

## ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

---

### ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ Η ΣΧΕΣΗ ΤΟΥ ΜΕ ΤΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ

### THE INTERNAL AUDIT OF BUSINESSES AND THE RELATIONSHIP WITH THE ACCOUNTING SCIENCE

ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ:

ΑΠΟΣΤΟΛΟΥ ΑΝΑΣΤΑΣΙΟΣ Α.Μ.:12347

ΧΕΙΡΑΚΗΣ ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ Α.Μ.:10897

**3/7/2014**

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ :κ. ΡΟΔΟΣΘΕΝΟΥΣ ΜΑΡΙΑ



## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί μία καινοτόμο επιχειρησιακή λειτουργία που εφαρμόζεται στο πλαίσιο της σύγχρονης εταιρικής διακυβέρνησης, με σκοπό την υποστήριξη των οργανωσιακών στρατηγικών στόχων μέσω της έγκυρης, αντικειμενικής, ανεξάρτητης και αξιόπιστης πληροφόρησης. Επιπλέον, η αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου εξαρτάται από μία σειρά παραγόντων, όπως είναι η συμμόρφωση με τα επίσημα ελεγκτικά πρότυπα, το επίπεδο ανεξαρτησίας και επαγγελματικής επάρκειας των ελεγκτών και η υποστήριξη από την ανώτατη διοίκηση. Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η εμπειρική διερεύνηση του ζητήματος της αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου στις ελληνικές επιχειρήσεις, σε συνάρτηση με τα ευρήματα της διεθνούς ερευνητικής βιβλιογραφίας.

**Λέξεις κλειδιά:** Εσωτερικός Έλεγχος, Αποτελεσματικότητα, Εταιρική Διακυβέρνηση, Ελεγκτική, Μάνατζμεντ

## **ABSTRACT**

Internal audit is an innovative business operation applied in the context of modern corporate governance, in order to support the organizational strategic objectives by providing valid, objective, independent and reliable information. Moreover, internal audit effectiveness depends on a number of factors, such as compliance with the official audit standards, the level of independence and competence of auditors and the support provided by the top management. Aim of this thesis is the empirical investigation of the issue of internal audit effectiveness in Greek companies, according to the findings of the international research literature.

**Keywords:** Internal Audit, Efficiency, Corporate Governance, Auditing, Management

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 .....	12
ΕΛΕΓΚΤΙΚΗ ΚΑΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΈΛΕΓΧΟΣ .....	12
1.1 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ.....	12
1.1.1 Έννοια εσωτερικού ελέγχου.....	12
1.1.2 Βασικά χαρακτηριστικά.....	14
1.1.3 Ειδή εσωτερικού ελέγχου .....	17
1.1.4 Εσωτερικός έλεγχος και εταιρική διακυβέρνηση .....	20
1.2 ΕΛΕΓΚΤΙΚΗ.....	21
1.2.1 Έννοια και χαρακτηριστικά .....	21
1.2.2 Βασικές αρχές .....	24
1.2.3 Σκοποί και μέσα.....	27
1.2.4 Κατηγορίες.....	29
1.3 ΠΡΟΣΤΙΘΕΜΕΝΗ ΑΞΙΑ ΕΛΕΓΧΟΥ .....	31
1.4 ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΕΣ ΤΑΣΕΙΣ .....	33
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 .....	36
ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ .	36
2.1 ΕΙΔΗ .....	36
2.1.1 Έλεγχος παραγωγής.....	36

2.1.2 Οικονομικός έλεγχος .....	37
2.1.3 Διοικητικός έλεγχος.....	37
2.1.4 Λειτουργικός έλεγχος .....	38
2.2 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ .....	39
2.2.1 Εννοιολογική προσέγγιση.....	39
2.2.2 Σχέδιο ελέγχου .....	40
2.2.3 Επαρκές σύστημα εξουσιοδότησης .....	41
2.2.4 Επαρκής λογιστική διάρθρωση.....	41
2.2.5 Αποτελεσματική διοίκηση προσωπικού .....	42
2.2.6 Κατάλληλο προσωπικού εσωτερικού ελέγχου .....	42
2.3 ΜΕΘΟΔΟΙ.....	43
2.4 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ .....	46
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 .....	49
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ .....	49
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 .....	58
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	58
4.1 ΣΚΟΠΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	58
4.2 ΚΥΡΙΑ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ .....	58
4.3 ΕΙΔΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	59
4.4 ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ (ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ, ΧΩΡΟΣ, ΧΡΟΝΟΣ, ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑ).....	59

4.5 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ .....	60
4.6 ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΗΘΙΚΗΣ ΚΑΙ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ .....	60
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 .....	62
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	62
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	74
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	76
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	85

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

Γράφημα 1: Αριθμός εργαζομένων των επιχειρήσεων της έρευνας.....	62
Γράφημα 2: Κατανομή φύλου των συμμετεχόντων στην έρευνα .....	63
Γράφημα 3: Ηλικιακή κατανομή των συμμετεχόντων στην έρευνα .....	63
Γράφημα 4: Μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων στην έρευνα.....	64
Γράφημα 5: Αρμοδιότητες των συμμετεχόντων στην έρευνα.....	65
Γράφημα 6: Διάρθρωση τμημάτων και καθορισμός αρμοδιοτήτων.....	66
Γράφημα 7: Ευκρίνεια λειτουργιών επιχειρήσεων .....	66
Γράφημα 8: Ύπαρξη εξειδικευμένου Τμήματος ή προσωπικού για την άσκηση Εσωτερικού Οικονομικού / Διαχειριστικού Ελέγχου .....	67
Γράφημα 9: Υπεύθυνος εσωτερικού ελέγχου σε θέματα διοικητικής διαχείρισης λόγω μη ύπαρξης αρμοδίου τμήματος/προσωπικού .....	68
Γράφημα 10 Υπεύθυνος εσωτερικού ελέγχου σε θέματα οικονομικής διαχείρισης λόγω μη ύπαρξης αρμοδίου τμήματος/προσωπικού .....	69
Γράφημα 11: Συγκρότηση επιτροπών εύρυθμης λειτουργίας .....	70



## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Διερεύνηση (Μ.Ο. και Τ.Α.) του παράγοντα «Εσωτερικός Έλεγχος και Διοικητική Διαχείριση Οργανισμού» .....	71
Πίνακας 2: Διερεύνηση (Μ.Ο. και Τ.Α.) του παράγοντα «Εσωτερικός Έλεγχος και Οικονομική Διαχείριση Οργανισμού».....	71
Πίνακας 3: Διερεύνηση (Μ.Ο. και Τ.Α.) του παράγοντα «Εσωτερικός έλεγχος και λογιστική».....	72
Πίνακας 4: Διερεύνηση (Μ.Ο. και Τ.Α.) του παράγοντα «Αξιολόγηση των διαδικασιών Εσωτερικού Ελέγχου».....	73

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί μία συστηματική και αντικειμενική διαδικασία εκτίμησης των διάφορων επιχειρησιακών λειτουργιών και ελέγχου όλων εκείνων των συστατικών μίας οικονομικής μονάδας, με σκοπό τον προσδιορισμό της χρηματοοικονομικής και λειτουργικής πληροφόρησης αναφορικά με την ακρίβεια και αξιοπιστία τους, καθώς και τον εντοπισμό των επιχειρησιακών κινδύνων και την αντιμετώπισή τους (Sawyer, 2003). Εκτός αυτού, ο εσωτερικός έλεγχος αποσκοπεί στην αξιολόγηση του βαθμού συμμόρφωσης της επιχείρησης με τους εξωτερικούς θεσμούς και τους εσωτερικούς κανονισμούς, στον έλεγχο της επάρκειας συμμόρφωσης της επιχείρησης με τα κριτήρια εσωτερικής λειτουργίας και στην αξιολόγηση της αποτελεσματικής εκμετάλλευσης των διαθέσιμων οργανωσιακών πόρων. Συμπερασματικά, ο σύγχρονος εσωτερικός έλεγχος αποτελεί μία διαδικασία που στοχεύει στην αξιολόγηση του βαθμού που μία επιχείρηση επιτυγχάνει τους σκοπούς της, όπως αυτοί έχουν τεθεί από το στρατηγικό της πλάνο.

Η σημαντικότητα του εσωτερικού ελέγχου σήμερα είναι ευρέως αποδεκτή, καθώς το βασικό του αντικείμενο είναι ο οικονομικός λογισμός. Με άλλα λόγια, οι τεχνικές και διαδικασίες του εσωτερικού ελέγχου αξιολογούν την οικονομική ευρωστία της επιχείρησης, ελέγχουν την ποιότητα των υποδομών της, εντοπίζουν ατέλειες και παραλείψεις με σκοπό τη σύσταση διορθωτικών μέτρων για την πλήρη αντιμετώπισή τους ή έστω την ελαχιστοποίησή τους και προτείνουν τρόπους για την αποτελεσματικότερη εκμετάλλευση των επιχειρησιακών πόρων. Με τον τρόπο αυτό, ο εσωτερικός έλεγχος παρέχει μία αξιόπιστη εικόνα της επιχείρησης αναφορικά με την οικονομική της κατάσταση, η οποία είναι απαραίτητη τόσο για την ίδια την επιχείρηση και την ορθολογική της διαχείριση, όσο και για τα εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη, όπως είναι το κράτος, οι πιστωτές, οι πελάτες, οι επενδυτές και οι προμηθευτές.

Επιπροσθέτως, ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί μία σύνθετη διαδικασία, η οποία βασίζεται στις αρχές της ελεγκτικής και λογιστικής επιστήμης, επεκτεινόμενος ωστόσο πέρα από τις λογιστικές, οικονομικές και διοικητικές επιχειρησιακές λειτουργίες. Για το λόγο αυτό, η ανεξαρτησία του εσωτερικού ελέγχου είναι ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία της αποτελεσματικότητάς του, παρόλο που βασίζεται

στην πολιτική που χαράσσει η διοίκηση μίας οικονομικής μονάδας. Έτσι, ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να είναι ένα ικανό και αρμόδια υπεύθυνο άτομο, το οποίο ωστόσο κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της επιχείρησης, όπως είναι το οικονομικό της μέγεθος, τη φύση των εργασιών της και το στρατηγικό της πλάνο.

Μέσω της εφαρμογής των αρχών και των πρακτικών της ελεγκτικής και λογιστικής επιστήμης, ο εσωτερικός έλεγχος αποσκοπεί στη διασφάλιση της αξιοπιστίας της απαραίτητης και ικανής πληροφόρησης για τη δραστηριότητα της επιχείρησης, στην προστασία των περιουσιακών της στοιχείων, στη σωστή διαχείριση των αποθεμάτων της, στη συμμόρφωση των οργάνων της διοίκησης και των υπαλλήλων με τις επιχειρησιακές αποφάσεις και στον έλεγχο της συνολικής αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας όλων των πόρων της, χωρίς να διακυβεύεται η αξιοπιστία και ακρίβεια των οικονομικών της καταστάσεων.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## ΕΛΕΓΚΤΙΚΗ ΚΑΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΈΛΕΓΧΟΣ

### 1.1 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ

#### 1.1.1 Έννοια εσωτερικού ελέγχου

Ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου, ως μία ανεξάρτητη και αντικειμενική επιχειρησιακή διαδικασία των σύγχρονων οργανισμών, είναι κρίσιμης σημασίας στο πολύπλοκο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις, καθώς αποσκοπεί στη διασφάλιση και βελτίωση της λειτουργίας τους, μειώνοντας την αβεβαιότητα που σχετίζεται με το σύνολο των επιχειρησιακών λειτουργιών. Επιπλέον, ο εσωτερικός έλεγχος υποστηρίζει έναν οργανισμό κατά την προσπάθειά του να επιτύχει τους στρατηγικούς και λειτουργικούς στόχους του, διαμορφώνοντας ένα συστηματικό πλαίσιο για την εμπειριστατωμένη αξιολόγηση και σαφή αποτίμηση των ενδεχόμενων κινδύνων. Ιδιαίτερα σήμερα, ο ρόλος του εσωτερικού ελεγκτή λαμβάνει ολοένα και περισσότερη σημασία, δεδομένου ότι οι κίνδυνοι που αντιμετωπίζει μία επιχείρηση από το εσωτερικό και εξωτερικό της περιβάλλον είναι εξαιρετικά αυξημένοι και πολυεπίπεδοι.

Στο πλαίσιο αυτό, ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί ένα βασικό άξονα της σύγχρονης εταιρικής διακυβέρνησης, η οποία αφορά τις δράσεις και λειτουργίες της εποπτείας και του ελέγχου για τις οποίες είναι υπεύθυνο το διοικητικό συμβούλιο και η εκάστοτε επιτροπή ελέγχου, αποσκοπώντας στη διασφάλιση της ακεραιότητας και αξιοπιστίας της οικονομικής και οργανωσιακής πληροφόρησης. Σήμερα, η ανάγκη πλήρους νομιμότητας, αξιοπιστίας και διαφάνειας είναι μεγαλύτερη από ποτέ, καθώς οι πιέσεις που προέρχονται από το ρυθμιστικό και κανονιστικό περιβάλλον είναι ιδιαίτερα αυξημένες σχετικά με τη λειτουργία των οργανισμών. Εκτός, βέβαια, των σχετικών νομικών απαιτήσεων, ο εσωτερικός έλεγχος έχει ζωτική σημασία διότι σχετίζεται με τον έλεγχο της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων, ενώ παράλληλα υποστηρίζει τη διαμόρφωση αμοιβαίως επωφελών σχέσεων μεταξύ των οργανισμών και των ομάδων ενδιαφέροντος (stakeholders).

Η εννοιολογική προσέγγιση του εσωτερικού ελέγχου έχει, κατά κύριο λόγο, επιχειρηθεί από τις διεθνείς επιτροπές και ινστιτούτα που δραστηριοποιούνται στο εν λόγω πεδίο. Συνολικά, οι περισσότεροι ορισμοί προσεγγίζουν τον εσωτερικό έλεγχο ως μία ελεγκτική διαδικασία των επιχειρησιακών λειτουργιών, η οποία στοχεύει στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων, μέσω της υποβοήθησης και συστηματικής υποστήριξης των αποδοτικής λειτουργίας της επιχείρησης. Σύμφωνα με την επιτροπή COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO, 1992):

*«ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί μία διαδικασία που παρέχει τα εφόδια και τα στοιχεία για την ανταπόκριση μίας επιχείρησης σε κινδύνους που απορρέουν από το επιχειρησιακό, οικονομικό και θεσμικό της περιβάλλον».*

Επιπλέον, σύμφωνα με το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (Institute of Internal Auditors – ΙΙΑ, 1999):

*«ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί μία ανεξάρτητη διαδικασία αξιολόγησης, η οποία διαμορφώνεται στο πλαίσιο ενός οργανισμού με σκοπό την αποτίμηση και αξιολόγηση των δραστηριοτήτων του και διαμορφώνεται ως μία ολοκληρωμένη υπηρεσία».*

Επιπροσθέτως, ο Sawyer (2003) ορίζει πως:

*«ο εσωτερικός έλεγχος είναι μία συστηματική και αντικειμενική διαδικασία αξιολόγησης (κρίσης) των επιχειρησιακών λειτουργικών, η οποία αποσκοπεί στον καθορισμό της ακρίβειας και της αξιοπιστίας της χρηματοοικονομικής και λειτουργικής πληροφόρησης, έτσι ώστε να εντοπίζονται και να αντιμετωπίζονται αποτελεσματικά όλοι οι εσωτερικοί και εξωτερικοί κίνδυνοι».*

Από τους παραπάνω ορισμούς, καθίσταται σαφές πως ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί μία διαδικασία ανεξάρτητης αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικής λειτουργίας των σύγχρονων επιχειρήσεων, μέσω της διαμόρφωσης ενός αντίστοιχου αξιολογικού συστήματος. Επιπλέον, ο βασικός του στόχος είναι η αντικειμενική αξιολόγηση της επάρκειας και αποτελεσματικότητας όλου του φάσματος των λειτουργικών και χρηματοοικονομικών δραστηριοτήτων της επιχείρησης, συμπεριλαμβάνοντας τον έλεγχο της διαχείρισης και της ανώτατης διοίκησης. Ο

Sawyer (2003), επίσης, επισημαίνει πως ο εσωτερικός έλεγχος αποσκοπεί στη διασφάλιση των περιουσιακών στοιχείων μίας επιχείρησης από απώλειες, απάτες ή κακή χρήση, καθώς και στην εξασφάλιση της ορθολογικής διαχείρισης των υποχρεώσεών της προς τα τρίτα μέρη.

Επιπροσθέτως, το ΠΑ (2004) αναφέρει πως ο εσωτερικός έλεγχος αποσκοπεί στη βελτίωση της διαχείρισης των επιχειρησιακών κινδύνων, υποστηρίζοντας την αποτελεσματική λειτουργία της εταιρικής διακυβέρνησης. Ακόμη, ο Koutoupris (2009) υποστηρίζει πως ένας από τους βασικότερους σκοπούς του εσωτερικού ελέγχου είναι να διασφαλίζει τη νομιμότητα της επιχείρησης σε σχέση με τους κανόνες και τις ρυθμίσεις που επιβάλλονται από τις θεσμικές αρχές του εξωτερικού περιβάλλοντος, το αντίστοιχο νομικό και ρυθμιστικό πλαίσιο, αλλά και τα πρωτόκολλα εσωτερικής λειτουργίας και εταιρικής διακυβέρνησης που καθορίζονται από το διοικητικό συμβούλιο. Ωστόσο, δε θα πρέπει να παραγνωρίζεται η ουσία του εσωτερικού ελέγχου είναι η υποστήριξη της προσπάθειας του οργανισμού να επιτυγχάνει τους μακροπρόθεσμους στόχους του, μέσω της συστηματικής εκτίμησης της ορθολογικής κατανομής και διαχείρισης των διαθέσιμων επιχειρησιακών πόρων.

### **1.1.2 Βασικά χαρακτηριστικά**

Σύμφωνα με τις κατευθύνσεις του ΠΑ, ο εσωτερικός έλεγχος για να είναι επαρκής και αποδοτικός θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από δύο βασικά στοιχεία, τα οποία είναι (ΠΑ, 2004):

- Η ανεξαρτησία, η οποία καθορίζεται ως η ελευθερία του ελέγχου και του ελεγκτή από καταστάσεις που ενδεχομένως μπορούν να διακυβεύσουν την αντικειμενικότητά του, και
- Η αντικειμενικότητα, η οποία αφορά την αμεροληψία του εσωτερικού ελέγχου και την ειλικρινή στάση του ελεγκτή απέναντι στα καθήκοντα της εργασίας του, με επίκεντρο τη διασφάλιση της ποιότητας των αποτελεσμάτων της.

Από τα παραπάνω, καθίσταται προφανές πως βασικό καθήκον του εσωτερικού ελεγκτή είναι ο εντοπισμός των επιχειρησιακών κινδύνων σε προσωπικό επίπεδο. Ωστόσο, αυτό δεν είναι εφικτό χωρίς τη βοήθεια των υπόλοιπων εμπλεκόμενων, συμπεριλαμβανομένων των εργαζομένων, των στελεχών και του διοικητικού συμβουλίου. Επιπλέον, το ΠΑ (2004) επισημαίνει πως οι εσωτερικοί ελεγκτές θα πρέπει να βρίσκονται σε μία αμερόληπτη ψυχολογική κατάσταση για τη διασφάλιση της ποιότητας της εργασίας τους, γεγονός που υποδηλώνει πως δε θα πρέπει να εμπλέκονται συναισθηματικά με τον οργανισμό.

Επιπροσθέτως, σύμφωνα με τον Diamond (2002), τα βασικά στοιχεία του εσωτερικού ελέγχου είναι τα παρακάτω:

I. Ο σκοπός του ελέγχου, ο οποίος θα πρέπει να καθορίζεται με τυπικό τρόπο από τα εσωτερικά πρωτόκολλα, λαμβάνοντας υπόψη τις νομικές και θεσμικές απαιτήσεις.

II. Το πεδίο της αρμοδιότητας και εξουσίας του, συμπεριλαμβανομένων των εγγυήσεων για την προσβασιμότητα σε υπαλλήλους, έγγραφα, περιουσιακά στοιχεία και άλλες λειτουργίες μίας επιχείρησης

III. Η ευθύνη του ελέγχου για την εξέταση και την αναφορά των οικονομικών και μη οικονομικών ζητημάτων της επιχείρησης, συμπεριλαμβανομένων της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας και της οικονομικότητας των λειτουργιών.

Επιπλέον, σύμφωνα με τον Diamond (2002), τα βασικά χαρακτηριστικά του εσωτερικού ελέγχου, τα οποία σχετίζονται άμεσα και με την ποιότητά του, είναι τα παρακάτω:

- Η ποιότητα του συστήματος του εσωτερικού ελέγχου
- Η εξέταση του κόστους του ελέγχου, το οποίο θα πρέπει να διατηρείται σε ένα λογικό επίπεδο βάσει της χρηματοοικονομικής κατάστασης της επιχείρησης και της επάρκειας των οικονομικών πόρων
- Η ενσωμάτωση του εσωτερικού ελέγχου στο πεδίο ευθύνης της διοίκησης, έτσι ώστε να διασφαλίζεται η επάρκεια και η καταλληλότητά του

- Η σχεδίαση των λειτουργιών του εσωτερικού ελέγχου βάσει των κινδύνων που αντιμετωπίζει η επιχείρηση, ή προβλέπεται πως θα αντιμετωπίσει στο μέλλον, λαμβάνοντας υπόψη και το βαθμό έκθεσής της σε αυτούς
- Η διασφάλιση πως το κόστος του εσωτερικού ελέγχου είναι μικρότερο των ωφελειών που προκύπτουν από την εφαρμογή του
- Η εξασφάλιση πως ο εσωτερικός έλεγχος αξιολογεί ουσιαστικά την αποδοτικότητα και το βαθμό επίτευξης των στόχων της επιχείρησης, πέρα από τις τυπικές νομικές απαιτήσεις

Βάσει των παραπάνω αρχών και βασικών χαρακτηριστικών, διαμορφώνεται ένα Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου (Internal Audit System), το οποίο ορίζεται ως το σύνολο των μηχανισμών ελέγχου που καλύπτουν συστηματικά τις επιχειρησιακές δράσεις, συμβάλλοντας στην αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία του οργανισμού (COSO, 1992). Ένα τέτοιο σύστημα αποσκοπεί στην κάλυψη των βασικών επιχειρησιακών στόχων που αφορούν την οικονομική αποδοτικότητα, την κερδοφορία και την ορθολογική διαχείριση των οργανωσιακών πόρων, καθώς και στη διασφάλιση της αξιοπιστίας και επάρκειας της πληροφόρησης περί οικονομικών στοιχείων, συμπεριλαμβανομένης της ανάγκης συμμόρφωσης με την αντίστοιχη νομοθεσία και τις απαιτήσεις εσωτερικής λειτουργίας.

Συνεπώς, ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου για να επιτελεί τις παραπάνω λειτουργίες θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από ορισμένα στοιχεία. Σύμφωνα με την επιτροπή ΠΑ (2004), τα στοιχεία αυτά είναι: (1) το περιβάλλον του ελέγχου, το οποίο καθορίζεται από την εταιρική κουλτούρα και το πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης, (2) η αξιολόγηση των κινδύνων, η οποία θα πρέπει να συνάδει με τη φύση του ελέγχου, ο οποίος με τη σειρά του μπορεί να είναι προληπτικός, κατασταλτικός ή απλά υποστηρικτικός, (3) οι ελεγκτικές διαδικασίες και τα σημεία ελέγχου, τα οποία θα πρέπει να καθορίζονται με σαφήνεια και να γίνονται αποδεκτά από τα διοικητικά στελέχη (4) η πληροφόρηση και επικοινωνία, η οποία αφορά τις λειτουργίες της εσωτερικής επικοινωνίας διασφαλίζοντας την προσβασιμότητα του εσωτερικού ελεγκτή στην απαραίτητη πληροφόρηση και τα σχετικά εταιρικά έγγραφα, και (5) η παρακολούθηση, η οποία αποσκοπεί στον εντοπισμό και διόρθωση πιθανών λαθών, ελλείψεων ή ανεπαρκειών του συστήματος ελέγχου.



Επιπλέον, σύμφωνα με τις κατευθύνσεις του Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης του Ηνωμένου Βασιλείου (Combined Code – CoCo, 2008), τα βασικά χαρακτηριστικά της διαδικασίας του εσωτερικού ελέγχου είναι τα εξής:

- i. Ο καθορισμός των βραχυχρόνιων και μακροχρόνιων επιχειρησιακών στόχων
- ii. Ο συντονισμός των διαφορετικών δραστηριοτήτων του
- iii. Η παροχή σαφούς εξουσιοδότησης σχετικά με τις αρμοδιότητες του ελέγχου
- iv. Η αποτελεσματική παρακολούθηση των μεταβλητών του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος που σχετίζονται με την εφαρμογή των αντίστοιχων ελεγκτικών διαδικασιών.

### **1.1.3 Ειδή εσωτερικού ελέγχου**

Ο εσωτερικός έλεγχος, σύμφωνα με τις λειτουργίες που επιτελεί και τους αντίστοιχους στόχους του, διακρίνεται στις εξής κατηγορίες (IIA, 2004):

1. Έλεγχος συστημάτων, ο οποίος αφορά την αξιολόγηση της αποτελεσματικής λειτουργίας των συστημάτων που αντιστοιχούν στις επιχειρησιακές διαδικασίες, συμπεριλαμβάνοντας τον έλεγχο της πληρότητας και κανονικότητας των οικονομικών πράξεων, των συναλλαγών και των σχετικών οικονομικών πληροφοριών.
2. Έλεγχος απόδοσης, ο οποίος σχετίζεται με την εκτίμηση των επιδόσεων των επιχειρησιακών λειτουργιών βάσει των θεσπισμένων προτύπων απόδοσης που έχουν ήδη καθοριστεί στο πλαίσιο της επιχειρησιακής οργάνωσης.
3. Χρηματοοικονομικός έλεγχος, ο οποίος αποσκοπεί στον έλεγχο της ακρίβειας, νομιμότητας και επάρκειας των χρηματοοικονομικών και λογιστικών πράξεων, ώστε να διασφαλίζεται η ποιότητα της σχετικής οικονομικής πληροφόρησης.
4. Έλεγχος συμμόρφωσης, ο οποίος αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο ο οργανισμός συμμορφώνεται με τις εσωτερικές διαδικασίες και πολιτικές και τις εξωτερικές νομικές, ρυθμιστικές και κανονιστικές απαιτήσεις.

Επιπλέον, ο εσωτερικός έλεγχος, σύμφωνα με το αρμόδιο άτομο ή φορέα που τον εφαρμόζει, μπορεί να χωριστεί στα ακόλουθα είδη (ΠΑ, 1994): (1) ο έλεγχος τύπου in-sourcing, ο οποίος πραγματοποιείται από επαγγελματίες εσωτερικούς ελεγκτές που εργάζονται στην επιχείρηση ή εξαρτώνται από αυτήν με κάποιο τύπο εξαρτημένης εργασίας, (2) ο έλεγχος τύπου out-sourcing, ο οποίος πραγματοποιείται από εξωτερικούς ελεγκτές στους οποίους παρέχεται η αντίστοιχη εξουσιοδότηση, και (3) ο έλεγχος τύπου co-sourcing, ο οποίος ουσιαστικά αποτελεί ένα συνδυασμό των προαναφερθέντων και πραγματοποιείται με συνεργασία εσωτερικών και εξωτερικών ελεγκτών. Αξίζει να σημειωθεί πως στο πλαίσιο της σύγχρονης εταιρικής διακυβέρνησης, ο εσωτερικός έλεγχος τύπου in-sourcing θεωρείται ιδιαίτερα επωφελής για την οργανωσιακή λειτουργία και απόδοση, διαπίστωση που βασίζεται στο γεγονός πως ο εσωτερικός ελεγκτής συμβαδίζει με την αντίστοιχη επιχειρησιακή κουλτούρα και, άρα, είναι σε θέση να εφαρμόζει τα ελεγκτικά πρότυπα, να ανταποκρίνεται στις ανάγκες της επιχείρησης και της διοίκησης και να διασφαλίζει την εμπιστευτικότητα της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης.

Ωστόσο, εκτός των παραπάνω τυπικών λειτουργιών που καθορίζονται από τα διαφορετικά είδη του εσωτερικού ελέγχου, οι περισσότερες σύγχρονες επιχειρήσεις καθορίζουν και επιπλέον ρόλους στους αρμόδιους εσωτερικούς ελεγκτές πέρα από τις τυπικές αρμοδιότητες που είναι, φυσικά, οι βασικές για τη διεξαγωγή του ελέγχου. Μερικοί από τους ρόλους αυτούς είναι τυποποιημένοι και περιλαμβάνονται στα επίσημα έγγραφα και εσωτερικούς κανονισμούς των επιχειρήσεων, ενώ σε άλλες επιχειρήσεις συνηθίζεται απλά οι ρόλοι αυτοί να θεωρούνται υποστηρικτικοί της τυπικής διαδικασίας ελέγχου και δεν αναφέρονται επίσημα ούτε καταγράφονται.

Ωστόσο, πρέπει να σημειωθεί πως υπάρχει μία ισχυρή σχέση ανάμεσα στο ρόλο του εσωτερικού ελέγχου και στα οφέλη που προκύπτουν από αυτόν, αλλά το κρίσιμο σημείο των οφελών αυτών δεν είναι ο τύπος της εργασίας του ελέγχου που πραγματοποιείται αλλά η αντιστοίχιση της εργασίας αυτής με τους αντικειμενικούς στόχους και τους ρόλους που αναλαμβάνονται από τον ελεγκτή και καθορίζονται από την ανώτατη διοίκηση και την επιτροπή ελέγχου.

Τα δευτερεύοντα αυτά καθήκοντα του εσωτερικού ελεγκτή είναι τα εξής (VanGansberghe, 2005):

- ✓ Η παροχή υψηλών δυνατοτήτων σε εργαζόμενους με εξαιρετικές ικανότητες και μεγάλη εμπειρία για την έκθεσή τους στις λειτουργίες της επιχείρησης, στην εταιρική κουλτούρα, στο περιβάλλον ελέγχου και στις πρακτικές διαχείρισης κινδύνων μέσω εκπαίδευσης και πρακτικών επαγγελματικής κατάρτισης, οδηγώντας τους σε διοικητικές θέσεις σε άλλα τμήματα της επιχείρησης.
- ✓ Η ανάπτυξη ηγετών μέσω της διαφοροποίησης των ομάδων εργασίας που περιέχουν εργαζόμενους υψηλών επαγγελματικών δυνατοτήτων και μέσω της έκθεσής τους σε δύσκολα επιχειρησιακά περιβάλλοντα.
- ✓ Η διαμοίραση της εμπειρίας και της επαγγελματικής γνώσης σχετικά με τη διαχείριση κινδύνων, τους ελέγχους και τις βέλτιστες πρακτικές με τους managers, τα λοιπά στελέχη και το προσωπικό, με σκοπό την υποστήριξη της διαδικασίας βελτίωσης της επιχειρησιακής απόδοσης μέσα σε όλον τον οργανισμό. Η διαμοίραση της εμπειρίας, της γνώσης και των ιδεών σε όλο το εύρος των λειτουργικών τμημάτων ενισχύει την αποτελεσματικότητα της συνεργασίας, ενώ η παροχή ανεξάρτητων συμβουλευτικών υπηρεσιών σε σχέση με τη διαχείριση των οργανωσιακών πόρων και τα συστατικά του ελέγχου βελτιώνουν το σύνολο των συστημάτων, των πολιτικών και των διαδικασιών.
- ✓ Ο εντοπισμός ευκαιριών για τη βελτίωση της αποδοτικότητας, της οικονομικότητας και της αποτελεσματικότητας και η αποτίμηση της αποτελεσματικότητας της απόδοσης των εργασιών κατά την εκτέλεση των καθορισμένων αρμοδιοτήτων του ελέγχου, προτείνοντας βελτιώσεις λειτουργίας
- ✓ Η παροχή συμβουλών σχετικά με τους κινδύνους κατά τη φάση σχεδιασμού των συστημάτων ελέγχου και κατά την ανάπτυξη των αντίστοιχων ελεγκτικών προγραμμάτων
- ✓ Η διαχείριση ειδικών αποστολών που κυμαίνονται από διαβουλεύσεις σε σχέση με συγκεκριμένες εργασίες μέχρι τη διερεύνηση εικαζόμενης απάτης ή παρατυπίας από την πλευρά των εργαζομένων
- ✓ Η παροχή βοήθειας και υποστηρικτικών υπηρεσιών στον εξωτερικό ελεγκτή.
- ✓ Η παροχή εύλογης βεβαιότητας ότι οι εκταμιεύσεις προς τους προμηθευτές στο κόστος των επιστρεπτέων συμβάσεων είναι σε αντιστοιχία με τους όρους και τις συνθήκες των συμβολαίων.

### 1.1.4 Εσωτερικός έλεγχος και εταιρική διακυβέρνηση

Η εταιρική διακυβέρνηση αποτελεί τη διαδικασία με την οποία οι οργανισμοί διαχειρίζονται και ελέγχονται, αναγνωρίζοντας την εγγενή σύγκρουση των στόχων μεταξύ των μετόχων ιδιοκτησίας και των διοικητικών στελεχών και καθορίζοντας τις διαδικασίες, τις πολιτικές και τους θεσμούς για την προστασία των συμφερόντων των μετόχων (McCarthy & Puffer, 2002). Παρά το γεγονός ότι δεν υφίσταται ένα πρότυπο και ενιαίο μοντέλο βέλτιστης εταιρικής διακυβέρνησης, αποτελεί κοινό τόπο πως αυτή σχετίζεται άμεσα με την αποτελεσματική οργανωσιακή διαχείριση και τα συστήματα με τα οποία επιτυγχάνονται οι επιχειρησιακοί στόχοι (Ho, 2005). Τα τελευταία χρόνια, οι οργανισμοί που δραστηριοποιούνται στο πεδίο της εταιρικής διακυβέρνησης και του εσωτερικού ελέγχου παρέχουν κατευθύνσεις αναφορικά με το βέλτιστο συνδυασμό των δύο. Παραδειγματικά, ο κώδικας CoCo στο Ηνωμένο Βασίλειο το 2003 εξέδωσε ένα έγγραφο σχετικά με διάφορα ζητήματα που αφορούν τις ευθύνες του ελέγχου, τη λογοδοσία και τις σχέσεις των ελεγκτών με τους μετόχους.

Συνεπώς, έχει αναγνωριστεί ευρέως πως ο ρόλος του εσωτερικού ελεγκτή γίνεται ολοένα και πιο σημαντικός όσον αφορά την οικοδόμηση αποτελεσματικών δομών εταιρικής διακυβέρνησης (Nagy & Cenker, 2002). Έχει υποστηριχθεί πως η αποδοτική λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου επιτρέπει το διοικητικό συμβούλιο να εκτελεί τα καθήκοντα της εταιρικής διακυβέρνησης. Για παράδειγμα, οι Gramling et al (2004) υποστηρίζουν πως η διαδικασία του εσωτερικού ελέγχου αποτελεί έναν από τους τέσσερις ακρογωνιαίους λίθους της σύγχρονης εταιρικής διακυβέρνησης, καθώς οι αντίστοιχες ελεγκτικές λειτουργίες υποστηρίζουν το διοικητικό συμβούλιο να παρακολουθεί την αποτελεσματικότητα της διακυβέρνησης και της συνολικής διαχείρισης της επιχείρησης. Εκτός αυτού, οι Crawford & Stein (2002) τεκμηριώνουν πως οι εσωτερικοί ελεγκτές μπορούν να βοηθήσουν ουσιαστικά τους οργανισμούς να ανταποκρίνονται στις προσδοκίες των επενδυτών, των εργαζομένων, των μετόχων και των υπόλοιπων ομάδων ενδιαφέροντος.

Επιπλέον, ένα βασικό στοιχείο που συνδέει τον εσωτερικό έλεγχο με την εταιρική διακυβέρνηση είναι η σύνδεσή του με τις διαδικασίες διαχείρισης κινδύνων. Υπό αυτό το πρίσμα, η Ευρωπαϊκή Ένωση των Ινστιτούτων Εσωτερικού Ελέγχου

(European Confederation of Institutes of Internal Auditing – ECIIA, 2005) αναφέρει πως η καλή εταιρική διακυβέρνηση καθορίζει πως το διοικητικό συμβούλιο είναι υπεύθυνο για τις εξής λειτουργίες: (1) το σχεδιασμό στρατηγικών για τη διαχείριση των επιχειρησιακών κινδύνων, (2) τη διασφάλιση της αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου, και (3) τη βελτίωση της οργανωσιακής αποδοτικότητας. Συνεπώς, μία από τις βασικότερες κοινές λειτουργίες του εσωτερικού ελέγχου και της εταιρικής διακυβέρνησης είναι η αποτελεσματική διαχείριση των επιχειρησιακών κινδύνων.

Συνεπώς, η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου υποστηρίζει τη βελτίωση των διαδικασιών εταιρικής διακυβέρνησης, μέσω της ενίσχυσης των ελεγκτικών συστημάτων και των λειτουργιών διαχείρισης κινδύνων, προσθέτοντας αξία συνολικά στην επιχείρηση (Goodwin, 2006). Δεδομένου ότι η εταιρική διακυβέρνηση περιλαμβάνει το σύνολο των υποχρεώσεων του διοικητικού συμβουλίου αναφορικά με τη διαχείριση των στόχων του οργανισμού και τις απαιτήσεις των μετόχων και των υπόλοιπων εμπλεκόμενων ενδιαφερόμενων ομάδων, ο ρόλος του εσωτερικού ελεγκτή είναι ζωτικής σημασίας για την αποτελεσματικότητά της. Η διαπίστωση αυτή έχει οδηγήσει στην ανάπτυξη ενός σημαντικού αριθμού προτύπων και κατευθύνσεων σχετικά με τη διασύνδεση του εσωτερικού ελέγχου και της εταιρικής διακυβέρνησης, η οποία ιδιαίτερα στις ανεπτυγμένες χώρες έχει επηρεαστεί από τις εξελίξεις στο ρυθμιστικό πεδίο των χρηματοοικονομικών οργανισμών (Pass, 2006).

## **1.2 ΕΛΕΓΚΤΙΚΗ**

### **1.2.1 Έννοια και χαρακτηριστικά**

Ως ελεγκτική ορίζεται το σύνολο των κανόνων, των αρχών και των ενεργειών, οι οποίες απορρέουν από τη γνώση της οικονομικής επιστήμης, της λογιστικής και του δικαίου και αποσκοπούν στη διενέργεια του ελέγχου εμπορικών βιβλίων, οικονομικών καταστάσεων και λογιστικών και συναφών στοιχείων, με στόχο τη διαπίστωση λαθών ή παραλείψεων (Φίλος, 2004). Σύμφωνα με τα παραπάνω, η ελεγκτική αποτελεί έναν ξεχωριστό επιστημονικό κλάδο, ο οποίος βασίζεται σε τεχνικές που αποσκοπούν στον ορισμό αρχών και κανόνων για τη διεξαγωγή των

οικονομικών ελέγχων, ώστε να είναι εφικτή η πρόληψη λαθών και η διαπίστωση της πραγματικής χρηματοοικονομικής κατάστασης μίας επιχείρησης. Ο Τσακλαγκάνος (2005) ορίζει την ελεγκτική ως την επιστήμη της διενέργειας κάθε λογιστικού και διαχειριστικού ελέγχου με σκοπό την αποτύπωση αιτιολογημένων συμπερασμάτων σχετικά με την οικονομική διαχείριση, η οποία πρέπει να βασίζεται στην ειλικρίνεια, την ορθότητα, την ικανότητα και τη γνησιότητα της αξίας των περιουσιακών στοιχείων, των οικονομικών αποτελεσμάτων και της οικονομικής θέσης της επιχείρησης.

Ο Καραμανής (2008), συνδέοντας της επιστήμη της ελεγκτικής με τη λογιστική και τον εσωτερικό έλεγχο, αναφέρει πως σκοπός της ελεγκτικής είναι η εξασφάλιση της χρηστής διοίκησης μίας επιχείρησης, μέσω της διασφάλισης της οικονομικής της συνοχής. Με τον τρόπο αυτό, καθώς οι σύγχρονες επιχειρήσεις ολοένα και εξελίσσονται, ομοίως θα πρέπει να εξελίσσεται και ο κλάδος της λογιστικής και της ελεγκτικής. Έτσι, μέσα στο εξελισσόμενο και πολύπλοκο περιβάλλον δράσης των σύγχρονων επιχειρήσεων, η ελεγκτική αποτελεί έναν επιστημονικό κλάδο συστηματικής συγκέντρωσης και αξιολόγησης ελεγκτικών τεκμηρίων, τα οποία αφορούν μετρήσιμες πληροφορίες μίας συγκεκριμένης επιχείρησης και συλλέγονται από ένα ανεξάρτητο και ικανό πρόσωπο, αποσκοπώντας τόσο στην εξακρίβωση της ανταπόκρισης των στοιχείων αυτών με προκαθορισμένα κριτήρια όσο και στη γνωστοποίηση αυτών στα ενδιαφερόμενα μέρη (Καζαντζής, 2006).

Επιπροσθέτως, ο Παπαστάθης (2003) αναφέρει πως η ελεγκτική στο πλαίσιο του εσωτερικού ελέγχου αποτελεί όχι μόνο ένα επιστημονικό πεδίο αλλά και έναν ξεχωριστό επαγγελματικό κλάδο που αφορά τις επιστήμες της διοίκησης και της οικονομίας, και συντίθεται από κανόνες, όρους και προϋποθέσεις για τη διενέργεια του εσωτερικού ελέγχου σε κάθε οικονομική μονάδα. Έτσι, η ελεγκτική ως επαγγελματικός κλάδος αποσκοπεί στη διαφύλαξη και ορθή διαχείριση των οικονομικών καταστάσεων, καθώς και στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης, μέσω της σωστής επεξεργασίας και αξιολόγησης των αποτελεσμάτων του ελέγχου. Ο ορισμός αυτός της ελεγκτικής είναι ιδιαίτερα σημαντικός, καθώς διευρύνει το αντικείμενο της ελεγκτικής στο πλαίσιο του εσωτερικού ελέγχου, ενσωματώνοντας τη διάσταση του ανθρώπινου κεφαλαίου και αποδεικνύοντας την ανάγκη εξέλιξης του σύγχρονου εσωτερικού ελέγχου, ως επιχειρησιακή διαδικασία.

Προς αυτήν την κατεύθυνση, οι Ξανθάκης και συν (2003) ομοίως αναφέρουν πως η ελεγκτική δεν είναι απλά μία τεχνική, αλλά παράλληλα είναι μία ολόκληρη επιστήμη, η οποία αποσκοπεί στην παραγωγή εσωτερικής γνώσης για την επιχείρηση, η οποία είναι εξαιρετικά σημαντική για την εξέλιξή της στη σύγχρονη κοινωνία της γνώσης και πληροφόρησης. Μέσω της γνώσης και της εφαρμογής των σωστών τεχνικών, η σύγχρονη επιχείρηση μέσω της ελεγκτικής διατηρεί τη συνοχή της και επιτυγχάνει τις επιδιώξεις της.

Καθίσταται, λοιπόν, προφανές πως, παρόλο που η ελεγκτική ως επιστήμη στις αρχές της εστίαζε κυρίως στις διαδικασίες που χρησιμοποιούνται για την εξακρίβωση της ορθότητας των οικονομικών καταστάσεων, ώστε να απεικονίζεται μέσω αυτών ορθά η επιχείρηση, σήμερα η ελεγκτική αποτελεί ένα δυναμικό και εξελισσόμενο κλάδο, ο οποίος πλαισιώνεται από μία σειρά βασικών παραδοχών και εννοιών, οι οποίες εφαρμόζονται στην πράξη μέσω συγκεκριμένων διαδικασιών και τεχνικών. Σύμφωνα με τη διασύνδεση της θεωρητικής και πρακτικής προσέγγισης, η σύγχρονη ελεγκτική αποτελεί μία συστηματική διαδικασία αντικειμενικής συγκέντρωσης και αξιολόγησης ελεγκτικών τεκμηρίων, των οποίων η συλλογή βασίζεται σε κοινές παραδοχές και θεωρητικές αρχές των εμπλεκόμενων επιστημών. Οι αρχές αυτές, οι οποίες αποτελούν τη βάση της σύγχρονης ελεγκτικής είναι οι παρακάτω (Pantelidis, 2009):

- ✓ Η συστηματική διαδικασία
- ✓ Η συγκέντρωση και αξιολόγηση ελεγκτικών τεκμηρίων
- ✓ Ο καθορισμός του βαθμού ανταπόκρισης των μετρήσιμων πληροφοριών βάσει προκαθορισμένων κριτηρίων
- ✓ Η διενέργεια του ελέγχου από ένα ικανό, εξουσιοδοτημένο και ανεξάρτητο πρόσωπο
- ✓ Η έγγραφη διατύπωση και γνωστοποίηση των πορισμάτων του ελέγχου
- ✓ Το προκαθορισμένο πεδίο ελέγχου, δηλαδή η επιχείρηση ή ο οποιοσδήποτε οργανισμός

Έτσι, η ελεγκτική βασίζεται αρχικά στην εξέταση βασικών στοιχείων και στην ακριβοδίκαιη αξιολόγηση των ευρημάτων που εξάγονται από αυτήν, χωρίς την ύπαρξη κάποιου είδους προκατάληψης. Επίσης, το αποτέλεσμα του εσωτερικού ελέγχου βάσει των αρχών της ελεγκτικής οφείλει να εστιάζει στον εντοπισμό της διασύνδεσης μεταξύ των μετρήσιμων πληροφοριών με τα προκαθορισμένα από την

επιχείρηση και τους νόμους κριτήρια, διαδικασία η οποία πρέπει να διεξάγεται από ένα άτομο που διαθέτει όλα εκείνα τα προσωπικά και επαγγελματικά προσόντα αλλά και την εξουσιοδότηση από την επιχείρηση και το νόμο, χωρίς οποιαδήποτε στιγμή να διακυβεύεται η ανεξαρτησία του. Σε ένα επόμενο στάδιο, αποτελεί προϋπόθεση η διατύπωση των αποτελεσμάτων του ελέγχου, καθώς και η γνωστοποίησή τους, μέσω πιστοποιητικών και έγγραφων εκθέσεων, ενώ, βέβαια, αυτά θα πρέπει να αφορούν μία συγκεκριμένη οικονομική μονάδα, δηλαδή θα πρέπει να οριοθετούνται από τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, όπως είναι το μέγεθος και η γεωγραφική τοποθέτηση, της επιχείρησης.

Ωστόσο, θα πρέπει να αναφερθεί πως η ελεγκτική ως επιστήμη δεν αφορά στην ιδιωτική ή δημόσια φύση των οικονομικών ομάδων που ελέγχει, καθώς ούτε και στο αντικείμενο εκμετάλλευσης και το κερδοσκοπικό ή μη χαρακτήρα τους (Παπαστάθης, 2003). Συμπεραίνεται, λοιπόν, πως ο εσωτερικός έλεγχος, στα πλαίσια της λογιστικής επιστήμης και της ελεγκτικής, αποτελεί μία ανεξάρτητη διαδικασία, η οποία θα πρέπει να λαμβάνει χώρα σε οποιαδήποτε περίπτωση, καθώς η πραγματική και ακριβοδίκαιη απεικόνιση ενός οποιουδήποτε οργανισμού αποτελεί προϋπόθεση για την ύπαρξη και τη βιωσιμότητά του. Βέβαια, αυτό δεν σημαίνει πως δεν πρέπει να λαμβάνονται κάθε φορά υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του οργανισμού και οι ιδιαίτεροι νομικοί ή άλλοι θεσμικοί περιορισμοί που τον αφορούν.

### **1.2.2 Βασικές αρχές**

Τα ελεγκτικά πρότυπα (audit standards) στο πλαίσιο της επιστήμης της ελεγκτικής αποτελούν τα πρότυπα του θεσμικού πλαισίου του ελέγχου και προσδιορίζουν τα κριτήρια, σύμφωνα με τα οποία διενεργείται ο έλεγχος και στη συνέχεια γνωστοποιείται. Τα ελεγκτικά πρότυπα κατηγοριοποιούνται στις παρακάτω ομάδες (Μπάλλας, 2004):

- ✓ Γενικές αρχές
- ✓ Αρχές εκτέλεσης εργασίας
- ✓ Αρχές των εκθέσεων ελέγχου



Οι γενικές αρχές αφορούν τις αρχές και τις διαδικασίες του ελέγχου, οι οποίες θα πρέπει να τηρούνται από τους υπεύθυνους του ελέγχου, ενώ οι αρχές εκτέλεσης της εργασίας αφορούν τον επαρκή σχεδιασμό της εργασίας, καθώς και την ορθή επίβλεψη της κατά τη διάρκεια αλλά και μετά τον έλεγχο. Στις αρχές εκτέλεσης της εργασίας περιλαμβάνεται και το υλικό της εργασίας του ελέγχου. Τέλος, οι αρχές που αφορούν τις εκθέσεις ελέγχου σχετίζονται με την τήρηση των γενικά παραδεκτών λογιστικών αρχών, σύμφωνα με τις οποίες καταρτίζονται οι οικονομικές καταστάσεις.

Επιπλέον, τα ελεγκτικά τεκμήρια κατατάσσονται σε δύο κατηγορίες (Καζαντζής, 2006):

- ✓ Λογιστικά στοιχεία, όπως είναι ημερολόγια και καθολικά, εγχειρίδια και διαδικασίες λογιστικής, φύλλα μερισμού και καταλογισμού, φύλλα εργασίας, συμφωνίες υπολογισμού. Η κατηγορία αυτή των ελεγκτικών τεκμηρίων αποτελούν τη βάση για τον έλεγχο των οικονομικών καταστάσεων.
- ✓ Υποστηρικτική πληροφόρηση, όπως παραστατικά και έγγραφα, επιβεβαιωτικές επιστολές, επαληθεύσεις, επιταγές, τιμολόγια, πρακτικά, πληροφορίες επιθεωρήσεων και λοιπή πληροφόρηση

Σύμφωνα με αυτήν την κατηγοριοποίηση, παρακάτω διαφαίνεται η διασύνδεση μεταξύ ελεγκτικής και λογιστικής επιστήμης αναφορικά με τον εσωτερικό έλεγχο. Η ελεγκτική εξίσωση έχει ως (Κάντζου, 1995):

$$\text{Ελεγκτικά τεκμήρια} = \text{Βασικά Λογιστικά Στοιχεία} + \text{Υποστηρικτική πληροφόρηση} \quad (1)$$

Σε αντιδιαστολή με τη βασική λογιστική εξίσωση, ισχύει πως:

$$\text{Ενεργητικό} = \text{Υποχρεώσεις} + \text{Καθαρή Θέση.} \quad (2)$$

Όπως, λοιπόν, φαίνεται από τις εξισώσεις (1) και (2), η ελεγκτική επιστήμη βασίζεται στη λογιστική ελεγκτική των οικονομικών καταστάσεων. Σύμφωνα λοιπόν με την εννοιολογική προσέγγιση της βασικής ελεγκτικής εξίσωσης, ο ρόλος του ελεγκτή είναι να διασφαλίζει πως ο εσωτερικός έλεγχος βασίζεται από τη μία πλευρά στον έλεγχο της γνησιότητας, ακρίβειας, κανονικότητας και νομιμότητας των βασικών λογιστικών στοιχείων και από την άλλη σε πληροφόρηση για την πιστοποίηση της

αξιοπιστίας των οικονομικών καταστάσεων, καθώς υπάρχει περίπτωση τα λογιστικά στοιχεία να μην είναι επαρκή. Αυτό συμβαίνει γιατί διότι από τη μία πλευρά η λογιστική πληροφόρηση παρέχει στοιχεία για τη σύνδεση της οικονομικής δραστηριότητας της επιχείρησης και των οικονομικών της καταστάσεων και από την άλλη πλευρά η επιπλέον πληροφόρηση αποτελεί μία δικλείδα ασφαλείας για την επιβεβαίωση πως τα λογιστικά στοιχεία είναι ακριβή και νόμιμα.

Επιπλέον, η εξέταση των ελεγκτικών τεκμηρίων εξασφαλίζεται με τις παρακάτω διαδικασίες:

- ✓ Εξέταση στοιχείων και εγγράφων
- ✓ Εξέταση ενσώματων περιουσιακών στοιχείων
- ✓ Παρατήρηση
- ✓ Επερώτηση
- ✓ Επιβεβαίωση
- ✓ Επαναυπολογισμός
- ✓ Επανεκτέλεση
- ✓ Διερεύνηση

Η εξέταση των στοιχείων, των εγγράφων και των ενσώματων περιουσιακών στοιχείων αποτελεί τη διαδικασία της επιθεώρησης του ελέγχου, και στηρίζεται στην παροχή ελεγκτικών τεκμηρίων διαφόρων ειδών, ανάλογα με την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου. Τα επιβεβαιωτικά ελεγκτικά τεκμήρια διαχωρίζονται σε τρεις κατηγορίες, ανάλογα με το βαθμό αξιοπιστίας του ελεγκτή: (1) στα τεκμηριωμένα αποδεικτικά στοιχεία του ελέγχου, τα οποία προέρχονται από τρίτους, (2) στα τεκμηριωμένα αποδεικτικά στοιχεία ελέγχου που δημιουργήθηκαν από τρίτους και τηρούνται από την επιχείρηση, (3) στα τεκμηριωμένα αποδεικτικά στοιχεία που δημιουργήθηκαν από την επιχείρηση και τηρούνται από αυτήν (Κάντζος & Χονδράκης, 2006). Επιπλέον, η παρατήρηση αφορά την παρακολούθηση των διαδικασιών που εκτελούνται από το υπόλοιπο προσωπικό της επιχείρησης, ενώ η επερώτηση αφορά στην αναζήτηση πληροφόρησης από άτομα εντός και εκτός της επιχείρησης. Η επιβεβαίωση αφορά την πληροφόρηση που προέρχεται από τα ερωτήματα με σκοπό την υποστήριξη της λογιστικής πληροφόρησης, ενώ ο επαναυπολογισμός βασίζεται στον έλεγχο της αριθμητικής ακρίβειας των εγγράφων και λογιστικών στοιχείων. Τέλος, η διερεύνηση αφορά την αναλυτική διαδικασία

ελέγχου και αξιολόγησης όλης της πληροφόρησης που έχει συλλεχθεί κατά τα προηγούμενα βήματα, καθώς και τον εντοπισμό διακυμάνσεων από τα προβλεπόμενα.

Επιπρόσθετα, τα ελεγκτικά τεκμήρια οφείλουν να τηρούν το στοιχείο της καταλληλότητας, η οποία σχετίζεται τόσο με την ποιότητά τους όσο και με την αποδεικτική τους δύναμη. Οι βασικότεροι παράγοντες της καταλληλότητας των ελεγκτικών τεκμηρίων είναι (Καραμανής, 2008):

- ✓ Η συνάφεια
- ✓ Η πηγή προέλευσης
- ✓ Η αντικειμενικότητα
- ✓ Ο χρόνος αναφοράς

Η συνάφεια συνίσταται στη σχετικότητα των τεκμηρίων με τον ελεγκτικό σκοπό, καθώς αποτελεί κοινό τόπο πως η έλλειψη συνάφειας των αποδεικτικών τεκμηρίων μπορεί να προκαλέσει σπατάλη πόρων και χρόνου αλλά κυρίως μπορεί να οδηγήσει σε λανθασμένα συμπεράσματα. Η πηγή προέλευσης αποτελεί έτερο στοιχείο της αξιοπιστίας των τεκμηρίων, καθώς υποστηρίζεται πως τα τεκμήρια που προέρχονται από πηγές εκτός της επιχείρησης πιθανόν να παρέχουν μεγαλύτερη αξιοπιστία, ενώ παράλληλα η αξιοπιστία των τεκμηρίων που προέρχονται από την ίδια την οικονομική μονάδα αυξάνεται όσο αποτελεσματικότερες και πιο ανεξάρτητες είναι οι διαδικασίες του εσωτερικού ελέγχου (Καραμανής, 2008). Επιπλέον, η αντικειμενικότητα ταυτίζεται σχεδόν με την αξιοπιστία, η οποία εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό, όπως προαναφέρθηκε, από την πηγή προέλευσης. Τέλος, ο χρόνος αναφοράς αφορά την αποδεικτική ισχύ των τεκμηρίων σε σχέση με το χρόνο, ουσιαστικά την ημερομηνία, έκδοσής τους.

### **1.2.3 Σκοποί και μέσα**

Ο εσωτερικός έλεγχος βασίζεται στις αρχές της εσωτερικής ελεγκτικής, η οποία διαχωρίζεται από την εξωτερική και την κρατική ελεγκτική. Η εσωτερική ελεγκτική είναι μία ανεξάρτητη διαδικασία που αποσκοπεί στο συνεχή έλεγχο του συνόλου των

συστημάτων και των λειτουργιών μίας οικονομικής μονάδας, συμπεριλαμβανομένου του λογιστικού συστήματος, με βασικούς στόχους (Τσακλαγκάνος, 2004):

- ✓ Τον έλεγχο της λειτουργίας των επιμέρους τμημάτων της οικονομικής μονάδας βάσει της προκαθορισμένης πολιτικής της επιχείρησης
- ✓ Την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της εσωτερικής οργάνωσης
- ✓ Τη διαπίστωση απάτης και ατασθαλιών και τον εντοπισμό λαθών και αδυναμιών, οι οποίες διακυβεύουν τη χρηστή διαχείριση και επιφέρουν απώλειες ή φθορά των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης
- ✓ Την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας και της επάρκειας των συστημάτων οργάνωσης και διαχείρισης της επιχείρησης
- ✓ Τη διατύπωση των ευρημάτων του ελέγχου και την εισήγηση διορθωτικών ή υποστηρικτικών μέτρων βελτίωσης

Σύμφωνα με τα παραπάνω, ένας από τους κυριότερους σκοπούς του εσωτερικού ελέγχου μίας επιχείρησης στο πλαίσιο της εσωτερικής ελεγκτικής είναι η διαπίστωση της ορθής ή όχι παρουσίασης της οικονομικής θέσης και των αποτελεσμάτων δράσης της οικονομικής μονάδας στις χρηματοοικονομικές της καταστάσεις, βάσει των γενικώς παραδεκτών λογιστικών αρχών, και η γενικότερη αξιολόγηση της λειτουργίας της βάσει της προκαθορισμένης διοικητικής πολιτικής. Με τον τρόπο αυτό, η ελεγκτική επιστήμη αποτελεί κεντρικό άξονα της διαδικασίας λήψης επιχειρησιακών αποφάσεων, βάσει των παρακάτω βημάτων (Μπάλης, 1998):

- ✓ Έλεγχος χρηματοοικονομικών καταστάσεων και άλλων πηγών πληροφόρησης
- ✓ Έλεγχος πληροφοριών και ευρημάτων
- ✓ Ανάλυση πληροφοριών και ευρημάτων
- ✓ Πρόβλεψη απόδοσης επιχειρηματικών και επενδυτικών ευκαιριών
- ✓ Επιχειρησιακή απόφαση και επιλογή

Ακόμη, η εσωτερική ελεγκτική στα πλαίσια του οικονομικού ελέγχου αποσκοπεί (Karagiorgos et al, 2006):

- ✓ Στον εντοπισμό και την πρόληψη ηθελημένων ή αθέλητων λογιστικών ή άλλων λαθών, απάτης ή παραλείψεων
- ✓ Στην αποκάλυψη και την καταστολή σφαλμάτων ή απάτης

- ✓ Στο σχολιασμό της ακρίβειας και της ειλικρίνειας των οικονομικών καταστάσεων
- ✓ Στην αξιολόγηση των επιμέρους στοιχείων των οικονομικών καταστάσεων
- ✓ Στην αξιολόγηση του βαθμού επάρκειας της οικονομικής κατάστασης, μέσω της ανάλυσης επιλεγμένων αριθμοδεικτών
- ✓ Στον εντοπισμό παραλείψεων ολόκληρου του διαχειριστικού συστήματος της επιχείρησης
- ✓ Στην πρόβλεψη της κάλυψης των μελλοντικών απαιτήσεων της επιχείρησης

#### 1.2.4 Κατηγορίες

Ο εσωτερικός έλεγχος βάσει των αρχών της εφαρμοσμένης ελεγκτικής επιστήμης τμηματοποιείται σύμφωνα με τις δραστηριότητες και τις συναλλαγές της επιχείρησης. Έτσι, ο εσωτερικός έλεγχος επιτελείται βάσει των παρακάτω (Φλιτούρης, 2007):

1. Κατά κύκλο
2. Κατά λειτουργικές μονάδες
3. Κατά την ταξινόμηση των οικονομικών καταστάσεων

1. Αναφορικά με το διαχωρισμό κατά κύκλο, ο εσωτερικός έλεγχος στηρίζεται στον έλεγχο κύκλων συναλλαγών, οι οποίοι αλληλοσυνδέονται. Ο περαιτέρω διαχωρισμός των κύκλων αυτών είναι ο παρακάτω (Φλιτούρης, 2007):

- ✓ Κύκλος εσόδων
- ✓ Κύκλος δαπανών
- ✓ Κύκλος παραγωγής ή μεταποίησης
- ✓ Χρηματοδοτικός κύκλος
- ✓ Κύκλος εξωτερικών οικονομικών εκθέσεων

Ένας εναλλακτικός διαχωρισμός του εσωτερικού ελέγχου κατά κύκλους είναι ο εξής (Καραμανής, 2008):

- ✓ Κύκλος πωλήσεων και εισπράξεων
- ✓ Κύκλος μισθοδοσίας και προσωπικού

- ✓ Κύκλος απόκτησης αγαθών και υπηρεσιών
- ✓ Κύκλος αποθεμάτων
- ✓ Κύκλος απόκτησης και αποπληρωμής κεφαλαίου

Ωστόσο, θα πρέπει να σημειωθεί πως υπάρχει περίπτωση οι προαναφερθέντες κύκλοι να αλληλεπικαλύπτονται και για το λόγο αυτό ένας λογαριασμός που ενδέχεται να εμπίπτει σε παραπάνω από έναν κύκλους τότε ελέγχεται σε αυτόν που έχει την υψηλότερη οικονομική δραστηριότητα.

2. Αναφορικά με το διαχωρισμό κατά λειτουργικές μονάδες της επιχείρησης, ο εσωτερικός έλεγχος διαχωρίζεται ανάλογα με την οργανωτική δομή της οικονομικής μονάδας, αν και σε αυτήν την περίπτωση πολλές φορές οι λειτουργικές μονάδες αλληλεπικαλύπτονται, καθώς είναι λογικό σε μία επιχείρηση όλα τα τμήματά της να εξαρτώνται. Μία ενδεικτική κατηγοριοποίηση του εσωτερικού ελέγχου ανά λειτουργική επιχειρησιακά μονάδα είναι η παρακάτω:

- ✓ Μονάδα πωλήσεων
- ✓ Μονάδα αποθήκευσης
- ✓ Μονάδα οικονομικών υπηρεσιών
- ✓ Μονάδα διοικητικών υπηρεσιών

3. Τέλος, ο εσωτερικός έλεγχος σύμφωνα με την εφαρμοσμένη ελεγκτική μπορεί διαχωρίζεται βάσει των οικονομικών καταστάσεων, πρακτική ωστόσο που ακολουθείται κυρίως από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Η συλλογή της πληροφόρησης για τη διενέργεια του εσωτερικού ελέγχου στην περίπτωση αυτή μπορεί να γίνει με του εξής τρόπους:

- ✓ Επισκόπηση των φύλλων εργασίας των προηγούμενων ελέγχων
- ✓ Επισκόπηση του σχεδίου οργάνωσης, των εγχειριδίων λογαριασμών και των τυπικών διαδικασιών

Στη συνέχεια και αφού έχει συλλεχθεί η απαραίτητη πληροφόρηση, ο εσωτερικός ελεγκτής συλλέγει ειδικότερες πληροφορίες για τα παραστατικά και τα στοιχεία του εσωτερικού ελέγχου. Για την επεξεργασία της πληροφόρησης χρησιμοποιούνται διαγράμματα ροής, όπου παρουσιάζεται η διάκριση των καθηκόντων, των

εξουσιοδοτήσεων και των αρμοδιοτήτων, και ερωτηματολόγια, τα οποία περιλαμβάνουν ερωτήματα για τους εσωτερικούς ελέγχους κάθε τμήματος ή κύκλου συναλλαγών. Ενδεικτικά, μία ερώτηση που συνήθως αναφέρεται σε ένα ερωτηματολόγιο εσωτερικού ελέγχου είναι η εξής: «είναι το τμήμα Γενικής Λογιστικής επαρκώς και λειτουργικά διαχωρισμένο από τα τμήματα αγορών, πωλήσεων, εισπράξεων και πληρωμών;».

Τέλος, θα πρέπει να σημειωθεί πως κατά τον εσωτερικό έλεγχο βάσει των οικονομικών καταστάσεων υπάρχει σημαντική διάκριση τόσο των ευθυνών του εσωτερικού ελεγκτή και της διοίκησης όσο και των ελεγκτικών κριτηρίων που χρησιμοποιούνται. Σύμφωνα με το Φλιτούρη (2007), αρχικά η κύρια ευθύνη της διοίκησης είναι η κατάρτιση των οικονομικών καταστάσεων ενώ του εσωτερικού ελεγκτή ο έλεγχός τους. Στη συνέχεια, το προϊόν της κατάρτισης των οικονομικών καταστάσεων από την πλευρά της διοίκησης είναι οι οικονομικές καταστάσεις που περιέχουν τις διαβεβαιώσεις της διοίκησης, ενώ το αντίστοιχο προϊόν από την πλευρά του εσωτερικού ελεγκτή είναι το πιστοποιητικό ελέγχου με στοιχεία για την ακριβή και ειλικρινή απεικόνιση των οικονομικών καταστάσεων. Τέλος, τα κριτήρια ευθύνης για τη διοίκηση είναι τα Ελληνικά Λογιστικά Πρότυπα, τα Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα και τα Πρότυπα Χρηματοοικονομικών Αναφορών, ενώ τα κριτήρια ελέγχου για τον εσωτερικό ελεγκτή είναι τα Ελληνικά και τα Διεθνή Ελεγκτικά Πρότυπα.

### **1.3 ΠΡΟΣΤΙΘΕΜΕΝΗ ΑΞΙΑ ΕΛΕΓΧΟΥ**

Το Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών θεωρεί τον εσωτερικό έλεγχο σαν ανεξάρτητο, αντικειμενικό, κατάλληλα σχεδιασμένο και οργανωμένο εργαλείο, που αξιολογεί την επάρκεια του ελέγχου στην οποία υπόκεινται οι επιχειρήσεις (Hellenic Institute of Internal Auditors, 2004). Ως εκ τούτου προκύπτει ότι ο εσωτερικός έλεγχος λειτουργεί σαν «ζώνη ασφαλείας» για τις εταιρίες (Papastathis, 2003), η οποία την προστατεύει από ακούσια ή σκόπιμη διάχυση των πληροφοριών που σχετίζονται με οποιαδήποτε επιχειρησιακή λειτουργία, ενώ παράλληλα τη διασφαλίζει από απώλειες εισοδήματος από κακή χρήση ή λάθη σε διάφορες επιχειρησιακές διαδικασίες.

Οι νέες αυτές εννοιολογικές προσεγγίσεις μετατοπίζουν το επίκεντρο της βαρύτητας από τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου στην ασφάλεια, η οποία λειτουργεί ως προστιθέμενη αξία στην επιχείρηση. Για να επιτευχθεί ο στόχος της προστιθέμενης αξίας, η διοίκηση της επιχείρησης οφείλει να λαμβάνει υπόψη τα βασικά χαρακτηριστικά του επαρκούς και αποτελεσματικού εσωτερικού ελέγχου, τα οποία είναι τα εξής (Messier, 1997):

- ✓ Το περιβάλλον ελέγχου,
- ✓ Οι διαδικασίες αξιολόγησης των κινδύνων,
- ✓ Οι δραστηριότητες του ελέγχου,
- ✓ Η πληροφόρηση και επικοινωνία,
- ✓ Η παρακολούθηση.

Αυτές οι αλληλένδετες συνιστώσες του εσωτερικού ελέγχου πρέπει να είναι παρούσες και να λειτουργούν σωστά, ώστε ο εσωτερικός έλεγχος να είναι επαρκής και αποτελεσματικός, καθώς στα σύγχρονα ιδιαίτερα ανταγωνιστικά επιχειρησιακά περιβάλλοντα, ο εσωτερικός έλεγχος διαδραματίζει έναν καταλυτικό ρόλο. Οι βασικότεροι ρόλοι του εσωτερικού ελέγχου, οι οποίοι προσθέτουν αξία στην επιχείρηση είναι οι εξής (Institute of Internal Auditors, 2000):

- ✓ Ο ρόλος της εποπτείας, της πρόληψης και της προστασίας, καθώς ο εσωτερικός έλεγχος στοχεύει στην εποπτεία των επιχειρησιακών τμημάτων, ώστε αυτά να συμμορφώνονται με το νομοθετικό πλαίσιο του κράτους, τις διεθνείς ρυθμίσεις και πολιτικές, με σκοπό την πρόληψη απωλειών περιουσιακών στοιχείων, την αποφυγή σημαντικών βλαβών και την επίτευξη αξιοπιστίας και ακεραιότητας.
- ✓ Ο ρόλος της προώθησης, καθώς ο εσωτερικός έλεγχος ενισχύει τις διαδικασίες διοίκησης των επιχειρήσεων, μέσω της βελτίωσης της τεχνολογίας παραγωγής, της μείωσης του αντίστοιχου κόστους και της συνακόλουθης βελτίωσης της οικονομικής αποδοτικότητας.
- ✓ Ο ρόλος της αξιολόγησης και της πιστοποίησης, μέσω του ελέγχου της παραγωγής, της μέτρησης των χρηματοοικονομικών εσόδων και δαπανών και της τελικής αξιολόγησης της επιχειρησιακής οικονομικής κατάστασης και δραστηριότητας.



- ✓ Ο συμβουλευτικός ρόλος, καθώς με την παροχή επαρκούς, έγκαιρης και ακριβούς πληροφόρησης, ο εσωτερικός έλεγχος υποστηρίζει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου αναφορικά με την προστιθέμενη αξία που προσφέρει στην επιχείρηση προέρχεται από τη διαπίστωση πως ο μόνος τρόπος βελτίωσης της οικονομικής της αποδοτικότητας είναι η αύξηση της παραγωγικότητας ή εναλλακτικά η βελτίωση της ποιότητας διαχείρισής της, δεδομένου ότι πρωταρχικός στόχος μίας επιχείρησης είναι η επίτευξη κέρδους. Έτσι, λοιπόν, ενώ για την αύξηση του επιπέδου παραγωγικότητας απαιτείται εντονότερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, των υλικών πόρων και του διαθέσιμου κεφαλαίου, από την άλλη πλευρά για τη βελτίωση της ποιότητας της διαχείρισης της επιχείρησης απαιτείται η δημιουργία ενός εκσυγχρονισμένου συστήματος διοίκησης με σκοπό τη λήψη κατάλληλων αποφάσεων στον κατάλληλο χρόνο. Υπό αυτήν την έννοια, ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί μία διεργασία, η οποία εφάπτεται της βελτίωσης της ποιότητας του διαχειριστικού συστήματος μίας επιχείρησης, καθώς είναι ένα σημαντικό μέσο για την αναδιάρθρωση και αναβάθμιση της επιχειρησιακής διοίκησης (Jou, 1997). Επιπλέον, ο εσωτερικός έλεγχος είναι ένα σημαντικό κομμάτι των σύγχρονων συστημάτων διαχείρισης και ένας τρόπος σημαντικής ενίσχυσης των οικονομικών οφελών. Συμπερασματικά, ο εσωτερικός έλεγχος προσθέτει αξία στην επιχείρηση μέσω της προώθησης των παρακάτω λειτουργιών (Nagy & Cenker, 2002):

- ✓ Αποτελεσματικότητα της εφοδιαστικής αλυσίδας,
- ✓ Αποδοτικότητα της οργάνωσης παραγωγής,
- ✓ Τεχνολογική αποδοτικότητα
- ✓ Αποτελεσματική χρήση διαθέσιμων πόρων
- ✓ Βελτίωση των πωλήσεων
- ✓ Διασφάλιση των οικονομικών πράξεων και συμβάσεων

## **1.4 ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΕΣ ΤΑΣΕΙΣ**

Δεδομένου του εξαιρετικά ρευστού σύγχρονου επιχειρησιακού περιβάλλοντος, ο εσωτερικός έλεγχος από τη μία πλευρά προσθέτει αξία στην επιχείρηση, αν και

αντιμετωπίζει πολλές δυσκολίες, οι οποίες συνθέτουν και τις νέες τάσεις ανάπτυξης που παρουσιάζονται στις λειτουργίες που τον αφορούν. Οι κυριότερες αναπτυξιακές τάσεις τα τελευταία χρόνια εντοπίζονται στη φύση του εσωτερικού ελέγχου, στις λειτουργίες του, στο περιεχόμενό του και στις αντίστοιχες μεθοδολογίες εφαρμογής και διεξαγωγής του (Karagiorgos et al, 2008).

Αναφορικά με τη φύση του εσωτερικού ελέγχου, αυτή πλέον προσδιορίζεται περισσότερο από ποτέ από την ποιότητά του, καθώς ρόλος του που σχετίζεται με την απόδοση προστιθέμενης αξίας στην επιχείρηση έχει ως αποτέλεσμα να προσελκύει ολοένα και περισσότερη προσοχή από την ανώτατη διοίκηση όλων των εταιριών. Ως εκ τούτου, οι σύγχρονες τάσεις πλαισιώνουν τη θέσπιση περισσότερο ανεξάρτητων τμημάτων εσωτερικού ελέγχου στα πλαίσια της επιχείρησης, καθώς αυτός οφείλει να διατηρεί υψηλό βαθμό ανεξαρτησίας, ώστε να επιτυγχάνει αποτελεσματικά τους στόχους του και να έχει ισχυρό αντίκτυπο στη διαχείριση ενός οργανισμού (Nagy & Cenker, 2002). Βέβαια, η ανεξαρτησία των τμημάτων εσωτερικού ελέγχου προϋποθέτει υψηλό βαθμό αυτονομίας και αυτορρύθμισης.

Επιπροσθέτως, οι νέες τάσεις του εσωτερικού ελέγχου αναφέρονται επίσης και στις συγκεκριμένες λειτουργίες του, καθώς διαφαίνεται τα τελευταία χρόνια πως εκτός του αυξανόμενου αριθμού τους, σε ίδιο βαθμό πολλαπλασιάζεται και η πολυπλοκότητά τους. Έτσι, οι διαδικασίες του εσωτερικού ελέγχου δε σχετίζονται πλέον μόνο με την εξέταση των λογαριασμών και των συναφών οικονομικών πράξεων, αλλά αναφέρονται και σε λειτουργίες επιθεώρησης, συνολικής διαχείρισης, αξιολόγησης και πιστοποίησης της επιχειρησιακής λειτουργίας (Arena et al, 2006). Ως αποτέλεσμα, τα τμήματα εσωτερικού ελέγχου στις σύγχρονες επιχειρήσεις έχουν πλέον περισσότερο ανεξάρτητη, αντικειμενική και σφαιρική θέση σε σχέση με παλαιότερα.

Ακόμη, το περιεχόμενο του εσωτερικού ελέγχου μετατοπίζεται πλέον από την εξέταση των χρηματοοικονομικών δραστηριοτήτων στην αξιολόγηση των οικονομικών οφελών και στον έλεγχο των ΣΕΕ, ενώ, τέλος, η μεθοδολογία εφαρμογής και διεξαγωγής του επεκτείνεται από την παραδοσιακή εξέταση των οικονομικών πράξεων σε νέες τεχνολογίες και μεθόδους αξιολόγησης. Παραδειγματικά, σήμερα εφαρμόζονται τεχνικές δειγματολογικού ελέγχου, μελετών σκοπιμότητας, εφαρμογής πληροφοριακών συστημάτων και αξιολόγησης

συγκεκριμένων επενδυτικών πλάνων (Dittenhofer, 2001). Σε γενικούς όρους, ο εσωτερικός έλεγχος αναπτύσσεται σε μεγάλο βαθμό τόσο αναφορικά με τον πεδίο εφαρμογής του όσο και σχετικά με το βάθος διεξαγωγής του, ενώ διαφαίνεται πως μετασχηματίζεται από οικονομικός έλεγχος σε διαχειριστικό. Ωστόσο, τα σημαντικότερα προβλήματα που παρουσιάζονται αναφορικά με την εφαρμογή του περιλαμβάνουν αρκετές δυσκολίες, καθώς σε αρκετές επιχειρήσεις τα τμήματα εσωτερικού ελέγχου δεν είναι ανεξάρτητα ή χαρακτηρίζονται από έλλειψη νομιμοποίησης, συστηματοποίησης και τυποποίησης, ενώ σε ορισμένες περιπτώσεις ο αριθμός ή η επαγγελματική επάρκεια των εσωτερικών ελεγκτών δεν είναι πλήρως προσαρμοσμένα στις σύγχρονες απαιτήσεις.

Τέλος, είναι σημαντικό να σημειωθεί πως ο εσωτερικός έλεγχος αντιμετωπίζει σημαντικές δυσκολίες, οι οποίες αναφέρονται σε ατομικό επίπεδο και αναφορικά με την προσωπική λειτουργία των εσωτερικών ελεγκτών. Έτσι, οι κυριότεροι κίνδυνοι που εντοπίζονται στη διεθνή βιβλιογραφία αναφέρονται: α) στην αυτό-αξιολόγηση των ελεγκτών, β) στην κοινωνική πίεση, προερχόμενη από τον εκάστοτε ελεγχόμενο ή άλλα μέλη της επιτροπής ελέγχου, γ) στο οικονομικό συμφέρον, το οποίο προέρχεται από την παροχή οικονομικών κινήτρων από άτομα εντός της επιχείρησης που έχουν τη δύναμη να επηρεάσουν την εργασία του ελεγκτή, δ) στις προσωπικές σχέσεις και την εξοικείωση που αναπτύσσεται μεταξύ των ελεγκτών και των διοικητικών στελεχών ή των εργαζομένων, ε) σε πολιτιστικές ή φυλετικές προκαταλήψεις που εντοπίζονται σε πολυεθνικές εταιρίες, και, τέλος, στ) σε γνωστικές προκαταλήψεις, οι οποίες συνήθως απορρέουν από την υιοθέτηση συγκεκριμένων ψυχολογικών προφίλ κατά τη διενέργεια του ελέγχου (Baily et al, 2003).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

#### 2.1 ΕΙΔΗ

##### 2.1.1 Έλεγχος παραγωγής

Ο εσωτερικός έλεγχος στο πλαίσιο της επιχειρησιακής λειτουργίας διακρίνεται στα εξής είδη (Παπαστάθης, 2003):

- ✓ Έλεγχος παραγωγής
- ✓ Οικονομικό έλεγχο
- ✓ Διοικητικό έλεγχο
- ✓ Λειτουργικό έλεγχο

Συνοπτικά και με σκοπό την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου, αυτός θα πρέπει να εμπερικλείει όλες τις προαναφερθέντες λειτουργίες, ώστε να είναι ολοκληρωμένος και αποδοτικός. Αρχικά, στο έλεγχο της παραγωγής (production audit) ελέγχεται το σύνολο της παραγωγικής διαδικασίας και συγκεκριμένα οι παραγωγικές διαδικασίες οι οποίες βρίσκονται υπό έλεγχο είναι οι ακόλουθες:

- ✓ Έλεγχος της ορθότητας των παραγόμενων ποσοτήτων αγαθών και των παρεχόμενων υπηρεσιών, αντίστοιχα και ανάλογα με το είδος της επιχείρησης, βάσει του προγράμματος που έχει εγκριθεί από τη διοίκηση σε διάφορες χρονικές βάσεις
- ✓ Έλεγχος της διαχείρισης, χρήσης και συντήρησης του μηχανολογικού εξοπλισμού
- ✓ Έλεγχος στελέχωσης των τμημάτων αναφορικά με την κατάλληλη εκπαίδευση, εξειδίκευση και προσόντα
- ✓ Έλεγχος όλων των φάσεων της εφοδιαστικής αλυσίδας και της τήρησης της παραγωγής σύμφωνα με τα πρότυπα ποιότητας

- ✓ Γενικότερος έλεγχος όλων των φάσεων της παραγωγής, συμπεριλαμβανομένων της παράδοσης και παράδοσης των έτοιμων προϊόντων της επιχείρησης

### **2.1.2 Οικονομικός έλεγχος**

Ο οικονομικός έλεγχος (financial audit) αφορά στον έλεγχο των οικονομικών στοιχείων της επιχείρησης, των δοσοληψιών και συναλλαγών και οποιασδήποτε άλλης οικονομικής δραστηριότητας η οποία εμπλέκεται στην επιχειρησιακή λειτουργία. Πιο συγκεκριμένα, ο οικονομικός έλεγχος βασίζεται στις παρακάτω λειτουργίες:

- ✓ Έλεγχος της ακρίβειας, ειλικρίνειας και αξιοπιστίας των οικονομικών καταστάσεων και στοιχείων
- ✓ Έλεγχος της ορθής λογιστικής απεικόνισης και νομιμότητας των συναλλαγών
- ✓ Έλεγχος της αποδοτικής χρήσης των οικονομικών πόρων και της ορθής διαχείρισής τους στο πλαίσιο της επιχειρησιακής βιωσιμότητας

### **2.1.3 Διοικητικός έλεγχος**

Επιπλέον, ο διοικητικός έλεγχος (management audit) αφορά τον έλεγχο της όλων των επιχειρησιακών λειτουργιών που εμπλέκονται στο σύνολο των ιεραρχικών επιπέδων της επιχείρησης, με σκοπό την αξιολόγηση της υπάρχουσας πολιτικής της, αναφορικά με την αποτελεσματικότητα σε επίπεδο ποιότητας και την αποδοτικότητα σε επίπεδο κόστους. Ο διοικητικός έλεγχος αφορά ένα ευρύτερο επιχειρησιακό πεδίο ελέγχου, καθώς αξιολογεί ένα μεγαλύτερο φάσμα τομέων που σχετίζονται με τη διοικητική αποτελεσματικότητα και τις επιμέρους λειτουργίες της. Οι λειτουργίες αυτές που εμπίπτουν στο πεδίου του διοικητικού ελέγχου είναι οι ακόλουθες:

- ✓ Έλεγχος του επιπέδου αποτελεσματικότητας της διοίκησης, της οργάνωσης, της επικοινωνίας και συνεργασίας όλων των επιπέδων της επιχειρησιακής λειτουργίας
- ✓ Έλεγχος των αδύνατων σημείων και ιδιαιτεροτήτων των ιεραρχικών βαθμίδων
- ✓ Αξιολόγηση του συστήματος του ίδιου του εσωτερικού ελέγχου, με σκοπό τη διασφάλιση της απρόσκοπτης και ανεξάρτητης λειτουργίας του

- ✓ Αξιολόγηση του βαθμού επίτευξης των επιχειρησιακών στόχων και σκοπών στο πλαίσιο της διοίκησης, όπως αυτοί έχουν τεθεί σύμφωνα με το στρατηγικό πλάνο
- ✓ Έλεγχος της ορθής χρήσης όλων των διαθέσιμων φυσικών, χρηματοδοτικών και ανθρώπινων πόρων
- ✓ Αξιολόγηση των συστημάτων διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού αναφορικά με τη συμμόρφωση με τις αποφάσεις και το πλάνο της επιχείρησης, την πολιτική διοίκησης και τα πρότυπα εργασίας

#### **2.1.4 Λειτουργικός έλεγχος**

Τέλος, ο λειτουργικός έλεγχος (operational audit) αφορά στον έλεγχο της λειτουργίας του συνόλου των διαδικασιών όλου του υπάρχοντος επιχειρησιακού συστήματος, με σκοπό τον εντοπισμό αδυναμιών και ελλείψεων και κατά συνέπεια την πρόταση νέων συστημάτων και μεθόδων βελτίωσης της τρέχουσας κατάστασης. Πιο συγκεκριμένα, ο λειτουργικός έλεγχος αφορά τις παρακάτω επιμέρους λειτουργίες:

- ✓ Έλεγχος της εφαρμογής των αποφάσεων του διοικητικού συμβουλίου και του πλάνου δράσης της επιχείρησης, καθώς και των νόμων της πολιτείας
- ✓ Έλεγχος της συνεργασίας των επιμέρους τμημάτων της επιχείρησης σε επίπεδο αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας, καθώς και των επιμέρους συναλλαγών βάσει των θεσπισμένων εξουσιοδοτήσεων
- ✓ Έλεγχος του τρόπου λειτουργίας του διοικητικού συστήματος εν γένει και των επιμέρους διαδικασιών βάσει των επιχειρησιακών αποφάσεων
- ✓ Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των λειτουργιών αναφορικά με την επικοινωνία και συνεργασία εντός της επιχείρησης σε επίπεδο ενδοεπιχειρησιακών τμημάτων και ιεραρχίας
- ✓ Έλεγχος λειτουργίας των τμημάτων βάσει της οργανωτικής δομής της επιχείρησης και σύμφωνα με τους επιχειρησιακούς στόχους της.

## 2.2 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

### 2.2.1 Εννοιολογική προσέγγιση

Ο εσωτερικός έλεγχος για να είναι αποτελεσματικός θα πρέπει αρχικά τα μέλη της διοίκησης να είναι σε θέση να κατανοούν το βαθμό επίτευξης των λειτουργικών στόχων της επιχείρησης μέσω των αποτελεσμάτων και ευρημάτων του ελέγχου, καθώς και να λαμβάνουν διαβεβαίωση μέσω του ελέγχου αναφορικά με την αξιοπιστία των οικονομικών καταστάσεων και το βαθμό συμμόρφωσης με τους νόμους της πολιτείας και τους εσωτερικούς κανονισμούς της επιχείρησης (Παπαδάτου, 2001). Όπως προαναφέρθηκε και στο προηγούμενο κεφάλαιο, τα βασικά χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού ελέγχου αφορούν την παρακολούθηση και τον έλεγχο, την πληροφόρηση και επικοινωνία, τις ελεγκτικές δραστηριότητες, την εκτίμηση του κινδύνου και το περιβάλλον ελέγχου (COSO, 2003). Έτσι, ο βαθμός στον οποίο τα χαρακτηριστικά αυτά πληρούνται, καθώς και ο τρόπος με τον οποίο αλληλοσχετίζονται.

Φυσικά, η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου βάσει των στοιχείων αυτών αποτελεί μία σχετικά υποκειμενική διαδικασία αλλά θα πρέπει πάντα να λαμβάνεται υπόψη πως οι βασικές αυτές συνιστώσες του ελέγχου είναι απαραίτητες για οποιαδήποτε κρίση αφορά τη σχετική ελεγκτική αποτελεσματικότητα. Από την άλλη πλευρά, ωστόσο, και δεδομένου ότι κάθε είδος εσωτερικού ελέγχου αποσκοπεί και σε άλλους στόχους, είναι λογικό πως τα πέντε αυτά στοιχεία λειτουργούν επίσης διαφορετικά κάθε φορά. Επιπροσθέτως, η διενέργεια συμπληρωματικών ελέγχων στο πλαίσιο του γενικότερου εσωτερικού ελέγχου πιθανόν να μην απαιτεί την πλήρη ενσωμάτωση όλων των χαρακτηριστικών της αποτελεσματικότητας για να είναι αποδοτικοί (Παπαστάθης, 2004).

Ακόμη, δεδομένου ότι κάθε επιχείρηση διατηρεί τα δικά της χαρακτηριστικά και τρόπο λειτουργίας, είναι λογικό τα εκάστοτε συστήματα εσωτερικού ελέγχου να μην συμπίπτουν απόλυτα αλλά να είναι εξίσου αποτελεσματικά σε διαφορετικούς όρους. Μάλιστα, η στοίχιση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών κάθε επιχείρησης με το σχεδιασμό, διαμόρφωση και εφαρμογή του συστήματος εσωτερικού ελέγχου αποτελεί εκ νέου στοιχείο αποτελεσματικότητας και επιτυχίας του ελέγχου. Παρόλα αυτά,

υπάρχουν κάποιες βασικές αρχές και κριτήρια αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου για όλα τα αντίστοιχα συστήματα, τα οποία είναι τα ακόλουθα (Δρογαλάς και συν, 2006):

- ✓ Οργανωμένο σχέδιο ελέγχου
- ✓ Επαρκές σύστημα εξουσιοδότησης, κατανομής αρμοδιοτήτων και επιμερισμού ευθυνών
- ✓ Επαρκή λογιστική διάρθρωση
- ✓ Αποτελεσματική διοίκηση προσωπικού
- ✓ Κατάλληλο προσωπικό εσωτερικού ελέγχου

### **2.2.2 Σχέδιο ελέγχου**

Αρχικά, λοιπόν, για να είναι ένας εσωτερικός έλεγχος αποτελεσματικός θα πρέπει να υπάρχει ένα αρχικό οργανωμένο σχέδιο ελέγχου, το οποίο θα είναι συμβατό με τη φύση της επιχείρησης και τους υπόλοιπους προσδιοριστικούς παράγοντες της λειτουργίας της. Πιο συγκεκριμένα, οι προσδιοριστικοί αυτοί παράγοντες που καθορίζουν το αρχικό σχέδιο ελέγχου αφορούν τη φύση των εργασιών, το γεωγραφικό χώρο, το υπάρχον οργανόγραμμα και την ιεραρχική δομή της επιχείρησης. Με τον τρόπο αυτό, ο εσωτερικός έλεγχος θα πρέπει να συνάδει με το επιχειρησιακό σχήμα, ώστε και η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των αντίστοιχων ελεγκτών να συνδέεται με την ορθή εκτέλεση των ελεγκτικών λειτουργιών. Επίσης, τρία από τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά του αρχικού σχεδίου ελέγχου είναι (Καραγιώργος και συν, 2007):

- ✓ Ο καθορισμός των αρμοδιοτήτων του ελέγχου
- ✓ Η διαμοίραση των αντίστοιχων ευθυνών του ελέγχου
- ✓ Ο καθορισμός της αυτονομίας του τμήματος εσωτερικού ελέγχου

Τα χαρακτηριστικά αυτά υποδηλώνουν πως στα αρχικά στάδια σχεδίασης και εφαρμογής του ελέγχου θα πρέπει να υπάρχει σαφής καταμερισμός των υπευθυνοτήτων και των καθηκόντων μεταξύ των υπευθύνων του ελέγχου, καθώς και οργανωτική ανεξαρτησία των ελεγκτών από τα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης, χωρίς ωστόσο να καταπατούνται οι βασικές αρχές του ελέγχου, και ιδιαίτερα αυτές



της προστασίας των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης και η αξιοπιστία των λογιστικών στοιχείων.

### 2.2.3 Επαρκές σύστημα εξουσιοδότησης

Σε δεύτερο επίπεδο και αφού έχει οργανωθεί επαρκώς το σχέδιο ελέγχου, τότε θα πρέπει να σχεδιάζεται και να εφαρμόζεται ένα σύστημα, μέσω του οποίου καταμερίζονται οι αρμοδιότητες, οι ευθύνες και οι αντίστοιχες εξουσιοδοτήσεις για τα μέλη του ελεγκτικού τμήματος. Οι αρμοδιότητες αυτές θα πρέπει να είναι επαρκώς στοιχειοθετημένες, ώστε αργότερα να υπάρχει δυνατότητα ελέγχου τους. Ο Παπαστάθης (2003) τονίζει πως ο σχεδιασμός ενός αποτελεσματικού συστήματος ελέγχου αναφορικά με τον καταμερισμό των αρμοδιοτήτων και των ευθυνών θα πρέπει να είναι ικανό να εξασφαλίζει:

- ✓ Την αξιοπιστία και καταχώρηση των συναλλαγών
- ✓ Τη σύγκριση των βιβλίων της επιχείρησης με την απογραφή
- ✓ Την περιορισμένη πρόσβαση στα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης.

### 2.2.4 Επαρκής λογιστική διάρθρωση

Το τρίτο βήμα διάρθρωσης του εσωτερικού ελέγχου, ώστε αυτός στην τελική του έκβαση να είναι αποτελεσματικός, είναι η επαρκής λογιστική πλαισίωσή του, δηλαδή η δημιουργία ενός αποτελεσματικού λογιστικού συστήματος, το οποίο παρέχει ασφαλή και αξιόπιστη μέτρηση της αποτελεσματικότητας και λειτουργικότητας των επιμέρους μονάδων. Η Παπαδάτου (2003), εξετάζοντας τη λειτουργία του σύγχρονου εσωτερικού ελεγκτή στα πλαίσια της επιχείρησης, σημειώνει πως ένα επαρκές λογιστικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να αποτελείται από τα παρακάτω στοιχεία:

- ✓ Διάγραμμα λογαριασμών συμβατό με το Ενιαίο Γενικό Λογιστικό Σχέδιο
- ✓ Περιγραφή θέσεων εργασίας
- ✓ Σύστημα λογιστικών στόχων και αρμοδιοτήτων, το οποίο θα είναι γνωστό σε όλο το προσωπικό, ώστε να εξασφαλίζεται η ομοιόμορφη παρουσίαση των ομοειδών συναλλαγών
- ✓ Πρωτοβάθμιους λογαριασμούς ελέγχου

- ✓ Αριθμημένα εσωτερικά έγγραφα, τα οποία είναι αριθμημένα σε αύξοντα αριθμό, θεωρημένα και ελεγμένα
- ✓ Ελεγκτικά έγγραφα των εισερχομένων στοιχείων και των διαδικασιών επεξεργασίας τους

### **2.2.5 Αποτελεσματική διοίκηση προσωπικού**

Για να είναι αποτελεσματική η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει το αντίστοιχο τμήμα ελέγχου να στελεχώνεται από ικανό προσωπικό. Η στελέχωση αυτή προκύπτει είτε μέσω διαδικασιών πρόσληψης νέου προσωπικού είτε μέσω εκπαίδευσης, επίβλεψης και αξιολόγησης του υπάρχοντος προσωπικού ελέγχου. Επίσης, η διαδικασία επιλογής του προσωπικού ελέγχου αποτελεί μία σύνθετη λειτουργία, η οποία αποσκοπεί στην αξιολόγηση της επαγγελματικής γνώσης και ικανότητας του προσωπικού με απώτερο στόχο της διασφάλιση της αποτελεσματικότητας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Σημαντικό ζήτημα της διοίκησης και διαχείρισης του προσωπικού ελέγχου είναι η απάτη και η απιστία των υπαλλήλων της επιχείρησης. Έτσι, περιοδικά σε κάθε επιχείρηση θα πρέπει να διενεργούνται έλεγχοι των υπαλλήλων, ενώ σημαντική λειτουργία της αποτελεσματικής διοίκησης είναι και η συνεχής εκπαίδευση, επιμόρφωση και κατάρτιση.

### **2.2.6 Κατάλληλο προσωπικού εσωτερικού ελέγχου**

Τέλος, η αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την επαγγελματική ικανότητα του προσωπικού του τμήματος ελέγχου, το οποίο είναι υπεύθυνο για την επίτευξη των στόχων του. Ωστόσο, το σημαντικότερο ζήτημα που ανακύπτει αναφορικά με την αποτελεσματικότητα των εσωτερικών ελεγκτών είναι η ανεξαρτησία τους από τα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης και κυρίως από το διοικητικό συμβούλιο. Πιθανές παρεμβολές της ανώτερης διεύθυνσης στις λειτουργίες του εσωτερικού ελέγχου επηρεάζει την ανεξαρτησία του, παρεμποδίζει την απρόσκοπτη λειτουργία του και ναρκοθετεί την αποδοτικότητά του, καθώς θα πρέπει να αποτελεί κοινή πίστη εντός της επιχείρησης πως ο αποτελεσματικός εσωτερικός έλεγχος συνδέεται με τη μακροχρόνια βιωσιμότητά της.

## 2.3 ΜΕΘΟΔΟΙ

Με το σύγχρονο διευρυμένο ρόλο του εσωτερικού ελέγχου, ο οποίος πλέον επεκτείνεται πέρα από την παραδοσιακή του έμφαση στη συμμόρφωση και τον οικονομικό έλεγχο με σκοπό να περιλάβει την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των στόχων της επιχείρησης, σήμερα ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί ένα εργαλείο διαχείρισης. Σύμφωνα με το σύγχρονο ρόλο του εσωτερικού ελέγχου απαιτείται ένα πλαίσιο βέλτιστων πρακτικών, το οποίο περιλαμβάνει όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά του ελέγχου που σχετίζονται με τους ρόλους, τις ευθύνες, τις αρχές και την εποπτεία των συστημάτων, τη στελέχωση του προσωπικού, τον προγραμματισμό των δραστηριοτήτων, τις ελεγκτικές διαδικασίες, τις επιδόσεις και την αξιολόγηση (Baily et al, 2003). Η βέλτιστη πρακτική του εσωτερικού ελέγχου δίνει έμφαση στην ευθύνη του Διοικητικού Συμβουλίου μίας επιχείρησης για τη δημιουργία μία εταιρικής κουλτούρας, η οποία περιλαμβάνει κώδικες δεοντολογίας και πρότυπα συμπεριφοράς για την ενίσχυση της φήμης της επιχείρησης αναφορικά με δίκαιες και υπεύθυνες συναλλαγές.

Αυτά τα συμπεριφορικά χαρακτηριστικά του ελέγχου περιλαμβάνουν με τη σειρά τους την ενέργεια με ειλικρίνεια και καλή πίστη, τη δέουσα προσοχή και επιμέλεια, τη χρήση της πληροφόρησης και της εργασιακής θέσης με σωστό τρόπο, την ορθή κρίση, την αποφυγή συγκρούσεων συμφερόντων, τη συμμόρφωση με τις υποχρεώσεις προς την πολιτεία και τους θεσμούς και τη διαχείριση των οικονομικών υποχρεώσεων με σύνεση και εμπιστευτικότητα (Pickett & Spencer, 2003). Έτσι, η τεκμηρίωση και η εφαρμογή ενός κώδικα δεοντολογίας εξυπηρετεί τα μέγιστα την τήρηση της εμπιστευτικότητας, την αποφυγή σύγκρουσης συμφερόντων και την επεξήγηση της φύσης και της σημασίας των παράνομων ή ανάρμοστων πράξεων στο πλαίσιο της επιχείρησης. Ακόμη, οι σύγχρονες βέλτιστες πρακτικές του εσωτερικού ελέγχου ενθαρρύνουν τους οργανισμούς στη θέσπιση αποτελεσματικών ελεγκτικών επιτροπών, οι οποίες συμβάλλουν στη διαφύλαξη της ανεξαρτησίας του εσωτερικού ελέγχου και διασφαλίζουν την κατάλληλη και έγκαιρη δράση σε όλες τις συνιστώσες του ελέγχου. Με τον τρόπο αυτό, η επιτροπή εσωτερικού ελέγχου λειτουργεί ως ένας σημαντικός επικοινωνιακός σύνδεσμος ανάμεσα στον εξωτερικό και εσωτερικό έλεγχο, ως ένα μέσο μείωσης του κινδύνου.

Επιπροσθέτως, στο πλαίσιο των βέλτιστων πρακτικών του εσωτερικού ελέγχου, οι αντίστοιχες διαδικασίες πρέπει να παρέχουν εύλογη βεβαιότητα όσον αφορά την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Σύμφωνα με τους στόχους αυτούς, οι πρακτικές του εσωτερικού ελέγχου πρέπει να βασίζονται στην εκπόνηση ενός Σχεδίου Διαχείρισης Κινδύνου, το οποίο παρέχει ένα πλαίσιο για την παρακολούθηση των αντίστοιχων δραστηριοτήτων. Από τη στιγμή που εντοπιστεί όλο το φάσμα και πλαίσιο των κινδύνων, στη συνέχεια οι κίνδυνοι ιεραρχούνται και έτσι το πλάνο του ελέγχου καταρτίζεται ανάλογα. Ένας αποτελεσματικός τρόπος ιεράρχησης των κινδύνων είναι η κατάρτιση μίας μήτρας πιθανοτήτων εμφάνισης του κινδύνου σε συνάρτηση της πιθανής ζημίας που μπορεί να προκληθεί από τον κάθε κίνδυνο και στη συνέχεια η σχεδίαση του πλάνου εσωτερικού ελέγχου σύμφωνα με αυτήν την κατηγοριοποίηση (Davidson et al, 2005). Ωστόσο, ενώ κατά την κατάρτιση του σχεδίου των πιθανών κινδύνων η επιτροπή εσωτερικού ελέγχου μπορεί να χρησιμοποιεί πληροφορίες που συγκεντρώνονται από άλλα τμήματα, οι εσωτερικοί ελεγκτές θα πρέπει να έχουν ανεξάρτητη γνώμη για την ιεράρχησή τους.

Ακόμη, η αποτελεσματικότητα του ελέγχου εξαρτάται από την ικανότητά του όχι μόνο να εντοπίζει τις προβληματικές περιοχές της επιχείρησης ή τις περιοχές όπου διάφορες βελτιώσεις μπορούν να προταθούν, αλλά και από την ικανότητά του να εξασφαλίζει ταχύτητα διορθωτικά μέτρα αφού ο έλεγχος έχει ολοκληρωθεί. Αυτό με τη σειρά του εξαρτάται από την έγκαιρη συμπλήρωση και υποβολή της έκθεσης ελέγχου, καθώς οποιαδήποτε καθυστέρηση μπορεί να θέσει σε κίνδυνο τη λειτουργία του ελέγχου. Στο πλαίσιο αυτό, ως καλή πρακτική του ελέγχου θεωρείται η υποβολή εκθέσεων του ελέγχου με ιεράρχηση, όπου η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει τις ιδιαίτερα κρίσιμες εκθέσεις που απαιτούν σημαντικές διορθωτικές ενέργειες, η δεύτερη αφορά μία σειρά ελλείψεων και η τρίτη σχετίζεται με κάποιες περιοχές της επιχείρησης όπου εντοπίζονται ευκαιρίες βελτίωσης (Harrington, 2004). Οι βέλτιστες πρακτικές της ιεράρχησης αυτής των εκθέσεων απαιτούν πως οι μονάδες της επιχείρησης που λαμβάνουν τις κρίσιμες εκθέσεις να αναφέρονται αναφορικά με τα προβλήματα που έχουν.

Αναβαθμίσεις του εσωτερικού ελέγχου επίσης περιλαμβάνουν αυξημένο αριθμό προσωπικού και διαθέσιμων πόρων, καθώς και ανάπτυξη ικανοτήτων που συμβάλλουν στη δημιουργία ενός αποτελεσματικού περιβάλλοντος ελέγχου. Οι

βέλτιστες πρακτικές αυτού του τομέα αφορούν μεγαλύτερη ανεξαρτησία του εσωτερικού ελεγκτή, η οποία μπορεί να επιτευχθεί μέσω της έγκρισης από την πλευρά του ελεγκτή των λειτουργιών και του προϋπολογισμού του ελέγχου, την περιοδική συγκριτική αξιολόγηση των ελεγκτικών λειτουργιών βάσει των βέλτιστων πρακτικών της επιχείρησης, υποβολή των εκθέσεων ελέγχου και γνωστοποίηση σε ολόκληρη την επιχείρηση του ρόλου και της σημαντικότητας του εσωτερικού ελέγχου. Σύμφωνα με το ΠΑ (2009), οι κατάλληλες σχέσεις αναφοράς είναι ζωτικής σημασίας για τη διαδικασία του εσωτερικού ελέγχου, ειδικά αναφορικά με την ανεξαρτησία και την αντικειμενικότητά του. Έτσι, για την επίτευξη της απαραίτητης ανεξαρτησίας, ο διευθύνων σύμβουλος της επιτροπής εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να αναφέρεται αποκλειστικά στο πιο υψηλόβαθμο στέλεχος της επιχείρησης, δηλαδή στον διευθύνων σύμβουλο, καθώς αυτή η γραμμή αναφοράς αποτελεί την απόλυτη πηγή ανεξαρτησίας του ελέγχου.

Περιπτώσεις αποτυχίας του εσωτερικού ελέγχου λόγω ανεπαρκούς ανεξαρτησίας του εντοπίζονται σε πολλές σύγχρονες επιχειρήσεις. Παραδειγματικά, στην εταιρία WorldCom, το τμήμα εσωτερικού ελέγχου δεν ήταν πλήρως αποδεκτό και δεν υποστηριζόταν από την ανώτερη διοίκηση, με αποτέλεσμα η λειτουργία του να εκτρέπεται από το ρόλο του και να επικεντρώνεται στην εξεύρεση τρόπων για να βοηθήσει την επιχείρηση, μεγιστοποιώντας τα έσοδα, μειώνοντας το κόστος και βελτιώνοντας την αποδοτικότητα. Το αποτέλεσμα αυτής της εκτροπής ήταν πως οι εσωτερικοί ελεγκτές κατέληξαν να μην εκπληρώνουν το ρόλο τους αλλά απλά να προσπαθούν να κερδίσουν την αποδοχή της ανώτερης διοίκησης, εστιάζοντας απλά στην αποτελεσματικότητα των επιχειρησιακών προγραμμάτων, με σκοπό να προσθέσουν αξία στην εταιρία. Τελικά, η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου απέτυχε να εντοπίσει λογιστικές ανεπάρκειες και ελλείψεις, με αποτέλεσμα την αποτυχία όλης της επιχείρησης (Martynova & Renneboog, 2006). Άλλα παραδείγματα αποτυχίας της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου εντοπίζονται στις επιχειρήσεις Enron και Global Crossing (Arnold & de Lange, 2004). Συνοπτικά, το ΠΑ (2004) αναφέρει τα χαρακτηριστικά των βέλτιστων πρακτικών του σύγχρονου εσωτερικού ελέγχου, τα οποία είναι τα ακόλουθα:

- ✓ Οργανωτική ανεξαρτησία
- ✓ Επίσημη εντολή από την ανώτερη διοίκηση

- ✓ Απεριόριστη πρόσβαση σε στοιχεία και πληροφόρηση
- ✓ Επαρκής χρηματοδότηση
- ✓ Αρμόδια ηγεσία
- ✓ Αρμόδιο προσωπικό
- ✓ Επαγγελματικά ελεγκτικά πρότυπα
- ✓ Υποστήριξη από όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders)

## **2.4 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ**

Ο εσωτερικός και εξωτερικός έλεγχος των σύγχρονων επιχειρήσεων αποτελούν δύο ανεξάρτητες αλλά συνδεδεμένες λειτουργίες. Ο συντονισμός των δραστηριοτήτων του εσωτερικού ελέγχου με την εξωτερική ελεγκτική δραστηριότητα είναι εξαιρετικά σημαντική και για τις δύο πλευρές, καθώς από τη μία πλευρά οι εξωτερικοί ελεγκτές έχουν τη δυνατότητα να ενισχύουν την αποτελεσματικότητα του οικονομικού ελέγχου των χρηματοοικονομικών καταστάσεων μέσω της πληροφόρησης από το τμήμα εσωτερικού ελέγχου, ενώ από την άλλη πλευρά ο εσωτερικός έλεγχος εξασφαλίζει βασικές πληροφορίες από τις εκθέσεις του εξωτερικού ελέγχου για την εκτίμηση των σχετικών κινδύνων (Reinstein et al, 1994). Επίσης, το ΠΑ (2004) επισημαίνει πως ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου καθορίζεται από τη διοίκηση και οι στόχοι του διαφέρουν από εκείνους του εξωτερικού ελέγχου, καθώς στην πρώτη περίπτωση ο ρόλος του ελέγχου πλαισιώνεται από τις απαιτήσεις της διοίκησης, ενώ στη δεύτερη περίπτωση αφορά κυρίως τη διασφάλιση πως οι οικονομικές καταστάσεις δεν έχουν ουσιώδεις ανακρίβειες.

Ακόμη, το ΠΑ (2004) αναφέρει πως ο εξωτερικός ελεγκτής θα πρέπει να κατανοεί επαρκώς τις δραστηριότητες του εσωτερικού ελέγχου για τον εντοπισμό και την εκτίμηση των κινδύνων που προέρχονται από τις ουσιώδεις ανακρίβειες των οικονομικών καταστάσεων, ώστε να είναι σε θέση να σχεδιάζει και να εφαρμόζει περαιτέρω ελεγκτικές ενέργειες, ενώ παράλληλα θα πρέπει να αξιολογεί τις λειτουργίες του εσωτερικού ελέγχου, όταν αυτός σχετίζεται με την αξιολόγηση των κινδύνων από τον εξωτερικό έλεγχο. Σύμφωνα με αυτές τις διαπιστώσεις, η αποτελεσματική συνεργασία εσωτερικού και εξωτερικού ελεγκτή είναι κρίσιμης σημασίας για μία επιχείρηση, ενώ αυτή μπορεί να επιτευχθεί μέσω συναντήσεων των δύο σε τακτά χρονικά διαστήματα.

Σε έρευνα των Haron et al (2004) αναφορικά με τη σχέση εξωτερικού και εσωτερικού ελέγχου, διαπιστώθηκε πως οι εξωτερικοί ελεγκτές συχνά βασίζονται στην πληροφόρηση που λαμβάνουν από τους εσωτερικούς ελεγκτές, γεγονός που οδηγεί σε εξοικονόμηση κόστους για τους πελάτες τους, δηλαδή τις επιχειρήσεις. Οι ερευνητές κατέδειξαν πως τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται από τους εξωτερικούς ελεγκτές αναφορικά με την εξάρτησή τους από την πληροφόρηση που λαμβάνουν από τους εσωτερικούς είναι η αντικειμενικότητα, η τεχνική ικανότητα και η ποιότητα της εργασίας τους. Πιο συγκεκριμένα, καταγράφηκε πως η ποιότητα της εργασίας των εσωτερικών ελεγκτών αποτελεί σημαντικό κριτήριο της σημασίας που αποδίδεται από τους εξωτερικούς ελεγκτές στη σχετική πληροφόρηση που προκύπτει από τον έλεγχο, ενώ τα βασικά χαρακτηριστικά της ποιότητας της εργασίας είναι οι διαδικασίες που έχουν ήδη ακολουθηθεί από τους εσωτερικούς ελεγκτές κατά το παρελθόν.

Επίσης, οι Haron et al (2004) αναφέρουν πως η αποτελεσματική συνεργασία μεταξύ εσωτερικών και εξωτερικών ελεγκτών είναι ιδιαίτερα σημαντική για την αποδοτικότητα και βιωσιμότητα της επιχείρησης, καθώς οι λειτουργίες τους παρουσιάζουν βασικές ομοιότητες. Αρχικά, λοιπόν, τόσο ο εξωτερικός όσο και ο εσωτερικός έλεγχος διέπονται από ένα σύνολο διεθνών προτύπων που εκδίδονται από επαγγελματικές οργανώσεις και ινστιτούτα, περιλαμβάνοντας κώδικες ηθικής και δεοντολογίας. Παράλληλα, η διαχείριση του κινδύνου αποτελεί βασικό άξονα τόσο του εσωτερικού όσο και του εσωτερικού ελέγχου, ενώ ακόμη η ανεξαρτησία τους είναι μία από τις σημαντικότερες μεταβλητές της αποτελεσματικότητάς τους. τέλος, ο Rittenberg & Covalleski (1997) αναφέρουν πως ανάμεσα στον εσωτερικό και εξωτερικό έλεγχο εντοπίζονται δύο βασικές συμπληρωματικές σχέσεις, ενώ όταν αναπτύσσονται οι κατάλληλες προϋποθέσεις για τις σχέσεις αυτές τότε εξασφαλίζεται και η συνολική αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Οι δύο αυτές βασικές συσχετίσεις μεταξύ εσωτερικού και εξωτερικού ελέγχου αναλύονται ως εξής:

- ✓ Ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί συμπληρωματικό στοιχείο του εξωτερικού ελέγχου διότι στους οργανισμούς όπου υλοποιείται η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου, ο εξωτερικός έλεγχος καθορίζει με διαφορετικό τρόπο τη νομιμότητα, την ειλικρίνεια, την κανονικότητα και τη δίκαιη χρήση των αποτελεσμάτων του ελέγχου και των οικονομικών καταστάσεων

- ✓ Ο εξωτερικός έλεγχος αποτελεί συμπληρωματικό στοιχείο του εσωτερικού ελέγχου, καθώς όταν ο εξωτερικός έλεγχος είναι αποτελεσματικός τότε είναι βέβαιο πως ο εσωτερικός έλεγχος θα είναι αποδοτικότερος



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

Όπως προαναφέρθηκε, ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί ένα ζήτημα που τυγχάνει ευρείας αναγνώρισης ως προς τη σημαντικότητά του στη σύγχρονη ερευνητική βιβλιογραφία, δεδομένου ότι υπάρχει ανάγκη εύρυθμης λειτουργίας των σύγχρονων οργανισμών και παράλληλης ενίσχυσης της αξιοπιστίας τους, ως προς τις σχέσεις τους με τις υπόλοιπες ενδιαφερόμενες μονάδες της αγοράς, όπως είναι οι επενδυτές, το κράτος, οι προμηθευτές και οι πελάτες.

Σύμφωνα με τους Karagiorgos et al (2010), οι οποίοι διερευνούν σε θεωρητικό επίπεδο το ζήτημα του εσωτερικού ελέγχου, η αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου για τις σύγχρονες επιχειρήσεις και οργανισμούς εξαρτάται από τη σχέση του με τη διαχείριση κινδύνου, συμπεριλαμβανομένων του επιχειρησιακού, του πιστωτικού, της αγοράς, της ρευστότητας, του λειτουργικού, του λογιστικού, του κλάδου, του περιβαλλοντικού, του κανονιστικού, του συστημικού, της πληροφορίας και της φήμης. Σύμφωνα με τους ερευνητές, η σχέση μεταξύ εσωτερικού ελέγχου και αποτελεσματικότητας της διαχείρισης κινδύνων αντανάκλαται στο εξής μοντέλο: (1) Κίνδυνος Εσωτερικού Ελέγχου = Εγγενής Κίνδυνος \* Κίνδυνος Ελέγχου \* Κίνδυνος Εντοπισμού. Οι Karagiorgos et al (2010) τονίζουν πως η αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου εξαρτάται από την επιμέρους αποτελεσματικότητα των ελέγχων συμμόρφωσης, λειτουργίας και του χρηματοοικονομικού, καταλήγοντας πως ο εσωτερικός έλεγχος είναι ζωτικής σημασίας για την αποδοτικότητα της διαχείρισης κινδύνων, και, άρα, για τη βιωσιμότητα των σύγχρονων επιχειρήσεων.

Οι Cohen & Sayag (2010), διερευνώντας την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου σε δημόσιους και ιδιωτικούς οργανισμούς, αναπτύσσουν ένα μοντέλο κρίσιμων παραγόντων. Συγκεκριμένα, οι ερευνητές εξετάζουν 108 οργανισμούς στο Ισραήλ που εφαρμόζουν διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου, συλλέγοντας στοιχεία από τους γενικούς διευθυντές, αναφορικά με την αποτελεσματικότητα του ελέγχου, και από τους εσωτερικούς ελεγκτές, αναφορικά με τους καθοριστικούς παράγοντες της αποτελεσματικότητας. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, η οποία διενεργήθηκε μέσω στατιστικών συσχετίσεων και οικονομετρικών παλινδρομήσεων,

ο καθοριστικότερος παράγοντας της αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου είναι η υποστήριξη της διαδικασίας από την ανώτατη διοίκηση, ενώ εξίσου σημαντικός παράγοντας βρέθηκε και η ανεξαρτησία του ελέγχου από τον οργανισμό. Οι Cohen & Sayag (2010) καταλήγουν πως οι δύο αυτοί παράγοντες έχουν ισχυρή προβλεπτική ικανότητα για την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου τόσο στους δημόσιους όσο και στους ιδιωτικούς οργανισμούς.

Οι Unegbu & Kida (2011), διερευνούν την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου σε δημόσιους οργανισμούς στη Νιγηρία, τονίζοντας πως ο εσωτερικός έλεγχος είναι ιδιαίτερα σημαντικός στο δημόσιο τομέα για τον εντοπισμό περιπτώσεων απάτης και την αποδοτική διαχείριση των οικονομικών πόρων. Βάσει των στατιστικών ελέγχων, οι ερευνητές βρίσκουν πως ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να ελέγξει με αποτελεσματικό τρόπο τις ενέργειες απάτης στους δημόσιους οργανισμούς, ενώ παράλληλα καταδεικνύουν πως οι καθοριστικότεροι παράγοντες της επίτευξης αποτελεσματικότητας είναι η εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού, ώστε να είναι σε θέση να συμμετέχουν ενεργά και αποδοτικά στις αντίστοιχες διαδικασίες ελέγχου, η χρήση κατάλληλων πληροφοριακών συστημάτων και τεχνολογικών υποδομών, η περιοδική αποτελεσματικότητα του ελέγχου και η δέσμευση και παρακολούθηση εκ μέρους της ανώτατης διοίκησης. Οι Unegbu & Kida (2011) καταλήγουν πως οι κυβερνήσεις θα πρέπει να παρέχουν στους δημόσιους οργανισμούς επαρκές και κατάλληλα εκπαιδευμένο προσωπικό για τη διεκπεραίωση του εσωτερικού ελέγχου, προσφέροντας παράλληλα ελευθερία και ανεξαρτησία, καθώς και την κατάλληλη τεχνολογία, ώστε οι εσωτερικοί ελεγκτές να μπορούν να εφαρμόζουν τον έλεγχο με αποδοτικό τρόπο.

Οι Kruger et al (2002) εξετάζουν την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου μέσω της τεχνικής Data Envelopment Analysis (DEA) σε ένα τμήμα εσωτερικού ελέγχου για δώδεκα διαδοχικούς μήνες, βάσει της αποτελεσματικότητας των ελέγχων που διενεργούνται. Σύμφωνα με την τεχνική αυτή, οι ερευνητές χρησιμοποιούν εισροές (ώρες ανά μήνα διαθέσιμες για τις διαδικασίες του εσωτερικού ελέγχου, κόστος του ελέγχου ανά μήνα, αριθμός υπαλλήλων που εργάζονται στον εκάστοτε έλεγχο, πραγματικές ώρες για την ολοκλήρωση του ελέγχου) και εκροές (ευρήματα ελέγχου, βαθμολόγηση ελέγχου, βαθμός ικανοποίησης από τα αποτελέσματα του ελέγχου) του εσωτερικού ελέγχου, καταδεικνύοντας πως οι σημαντικότερες

μεταβλητές που καθορίζουν την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου είναι ο σχεδιασμός του προϋπολογισμού και του χρονοδιαγράμματος για τις ελεγκτικές διαδικασίες, ο έλεγχος των προκαθορισμένων ωρών που δαπανώνται για κάθε έλεγχο, η εμπειρία των ελεγκτών και η πολιτισμική ποικιλομορφία για ορισμένους τύπους ελέγχου, και, τέλος, οι διαδικασίες διασφάλισης ποιότητας για την τελική αναφορά του ελέγχου.

Οι Bota-Avram & Palfi (2009) διερευνούν βιβλιογραφικά τους καταλληλότερους τρόπους για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου στους σύγχρονους οργανισμούς, σημειώνοντας, αρχικά, πως βάσει των μεγαλύτερων οργανισμών εσωτερικού ελέγχου που δραστηριοποιούνται στις ΗΠΑ και τον Καναδά, οι σημαντικότερες μεταβλητές που πρέπει να αξιολογούνται είναι το ποσοστό των ολοκληρωμένων ελέγχων βάσει του αρχικού σχεδίου, το χρονικό διάστημα που διαρκεί ένας έλεγχος από τη στιγμή της έναρξής του μέχρι την έκδοση της τελικής αναφοράς, το χρονικό διάστημα επίλυσης των προβλημάτων και ανεπαρκειών που εντοπίστηκαν από τον έλεγχο και, τέλος, η χρήση των αποτελεσμάτων του ελέγχου για τις πρωτοβουλίες που αναλαμβάνονται από την επιχείρηση.

Οι ερευνητές, επίσης, σημειώνουν πως δύο καθοριστικοί παράγοντες της αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου είναι η αξιολόγηση της πιστοποίησης των ελεγκτών, καθώς και η περιοδική αξιολόγηση της αποδοτικότητας των διαδικασιών του ελέγχου. Επιπλέον, προτείνουν πως μία από τις καταλληλότερες μέθοδος που συνδυάζει ποιοτικές και ποσοτικές μετρήσεις για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του ελέγχου είναι η Balanced Scorecard, η οποία θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τους «πελάτες» του ελέγχου (επιτροπή ελέγχου, διοίκηση, ελεγχόμενους), τις διαδικασίες του ελέγχου και το βαθμό καινοτομίας και ικανότητας των διαδικασιών. Ωστόσο, οι Bota-Avram & Palfi (2009) τονίζουν πως η επιλογή της καταλληλότερης μεθόδου εξαρτάται από το επιχειρησιακό περιβάλλον κάθε οργανισμού, ώστε να διασφαλίζεται η αποτελεσματικότητα και η συνάφεια του ελέγχου με τις εσωτερικές λειτουργίες και τους οργανωσιακούς στόχους.

Οι Moorthy et al (2011) διερευνούν το ρόλο της τεχνολογίας της πληροφορίας για την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου, η οποία επηρεάζει με κρίσιμο τρόπο τις αντίστοιχες διαδικασίες, τονίζοντας πως η παγκόσμια τάση υιοθέτησης από την πλευρά των επιχειρήσεων Πληροφοριακών Συστημάτων (ΠΣ) παρέχει ένα

περισσότερο ελεγχόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον για την εκτέλεση και εφαρμογή των ελεγκτικών διαδικασιών. Οι ερευνητές καταδεικνύουν πως τα ΠΣ επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου αναφορικά με το περιβάλλον ελέγχου, τη διαχείριση των κινδύνων, τις ενέργειες του ελέγχου, την επάρκεια της πληροφόρησης, την επικοινωνία και την παρακολούθηση του ελέγχου, παρέχοντας παράλληλα τις απαραίτητες κατευθυντήριες γραμμές για την αξιολόγηση των εφαρμοζόμενων ελεγκτικών τεχνικών. Επιπλέον, αναφέρουν πως η τεχνολογία, τα ΠΣ και τα συστήματα Ηλεκτρονικής Διαχείρισης Δεδομένων (Electronic Data Processing – EDP) συνεισφέρουν στην αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου, καθώς επηρεάζουν την επιχειρησιακή λειτουργία και τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Ωστόσο, οι Moorthy et al (2011) τονίζουν πως η χρήση της τεχνολογίας για τον εσωτερικό έλεγχο ενέχει κάποιους κινδύνους, καθώς αυτή δεν μπορεί να αντικαταστήσει τη διαπροσωπική επικοινωνία μεταξύ των ατόμων που εμπλέκονται στον έλεγχο.

Οι Karagiorgos et al (2011) διερευνούν την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου στον ελληνικό ξενοδοχειακό κλάδο, εξετάζοντας 85 ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Συγκεκριμένα, μέσω στατιστικής ανάλυσης και επεξεργασίας ερωτηματολογίου που στάλθηκε στους υπεύθυνους του εσωτερικού ελέγχου στις επιχειρήσεις, οι ερευνητές ελέγχουν πέντε βασικά χαρακτηριστικά της αποτελεσματικότητας, το περιβάλλον ελέγχου, την αξιολόγηση των κινδύνων, τις δραστηριότητες του ελέγχου, την πληροφόρηση και επικοινωνία, και, τέλος, την παρακολούθηση του ελέγχου. Σύμφωνα με τα ερευνητικά αποτελέσματα, οι Karagiorgos et al (2011) καταδεικνύουν πως όλοι οι προαναφερθέντες παράγοντες αξιολογούνται ως σημαντικοί για την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου από τις εξεταζόμενες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, ωστόσο το στοιχείο του περιβάλλοντος ελέγχου αξιολογείται ως ο σημαντικότερος. Οι ερευνητές καταλήγουν πως ο εσωτερικός έλεγχος διαδραματίζει ένα ρόλο ζωτικής σημασίας για τον ελληνικό ξενοδοχειακό κλάδο αλλά και για τη βιωσιμότητα της ελληνικής οικονομίας, δεδομένου ότι ο τουρισμός είναι εξαιρετικά σημαντικός κλάδος για την οικονομική ανάπτυξη της χώρας.

Οι Popescu & Omran (2011) τονίζουν πως η αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου είναι κρίσιμης σημασίας για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων, μέσω

της συνεχούς αξιολόγησης και συστημικής μεθοδολογικής προσέγγισης των διαδικασιών διαχείρισης των επιχειρησιακών κινδύνων, η οποία σχετίζεται επίσης με την ευθύνη και αρμοδιότητα της ηγεσίας, την αποδοτικότητα της ανώτατης διοίκησης και την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης σύμφωνα με την ανεκτικότητα της στους κινδύνους. Συνεπώς, οι ερευνητές σημειώνουν πως η εφαρμογή ενός συστήματος διαχείρισης κινδύνων παρέχει σημαντικά πλεονεκτήματα για την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου, καθώς διασφαλίζει τους στόχους του ελέγχου και την εφαρμογή ενός αποτελεσματικού και ευνοϊκού για την επιχείρηση συστήματος ελέγχου. Ωστόσο, οι Popescu & Omran (2011) τονίζουν πως κατά τη σχεδίαση και εφαρμογή ενός συστήματος διαχείρισης κινδύνων θα πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη το ζήτημα της μεροληψίας που προκύπτει από τις ποσοτικές μεταβλητές των κινδύνων, ενώ οι εσωτερικοί ελεγκτές θα πρέπει να ακολουθούν τα πρότυπα και κατευθυντήριες γραμμές που τους παρέχονται από το εκάστοτε κανονιστικό σύστημα, και να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι, ώστε να είναι σε θέση να εντοπίζουν τους κινδύνους και να θέτουν προτεραιότητες αντιμετώπισής τους.

Η Bielinsca (2011) εξετάζει την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου σε 137 επιχειρήσεις (57 του δημόσιου τομέα και 80 του ιδιωτικού) στην Πολωνία, επικοινωνώντας με τους υπεύθυνους των τμημάτων εσωτερικού ελέγχου και συλλέγοντας δεδομένα μέσω προσωπικής συνέντευξης και ερωτηματολογίων. Η ερευνήτρια καταδεικνύει πως οι σημαντικότεροι καθοριστικοί παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου είναι η καταλληλότητα του συστήματος του ελέγχου, ο βαθμός συνεργασίας μεταξύ εσωτερικού και εξωτερικού ελεγκτή, ο βαθμός δέσμευσης των διευθυντών και των υπόλοιπων υπαλλήλων στους αντικειμενικούς στόχους του ελέγχου, ο βαθμός κατανόησης των αποτελεσμάτων του ελέγχου και οι διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων που εμπλέκονται στις διαδικασίες του ελέγχου. Τέλος, αποδεικνύεται πως τα σημαντικότερα εμπόδια του ελέγχου είναι ο βαθμός συμμόρφωσης στα πρότυπα του ελέγχου, η ανεπάρκεια των διαθέσιμων ελεγκτικών τεχνικών και μεθόδων, ο χαμηλός βαθμός συνεργασίας μεταξύ ελεγκτών και υπαλλήλων και τα ανεπαρκή προσόντα των ελεγκτών.

Ο Song (2011) διερευνά το ζήτημα της εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον της Κίνας, το οποίο χαρακτηρίζεται από σημαντικές ιδιαιτερότητες, όπως είναι η ανεπαρκής δομή της εταιρικής διακυβέρνησης, η απουσία εσωτερικών και εξωτερικών ελέγχων και τα φαινόμενα απάτης και κατασπατάλησης των διαθέσιμων επιχειρησιακών πόρων. Ο ερευνητής αναφέρει πως τα σημαντικότερα προβλήματα που εμποδίζουν την αποτελεσματική εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου στις επιχειρήσεις της Κίνας είναι ο χαμηλός βαθμός εστίασης της ανώτατης διοίκησης στις διαδικασίες του εσωτερικού ελέγχου, το χαμηλό επίπεδο ανεξαρτησίας του εσωτερικού ελεγκτή, η ανεπάρκεια του αντίστοιχου νομικού συστήματος και ρυθμιστικού πλαισίου, η χαμηλή ποιότητα και ο περιορισμένος βαθμός αρμοδιότητας και εξουσίας του ελεγκτικού προσωπικού, το περιορισμένο εύρος του ελέγχου και η έλλειψη κατάλληλων τεχνικών και τεχνολογικών μέσων για την εφαρμογή των ελεγκτικών διαδικασιών. Ο Song (2011) καταλήγει πως οι κινέζικες επιχειρήσεις για να διασφαλίσουν την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να αντιμετωπίσουν όλα τα προαναφερθέντα εμπόδια, εστιάζοντας παράλληλα στη χρηματοοικονομική τους αποδοτικότητα.

Σύμφωνα με έρευνα της KPMG (2011) αναφορικά με τη σχέση του εσωτερικού ελέγχου και της σύγχρονης εταιρικής διακυβέρνησης, οι καθοριστικοί παράγοντες για την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου διακρίνονται σε τρεις βασικές κατηγορίες. Αρχικά, ο εσωτερικός έλεγχος θα πρέπει να είναι στρατηγικά τοποθετημένος ώστε να συνεισφέρει στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων, δηλαδή ο έλεγχος θα πρέπει να καθορίζεται στο όραμα της επιχείρησης και να επικοινωνείται κατάλληλα σε όλο το φάσμα της ιεραρχίας, η δομή του ελέγχου θα πρέπει να προωθεί την αντικειμενικότητα και την εγκυρότητα, θα πρέπει να χρηματοδοτείται επαρκώς και να συνεισφέρει στην αξία της επιχείρησης μέσω προκαθορισμένων κριτηρίων. Σε δεύτερο επίπεδο, οι διαδικασίες του ελέγχου θα πρέπει να επιτρέπουν την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων, μέσω ενός ισχυρού συστήματος διαχείρισης των κινδύνων, χρήσης της κατάλληλης τεχνολογίας, επαρκούς πλαισίωσης της αξιολόγησης και μέτρησης της αποτελεσματικότητάς του και ανάπτυξης κατάλληλων σχέσεων μεταξύ των ενδιαφερόμενων ομάδων του ελέγχου. Τέλος, ο εσωτερικός έλεγχος πρέπει να διενεργείται από τα κατάλληλα άτομα, δηλαδή η στρατηγική των ελεγκτών θα πρέπει να αντανακλά τους στόχους και

το όραμα του οργανισμού, ενώ παράλληλα θα πρέπει να είναι ευέλικτη σε αλλαγές του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος.

Οι Mihret & Yismaw (2007) διερευνούν τους καθοριστικούς παράγοντες που επιδρούν στην αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών του εσωτερικού ελέγχου, εξετάζοντας μία περιπτωσιολογική μελέτη ενός μεγάλου δημόσιου οργανισμού ανώτατης εκπαίδευσης στην Αιθιοπία. Συγκεκριμένα, οι ερευνητές διερευνούν τους τρόπους με τους οποίους η ποιότητα του εσωτερικού ελέγχου, η υποστήριξη της ανώτερης και ανώτατης διοίκησης, το οργανωσιακό πλαίσιο, οι ικανότητες της επιτροπής ελέγχου και η αλληλεπίδραση μεταξύ των προαναφερθέντων μεταβλητών επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα του εσωτερικού ελέγχου. Σύμφωνα με τα ευρήματα της ανάλυσης, καταδεικνύεται πως η αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου επηρεάζεται από την ποιότητα των ελεγκτικών διαδικασιών και την υποστήριξη και δέσμευση της διοίκησης, ενώ το οργανωσιακό πλαίσιο και η ελεγκτική επιτροπή δε φαίνεται να επηρεάζουν με κρίσιμο τρόπο την αποτελεσματικότητα του ελέγχου.

Οι Mohammadzadeh et al (2012) εξετάζουν το βαθμό στον οποίο η αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου συνεισφέρει στη βελτίωση της αποδοτικότητας των επιχειρήσεων στο χρηματιστήριο της Τεχεράνης (TSE), μέσω στατιστικής επεξεργασίας ερωτηματολογίων που συμπληρώθηκαν από 152 στελέχη επιχειρήσεων. Πιο συγκεκριμένα, οι συγγραφείς εξετάζουν την ισχύ πέντε ερευνητικών υποθέσεων: (1) αν ο εσωτερικός έλεγχος αυξάνει την αποδοτικότητα των εισηγμένων στο TSE εταιριών, (2) αν ο εσωτερικός έλεγχος αυξάνει την αξιοπιστία των χρηματοοικονομικών αναφορών των εταιριών, (3) αν ο εσωτερικός έλεγχος αυξάνει το βαθμό συμμόρφωσης των εταιριών με τους νόμους και το ρυθμιστικό πλαίσιο, (4) αν ο εσωτερικός έλεγχος βελτιώνει την οικονομική χρήση των διαθέσιμων επιχειρησιακών πόρων, και (5) αν ο εσωτερικός έλεγχος αυξάνει την αποτελεσματικότητα της ασφαλούς χρήσης των περιουσιακών στοιχείων των εταιριών. Σύμφωνα με τα ευρήματα της ανάλυσης, όλες οι προαναφερθείσες υποθέσεις, εκτός της τέταρτης, ισχύουν, καταδεικνύοντας πως ο εσωτερικός έλεγχος συμβάλλει καθοριστικά στην αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των εισηγμένων επιχειρήσεων.

Οι Aksoy & Bozkus (2012) εξετάζουν τις προκλήσεις και τα βασικά χαρακτηριστικά της αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου με σκοπό την επίτευξη προστιθέμενης αξίας στις σύγχρονες επιχειρήσεις και οργανισμούς, εστιάζοντας στο επιχειρησιακό περιβάλλον της Τουρκίας. Οι ερευνητές καθορίζουν πέντε βασικές τάσεις που αφορούν τον εσωτερικό έλεγχο και συγκεκριμένα την αναθεώρηση των διαδικασιών της εταιρικής διακυβέρνησης, τον έλεγχο των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων (Enterprise Risk Management – ERM), τη διασύνδεση της στρατηγικής του ελέγχου με την απόδοση της επιχείρησης, τα δεοντολογικά ζητήματα του εσωτερικού ελέγχου και την εφαρμογή των Διεθνών Χρηματοοικονομικών Προτύπων IFRS.

Οι ερευνητές επισημαίνουν πως οι καθοριστικότεροι παράγοντες της αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου είναι τα προσόντα των ελεγκτών, η τοποθέτησή τους στην ιεραρχία του οργανισμού, η θέσπιση λειτουργικών και διαχειριστικών κατευθυντήριων γραμμών, οι καλές σχέσεις των ελεγκτών με το Διοικητικό Συμβούλιο, η επάρκεια του εγχειριδίου του εσωτερικού ελέγχου αναφορικά με την αντικειμενικότητα των διαδικασιών και τα αποτελεσματικά κανάλια επικοινωνίας μεταξύ διευθυντών και ελεγκτών. Έτσι, οι Aksoy & Bozkus (2012) καταλήγουν πως η εφαρμογή των βέλτιστων πρακτικών ελέγχου, η διασύνδεση του ελέγχου με την εταιρική διακυβέρνηση, η βελτιστοποίηση των πόρων του ελέγχου και η ιεράρχηση των προτεραιοτήτων των μετόχων μπορούν να διασφαλίσουν την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου, ώστε αυτός να συνεισφέρει στη διαχείριση των κινδύνων και στην προστασία της επιχείρησης από μελλοντικές οικονομικές κρίσεις.

Τέλος, οι Ramachandran et al (2012) εξετάζουν την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου σε εμπορικές τράπεζες της Τανζανίας μετά από την υποχρεωτική εφαρμογή του, διερευνώντας την ισχύ τριών βασικών ερευνητικών υποθέσεων: (1) οι ικανότητες των μελών της επιτροπής εσωτερικού ελέγχου σχετίζονται θετικά με την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου, (2) οι δραστηριότητες του εσωτερικού ελέγχου σχετίζονται θετικά με την αποτελεσματικότητά του, και (3) ο βαθμός αλληλεπίδρασης μεταξύ των εσωτερικών ελεγκτών και των ελεγκτικών επιτροπών σχετίζεται θετικά με την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου. Σύμφωνα με τα ερευνητικά αποτελέσματα, αποδείχθηκε πως εκτός της δεύτερης υπόθεσης, οι υπόλοιπες δύο ισχύουν, οδηγώντας στο συμπέρασμα πως οι πόροι του ελέγχου, οι



ικανότητες των ελεγκτών και το επίπεδο συνεργασίας των μελών των ελεγκτικών επιτροπών επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την αποτελεσματικότητα του ελέγχου. Ωστόσο, οι Ramachandran et al (2012) σημειώνουν πως σκοπός του εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να είναι η προσθήκη αξίας στους οργανισμούς και τους μετόχους τους και όχι απλά να εστιάζει σε ζητήματα συμμόρφωσης και διαχείρισης κινδύνων.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

#### 4.1 ΣΚΟΠΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Το σημαντικότερο βήμα για τη διεξαγωγή μιας έρευνας, μετά τη θεματική επιλογή, είναι η διατύπωση του σκοπού της. Ο σκοπός στην έρευνα λειτουργεί κατευθυντικά και εξασφαλίζει στον ερευνητή τη γνώση για τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσει ώστε να φτάσει στο σκοπό που έχει θέσει (Καραγεώργος, 2002).

Βασικός σκοπός της συγκεκριμένης έρευνας είναι η διερεύνηση των στάσεων και των απόψεων των διοικητικών στελεχών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην ελληνική αγορά σχετικά με την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα της διαδικασίας εσωτερικού ελέγχου καθώς και του βαθμού εναρμόνισης της με τη σχετική νομοθεσία που διέπει τον εσωτερικό έλεγχο .

#### 4.2 ΚΥΡΙΑ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ

Τα ερευνητικά ερωτήματα τα οποία καλείται να απαντήσει η μελέτη είναι τα κάτωθι:

- 1) Σε τι βαθμό οι επιχειρήσεις λειτουργούν υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου;
- 2) Κατά πόσο τηρούνται οι απαραίτητες διαδικασίες για την αποτελεσματική λειτουργία των διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου από τις επιχειρήσεις;
- 3) Ποιος ο ρόλος της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου στη διαδικασία διάρθρωσης των οργανισμών;
- 4) Κατά πόσο χρησιμοποιείται ο εσωτερικός έλεγχος για τη διοικητική και οικονομική διαχείριση των οργανισμών;
- 5) Ποίο το επίπεδο των λογιστικών πληροφοριών που παρέχει ο εσωτερικός έλεγχος στις επιχειρήσεις;
- 6) Πώς αξιολογούν οι επιχειρήσεις τα αποτελέσματα τα οποία λαμβάνουν μέσω του εσωτερικού έλεγχου;

### **4.3 ΕΙΔΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Η παρούσα έρευνα είναι ποσοτική και για τη διεξαγωγή της χρησιμοποιούνται πρωτογενή δεδομένα που προέκυψαν μέσω της χρήσης ερωτηματολογίου. Οι στατιστικές μέθοδοι ανάλυσης δεδομένων που θα χρησιμοποιηθούν είναι περιγραφικές:

- Μέτρα θέσης και διασποράς και συγκεκριμένα ο Μέσος Όρος και η Τυπική Απόκλιση
- Πίνακες κατανομής συχνότητας
- Διαγραμματικές απεικονίσεις μέσω πιτών και ραβδογραμμάτων

### **4.4 ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ (ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ, ΧΩΡΟΣ, ΧΡΟΝΟΣ, ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑ)**

Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε σε εταιρίες της Αθήνας σε χρονικό διάστημα δύο εβδομάδων (03/04/2014 έως 17/53/2014) με τη μέθοδο της δειγματοληψίας ευκολίας ή ευχέρειας (Ζαφειρόπουλος, 2005). Ο πληθυσμός της έρευνας προσδιορίζεται σαν το σύνολο των επιχειρήσεων που λειτουργούν στη συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή, ενώ ο στατιστικός πληθυσμός της έρευνας αποτελείται από το ίδιο σύνολο υποκειμένων.

Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 77 επιχειρήσεις. Το ερευνητικό εργαλείο που διαμορφώθηκε για τις ανάγκες της μελέτης εστάλει μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου σε 191 επιχειρήσεις και ως εκ τούτου το ποσοστό ανταπόκρισης των επιχειρήσεων στην έρευνα έφτασε το 40,3%. Γνωστοποιήθηκε στους διευθύνοντες Συμβούλους των εταιριών. Όπου κατέστη αδύνατο αυτό να συμπληρωθεί από την ανώτατη διεύθυνση της εταιρίας ζητήθηκε να συμπληρωθεί από τον εσωτερικό ελεγκτή ή τον προϊστάμενο του Οικονομικού τμήματος/Λογιστηρίου ή από υπάλληλο του ίδιου τμήματος.

## **4.5 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ**

Το ερευνητικό εργαλείο που κατασκευάστηκε για τις ανάγκες της μελέτης περιέχει αποκλειστικά ερωτήσεις κλειστού τύπου γεγονός που διευκόλυνε εξαιρετικά την αποκωδικοποίηση των δεδομένων ώστε αυτή να πραγματοποιηθεί εύκολα και αξιόπιστα. Το ερωτηματολόγιο της έρευνας αποτελείται από 6 μέρη και 34 ερωτήσεις συμπεριλαμβανομένου των γενικών επιχειρησιακών χαρακτηριστικών των εταιριών και των δημογραφικών χαρακτηριστικών των ερωτηθέντων που προσδιορίζονται μέσω ονομαστικής κλίμακας απλής επιλογής (Ζαφειρόπουλος, 2012).

Το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει τα στοιχεία των επιχειρήσεων του δείγματος. Το δεύτερο μέρος του, περιλαμβάνει 6 ερωτήσεις σχετικές με τις διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου που εφαρμόζονται από τις επιχειρήσεις. Το τρίτο, τέταρτο και πέμπτο και έκτο μέρος του ερωτηματολογίου περιλαμβάνουν 20 ερωτήσεις οι οποίες αναφέρονται στο ρόλο του εσωτερικού ελέγχου στη διοικητική και οικονομική διαχείριση των οργανισμών, στις λογιστικές πληροφορίες που προσφέρει σε αυτές και στην αξιολόγηση των διαδικασιών του αντίστοιχα και προσδιορίζονται μέσω 5βάθμιας θετικής κλίμακας Likert.

Πριν ξεκινήσει η έρευνα το ερωτηματολόγιο δόθηκε σε δείγμα 5 επιχειρήσεων ώστε να αξιολογηθεί και να εντοπιστούν τα πιθανά προβλήματά του (ασάφειες). Οι ερωτηθέντες συμπλήρωσαν με ευκολία το ερωτηματολόγιο και δεν χρειάστηκε να πραγματοποιηθεί κάποια αλλαγή. Έπειτα από 3 ημέρες το ερωτηματολόγιο δόθηκε στους ίδιους ερωτηθέντες ώστε να αξιολογηθεί με τη μέθοδο του ελέγχου και επανελέγχου η αξιοπιστία του. Οι απαντήσεις ήταν παρεμφερείς και ως εκ τούτου το ερωτηματολόγιο κρίθηκε ότι μπορεί να χρησιμοποιηθεί για το σκοπό της μελέτης. Το πλήρες κείμενο το ερωτηματολογίου παρατίθεται αναλυτικά στο Παράρτημα.

## **4.6 ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΗΘΙΚΗΣ ΚΑΙ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ**

Οι βασικές πτυχές που ακολουθήθηκαν κατά την ερευνητική διαδικασία συνοψίζονται ως εξής:

- Εμπιστευτικότητα και ανωνυμία
- Εντιμότητα και εμπιστοσύνη
- Πρόσβαση στα αποτελέσματα της έρευνας
- Πληροφορημένη συναίνεση
- Προστασία σωματικής και ψυχικής ακεραιότητας.

Η ερευνητική διαδικασία στηρίχτηκε στο παραπάνω πλαίσιο αποσαφηνίζοντας παράλληλα μέσω εισαγωγικού κειμένου που εστάλει μαζί με το μήνυμα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου στις επιχειρήσεις, την εμπιστευτικότητα των απαντήσεων των ερωτηθέντων και τη χρησιμοποίησή τους μόνο για εκπαιδευτικούς σκοπούς.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

#### Μέρος Α: Γενικές Ερωτήσεις

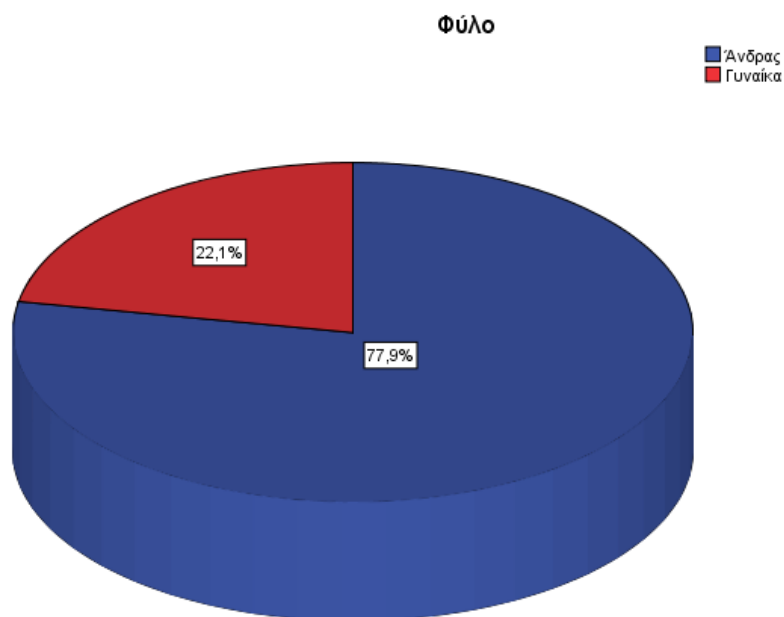
Ξεκινώντας την παράθεση των αποτελεσμάτων της έρευνας με την παράθεση των γενικών χαρακτηριστικών των επιχειρήσεων της έρευνας και των ατόμων που συμμετέχουν σε αυτή, αρχικά παρατηρείται ότι το 39,0% των εταιριών της μελέτης απασχολούν συνολικά λιγότερους από 10 υπαλλήλους, το 31,2% 10 έως 20 υπαλλήλους και το 29,9% περισσότερους από 10 υπαλλήλους.

Γράφημα 1: Αριθμός εργαζομένων των επιχειρήσεων της έρευνας



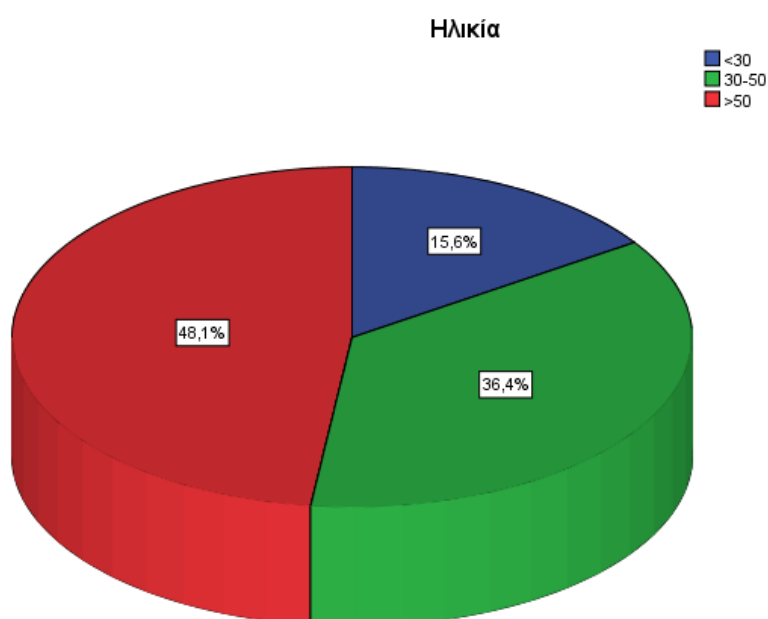
Παράλληλα, παρατηρείται ότι το 77,9% των υπαλλήλων που απαντούν στις ερωτήσεις της έρευνας είναι άνδρες και το 22,1% γυναίκες.

**Γράφημα 2: Κατανομή φύλου των συμμετεχόντων στην έρευνα**



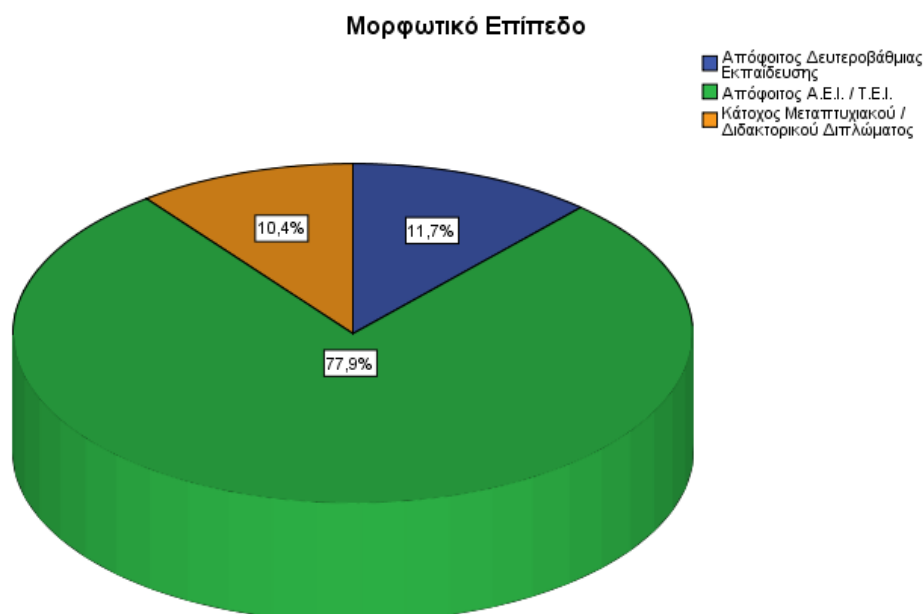
Όσον αφορά την ηλικιακή κατανομή των συμμετεχόντων στην έρευνα προκύπτει ότι το 48,1% αυτών είναι άνω των 50 ετών το 36,4% ηλικίας 30 έως 50 ετών και το 15,6% κάτω των 30 ετών.

**Γράφημα 3: Ηλικιακή κατανομή των συμμετεχόντων στην έρευνα**



Επιπρόσθετα, το 77,9% των ερωτηθέντων είναι απόφοιτοι ΑΕΙ ή ΤΕΙ, το 11,7% απόφοιτοι Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και το 10,4% κάτοχοι μεταπτυχιακού ή διδακτορικού διπλώματος.

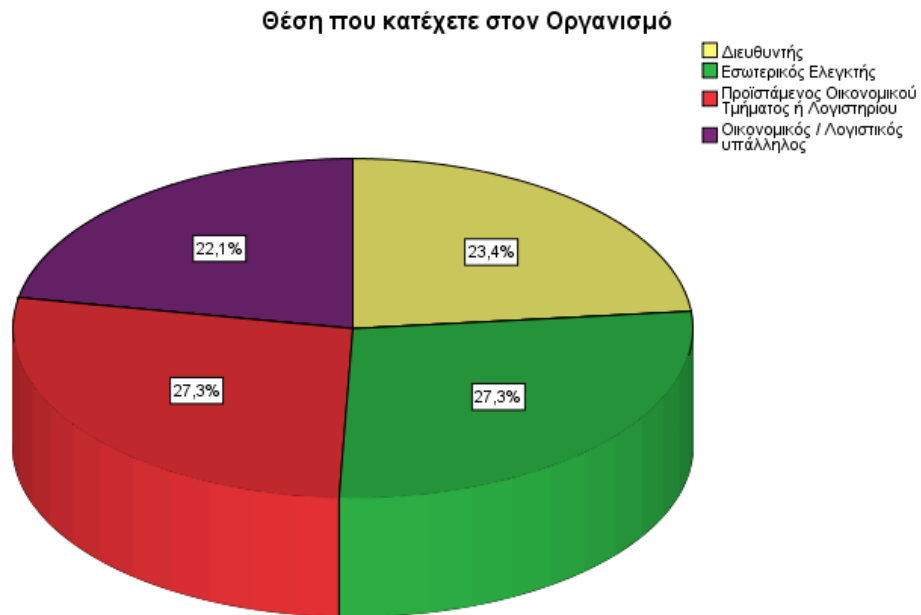
**Γράφημα 4: Μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων στην έρευνα**



Το 27,3% των ερωτηθέντων κατέχει θέση εσωτερικού ελεγκτή στην επιχείρηση, ενώ ανάλογο είναι το ποσοστό των ερωτηθέντων που κατέχουν θέση προϊσταμένου στο οικονομικό τμήμα της επιχείρησης ή στο λογιστήριο, το 23,4% των συμμετεχόντων στην έρευνα κατέχουν θέση διευθυντή και τέλος το 22,1% είναι υπάλληλοι του οικονομικού ή λογιστικού τμήματος των επιχειρήσεων.



**Γράφημα 5: Αρμοδιότητες των συμμετεχόντων στην έρευνα**



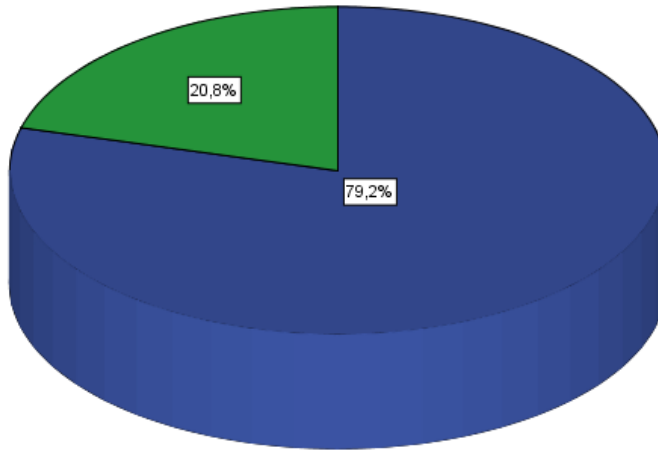
### **Μέρος Β: Εσωτερικός Έλεγχος και Διάρθρωση Οργανισμού**

Περνώντας στο δεύτερο μέρος της στατιστικής μελέτης που αφορά το ρόλο των διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου στη διάρθρωση των οργανισμών, αρχικά παρατηρείται ότι για το 79,2% αυτών οι αρμοδιότητες των υπαλλήλων καθορίζονται από τις διατάξεις Κανονισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας και για το 20,8% μέσω των διατάξεων του νόμου.

### Γράφημα 6: Διάρθρωση τμημάτων και καθορισμός αρμοδιοτήτων

Η διάρθρωση των Τμημάτων και οι αρμοδιότητες των υπαλλήλων του Οργανισμού σας καθορίζονται από τις διατάξεις:

- Κανονισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας (Κ.Ε.Υ.)
- Νόμου

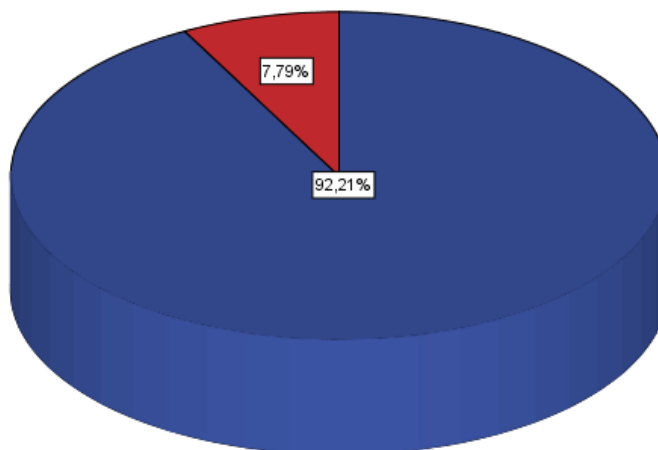


Επιπλέον, για τη συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων (92,2%) η διάρθρωση των Τμημάτων και οι αρμοδιότητες των υπαλλήλων προσδιορίζονται ευκρινώς και για το 7,8% όχι.

### Γράφημα 7: Ευκρίνεια λειτουργιών επιχειρήσεων

Η διάρθρωση των Τμημάτων και οι αρμοδιότητες των υπαλλήλων προσδιορίζονται ευκρινώς;

- Ναι
- Όχι

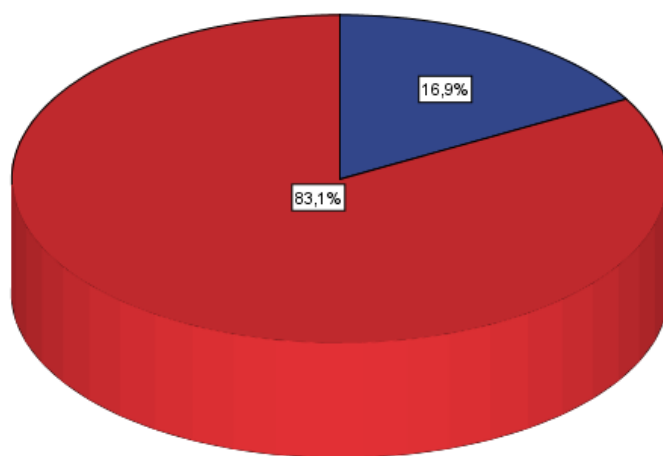


Εν συνεχεία παρατηρείται ότι το ποσοστό των που λειτουργεί σε αυτές εξειδικευμένο Τμήμα ή προσωπικό για την άσκηση Εσωτερικού Οικονομικού / Διαχειριστικού Ελέγχου είναι χαμηλό αγγίζοντας το 16,9% του συνολικού δείγματος.

**Γράφημα 8: Ύπαρξη εξειδικευμένου Τμήματος ή προσωπικού για την άσκηση Εσωτερικού Οικονομικού / Διαχειριστικού Ελέγχου**

Υπάρχει στον Οργανισμό σας εξειδικευμένο Τμήμα ή προσωπικό για την άσκηση Εσωτερικού Οικονομικού / Διαχειριστικού Ελέγχου;

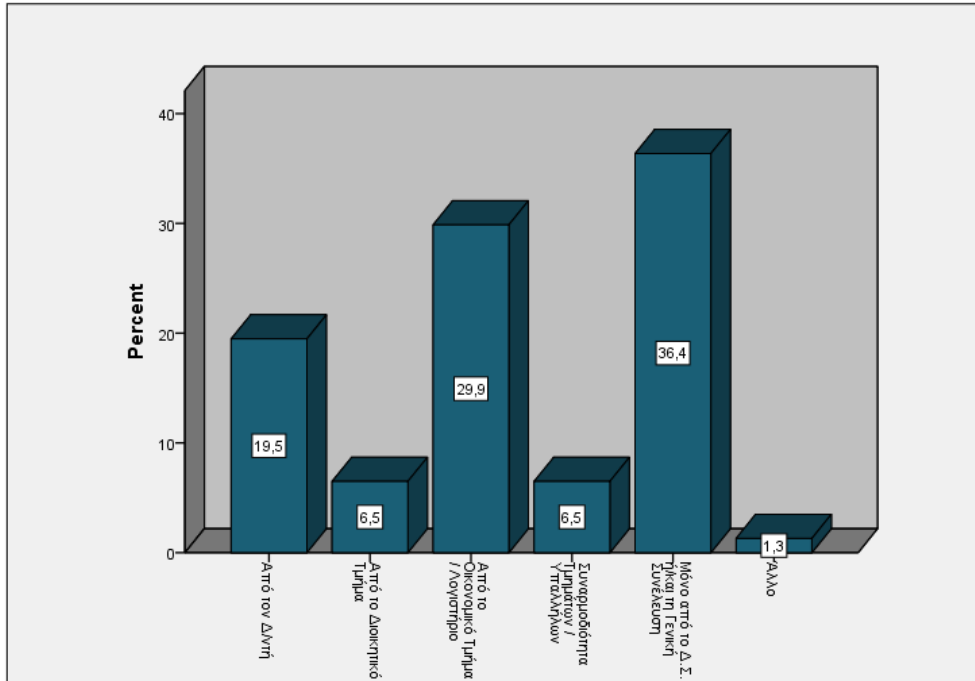
■ Ναι  
■ Όχι



Εν συνεχεία, παρατηρείται ότι για τις επιχειρήσεις που δεν έχουν εξειδικευμένο Τμήμα ή προσωπικό για την άσκηση Εσωτερικού Οικονομικού / Διαχειριστικού Ελέγχου η εν λόγω λειτουργία όσον αφορά θέματα Διοικητικής Διαχείρισης ασκείται από το Δ.Σ. ή/και τη Γενική Συνέλευση για το 36,4% των επιχειρήσεων, από το Οικονομικό Τμήμα ή το Λογιστήριο για το 29,9% αυτών, από τον διευθυντή για το 19,5%, από το Διοικητικό Τμήμα για το 6,5%, ενώ όμοιο (6,5%) είναι το ποσοστό των επιχειρήσεων που οι συγκεκριμένες λειτουργίες αποτελούν συναρμοδιότητα περισσότερων τμημάτων ή/και υπαλλήλων.

**Γράφημα 9: Υπεύθυνος εσωτερικού ελέγχου σε θέματα διοικητικής διαχείρισης λόγω μη ύπαρξης αρμοδίου τμήματος/προσωπικού**

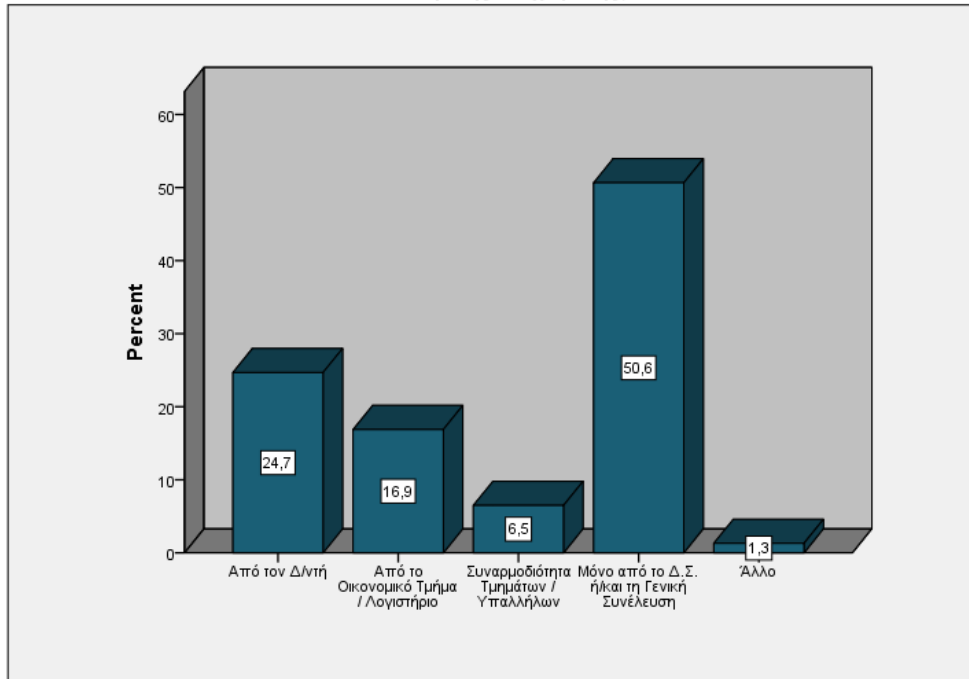
Αν όχι, από ποιον / ποιους (εκτός Δ/κού Συμβουλίου & Γενικής Συνέλευσης) ασκείται η εν λόγω λειτουργία Εσωτερικού Ελέγχου, όσον αφορά σε θέματα Διοικητικής Διαχείρισης;



Αντίθετα, όσον αφορά την άσκηση των λειτουργιών εσωτερικού ελέγχου όσον αφορά σε θέματα Οικονομικής Διαχείρισης για τις επιχειρήσεις που δεν λειτουργούν τμήμα εσωτερικού ελέγχου παρατηρείται ότι ο ρόλος του Δ.Σ. και της Γενικής Συνέλευσης είναι εξαιρετικά αναβαθμισμένος, ενώ για το 24,7% των επιχειρήσεων η συγκεκριμένη ευθύνη ανήκει στο διευθυντή και για το 16,9% στο Οικονομικό Τμήμα ή το Λογιστήριο.

**Γράφημα 10 Υπεύθυνος εσωτερικού ελέγχου σε θέματα οικονομικής διαχείρισης λόγω μη ύπαρξης αρμοδίου τμήματος/προσωπικού**

**Από ποιον / ποιους (εκτός Δ/κού Συμβουλίου & Γενικής Συνέλευσης), όσον αφορά σε θέματα Οικονομικής Διαχείρισης;**

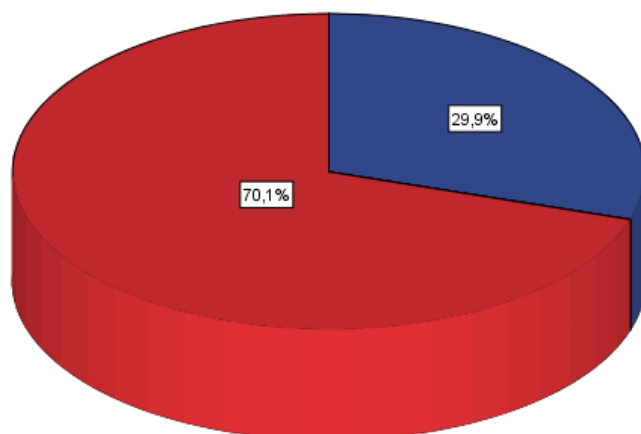


Τέλος, ολοκληρώνοντας το δεύτερο μέρος της στατιστικής μελέτης σκιαγραφείται ότι το ποσοστό των επιχειρήσεων στις οποίες έχουν συγκροτηθεί Επιτροπές για την εύρυθμη λειτουργία τους αγγίζει μόλις το 29,9%.

Γράφημα 11: Συγκρότηση επιτροπών εύρυθμης λειτουργίας

Έχουν συγκροτηθεί στον Οργανισμό σας Επιτροπές για την εύρυθμη λειτουργία του, όπως π.χ. διενέργειας διαγωνισμών και εκποίησης περιουσιακών στοιχείων ή/και προμήθειας υλικών και διαπιστώσεως εκτελέσεως εργασιών;

■ Ναι  
■ Όχι



### Μέρος Γ: Εσωτερικός Έλεγχος και Διοικητική Διαχείριση Οργανισμού

Εξετάζοντας το βαθμό κατά τον οποίο ο Εσωτερικός Έλεγχος εμπλέκεται στη διοικητική διαχείριση των οργανισμών παρατηρείται ότι οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τις λειτουργίες εσωτερικού ελέγχου για την τήρηση του μητρώου τους και ατομικών φακέλων του προσωπικού με τις υπηρεσιακές μεταβολές του αρκετά μεγάλη κλίμακα (Μ.Ο.=3,74, Τ.Α.=1,591), ενώ ακόμη ευρύτερη είναι η χρήση του εσωτερικού ελέγχου για την ορθή τήρηση πρωτοκόλλου εισερχομένων και εξερχομένων εγγράφων (Μ.Ο.=4,08, Τ.Α.=1,384) και την ορθή τήρηση Βιβλίου Αδειών προσωπικού (Μ.Ο.=3,97, Τ.Α.=1,319). Η χρήση των λειτουργιών εσωτερικού ελέγχου είναι λιγότερο συχνή στη διαδικασία προσλήψεων αλλά και στην τήρηση των Πρακτικών των Συνεδριάσεων των Διοικητικών Συμβουλίων των επιχειρήσεων (Μ.Ο.=3,00, Τ.Α.=1,358 και Μ.Ο.=2,73, Τ.Α.=1,364 αντίστοιχα). Η συνολική μέση βαθμολογία της χρήσης των λειτουργιών εσωτερικού ελέγχου στις λειτουργίες διοικητική διαχείρισης των επιχειρήσεων είναι ίση με 3,51 (Τ.Α.=0,787) και συνιστά αρκετά υψηλή ένταση της.

**Πίνακας 1: Διερεύνηση (Μ.Ο. και Τ.Α.) του παράγοντα «Εσωτερικός Έλεγχος και Διοικητική Διαχείριση Οργανισμού»**

	Mean	Std. Deviation
Την τήρηση μητρώου και ατομικών φακέλων του προσωπικού με τις υπηρεσιακές μεταβολές αυτού	3,74	1,591
Την ορθή τήρηση πρωτοκόλλου εισερχομένων και εξερχομένων εγγράφων	4,08	1,384
Την ορθή τήρηση Βιβλίου Αδειών προσωπικού	3,97	1,319
Τη σωστή τακτική των προσλήψεων τακτικού και εποχιακού προσωπικού	3,00	1,358
Τη νομότυπη τήρηση των Πρακτικών των Συνεδριάσεων του Δ/κού Συμβουλίου	2,73	1,364
<b>Εσωτερικός Έλεγχος και Διοικητική Διαχείριση Οργανισμού</b>	<b>3,51</b>	<b>0,787</b>

### **Μέρος Δ: Εσωτερικός Έλεγχος και Οικονομική Διαχείριση Οργανισμού**

Εξαιρετικά υψηλός είναι ο βαθμός κατά τον οποίο οι διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου χρησιμοποιούνται για την οικονομική διαχείριση των επιχειρήσεων. Πιο συγκεκριμένα, παρατηρείται ότι η μέση βαθμολογία των ερωτηθέντων σε όλες τις αντίστοιχες θέσεις είναι πολύ υψηλή με τη μέση βαθμολογία του παράγοντα «Εσωτερικός Έλεγχος και Οικονομική Διαχείριση Οργανισμού» να λαμβάνει τιμή ίση με 4,51 (Τ.Α.=0,860) γεγονός που συνιστά υψηλότετη ένταση της χρήση των λειτουργιών εσωτερικού ελέγχου στην διαδικασία της οικονομικής διαχείρισης των επιχειρήσεων.

**Πίνακας 2: Διερεύνηση (Μ.Ο. και Τ.Α.) του παράγοντα «Εσωτερικός Έλεγχος και Οικονομική Διαχείριση Οργανισμού»**

	Mean	Std. Deviation
Την ορθή τήρηση των λογιστικών Βιβλίων και στοιχείων, όπως αυτά προβλέπονται από τις διατάξεις της «περί Ο.Ε.Β.» Νομοθεσίας	4,59	0,932
Την κατά το Νόμο σύνταξη των ετήσιων οικονομικών καταστάσεων του Προϋπολογισμού, του Ισολογισμού, των Α.Χ. και του Απολογισμού του Οργανισμού	4,56	1,027
Την ορθή σύνταξη των μισθοδοτικών καταστάσεων του προσωπικού καθώς και την τήρηση των διατάξεων της Εργατικής και εν γένει νομοθεσίας, όσον αφορά τον καθορισμό των αποδοχών και τον υπολογισμό και την απόδοση των κρατήσεων υπέρ Ασφαλιστικών Οργανισμών και	4,47	1,170
Την ύπαρξη όλων των απαιτούμενων δικαιολογητικών ως και την πιστή τήρηση των διατάξεων του	4,51	1,102

Κανονισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας ή/και της σχετικής Νομοθεσίας, όσον αφορά την πραγματοποίηση των πάσης φύσεων δαπανών		
Την παρακολούθηση των Χρεωστών και των πάσης φύσεως απαιτήσεων του Οργανισμού	4,68	0,781
Την είσπραξη των πάσης φύσεως εσόδων σύμφωνα με τις διατάξεις της «περί Ο.Ε.Β.» Νομοθεσίας και του Κανονισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας	4,56	0,975
Την πραγματοποίηση των εισπράξεων και πληρωμών βάσει αρμοδίως θεωρημένων και υπογεγραμμένων Γραμματίων Εισπράξεων και Χρηματικών Ενταλμάτων	4,42	1,222
Την ορθή παρακολούθηση της Αποθήκης και των μενόντων αποθεμάτων με την τήρηση θεωρημένου Βιβλίου Αποθήκης και την έκδοση αρμοδίως υπογεγραμμένων και καταλλήλως αριθμημένων Δελτίων Εισαγωγής και Εξαγωγής υλικών καθώς και Πρωτοκόλλων παράδοσης – παραλαβής παγίων υλικών, σύμφωνα με τα οριζόμενα από τον Κ.Ε.Υ. ή/και τις διατάξεις της εν γένει Νομοθεσίας.	4,35	1,308
<b>Εσωτερικός Έλεγχος και Οικονομική Διαχείριση Οργανισμού</b>	<b>4,51</b>	<b>0,860</b>

### Μέρος Ε: Εσωτερικός έλεγχος και λογιστική

Στη συνέχεια της μελέτης παρατηρείται ότι η διαδικασία του εσωτερικού δίνει σε μεγάλη κλίμακα έγκαιρα πληροφορίες στην λογιστική για την ορθότερη απεικόνιση των αποτελεσμάτων της επιχείρησης (Μ.Ο.=4,04, Τ.Α.=1,304), ενώ ανάλογα υψηλή είναι η ικανότητα του εσωτερικού ελέγχου να βελτιώνει την αποτελεσματικότητα της λογιστικής απεικόνισης των στοιχείων επιχείρησης (Μ.Ο.=3,90, Τ.Α.=1,534) και ο βαθμός που υποστηρίζει την επίτευξη των λογιστικών στόχων και σχεδίων (Μ.Ο.=3,96, Τ.Α.=1,498), με το μέσο όρο της βαθμολογίας του παράγοντα «Εσωτερικός έλεγχος και λογιστική» να είναι ίσος με 3,96 (Τ.Α.=1,145).

**Πίνακας 3: Διερεύνηση (Μ.Ο. και Τ.Α.) του παράγοντα «Εσωτερικός έλεγχος και λογιστική»**

	Mean	Std. Deviation
Ο εσωτερικός έλεγχος δίνει έγκαιρα πληροφορίες στην λογιστική για την ορθότερη απεικόνιση των αποτελεσμάτων της επιχείρησης	4,04	1,304
Ο εσωτερικός έλεγχος βελτιώνει την αποτελεσματικότητα της λογιστικής απεικόνισης των στοιχείων επιχείρησης	3,90	1,534
Θεωρείτε ότι ο εσωτερικός έλεγχος υποστηρίζει την επίτευξη των λογιστικών στόχων και σχεδίων	3,96	1,498
<b>Εσωτερικός έλεγχος και λογιστική</b>	<b>3,96</b>	<b>1,145</b>



## Μέρος ΣΤ: Αξιολόγηση των διαδικασιών Εσωτερικού Ελέγχου

Το τελευταίο μέρος της στατιστικής ανάλυσης αναφέρεται στην αξιολόγηση των διαδικασιών από τους ερωτηθέντες. Από τα αποτελέσματα που προκύπτουν εξάγεται ότι η συνεργασία μεταξύ των ασκούντων τον Εσωτερικό Έλεγχο και των αρμοδίων Εξωτερικών Ελεγκτών / Οικονομικών Επιθεωρητών που διενεργούν οικονομικοδιαχειριστικούς ελέγχους στις επιχειρήσεις κρίνεται επιτεταμένη (Μ.Ο.=4,24, Τ.Α.=1,369), ενώ επίσης απαραίτητο κρίνεται οι εσωτερικοί ελεγκτές να έχουν επαρκείς γνώσεις λογιστικής (Μ.Ο.=4,60, Τ.Α.=0,917). Επιπλέον, παρατηρείται ότι είναι απαραίτητο σε μεγάλο βαθμό ο Εσωτερικός Έλεγχος να αναφέρεται απ' ευθείας στο Δ/κό Συμβούλιο ή/και στη Γενική Συνέλευση (Μ.Ο.=3,62, Τ.Α.=1,522).

**Πίνακας 4: Διερεύνηση (Μ.Ο. και Τ.Α.) του παράγοντα «Αξιολόγηση των διαδικασιών Εσωτερικού Ελέγχου»**

	Mean	Std. Deviation
Σε ποιο βαθμό πρέπει να υπάρχει συνεργασία μεταξύ των ασκούντων τον Εσωτερικό Έλεγχο και των αρμοδίων Εξωτερικών Ελεγκτών / Οικονομικών Επιθεωρητών που διενεργούν οικονομικοδιαχειριστικούς ελέγχους στον Οργανισμό σας	4,24	1,369
Ο Εσωτερικός Ελεγκτής πρέπει να έχει επαρκείς γνώσεις λογιστικής	4,60	0,917
Ο Εσωτερικός Έλεγχος πρέπει να αναφέρεται απ' ευθείας στο Δ/κό Συμβούλιο ή/και στη Γενική Συνέλευση	3,62	1,522
Οι διατάξεις του Κανονισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας και της «περί Ο.Ε.Β.» Νομοθεσίας είναι επαρκείς, όσον αφορά τις διαδικασίες και τους σκοπούς του Εσωτερικού Ελέγχου	3,62	1,622
Η ύπαρξη εξειδικευμένου Τμήματος ή προσωπικού για την άσκηση Εσωτερικού Ελέγχου προσδίδει / θα προσέδιδε αξία και συμβάλει / θα συνέβαλε στη βελτίωση της διοικητικής και οικονομικής διαχείρισης του Οργανισμού σας, καθώς και της αποτελεσματικότητάς του, όσ	3,54	1,633
Η ύπαρξη διαδικασιών Εσωτερικού Ελέγχου συμβάλει στην προληπτική αποφυγή φαινομένων απατών, ηθελημένων ή αθέλητων λαθών, καθώς και διαχειριστικών παρατυπιών ή/και ατασθαλιών	4,60	0,972
Η συγχώνευση / συνένωση των Οργανισμών Εγγείων Βελτιώσεων σε λιγότερους και μεγαλύτερους, θα συνέβαλε, μέσω της αρτιότερης στελέχωσής τους, στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των λειτουργιών Εσωτερικού Ελέγχου τους	4,45	1,180
Αξιολόγηση των διαδικασιών Εσωτερικού Ελέγχου	4,09	0,523

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί μία ανεξάρτητη και αντικειμενική συμβουλευτική διαδικασία, η οποία σχεδιάζεται, οργανώνεται και εφαρμόζεται στις σύγχρονες επιχειρήσεις και οργανισμούς με σκοπό την προσθήκη αξίας και τη διασφάλιση της επίτευξης των οργανωσιακών στρατηγικών στόχων. Ο εσωτερικός έλεγχος σήμερα τοποθετείται στο επίκεντρο της σύγχρονης εταιρικής διακυβέρνησης, δεδομένου ότι στοχεύει στη διασφάλιση της ακεραιότητας και της εγκυρότητας της σχετικής χρηματοοικονομικής πληροφόρησης. Επιπλέον, αντικειμενικός στόχος του εσωτερικού ελέγχου είναι η βελτίωση της επιχειρησιακής λειτουργίας, μέσω της αποτελεσματικής διαχείρισης των αντίστοιχων κινδύνων και της γενικότερης υποστήριξης των οργανισμών προς την κατεύθυνση της επίτευξης των στρατηγικών τους στόχων.

Ακόμη, η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου δεν αφορά αποκλειστικά την επιχειρησιακή λειτουργία, αλλά μέσω της βελτιστοποίησής της αποσκοπεί στην προσθήκη αξίας για όλες τις ομάδες ενδιαφέροντος, συμπεριλαμβανομένων επενδυτών, καταναλωτών και προμηθευτών. Μάλιστα, δεδομένης της πολυπλοκότητας του σύγχρονου επιχειρηματικού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί, ο εσωτερικός έλεγχος έχει ιδιαίτερη σημασία ως προς τον εντοπισμό φαινομένων απάτης, δόλιας πληροφόρησης και σκόπιμης κατασπατάλησης των διαθέσιμων οργανωσιακών πόρων. Ωστόσο, παρά την αδιαμφισβήτητη αξία του εσωτερικού ελέγχου, η αποτελεσματικότητά του δε διασφαλίζεται αποκλειστικά από την εφαρμογή του, καθώς επηρεάζεται από τη δράση αρκετών επιδρούμενων παραγόντων και μεταβλητών.

Σύμφωνα με τα ευρήματα της διεθνούς ερευνητικής βιβλιογραφίας, για να είναι αποτελεσματικός ο εσωτερικός έλεγχος θα πρέπει να υφίσταται μία σειρά προϋποθέσεων και συνθηκών, οι οποίες διασφαλίζουν την εγκυρότητα και αξιοπιστία του. Πιο συγκεκριμένα, η επαγγελματική ακεραιότητα των εσωτερικών ελεγκτών, η αντικειμενικότητα και ανεξαρτησία του ελέγχου, οι επαγγελματικές δεξιότητες, η επάρκεια της επικοινωνίας και της συνεργασίας, οι σχέσεις του εσωτερικού και εξωτερικού ελέγχου, οι εφαρμοζόμενες τεχνικές διαχείρισης κινδύνων και η τεχνολογική επάρκεια αποτελούν σημαντικές μεταβλητές της αποτελεσματικότητας.

Επιπροσθέτως, η σαφής οριοθέτηση του εύρους, των στόχων και των διαδικασιών του ελέγχου, η συμμόρφωση με τα επίσημα ελεγκτικά πρότυπα και η δέσμευση και υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης επιδρούν καθοριστικά στην αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου και την ποιότητα των αποτελεσμάτων του, ώστε αυτά να μπορούν να χρησιμοποιηθούν με αποδοτικό τρόπο στη χάραξη της επιχειρησιακής στρατηγικής.

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας ήταν η εμπειρική διερεύνηση της χρησιμότητας, αποτελεσματικότητας και του ενεργού ρόλου του εσωτερικού ελέγχου στις ελληνικές επιχειρήσεις, μέσω της στατιστικής επεξεργασίας ερωτηματολογίου που κατασκευάστηκε για την επίτευξη των ερευνητικών στόχων. Σύμφωνα με τα στατιστικά αποτελέσματα, τεκμηριώθηκε πως ο βαθμός που οι ελληνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Αθήνα, λειτουργούν υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου είναι εξαιρετικά χαμηλός, ενώ παράλληλα ο βαθμός τήρησης των απαραίτητων διαδικασιών για την αποτελεσματική λειτουργία των διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου από τις επιχειρήσεις είναι ικανοποιητικός.

Παρόλα αυτά η άποψη των εμπλεκομένων στη διοίκηση και τη διαχείριση των λειτουργιών των οργανισμών για τη χρησιμότητα του εσωτερικού ελέγχου είναι εξαιρετικά θετική. Οι συμμετέχοντες στην έρευνα θεωρούν πως ο εσωτερικός έλεγχος προσθέτει αξία στην επιχείρηση, βελτιώνει την αποδοτικότητά της και υποστηρίζει την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Σε δεύτερο επίπεδο, αποδείχθηκε πως η αξιολόγηση του εσωτερικού ελέγχου αποτελεί βασικό στοιχείο της αποτελεσματικότητάς του αναφορικά με την επίτευξη των ελεγκτικών στόχων, τη συνεργασία εσωτερικού και εξωτερικού ελέγχου και τη συνάφεια των αποτελεσμάτων με τους προκαθορισμένους στόχους.

Συνοπτικά, τα ερευνητικά αποτελέσματα κατέδειξαν πως ο βαθμός εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου από τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Αθήνα είναι αρκετά περιορισμένος, όμως οι επιχειρήσεις οι οποίες λειτουργούν τον εσωτερικό έλεγχο το κάνουν με τρόπο σωστό αποκομίζοντας σημαντικά οφέλη.

## BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Acciani, N. (1995), In my Opinion – Outlaw Outsourcing. *Internal Auditor*, 2, 55-58
- Aksoy, T., & Bozkus, S. (2012). Establishment of Effective Internal Audit Function: Recommendations for Best Practice. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 8(9), 1283-1290
- Arena, M., Arnaboldi, M., Azzone, G. (2006), Internal audit in Italian organizations A multiple case study, *Managerial Auditing Journal*, 21(3), 275-292.
- Arena, M., Azzone, G., Casati, P., Mello, F. (2004), *Rapporto di ricerca*, Italian Institute of Internal Auditors
- Arnold, B., de Lange, P. (2005), Enron: an examination of agency problems, *Critical Perspectives On Accounting*, 15, 751-765
- Bailey, A.D., Gramling, A.A., Ramamoorti, S. (2003), *Research Opportunities in Internal Auditing*. The Institute of Internal Auditors Research Foundation: Altamonte Springs, FL.
- Bielińska-Dusza, E. (2011). Analysis of internal audit functioning in Poland – empirical research findings. *Business, Management and Education*, 9(2), 236–247
- Bota-Avram, C., & Palfi, C. (2009). Measuring and assessment of Internal Audit's effectiveness. *Annals of Faculty of Economics*, 3(1), 784-790
- Cai, C. (1997), On the Functions and Objectives of Internal Audit and their Underlying conditions, *Managerial Auditing Journal*, 12(4), 247-250.
- Chang, C., Chou, H., Wang M. (2006), Characterizing the Corporate Governance of UK Listed Construction Companies, *Construction Management and Economics*, 24, 647–656.

- Cohen, A., & Sayag, G. (2009). The Effectiveness of Internal Auditing: An Empirical Examination of its Determinants in Israeli Organisations. *Australian Accounting Review*, 54(20), 296-307
- Colbert, J. (2002), Corporate Governance: Communications from Internal and External Auditors, *Managerial Auditing Journal*, 17(3), 147-152.
- Committee of the Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (1992). *Internal Control Integrated Framework*. New York: COSO Report
- Committee of the Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (1992), Internal Control Integrated Framework (COSO Report), AICPA, New York, NY.
- Crawford, M. & Stein, W. (2002). Auditing risk management: fine in theory but who can do it in practice? *International Journal of Auditing*, 6(2), 119-131.
- Davidson, R., Goodwin-Stewart, J., Kent, P. (2005), Internal Governance Structures and Earnings Management, *Accounting and Finance*, 45(2), 241-67.
- Dey Report (1994), Where were the Directors? Dey Committee, Toronto Stock Exchange
- Diamond, J. (2002). *The Role of Internal Audit in Government Financial Management: An International Perspective*. IMF Publications
- Dittenhofer, M. (2001), Internal auditing effectiveness: an expansion of present methods, *Managerial Auditing Journal*, 16(8), 443-450.
- European Confederation of Institutes of Internal Auditing - ECIIA (2005). Internal Auditing in Europe. ECIIA Position Paper
- Georghiades, N. (1996), *Advantages and Disadvantages of Outsourcing*. Concepts of Control Coursework Assignment for the attention of Rob Melville. London: City University Business School

- Goodwin, J. (2006). The use of internal audit by Australian companies. *Managerial Auditing Journal*, 21(1), 81-101.
- Gramling A.A., Maletta M.J., Schneider A. & Church, B.K. (2004). The role of the internal audit function in corporate governance: A synthesis of the extant internal auditing literature and directions for future research. *Journal of Accounting Literature*, 23, 194–244.
- Gunther, M. (2002), Investors of the World Unite!, *Fortune*, 145, 78
- Haron, H., Chambers, A., Ramsi, R., Ismail, I. (2004), *The reliance of external auditors on internal auditors*, *Managerial Auditing Journal*, 19(9), 1148-1159.
- Harrington, C. (2004), Internal Audit's New Role, *Journal of Accountancy*, 198 (3), 65-70.
- Hellenic Institute of Internal Auditors (2004), Available online: <http://www.hiia.gr>
- Ho, C. (2005). Corporate governance and corporate competitiveness: an international analysis. *Corporate Governance: An International Review*, 13(2), 211-253.
- IIA (1994), *The IIA's Perspective on Outsourcing Internal Auditing: A Professional Briefing for Chief Audit Executives*, Professional Issues Pamphlet 94-1. Altamonte Springs-FL: The Institute of Internal Auditors
- Institute of Internal Auditors (1999), Definition of Internal Auditing, The Institute of Internal Auditors, Altamonte Springs, FL.
- Institute of Internal Auditors (1999). *Definition of Internal Auditing*. FL: The Institute of Internal Auditors
- Institute of Internal Auditors (2000), *Internal Auditing: Adding Value across the Board*", IIA ed. (corporate brochure).
- Institute of Internal Auditors (2004), International standards for the professional practice of internal auditing," available at: [www.theiia.org/?doc\\_id=1499](http://www.theiia.org/?doc_id=1499)

- Institute of Internal Auditors (2004). International standards for the professional practice of internal auditing. available at: [www.theiia.org/?doc\\_id=1499](http://www.theiia.org/?doc_id=1499)
- Jou, J.W. (1997), The present situation and developing trends of Chinese internal auditing, *Managerial Auditing Journal*, 12(4), 235-242.
- Karagiorgos, T., Drogalas, G., & Giovanis, N. (2011). Evaluation of the Effectiveness of Internal Audit in Greek Hotel Business. *International Journal of Economic Sciences and Applied Research*, 4(1), 19-34
- Karagiorgos, T., Drogalas, G., Christodoulou, P., Pazarskis, M. (2006), Conceptual framework, development trends and future prospects of internal audit: Theoretical approach, *5th Annual Conference Hellenic Finance and Accounting Association (H.F.A.A.)*, Thessaloniki, Greece, Conference Proceedings.
- Karagiorgos, T., Drogalas, G., Eleftheriadis, I., & Christodoulou, P. (2010). Internal Audit contribution to efficient Risk Management. *Journal of Business Management*, 2(1), 1-14
- Karagiorgos, Th., Drogalas, G., Giovanis, N. (2011), Evaluation of the Effectiveness of Internal Audit in Greek Hotel Business, *International Journal of Economic Sciences and Applied Research*, 4(1), 19-34
- Koutoupis, A. (2009), The effects of the Institutional Framework for Corporate Governance and Best Practices in the Development of Internal Control Systems Business, Doctoral thesis, Panteion University, Athens, Greece
- Koutoupis, A. (2009), *The effects of the Institutional Framework for Corporate Governance and Best Practices in the Development of Internal Control Systems Business*, Doctoral thesis, Panteion University, Athens, Greece
- KPMG (2011). *Internal Audit's role in modern corporate governance*. Risk and Advisory Services, KPMG

- Kruger, H.A., Steyn, P.J., & Kearney, W. (2002). Determinants of internal audit efficiency. *S.Afr.J.Bus.Manage.*, 33(3), 1-10
- Martynova, M., Renneboog, L.D.R. (2006,) Mergers and Acquisitions in Europe, *Discussion Paper 3*, Tilburg University, Tilburg Law and Economic Center.
- McCarthy, D. & Puffer, S. (2002). Corporate governance in Russia: towards a European, US, or Russian model? *European Management Journal*, 20(6), 630–640
- Melville, R. (2003), The contribution internal auditors make to strategic management, *International Journal of Auditing*, 7(3), 209-222
- Messier, W.F. (1997), *Auditing. A systematic approach*, McGraw-Hill, New York
- Mihret, D.G., & Yismaw, A. W. (2007). Internal audit effectiveness: an Ethiopian public sector case study. *Managerial Auditing Journal*, 22(5), 470-484
- Mohammadzadeh, V., Kangarlouei, S.J., & Motavassel, M. (2012). Evaluation of internal audit effectiveness in Tehran Stock Exchange (TSE). *Research Journal of Business Management and Accounting*, 1(2), 19-24
- Moorthy, M.K., Seetharaman, A., Mohamed, Z., Gopalan, M., & San, L.H. (2011). The impact of information technology on internal auditing. *African Journal of Business Management*, 5(9), 3523-3539
- Mordelet, P. (2009), The Impact of Globalisation on Hospital Management: Corporate Governance Rules in Both Public and Private Nonprofit Hospitals, *Journal of Management & Marketing in Healthcare*, 2(1), 7-14.
- Nagy, A.L. & Cenker, W.J. (2002). An assessment of the newly defined internal audit function. *Managerial Auditing Journal*, 17(3), 130-137.
- Nagy, A.L., Cenker, W.J. (2002), An assessment of the newly defined internal audit function, *Managerial Auditing Journal*, 17(3), 30-137.



- Organisation for Economic Cooperation and Development (2004), *Principles of Corporate Governance*, OECD, Paris
- Paape, L., Scheffe, J., Snoep, P. (2003), The Relationship between the Internal Audit Function and Corporate Governance in the EU – a Survey, *International Journal of Auditing*, 7, 247-262
- Pantelidis, P. (2009), Conceptual framework of auditing. Tax audit approach, *International Journal of Management Research and Technology*, 3(2), 409-416
- Pass, C. (2006). The revised Combined Code and corporate governance: an empirical survey of 50 large UK companies. *Managerial Law*, 48(5), 467-478
- Pickett K., Spencer, H. (2003), *The internal auditor at work: a practical guide to everyday challenges*, John Wiley and Sons
- Popescu, S., & Omran, A. (2011). Managing risk and internal auditing. *IJRRAS* 9(1), 150-158
- Ramachandran, J., Subramanian, R., & Kisoka, I.K. (2012). Effectiveness of Internal Audit in Tanzanian Commercial Banks. *British Journal of Arts and Social Sciences*, 8(1), 32-44
- Reinstein, A., Lander, G.H., Gavin, T.A. (1994), *The External Auditor's Consideration of the Internal Audit Function*, *Managerial Auditing Journal*, 9(7), 29-36.
- Rezaee, Z. (1996), Improving the Quality of Internal Audit Functions Through Total Quality Management, *Managerial Auditing Journal*, MCB University Press, 11(1), 30–34.
- Rittenberg, L. and Covaleski, M. (1999) “Outsourcing the Internal Audit Function: The British Government Experience with Market Testing”, *International Journal of Auditing*, 3, 225-235

- Rittenberg, L.E., Covalleski, M. (1997), *The Outsourcing Dilemma: What's Best for Internal Auditing*, The Institute of Internal Auditors Research Foundation, Altamonte Springs, Florida
- Roe, M. (2004), The Institutions of Corporate Governance, *Discussion Paper No. 488*, Harvard Law School
- Sawyer, B.L. (2003), *Sawyer's Internal Auditing, The practise of Modern Internal Auditing*, The Institute of Internal Auditors, 5th ed, 120-121
- Sawyer, B.L. (2003). *Sawyer's Internal Auditing, The practice of Modern Internal Auditing*. The Institute of Internal Auditors
- Selim, G., McNamee, L. (1999), Risk Management and Internal Auditing: What are the Essential Building Blocks for a Successful Paradigm Change?, *International Journal of Auditing*, 3, 147-155
- Selim, G., Woodward, S., Allegrini, M. (2009), Internal Auditing and Consulting Practise: A Comparison between UK/Ireland and Italy, *International Journal of Auditing*, 13, 213-225
- Song, C. (2011). Problems and Countermeasures on Corporate Internal Audit in China. *Asian Social Science*, 7(1), 191-193
- Spira, L., Page, M. (2003), Risk management: The reinvention of internal control and the changing role of internal audit, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 16(4), 640-661
- Tettamanzi, P. (2003), Internal Auditing: Evoluzione Storica, *Stato Dell'arte e Tendenze di Sviluppo: Italia e Regno Unito a Confronto*, Egea, Milano
- The Combined Code (2008). Principles of Good Governance and Code of Best Practice. UK: CoCo
- The Combined Code: Principles of Good Governance and Code of Best Practice* (2008), UK, June

- Unegbu, A.O., & Kida, M.I. (2011). Effectiveness of Internal Audit as Instrument of Improving Public Sector Management. *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences*, 2(4), 304-309
- United States Congress (2002), The Sarbanes-Oxley Act of 2002, Paper Presented at 107th Congress of the United States of America, H.R. 3763, Government Printing Office, Washington, DC
- Van Gansberghe, K. (2005). *Internal Audit, Finding its Place in Public Finance Management*. World Bank Institute
- Δρογαλάς, Γ., Φωτιάδης, Θ., Σουμπενιώτης, Δ. (2006), Εννοιολογικό Πλαίσιο Εσωτερικού Ελέγχου: Θεωρητική Προσέγγιση και Πραγματική Μελέτη Περίπτωσης, *Διοικητική Ενημέρωση*, 32, 52-65.
- Ζαφειράκου, Η., Ταχυνάκης, Π. (2007), Ο εσωτερικός έλεγχος των ελληνικών επιχειρήσεων: εμπειρική προσέγγιση, *Σπουδαί*, 57(1), 58-79
- Καζαντζής, Ι.Χ. (2006), *Ελεγκτική & Εσωτερικός Έλεγχος. Μια συστηματική προσέγγιση Εννοιών, Αρχών και Προτύπων*, εκδόσεις Business Plus A.E., Πειραιάς
- Κάντζος, Κ., Χονδράκη, Α. (2006), *Ελεγκτική Θεωρία και Πρακτική II*, εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε, Αθήνα
- Κάντζου, Κ. (1995), *Ελεγκτική Θεωρία και Πρακτική I*, Αθήνα.
- Καραγιώργος, Θ., Δρογαλάς, Γ., Παζάρσκη, Μ., (2007), *Η σχέση του εσωτερικού ελέγχου και της διαχείρισης του κινδύνου στην σύγχρονη επιχείρηση*», Πρακτικά Ημερίδας για τον επίτιμο τόμο προς τιμή Αρ. Ιγνατιάδη. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη
- Καραμανής, Κ. (2008), *Σύγχρονη Ελεγκτική Θεωρία και Πρακτική σύμφωνα με τα Γιεθνή Ελεγκτικά Πρότυπα*, εκδόσεις Μέμφις ΑΕ, Αθήνα
- Ξανθάκης, Μ., Τσιπούρη Λ., Σπανός Λ. (2003), *Εταιρική Διακυβέρνηση: Έννοια και Μέθοδοι Αξιολόγησης*. Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών –

Κέντρο Μελετών και Εκπαίδευσης Χρηματοοικονομικής, Εκδόσεις  
Παπαζήση, Αθήνα

Παπαδάτου, Θ. (2001), *Εσωτερικός και Εξωτερικός Ανωνύμων Εταιριών*, Α΄ Έκδοση,  
Θεσσαλονίκη.

Παπαδάτου, Θ. (2005), *Εσωτερικός και Εξωτερικός Ανωνύμων Εταιριών*, Β΄ Έκδοση,  
εκδόσεις Σακούλας, Αθήνα – Θεσσαλονίκη.

Παπάς, Α. (1999), *Εισαγωγή στην Ελεγκτική*, εκδόσεις Μπένος, Αθήνα

Παπαστάθης, Π. (2003), *Ο Σύγχρονος Εσωτερικός Έλεγχος στις Επιχειρήσεις-  
Οργανισμούς και η Πρακτική Εφαρμογή του*, εκδόσεις ΟΠΑΠ, Αθήνα.

Παπαστάθης, Π. (2004), *Εσωτερικός Έλεγχος, Οικονομικά Χρονικά*, Μάρτιος-  
Απρίλιος, 32-35.

Σιώτης, Θ. (2007). *Χρηματοοικονομική Λογιστική*, εκδόσεις Γκιούρδας, Αθήνα.

Τσακλαγκάνος, Α. (2004), *Ελεγκτική*, Θεσσαλονίκη

Φίλος, Γ. (2000), *Ο εσωτερικός έλεγχος των Εμπορικών τραπεζών στην Ελλάδα  
(Διδακτορική Διατριβή)*, Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών  
Επιστημών, Αθήνα.

Φίλος, Γ. (2004), *Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου Επιχειρήσεων* Εκδόσεις IQ Group,  
Αθήνα

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### Μέρος Α: Γενικές Ερωτήσεις

Ακριβής Επωνυμία Οργανισμού (Προαιρετικά):  
.....

#### A1. Στοιχεία Οικονομικού Οργανισμού

(Τσεκάρετε τη μοναδική απάντηση σας)

1. Συνολικός αριθμός Προσωπικού (Τακτικό και Εποχιακό):

< 10     10 – 20     > 20

#### A2. Στοιχεία απαντούντος εργαζομένου

(Τσεκάρετε τη μοναδική απάντηση σας)

2. Φύλο

Άνδρας     Γυναίκα

3. Ηλικία

< 30     30 – 50     > 50

4. Μορφωτικό Επίπεδο

Απόφοιτος Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης     Απόφοιτος Α.Ε.Ι. / Τ.Ε.Ι.

Κάτοχος Μεταπτυχιακού / Διδακτορικού Διπλώματος

5. Θέση που κατέχετε στον Οργανισμό

Διευθυντής     Εσωτερικός Ελεγκτής     Προϊστάμενος Οικονομικού Τμήματος ή Λογιστηρίου

Οικονομικός / Λογιστικός υπάλληλος     Άλλο

### Μέρος Β: Εσωτερικός Έλεγχος και Διάρθρωση Οργανισμού

(Τσεκάρετε τη μοναδική απάντησή σας)

6. Η διάρθρωση των Τμημάτων και οι αρμοδιότητες των υπαλλήλων του Οργανισμού σας καθορίζονται από τις διατάξεις:

Κανονισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας (Κ.Ε.Υ.)     Νόμου     Άλλο

7. Η διάρθρωση των Τμημάτων και οι αρμοδιότητες των υπαλλήλων προσδιορίζονται ευκρινώς;

ΝΑΙ     ΟΧΙ

8. Υπάρχει στον Οργανισμό σας εξειδικευμένο Τμήμα ή προσωπικό για την άσκηση Εσωτερικού Οικονομικού / Διαχειριστικού Ελέγχου;

Αν επιλέξετε ΟΧΙ, παρακαλούμε απαντήστε στις ερωτήσεις 10 και 11

ΝΑΙ     ΟΧΙ

9. Αν όχι, από ποιον / ποιους (εκτός Δ/κού Συμβουλίου & Γενικής Συνέλευσης) ασκείται η εν λόγω λειτουργία Εσωτερικού Ελέγχου, όσον αφορά σε θέματα Διοικητικής Διαχείρισης;

(π.χ. έλεγχος τήρησης μητρώου προσωπικού, έλεγχος τήρησης πρωτοκόλλου, έλεγχος τήρησης Βιβλίου Αδειών, έλεγχος νομιμότητας προσλήψεων προσωπικού, κλπ.).

Από τον Δ/ντή     Από το Διοικητικό Τμήμα     Από το Οικονομικό Τμήμα / Λογιστήριο

- Συναρμοδιότητα Τμημάτων / Υπαλλήλων  
Συνέλευση  Άλλο

**10. Και από ποιον / ποιους (εκτός Δ/κού Συμβουλίου & Γενικής Συνέλευσης), όσον αφορά σε θέματα Οικονομικής Διαχείρισης;**

(π.χ. έλεγχος δαπανών και προμηθειών, εσόδων και περιουσίας, διαχείρισης χρηματικού και υλικών, κλπ.).

- Από τον Δ/ντή  Από το Οικονομικό Τμήμα / Λογιστήριο  
 Συναρμοδιότητα Τμημάτων / Υπαλλήλων  Μόνο από το Δ.Σ. ή/και τη Γενική Συνέλευση  
 Άλλο

**11. Έχουν συγκροτηθεί στον Οργανισμό σας Επιτροπές για την εύρυθμη λειτουργία του, όπως π.χ.**

διενέργειας διαγωνισμών και εκποίησης περιουσιακών στοιχείων ή/και προμήθειας υλικών και διαπιστώσεως εκτελέσεως εργασιών;

- ΝΑΙ  ΟΧΙ

**Μέρος Γ: Εσωτερικός Έλεγχος και Διοικητική Διαχείριση Οργανισμού**

Σε ποιο βαθμό γίνεται Εσωτερικός Έλεγχος όσον αφορά: (Τσεκάρετε τη μοναδική απάντησή σας)	Καθόλου	Σε μικρή κλίμακα	Σε μέτρια κλίμακα	Σε μεγάλη κλίμακα	Πέρα πολύ
12. Την τήρηση μητρώου και ατομικών φακέλων του προσωπικού με τις υπηρεσιακές μεταβολές αυτού.					
13. Την ορθή τήρηση πρωτοκόλλου εισερχομένων και εξερχομένων εγγράφων.					
14. Την ορθή τήρηση Βιβλίου Αδειών προσωπικού.					
15. Τη σωστή τακτική των προσλήψεων τακτικού και εποχιακού προσωπικού.					
16. Τη νομότυπη τήρηση των Πρακτικών των Συνεδριάσεων του Δ/κού Συμβουλίου.					

**Μέρος Δ: Εσωτερικός Έλεγχος και Οικονομική Διαχείριση Οργανισμού**

Κατά πόσο διενεργείται Εσωτερικός Έλεγχος αναφορικά με: (Τσεκάρετε τη μοναδική απάντησή σας)	Καθόλου	Σε μικρή κλίμακα	Σε μέτρια κλίμακα	Σε μεγάλη κλίμακα	Πέρα πολύ
17. Την ορθή τήρηση των λογιστικών Βιβλίων και στοιχείων, όπως αυτά προβλέπονται από τις διατάξεις της «περί Ο.Ε.Β.» Νομοθεσίας.					
18. Την κατά το Νόμο σύνταξη των ετήσιων οικονομικών καταστάσεων του Προϋπολογισμού, του Ισολογισμού, των Α.Χ. και του Απολογισμού του Οργανισμού.					
19. Την ορθή σύνταξη των μισθοδοτικών καταστάσεων του προσωπικού καθώς και την					

τήρηση των διατάξεων της Εργατικής και εν γένει νομοθεσίας, όσον αφορά τον καθορισμό των αποδοχών και τον υπολογισμό και την απόδοση των κρατήσεων υπέρ Ασφαλιστικών Οργανισμών και του Δημοσίου.					
20. Την ύπαρξη όλων των απαιτούμενων δικαιολογητικών ως και την πιστή τήρηση των διατάξεων του Κανονισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας ή/και της σχετικής Νομοθεσίας, όσον αφορά την πραγματοποίηση των πάσης φύσεως δαπανών.					
21. Την παρακολούθηση των Χρεωστών και των πάσης φύσεως απαιτήσεων του Οργανισμού.					
22. Την είσπραξη των πάσης φύσεως εσόδων σύμφωνα με τις διατάξεις της «περί Ο.Ε.Β.» Νομοθεσίας και του Κανονισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας.					
23. Την πραγματοποίηση των εισπράξεων και πληρωμών βάσει αρμοδίως θεωρημένων και υπογεγραμμένων Γραμματίων Εισπράξεων και Χρηματικών Ενταλμάτων.					
24. Την ορθή παρακολούθηση της Αποθήκης και των μενόντων αποθεμάτων με την τήρηση θεωρημένου Βιβλίου Αποθήκης και την έκδοση αρμοδίως υπογεγραμμένων και καταλλήλως αριθμημένων Δελτίων Εισαγωγής και Εξαγωγής υλικών καθώς και Πρωτοκόλλων παράδοσης – παραλαβής παγίων υλικών, σύμφωνα με τα οριζόμενα από τον Κ.Ε.Υ. ή/και τις διατάξεις της εν γένει Νομοθεσίας.					

### Μέρος Ε: Εσωτερικός έλεγχος και λογιστική

(Τσεκάρετε τη μοναδική απάντησή σας)	Καθόλου	Σε μικρή κλίμακα	Σε μέτρια κλίμακα	Σε μεγάλη κλίμακα	Πάρα πολύ
25. Ο εσωτερικός έλεγχος δίνει έγκαιρα πληροφορίες στην λογιστική για την ορθότερη απεικόνιση των αποτελεσμάτων της επιχείρησης.					
26. Ο εσωτερικός έλεγχος βελτιώνει την αποτελεσματικότητα της λογιστικής απεικόνισης των στοιχείων επιχείρησης					
27. Θεωρείτε ότι ο εσωτερικός έλεγχος υποστηρίζει την επίτευξη των λογιστικών στόχων και σχεδίων					

### Μέρος ΣΤ: Αξιολόγηση των διαδικασιών Εσωτερικού Ελέγχου – Συμπεράσματα

(Τσεκάρετε τη μοναδική απάντησή σας)	Καθόλου	Σε μικρή κλίμακα	Σε μέτρια κλίμακα	Σε μεγάλη κλίμακα	Πάρα πολύ
28. Σε ποιο βαθμό πρέπει να υπάρχει συνεργασία μεταξύ των ασκούντων τον Εσωτερικό Έλεγχο και των αρμοδίων Εξωτερικών Ελεγκτών / Οικονομικών Επιθεωρητών που διενεργούν οικονομικοδιαχειριστικούς ελέγχους στον Οργανισμό σας.					
29. Ο Εσωτερικός Ελεγκτής πρέπει να έχει επαρκείς γνώσεις λογιστικής.					
30. Ο Εσωτερικός Έλεγχος πρέπει να αναφέρεται απ' ευθείας στο Δ/κό Συμβούλιο ή/και στη Γενική Συνέλευση.					
31. Οι διατάξεις του Κανονισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας και της «περί Ο.Ε.Β.» Νομοθεσίας είναι επαρκείς, όσον αφορά τις διαδικασίες και τους σκοπούς του Εσωτερικού Ελέγχου.					

<b>32.</b> Η ύπαρξη εξειδικευμένου Τμήματος ή προσωπικού για την άσκηση Εσωτερικού Ελέγχου προσδίδει / θα προσέδιδε αξία και συμβάλει / θα συνέβαλε στη βελτίωση της διοικητικής και οικονομικής διαχείρισης του Οργανισμού σας, καθώς και της αποτελεσματικότητάς του, όσον αφορά την επίτευξη του σκοπού του.					
<b>33.</b> Η ύπαρξη διαδικασιών Εσωτερικού Ελέγχου συμβάλει στην προληπτική αποφυγή φαινομένων αματιών, ηθελημένων ή αθέλητων λαθών, καθώς και διαχειριστικών παρατυπιών ή/και ατασθαλιών.					
<b>34.</b> Η συγχώνευση / συνένωση των Οργανισμών Εγγείων Βελτιώσεων σε λιγότερους και μεγαλύτερους, θα συνέβαλε, μέσω της αρτιότερης στελέχωσής τους, στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των λειτουργιών Εσωτερικού Ελέγχου τους.					

*Σας ευχαριστώ πολύ για τη συμμετοχή σας στην έρευνα και για το χρόνο που αφιερώσατε.*