τα οποία τους βοηθούν στην διαδικασία προτεραιοποίησης των ελεγκτικών αναγκών σε πραγματικό χρόνο. Επιπλέον, μέσω του συνεχούς ελέγχου επιτυγχάνεται ο περιορισμός των περιττών εγγράφων και η διενέργεια αυτοματοποιημένων ελέγχων, γεγονός που υποστηρίζει την μείωση του κόστους αλλά και του χρόνου του ελέγχου και την αξιολόγηση και τον έλεγχο σημαντικών λειτουργιών κινδύνων σε συνεχή βάση και σε πραγματικό χρόνο αφού μειώνεται ή και εξαλείφεται το διάστημα που μεσολαβεί ανάμεσα στην διενέργεια μιας συναλλαγής και την εφαρμογή των κατάλληλων ελεγκτικών τεχνικών.

Υπάρχουν πέντε τύποι αυτοματοποιημένων τεχνικών αξιολόγησης που ισχύουν για τον συνεχή έλεγχο:

* Αρχείο Ελέγχου Συστημάτων και Ενσωματωμένες Ενότητες Ελέγχου (SCARF/ EAM). Η χρήση αυτής της τεχνικής περιλαμβάνει την ενσωμάτωση ειδικά γραπτού λογισμικού ελέγχου ενσωματωμένο στα συστήματα του οργανισμού, επομένως τα επιλεχθέντα συστήματα εφαρμογών παρακολουθούνται σε συνεχή βάση.
* Στιγμιότυπα. Αυτή η τεχνική περιλαμβάνει την απεικόνιση της ροής της διαδρομής επεξεργασίας που ακολουθεί μια συναλλαγή, από το στάδιο της εισαγωγής των δεδομένων, την επεξεργασία τους, έως και την εξαγωγή των παραγόμενων αναφορών. Με τη χρήση αυτής της τεχνικής, οι συναλλαγές επισημαίνονται με την απόδοση αναγνωριστικών κατά την εισαγωγή δεδομένων και καταγράφονται χρήσιμες πληροφορίες για την αξιολόγηση από τον ελεγκτή ΙΤ.
* Άγκιστρα ελέγχου. Αυτή η τεχνική περιλαμβάνει την ενσωμάτωση «άγκιστρων» σε συστήματα εφαρμογών τα οποία λειτουργούν ως προληπτικά σημάδια σχετικά με την ασφάλεια των συστημάτων για τους ελεγκτές ΙΤ.
* Ολοκληρωμένη εγκατάσταση δοκιμών (Integrated Test Facility- ITF). Σε αυτήν την τεχνική, δημιουργούνται εικονικές οντότητες οι οποίες περιλαμβάνονται στο παραγωγικό σύστημα. Ο ελεγκτής IT μπορεί να επιλέξει το σύστημα να επεξεργάζεται είτε αληθινές συναλλαγές είτε δοκιμαστικές συναλλαγές κατά τη διάρκεια τακτικών διεργασιών, και οι συναλλαγές αυτές να ενημερώνουν την εικονική οντότητα με σκοπό την σύγκριση των παραγόμενων αναφορών ως προς την ορθότητα των υπολογισμών.
* Συνεχής και διαλείπουσα προσομοίωση (Continuous and Intermittent Simulation- CIS). Κατά τη διαδικασία εκτέλεσης μιας συναλλαγής, το σύστημα προσομοιώνει την εκτέλεση της εντολής, προκειμένου να εντοπιστούν συναλλαγές που πληρούν προκαθορισμένα κριτήρια για να υπαχθούν στο δείγμα ελέγχου.

Η χρήση καθεμιάς από τις τεχνικές συνεχούς ελέγχου έχει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Η επιλογή τους και η εφαρμογή εξαρτάται, σε μεγάλο βαθμό, από την πολυπλοκότητα της αρχιτεκτονικής της τεχνολογίας της πληροφορίας κάθε οργανισμού και την ικανότητα των ελεγκτών IΤ να κατανοούν και να αξιολογούν το σύστημα με ή και χωρίς τη χρήση συνεχών τεχνικών ελέγχου. Σε κάθε περίπτωση, οι ελεγκτές IΤ θα πρέπει να κατανοούν ότι οι συνεχείς τεχνικές ελέγχου δεν παρέχουν απόλυτη διαβεβαίωση για κάθε παραδοχή επί της λειτουργίας των δικλείδων ασφαλείας παρά μόνο ότι τα συστήματα του οργανισμού λειτουργούν σύμφωνα με τις προδιαγραφές τους και την παραμετροποίηση που έχουν λάβει.

5.1.13 Διενέργεια ελέγχου επί της διαδικασίας ανάπτυξης συστημάτων

Το πεδίο των δραστηριοτήτων του ελεγκτή ΙΤ στο ζήτημα της ανάπτυξης/ απόκτησης και συντήρησης των πληροφοριακών συστημάτων είναι ευρύ και εκτείνεται από την στιγμή της απόφασης ανάπτυξης ή απόκτησης έως την στιγμή ολοκλήρωσης της διαδικασίας ανάπτυξης ή απόκτησης. Ειδικότερα:

* Ο ελεγκτής ΙΤ δύναται να πραγματοποιήσει συναντήσεις με τα μέλη της ομάδας έργου ανάπτυξης ή απόκτησης ενός πληροφοριακού συστήματος, προκειμένου να κατανοήσει τους βασικούς στόχους αυτού, τις απαιτήσεις του και να προσδιορίσει τα σημεία που απαιτείται η εισαγωγή δικλείδων ασφαλείας.
* Ο ελεγκτής ΙΤ δύναται να πραγματοποιήσει συναντήσεις με τα μέλη της ομάδας έργου ανάπτυξης ή απόκτησης ενός πληροφοριακού συστήματος, προκειμένου να συζητήσουν επί της επάρκειας και αποτελεσματικότητας των εφαρμοζόμενων δικλείδων ασφαλείας για να κατανοήσει τους σημαντικούς κινδύνους που αντιμετωπίζει ο οργανισμός και να αξιολογήσει την έκθεση του οργανισμού σε αυτούς.
* Σε συνέχεια των ανωτέρω, ο ελεγκτής ΙΤ, επικαλούμενος αξιόπιστες και διεθνώς παραδεδειγμένες αρχές και πλαίσια, δύναται να συζητήσει με την ομάδα έργου για την ενδυνάμωση ορισμένων δικλείδων ασφαλείας προκειμένου να αντιμετωπιστούν οι κίνδυνοι που σχετίζονται με την ανάπτυξη ή απόκτηση ενός πληροφοριακού συστήματος και η περαιτέρω λειτουργία του, μετά την ανάπτυξή του.
* Επιπλέον, ο ελεγκτής ΙΤ δύναται να πραγματοποιεί περιοδικές συναντήσεις με τα μέλη της ομάδας έργου και να μελετάει τα εγχειρίδια λειτουργίας των υπό ανάπτυξη/ απόκτηση πληροφοριακών συστημάτων προκειμένου να παρακολουθεί την ορθή εκτέλεση της διαδικασίας ανάπτυξης ή απόκτησης, την ορθή εφαρμογή των σχετιζόμενων δικλείδων ασφαλείας, την ικανοποίηση των απαιτήσεων των χρηστών από το υπό ανάπτυξη ή απόκτηση πληροφοριακό σύστημα. Στο πλαίσιο αυτό, ο ο ελεγκτής ΙΤ θα πρέπει να επισκοπεί τα ελεγκτικά ίχνη (audi trails) για να ελέγξει αν οι διαδικασίες τηρούνται και αν οι δικλείδες ασφαλείας που σχετίζονται με την ασφάλεια του πληροφοριακού συστήματος και με την επεξεργασία των δεδομένων σε αυτό εφαρμόζονται αποτελεσματικά. Τα ελεγκτικά ίχνη (audit trails) στην διαδικασία ανάπτυξης ενός πληροφοριακού συστήματος περιλαμβάνουν ενέργειες όπως:
* Ιστορικό των εντολών εργασίας
* Ιστορικό εισόδων και εξόδων στο σύστημα
* Ιστορικό διαγραφών
* Επάρκεια δραστηριοτήτων για την σύγκρουση καθηκόντων
* Επάρκεια δραστηριοτήτων διασφάλισης ποιότητας της διαδικασίας ανάπτυξης του πληροφοριακού συστήματος.
* Ο ελεγκτής ΙΤ δύναται να προσδιορίσει και να ελέγξει την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα των δικλείδων ασφαλείας σχετικά με την ασφάλειας της βάσης δεδομένων για να διασφαλίσει την ακεραιότητα της.
* Φυσικά, ο ελεγκτής ΙΤ δύναται να συμμετέχει σε συναντήσεις μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας ανάπτυξης ή απόκτησης ενός πληροφοριακού συστήματος.
* Ο ελεγκτής ΙΤ δύναται να λάβει και να μελετήσει την μεθοδολογία και τα αποτελέσματα δοκιμών του υπό ανάπτυξη πληροφοριακού συστήματος προκειμένου να προσδιορίσει αν ικανοποιούνται οι απαιτήσεις και αν τηρούνται οι προδιαγραφές που είχαν τεθεί.
* Ο ελεγκτής ΙΤ δύναται να λάβει και να μελετήσει την μεθοδολογία και τα αποτελέσματα δοκιμών του υπό ανάπτυξη πληροφοριακού συστήματος προκειμένου να αξιολογήσει την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών συντήρησης.
* Ο ελεγκτής ΙΤ δύναται να αξιολογήσει την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών συντήρησης του πληροφοριακού συστήματος, να συζητήσει με τους χρήστες του συστήματος και να λάβει αρχεία καταγραφής των σχολίων ή των παρατηρήσεων αυτών.
* Τέλος, ο ελεγκτής ΙΤ, σε σχέση με την συντήρηση του πληροφοριακού συστήματος, δύνανται να ελέγξει τις ήδη εκτελεσμένες διαδικασίες συντήρησης προκειμένου να διασφαλίσει την τήρηση των σχεδιασμένων διαδικασιών συντήρησης.

Επιπλέον, πέραν των παραπάνω, που αφορούν την διαδικασία ανάπτυξης ή απόκτησης ενός πληροφοριακού συστήματος, ο ελεγκτής ΙΤ δεν θα πρέπει να παραβλέπει το γεγονός ότι όλη αυτή η διαδικασία αντιμετωπίζεται, ή τουλάχιστον θα έπρεπε να αντιμετωπίζεται από τον οργανισμό ως ένα έργο (project) το οποίο θα πρέπει να διοικείται κατάλληλα (project managent). Στο πλαίσιο αυτό, ο ελεγκτής ΙΤ λοιπόν θα πρέπει να επισκοπεί την τεκμηρίωση της εφαρμογής των διαδικασιών ανάπτυξης ενός πληροφοριακού συστήματος, να παρίσταται ως παρατηρητής στις σχετικές συναντήσεις και να παρέχει συμβουλές σχετικά με τις δικλείδες ασφαλείας σε όλες τις φάσεις της ανάπτυξης ενός πληροφοριακού συστήματος. Επιπλέον, στο πλαίσιο της διοίκησης ενός έργου και πιο συγκεκριμένα στο πλαίσιο της διοίκησης του έργου της ανάπτυξης ενός πληροφοριακού συστήματος, ο ελεγκτής ΙΤ δύναται να επισκοπεί:

* Τις διαδικασίες και τα πρακτικά τεκμηρίωσης της επισκόπησης από μια Επιτροπή που απαρτίζεται από ανώτατα διοικητικά στελέχη του οργανισμού.
* Τις διαδικασίες και τις μεθοδολογίες για την διαχείριση των κινδύνων που αντιμετωπίζει το εν λόγω έργο.
* Θέματα σχετικά με την κοστολόγηση του έργου και την παρακολούθηση της ορθής εκτέλεσής του από άποψη κόστους.
* Τις διαδικασίες για τον προγραμματισμό των απαιτούμενων ενεργειών.
* Τις διαδικασίες που σχετίζονται με την σύνταξη και αποστολή αναφορών σχετικά με το έργο στην διοίκηση του οργανισμού.
* Τις διαδικασίες σχετικά με ενδεχόμενες αλλαγές στο εύρος του έργου.
* Τον βαθμό ανάμειξης τυχόν ενδιαφερόμενων μερών στην διαδικασία εκτέλεσης ή διοίκησης του έργου.
* Τις διαδικασίες ολοκλήρωσης εργασιών.

Όλα τα παραπάνω, θα πρέπει να μελετώνται στο πλαίσιο διοίκησης του έργου της ανάπτυξης ενός πληροφοριακού συστήματος από έναν οργανισμό, και επιπλέον, θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τους στόχους που έχουν τεθεί για κάθε φάση του έργου, τα μέλη της ομάδας έργου σε κάθε φάση του έργου και τα παραδοτέα κάθε φάσης, ένα συνολικό χρονοδιάγραμμα που περιλαμβάνει τις ημερομηνίες ολοκλήρωσης κάθε φάσης έργου, και μια εκτίμηση του κόστους κάθε φάσης και των απαιτούμενων πόρων.

Εξίσου σημαντική είναι η συνδρομή ενός ελεγκτή ΙΤ στο στάδιο της απόφασης ανάπτυξης ή απόκτησης ενός πληροφοριακού συστήματος, δηλαδή πριν εκκινήσει η εκτέλεση του εν λόγω έργου. Ο ελεγκτής ΙΤ θα πρέπει να:

* Επισκοπήσει την διαδικασία λήψης απόφασης, τα σχετικά έγγραφα τεκμηρίωσης σχετικά με την λογικότητά τους.
* Προσδιορίσει αν τα στοιχεία κόστους που έχουν χρησιμοποιηθεί για την λήψη απόφασης, σε σχέση με τα αναμενόμενα οφέλη αυτής είναι λογικά και τα αποτελέσματα της ανάλυσης κόστους-οφέλους είναι αποδεκτά.
* Προσδιορίσει την σημαντικότητα της ανάγκης που αυτή η απόφαση έρχεται να καλύψει.
* Προσδιορίσει αν τυχόν εναλλακτικές επιλογές που βασίζονται σε ήδη υφιστάμενα πληροφοριακά συστήματα έχουν αναγνωριστεί και έχουν ληφθεί υπόψη στην διαδικασία λήψης απόφασης για την ανάπτυξη ή απόκτηση ενός νέου πληροφοριακού συστήματος.
* Εντέλει, να προσδιορίσει αν η απόφαση για ανάπτυξη ή απόκτηση ενός πληροφοριακού συστήματος είναι λογική ή όχι.

Η απόφαση όμως ενός οργανισμού για το αν θα επιλέξει την ανάπτυξη ενός πληροφοριακού συστήματος έχει ως οδηγό, όπως έχουμε ήδη προαναφέρει τις απαιτήσεις των χρηστών αυτού του συστήματος. Ο ελεγκτής ΙΤ θα πρέπει να αναγνωρίσει και να κατανοήσει την σημαντικότητα του σταδίου αυτού στην διαδικασία λήψης απόφασης αλλά και στην όλη διοίκηση του σχετικού έργου. Θα πρέπει λοιπόν να:

* Λάβει μια λίστα των απαιτήσεων των χρηστών και να επιβεβαιώσει αυτές μέσω συνεντεύξεων με επιλεγμένο δείγμα χρηστών.
* Αξιολογήσει τον βαθμό εκπροσώπησης όλων των ενδιαφερόμενων ομάδων χρηστών στις ομάδες που έχουν δημιουργηθεί για την επιτυχή ολοκλήρωση του έργου της ανάπτυξης ή απόκτησης ενός πληροφοριακού συστήματος.
* Επιβεβαιώσει ότι η απόφαση για την εκκίνηση του εν λόγω έργου φέρει την έγκριση της ανώτατης Διοίκησης.
* Επιβεβαιώσει ότι η εκτίμηση του κόστους πάνω στην οποία βασίζεται η απόφαση της διοίκησης για το εν λόγω έργο έχει γίνει γνωστή και κατανοητή από την διοίκηση.
* Προσδιορίσει ότι ένας επαρκής αριθμός συμβούλων- παρόχων πληροφοριακών συστημάτων έχει λάβει την ζήτηση του οργανισμού καθώς και των αναγκών- απαιτήσεων που επιχειρεί ο οργανισμός να καλύψει.

Ειδικά για το τελευταίο, και στην επιλογή της απόκτησης ενός πληροφοριακού συστήματος, ο ελεγκτής ΙΤ θα πρέπει να:

* Αναλύσει την τεκμηρίωση την μελέτης σκοπιμότητας προκειμένου να αξιολογήσει αν η απόφαση απόκτησης είναι η κατάλληλη.
* Να ελέγξει την αίτηση ενδιαφέροντος προμήθειας προς τους συμβούλους- παρόχους πληροφοριακών συστημάτων για να βεβαιωθεί ότι παρέχει πλήρη πληροφόρηση σε αυτούς αλλά και ότι δημιουργεί σε αυτούς ορισμένες υποχρεώσεις οι οποίες διασφαλίζουν την κάλυψη των αναγκών του οργανισμού.
* Να προσδιορίσει τον βαθμό συμμόρφωσης του επιλεχθέντος συμβούλου- παρόχου πληροφοριακών συστημάτων με τους όρους και το εν γένει περιεχόμενο της αίτησης αγοράς.
* Να ελέγξει την αντιστοίχιση του περιεχομένου της αίτησης αγοράς με την σύμβαση που ο οργανισμός θα συνάψει με τον επιλεχθέντα σύμβουλο- πάροχο πληροφοριακών συστημάτων.
* Να προσδιορίσει αν η σύμβαση και σε ποιο βαθμό, ελέγχθηκε ως προς την νομιμότητά της, από την νομική υπηρεσία του οργανισμού.

Αφού ολοκληρωθούν τα παραπάνω, ο ελεγκτής ΙΤ θα πρέπει να συγκεντρώσει τις προσπάθειες του στον έλεγχο του βασικού σταδίου της ανάπτυξης ή απόκτησης ενός πληροφοριακού συστήματος. Δηλαδή, θα πρέπει να:

* Επισκοπήσει τα διαγράμματα ροής των διαδικασιών προκειμένου να διασφαλίσει την συμφωνία τους με το αρχικό γενικό σχέδιο, και πως τυχόν αλλαγές φέρουν τις απαραίτητες εγκρίσεις από τα κατάλληλα ιεραρχικά επίπεδα στην οργανογραμματική διάρθρωση του οργανισμού.
* Επισκοπήσει τις δικλείδες ασφαλείας εισαγωγής, επεξεργασίας των δεδομένων στο πληροφοριακό σύστημα καθώς και τις δικλείδες ασφαλείας των εξαχθέντων πληροφοριών για την καταλληλότητά τους.
* Διενεργήσει συνεντεύξεις με βασικές κατηγορίες χρηστών του συστήματος προκειμένου να προσδιορίσει τον βαθμό κατανόησής τους στον τρόπο λειτουργίας του συστήματος και τον βαθμό εμπλοκής τους- συμπερίληψης των απαιτήσεων τους στον σχεδιασμό του συστήματος.
* Αξιολογήσει την επάρκεια των μηχανισμών για ελεγκτικά ίχνη (audit trails) προκειμένου να διασφαλίσει την επάρκεια αυτών στην εκπλήρωση των στόχων της ύπαρξης ιχνηλασιμότητας και λογοδοσίας.
* Επιβεβαιώσει την ακεραιότητα και την ορθότητα των υπολογισμών των επεξεργασιών.
* Επιβεβαιώσει ότι το σύστημα είναι σε θέση να αναγνωρίσει λανθασμένα δεδομένα.
* Επισκοπήσει τα αποτελέσματα της εφαρμοζόμενης μεθοδολογίας σχετικά με την διασφάλιση ποιότητας κατά την διάρκεια της ανάπτυξης του πληροφοριακού συστήματος.
* Επιβεβαιώσει ότι τυχόν εντοπισθέντα σφάλματα έχουν διορθωθεί.
* Επισκοπήσει το πλάνο δοκιμών του συστήματος κατά το στάδιο της ανάπτυξής του σχετικά με την πληρότητά του.
* Επισκοπήσει την διαδικασία για την διενέργεια δοκιμών προκειμένου να διασφαλίσει ότι υπάρχουν τα κατάλληλα βήματα όταν σφάλματα εντοπίζονται στις δοκιμές (διόρθωσή τους, έγκριση για διόρθωσή τους κτλ.).
* Επισκοπήσει τα αποτελέσματα των δοκιμών προκειμένου να διασφαλίσει ότι λανθασμένα δεδομένα αναγνωρίζονται και εμποδίζονται να προχωρήσουν σε επεξεργασία πριν την διόρθωσή τους.
* Επιβεβαιώσει την ορθότητα και την ακρίβεια των παραγόμενων αναφορών που προκύπτουν από την επεξεργασία των εισαγόμενων δεδομένων, και οι οποίες παραλαμβάνονται από την διοίκηση προκειμένου να την υποστηρίξουν, μέσω της παροχής πληροφόρησης, στην λήψη αποφάσεων.
* Διενεργήσει συνεντεύξεις με βασικές κατηγορίες χρηστών του συστήματος προκειμένου να προσδιορίσει τον βαθμό κατανόησής τους επί των νέων διαδικασιών που υποστηρίζονται από το σύστημα, και τον βαθμό κατανόησής τους στα εγχειρίδια λειτουργίας του συστήματος.
* Επιβεβαιώσει ότι η ασφάλεια του υπό ανάπτυξη πληροφοριακού συστήματος είναι σε υψηλά επίπεδα, σύμφωνα με όσα προβλέπονταν στον σχεδιασμό της.
* Επισκοπήσει την διαδικασία έγκρισης νέων εκδόσεων του συστήματος, στις οποίες έχουν ενσωματωθεί οι διορθώσεις των σφαλμάτων που προέκυψαν από τις δοκιμές. Στο πλαίσιο αυτό, ο ελεγκτής ΙΤ θα πρέπει να διασφαλίσει ότι υφίστανται δικλείδες ασφαλείας οι οποίες δεν επιτρέπουν στον σύμβουλο- πάροχο του πληροφοριακού συστήματος να αντικαταστήσει αυτή την έκδοση του συστήματος, χωρίς την ύπαρξη συμφωνημένων ενεργειών από τον οργανισμό.

Όπως προαναφέρθηκε, το εύρος των δραστηριοτήτων του ελεγκτή ΙΤ δεν περιορίζεται σε όσα έχουν ήδη αναφερθεί. Αφού ολοκληρωθεί η ανάπτυξη του συστήματος, ο ελεγκτής ΙΤ θα πρέπει να διενεργήσει έναν έλεγχο, δίνοντας ένα εύλογο χρονικό διάστημα στον οργανισμό να διορθώσει τυχόν εντοπισθέντα προβλήματα που προέκυψαν από την έναρξη χρήσης του νέου συστήματος, στον οποίο θα:

* Προσδιορίσει αν οι στόχοι από την λειτουργία του νέου πληροφοριακού συστήματος, σε επίπεδο κάλυψης των απαιτήσεων των χρηστών που είχαν τεθεί, επιτεύχθηκαν. Για τον σκοπό αυτό, θα πρέπει να επισκοπήσει τα αιτήματα των χρηστών για επίλυση παρουσιαζόμενων προβλημάτων, τυχόν απορίες τους στον τρόπο λειτουργίας του νέου συστήματος κτλ.
* Προσδιορίσει αν τα πλεονεκτήματα, από άποψη κόστους, από την εισαγωγή του νέου συστήματος, που είχαν αναγνωριστεί στο αρχικό στάδιο της μελέτης για την λήψη απόφασης επιβεβαιώνονται και αναφέρονται ορθώς και ακριβώς στην διοίκηση του οργανισμού.
* Επισκοπήσει τυχόν αλλαγές που προέκυψαν στο πληροφοριακό σύστημα προκειμένου να κατανοήσει αν οι αλλαγές αυτές δεικνύουν ή υποκρύπτουν σφάλματα κατά τον σχεδιασμό του συστήματος, ή κατά την μετατροπή των απαιτήσεων των χρηστών σε διαδικασίες και ρουτίνες του συστήματος.
* Επισκοπήσει τις εφαρμοζόμενες δικλείδες ασφαλείας στο πληροφοριακό σύστημα προκειμένου να διαπιστώσει αν αυτές λειτουργούν αποτελεσματικά, με βάση τον τρόπο που είχαν σχεδιαστεί στην φάση του σχεδιασμού του συστήματος (και στο οποίο, ο ελεγκτής ΙΤ, με βάση τα παραπάνω, είχε συνεισφορά).
* Επισκοπήσει τα αρχεία καταγραφής σφαλμάτων (logs) προκειμένου να διαπιστώσει επαναλαμβανόμενα σφάλματα τα οποία ενδεχομένως οφείλονται σε μη ορθό σχεδιασμό του συστήματος και σε μη επαρκή και αποτελεσματικό αριθμό δοκιμών του συστήματος πριν την έναρξη της εφαρμογής του.
* Επισκοπήσει την διαδικασία επεξεργασίας των εισαχθέντων δεδομένων προκειμένου να διασφαλίσει ότι προκύπτουν αξιόπιστα και ακριβή δεδομένα και αναφορές.

Τέλος, μετά την εφαρμογή του νέου συστήματος, ξεκινάει η φάση της συνεχούς βελτίωσης, ανάπτυξης και συντήρησής του. Η φάση αυτή διαρκεί έως την αντικατάσταση το πληροφοριακού συστήματος από τον οργανισμό. Κατά την φάση αυτή, ο οργανισμός είτε διορθώνει σφάλματα που αναγνωρίζονται από την λειτουργία του συστήματος, είτε ενισχύει τις δυνατότητές του μέσω επεκτάσεων και βελτιώσεων. Ο ελεγκτής ΙΤ σε αυτή την φάση θα πρέπει να:

* Επιβεβαιώσει την ύπαρξη διαδικασιών σχετικά με την ταξινόμηση, προτεραιοποίηση και έγκριση αλλαγών στο σύστημα.
* Επιβεβαιώσει την ύπαρξη διαδικασιών σχετικά με την ανάγκη έκτακτων αλλαγών στο σύστημα και τα βήματα τροποποίησης του σε αυτές τις περιπτώσεις.
* Επισκοπήσει τα αρχεία καταγραφής αλλαγών (logs) προκειμένου να διασφαλίσει ότι όλες οι αλλαγές που αιτήθηκαν χρήστες ή προέκυψαν, έλαβαν χώρα.
* Διενεργήσει συνεντεύξεις με επιλεγμένες κατηγορίες χρηστών του συστήματος προκειμένου να κατανοήσει τον βαθμό ικανοποίησης τους από την αλλαγή του πληροφοριακού συστήματος. Μέσω αυτών δύναται να αναγνωριστούν και να αξιολογηθεί το ποσοστό των χρηστών που νιώθουν ανασφαλείς από αυτή την αλλαγή, το ποσοστό των χρηστών που πλέον δεν νιώθει ικανοποιημένο από τον οργανισμό κτλ.
* Αξιολογήσει την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα της ασφάλειας του νέου πληροφοριακού συστήματος, ειδικά σε ζητήματα πρόσβασης, σε ζητήματα αποτροπής της σύγκρουσης συμφερόντων, σε ζητήματα προστασίας των προσωπικών δεδομένων, των εταιρικών δεδομένων κτλ.
* Λάβει δείγμα από το σύνολο των αλλαγών του συστήματος προκειμένου να:
* Προσδιορίσει αν οι αλλαγές που έλαβαν χώρα στο σύστημα έχουν αντίστοιχα ενημερώσει και τα εγχειρίδια χρήσης και λειτουργίας του συστήματος.
* Προσδιορίσει αν οι αλλαγές έλαβαν χώρα σύμφωνα με τα προβλεπόμενα.
* Αξιολογήσει την επάρκεια των διαδικασιών σχετικά με την διαχείριση των αλλαγών στο πληροφοριακό σύστημα.
* Γενικά, να επισκοπήσει τις διαδικασίες του οργανισμού που σχετίζονται με τις αλλαγές των πληροφοριακών συστημάτων προκειμένου να εντοπίσει περιοχές σε αυτές, οι οποίες τροποποιούμενες, θα αύξαναν τον βαθμό αποτελεσματικότητας, θα μείωναν τον χρόνο που διαρκούν αυτές και θα αύξαναν τον βαθμό ικανοποίησης των χρηστών.

5.1.14 Διενέργεια ελέγχου επί των Electronic Data Interchange

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει, οι κίνδυνοι που σχετίζονται με την ασφάλεια των πληροφοριακών συστημάτων ενός οργανισμού μπορούν να αντιμετωπιστούν με την λειτουργία γενικών δικλείδων ασφαλείας σε συνδυασμό με την λειτουργία δικλείδων ασφαλείας των εφαρμογών και δικλείδων ασφαλείας που σχετίζονται με την διαδικασία της ηλεκτρονικής ανταλλαγής δεδομένων (Electronic Data Interchange- EDI). Ο συνδυασμός αυτών των δικλείδων ασφαλείας είναι πολύ σημαντικός προκειμένου αφενός να διασφαλιστεί η ορθή μεταφορά δεδομένων μεταξύ εφαρμογών, τόσο εντός όσο και εκτός του οργανισμού, και αφετέρου να διατηρείται η απαραίτητη ιστορικότητα για την τεκμηρίωση των συναλλαγών του οργανισμού, όταν προκύψουν διαφωνίες (πχ. ως προς το υπόλοιπο ενός πελάτη του οργανισμού σε σχέση με τα εκδοθέντα και απεσταλμένα, μέσω EDI παραστατικών).

Με βάση τα παραπάνω, οι δικλείδες ασφαλείας που σχετίζονται με την προστασία των μεταδόσεων μέσω EDI είναι:

* Οι οργανισμοί που συμφωνούν στην ανταλλαγή δεδομένων μέσω EDI ουσιαστικά επεκτείνουν την ήδη υφιστάμενη επιχειρηματική τους σχέση σε μια νέα βάση, η οποία θα πρέπει να καθοριστεί με τέτοιο τρόπο ώστε και τα δύο μέρη να μπορούν να είναι συνεπή στις υποχρεώσεις τους και να υπάρχει το κατάλληλο επίπεδο εμπιστευτικότητας. Ο καθορισμός αυτής της σχέσης ορίζεται συνήθως σε ένα νομικό έγγραφο, το οποίο καθορίζει τους τύπους των δεδομένων που πρόκειται να ανταλλαχθούν και τις ευθύνες και των δύο μερών στον χειρισμό και στην επεξεργασία των δεδομένων.
* Πρότυπα που καθορίζουν την μορφή και το περιεχόμενο των μηνυμάτων προκειμένου να μην εμφανιστούν σφάλματα κατά την μετάδοσή τους.
* Δικλείδες ασφαλείας που καθορίζουν την ορθή μετατροπή των προαναφερθέντων προτύπων σε ρουτίνες των εφαρμογών.
* Ο παραλήπτης των μεταδόσεων (είτε είναι μια εφαρμογή του οργανισμού είτε του άλλου οργανισμού) θα πρέπει να έχει εγκατεστημένες δικλείδες ασφαλείας που θα διασφαλίζουν την λογικότητα των παραληφθέντων μηνυμάτων.
* Δικλείδες ασφαλείας που διαφυλάττουν τα μηνύματα μετάδοσης από μεταβολές από μη εξουσιοδοτημένους χρήστες και που διασφαλίζουν την δυνατότητα ιχνηλασιμότητας τυχόν τέτοιων μεταβολών.
* Διαδικασίες του οργανισμού που καθορίζουν τους εξουσιοδοτημένους χρήστες για την μετάδοση και λήψη μηνυμάτων.
* Διαδικασίες του οργανισμού που καθορίζουν ότι τα μηνύματα που μεταδίδονται είναι εγκεκριμένα ως προς τον τύπο τους.
* Ύπαρξη εναλλακτικών καναλιών μετάδοσης των δεδομένων προκειμένου να αντιμετωπιστεί ο κίνδυνος φόρτου των καναλιών μεταδόσεων και ο κίνδυνος των συνεπειών κακόβουλων ενεργειών στα κανάλια μετάδοσης.
* Τα δεδομένα που μεταδίδονται θα πρέπει να είναι κρυπτογραφημένα.
* Οι μεταδόσεις δεδομένων θα πρέπει να συνοδεύονται από ηλεκτρονικές υπογραφές.
* Κωδικοί αυθεντικοποίησης των μεταδιδόμενων μηνυμάτων θα πρέπει να υπάρχουν προκειμένου να ταυτοποιείται η ακρίβεια και η εγκυρότητα του περιεχομένου των μηνυμάτων του αποστολέα με αυτό του παραλήπτη.
* Σημαντικό σημείο σε κάθε μετάδοση μηνυμάτων αποτελεί η επιβεβαίωση του παραλήπτη ότι έλαβε ορθώς το μήνυμα. Η επιβεβαίωση αυτή έρχεται μέσω της εγκατάστασης και εφαρμογής δικλείδων ασφαλείας επί της εφαρμογών (application controls), οι οποίες παρέχουν την δυνατότητα επιβεβαίωσης της ορθότητας των μεταδόσεων.
* Η δυνατότητα των καναλιών μετάδοσης μηνυμάτων να εξελίσσονται και να βελτιώνονται σύμφωνα με την ταχεία εξάπλωση της τεχνολογίας.
* Η δυνατότητα των εφαρμογών ενός οργανισμού να είναι συμβατές με τα κανάλια μετάδοσης μηνυμάτων, χωρίς να απαιτούνται σημαντικές αλλαγές στις χρησιμοποιούμενες εφαρμογές.
* Η χρήση τεχνολογιών κρυπτογράφησης ειδικά όταν τα μηνύματα μεταδίδονται μέσω ίντερνετ.
* Η διενέργεια ελέγχων για να διασφαλιστεί ότι σφάλματα των δεδομένων εντοπίζονται και διορθώνονται πριν την έναρξη της μετάδοσης.
* Η σύγκριση των δεδομένων μιας μετάδοσης μεταξύ αποστολέα και παραλήπτη σε προκαθορισμένα χρονικά διαστήματα για να εντοπιστούν τυχόν σφάλματα μετάδοσης έγκαιρα.
* Διενέργεια ελέγχων επί των σταθερών στοιχείων του παραλήπτη των δεδομένων όταν πρόκειται για άλλο οργανισμό, προκειμένου να τηρούνται επικαιροποιημένα και έγκυρα δεδομένα.
* Ο περιορισμός των εξουσιοδοτημένων υπαλλήλων ή/ και εφαρμογών να εκκινήσουν μια μετάδοση δεδομένων.
* Ο διαχωρισμός των καθηκόντων της εξουσιοδότησης μιας μετάδοσης δεδομένων και των καθηκόντων εκτέλεσης της μετάδοσης δεδομένων.
* Διατήρηση τεκμηρίωσης της έγκρισης αλλαγών των διαδικασιών μεταδόσεων.
* Καταγραφή των δεδομένων προς μετάδοση που αφορούν πληρωμές προκειμένου να εγκριθούν πριν την έναρξη μετάδοσης.
* Καταγραφή μεταδόσεων ασυνήθιστων μεγάλου όγκου δεδομένων προκειμένου να εγκριθούν πριν την έναρξη μετάδοσης.
* Μεταφορά των υπό μεταφορά δεδομένων σε μια μεταβατική ηλεκτρονική τοποθεσία, πριν την έναρξη της μετάδοσης.
* Χρήση αυτοματοποιημένων δικλείδων ασφαλείας και όχι χειροκίνητων δικλείδων ασφαλείας.

Ο ελεγκτής ΙΤ θα πρέπει να έχει γνώση των παραπάνω και, είτε με την χρήση δείγματος επί του συνολικού πληθυσμού, είτε επί του συνολικού πληθυσμού, να διενεργεί ελεγκτικές διαδικασίες προκειμένου να αξιολογήσει την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα του EDI. Πιο συγκεκριμένα, θα πρέπει να:

* Ελέγξει τις εφαρμοζόμενες διαδικασίες κρυπτογράφησης προκειμένου να διασφαλιστεί η αυθεντικότητα, η ακεραιότητα και η εμπιστευτικότητα των συναλλαγών.
* Διενεργήσει ελεγκτικές τεχνικές (όπως edit checks για παράδειγμα) προκειμένου να αναγνωρίσει σφάλματα σε συναλλαγές.
* Διενεργήσει ελεγκτικές τεχνικές προκειμένου να αξιολογήσει την λογικότητα και την εγκυρότητα των συναλλαγών.
* Επιβεβαιώσει ότι όλες οι μεταδόσεις δεδομένων καταγράφονται ως ληφθείσες από τον παραλήπτη.
* Επιβεβαιώσει το πλήθος και την αξία των μεταδιδόμενων δεδομένων μέσω υπολογισμού συνόλων και μετέπειτα σύγκρισής τους με τα σύνολα του αποστολέα και του παραλήπτη (είτε αυτός είναι μια άλλη εφαρμογή του οργανισμού, είτε εφαρμογή άλλου οργανισμού).
* Επιβεβαιώσει την ορθότητα των στοιχείων του παραλήπτη, ειδικά αν πρόκειται για εφαρμογή άλλου οργανισμού.
* Διερευνήσει το ενδεχόμενο να εγκαταστήσει ειδικά λογισμικά στα τερματικά που χρησιμοποιούνται για μεταδόσεις δεδομένων με σκοπό να αποθηκεύει για ελεγκτικούς σκοπούς τα μεταδιδόμενα δεδομένα.
* Διερευνήσει το ενδεχόμενο να εγκαταστήσει ειδικά λογισμικά στα τερματικά που χρησιμοποιούνται για την παραλαβή μεταδιδόμενων δεδομένων με σκοπό να τα αποθηκεύει για ελεγκτικούς σκοπούς.

Ολοκληρώνοντας, είναι πολύ σημαντικό να ειπωθεί, ότι καθώς τα συστήματα EDI χρησιμοποιούνται όλο και πιο συχνά από τους οργανισμούς, οι μονάδες εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να εντάξουν στα προγράμματα ελέγχων του σχετικά ελεγκτικά έργα, ταυτόχρονα με την συνεχή εκπαίδευσή και κατάρτιση των ελεγκτών ΙΤ καθώς η ανάπτυξη της τεχνολογίας είναι συνεχής και ραγδαία.

5.1.15 Περιστατικά απάτης και έλεγχοι ΙΤ

Η χρήση της τεχνολογίας και των λύσεων που παρέχει, επιτρέπει στις μονάδες εσωτερικού ελέγχου να διενεργούν είτε αυτοματοποιημένους ελέγχους είτε να λαμβάνουν την συνδρομή της τεχνολογίας όποτε απαιτείται. Τα παραπάνω, βρίσκουν εφαρμογή και στον ελέγχους που σχετίζονται με την πρόληψη ή την διερεύνηση περιστατικών απάτης, καθώς έχουν αναπτυχθεί ειδικά λογισμικά τα οποία υποστηρίζουν τόσο την διερεύνηση περιστατικών απάτης όσο και την αναγνώριση red flags στο πεδίο της πρόληψης περιστατικών απάτης. Τα λογισμικά αυτά περιλαμβάνουν την διατήρηση, την αναγνώριση και την εξαγωγή των σχετικών δεδομένων καθώς και την υποβοήθηση της διαδικασίας τεκμηρίωσης εικασιών ή πληροφοριών. Παραδείγματα αυτών των λειτουργιών των λογισμικών αποτελούν:

* Η ανάκτηση διαγραμμένων e-mails.
* Η παρακολούθηση των e-mails συγκεκριμένων χρηστών για τον εντοπισμό red flags, πάντα στο πλαίσιο και σε συμμόρφωση με τα ισχύοντα νομικά και κανονιστικά πλαίσια.
* Διεξαγωγή ερευνών σε υπαλλήλους/ χρήστες των πληροφοριακών συστημάτων, των οποίων η εργασιακή σχέση έληξε.
* Ανάκτηση αρχείων μετά την ολική διαγραφή δεδομένων (format) ενός σκληρού δίσκου.

Ουσιαστικά, τα λογισμικά αυτά, με βάση τα παραπάνω, βοηθούν τους οργανισμούς και κατ’ επέκταση τις μονάδες εσωτερικού ελέγχου να ελέγχουν και να παρακολουθούν την αλυσίδα της ευθύνης και της «ιδιοκτησίας» δεδομένων και διαδικασιών με σκοπό αφενός να τεκμηριώσουν με αποδεικτικά στοιχεία ενδείξεις περιστατικών απάτης και αφετέρου να διευκολύνουν την απόδοση ευθυνών όταν τα περιστατικά απάτης είναι βέβαια και τεκμηριωθούν.

Όπως αναφέραμε και στο σχετικό κεφάλαιο του παρόντος μέρους, οι μονάδες εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να διενεργούν αξιολόγηση των κινδύνων που σχετίζονται με την απάτη. Καθώς η μονάδα εσωτερικού ελέγχου αξιολογεί τις ενέργειες του οργανισμού για την διενέργεια μιας ολοκληρωμένης αξιολόγησης κινδύνων θα πρέπει να ενθαρρύνει την συμπλήρωση της με κινδύνους που σχετίζονται με την απάτη και πιο συγκεκριμένα με σχήματα απάτης που εμπλέκουν τα πληροφοριακά συστήματα του οργανισμού. Στο πλαίσιο αυτό η συνδρομή των εμπλεκόμενων με την λειτουργία των πληροφοριακών συστημάτων ενός οργανισμού εργαζόμενων είναι σημαντική. Σε αυτούς περιλαμβάνονται η διοίκηση των πληροφοριακών συστημάτων (CIO), οι επικεφαλής της ασφάλειας των πληροφοριακών συστημάτων (CISO), οι επικεφαλής της Διεύθυνσης, τμήματος, λειτουργίας διαχείρισης κινδύνων, ο επικεφαλής της υπηρεσίας κανονιστικής συμμόρφωσης κτλ. Επιπλέον, στο ίδιο πλαίσιο, ένας μικρότερου μεγέθους οργανισμός ενδεχομένως να μην έχει τις απαραίτητες γνώσεις για την ολοκλήρωση μιας πλήρους διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων. Τότε, θα πρέπει να διερευνηθεί το ενδεχόμενο ανάθεσης αυτών των υπηρεσιών σε εξωτερικούς εξειδικευμένους συμβούλους αλλά και ταυτόχρονα να εκκινήσει διαδικασίες επαγγελματικής ανάπτυξης υφιστάμενων εργαζομένων στο συγκεκριμένο γνωστικό αντικείμενο.

Παρακάτω παρατίθεται ένα απόσπασμα μιας βασικής μορφής αξιολόγησης κινδύνων η οποία αφορά την απάτη που σχετίζεται, αφορά ή εμπλέκει τα πληροφοριακά συστήματα του οργανισμού:

**Πίνακας 6**: Αξιολόγηση κινδύνων απάτης

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **α/α** | **Κίνδυνος** | **Δικλείδες ασφαλείας** | **Προληπτικές/ Κατασταλτικές** | **Πιθανότητα εμφάνισης** | **Αντίκτυπος** |
| 1 | Ανεπαρκείς δικλείδες ασφαλείας που σχετίζονται με το hardware των πληροφοριακών συστημάτων οι οποίες οδηγούν σε αλλαγές, καταστροφή, ή  υπεξαίρεση για προσωπικό όφελος. | •Υψηλής σημαντικότητας hardware των πληροφοριακών συστημάτων βρίσκεται σε ασφαλή κέντρα δεδομένων.  • Η πρόσβαση στα κέντρα δεδομένων επιτρέπεται με βάση τις περιγραφές θέσεων εργασίας.  • Χρησιμοποιούνται διάφορα συστήματα ελέγχου της πρόσβασης,  (π.χ. πρόσβαση με κάρτα, κλειστό κύκλωμα παρακολούθησης, φύλακες κτλ.).  • Ύπαρξη τεκμηριωμένων Πολιτικών και διαδικασιών.  • Υφίστανται και διατηρούνται αρχεία καταγραφής επισκεπτών.  • Καλωδίωση ασφαλείας χρησιμοποιείται στους φορητούς υπολογιστές.  • Σε περιοδική βάση (τριμηνιαία) διενεργείται απογραφή των εν ισχύ σταθμών εργασίας. | Προληπτικές και Κατασταλτικές |  |  |
| 2 | Πρόσβαση σε συστήματα  ή δεδομένα για προσωπικό  όφελος.  α) Πρόσβαση σε προσωπικές πληροφορίες πελατών ή  εργαζομένων (π.χ.,  στοιχεία πιστωτικών καρτών,  πληροφορίες μισθοδοσίας κτλ.).  β) Πρόσβαση σε εμπιστευτικές πληροφορίες του οργανισμού (π.χ. οικονομικές αναφορές, δεδομένα προμηθευτών, στρατηγικά σχέδια κτλ.).  γ) Αντιγραφή και  χρήση λογισμικού  ή δεδομένων με σκοπό την πώληση τους.  δ) Πρόσβαση σε αρχεία καταγραφής δραστηριοτήτων ή άλλων μηχανισμών παρακολούθησης που χρησιμοποιούνται για την διερεύνηση προβλημάτων.  ε) Κατάχρηση τηλεπικοινωνιακών  δικτύων. | • Διαχείριση χρηστών:  -Εκχώρηση μεμονωμένων αναγνωριστικών χρηστών- εργαζομένων.  -Ύπαρξη πολύπλοκων και περιοδικά αναθεωρούμενων κωδικών πρόσβασης.  •Ύπαρξη δικλείδων ασφαλείας που σχετίζονται με τον έλεγχο των προσβάσεων.  •Ύπαρξη διαδικασιών ταυτοποίησης χρηστών (single sign on κτλ.).  •Ύπαρξη δικλείδων ασφαλείας που σχετίζονται με εξουσιοδοτήσεις των προσβάσεων:  -Οι ιεραρχικά ανώτεροι εγκρίνουν την πρόσβαση χρηστών σε δεδομένα.  -Ύπαρξη λιστών ελέγχου πρόσβασης.  • Ύπαρξη τεκμηριωμένων Πολιτικών και διαδικασιών.  • Διαχωρισμός καθηκόντων.  • Δημιουργία και λειτουργία ομάδων απόκρισης σε περιστατικά απάτης που σχετίζονται με πληροφοριακά συστήματα.  • Δικλείδες ασφαλείας σε δίκτυα (π.χ. τείχη προστασίας,  δρομολογητές κτλ.).  • Ύπαρξη διαδικασιών ασφαλούς απομακρυσμένης πρόσβασης.  • Ύπαρξη προγραμμάτων έναντι ιών υπολογιστών και διαδικασιών επιδιορθώσεων των υπολογιστών.  • Περιορισμένη ανάθεση ταυτοτήτων διαχειριστών συστημάτων και εφαρμογών.  • Περιοδική διενέργεια ελέγχων τρωτότητας δικτύων και εφαρμογών.  • Ύπαρξη διαδικασιών διαγραφής αποχωρήσαντων εργαζομένων από την πρόσβαση στο δίκτυο  και τους πληροφοριακούς πόρους.  • Ύπαρξη διαδικασιών συμφωνίας λογαριασμών.  • Ύπαρξη διαδικασιών καταγραφής παραβιάσεων ασφαλείας.  • Ύπαρξη διαδικασιών για περιορισμένη πρόσβαση σε κώδικες λογισμικών.  • Χρήση ψευδών δεδομένων για δοκιμές του συστήματος.  • Ύπαρξη αποκλειστικών και κρυπτογραφημένων  γραμμών επικοινωνιών για τη μετάδοση προσωπικών  πληροφοριών. | Προληπτικές και Κατασταλτικές |  |  |
| 3 | Αλλαγές σε πληροφοριακά συστήματα ή δεδομένα με σκοπό το προσωπικό όφελος (διαχείριση αλλαγών). | • Ύπαρξη διαδικασιών ανάπτυξης λογισμικού.  • Ύπαρξη διαδικασιών διαχείρισης αλλαγών του πληροφοριακού συστήματος  •Διαχωρισμός καθηκόντων.  • Ύπαρξη διαδικασιών περιορισμένης πρόσβασης στο παραγωγικό περιβάλλον.  • Απαίτηση έγκρισης για αλλαγές στο πληροφοριακό σύστημα.  • Ύπαρξη διαδικασιών περιορισμένης πρόσβαση σε κώδικες λογισμικού.  • Ύπαρξη διαδικασιών συμφωνίας λογαριασμών. | Προληπτικές και Κατασταλτικές |  |  |
| 4 | Απάτη από συμβούλους ή προγραμματιστές (ψευδείς, μη υπαρκτές τιμολογήσεις, υπεξαιρέσεις δεδομένων πελατών, προμηθευτών, εργαζομένων κτλ.). | • Όροι σύμβασης (π.χ. διαχείριση εμπιστευτικών  πληροφοριών, ρήτρες εμπιστευτικότητας, δικαίωμα ελέγχου- right to audit).  • Ύπαρξη διαδικασιών περιορισμένης πρόσβασης βάσει των περιγραφών θέσεων εργασίας.  • Ύπαρξη δικλείδων ασφαλείας που σχετίζονται με την πρόσβαση σε εφαρμογές και σε πληροφοριακά συστήματα.  • Ύπαρξη διαδικασιών καταγραφής περιστατικών ασφαλείας.  • Ύπαρξη διαδικασιών συμφωνίας λογαριασμών.  • Ύπαρξη όρων σύμβασης που σχετίζονται με την σύνδεση της αμοιβής του συμβούλου με βασικούς όρους του έργου.  • Διαχωρισμός καθηκόντων.  • Ύπαρξη απαραίτητων εγκρίσεων για την έναρξη συνεργασίας με συμβούλους. | Προληπτικές και Κατασταλτικές |  |  |
| 5 | Συγκρούσεις συμφερόντων με προμηθευτές και εν γένει τρίτα μέρη. | • Ύπαρξη γραμμής αναφοράς παράνομων πρακτικών (hotline).  • Διαχωρισμός καθηκόντων.  • Ύπαρξη ανταγωνιστικών προσφορών για την λήψη μιας υπηρεσίας.  • Ύπαρξη ετήσιας ανακοίνωσης του οργανισμού προς τους  προμηθευτές και τους εργαζόμενους.  • Σύνταξη και επικοινωνία δήλωση επιχειρηματικής ηθικής.  • Ύπαρξη Επιτροπών πιστώσεων και επενδύσεων.  • Ύπαρξη επίσημης λίστας εγκεκριμένων προμηθευτών.  • Ύπαρξη χρηματοοικονομικών δικλείδων ασφαλείας.  • Έλεγχοι ιστορικού και πρότερης πορείας προμηθευτών και τρίτων μερών (background checks). | Προληπτικές και Κατασταλτικές |  |  |
| 6 | Παραβίαση πνευματικών δικαιωμάτων (π.χ. παράνομη λήψη  ή αντιγραφή δεδομένων). | • Οι συνδέσεις peer-to-peer έχουν αποκλειστεί.  • Λειτουργία λογισμικού που αναγνωρίζει εγκατεστημένο  λογισμικό σε σταθμούς εργασίας και σε  διακομιστές.  • Ύπαρξη τεκμηριωμένων Πολιτικών και  διαδικασιών.  • Περιορισμένη πρόσβαση στην εγκατάσταση αρχείων και εφαρμογών πολυμέσων και μη κατάλληλου λογισμικού. | Προληπτικές και Κατασταλτικές |  |  |
| 7 | Υπεξαίρεση δεδομένων από τρίτα μέρη (π.χ. δεδομένα πελατών, εργαζομένων, εμπιστευτικές πληροφορίες του οργανισμού κτλ.). | • Όροι σύμβασης (π.χ. διαχείριση εμπιστευτικών  πληροφοριών, ρήτρες εμπιστευτικότητας, δικαίωμα ελέγχου- right to audit). | Προληπτικές και Κατασταλτικές |  |  |

Συνδέοντας την παρούσα ενότητα με τα το θέμα της ανάπτυξης ή απόκτησης πληροφοριακών συστημάτων από έναν οργανισμό, παρακάτω παρατίθενται ενδεικτικά σχήματα απάτης τα οποία συνδέονται με το ζήτημα της ανάπτυξης πληροφοριακών συστημάτων, ανάλογα με την εκάστοτε φάση της εν λόγω διαδικασίας:

**Πίνακας 7**: Eνδεικτικά σχήματα απάτης IT

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Φάση Διαδικασίας** | **Περιστατικά απάτης** | **Αιτίες** |
| Φάση ορισμού απαιτήσεων | Υπάλληλος δημόσιας υπηρεσίας ανακαλύπτει ότι μπορεί να εκδώσει και εκδίδει πολεοδομικές άδειες για πολίτες, χωρίς να έχει την εξουσιοδότηση να το πράξει. | • Ακατάλληλος έλεγχος ταυτότητας και αναποτελεσματικές  απαιτήσεις ελέγχου πρόσβασης.  • Αναποτελεσματικές απαιτήσεις ασφαλείας για  αυτοματοποιημένες επιχειρηματικές διαδικασίες.  • Έλλειψη διαχωρισμού καθηκόντων. |
| Φάση σχεδιασμού του συστήματος | Υπάλληλος δημόσιας υπηρεσίας αντιλαμβάνεται ότι το σύστημα επιχειρησιακών διαδικασιών δεν έχει καμία εγκατεστημένη δικλείδα ασφαλείας για τις ενέργειές του και έτσι συνεργάζεται με το οργανωμένο έγκλημα για την έκδοση αδειών παραμονής μη δικαιούχων ατόμων. | • Ανεπαρκής προσοχή στις λεπτομέρειες ασφαλείας σε αυτοματοποιημένες διαδικασίες ροής εργασίας.  • Έλλειψη προσοχής σε ευπάθειες ασφαλείας. |
| Φάση εγκατάστασης του συστήματος | Πρώην εργαζόμενος οργανισμού αποκτάει πρόσβαση στο δίκτυο του οργανισμού και αλλάζει τον κώδικα των εφαρμογών, τα δεδομένα πελατών στην βάση δεδομένων κτλ. | Έλλειψη επισκοπήσεων και ελέγχου των κωδικών των λογισμικών ενός οργανισμού. |
| Φάση ανάπτυξης του συστήματος | Υπάλληλος δημόσιας υπηρεσίας εκμεταλλευόμενος την απεριόριστη πρόσβασή του στα συστήματα με δεδομένα πολιτών, εγκαθιστά ιούς σε αυτά με αποτέλεσμα την διακοπή λειτουργίας τους. | • Ανεπαρκής τήρηση των διαδικασιών back up.  • Απεριόριστη πρόσβαση σε όλα τα συστήματα σε συγκεκριμένους υπαλλήλους. |
| Φάση συντήρησης του συστήματος | Απώλειες χιλιάδων ευρώ ενός οργανισμού λόγω διενέργειας απάτης από έναν υπάλληλο, καλύπτονται από τον τελευταίο μέσω τροποποίησης του κώδικα του λογισμικού που τις καταγράφει. | • Έλλειψη επισκοπήσεων και ελέγχου των κωδικών των λογισμικών ενός οργανισμού.  • Δυνατότητα πρόσβασης των τελικών χρηστών ενός λογισμικού στον κώδικά του.  • Αναποτελεσματικές διαδικασίες δημιουργίας αντιγράφων ασφαλείας. |

Οι μονάδες εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να έχουν τα κατάλληλα μέσα προκειμένου να εκπληρώσουν τον ρόλο τους στην πρόληψη, στον περιορισμό και στην διερεύνηση περιστατικών απάτης, όπως αυτός απορρέει από το Διεθνές Πλαίσιο Επαγγελματικής Εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου. Ένα από αυτά τα μέσα, και μάλιστα σημαντικό στην εποχή της αλματώδους ανάπτυξης της τεχνολογίας και της αύξησης του βαθμού ανάμειξης της τεχνολογίας στην καθημερινότητα των ατόμων και των οργανισμών είναι οι εφαρμογές ανάλυσης δεδομένων. Η τεχνολογία ανάλυσης δεδομένων επιτρέπει στις μονάδες εσωτερικού ελέγχου να αναλύουν δεδομένα συναλλαγών για να λάβουν πληροφορίες σχετικά με την λειτουργική αποτελεσματικότητα των δικλείδων ασφαλείας και να προσδιορίσουν και να εντοπίζουν βασικούς δείκτες απάτης (red flags) ή πραγματικά δόλιων ενεργειών. Το εύρος που βρίσκουν εφαρμογή οι τεχνικές ανάλυσης δεδομένων είναι μεγάλο και φυσικά καλύπτει ελεγκτικές ενέργειες για τον εντοπισμό μη υπαρχόντων εργαζομένων στην λίστα μισθοδοσίας ενός οργανισμού έως και ελεγκτικές ενέργειες για τον εντοπισμό διπλοκαταχωρήσεων τιμολογίων στις καρτέλες πελατών, προμηθευτών κτλ. Βασικοί παράγοντες που καθορίζουν την αξιοπιστία των δεδομένων που θα αναλυθούν με τεχνικές ανάλυσης δεδομένων είναι:

* Η εξοικείωση και η εμπειρία του εσωτερικού ελεγκτή με τα δεδομένα.
* Οι εφαρμοζόμενες γενικές δικλείδες ασφαλείας.
* Οι εφαρμοζόμενες δικλείδες ασφαλείας των εφαρμογών.
* Ο βαθμός εμπιστοσύνης σε αυτά τα δεδομένα.
* Τυχόν άλλα δεδομένα τα οποία επαληθεύουν τα πρωτογενή αυτά δεδομένα.

Με βάση τα παραπάνω, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι οι τεχνικές ανάλυσης δεδομένων θα πρέπει να εφαρμόζονται επί πρωτογενών κυρίως δεδομένων με σκοπό να διασφαλιστεί η ακεραιότητα και η ακρίβεια των πληροφοριών. Σε επίπεδο εντοπισμού και διερεύνησης περιστατικών απάτης, η ακεραιότητα και η ακρίβεια των δεδομένων είναι ύψιστης σημασίας, καθώς για παράδειγμα, τυχόν κενά πεδία σε μια οθόνη μιας εφαρμογής, σε συνδυασμό με προκύπτοντα red flags, ενδεχομένως να οδηγήσουν στην έναρξη διαδικασιών διερεύνησης ενός περιστατικού απάτης.

Οι μονάδες εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους τις ακόλουθες τεχνικές ανάλυσης δεδομένων κατά τον εντοπισμό περιστατικών απάτης:

* Υπολογισμός στατιστικών παραμέτρων (περιγραφική στατιστική) όπως μέσοι όροι, τυπικές αποκλίσεις, μέγιστες- ελάχιστες τιμές κτλ., με σκοπό τον εντοπισμό δεδομένων και συναλλαγών εκτός αυτών των ορίων, κάτι το οποίο θα έστρεφε το ενδιαφέρον των μονάδων εσωτερικού ελέγχου σε ενδεχόμενα περιστατικά απάτης.
* Ταξινομήσεις δεδομένων προκειμένου να εντοπιστούν μοτίβα και συσχετισμοί μεταξύ δεδομένων και συναλλαγών.
* Ομαδοποιήσεις (stratifications) δεδομένων προκειμένου οι μονάδες εσωτερικού ελέγχου να προσδιορίσουν ασυνήθιστες (υψηλές ή χαμηλές) τιμές.
* Ψηφιακές αναλύσεις με την χρήση του νόμου του Benford με σκοπό οι μονάδες εσωτερικού ελέγχου να εντοπίσουν, και μετέπειτα να διερευνήσουν, μη πιθανές εμφανίσεις συγκεκριμένων ψηφίων σε τυχαία σύνολα δεδομένων.
* Συσχετισμοί δεδομένων διαφορετικών πηγών προκειμένου να εντοπιστούν αναντιστοιχίες δεδομένων μεταξύ των πηγών. Για παράδειγμα, αναντιστοιχίες στα πεδία των ΑΦΜ, της επωνυμίας, των αριθμών τραπεζικών λογαριασμών των πελατών ενός οργανισμού, μεταξύ διαφόρων πεδίων μιας εφαρμογής ή και μεταξύ των εφαρμογών.
* Έλεγχοι για τον εντοπισμό διπλότυπων τιμών σε πεδία που δεν θα έπρεπε να υπάρχουν όπως για παράδειγμα σε στοιχεία πληρωμών, σε στοιχεία μισθοδοσίας κτλ.
* Έλεγχοι για τον εντοπισμό κενών πεδίων που δεν θα έπρεπε να υφίστανται σε αλληλουχίες διαδοχικών δεδομένων.
* Άθροισμα αριθμητικών τιμών προκειμένου να επιβεβαιωθεί η ορθή μεταφορά δεδομένων μεταξύ εφαρμογών σε έναν οργανισμό.
* Επιβεβαίωση ημερομηνιών εισαγωγής δεδομένων για τον εντοπισμό καταχώρησης δεδομένων σε ακατάλληλες ημερομηνίες και ώρες (για παράδειγμα σε ημέρες αργιών ή σε μη εργάσιμες ώρες).

Οι βασικές αρχές πάνω στις οποίες βασίζονται οι προαναφερθείσες, αλλά και άλλες, τεχνικές ανάλυσης δεδομένων είναι ότι θα πρέπει να αναλύονται και να συγκρίνονται δεδομένα τα οποία προέρχονται από διαφορετικές πηγές προέλευσης, ότι όλες οι τεχνικές ανάλυσης θα πρέπει να εκτελούνται με σκοπό τον εντοπισμό red flags που υποδεικνύουν περιστατικά απάτης, ότι θα πρέπει να αναλύεται το σύνολο των υπό εξέταση δεδομένων και ότι όλη η διαδικασία ανάλυσης δεδομένων θα πρέπει να είναι διαρθρωμένη, με την έννοια της περιοδικότητάς της, του προγραμματισμού έναρξης και της διάρκειάς της κτλ.

Ειδικά για την προαναφερθείσα αρχή της ανάλυσης του συνόλου των δεδομένων, έναντι ανάλυσης δείγματος επί του συνολικού πληθυσμού, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι, αν και σε γενικότερο επίπεδο διενέργειας ελεγκτικών έργων είναι απαραίτητη η χρήση των τεχνικών δειγματοληψίας και η διενέργεια ελέγχων επί δείγματος του συνόλου ενός πληθυσμού, όταν οι μονάδες εσωτερικού ελέγχου καταπιάνονται με το ζήτημα του εντοπισμού και της διερεύνησης περιστατικών απάτης είναι χρήσιμο να ελέγχεται το σύνολο του πληθυσμού καθώς σε αυτή την περίπτωση τα περιστατικά απάτης δεν αφορούν και δεν παρουσιάζουν μοτίβα στο σύνολο του πληθυσμού των δεδομένων (κάτι το οποίο θα λογικά θα εντοπίζονταν με την χρήση τεχνικών δειγματοληψίας).

Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει μια συσχέτιση ανάμεσα σε συνήθεις μορφές απάτης που σχετίζονται ή εμπλέκουν τα πληροφοριακά συστήματα ενός οργανισμού και τις τεχνικές ανάλυσης που δύνανται να χρησιμοποιήσουν οι μονάδες εσωτερικού ελέγχου για τον έγκαιρο εντοπισμό τους:

**Πίνακας 8**: Μορφές απάτης ΙΤ

|  |  |
| --- | --- |
| **Μορφή απάτης** | **Τεχνική ανάλυσης** |
| Καταχώρηση μη υπαρκτών προμηθευτών | • Διενέργεια ελέγχων για την αποκάλυψη ταύτισης των διευθύνσεων των προμηθευτών με διευθύνσεις εργαζομένων, άλλων προμηθευτών κτλ. ή/ και ταύτισης τηλεφωνικών αριθμών.  • Διενέργεια ελέγχων για τυχόν ταύτιση της επωνυμίας και λοιπών στοιχείων μεταξύ των προμηθευτών που είναι καταχωρημένοι στα πληροφοριακά συστήματα ενός οργανισμού. |
| «Στημένοι» διαγωνισμοί προμηθειών | • Υπολογισμός των ποσών που περιλαμβάνονται σε συμβάσεις με προμηθευτές προκειμένου να διαπιστωθεί αν συγκεκριμένοι προμηθευτές συνεχώς μειοδοτούν σε διαγωνισμούς του οργανισμού.  • Υπολογισμός των ημερών μεταξύ της καταληκτικής ημερομηνίας υποβολής προσφορών και της ημερομηνίας σύναψης σύμβασης με τον επιλεχθέντα προμηθευτή. |
| Τροποποιημένα παραστατικά πωλήσεων | • Αναζήτηση διπλότυπων παραστατικών πωλήσεων με βάση συγκεκριμένα κριτήρια όπως ο αριθμός του παραστατικού.  • Αντιστοίχιση των ποσών των παραστατικών με τα ποσά οικονομικής αμοιβής που αναγράφονται στις συμβάσεις με τους προμηθευτές και με τα ποσά των δελτίων παραγγελίας του οργανισμού προς αυτούς. |
| Μη παραλαβή εμπορευμάτων | • Αντιστοίχιση των παραληφθέντων ποσοτήτων με τις ποσότητες που αναγράφονται στα παραστατικά διακίνησης και τιμολόγησης και στους σχετικούς όρους της σύμβασης.  • Έλεγχος του αρχείου αποθεμάτων για τον εντοπισμό περιπτώσεων όπου τα επίπεδα συγκεκριμένων κωδικών αποθεμάτων αλλάζουν σε ημερομηνίες παραλαβής. |
| Διπλοκαταχωρημένα παραστατικά πωλήσεων | • Ταξινόμηση με βάση τον αριθμό του παραστατικού και έλεγχος για διπλότυπες τιμές σε συνδυασμό με έλεγχο για διπλότυπες ημερομηνίες και διπλότυπα ποσά παραστατικών. |
| Αυξημένοι τιμοκατάλογοι προμηθευτών | Συγκριτική ανάλυση των τιμοκαταλόγων των προμηθευτών που συνεργάζονται με τον οργανισμό και όχι μόνο προκειμένου να διαπιστωθούν τυχόν σημαντικές αποκλίσεις στις τιμές ομοειδών ειδών ανάμεσα στους προμηθευτές. |
| Προμήθεια περισσότερων ποσοτήτων υλικών από τα απαιτούμενα | • Ανάλυση αρχείου αποθεμάτων για ανεξήγητες αυξομειώσεις του επιπέδου συγκεκριμένων ειδών.  • Προσδιορισμός, με την χρήση του πίνακα υλικών (Bill of material), εάν οι ποσότητες πρώτων υλών που προμηθεύεται ένας οργανισμός είναι κατάλληλες για τα τρέχοντα επίπεδα παραγωγής.  • Έλεγχος αν οι αυξήσεις των ποσοτήτων υλικων που παραγγέλθηκαν εμφανίζουν ταύτιση με τυχόν προηγούμενες συμβάσεις με τον προμηθευτή ή με τις ποσότητες που παραγγέλνονταν σε προγενέστερα έτη. |
| Διενέργεια διπλών πληρωμών για ίδια παραστατικά | • Αντιστοίχιση αριθμών παραστατικών με τα ποσά πληρωμής κάθε παραστατικού.  • Εντοπισμός και διερεύνηση περιστατικών αιτημάτων επιστροφής χρημάτων για παραστατικά που πληρώθηκαν από λάθος δύο ή και περισσότερες φορές. |
| Διπλοκαταχωρημένοι σειριακοί αριθμοί | • Ταξινόμηση του εξοπλισμού υψηλής αξίας που διαθέτει ήδη ένας οργανισμός και έλεγχος, με βάση τον σειριακό αριθμό εκάστου είδους, αν επαναγοράζεται, και αν ναι, αν συμμετέχουν οι ίδιοι εργαζόμενοι κάθε φορά τόσο στο στάδιο της παραγγελίας όσο και στο στάδιο παραλαβής. |
| Αντίγραφα εγγράφων | • Αναζήτηση αντιγράφων όλων των επιταγών του οργανισμού που εξαργυρώθηκαν. |
| Απάτες στην μισθοδοσία | • Έλεγχος αν εργαζόμενος ο οποίος έχει τερματίσει την εργασιακή του σχέση με τον οργανισμό εξακολουθεί να βρίσκεται στη μισθοδοσία. |
| Απάτες σε πληρωτέους λογαριασμούς | • Αντιστοίχιση συναλλαγών με συμβάσεις προκειμένου να εντοπιστούν συναλλαγές που δεν ταιριάζουν με τα ποσά της σύμβασης, αντιστοιχίζοντας τα αρχεία πληρωτέων λογαριασμών με τις συμβάσεις, με αρχεία απογραφών, με τιμές και ποσότητες παραγγελίας, με ποσότητες παραλαβής και με τα ποσά πληρωμών, όπως αυτά εμφανίζονται στους τραπεζικούς λογαριασμούς του οργανισμού. |

Λόγω του ότι τα παραπάνω αναφερόμενα αφορούν τον εντοπισμό και την διερεύνηση περιστατικών απάτης στα οποία εμπλέκονται τα πληροφοριακά συστήματα ενός οργανισμού, είναι απαραίτητο να αναφερθεί ότι για να είναι αποτελεσματική η ανάλυση δεδομένων στην ανίχνευση απάτης, χρειάζεται η ενσωμάτωση δεδομένων από διάφορες πηγές, συμπεριλαμβανομένων χρηματοοικονομικών και μη δεδομένων, δεδομένων που προέρχονται από εσωτερικές πηγές, από εξωτερικές πηγές κτλ. Οι πηγές προέλευσης των δεδομένων δύνανται να κατηγοριοποιηθούν ως κάτωθι:

* Βάση δεδομένων ευρημάτων εσωτερικού ελέγχου
* Μητρώο κινδύνων
* Υπολογιστικό περιβάλλον και αρχεία καταγραφής δραστηριοτήτων
* ERP/ CRM/ SCM
* Βάσεις δεδομένων εξωτερικών συμβάντων
* Πίνακες δεξιοτήτων και ικανοτήτων
* Μητρώο καταγγελιών στην γραμμή hotline
* Εργαζόμενοι, πελάτες και έρευνες ικανοποίησης
* Δεδομένα αυτό-αξιολογήσεων
* Βάσεις δεδομένων βέλτιστων πρακτικών
* Στρατηγική και εταιρικοί στόχοι
* Επιχειρηματικοί κανόνες / Πολιτικές και διαδικασίες
* Νομικό και κανονιστικό πλαίσιο.

Όλα τα παραπάνω δεδομένα, θα χρησιμοποιηθούν από τις μονάδες εσωτερικού ελέγχου προκειμένου να διεξάγουν ανάλυση δεδομένων απάτης στο πλαίσιο των καθηκόντων τους για τον εντοπισμό περιστατικών απάτης. Η ανάλυση δεδομένων απάτης αποτελείται από τα ακόλουθα βασικά βήματα:

* Ανάλυση υφιστάμενης κατάστασης. Πρόκειται για την διαδικασία αναγνώρισης και αξιολόγησης των κινδύνων που σχετίζονται με περιστατικά απάτης που αναλύθηκε εκτενώς παραπάνω. Ουσιαστικά, σε αυτό το στάδιο αναγνωρίζονται και ταξινομούνται, με κριτήρια την πιθανότητα εμφάνισης και τον αντίκτυπο, οι κίνδυνοι απάτης που αντιμετωπίζει ένας οργανισμός, και αφού ληφθούν υπόψη οι εφαρμοζόμενες δικλείδες ασφαλείας, υπολογίζεται και ο υπολειπόμενος κίνδυνος.
* Αξιολόγηση του υπόβαθρου των εμπλεκόμενων μερών. Αν και οι εν λόγω αξιολογήσεις είναι συνδεδεμένες με υποψήφιους και εν δυνάμει εργαζόμενους του οργανισμού, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι είναι χρήσιμες και για προμηθευτές, πελάτες και λοιπούς συνεργάτες που εμπλέκονται, επηρεάζονται και επηρεάζουν την λειτουργία του οργανισμού. Για παράδειγμα, η διαδικασία προμηθειών θεωρείται μια δραστηριότητα υψηλού κινδύνου για την διενέργεια απάτης, επομένως ένας οργανισμός θα πρέπει σε τακτά χρονικά διαστήματα να επανεξετάζει την συνεργασία του με επιλεγμένους με συγκεκριμένα κριτήρια (όπως η αξία των αγορών ενός οργανισμού από αυτούς ή η αύξηση των συναλλαγών του οργανισμού με αυτούς για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο ή η αναφορά περιστατικών απάτης από ορισμένους προμηθευτές για παράδειγμα) προμηθευτές. Αρκετές χώρες, εταιρείες αλλά και διεθνείς οργανισμοί έχουν αναπτύξει βάσεις δεδομένων αξιολόγησης των οργανισμών σε διάφορους τομείς, ανάμεσα στις οποίες περιλαμβάνονται και ζητήματα που σχετίζονται με την απάτη, οι οποίες θα μπορούσαν να φανούν χρήσιμες στις μονάδες εσωτερικού ελέγχου. Πέραν αυτών, το διαδίκτυο αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο παροχής χρήσιμων πληροφοριών για οργανισμούς. Η ακόλουθη λίστα προσφέρει βασικά παραδείγματα του τύπου των πληροφοριών που μπορούν να συγκεντρωθούν από αυτές τις πηγές και να χρησιμοποιηθούν για να βοηθήσουν τους οργανισμούς στην αξιολόγηση της πιθανότητας εμφάνισης περιστατικών απάτης:
* Μη έγκυρη διεύθυνση οργανισμού ή/ και στοιχείων επικοινωνίας.
* Περιστατικά συγκρούσεων συμφερόντων.
* Μη έγκυρος αριθμός φορολογικού μητρώου.
* Αδυναμία εύρεσης αποδεικτικών στοιχείων για την ύπαρξη του οργανισμού.
* Εργαζόμενοι που παρουσιάζονται ως προμηθευτές.
* Ύποπτες σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και των συγγενών τους με προμηθευτές.
* Επιλεγμένη μορφή εταιρείας- προμηθευτή η οποία εμφανίζεται ως υψηλού κινδύνου για περιστατικά απάτης.
* Χρόνια δραστηριοποίησης ενός οργανισμού.
* Τυχόν πρόστιμα που έχουν επιβληθεί στους οργανισμούς- συνεργάτες και η φύση αυτών.
* Υπολογισμός βασικών στατιστικών με βάση τα αποτελέσματα των προαναφερθέντων βημάτων. Με βάση τους εντοπισθέντες κινδύνους απάτης, και τα αποτελέσματα των αξιολογήσεων, η μονάδα εσωτερικού ελέγχου είναι σε θέση να διεξάγει στοχευμένες αναλύσεις επί συγκεκριμένων θεμάτων είτε αυτά αφορούν τον οργανισμό- συνεργάτη, είτε τα μεγέθη πωλήσεων του, είτε τους υπαλλήλους του κτλ. Δύνανται να εκπονήσουν συγκεκριμένα και επιλεγμένα στατιστικά στοιχεία τα οποία θα διευκολύνουν τον εντοπισμό εξαιρέσεων για περαιτέρω ανάλυση.
* Ενσωμάτωση όλων των παραπάνω βημάτων σε μια ενοποιημένη ανάλυση. Αποτέλεσμα των παραπάνω βημάτων θα είναι χρήσιμες πληροφορίες που απαιτούνται για την σύνταξη μιας ανάλυσης που θα αφορά τον οργανισμό- συνεργάτη, συγκεκριμένες συναλλαγές με αυτόν, συγκεκριμένα τμήματα και εργαζόμενους αυτού κτλ. Είναι σύνηθες, η ανάλυση αυτή να χρησιμοποιεί κλίμακες αξιολόγησης, με βάση τις οποίες βαθμολόγηση καταχωρείται για κάθε εξεταζόμενο είδος και στην συνέχεια, ανάλογα με την σημαντικότητά τους, σταθμίζονται με διαφορετικούς συντελεστές. Ένα παράδειγμα σε επίπεδο λογιστικών διαδικασιών και ύποπτων καταχωρήσεων είναι σε πρώτη φάση η απονομή ενός βαθμού σε κάθε συναλλαγή η οποία λαμβάνει χώρα χειροκίνητα στο σύστημα, ή η οποία αφορά μη συχνά χρησιμοποιούμενους λογαριασμούς λογιστικής, ή της οποίας το ποσό υπερβαίνει τον μέσο όρο του ποσού των συναλλαγών ομοειδών κατηγοριών συναλλαγών, ή η οποία έχει ως περιγραφή ασαφείς και γενικές έννοιες ή της οποίας το άθροισμα της χρέωσης και της πίστωσης δεν αθροίζει σε 0 (δεν τηρείται δηλαδή η βασική λογιστική ισότητα). Στην συνέχεια, με την χρήση διαφόρων κριτηρίων (τα οποία λαμβάνουν υπόψη και το επίπεδο σημαντικότητας) οι καταχωρήσεις ομαδοποιούνται και ταξινομούνται με διαφορετικούς συντελεστές στάθμισης, προκειμένου οι μονάδες εσωτερικού ελέγχου, είτε να προτεραιοποιήσουν τα σχετικά ελεγκτικά έργα, είτε να τα εντάξουν στα προγράμματα ελέγχων. Φυσικά, αξίζει να τονιστεί ότι κάθε στοιχείο που περιλαμβάνεται στην παρούσα ανάλυση δύναται να επιλεχτεί από την μονάδα εσωτερικού ελέγχου προς έλεγχο ως ύποπτο για απάτη.

Ο επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να επιδεικνύει και να προαγάγει τον προληπτικό ρόλο της δραστηριότητας εσωτερικού ελέγχου μέσω διατύπωσης κατάλληλων ερωτήσεων στα ανάλογα ιεραρχικά επίπεδα της οργανογραμματικής διάρθρωσης του οργανισμού και μέσω διενέργειας συζητήσεων με την Επιτροπή Ελέγχου. Ορισμένες χρήσιμες ερωτήσεις που θα βοηθήσουν τον επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου προς αυτή την κατεύθυνση της προαγωγής του ρόλου της δραστηριότητας εσωτερικού ελέγχου σε περιστατικά απάτης που εμπλέκουν ή σχετίζονται με πληροφοριακά συστήματα είναι:

* Διαθέτει ο οργανισμός μια δομή για την διακυβέρνηση των σχετιζόμενων με τα περιστατικά απάτης, πληροφοριακών συστημάτων, η οποία, ανάμεσα σε άλλα, αναθέτει αρμοδιότητες και κατ΄ επέκταση ευθύνες για την διερεύνηση περιστατικών απάτης που σχετίζονται με την πληροφορική τεχνολογία;
* Διαθέτει και εφαρμόζει ο οργανισμός Πολιτική η οποία αφορά τον τρόπο απόκρισης και διερεύνησης περιστατικών απάτης που σχετίζονται με τα πληροφοριακά συστήματα;
* Έχει αναγνωρίσει ο οργανισμός νομικά και κανονιστικά πλαίσια σε ισχύ, στις χώρες που δραστηριοποιείται, τα οποία σχετίζονται με περιστατικά απάτης που εμπλέκουν τα πληροφοριακά συστήματα;
* Οποιοδήποτε πρόγραμμα εντοπισμού και διερεύνησης περιστατικών απάτης που εφαρμόζει ο οργανισμός, προβλέπει την εμπλοκή της μονάδας εσωτερικού ελέγχου σε οποιοδήποτε στάδιο του;
* Τηρεί ο οργανισμός ανώνυμη (στο πρώτο στάδιο) γραμμή καταγγελιών παράνομων πρακτικών (whistleblowing hotline) η οποία να δέχεται καταγγελίες για κατάχρηση των πόρων της πληροφορικής τεχνολογίας του οργανισμού;
* Στον Κανονισμό Λειτουργίας της μονάδας εσωτερικού ελέγχου αναφέρεται ο ρόλος της στον εντοπισμό και στην διερεύνηση περιστατικών απάτης που σχετίζονται με την πληροφορική τεχνολογία του οργανισμού;
* Η ευθύνη για την διερεύνηση περιστατικών απάτης που σχετίζονται με τον εντοπισμό, την πρόληψη, την διερεύνηση και την ευαισθητοποίηση σχετικά με την πληροφορική τεχνολογία που διατηρεί ο οργανισμός έχει ανατεθεί σε κατάλληλο επίπεδο της οργανογραμματικής διάρθρωσης που τηρεί ο οργανισμός;
* Στο ανωτέρω προσωπικό που είναι επιφορτισμένο με τα καθήκοντα εντοπισμού, πρόληψης, διερεύνησης και ευαισθητοποίησης περιστατικών απάτης σχετικά με την πληροφορική τεχνολογία που διατηρεί ο οργανισμός διατίθεται τα κατάλληλα μέσα (κυρίως λογισμικά και εφαρμογές) για την ορθή εκτέλεση των καθηκόντων τους;
* Η διοίκηση του οργανισμού αλλά και ο επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου κρατούν ενημερωμένη την Επιτροπή Ελέγχου για θέματα που σχετίζονται με περιστατικά απάτης που εμπλέκουν την πληροφορική τεχνολογία του οργανισμού;
* Η διοίκηση του οργανισμού ευαισθητοποιεί και εκπαιδεύει τους εργαζόμενους σχετικά με την σημαντικότητα των ενεργειών πρόληψης και αντιμετώπισης περιστατικών απάτης που εμπλέκουν την πληροφορική τεχνολογία του οργανισμού;
* Τα παραπάνω προγράμματα ευαισθητοποίησης και εκπαίδευσης των εργαζομένων είναι διαθέσιμα στην μονάδα εσωτερικού ελέγχου;
* Κατά το στάδιο της διενέργειας αξιολόγησης κινδύνων που αφορούν την πληροφορική τεχνολογία του οργανισμού, η μονάδα εσωτερικού ελέγχου έχει κάποιο σημαντικό ρόλο, χωρίς να επηρεάζεται η ανεξαρτησία της;
* Τα αποτελέσματα της διαδικασίας αξιολόγησης κινδύνων που αφορούν την πληροφορική τεχνολογία του οργανισμού, λαμβάνονται υπόψη από τις μονάδες εσωτερικού ελέγχου κατά το στάδιο προγραμματισμών των ελεγκτικών έργων;
* Οι βασικοί κίνδυνοι περιστατικών απάτης, όπως προκύπτουν από διεθνώς αναγνωρισμένα πλαίσια και Πρότυπα, που εμπλέκουν την πληροφορική τεχνολογία έχουν αναγνωριστεί από τον οργανισμό;
* Η διοίκηση του οργανισμού αλλά και ο επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου λαμβάνουν σχετική πληροφόρηση από διεθνώς αναγνωρισμένους και εξειδικευμένους φορείς και Ινστιτούτα;
* Η διοίκηση αλλά και τα μέλη της μονάδας εσωτερικού ελέγχου έχουν γνώση των περιγραφών θέσεων εργασίας τους στις οποίες αναφέρονται οι αρμοδιότητές τους σχετικά με την πρόληψη, τον εντοπισμό και την διερεύνηση περιστατικών απάτης που εμπλέκουν τα πληροφοριακά συστήματα του οργανισμού;
* Εφαρμόζει ο οργανισμός δικλείδες ασφαλείας για την αντιμετώπιση των βασικών κινδύνων περιστατικών απάτης που εμπλέκουν τα πληροφοριακά συστήματα;
* Η μονάδα εσωτερικού ελέγχου διενεργεί περιοδικές αξιολογήσεις επί της επάρκειας και της αποτελεσματικότητας των εφαρμοζόμενων δικλείδων ασφαλείας για την αντιμετώπιση των βασικών κινδύνων περιστατικών απάτης που εμπλέκουν τα πληροφοριακά συστήματα;
* Τα φύλλα ελέγχου των παραπάνω αξιολογήσεων της μονάδας εσωτερικού ελέγχου φυλάσσονται επαρκώς και διατηρούνται για το απαραίτητο χρονικό διάστημα;
* Έχει η λειτουργία Ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού, και πιο συγκεκριμένα οι εργαζόμενοι στους οποίους έχουν ανατεθεί τα καθήκοντα που σχετίζονται με την πρόληψη, τον εντοπισμό και την διερεύνηση περιστατικών απάτης που εμπλέκουν τα πληροφοριακά συστήματα του οργανισμού, το κατάλληλο γνωστικό επίπεδο, εμπειρία και δεξιότητες για την επιτυχή εκπλήρωση των καθηκόντων τους;

5.1.16 Διενέργεια ελέγχου σε Έξυπνες Συσκευές (Smart Devices)

Οι εξελίξεις στην αγορά εργασίας και στον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι προσφέρουν τις υπηρεσίες τους είναι ραγδαίες και επηρεάζονται από την εξέλιξη της τεχνολογίας. Οι μονάδες εσωτερικού ελέγχου, θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους τα παραπάνω και να εντάσσουν στα ετήσια πλάνα ελέγχου τους συναφή ελεγκτικά έργα, τα οποία φυσικά θα προκύπτουν από την διαδικασία αξιολόγησης κινδύνων. Η τηλεργασία, νομοθετείται από διάφορες χώρες, ανάμεσα τους και η Ελλάδα και επηρεάζει τόσο τα ετήσια πλάνα των μονάδων εσωτερικού ελέγχου, όσο και τον τρόπο με τον οποίο διενεργείται η ελεγκτική διαδικασία. Η τηλεργασία και η επιτυχής εκτέλεσή της, ανάμεσα σε άλλα, απαιτεί και την χρήση τηλεπικοινωνιακών συσκευών καθώς την χρήση υπολογιστών αλλά και γενικά έξυπνων συσκευών. Δεν είναι σπάνιο πλέον η ολοκλήρωση των καθηκόντων ενός εργαζομένου να μην απαιτεί αποκλειστικά την χρήση ενός φορητού υπολογιστή, αλλά τα καθήκοντα των εργαζομένων να μπορούν να εκπληρωθούν επιτυχώς και χωρίς τεχνικές δυσλειτουργίες μέσω tablet ή ακόμη και μέσω ενός έξυπνου κινητού τηλεφώνου.

Οι έξυπνες συσκευές παρέχουν στους χρήστες φορητή υπολογιστική ισχύ, δυνατότητες σύνδεσης στο διαδίκτυο είτε μέσω Wi-Fi είτε μέσω δεδομένων, άρα και τη δυνατότητα εκτέλεσης των καθηκόντων από οποιοδήποτε μέρος του κόσμου. Οι τύποι έξυπνων συσκευών διαφέρουν μεταξύ τους, όπως και τα λειτουργικά τους συστήματα, οι μηχανισμοί ασφαλείας, οι εφαρμογές και τα δίκτυα. Παραδείγματα αποτελούν τα smartphones, τα tablets, τα PDAs, οι φορητές συσκευές (π.χ. ρολόγια και γυαλιά) κτλ. Ορισμένα χαρακτηριστικά που σχετίζονται με έξυπνες συσκευές περιλαμβάνουν:

* Μικρό μέγεθος με δυνατότητες εύκολης φορητότητάς τους.
* Λειτουργικό σύστημα (π.χ. Apple iOS, Android, Windows Mobile, Blackberry OS).
* Δικτύωση φωνής και δεδομένων.
* Δυνατότητες λήψης βίντεο και φωτογραφιών.
* Δυνατότητες αποθήκευσης δεδομένων σε αφαιρούμενη και μη αφαιρούμενη μορφή.
* Συμβατότητα με παγκόσμιο σύστημα εντοπισμού θέσης (GPS), το οποίο επιτρέπει την χρήση υπηρεσιών τοποθεσίας.
* Δυνατότητες χρήσης εφαρμογών για καταναλωτές αλλά και επιχειρησιακών εφαρμογών των εργαζόμενους και τα ενδιαφερόμενα τρίτα μέρη (είτε προεγκατεστημένες είτε κυρίως ληφθείσες).

Σε ορισμένους οργανισμούς, ενδέχεται να απαιτείται από τους εργαζομένους να χρησιμοποιούν τις δικές τους συσκευές για την εκτέλεση των καθηκόντων της θέσης εργασίας τους, μια περίσταση γνωστή ως Πολιτική “Bring Your Own Device- BYOD”. Είτε ανήκουν στον οργανισμό είτε στους εργαζομένους, οι έξυπνες συσκευές, όπως οποιαδήποτε νέα ή επεκτεινόμενη τεχνολογία, εισάγει πλήθος κινδύνων που προκαλούν την παραδοσιακή προσέγγιση μιας λειτουργίας πληροφορικής ενός οργανισμού στη διαχείριση κινδύνων.

Οι μονάδες εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να υποστηρίζουν τις προσπάθειες της διοίκησης για τη διαχείριση των κινδύνων που σχετίζονται με τη χρήση έξυπνων συσκευών. Οι εν λόγω κίνδυνοι δύνανται να ταξινομηθούν στις ακόλουθες βασικές κατηγορίες κινδύνων:

* Κίνδυνοι συμμόρφωσης. Λόγω των προαναφερθέντων χαρακτηριστικών των έξυπνων συσκευών, οι οργανισμοί, σε ορισμένες περιπτώσεις, είναι αναγκασμένοι να βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στους χρήστες για συμμόρφωση με τις ισχύουσες Πολιτικές και διαδικασίες. Τέτοιες Πολιτικές και διαδικασίες αφορούν και την ενημέρωση του λογισμικού ή των λειτουργικών συστημάτων. Μέρος των χρηστών των έξυπνων συσκευών ενδεχομένως να θεωρούν ότι οι ενημερώσεις αυτές είναι υπερβολικά ενοχλητικές ή επηρεάζουν αρνητικά την απόδοση της συσκευής. Έτσι, ενδέχεται να επιλέξουν να παρακάμψουν ή να καθυστερήσουν την εγκατάσταση αυτών των ενημερώσεων. Είναι κατανοητό ότι οι Διευθύνσεις, τμήματα, λειτουργίες IT ενός οργανισμού θα πρέπει να επεκτείνουν τις δεξιότητες και τις δυνατότητές τους καθώς η ποικιλία του αριθμού των έξυπνων συσκευών, σε συνδυασμό με τα προαναφερθέντα, συντελεί στην έκθεση του οργανισμού σε μια σειρά κινδύνων συμμόρφωσης. Η διαχείριση των διαφόρων εκδόσεων λογισμικού των έξυπνων συσκευών, στα οποία παρέχεται και η δυνατότητα πρόσβασης και επεξεργασίας εταιρικών δεδομένων μπορεί να είναι δύσκολη, ειδικά ελλείψει συγκεκριμένων Πολιτικών και διαδικασιών.
* Κίνδυνοι ιδιωτικότητας. Αποτελεί μια πολύ σημαντική κατηγορία κινδύνων και αφορά θέματα που σχετίζονται με την ιδιωτικότητα των χρηστών των έξυπνων συσκευών, αλλά και την ιδιωτικότητα των προσωπικών δεδομένων άλλων υποκειμένων που βρίσκονται αποθηκευμένα στα πληροφοριακά συστήματα του οργανισμού και στα οποία έχουν διαβαθμισμένη, συνήθως, πρόσβαση οι χρήστες των έξυπνων συσκευών. Για παράδειγμα, μπορεί να είναι δύσκολο για έναν οργανισμό να προστατεύσει την ιδιωτικότητα ενός υποκείμενου προσωπικών δεδομένων, όταν προσπελάζονται ή αποθηκεύονται πληροφορίες προσωπικής ταυτοποίησης σε μια έξυπνη συσκευή. Ομοίως, οι εργαζόμενοι ενδέχεται να έχουν ανησυχίες σχετικά με την ιδιωτικότητά τους, με την λογική ότι η έξυπνη συσκευή τους επιτρέπει την παρεμβατική παρακολούθηση από τον οργανισμό ή ότι ο οργανισμός ενδέχεται να διαγράψει ή να αφαιρέσει ακούσια προσωπικά τους δεδομένα (π.χ. φωτογραφίες, στοιχεία επικοινωνίας κτλ.) από τις συσκευές τους όταν εκτελούνται διαδικασίες διαγραφής δεδομένων του οργανισμού. Επιπλέον, ένας ακόμη πολύ σημαντικός κίνδυνος είναι η δυνατότητα πρόσβασης τρίτων μερών όπως είναι οι προμηθευτές, οι πιστωτές κτλ. στα πληροφοριακά συστήματα του οργανισμού, χρησιμοποιώντας τις δικές τους έξυπνες συσκευές.
* Κίνδυνοι φυσικής ασφάλειας. Το χαρακτηριστικό της φορητότητας των έξυπνων συσκευών σε συνδυασμό με το μικρό τους μέγεθος αυξάνει τον κίνδυνο απώλειας και κλοπής τους. Εταιρικά δεδομένα, αλλά και προσωπικά δεδομένα των χρηστών των έξυπνων συσκευών και των άλλων υποκείμενων των οποίων τα προσωπικά δεδομένα βρίσκονται αποθηκευμένα στις έξυπνες συσκευές, διατρέχουν τον κίνδυνο διαρροής και κακόβουλης χρήσης σε περίπτωση που οι έξυπνες συσκευές κλαπούν. Οι οργανισμοί θα πρέπει να έχουν σε ισχύ και να εφαρμόζουν διαδικασίες αναφοράς απωλειών και κλοπών έξυπνων συσκευών προκειμένου στην συνέχεια, να αναλαμβάνονται δράσεις απομακρυσμένης διαγραφής των δεδομένων τους όταν αυτές συνδεθούν στον διαδίκτυο κτλ. Επιπλέον, οι οργανισμοί θα πρέπει να τηρούν διαδικασίες που αφορούν την λήψη προληπτικών μέτρων έναντι των κλοπών, όπως κρυπτογράφηση των δεδομένων που αποθηκεύονται στις έξυπνες συσκευές, την εγκατάσταση εφαρμογών Mobile Device Management- MDM κτλ.
* Κίνδυνοι που σχετίζονται με την αποθήκευση δεδομένων και την δημιουργία αντιγράφων ασφαλείας. Όπως προαναφέρθηκε, εταιρικά αλλά και προσωπικά δεδομένα υποκειμένων που είναι αποθηκευμένα σε έξυπνες συσκευές ενδέχεται να τεθούν σε κίνδυνο, εάν δεν εφαρμοστούν κατάλληλα μέτρα ασφαλείας, όπως είναι η κρυπτογράφηση. Επιπλέον, η ανάκτηση δεδομένων από τις έξυπνες συσκευές είναι σημαντικό ζήτημα στο οποίο υπάρχει πλήθος κίνδυνος σε περίπτωση που ο οργανισμός δεν τηρεί επαρκείς και αποτελεσματικές διαδικασίες δημιουργίας αντιγράφων ασφαλείας.
* Κίνδυνοι που σχετίζονται με τα λειτουργικά συστήματα των έξυπνων συσκευών. Κάθε ένα από τα διάφορα λειτουργικά συστήματα των έξυπνων συσκευών (OS) παρουσιάζει μοναδικά χαρακτηριστικά ασφαλείας και κινδύνους. Όταν οι χρήστες των έξυπνων συσκευών δεν τηρούν τις Πολιτικές και διαδικασίες του οργανισμού που σχετίζονται με τα λειτουργικά συστήματα των έξυπνων συσκευών μέσω των διαδικασιών jailbreaking (Apple OS) ή rooting (Android OS), τα εργοστασιακά εγκατεστημένα στοιχεία ελέγχου ασφαλείας είναι απενεργοποιημένα και ενδέχεται να υπάρξουν κενά ασφαλείας.
* Κίνδυνοι που σχετίζονται με τα δίκτυα. Οι έξυπνες συσκευές συνδέονται στο διαδίκτυο μέσω δικτύων, τα οποία ενδέχεται να μην είναι ασφαλή και αξιόπιστα. Τα μη αξιόπιστα δίκτυα (π.χ., μη ασφαλή ασύρματα δίκτυα ή Bluetooth) είναι ευαίσθητα σε πλήθος κινδύνων που σχετίζονται με την ασφάλεια οι οποίοι θα μπορούσαν να θέσουν σε κίνδυνο τα υπό μεταφορά δεδομένα, μέσω εκμετάλλευσης μιας έγκυρης περιόδου λειτουργίας δικτύου για μη εξουσιοδοτημένους σκοπούς, μέσω επιθέσεων στις οποίες ο εισβολέας παρεμποδίζει τη ροή επικοινωνίας μεταξύ αποστολέα και παραλήπτη αναλαμβάνοντας τελικά τον έλεγχο της επικοινωνίας κτλ.
* Κίνδυνοι από εφαρμογές. Ένας μεγάλος αριθμός και ποικιλία εφαρμογών που διατίθενται για έξυπνες συσκευές μπορούν να ληφθούν απευθείας στην έξυπνη συσκευή. Αυτές οι εφαρμογές αναπτύσσονται γενικά από τρίτους προμηθευτές, που κυμαίνονται από μεγάλες εταιρείες ανάπτυξης λογισμικού έως άτομα που εργάζονται από το σπίτι τους. Ιοί, Δούρειοι ίπποι και άλλα κακόβουλα προγράμματα ενδέχεται να μολύνουν την έξυπνη συσκευή, εάν οι πλατφόρμες των έξυπνων συσκευών και τα καταστήματα εφαρμογών δεν θέτουν περιορισμούς ασφαλείας ή άλλους περιορισμούς στη δημοσίευση εφαρμογών τρίτων.
* Κίνδυνοι που σχετίζονται με τον γεωεντοπισμό. Ένα σύστημα εντοπισμού της τοποθεσίας (GPS), το οποίο προσφέρει υπηρεσίες τοποθεσίας, θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί για την παρακολούθηση των έξυπνων συσκευών, την παρακολούθηση της συμπεριφοράς των χρηστών και τον σχεδιασμό κυβερνοεπιθέσεων. Η τοποθεσία και τα προσωπικά χαρακτηριστικά ενός ατόμου μπορούν ενδεχομένως να προσδιοριστούν συγκρίνοντας δεδομένα από διάφορες πηγές όπως τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, τα προγράμματα περιήγησης ιστού και οι εφαρμογές πλοήγησης.

Παρακάτω θα αναφερθούν οι βασικές δικλείδες ασφαλείας για την αντιμετώπιση των κινδύνων που εντάσσονται στις προαναφερθείσες κατηγορίες κινδύνων. Οι δικλείδες ασφαλείας αυτές αφορούν τόσο την δομή και τον τρόπο λειτουργίας των έξυπνων συσκευών όσο και την λειτουργία του οργανισμού:

* Διαδικασίες αυθεντικοποίησης (Authentication). Ο έλεγχος ταυτότητας αποτελεί το πρώτο βήμα για την ασφάλεια μιας έξυπνης συσκευής καθώς εμποδίζει τους μη εξουσιοδοτημένους χρήστες να έχουν πρόσβαση στις εφαρμογές και τα δεδομένα της συσκευής. Οι έξυπνες συσκευές χρησιμοποιούν συνήθως μία ή περισσότερες από τις ακόλουθες μεθόδους ελέγχου ταυτότητας: κωδικός πρόσβασης, μοτίβο σάρωσης, βιομετρικά στοιχεία, ερωτήσεις ασφαλείας ή έναν προσωπικό αριθμό αναγνώρισης (PIN). Το PIN είναι ένας αριθμητικός κωδικός, η απλούστερη μορφή ελέγχου ταυτότητας. Ένας κωδικός πρόσβασης χρησιμοποιεί έναν συνδυασμό αριθμών, γραμμάτων και άλλων συμβόλων. Μια άλλη μέθοδος ελέγχου ταυτότητας είναι το μοτίβο σάρωσης, το οποίο απαιτεί από τον χρήστη να σύρει μια επιλεγμένη μήτρα κουκίδων στην αρχική οθόνη. Τέλος, οι ερωτήσεις ασφαλείας απαιτούν από τους χρήστες να απαντήσουν σε μία ή περισσότερες προκαθορισμένες προσωπικές ερωτήσεις ασφαλείας. Αυτές οι μέθοδοι υπόκεινται στη διακριτική ευχέρεια του χρήστη. Για να αντιμετωπιστεί ο κίνδυνος οι χρήστες να επιλέξουν αδύναμους κωδικούς PIN ή κωδικούς πρόσβασης, η Διεύθυνση, τμήμα, λειτουργία IT ενός οργανισμού μπορεί να επιβάλει ισχυρούς κανόνες μέσω λογισμικού διαχείρισης κινητών συσκευών (MDM) ή να απαιτήσει και δεύτερο έλεγχο ταυτότητας για πρόσβαση στα πληροφοριακά συστήματα του οργανισμού. Συνήθως, οι ερωτήσεις ασφαλείας χρησιμοποιούνται για δευτερεύοντα έλεγχο ταυτότητας σε έξυπνες συσκευές (π.χ., όταν ο χρήστης ξεχάσει τον κωδικό πρόσβασης, η επιλογή ερωτήσεων ασφαλείας μπορεί να χρησιμοποιηθεί για έλεγχο ταυτότητας). Η πιο ασφαλής μέθοδος ελέγχου ταυτότητας και αυθεντικοποίησης του χρήστη μιας έξυπνης συσκευής είναι η βιομετρική, η οποία περιλαμβάνει την αναγνώριση του χρήστη μέσω αναγνώρισης του προσώπου του και μέσω σάρωσης των δακτυλικών αποτυπωμάτων.
* Διαδικασίες απομακρυσμένης διαγραφής δεδομένων (Remote wipe). Η απομακρυσμένη διαγραφή αφορά τη δυνατότητα του χρήστη ή της λειτουργίας IT ενός οργανισμού να διαγράφει δεδομένα και εφαρμογές μέσω του δικτύου, χωρίς να έχει φυσική κατοχή της συσκευής. Η απομακρυσμένη διαγραφή μπορεί επίσης να επαναφέρει τις προεπιλεγμένες ρυθμίσεις και να κλειδώσει κρυπτογραφημένα δεδομένα από περαιτέρω πρόσβαση και επεξεργασία. Οι έξυπνες συσκευές που αποτελούν ιδιοκτησία του οργανισμού, δύνανται να διαχειρίζονται μέσω λογισμικού MDM. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η απομακρυσμένη διαγραφή δεν αφαιρεί εντελώς όλα τα δεδομένα από μια έξυπνη συσκευή. Ορισμένα λογισμικά MDM δεν επιτρέπουν απομακρυσμένη διαγραφή των καρτών Secure Digital (SD).
* Κρυπτογράφηση εξοπλισμού. Οι έξυπνες συσκευές υποστηρίζουν συνήθως την κρυπτογράφηση. Όταν εφαρμόζεται η κρυπτογράφηση, τα δεδομένα και οι εφαρμογές παραμένουν κρυπτογραφημένες έως ότου εισαχθεί ένας κωδικός πρόσβασης. Τα κλειδιά κρυπτογράφησης δημιουργούνται συνήθως χρησιμοποιώντας έναν εργοστασιακά καθορισμένο μοναδικό κωδικό και έναν καθορισμένο από τον χρήστη κωδικό πρόσβασης. Η κρυπτογράφηση υλικού αποτελεί μια βασική δικλείδα ασφαλείας για την προστασία δεδομένων σε έξυπνες συσκευές.
* Κρυπτογράφηση λογισμικού. Η κρυπτογράφηση λογισμικού είναι απαραίτητη για όλες τις επιχειρησιακές εφαρμογές. Για έξυπνες συσκευές που δεν υποστηρίζουν κρυπτογράφηση εξοπλισμού, η κρυπτογράφηση λογισμικού μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την προστασία των εφαρμογών και των δεδομένων του οργανισμού. Σε αντίθεση με την κρυπτογράφηση εξοπλισμού, η οποία κρυπτογραφεί όλα τα δεδομένα στη συσκευή, η κρυπτογράφηση λογισμικού κρυπτογραφεί μόνο δεδομένα που σχετίζονται με την εφαρμογή που επικαλείται τον αλγόριθμο κρυπτογράφησης. Το επίπεδο κρυπτογράφησης που χρησιμοποιείται από τον προγραμματιστή της εφαρμογής πρέπει να αξιολογείται προκειμένου να διασφαλιστεί ότι πληροί τα ελάχιστα πρότυπα ασφαλείας του οργανισμού.
* Κρυπτογράφηση δεδομένων σε διαμετακόμιση. Πολλές έξυπνες συσκευές υποστηρίζουν Transport Layer Security (TLS) για κρυπτογράφηση των email, της περιήγησης στο διαδίκτυο και των εικονικών ιδιωτικών δικτύων (VPN).
* Λογισμικό κατά του κακόβουλου λογισμικού. Πρόκειται για λογισμικό το οποίο εντοπίζει και αφαιρεί κακόβουλο λογισμικό που επηρεάζει αρνητικά τις έξυπνες συσκευές και ενδέχεται να επιτρέψει την μη εξουσιοδοτημένη πρόσβαση σε εταιρικά και προσωπικά δεδομένα. Για την προστασία από κακόβουλο λογισμικό, μια Πολιτική έξυπνων συσκευών θα πρέπει να απαιτεί από τους χρήστες:
* Εγκατάσταση λογισμικού προστασίας από κακόβουλο λογισμικό.
* Ενημέρωση των λειτουργικών συστημάτων με τις τελευταίες ενημερώσεις. Οι κατασκευαστές έξυπνων συσκευών ενημερώνουν τα λειτουργικά τους συστήματα αρκετά συχνά για να βελτιώσουν τις δυνατότητες ασφάλειας τους ή τους μηχανισμούς άμυνας που καταπολεμούν γνωστά κακόβουλα προγράμματα και ευπάθειες ασφαλείας.
* Λήψη εφαρμογών μόνο από αξιόπιστα καταστήματα εφαρμογών για έξυπνες συσκευές. Οι οργανισμοί μπορούν επίσης να αναπτύξουν τα δικά τους ασφαλή εταιρικά καταστήματα εφαρμογών για χρήση των εργαζομένων.
* Έγκαιρη ενημέρωση των εφαρμογών καθώς οι προγραμματιστές αυτών συχνά, μέσω των ενημερώσεων, βελτιώνουν συχνά τα επίπεδα ασφαλείας.
* Αποφυγή του jailbreaking και του rooting. Η τροποποίηση του λειτουργικού συστήματος μιας έξυπνης συσκευής και η κατάργηση των εγγενών περιορισμών και ελέγχων του κατασκευαστή παρακάμπτει σημαντικά χαρακτηριστικά ασφαλείας που καθιστούν τη συσκευή ευάλωτη σε απειλές. Παρόλο που τέτοιες διαδικασίες ενδέχεται να είναι νόμιμες σε ορισμένες χώρες, ενδέχεται να παραβιάζουν τους τοπικούς νόμους περί πνευματικών δικαιωμάτων και ενδέχεται να ακυρώσουν την εγγύηση του κατασκευαστή για τη συσκευή. Οι οργανισμοί πρέπει να απαγορεύουν τη χρήση έξυπνων συσκευών των οποίων τα λειτουργικά συστήματα έχουν τροποποιηθεί από τους χρήστες.
* Πολιτική “Bring Your Own Device- BYOD”. Εάν επιτρέπεται στους εργαζόμενους να χρησιμοποιούν τις προσωπικές τους έξυπνες συσκευές για την εκτέλεση των καθηκόντων τους, τότε ο οργανισμός θα πρέπει να εφαρμόζει μια ολοκληρωμένη Πολιτική BYOD. Η Πολιτική, μεταξύ άλλων, πρέπει να καλύπτει θέματα όπως:
* Την χρήση μόνο εγκεκριμένων συσκευών και πιθανώς και λειτουργικών συστημάτων (π.χ. iOS, Android) και ευθύνες για τη συντήρηση.
* Τις ευθύνες που σχετίζονται με τα εταιρικά και τα προσωπικά δεδομένα που είναι αποθηκευμένα στην έξυπνη συσκευή. Για παράδειγμα, ο οργανισμός μπορεί να είναι υπεύθυνος για τον περιορισμό των λήψεων ή των μεταφορών δεδομένων από και προς την έξυπνη συσκευή και ο εργαζόμενος μπορεί να είναι υπεύθυνος για τη μη κοινή χρήση της συσκευής με τρίτους, εάν εταιρικά ή προσωπικά δεδομένα βρίσκονται στη συσκευή.
* Τις ελάχιστες απαιτήσεις ασφαλείας, όπως είναι η χρήση ισχυρών κωδικών πρόσβασης και η ενημέρωση των λειτουργικών συστημάτων με τις τελευταίες διαθέσιμες ενημερώσεις.
* Την έγκαιρη αναφορά περιστατικών ασφαλείας όπως είναι η απώλεια ή η κλοπή των έξυπνων συσκευών, η διαρροή εταιρικών και προσωπικών δεδομένων κτλ.
* Τον καθορισμό των προσβάσεων σε εταιρικά και προσωπικά δεδομένα, σε εφαρμογές και σε πόρους του δικτύου του οργανισμού, συμπεριλαμβανομένου του ποιος μπορεί να έχει πρόσβαση σε ποιες εφαρμογές και με ποια μέσα (π.χ. ιστός, VPN ή βάσει εφαρμογών).
* Την δημιουργία αντιγράφων ασφαλείας και τις μεταφορές δεδομένων. Πιο συγκεκριμένα, θα πρέπει να καθορίζει τον τρόπο δημιουργίας και την τοποθεσία αποθήκευσης των αντιγράφων ασφαλείας των δεδομένων του οργανισμού καθώς και τι μπορεί να μεταφερθεί σε άλλες συσκευές. Για παράδειγμα, μπορεί ένας υπάλληλος να μεταφέρει ή να δημιουργήσει αντίγραφα ασφαλείας εταιρικών δεδομένων σε προσωπικό του υπολογιστή ή σε προσωπικό λογαριασμό του σε cloud περιβάλλον; Αυτές οι αποφάσεις ενδέχεται να επηρεάσουν την ασφάλεια των δεδομένων αλλά και το επίπεδο συμμόρφωσης με τα σχετικά νομικά και κανονιστικά πλαίσια.
* Απομακρυσμένη διαγραφή δεδομένων. Οι χρήστες θα πρέπει να έχουν ενεργοποιημένη την επιλογή της απομακρυσμένης διαγραφής στις έξυπνες συσκευές τους. Επίσης, πολύ σημαντικός είναι ο καθορισμός του τύπου των δεδομένων τα οποία ο οργανισμός δύναται να διαγράψει απομακρυσμένα από τις προσωπικές έξυπνες συσκευές των χρηστών, άρα κατά την κατάρτιση των Πολιτικών BYOD οι οργανισμοί θα πρέπει να εμπλέκουν τις νομικές τους υπηρεσίες.
* Τις διαδικασίες για την απόσυρση των έξυπνων συσκευών, συμπεριλαμβανομένων της παροχής επιλογών για πώληση, ανταλλαγή ή δωρεά μιας έξυπνης συσκευής.
* Λήψη δεδομένων και τυχόν συνημμένων. Η λήψη εμπιστευτικών εταιρικών και ευαίσθητων προσωπικών δεδομένων σε μια έξυπνη συσκευή θα πρέπει να αποθαρρύνεται. Υπάρχουν διάφορες εφαρμογές οι οποίες παρέχουν στους χρήστες τη δυνατότητα θέασης εμπιστευτικών εταιρικών και ευαίσθητων προσωπικών δεδομένων σε μια έξυπνη συσκευή, χωρίς όμως να παρέχεται η δυνατότητα download και αποθήκευσης τους. Εξίσου σημαντικό, αν και υφίσταται δυσκολία στην εγκατάσταση μιας αποτελεσματικής δικλείδας ασφαλείας, είναι η απαγόρευση στους χρήστες των έξυπνων συσκευών να λαμβάνουν στιγμιότυπα οθονών από τις έξυπνες συσκευές τους οι οποίες περιλαμβάνουν εμπιστευτικά εταιρικά και ευαίσθητα προσωπικά δεδομένα.
* Δημιουργία αντιγράφων ασφαλείας δεδομένων. Η εφαρμογή ασφαλούς δημιουργίας αντιγράφων ασφαλείας για δεδομένα σε έξυπνες συσκευές επιτρέπει την επαναφορά δεδομένων από μια χαμένη ή κατεστραμμένη έξυπνη συσκευή σε μια άλλη. Οι περισσότερες έξυπνες συσκευές παρέχουν εφεδρικό αντίγραφο ασφαλείας δεδομένων σε επιτραπέζιο, φορητό υπολογιστή ή σε cloud περιβάλλον. Τα εταιρικά δεδομένα και οι εταιρικές εφαρμογές θα πρέπει να έχουν αντίγραφα ασφαλείας στο κέντρο δεδομένων του οργανισμού, το οποίο ελέγχεται από τον ίδιο τον οργανισμό.
* Λογισμικό διαχείρισης εφαρμογών (Mobile Application Management- MAM). Το λογισμικό MAM στοχεύει στη διαχείριση και προστασία δεδομένων σε συγκεκριμένες εφαρμογές. Εξετάζει τον τρόπο ανάπτυξης, διαχείρισης, χρήσης, τροποποίησης και μεταφοράς μιας εφαρμογής στην έξυπνη συσκευή, καθώς και τις δικλείδες ασφαλείας που εφαρμόζονται για την προστασία των δεδομένων που χρησιμοποιούνται από την εφαρμογή.
* Λογισμικό διαχείρισης φορητών συσκευών (Mobile Device Management- MDM). Το λογισμικό MDM προστατεύει εμπιστευτικά εταιρικά και ευαίσθητα προσωπικά δεδομένα μέσω της χρήσης των ενσωματωμένων στο λειτουργικό σύστημα μιας έξυπνης συσκευής δικλείδων ασφαλείας. Περιλαμβάνει λειτουργίες όπως η κεντρική ανάπτυξη και διαχείριση των δικλείδων ασφαλείας όπως είναι οι κωδικοί πρόσβασης, τα επίπεδα κρυπτογράφησης, η δυνατότητα απομακρυσμένης διαγραφής δεδομένων κτλ. Επίσης, τηρεί αρχείο έξυπνων συσκευών, των εγκατεστημένων σε αυτές εφαρμογών, των ενημερώσεων αυτών κτλ. Τέλος, παρέχουν την δυνατότητα παρακολούθησης της δραστηριότητας των έξυπνων συσκευών και την δυνατότητα ειδοποιήσεων στους χρήστες σε περίπτωση παραβίασης μιας δικλείδας ασφαλείας.
* Περιορισμοί στην χρήση του Wi-Fi. Πρόκειται για περιορισμούς στη χρήση δικτύων Wi-Fi έναντι λύσεων εικονικού ιδιωτικού δικτύου οι οποίες προτιμώνται κατά την πρόσβαση σε εφαρμογές και δεδομένα ενός οργανισμού από έξυπνες συσκευές.

Η μονάδα εσωτερικού ελέγχου, λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, δηλαδή τους κινδύνους που υφίστανται από την χρήση έξυπνων συσκευών κατά την εκτέλεση των καθηκόντων των εργαζομένων και τις εφαρμοζόμενες δικλείδες ασφαλείας, θα πρέπει να καταρτίσει ένα πρόγραμμα ελέγχου το οποίο θα καθορίζει τους στόχους, το εύρος και τους πόρους που θα απαιτηθούν για την διενέργεια του ελεγκτικού έργου, πάντα σε συνδυασμό με την αξιολόγηση των σχετικών κινδύνων. Επιπλέον, ένα από τα πιο σημαντικά ζητήματα που πρέπει να καθορίσει μια μονάδα εσωτερικού ελέγχου κατά τον προγραμματισμό του ελεγκτικού έργου είναι εάν ο οργανισμός διαθέτει μια ενοποιημένη και συνεκτική δομή διακυβέρνησης, συμπεριλαμβανομένων των Πολιτικών και των διαδικασιών από τις οποίες παρέχεται σαφής και συνεπής καθοδήγηση στο σύνολο των χρηστών έξυπνων συσκευών. Ένα ισχυρό μοντέλο διακυβέρνησης θα παρέχει τις απαραίτητες Πολιτικές, διαδικασίες και εργαλεία στη διοίκηση για την διαχείριση των κινδύνων που σχετίζονται με έξυπνες συσκευές, το οποίο είναι απαραίτητο για την επαρκή προστασία των εταιρικών και των προσωπικών δεδομένων. Ο «ιδιοκτήτης» του εν λόγω πλαισίου διακυβέρνησης σχετικά με τις έξυπνες συσκευές θα πρέπει να διασφαλίζει την ύπαρξη συναφών και αποτελεσματικών Πολιτικών, διαδικασιών, κανόνων και προτύπων, συνεργασία μεταξύ των εμπλεκόμενων Διευθύνσεων, τμημάτων, λειτουργιών, σύνδεση με επιχειρηματικούς στόχους και να λαμβάνει υπόψη του την βελτιστοποίηση των χρησιμοποιούμενων πόρων. Η μονάδα εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να καθορίσει τους στόχους του ελεγκτικού έργου για την αντιμετώπιση των κινδύνων που συνδέονται με την υπό εξέταση δραστηριότητα. Επιπλέον, οι ελεγκτικές διαδικασίες που θα πρέπει να εκτελεστούν και το εύρος (φύση, χρονοδιάγραμμα και έκταση) του ελεγκτικού έργου θα πρέπει να καθοριστούν μετά από την διαδικασία αξιολόγησης των σχετικών κινδύνων. Όπως προαναφέραμε, η χρήση έξυπνων συσκευών εκθέτει τους οργανισμούς σε πλήθος κινδύνων οι οποίοι αντιμετωπίζονται με την εγκατάσταση δικλείδων ασφαλείας σε διάφορα επίπεδα της αρχιτεκτονικής πληροφορικής. Επομένως, η μονάδα εσωτερικού ελέγχου κατά την εκτέλεση του ελεγκτικού έργου θα πρέπει να λάβει υπόψη της θέματα στρατηγικής του οργανισμού για τις έξυπνες συσκευές, θέματα διακυβέρνησης, συμπεριλαμβανομένων των Πολιτικών, των διαδικασιών και τυχόν προτύπων, θέματα εκπαίδευσης και ευαισθητοποίησης των εργαζομένων στην χρήση έξυπνων συσκευών και στην προστασία των εταιρικών και των προσωπικών δεδομένων. Με βάση αυτά, η μονάδα εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να καθορίσει τις δεξιότητες που απαιτούνται για την ολοκλήρωση του εν λόγω ελεγκτικού έργου και τους συνολικούς πόρους που απαιτούνται. Αν το προσωπικό της μονάδας εσωτερικού ελέγχου δεν κατέχει το κατάλληλο επίπεδο εμπειρογνωμοσύνης, γνώσης και δεξιοτήτων για την επιτυχή εκτέλεση του εν λόγω ελεγκτικού έργου, τότε θα πρέπει να χρησιμοποιούνται εξωτερικοί πόροι οι οποίοι κατέχουν τα παραπάνω.

Ένα πρόγραμμα ελέγχου της χρήσης έξυπνων συσκευών από την μονάδα εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη του τα ακόλουθα και να περιλαμβάνει διάφορες ενέργειες όπως:

* Είναι προσβάσιμο το δίκτυο του οργανισμού μέσω έξυπνων συσκευών;
* Η πρόσβαση περιλαμβάνει τα δεδομένα του οργανισμού;
* Ο οργανισμός παρέχει έξυπνες συσκευές στους εργαζομένους του;
* Επιτρέπεται στους εργαζόμενους να χρησιμοποιούν τις δικές τους έξυπνες συσκευές για τη εκτέλεση των καθηκόντων τους;
* Πώς ενσωματώνεται η τεχνολογία που φέρουν οι έξυπνες συσκευές με τα συστήματα του οργανισμού;
* Ποιος είναι ο «ιδιοκτήτης» του πλαισίου διακυβέρνησης σχετικά με τις έξυπνες συσκευές;
* Που και με ποιο τρόπο αποθηκεύονται τα παραγόμενα από τις έξυπνες συσκευές δεδομένα;
* Πώς προστατεύεται ο οργανισμός από απώλεια δεδομένων, καταστροφή δεδομένων, παραβιάσεις ασφάλειας, διακοπή λειτουργίας δικτύου και απώλειες ή κλοπές συσκευών;
* Θεωρούνται οι έξυπνες συσκευές περιουσιακά στοιχεία του οργανισμού που υποστηρίζουν την επίτευξη των στόχων του και προστατεύονται στον ίδιο βαθμό με τα λοιπά περιουσιακά στοιχεία;
* Ο οργανισμός συμμορφώνεται με τα σχετικά ισχύοντα νομικά και κανονιστικά πλαίσια;
* Τα εταιρικά δεδομένα διαχωρίζονται από τα προσωπικά δεδομένα;
* Επιτρέπει ο οργανισμός την χρήση των έξυπνων συσκευών για προσωπικούς λόγους (πχ. για παιχνίδια, μέσα κοινωνικής δικτύωσης κτλ.);
* Οι εργαζόμενοι- χρήστες έξυπνων συσκευών συναινούν με τις διαδικασίες απομακρυσμένης διαγραφής των δεδομένων που περιλαμβάνονται σε αυτές όταν οι συνθήκες το απαιτούν;
* Οι εργαζόμενοι συναινούν με την δυνατότητα του οργανισμού να έχει πρόσβαση σε προσωπικά τους δεδομένα όπως το αρχείο των τηλεφωνικών τους κλήσεων;
* Υπάρχουν εμπιστευτικά εταιρικά δεδομένα στη συσκευή; Εάν ναι, ποιες είναι οι διαδικασίες για την παρακολούθηση και τον έλεγχο των εμπιστευτικών δεδομένων;
* Τι είδους έξυπνες συσκευές με τι λειτουργικά συστήματα επιτρέπονται από τον οργανισμό;
* Επιτρέπεται, και αν ναι με ποιο τρόπο η σύνδεση των έξυπνων συσκευών στο δίκτυο του οργανισμού;
* Οι εφαρμογές που βρίσκονται εγκατεστημένες στις έξυπνες συσκευές διατίθενται από κατάστημα εφαρμογών της αγοράς ή από κατάστημα εφαρμογών που έχει δημιουργήσει ο οργανισμός;
* Τα λογισμικά MAM και MDM βρίσκονται σε υπολογιστικό νέφος (cloud) ή σε εξυπηρετητές (servers) του οργανισμού; Οι υπηρεσίες αυτών υποστηρίζονται από τρίτο μέρος ή από τον οργανισμό; Αν υποστηρίζονται από τρίτα μέρη, υπάρχει συμβατική συμφωνία με αυστηρούς όρους του οργανισμού με αυτά;
* Υφίστανται πολιτική κωδικών πρόσβασης στον οργανισμό;
* Επισκόπηση των απαιτήσεων κρυπτογράφησης (ειδικά για εμπιστευτικά εταιρικά και ευαίσθητα προσωπικά δεδομένα) και του τρόπου ανάπτυξης της κρυπτογράφησης.
* Επισκόπηση των διαδικασιών απομακρυσμένης διαγραφής δεδομένων που εφαρμόζει ο οργανισμός.
* Επισκόπηση της διαδικασία αναφοράς κλοπής ή απώλειας έξυπνων συσκευών.
* Επισκόπηση των διαδικασιών διαχείρισης και παρακολούθησης των έξυπνων συσκευών. Ποιες λειτουργίες ελέγχου των έξυπνων συσκευών είναι ενεργοποιημένες; Ποιες αναφορές δημιουργούνται;
* Επισκόπηση των σχετικών Πολιτικών και διαδικασιών (συμπεριλαμβανομένου της Πολιτικής BYOD) και των Πολιτικών ασφαλείας.
* Επισκόπηση εγγράφων που σχετίζονται με την αρχιτεκτονική της υποδομής της πληροφορικής τεχνολογίας του οργανισμού.
* Επισκόπηση των διαδικασιών MAM και MDM και των παραγόμενων αναφορών τους.
* Επισκόπηση των διαδικασιών εγγραφής μιας έξυπνης συσκευής στο σχετικό μητρώο του οργανισμού. Εμπλέκονται οι χρήστες με την εν λόγω διαδικασία;
* Επισκόπηση της διαδικασίας αντικατάστασης μιας έξυπνης συσκευής σε ένα χρήστη. Τι Πολιτική εφαρμόζει ο οργανισμός για την διαγραφή των δεδομένων από την αντικατασθείσα έξυπνη συσκευή;
* Τι διαδικασίες εφαρμόζει ο οργανισμός για να επαληθεύσει ότι η κατάλληλη πολιτική ασφαλείας έχει ενσωματωθεί σε μια νέα έξυπνη συσκευή;
* Εφαρμόζονται διαδικασίες κρυπτογράφησης στις υπηρεσίες ηλεκτρονικού ταχυδρομείου που υπάρχουν στην έξυπνη συσκευή;
* Επισκόπηση των διαδικασιών για τον εντοπισμό και την αντιμετώπιση ιών.
* Επισκόπηση των διαδικασιών πρόσβασης στο δίκτυο του οργανισμού.
* Επισκόπηση των πρωτοκόλλων κρυπτογράφησης που εφαρμόζει ο οργανισμός για απομακρυσμένη σύνδεση.
* Επισκόπηση των δομών και των διαδικασιών που διασφαλίζουν την συμμόρφωση του οργανισμού με τα σχετικά ισχύοντα νομικά και κανονιστικά πλαίσια.
* Επισκόπηση του είδους και του περιεχομένου των αναφορών που λαμβάνει η διοίκηση σχετικά με την διαχείριση των έξυπνων συσκευών.

5.1.17 Εσωτερικός έλεγχος και Big Data

Σκοπός αυτής της ενότητας είναι να παρέχει μια επισκόπηση των big data προκειμένου να κατανοηθεί η έννοια αυτή και να υποστηρίξει τις μονάδες εσωτερικού ελέγχου στο να συνδράμουν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Σκοπός της δεν είναι να παρουσιάσει τους τρόπους με τους οποίους οι μονάδες εσωτερικού ελέγχου μπορούν να αξιοποιήσουν τα big data για την εκτέλεση των δικών τους καθηκόντων σχετικά με την υποστήριξη των ελεγκτικών και των συμβουλευτικών δραστηριοτήτων.

Η ανάλυση δεδομένων για τη δημιουργία αξίας σε έναν οργανισμό καθίσταται όλο και πιο σημαντική. Η ερμηνεία των big data υποστηρίζει την λήψη αποφάσεων από τις διοικήσεις των οργανισμών. Οι οργανισμοί που αποκτούν και αξιοποιούν αποτελεσματικά big data είναι σε θέση να αναγνωρίζουν ταχύτερα τις αναδυόμενες επιχειρηματικές τάσεις, τις μεταβολές στις απαιτήσεις των πελατών και τις ευκαιρίες λειτουργικής αποδοτικότητας. Ορισμένα παραδείγματα πλεονεκτημάτων για τους οργανισμούς που αναλύουν μεγάλα δεδομένα είναι:

* Πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών.
* Αυξημένα έσοδα.
* Καινοτομία και ταχύτερη ανάπτυξη προϊόντων.
* Καλά ενημερωμένες επιχειρηματικές αποφάσεις.
* Βελτιωμένη λειτουργική αποδοτικότητα.

Ορθώς εκτελεσμένες αναλύσεις μεγάλων δεδομένων βοηθούν στην ενοποίηση και ανάλυση μεγάλου όγκου δομημένων και μη δομημένων δεδομένων, παρέχοντας την ευκαιρία στους οργανισμούς να εξάγουν χρήσιμα συμπεράσματα και έγκαιρες πληροφορίες. Χρησιμοποιώντας πληροφορίες από μεγάλα δεδομένα, οι οργανισμοί μπορούν να λάβουν καλύτερες αποφάσεις, να στοχεύσουν σε νέους πελάτες με δημιουργικούς και διαφοροποιημένους τρόπους, να εξυπηρετήσουν τους υπάρχοντες πελάτες τους με στοχευμένους και βελτιωμένους τρόπους, να προσφέρουν νέες υπηρεσίες που διαφοροποιούν τον εκάστοτε οργανισμό από τους ανταγωνιστές του κτλ. Πέραν των ανωτέρω, η ανάλυση big data βελτιώνει την διαφάνεια ενός οργανισμού, τις παραγόμενες αναφορές προς την διοίκηση αλλά και προς αποδέκτες εκτός του οργανισμού, και υποστηρίζουν τα προγράμματα συνεχούς βελτίωσης αλλά και αναδιάρθρωσης των οργανισμών. Ωστόσο, για να αξιοποιήσουν οι οργανισμοί πλήρως τα προαναφερθέντα οφέλη της ανάλυσης μεγάλων δεδομένων, οι οργανισμοί θα πρέπει να επενδύσουν στη δημιουργία ενός κατάλληλου περιβάλλοντος και πλαισίου, το οποίο θα αφορά την πρόσληψη και την διατήρηση ειδικευμένων στελεχών, τον καθορισμό και την εφαρμογή σχετικών αποτελεσματικών διαδικασιών και την ανάπτυξη των κατάλληλων τεχνολογιών.

Τα μεγάλα δεδομένα δημιουργούνται μέσα σε οργανισμούς (π.χ. δεδομένα συναλλαγών, δεδομένα παραπόνων πελατών), σε βιομηχανίες (π.χ. ποσοστά πωλήσεων ανά τύπο προϊόντος), σε κοινωνίες (π.χ. κάμερες κυκλοφορίας, οικονομικά δεδομένα), στην φύση (π.χ. μέγεθος, τοποθεσία και συχνότητα σεισμών) κτλ. Σε ορισμένες περιπτώσεις, οι οργανισμοί αγοράζουν δεδομένα που δημιουργούνται από εξωτερικές πηγές. Σε άλλες περιπτώσεις, τα δεδομένα είναι διαθέσιμα για δωρεάν χρήση. Μερικά παραδείγματα πηγών μεγάλων δεδομένων είναι:

* δεδομένα συναλλαγών
* δεδομένα παραπόνων πελατών
* δεδομένα καιρικών συνθηκών
* δεδομένα από κοινωνικά δίκτυα
* δεδομένα από έξυπνες συσκευές
* δεδομένα από e-mail και από εφαρμογές επικοινωνίας
* δεδομένα από τρίτα μέρη
* δεδομένα από έρευνες αγοράς
* δεδομένα από τα κλειστά κυκλώματα καμερών (CCTV)
* δεδομένα αναζητήσεων από μηχανές αναζήτησης του διαδικτύου
* δεδομένα από εφαρμογές γεωγραφικού εντοπισμού κτλ.

Ιστορικά, η πλειονότητα των δεδομένων που έχουν αποθηκευτεί σε οργανισμούς έχει δομηθεί και διατηρηθεί σε σχεσιακές, ή ακόμη και ιεραρχικές ή επίπεδες, βάσεις δεδομένων. Τα δομημένα δεδομένα είναι οργανωμένα και επιτρέπουν την διατύπωση ερωτημάτων και αναζητήσεων, καθώς πολλά από τα δεδομένα διατηρούνται σε σχετικούς πίνακες. Αυτονόητα, είναι πιο εύκολο οι οργανισμοί να διαχειρίζονται δομημένα από μη δομημένα δεδομένα, λόγω καθορισμένων «ιδιοκτητών» και λόγω των παρεχόμενων λύσεων που χρησιμοποιούν τα συστήματα διαχείρισης των βάσεων δεδομένων. Ωστόσο, η χρήση μη δομημένων δεδομένων αυξάνεται και γίνεται πιο κοινή στους οργανισμούς. Αυτός ο τύπος δεδομένων δεν περιορίζεται σε παραδοσιακές δομές δεδομένων. Είναι συνήθως πιο δύσκολο για τους οργανισμούς να τα διαχειριστούν, λόγω της εξελισσόμενης και απρόβλεπτης φύσης τους, και συνήθως προέρχονται από μεγάλες, διαφορετικές και συχνά εξωτερικές πηγές δεδομένων. Κατά συνέπεια, έχουν αναπτυχθεί νέες λύσεις για τη διαχείριση και ανάλυση αυτού του τύπου των δεδομένων.

Ένα μεγάλο αποθετήριο επιχειρηματικών δεδομένων που έχει σχεδιαστεί ειδικά για ανάλυση και δημιουργία αναφορών είναι γνωστό ως αποθήκη δεδομένων. Οι αποθήκες δεδομένων είναι συνήθως σχεσιακές βάσεις δεδομένων που αποθηκεύουν πληροφορίες από πολλές πηγές. Τα δεδομένα μεταφορτώνονται από τα συστήματα του οργανισμού που περιέχουν δεδομένα συναλλαγών. Τα εργαλεία ETL (εξαγωγή, μετασχηματισμός και φόρτωση) υποστηρίζουν την μεταφορά δεδομένων από στα συστήματα του οργανισμού στην αποθήκη δεδομένων.

Πέραν των αποθηκών δεδομένων, υπάρχουν και οι «λίμνες» δεδομένων οι οποίες υποστηρίζουν την αποθήκευση δεδομένων και την ανακάλυψη δεδομένων. Οι «λίμνες» δεδομένων είναι παρόμοιες με τις αποθήκες δεδομένων, δεδομένου ότι αποθηκεύουν μεγάλες ποσότητες δεδομένων από διάφορες πηγές, αλλά αποθηκεύουν επίσης πρόσθετα χαρακτηριστικά δεδομένων από τα συστήματα του οργανισμού τα οποία δεν θα λαμβάνονταν υπόψη από τις αποθήκες δεδομένων. Επομένως, οι «λίμνες» δεδομένων υποστηρίζουν την διενέργεια αναλύσεων με όλα τα διαθέσιμα στοιχεία.

Με βάση τα παραπάνω εισαγωγικά περί των big data, είναι αυτονόητο ότι όλη η διαδικασία ανάλυσης big data από τους οργανισμούς εμπεριέχει κινδύνους οι οποίοι δύνανται να προκύψουν από πολλούς παράγοντες, τόσο εσωτερικούς όσο και εξωτερικούς. Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει ταξινομημένους τους κινδύνους σε βασικές κατηγορίες, καθώς και τις σχετικές δικλείδες ασφαλείας που θα μπορούσαν να εφαρμόσουν οι οργανισμοί για την αντιμετώπισή τους:

**Πίνακας 9**: Big data και κατηγοριοποίηση κινδύνων

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Βασικοί Κίνδυνοι** | **Κατηγορία κινδύνων** | **Δικλείδες ασφαλείας** |
| Η έλλειψη κατάλληλης υποστήριξης, χρηματοδότησης ή/ και διακυβέρνησης για το πρόγραμμα ανάλυσης big data μπορεί να εκθέσει τον οργανισμό στον κίνδυνο αποτυχίας επίτευξης των στρατηγικών του στόχων. | Διακυβέρνηση προγράμματος ανάλυσης big data | - Η χρηματοδότηση θα πρέπει να είναι επαρκής προκειμένου η ανάλυση big data να υποστηρίζει την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων.  - Οι στόχοι του προγράμματος πρέπει να υποστηρίζουν την επιχειρηματική στρατηγική.  - Η διοίκηση πρέπει να παρακολουθεί την απόδοση του προγράμματος μέσω KPIs.  - Θα πρέπει να υφίστανται λεπτομερείς συμβάσεις μεταξύ του οργανισμού και των παρόχων υπηρεσιών ανάλυσης big data.  - Οι επιχειρηματικές απαιτήσεις και οι τεχνικές ανάγκες θα πρέπει να τεκμηριώνονται, να αναλύονται και να εγκρίνονται.  - Η διοίκηση θα πρέπει να αναπτύξει μια στρατηγική ανάλυσης big data.  - Οι ρόλοι και οι ευθύνες για την ορθή εκτέλεση του προγράμματος ανάλυσης big data θα πρέπει να είναι επαρκώς και σαφώς καθορισμένοι.  - Ο οργανισμός θα πρέπει να παρέχει τους απαραίτητους πόρους για την ανάπτυξη και τη διατήρηση της στρατηγικής ανάλυσης big data.  - Οι βέλτιστες πρακτικές διαχείρισης των σχέσεων με τρίτα μέρη θα πρέπει να εφαρμόζονται και σε «προμηθευτές» του οργανισμού με δεδομένα.  - Η διακυβέρνηση δεδομένων πρέπει να αποτελεί μέρος της συνολικής διακυβέρνησης του οργανισμού προκειμένου να διασφαλιστεί ότι οι στόχοι της ανάλυσης big data ευθυγραμμίζονται με τους στόχους του οργανισμού. |
| Μη αποτελεσματικές τεχνολογικές λύσεις και εφαρμογές ενδέχεται να οδηγήσουν σε μειωμένη διαθεσιμότητα του συστήματος ή/ και μη αποδοτική λειτουργία του. | Διαθεσιμότητα τεχνολογίας και αποδοτικότητα | - Η Διεύθυνση, τμήμα, λειτουργία πληροφορικής τεχνολογίας του οργανισμού θα πρέπει έχει την κατάλληλη διάρθρωση προκειμένου να υποστηρίζει το πρόγραμμα ανάλυσης big data.  - Πολιτικές και οι διαδικασίες σχετικά με τον κύκλο ζωής των δεδομένων πρέπει να υφίστανται και να τηρούνται.  - Στην Πολιτική συντήρησης των πληροφοριακών συστημάτων ενός οργανισμού θα πρέπει να εντάσσονται και τα συστήματα και οι εφαρμογές που χρησιμοποιούνται για την ανάλυση big data.  - Τα συστήματα και οι εφαρμογές που χρησιμοποιούνται για την ανάλυση big data πρέπει να αποτελούν μέρος των Πολιτικών και διαδικασιών διαχείρισης αλλαγών του οργανισμού.  - Τα συστήματα και οι εφαρμογές που χρησιμοποιούνται για την ανάλυση big data πρέπει να αποτελούν μέρος των Πολιτικών και διαδικασιών σχετικά με τις ενημερώσεις.  - Τα συστήματα και οι εφαρμογές που χρησιμοποιούνται για την ανάλυση big data θα πρέπει να προμηθεύονται, να αναπτύσσονται και να διαμορφώνονται σύμφωνα με την πολυπλοκότητα και τις απαιτήσεις εκάστου οργανισμού.  - Τα συστήματα και τα εργαλεία υποστήριξης πρέπει να διαμορφωθούν έτσι ώστε να παρέχουν αυτόματες ειδοποιήσεις στο εμπλεκόμενο προσωπικό με τα συστήματα και οι εφαρμογές που χρησιμοποιούνται για την ανάλυση big data.  - Τα εργαλεία δημιουργίας αναφορών σχετικά με την ανάλυση big data θα πρέπει να είναι διαμορφωμένα με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι ευέλικτα και εύχρηστα.  - Τα συστήματα και οι εφαρμογές ανάλυσης big data θα πρέπει να διαμορφωθούν ώστε να επιτρέπουν την ευελιξία και την επεκτασιμότητα χωρίς να επηρεάζεται αρνητικά η αποδοτικότητά τους.  - Περιοδικές δοκιμές θα πρέπει να διεξάγονται και να αντιμετωπίζονται τυχόν εντοπισθείσες αδυναμίες των συστημάτων και των εφαρμογών που χρησιμοποιούνται για την ανάλυση big data.  - Οι γενικές δικλείδες ασφαλείας που σχετίζονται με την τεχνολογία της πληροφορίας θα πρέπει να αξιολογούνται σε περιοδική βάση. |
| Αναποτελεσματικές δικλείδες ασφαλείας σχετικά με την ασφάλεια των πληροφοριών ενδέχεται να οδηγήσουν σε μη εξουσιοδοτημένη πρόσβαση, σε κλοπή και απώλεια δεδομένων, σε ακατάλληλες και μη εξουσιοδοτημένες τροποποιήσεις δεδομένων και σε παραβιάσεις των σχετικών νομικών και κανονιστικών πλαισίων. | Ασφάλεια και ιδιωτικότητα | - Η διακυβέρνηση της ασφάλειας των πληροφοριών θα πρέπει να αποτελεί μέρος της στρατηγικής ανάλυσης δεδομένων.  - Πολιτικές και διαδικασίες σχετικά με την πρόσβαση τρίτων μερών σε δεδομένα θα πρέπει να υφίστανται, να τηρούνται και να αξιολογείται η εφαρμογή τους σε περιοδική βάση.  - Η προστασία των δεδομένων θα πρέπει να αποτελεί μέρος της ευρύτερης στρατηγικής ανάλυσης δεδομένων. |
| Ζητήματα ποιότητας δεδομένων ή / και ανακριβείς αναφορές ενδέχεται να οδηγήσουν σε αναποτελεσματικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων και εντέλει σε λανθασμένες αποφάσεις. | Ποιότητα δεδομένων και σχετικές αναφορών | - Πολιτικές και διαδικασίες σχετικά με την διασφάλιση της ποιότητας των δεδομένων θα πρέπει να υφίστανται, να τηρούνται και να αξιολογείται η εφαρμογή τους σε περιοδική βάση.  - Πολιτικές και διαδικασίες σχετικά με την διασφάλιση της ποιότητας των δεδομένων που προέρχονται από τρίτα μέρη θα πρέπει να υφίστανται, να τηρούνται και να αξιολογείται η εφαρμογή τους σε περιοδική βάση  - Πολιτικές και διαδικασίες σχετικά με την ακρίβεια των παραγόμενων αναφορών θα πρέπει να υφίστανται, να τηρούνται και να αξιολογείται η εφαρμογή τους σε περιοδική βάση  - Η πρόσβαση σε αναφορές που προέρχονται από ανάλυση big data θα πρέπει να παρέχεται βάσει των εκάστοτε επιχειρηματικών αναγκών.  - Τα εργαλεία και οι διαδικασίες αναφορών θα πρέπει να είναι ευέλικτα, παραμετροποιήσιμα και επεκτάσιμα.  - Οι χρήστες θα πρέπει να εκπαιδεύονται περιοδικά για τη μεγιστοποίηση της χρησιμότητας των αναφορών.  - Η επιλογή των προμηθευτών που παρέχουν προϊόντα και υπηρεσίες δημιουργίας αναφορών θα πρέπει να ευθυγραμμίζεται με τις εκάστοτε επιχειρηματικές ανάγκες. |

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, η μονάδα εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να εξετάζει το ρόλο και την σημαντικότητα της ανάλυσης big data για τον οργανισμό. Επιπλέον, η μονάδα εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να ενημερώσει την Επιτροπή Ελέγχου σχετικά με τις πρωτοβουλίες ανάλυσης δεδομένων που έχει αναλάβει ο οργανισμός, τους σχετικούς κινδύνους και προκλήσεις, καθώς και τις σημαντικές ευκαιρίες και τα ενδεχόμενα οφέλη. Είναι σύνηθες, τα ελεγκτικά έργα που αφορούν την ανάλυση big data από μέρους των οργανισμών να είναι ενσωματωμένα σε λοιπά ελεγκτικά έργα ενώ πιο σπάνια λαμβάνουν χώρα μέσω ενός μεμονωμένου ελεγκτικού έργου. Η μονάδα εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να αξιολογεί τις σχετικές δικλείδες ασφαλείας προς την αντιμετώπιση των σχετικών αναγνωρισμένων κινδύνων. Επιπλέον, θα πρέπει να εστιάζει στον τρόπο και στις μεθόδους με τις οποίες τα δεδομένα αναλύονται καθώς και στις ενέργειες που προβαίνει ο οργανισμός με βάση τα αποτελέσματα της ανάλυσης των big data.

Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι η μονάδα εσωτερικού ελέγχου δύναται να αξιοποιήσει τα διαθέσιμα δεδομένα και τις τεχνικές ανάλυσής τους προς το δικό της όφελος της διενέργειας αποτελεσματικών και στοχευμένων ελεγκτικών έργων. Επειδή ο οργανισμός έχει ήδη αποκτήσει, ενοποιήσει και ενσωματώσει τα δεδομένα, η μονάδα εσωτερικού ελέγχου μπορεί να τα λάβει υπόψη της και να χρησιμοποιήσει δεδομένα από μια αποθήκη δεδομένων ή μια «λίμνη» δεδομένων, αντί να προσπαθήσει να εξάγει συμπεράσματα από δεδομένα που βρίσκονται διάσπαρτα στα διάφορα συστήματα και εφαρμογές του οργανισμού.

Η διακυβέρνηση του προγράμματος ανάλυσης big data από έναν οργανισμό αποτελεί σημαντικό παράγοντα για τον καθορισμό του προγράμματος ελέγχου της μονάδας εσωτερικού ελέγχου. Με βάση αυτό, η μονάδα εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να επαληθεύσει ότι οι στόχοι του προγράμματος ανάλυσης big data ευθυγραμμίζονται με την επιχειρηματική στρατηγική. Επιπλέον, οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να διενεργούν δοκιμές για να διασφαλίσουν ότι το πρόγραμμα ανάλυσης big data προσθέτει αξία και υποστηρίζεται πλήρως από την διοίκηση του οργανισμού. Επίσης, η μονάδα εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να διασφαλίσει ότι η εμπιστευτικότητα, η ακεραιότητα, η διαθεσιμότητα και η απόδοση των συστημάτων ανάλυσης big data ευθυγραμμίζεται με τις επιχειρηματικές απαιτήσεις και τους τιθέντες στόχους.

Δεδομένου ότι τα συστήματα ανάλυσης big data απαιτούν τεράστιες ποσότητες δεδομένων για ανάλυση, τα προγράμματα ελέγχου πρέπει να περιλαμβάνουν βήματα για να διασφαλιστεί η ποιότητα, η ασφάλεια και το απόρρητο των δεδομένων. Επιπλέον, επειδή για την ανάλυση χρησιμοποιείται πλήθος δεδομένων από πολλές διαφορετικές πηγές, τα προγράμματα ελέγχου της μονάδας εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να παρέχουν εύλογη διαβεβαίωση ότι τα δεδομένα είναι ασφαλή από μη εξουσιοδοτημένη τροποποίηση και πρόσβαση σε αυτά έχουν μόνο εξουσιοδοτημένα άτομα. Τα προγράμματα ελέγχου πρέπει επίσης να ελέγχουν τις δικλείδες ασφαλείας σχετικά με την ποιότητα των εισαγόμενων δεδομένων, την ποιότητα των διαδικασιών επεξεργασίας των δεδομένων και την ποιότητα των παραγόμενων αναφορών.

Ένα ισχυρό μοντέλο διακυβέρνησης θα παρέχει τις απαραίτητες Πολιτικές, διαδικασίες και εργαλεία στη διοίκηση για την διαχείριση των κινδύνων που σχετίζονται με την ανάλυση big data, το οποίο είναι απαραίτητο για την επαρκή προστασία των εταιρικών και των προσωπικών δεδομένων. Ο «ιδιοκτήτης» του εν λόγω πλαισίου διακυβέρνησης θα πρέπει να διασφαλίζει την ύπαρξη συναφών και αποτελεσματικών Πολιτικών, διαδικασιών, κανόνων και προτύπων, την συνεργασία μεταξύ των εμπλεκόμενων Διευθύνσεων, τμημάτων, λειτουργιών, την σύνδεση με επιχειρηματικούς στόχους και να λαμβάνει υπόψη του την βελτιστοποίηση των χρησιμοποιούμενων πόρων. Η μονάδα εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να καθορίσει τους στόχους του ελεγκτικού έργου για την αντιμετώπιση των κινδύνων που συνδέονται με την υπό εξέταση δραστηριότητα. Επιπλέον, οι ελεγκτικές διαδικασίες που θα πρέπει να εκτελεστούν και το εύρος (φύση, χρονοδιάγραμμα και έκταση) του ελεγκτικού έργου θα πρέπει να καθοριστούν μετά από την διαδικασία αξιολόγησης των σχετικών κινδύνων. Όπως προαναφέραμε, η ανάλυση big data εκθέτει τους οργανισμούς σε πλήθος κινδύνων οι οποίοι αντιμετωπίζονται με την εγκατάσταση δικλείδων ασφαλείας σε διάφορα επίπεδα της αρχιτεκτονικής πληροφορικής. Επομένως, η μονάδα εσωτερικού ελέγχου κατά την εκτέλεση του ελεγκτικού έργου θα πρέπει να λάβει υπόψη της θέματα στρατηγικής του οργανισμού, θέματα διακυβέρνησης, συμπεριλαμβανομένων των Πολιτικών, των διαδικασιών και τυχόν προτύπων, θέματα εκπαίδευσης και ευαισθητοποίησης των εργαζομένων στην ανάλυση big data και στην προστασία των εταιρικών και των προσωπικών δεδομένων. Με βάση αυτά, η μονάδα εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να καθορίσει τις δεξιότητες που απαιτούνται για την ολοκλήρωση του εν λόγω ελεγκτικού έργου και τους συνολικούς πόρους που απαιτούνται. Αν το προσωπικό της μονάδας εσωτερικού ελέγχου δεν κατέχει το κατάλληλο επίπεδο εμπειρογνωμοσύνης, γνώσης και δεξιοτήτων για την επιτυχή εκτέλεση του εν λόγω ελεγκτικού έργου, τότε θα πρέπει να χρησιμοποιούνται εξωτερικοί πόροι οι οποίοι κατέχουν τα παραπάνω.

Αν και όπως προαναφέραμε, τα προγράμματα ελέγχου της μονάδας εσωτερικού ελέγχου πρέπει να προσαρμόζονται ώστε να ανταποκρίνονται στις συγκεκριμένες ανάγκες κάθε οργανισμού, παρακάτω παραθέτουμε ενδεικτικά βασικά σημεία διερεύνησης από μέρους της μονάδας εσωτερικού ελέγχου για την ανασκόπηση των διαδικασιών ανάλυσης big data από έναν οργανισμό:

* Επισκόπηση των Πολιτικών και των διαδικασιών που διέπουν την συλλογή, επεξεργασία και ανάλυση των μεγάλων δεδομένων.
* Επισκόπηση της δομής, της διάρθρωσης και των υποδομών της Διεύθυνσης, τμήματος, λειτουργίας της τεχνολογίας της πληροφορίας του οργανισμού προκειμένου να εντοπιστούν συστήματα που συλλέγουν ή/ και υποστηρίζουν την ανάλυση big data.
* Επισκόπηση των εγγράφων, εγχειριδίων και οδηγών χρηστών σχετικά τον σχεδιασμό και τον τρόπο λειτουργίας των συστημάτων και των εφαρμογών που χρησιμοποιούνται για την ανάλυση big data.
* Επισκόπηση του διαγράμματος διεπαφών προκειμένου να εντοπιστούν συστήματα τα οποία μοιράζονται δεδομένα μεταξύ τους και χρησιμοποιούνται στην ανάλυση big data.
* Επισκόπηση της λίστα εσωτερικών ή / και εξωτερικών χρηστών.
* Επισκόπηση των συμβάσεων με τους παρόχους υπηρεσιών παροχής δεδομένων ή υπηρεσιών ανάλυσης δεδομένων.
* Επισκόπηση των σχετικών δεικτών μέτρησης της απόδοσης (KPIs) και των διαδικασιών εντοπισμού και διόρθωσης σχετικών αδυναμιών.
* Επισκόπηση του σχεδίου αποκατάστασης καταστροφών του οργανισμού και των αποτελεσμάτων των δοκιμών που εκτελεί ο οργανισμός σε περιοδική βάση.
* Επισκόπηση του σχεδίου επιχειρησιακής συνέχειας του οργανισμού και των αποτελεσμάτων των δοκιμών που εκτελεί ο οργανισμός σε περιοδική βάση.
* Έλεγχος επάρκειας των πόρων που αφιερώνει ο οργανισμός για την λειτουργία της ανάλυσης δεδομένων.
* Έλεγχος της ευθυγράμμισης των στόχων του προγράμματος ανάλυσης δεδομένων με τους στόχους του οργανισμού.
* Επισκόπηση της διαδικασίας συγκέντρωσης και επεξεργασίας αιτημάτων χρηστών από την λειτουργία ανάλυσης δεδομένων προκειμένου ο σχεδιασμός του προγράμματος να ανταποκρίνεται στις ανάγκες και τις απαιτήσεις του οργανισμού.
* Επισκόπηση του εύρους εφαρμογής του προγράμματος ανάλυσης big data προκειμένου να διαπιστωθεί ότι καλύπτει το σύνολο των επιχειρησιακών μονάδων του οργανισμού.
* Επισκόπηση των καθηκόντων των θέσεων εργασίας και των επιπέδων ευθύνης και εξουσιοδοτήσεων των εμπλεκόμενων με το πρόγραμμα ανάλυσης big data προκειμένου να διαπιστωθεί η επάρκεια και η συνδρομή τους στην ορθή λειτουργία του προγράμματος.
* Έλεγχος και επιβεβαίωση ότι ενέργειες αποκατάστασης μετά από καταστροφές εφαρμόζονται σε συστήματα του οργανισμού που επεξεργάζονται big data για την απρόσκοπτη διαθεσιμότητα αυτών και την ελαχιστοποίηση του χρόνου διακοπής σε περίπτωση διακοπής λειτουργίας.
* Έλεγχος και επιβεβαίωση ότι υφίστανται διαδικασίες για την εκτέλεση, την παρακολούθηση και την ανάκτηση αντιγράφων ασφαλείας για big data.
* Έλεγχος ότι οι απαιτήσεις και οι διαδικασίες αποθήκευσης και διατήρησης δεδομένων τεκμηριώνονται και εφαρμόζονται για να διασφαλιστεί η κατάλληλη αποθήκευση, διατήρηση και καταστροφή δεδομένων.
* Έλεγχος και επιβεβαίωση ότι η Διεύθυνση, τμήμα, λειτουργία ΙΤ του οργανισμού παρακολουθεί, συντηρεί και επιδιορθώνει τις βάσεις δεδομένων και τις εφαρμογές που επεξεργάζονται big data προκειμένου να διασφαλιστεί ότι λειτουργούν αποτελεσματικά.
* Έλεγχος και επιβεβαίωση ότι υφίστανται τεκμηριωμένη διαδικασία αναβάθμισης και συντήρησης των βάσεων δεδομένων και των εφαρμογών που επεξεργάζονται big data προκειμένου να διασφαλιστεί ότι αναβαθμίζονται και συντηρούνται σύμφωνα με τις ανάγκες του οργανισμού και τις συμβάσεις υποστήριξης με τους προμηθευτές.
* Έλεγχος και επιβεβαίωση ότι τα εργαλεία ETL έχουν διαμορφωθεί έτσι ώστε να παρέχουν αυτοματοποιημένες ειδοποιήσεις για την επιτυχή ολοκλήρωση ή την αποτυχία μιας εργασίας, ότι η Διεύθυνση, τμήμα, λειτουργία ΙΤ του οργανισμού επιλύει τα προβλήματα με εύλογη ταχύτητα και τεκμηριώνει τον λόγο και τις ενέργειες για την αποκατάσταση των προβλημάτων.
* Έλεγχος και επιβεβαίωση ότι αλλαγές στις τροφοδοσίες δεδομένων ενσωματώνονται κατάλληλα στο έργο για τον περιορισμό καθυστερήσεων.
* Έλεγχος και επιβεβαίωση ότι πριν από την αναβάθμιση/ αλλαγή των χρησιμοποιούμενων για την ανάλυση big data εφαρμογών η Διεύθυνση, τμήμα, λειτουργία ΙΤ του οργανισμού αναλύει τον αντίκτυπο αυτής στα συστήματα του οργανισμού προκειμένου να εξασφαλιστεί η συνεχής λειτουργία τους.
* Έλεγχος και επιβεβαίωση ότι οι απαιτήσεις για τα δίκτυα που χρησιμοποιεί ο οργανισμός για την μετάδοση big data είναι καταγεγραμμένες.
* Έλεγχος και επιβεβαίωση ότι τα εργαλεία για την δημιουργία αναφορών είναι κατάλληλα διαμορφωμένα και ενσωματωμένα στο πρόγραμμα ανάλυσης big data και υποστηρίζουν τις ανάγκες των τελικών χρηστών.
* Έλεγχος και επιβεβαίωση ότι ο οργανισμός παρέχει επαρκή εκπαίδευση στους εμπλεκόμενους τελικούς χρήστες επί των εργαλείων δημιουργίας αναφορών.
* Έλεγχος και επιβεβαίωση ότι τα προγράμματα ανάλυσης big data των οργανισμών έχουν σχεδιαστεί και υλοποιηθεί με τέτοιο τρόπο που διευκολύνεται η επεκτασιμότητα τους, προκειμένου να διασφαλίζεται ότι τα απαραίτητα επίπεδα αποθήκευσης, διαθεσιμότητας και απόδοσης διατηρούνται καθώς αυξάνεται η χρήση του συστήματος.
* Έλεγχος και επιβεβαίωση ότι ο έλεγχος απόδοσης των εφαρμογών ανάλυσης big data λαμβάνει χώρα έγκαιρα προκειμένου να διασφαλιστεί ότι τα αποτελέσματα που αυτές παράγουν είναι εύλογα και εντός των αναμενόμενων χρονικών πλαισίων.
* Έλεγχος και επιβεβαίωση ότι η διοίκηση του οργανισμού επανεκτιμά περιοδικά το πρόγραμμα ανάλυσης big data προκειμένου να διασφαλιστεί η διατήρηση ανταγωνιστικών και υψηλών επιδόσεων υπηρεσιών.
* Έλεγχος και επιβεβαίωση ότι συντήρηση των εφαρμογών ανάλυσης big data πραγματοποιείται σε τακτική βάση προκειμένου να διασφαλιστεί η συνεχής ακρίβεια και αξιοπιστία των παραγόμενων αναφορών.
* Έλεγχος και επιβεβαίωση ότι το πρόγραμμα κυβερνο-ασφάλειας εφαρμόζεται από τον οργανισμό για την αντιμετώπιση εσωτερικών και εξωτερικών σχετικών απειλών.
* Έλεγχος και επιβεβαίωση ότι οι βασικές προδιαγραφές ασφάλειας που εφαρμόζει ένας οργανισμός δημιουργούν ένα συνεπές και ασφαλές περιβάλλον λειτουργίας για την ανάλυση big data.
* Έλεγχος και επιβεβαίωση ότι τυχόν βοηθητικά προγράμματα και εφαρμογές του οργανισμού τα οποία είναι ικανά να παρακάμπτουν τις βασικές προδιαγραφές ασφαλείας του οργανισμού ελέγχονται και περικλείονται από επαρκείς και αποτελεσματικές διαδικασίες.
* Έλεγχος και επιβεβαίωση ότι η πρόσβαση και η χρήση ελεγκτικών εργαλείων περιορίζεται για την αποτροπή κακής χρήσης τους ή/ και καταστροφής δεδομένων από αρχεία καταγραφής δραστηριοτήτων.
* Έλεγχος και επιβεβαίωση ότι τα αρχεία καταγραφής δεδομένων στις εφαρμογές ανάλυσης big data ελέγχονται για τον εντοπισμό ύποπτης δραστηριότητας.
* Έλεγχος και επιβεβαίωση ότι οι εφαρμογές ανάλυσης big data που βασίζονται σε cloud περιβάλλοντα είναι εγκεκριμένες για τη χρήση και αποθήκευση των δεδομένων του οργανισμού σε αυτά.
* Έλεγχος και επιβεβαίωση ότι οι διαδικασίες ενημέρωσης των εκδόσεων των εφαρμογών ανάλυσης δεδομένων τεκμηριώνονται και εφαρμόζονται.
* Έλεγχος και επιβεβαίωση ότι μόνο εξουσιοδοτημένοι χρήστες έχουν πρόσβαση σε δεδομένα και αναφορές που προκύπτουν από την ανάλυση big data και ότι η πρόσβαση σε αυτά προσδιορίζεται και ευθυγραμμίζεται με τις περιγραφές θέσεων εργασίας.
* Έλεγχος και επιβεβαίωση ότι προνομιακή πρόσβαση στις εφαρμογές ανάλυσης big data και στις εμπλεκόμενες βάσεις δεδομένων έχουν οι απαιτούμενοι τεχνικοί χρήστες.
* Έλεγχος και επιβεβαίωση ότι τα εργαλεία διαχείρισης των αναφορών που προκύπτουν από την ανάλυση big data έχουν διαμορφωθεί κατάλληλα ώστε να διασφαλίζουν ότι μόνο εξουσιοδοτημένο προσωπικό μπορεί να βλέπει ευαίσθητα εταιρικά και προσωπικά δεδομένα.
* Έλεγχος και επιβεβαίωση ότι τα δικαιώματα πρόσβασης στις εφαρμογές ανάλυσης big data επανεξετάζονται περιοδικά προκειμένου να διασφαλιστεί η καταλληλότητά τους.
* Έλεγχος και επιβεβαίωση ότι οι απαιτήσεις ασφάλειας που προκύπτουν από συμβατικές, κανονιστικές ή άλλες υποχρεώσεις προμηθευτών του οργανισμού λαμβάνονται υπόψη πριν την έναρξη συνεργασίας του οργανισμού με αυτούς και πριν την παροχή πρόσβασης σε δεδομένα που χρησιμοποιούνται για την ανάλυση big data από αυτούς.
* Έλεγχος και επιβεβαίωση ότι τα δεδομένα καταγράφονται και διαβαθμίζονται προκειμένου να διασφαλιστεί ότι τα κρίσιμα εταιρικά δεδομένα αλλά και ευαίσθητα προσωπικά δεδομένα των εμπλεκόμενων υποκειμένων προστατεύονται καταλλήλως.
* Έλεγχος και επιβεβαίωση ότι κυρίως ευαίσθητα προσωπικά δεδομένα των εμπλεκόμενων υποκειμένων υπόκεινται σε τεχνικές αλλοίωσής τους (πχ. scrabling, κρυπτογράφηση κτλ.) προτού ενταχθούν στο παραγωγικό περιβάλλον κατά την χρήση τους για την διενέργεια δοκιμών κτλ.
* Έλεγχος και επιβεβαίωση ότι ο οργανισμός τηρεί τεκμηριωμένη, κατάλληλα εγκεκριμένη διαδικασία απόκρισης σε συμβάντα προκειμένου να διασφαλιστεί ότι τυχόν περιστατικά διαρροής δεδομένων αντιμετωπίζονται κατάλληλα.
* Έλεγχος και επιβεβαίωση ότι ο οργανισμός τηρεί επαρκείς, τεκμηριωμένες και κατάλληλα εγκεκριμένες διαδικασίες προκειμένου να διασφαλιστεί ότι η ποιότητα των big data που απαιτούνται για αναλύσεις είναι σύμφωνη με τα οργανωσιακά πρότυπα.
* Έλεγχος και επιβεβαίωση ότι οι βάσεις που τηρούνται τα big data σχεδιάζονται και λειτουργούν με τέτοιο τρόπο ώστε να διασφαλίζεται η ακεραιότητα των δεδομένων.
* Έλεγχος και επιβεβαίωση ότι υφίστανται διαδικασίες που διασφαλίζουν την έγκαιρη λήψη big data από εφαρμογές ανάλυσης.
* Έλεγχος και επιβεβαίωση ότι για κρίσιμες εφαρμογές τελικών χρηστών (EUC), εφαρμόζονται μέτρα για τη διατήρηση και την προστασία της ακεραιότητας των big data και των υπολογισμών που τα χρησιμοποίησαν.
* Έλεγχος και επιβεβαίωση ότι ο οργανισμός ορίζει αναλυτικές και τεκμηριωμένες απαιτήσεις ποιότητας των εισαγόμενων big data σε εφαρμογές ανάλυσης.
* Έλεγχος και επιβεβαίωση ότι τα δεδομένα είναι διαθέσιμα για ανάλυση εγκαίρως, επιτρέποντας την ταχεία λήψη αποφάσεων σύμφωνα με τις απαιτήσεις και τις ανάγκες του οργανισμού.
* Έλεγχος και επιβεβαίωση ότι ο οργανισμός τηρεί επαρκείς και αποτελεσματικές διαδικασίες προκειμένου να διασφαλιστεί ότι τα δεδομένα που προέρχονται από τρίτους είναι ακριβή, πλήρη και προερχόμενα από αξιόπιστες πηγές.
* Έλεγχος και επιβεβαίωση ότι ο οργανισμός τηρεί επαρκείς και αποτελεσματικές διαδικασίες για τον έλεγχο και την έγκριση των αποτελεσμάτων της ανάλυσης big data.
* Έλεγχος και επιβεβαίωση ότι ο οργανισμός τηρεί επαρκείς και αποτελεσματικές διαδικασίες για το πότε επιτρέπεται η σύνταξη ad hoc αναφορών.
* Έλεγχος και επιβεβαίωση ότι ο οργανισμός τηρεί επαρκείς και αποτελεσματικές διαδικασίες εκπαίδευσης των εμπλεκόμενων χρηστών σε αλλαγές στα χρησιμοποιούμενα δεδομένα, στις μεθόδους ανάλυσης, στις εφαρμογές που χρησιμοποιούνται για την ανάλυση big data κτλ.
* Έλεγχος και επιβεβαίωση ότι ο οργανισμός τηρεί επαρκείς και αποτελεσματικές διαδικασίες για την επιλογή των καταλληλότερων μεθόδων για την επικοινωνία των αναφορών που προέρχονται από την ανάλυση big data.

5.1.18 Διενέργεια ελέγχου στις διαδικασίες ταυτοποίησης και προσβάσεων

Η διαχείριση των προσβάσεων των χρηστών στα πληροφοριακά συστήματα ενός οργανισμού είναι ένα πολύ σημαντικό ζήτημα που απασχολούσε και συνεχίζει να απασχολεί πλήθος οργανισμών. Ειδικά στις ημέρες μας, η ανάπτυξη της τεχνολογίας και συνεπακόλουθα του βαθμού εξάρτησης των οργανισμών από αυτή, ταυτόχρονα αύξησε το πλήθος και την επικινδυνότητα των συναφών κινδύνων. Η τελευταία ενότητα του συγκεκριμένου κεφαλαίου θα ασχοληθεί με το πολύ σημαντικό ζήτημα της διαχείρισης των προσβάσεων. Για χρόνια, οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν το περίπλοκο πρόβλημα της διαχείρισης των ταυτοτήτων και των διαπιστευτηρίων για την είσοδο των χρηστών στους τεχνολογικούς τους πόρους. Αυτό που τα προηγούμενα χρόνια ήταν ένα απλό ζήτημα που περιοριζόταν μόνο εντός ενός οργανισμού, στις ημέρες μας αφορά και εκτείνεται πέραν των αυστηρών ορίων και ενδιαφερόμενων μερών ενός οργανισμού. Απόδειξη των ανωτέρω είναι ότι οργανισμοί μεγάλου μεγέθους έχουν συστήσει ειδικά τμήματα ή ομάδες εργασίας με σκοπό την διαχείριση του πλήθους των διακομιστών, των βάσεων δεδομένων και των προσωπικών υπολογιστών των χρηστών. Η σύσταση αυτών των τμημάτων, ταυτόχρονα με την έκδοση πλήθους κατευθυντήριων Πολιτικών και διαδικασιών και την ανάγκη συμμόρφωσης των οργανισμών με πλήθος νομικών και κανονιστικών πλαισίων και Προτύπων αύξησε το διαχειριστικό κόστος και τους απαιτούμενους πόρους. Η διοίκηση της προαναφερθείσας κατάστασης αναφέρεται ως Identity and Access Management (IAM). Πρόκειται για μια πολύ σημαντική και πολύπλοκη διαδικασία η οποία απαρτίζεται από τις σχετικές ισχύουσες Πολιτικές και διαδικασίες, τις σχετικές δραστηριότητες που συνδυάζουν ανθρώπινη εργασία και την χρήση τεχνολογίας κτλ. και σκοπό έχουν να αντιμετωπίσουν τα εξής σημαντικά ζητήματα:

* Ποιος έχει πρόσβαση σε ποιες πληροφορίες;
* Η δοθείσα πρόσβαση είναι η κατάλληλη για την εργασία που απαιτείται να εκτελεστεί από έναν χρήστη;
* Η πρόσβαση και η δραστηριότητα που έπεται αυτής από έναν χρήστη παρακολουθούνται, καταγράφονται και αναφέρονται καταλλήλως;

Είναι αυτονόητο ότι οι κίνδυνοι που σχετίζονται με το ζήτημα της διαχείρισης προσβάσεων είναι πολλοί και πολύπλοκοι, καθώς επηρεάζουν την ορθή λειτουργία των πληροφοριακών συστημάτων του οργανισμού αλλά και την ασφάλεια τους. Όμως, η εφαρμογή ενός ΙΑΜ για την αντιμετώπιση των κινδύνων που σχετίζονται με την διαχείριση προσβάσεων, δημιουργεί άλλους κινδύνους, οι οποίοι κρίνεται σκόπιμο να αναφερθούν παρακάτω προκειμένου οι μονάδες εσωτερικού ελέγχου να τους λαμβάνουν υπόψη τους:

* Αντίσταση στην αλλαγή. Πολλοί εργαζόμενοι εντός του οργανισμού αντιστέκονται στην αλλαγή του τρόπου με τον οποίο εκτελούν ορισμένες εργασίες, ακόμη και αν ο υφιστάμενος τρόπος εκτέλεσης μιας εργασίας δεν είναι αποτελεσματικός με βάση τα νέα δεδομένα (πχ. βαθμός ενσωμάτωσης της τεχνολογίας) ή δεν λαμβάνει υπόψη του την ανάγκη θωράκισης έναντι των κινδύνων.
* Βαθμός συμμετοχής. Κάθε έργο που αποφασίζει να εκτελέσει ένας οργανισμός απαιτεί χρόνο και πόρους προκειμένου η ολοκλήρωσή του να είναι επιτυχής. Αν είτε ο χρόνος είτε οι πόροι που θα αφιερωθούν στο συγκεκριμένο έργο δεν είναι οι κατάλληλοι και επαρκείς, τότε τίθεται σε κίνδυνο η επιτυχής ολοκλήρωσή του.
* Προγραμματισμός έργου. Κάθε έργο απαιτεί έναν κατάλληλο προγραμματισμό που να περιέχει ορόσημα για τυχόν παραδοτέα, σημεία ελέγχου της ορθής εκτέλεσής του, χρονοδιαγράμματα κτλ. Αν ο προγραμματισμός ενός έργου δεν είναι ο κατάλληλος, τότε τίθεται σε κίνδυνο η επιτυχής ολοκλήρωσή του.
* Κίνδυνοι που σχετίζονται με ζητήματα επικοινωνίας. Οι στόχοι του ΙΑΜ, οι περικλειόμενες σε αυτό δραστηριότητες καθώς και οι απαιτήσεις σε πόρους, θα πρέπει να επικοινωνούνται κατά περίπτωση στα κατάλληλα ενδιαφερόμενα μέρη εντός και εκτός του οργανισμού. Κατάλληλα κανάλια επικοινωνίας θα πρέπει να χρησιμοποιούνται για να επιτυγχάνεται η μέγιστη αποδοτικότητα σε επίπεδο επικοινωνίας.
* Κίνδυνοι που σχετίζονται με την ενσωμάτωση του συνόλου των πληροφοριακών συστημάτων στο ΙΑΜ. Οι σχετικοί κίνδυνοι δύνανται να διακριθούν σε δύο βασικές κατηγορίες. Αφενός, τους κινδύνους που σχετίζονται με την μη συμπερίληψη του συνόλου των πληροφοριακών συστημάτων του οργανισμού στο ΙΑΜ, γεγονός που θα εκθέσει τον οργανισμό σε κινδύνους που σχετίζονται με την πρόσβαση σε αυτά. Αφετέρου, τους κινδύνους που σχετίζονται με την διαδικασία ενσωμάτωσης του συνόλου των πληροφοριακών συστημάτων στο ΙΑΜ. Είναι σύνηθες κατά το στάδιο υλοποίησης ενός έργου μεγάλου μεγέθους, οι οργανισμοί να προτεραιοποιούν τις απαιτούμενες ενέργειες με βάση τους κινδύνους που υφίστανται λόγω της μη υλοποίησης προκειμένου να υλοποιήσουν πρώτα εκείνες τις ενέργειες που είναι σημαντικές. Αντίστοιχα, στην υλοποίηση έργων ΙΑΜ, η προσπάθεια ταυτόχρονης υλοποίησης των δράσεων του ΙΑΜ στο σύνολο των εφαρμογών ενός οργανισμού ενδεχομένως να μην επιφέρει τα προσδοκώμενα αποτελέσματα και να δημιουργήσει προβλήματα και καθυστερήσεις στην ολοκλήρωση των απαιτούμενων ενεργειών.
* Κίνδυνοι από την πολυπλοκότητα των εφαρμοζόμενων ενεργειών. Αν οι υλοποιηθείσες ενέργειες στο πλαίσιο του ΙΑΜ είναι πολύπλοκες και δημιουργούν επιπλέον διαχειριστικό κόστος στους εμπλεκόμενους χρήστες, υφίστανται ο κίνδυνος είτε οι χρήστες να μην τηρούν τις εν λόγω διαδικασίες και να μην εφαρμόζουν τις απαιτούμενες δικλείδες ασφαλείας, είτε να βρίσκουν τρόπους να τις παρακάμπτουν.
* Κίνδυνοι που σχετίζονται με τον βαθμό επιβολής τήρησής του ΙΑΜ. Και σε αυτή την περίπτωση, οι σχετικοί κίνδυνοι δύνανται να ενταχθούν σε δύο κατηγορίες, στους κινδύνους που προέρχονται από την επιβολή αυστηρών μέτρων για την τήρηση του ΙΑΜ και στους κινδύνους που προέρχονται από την επιβολή χαλαρών μέτρων τα οποία δεν προτρέπουν τους εμπλεκόμενους να τηρούν τις σχετικές διαδικασίες.

Μια διαδικασία IAM θα πρέπει να σχεδιαστεί να περιλαμβάνει την εκτέλεση των απαραίτητων βημάτων κατά την έναρξη, την τροποποίηση, την παρακολούθηση, την καταγραφή και τον τερματισμό συγκεκριμένων αναγνωριστικών που σχετίζονται με κάθε λογαριασμό, είτε ανθρώπινο είτε όχι, κάνοντας χρήση των πόρων πληροφορικής του οργανισμού. Ο οργανισμός, λοιπόν, θα πρέπει να χρησιμοποιήσει τη διαδικασία IAM για τη διαχείριση αυτών των αναγνωριστικών και την διαχείριση της σχέσης των αναγνωριστικών αυτών με τους λογαριασμούς χρηστών. Επομένως, το IAM θα πρέπει να σχεδιαστεί με τέτοιο τρόπο ώστε αφενός να αντιστοιχίζει τις εφαρμογές που πρέπει να έχει πρόσβαση ένας λογαριασμός με τον λογαριασμό αυτό προκειμένου να εκτελέσει τα καθήκοντά του και αφετέρου να διαχειρίζεται τυχόν διαφορετικά αναγνωριστικά εισόδου ανάμεσα σε αυτές τις εφαρμογές. Επιπλέον, η διαδικασία ΙΑΜ θα πρέπει να είναι σχεδιασμένη με τέτοιο τρόπο ώστε να περιλαμβάνει την εκτέλεση των απαραίτητων βημάτων κατά την εκκίνηση, την τροποποίηση, την παρακολούθηση, την καταγραφή και τον τερματισμό των δικαιωμάτων πρόσβασης που έχουν εκχωρηθεί σε συγκεκριμένο λογαριασμό. Οι οργανισμοί είναι ελεύθεροι να κατηγοριοποιήσουν τους λογαριασμούς των χρηστών με όποιο κριτήριο επιθυμούν, είτε αυτό είναι οι ομάδες εργασίας, είτε είναι οι ρόλοι, είτε είναι τα προφίλ των χρηστών. Η διαχείριση των δικαιωμάτων όμως κάθε κατηγορίας είναι πολύ σημαντική και θα πρέπει να περιλαμβάνει την διενέργεια περιοδικών αξιολογήσεων των δικαιωμάτων πρόσβασης για τυχόν περιπτώσεις συσσώρευσης δικαιωμάτων που προέρχονται από εναλλαγή θέσεων εργασίας χρηστών χωρίς να έχει προηγηθεί η επικαιροποίηση των δικαιωμάτων τους ή από περιπτώσεις ακατάλληλης εκχώρησης δικαιωμάτων εξ αρχής. Η διενέργεια όμως των παραπάνω περιοδικών αξιολογήσεων απαιτεί δεδομένα, τα οποία προέρχονται από σχετικές αναφορές οι οποίες θα πρέπει να προβλέπονται από το ΙΑΜ. Επιπλέον, σημαντικό στοιχείο ενός κατάλληλα σχεδιασμένου ΙΑΜ είναι ο διαχωρισμός των καθηκόντων, ο οποίος μπορεί να αποτρέψει την εκχώρηση συνδυασμών δικαιωμάτων που δεν επιτρέπεται από τις πρόνοιες του διαχωρισμού καθηκόντων. Κατά τη διαδικασία έγκρισης της πρόσβασης λογαριασμού ή κατά την διαδικασία δημιουργίας ενός λογαριασμού ή κατά την διαδικασία τροποποίησής του θα πρέπει να αναγνωριστούν τυχόν περιπτώσεις σύγκρουσης συμφερόντων. Στην περίπτωση που εντοπιστούν τέτοιες περιπτώσεις, η Διεύθυνση, τμήμα, λειτουργία ΙΤ του οργανισμού θα πρέπει να ενημερώσει τα κατάλληλα ιεραρχικά στρώματα της οργανογραμματικής διάρθρωσης του οργανισμού προκειμένου να εγκρίνει ή όχι την προτεινόμενη διορθωτική ενέργεια. Σημειώνεται ότι η ανάλυση για τον εντοπισμό περιπτώσεων σύγκρουσης συμφερόντων θα μπορούσε να είναι αυτοματοποιημένη και να εντάσσεται στις προληπτικές δικλείδες ασφαλείας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου που τηρεί ένας οργανισμός.

Οι λογαριασμοί των χρηστών δύνανται να ταξινομούνται στους ακόλουθους τύπους:

* Εργαζόμενοι που χρησιμοποιούν πόρους πληροφορικής του οργανισμού.
* Προμηθευτές (π.χ. σύμβουλοι, υπεργολάβοι κτλ.).
* Εξοπλισμός πληροφορικής που εκτελεί λειτουργίες παρόμοιες με έναν φυσικό χρήστη.
* Λογαριασμοί εφαρμογών, όπως είναι οι προκαθορισμένοι λογαριασμοί χρηστών που παρέχονται από τους παρόχους εφαρμογών και λογισμικού.
* Λογαριασμοί που χρησιμοποιούνται για την εκτέλεση επεξεργασιών τύπου batch.

Όταν ένας χρήστης αιτείται την δημιουργία ενός λογαριασμού μέσω της υφιστάμενης διαδικασίας που τηρεί ο οργανισμός θα πρέπει να διενεργείται μια αξιολόγηση της συμβατότητας των δικαιωμάτων πρόσβασης που ήδη έχει ο χρήστης με τα αιτούμενα δικαιώματα. Καλή πρακτική αποτελεί τα παραπάνω να διενεργούνται από την Διεύθυνση, τμήμα, λειτουργία ΙΤ του οργανισμού, αλλά η αξιολόγηση και εντέλει η έγκριση να δίνεται από τις κατάλληλες λειτουργίες στα κατάλληλα ιεραρχικά επίπεδα της οργανογραμματικής διάρθρωσης του οργανισμού. Επιπλέον, προηγουμένως αναφερθήκαμε σε τύπους λογαριασμών χρηστών οι οποίοι αποδίδονται σε όχι φυσικά πρόσωπα αλλά σε εξοπλισμό πληροφορικής και σε εφαρμογές πληροφορικής. Η απόδοση αυτού του τύπου των λογαριασμών μερικές φορές είναι αναγκαία λόγω παραμετροποίησης του εξοπλισμού και των εφαρμογών να λειτουργούν έτσι. Επομένως, οι οργανισμοί θα πρέπει να τηρούν μια δομημένη διαδικασία για την αίτηση δημιουργίας αυτού του είδους λογαριασμών, τον περιορισμό της πρόσβασής του μόνο στα αναγκαία για την λειτουργία τους, την παρακολούθηση της δραστηριότητάς τους καθώς και την διαγραφή τους όταν ο εξοπλισμός ή οι εφαρμογές πάψουν να χρησιμοποιούνται.

Για την αξιολόγηση της σχεδιαστικής επάρκειας και της αποτελεσματικότητας της διαδικασίας ΙΑΜ ενός οργανισμού είναι απαραίτητη η διενέργεια περιοδικών αξιολογήσεων. Οι περιοδικές αξιολογήσεις θα πρέπει να περιλαμβάνουν:

* Αναγνώριση και αξιολόγηση των σχετικών κινδύνων.
* Επανεξέταση του σχεδιασμού της διαδικασίας IAM.
* Επανεξέταση της λειτουργικής αποτελεσματικότητας της διαδικασίας IAM.
* Ανασκόπηση της διαδικασίας απόδοσης λογαριασμών σε χρήστες των πληροφοριακών συστημάτων του οργανισμού μέσω δειγματοληπτικής αξιολόγησης δείγματος λογαριασμών που αντιπροσωπεύουν το σύνολο των δικαιωμάτων που έχουν συνδεθεί με τους λογαριασμούς.
* Εξέταση της αποτελεσματικότητας των μέτρων που εφαρμόζει ο οργανισμός για την τήρηση της διαδικασίας ΙΑΜ.
* Εξέταση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών διαχείρισης της διαδικασίας IAM.

Η διαδικασία του ΙΑΜ και όσα βήματα ελέγχου- δικλείδες ασφαλείας προβλέπονται μέσω αυτής δεν είναι οι μόνες δικλείδες ασφαλείας που εφαρμόζει ένας οργανισμός σε ότι αφορά την απόδοση λογαριασμών σε χρήστες και τον έλεγχο της καταλληλότητας τους. Ο οργανισμός θα πρέπει να ελέγχει και να επαληθεύει την αντιστοίχιση των λογαριασμών των χρηστών με τα αποδοθέντα σε αυτούς δικαιώματα πρόσβασης σε σχέση με τα καθήκοντα που πρέπει να επιτελέσουν με βάση την περιγραφή της θέσης εργασίας την οποία κατέχουν. Ο έλεγχος των αντιστοιχίσεων δύνανται να εξάγει κάποιες από τις παρακάτω ή συνδυασμό των παρακάτω εναλλακτικών:

* Λογαριασμοί χρηστών οι οποίοι διαθέτουν δικαιώματα πρόσβασης που αντιστοιχίζονται με τα εγκεκριμένα σε αυτούς τους λογαριασμούς δικαιώματα.
* Λογαριασμοί χρηστών οι οποίοι διαθέτουν δικαιώματα πρόσβασης που δεν αντιστοιχίζονται με τα εγκεκριμένα σε αυτούς τους λογαριασμούς δικαιώματα.
* Λογαριασμοί χρηστών οι οποίοι είναι ενεργοί αλλά αφορούν εργαζόμενους των οποίων η εργασιακή σχέση με τον οργανισμό έχει τερματιστεί.
* Λογαριασμοί χρηστών οι οποίοι αν και θα έπρεπε να τους έχουν αποδοθεί συγκεκριμένα δικαιώματα πρόσβασης, δεν τους έχουν αποδοθεί.
* Ο έλεγχος των δικαιωμάτων των λογαριασμών των χρηστών δεν διενεργείται περιοδικά με βάση την υφιστάμενη διαδικασία.

Για τις παραπάνω εναλλακτικές ή συνδυασμούς εναλλακτικών που αποτελούν εξαιρέσεις, ο οργανισμός, όπως έχουμε προαναφέρει και για άλλες περιπτώσεις εντοπισμού εξαιρέσεων, θα πρέπει να τηρεί και να εφαρμόζει διαδικασία αναγνώρισης και αναφοράς αυτών στα κατάλληλα ιεραρχικά στρώματα της οργανογραμματικής διάρθρωσης και στις κατάλληλες λειτουργίες που θα μπορούν να επιληφθούν και να εκπονήσουν και να εφαρμόσουν σχέδια διορθωτικών ενεργειών, οι οποίες θα φέρουν τις απαραίτητες έγκρισης για την εκτέλεσή τους. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι ο έλεγχος της απόδοσης δικαιωμάτων σε λογαριασμούς χρηστών δύνανται να λάβει χώρα είτε από προϊσταμένους λειτουργιών οι οποίοι θα ελέγξουν την ορθότητα της απόδοσης δικαιωμάτων πρόσβασης στους υφισταμένους τους, είτε από την Διεύθυνση, τμήμα, λειτουργία ΙΤ του οργανισμού στο πλαίσιο επισκόπησης των δικαιωμάτων πρόσβασης σε λογαριασμούς στις διάφορες εφαρμογές του οργανισμού.

Μια διαδικασία ΙΑΜ, ενσωματώνει πολλές τεχνολογικές λύσεις και οι οργανισμοί μπορούν να επιλέγουν πλήρως αυτοματοποιημένες λύσεις και εφαρμογές. Οι εφαρμογές αυτές καλύπτουν τις ανάγκες των οργανισμών ανεξαρτήτως του μεγέθους τους, του μεγέθους της Διεύθυνσης, τμήματος λειτουργία ΙΤ κτλ. Η επιλογή πλήρως αυτοματοποιημένων λύσεων έχει τα πλεονεκτήματα των ταχύτερων χρόνων απόκρισης, της ευκολίας ανακτησιμότητας δεδομένων από τα αρχεία δραστηριοτήτων (log files), της δυνατότητας εκτέλεσης των απαιτούμενων εργασιών πλήρως αυτοματοποιημένα, της καλύτερης διαχείρισης μεγάλου όγκου δεδομένων και της αποτελεσματικότερης παρακολούθησης της ορθής λειτουργίας των συστημάτων. Όμως, υπάρχουν και κάποια μειονεκτήματα της υιοθέτησης της τεχνολογίας και της εκτέλεσης των διαδικασιών ΙΑΜ με πλήρως αυτοματοποιημένο τρόπο τα οποία είναι η έλλειψη «ιδιοκτησίας» των σχετικών εφαρμογών (όλα είναι αυτοματοποιημένα άρα δεν υπάρχει ξεκάθαρος «ιδιοκτήτης» της όλης διαδικασίας), η κατανόηση του τρόπου λειτουργίας αυτών των εφαρμογών μόνο από εργαζόμενους με σχετικές γνώσεις και η ενδεχόμενη ασυμβατότητα των επιλεγμένων εφαρμογών με το προφίλ του οργανισμού. Είναι αυτονόητο ότι η εξεύρεση της κατάλληλης ισορροπίας ανάμεσα στην εκτέλεση πλήρως αυτοματοποιημένων ενεργειών αλλά και στην εκτέλεση ενεργειών με χειροκίνητο τρόπο είναι σημαντική. Οι ενέργειες που οι οργανισμοί μπορούν να εκτελούν, είτε πλήρως αυτοματοποιημένα, είτε χειροκίνητα, είτε με συνδυασμό αυτών, στο πλαίσιο της διαδικασίας ΙΑΜ είναι:

* Δημιουργία φορμών αιτημάτων πρόσβασης.
* Προώθηση των αιτημάτων πρόσβασης στους υπεύθυνους για τον έλεγχο και έγκριση αυτών.
* Διενέργεια προκαταρκτικών ελέγχων για τυχόν περιστατικά σύγκρουσης καθηκόντων.
* Επικοινωνία στα κατάλληλα μέρη εντός του οργανισμού των ενεργειών δημιουργίας, τροποποίησης και διαγραφής των λογαριασμών.
* Διενέργεια ελέγχου στις εξουσιοδοτήσεις των χρηστών των λογαριασμών στις εφαρμογές που τηρεί ο οργανισμός.
* Δημιουργία και συντήρηση αρχείων καταγραφής δραστηριοτήτων.
* Δημιουργία κωδικών πρόσβασης.

Είτε ο οργανισμός εφαρμόζει μια επίσημη διαδικασία ΙΑΜ είτε όχι, η μονάδα εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να αξιολογήσει την εφαρμοζόμενη διαδικασία απόδοσης λογαριασμών στους χρήστες και τα αντιστοιχιζόμενα σε αυτούς δικαιώματα πρόσβασης. Η αξιολόγηση έγκειται στην επάρκεια και την αποτελεσματικότητα των υφιστάμενων διαδικασιών μέσω αναγνώρισης και αξιολόγησης των κινδύνων, γεγονός που θα υποστηρίξει τον οργανισμό στην ανάπτυξη μιας αποτελεσματικής επίσημης διαδικασίας απόδοσης λογαριασμών στους χρήστες και των αντιστοιχιζόμενων σε αυτούς δικαιώματα πρόσβασης. Εκτός από τη διαδικασία αξιολόγησης κινδύνων, η μονάδα εσωτερικού ελέγχου, έχοντας ένα ευρύ πεδίο δραστηριοτήτων που καλύπτει όλες τις λειτουργίες του οργανισμού, μπορεί να βοηθήσει τον οργανισμό να κατανοήσει ποιες λειτουργίες είναι αυτές οι οποίες απαιτούν επισταμένη εστίαση στην διαχείριση των λογαριασμών και των δικαιωμάτων πρόσβασης. Επιπλέον, η μονάδα εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να αναγνωρίσει τις διάφορες κατηγορίες λογαριασμών που υφίστανται, ιδίως σε μεγάλους οργανισμούς, καθώς και τυχόν υπό-κατηγορίες λογαριασμών που υπάρχουν σε ορισμένες κατηγορίες (πχ. στην κατηγορία των προμηθευτών). Σε περίπτωση που ο οργανισμός κάνει χρήση εφαρμογών διαχείρισης των λογαριασμών που επιτρέπουν την αυτοματοποίηση της διαδικασίας ΙΑΜ, η μονάδα εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να προσδιορίσει αν δημιουργείται ανατροφοδότηση για να προσδιοριστεί αν η διαδικασία λειτουργεί όπως έχει σχεδιαστεί. Σε περίπτωση που οι διαδικασίες ΙΑΜ που εφαρμόζει ο οργανισμός είναι χειροκίνητες, η μονάδα εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να προσδιορίσει αν οι διαχειριστές αυτών έχουν εκπαιδευτεί επαρκώς, αν αναγνωρίζουν τους κινδύνους της διαδικασίας την οποία εκτελούν κτλ.

Στο πλαίσιο αναγνώρισης και αξιολόγησης της διαδικασίας ΙΑΜ που εφαρμόζει ο οργανισμός, η μονάδα εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να προσδιορίσει και να αξιολογήσει τις υφιστάμενες δικλείδες ασφαλείας, οι οποίες δύνανται να περιλαμβάνουν διαδικασίες έγκρισης για τη δημιουργία λογαριασμών χρηστών, για την ανάκληση πρόσβασης σε λογαριασμούς, για την αξιολογήσεις των δικαιωμάτων πρόσβασης και διαδικασίες καταγραφής των δραστηριοτήτων των λογαριασμών. Για παράδειγμα, πριν δημιουργηθεί ένα λογαριασμός, κάποιος στον οργανισμό πρέπει να το εγκρίνει. Όταν προσληφθεί ένας εργαζόμενος, ο προϊστάμενός του θα πρέπει να εγκρίνει την πρόσληψη νέου υπαλλήλου. Στην συνέχεια, θα πρέπει να συνεργαστεί με την Διεύθυνση, τμήμα λειτουργία Ανθρώπινου δυναμικού προκειμένου να προσδιοριστεί ο λογαριασμός του νεοπροσληφθέντα εργαζομένου στο σύστημα. Αυτή η διαδικασία περιλαμβάνει συνήθως τη συλλογή προσωπικών πληροφοριών του εργαζόμενου, καθορίζοντας αν το άτομο είχε εργαστεί στο παρελθόν για τον οργανισμό. Κάθε βήμα αυτής της διαδικασίας που παρατίθεται ως παράδειγμα θα πρέπει να επισκοπείται και να αξιολογείται προκειμένου να διαπιστωθεί ότι υπάρχουν και λειτουργούν αποτελεσματικά οι σχετικές δικλείδες ασφαλείας οι οποίες αποτρέπουν την εισαγωγή μη εξουσιοδοτημένων χρηστών στο πληροφοριακό περιβάλλον του οργανισμού. Επιπλέον, ο οργανισμός πρέπει να απενεργοποιεί ή και να καταργεί λογαριασμούς χρηστών οι οποίοι πληρούν τα τιθέντα κριτήρια απενεργοποίησης ή/ και διαγραφής. Επομένως, θα πρέπει να υφίστανται διαδικασίες που να καθοδηγούν τους εμπλεκόμενους για τα απαιτούμενα βήματα σε περίπτωση, για παράδειγμα, αποχώρησης εργαζομένου από τον οργανισμό. Στο πλαίσιο ελέγχου της διαδικασίας ΙΑΜ, ένα σημαντικό μέρος αυτής αφορά την αποθήκευση των δεδομένων των λογαριασμών των χρηστών. Με τα προσφάτως εφαρμοζόμενα νομικά πλαίσια για την προστασία των προσωπικών δεδομένων, είναι πολύ σημαντικό ο οργανισμός να τηρεί, και η μονάδα εσωτερικού ελέγχου να αξιολογεί σχετικές διαδικασίες για την ασφαλή διακράτηση και αποθήκευση των δεδομένων των λογαριασμών καθώς και διαδικασίες για την ασφαλή καταστροφή τους όταν οι συνθήκες το επιβάλλουν. Πέραν των προαναφερθέντων περί της αξιολόγησης των δικλείδων ασφαλείας των διαδικασιών διακράτησης, αποθήκευσης και διαγραφής των οικείων δεδομένων, η μονάδα εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να αξιολογεί:

* Αν τα μέσα που χρησιμοποιούνται για την αποθήκευση των δεδομένων των λογαριασμών των χρηστών εφαρμόζουν τα κατάλληλα μέτρα ασφαλείας.
* Αν ο οργανισμός τηρεί διαδικασίες και τυχόν σχετικά Πρότυπα για τον τρόπο διοίκησης των σχετικών ενεργειών.
* Αν οι δικλείδες ασφαλείας που εφαρμόζει ο οργανισμός για την ασφαλή αποθήκευση των δεδομένων των λογαριασμών χρηστών είναι το ίδιο αποτελεσματικές με άλλες δικλείδες ασφαλείας που εφαρμόζει ο οργανισμός σε άλλες λειτουργίες, όπως για παράδειγμα την διαδικασία χρηματοοικονομικής πληροφόρησης κτλ.
* Αν η πρόσβαση στις διαδικασίες ΙΑΜ που εφαρμόζει ο οργανισμός είναι διαβαθμισμένη, ελεγχόμενη και διοικείται από την ίδια διαδικασία ΙΑΜ ή άλλη διαδικασία- εφαρμογή που τηρεί ο οργανισμός.

Συνοψίζοντας, παρακάτω παρατίθενται ορισμένα ενδεικτικά βασικά ζητήματα ελέγχου της διαδικασίας ΙΑΜ ενός οργανισμού που θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη της μια μονάδα εσωτερικού ελέγχου:

* Έχει ο οργανισμός σε ισχύ στρατηγική για την διοίκηση της διαδικασίας ΙΑΜ; Αν ναι, έχει επικοινωνηθεί κατάλληλα στα ενδιαφερόμενα μέρη; Ποιος έχει οριστεί ως ο «ιδιοκτήτης» της;
* Η διοίκηση και τα εμπλεκόμενα με την διαδικασία ΙΑΜ μέρη του οργανισμού κατανοούν τους κινδύνους που σχετίζονται με την διαδικασία ΙΑΜ; Με ποια διαδικασία ο οργανισμός αναγνωρίζει και αξιολογεί τους σχετικούς κινδύνους;
* Η τήρηση των διαδικασιών ΙΑΜ από μέρους του οργανισμού κινητοποιείται κυρίως από νομικές και κανονιστικές απαιτήσεις και απαιτήσεις τρίτων μερών ή αποτελεί πρωτοβουλία του ίδιου του οργανισμού; Το νομικό και κανονιστικό πλαίσιο που διέπει την διαχείριση των λογαριασμών των χρηστών λαμβάνεται υπόψη και είναι κατανοητό από τον οργανισμό; Υφίστανται διαδικασίες για την παρακολούθηση των εξελίξεων στα σχετικά νομικά και κανονιστικά πλαίσια;
* Τηρεί ο οργανισμός βήματα στις διαδικασίες ΙΑΜ για την αναγνώριση και διαχείριση περιστατικών συγκρούσεων καθηκόντων; Καθορίζονται κατά περίπτωση υπεύθυνοι εντός του οργανισμού για την διερεύνηση και επίλυση θεμάτων που σχετίζονται με τον διαχωρισμό καθηκόντων στο πλαίσιο του ΙΑΜ;
* Έχει ο οργανισμός συνεπείς διαδικασίες για τη διαχείριση της πρόσβασης στο σύστημα; Οι διαδικασίες αυτές έχουν επικοινωνηθεί με πρόσφορο τρόπο στα ενδιαφερόμενα μέρη;
* Οι Πολιτικές που τηρεί ο οργανισμός σχετικά την διαχείριση των κωδικών πρόσβασης είναι επαρκείς; Ποιες παράμετροι σχετικά με τους κωδικούς πρόσβασης έχουν καθοριστεί για εφαρμογές που τηρεί ο οργανισμός;
* Οι Πολιτικές αυτές εφαρμόζονται με συνέπεια και υφίστανται διαδικασίες αξιολόγησης της αποτελεσματικότητάς τους και της συνεπούς εφαρμογής τους;
* Είναι σε θέση η μονάδα εσωτερικού ελέγχου να εντοπίσει και να προσδιορίσει τα άτομα στα οποία έχει παραχωρηθεί πρόσβαση στα συστήματα του οργανισμού με βάση τα διαπιστευτήρια σύνδεσης που τους έχουν ανατεθεί; Υπάρχουν μοναδικά αναγνωριστικά για τους χρήστες των πληροφοριακών πόρων του οργανισμού;
* Τηρεί ο οργανισμός διαδικασίες για την καταγραφή και την παρακολούθηση αυτών των αναγνωριστικών;
* Οι διαδικασίες ΙΑΜ που εφαρμόζει ο οργανισμός επηρεάζουν αρνητικά την παραγωγικότητα των εργαζομένων, υπό την έννοια ότι η διαδικασία πρόσβασης στο σύστημα είναι πολύπλοκη και χρονοβόρα;
* Ποιους έχει ορίσει ο οργανισμός ως υπεύθυνους για την έγκριση πρόσβασης των λογαριασμών χρηστών στα συστήματα και τις εφαρμογές του οργανισμού; Με ποιον τρόπο δίνεται η έγκριση; Σε περίπτωση ύπαρξης περιστατικών σύγκρουσης συμφερόντων, ποια διαδικασία εγκρίσεων ακολουθεί ο οργανισμός;
* Με ποιον τρόπο διασφαλίζεται και αποδεικνύεται η πρόσβαση μόνο εξουσιοδοτημένων λογαριασμών χρηστών στα συστήματα και στις εφαρμογές του οργανισμού; Διενεργεί ο οργανισμός περιοδικές αξιολογήσεις της ορθότητας των εξουσιοδοτήσεων και των δικαιωμάτων πρόσβασης; Ποια διαδικασία ακολουθεί ο οργανισμός για τον εντοπισμό περιπτώσεων μη εξουσιοδοτημένης πρόσβασης;
* Υφίστανται δικλείδες ασφαλείας που να εμποδίζουν την δυνατότητα χρηστών να προσθέτουν δικαιώματα πρόσβασης σε λογαριασμούς; Διενεργείται περιοδική αξιολόγηση των χρηστών η οποία να εντοπίζει την δυνατότητα (μη εξουσιοδοτημένης) πρόσβασής τους στις φόρμες αιτήσεων;
* Σε περίπτωση εργαζομένων των οποίων η εργασιακή σχέση με τον οργανισμό τερματίζεται υφίστανται διαδικασίες για τον έγκαιρο εντοπισμό των δοθέντων σε αυτούς δικαιωμάτων και την έγκαιρη ανάκλησή τους;
* Τηρεί ο οργανισμός διαδικασία για την απενεργοποίηση ή τη διαγραφή της πρόσβασης των χρηστών αυτής της κατηγορίας;
* Εφαρμόζει ο οργανισμός δικλείδες ασφαλείας για την διασφάλιση ότι όλοι οι λογαριασμοί που σχετίζονται με έναν συγκεκριμένο χρήστη- αποχωρήσαντα εργαζόμενο έχουν αναγνωριστεί και διαγραφεί οριστικά;
* Πως διαχειρίζεται ο οργανισμός τους λογαριασμούς που δεν αφορούν φυσικά πρόσωπα; Τι είδους λειτουργίες εκτελούν αυτού του τύπου οι λογαριασμοί; Ποιος/οι από τον οργανισμό έχουν πρόσβαση σε αυτού του τύπου λογαριασμούς; Οι λογαριασμοί αυτοί έχουν κοινόχρηστους κωδικούς πρόσβασης; Αν ναι, πόσα άτομα εντός του οργανισμού και τι θέσεις κατέχουν στην οργανογραμματική διάρθρωση του αυτά τα άτομα; Με ποιον τρόπο ο οργανισμός διασφαλίζει την «ιδιοκτησία» άρα και την ευθύνη για τις ενέργειες αυτών των λογαριασμών;
* Πως διαχειρίζεται ο οργανισμός τους λογαριασμούς προνομιακής πρόσβασης; Ποια άτομα εντός του οργανισμού και τι θέσεις κατέχουν στην οργανογραμματική διάρθρωση του τα άτομα που διαθέτουν προνομιακή πρόσβαση; Υφίστανται διαδικασία για την έγκριση και την εκχώρηση δικαιωμάτων προνομιακής πρόσβασης; Διενεργεί ο οργανισμός περιοδικές αξιολογήσεις επί των δοθέντων δικαιωμάτων προνομιακής πρόσβασης;
* Πόσο αποτελεσματικές είναι οι δικλείδες ασφαλείας που τηρεί ο οργανισμός για να αποτρέψει την παράκαμψη της ταυτοποίησης των χρηστών;
* Οι διάφορες εφαρμογές που τηρεί ο οργανισμός εφαρμόζουν μια κοινή μέθοδο για την πρόσβαση σε αυτές; Πιο συγκεκριμένα, ο οργανισμός εφαρμόζει μια συνολική διαδικασία για τον καθορισμό κωδικών πρόσβασης στις διάφορες εφαρμογές, υφίστανται διαδικασίες συγχρονισμού των κωδικών πρόσβασης στις διάφορες εφαρμογές;
* Πώς καταγράφονται, συλλέγονται και ελέγχονται οι πληροφορίες σχετικά με την δραστηριότητα των χρηστών; Τηρούνται αρχεί καταγραφής δραστηριοτήτων; Αν ναι, με ποια διαδικασία τα αρχεία αυτά παρακολουθούνται για τυχόν αποκλίσεις ή εξαιρέσεις; Η αναφορά αποκλίσεων είναι αυτοματοποιημένη και έγκαιρα διαθέσιμη; Ποια διαδικασία ακολουθεί ο οργανισμός για την αντιμετώπιση των εξαιρέσεων που εντοπίζονται από τα αρχεία καταγραφής δραστηριοτήτων;

5.2 Έλεγχοι συμμόρφωσης

Ο έλεγχος συμμόρφωσης είναι μια ανεξάρτητη αξιολόγηση η οποία σκοπό έχει την διασφάλιση ότι ο οργανισμός ακολουθεί εξωτερικούς νόμους, κανόνες και κανονισμούς ή εσωτερικές οδηγίες, όπως εταιρικούς κανονισμούς, Πολιτικές και διαδικασίες. Οι έλεγχοι συμμόρφωσης μπορούν επίσης να προσδιορίσουν εάν ένας οργανισμός συμμορφώνεται με μια συμφωνία, όπως όταν ένας οργανισμός δέχεται κάποιου είδους χρηματοδότηση με όρους εκπλήρωσης ορισμένων προϋποθέσεων. Παρόλο που σε πολλούς οργανισμούς, οι περισσότεροι είναι εξοικειωμένοι με τους οικονομικούς ελέγχους, οι έλεγχοι συμμόρφωσης δεν είναι απλώς οικονομικοί. Οι έλεγχοι συμμόρφωσης μπορούν επίσης να αφορούν την πληροφορική και τα σχετικά ζητήματα ασφάλειας, τη συμμόρφωση με τους εργασιακούς νόμους, με τα συστήματα διαχείρισης ποιότητας και με άλλους τομείς. Άλλωστε, η συμμόρφωση αποτελεί βασικό σημείο των συστημάτων GRC, όπου G είναι το governance (διακυβέρνηση), R είναι το risk (κίνδυνος) και C είναι το compliance δηλαδή η συμμόρφωση., όπως και του πλαισίου COSO.

Η συμμόρφωση είναι σημαντική για πολλούς λόγους. Εκτός από την επίδειξη συμμόρφωσης των οργανισμών με διάφορα Πρότυπα ISO, όπως τα ISO 9000, ISO 14000 κτλ., η μη συμμόρφωση με τα ισχύοντα νομικά και κανονιστικά πλαίσια, ενδεχομένως να οδηγήσει σε επιβολή προστίμων και κυρώσεων στους οργανισμούς. Επιπλέον, αν μια ρυθμιστική Αρχή ή υπηρεσία διερευνά τον οργανισμό, είναι σημαντικό να υπάρχει και να εφαρμόζεται ένα πρόγραμμα συμμόρφωσης το οποίο σκοπό έχει να εντοπίσει ελλείψεις και ακόμη και παράνομες δραστηριότητες. Στο εύρος των δραστηριοτήτων της μονάδας εσωτερικού ελέγχου περιλαμβάνεται και η διενέργεια ελέγχων συμμόρφωσης, για την εκτέλεση των οποίων, σύμφωνα με όσα έχουμε προαναφέρει, δύνανται να ζητήσουν την συνδρομή εξωτερικών συμβούλων. Οι έλεγχοι αυτοί παρέχουν συστάσεις για διορθωτικές ενέργειες αδυναμιών που εντοπίστηκαν, για την πρόληψη μελλοντικών ελλείψεων ή μη συμμορφώσεων. Οι έλεγχοι βοηθούν επίσης τους οργανισμούς να συμμορφώνονται με τα συχνά μεταβαλλόμενα νομικά και κανονιστικά πλαίσια. Επιπλέον, οι έλεγχοι εντοπίζουν περιοχές κινδύνου επικίνδυνες για μη συμμόρφωση εντός του οργανισμού και τις αναφέρουν στη διοίκηση.

Η μονάδα εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να διενεργεί ελέγχους συμμόρφωσης σε συγκεκριμένες περιοχές. Η συμμόρφωση ορίζεται ως η τήρηση των όσων προβλέπονται σε νομικά και κανονιστικά πλαίσια, πολιτικές και διαδικασίες, πλάνα, συμβάσεις και λοιπά έγγραφα από τα οποία δημιουργούνται σχετικές υποχρεώσεις. Μια κατάταξη των υποχρεώσεων συμμόρφωσης είναι με βάση το αν η πηγή προέλευσής τους βρίσκεται εντός (για παράδειγμα οι Πολιτικές και οι διαδικασίες) ή εκτός του οργανισμού (νομικά και κανονιστικά πλαίσια). Μια άλλη κατάταξη των υποχρεώσεων συμμόρφωσης είναι με βάση την φύση τους, ήτοι αν πρόκειται για αυστηρές υποχρεώσεις που απορρέουν από νομικά πλαίσια (για παράδειγμα η συμμόρφωση με θέματα εργασιακής νομοθεσίας) ή αν αφορούν θέματα ηθικής και δεοντολογίας (για παράδειγμα η συμμόρφωση με τα όσα αναφέρονται στον κώδικα δεοντολογίας).

Ανάλογα με τον τύπο ελέγχου συμμόρφωσης, πολλά τμήματα σε έναν οργανισμό ενδέχεται να υποβληθούν σε έλεγχο από την μονάδα εσωτερικού ελέγχου, Η διοίκηση κάθε τμήματος, ως υπεύθυνη για την κατανόηση των απαιτήσεων συμμόρφωσης, διασφαλίζει ότι υπάρχουν επαρκείς δικλείδες ασφαλείας για τη διατήρηση της συμμόρφωσης, ελέγχοντας τακτικά για την πιστοποίηση της συμμόρφωσης και, στη συνέχεια, εφαρμόζοντας διορθωτικές ενέργειες για τον περιορισμό των ελλείψεων ή των μη συμμορφώσεων. Μια μονάδα εσωτερικού ελέγχου μπορεί να διενεργεί τον έλεγχο συμμόρφωσης μόνη ή σε συνεργασία με άλλες λειτουργίες, όπως είναι οι ανθρώπινοι πόροι, η πληροφορική, η νομική υπηρεσία, οι υπηρεσίες ασφάλειας κτλ. Για την διενέργεια αυτών των ελέγχων, τα ερωτηματολόγια και οι συνεντεύξεις παρέχουν μια πιο αντιπροσωπευτική εικόνα της κατάστασης που επικρατεί στον οργανισμό, σχετικά με τα ζητήματα συμμόρφωσης. Ανάλογα με την περιοχή ελέγχου, μπορεί να χρησιμοποιηθεί στατιστική ή μη στατιστική δειγματοληψία. Σε κάθε περίπτωση, η διοίκηση του οργανισμού πρέπει να κατανοήσει ότι είναι τελικά υπεύθυνη για τη δημιουργία επαρκών και αποτελεσματικών δικλείδων ασφαλείας για τη διασφάλιση της συμμόρφωσης του οργανισμού.

Στην συνέχεια, θα αναφερθούμε στον ρόλο των εσωτερικών ελεγκτών στο πλαίσιο της συμμόρφωσης του οργανισμού με ζητήματα ηθικής φύσεως και δεοντολογίας. Μάλιστα, τα παρακάτω, αν και αυτόνομα, βρίσκονται σε αρμονία με όσα αναφέραμε για τον ρόλο των μονάδων εσωτερικού ελέγχου στο πλαίσιο της πρόληψης και αντιμετώπισης της απάτης. Άλλωστε, στο πλαίσιο των λοιπών διαβεβαιωτικών υπηρεσιών που παρέχει ο εσωτερικός έλεγχος, τα σχετικά προγράμματα ελέγχου περιλαμβάνουν ελεγκτικά βήματα σχετικά με την αξιολόγηση της συμμόρφωσης της ελεγχόμενης μονάδας με τα σχετικά νομικά και κανονιστικά πλαίσια.

Αρκετοί οργανισμοί ενσωματώνουν στην διακυβέρνησή τους, είτε δομημένα είτε μη δομημένα, προγράμματα ηθικής συμμόρφωσης προκειμένου να προλαμβάνονται και να εντοπίζονται όσο το δυνατό νωρίτερα παράνομες πρακτικές και ανήθικες συμπεριφορές. Το κύριο εργαλείο αυτών των προγραμμάτων ηθικής συμμόρφωσης είναι οι Κώδικες Δεοντολογίας. Οι Κώδικες Δεοντολογίας ουσιαστικά περιγράφουν θεμιτές και αθέμιτες πρακτικές του οργανισμού και των εκπροσώπων του, και απευθύνονται στα διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη. Οι Κώδικες Δεοντολογίας ορίζονται ως μια έκφραση των εταιρικών αρχών, των ηθικών αξιών και της εταιρικής συμπεριφοράς, οι οποίες αφορούν τους εργαζόμενους, τους μετόχους, τους καταναλωτές, το φυσικό περιβάλλον και οποιοδήποτε άλλο κομμάτι της κοινωνίας έξω από τον οργανισμό. Οι κώδικες δεοντολογίας διαφέρουν από οργανισμό σε οργανισμό σε θέματα που σχετίζονται με το περιεχόμενό τους ή τους αποδέκτες. Σε ορισμένες χώρες, η ύπαρξη και αποτελεσματική εφαρμογή Κωδίκων Δεοντολογίας απαιτείται από τον νόμο. Παράδειγμα αποτελούν οι εισηγμένες στο Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης επιχειρήσεις, οι οποίες υποχρεούνται, όχι μόνο στην ύπαρξη κώδικα δεοντολογίας, αλλά και στην ύπαρξη καταγεγραμμένων Πολιτικών και διαδικασιών οι οποίες συνοδεύουν και προωθούν την αποτελεσματική εφαρμογή των οριζόμενων στον Κώδικα. Πέραν της ύπαρξης του Κώδικα Δεοντολογίας, τα προγράμματα ηθικής θα πρέπει να βασίζονται σε ένα αποτελεσματικό μοντέλο διακυβέρνησης, το οποίο θα χαρακτηρίζεται από αποτελεσματικότητα, και θα προωθεί την λογοδοσία και ταυτόχρονα το αίσθημα «ιδιοκτησίας» του προγράμματος στο σύνολο του οργανισμού. Επίσης, είναι σύνηθες πλέον, τα προγράμματα ηθικής να περιλαμβάνουν ανώνυμες ή επώνυμες γραμμές αναφοράς παράνομων πρακτικών, στις οποίες οι εργαζόμενοι θα μπορούν, ανώνυμα ή επώνυμα, να καταγγείλουν περιστατικά απάτης που πέφτουν στην αντίληψή τους. Παράλληλα, η εν λόγω γραμμή θα πρέπει να υποστηρίζεται από μια διαδικασία η οποία λεπτομερώς θα καθορίζει ποιος χειρίζεται αυτή την γραμμή, πως γίνεται το φιλτράρισμα των καταγγελιών, ποιες διαδικασίες ακολουθούνται για την διερεύνηση των καταγγελιών αλλά και πως προστατεύεται ο καταγγέλλων υπάλληλος ή συνεργάτης. Τελευταίο συστατικό στοιχείο των προγραμμάτων ηθικής συμμόρφωσης των οργανισμών αποτελεί ένα σταθμισμένο και σωστό ισορροπημένο σύστημα πειθαρχικών κυρώσεων το οποίο θα λαμβάνει υπόψη την γενική κουλτούρα που υπάρχει στον οργανισμό σχετικά με τις εργασιακές σχέσεις και το εργασιακό κλίμα. Τέλος, τα προγράμματα ηθικής δεν θα επιτύχουν τον σκοπό τους αν δεν υποστηρίζονται από τις απαραίτητες μεθόδους επικοινωνίας τους αλλά και από την παροχή της κατάλληλης εκπαίδευσης στο σύνολο των εργαζομένων στους οποίους απευθύνονται.

Ο έλεγχος των προγραμμάτων ηθικής των οργανισμών αποτελεί προτεραιότητα των αρμοδιοτήτων των μονάδων εσωτερικών ελέγχου και θα πρέπει να περιλαμβάνεται στο ετήσιο πλάνο ελέγχων των μονάδων, αφού έχουν αναγνωριστεί ως σημαντικά τα σχετικά θέματα στην διαχείριση κινδύνων του οργανισμού. Τα ελεγκτικά βήματα θα πρέπει να καλύπτουν το σύνολο του περιεχομένου του προγράμματος ηθικής αλλά και των υποστηρικτικών μηχανισμών λογοδοσίας, εκπαίδευσης, αναφοράς κτλ. Ενδεικτικά, ένα σχετικό πρόγραμμα ελέγχου του προγράμματος ηθικής συμμόρφωση των οργανισμών θα πρέπει να επικεντρώνει:

* στην αποτύπωση των ηθικών αρχών και αξιών που πρεσβεύει ο οργανισμός
* στην συμβατότητά τους με την δραστηριότητα του οργανισμού
* στον έλεγχο του περιεχομένου και του τρόπου συγγραφής του κώδικα δεοντολογίας και των σχετικών υποστηρικτικών διαδικασιών,
* στον έλεγχο πληρότητας και συνάφειας των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που σχετίζονται με θέματα ηθικής αλλά και εκπαίδευσης επί των διαδικασιών του προγράμματος ηθικής συμμόρφωσης,
* στον έλεγχο της διαδικασίας καταγγελίας αναφοράς παράνομων πρακτικών και των σχετικών αναφορών
* στον έλεγχο της επάρκειας και αποτελεσματικότητας της δέσμευσης της διοίκησης να υποστηρίζει και να προωθεί το πρόγραμμα ηθικής.

5.3 Περιβαλλοντικοί Έλεγχοι και έλεγχοι Υγιεινής και Ασφάλειας στην εργασία

Οι περιβαλλοντικοί κίνδυνοι και οι κίνδυνοι για την υγιεινή και την ασφάλεια στην εργασία θα πρέπει να περιλαμβάνονται στην αξιολόγηση κινδύνων που διενεργεί ο οργανισμός. Για τον προσδιορισμό των σχετικών κινδύνων, ο οργανισμός θα πρέπει να λάβει υπόψη του τυχόν περιστατικά θανάτων και τραυματισμών εν ώρα εργασίας, τυχόν ποινές που επιβλήθηκαν για παράβαση της σχετικής νομοθεσίας, την πολυπλοκότητα της σχετικής νομοθεσίας, το ύψος των δαπανών που σχετίζονται με την συμμόρφωση με την σχετική νομοθεσία αλλά και με την προστασία του περιβάλλοντος και την προαγωγή της υγιεινής και της ασφάλειας στον οργανισμό, την οργανωτική δομή των σχετικών τμημάτων και τέλος, τυχόν περιστατικά αρνητικής δημοσιότητας και κατ’ επέκταση απώλειας πελατών που προέκυψαν από σχετικά θέματα. Είναι σύνηθες η αρμοδιότητα του ελέγχου σε αυτό το πεδίο να είναι σε ξεχωριστές της μονάδας εσωτερικού ελέγχου, ελεγκτικές ομάδες οι οποίες οργανογραμματικά δεν έχουν καμία υποχρέωση αναφοράς στον επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου, αλλά αναφέρονται στον επικεφαλής της σχετικής οργανωτικής μονάδας, γεγονός το οποίο θέτει ζητήματα ανεξαρτησίας και αντικειμενικότητας. Φυσικά, υπάρχουν και οργανισμοί όπου η αρμοδιότητα της διενέργειας περιβαλλοντικών ελέγχων και ελέγχων για την υγιεινή και την ασφάλεια στην εργασία είναι της μονάδας εσωτερικού ελέγχου.

Ο επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να συντονίζει τις δραστηριότητες της μονάδας εσωτερικού ελέγχου με αυτές των ομάδων περιβαλλοντικών ελέγχων και ελέγχων της υγιεινής και της ασφάλειας στην εργασία, αν πρόκειται για αυτόνομες ελεγκτικές ομάδες, τόσο σε επίπεδο προγραμματισμού των ελεγκτικών έργων, όσο και σε επίπεδο αναφοράς των αποτελεσμάτων, προκειμένου αυτά να επικοινωνούνται στο Διοικητικό Συμβούλιο. Επιπλέον, ο επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να διασφαλίσει ότι η μεθοδολογία των ελεγκτικών ομάδων εμπεριέχει τις κατάλληλες ελεγκτικές τεχνικές προκειμένου να αναδείξει τα περιλαμβανόμενα στις σχετικές εκθέσεις ελέγχου θέματα στο Διοικητικό Συμβούλιο. Είναι αυτονόητο, ότι όλα τα παραπάνω διασφαλίζονται εφόσον οι περιβαλλοντικοί έλεγχοι και οι έλεγχοι για την υγιεινή και την ασφάλεια είναι αρμοδιότητα της μονάδας εσωτερικού ελέγχου.

Επί του περιεχομένου των περιβαλλοντικών ελέγχων και των ελέγχων για την υγιεινή και την ασφάλεια στην εργασία, αυτό εστιάζει, είτε στην συμμόρφωση με τους σχετικούς νόμους και κανονισμούς, είτε στην αποτελεσματικότητα των σχετικών διαδικασιών, είτε και στα δυο. Με βάση την παραπάνω κατηγοριοποίηση σε επίπεδο εστίασης των ελέγχων, μπορούμε να διακρίνουμε στους ακόλουθους τύπους περιβαλλοντικών ελέγχων:

* Έλεγχοι συμμόρφωσης των οποίων το επίπεδο λεπτομέρειας μπορεί να εκτείνεται από απλές αξιολογήσεις έως λεπτομερείς ελέγχους με βάση την αξιολόγηση κινδύνων του οργανισμού. Επίσης, το εύρος τους δύναται να καλύπτει είτε παρελθούσες, είτε υφιστάμενες, είτε μελλοντικές πρακτικές που εφάρμοζε/ εφαρμόζει ή πρόκειται να εφαρμόσει ο οργανισμός για την συμμόρφωση του σε περιβαλλοντικά θέματα.
* Έλεγχοι επάρκειας και αποτελεσματικότητας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου του οργανισμού που αφορά περιβαλλοντικά θέματα και θέματα υγιεινής και ασφάλειας.
* Έλεγχοι σε επενδύσεις ή αποεπενδύσεις του οργανισμού ως προς περιβαλλοντικούς κινδύνους που ενδεχομένως να περιλαμβάνουν. Μια καλή πρακτική στην διενέργεια αυτών των ελέγχων είναι να εκκινούν προτού την οριστική λήψη απόφασης επένδυσης ή αποεπένδυσης, για την έγκαιρη προειδοποίηση της διοίκησης σε περίπτωση αναγνώρισης υψηλών περιβαλλοντικών κινδύνων.
* Έλεγχοι διαχείρισης επικίνδυνων αποβλήτων, οι οποίοι εκτείνονται και αφορούν την διαδικασία αναγνώρισής τους, την διαδικασία αποθήκευσής τους και την διαδικασία απόρριψής τους, πάντα σε συμμόρφωση με τους ισχύοντες νόμους και τα ισχύοντα κανονιστικά πλαίσια.
* Έλεγχοι πρόληψης μολύνσεων, οι οποίοι περιλαμβάνουν δύο σημαντικά στάδια, πρώτον τον έλεγχο των διαδικασιών για την μείωση ή και μηδενισμό των επικίνδυνων για πρόκληση μολύνσεων αποβλήτων, και δεύτερον τον έλεγχο των διαδικασιών διαχείρισης των εν λόγω αποβλήτων.
* Έλεγχοι επί της λογιστικής διαχείρισης ενδεχομένων υποχρεώσεων που απορρέουν από περιβαλλοντικές υποχρεώσεις. Είναι προφανές, όπως και σε λοιπές υποχρεώσεις ενδεχόμενων υποχρεώσεων, ότι είναι πολύ σημαντική η ποσοτικοποίηση των κινδύνων και των υποχρεώσεων του οργανισμού σε περιπτώσεις που εκκρεμούν δικαστικές αποφάσεις έναντι του οργανισμού για την ορθή αποτύπωση τους στις οικονομικές καταστάσεις του οργανισμού.
* Έλεγχοι ποιότητας των προϊόντων που παράγει ο οργανισμός ως προς την φιλικότητά τους με το περιβάλλον σε επίπεδο διαδικασίας παραγωγής και προδιαγραφών προϊόντων.

5.4 Έλεγχοι Επιχειρηματικής Συνέχειας

Η επιχειρηματική συνέχεια ενός οργανισμού θα πρέπει να αποτελεί σημαντική μέριμνα ενός ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης κινδύνων. Σε βάθος χρόνου, οι οργανισμοί ενδέχεται να έλθουν αντιμέτωποι με περιστατικά και συνθήκες που οδηγούν σε απώλεια πληροφοριών και δεδομένων, αδυναμία πρόσβασης σε πάγια και άυλα περιουσιακά στοιχεία του οργανισμού και σε αδυναμία εξυπηρέτησης των πελατών τους. Με δεδομένη την έκθεση των οργανισμών σε τέτοιους κινδύνους σε βάθος χρόνου, είναι σημαντικό να υπάρχει ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο διαχείρισης αυτών των κινδύνων, προκειμένου οι οργανισμοί να μπορούν να συνεχίσουν να υφίστανται και να παρέχουν ένα αποδεκτό επίπεδο εξυπηρέτησης στα ενδιαφερόμενα μέρη. Όπως είδαμε και παραπάνω, ένα πρόγραμμα επιχειρηματικής συνέχειας θα πρέπει να περιλαμβάνει διαδικασίες αντιμετώπισης εκτάκτων αναγκών, εναλλακτικές μεθόδους επικοινωνίας, εναλλακτικά γραφεία και εγκαταστάσεις για την απρόσκοπτη λειτουργία του οργανισμού (σε επίπεδο εργαζομένων, παραγωγικών μονάδων και τοποθεσιών αποθήκευσης δεδομένων και πληροφοριών) και ένα σχέδιο για την αποκατάσταση των καταστροφών που προκλήθηκαν.

Η μονάδα εσωτερικού ελέγχου έχει να διαδραματίσει ένα σημαντικό ρόλο στα παραπάνω, έναν ρόλο που εκτείνεται από το επίπεδο της ανάλυσης των σχετικών κινδύνων, την αξιολόγηση του σχεδίου επιχειρηματικής συνέχειας μετά την σύνταξή του έως και την διενέργεια περιοδικών ελέγχων επί αυτού, αλλά και με την παρέλευση ενός καταστροφικού γεγονότος. Στο επίπεδο της ανάλυσης κινδύνων, η μονάδα εσωτερικού ελέγχου ως γνώστης του συνόλου των δραστηριοτήτων του οργανισμού, λόγω της φύσης των δραστηριοτήτων της, δύναται να συνδράμει τα μέγιστα στην διαδικασία αναγνώρισης των κινδύνων καθώς και των σχετικών διασυνδέσεων μεταξύ τους, και είτε να υποστηρίξει την διαδικασία αξιολόγησης των κινδύνων για τον οργανισμό που προκύπτουν από έκτακτες καταστροφές και συνθήκες, είτε να είναι αρμόδια για την καταγραφή και αξιολόγηση των σχετικών κινδύνων επί των οποίων θα βασιστούν οι δράσεις που θα προβλέπονται στο σχέδιο επιχειρηματικής συνέχεια του οργανισμού. Σε αυτό το πλαίσιο, η μονάδα εσωτερικού ελέγχου, πέραν του εσωτερικού περιβάλλοντος που μπορεί να αξιολογήσει, θα πρέπει να προβεί και σε μια αξιολόγηση του εξωτερικού περιβάλλοντος, λαμβάνοντας υπόψη της παράγοντες όπως η σταθερότητα και η πολυπλοκότητα των νομικών πλαισίων στις χώρες που δραστηριοποιείται ο οργανισμός, το γενικότερο επιχειρηματικό περιβάλλον από άποψη δραστηριότητας, ανταγωνισμού, τεχνολογίας κτλ. Στο επίπεδο της αξιολόγησης του υφιστάμενου σχεδίου επιχειρηματικής συνέχειας, η μονάδα εσωτερικού ελέγχου ως αντικειμενικός παρατηρητής θα πρέπει να αξιολογήσει αν αυτό περιλαμβάνει όλες τις σχετικές δραστηριότητες του οργανισμού, αν υφίστανται αξιολόγηση των κινδύνων και αν, ανάλογα με αυτή την αξιολόγηση, οι δικλείδες ασφαλείας είναι επαρκείς και λειτουργούν αποτελεσματικά. Όλα τα παραπάνω δύνανται να αξιολογηθούν και κατά το στάδιο της προετοιμασίας του σχεδίου επιχειρηματικής συνέχειας, χωρίς απαραίτητα να έχει ολοκληρωθεί η σύνταξη του, λαμβάνοντας όμως τις κατάλληλες δικλείδες ασφαλείας για την διατήρηση της ανεξαρτησίας της μονάδας εσωτερικού ελέγχου.

Στο επίπεδο της διενέργειας περιοδικών ελέγχων επί του σχεδίου επιχειρηματικής συνέχειας, ο κύριος στόχος της μονάδας εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να είναι η αξιολόγηση της επάρκειας του σχεδίου ως προς την έγκαιρη επανεκκίνηση ή την ελαχιστοποίηση της διάρκειας της διακοπής των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων του οργανισμού, λαμβάνοντας υπόψη τυχόν αλλαγές στο στελεχιακό δυναμικό του οργανισμού, η τυχόν τεχνολογικές αλλαγές και εξελίξεις εντός του οργανισμού, τα οποία θα πρέπει να αποτελούν παράγοντες για το ενδεχόμενο επικαιροποίησης του σχεδίου επιχειρηματικής συνέχειας και των σχετικών μεθόδων επικοινωνίας του στα ενδιαφερόμενα μέρη. Κατά την διάρκεια αυτών των περιοδικών ελέγχων, η μονάδα εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να αξιολογεί τον βαθμό επικαιροποίησης του σχεδίου επιχειρηματικής συνέχειας, αλλά και τις διαδικασίες επικαιροποίησής του, αν οι βασικές δραστηριότητες και τα σχετικά εμπλεκόμενα συστήματα του οργανισμού εμπεριέχονται στο σχέδιο επιχειρηματικής συνέχειας και λαμβάνονται σχετικές πρόνοιες (βλέπε σχετικά παραπάνω), με βάση την σχετική αξιολόγηση κινδύνου, αν έχουν αποδοθεί οι κατάλληλες ευθύνες και αρμοδιότητες σε εργαζόμενους στην κατάλληλη, για την λήψη αποφάσεων βαθμίδα της ιεραρχικής κλίμακας, αν ο οργανισμός έχει την επιχειρησιακή δυναμική, τους πόρους, τα μέσα αλλά και την θέληση να εφαρμόσει το σχέδιο επιχειρηματικής συνέχειας, και αν το σχέδιο επιχειρηματικής συνέχειας έχει επικοινωνηθεί κατάλληλα σε όλα τα εμπλεκόμενα μέρη.

Τέλος, η μονάδα εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να έχει ρόλο και μετά την παρέλευση ενός καταστροφικού γεγονότος, κατά την διαδικασία αποκατάστασης των δραστηριοτήτων του οργανισμού. Ο ρόλος αυτός, και πιο συγκεκριμένα ο βαθμός εμπλοκής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να καθοριστεί από την ανώτατη διοίκηση, λαμβάνοντας υπόψη της τις αναφορές της μονάδας εσωτερικού ελέγχου προς αυτήν για θέματα που άπτονται της διατήρησης της ανεξαρτησίας της. Σε βραχυχρόνιο επίπεδο, ήτοι στο σύντομο χρονικό διάστημα μετά την παρέλευση του καταστροφικού γεγονότος, η μονάδα εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να παρακολουθεί τον βαθμό εφαρμογής και την αποτελεσματικότητα, στην πράξη, των διαδικασιών που προβλέπονται στο σχέδιο επιχειρηματικής συνέχειας του οργανισμού, και να προβαίνει στην παροχή διορθωτικών ενεργειών επί του σχεδίου σε μελλοντική αναθεώρησή του. Σε μακροχρόνιο επίπεδο, ήτοι αρκετούς μήνες μετά την παρέλευση του καταστροφικού γεγονότος, και όταν οι δραστηριότητες του οργανισμού πλέον θα συνεχίζονται απρόσκοπτα, η μονάδα εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να υποστηρίξει την εκπαιδευτική διαδικασία από την επέλευση του καταστροφικού γεγονότος, την αποτελεσματικότητα του σχεδίου κτλ. που εφαρμόζει ο οργανισμός, προκειμένου αφενός η επικαιροποιημένη έκδοση του σχεδίου επιχειρηματικής συνέχειας να λαμβάνει υπόψη της τα συμπεράσματα αυτής της διαδικασίας και αφετέρου τυχόν επιπρόσθετοι κίνδυνοι που αναγνωρίστηκαν να συμπεριληφθούν στην διαδικασία αξιολόγησης κινδύνων του οργανισμού, και κατ’ επέκταση, να επηρεάσουν το πλάνο ελέγχων της μονάδας εσωτερικού ελέγχου.

5.5 Λοιποί Τύποι Ελέγχων

Οι βασικοί τύποι ελεγκτικών έργων που δύνανται να διενεργήσει μια μονάδα εσωτερικού ελέγχου περιλαμβάνουν ελέγχους συμμόρφωσης (βλέπε παραπάνω), λειτουργικούς ελέγχους, χρηματοοικονομικούς ελέγχους (βλέπε παραπάνω) και ελέγχους ΙΤ (βλέπε παραπάνω). Όσον αφορά τους λειτουργικούς ελέγχους, πρόκειται για ελέγχους που επικεντρώνεται κυρίως στην εξέταση της επάρκειας και της αποτελεσματικότητας των δικλείδων ασφαλείας, των βασικών Πολιτικών, διαδικασιών ή συστημάτων. Ο κύριος στόχος τους είναι η βελτίωση της παραγωγικότητας, καθώς και η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα της εξεταζόμενης λειτουργίας. Ο όρος λειτουργικός έλεγχος, αφενός είναι ευρύς όσον αφορά το πλήθος των περικλειόμενων σε αυτών δυνατοτήτων μιας μονάδας εσωτερικού ελέγχου να διενεργήσει ελέγχους και αφετέρου το εύρος εκάστου επιλεγμένου ελέγχου είναι και αυτό ευρύ.

Πέραν αυτών των βασικών τύπων ελεγκτικών έργων, οι μονάδες εσωτερικού ελέγχου μπορούν να διενεργήσουν:

* Ελέγχους κατασκευαστικών έργων. Πρόκειται για διενέργεια ελέγχων σε μεγάλα επενδυτικά έργα προκειμένου να διασφαλιστεί ότι οι βασικές διαδικασίες και δικλείδες ασφαλείας που εφαρμόζονται για τη διαχείριση αυτών των εκτέλεση αυτών των έργων λειτουργούν αποτελεσματικά καθ 'όλη τη διάρκεια ζωής του έργου. Ως μέρος των ελέγχων κατασκευαστικών έργων, η μονάδα εσωτερικού ελέγχου επικυρώνει τη συμμόρφωση με τους όρους της σύμβασης (βλέπε παρακάτω), συμπεριλαμβανομένης και της εξέτασης της διαδικασίας τιμολόγησης του αναδόχου.
* Συνδυαστικούς ελέγχους (βλέπε και παραπάνω στον έλεγχο των πληροφοριακών συστημάτων. Πρόκειται για ελέγχους που συνδυάζουν δύο κατηγορίες ελεγκτικών έργων. Για παράδειγμα, κατά την διενέργεια ελέγχου επί της διαδικασίας χρηματοοικονομικής πληροφόρησης του οργανισμού, η μονάδα εσωτερικού ελέγχου θα επισκοπήσει και τα εμπλεκόμενα με αυτή την διαδικασία πληροφοριακά συστήματα του οργανισμού. Επομένως, ένας συνδυαστικός έλεγχος μπορεί να αξιολογήσει την αποτελεσματικότητα του συντονισμού μεταξύ των πληροφοριακών συστημάτων και των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων για την υποστήριξη καθορισμένων στόχων και στόχων.
* Ειδικούς ελέγχους. Πρόκειται για ελέγχους που επικεντρώνονται σε περιστατικά παραβιάσεων όπως είναι τα περιστατικά απάτης, η κατάχρηση περιουσιακών στοιχείων του οργανισμού, καταγγελίες από την γραμμή αναφοράς καταγγελιών παραβιάσεων κτλ. (βλέπε παραπάνω περί ελεγκτικών έργων για περιστατικά απάτης).
* Ελέγχους παρακολούθησης υλοποίησης των ευρημάτων (follow-up audits) στους οποίους αναφερθήκαμε εκτενώς παραπάνω.
* Ελέγχους βελτίωσης των επιχειρηματικών διαδικασιών (business process improvements audits). Η μονάδα εσωτερικού ελέγχου μπορεί να ξεκινήσει ή να συμμετάσχει σε δραστηριότητες βελτίωσης των δικλείδων ασφαλείας των επιχειρηματικών διαδικασιών. Χρησιμοποιούνται για τον εντοπισμό και την ελαχιστοποίηση των ελλείψεων δικλείδων ασφαλείας στις επιχειρηματικές διαδικασίες και βοηθούν τους οργανισμούς να πραγματοποιούν αλλαγές σε διαδικασίες που οδηγούν σε ενισχυμένο σύστημα εσωτερικού ελέγχου και βελτιωμένη απόδοση.
* Ελέγχους διεργασιών (process audits). Η μονάδα εσωτερικού ελέγχου δύναται να πραγματοποιήσει αναλύσεις και εκτιμήσεις όλων των φάσεων των διεργασιών και να παρέχει κατάλληλες συστάσεις στη διοίκηση σχετικά με τις δραστηριότητες που αναθεωρούνται. Πρόκειται για ελέγχους επιχειρηματικών διαδικασιών που αξιολογούν την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα των λογιστικών, χρηματοοικονομικών και λειτουργικών δικλείδων ασφαλείας, ελέγχους επί της ανάπτυξης ενός πληροφοριακού συστήματος και ελέγχους αξιολογήσεων επιχειρησιακών εφαρμογών, ελέγχους σε νέες τεχνολογίες κτλ.
* Ελέγχους επί της ανάπτυξης ενός πληροφοριακού συστήματος στους οποίους αναφερθήκαμε εκτενώς παραπάνω.
* Ελέγχους δέουσας επιμέλειας (due diligence). Οι έλεγχοι δέουσας επιμέλειας (due diligence) έχουν συνήθως ως στόχο, μέσα από μια πολύπλοκη διαδικασία να καθορίσουν αν τα προσδοκώμενα οφέλη της εταιρείας-αγοραστής από την συναλλαγή με την εταιρεία-αντικείμενο πώλησης είναι εφικτό να προσδιοριστούν επακριβώς και αν εντέλει θα πραγματοποιηθούν. Το εύρος αυτών των ελέγχων είναι ευρύ και δύναται να καλύπτει πληθώρα θεματικών ενοτήτων, όπως νομικές, οικονομικές, φορολογικές, λειτουργικές κτλ. Είναι σύνηθες, η μονάδα εσωτερικού ελέγχου της εταιρείας-αγοραστής να επισκοπεί ορισμένες από τις λειτουργίες της εταιρείας-αντικείμενο πώλησης, να επισκοπεί το σύστημα εσωτερικού ελέγχου όπως αυτό είναι ενσωματωμένο στα πληροφοριακά συστήματα της εταιρείας-αντικείμενο πώλησης, την συμβατότητα της εργασιακής κουλτούρας της εταιρείας-αγοραστής με την εταιρεία-αντικείμενο πώλησης κτλ. Επειδή όπως αναφέραμε, οι έλεγχοι δέουσας επιμέλειας (due diligence) είναι πολύπλοκοι και χρονοβόροι, είναι πολύ σημαντικός ο συντονισμός ανάμεσα στις διάφορες ομάδες εργασίας, με σκοπό την παραγωγή μιας έκθεσης που να βασίζεται σε αντικειμενικά δεδομένα και να παρέχει ως υποστηρικτικό υλικό τα απαιτούμενα δεδομένα και έγγραφα.
* Ελέγχους σε μια ενέργεια (επιχειρηματική απόφαση) και τα αποτελέσματά της. Πρόκειται για ελέγχους επί μιας επιχειρηματικής απόφασης όπως είναι η απόφαση προμήθειας και εφαρμογής ενός νέου πληροφοριακού συστήματος (βλέπε σχετικά παραπάνω), η απόφαση για στόχευση σε διαφορετικό μερίδιο της αγοράς κτλ.,. Οι έλεγχοι αυτοί εξετάζουν τόσο τα σχετικά κόστη όσο και τα προσδοκώμενα και πραγματικά αποτελέσματα, είτε αυτά είναι εκφρασμένα σε χρηματικές μονάδες είτε όχι. Με δεδομένο τον στρατηγικό ρόλο της δραστηριότητας εσωτερικού ελέγχου που προωθείται από το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών, η εμπλοκή της μονάδας εσωτερικού ελέγχου, μέσω υπηρεσιών διασφάλισης, στις διαδικασίες λήψης στρατηγικών αποφάσεων του οργανισμού λαμβάνει ιδιαίτερη σημασία. Η επισκόπηση της διαδικασίας λήψης στρατηγικών αποφάσεων αλλά και της ίδιας της ληφθείσας στρατηγικής απόφασης από την μονάδα εσωτερικού ελέγχου αποτελεί μια επιπλέον προληπτική δικλείδα ασφαλείας. Σημαντικό είναι να τονιστεί ότι για την διενέργεια τέτοιων ελεγκτικών έργων απαιτούνται ειδικές δεξιότητες από τους ελεγκτές της μονάδας εσωτερικού ελέγχου προκειμένου αρχικά να κατανοήσουν τη στρατηγική του οργανισμού. Επιπλέον, οι μονάδες εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να επικεντρώνουν στην διαδικασία λήψης αποφάσεων και στις αποφάσεις που αφορούν την διαχείριση των κινδύνων μεταβλητότητας, τους κινδύνους που αφορούν την έρευνα και την ανάπτυξη του οργανισμού κτλ. Είναι προφανές ότι, σε αρκετές περιπτώσεις, οι αποφάσεις για την έρευνα και την ανάπτυξη ενός οργανισμού συνδέονται με την στρατηγική του, επομένως στους ελέγχους στρατηγικής, οι μονάδες εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να καθορίζουν με προσοχή το εύρος τους, κάτι που συνεπακόλουθα θα επηρεάσει και άλλους παράγοντες όπως οι πόροι που θα διατεθούν για αυτά τα ελεγκτικά έργα, ο χρόνος που θα αναλωθεί για αυτά κτλ. Τέλος, αξίζει να αναφερθεί ότι οι αποφάσεις για την στρατηγική του οργανισμού λαμβάνονται από το ανώτερο επίπεδο της οργανογραμματικής διάρθρωσης του οργανισμού, το Διοικητικό Συμβούλιο, επομένως τα προαναφερθέντα ελεγκτικά έργα μπορούν να επηρεάσουν ή να επηρεαστούν από διάφορα άλλα έργα που αφορούν τον έλεγχο των δομών εταιρικής διακυβέρνησης των οργανισμών όπως είναι ο έλεγχος της διαδικασίας αξιολόγησης της λειτουργίας του Διοικητικού Συμβουλίου, ο έλεγχος της καταλληλότητας των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου, ο έλεγχος της διαδικασίας επιλογής των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου κτλ.

5.5.1 Έλεγχοι τρίτων μερών

Οι έλεγχοι τρίτων μερών διενεργούνται από την μονάδα εσωτερικού ελέγχου του οργανισμού σε τρίτα μέρη, συνεργάτες με τους οποίους ο οργανισμός έχει συνάψει μια σύμβαση για την παροχή σε αυτόν μιας υπηρεσίας. Προκειμένου να διενεργηθούν από την μονάδα εσωτερικού ελέγχου αυτοί οι έλεγχοι θα πρέπει να υπάρχει σχετικός όρος στην σύμβαση μεταξύ του οργανισμού και του τρίτου μέρους. Χαρακτηριστικό παράδειγμα συμβάσης με τρίτα μέρη που δύναται να υπόκειται σε έλεγχο από την μονάδα εσωτερικού ελέγχου του οργανισμού αποτελεί η έκδοση της μισθοδοσίας του οργανισμού από τρίτη εταιρεία. Σε αυτού του τύπου ελέγχους, το εύρος τους θα καθορίζεται είτε από την σύμβαση είτε θα προκύπτει από την αξιολόγηση κινδύνων που διέπουν την υπηρεσία που παρέχουν τα τρίτα μέρη στον οργανισμό.

Ως προς το ζήτημα της αξιολόγησης κινδύνων των τρίτων μερών, οι εσωτερικοί ελεγκτές θα πρέπει να επαληθεύουν τα ακόλουθα:

* Την αξιοπιστία των πληροφοριών που λήφθηκαν υπόψη.
* Εάν οι διαδικασίες έγκρισης εκτελέστηκαν σύμφωνα με τις Πολιτικές και τις διαδικασίες διαχείρισης κινδύνων τρίτων μερών του οργανισμού.
* Εάν οι εκτιμήσεις για την αποτυχία του τρίτου μέρους να ανταποκριθεί στις προσδοκίες και τον επακόλουθο αντίκτυπο λαμβάνονται υπόψη.
* Την ευαισθησία της ανάλυσης κόστους-οφέλους στις διάφορες παραδοχές.
* Οποιαδήποτε KPIs ή άλλα δεδομένα λαμβάνονται υπόψη και παρακολουθούνται σε συνεχή βάση.

Ο έλεγχος των τρίτων μερών τα οποία συνεργάζονται πρώτη φορά με τον οργανισμό είναι σημαντικός. Ο έλεγχος αυτός θα πρέπει να εκτείνεται και κατά την διάρκεια συνεργασίας με τρίτα μέρη προκειμένου να εντοπίζονται αποκλίσεις στα αποτελέσματα αυτών των ελέγχων σε διαφορετικές χρονικές περιόδους. Ο στόχος είναι να επιβεβαιωθεί ότι το τρίτο μέρος εξακολουθεί να πληροί τα απαραίτητα για την παροχή της υπηρεσίας ή του προϊόντος του στον οργανισμό. Με βάση την αξιολόγηση κινδύνων στο στάδιο σχεδιασμού του ελέγχου του τρίτου μέρους από την μονάδα εσωτερικού ελέγχου, οι εσωτερικοί ελεγκτές μπορούν να αξιολογούν την ακρίβεια της αξιολόγησης κινδύνου του τρίτου μέρους σε σχέση με τρίτα μέρη τα οποία συνεργάζεται ο οργανισμός.

Στο στάδιο προετοιμασίας της σύμβασης, η μονάδα εσωτερικού ελέγχου δύναται να έχει ενεργό ρόλο. Ο οργανισμός πρέπει να είναι σαφής με τα τρίτα μέρη σχετικά με τους όρους που θεωρεί σημαντικούς και ποιος όχι. Η μονάδα εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να αξιολογεί το περιεχόμενο των βασικών όρων κάθε σύμβασης με την διάθεση του οργανισμού για ανάληψη κινδύνων και να αποτυπώσει στις εκθέσεις του τυχόν σημαντικές αποκλίσεις. Για παράδειγμα, μια τυπική σύμβαση ενός οργανισμού πρέπει να περιλαμβάνει μια ρήτρα δικαιώματος προς έλεγχο (right to audit). Εάν ένα τρίτο μέρος προτείνει αλλαγές σε αυτό το περιεχόμενο στο πλαίσιο προετοιμασίας της σύμβασης, η διοίκηση θα πρέπει να συμβουλευτεί τη μονάδα εσωτερικού ελέγχου ή / και οποιονδήποτε άλλο ελεγκτή στον οποίο βασίζεται να διενεργήσει ελέγχους τρίτων, πριν από την αποδοχή, εάν είναι εφικτό. Η διοίκηση και ο εσωτερικός έλεγχος μπορούν να επιλέξουν να παραιτηθούν από το δικαίωμά τους για έλεγχο. Είναι σύνηθες για παράδειγμα, οι συμβάσεις συχνά να περιλαμβάνουν ξεχωριστά δικαιώματα ελέγχου για την κυβερνοασφάλεια, αλλά αυτό είναι μια πολύ περιοριστική εφαρμογή του όρου για δικαίωμα ελέγχου. Επιπλέον, τυπικοί όροι δικαιωμάτων ελέγχου περιορίζουν το δικαίωμα ελέγχου σε έναν έλεγχο ετησίως. Ο οργανισμός θα πρέπει να διασφαλίσει ότι το δικαίωμα της μονάδας εσωτερικού ελέγχου να εκτελεί τα καθήκοντά της. Σε κάθε περίπτωση, η επιβολή της ρήτρας δικαιώματος προς έλεγχο στις συμβάσεις μπορεί να είναι δύσκολη. Ακόμα κι αν τα τρίτα μέρη επιτρέπουν την συμπερίληψη αυτής της ρήτρας στην σύμβαση, ενδέχεται να χρησιμοποιούν τακτικές που δυσκολεύουν τον οργανισμό να ασκήσει το συμβατικό του δικαίωμα. Για παράδειγμα, εάν ο οργανισμός εξετάζει ένα μοντέλο εξωτερικής ανάθεσης μιας υπηρεσίας, η διοίκηση πρέπει να συνεργαστεί με την μονάδα εσωτερικού ελέγχου και άλλους σχετικούς ενδιαφερόμενους (π.χ. οικονομική Διεύθυνση, νομική υπηρεσία) για να καθορίσει τον βαθμό ορατότητας των πληροφοριών και δεδομένων του οργανισμού που θα μεταβιβάζονται στο τρίτο μέρος:

* Μεταφορά δεδομένων που απαιτούνται σε αποθήκη δεδομένων του οργανισμού.
* Απαίτηση από το τρίτο μέρος να δημιουργήσει ένα αναγνωριστικό "μόνο για ανάγνωση" στα συστήματά του.
* Τεκμηρίωση της διαδικασίας με βάση την οποία το τρίτο μέρος θα συγκεντρώσει τα απαιτούμενα δεδομένα σε μορφή που θα είναι εύκολα προσβάσιμη από τον οργανισμό, τους εξωτερικούς ελεγκτές ή από τη μονάδα εσωτερικού ελέγχου.

Ένα ακόμη σημαντικό θέμα για τις μονάδες εσωτερικού ελέγχου στο πλαίσιο ελέγχου ενός τρίτου μέρους αφορά το ζήτημα της επίλυσης θεμάτων που ενδεχομένως θα προκύψουν κατά την συνεργασία. Η μονάδα εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να εξετάσει τη διαδικασία κλιμάκωσης του οργανισμού για θέματα που αφορούν την συνεργασία με τα τρίτα μέρη και που αφορούν τα επίπεδα έκθεσης σε κίνδυνο από τα τρίτα μέρη, τη ανεπαρκή απόδοση του τρίτου μέρους, την έλλειψη ποιότητας, καθώς και άλλα ζητήματα που ενδέχεται να προκύψουν. Στο πλαίσιο αυτό, ο οργανισμός θα πρέπει να καθορίσει, και η μονάδα εσωτερικού ελέγχου να ελέγξει, αν, με βάση την σύμβαση, ο οργανισμός εισπράττει τις κυρώσεις που ενδέχεται να οφείλονται από το τρίτο μέρος. Επιπλέον, η μονάδα εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να επιβεβαιώσει ότι ο οργανισμός τηρεί μια διαδικασία τροποποίησης των πρότυπων συμβάσεων που τηρεί, όταν δημιουργούνται επαναλαμβανόμενα θέματα με διάφορα τρίτα μέρη που αφορούν συγκεκριμένους όρους μιας σύμβασης.

Ως προς το ζήτημα του τερματισμού της συνεργασίας του οργανισμού με ένα τρίτο μέρος, η μονάδα εσωτερικού ελέγχου μπορεί να έχει ρόλο κυρίως στο ζήτημα της επιβεβαίωσης της εκπλήρωσης των όρων της σύμβασης που αφορούν τον τερματισμό της συνεργασίας. Για παράδειγμα, στην σύμβαση ενδεχομένως να αναφέρεται ότι με τον τερματισμό της συνεργασίας, τα μέρη οφείλουν να καταστρέψουν ολοσχερώς και οριστικά τα δεδομένα που τηρούσαν.

Στις ημέρες μας, η επιλογή αλλά και η αξιολόγηση των τρίτων μερών από τους οργανισμούς είναι πολυδιάστατη και δεν περιορίζεται μόνο στους όρους οικονομικής συνεργασίας. Αρκετοί οργανισμοί λαμβάνουν υπόψη τους παράγοντες όπως η περιβαλλοντική ευαισθησία του προμηθευτή, ο σεβασμός των ανθρωπίνων δικαιωμάτων σε όλα τα στάδια της εφοδιαστικής αλυσίδας κτλ. Στο πλαίσιο αυτό, ένα ενδιαφέρον σημείο των προγραμμάτων ελέγχων τρίτων μερών των μονάδων εσωτερικού ελέγχου θα μπορούσε να περιλαμβάνει βήματα ελέγχου της συμμόρφωσης των τρίτων μερών με το Οικουμενικό Σύμφωνο των Ηνωμένων Εθνών και τις 10 Αρχές που αυτό προωθεί στις περιοχές των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, της εργασίας, του περιβάλλοντος και του περιορισμού της διαφθοράς:

**Πίνακας 10**: Οικουμενικό Σύμφωνο ΟΗΕ και ενδείξεις συμμόρφωσης και μη συμμόρφωσης

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Αρχή** | **Ενδεικτικοί παράγοντες που δείχνουν μη συμμόρφωση** | **Ενδεικτικοί παράγοντες που δείχνουν συμμόρφωση** |
| Οι επιχειρήσεις πρέπει να υποστηρίζουν και να σέβονται την προστασία των διεθνώς διακηρυγμένων ανθρωπίνων δικαιωμάτων | Ο ιστότοπος του τρίτου μέρους δεν περιέχει μια δήλωση που υποστηρίζει το Παγκόσμιο Σύμφωνο του ΟΗΕ. | Το τρίτο μέρος είναι εγκατεστημένο σε χώρες οι οποίες διαθέτουν νομικά πλαίσια που στοχεύουν στην προστασία των ανθρωπίνων δικαιωμάτων |
| Οι επιχειρήσεις πρέπει να διασφαλίζουν ότι δεν εμπλέκονται σε παραβιάσεις των ανθρωπίνων δικαιωμάτων. | Το τρίτο μέρος αναπτύσσεται άκριτα σε όλο τον κόσμο, ενδεχομένως και σε χώρες που περιορίζουν τα ανθρώπινα δικαιώματα | Το τρίτο μέρος τηρεί πρόγραμμα ηθικής και Κώδικα Δεοντολογίας και δεν αναφέρθηκε ποτέ για παραβιάσεις των ανθρωπίνων δικαιωμάτων |
| Οι επιχειρήσεις πρέπει να υποστηρίζουν την ελευθερία του συνεταιρίζεσθαι και την αποτελεσματική αναγνώριση του δικαιώματος στις συλλογικές διαπραγματεύσεις | Δεν είναι γνωστό κανένα αρχείο των απόψεών του τρίτου μέρους σχετικά με τις συλλογικές διαπραγματεύσεις | Το τρίτο μέρος είναι εγκατεστημένο σε χώρες με αυστηρούς εργατικούς νόμους που στοχεύουν στην προστασία του εργαζομένου, στην εγγύηση όλων των τύπων άδειας κτλ. |
| Οι επιχειρήσεις πρέπει να υποστηρίζουν την εξάλειψη κάθε μορφής καταναγκαστικής και υποχρεωτικής εργασίας. | Το τρίτο μέρος δραστηριοποιείται σε χώρες όπου δεν απαγορεύεται από τη νομοθεσία η δουλεία | Το τρίτο μέρος δραστηριοποιείται σε χώρες όπου απαγορεύεται από τη νομοθεσία η δουλεία. |
| Οι επιχειρήσεις πρέπει να υποστηρίζουν την αποτελεσματική κατάργηση της παιδικής εργασίας. | Οι απόψεις του τρίτου μέρους σχετικά με την παιδική εργασία δεν είναι καταγεγραμμένες πουθενά | Το τρίτο μέρος δραστηριοποιείται σε χώρες όπου απαγορεύεται από τη νομοθεσία η παιδική εργασία |
| Οι επιχειρήσεις πρέπει να υποστηρίζουν την εξάλειψη των διακρίσεων όσον αφορά την απασχόληση και το επάγγελμα. | Οι διαθέσιμες στο κοινό αναφορές δείχνουν ότι το εργατικό δυναμικό του τρίτου μέρους είναι κατά κύριο λόγο άνδρες. | Το τρίτο μέρος δραστηριοποιείται σε χώρες όπου στοχεύουν στην παρακολούθηση και δίωξη παραβιάσεων των νόμων περί διακρίσεων στην εργασία |
| Οι επιχειρήσεις πρέπει να υποστηρίζουν μια προληπτική προσέγγιση στις περιβαλλοντικές προκλήσεις. | Το τρίτο μέρος βρίσκεται εγκατεστημένο σε χώρες χωρίς αυστηρούς νόμους προστασίας του περιβάλλοντος όπως για την ανακύκλωση, τα μη ρυπογόνα αυτοκίνητα κτλ. | Το τρίτο μέρος έχει συντάξει δήλωση βιωσιμότητας που περιγράφει τη δέσμευσή του για την περιβαλλοντική βιωσιμότητα. |
| Οι επιχειρήσεις πρέπει να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες για την προώθηση μεγαλύτερης περιβαλλοντικής ευθύνης. | Το τρίτο μέρος βρίσκεται εγκατεστημένο σε χώρες χωρίς αυστηρούς νόμους προστασίας του περιβάλλοντος όπως για την ανακύκλωση, τα μη ρυπογόνα αυτοκίνητα κτλ. | Το τρίτο μέρος έχει συντάξει δήλωση βιωσιμότητας που περιγράφει τη δέσμευσή του για την περιβαλλοντική βιωσιμότητα. |
| Οι επιχειρήσεις πρέπει να ενθαρρύνουν την ανάπτυξη και διάδοση τεχνολογιών φιλικών προς το περιβάλλον. | Το τρίτο μέρος βρίσκεται εγκατεστημένο σε χώρες χωρίς αυστηρούς νόμους προστασίας του περιβάλλοντος όπως για την ανακύκλωση, τα μη ρυπογόνα αυτοκίνητα κτλ. | Το τρίτο μέρος έχει συντάξει δήλωση βιωσιμότητας που περιγράφει τη δέσμευσή του για την περιβαλλοντική βιωσιμότητα. |
| Οι επιχειρήσεις πρέπει να καταπολεμούν τη διαφθορά σε όλες τις μορφές τους, συμπεριλαμβανομένων των εκβιασμών και της δωροδοκίας. | Το τρίτο μέρος δραστηριοποιείται σε χώρες γνωστές για την διαφθορά, την δωροδοκία κτλ. | Ο κώδικας συμπεριφοράς του τρίτου μέρους απαγορεύει ρητά στους υπαλλήλους να εμπλέκονται σε δωροδοκία, διαφθροά κτλ. σύμφωνα με τη νομοθεσία. |

Πέραν των ανωτέρω, χρήσιμες πληροφορίες που θα πρέπει να αποκτηθούν προκειμένου η μονάδα εσωτερικού ελέγχου να διενεργήσει ελέγχους τρίτων μερών αποτελεσματικά είναι οι ακόλουθες. Αυτές οι πληροφορίες είναι εξίσου χρήσιμες, και θα έπρεπε να έχουν ήδη αποκτηθεί από τον οργανισμό ακόμη και κατά το στάδιο της διερεύνησης συνεργασίας με ένα τρίτο μέρος.

* Ποια είναι η νομική μορφή του τρίτου μέρους;
* Σε ποιον ανήκει το τρίτο μέρος;
* Είναι το τρίτο μέρος υπό εκκαθάριση;
* Είναι το τρίτο μέρος πιθανός στόχος για εξαγορά;
* Υπόκειται το τρίτο μέρος σε πρόστιμα ή άλλες κυρώσεις;
* Το τρίτο μέρος βρίσκεται σε κοντινή ή μακρινή γεωγραφική περιοχή;
* Ποιες είναι οι στρατηγικές του τρίτου μέρους για τα επόμενα τρία έτη;
* Ποιοι είναι οι λόγοι που καθιστούν το τρίτο μέρος κατάλληλο για συνεργασία;
* Έχει το τρίτο μέρος δημοσιευμένη δήλωση αποστολής η οποία το καθιστά κατάλληλο για συνεργασία;
* Τα έσοδα του τρίτου μέρους προέρχονται από πωλήσεις σε λίγους μεγάλους πελάτες ή όχι;
* Πόσοι πελάτες έχουν τερματίσει τη σχέση τους με το τρίτο μέρος τους τελευταίους 12 μήνες; Ποιοι ήταν οι λόγοι;
* Τι εκπαίδευση παρέχει το τρίτο μέρος στον οργανισμό για την υπηρεσία / προϊόν που θα παρέχει;
* Οι οικονομικοί όροι του τρίτου μέρους είναι ανταγωνιστικοί σε σχέση με άλλες εταιρείες του κλάδου;
* Είναι διαθέσιμες προς μελέτη και ανάλυση οι οικονομικές καταστάσεις και λοιπές πληροφορίες για το τρίτο μέρος;
* Ποιες είναι οι Πολιτικές και οι διαδικασίες σχετικά με τη χορήγηση, τον περιορισμό και τον τερματισμό της πρόσβασης σε δεδομένα;
* Τηρεί το τρίτο μέρος σχέδια επιχειρησιακής συνέχειας / αποκατάστασης καταστροφών και τα αποτελέσματα των δοκιμών αυτών;
* Τηρεί το τρίτο μέρος διαδικασίες απόκρισης σε περιστατικά ασφαλείας;
* Τηρεί το τρίτο μέρος ασφαλιστήριο συμβόλαια για την κάλυψη του έναντι διάφορων κινδύνων;
* Υφίστανται αποδεικτικά στοιχεία συμμόρφωσης του τρίτου μέρους με κανονισμούς ασφάλειας και προστασίας δεδομένων;
* Έχει υπογράψει ο οργανισμός μνημόνια κατανόησης, συμφωνίες περί μη αποκάλυψης πληροφοριών και συμφωνίες εμπιστευτικότητας με το τρίτο μέρος;
* Τηρεί το τρίτο μέρος Κώδικα Δεοντολογίας και γραμμή ανώνυμων καταγγελιών παράνομων πρακτικών;
* Περιλαμβάνει η σύμβαση με το τρίτο μέρος μια δήλωση που απαιτεί από το τρίτο μέρος να αναφέρει αμέσως τυχόν αλλαγές στην ιδιοκτησία του ή αλλαγή στη δομή του που θα επηρέαζε το υφιστάμενο προφίλ κινδύνου;
* Περιλαμβάνει η σύμβαση με το τρίτο μέρος ρυθμίσεις εάν ένα τρίτο μέρος δεν μπορεί να λειτουργήσει λόγω απρόβλεπτων περιστάσεων πέρα από τον έλεγχό του (γεγονότα γνωστά ως ανωτέρα βία);
* Οι τραπεζικές εγγυήσεις που έχουν δοθεί για την συνεργασία, ισχύουν μέχρι την ημερομηνία λήξης της σύμβασης;
* Η σύμβαση με το τρίτο μέρος ισχύει για μια καθορισμένη περίοδο ή είναι αυτόματα ανανεούμενη; Η πολιτική διαχείρισης προμηθευτών του οργανισμού απαγορεύει τις συμβάσεις "αυτόματης ανανέωσης";
* Η σύμβαση με το τρίτο μέρος αναφέρει τις απαιτήσεις για ανανέωση της και επιτρέπει τη διαπραγμάτευση των όρων;
* Η σύμβαση αναφέρει ότι το τρίτο μέρος υποχρεούται να συμμορφώνεται με όλους τους ισχύοντες σχετικούς νόμους, κανονισμούς και κανονιστικές οδηγίες.
* Η σύμβαση αναφέρει ότι το τρίτο μέρος φέρει την κατάλληλη ασφαλιστική κάλυψη σύμφωνα με τους όρους της σύμβασης και είναι υποχρεωμένο να παρέχει απόδειξη τέτοιας κάλυψης στον οργανισμό;
* Η σύμβαση αναφέρει τους οικονομικούς όρους, συμπεριλαμβανομένης της σταθερής αποζημίωσης, των μεταβλητών χρεώσεων και τυχόν άλλων αμοιβών που πρέπει να καταβληθούν;
* Η σύμβαση αναφέρει στους οικονομικούς όρους το κόστος και τις ευθύνες για την αγορά και συντήρηση εξοπλισμού, υλικού, λογισμικού ή άλλων αντικειμένων που σχετίζονται με το προϊόν ή την υπηρεσία.
* Η σύμβαση προσδιορίζει τον υπεύθυνο για την πληρωμή νομικών ή ελεγκτικών εξόδων;
* Η σύμβαση ελαχιστοποιεί τα βραχυπρόθεσμα κίνητρα και χρησιμοποιεί αποζημίωση δομημένη για την προώθηση της μακροπρόθεσμης απόδοσης με ασφαλή και υγιή τρόπο;
* Η σύμβαση παραθέτει τη συχνότητα, τη μορφή και τις προδιαγραφές του προϊόντος ή της υπηρεσίας που παρέχεται, σε μετρήσιμο πρότυπο;
* Η σύμβαση ορίζει άλλες υπηρεσίες που πρέπει να παρέχονται, όπως υποστήριξη και συντήρηση λογισμικού, εκπαίδευση υπαλλήλων και εξυπηρέτηση πελατών;
* Η σύμβαση προσδιορίζει ποιο μέρος θα είναι υπεύθυνο για την παράδοση τυχόν απαιτούμενων γνωστοποιήσεων σε πελάτες;
* Η σύμβαση αναφέρει όρους που σχετίζονται με χρήση των εγκαταστάσεων, του εξοπλισμού ή των υπαλλήλων του οργανισμού;
* Η σύμβαση απαγορεύει στο τρίτο μέρος την υπεργολαβία ή τη χρήση άλλου μέρους για την εκπλήρωση των υποχρεώσεών του, χωρίς πρώτα να λάβει γραπτή άδεια από τον οργανισμό;
* Η σύμβαση καθορίζει τον τύπο και τη συχνότητα των αναφορών (αναφορές απόδοσης, τυχόν ελέγχους, οικονομικές εκθέσεις, αναφορές ασφαλείας, αναφορές εξαιρέσεων κτλ.) που θα πρέπει να λαμβάνονται από το τρίτο μέρος;
* Η σύμβαση καθορίζει το δικαίωμα του οργανισμού να ελέγχει το τρίτο μέρος, όπως απαιτείται για την παρακολούθηση της απόδοσης βάσει της σύμβασης;
* Η σύμβαση διασφαλίζει ότι το σύστημα εσωτερικού ελέγχου του τρίτου μέρους, που αφορά την παροχή υπηρεσίας ή του προϊόντος, ελέγχεται επαρκώς;
* Η σύμβαση απαγορεύει στο τρίτο μέρος να χρησιμοποιεί ή να αποκαλύπτει δεδομένα ή πληροφορίες, εκτός εάν είναι απαραίτητο για την εκτέλεση των λειτουργιών που ορίζονται από τη σύμβαση;
* Η σύμβαση ορίζει ότι οι μη δημόσιες πληροφορίες προσωπικού χαρακτήρα πρέπει να αντιμετωπίζονται σύμφωνα με τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς περί προστασίας προσωπικών δεδομένων;
* Η σύμβαση αναφέρει τυχόν περιστατικά ασφαλείας που σχετίζονται με την προστασία των δεδομένων πρέπει να κοινοποιούνται πλήρως και άμεσα στον οργανισμό;
* Η σύμβαση περιλαμβάνει όρους για περιοδικές αναφορές που περιγράφουν λεπτομερώς την κατάσταση και την επίλυση καταγγελιών και παραπόνων;
* Η σύμβαση προβλέπει τη συνέχιση της παροχής υπηρεσιών σε περίπτωση ευθύνης του τρίτου μέρους;
* Η σύμβαση ορίζει ότι το τρίτο μέρος θα λαμβάνει τα κατάλληλα μέτρα ασφαλείας για τη δημιουργία αντιγράφων ασφαλείας και τη διατήρηση διαδικασιών ανάκτησης πληροφοριών και δεδομένων του οργανισμού από καταστροφές;
* Η σύμβαση ορίζει ποιες συνθήκες συνιστούν αθέτηση, προσδιορίζει διορθωτικά μέτρα και επιτρέπει μια εύλογη ευκαιρία για διόρθωση τυχόν αθετήσεων;
* Προσδιορίζονται στην σύμβαση δικαιώματα καταγγελίας της;
* Η σύμβαση καθορίζει την επιστροφή των δεδομένων, των αρχείων και / ή άλλων πόρων του οργανισμού με την λήξη της;
* Η σύμβαση περιέχει όρους αποζημίωσης που απαιτούν από το τρίτο μέρος να κρατήσει τον οργανισμό αβλαβή από την ευθύνη ως αποτέλεσμα της αμέλειας του τρίτου μέρους, και το αντίστροφο;
* Η σύμβαση φέρει τις υπογραφές τόσο του εκπροσώπου του οργανισμού όσο και του εκπροσώπου του τρίτου μέρους;

5.5.2 Διενέργεια ελέγχου επί των προγραμμάτων προστασίας των προσωπικών δεδομένων

Κάθε οργανισμός που συλλέγει, αποθηκεύει και επεξεργάζεται προσωπικά δεδομένα οποιωνδήποτε ατόμων της Ευρωπαϊκής Ένωσης, πρέπει να συμμορφώνεται με τον Γενικό Κανονισμό Προστασίας Δεδομένων (General Data Protection Regulation- GDPR) και τους εφαρμοστικούς νόμους κάθε χώρας στην οποία βρίσκει εφαρμογή. Ο οργανισμός θα μπορούσε να είναι εγκατεστημένος οπουδήποτε στον κόσμο, αλλά εφόσον επεξεργάζεται προσωπικά δεδομένα Ευρωπαίων πολιτών, θα πρέπει να συμμορφώνεται το GDPR. Ο Γενικός Κανονισμός για την Προστασία Δεδομένων (GDPR) έχει θέσει συγκεκριμένες απαιτήσεις για τους οργανισμούς να καθορίζουν τον τρόπο επεξεργασίας των δεδομένων, δηλαδή τον σκοπό της επεξεργασίας δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα- οι οποίοι είναι επίσης γνωστοί ως υπεύθυνοι επεξεργασίας δεδομένων. Αυτό δεν ισχύει μόνο για τους υπεύθυνους επεξεργασίας δεδομένων, αλλά και για τους εκτελώντες την επεξεργασία, οι οποίοι είναι οργανισμοί που επεξεργάζονται δεδομένα για λογαριασμό και σύμφωνα με τις οδηγίες του υπεύθυνου επεξεργασίας. Επομένως, οι οργανισμοί θα πρέπει να συλλέγουν μόνο τα απολύτως απαραίτητα δεδομένα που χρειάζονται για την εκπλήρωση του σκοπού της επεξεργασίας, από τους πελάτες τους, τους εργαζομένους τους κτλ.

Οι βασικές αρχές που διέπουν την επεξεργασία Προσωπικών Δεδομένων, σύμφωνα με τον Γενικό Κανονισμό Προστασίας Δεδομένων είναι:

1. Νομιμότητα, Αντικειμενικότητα & Διαφάνεια

Τα δεδομένα πρέπει να υποβάλλονται σε σύννομη και θεμιτή επεξεργασία με διαφανή τρόπο σε σχέση με το υποκείμενο των δεδομένων.

2. Περιορισμός σκοπού

Τα δεδομένα πρέπει να συλλέγονται για καθορισμένους, ρητούς και νόμιμους σκοπούς και να μην υποβάλλονται σε επεξεργασία κατά τρόπο ασύμβατο προς τους σκοπούς για τους οποίους συλλέχθηκαν.

3. Ελαχιστοποίηση δεδομένων

Τα δεδομένα πρέπει να περιορίζονται στα απολύτως αναγκαία για την εξυπηρέτηση του σκοπού.

4. Ακρίβεια

Τα δεδομένα πρέπει να είναι ακριβή και να λαμβάνονται τα απαραίτητα μέτρα για τη διαγραφή, τη διόρθωση και την επικαιροποίησή τους.

5. Περιορισμός περιόδου διατήρησης

Τα δεδομένα πρέπει να διατηρούνται μόνο για όσο χρονικό διάστημα απαιτείται για τον σκοπό της επεξεργασίας.

6. Ακεραιότητα & Εμπιστευτικότητα

Τα δεδομένα πρέπει να υποβάλλονται σε επεξεργασία με τρόπο που διασφαλίζει την ασφάλειά τους και την προστασία από παράνομη επεξεργασία ή απώλεια.

7. Λογοδοσία

Ο Υπεύθυνος Επεξεργασίας πρέπει να είναι σε θέση να αποδείξει τη συμμόρφωσή του με τις ανωτέρω αρχές.

Στο πλαίσιο της αρχής της νομιμότητας, μια επεξεργασία θεωρείται νόμιμη, αν ισχύει τουλάχιστον μια από τις ακόλουθες προϋποθέσεις:

* Σύμβαση. H επεξεργασία είναι απαραίτητη για την εκτέλεση σύμβασης στην οποία το Υποκείμενο είναι συμβαλλόμενο μέρος.
* Έννομη υποχρέωση. Η επεξεργασία είναι απαραίτητη για τη συμμόρφωση με έννομη υποχρέωση του Υπεύθυνου Επεξεργασίας.
* Έννομο συμφέρον. Η επεξεργασία είναι απαραίτητη για τους σκοπούς των έννομων συμφερόντων του Υπεύθυνου Επεξεργασίας ή τρίτων.
* Ζωτικά συμφέροντα. Η επεξεργασία είναι απαραίτητη για τη διαφύλαξη ζωτικού συμφέροντος του υποκειμένου ή άλλου φυσικού προσώπου.
* Συγκατάθεση. Το Υποκείμενο των δεδομένων έχει συναινέσει στην επεξεργασία των προσωπικών δεδομένων του.
* Άσκηση δημόσιας εξουσίας. Η επεξεργασία είναι απαραίτητη για την εκπλήρωση καθήκοντος προς το δημόσιο συμφέρον ή κατά την άσκηση δημόσιας εξουσίας.

Με βάση το GDPR, τα υποκείμενα των δεδομένων έχουν ορισμένα δικαιώματα τα οποία ο Υπεύθυνος επεξεργασίας θα πρέπει να σεβαστεί και να ικανοποιήσει:

* Δικαίωμα πρόσβασης. Το δικαίωμα πρόσβασης απαιτεί από έναν οργανισμό να παρέχει συγκεκριμένες πληροφορίες σχετικά με τα Προσωπικά Δεδομένα που κατέχει αναφορικά με το Υποκείμενο των Δεδομένων.
* Δικαίωμα διόρθωσης. Τα Υποκείμενα των δεδομένων ενδέχεται να ζητήσουν να διορθωθούν ή να συμπληρωθούν ανακριβή ή ελλιπή στοιχεία.
* Δικαίωμα διαγραφής- δικαίωμα στην λήθη. Τα Υποκείμενα των δεδομένων ενδέχεται να ζητήσουν την οριστική, υπό όρους, διαγραφή των δεδομένων τους που συντηρεί ο οργανισμός.
* Δικαίωμα περιορισμού της επεξεργασίας. Το δικαίωμα περιορισμού της επεξεργασίας απαιτεί από τον οργανισμό να διαχωρίζει πληροφορίες χρησιμοποιώντας τεχνικά μέσα (π.χ. μετακίνηση πληροφοριών σε ξεχωριστό σύστημα) και να σταματά την περαιτέρω επεξεργασία.
* Δικαίωμα φορητότητας. Οι οργανισμοί πρέπει να είναι σε θέση να παρέχουν τα δεδομένα των Υποκειμένων σε μια κοινώς χρησιμοποιούμενη και εύκολα αναγνώσιμη μορφή. Οι οργανισμοί πρέπει να μπορούν να μεταφέρουν τα Προσωπικά Δεδομένα, κατόπιν αιτήματος του υποκειμένου, απευθείας σε άλλο πάροχο (μετά την στάθμιση θεμελιωδών δικαιωμάτων και ελευθεριών).
* Δικαίωμα εναντίωσης. Τα Υποκείμενα των Δεδομένων ενδέχεται να ζητήσουν να παύσει, υπό όρους, η επεξεργασία των Προσωπικών τους Δεδομένων.
* Δικαίωμα μη κατάρτισης προφίλ. Το Υποκείμενο των Δεδομένων έχει το δικαίωμα να μην υπόκειται σε απόφαση που βασίζεται αποκλειστικά σε αυτοματοποιημένη επεξεργασία, συμπεριλαμβανομένης της κατάρτισης προφίλ.

Ο Γενικός Κανονισμός Προστασίας Δεδομένων δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην ασφάλεια των Προσωπικών Δεδομένων και απαιτεί από τους οργανισμούς να προχωρήσουν, κατ’ ελάχιστον, στις παρακάτω ενέργειες:

* Να διασφαλίσουν ένα κατάλληλο επίπεδο ασφάλειας, μαζί με εμπιστευτικότητα, λαμβάνοντας υπόψη τις τελευταίες εξελίξεις και το κόστος της εφαρμογής σε σχέση με τους κινδύνους και τη φύση των δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα που πρέπει να προστατευθούν.
* Να εφαρμόσουν κατάλληλα τεχνικά και οργανωτικά μέτρα, ώστε να διασφαλίσουν το κατάλληλο επίπεδο ασφάλειας έναντι των κινδύνων, όπως:

α) Τη ψευδωνυμοποίηση και την κρυπτογράφηση των Προσωπικών Δεδομένων.

β) Τη δυνατότητα διασφάλισης του απορρήτου, της ακεραιότητας, της διαθεσιμότητας και της αξιοπιστίας των συστημάτων και των υπηρεσιών επεξεργασίας σε συνεχή βάση.

γ) Τη δυνατότητα αποκατάστασης της διαθεσιμότητας και της πρόσβασης σε Προσωπικά Δεδομένα σε εύθετο χρόνο σε περίπτωση φυσικού ή τεχνικού συμβάντος.

Πέραν αυτού, ο Γενικός Κανονισμός Προστασίας Δεδομένων ορίζει ορισμένες υποχρεώσεις των Υπευθύνων επεξεργασίας σε περίπτωση περιστατικών ασφαλείας και παραβιάσεων προσωπικών δεδομένων. Περιστατικό ασφαλείας είναι ένα ή περισσότερα ανεπιθύμητα ή απροσδόκητα συμβάντα ασφάλειας πληροφοριών που θα μπορούσαν ενδεχομένως να θέσουν σε κίνδυνο την ασφάλεια των πληροφοριών και να αποδυναμώσουν ή να επηρεάσουν τις επιχειρηματικές δραστηριότητες και παραβίαση Προσωπικών Δεδομένων είναι μια παραβίαση ασφάλειας που οδηγεί σε τυχαία ή παράνομη καταστροφή, απώλεια, μεταβολή, άνευ άδειας κοινολόγηση ή πρόσβαση Προσωπικών Δεδομένων που διαβιβάστηκαν, αποθηκεύτηκαν ή υποβλήθηκαν κατ’ άλλο τρόπο σε επεξεργασία. Σημειώνουμε ότι κάθε παραβίαση Προσωπικών Δεδομένων αποτελεί περιστατικό ασφάλειας πληροφοριών, ενώ κάθε περιστατικό ασφάλειας πληροφοριών δεν αποτελεί απαραίτητα και παραβίαση Προσωπικών Δεδομένων. Συνοπτικά, οι υποχρεώσεις των εμπλεκόμενων μερών σε περιπτώσεις περιστατικών ασφαλείας, παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα:

**Πίνακας 11**: Υποχρεώσεις των εμπλεκόμενων μερών σε περιπτώσεις περιστατικών ασφαλείας

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Υποχρέωση** | **Προθεσμία** | **Εξαιρέσεις** |
| Ο Εκτελών την Επεξεργασία ενημερώνει τον Υπεύθυνο Επεξεργασίας. | Χωρίς αδικαιολόγητη καθυστέρηση αφότου γνωστοποιηθεί το συμβάν. | Καμία. |
| Ο Υπεύθυνος Επεξεργασίας ενημερώνει την Εποπτική Αρχή. | Χωρίς αδικαιολόγητη καθυστέρηση και, όπου είναι εφικτό, το αργότερο έως 72 ώρες μετά τη αναγνώριση του συμβάντος (πρέπει να κατατεθούν οι λόγοι καθυστέρησης στην Εποπτική Αρχή, στη περίπτωση που ο ΥΕ δεν είναι σε θέση να ανταποκριθεί εντός της προθεσμίας). | Η παραβίαση είναι απίθανο να οδηγήσει σε κίνδυνο για τα δικαιώματα και τις ελευθερίες των φυσικών προσώπων. |
| Ο Υπεύθυνος Επεξεργασίας ενημερώνει τα υποκείμενα των δεδομένων. | Χωρίς αδικαιολόγητη καθυστέρηση (η ανάγκη εφαρμογής μέτρων για τον περιορισμό της παραβίασης δεδομένων μπορεί να δικαιολογήσει περισσότερο χρόνο). | - Η παραβίαση είναι απίθανο να οδηγήσει σε κίνδυνο για τα δικαιώματα και τις ελευθερίες των φυσικών προσώπων.  - Κατάλληλη προστασία κατά τη στιγμή του συμβάντος (π.χ. ψευδωνυμοποίηση).  - Η αποτελεσματική ενημέρωση των ατόμων θα προκαλούσε δυσανάλογες προσπάθειες. |

Στο πλαίσιο αυτό, η διενέργεια ελέγχου επί της συμμόρφωσης του οργανισμού με τον Γενικό Κανονισμό Προστασίας Δεδομένων από την μονάδα εσωτερικού ελέγχου είναι πολύ σημαντική για τον οργανισμό. Τα πρόστιμα και οι κυρώσεις, σε περίπτωση παραβίασης του, είναι τεράστια, έτσι η μονάδα εσωτερικού ελέγχου δύναται να υποστηρίξει τις ενέργειες συμμόρφωσης του οργανισμού. Πέραν αυτού, το GDPR εντάσσεται στο πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης του οργανισμού και, όπως έχει ήδη αναφερθεί, ήδη από τον ορισμό του εσωτερικού ελέγχου προκύπτει ο ρόλος του στις διαδικασίες διακυβέρνησης του οργανισμού άρα και στο GDPR, παρέχοντας υπηρεσίες διαβεβαίωσης αλλά και συμβουλευτικές υπηρεσίες, υπό την προϋπόθεση της μη διακινδύνεψης της ανεξαρτησίας του.

Ορισμένα ενδεικτικά σημεία τα οποία θα μπορούσαν να λάβουν υπόψη τους οι μονάδες εσωτερικού ελέγχου στο πλαίσιο διενέργειας ενός ελεγκτικού έργου για την αξιολόγηση του επιπέδου συμμόρφωσης του οργανισμού με τον Γενικό Κανονισμό Προστασίας Δεδομένων είναι τα ακόλουθα:

* Τηρεί ο οργανισμός διαδικασίες για την ενσωμάτωση της προστασίας από τον σχεδιασμό και εξ ορισμού σε νέες επεξεργασίες και έργα, και περιλαμβάνονται μέτρα που διασφαλίζουν την ελαχιστοποίηση δεδομένων, την ψευδωνυμοποίηση, την κρυπτογράφηση και την επεξεργασία μόνο εκείνων των προσωπικών δεδομένων που είναι απαραίτητα για συγκεκριμένους σκοπούς;
* Περιορίζει ο οργανισμός την πρόσβαση σε προσωπικά δεδομένα μόνο σε εκείνους τους εργαζόμενους που επεξεργάζονται τα δεδομένα αυτά;
* Ελέγχει ο οργανισμός σε τακτική βάση συστήματα και υπηρεσίες προκειμένου να διασφαλίσει την εμπιστευτικότητα, την ακεραιότητα και την διαθεσιμότητα των δεδομένων;
* Τηρεί ο οργανισμός διαδικασίες για την δυνατότητα αποκατάστασης των συστημάτων του σε περίπτωση επέλευσης φυσικών ή τεχνικών περιστατικών;
* Τηρεί ο οργανισμός διαδικασία για την τακτική δοκιμή και αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των τεχνικών και οργανωτικών μέτρων για τη διασφάλιση της ασφάλειας της επεξεργασίας;
* Εφαρμόζει ο οργανισμός μεθόδους αποθήκευσης και επεξεργασίας σε έντυπα αντίγραφα με προσωπικά δεδομένα;
* Τηρεί ο οργανισμός τεκμηριωμένες διαδικασίες καταστροφής δεδομένων, όταν παρέλθει η περίοδος διακράτησης τους και λαμβάνει μέτρα για να διασφαλίσει ότι οι εργαζόμενοι συμμορφώνονται με αυτές τις διαδικασίες;
* Πραγματοποιεί ο οργανισμός εκτίμηση αντικτύπου επί της προστασίας των προσωπικών δεδομένων (Data Privacy Impact Assessments- DPIAs) κάθε φορά που χρησιμοποιείτε νέα τεχνολογία η οποία είναι πιθανό να οδηγήσει σε υψηλό κίνδυνο για τα υποκείμενα των δεδομένων;
* Ο Υπεύθυνος Προστασίας Δεδομένων του οργανισμού εμπλέκεται (αν υπάρχει) στις εκτιμήσεις αντικτύπου επί της προστασίας των προσωπικών δεδομένων;
* Το DPIA περιλαμβάνει μια συστηματική περιγραφή της προβλεπόμενης επεξεργασίας, του σκοπού της, μια αξιολόγηση της αναγκαιότητας και της αναλογίας της επεξεργασίας σε σχέση με τους σκοπούς της, μια εκτίμηση των κινδύνων για τα δικαιώματα και τις ελευθερίες των υποκειμένων των δεδομένων και μέτρα που προβλέπονται για την αντιμετώπιση των κινδύνων αυτών;
* Όπου ενδείκνυται και είναι εφικτό, αναζητάει ο οργανισμός τις απόψεις των υποκειμένων των δεδομένων ή των εκπροσώπων τους σχετικά με την σχεδιαζόμενη νέα επεξεργασία;
* Εφαρμόζει ο οργανισμός μια διαδικασία για τον εντοπισμό τυχόν αλλαγών στους κινδύνους; Λαμβάνονται υπόψη τυχόν νέοι κίνδυνοι στα ήδη εκτελεσμένα DPIAs;
* Πως και με ποιον τρόπο αντιμετωπίζονται οι κίνδυνοι που αναγνωρίζονται και αξιολογούνται στα DPIAs;
* Οι οργανισμοί που υποχρεούνται, τηρούν αρχείο με τις δραστηριότητες επεξεργασίας που προβαίνουν και περιέχει το όνομα και τα στοιχεία επικοινωνίας του υπεύθυνου επεξεργασίας και του DPO, τον σκοπό της επεξεργασίας, μια περιγραφή των κατηγοριών υποκειμένων και προσωπικών δεδομένων, τις κατηγορίες παραληπτών των προσωπικών δεδομένων, τυχόν διεθνείς μεταφορές δεδομένων, τις προθεσμίες διαγραφής δεδομένων και μια περιγραφή των εφαρμοζόμενων τεχνικών και οργανωτικών μέτρων ασφαλείας; Τηρείται αντίστοιχο αρχείο από τον οργανισμό σε περίπτωση που ενεργεί ως εκτελών την επεξεργασία; Είναι τα εν λόγω αρχεία άμεσα διαθέσιμα για επίδειξη στις αρμόδιες Αρχές;
* Όταν ένα υποκείμενο δεδομένων ασκεί το δικαίωμα πρόσβασης, ο οργανισμός προβαίνει στην ικανοποίησή του σύμφωνα με όσα αναφέρονται στο σχετικό νομικό και κανονιστικό πλαίσιο;
* Τηρεί ο οργανισμός διαδικασίες για τη διόρθωση ανακριβών προσωπικών δεδομένων υποκειμένων;
* Όπου ένα υποκείμενο δεδομένων ζητά τη διαγραφή των προσωπικών του δεδομένων, ο οργανισμός, υπό όρους, προβαίνει στη διαγραφή όλων των δεδομένων, συνδέσμων και αντιγράφων χωρίς αδικαιολόγητη καθυστέρηση;
* Σε περιπτώσεις αμφισβήτησης της ακρίβειας των προσωπικών δεδομένων, περιορίζει ο οργανισμός την επεξεργασία μέχρι να επαληθευτεί η ακρίβεια;
* Όταν η επεξεργασία δεν είναι πλέον απαραίτητη ή νόμιμη, τηρεί ο οργανισμός διαδικασίες περιορισμού της επεξεργασίας, σε περίπτωση που κάτι τέτοιο ζητηθεί από τα υποκείμενα των δεδομένων;
* Τηρεί ο οργανισμός διαδικασίες για την ενημέρωση των υποκειμένων των δεδομένων που έχουν αποκτήσει περιορισμό της επεξεργασίας όταν πρόκειται να αρθούν οι περιορισμοί;
* Ενημερώνει ο οργανισμός τους εκτελώντες την επεξεργασία και τυχόν άλλους αποδέκτες των προσωπικών δεδομένων των υποκειμένων για τυχόν διορθώσεις, διαγραφές και περιορισμούς επεξεργασίας;
* Όταν ένα υποκείμενο δεδομένων ασκεί το δικαίωμά στη φορητότητα των δεδομένων, διαβιβάζει ο οργανισμός αυτά στον αποδέκτη με αυτοματοποιημένα μέσα και σε αναγνώσιμη από υπολογιστή μορφή;
* Όταν τα υποκείμενα των δεδομένων αντιτίθενται στην επεξεργασία των δεδομένων τους για άμεσο μάρκετινγκ, διακόπτει ο οργανισμός αυτές τις επεξεργασίες;
* Είναι σε θέση ο οργανισμός να αποδείξει ότι τα υποκείμενα των δεδομένων έχουν συναινέσει στην επεξεργασία των προσωπικών δεδομένων τους;
* Τα αιτήματα συγκατάθεσης των υποκειμένων των δεδομένων είναι σαφώς διακριτά από άλλα θέματα, σε κατανοητή και προσβάσιμη μορφή και γραμμένα σε καθαρή και απλή γλώσσα;
* Ζητείται από τα υποκείμενα των δεδομένων να συναινέσουν θετικά (opt-in);
* Τα υποκείμενα των δεδομένων έχουν το δικαίωμα να ανακαλέσουν τη συγκατάθεσή τους ανά πάσα στιγμή; Είναι η διαδικασία ανάκλησης της συγκατάθεσης το ίδιο εύκολη με την διαδικασία συγκατάθεσης;
* Όπου γίνεται επεξεργασία δεδομένων για άτομα κάτω των 16 ετών, βασιζόμενη στην νομική βάση της συγκατάθεσης, παρέχεται συγκατάθεση από τον κάτοχο της γονικής μέριμνας του ανηλίκου, και γίνονται εύλογες προσπάθειες για επαλήθευση αυτής της συγκατάθεσης εκ μέρους του οργανισμού;
* Παρέχονται από τον οργανισμό σαφείς ειδοποιήσεις ιδιωτικότητας και πολιτικές απορρήτου στα υποκείμενα δεδομένων οι οποίες περιλαμβάνουν τα στοιχεία του υπεύθυνου επεξεργασίας, τα στοιχεία επικοινωνίας του DPO (αν υπάρχει), τους σκοπούς της επεξεργασίας, τις νομικές βάσεις για την επεξεργασία, τους παραλήπτες των προσωπικών δεδομένων, τυχόν διεθνείς διαβιβάσεις, τις περιόδους διατήρησης δεδομένων και τα δικαιώματα των υποκειμένων των δεδομένων;
* Παρέχονται από τον οργανισμό ειδοποιήσεις ιδιωτικότητας και πολιτικές απορρήτου σε υποκείμενα δεδομένων κατά τη στιγμή της συλλογής των δεδομένων τους από αυτά, ή εντός ενός μήνα σε περίπτωση που τα δεδομένα των υποκειμένων δεν λαμβάνονται απευθείας από τα ίδια;
* Παρέχονται από τον οργανισμό ειδοποιήσεις ιδιωτικότητας και πολιτικές απορρήτου σε υποκείμενα δεδομένων πριν από οποιαδήποτε περαιτέρω επεξεργασία, όταν δεν έχει κοινοποιηθεί προηγουμένως;
* Παρέχει ο οργανισμός όλη την απαραίτηση επικοινωνία χρησιμοποιώντας σαφή, περιεκτική και διαφανή γλώσσα;
* Σε περίπτωση που ο οργανισμός δεν προβεί στην ικανοποίηση των αιτημάτων των υποκειμένων προσωπικών δεδομένων, ενημερώνει τα υποκείμενα για τους λόγους μη λήψης μέτρων χωρίς καθυστέρηση και εντός ενός μηνός από την παραλαβή του αιτήματος; Στην ενημέρωση περιλαμβάνει το δικαίωμα των υποκειμένων να υποβάλλουν καταγγελία στην αρμόδια Αρχή;
* Τηρεί ο οργανισμός Πολιτικές και διαδικασίες σχετικά με την διαχείριση των περιστατικά παραβίασης;
* Τα τεχνικά μέτρα ασφαλείας που εφαρμόζει ο οργανισμός (π.χ. δημιουργία αντιγράφων ασφαλείας, ψευδώνυμοποίηση, κρυπτογράφηση κτλ.) είναι κατάλληλα για την αντιμετώπιση των κινδύνων που σχετίζονται με την ιδιωτικότητα;
* Τηρεί ο οργανισμός ένα ενημερωμένο ενημερωμένο σχέδιο απόκρισης σε περιστατικά παραβίασης δεδομένων;
* Λαμβάνει ο οργανισμός διορθωτικά μέτρα για όλες τις παραβιάσεις προσωπικών δεδομένων ανεξάρτητα μεγέθους και σημαντικότητας;
* Για παραβιάσεις που ενδέχεται να προκαλέσουν κίνδυνο στις ατομικές ελευθερίες των υποκειμένων των δεδομένων, αναφέρει ο οργανισμός την παραβίαση στην αρμόδια Αρχή εντός 72 ωρών;
* Εάν ο οργανισμός ενεργεί ως εκτελών την επεξεργασία ενημερώνει τον Υπεύθυνο επεξεργασίας άμεσα χωρίς αδικαιολόγητη καθυστέρηση, με τον εντοπισμό ενός περιστατικού παραβίασης δεδομένων;
* Τηρεί ο οργανισμός μητρώο περιστατικών παραβίασης δεδομένων το οποίο περιλαμβάνει γεγονότα σχετικά με την παραβίαση, τις επιπτώσεις και τα διορθωτικά μέτρα που ελήφθησαν;
* Αναφέρει ο οργανισμός τα περιστατικά παραβιάσεων στα επηρεαζόμενα υποκείμενα δεδομένων χωρίς αδικαιολόγητη καθυστέρηση και σε καθαρή και απλή γλώσσα;
* Τηρεί ο οργανισμός Πολιτικές και διαδικασίες για την σύνταξη Παραρτημάτων επεξεργασίας προσωπικών δεδομένων με εκτελούντες και υπο-εκτελούντες την επεξεργασία;
* Στο Παράρτημα επεξεργασίας προσωπικών δεδομένων των συμβάσεων με εκτελούντες την επεξεργασία καθορίζεται το αντικείμενο επεξεργασίας, η διάρκεια της, η φύση και ο σκοπός επεξεργασίας, το είδος των προσωπικών δεδομένων και οι κατηγορίες των υποκειμένων δεδομένων, και οι υποχρεώσεις και τα δικαιώματα του υπευθύνου και του εκτελούντα την επεξεργασία;
* Ο οργανισμός συνεργάζεται μόνο με εκτελούντες την επεξεργασία που διασφαλίζουν την προστασία των δικαιωμάτων των υποκειμένων δεδομένων χρησιμοποιώντας τα κατάλληλα τεχνικά και οργανωτικά μέτρα; Τηρεί ο οργανισμός διαδικασίες αξιολόγησης των εκτελούντων την επεξεργασία;
* Κατά τη διαβίβαση ή αποκάλυψη προσωπικών πληροφοριών, ο οργανισμός κρυπτογραφεί τα δεδομένα;
* Τα κανάλια μετάδοσης των προσωπικών δεδομένων όταν αυτά διαβιβάζονται εκτός του οργανισμού είναι ασφαλή;
* Έχει προσδιορίσει ο οργανισμός όλες τις διεθνείς ροές δεδομένων και τους μηχανισμούς εξαγωγής τους;
* Εφαρμόζονται από τον οργανισμό κατάλληλες διασφαλίσεις για την μεταφορά δεδομένων που προβλέπονται από συμβατικές ρήτρες;

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1: Διεθνή Πρότυπα για την Επαγγελματική Εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου

**Πρότυπα χαρακτηριστικών**

1000 Σκοπός, Δικαιοδοσία και Ευθύνη

Ο σκοπός, η δικαιοδοσία και η ευθύνη της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου πρέπει επίσημα να καθορίζονται σε έναν, εγκεκριμένο από το συμβούλιο, κανονισμό εσωτερικού ελέγχου, σύμφωνα με την Αποστολή του Εσωτερικού Ελέγχου και τα υποχρεωτικά στοιχεία του Διεθνούς Πλαισίου Επαγγελματικής Εφαρμογής (τις Θεμελιώδεις Αρχές για την Επαγγελματική Εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου, τον Κώδικα Ηθικής, τα Πρότυπα και τον Ορισμό του Εσωτερικού Ελέγχου). Ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να αναθεωρεί τον κανονισμό εσωτερικού ελέγχου σε τακτική βάση και να τον θέτει υπόψη της ανώτερης διοίκησης και του συμβουλίου για έγκριση.

Επεξήγηση:

Ο κανονισμός εσωτερικού ελέγχου είναι ένα επίσημο έγγραφο, το οποίο προσδιορίζει τον σκοπό, τη δικαιοδοσία και την ευθύνη της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου. Ο κανονισμός εσωτερικού ελέγχου εδραιώνει τη θέση της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου σε έναν οργανισμό, ορίζει τη λειτουργική σχέση αναφοράς του επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου με το συμβούλιο, εξουσιοδοτεί για την πρόσβαση σε αρχεία, στοιχεία που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό και κάθε φυσικό περιουσιακό στοιχείο που είναι σχετικό με τη διεξαγωγή του ελεγκτικού έργου και καθορίζει το πλαίσιο των εργασιών της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου. Η τελική έγκριση του κανονισμού εσωτερικού ελέγχου δίδεται από το συμβούλιο.

1000.A1 Η φύση των υπηρεσιών διαβεβαίωσης που παρέχονται στον οργανισμό πρέπει να καθορίζονται στον κανονισμό εσωτερικού ελέγχου. Εφόσον πρόκειται να παρασχεθούν υπηρεσίες διαβεβαίωσης σε ενδιαφερόμενα μέρη εκτός του οργανισμού, η φύση αυτών των υπηρεσιών πρέπει επίσης να καθορίζεται στον κανονισμό εσωτερικού ελέγχου.

1000.C1 Η φύση των συμβουλευτικών υπηρεσιών πρέπει να καθορίζεται στον κανονισμό λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου.

1010 - Αναγνώριση των Υποχρεωτικών Οδηγιών στον Κανονισμό Εσωτερικού Ελέγχου

Ο κανονισμός εσωτερικού ελέγχου πρέπει να τονίζει σαφώς την υποχρεωτική φύση των Θεμελιωδών Αρχών για την Επαγγελματική Εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου, του Κώδικα Ηθικής, των Προτύπων και του Ορισμού του Εσωτερικού Ελέγχου. Ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου συνιστάται να συζητά την Αποστολή Εσωτερικού Ελέγχου και τα υποχρεωτικά στοιχεία του Διεθνούς Πλαισίου Επαγγελματικής Εφαρμογής με την ανώτερη διοίκηση και το συμβούλιο.

1100 - Ανεξαρτησία και Αντικειμενικότητα

Η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου πρέπει να είναι ανεξάρτητη και οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να είναι αντικειμενικοί κατά την εκτέλεση του έργου τους.

Επεξήγηση:

Ανεξαρτησία είναι η απαλλαγή από συνθήκες που εμποδίζουν τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου να εκτελέσει καθήκοντα με αμερόληπτο τρόπο. Προκειμένου να επιτευχθεί ο απαραίτητος βαθμός ανεξαρτησίας, ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου έχει άμεση και απρόσκοπτη πρόσβαση στην ανώτερη διοίκηση και το συμβούλιο. Αυτό κατορθώνεται μέσω μιας αμφίδρομης σχέσης αναφοράς. Οι απειλές κατά της ανεξαρτησίας πρέπει να αντιμετωπίζονται σε ατομικό επίπεδο ελεγκτή, σε επίπεδο έργου, αλλά και σε λειτουργικό και οργανωτικό επίπεδο.

Αντικειμενικότητα είναι η αμερόληπτη στάση και νοοτροπία, η οποία επιτρέπει στους εσωτερικούς ελεγκτές να εκτελούν το έργο τους όπως πιστεύουν οι ίδιοι και να μη δέχονται συμβιβασμούς ως προς την ποιότητά του. Η αντικειμενικότητα απαιτεί να μην επηρεάζεται η κρίση των ελεγκτών για θέματα ελέγχου από άλλους. Οι απειλές κατά της αντικειμενικότητας πρέπει να αντιμετωπίζονται σε ατομικό επίπεδο ελεγκτή, σε επίπεδο έργου, αλλά και σε λειτουργικό και οργανωτικό επίπεδο.

1110 - Ανεξαρτησία εντός του Οργανισμού

Ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να υποβάλλει αναφορές σε τέτοιο επίπεδο ιεραρχίας μέσα στον οργανισμό που να επιτρέπει στη λειτουργία εσωτερικού ελέγχου να ανταποκρίνεται στις ευθύνες της. Ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να επιβεβαιώνει στο συμβούλιο, τουλάχιστον μία φορά ετησίως, την ανεξαρτησία της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου εντός του οργανισμού.

Επεξήγηση:

Η Ανεξαρτησία εντός του Οργανισμού επιτυγχάνεται ουσιαστικά όταν ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου έχει λειτουργική σχέση αναφοράς με το συμβούλιο. Παραδείγματα λειτουργικής σχέσης αναφοράς περιλαμβάνουν, εκ μέρους του συμβουλίου, τα εξής:

• Την έγκριση του κανονισμού εσωτερικού ελέγχου.

• Την έγκριση του προγράμματος ελέγχων με βάση την εκτίμηση κινδύνων.

• Την έγκριση του οικονομικού προϋπολογισμού και του προγραμματισμού διάθεσης πόρων της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου.

• Την παραλαβή κοινοποιήσεων από τον επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου σχετικά με την απόδοση της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου, την υλοποίηση του προγράμματος και λοιπά ζητήματα.

• Την έγκριση αποφάσεων σχετικά με τον διορισμό και την απομάκρυνση του επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου.

• Την έγκριση της αμοιβής του επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου.

• Την υποβολή κατάλληλων ερωτημάτων στη διοίκηση και τον επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου, για να διαπιστωθεί εάν υπάρχουν περιορισμοί στο πλαίσιο εργασιών του ελέγχου ή στην δυνατότητα διάθεσης πόρων.

1110.A1 Η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου πρέπει να είναι ελεύθερη από κάθε παρέμβαση κατά τον προσδιορισμό του εύρους εργασίας του εσωτερικού ελέγχου, κατά την εκτέλεση των εργασιών και κατά την κοινοποίηση των αποτελεσμάτων. Ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να κοινοποιεί μία τέτοια παρέμβαση στο συμβούλιο και να συζητά τις επιπτώσεις.

1111 - Σχέση με το Συμβούλιο

Ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να επικοινωνεί και να συνεργάζεται άμεσα με το συμβούλιο.

1112 - Οι ρόλοι του επικεφαλής εσωτερικού ελεγκτή πέρα από τον Εσωτερικό Έλεγχο Σε περίπτωση που ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου έχει ή αναμένεται να αποκτήσει ρόλους και καθήκοντα πέραν του εσωτερικού ελέγχου, θα πρέπει να τεθούν τέτοιες δικλείδες ασφαλείας ώστε να περιορίζεται η παρεμπόδιση στην ανεξαρτησία και την αντικειμενικότητα.

Επεξήγηση:

Ενδέχεται να ζητηθεί από τον επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου να αναλάβει πρόσθετους ρόλους και καθήκοντα πέραν του εσωτερικού ελέγχου, όπως να είναι υπεύθυνος για δραστηριότητες κανονιστικής συμμόρφωσης ή διαχείρισης κινδύνων. Αυτοί οι ρόλοι και τα καθήκοντα ενδέχεται να παρεμποδίσουν ή να δίνουν την εντύπωση ότι παρεμποδίζουν την Ανεξαρτησία εντός του Οργανισμού της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου ή την ατομική αντικειμενικότητα του εσωτερικού ελεγκτή. Οι δικλείδες ασφαλείας αναφέρονται σε εκείνες τις εποπτικές δραστηριότητες, που αναλαμβάνονται συνήθως από το συμβούλιο, και σχετίζονται με ενδεχόμενη παρεμπόδιση, και μπορεί να περιλαμβάνουν ενέργειες όπως περιοδική αξιολόγηση γραμμών αναφοράς και καθηκόντων και ανάπτυξη εναλλακτικών διαδικασιών για τη λήψη διαβεβαίωσης για περιοχές άσκησης επιπρόσθετων καθηκόντων.

1120 - Ατομική Αντικειμενικότητα

Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να τηρούν μια απροκατάληπτη, αμερόληπτη στάση και να αποφεύγουν συγκρούσεις συμφερόντων.

Επεξήγηση:

Η σύγκρουση συμφερόντων αφορά μία κατάσταση κατά την οποία ο εσωτερικός ελεγκτής, ο οποίος χαίρει της εμπιστοσύνης του οργανισμού, έχει ένα αντικρουόμενο επαγγελματικό ή προσωπικό συμφέρον. Τα αντικρουόμενα συμφέροντα ενδέχεται να καταστήσουν δύσκολη την αμερόληπτη εκτέλεση των καθηκόντων του/της. Σύγκρουση συμφερόντων υφίσταται ακόμη κι αν δεν προκύψουν αντιδεοντολογικές ή ανάρμοστες πράξεις. Μια σύγκρουση συμφερόντων μπορεί να προκαλέσει την εντύπωση ενός ατοπήματος, υπονομεύοντας την εμπιστοσύνη προς τον εσωτερικό ελεγκτή, τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου και γενικότερα το επάγγελμα του εσωτερικού ελεγκτή. Μια σύγκρουση συμφερόντων θα μπορούσε να επηρεάσει την ικανότητα του εσωτερικού ελεγκτή να εκτελέσει τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις του/της αντικειμενικά.

1130 - Παρεμπόδιση Ανεξαρτησίας ή Αντικειμενικότητας

Εφόσον η ανεξαρτησία ή η αντικειμενικότητα παρεμποδίζεται, πραγματικά ή φαινομενικά, οι λεπτομέρειες της παρεμπόδισης πρέπει να κοινοποιούνται στα αρμό δια όργανα. Η φύση της κοινοποίησης θα εξαρτάται από το είδος της παρεμπόδισης.

Επεξήγηση:

Η παρεμπόδιση της ανεξαρτησίας εντός του οργανισμού και της ατομικής αντικειμενικότητας αφορά, μεταξύ άλλων, σε ατομική σύγκρουση συμφερόντων, περιορισμούς στο πλαίσιο λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου, περιορισμούς πρόσβασης σε αρχεία, σε στοιχεία που αφορούν στο ανθρώπινο δυναμικό, σε φυσικά περιουσιακά στοιχεία του οργανισμού και περιορισμούς σε πόρους, όπως η χρηματοδότηση. Τα αρμόδια όργανα στα οποία πρέπει να γνωστοποιηθούν οι λεπτομέρειες για την παρεμπόδιση της ανεξαρτησίας ή της αντικειμενικότητας, ορίζονται ανάλογα με τη φύση της παρεμπόδισης, καθώς και τις προσδοκίες που υπάρχουν για τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου και τις ευθύνες του επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου προς τη διοίκηση και το συμβούλιο, όπως περιγράφονται στον κανονισμό εσωτερικού ελέγχου.

1130.A1 Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να αποφεύγουν την αξιολόγηση συγκεκριμένων λειτουργιών για τις οποίες ήταν οι ίδιοι υπεύθυνοι κατά το παρελθόν. Η αντικειμενικότητα θεωρείται ότι κλονίζεται όταν ένας εσωτερικός ελεγκτής παρέχει υπηρεσίες διαβεβαίωσης για μια δραστηριότητα για την οποία ήταν υπεύθυνος κατά το προηγούμενο έτος.

1130.A2 Οι υπηρεσίες διαβεβαίωσης για λειτουργίες για τις οποίες είναι υπεύθυνος ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου, πρέπει να εποπτεύονται από κάποιον εκτός της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου.

1130.A3 Η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου μπορεί να παρέχει υπηρεσίες διαβεβαίωσης για λειτουργίες για τις οποίες είχε παλαιότερα παράσχει συμβουλευτικές υπηρεσίες, εφόσον η φύση του συμβουλευτικού έργου δεν παρεμπόδισε την αντικειμενικότητα και εφόσον η ατομική αντικειμενικότητα διαφυλάσσεται κατά την διάθεση πόρων στο έργο.

1130.C1 Οι εσωτερικοί ελεγκτές μπορούν να παρέχουν συμβουλευτικές υπηρεσίες σχετικά με λειτουργίες για τις οποίες ήταν υπεύθυνοι κατά το παρελθόν.

1130.C2 Εφόσον οι εσωτερικοί ελεγκτές αντιμετωπίζουν πιθανή παρεμπόδιση της ανεξαρτησίας ή της αντικειμενικότητας σε σχέση με προτεινόμενες συμβουλευτικές υπηρεσίες, πρέπει να γίνει γνωστοποίηση προς τον πελάτη πριν την αποδοχή του έργου.

1200 - Επαγγελματική Επάρκεια και Δέουσα Επαγγελματική Επιμέλεια

Τα έργα πρέπει να εκτελούνται με επαγγελματική επάρκεια και δέουσα επαγγελματική επιμέλεια.

1210 - Επαγγελματική Επάρκεια

Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να διαθέτουν τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις λοιπές ικανότητες που απαιτούνται για την εκπλήρωση των ατομικών καθηκόντων τους. Η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου πρέπει συλλογικά να κατέχει ή να αποκτήσει τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις λοιπές ικανότητες που απαιτούνται για την εκπλήρωση των υποχρεώσεών της.

Επεξήγηση:

Η επαγγελματική επάρκεια είναι ένας συλλογικός όρος που αναφέρεται στις γνώσεις, δεξιότητες και λοιπές ικανότητες που απαιτούνται από τους εσωτερικούς ελεγκτές ώστε να εκπληρώνουν αποτελεσματικά τα επαγγελματικά τους καθήκοντα. Περιλαμβάνει εξέταση των τρεχουσών δραστηριοτήτων, τάσεων και αναδυόμενων ζητημάτων για να εγείρει σχετικές συμβουλές και συστάσεις. Συνιστάται στους εσωτερικούς ελεγκτές να επικυρώνουν την επάρκεια των γνώσεων τους αποκτώντας τις κατάλληλες επαγγελματικές πιστοποιήσεις όπως, μεταξύ άλλων, είναι ο τίτλος του Πιστοποιημένου Εσωτερικού Ελεγκτή (Certified Internal Auditor, CIA) που προσφέρονται από το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (ΙΙΑ) και άλλες σχετικές επαγγελματικές οργανώσεις.

1210.A1 Ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να λαμβάνει επαρκείς συμβουλές και βοήθεια εάν το προσωπικό του εσωτερικού ελέγχου στερείται των γνώσεων, των δεξιοτήτων και άλλων ικανοτήτων που απαιτούνται για την εκτέλεση του συνόλου ή μέρους του έργου.

1210.A2 Ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να έχει επαρκείς γνώσεις για να μπορεί να αξιολογεί τον κίνδυνο απάτης και τον τρόπο διαχείρισής του από τον οργανισμό, αλλά δεν αναμένεται να έχει την εξειδίκευση του ατόμου που έχει ως πρωταρχική του αρμοδιότητα τον εντοπισμό και τη διερεύνηση απάτης.

1210.A3 Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να διαθέτουν γνώσεις των βασικών κινδύνων και των μηχανισμών ελέγχου των πληροφοριακών συστημάτων, καθώς και των διαθέσιμων ελεγκτικών τεχνικών που βασίζονται στην τεχνολογία, για την εκτέλεση των εργασιών που τους ανατίθενται. Ωστόσο, δεν αναμένεται όλοι οι εσωτερικοί ελεγκτές να έχουν την εξειδίκευση ενός εσωτερικού ελεγκτή που έχει ως πρωταρχική του αρμοδιότητα τον έλεγχο πληροφοριακών συστημάτων.

1210.C1 Ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να μην αναλαμβάνει συμβουλευτικά έργα ή να αποκτά επαρκείς συμβουλές και βοήθεια εάν το προσωπικό του εσωτερικού ελέγχου στερείται των γνώσεων, δεξιοτήτων και άλλων ικανοτήτων που απαιτούνται για την εκτέλεση του συνόλου ή μέρους του έργου.

1220 - Δέουσα Επαγγελματική Επιμέλεια

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.

1220.A1 Οι εσωτερικοί ελεγκτές θα πρέπει να εφαρμόζουν δέουσα επαγγελματική επιμέλεια λαμβάνοντας υπόψη τα κάτωθι:

• Την έκταση των εργασιών που απαιτούνται για να επιτευχθούν οι αντικειμενικοί σκοποί του έργου.

• Τη σχετική πολυπλοκότητα, ουσιαστικότητα ή σημαντικότητα θεμάτων στα οποία θα εφαρμοστούν υπηρεσίες διαβεβαίωσης.

• Την επάρκεια και αποτελεσματικότητα των διαδικασιών διακυβέρνησης, διαχείρισης κινδύνων και διαδικασιών ελέγχου.

• Την πιθανότητα σημαντικών λαθών, απάτης ή μη συμμόρφωσης.

• Το κόστος για την παροχή διαβεβαίωσης σε σχέση με τα πιθανά οφέλη.

1220.A2 Εφαρμόζοντας δέουσα επαγγελματική επιμέλεια, οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να εξετάζουν τη δυνατότητα χρήσης ελεγκτικών τεχνικών που βασίζονται στη τεχνολογία και στην ανάλυση δεδομένων.

1220.A3 Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να βρίσκονται σε επαγρύπνηση αναφορικά με σημαντικούς κινδύνους που ενδέχεται να επηρεάσουν τους αντικειμενικούς σκοπούς, τις λειτουργίες ή τους πόρους. Ωστόσο, οι διαδικασίες διαβεβαίωσης από μόνες τους, ακόμα και εάν επιτελούνται με τη δέουσα επαγγελματική επιμέλεια, δεν εγγυώνται τον εντοπισμό όλων των σημαντικών κινδύνων.

1220.C1 Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να επιδεικνύουν τη δέουσα επαγγελματική επιμέλεια κατά τη διάρκεια εκτέλεσης συμβουλευτικών έργων, λαμβάνοντας υπόψη:

• Τις ανάγκες και προσδοκίες των πελατών, συμπεριλαμβανομένων και θεμάτων όπως η φύση, ο χρόνος και η κοινοποίηση των αποτελεσμάτων του έργου.

• Τη σχετική πολυπλοκότητα και έκταση των εργασιών που απαιτούνται προκειμένου να επιτευχθούν οι αντικειμενικοί σκοποί του έργου.

• Το κόστος του συμβουλευτικού έργου σε σχέση με τα πιθανά οφέλη.

1230 - Συνεχής Επαγγελματική Επιμόρφωση

Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να βελτιώνουν τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις λοιπές ικανότητές τους μέσω συνεχούς επαγγελματικής επιμόρφωσης.

1300 - Πρόγραμμα Διαβεβαίωσης και Βελτίωσης Ποιότητας

Ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να αναπτύσσει και να διατηρεί ένα πρόγραμμα διαβεβαίωσης και βελτίωσης ποιότητας.

Επεξήγηση:

Το πρόγραμμα διαβεβαίωσης και βελτίωσης ποιότητας είναι σχεδιασμένο κατά τρόπο που δίνει τη δυνατότητα να γίνεται μία εκτίμηση για τον βαθμό συμμόρφωσης της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου με τα Πρότυπα, καθώς και μια εκτίμηση για τον βαθμό τήρησης του Κώδικα Ηθικής από τους εσωτερικούς ελεγκτές. Επίσης, το πρόγραμμα αξιολογεί την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου και εντοπίζει πεδία που χρήζουν βελτίωσης. Ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να ενθαρρύνει την εποπτεία από το συμβούλιο στο Πρόγραμμα Διαβεβαίωσης και Βελτίωσης Ποιότητας.

1310 - Απαιτήσεις του Προγράμματος Διαβεβαίωσης και Βελτίωσης Ποιότητας

Το πρόγραμμα διαβεβαίωσης και βελτίωσης ποιότητας πρέπει να περιλαμβάνει τόσο εσωτερικές όσο και εξωτερικές αξιολογήσεις.

1311 - Εσωτερικές Αξιολογήσεις

Οι εσωτερικές αξιολογήσεις θα πρέπει να περιλαμβάνουν:

• Διαρκή παρακολούθηση της απόδοσης της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου.

• Περιοδικές αυτοαξιολογήσεις ή αξιολογήσεις από άτομα εντός του οργανισμού που διαθέτουν επαρκή γνώση των πρακτικών εσωτερικού ελέγχου.

Επεξήγηση:

Η διαρκής παρακολούθηση αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα της καθημερινής εποπτείας και μέτρησης της αποδοτικότητας της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου. Η διαρκής επισκόπηση ενσωματώνεται στις πολιτικές και πρακτικές που ακολουθούνται για τη διαχείριση της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου και χρησιμοποιεί τις διαδικασίες, εργαλεία και πληροφορίες που θεωρούνται απαραίτητες για την εκτίμηση του βαθμού συμμόρφωσης με τον Ορισμό του Εσωτερικού Ελέγχου, τον Κώδικα Ηθικής και τα Πρότυπα.

Οι περιοδικές αξιολογήσεις διενεργούνται για να εκτιμηθεί ο βαθμός συμμόρφωσης με τον Κώδικα Ηθικής και τα Πρότυπα.

Η επαρκής γνώση των πρακτικών εσωτερικού ελέγχου προϋποθέτει την κατανόηση όλων των στοιχείων του Διεθνούς Πλαισίου Επαγγελματικής Εφαρμογής.

1312 - Εξωτερικές Αξιολογήσεις

Οι εξωτερικές αξιολογήσεις πρέπει να διεξάγονται τουλάχιστον μία φορά κάθε πέντε χρόνια από έναν πιστοποιημένο, ανεξάρτητο αξιολογητή ή ομάδα αξιολόγησης εκτός του οργανισμού. Ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να συζητά με το συμβούλιο σχετικά με:

• Tη μορφή και συχνότητα διεξαγωγής εξωτερικών αξιολογήσεων

• Τα προσόντα και την ανεξαρτησία του εξωτερικού αξιολογητή ή της ομάδας αξιολόγησης, συμπεριλαμβανομένων των πιθανών συγκρούσεων συμφερόντων.

Επεξήγηση:

Οι εξωτερικές αξιολογήσεις μπορεί να επιτευχθούν είτε μέσω εξ’ ολοκλήρου εξωτερικής αξιολόγησης είτε μέσω αυτοαξιολόγησης με ανεξάρτητη εξωτερική επικύρωση. Ο εξωτερικός αξιολογητής θα πρέπει να αποφανθεί ως προς τη συμμόρφωση με τον Κώδικα Ηθικής και τα Πρότυπα; η εξωτερική αξιολόγηση μπορεί να συμπεριλάβει και σχόλια για λειτουργικά ή στρατηγικά θέματα.

Ένας πιστοποιημένος αξιολογητής ή μία ομάδα αξιολόγησης επιδεικνύει ικανότητες σε δύο τομείς: την επαγγελματική πρακτική του εσωτερικού ελέγχου και τη διαδικασία εξωτερικής αξιολόγησης. Η ικανότητα που επιδεικνύει είναι συνδυασμός εμπειρίας και θεωρητικής κατάρτισης. Η εμπειρία που έχει αποκτηθεί σε οργανισμούς αντίστοιχου μεγέθους, πολυπλοκότητας, τομέα ή κλάδου και η εμπειρία σε συγκεκριμένα τεχνικά ζητήματα είναι πολύτιμη. Στην περίπτωση της ομάδας αξιολόγησης, δεν χρειάζεται όλα τα μέλη να διαθέτουν όλες τις ικανότητες, αρκεί το σύνολο της ομάδας να διαθέτει τα απαραίτητα προσόντα. Ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου βασίζεται στην επαγγελματική του κρίση για να εκτιμήσει εάν ένας αξιολογητής ή μια ομάδα αξιολόγησης διαθέτει επαρκείς ικανότητες.

Θεωρείται αυτονόητο ότι ένας ανεξάρτητος αξιολογητής ή μία ομάδα αξιολόγησης δεν βρίσκεται σε καμία κατάσταση σύγκρουσης συμφερόντων και δεν αποτελεί μέρος, ούτε βρίσκεται υπό τον έλεγχο, του οργανισμού στον οποίο δραστηριοποιείται η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου.

1320 - Υποβολή Αναφοράς για το Πρόγραμμα Διαβεβαίωσης και Βελτίωσης Ποιότητας

Ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να γνωστοποιεί τα αποτελέσματα του προγράμματος διαβεβαίωσης και βελτίωσης ποιότητας στο συμβούλιο. Οι γνωστοποιήσεις περιλαμβάνουν:

• Το εύρος και τη συχνότητα τόσο των εσωτερικών όσο και των εξωτερικών αξιολογήσεων.

• Τα προσόντα και ανεξαρτησία του αξιολογητή ή της ομάδας αξιολόγησης, συμπεριλαμβανομένων των συγκρούσεων συμφερόντων.

• Τα συμπεράσματα των αξιολογητών.

• Διορθωτικά σχέδια δράσης.

Επεξήγηση :

Ο τρόπος, το περιεχόμενο και η συχνότητα κοινοποίησης των αποτελεσμάτων του προγράμματος διαβεβαίωσης και βελτίωσης ποιότητας καθορίζονται μέσα από συζητήσεις με τη διοίκηση και το συμβούλιο, λαμβάνοντας υπόψη τις υποχρεώσεις της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου και του επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου, σύμφωνα με το Κανονισμό Λειτουργίας.

Προκειμένου να υπάρξει συμμόρφωση με τον Ορισμό Εσωτερικού Ελέγχου, τον Κώδικα Ηθικής και τα Πρότυπα, τα αποτελέσματα των εξωτερικών και των περιοδικών εσωτερικών αξιολογήσεων αναφέρονται μόλις ολοκληρωθούν, ενώ τα αποτελέσματα από την τρέχουσα παρακολούθηση του προγράμματος ποιότητας αναφέρονται τουλάχιστον ετησίως. Τα αποτελέσματα περιλαμβάνουν τα συμπεράσματα του αξιολογητή ή της ομάδας αξιολόγησης όσον αφορά στον βαθμό συμμόρφωσης.

1321 - Χρήση της φράσης «*Συμμορφώνεται με τα Διεθνή Πρότυπα για την Επαγγελματική Εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου*»

Η επισήμανση ότι η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου «συμμορφώνεται με τα Διεθνή Πρότυπα για την Επαγγελματική Εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου» αρμόζει να γίνεται μόνο εφόσον αυτό υποστηρίζεται από τα αποτελέσματα της αξιολόγησης του προγράμματος διαβεβαίωσης και βελτίωσης ποιότητας.

Επεξήγηση:

Η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου θεωρείται ότι συμμορφώνεται με τον Κώδικα Ηθικής και τα Πρότυπα όταν επιτυγχάνει τα αποτελέσματα που περιγράφονται σε αυτά. Τα αποτελέσματα του προγράμματος διαβεβαίωσης και βελτίωσης ποιότητας συμπεριλαμβάνουν τα συμπεράσματα των εσωτερικών και εξωτερικών αξιολογήσεων. Οι λειτουργίες εσωτερικού ελέγχου θα έχουν στη διάθεσή τους τα αποτελέσματα των εσωτερικών αξιολογήσεων. Οι λειτουργίες εσωτερικού ελέγχου που δραστηριοποιούνται για τουλάχιστον πέντε έτη θα έχουν στην διάθεσή τους και τα αποτελέσματα των εξωτερικών αξιολογήσεων.

1322 - Αποκάλυψη της μη Συμμόρφωσης

Σε περίπτωση όπου η μη συμμόρφωση με τον Κώδικα Ηθικής ή τα Πρότυπα επηρεάζει το συνολικό πλαίσιο ή τις δραστηριότητες της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου, τότε ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να κοινοποιεί τη μη συμμόρφωση και τις επιπτώσεις της στην ανώτερη διοίκηση και το συμβούλιο.

**Πρότυπα διεξαγωγής**

2000 - Διαχείριση της Λειτουργίας Εσωτερικού Ελέγχου

Ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να διοικεί αποτελεσματικά τη λειτουργία εσωτερικού ελέγχου έτσι ώστε να εξασφαλίζει ότι η λειτουργία προσθέτει αξία στον οργανισμό.

Επεξήγηση:

Η διοίκηση της λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου θεωρείται αποτελεσματική όταν:

• Επιτυγχάνει τον σκοπό και την ευθύνη που αναφέρονται στον κανονισμό λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου.

• Συμμορφώνεται με τα Πρότυπα.

• Κάθε μέλος της συμμορφώνεται με τον Κώδικα Ηθικής και τα Πρότυπα.

• Λαμβάνει υπόψη τάσεις και αναδυόμενα ζητήματα που θα μπορούσαν να επηρεάσουν τον οργανισμό.

Η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου προσθέτει αξία στον οργανισμό και στα ενδιαφερόμενα μέρη όταν λαμβάνει υπόψη στρατηγικές, αντικειμενικούς σκοπούς και κινδύνους προσπαθεί να βρει τρόπους για να βελτιώσει τη διακυβέρνηση, τη διαχείριση κινδύνων και των διαδικασιών ελέγχου και αντικειμενικά παρέχει συναφή προς αυτά διαβεβαίωση.

2010 - Προγραμματισμός

Ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να καταρτίζει ένα πρόγραμμα ελέγχων με βάση την εκτίμηση κινδύνων, με σκοπό να προσδιορίσει τις προτεραιότητες της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου, σύμφωνα με τους στόχους του οργανισμού.

Επεξήγηση :

Προκειμένου να αναπτυχθεί το πρόγραμμα ελέγχων βάσει κινδύνων, ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου συσκέπτεται με την ανώτερη διοίκηση και το συμβούλιο και κατανοεί τις στρατηγικές του οργανισμού, τους βασικούς επιχειρησιακούς σκοπούς, τους κινδύνους που συνδέονται με αυτούς και τις διαδικασίες διαχείρισης κινδύνων.

Ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να επισκοπεί και να προσαρμόζει το πρόγραμμα ελέγχων, ανάλογα με τις αλλαγές στη δραστηριότητα, τους κινδύνους, τις λειτουργίες, τα προγράμματα, τα συστήματα και των ελεγκτικών μηχανισμών του οργανισμού.

2010.A1 Το πρόγραμμα έργων της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου πρέπει να βασίζεται στην εκτίμηση των κινδύνων, η οποία πρέπει να διενεργείται τουλάχιστον μια φορά τον χρόνο. Η άποψη της ανώτερης διοίκησης και του συμβουλίου πρέπει να ληφθεί υπόψη σε αυτή την διαδικασία.

2010.Α2 Ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να προσδιορίζει και να λαμβάνει υπόψη του τις προσδοκίες της ανώτερης διοίκησης, του συμβουλίου και λοιπών ενδιαφερόμενων μερών για τη διατύπωση γνώμης και άλλων συμπερασμάτων εσωτερικού ελέγχου.

2010.C1 Ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να εξετάζει την περίπτωση διεξαγωγής συμβουλευτικών έργων που του έχουν προταθεί, με βάση τη δυνατότητα που έχουν αυτά τα έργα να βελτιώσουν τη διαχείριση κινδύνων, να προσθέσουν αξία και να βελτιώσουν τις λειτουργίες του οργανισμού. Τα έργα που γίνονται αποδεκτά πρέπει να περιλαμβάνονται στο πρόγραμμα έργων.

2020 - Κοινοποίηση και Έγκριση

Ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να κοινοποιεί τον σχεδιασμό για τη λειτουργία εσωτερικού ελέγχου και τις απαιτήσεις πόρων, συμπεριλαμβανομένων και των σημαντικών ενδιάμεσων μεταβολών, στην ανώτερη διοίκηση και στο συμβούλιο, για επισκόπηση και έγκριση. Ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου πρέπει επίσης να κοινοποιεί την επίδραση του περιορισμού των πόρων.

2030 - Διαχείριση Πόρων

Ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να εξασφαλίζει ότι οι πόροι του εσωτερικού ελέγχου είναι κατάλληλοι, επαρκείς και αξιοποιούνται αποτελεσματικά ώστε να επιτυγχάνεται το εγκεκριμένο πρόγραμμα.

Επεξήγηση:

Ο όρος “κατάλληλος” αναφέρεται στον συνδυασμό γνώσεων, δεξιοτήτων και λοιπών ικανοτήτων που είναι απαραίτητες για την εκτέλεση του προγράμματος. Ο όρος “επαρκής” αναφέρεται στην ποσότητα των πόρων που είναι απαραίτητοι για την ολοκλήρωση του σχεδίου. Οι πόροι αξιοποιούνται αποτελεσματικά όταν χρησιμοποιούνται με βέλτιστο τρόπο για την επίτευξη του εγκεκριμένου προγράμματος.

2040 - Πολιτικές και Διαδικασίες

Ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να καταρτίζει πολιτικές και διαδικασίες για να καθοδηγεί τη λειτουργία εσωτερικού ελέγχου.

Επεξήγηση:

Η φύση και το περιεχόμενο των πολιτικών και των διαδικασιών εξαρτώνται από το μέγεθος και τη δομή της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου, όπως επίσης από την πολυπλοκότητα των εργασιών του.

2050 - Συντονισμός και Επίκληση στην εργασία λοιπών παρόχων

Ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου συνιστάται να μοιράζεται πληροφορίες, να συντονίζει δραστηριότητες και να εξετάζει το ενδεχόμενο επίκλησης στην εργασία άλλων εσωτερικών και εξωτερικών παρόχων διαβεβαιωτικών και συμβουλευτικών υπηρεσιών έτσι ώστε να εξασφαλίζει την ορθή κάλυψη και να ελαχιστοποιεί την αλληλοεπικάλυψη των προσπαθειών.

Επεξήγηση :

Κατά το συντονισμό των δραστηριοτήτων, ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου δύναται να επικαλεστεί την εργασία άλλων παρόχων διαβεβαιωτικών και συμβουλευτικών υπηρεσιών. Συνιστάται να θεσπιστεί μία συνεπής διαδικασία ως βάση για αυτό και ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να εξετάσει την ικανότητα, αντικειμενικότητα και δέουσα επαγγελματική επιμέλεια των παρόχων διαβεβαιωτικών και συμβουλευτικών υπηρεσιών. Ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει επίσης να έχει μια ξεκάθαρη κατανόηση για το εύρος, τους σκοπούς, και τα αποτελέσματα της εργασίας που εκτελείται από άλλους παρόχους διαβεβαιωτικών και συμβουλευτικών υπηρεσιών. Όταν επικαλείται την εργασία άλλων, ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου παραμένει υπόλογος και υπεύθυνος για να εξασφαλίσει επαρκή υποστήριξη των συμπερασμάτων και των απόψεων στα οποία κατέληξε η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου.

2060 - Υποβολή Αναφοράς στο Συμβούλιο και την Ανώτερη Διοίκηση

Ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου πρέπει περιοδικά να υποβάλλει αναφορά στην ανώτερη διοίκηση και το συμβούλιο σχετικά με τον σκοπό, τη δικαιοδοσία, την ευθύνη και την απόδοση της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου σε σχέση με το ελεγκτικό πλάνο καθώς και με τη συμμόρφωσή της με τον Κώδικα Ηθικής και τα Πρότυπα. Η αναφορά πρέπει επίσης να περιλαμβάνει σημαντικούς κινδύνους, μνημονεύοντας και κινδύνους απάτης, καθώς και ζητήματα ελεγκτικών μηχανισμών, διακυβέρνησης και λοιπά θέματα τα οποία χρήζουν προσοχής από την ανώτερη διοίκηση και/ή το συμβούλιο.

Επεξήγηση :

Η συχνότητα υποβολής και το περιεχόμενο των αναφορών καθορίζονται έπειτα από συνεργασία μεταξύ του επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου, της ανώτερης διοίκησης και του συμβουλίου. Η συχνότητα και το περιεχόμενο των αναφορών εξαρτώνται από τη σπουδαιότητα των πληροφοριών που πρόκειται να κοινοποιηθούν και από τον επείγοντα χαρακτήρα των σχετικών ενεργειών της ανώτερης διοίκησης και του συμβουλίου.

Η επικοινωνία του επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου με την ανώτερη διοίκηση και το συμβούλιο πρέπει να περιλαμβάνει πληροφόρηση σχετικά με:

• Τον κανονισμό εσωτερικού ελέγχου.

• Την ανεξαρτησία της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου.

• Το πρόγραμμα ελέγχων και την πρόοδο σε σχέση με αυτό.

• Απαιτήσεις σε πόρους.

• Τα αποτελέσματα των ελεγκτικών δραστηριοτήτων.

• Τη συμμόρφωση με τον Κώδικα Ηθικής και τα Πρότυπα, και σχέδια δράσης για την αντιμετώπιση τυχόν σημαντικών θεμάτων συμμόρφωσης.

• Την ανταπόκριση της διοίκησης στους κινδύνους, οι οποίοι κατά την κρίση του επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου, πιθανώς να είναι μη αποδεκτοί για τον οργανισμό.

Σχετικές παραπομπές τόσο για τα παραπάνω όσο και για άλλες απαιτήσεις σχετικά με την επικοινωνία του επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου, γίνονται στο σύνολο των Προτύπων.

2070 - Πάροχος Εξωτερικών Υπηρεσιών και Ευθύνη του Οργανισμού για τον Εσωτερικό Έλεγχο

Όταν ένας εξωτερικός φορέας παρέχει υπηρεσίες για τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου, είναι υποχρεωμένος να επισημαίνει στον οργανισμό ότι ο οργανισμός είναι υπεύθυνος για τη διατήρηση μίας αποτελεσματικής δραστηριότητας εσωτερικού ελέγχου.

Επεξήγηση:

Η υποχρέωση αυτή καταδεικνύεται μέσω του προγράμματος διαβεβαίωσης και βελτίωσης ποιότητας, το οποίο αξιολογεί τη συμμόρφωση με τον Κώδικα Ηθικής και τα Πρότυπα.

2100 - Φύση των Εργασιών

Η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου πρέπει να αξιολογεί και να συμβάλλει στη βελτίωση της διακυβέρνησης, της διαχείρισης κινδύνων και των διαδικασιών ελέγχου του οργανισμού υιοθετώντας μια συστηματική, πειθαρχημένη και βάσει κινδύνων προσέγγιση. Η αξία και η αξιοπιστία του εσωτερικού ελέγχου ενισχύονται όταν οι εσωτερικοί ελεγκτές δρουν προληπτικά και οι εκτιμήσεις τους παρέχουν καινοτόμες ιδέες και λαμβάνουν υπόψη μελλοντικές επιπτώσεις.

2110 - Διακυβέρνηση

Η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου πρέπει να αξιολογεί και να υποβάλλει κατάλληλες εισηγήσεις για τη βελτίωση της διαδικασίας διακυβέρνησης του οργανισμού σχετικά με : • Τη λήψη στρατηγικών και λειτουργικών αποφάσεων, • Την εποπτεία της διαχείρισης κινδύνων και των μηχανισμών ελέγχου, • Την προώθηση των κατάλληλων ηθικών αρχών και αξιών μέσα στον οργανισμό • Τη διασφάλιση της αποτελεσματικής διαχείρισης της απόδοσης του οργανισμού και της λογοδοσίας, • Την κοινοποίηση πληροφοριών σχετικά με τους κινδύνους και τους ελεγκτικούς μηχανισμούς προς τους αρμόδιους μέσα στον οργανισμό, • Τον συντονισμό των δραστηριοτήτων και κοινοποίηση πληροφοριών μεταξύ των μελών του συμβουλίου, των εξωτερικών και εσωτερικών ελεγκτών, άλλων παρόχων διαβεβαίωσης και της διοίκησης.

2110.A1 Η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου πρέπει να αξιολογεί τον σχεδιασμό, την υλοποίηση και την αποτελεσματικότητα των αντικειμενικών σκοπών, των προγραμμάτων και δραστηριοτήτων του οργανισμού που σχετίζονται με το σύστημα ηθικών αξιών.

2110.A2 Η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου πρέπει να αξιολογεί εάν η διακυβέρνηση των πληροφοριακών συστημάτων υποστηρίζει και συμβάλλει στην επίτευξη των στρατηγικών και αντικειμενικών σκοπών του οργανισμού.

2120 - Διαχείριση Κινδύνων

Η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου πρέπει να εκτιμά την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων και να συμβάλλει στην βελτίωσή τους.

Επεξήγηση:

Ο εσωτερικός ελεγκτής κρίνει την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων αξιολογώντας εάν:

• Οι αντικειμενικοί σκοποί του οργανισμού υποστηρίζουν και ευθυγραμμίζονται με την αποστολή του οργανισμού·

• Οι σημαντικοί κίνδυνοι εντοπίζονται και αξιολογούνται·

• Τα μέτρα αντιμετώπισης των κινδύνων είναι τα κατάλληλα, ανάλογα με τα αποδεκτά όρια ανάληψης κινδύνων από τον οργανισμό·

• Οι πληροφορίες σχετικά με τους κινδύνους συλλέγονται και κοινοποιούνται εγκαίρως σε όλο τον οργανισμό, δίνοντας τη δυνατότητα στο ανθρώπινο δυναμικό, τη διοίκηση και το συμβούλιο να αναλάβουν τις ευθύνες τους.

Η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου μπορεί να συγκεντρώσει πληροφορίες για να υποστηρίξει την αξιολόγηση αυτή κατά την εκτέλεση διαφόρων έργων. Η συνολική εξέταση αυτών των πληροφοριών επιτρέπει την κατανόηση των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων του οργανισμού και της αποτελεσματικότητάς τους.

Οι διαδικασίες διαχείρισης κινδύνων παρακολουθούνται μέσα από τις τρέχουσες δραστηριότητες της διοίκησης,

από ξεχωριστές αξιολογήσεις ή σε συνδυασμό και των δύο.

2120.A1 Η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου πρέπει να εκτιμά την έκθεση σε κινδύνους σχετικά με τα συστήματα διακυβέρνησης, τις λειτουργίες και τα πληροφοριακά συστήματα του οργανισμού, όσον αφορά:

• Στην επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών του οργανισμού.

• Στην αξιοπιστία και ακεραιότητα της χρηματοοικονομικής και λειτουργικής πληροφόρησης.

• Στην αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των λειτουργιών και των προ γραμμάτων.

• Στη διασφάλιση των περιουσιακών στοιχείων.

• Στη συμμόρφωση με νόμους, κανονισμούς, διαδικασίες και συμβάσεις.

2120.A2 Η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου πρέπει να εκτιμά την πιθανότητα ύπαρξης απάτης και τον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός διαχειρίζεται τον κίνδυνο απάτης.

2120.C1 Κατά την διάρκεια των συμβουλευτικών έργων, οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να εντοπίζουν τον κίνδυνο που συνδέεται με τους αντικειμενικούς σκοπούς του έργου και να επαγρυπνούν για την ύπαρξη άλλων σημαντικών κινδύνων.

2120.C2 Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να ενσωματώνουν τις γνώσεις σχετικά με κινδύνους, που αποκτούν από συμβουλευτικά έργα στην εκτίμηση των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων του οργανισμού.

2120.C3 Υποστηρίζοντας την διοίκηση προκειμένου να καθιερώσει ή να βελτιώσει τις διαδικασίες διαχείρισης κινδύνων, οι εσωτερικοί ελεγκτές δεν πρέπει να αναλαμβάνουν διοικητική ευθύνη μέσω της διαχείρισης κινδύνων.

2130 - Μηχανισμοί Ελέγχου

Η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου πρέπει να βοηθά τον οργανισμό να διατηρεί αποτελεσματικούς μηχανισμούς ελέγχου, αξιολογώντας την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητά τους και προωθώντας τη διαρκή βελτίωσή τους.

2130.A1 Η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου πρέπει να αξιολογεί την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα των μηχανισμών ελέγχου ως προς την αντιμετώπιση κινδύνων σχετικά με τα συστήματα διακυβέρνησης, τις λειτουργίες και τα πληροφοριακά συστήματα του οργανισμού, όσον αφορά:

• Στην επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών του οργανισμού.

• Στην αξιοπιστία και ακεραιότητα της χρηματοοικονομικής και λειτουργικής πληροφόρησης.

• Στην αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των λειτουργιών και των προ γραμμάτων.

• Στη διασφάλιση των περιουσιακών στοιχείων.

• Στη συμμόρφωση με νόμους, κανονισμούς, διαδικασίες και συμβάσεις.

2130.C1 Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να ενσωματώνουν τις γνώσεις σχετικά με τους μηχανισμούς ελέγχου που αποκτούν από συμβουλευτικά έργα στην εκτίμηση των διαδικασιών ελέγχου του οργανισμού.

2200 - Σχεδιασμός Έργου

Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να αναπτύσσουν και να αποτυπώνουν τον σχεδιασμό κάθε έργου, ο οποίος θα περιλαμβάνει τους αντικειμενικούς σκοπούς, το εύρος, το χρονοδιάγραμμα και την κατανομή των πόρων. Ο σχεδιασμός θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις στρατηγικές του οργανισμού, σκοπούς και κινδύνους που σχετίζονται με το έργο.

2201 - Παράγοντες Σχεδιασμού

Κατά τη διαδικασία του σχεδιασμού του έργου, οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους:

• Τις στρατηγικές και τους αντικειμενικούς σκοπούς της δραστηριότητας που επισκοπείται και τα μέσα με τα οποία η δραστηριότητα ελέγχει την απόδοση της.

• Τους σημαντικούς κινδύνους που απειλούν τη δραστηριότητα, τους αντικειμενικούς σκοπούς, τους πόρους, τις λειτουργίες της και τα μέσα με τα οποία η ενδεχόμενη επίδραση των κινδύνων διατηρείται σε ένα αποδεκτό επίπεδο.

• Την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών διακυβέρνησης, διαχείρισης κινδύνων και των διαδικασιών ελέγχου της δραστηριότητας, σε σύγκριση με ένα σχετικό πλαίσιο ή μοντέλο.

• Τις ευκαιρίες για να γίνουν σημαντικές βελτιώσεις σε θέματα διακυβέρνησης, τη διαχείριση κινδύνων και τις διαδικασίες ελέγχου της δραστηριότητας.

2201.A1 Όταν οι εσωτερικοί ελεγκτές σχεδιάζουν ένα έργο για ενδιαφερόμενα μέρη εκτός του οργανισμού, πρέπει να δημιουργήσουν ένα υπόμνημα κατανόησης όπου θα περιγράφονται οι αντικειμενικοί σκοποί, το εύρος, οι αντίστοιχες αρμοδιότητες και άλλες προσδοκίες, συμπεριλαμβανομένων των περιορισμών στη διανομή των αποτελεσμάτων του έργου και στην πρόσβαση στα αρχεία του έργου.

2201.C1 Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να αποσαφηνίζουν με τους πελάτες του συμβουλευτικού έργου, τους αντικειμενικούς σκοπούς, το εύρος, τις αντίστοιχες αρμοδιότητες, καθώς και άλλες προσδοκίες των πελατών. Για σημαντικά έργα, αυτή η αποσαφήνιση πρέπει να τεκμηριώνεται.

2210 - Αντικειμενικοί Σκοποί Έργου

Για κάθε έργο πρέπει να καθορίζονται αντικειμενικοί σκοποί.

2210.A1 Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να διεξάγουν μια προκαταρκτική εκτίμηση των κινδύνων που σχετίζονται με την υπό επισκόπηση λειτουργία. Οι αντικειμενικοί σκοποί του έργου πρέπει να αντικατοπτρίζουν τα αποτελέσματα αυτής της εκτίμησης κινδύνων.

2210.A2 Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους την πιθανότητα για σημαντικά λάθη, απάτη, μη συμμόρφωση και άλλα είδη έκθεσης σε κινδύνους, όταν καθορίζουν τους αντικειμενικούς σκοπούς του έργου.

2210.Α3 Είναι απαραίτητο να υπάρχουν επαρκή κριτήρια για την αξιολόγηση των συστημάτων διακυβέρνησης, της διαχείρισης κινδύνων και των ελεγκτικών μηχανισμών. Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να εξακριβώσουν κατά πόσο η διοίκηση ή/και το συμβούλιο έχουν θεσπίσει κατάλληλα κριτήρια, προκειμένου να προσδιορίσουν ότι οι στόχοι και οι αντικειμενικοί σκοποί του έργου επιτεύχθηκαν. Εάν τα κριτήρια είναι επαρκή, οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να τα χρησιμοποιήσουν στην αξιολόγησή τους. Εάν δεν επαρκούν, οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να συνεργαστούν με τη διοίκηση ή/ και το συμβούλιο για να καθοριστούν τα κατάλληλα κριτήρια αξιολόγησης.

Επεξήγηση:

Είδη κριτηρίων μπορεί να περιλαμβάνουν:

• Εσωτερικά (π.χ. πολιτικές και διαδικασίες του οργανισμού)

• Εξωτερικά (π.χ. νομοθετικό και θεσμικό πλαίσιο που επιβάλλεται από τις Αρχές)

• Καλές πρακτικές (π.χ. κλαδικές κατευθύνσεις ή οδηγίες επαγγελματικών φορέων).

2210.C1 Οι αντικειμενικοί σκοποί των συμβουλευτικών έργων πρέπει να λαμβάνουν υπόψη θέματα διακυβέρνησης, τους κινδύνους και τις διαδικασίες ελέγχου, στον βαθμό που συμφωνήθηκε με τον πελάτη.

2210.C2 Οι αντικειμενικοί σκοποί των συμβουλευτικών έργων πρέπει να συνάδουν με τις αξίες, τις στρατηγικές και τους αντικειμενικούς σκοπούς του οργανισμού.

2220 - Εύρος έργου

Το καθορισμένο εύρος του έργου πρέπει να είναι επαρκές για την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών του έργου.

2220.A1 Για τον καθορισμό του εύρους του έργου πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τα σχετικά συστήματα, τα αρχεία, το ανθρώπινο δυναμικό και τα φυσικά περιουσιακά στοιχεία, συμπεριλαμβανομένων εκείνων που είναι υπό τον έλεγχο τρίτων.

2220.A2 Εάν προκύψουν σημαντικές ευκαιρίες για συμβουλευτικά έργα κατά τη διάρκεια μιας υπηρεσίας διαβεβαίωσης, πρέπει να συμφωνηθούν εγγράφως και συγκεκριμένα οι αντικειμενικοί σκοποί, το εύρος, οι αντίστοιχες αρμοδιότητες και οι άλλες προσδοκίες και τα αποτελέσματα του συμβουλευτικού έργου πρέπει να κοινοποιηθούν σύμφωνα με τα πρότυπα που αφορούν στα συμβουλευτικά έργα.

2220.C1 Κατά την εκτέλεση συμβουλευτικών έργων, οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να εξασφαλίζουν ότι το εύρος του έργου είναι επαρκές για την επίτευξη των συμφωνηθέντων αντικειμενικών σκοπών. Εάν οι εσωτερικοί ελεγκτές έχουν επιφυλάξεις σχετικά με το εύρος εργασίας κατά τη διάρκεια του έργου, αυτές οι επιφυλάξεις πρέπει να συζητηθούν με τον πελάτη, έτσι ώστε να αποφασιστεί εάν το έργο θα συνεχιστεί.

2220.C2 Κατά τη διάρκεια συμβουλευτικών έργων, οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να διαχειρίζονται τους μηχανισμούς ελέγχου σύμφωνα με τους αντικειμενικούς σκοπούς του έργου και να επαγρυπνούν για σημαντικά ζητήματα που αφορούν στους μηχανισμούς ελέγχου.

2230 - Διάθεση Πόρων στο Έργο

Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να καθορίσουν τους κατάλληλους και επαρκείς πόρους που απαιτούνται για την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών του έργου, με βάση μία εκτίμηση της φύσης και της πολυπλοκότητας κάθε έργου, των χρονικών περιορισμών και των διαθέσιμων πόρων.

Επεξήγηση:

Ο όρος κατάλληλοι αναφέρεται στο μίγμα γνώσεων, δεξιοτήτων και άλλων ικανοτήτων που χρειάζονται για την εκτέλεση του έργου. Ο όρος επαρκείς αναφέρεται στην ποσότητα των πόρων που χρειάζονται για να επιτευχθεί η ολοκλήρωση του έργου με τη δέουσα επαγγελματική επιμέλεια.

2240 - Πρόγραμμα Έργου

Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να αναπτύσσουν και να καταγράφουν πρόγραμμα τα έργου έτσι ώστε να επιτυγχάνονται οι αντικειμενικοί σκοποί του έργου.

2240.A1 Τα προγράμματα έργου πρέπει να συμπεριλαμβάνουν τις διαδικασίες για την αναγνώριση, ανάλυση, αξιολόγηση και καταγραφή των πληροφοριών κατά την διάρκεια του έργου. Το πρόγραμμα έργου πρέπει να έχει εγκριθεί πριν την έναρξη των εργασιών και όλες οι αναπροσαρμογές πρέπει να εγκρίνονται έγκαιρα.

2240.C1 Τα προγράμματα των συμβουλευτικών έργων μπορεί να ποικίλλουν ως προς τη μορφή και το περιεχόμενο, ανάλογα με τη φύση του έργου.

2300 - Διεξαγωγή του Έργου

Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να αναγνωρίζουν, να αναλύουν, να αξιολογούν και να καταγράφουν επαρκείς πληροφορίες, έτσι ώστε να επιτύχουν τους αντικειμενικούς σκοπούς του έργου.

2310 - Εντοπισμός Πληροφοριών

Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να εντοπίζουν επαρκείς, αξιόπιστες, σχετικές και χρήσιμες πληροφορίες, έτσι ώστε να επιτύχουν τους αντικειμενικούς σκοπούς του έργου.

Επεξήγηση:

Επαρκείς πληροφορίες είναι οι αληθινές και πειστικές πληροφορίες, τις οποίες, εάν χρησιμοποιούσε ένα λογικό άτομο, θα έβγαζε τα ίδια συμπεράσματα με τον ελεγκτή. Αξιόπιστες πληροφορίες είναι οι βέλτιστες πληροφορίες που είναι εφικτό να εντοπιστούν μέσω της χρήσης κατάλληλων τεχνικών έργου. Οι σχετικές πληροφορίες υποστηρίζουν τις παρατηρήσεις και τις εισηγήσεις που προκύπτουν από το έργο και είναι συναφείς με τους αντικειμενικούς σκοπούς του έργου. Οι χρήσιμες πληροφορίες βοηθούν τον οργανισμό να επιτύχει τους σκοπούς στόχους του.

2320 - Ανάλυση και Αξιολόγηση

Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να βασίζουν τα συμπεράσματα και τα αποτελέσματα των έργων σε κατάλληλες αναλύσεις και αξιολογήσεις.

2330 - Καταγραφή Πληροφοριών

Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να καταγράφουν επαρκείς, αξιόπιστες, σχετικές και χρήσιμες πληροφορίες για την υποστήριξη των συμπερασμάτων και των αποτελεσμάτων των έργων.

2330.A1 Ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να ελέγχει την πρόσβαση στα αρχεία του έργου. Ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να αποκτά την έγκριση της ανώτερης διοίκησης ή/και του νομικού συμβούλου, όπως αρμόζει, προτού επιτρέψει την πρόσβαση σε αυτά τα αρχεία σε τρίτα μέρη εκτός του οργανισμού.

2330.A2 Ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να αναπτύξει τις προϋποθέσεις διατήρησης των αρχείων των έργων, ανεξάρτητα από το μέσο αποθήκευσης κάθε αρχείου. Οι προϋποθέσεις διατήρησης πρέπει να είναι σύμφωνες με τις οδηγίες του οργανισμού και με σχετικές εποπτικές ή άλλες απαιτήσεις.

2330.C1 Ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να καθορίζει τις πολιτικές για τη φύλαξη και τη διατήρηση των αρχείων των συμβουλευτικών έργων, καθώς επίσης τη διάθεσή τους εντός και εκτός του οργανισμού. Αυτές οι πολιτικές πρέπει να είναι σύμφωνες με τις οδηγίες του οργανισμού και με σχετικές εποπτικές και άλλες απαιτήσεις.

2340 - Εποπτεία Έργων

Τα έργα πρέπει να εποπτεύονται κατάλληλα, ώστε να εξασφαλίζεται η επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών τους, η διασφάλιση της ποιότητας και η βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού.

Επεξήγηση:

Ο βαθμός της απαιτούμενης εποπτείας εξαρτάται από την επάρκεια γνώσεων, την εμπειρία των εσωτερικών ελεγκτών και την πολυπλοκότητα των έργων. Ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου έχει τη συνολική ευθύνη για την εποπτεία των έργων, είτε εκτελούνται από τη ή για τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου, αλλά έχει και τη δυνατότητα να τοποθετήσει έμπειρα μέλη της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου να πραγματοποιήσουν την επισκόπηση. Τα στοιχεία που προκύπτουν από την εποπτεία καταγράφονται και διατηρούνται.

2400 - Κοινοποίηση Αποτελεσμάτων

Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να κοινοποιούν τα αποτελέσματα των έργων.

2410 - Κριτήρια Κοινοποιήσεων

Στις κοινοποιήσεις πρέπει να περιλαμβάνονται οι αντικειμενικοί σκοποί, το εύρος και τα αποτελέσματα του έργου.

2410.A1 Η τελική κοινοποίηση των αποτελεσμάτων του έργου πρέπει να περιλαμβάνει εφαρμόσιμα συμπεράσματα καθώς και εφαρμόσιμες συστάσεις και/ή σχέδια δράσης. Όπου κριθεί σκόπιμο, η γνώμη του εσωτερικού ελεγκτή πρέπει να δίδεται. Όταν διατυπώνεται μια γνώμη ή ένα συμπέρασμα, πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι προσδοκίες της ανώτερης διοίκησης, του συμβουλίου και των λοιπών ενδιαφερόμενων μερών και πρέπει να υποστηρίζεται από επαρκείς, αξιόπιστες, σχετικές και χρήσιμες πληροφορίες.

Επεξήγηση:

Οι γνώμες σε επίπεδο έργου μπορεί να αφορούν σε ιεραρχήσεις, συμπεράσματα ή λοιπές περιγραφές των αποτελεσμάτων. Ένα τέτοιο έργο μπορεί να αφορά στους μηχανισμούς ελέγχου συγκεκριμένων διαδικασιών, κινδύνων ή κάποιας επιχειρησιακής μονάδας. Για τον σχηματισμό των γνωμών αυτών, απαιτείται η εξέταση των αποτελεσμάτων των έργων και της σημαντικότητάς τους.

2410.A2 Οι εσωτερικοί ελεγκτές συνιστάται να αναγνωρίζουν την ικανοποιητική απόδοση στις κοινοποιήσεις του έργου.

2410.A3 Όταν τα αποτελέσματα έργων διατίθενται σε τρίτους, εκτός του οργανισμού, η κοινοποίηση πρέπει να περιλαμβάνει περιορισμούς στη διάθεση και χρήση των αποτελεσμάτων.

2410.C1 Η κοινοποίηση της προόδου και των αποτελεσμάτων των συμβουλευτικών έργων ποικίλλει σε μορφή και περιεχόμενο, ανάλογα με τη φύση του έργου και τις ανάγκες του πελάτη.

2420 - Ποιότητα των Κοινοποιήσεων

Οι κοινοποιήσεις πρέπει να είναι ακριβείς, αντικειμενικές, σαφείς, περιεκτικές, εποικοδομητικές, ολοκληρωμένες και έγκαιρες.

Επεξήγηση:

Οι ακριβείς κοινοποιήσεις δεν περιέχουν σφάλματα και αλλοιώσεις και αποτυπώνουν πιστά τα γεγονότα τα οποία αφορούν. Οι αντικειμενικές κοινοποιήσεις εί -ναι δίκαιες, απροκατάληπτες και αμερόληπτες και αποτελούν το αποτέλεσμα μιας ακριβοδίκαιης και ισορροπημένης αξιολόγησης όλων των σχετικών στοιχείων και συνθηκών. Οι σαφείς κοινοποιήσεις γίνονται εύκολα αντιληπτές και είναι λογικές, αποφεύγοντας περιττούς τεχνικούς όρους και παρέχοντας όλες τις σημαντικές και σχετικές πληροφορίες. Οι περιεκτικές κοινοποιήσεις είναι ακριβείς και αποφεύγουν τις περιττές επεξηγήσεις, τις υπερβολικές λεπτομέρειες, τους πλεονασμούς και τη μακρηγορία. Οι εποικοδομητικές κοινοποιήσεις είναι κατατοπιστικές για τον πελάτη και τον οργανισμό που σχετίζεται με το έργο και οδηγούν σε βελτιώσεις, όπου κρίνεται απαραίτητο. Οι πλήρεις κοινοποιήσεις περιέχουν κάθε σημαντικό στοιχείο για το κοινό στο οποίο απευθύνονται και περιλαμβάνουν όλες τις σημαντικές και σχετικές πληροφορίες και παρατηρήσεις για την υποστήριξη των συστάσεων και των συμπερασμάτων. Οι έγκαιρες κοινοποιήσεις πραγματοποιούνται σε κατάλληλο χρόνο και με αποτελεσματικό τρόπο, ανάλογα με τη σημαντικότητα του ζητήματος, επιτρέποντας στη διοίκηση να λάβει κατάλληλα διορθωτικά μέτρα.

2421 - Λάθη και Παραλείψεις

Εάν μια τελική κοινοποίηση περιέχει ένα σημαντικό λάθος ή παράλειψη, ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να κοινοποιεί τις διορθωμένες πληροφορίες σε όλους όσοι έλαβαν την αρχική κοινοποίηση.

2430 - Χρήση της φράσης «*Συμμορφώνεται με τα Διεθνή Πρότυπα για την Επαγγελματική Εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου*»

Η αναφορά ότι τα έργα τα διενεργήθηκαν σε συμμόρφωση με τα Διεθνή Πρότυπα για την Επαγγελματική Εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου, είναι κατάλληλη μόνο εφόσον αυτό υποστηρίζεται από τα αποτελέσματα της αξιολόγησης του προγράμματος διαβεβαίωσης και βελτίωσης ποιότητας.

2431 - Αποκάλυψη μη Συμμόρφωσης Έργου

Όταν η μη συμμόρφωση με τον Κώδικα Ηθικής ή τα Πρότυπα επηρεάζει ένα συγκεκριμένο έργο, η κοινοποίηση των αποτελεσμάτων πρέπει να αποκαλύπτει: • Αρχή/ές ή κανόνα/ες συμπεριφοράς του Κώδικα Ηθικής ή του/των Προτύπων με τα οποία δεν προέκυψε πλήρης συμμόρφωση, • Λόγο/ους της μη συμμόρφωσης, και • Την επίδραση της μη συμμόρφωσης στο έργο και τα κοινοποιηθέντα αποτελέσματα του έργου.

2440 - Διάδοση Αποτελεσμάτων του Έργου

Ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να κοινοποιεί τα αποτελέσματα του έργου στα κατάλληλα μέρη.

Επεξήγηση:

Ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου είναι υπεύθυνος για την επισκόπηση και έγκριση της τελικής κοινοποίησης των αποτελεσμάτων των έργων, πριν την ανακοίνωσή τους, και αποφασίζει σε ποιους και με ποιον τρόπο θα κοινοποιηθούν τα αποτελέσματα. Ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου διατηρεί την τελική ευθύνη, ακόμα και σε περίπτωση που αναθέσει αυτά τα καθήκοντα αλλού.

2440.A1 Ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου είναι υπεύθυνος για την κοινοποίηση των τελικών αποτελεσμάτων σε εκείνα τα μέρη που μπορούν να εξασφαλίσουν ότι αποδίδεται η δέουσα σημασία στα αποτελέσματα.

2440.A2 Εάν οι νομικές, θεσμικές ή εποπτικές ρυθμίσεις δεν επιβάλλουν κάτι διαφορετικό, ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου, πριν εκδώσει τα αποτελέσματα σε τρίτους, εκτός του οργανισμού, πρέπει:

• Να αξιολογεί τον ενδεχόμενο κίνδυνο για τον οργανισμό.

• Να διαβουλεύεται αρμοδίως με την ανώτερη διοίκηση και/ή το νομικό σύμβουλο.

• Να ελέγχει τη διάδοση των αποτελεσμάτων, περιορίζοντας τη χρήση τους.

2440.C1 Ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου είναι υπεύθυνος να κοινοποιεί τα τελικά αποτελέσματα των συμβουλευτικών έργων στους πελάτες.

2440.C2 Κατά τη διάρκεια των συμβουλευτικών έργων, μπορεί να εντοπιστούν θέματα διακυβέρνησης, διαχείρισης κινδύνων και ελεγκτικών μηχανισμών. Όταν αυτά τα θέματα είναι σημαντικά για τον οργανισμό, πρέπει να κοινοποιούνται στην ανώτερη διοίκηση και το συμβούλιο.

2450 - Συνολική Γνώμη

Όταν εκδοθεί μια συνολική γνώμη, πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις στρατηγικές, αντικειμενικούς σκοπούς και κινδύνους του οργανισμού και τις προσδοκίες της ανώτερης διοίκησης, του συμβουλίου και των λοιπών ενδιαφερόμενων μερών. Η συνολική γνώμη πρέπει να υποστηρίζεται από επαρκείς, αξιόπιστες, σχετικές και χρήσιμες πληροφορίες.

Επεξήγηση:

Η επικοινωνία θα περιλαμβάνει:

• Το εύρος και τη χρονική περίοδο στα οποία αναφέρεται η γνώμη.

• Τους περιορισμούς του εύρους.

• Την αναφορά σε σχετικά έργα, συμπεριλαμβανομένων των έργων από άλλους παρόχους διαβεβαίωσης.

• Μία σύνοψη των πληροφοριών που υποστηρίζουν την ελεγκτική γνώμη

• Το πλαίσιο κινδύνων ή μηχανισμών ελέγχου ή άλλα κριτήρια που χρησιμοποιήθηκαν ως βάση για της συνολικής γνώμης.

• Τη συνολική γνώμη, κρίση ή συμπέρασμα που εξήχθη.

Οι λόγοι που οδήγησαν σε δυσμενή συνολική γνώμη πρέπει να αναφερθούν.

2500 - Παρακολούθηση Προόδου

Ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να καθιερώσει και να διατηρεί ένα σύστημα παρακολούθησης της τακτοποίησης των αποτελεσμάτων που κοινοποιούνται στη διοίκηση.

2500.A1 Ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να καθιερώσει μια διαδικασία επανελέγχου για να παρακολουθεί και να εξασφαλίζει ότι οι ενέργειες της διοίκησης έχουν εφαρμοστεί αποτελεσματικά ή ότι η ανώτερη διοίκηση έχει αποδεχτεί τον κίνδυνο της μη ανάληψης δράσης.

2500.C1 Η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου πρέπει να παρακολουθεί την τακτοποίηση των αποτελεσμάτων των συμβουλευτικών έργων, στον βαθμό που έχει συμφωνηθεί με τον πελάτη.

2600 - Κοινοποίηση της Αποδοχής Κινδύνων

Όταν ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου συμπεράνει ότι η διοίκηση έχει αποδεχτεί έναν βαθμό κινδύνου στον οποίο δεν μπορεί να ανταποκριθεί ο οργανισμός, τότε ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να συζητήσει το θέμα με την διοίκηση. Εάν το ζήτημα σχετικά με τον κίνδυνο δεν επιλυθεί, ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να αναφέρει το θέμα στο συμβούλιο προς διευθέτηση.

Επεξήγηση:

Η αναγνώριση των κινδύνων που έχουν γίνει αποδεκτοί από τη διοίκηση μπορεί να γίνει μέσω ενός έργου διαβεβαίωσης ή ενός συμβουλευτικού έργου, παρακολουθώντας την πρόοδο των ενεργειών που υλοποιεί η διοίκηση ως αποτέλεσμα προηγούμενων έργων ή με άλλους τρόπους. Ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου δεν είναι υπεύθυνος για την αντιμετώπιση του κινδύνου.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2: Πρότυπος Κανονισμός Λειτουργίας Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου (από το Διεθνές Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών)

**Σκοπός και αποστολή**

Σκοπός του εσωτερικού ελέγχου [όνομα / οργανισμός] του [οργανισμού] είναι η παροχή ανεξάρτητων, αντικειμενικών υπηρεσιών διασφάλισης και συμβουλευτικών υπηρεσιών που έχουν σχεδιαστεί για να προσθέτουν αξία και να βελτιώνουν τις λειτουργίες του [όνομα του οργανισμού]. Η αποστολή του εσωτερικού ελέγχου είναι να ενισχύσει και να προστατεύσει την οργανωτική αξία παρέχοντας αντικειμενική διασφάλιση, συμβουλευτικές υπηρεσίες και γνώση βάσει κινδύνου. Ο εσωτερικός έλεγχος [τμήμα / δραστηριότητα] βοηθά το [όνομα του οργανισμού] να επιτύχει τους στόχους του φέρνοντας μια συστηματική, πειθαρχημένη προσέγγιση για την αξιολόγηση και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διακυβέρνησης, της διαχείρισης κινδύνων και του συστήματος εσωτερικού ελέγχου.

**Πρότυπα για την επαγγελματική εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου**

Ο εσωτερικός έλεγχος [τμήμα / δραστηριότητα] θα διέπεται από την τήρηση των υποχρεωτικών στοιχείων του Διεθνούς Πλαισίου Επαγγελματικής Εφαρμογής του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών, συμπεριλαμβανομένων των βασικών αρχών για την επαγγελματική πρακτική του εσωτερικού ελέγχου, του κώδικα δεοντολογίας, των διεθνών προτύπων για την επαγγελματική εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου και τον ορισμό του εσωτερικού ελέγχου. Ο επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου θα υποβάλλει περιοδική έκθεση στην ανώτερη διοίκηση και στην [επιτροπή / επιτροπή ελέγχου / εποπτική επιτροπή] σχετικά με τη συμμόρφωση του εσωτερικού ελέγχου [τμήμα / δραστηριότητα] προς τον Κώδικα Δεοντολογίας και τα Πρότυπα.

**Εξουσιοδότηση**

Ο επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου θα αναφέρεται λειτουργικά στην [επιτροπή / επιτροπή ελέγχου / εποπτική επιτροπή] και διοικητικά (δηλαδή, καθημερινές επιχειρήσεις) στον [διευθύνοντα σύμβουλο]. Για τη σύσταση, τη διατήρηση και τη διασφάλιση ότι ο εσωτερικός έλεγχος [τμήμα / δραστηριότητα] του [όνομα οργανισμού] έχει επαρκή εξουσιοδότηση για την εκπλήρωση των καθηκόντων του, η [επιτροπή / επιτροπή ελέγχου / εποπτική επιτροπή]:

• Εγκρίνει τον κανονισμό λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου [τμήμα / δραστηριότητα].

• Εγκρίνει το πλάνο ελέγχων βάσει κινδύνου.

• Εγκρίνει τον προϋπολογισμό και το σχέδιο πόρων του εσωτερικού ελέγχου [τμήμα / δραστηριότητα].

• Λαμβάνει ενημέρωση από τον επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου σχετικά με την απόδοση του εσωτερικού ελέγχου [τμήμα / δραστηριότητα] σε σχέση με το σχέδιό του και άλλα θέματα.

• Εγκρίνει τις αποφάσεις σχετικά με το διορισμό και την απομάκρυνση του επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου.

• Εγκρίνει την αμοιβή του επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου.

• Διερευνά την διοίκηση και τον επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου για να διαπιστώσει εάν υπάρχει ακατάλληλο πεδίο εφαρμογής ή περιορισμοί πόρων.

Ο επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου θα έχει απεριόριστη πρόσβαση και επικοινωνία και αλληλεπίδραση απευθείας με την [επιτροπή / επιτροπή ελέγχου / εποπτική επιτροπή], συμπεριλαμβανομένων και των ιδιωτικών συναντήσεων, χωρίς την παρουσία της διοίκησης.

Η [επιτροπή / επιτροπή ελέγχου / εποπτική επιτροπή] εξουσιοδοτεί τον εσωτερικό έλεγχο [τμήμα / δραστηριότητα]:

• Να έχει πλήρη, δωρεάν και απεριόριστη πρόσβαση σε όλες τις λειτουργίες, αρχεία, περιουσία και προσωπικό που σχετίζονται με την εκτέλεση οποιασδήποτε δραστηριότητας, υπό την επιφύλαξη ευθύνης για εμπιστευτικότητα και διαφύλαξη αρχείων και πληροφοριών.

• Να κατανέμει πόρους, να καθορίζει την συχνότητα, να επιλέγει τα θέματα, να προσδιορίζει το εύρος εργασιών, να εφαρμόζει τεχνικές που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων του ελέγχου και για την έκδοση των σχετικών εκθέσεων.

• Να λαμβάνει βοήθεια από το προσωπικό του [όνομα του οργανισμού], καθώς και από άλλες εξειδικευμένες υπηρεσίες εντός ή εκτός [όνομα του οργανισμού], προκειμένου να ολοκληρώσει το έργο του.

**Ανεξαρτησία και αντικειμενικότητα**

Ο επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου θα διασφαλίσει ότι ο εσωτερικός έλεγχος [τμήμα / δραστηριότητα] παραμένει απαλλαγμένος από όλες τις συνθήκες που απειλούν την ικανότητα των εσωτερικών ελεγκτών να εκτελούν τις ευθύνες τους με αμερόληπτο τρόπο, συμπεριλαμβανομένων των θεμάτων της επιλογής ελέγχου, του πεδίου εφαρμογής, των διαδικασιών, της συχνότητας, του χρονοδιαγράμματος και της αναφοράς περιεχομένου. Εάν επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου αποφασίσει ότι η ανεξαρτησία ή η αντικειμενικότητα ενδέχεται να επηρεαστούν, οι λεπτομέρειες της απομείωσης θα γνωστοποιηθούν σε κατάλληλα μέρη.

Οι εσωτερικοί ελεγκτές θα διατηρήσουν μια αμερόληπτη νοητική στάση που τους επιτρέπει να εκτελούν δεσμεύσεις αντικειμενικά και με τέτοιο τρόπο ώστε να πιστεύουν στο προϊόν εργασίας τους, ότι δεν γίνονται ποιοτικοί συμβιβασμοί και ότι δεν εξαρτάται η κρίση τους για ελεγκτικά θέματα από άλλους.

Οι εσωτερικοί ελεγκτές δεν θα έχουν άμεση επιχειρησιακή ευθύνη ή εξουσία για οποιαδήποτε από τις ελεγχόμενες δραστηριότητες. Συνεπώς, οι εσωτερικοί ελεγκτές δεν θα διενεργήσουν εσωτερικούς ελέγχους, δεν θα αναπτύξουν διαδικασίες, δεν θα εγκαταστήσουν συστήματα, δεν θα προετοιμάσουν αρχεία ή δεν θα συμμετάσχουν σε οποιαδήποτε άλλη δραστηριότητα που ενδέχεται να επηρεάσει την κρίση τους, όπως:

• Αξιολόγηση συγκεκριμένων ενεργειών για τις οποίες είχαν την ευθύνη εντός του προηγούμενου έτους.

• Εκτέλεση οποιωνδήποτε λειτουργικών καθηκόντων για [όνομα οργανισμού] ή συνεργάτες του.

• Έναρξη ή έγκριση συναλλαγών εκτός του εσωτερικού ελέγχου [δραστηριότητα / τμήμα].

• Καθοδήγηση των δραστηριοτήτων οποιουδήποτε [όνομα οργανισμού] υπαλλήλου που δεν απασχολείται από τον εσωτερικό έλεγχο [τμήμα / δραστηριότητα], εκτός από το βαθμό που οι υπάλληλοι αυτοί έχουν ανατεθεί κατάλληλα σε ελεγκτικές ομάδες ή με οποιονδήποτε άλλο τρόπο βοηθούν εσωτερικούς ελεγκτές.

Όταν ο επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου έχει ή αναμένεται να έχει ρόλους και / ή ευθύνες που δεν εμπίπτουν στον εσωτερικό έλεγχο, θα πρέπει να υφίστανται δικλείδες ασφαλείας για τον περιορισμό της εξασθένησης της ανεξαρτησίας ή της αντικειμενικότητας.

Οι εσωτερικοί ελεγκτές θα πρέπει να:

• Αποκαλύπτουν τυχόν απομείωση της ανεξαρτησίας ή της αντικειμενικότητας τους, στα κατάλληλα μέρη.

• Επιδεικνύουν αντικειμενικότητα στη συλλογή, αξιολόγηση και επικοινωνία πληροφοριών σχετικά με τη δραστηριότητα ή τη διαδικασία που εξετάζεται.

• Πραγματοποιούν ισορροπημένες αξιολογήσεις όλων των διαθέσιμων και σχετικών γεγονότων και περιστάσεων.

• Λαμβάνουν τις απαραίτητες προφυλάξεις για την αποφυγή αδικαιολόγητης επιρροής από δικά τους συμφέροντα ή άλλων κατά τη διαμόρφωση κρίσεων.

Ο επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου θα επιβεβαιώσει στην [επιτροπή / επιτροπή ελέγχου / εποπτική επιτροπή], τουλάχιστον ετησίως, την οργανωτική ανεξαρτησία του εσωτερικού ελέγχου [τμήμα / δραστηριότητα].

Ο επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου θα αποκαλύψει στην [επιτροπή / επιτροπή ελέγχου / εποπτική επιτροπή] τυχόν παρεμβολές και συναφείς επιπτώσεις στον καθορισμό του πεδίου εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου, της εκτέλεσης εργασιών ή / και της κοινοποίησης των αποτελεσμάτων.

**Πεδίο δραστηριοτήτων εσωτερικού ελέγχου**

Το πεδίο των δραστηριοτήτων εσωτερικού ελέγχου περιλαμβάνει, αλλά δεν περιορίζεται σε, αντικειμενικές εξετάσεις αποδεικτικών στοιχείων με σκοπό την παροχή ανεξάρτητων αξιολογήσεων στην [επιτροπή / επιτροπή ελέγχου / εποπτική επιτροπή], τη διοίκηση και τα εξωτερικά μέρη σχετικά με την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα της διακυβέρνησης, διαχείριση κινδύνων και του συστήματος εσωτερικού ελέγχου για [όνομα οργανισμού]. Οι αξιολογήσεις εσωτερικού ελέγχου περιλαμβάνουν την αξιολόγηση εάν:

• Οι κίνδυνοι που σχετίζονται με την επίτευξη των στρατηγικών στόχων του [όνομα του οργανισμού] προσδιορίζονται και διαχειρίζονται κατάλληλα.

• Οι ενέργειες των διευθυντών, υπαλλήλων και συνεργατών του [όνομα του οργανισμού] συμμορφώνονται με τις πολιτικές, τις διαδικασίες και τους ισχύοντες νόμους, κανονισμούς και πρότυπα διακυβέρνησης [όνομα του οργανισμού].

• Τα αποτελέσματα των λειτουργιών ή προγραμμάτων είναι συνεπή με τους καθορισμένους στόχους και στόχους.

• Οι λειτουργίες ή τα προγράμματα εκτελούνται αποτελεσματικά και αποδοτικά.

• Οι ισχύουσες διαδικασίες και συστήματα επιτρέπουν τη συμμόρφωση με τις πολιτικές, τις διαδικασίες, τους νόμους και τους κανονισμούς που θα μπορούσαν να επηρεάσουν σημαντικά [όνομα οργανισμού].

• Οι πληροφορίες και τα μέσα που χρησιμοποιούνται για τον προσδιορισμό, τη μέτρηση, την ανάλυση, την ταξινόμηση και την αναφορά τέτοιων πληροφοριών είναι αξιόπιστα και έχουν ακεραιότητα.

• Οι πόροι και τα περιουσιακά στοιχεία αποκτώνται οικονομικά, χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά και προστατεύονται επαρκώς.

Ο επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου υποβάλλει περιοδικά έκθεση στην ανώτερη διοίκηση και στην [επιτροπή / επιτροπή ελέγχου / εποπτική επιτροπή] σχετικά με:

• Τον σκοπό, την εξουσιοδότηση και την ευθύνη του εσωτερικού ελέγχου [τμήμα / δραστηριότητα].

• Το σχέδιο και την απόδοση του εσωτερικού ελέγχου [τμήμα / δραστηριότητα].

• Την συμμόρφωση του εσωτερικού ελέγχου [τμήμα / δραστηριότητα] με τον Κώδικα Δεοντολογίας και των Προτύπων του IIA και με τα σχέδια δράσης για την αντιμετώπιση τυχόν σημαντικών ζητημάτων συμμόρφωσης.

• Τους σημαντικούς κινδύνους και θέματα ελέγχου, συμπεριλαμβανομένων κινδύνων απάτης, ζητημάτων διακυβέρνησης και άλλων ζητημάτων που απαιτούν την προσοχή.

• Τα αποτελέσματα ελεγκτικών έργων ή άλλων δραστηριοτήτων.

• Τις απαιτήσεις πόρων.

• Οποιαδήποτε απάντηση σε κίνδυνο από τη διοίκηση που μπορεί να μην είναι αποδεκτή από [όνομα οργανισμού].

Ο επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου συντονίζει επίσης τις δραστηριότητες, όπου είναι δυνατόν, και εξετάζει το ενδεχόμενο να στηριχτεί στο έργο άλλων εσωτερικών και εξωτερικών παρόχων υπηρεσιών διασφάλισης και συμβουλευτικών υπηρεσιών, όπου απαιτείται. Ο εσωτερικός έλεγχος [τμήμα / δραστηριότητα] μπορεί να εκτελεί συμβουλευτικές και συναφείς δραστηριότητες, η φύση και το πεδίο εφαρμογής των οποίων θα συμφωνηθεί με το άλλο μέρος, υπό τον όρο ότι ο εσωτερικός έλεγχος [τμήμα / δραστηριότητα] δεν αναλαμβάνει τη διαχειριστική ευθύνη.

Οι ευκαιρίες για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διακυβέρνησης, της διαχείρισης κινδύνων και του συστήματος εσωτερικού ελέγχου ενδέχεται να εντοπιστούν κατά τη διάρκεια των ελεγκτικών έργων. Αυτές οι ευκαιρίες θα κοινοποιηθούν στο κατάλληλο επίπεδο διοίκησης.

**Ευθύνη**

Ο επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου έχει την ευθύνη να:

• Υποβάλλει, τουλάχιστον ετησίως, στην ανώτερη διοίκηση και στην [επιτροπή / επιτροπή ελέγχου / εποπτική επιτροπή] σχέδιο εσωτερικού ελέγχου βάσει κινδύνου για αναθεώρηση και έγκριση.

• Κοινοποιεί στην ανώτερη διοίκηση και στην [επιτροπή / επιτροπή ελέγχου / εποπτική επιτροπή] τον αντίκτυπο των περιορισμών πόρων στο σχέδιο εσωτερικού ελέγχου.

• Επανεξετάζει και να προσαρμόζει το ετήσιο πλάνο ελέγχων, ανάλογα με τις ανάγκες, ως απάντηση σε αλλαγές στην επιχείρηση [όνομα του οργανισμού], τους κινδύνους, τις λειτουργίες, τα προγράμματα, τα συστήματα και τις δικλείδες ασφαλείας.

• Επικοινωνεί με τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη και την [επιτροπή / επιτροπή ελέγχου / εποπτική επιτροπή] τυχόν σημαντικές ενδιάμεσες αλλαγές στο ετήσιο πλάνο ελέγχων.

• Βεβαιώνεται ότι εκτελείται κάθε δέσμευση του ετήσιου πλάνου ελέγχων, συμπεριλαμβανομένης της θέσπισης στόχων και καθορισμού του πεδίου εφαρμογής, της εκχώρησης κατάλληλων και επαρκώς εποπτευόμενων πόρων, της τεκμηρίωσης των προγραμμάτων εργασίας και των αποτελεσμάτων των ελέγχων και της ανακοίνωσης των αποτελεσμάτων με τα ισχύοντα συμπεράσματα και συστάσεις προς κατάλληλα μέρη.

• Παρακολουθεί τα ευρήματα των ελέγχων και τις διορθωτικές ενέργειες και να αναφέρει περιοδικά στην ανώτερη διοίκηση και στην [επιτροπή / επιτροπή ελέγχου / εποπτική επιτροπή] τυχόν διορθωτικές ενέργειες που δεν εφαρμόστηκαν αποτελεσματικά.

• Βεβαιώνεται ότι εφαρμόζονται και τηρούνται οι αρχές της ακεραιότητας, της αντικειμενικότητας, της εμπιστευτικότητας και της δέουσας επαγγελματικής επιμέλειας.

• Βεβαιώνεται ότι ο εσωτερικός έλεγχος [τμήμα / δραστηριότητα] κατέχει ή αποκτά συλλογικά τις γνώσεις, τις δεξιότητες και άλλες ικανότητες που απαιτούνται για την εκπλήρωση των απαιτήσεων του κανονισμού λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου.

• Βεβαιώνεται ότι οι τάσεις και τα αναδυόμενα ζητήματα που θα μπορούσαν να επηρεάσουν [όνομα οργανισμού] αναγνωρίζονται και κοινοποιούνται στην ανώτερη διοίκηση και στην [επιτροπή / ελεγκτική επιτροπή / εποπτική επιτροπή] ανάλογα με την περίπτωση.

• Βεβαιώνεται ότι λαμβάνονται υπόψη οι αναδυόμενες τάσεις και οι επιτυχημένες πρακτικές στον εσωτερικό έλεγχο.

• Διασφαλίζει την τήρηση Πολιτικών και διαδικασιών που έχουν σχεδιαστεί για να καθοδηγήσουν τον εσωτερικό έλεγχο [τμήμα / δραστηριότητα].

• Διασφαλίζει την τήρηση των σχετικών Πολιτικών και διαδικασιών του [όνομα του οργανισμού], εκτός εάν τέτοιες πολιτικές και διαδικασίες έρχονται σε αντίθεση με τον Κανονισμό λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου. Τυχόν τέτοιες συγκρούσεις θα επιλυθούν ή θα κοινοποιηθούν με άλλο τρόπο στην ανώτερη διοίκηση και στην [επιτροπή / επιτροπή ελέγχου / εποπτική επιτροπή].

• Διασφαλίζει την συμμόρφωση του εσωτερικού ελέγχου [τμήμα / δραστηριότητα] με τα Πρότυπα, με τις ακόλουθες προϋποθέσεις:

* Εάν ο εσωτερικός έλεγχος [τμήμα / δραστηριότητα] απαγορεύεται από νόμο ή κανονισμό να συμμορφώνεται με ορισμένα μέρη των Προτύπων, ο επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου θα διασφαλίσει τις κατάλληλες γνωστοποιήσεις και θα διασφαλίσει τη συμμόρφωση με όλα τα άλλα μέρη των Προτύπων.
* Εάν τα Πρότυπα χρησιμοποιούνται σε συνδυασμό με απαιτήσεις που εκδίδονται από [άλλα εξουσιοδοτημένα όργανα], ο επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου θα διασφαλίσει ότι ο εσωτερικός έλεγχος [τμήμα / δραστηριότητα] συμμορφώνεται με τα Πρότυπα, ακόμη και αν ο εσωτερικός έλεγχος [τμήμα / δραστηριότητα] συμμορφώνεται επίσης με τις πιο περιοριστικές απαιτήσεις [άλλων εξουσιοδοτημένων φορέων].

**Πρόγραμμα διασφάλισης και βελτίωσης της ποιότητας**

Ο εσωτερικός έλεγχος [τμήμα / δραστηριότητα] θα διατηρήσει ένα πρόγραμμα διασφάλισης και βελτίωσης της ποιότητας που θα καλύπτει όλες τις πτυχές του εσωτερικού ελέγχου [τμήμα / δραστηριότητα]. Το πρόγραμμα θα περιλαμβάνει αξιολόγηση της συμμόρφωσης του εσωτερικού ελέγχου [τμήμα / δραστηριότητα] με τα Πρότυπα και αξιολόγηση του κατά πόσον οι εσωτερικοί ελεγκτές εφαρμόζουν τον Κώδικα Δεοντολογίας του IIA. Το πρόγραμμα θα αξιολογήσει επίσης την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου [τμήμα / δραστηριότητα] και θα εντοπίσει ευκαιρίες βελτίωσης.

Ο επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου θα επικοινωνήσει με τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη και την [επιτροπή / ελεγκτική επιτροπή / εποπτική επιτροπή] σχετικά με το πρόγραμμα διασφάλισης και βελτίωσης της ποιότητας του εσωτερικού ελέγχου [τμήμα / δραστηριότητα], συμπεριλαμβανομένων των αποτελεσμάτων των εσωτερικών αξιολογήσεων (τόσο των συνεχών όσο και των περιοδικών) και των εξωτερικών αξιολογήσεων που διενεργούνται τουλάχιστον μία φορά κάθε πέντε χρόνια από εξειδικευμένο, ανεξάρτητο αξιολογητή ή ομάδα αξιολόγησης από το εξωτερικό [όνομα οργανισμού].

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3: Μελέτες περίπτωσης

AIRBUS GROUP SE

Εισαγωγή

Η Airbus Group SE είναι μια ευρωπαϊκή πολυεθνική εταιρεία που ανήκει σε μεγάλο βαθμό σε ευρωπαϊκές χώρες και έχει την έδρα της στην Ολλανδία. Αποτελείται από τρία κύρια επιχειρηματικά τμήματα - Airbus, Airbus Defense and Space και Airbus Helicopters. Η εταιρεία παράγει ετησίως πάνω από 65 δισ. Ευρώ και απασχολεί περίπου 136.000 υπαλλήλους. Ο όμιλος δραστηριοποιείται σε περισσότερες από 170 τοποθεσίες παγκοσμίως και μεγάλο μέρος του βιομηχανικού της αποτυπώματος βρίσκεται εκτός των ευρωπαϊκών συνόρων.

Ελεγκτικό σύμπαν (audit universe)

Για μια πλήρη εικόνα του ελεγκτικού σύμπαντος, πρέπει να διακριθεί η εταιρεία σε ελεγχόμενες οντότητες - όσον αφορά τις δραστηριότητές, τις περιοχές και τα τμήματα / λειτουργίες της:

1. Κεντρικές μονάδες

• Οι διαφορετικές υποκατηγορίες της Airbus είναι: Airbus, Airbus Defense και Aerospace, Airbus Group Ventures, Airbus Helicopters.

• Σειρές προϊόντων: γκάμα αεροσκαφών (πάνω από 600 τύποι θέσεων), πολιτική αεροπορία, A320, A330 A350 XWB και ναυαρχίδα A380.

• Δραστηριότητα: κατασκευή αεροσκαφών (κορυφαία του κλάδου στην αεροναυτική και στο διάστημα σε όλη την Ευρώπη)

2. Υποκαταστήματα

• Γραμμές συναρμολόγησης για κατασκευή (Ευρώπη, Κίνα και ΗΠΑ)

• Παραγωγή μηχανικών και άλλων μερών (Ευρώπη, Κίνα, Ινδία, Ρωσία, Μέση Ανατολή, Σιγκαπούρη, ΗΠΑ)

• Βάση λειτουργίας και έδρα: στις χώρες που αποτελούν τους 4 κύριους ιδιοκτήτες της (Γαλλία, Γερμανία, Ισπανία και Ηνωμένο Βασίλειο)

3. Θυγατρικές

• Airbus Group Inc. (παγκοσμίως)

• Dornier Consulting (Γερμανία)

• EADS 3 Sigma (Ελλάδα)

• EADS EFW (Γερμανία)

• OGMA (Πορτογαλία)

• Premium AEROtech (Γερμανία)

• Stelia Aerospace (Γαλλία)

4. Πληροφοριακά Συστήματα

• Συνεργασία με την IBM

• Διαδικασίες AMOS

5. Ρυθμιστικές Αρχές

• Εταιρική διακυβέρνηση της Airbus

• Διοικητικά συμβούλια και Επιτροπές

• Πρόγραμμα δεοντολογίας και συμμόρφωσης: κανόνες και υψηλά ηθικά πρότυπα που πρέπει να τηρούνται από όλους τους ενδιαφερόμενους ως βασική αρχή της εταιρείας. Αρχές ακεραιότητας βασισμένες στη δέσμευση (στους ανθρώπους, στην εταιρεία, στην εταιρική υπηκοότητα, στην οικοδόμηση εμπιστοσύνης και στην ανταπόκριση σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη).

Αναγνώριση κινδύνων

Ο όμιλος Airbus είναι μία από τις μεγαλύτερες αεροδιαστημικές εταιρείες στον κόσμο που παράγουν εμπορικά αεροπλάνα, ελικόπτερα και άλλα εξαρτήματα για αεροδιαστημικά συστήματα. Το ποσοστό των παραγόμενων εσόδων από τα 3 τμήματα έχει ως εξής: 69% από την Airbus, 21% από την Airbus Defense and Space και 10% από την Airbus Helicopters. Δεδομένων των πολύπλοκων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, με πολλαπλές θυγατρικές (Airbus Group Inc., Stelia Aerospace, Dornier Consulting κ.λπ.), έρχεται αντιμέτωπη με πλήθος επιχειρηματικών κινδύνων. Παραθέτουμε τέσσερις βασικούς τομείς κινδύνου που θα διακριθούν και θα αναλυθούν περαιτέρω.

Στρατηγικός Κίνδυνος

Η στρατηγική διαχείρισης κινδύνων επιτρέπει στις επιχειρήσεις να αυξήσουν το επίπεδο κερδοφορίας τους, επιπλέον της μείωσης της τυχόν αρνητικών οικονομικών γεγονότων. Αυτοί είναι οι κίνδυνοι προκύπτουν όταν ένας οργανισμός προσπαθεί να επιτύχει τους στρατηγικούς του στόχους, συμπεριλαμβανομένων ενδεικτικά: Κινδύνους που σχετίζονται με μελλοντικά σχέδια και στρατηγικές, τρέχουσες και μελλοντικές επιπτώσεις στρατηγικών αποφάσεων που λαμβάνονται από τη διοίκηση και προκύπτουν από δυσμενείς επιχειρηματικές αποφάσεις και έλλειψη ανταπόκρισης σε αλλαγές που συμβαίνουν στη βιομηχανία.

Εξωτερικοί κίνδυνοι

Αυτοί είναι κίνδυνοι που είναι εκτός ελέγχου της διοίκησης και οι επιπτώσεις τους κάνουν τη διοίκηση να επανεξετάζει συνεχώς τη θέση του οργανισμού.

* Περιλαμβάνονται τυχόν αλλαγές στα ισχύοντα νομικά και κανονιστικά πλαίσια που διέπουν την λειτουργία του οργανισμού, ειδικά στις μέρες μας, με την αυξανόμενη παγκόσμια κινητοποίηση σχετικά με τη βιωσιμότητα και την αειφορία, η Airbus πρέπει να συμβαδίζει με τους νέους κανόνες που εφαρμόζονται όσον αφορά τις φιλικές προς το περιβάλλον πρακτικές (όπως συγκεκριμένα επίπεδα CO2 εκπομπών και άλλα).
* Ανταγωνισμός και νέες τεχνολογίες. Η δραστηριότητα του οργανισμού χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό. Ο οργανισμός δραστηριοποιείται σε έναν εξαιρετικά ανταγωνιστικό κλάδο.
* Αλλαγές στην αγορά. Η ζήτηση για εμπορικά αεροσκάφη της Airbus υπόκειται σε εξωτερικούς παράγοντες, όπως η ανταπόκριση των αεροπορικών εταιρειών στα ταξίδια των καταναλωτών και σε τυχόν πολιτικές εντάσεις μεταξύ χωρών.

Οικονομικός κίνδυνος

Οι δραστηριότητες διαχείρισης του χρηματοοικονομικού κινδύνου του οργανισμού επικεντρώνονται στον μετριασμό των απρόβλεπτων κινδύνων της χρηματοπιστωτικής αγοράς και των πιθανών αρνητικών επιπτώσεων τους στη λειτουργική και οικονομική απόδοση του Ομίλου:

* Συναλλαγματικός κίνδυνος. Ο συναλλαγματικός κίνδυνος προκύπτει όταν μελλοντικές εμπορικές συναλλαγές ή εταιρικές δεσμεύσεις, περιουσιακά στοιχεία και υποχρεώσεις και επενδύσεις στο εξωτερικό εκφράζονται σε νόμισμα που δεν είναι το κύριο νόμισμα της οντότητας. Το μεγαλύτερο μέρος των εσόδων του Ομίλου είναι σε δολάρια ΗΠΑ, ενώ ένα μεγάλο μέρος του κόστους του πραγματοποιείται σε ευρώ και σε κάποιο βαθμό σε άλλα ξένα νομίσματα.
* Κίνδυνος επιτοκίου. Ο Όμιλος ακολουθεί μια προσέγγιση διαχείρισης περιουσιακών στοιχείων και υποχρεώσεων για να ταιριάξει το προφίλ κινδύνου των τοκοφόρων περιουσιακών στοιχείων του με εκείνα των τοκοφόρων υποχρεώσεων του. Η εναπομένουσα καθαρή έκθεση επιτοκίου διαχειρίζεται μέσω διαφόρων τύπων παραγώγων επιτοκίου, όπως συμβάσεις ανταλλαγών επιτοκίων και συμβόλαια μελλοντικής εκπλήρωσης επιτοκίων, προκειμένου να ελαχιστοποιηθούν οι κίνδυνοι και οι οικονομικές επιπτώσεις.
* Πιστωτικός κίνδυνος. Ο Όμιλος εκτίθεται σε πιστωτικό κίνδυνο στο βαθμό που οι πελάτες του δεν εκπληρώνουν τις υποχρεώσεις τους.
* Δικαστικός και νομικός κίνδυνος. Διάφορες νομικές ενέργειες, κυβερνητικές έρευνες, διαδικασίες και άλλες αξιώσεις εκκρεμούν ή ενδέχεται να ασκηθούν εναντίον του Ομίλου και θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε σημαντικές ζημιές.

Κίνδυνος διαρθρωτικών πόρων

Αυτοί οι κίνδυνοι επηρεάζουν τα δομικά συστήματα και τα συστατικά του Ομίλου. Αυτές οι δραστηριότητες διαχείρισης κινδύνων επικεντρώνονται στη διασφάλιση ότι τα συστήματα και οι διαδικασίες είναι πλήρως λειτουργικά ανά πάσα στιγμή. Εάν δεν λειτουργούν σύμφωνα με τα προβλεπόμενα, μπορούν να μειώσουν την αξία των μετόχων και να οδηγήσουν σε απώλεια του μεριδίου αγοράς (δηλαδή μεταβολές στις τιμές των μετοχών):

* Κίνδυνος συστημάτων πληροφορικής. Καθώς η εταιρεία διαθέτει πολλά σημεία παραγωγής και συναρμολόγησης σε διαφορετικές χώρες, πρέπει να διασφαλιστεί ότι χρησιμοποιείται είτε το ίδιο λογισμικό είτε υπάρχει συμβατότητα ανάμεσα στα χρησιμοποιούμενα λογισμικά.
* Ιδιοκτησία βιομηχανικών πατεντών. Ο Όμιλος κατασκευάζει αεροσκάφη και ελικόπτερα, τα οποία θα μπορούσαν να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές.
* Κίνδυνος εφοδιαστικής αλυσίδας. Ο περίπλοκος σχεδιασμός και οι διαδικασίες κατασκευής απαιτούν πολύπλοκες εργασίες και συντονισμό κατά μήκος του συνόλου της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Λειτουργικός κίνδυνος

Αυτοί οι κίνδυνοι σχετίζονται με την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα της κατανομής πόρων σύμφωνα με τις επιδόσεις και τους οικονομικούς στόχους. Περιλαμβάνουν:

* Κίνδυνος ανθρώπινου δυναμικού.
* Διακοπή λειτουργιών και αποτυχία συστημάτων. Παράδειγμα κρίσης Airbus A380, που ήταν ένα από τα μεγαλύτερα έργα της εταιρείας μέχρι σήμερα, ξεκίνησε το 2000 με σχέδιο παράδοσης για το 2005. Είχε συνολικό κόστος ανάπτυξης άνω των 12 δισ. Ευρώ, αλλά λόγω διετούς καθυστέρησης που δημιουργήθηκε από τη διαφορετική διαδικασία παραγωγής από τις δύο χώρες (Γερμανία και Γαλλία) - ελαττωματικό σχέδιο και διαφορετικό σύστημα λογισμικού που χρησιμοποιούν και οι δύο - κόστισε στην Airbus απώλεια 5 δισ. ευρώ.
* Απάτη και άλλες εγκληματικές δραστηριότητες.

Κίνδυνος συμμόρφωσης

Ο Όμιλος δραστηριοποιείται σε έναν τομέα με αυστηρά νομικά και κανονιστικά πλαίσια και έχει πολλές συναλλαγές με άλλες χώρες και με κυβερνήσεις επίσης:

* Νομικός κίνδυνος. Διάφορες νομικές αγωγές, κυβερνητικές έρευνες, διαδικασίες και άλλες αξιώσεις ενδέχεται να ασκηθούν εναντίον του Ομίλου. Ο Όμιλος συμμετέχει κατά καιρούς σε διάφορες νομικές και διαιτητικές διαδικασίες κατά τη συνήθη πορεία της λειτουργίας του.
* Ρυθμιστικός κίνδυνος. Ο Όμιλος οφείλει να συμμορφώνεται με διάφορους κανονισμούς του κλάδου.
* Διεθνής συμμόρφωση. Ο Όμιλος δραστηριοποιείται σε διαφορετικές αγορές και πρέπει να συμμορφώνεται τόσο με τη διεθνή όσο και με την τοπική νομοθεσία της κάθε χώρας.
* Κίνδυνος ποιότητας - Ο Όμιλος είναι ένας από τους κύριους κατασκευαστές αεροσκαφών στον κόσμο και πρέπει να διασφαλίσει την παραγωγή προϊόντων υψηλής ποιότητας.

Κίνδυνος χρηματοοικονομικής αναφοράς

Ο κίνδυνος να υπάρξουν ουσιώδεις ανακρίβειες στις πρακτικές αναφοράς και λογιστικής του Ομίλου:

* Κίνδυνος οικονομικών καταστάσεων. Ο όμιλος δραστηριοποιείται σε διάφορες χώρες οι οποίες χρησιμοποιούν διαφορετικά πρότυπα αναφοράς από τα ευρωπαϊκά πρότυπα ΔΠΧΑ.
* Αναντιστοιχίες μετατροπής νομισμάτων. Ο Όμιλος αντισταθμίζει τον συναλλαγματικό κίνδυνο που προκύπτει από χρηματοοικονομικά περιουσιακά στοιχεία ή υποχρεώσεις σε νομίσματα εκτός του Ευρώ, συμπεριλαμβανομένων των απαιτήσεων και των πληρωτέων λογαριασμών σε ξένο νόμισμα, καθώς και συναλλαγών χρηματοδότησης ή τίτλων σε ξένο νόμισμα.
* Σημαντικές ανακρίβειες. Οι ανακρίβειες μπορεί να προκύψουν από απάτη ή λάθη και θεωρούνται ουσιώδεις εάν, μεμονωμένα ή συνολικά, εύλογα αναμένεται ότι θα επηρεάσουν τις οικονομικές αποφάσεις των χρηστών που λαμβάνονται βάσει των οικονομικών καταστάσεων.

Βασικές Δικλείδες ασφαλείας για τον μετριασμό των εντοπισμένων κινδύνων

Μια περιγραφή του ελεγκτικού σύμπαντος της Airbus και μια αξιολόγηση αυτού του σύμπαντος μας βοήθησαν να εντοπίσουμε τους βασικούς κινδύνους που ενδέχεται να αντιμετωπίσει η εταιρεία. Είναι συνεπώς σημαντικό να εξετάσουμε τις δικλείδες ασφαλείας που πρέπει να τεθούν σε εφαρμογή προκειμένου να μετριάσουν τους εντοπισμένους πιθανούς κινδύνους.

Δικλείδες ασφαλείας που σχετίζονται με τον μετριασμό του στρατηγικού κινδύνου

* Επικοινωνία και διαμοιρασμός πληροφοριών σε όλο τον οργανισμό (Intranet, μηνιαίο / τριμηνιαίο ενημερωτικό δελτίο, email κτλ.)
* Αντιμετώπιση των «σιλό» διαχείρισης κινδύνων, καθώς ο κίνδυνος σε μια περιοχή θα μπορούσε να επηρεάσει και να αφορά και άλλες περιοχές
* Ύπαρξη δήλωσης της διοίκησης για την επιθυμία ανάληψης κινδύνων
* Προσδιορισμός των πιθανών θετικών συνεπειών των κινδύνων καθώς ένας κίνδυνος μπορεί να μετατραπεί σε ευκαιρία και η κίνδυνοι είναι εγγενείς σε έναν οργανισμό που επιδιώκει τις ευκαιρίες και τις αλλαγές
* Παρακολούθηση και διαχείριση των κινδύνων καθώς αναπτύσσονται νέοι στρατηγικοί στόχοι, θα αναδύονται νέοι στρατηγικοί κίνδυνοι

Δικλείδες ασφαλείας που σχετίζονται με τον μετριασμό του λειτουργικού κινδύνου

* Το τμήμα δικλείδων ασφαλείας θα πρέπει να τηρεί κώδικα διαδικασιών
* Ο κώδικας διαδικασιών πρέπει να ακολουθείται αυστηρά από τους εργαζόμενους είτε σε υποκαταστήματα που ασχολούνται με πελάτες είτε σε back office που ασχολούνται με καθημερινές συναλλαγές.

Δικλείδες ασφαλείας που σχετίζονται με τον μετριασμό του κινδύνου συμμόρφωσης

* Η υπηρεσία κανονιστικής συμμόρφωσης θα πρέπει να προσδιορίσει τους διαφορετικούς κανόνες και κανονισμούς που ισχύουν στη βιομηχανία.
* Η υπηρεσία κανονιστικής συμμόρφωσης θα πρέπει να οργανώσει εκπαιδεύσεις για το κάθε εμπλεκόμενο τμήμα.
* Οι ποιοτικοί έλεγχοι για τη συμμόρφωση με τους διεθνείς κανόνες πρέπει να διενεργούνται σε τακτική βάση

Δικλείδες ασφαλείας που σχετίζονται με τον περιορισμό του κινδύνου χρηματοοικονομικής αναφοράς

* Διενέργεια ετήσιων ελέγχων από εξωτερικούς ελεγκτές. Ακολούθως, οι εξωτερικοί ελεγκτές θα εκφράσουν γνώμη σχετικά με το εάν ή όχι ήταν οι οικονομικές καταστάσεις προετοιμάστηκαν σύμφωνα με το καθορισμένο πλαίσιο.
* Εισαγωγή δικλείδων ασφαλείας για τον προσδιορισμό του δυνητικού κινδύνου ανακρίβειας των οικονομικών καταστάσεων από τις δαπάνες για έρευνα και ανάπτυξης, από ταενσώματα και άυλα περιουσιακά στοιχεία μακράς διάρκειας ζωής κτλ.

Παρακάτω παρουσιάζουμε έναν πίνακα που αντικατοπτρίζει τους διαφορετικούς κινδύνους που έχουμε εντοπίσει για την Airbus. Προχωρούμε στην κατηγοριοποίησή τους με βάση τον αντίκτυπο και την πιθανότητα.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Επίπτωση | Πιθανότητα | | | | |
|  | Ασήμαντη | Ελάχιστη | Μέτρια | Πιθανή | Πολύ πιθανή |
| Πολύ σημαντική |  |  | Κίνδυνος εφοδιαστικής αλυσίδας |  |  |
| Σημαντική |  | Σημαντικές ανακρίβειες | Ρυθμιστικός κίνδυνος | Κίνδυνος ανθρώπινου δυναμικού |  |
| Μέτρια |  | Συναλλαγματικός κίνδυνος |  | Νομικός κίνδυνος |  |
| Ελάχιστη |  | Ιδιοκτησία βιομηχανικών πατεντών |  |  |  |
| Ασήμαντη |  |  |  |  |  |

Κλίμακα αξιολόγησης Επίπτωσης

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | Ασήμαντη | Λιγότερο από 1εκ ευρώ |
| 2 | Ελάχιστη | 1εκ-10εκ ευρώ |
| 3 | Μέτρια | 10εκ-50εκ ευρώ |
| 4 | Σημαντική | 50εκ-200εκ ευρώ |
| 5 | Πολύ σημαντική | Περισσότερα από 200 εκ ευρώ |

Πλάνο ελέγχων

Με βάση τα παραπάνω, καταλήξαμε σε ένα πλάνο ελέγχων της μονάδας εσωτερικού ελέγχου της. Έχουμε επίσης συμπεριλάβει ένα λεπτομερές πρόγραμμα σχετικά με τις απαιτήσεις στελέχωσης για την μοάδα εσωτερικού ελέγχου.

Στόχοι ελέγχου: Η διασφάλιση ότι ο οργανισμός έχει εγκαταστήσει επαρκείς δικλείδες ασφαλείας οι οποίες λειτουργούν αποτελεσματικά.

Εύρος ελέγχου: Ο έλεγχος θα επικεντρωθεί στις ακόλουθες ενότητες:

1. Διαδικασία χρηματοοικονομικής πληροφόρησης

2. Λειτουργίες

3. Συμμόρφωση

4. Ανθρώπινοι πόροι

5. Συστήματα πληροφορικής

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Αφορά** | **Έτος** | **Ελεγχόμενη μονάδα/Σημείο εστίασης** | **Προϋπολογισθείσες ώρες** | **Περίοδο ολοκλήρωσης** |
| **Α** |  | **Διαδικασία χρηματοοικονομικής πληροφόρησης** |  |  |
| Α1 | 20ΧΧ | Γενική λογιστική | 17 | 1ο τρίμηνο |
| Α2 | 20ΧΧ | Μισθοδοσία | 16 | 1ο τρίμηνο |
| Α3 | 20ΧΧ | Οικονομικές καταστάσεις | 30 | 1ο τρίμηνο |
| **Σύνολο** |  |  | **63** |  |
| **Β** |  | **Λειτουργίες** |  |  |
| Β1 | 20ΧΧ | Κώδικας διαδικασιών | 25 | 2ο τρίμηνο |
| Β2 | 20ΧΧ | Διαδικασίες εφαρμογής κωδίκων διαδικασιών | 12 | 2ο τρίμηνο |
| Β3 | 20ΧΧ | Προγράμματα εκπαίδευσης σε κώδικες διαδικασιών | 12 | 2ο τρίμηνο |
| **Σύνολο** |  |  | **49** |  |
| **Γ** |  | **Συμμόρφωση** |  |  |
| Γ1 | 20ΧΧ | Συμμόρφωση με πρότυπα βιομηχανίας | 12 | 3ο τρίμηνο |
| Γ2 | 20ΧΧ | Επισκόπηση υφιστάμενων δικλείδων ασφαλείας | 10 | 3ο τρίμηνο |
| Γ3 | 20ΧΧ | Επισκόπηση τεκμηρίωσης τήρησης διαδικασιών | 13 | 3ο τρίμηνο |
| **Σύνολο** |  |  | **35** |  |
| **Δ** |  | **Ανθρώπινοι πόροι** |  |  |
| Δ1 | 20ΧΧ | Επισκόπηση διαδικασιών αξιολόγησης | 14 | 4ο τρίμηνο |
| Δ2 | 20ΧΧ | Επισκόπηση διαδικασιών πρόσληψης | 15 | 4ο τρίμηνο |
| Δ3 | 20ΧΧ | Επισκόπηση διαδικασιών εκπαίδευσης | 14 | 4ο τρίμηνο |
| **Σύνολο** |  | **Συστήματα πληροφορικής** | **43** |  |
| Ε | 20ΧΧ | Έλεγχος πληροφοριακών συστημάτων | 10 | 1ο τρίμηνο |
| **Γενικό Σύνολο** |  |  | **200** |  |

Προγραμματισμένες ώρες ανά ελεγκτή και ανά τρίμηνο:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Εσωτερικός Ελεγκτής** | **1ο τρίμηνο** | **2ο τρίμηνο** | **3ο τρίμηνο** | **4ο τρίμηνο** | **Σύνολο** |
| 1 | 18.25 | 12.25 | 8.75 | 10.75 | **50** |
| 2 | 18.25 | 12.25 | 8.75 | 10.75 | **50** |
| 3 | 18.25 | 12.25 | 8.75 | 10.75 | **50** |
| 4 | 18.25 | 12.25 | 8.75 | 10.75 | **50** |
| **Συνολικές ώρες** | **73** | **49** | **35** | **43** | **200** |

UNILEVER

Εισαγωγή

Η Unilever είναι μία από τις κορυφαίες 25 παγκόσμιες εταιρείες καταναλωτικών αγαθών με περίπου 150.000 εργαζόμενους σε 70 χώρες και ένα χαρτοφυλάκιο 400 εμπορικών σημάτων διαθέσιμο σε περισσότερες από 190 χώρες, με συνολικό κύκλο εργασιών 500 δισεκατομμύρια $.

Παρακάτω, διαχωρίζουμε τις λειτουργίες της εταιρείας σε οχτώ βασικές διαδικασίες ως εξής:

|  |  |
| --- | --- |
| **Επίπεδο διαδικασιών 1** | **Επίπεδο διαδικασιών 2** |
| Μάρκετινγκ | Στρατηγικός σχεδιασμός |
|  | Διαχείριση brands |
|  | Διαχείριση πελατών |
| Ανθρώπινοι πόροι | Προσλήψεις |
|  | Αξιολόγηση απόδοσης |
|  | Συμμόρφωση με εργασιακή νομοθεσία |
| Ασφάλεια | Μέτρα φυσικής ασφαλείας |
|  | Υποστήριξη πληροφοριακών συστημάτων |
| Βιωσιμότητα | Κλιματική αλλαγή |
|  | Πλαστικές συσκευασίες |
| Πωλήσεις | Διανομή προϊόντων |
|  | Διατήρηση πελατών |
| Χρηματοοικονομικά | Διαχείριση διαθεσίμων |
|  | Οικονομικές και πολιτικές αστάθειες |
|  | Απαιτήσεις |
|  | Διαχείριση πληρωτέων λογαριασμών |
| Προμήθειες | Διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας |
|  | Προστασία πνευματικής ιδιοκτησίας |
|  | Διαδικασίες προμηθειών |
| Ποιότητα προϊόντων | Ποιότητα και ασφάλεια αποθεμάτων |
|  | Σύστημα διαχείρισης αποθεμάτων |
|  | Σχεδιασμός προϊόντων και σημάτων τους |

Στην συνέχεια, έπεται η αναγνώριση των βασικών κινδύνων που επηρεάζουν την επίτευξη των στόχων του οργανισμού στο πλαίσιο των βασικών διαδικασιών και των ενδεικτικών δικλείδων ασφαλείας γιια την αντιμετώπισή τους, καθώς και ενδεικτικά ελεγκτικά βήματα ανά κίνδυνο που δύναται να προβεί η μονάδα εσωτερικού ελέγχου:

Επίπεδο διαδικασιών 1: Μάρκετινγκ

Επίπεδο διαδικασιών 2: Στρατηγικός σχεδιασμός

Ενδεικτικοί κίνδυνοι:

* Κακή επιλογή στρατηγικής μάρκετινγκ.
* Αποτυχία καμπανιών μάρκετινγκ.
* Υπερεκτίμηση των δαπανών μάρκετινγκ.

Ενδεικτικές δικλείδες ασφαλείας:

* Ύπαρξη τμήματος μάρκετινγκ με σαφώς καθορισμένους στόχους, με αποτελεσματική δομή και με ξεκάθαρες γραμμές αναφοράς.
* Οι προϋπολογισμοί των δαπανών μάρκετινγκ ορίζονται για κάθε προϊόν ή ομάδα προϊόντων.

Ενδεικτικά ελεγκτικά βήματα:

* Επαλήθευση αν οι καμπάνιες μάρκετινγκ ευθυγραμμίζονται με τη στρατηγική της εταιρείας.
* Σύγκριση των εξόδων μάρκετινγκ με τον προϋπολογισμό διαφήμισης και επιβεβαίωση ότι τυχόν διακυμάνσεις έχουν διερευνηθεί πλήρως από τη διοίκηση.

Επίπεδο διαδικασιών 1: Μάρκετινγκ

Επίπεδο διαδικασιών 2: Διαχείριση brands

Ενδεικτικοί κίνδυνοι:

* Κίνδυνος κακής φήμης λόγω κακών συμπεριφορών των εργαζομένων της εταιρείας.
* Αλλαγή στις προτιμήσεις των πελατών.

Ενδεικτικές δικλείδες ασφαλείας:

* Η εταιρεία διαθέτει λειτουργικό σύστημα έγκαιρης προειδοποίησης επέλευσης ανεπιθύμητων σχετικών γεγονότων.
* Συνεχής επιμέτρηση της φήμης της εταιρείας και των προϊόντων της.
* Περιοδικές αξιολογήσεις της υφιστάμενης κατάστασης ανά προϊόν και αγορά.
* Τα ποσοστά διατήρησης πελατών καταγράφονται και παρακολουθούνται ανά προϊόν και ανά αγορά.

Ενδεικτικά ελεγκτικά βήματα:

* Έλεγχος εάν τα τυχόν σχετικές δυσλειτουργίες που έχουν εντοπιστεί, τεκμηριώνονται και επιμετρούνται οι επιπτώσεις τους.

Επίπεδο διαδικασιών 1: Μάρκετινγκ

Επίπεδο διαδικασιών 2: Διαχείριση πελατών

Ενδεικτικοί κίνδυνοι:

* Κίνδυνος αποτυχίας του οργανισμού να παραδώσει αυτό που υποσχέθηκε και να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των πελατών
* Έλλειψη πραγματικής ενσωμάτωσης συστημάτων διαχείρισης των σχέσεων του οργανισμού με τους πελάτες.
* Αλλαγές στις προτιμήσεις των πελατών.

Ενδεικτικές δικλείδες ασφαλείας:

* Το προσωπικό εξυπηρέτησης πελατών εκπαιδεύεται στον εντοπισμό των αναγκών των πελατών.
* Η ικανοποίηση των πελατών επιμετράται και αναφέρεται περιοδικά.
* Τα ποσοστά διατήρησης πελατών καταγράφονται και παρακολουθούνται ανά προϊόν και ανά αγορά.

Ενδεικτικά ελεγκτικά βήματα:

* Επαληθεύστε εάν υπάρχει πρόγραμμα εκπαίδευσης επί των στρατηγικών προώθησης προϊόντων.
* Έλεγχος εάν τα άτομα που είναι υπεύθυνα για την εκπαίδευση είναι κατάλληλα διαπιστευμένα και προσφέρουν υπηρεσίες εκπαίδευσης που απαιτεί ο οργανισμός.
* Έλεγχος εάν τα μέτρα απόδοσης επί της εξυπηρέτησης πελατών συγκρίνονται εσωτερικά με ιστορικά στοιχεία ή έναντι άλλων ομοειδών οργανισμών.
* Έλεγχος ότι οι περιπτώσεις χαμένων πελάτες του οργανισμού ερευνώνται προκειμένου να προσδιοριστούν οι ανάγκες και οι προσδοκίες τους και οι λόγοι που αυτά δεν ικανοποιήθηκαν από τον οργανισμό.

Επίπεδο διαδικασιών 1: Ανθρώπινοι πόροι

Επίπεδο διαδικασιών 2: Προσλήψεις

Ενδεικτικοί κίνδυνοι:

* Ασυνεπείς και ανόμοιες διαδικασίες πρόσληψης.
* Αποτυχία ορισμού με σαφήνεια της περιγραφής της θέσης εργασίας για την οποία ο οργανισμός αναζητάει υποψήφιο/α.
* Στελέχη του οργανισμού που δεν έχουν εκπαιδευτεί στη διενέργεια συνεντεύξεων προσλήψεων.

Ενδεικτικές δικλείδες ασφαλείας:

* Ύπαρξη πλήρους και ενημερωμένου στρατηγικού σχεδίου που προσδιορίζει όλες τις ανάγκες του οργανισμού σε ανθρώπινους πόρους.
* Η λειτουργία ανθρώπινου δυναμικού έχει Πολιτικές που καλύπτουν τις μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού σε εργατικό δυναμικό.
* Ύπαρξη διαδικασιών εκπαίδευσης των στελεχών στην διενέργεια συνεντεύξεων υποψηφίων για την κάλυψη θέσεων εργασίας

Ενδεικτικά ελεγκτικά βήματα:

* Έλεγχος ότι τα κριτήρια επιλογής για την κάλυψη θέσεων εργασίας έχουν καθοριστεί για να προσελκύουν υποψήφιους εργαζομένους υψηλής ποιότητας.
* Έλεγχος εάν τα άτομα που είναι υπεύθυνα για την εκπαίδευση είναι κατάλληλα διαπιστευμένα να προσφέρουν υπηρεσίες εκπαίδευσης που απαιτεί ο οργανισμός.

Επίπεδο διαδικασιών 1: Ανθρώπινοι πόροι

Επίπεδο διαδικασιών 2: Αξιολόγηση απόδοσης

Ενδεικτικοί κίνδυνοι:

* Έλλειψη υποστήριξης της διαδικασίας αξιολόγησης της απόδοσης από τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη.
* Ύπαρξη εργαζομένων οι οποίοι δεν δύνανται να εκπληρώσουν τα καθήκοντα της θέσης εργασίας που κατέχουν.

Ενδεικτικές δικλείδες ασφαλείας:

* Όλοι οι εργαζόμενοι έχουν λάβει σαφείς οδηγίες για τους ρόλους και τους στόχους που πρέπει να επιτύχουν στο πλαίσιο άσκησης των καθηκόντων της θέσης εργασίας που κατέχουν.
* Όλοι οι εργαζόμενοι λαμβάνουν κατάλληλη και επαρκή εκπαίδευση για να εκπληρώσουν τα καθήκοντα της θέσης εργασίας που κατέχουν.

Ενδεικτικά ελεγκτικά βήματα:

* Έλεγχος ότι όλοι οι εργαζόμενοι έλαβαν feedback σχετικά με την απόδοσή τους και τις προτάσεις βελτίωσης τους, μέσω της ύπαρξης γραπτής και τεκμηριωμένης σχετικής διαδικασίας.

Επίπεδο διαδικασιών 1: Ανθρώπινοι πόροι

Επίπεδο διαδικασιών 2: Συμμόρφωση με εργασιακή νομοθεσία

Ενδεικτικοί κίνδυνοι:

* Μη ασφαλείς συνθήκες εργασίας.
* Αποτυχία παροχής από τον οργανισμό των συμφωνημένων παροχών ή επιδομάτων στους εργαζόμενους.

Ενδεικτικές δικλείδες ασφαλείας:

* Όλες οι εγκαταστάσεις του οργανισμού πληρούν τα διεθνή σχετικά πρότυπα και συμμορφώνονται με κανονισμούς σχετικά με την υγιεινή και την ασφάλεια στην εργασία.
* Όλο το προσωπικό καλύπτεται από ασφαλιστήρια συμβόλαιο αποζημίωσης σε περίπτωση εργατικών ατυχημάτων.
* Όλοι οι εργαζόμενοι αμείβονται σύμφωνα με τα ισχύοντα νομικά και κανονιστικά εργατικά πλαίσια και ο οργανισμός τηρεί διαδικασίες παρακολούθησης της συμμόρφωσης του με αυτά.

Ενδεικτικά ελεγκτικά βήματα:

* Επιβεβαίωση ότι όλες οι εγκαταστάσεις του οργανισμού πληρούν τα διεθνή σχετικά πρότυπα και συμμορφώνονται με κανονισμούς σχετικά με την υγιεινή και την ασφάλεια στην εργασία.
* Λήψη δείγματος εργαζομένων προκειμένου να επαληθευτεί ότι οι εργαζόμενοι αμείβονται σύμφωνα με τα ισχύοντα νομικά και κανονιστικά εργατικά πλαίσια και ο οργανισμός τηρεί διαδικασίες παρακολούθησης της συμμόρφωσης του με αυτά.

Επίπεδο διαδικασιών 1: Ασφάλεια

Επίπεδο διαδικασιών 2: Μέτρα φυσικής ασφαλείας

Ενδεικτικοί κίνδυνοι:

* Κλοπές σε καταστήματα
* Κλοπή σε πελάτες
* Καταστροφή προϊόντων από πελάτες σε καταστήματα

Ενδεικτικές δικλείδες ασφαλείας:

* Εγκατάσταση κλειστού κυκλώματος καμερών σε ζωτικούς χώρους κάθε καταστήματος καθώς και στην είσοδο και στο ταμείο.
* Αποτελεσματικό σύστημα επικοινωνίας για το προσωπικό ασφαλείας.
* Διενέργεια απογραφής κάθε καταστήματος σε τακτικά διαστήματα.
* Διατήρηση επαρκούς επίπεδου αποθεμάτων για την αντικατάσταση κατεστραμμένων προϊόντων.

Ενδεικτικά ελεγκτικά βήματα:

* Επιτόπια παρατήρηση στα καταστήματα για να εξακριβωθεί αν το κλειστό κύκλωμα καμερών είναι εγκατεστημένο σε σωστά μέρη, έτσι ώστε να καλύπτουν όλες τις πιθανές περιοχές κινδύνου. Επίσης, έλεγχος ότι υπάρχει αίθουσα ελέγχου με ένα μέλος της ομάδας ασφαλείας που επιβλέπει τις κάμερες ασφαλείας.
* Επισκόπηση του προσωπικού ασφαλείας σχετικά με το αν διαθέτουν τον κατάλληλο εξοπλισμό για επικοινωνία και αποτροπή πιθανών παραβιάσεων ασφαλείας.
* Επιβεβαίωση ότι οι υπάλληλοι των καταστημάτων τηρούν διαδικασία απογραφών και ότι υπάρχει λίστα των ειδών προς απογραφή. Επιβεβαίωση της ύπαρξης τεκμηριώσεων για τις ολοκληρωμένες απογραφές καταστημάτων.
* Έλεγχος αν υπάρχουν αφίσες σε όλα τα καταστήματα καθώς και αναρτήσεις στον ιστότοπο του οργανισμού με λεπτομέρειες σχετικά με τις Πολιτικές και τα πρόστιμα στην περίπτωση που οι πελάτες έκλεβαν ή προκαλούσαν ζημιά στα εμπορεύματα του καταστήματος.

Επίπεδο διαδικασιών 1: Ασφάλεια

Επίπεδο διαδικασιών 2: Υποστήριξη πληροφοριακών συστημάτων

Ενδεικτικοί κίνδυνοι:

* Κυβερνοεπίθεση
* Απώλεια ευαίσθητων δεδομένων πελατών

Ενδεικτικές δικλείδες ασφαλείας:

* Επίπεδα ασφάλειας δεδομένων.
* Ενημερώσεις συστήματος και εφαρμογών.
* Διαχείριση κωδικού πρόσβασης.
* Ενημερώσεις επιχειρησιακών συστημάτων και εφαρμογών.

Ενδεικτικά ελεγκτικά βήματα:

* Έλεγχος του τρόπου με τον οποίο δεδομένα και πληροφορίες διαμοιράζονται στον οργανισμό, εστιάζοντας ιδιαίτερα στον τρόπο με τον οποίο τα εμπιστευτικά εταιρικά δεδομένα προστατεύονται από τον οργανισμό.
* Επιβεβαίωση ότι η διαδικασία που ακολουθείται για τη δημιουργία κωδικών πρόσβασης είναι επαρκής και αποτελεσματική.
* Έλεγχος της αποτελεσματικότητας των τείχους προστασίας και των συστημάτων παρακολούθησης απειλών
* Επιβεβαίωση ότι ο οργανισμός τηρεί περιοδικό πρόγραμμα δοκιμών ελέγχου πρόσβασης.
* Αξιολόγηση της υπηρεσίας κανονιστικής συμμόρφωσης του οργανισμού ως προς την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα του προγράμματος συμμόρφωσης με νομικά και κανονιστικά πλαίσια προστασίας δεδομένων.
* Έλεγχος και αξιολόγηση του πλαισίου διακυβέρνησης της ασφάλειας των πληροφοριών του οργανισμού.

Επίπεδο διαδικασιών 1: Βιωσιμότητα

Επίπεδο διαδικασιών 2: Κλιματική αλλαγή

Ενδεικτικοί κίνδυνοι:

* Ποιότητα νερού
* Αύξηση των τιμών πρώτων υλών και συσκευασίας ή μειωμένη διαθεσιμότητα αυτών.

Ενδεικτικές δικλείδες ασφαλείας:

* Σύσταση ομάδας για την παρακολούθηση των συνεπειών της κλιματικής αλλαγής και για τον σχεδιασμό μέτρων πρόληψης.
* Ελαχιστοποίηση των εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα.
* Παρακολούθηση των τάσεων στη διαθεσιμότητα και την τιμολόγηση πρώτων υλών λόγω των επιπτώσεων της κλιματικής αλλαγής.
* Τροποποίηση προγράμματος παραγωγής για να διασφαλιστεί η συνεχής διαθεσιμότητα των απαιτούμενων υλικών.

Ενδεικτικά ελεγκτικά βήματα:

* Αξιολόγηση της επάρκειας, της αποτελεσματικότητας, της σκοπιμότητας και της αξιοπιστίας των μέτρων πρόληψης έναντι της κλιματικής αλλαγής.
* Προσδιορισμός και αξιολόγηση των εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα για την παραγωγή των προϊόντων.
* Προσδιορισμός του αν η παραγωγή των προϊόντων θα μπορούσε να επιτευχθεί με την χρήση ανακυκλώσιμων υλικών.
* Έλεγχος των ετήσιων προβλέψεων για τον προσδιορισμού του αν και σε ποιο βαθμό περιλαμβάνουν και λαμβάνουν υπόψη τα αποτελέσματα των ερευνών αγοράς.

Επίπεδο διαδικασιών 1: Βιωσιμότητα

Επίπεδο διαδικασιών 2: Πλαστικές συσκευασίες

Ενδεικτικοί κίνδυνοι:

* Αύξηση της ποσότητας χρήσης πλαστικού

Ενδεικτικές δικλείδες ασφαλείας:

* Αύξηση της ανακύκλωσης ειδικά μετά την χρήση των προϊόντων από τους πελάτες.
* Χρήση πλαστικού που προέρχεται από ανακύκλωση.

Ενδεικτικά ελεγκτικά βήματα:

* Προσδιορισμός του αν ο οργανισμός συμμορφώνεται με τις σχετικές νομικές και κανονιστικές υποχρεώσεις.
* Επιβεβαίωση του ότι όλες οι πλαστικές συσκευασίες που χρησιμοποιούνται είναι 100% επαναχρησιμοποιήσιμες και ανακυκλώσιμες.

Επίπεδο διαδικασιών 1: Πωλήσεις

Επίπεδο διαδικασιών 2: Διανομή προϊόντων

Ενδεικτικοί κίνδυνοι:

* Καθυστερήσεις στην παράδοση προϊόντων
* Η ποιότητα των προϊόντων μειώνεται κατά την μεταφορά τους

Ενδεικτικές δικλείδες ασφαλείας:

* Σχεδιασμός ενός συστήματος κινήτρων, συμπεριλαμβανομένων επιβραβεύσεων και χρηματικών ποινών σε περίπτωση καθυστερήσεων
* Διαδικασίες ελέγχου της ποιότητας του προϊόντος πριν και μετά την μεταφορά έναντι προκαθορισμένων κριτηρίων.

Ενδεικτικά ελεγκτικά βήματα:

* Επαλήθευση της ύπαρξης τεκμηρίωσης για τις ημερομηνίες που οι προμηθευτές πραγματοποίησαν τις παραδόσεις στους πελάτες.
* Επιβεβαίωση ότι το προσωπικό ελέγχει την ποιότητα των προϊόντων πριν και μετά την μεταφορά έναντι προκαθορισμένων κριτηρίων.
* Επιβεβαίωση ότι η τεκμηρίωση με τα αναμενόμενα κριτήρια ποιότητας των εμπορευμάτων γίνεται γνωστή στον οδηγό.

Επίπεδο διαδικασιών 1: Πωλήσεις

Επίπεδο διαδικασιών 2: Διατήρηση πελατών

Ενδεικτικοί κίνδυνοι:

* Αποτυχία διατήρησης ισχυρών σχέσεων με τους πελάτες

Ενδεικτικές δικλείδες ασφαλείας:

Προσδιορισμός των μεταβαλλόμενων συνηθειών των πελατών

Δημιουργία ισχυρών σχέσεων με νέες κατηγορίες πελατών, όπως τους πελάτες του οργανισμού που εξυπηρετούνται μέσω του ηλεκτρονικού εμπορίου.

Ενδεικτικά ελεγκτικά βήματα:

Επισκόπηση της διαδικασίας αναγνώρισης και διαχείρισης των αναγκών των πελατών και αξιολόγηση της επάρκειας και της αποτελεσματικότητάς της.

Επίπεδο διαδικασιών 1: Χρηματοοικονομικά

Επίπεδο διαδικασιών 2: Διαχείριση διαθεσίμων

Ενδεικτικοί κίνδυνοι:

* Κίνδυνος ρευστότητας
* Μη αναμενόμενες φορολογικές υποχρεώσεις

Ενδεικτικές δικλείδες ασφαλείας:

* Χρήση μέσων χρηματοοικονομικής αντιστάθμισης για τη διαχείριση των χρηματοδοτικών ανοιγμάτων.
* Οι θυγατρικές εταιρείες σε διάφορες χώρες να δανείζονται σε τοπικό νόμισμα, εκτός εάν απαγορεύονται από τα ισχύοντα νομικά και κανονιστικά πλαίσια.
* Τα διαθέσιμα θα πρέπει να παρακολουθούνται τακτικά.
* Ο οργανισμός, μέσω της κεντρικής φορολογικής υπηρεσίας του συντονίζει και παρέχει γενικές οδηγίες μέσω επίσημων διαδικασιών για την παρακολούθηση της συμμόρφωσης με τις φορολογικές αρχές.
* Υπάρχει ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο διακυβέρνησης των φορολογικών κινδύνων που καθορίζει τις δικλείδες ασφαλείας για την εκτίμηση και την παρακολούθηση του φορολογικού κινδύνου για άμεσους και έμμεσους φόρους.
* Παρακολούθηση των προτεινόμενων αλλαγών στη φορολογική νομοθεσία και διασφάλιση ότι λαμβάνονται υπόψη σε μελλοντικά επιχειρηματικά πλάνα.

Ενδεικτικά ελεγκτικά βήματα:

* Επιβεβαίωση των εκτιμήσεων των μέσων αντιστάθμισης μέσω τρίτων πηγών.
* Συλλογή ανεξάρτητων δεδομένων για την αντικειμενική εκτίμηση χρησιμοποιώντας διάφορες τεχνικές και μοντέλα.
* Διενέργεια ανεξάρτητης εκτίμησης από τρίτο μέρος.
* Επιβεβαίωση, σε δείγμα συναλλαγών, της εκπλήρωσης της αρχής του «arms’ length transactions».

Επίπεδο διαδικασιών 1: Χρηματοοικονομικά

Επίπεδο διαδικασιών 2: Οικονομικές και πολιτικές αστάθειες

Ενδεικτικοί κίνδυνοι:

* Αρνητική επίδραση στην κερδοφορία του οργανισμού

Ενδεικτικές δικλείδες ασφαλείας:

* Η διαφοροποίηση του χαρτοφυλακίου και της γεωγραφικής εμβέλειας του οργανισμού βοηθά στον μετριασμό της έκθεσης σε κάθε τοπικό κίνδυνο.
* Η ευελιξία στο επιχειρηματικό μοντέλο του οργανισμού επιτρέπει την προσαρμογή του χαρτοφυλακίου και την ταχεία ανταπόκριση στην ανάπτυξη νέων προσφορών που ταιριάζουν στις μεταβαλλόμενες ανάγκες των καταναλωτών και των πελατών κατά τη διάρκεια οικονομικής ύφεσης.
* Έγκαιρη αναπροσαρμογή των προβλέψεων για τα οικονομικά αποτελέσματα του οργανισμού και τις ταμειακές ροές και των επενδυτικών προτεραιοτήτων, όποτε οι συνθήκες το επιβάλλουν.

Ενδεικτικά ελεγκτικά βήματα:

* Επαναυπολογισμός των προβλεπόμενων οικονομικών αποτελεσμάτων που δημοσιεύθηκαν από τον οργανισμό και σύγκριση με τα στοιχεία του προηγούμενου έτους.
* Επισκόπηση και έλεγχος της διαδικασίας χρηματοοικονομικής πληροφόρησης του οργανισμού.

Επίπεδο διαδικασιών 1: Χρηματοοικονομικά

Επίπεδο διαδικασιών 2: Απαιτήσεις

Ενδεικτικοί κίνδυνοι:

* Κίνδυνος αθέτησης πληρωμών υποχρεώσεων πελατών του οργανισμού.
* Αύξηση των επισφαλών απαιτήσεων.
* Υπερτίμηση και υποτίμηση υπολοίπου απαιτήσεων πελατών.

Ενδεικτικές δικλείδες ασφαλείας:

* Περιοδικές συμφωνίες των λογαριασμών προμηθευτών.
* Ενημέρωση όρων συμβάσεων με πελάτες

Ενδεικτικά ελεγκτικά βήματα:

* Συμφωνία υπολοίπων προμηθευτών με καρτέλες προμηθευτών και με τα σχετικά παραστατικά.
* Επανεκτέλεση της συμφωνίας των υπολοίπων των προμηθευτών.

Επίπεδο διαδικασιών 1: Χρηματοοικονομικά

Επίπεδο διαδικασιών 2: Διαχείριση πληρωτέων λογαριασμών

Ενδεικτικοί κίνδυνοι:

* Εξουσιοδοτήσεις και εγκρίσεις.
* Διπλές πληρωμές και μερική πληρωμή τιμολογίων.
* Λανθασμένα υπόλοιπα πληρωτέων λογαριασμών.

Ενδεικτικές δικλείδες ασφαλείας:

* Διαχωρισμός καθηκόντων και δημιουργία επιπέδων έγκρισης.
* Συμφωνία λογαριασμών προμηθευτών.

Ενδεικτικά ελεγκτικά βήματα:

Έλεγχος των extrait των τραπεζικών λογαριασμών προκειμένου να επιβεβαιωθεί ότι τιμολόγια προμηθευτών δεν πληρώνονται δύο φορές.

Επανεκτέλεση του υπολογισμού των πληρωτέων λογαριασμών και συμφωνία με τα υπόλοιπα των αναλυτικών καθολικών.

- Επιβεβαίωση της ύπαρξης υπογραφών έγκρισης στα προς πληρωμή παραστατικά.

Επίπεδο διαδικασιών 1: Προμήθειες

Επίπεδο διαδικασιών 2: Διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας

Ενδεικτικοί κίνδυνοι:

* Ποιότητα και συνέπεια υλικών που λαμβάνονται από τους «κρίκους» της εφοδιαστικής αλυσίδας.
* Λάθος μοντέλο πρόβλεψης της ζήτησης.

Ενδεικτικές δικλείδες ασφαλείας:

* Προμήθεια εξοπλισμού και λογισμικού δοκιμών προϊόντων που λαμβάνονται από τους «κρίκους» της εφοδιαστικής αλυσίδας.
* Το τμήμα διαχείρισης λειτουργιών παρέχει λεπτομερείς προδιαγραφές στην λειτουργία προμηθειών προκειμένου να τις επικοινωνήσει στους προμηθευτές.
* Τήρηση διαδικασίας επιλογής και διαχείρισης των σχέσεων με προμηθευτές.
* Το μοντέλο πρόβλεψης πρέπει να ενσωματώνει τις τάσεις της αγοράς και τις επικρατούσες οικονομικές συνθήκες.

Ενδεικτικά ελεγκτικά βήματα:

* Επισκόπηση επάρκειας της διαδικασίας επιλογής και διαχείρισης των σχέσεων με προμηθευτές.
* Έλεγχος και επιβεβαίωση ότι εξοπλισμός και το λογισμικό δοκιμών προϊόντων που λαμβάνονται από τους «κρίκους» της εφοδιαστικής αλυσίδας λειτουργεί σύμφωνα με τις προδιαγραφές και καλύπτει τις απαιτήσεις του οργανισμού.

Επίπεδο διαδικασιών 1: Προμήθειες

Επίπεδο διαδικασιών 2: Προστασία πνευματικής ιδιοκτησίας

Ενδεικτικοί κίνδυνοι:

* Απώλεια πνευματικής ιδιοκτησίας.
* Μη ειδικευμένο προσωπικό λειτουργίας προμηθειών.

Ενδεικτικές δικλείδες ασφαλείας:

* Έλεγχος των συμβάσεων για διπλώματα ευρεσιτεχνίας και άδειες.
* Παροχή κατάλληλων κριτήριων στη λειτουργία ανθρώπινου δυναμικού για προσλήψεις στην λειτουργία προμηθειών.

Ενδεικτικά ελεγκτικά βήματα:

* Συλλογή συμβάσεων πνευματικής ιδιοκτησίας για να προσδιοριστεί η υπολειπόμενη ωφέλιμη ζωή των διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας και των αδειών.

Επίπεδο διαδικασιών 1: Προμήθειες

Επίπεδο διαδικασιών 2: Διαδικασίες προμηθειών

Ενδεικτικοί κίνδυνοι:

* Επιλογή λανθασμένων προμηθευτών.
* Οι βασικοί προμηθευτές με τους οποίους συνεργάζεται ο οργανισμός ενδέχεται να υποβάλουν αίτηση πτώχευσης.
* Παράκαμψη των δικλείδων ασφαλείας στη διαδικασία παραγγελίας.

Ενδεικτικές δικλείδες ασφαλείας:

* Διενέργεια due diligence για βασικούς προμηθευτές του οργανισμού τόσο κατά το στάδιο σύναψης συνεργασίας του οργανισμού μαζί τους όσο και σε τακτικά περιοδικά διαστήματα.
* Λήψη τραπεζικών εγγυήσεων από βασικούς προμηθευτές.
* Σύνταξη και τήρηση πίνακα εξουσιοδοτήσεων και εγκρίσεων.

Ενδεικτικά ελεγκτικά βήματα:

* Επισκόπηση της λίστας των εγκεκριμένων προμηθευτών του οργανισμού και των διαδικασιών επικαιροποίησής της.
* Έλεγχος της ύπαρξης συνεργασίας (μέσω επισκόπησης των παραστατικών) με τους προμηθευτές που περιλαμβάνονται στην λίστα εγκεκριμένων προμηθευτών.
* Επισκόπηση της διαδικασίας υποβολής προσφοράς και διενέργειας διαγωνισμού προμηθειών του οργανισμού και επιβεβαίωση της ύπαρξης των απαραίτητων εγκρίσεων σε κάθε βήμα της.

Επίπεδο διαδικασιών 1: Ποιότητα προϊόντων

Επίπεδο διαδικασιών 2: Ποιότητα και ασφάλεια αποθεμάτων

Ενδεικτικοί κίνδυνοι:

* Μόλυνση Προϊόντων
* Ανθρώπινο σφάλμα και αστοχία εξοπλισμού
* Κλοπή και απώλεια αποθεμάτων

Ενδεικτικές δικλείδες ασφαλείας:

* Δοκιμές προϊόντων και εγκατάσταση προηγμένων συστημάτων αποθήκευσης αποθεμάτων.
* Εκπαίδευση και επίβλεψη του σχετικού προσωπικού.
* Εγκατάσταση κλειστού κυκλώματος καμερών στους αποθηκευτικούς χώρους του οργανισμού.

Ενδεικτικά ελεγκτικά βήματα:

* Επιθεώρηση των αποθηκευτικών χώρων του οργανισμού σχετικά με τις διαδικασίες λειτουργίας τους και επισκόπηση τυχόν δοκιμών επί της ποιότητας των προϊόντων.
* Συλλογή παραστατικών που σχετίζονται με πληρωμές εκπαίδευσης του προσωπικού και σύγκριση με τις συμβάσεις με παρόχους υπηρεσιών εκπαίδευσης.
* Επιβεβαίωση της ύπαρξης, της ορθής λειτουργίας και της συμμόρφωσης του κλειστού κυκλώματος καμερών στους αποθηκευτικούς χώρους του οργανισμού με τα ισχύοντα νομικά και κανονιστικά πλαίσια.

Επίπεδο διαδικασιών 1: Ποιότητα προϊόντων

Επίπεδο διαδικασιών 2: Σύστημα διαχείρισης αποθεμάτων

Ενδεικτικοί κίνδυνοι:

* Ανακριβείς προβλέψεις ζήτησης
* Ασυμφωνία μεταξύ λογιστικού και φυσικού επιπέδου αποθεμάτων
* Αποτυχία του συστήματος διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας

Ενδεικτικές δικλείδες ασφαλείας:

* Έλεγχος ορθότητας ερωτηματολογίου που χρησιμοποιείται για έρευνες αγοράς καθώς και της μεθοδολογίας για τον υπολογισμό των προβλέψεων ζήτησης.
* Τα μοντέλα πρόβλεψης πρέπει να ενσωματώνουν τυχόν προσφορές του οργανισμού σε προϊόντα του και την απόδοση-κερδοφορία-ζήτηση του εκάστοτε προϊόντος.
* Το μοντέλο πρόβλεψης πρέπει να ενσωματώνει τις επικρατούσες οικονομικές τάσεις.
* Παραμετροποίηση του λογιστικού συστήματος παρακολούθησης των αποθεμάτων προκειμένου να μην δημιουργεί διαφορές σε σχέση με το επίπεδο των φυσικών αποθεμάτων. Εντοπισμός των αποκλίσεων, εντοπισμός των αιτιών απόκλισης και διόρθωσή τους.

Ενδεικτικά ελεγκτικά βήματα:

* Τοποθεσία εικονικών παραγγελιών στο σύστημα προκειμένου να διαπιστωθεί η ροή των σχετικών εργασιών.
* Επιβεβαίωση ύπαρξης ερωτηματολογίου έρευνας αγοράς και αξιολόγηση του.
* Αξιολόγηση της χρησιμοποιούμενης μεθοδολογίας για την εκπόνηση προβλέψεων ζήτησης.

Επίπεδο διαδικασιών 1: Ποιότητα προϊόντων

Επίπεδο διαδικασιών 2: Σχεδιασμός προϊόντων και σημάτων τους

Ενδεικτικοί κίνδυνοι:

* Σφάλματα στα σήματα και παραπλανητικά σήματα στα προϊόντα επηρεάζουν δυσμενώς την φήμη του οργανισμού.
* Χαμηλής ποιότητας του σχεδιασμού των προϊόντων επηρεάζουν δυσμενώς την φήμη του οργανισμού και τα οικονομικά του αποτελέσματα.

Ενδεικτικές δικλείδες ασφαλείας:

* Έλεγχος σημάτων όλων των προϊόντων προκειμένου να διασφαλιστεί ότι δεν περιλαμβάνουν παραπλανητικές πληροφορίες.
* Έλεγχος της διαδικασίας σχεδιασμού των προϊόντων για τυχόν σφάλματα και ελαττώματα.
* Απόκτηση προηγμένου εξοπλισμού για ποιοτικό σχεδιασμό προϊόντων.
* Εφαρμογή δικλείδων ασφαλείας για επαλήθευσης της ορθότητας των σημάτων των προϊόντων πριν αυτά τοποθετηθούν οριστικά στα προϊόντα.

Ενδεικτικά ελεγκτικά βήματα:

* Λήψη δείγματος σημάτων προϊόντων για εντοπισμό τυχόν σφαλμάτων.
* Επισκόπηση δείγματος προϊόντων για εντοπισμό τυχόν ελαττωμάτων στον σχεδιασμό.
* Επισκόπηση διαδικασίας σχεδιασμού προϊόντων προκειμένου να διαπιστωθεί ότι λαμβάνονται υπόψη τα αποτελέσματα ερευνών αγοράς των πελατών που περιλαμβάνουν τις απαιτήσεις τους.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

**Ξενόγλωσση βιβλιογραφία :**

Chambers Andrew D. and Rand G (1994), Auditing the IT Environment, Pitman Publishing, London

Chambers, A. D., & Odar, M. (2015). A new vision for internal audit. Managerial auditing journal

Chambers, A., Selim, G. & Vinten, G. (1987, Internal Auditing, 2nd edition, Pitman Publishing, U.K

Chambers, A.D. (2000), Internal audit and risk management: impact on internal audit ±development or revolution?, Internal Control, Vol. 32, pp. 3-7

Chambers, Andrew (2006), Understanding Assurance, March

Chambers, Chambers, A.D (2000), Internal audit and risk management: impact on internal audit – development or revolution?, Internal Control 32, pp. 3-7

Chartered Institute of Internal Auditors, Data Analytics: Is it time to take the first step? https://media-exp1.licdn.com/dms/document/C4D1FAQH4lW6lXCT3zg/feedshare-document-pdf-analyzed/0/1627962852770?e=1628161200&v=beta&t=uL5bxpT6qVNbmWrpgNFVBUCcmBq4FCL3wtKZTOZD\_1c

Chartered Institute of Management Accountants (2002), CIMA Review of Auditor Independence. CIMA, London, UK

Gleim I..N., CIA Review, 2013, Gleim Publications, Inc.

ISACA, 26th Edition CISA Review Manual

Koutoupis, A. G., & Pappa, E. (2018). Corporate governance and internal controls: a case study from Greece. Journal of governance & regulation, (7, Iss. 2), 91-99

Koutoupis, A.G. (2006)., Reengineering Internal Audit and Compliance Functions within Greek Banks, Panteion University of Social and Political Sciences, April

Koutoupis, A.G. (2005), Corporate Governance and Internal Audit in Greece, Panteion University of Social and Political Sciences, Third European Academic Conference on Internal Audit and Corporate Governance, April

Koutoupis, A.G. (2006), Corporate Governance & Business Risk Management Regulations and Best Practices impact on Internal Controls & Internal Audit Activities within Greek publicly listed enterprises, Fourth European Academic Conference on Internal Audit and Corporate Governance, April

Koutoupis, A.G. (2006), Corporate Governance & Business Risk Management Regulations and Best Practices impact on Internal Controls & Internal Audit Activities within Greek publicly listed enterprises, Fourth European Academic Conference on Internal Audit and Corporate Governance, April

Koutoupis, A.G. (2006), Corporate Governance & Business Risk Management Regulations and Best Practices impact on Internal Controls & Internal Audit Activities within Greek publicly listed enterprises, Fourth European Academic Conference on Internal Audit and Corporate Governance, April

Koutoupis, A.G., (2004), Corporate Governance and Internal Control Systems, Economic Chronicles Journal – Issue 126, Athens, March-April

KPMG, Agile internal audit, White paper on working agile within internal audit function, https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/sg/pdf/2019/09/agile-internal-audit.pdf

Lalit, T., Joe, H. (2014). Internal audit analytics: Take advantage of your data. In: ISACA Rhode Island Chapter; 2014 Annual General Meeting. Copyright 2013 PricewaterhouseCoopers LLP. http://www.isaca.org /chapters1/rhode-island/Documents/ISACA%20SEMINAR\_May%202014\_PWC.pdf

McHugh, Robert D., Jr (1986), The Auditor as Internal Consultant. Internal Auditor Vol. 43, Issue 4, August, pp. 46-48 (ABI/INFORM(R)Research)

Mcintosh, Elaine (1992), Internal Auditing in a Total Quality Environment: A Reference Manual, IIA, USA

Nzechukwu P.O., Internal audit practice from A to Z, CRC Press, Taylor & Francis Group

Oakland, John S., (1993) *Total Quality Management: The route to improving performance (Second Edition).* Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd

Pelikan J., Determining Internal Audit's ROI, https://iaonline.theiia.org/2021/Pages/Determining-Internal-Audits-ROI.aspx?utm\_source=linkedin&utm\_medium=social&utm\_postdate=07%2F21%2F21&utm\_campaign=June+2021

Pickett, Spenser K.H (2005), Auditing the Risk Management Process. John Wiley and Sons, Inc.

Pitt S.A., (2014), Internal Audit Quality, John Wiley and Sons Inc., Print ISBN:9781118715512

Raiborn, C., Butler, J. B., Martin, K., Pizzini, M. (2017). The internal audit function: A prerequisite for Good Governance. Journal of Corporate Accounting & Finance, 28, (2), 10-21

Raman, Rajam. (1993) *Internal Auditing and Internal Consultancy in Government Departments.* MSc Thesis supervised by Gerald Vinten. London: City University Business School

Ramamoorti, Sridhar, (2003) "Internal Auditing: History, Evolution, and Prospects" *Books and Book Chapters by University of Dayton Faculty*. 30. https://ecommons.udayton.edu/books/30

Report of the National Cotntnission on Fraudulent Financial Reporting (1987), http://3197d6d14b5f19f2f440-5e13d29c4c016cf96cbbfd197c579b45.r81.cf1.rackcdn.com/collection/papers/1980/1987\_1001\_TreadwayFraudulent.pdf

Sarbanes-Oxley Section 404, A Guide for Small Business https://www.sec.gov/info/smallbus/404guide/intro.shtml

TeamMate Analytics, (2014) Data mining tools in auditing. Posted by TopCAATson. http://www.topcaats.com/data-mining-in-auditing/

The Cadbury Report, Report of the Committee on the financial aspects of corporate governance, https://ecgi.global/sites/default/files//codes/documents/cadbury.pdf

The Federal Deposit Insurance Corporation. “Guidance For Managing Third-Party Risk.” https://www.fdic.gov/news/news/financial/2008/fil08044a.html. , πρόσβαση την 10/2/2021

The Insitute of Internal Auditors, Core Principles for the Professional Practice of Internal Auditing, https://na.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Core-Principles-for-the-Professional-Practice-of-Internal-Auditing.aspx

The Insitute of Internal Auditors, International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (Standards), https://na.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Standards.aspx

The Insitute of Internal Auditors, Code of Ethics, https://na.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Code-of-Ethics.aspx

The Insitute of Internal Auditors, Definition of Internal Audit, https://na.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Definition-of-Internal-Auditing.aspx

The Insitute of Internal Auditors, Supplemmental Guidance, https://na.theiia.org/standards-guidance/recommended-guidance/practice-guides/Pages/Practice-Guides.aspx , (members only area)

The Insitute of Internal Auditors, The IIA’s Three lines model- An update of the Three Lines of Defense, https://na.theiia.org/about-ia/PublicDocuments/Three-Lines-Model-Updated.pdf

The United Nations Global Compact, “The Ten Principles of the UN Global Compact.” https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles

UK Governement, HM Land Registry, https://www.gov.uk/government/organisations/land-registry

**Ελληνική Βιβλιογραφία :**

Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς Απόφαση 5/204/14.11.2000 (ΦΕΚ Β/1487/6.12.2000)

Καζαντζής Ι. Χρ., (2006) Ελεγκτική και Εσωτερικός Έλεγχος – Μία συστηματική προσέγγιση εννοιών, αρχών και προτύπων, Πειραιάς

Νόμος 2396/1996 ΦΕΚ 73/Α/30-4-1996 Επενδυτικές υπηρεσίες στον τομέα των κινητών αξιών, επάρκεια ιδίων κεφαλαίων των επιχειρήσεων παροχής επενδυτικών υπηρεσιών και των πιστωτικών ιδρυμάτων και άυλες μετοχές.

**Νόμος 3016 ΦΕΚ Α' 110/17.5.2002** Για την εταιρική διακυβέρνηση, θέματα μισθολογίου και άλλες διατάξεις

Νόμος 3429/2005 Δημόσιες Επιχειρήσεις και Οργανισμοί (Δ.Ε.Κ.Ο.)

Νόμος 4025/2011 Ανασυγκρότηση Φορέων Κοινωνικής Αλληλεγγύης, Κέντρα Αποκατάστασης, Αναδιάρθρωση Ε.Σ.Υ. και άλλες διατάξεις

Νόμος 4706/2020 Εταιρική διακυβέρνηση ανωνύμων εταιρειών, σύγχρονη αγορά κεφαλαίου, ενσωμάτωση στην ελληνική νομοθεσία της Οδηγίας (ΕΕ) 2017/828 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, μέτρα προς εφαρμογή του Κανονισμού (ΕΕ) 2017/1131 και άλλες διατάξεις , κωδικοποιημένος με τον 4722/2020

Νόμος 4795/2021 ΦΕΚ 62/Α/17-4-2021 Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου του Δημόσιου Τομέα, Σύμβουλος Ακεραιότητας στη δημόσια διοίκηση και άλλες διατάξεις για τη δημόσια διοίκηση και την τοπική αυτοδιοίκηση

Παπαστάθης Π., (2003) Ο σύγχρονος Εσωτερικός Έλεγχος στις Επιχειρήσεις – Οργανισμούς και η Πρακτική Εφαρμογή του Τόμοι Α’ και Β’, Αθήνα

Παπαστάθης Π., (2014) Ο σύγχρονος Εσωτερικός Έλεγχος και η Πρακτική Εφαρμογή του

Σώμα Ορκωτών Ελεγκτών Λογιστών, https://www.soel.gr/el/

Τράπεζα της Ελλάδος ΠΔ 2438/6.8.1998

Φίλος Γιάννης (2004), Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου Επιχειρήσεων Εκδόσεις IQ Group, Αθήνα

1. Ο διαχωρισμός ανάμεσα σε άτομα και αγαθά, αν και στην έρευνα του πανεπιστημίου του Houston, δε διαχωρίζεται, είναι αυτονόητος, και σε καμία περίπτωση δεν υπονοείται καμία διάθεση θεώρησής των ατόμων και αγαθών ως ένα και το αυτό. [↑](#footnote-ref-1)