



**ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΜΕΣΟΓΕΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ**

**ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**

**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΚΑΙ  
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ**

---

**Συστήματα Εσωτερικού Ελέγχου  
και η χρήση του εργαλείου  
Balanced Scorecard**

---

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

---

Εισηγητής: Ευαγγελία, Μαλάμη, 567

Επιβλέπων: Χρίστος, Λεμονάκης, Επίκουρος Καθηγητής

©  
**2021**



**HELLENIC MEDITERRANEAN UNIVERSITY**  
**SCHOOL OF MANAGEMENT AND ECONOMICS**  
**SCIENCE**  
**DEPARTMENT OF MANAGMENT SCIENCE AND TECHNOLOGY**

---

Audit Control Systems and the use of  
Balanced Scorecard

---

**DIPLOMA THESIS**

---

Student : Evangelia, Malamh, 567

Supervisor : Christos, Lemonakhs, Assistant Professor

©

**2021**

## Contents

Κατάλογος Πινάκων .....	6
Κατάλογος Σχεδιαγραμμάτων .....	6
Εισαγωγή .....	8
Λέξεις κλειδιά .....	8
Abstract .....	9
Key words .....	9
1 Εσωτερικός Έλεγχος .....	10
1.1 Εισαγωγικές Έννοιες .....	10
1.2 Ορισμός και το πλαίσιο του Εσωτερικού Ελέγχου .....	10
1.3 Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου .....	11
1.4 Προϋποθέσεις εσωτερικού ελέγχου .....	11
1.5 Δεξιότητες του Εσωτερικού Ελεγκτή .....	12
1.6 Βασικοί κανόνες ενός συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου .....	12
1.7 Στόχοι εσωτερικού ελέγχου .....	14
1.8 Πρότυπα εσωτερικού ελέγχου .....	14
1.9 Ο ρόλος και η θέση του εσωτερικού ελέγχου .....	15
1.10 Ιστορική αναδρομή .....	15
1.11 Η προσφορά του Εσωτερικού Ελέγχου στην Καταπολέμηση της Απάτης .....	16
1.12 Σπουδαιότητα Εσωτερικού ελέγχου .....	17
1.13 Σχέση Εσωτερικού και εξωτερικού ελέγχου .....	18
1.14 Χαρακτηριστικά Αποτελεσματικού Ελέγχου .....	18
1.14.1 Ανεξαρτησία .....	18
1.14.2 Οργανωσιακό Σχέδιο .....	19
1.14.3 Συστήματα Εξουσιοδότησης Αρμοδιοτήτων και Ευθυνών .....	19
1.14.4 Λογιστική Διάρθρωση .....	20
1.14.5 Σύγχρονες Πολιτικές Προσωπικού .....	20
1.14.6 Κατάλληλο και Αποτελεσματικό Προσωπικό Εσωτερικού Ελέγχου .....	21
1.15 Αδυναμίες του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου .....	21
1.16 Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου .....	22
1.16.1 Επικοινωνία Εσωτερικού Ελεγκτή με το Δ.Σ., και τα άλλα ενδιαφερόμενα μέρη	22
1.16.2 διαχείριση Κινδύνου .....	24

2	Συσχέτιση της Σχέσης Εσωτερικού - Εξωτερικού Ελέγχου .....	24
2.1	Σημεία Σύγκλισης Εσωτερικού και Εξωτερικού Ελέγχου .....	25
2.2	Σημεία Απόκλισης Εσωτερικού και Εξωτερικού Ελέγχου .....	25
2.3	Διεθνή Πρότυπα Εσωτερικού Ελέγχου.....	26
3	Είδη Ελέγχου .....	27
3.1	Σχεδιασμός Ελέγχου.....	28
3.2	Μορφές Εσωτερικού Ελέγχου.....	29
3.3	Υλοποίηση Εσωτερικού Ελέγχου.....	30
3.4	Μεθοδολογία του Εσωτερικού Ελέγχου στις Σύγχρονες Ελληνικές Επιχειρήσεις..	31
3.5	Γνωστοποίηση των αποτελεσμάτων των Ελέγχων .....	32
4	Συστήματα Εσωτερικού Ελέγχου .....	34
4.1	Ορισμός Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου .....	34
4.2	Σκοπός Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου .....	35
4.3	Περιεχόμενο του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου .....	36
4.4	Βασικές Αρχές Ενός Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου .....	36
4.5	Μελέτη του συστήματος εσωτερικού ελέγχου.....	39
4.6	Μέσα μελέτης του συστήματος εσωτερικού ελέγχου.....	40
4.7	Μέθοδοι μελέτης εσωτερικού ελέγχου .....	41
4.8	Αξιολόγηση του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου .....	42
4.9	Παράγοντες Αξιολόγησης των Συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου .....	43
5	Ισορροπημένη κάρτα επιδόσεων.....	44
5.1	Ορισμός Balanced Scorecard.....	44
5.2	Εννοιολογικό Πλαίσιο.....	45
5.3	Οι δραστηριότητες της Balanced Scorecard .....	45
5.4	Σχεδιασμός της Balanced Scorecard .....	49
5.5	Η αναγκαιότητα της Balanced Scorecard.....	51
6	Εφαρμογή της Balanced Scorecard κατά τον εσωτερικό έλεγχο .....	52
6.1	Συσχέτιση Εσωτερικού Ελέγχου και της Balanced Scorecard .....	52
7	Μεθοδολογία .....	55
7.1	Σκοπός και ερευνητικά ζητήματα.....	55
7.2	Ερευνητικό εργαλείο.....	56
7.3	Πληθυσμός – δείγμα .....	56
7.4	Συλλογή και ανάλυση δεδομένων. ....	56
7.5	Ηθικά θέματα. ....	57

7.6	Περιορισμοί Έρευνας .....	57
8	Αποτελέσματα έρευνας.....	57
8.1	Περιγραφική Ανάλυση .....	57
8.2	Ερευνητικά Ερωτήματα.....	77
	<b>Συμπεράσματα.....</b>	<b>80</b>
9	Επίλογος .....	81
10	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	82
11	Βιβλιογραφία.....	84
11.1	Ελληνική Βιβλιογραφία .....	84
11.2	Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία .....	85

### Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1	Έλεγχος T για ανεξάρτητα δείγματα του 1ου ερευνητικού ερωτήματος.....	78
Πίνακας 2	Έλεγχος συσχέτισης Pearson του 2ου ερευνητικού ερωτήματος .....	79
Πίνακας 3	Έλεγχος ANOVA του 3ου ερευνητικού ερωτήματος.....	80

### Κατάλογος Σχεδιαγραμμάτων

Διάγραμμα 1:	Το φύλο των ερωτηθέντων .....	58
Διάγραμμα 2	Ηλικιακή κατανομή των ερωτηθέντων .....	59
Διάγραμμα 3	Το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων.....	60
Διάγραμμα 4	Έτη προηγούμενης εργασιακής εμπειρίας .....	61
Διάγραμμα 5	Βελτίωση του ρόλου του Εσωτερικού Ελεγκτή στην πάροδο του χρόνου .....	62
Διάγραμμα 6	Ποσοστό Βελτίωσης με τη χρήση της ανάλυσης των δεδομένων στην αποτελεσματικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου .....	63
Διάγραμμα 7	Ο σχεδιασμός του ελέγχου με βάση τον κίνδυνο επηρεάζει τη λειτουργία του Τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου .....	64
Διάγραμμα 8	Ο εσωτερικός έλεγχος παρακολουθεί την επίτευξη των στόχων της εταιρίας	65
Διάγραμμα 9:	Οι δραστηριότητες του Εσωτερικού Ελέγχου ικανοποιούν πλήρως τους ελεγχόμενους .....	66
Διάγραμμα 10	Οι εξωτερικοί ελεγκτές υποστηρίζουν τις δραστηριότητες του Εσωτερικού Ελέγχου.....	67
Διάγραμμα 11	Οι συστάσεις του Εσωτερικού Ελέγχου είναι αποδεκτές από τη Διοίκηση των Εταιριών .....	68
Διάγραμμα 12	Η αποτελεσματική επίδραση του Εσωτερικού Ελέγχου κατά την εφαρμογή συγχωνεύσεων ή εξαγορών .....	69
Διάγραμμα 13	Οι εσωτερικοί Ελεγκτές συμμορφώνονται στα Διεθνή Πρότυπα Ελέγχου ....	70
Διάγραμμα 14	Οι αποκλίσεις μεταξύ των προϋπολογιζόμενων και των πραγματικών περιοχών ελέγχου ελέγχονται από τους Εσωτερικούς Ελεγκτές .....	71

Διάγραμμα 15 Συμβάλει ουσιαστικά το εύρος των προσφερόμενων του Εσωτερικού Ελέγχου.....	72
Διάγραμμα 16 Οι αδυναμίες του Εσωτερικού Ελέγχου επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την απόδοση της επιχείρησης.....	73
Διάγραμμα 17 Η πιστοποιημένη εκπαίδευση των Εσωτερικών ελεγκτών είναι απαραίτητη	74
Διάγραμμα 18 Στις δαπάνες της επιχείρησης υπολογίζονται οι οικονομικοί πόροι για την εκπαίδευση των εσωτερικών ελεγκτών.....	75
Διάγραμμα 20 Εξειδικεύονται οι Εσωτερικοί Ελεγκτές στους διάφορους κλάδους της επιχειρηματικής δραστηριότητας των επιχειρήσεων.....	77

## Εισαγωγή

Η παρούσα εργασία πραγματεύεται τα Συστήματα Εσωτερικού Εργαλείου με τη χρήση του εργαλείου Balanced Scorecard. Στο πρώτο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας γίνεται αναφορά σε εισαγωγικές έννοιες του Εσωτερικού Ελέγχου όπως τι καλείται Εσωτερικός Έλεγχος, οι σκοποί το περιεχόμενο, τα βασικότερα είδη του Εσωτερικού Ελέγχου, οι απαιτούμενες προϋποθέσεις για την εφαρμογή του, τα βασικά χαρακτηριστικά του καθώς και οι αδυναμίες που παρουσιάζονται κατά την εφαρμογή του. Στη συνέχεια παρουσιάζονται, παρουσιάζονται τα σημεία σύγκλισης και απόκλισης μεταξύ Εσωτερικού και Εξωτερικού Ελέγχου. Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα γενικότερα είδη ελέγχου καθώς και οι μορφές Εσωτερικού στις Επιχειρήσεις. Επιπλέον, παρουσιάζονται τα γενικότερα χαρακτηριστικά των συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου. Ακόμη, στην επόμενη ενότητα παρουσιάζεται η συμβολή της επιτροπής Εσωτερικού ελέγχου. Επιπλέον, στις τελευταίες ενότητες της παρούσας εργασίας οι βασικές έννοιες της Balanced Scorecard καθώς και η εφαρμογή της στον Εσωτερικό έλεγχο. Τέλος, για την εξακρίβωση της ορθής εφαρμογής του Εσωτερικού Ελέγχου λαμβάνοντας υπόψη τις διαστάσεις της Balanced Scorecard.

## Λέξεις κλειδιά

Εσωτερικός Έλεγχος, Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου Balanced Scorecard, Εργαλεία Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου.



## **Abstract**

Diplomatic work deals with Internal Tool Systems using the Scorecard balanced tool. The first chapter of this work, is taking into account to the introductory concepts of the Internal Audit, such as the Internal Audit, the objectives, the main types of the Internal Audit, the conditions required for its implementation, its main features and the weaknesses encountered in its implementation. During the second chapter of this work, is taking into account the convergence and discrepancy between Internal and External Control are presented.

In addition, more general types of control and forms of internal audit in Enterprise will be presented. The general features of the Internal Audit Systems are presented below. In addition, the next section presents the contribution of the Committee on Internal Audit. In addition the final sections of this work the basic concepts of balanced Scorecard and its application to internal audit. Finally, to verify the correct application of the Internal Audit taking into account the dimensions of balanced Scorecard.

## **Key words**

Internal Audit Control, Audit Control, Balanced Scorecard, Internal Audit Control System

## 1 Εσωτερικός Έλεγχος

### 1.1 Εισαγωγικές Έννοιες

Ο Εσωτερικός εμφανίστηκε για πρώτη φορά το 1983. Αργότερα, ένας μεγάλος αριθμός ερευνητών και επιστημόνων έχουν μελετήσει διεξοδικά την έννοια και σημασία του. Χαρακτηριστικό της σπουδαιότητας του, για την εξέλιξη των επιχειρήσεων, είναι ο αριθμός των εννοιολογικών χαρακτηριστικών που του έχουν αποδόθησαν

Ακόμη, ένας αναλυτικότερος ορισμός, αναφέρει ότι το σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου περιέχει τα δομικά στοιχεία της επιχειρηματικής μονάδας όπου βοηθούν τους ανθρώπινους πόρους στην επιτυχία των σκοπών του οικονομικού οργανισμού. Παράλληλα, μέσω ενός συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου προωθείται η εύρυθμη δραστηριότητα των επιχειρήσεων, προσφέροντας την ικανότητα αντιμετώπισης σπουδαίων επιχειρησιακών δραστηριοτήτων και οικονομικών κινδύνων. (Πλαίσιο COSO (1992) έκθεση Turnbull (1999)

Επιπλέον, αξίζει να σημειωθεί ότι η τεχνολογική εξέλιξη, ο παγκόσμιος χαρακτήρας της οικονομίας, η ερμηνεία της κακόβουλης χρήσης των χρηματοοικονομικών αναφορών όπως επίσης και η αύξηση του ανταγωνισμού όξυναν τη διαρκώς αυξανόμενη προσοχή του Εσωτερικού Ελέγχου και των δραστηριοτήτων του.

### 1.2 Ορισμός και το πλαίσιο του Εσωτερικού Ελέγχου

Λαμβάνοντας υπόψιν το Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών ως Εσωτερικός Έλεγχος νοείται η ανεξάρτητη, αντικειμενική, ασφαλής και συμβουλευτική δραστηριότητα σχεδιασμένη με τέτοιο τρόπο ώστε να προσθέτει αξία και να βελτιώσει τις λειτουργίες κάθε οργανισμού.

Ακόμη, ο εσωτερικός έλεγχος καλείται η διεργασία αξιολόγησης των λειτουργιών και ασφαλειών ενός Οργανισμού με σκοπό:

- Να εξακριβωθεί ο συνολικός αριθμός των οικονομικών και λειτουργικών πληροφοριών να είναι σαφής και αξιόπιστος
- Να εντοπιστούν καθώς και να ελαχιστοποιηθούν, οι κίνδυνοι για την επιχείρηση.
- Να πιστοποιηθεί αν οι Εσωτερικοί Κανονισμοί λειτουργίας, οι σύμφωνες από την Διοίκηση εσωτερικές πολιτικές και το κατά πόσο ακολουθούνται οι διαδικασίες.
- Να εξακριβωθεί σε τι βαθμό θεωρούνται ικανοποιητικά τα κριτήρια λειτουργίας της επιχείρησης .
- Πόσο αποδοτικά και οικονομικά χρησιμοποιούνται οι διαθέσιμοι πόροι
- Οι στόχοι του οργανισμού επετεύχθησαν αποτελεσματικά και αποδοτικά.

### 1.3 Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου.

Απώτερος σκοπός των υπηρεσιών του Εσωτερικού Ελέγχου ενός οικονομικού οργανισμού, είναι η κοινοποίηση των ευρημάτων της, όπως επίσης το ελεγκτικό έργο του Διοικητικού Συμβουλίου το οποίο θεωρείται και το διαχειριστικό όργανο του Εσωτερικού Ελέγχου. Ο Υπεύθυνος της Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου ορίζεται μέσω του Διοικητικού Συμβουλίου του οργανισμού και θεωρείται άτομο με ιδιαίτερες δεξιότητες και προϋπηρεσία. Σκοπός της Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου είναι να εξετασθεί και να ελεγχθεί η πληρότητα και αποτελεσματικότητα της δομής ενός συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου, όπως και η ποιότητα της απόδοσης των λοιπών μηχανισμών και συστημάτων των προκαθορισμένων στόχων της Εταιρείας.

### 1.4 Προϋποθέσεις εσωτερικού ελέγχου

Ένα σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου αποτελείται από ένα σύνολο υποσυστημάτων που απαιτούνται για την εύρυθμη λειτουργία των οργανισμών. Αναφορικά κάθε σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου θα πρέπει να διαθέτει

- Εγκεκριμένο καταμερισμό εργασιών σε λειτουργίες για όλες τις βαθμίδες της διοικητικής ιεραρχίας όπως επίσης και καταμερισμό των δραστηριοτήτων σε βασικές και βοηθητικές. Μέσα από τον καταμερισμό αυτών θα πρέπει να αποσαφηνίζεται λεπτομερώς ο βαθμός ευθύνης των τμημάτων.
- Αναλυτική περιγραφή των ευθυνών του κάθε τμήματος
- Αναλυτικός σχεδιασμός του προγραμματισμού δράσης των σκοπών και την πολιτική υλοποίησης αυτών βάσει συγκεκριμένου σχεδίου.
- Προσδιορισμός του μακροχρόνιου και βραχυχρόνιου προγραμματισμού δράσης καθώς και τις επικείμενες αποκλίσεις που μπορεί να εμφανιστούν.
- Αναλυτικό καταστατικό στο οποίο θα επισημαίνονται οι δραστηριότητες της επιχείρησης και οι σκοποί του οικονομικού φορέα.
- Να αναφέρεται η πολιτική που ακολουθείται για το σύνολο των αγορών των προμηθειών
- Να τεκμηριώνεται η πολιτική πωλήσεων και τιμολόγηση τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό για το σύνολο των πελατών.
- Ορθή διαχείριση του χαρτοφυλακίου

### 1.5 Δεξιότητες του Εσωτερικού Ελεγκτή

Οι δεξιότητες καθώς και τα απαιτούμενα που καλείται να διαθέτει ο εσωτερικός ελεγκτής φαίνεται να είναι τα παρακάτω:

- Πανεπιστημιακή μόρφωση που να ταυτίζεται με τις δραστηριότητες του φορέα καθώς επίσης θα πρέπει να διαθέτει πλήρη επιστημονική και επαγγελματική κατάρτιση.
- Προϋπηρεσία σε θέματα ελεγκτικής.
- Εξοικείωση στη χρήση κατάλληλων προτύπων εργασίας, εργαλείων και διαδικασιών ελεγκτικής.
- Κριτική και αμερόληπτη σκέψη στα ζητήματα που προκύπτουν.
- Συνέπεια και σταθερότητα.

### 1.6 Βασικοί κανόνες ενός συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου

Οι βασικοί κανόνες του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου σκοπεύουν στην τοποθέτηση των εσωτερικών ελεγκτών τη λειτουργία ενός συστήματος δραστηριοτήτων της επιχείρησης με σκοπό να αποκομίσουν τις απαιτούμενες γνώσεις και δεξιότητες για την καλύτερη αξιολόγηση των ενεργειών και των διεργασιών αυτού. Ως βασικές αρχές ενός συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου θα μπορούσαν να αναφερθούν.

- **Ορθή τοποθέτηση ανθρώπινου δυναμικού:** Η ορθή τοποθέτηση του ανθρώπινου παράγοντα όπως και ο απαιτούμενος αριθμός είναι ιδιαίτερα σημαντικός για κάθε οργανισμό. Ακόμη, απαιτείται να δοθεί η απαιτούμενη προσοχή για την ορθή αξιολόγηση όσο και την κατάλληλη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού δεδομένου ότι η ορθή αξιολόγηση του, συμβάλλει ουσιαστικά στην εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης.
- **Αποκέντρωση της διοίκησης:** έχοντας κατανοήσει το βαθμό οργάνωσης, τη στελέχωση, τα μέσα με τα οποία διοικούνται οι οικονομικοί οργανισμοί όπως επίσης και τα τμήματα που διαθέτει το σύνολο των επιχειρήσεων θα πρέπει να ληφθούν υπόψιν τα παρακάτω:
  - 1) Να θεσπίζονται ειδικοί κανόνες για τον καταμερισμό των ευθυνών στο σύνολο των λειτουργιών της επιχείρησης.
  - 2) Κάθε τμήμα της επιχείρησης θα πρέπει να είναι υπόλογο των ενεργειών του και να ασκεί την απαιτούμενη εξουσία στα αρμόδια μέλη της.
  - 3) Να γίνεται αξιολόγηση του κάθε τμήματος και στη συνέχεια να διενεργούνται οι διορθωτικές κινήσεις όταν αυτό απαιτείται.
- **Διαχωρισμό καθηκόντων και ευθυνών:** Να διαχωρίζονται αυστηρά οι ευθύνες και τα καθήκοντα της επιχείρησης σε ολόκληρο τον οργανισμό και κυρίως στα ζητήματα που σχετίζονται με τα περιουσιακά στοιχεία, τα κρίσιμα στοιχεία της παραγωγικής διαδικασίας της επιχείρησης, οι αρμοδιότητες και ευθύνες καλούνται να είναι αυστηρά προσδιορισμένες. Οι λειτουργίες αυτές

που καλούνται να διενεργηθούν από μια ομάδα υπαλλήλων θα πρέπει να ελέγχονται από άλλο ανεξάρτητο μέλος.

- **Προσφορά εξουσιοδοτήσεων:** Για τις εμπορικές σχέσεις και την εκπροσώπηση της εταιρίας σε τρίτους επιβάλλεται η απαιτούμενη εξουσιοδότηση από το Διοικητικό Συμβούλιο. Οι εμπορικές συνδιαλλαγές διεκδικούν τις απαιτούμενες εξουσιοδοτήσεις όπου θα πρέπει να καθορίζονται αυστηρά από ένα σύνολο κανόνων και διαδικασιών.
- **Εξασφάλιση των συναλλαγών:** Κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα κρίνεται σκόπιμο να διενεργείται, ακολουθούμενη από τις ισχύουσες νομοθετικές και κατευθυντήριες γραμμές του οργανισμού για τους παρακάτω λόγους:
  - 1) Αυστηρός προσδιορισμός των αρμοδιοτήτων για τις απαιτούμενες αδειοδοτήσεις
  - 2) Να προσδιορίζονται με σαφήνεια οι διεργασίες του προληπτικού ελέγχου πριν από οποιαδήποτε εμπορική δραστηριότητα.
  - 3) Να προωθείται η ορθή καταχώρηση καθώς και η λογιστική αναπαράσταση των λογιστικών γεγονότων.
  - 4) Οι εμπορικές αυτές δραστηριότητες να παρουσιάζονται μέσω κατάλληλων εντύπων, με σκοπό να δίνονται άμεσα οι απαιτούμενες πληροφορίες .
  - 5) Να γίνονται οι απαραίτητες ενέργειες προκειμένου να μειωθεί το ενδεχόμενο λαθών.
  - 6) Να απλοποιηθεί η διεργασία ανάλυσης των οικονομικών γεγονότων και ο τρόπος με τον οποίο πληροφορείται η διοίκηση για τη λήψη ορθών αποφάσεων.
- **Παρακολούθηση και επιθεώρηση της εργασίας:** Ο τακτικός έλεγχος της εργασίας των ανώτερων καθώς και των κατώτερων βαθμίδων των εργαζομένων, στο στάδιο εκτέλεσης προσφέρει τη δυνατότητα για διορθωτικές κινήσεις όταν χρειάζεται προκειμένου να τηρηθεί και να κατανοηθεί το σύνολο των διεργασιών που χρειάζονται για να διασφαλιστεί η βέλτιστη ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών .
- **Άμεση και συχνή πληροφόρηση:** Η άμεση και συστηματική πληροφόρηση περιλαμβάνει τη συλλογή των ζητούμενων πληροφοριών μέσω του εσωτερικού και του εξωτερικού της περιβάλλοντος και στοχεύουν στην ορθότερη αξιολόγηση της επιχείρησης και κατά συνέπεια στην καλύτερη δυνατή απόδοση της. Τα στοιχεία αυτά θα πρέπει να παρουσιάζονται σε αποδεκτή μορφή και στη συνέχεια να διανεμηθούν την βέλτιστη χρονική στιγμή για την ορθότερη λήψη αποφάσεων.
- **Βαθμός ελέγχων σύμφωνα με τον κίνδυνο:** Τα χαρακτηριστικά του ελέγχου όπως το μέγεθος η έκταση οι δραστηριότητες καλούνται να

προσδιοριστούν μέσω των τμημάτων της επιχείρησης με βάση το ποσοστό κινδύνου που διατρέχουν. Με τον τρόπο αυτό τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου καλείται να μεριμνήσει για τα ενδεχόμενα κόστη, τους κινδύνους και τα πιθανά οφέλη από κάθε έλεγχο.

- **Λειτουργία Τμήματος Εσωτερικού ελέγχου:** Για να αποκτηθεί από την Ανώτατη Διοίκηση μια αντικειμενικότερη και ορθότερη εικόνα για την επιχείρηση κρίνεται απαραίτητη η λειτουργία ενός ανεξάρτητου τμήματος. Ο βαθμός ανεξαρτησίας του τμήματος προσφέρει στην επιχείρηση την ορθότητα της λήψης αποφάσεων

### 1.7 Στόχοι εσωτερικού ελέγχου

Βασική επιδίωξη του Εσωτερικού Ελέγχου στις επιχειρηματικές μονάδες είναι η βαθμολόγηση των εσωτερικών διεργασιών που έπονται, με σκοπό να εξακριβωθούν οι πιθανές αστοχίες και παρεκκλίσεις ως προς την αποδοτική λειτουργία των διαδικασιών, στη συνέχεια να ιχνηλατηθούν οι πηγές προέλευσης των παρεκκλίσεων και οι επιδιώξεις που πρέπει να επιτευχθούν. Ακόμη, στηριζόμενοι στη βαθμολογία αυτή, ο Εσωτερικός Ελεγκτής κάνει αναφορά για τις καλύτερες δυνατές διεργασίες που έχουν στόχο την επιτυχία των σκοπών του οργανισμού και τη βέλτιστη δυνατή δραστηριότητα των τμημάτων του.

Ο αποτελεσματικός Εσωτερικός Έλεγχος με την παράλληλη ορθή χρήση της Διοίκησης του Οργανισμού θεωρείται ως ο τρόπος με τον οποίο αξιοποιείται αποτελεσματικά η εταιρική διακυβέρνηση εξασφαλίζει τη πολυετή λειτουργία του Οργανισμού και την προστασία του από τις κακόβουλες πράξεις.

### 1.8 Πρότυπα εσωτερικού ελέγχου.

Οι συνολικές δραστηριότητες του Εσωτερικού Ελέγχου, διενεργούνται σε διαφορετικούς φορείς που ποικίλλουν όσον αφορά το σκοπό που εξυπηρετούν, το μέγεθος, την πολυπλοκότητα και τα δομικά χαρακτηριστικά. Θα πρέπει να αναφερθεί ότι οι διαφορές αυτές όπου παρουσιάζονται αν και μπορούν επηρεάσουν σημαντικά τη διαδικασία εφαρμογής του Εσωτερικού Ελέγχου, ωστόσο, υποχρεωτική εναρμόνιση με τα Διεθνή Πρότυπα , Εσωτερικού Ελέγχου (Πρότυπα) καθιστά τη λειτουργία των Εσωτερικών Ελεγκτών ευκολότερη την ανταπόκριση των υποχρεώσεών τους.

Ακόμη είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι, όταν τα πρότυπα που δημοσιεύονται από άλλους επίσημους φορείς, τότε ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να αναφερθεί σε άλλα πρότυπα όταν θεωρηθεί σκόπιμο. Αναλυτικότερα, εξετάζοντας την περίπτωση αυτή υπάρχει ένα χάσμα μεταξύ των διαφόρων προτύπων και των προτύπων εσωτερικού ελέγχου κατά συνέπεια ο Εσωτερικός Έλεγχος των επιχειρήσεων θα πρέπει να συμμορφώνεται με τα θεσμοθετημένα πρότυπα .

Έτσι βασικός σκοπός των προτύπων είναι:

- Να προσδιορίζουν τα κρίσιμα σημεία εφαρμογής του Εσωτερικού Ελέγχου.
- Να προωθούν και να εφαρμόζουν ένα ορθό πλαίσιο κανόνων Εσωτερικού Ελέγχου.
- Να θεσπιστεί η βάση για τη μέθοδο αξιολόγησης του Εσωτερικού Έλεγχου

### 1.9 Ο ρόλος και η θέση του εσωτερικού ελέγχου

Οι λειτουργίες του Εσωτερικού Ελέγχου είναι ιδιαίτερα σημαντικές για την ορθή λειτουργία της επιχείρησης. Οι υπηρεσίες όπου προσφέρει τόσο στη Διοίκηση όσο και στα υπόλοιπα τμήματα, θεωρούνται κομβικές για την μετέπειτα πορεία της. Με την αξιοποίηση του Εσωτερικού Ελέγχου, προσφέρεται η δυνατότητα της εφαρμογής μίας συνεχούς επιτήρησης των πρακτικών και ενεργειών που διενεργούνται με στόχο την επιτυχή ολοκλήρωση των στρατηγικών στόχων οι οποίοι έχουν ορισθεί από την επιχείρηση. Ακόμη, ο τρόπος σύστασης των επιχειρήσεων, οι επιδιώξεις των Διεθνών πολυεθνικών Εταιριών αλλά και οι συγχωνεύσεις που λαμβάνουν χώρα, προϋποθέτουν την παρουσία ενός ολοκληρωμένου τμήματος εσωτερικού ελέγχου. Ακόμη, θα πρέπει να υπογραμμισθεί ότι, η επίδραση του Εσωτερικού Ελέγχου στη διοίκηση ενός οικονομικού οργανισμού εκτός από την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών σκοπός του, είναι να προσφέρει αξιοπιστία στα αποτελέσματα που έχουν πραγματοποιηθεί. Συνοψίζοντας, η δραστηριότητα του Εσωτερικού Ελέγχου θεωρείται ως μία ουσιαστική δραστηριότητα για την επιδίωξη του διοικητικού ελέγχου, όπου ταυτίζεται άμεσα με την Οργανωσιακή δομή της επιχείρησης.

Λαμβάνοντας υπόψιν τα παραπάνω απορρέει, ότι ένα ορθό σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου προσφέρει σε σημαντικό ποσοστό την απουσία παρεμπόδισης της επίτευξης των επιχειρηματικών σκοπών και στόχων των Οικονομικών Οργανισμών.

### 1.10 Ιστορική αναδρομή

Ο Εσωτερικός Έλεγχος αν και σημείωσε σημαντική βελτίωση κατά τα τελευταία έτη, η επιτακτικότητα γι αυτόν εμφανίστηκε αρκετά χρόνια νωρίτερα. Συναφείς παραπομπές δείχνουν ότι ο εσωτερικός έλεγχος έβρισκε εφαρμογή σε διάφορους πολιτισμούς.

Η οικονομική κρίση του 1825 και 1836 της Μεγάλης Βρετανίας αλλά και η μετέπειτα ανάπτυξη της βιομηχανίας, είχε ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη των λογιστικών ελέγχων και στην ουσιαστική εφαρμογή τους, καθιστώντας την έτσι την γενέτειρα της σύγχρονης Ελεγκτικής. Όμως η Εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου επίσημα γεννήθηκε το 1930. Η δημιουργία της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς καθώς και η μετατροπή των στόχων, των τεχνικών καθώς και των εξωτερικών ελεγκτών έπαιξαν σημαντικό ρόλο στην αναγνώριση για τη θεσμοθέτηση του.

Η συμβολή του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών είναι ιδιαίτερα σημαντική στις εφαρμογές του Εσωτερικού Ελέγχου. Βασικός τομέας απασχόλησης του Ινστιτούτου

Εσωτερικών Ελεγκτών ήταν η επιτήρηση των επαγγελματικών δραστηριοτήτων των εσωτερικών ελεγκτών.

Ακόμη, ο Εσωτερικός Έλεγχος θεωρούνταν εργασία γραφειοκρατικού χαρακτήρα όπου βασικός τομέας της ήταν η τήρηση λογιστικών εγγράφων, η επεξεργασία τους και στη συνέχεια η πιθανή εύρεση ασαφειών. Αναλυτικότερα, πρωταρχικός σκοπός του Εσωτερικού Ελέγχου ήταν η ανακάλυψη πιθανής της απάτης. Στη σημερινή εποχή, ο ρόλος και ο τρόπος εφαρμογής του Εσωτερικού Ελέγχου έχει αλλάξει. Η εξέλιξη των τεχνολογικών μέσων είχαν ως απόρροια, την ελαχιστοποίηση τον χρόνο ανταπόκρισης για την διαχείριση των κινδύνων που αντιμετωπίζαν. Αποτέλεσμα αυτού είναι η δημιουργία μονάδων, όπως αυτή του Risk Management, Compliance & Controllers όπου βασικός σκοπός είναι η παροχή πληροφοριών σε μικρότερο χρονικό διάστημα σε σύγκριση με τα προηγούμενα χρόνια.

### **1.11 Η προσφορά του Εσωτερικού Ελέγχου στην Καταπολέμηση της Απάτης**

Η απάτη σαν λογική είναι πιθανό να παρουσιαστεί στους οργανισμούς καθώς και στο σύνολο των οικονομικών δραστηριοτήτων. Οι υπόλογοι των πράξεων αυτών είναι πιθανό να παρουσιαστούν στο σύνολο των δραστηριοτήτων του οργανισμού. Ωστόσο θα πρέπει να γνωστοποιηθεί ότι απουσιάζουν τα επίπεδα ασφάλειας από τα συστήματα ελέγχου .

Ο όρος απάτη κατά την λογιστική αναφέρεται:

- Στη διαχείριση , την γνωστοποίηση την παραποίηση, της καταχώρησης των αποδεικνυόμενων στοιχείων.
- Στη μη ορθή παρουσίαση των στοιχείων του ενεργητικού της επιχείρησης.
- Στην αποστασιοποίηση των αναφορών των συνεπειών των παραπάνω καταχωρήσεων ή των αποδεικνυόμενων στοιχείων.
- Την εμφάνιση πλασματικών συναλλαγών, αναλυτικότερα στις ανούσιες συναλλαγές.
- Την απαράδεκτη εφαρμογή των προτύπων και των αρχών λογιστικής.

Με το ενδεχόμενο της λογιστικής απάτης στηλιτεύεται η ορθή πληροφόρηση των ενδιαφερόμενων προσώπων. Αναλυτικότερα, η απάτη κατά την λογιστική διαδικασία αποτελεί:

- Σημαντική απειλή όσον αφορά το κλίμα εμπιστοσύνης μεταξύ των συμμετεχόντων στην αγορά όσον αφορά τις πληροφορίες που αυτοί λαμβάνουν.
- Η απάτη πιθανόν να στοιχίσει οικονομικούς πόρους στους οικονομικούς οργανισμούς σε μεγάλο ποσοστό.



Οι κατασκευασμένες οικονομικές καταστάσεις, η διαφθορά και η οικονομική πτώση εξαιτίας της απάτης κάποιων οικονομικών οργανισμών είχαν ως αποτέλεσμα την επαγρύπνηση των ρυθμιστικών αρχών για να αντιμετωπιστούν ανάλογα γεγονότα. Ένα σύνολο κανόνων δημιουργήθηκαν έτσι ώστε να ασκήσουν πίεση σε όλους τους ενδιαφερόμενους με βασικό μέλημα την αύξηση των προσπαθειών για την καταπολέμηση των άνομων πράξεων. Το καινούριο νομικό πλαίσιο βοηθά τους οικονομικούς οργανισμούς να αντιληφθούν την απάτη ως τμήμα του Εσωτερικού Ελέγχου. Αναλυτικότερα, το νέο νομοθετικό πλαίσιο απαιτεί από τα μέλη της διοίκησης της κάθε επιχείρησης να αποτιμούν και να ελέγχουν τις δραστηριότητες του Εσωτερικού Ελέγχου την χρηματοοικονομική της αναφορά συμπεριλαμβάνοντας και τα προγράμματα που σχετίζονται με την καταπολέμηση της απάτης.

Η πιστοποίηση πραγματοποιείται σε ετήσια βάση από έναν ανεξάρτητο ελεγκτή. Κατά συνέπεια τα στελέχη που γνωστοποιούν την φερεγγυότητα των συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου και είναι αρμόδιοι για το ενδεχόμενο απάτης, παράτυπης συμπεριφοράς και αποκλίσεων όπου εμφανίζονται μετά την πιστοποίηση. Επίσης, λαμβάνοντας υπόψιν τον Εσωτερικό Έλεγχο μέσα στην επιχείρηση παρουσιάζονται προκλήσεις και ευκαιρίες, δεδομένου ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές προσπαθούν να αναπτύξουν κατάλληλες μεθόδους για την αντιμετώπιση της απάτης προσφέροντας προστιθέμενη αξία στους οργανισμούς τους. Σε αντίθεση, με τους εσωτερικούς ελεγκτές που δεν καταφέρνουν να επιτύχουν τις αυξανόμενες απαιτήσεις των μετόχων βάζοντας σε κίνδυνο την επαγγελματική τους ασφάλεια.

Συνοψίζοντας, η απάτη είναι ένας από τους φόβους που καλείται να αντιμετωπίσει κάθε οικονομικός οργανισμός. Κατά συνέπεια ο Εσωτερικός Έλεγχος καλείται να εξασφαλίσει ότι οι κίνδυνοι που έχουν συνάφεια με την απάτη έχουν αναγνωριστεί και εκτιμηθεί με τον τρόπο που αρμόζεται από τη διοίκηση. Ο Εσωτερικός Ελεγκτής καλείται να προσφέρει τον ορθό σχεδιασμό ελέγχου ώστε να μπορεί να μετρηθεί το μέγεθος του κινδύνου που έχει σχέση με την απάτη καθώς και με την αποτελεσματική λειτουργία του.

### **1.12 Σπουδαιότητα Εσωτερικού ελέγχου**

Η επέκταση των οικονομικών επιχειρήσεων οδήγησαν στη δυσκολία της διοίκησης καθώς και την εδραίωση νέων μεθόδων Οργανωσιακής συμπεριφοράς, οι οποίοι θα πρέπει να λαμβάνουν χώρα έξω από τα όρια της επιχείρησης. Οι ενέργειες αυτές καλούνται συσχετίσουν τους κατάλληλους στόχους και τις στρατηγικές της επιχείρησης όπου θα βοηθήσουν:

- Στην ολοκλήρωση των επιδόσεων
- Μέτρηση των αποκλίσεων
- Κοινοποίηση στους αρμόδιους τις απαραίτητες διορθωτικές κινήσεις
- Διασφαλίζει την αξιοπιστία των χρηματοοικονομικών καταστάσεων.

Επιπλέον, κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί ότι η ανακριβής πληροφόρηση για τις περιπτώσεις που σχετίζεται με, τις αδυναμίες επίβλεψης των δραστηριοτήτων της επιχείρησης από τα αρμόδια άτομα καθώς και σε ενδεχόμενες αδυναμίες του τρόπου οργάνωσης της επιχείρησης.

### **1.13 Σχέση Εσωτερικού και εξωτερικού ελέγχου.**

Δεδομένου ότι η συμβολή του Εσωτερικού και Εξωτερικού Ελέγχου σε έναν οικονομικό οργανισμό είναι απαραίτητη, κρίνεται σκόπιμο να ερευνάνται με μεγάλη προσοχή ο βαθμός συσχέτισης αυτών. Ακόμη αξίζει να επισημανθεί ότι ο εσωτερικός έλεγχος είναι διαδικασία με σύντομο χρόνο εφαρμογής για ένα μεγάλο αριθμό ελληνικών επιχειρήσεων, και κατά συνέπεια είναι υποχρεωτική η στελέχωση με το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό, με σκοπό να αποτελέσει ουσιαστική και όχι δεδομένη διαδικασία προσαρμογής σε αναγκαστικές διαδικασίες που απορρέουν από τις αρχές. Επιπλέον ο τρόπος σύνδεσης των εσωτερικών με τους εξωτερικούς ελεγκτές θα πρέπει να υπόκεινται σε αυστηρό έλεγχο, ώστε να μην υπάρχουν αποκλίσεις στα αποτελέσματα των ελέγχων τους.

### **1.14 Χαρακτηριστικά Αποτελεσματικού Ελέγχου**

Αναμφίβολά κάθε οικονομικός οργανισμός παρουσιάζει διαφορετικά χαρακτηριστικά όσον αφορά τις ανάγκες τη μορφή και το μέγεθος. Κατά συνέπεια λαμβάνοντας υπόψιν τα παραπάνω δεν υπάρχει σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου που θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως επιτυχημένο για το σύνολο των οικονομικών οργανισμών καθώς η επιρροή του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι διαφορετική. Αναλυτικότερα ανάλογα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των οικονομικών μονάδων υλοποιείται και το κατάλληλο Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου. Κατά συνέπεια τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά, όπου θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν ως καταλυτικοί παράγοντες για την επιτυχία ενός Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου είναι τα ακόλουθα:

- Ανεξαρτησία
- Οργανωσιακό Σχέδιο
- Επαρκές Σύστημα Εξουσιοδοτήσεων, Αρμοδιοτήτων και Ευθυνών
- Λογιστική Διάρθρωση
- Σύγχρονες Πολιτικές Προσωπικού
- Κατάλληλο και Λειτουργικό Προσωπικό Εσωτερικού Ελέγχου

#### **1.14.1 Ανεξαρτησία**

Ως ανεξαρτησία καλείται η ελεύθερη πρόσβαση των ελεγκτών στο σύνολο των δραστηριοτήτων, αρχείων και διαδικασιών στο σύνολο του οικονομικού, οργανισμού. Οι εσωτερικοί ελεγκτές καλούνται να ολοκληρώσουν τον έλεγχό τους αποδεδειγμένοι από κάθε μορφής επέμβαση λαμβάνοντας την υποχρέωση της διοίκησης για ανεξαρτησία του έργου τους. Ο βαθμός ανεξαρτησίας του Εσωτερικού Ελέγχου διασφαλίζεται καθώς ο έλεγχος προσφέρεται μόνο στο ανώτατο επίπεδο. Ο

προϊστάμενος του εσωτερικού ελέγχου μέσω των εισηγήσεων και των εκθέσεων αναφέρεται στο Διοικητικό Συμβούλιο. Η άμεση επικοινωνία του Εσωτερικού Ελέγχου με την Διοίκηση δείχνει την σημαντικότητα του ελεγκτικού έργου και δίνει ασφάλεια και αξιοπιστία στις δραστηριότητες τους.

#### 1.14.2 Οργανωσιακό Σχέδιο

Τόσο οι λειτουργίες του οργανισμού, το μέγεθος της, και η Οργανωσιακή συμπεριφορά θεωρούνται ως οι σημαντικότεροι παράγοντες για τη δημιουργία του Οργανωσιακού σχεδίου. Τα ανώτερα στελέχη των επιχειρήσεων αποσκοπούν σε αποτελεσματικό και λειτουργικό τρόπο λειτουργίας με βασική προϋπόθεση τον ορθό καταμερισμό των αρμοδιοτήτων στα μέλη του Εσωτερικού Ελέγχου. Ένα καλά οργανωμένο σχέδιο οφείλει να διασφαλίζει την παρουσία του οργανισμού και να παρακολουθεί την ορθή καταγραφή των λογιστικών δεδομένων. Αναλυτικότερα, κάθε τμήμα ολοκληρώνει τις δραστηριότητες που του έχουν ανατεθεί χωρίς να παρεμβαίνει στον τρόπο λειτουργίας καθώς και στα ζητήματα που αφορούν άλλα τμήματα, χωρίς ωστόσο να απαγορεύεται η συνεργασία με τα υπόλοιπα τμήματα. Αναλυτικότερα, κάθε τμήμα έχει συγκεκριμένα καθήκοντα, όπου ορίζονται με κατάλληλο τρόπο ώστε να μειωθούν τα πιθανά λάθη ή οι σκόπιμες κακόβουλες ενέργειες. Συνοψίζοντας, σκοπός ενός οργανωτικού σχεδίου είναι να καταμερίζονται ορθά οι λειτουργίες του κάθε τμήματος και κατά συνέπεια να μην εκτελούνται από ένα μόνο εργαζόμενο.

#### 1.14.3 Συστήματα Εξουσιοδότησης Αρμοδιοτήτων και Ευθυνών

Στο σύνολο τους οι οικονομικοί οργανισμοί ανεξάρτητα με το μέγεθός τους ακολουθούν μια ιεραρχία κατανομής του εργατικού δυναμικού, αρμοδιοτήτων και ευθυνών όπου μπορεί στην κατώτερη βαθμίδα βρίσκεται το ανειδίκευτο προσωπικό (κατώτερα στελέχη) και στο ανώτερο το Διοικητικό Συμβούλιο η Γενική Συνέλευση και οι διευθυντές. Η «γέννηση» ενός Συστήματος Ελέγχου με τα γνωρίσματα ενός συστήματος λειτουργιών, αρμοδιοτήτων και ευθυνών, καλείται να εξασφαλίσει τις συναλλαγές με βάση τα ακόλουθα:

**1. Ολοκλήρωση των συναλλαγών:** Με τη διενέργεια των συναλλαγών ο Εσωτερικός Έλεγχος θα πρέπει να εξετάσει αν οι δραστηριότητες, πληρούν τις προϋποθέσεις που έχουν τεθεί και πρέπει να συμφωνούν με τα πιστεύω της εταιρίας. Για αυτό οι συναλλαγές πρέπει να διενεργούνται από άτομα όπου οριστεί από την εταιρία.

**2. Καταχώρηση των συναλλαγών:** Πραγματοποιούνται από τα άτομα που έχουν οριστεί για αυτές τις δραστηριότητες και διενεργούνται ακολουθώντας τα χρονικά περιθώρια, τα χρηματικά κόστη και τις κοινά Αποδεκτές αρχές της Λογιστικής.

**3. Πρόσβαση στην περιουσία της επιχείρησης:** η πρόσβαση στην περιουσία της επιχείρησης γίνεται ύστερα από συγκατάθεση παραθέτοντας τα απαιτούμενα δικαιολογητικά λαμβάνοντας υπόψιν τη φύση του οικονομικού οργανισμού.

**4. Σύγκριση των υπολοίπων των βιβλίων με την απογραφή:** Σε συχνές χρονικές περιόδους θα πρέπει να ελέγχονται η περιουσία του οικονομικού οργανισμού όπως αποθέματα, εμπορεύματα, χρηματικά διαθέσιμα κ.α. Σύμφωνα με αυτόν τον τρόπο, πιστοποιείται η φερεγγυότητα των βιβλίων και στη συνέχεια συγκρίνονται αυτά με την απογραφή ώστε να διαπιστωθούν τυχόν αποκλίσεις σκόπιμες ή όχι των περιουσιακών στοιχείων

#### **1.14.4 Λογιστική Διάρθρωση**

Προκειμένου να ανταποκριθεί επαρκώς ένα Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου αρχικά θα πρέπει να εξετάζεται η αποτελεσματικότητα του συνόλου των τμημάτων της επιχείρησης έχοντας δημιουργήσει ένα λογιστικό σύστημα το οποίο θα πρέπει να περιλαμβάνει:

- Σχεδιάγραμμα λογαριασμών, όπου θα συμφωνεί με το Ενιαίο Γενικό Λογιστικό Σχέδιο
- Εγχειρίδιο λογιστικών στόχων και διαδικασιών, στο οποίο πρέπει να είναι γνωστό σε όλους όσους έχουν τα ανάλογα καθήκοντα
- Ανάλυση θέσεων, που δείχνουν με ακρίβεια τα καθήκοντα, τις ευθύνες και τον λόγο για τον οποίο κάθε εργαζόμενος βρίσκεται μέσα στην εταιρία
- Χρήση των λογαριασμών πρώτου βαθμού ελέγχου που βρίσκονται στο Γενικό Καθολικό, το οποίο θα πρέπει να είναι ενήμερο. Ακόμη κρίνεται υποχρεωτική η χρήση του Αναλυτικού Καθολικού. Αναλυτικότερα θα ενημερώνεται το Γενικό και το Αναλυτικό Καθολικό από διαφορετικά πρόσωπα και στη συνέχεια θα διενεργείται τμηματοποίηση της των εργασιών μέσω του χειρόγραφου συστήματος.
- Χρήση εσωτερικών παραστατικών, τα οποία είναι αριθμημένα ταξινομηθεί κατά αύξουσα σειρά. Τα έγγραφα αυτά έχουν θεωρηθεί και είναι έτοιμα προς έλεγχο. Ο έλεγχος ενδεχομένως να εμπεριέχει τα στοιχεία που έχουν εισαχθεί, έχουν ταξινομηθεί και στη συνέχεια έχουν αρχειοθετηθεί. Όταν γίνεται μια συναλλαγή τα έντυπα στοιχεία που λαμβάνονται πρέπει να μοιραστούν ορθά για πιθανή επόμενη χρήση τους.

#### **1.14.5 Σύγχρονες Πολιτικές Προσωπικού**

Τα συστήματα Εσωτερικού Ελέγχου αναπτύσσουν ένα σύστημα πρόσληψης εκπαίδευσης και επίβλεψής του ανθρώπινου δυναμικού της. Η διαδικασία στελέχωσης αρχίζει από την συλλογή των βιογραφικών ή με την προσκόμιση συστατικών επιστολών. Σε επόμενο βήμα ακολουθεί η διαδικασία της συνέντευξης και σε ορισμένες περιπτώσεις η διενέργεια εξετάσεων από τις οποίες θα

πιστοποιηθούν οι δυνατότητες των εν δυνάμει εργαζομένων. Οι νέοι εργαζόμενοι καλούνται να εκπαιδευτούν έτσι ώστε να μειωθεί η κάθε περίπτωση λάθους. Η εκπαίδευση τους διενεργείται σύμφωνα με τις αρμοδιότητες που καλούνται να αναλάβουν και με βάση τις γνώσεις και την προϋπηρεσία τους. Η εκπαίδευση τους έχει κυρίως πρακτικό χαρακτήρα και πραγματοποιείται σε πολλά επιμέρους στάδια μειώνοντας την πιθανότητα των λαθών. Ο έλεγχος εργατικού δυναμικού οφείλει να πραγματοποιείται διαρκώς και να εξετάζει την επίδοσή τους και να πραγματοποιεί τις κατάλληλες διορθώσεις

#### **1.14.6 Κατάλληλο και Αποτελεσματικό Προσωπικό Εσωτερικού Ελέγχου**

Ο Εσωτερικός έλεγχος των εταιριών καλείται, να στελεχωθεί από το κατάλληλο εργατικό δυναμικό καθώς είναι υπεύθυνο για την επιτυχία του. Ο ορκωτός λογιστής έχει την ευθύνη του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου. Βασικός παράγοντας για την αποτελεσματικότητα του είναι ο βαθμός ανεξαρτησίας του από τις υπόλοιπες λειτουργίες, καθώς είναι αδύνατο να ελεγχθεί από τη διεύθυνση που ελέγχει το ίδιο το σύστημα. Αυτός είναι και ο λόγος για τον οποίο το εν λόγω τμήμα δέχεται εντολές αποκλειστικά από το Διοικητικό Συμβούλιο.

#### **1.15 Αδυναμίες του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου.**

Βασικός σκοπός των συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου είναι να προσφέρει την ασφάλεια σε κάθε οικονομικό οργανισμό, ότι η περιουσία του προστατεύεται και μέσω της επεξεργασίας αυτών απορρέουν πραγματικά οικονομικά δεδομένα, με σκοπό την ορθή διοίκηση της εταιρίας και την δημιουργία των χρηματοοικονομικών καταστάσεων.

Η υλοποίηση των στόχων αυτών ταυτίζονται με τα κόστη που απαιτούνται για την προσφορά των υπηρεσιών ενός τμήματος εσωτερικού ελέγχου. Αναλυτικότερα, τα οφέλη που απορρέουν από μια διαδικασία ελέγχου, θα πρέπει να ξεπερνούν τις δαπάνες της από την εφαρμογή της διεργασίας αυτής. Ωστόσο θα πρέπει να αναφερθεί ότι δεν μπορεί εύκολα να αποτυπωθεί η σαφήνεια, το κόστος όπως και τα οφέλη που απορρέουν μέσω της διαδικασίας Εσωτερικού Ελέγχου. Έτσι, θα πρέπει να δίνεται σημαντική μέριμνα στις ορθές εκτιμήσεις και να συσχετίζεται διαρκώς με το κόστος του Εσωτερικού Ελέγχου όπως και με τα αναμενόμενα οφέλη.

Ακόμη, οι βασικές αρχές στις οποίες απαντά ένα σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου είναι πιθανό τόσο να παραβιαστούν όσο και να παραληφθούν. Επίσης, ο Εσωτερικός Έλεγχος μπορεί να θεωρηθεί αναποτελεσματικός, όταν επιβάλλεται καταχρηστικά στο μάνατζμεντ, προκειμένου να δικαιολογηθούν και να συγκαλυφθούν παρεκκλίσεις, λάθη ή παραλείψεις. Θα πρέπει ακόμα να επισημανθεί ότι τα συστήματα Εσωτερικού Ελέγχου στηρίζονται κυρίως στον ανθρώπινο παράγοντα. Κατά συνέπεια οι λανθασμένες ενέργειες καταστρέφουν την αποδοτικότητα του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου του οργανισμού

## **1.16 Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου**

Βασικός σκοπός του τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου είναι η διαφύλαξη των εφαρμογών και διατήρησης του Εσωτερικού Κανονισμού Λειτουργίας όπως επίσης του καταστατικού της Εταιρείας, της συμμόρφωσης με νόμους σύμφωνους με τον έλεγχο της πληρότητας των δραστηριοτήτων στο σύστημα του Εσωτερικού Ελέγχου. Εφαρμόζοντας τις δραστηριότητες αυτές, ο Εσωτερικός Ελεγκτής έχει την υποχρέωση να ενημερώνεται για όλα τα βιβλία, έγγραφα, αρχεία, τραπεζικούς λογαριασμούς και χαρτοφυλάκια του οργανισμού και να έχει πρόσβαση στο σύνολο των δραστηριοτήτων του οργανισμού. Τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου υποχρεώνονται σε συνεργασία, να προσφέρουν πληροφορίες στον Εσωτερικό Ελεγκτή της Εταιρείας και γενικότερα να απλουστεύουν με οποιαδήποτε δυνατή προσπάθεια την εργασία του. Η Διοίκηση της Εταιρείας υποχρεώνεται σε παροχή όλων των απαιτούμενων μέσων για τη διευκόλυνση του έργου του. Το τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου αποτελεί τμήμα του συνόλου του γενικότερου συστήματος Ελέγχου και ασχολείται με τον έλεγχο των λειτουργικών και επιχειρηματικών κινδύνων, την πρόληψη, την βελτίωση των λειτουργιών και της απόδοσης και την ορθή εταιρική διακυβέρνηση.

Τόσο η οργάνωση όσο και η στελέχωση του τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου στο σύνολο των περιπτώσεων στηρίζεται στη διοίκηση του οργανισμού όπως και στον αρμόδιο του Εσωτερικού Ελέγχου. Η εσωτερική οργάνωση και η διοίκηση του τμήματος είναι υπόλογη στον διευθυντή του ελέγχου όπως με τη σειρά του υποχρεώνεται με την σύνταξη του κανονιστικού εγχειριδίου λειτουργίας, για την θέσπιση και την υποβολή του ετήσιου προγραμματισμού δράσης προς τη διοίκηση και τον συντονισμό της υλοποίησής του.

### **1.16.1 Επικοινωνία Εσωτερικού Ελεγκτή με το Δ.Σ., και τα άλλα ενδιαφερόμενα μέρη**

Βασικός σκοπός του Εσωτερικού Ελέγχου όπως και των ορκωτών λογιστών είναι η διαφύλαξη της αξιοπιστίας και της εγκυρότητας των πληροφοριών ως απόρροια των χρηματοοικονομικών καταστάσεων. Ακολουθώντας τα παραπάνω θα πρέπει να υπάρχει κλίμα εμπιστοσύνης μεταξύ εσωτερικών και εξωτερικών λογιστών χωρίς την υπόνοια υποψίας. Θα πρέπει να αναφερθεί ωστόσο ότι αυτό είναι αδύνατο να πραγματοποιηθεί αν δεν εξακριβωθεί η σύμφωνη δραστηριότητα του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου όπως και η χρήση των σύμφωνων ελεγκτικών προτύπων όπως αυτά ορίζονται από τον έλεγχο της αποτελεσματικότητας του συστήματος. Για την περάτωση του έργου αυτού κρίνεται απαραίτητη η παρουσία των εσωτερικών ελεγκτών, που θα πρέπει να είναι σε θέση να αιτιολογήσουν με σαφήνεια στους ορκωτούς το πώς έχει συσταθεί ένα σύστημα πριν από την έναρξη οποιαδήποτε διαδικασίας.

Κατά την περίπτωση που εξακριβωθεί η διαδικασία Εσωτερικού Ελέγχου που δεν είναι έγκυρη είτε ο εσωτερικός ελεγκτής δε διαθέτει στον ορκωτό ελεγκτή ξεκάθαρες οδηγίες, τότε ο αυτός υποχρεώνεται σε πρόσθετες ελεγκτικές διαδικασίες επαλήθευσης, ώστε να καταφέρει να αντιληφθεί την κατάσταση που βρίσκεται ο οικονομικός οργανισμός .

Αναλυτικότερα, εκτός από την αξιοπιστία του συστήματος εσωτερικού ελέγχου τα τμήματα δραστηριότητας όπου φαίνεται απαραίτητη η διαδικασία εσωτερικού ελέγχου είναι:

α)Κλήση τυχαίου δείγματος για εξέταση.

(β) Επιβεβαιωτικές επιστολές στους πιστωτές και τις.

(γ) Γνωστοποίηση της αναφοράς εσωτερικού ελέγχου, για εξακρίβωση και μελέτη των σχολίων των ελεγκτών όσον αφορά το σύστημα εσωτερικού ελέγχου και στις ακολουθούμενες ελεγκτικές διαδικασίες.

Επιπλέον, για να υλοποιηθεί μια αποδοτική συνεργασία μεταξύ εσωτερικού και εξωτερικού ελέγχου κρίνεται απαραίτητο να ολοκληρωθεί ένα σύνολο δραστηριοτήτων. Μέσα σε αυτές περιλαμβάνονται οι τακτικές συναντήσεις τους, ο προγραμματισμός της συνεργασίας τους , η χωρίς περιορισμούς διέλευση στις δραστηριότητες των εσωτερικών ελεγκτών όπως και ο έλεγχος των εξερχόμενων ελεγκτικών αναφορών.

Ακόμη με την περάτωση των ενεργειών ελέγχου το αρμόδιο τμήμα πρέπει να γνωστοποιήσει με τη μορφή αναφορών, το σύνολο των δραστηριοτήτων στη διοίκηση καθώς επίσης και στο διοικητικό συμβούλιο. Η αναφορά υλοποιείται κατ' ελάχιστον σε ετήσια βάση και συμπεριλαμβάνει παρατηρήσεις και πιθανούς τρόπους βελτίωσης που αφορούν ανακρίβειες, ανάρμοστες ενέργειες, αποκλίσεις και απώλειες. Στη συνέχεια, ύστερα από την ενημέρωση της διοίκησης για την ισχύουσα κατάσταση που υπάρχει στον οικονομικό οργανισμό, καλείται να αποφασίσει αν θα υιοθετήσει τις συμβουλές που έχουν δοθεί από τους εσωτερικούς ελεγκτές ή αν θα λειτουργήσει ανεξάρτητα από αυτές ή αν δεν θα ενεργήσει καθόλου.

Ο εσωτερικός έλεγχος στις καινοτόμες επιχειρήσεις δείχνει τη συνεχή ανάπτυξη και την πλήρη προσαρμογή σε ένα διαρκώς εξελισσόμενο περιβάλλον. Θα προσφέρει υπηρεσίες όπου θα ευχαριστούν τις προσδοκίες της ανώτατης ηγεσίας και την εξέλιξη του οικονομικού οργανισμού, θα έχει ενεργό ρόλο στην ανάπτυξη της εταιρικής διοίκησης, θα διαμορφώνει νέες στρατηγικές και θα βελτιώσει τα οικονομικά οφέλη. Λόγω της θέσης ευθύνης που κατέχει, ο Εσωτερικός Έλεγχος καλείται σε αέναη αναδιαμόρφωση της οργανωσιακής του δομής όπως και της στελέχωσης του. Όσοι εργάζονται ως εσωτερικοί ελεγκτές καλούνται να διαθέτουν γνώση σε ένα εύρος ζητημάτων, ανώτατη μόρφωση και συναφή προϋπηρεσία. Οι εσωτερικοί ελεγκτές

καλούνται να συλλέξουν, και να αναλύσουν με ιδιαίτερη προσοχή σε ένα εύρος πληροφοριών καθώς και να ενισχύσουν την ποιότητα του ελέγχου και των αξιολογήσεων με στόχο να βελτιωθεί η ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών.

### **1.16.2 διαχείριση Κινδύνου**

Η σπουδαιότερη μεταβλητή στην περάτωση του ελέγχου είναι ο προσδιορισμός του μεγέθους του κινδύνου και των λαθών. Ο προσδιορισμός του κινδύνου θεωρείται ως το σημαντικότερο και δυσκολότερο βήμα στην αντιμετώπιση του. Ο σπουδαιότερος παράγοντας για τη αναγνώριση του κινδύνου είναι η λεπτομερής αξιολόγηση των γνωρισμάτων της υπάρχουσας κατάστασης που θα φέρουν την επιχείρηση σε δυσμενή συνθήκη.

Ο τρόπος με τον οποίο αντιμετωπίζονται οι κίνδυνοι εντός των ορίων του Εσωτερικού Ελέγχου πραγματοποιείται μέσω της Ανώτατης Διοίκησης δεδομένου ότι τα αποτελέσματα των πράξεων έχουν τη δυνατότητα να διευρυνθούν εντός και εκτός των κανόνων ηθικής. Καταπάτηση αυτών, αμβλύνει την γενικότερη ευαισθησία της επιχείρησης, γεγονός στο οποίο την κύρια ευθύνη φέρει ο Εσωτερικός Έλεγχος. Ο Εσωτερικός Έλεγχος θεωρείται η κυριότερη συνιστώσα για την επίτευξη της αποδοτικής διαχείρισης των κινδύνων.

## **2 Συσχέτιση της Σχέσης Εσωτερικού - Εξωτερικού Ελέγχου**

Στην παρούσα ενότητα θα παρουσιαστούν οι τα βασικότερα σημεία σύγκλισης και απόκλισης μεταξύ Εσωτερικού και Εξωτερικού ελέγχου και στη συνέχεια θα



παρατεθούν τα σημαντικότερα σημεία έρευνας όσον αφορά την αλληλεξάρτηση μεταξύ Εσωτερικού και Εξωτερικού ελέγχου.

## 2.1 Σημεία Σύγκλισης Εσωτερικού και Εξωτερικού Ελέγχου

Τα βασικότερα σημεία σύγκλισης μεταξύ Εσωτερικού και Εξωτερικού ελέγχου ομαδοποιούνται στις παρακάτω κατηγορίες:

- Αντικείμενο απασχόλησης του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού ελέγχου είναι η θεσμοθέτηση κανόνων που απαιτούνται σύμφωνα με τα διεθνή ελεγκτικά πρότυπα. Λαμβάνοντας υπόψιν αυτά, ο Εξωτερικός και Εσωτερικός έλεγχος υλοποιείται μέσω της διαδικασίας ελέγχου σύμφωνα με τα ελεγκτικά πρότυπα και τον Κώδικα Δεοντολογίας
- Ο επιχειρησιακός κίνδυνος αποτελεί αίριο ζήτημα επιρροής των εσωτερικών και των εξωτερικών ελεγκτών.
- Το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου των επιχειρήσεων είναι απαραίτητο σε ίδιο βαθμό τόσο για τον εσωτερικό και τον εξωτερικό ελεγκτή .
- Ο Βαθμός ανεξαρτησίας των είναι το ίδιο σημαντικός το ίδιο τόσο για τον Εσωτερικό όσο και για τον Εξωτερικό Έλεγχο
- Οι συνέπειες του Εσωτερικού όσο και Εξωτερικού ελέγχου παρουσιάζονται μέσω των εκθέσεων των ελεγκτών.

## 2.2 Σημεία Απόκλισης Εσωτερικού και Εξωτερικού Ελέγχου

Τα βασικότερα σημεία απόκλισης μεταξύ Εσωτερικού και Εξωτερικού ελέγχου ομαδοποιούνται στις παρακάτω κατηγορίες:

- Ο Εσωτερικός Έλεγχος θεωρείται μια συνεχής δραστηριότητα ελέγχου που διενεργείται από το τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου της επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Ο Εξωτερικός Έλεγχος, από την άλλη πλευρά, είναι η εξέταση και η αξιολόγηση από ανεξάρτητους φορείς, των ετήσιων λογαριασμών του οργανισμού ή μιας οντότητας για τη κατάσταση της γνώμης.
- Ο Εσωτερικός Έλεγχος είναι προαιρετικός, πράγμα που σημαίνει ότι δεν υπάρχει καμία υποχρέωση διενέργειας του, όμως ο Εξωτερικός Έλεγχος είναι αναγκαστικός.
- Η έκθεση Εσωτερικού Ελέγχου υποβάλλεται στη διεύθυνση. Ωστόσο, η έκθεση Εξωτερικού Ελέγχου θα παραδοθεί στους κύριους ενδιαφερόμενους, όπως οι μέτοχοι, οι πιστωτές, οι κάτοχοι ομολόγων, οι προμηθευτές, η κυβέρνηση κ.λπ.
- Ο Εσωτερικός Έλεγχος είναι διαρκής και συνεχιζόμενος , ενώ ο Εξωτερικός Έλεγχος διενεργείται μια φορά το χρόνο.
- Ο βασικός σκοπός του Εσωτερικού Ελέγχου είναι η επανεξέταση της επαναλαμβανόμενης διαδικασίας και η υποβολή προτάσεων για τη βελτίωσή της όταν αυτό απαιτείται. Σε αντίθεση, ο Εξωτερικός Έλεγχος στοχεύει στην

ανάλυση και επαλήθευση της ακρίβειας, της πληρότητας και της αξιοπιστίας του δημοσιονομικού δελτίου.

- Ο Εσωτερικός Έλεγχος προσφέρει μια αντικειμενική γνώμη για την αποτελεσματικότητα της επιχειρησιακής διαδικασίας ή των δραστηριοτήτων της επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Από την άλλη πλευρά, ένας Εξωτερικός Έλεγχος παρέχει μια άποψη για την πραγματική και ορθή εικόνα των οικονομικών καταστάσεων.
- Οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι εργαζόμενοι της επιχείρησης και διορίζονται από τη διοίκηση της ίδιας της εταιρείας, ενώ οι εξωτερικοί ελεγκτές δεν είναι εργαζόμενοι, αυτής και διορίζονται από τους μετόχους ή τα μέλη της εταιρείας.

### 2.3 Διεθνή Πρότυπα Εσωτερικού Ελέγχου

Οι δραστηριότητες του Εσωτερικού Ελέγχου λαμβάνουν χώρα σε ποικίλα νομικά και πολιτιστικά περιβάλλοντα, καθώς και σε μονάδες που διαφέρουν όσον αφορά το σκοπό, το μέγεθος, την πολυπλοκότητα τη δομή αλλά και από τα άτομα που βρίσκονται μέσα ή έξω από την επιχείρηση. Θα πρέπει να αναφερθεί ότι αυτά τα σημεία απόκλισης είναι ικανά να επηρεάσουν την λειτουργία του Εσωτερικού Ελέγχου στην εφαρμογή του. Επιπλέον η υπακοή του με τα Διεθνή Πρότυπα με σκοπό την Επαγγελματική Εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου (Πρότυπα) είναι βασική δεδομένου ότι ο Εσωτερικός Έλεγχος καλείται να ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις του.

Η ύπαρξη των Προτύπων Εσωτερικού είναι αποτέλεσμα των παρακάτω βασικών παραγόντων:

- Τα μέσα με τα οποία λειτουργούν οι οικονομικοί οργανισμοί μέσα σε ένα σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον.
- Ο Εσωτερικός Έλεγχος πραγματοποιείται σε οικονομικές μονάδες όντας με κοινά γνωρίσματα τόσο στο βασικό τμήμα λειτουργιών αλλά και στο τμήμα των οργανωσιακών δομών.

Τα Διεθνή Πρότυπα Εσωτερικού Ελέγχου προσφέρουν τη δυνατότητα στον Εσωτερικό Έλεγχο να διεκπεραιώσουν τις δραστηριότητες τους. Οι βασικοί στόχοι αυτών παρατίθενται παρακάτω:

1. Σκιαγράφηση των βασικών αρχών όπου πρεσβεύονται μέσω της ενδεδειγμένης πρακτικής του Εσωτερικού Ελέγχου.
2. Παροχή ενός πλαισίου για να εφαρμοστεί και να προωθηθεί ένα ευρύ φάσμα προστιθέμενης αξίας υπηρεσιών Εσωτερικού Ελέγχου.
3. Εδραίωση του θεμέλιου λίθου για να αξιολογηθεί η απόδοση των Εσωτερικών Ελέγχων.
4. Προώθηση των βελτιωμένων οργανωσιακών διαδικασιών και λειτουργιών.

Τα Πρότυπα αυτά ομαδοποιούνται με βάση τις δεδομένες αρχές και αναπτύσσουν υποχρεώσεις ως προς:

- Τον ορισμό των κομβικών υποχρεώσεων για την ορθή εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου και για την αξιολόγηση της αποδοτικότητάς του, ακολουθούμενη τη διεθνή πρακτική σε οργανωσιακό και ατομικό επίπεδο.
- Την διενέργεια επεξηγήσεων για την κατανόηση όρων ή ερμηνειών που εμπεριέχονται στις απαιτήσεις για την επαγγελματική πρακτική του Εσωτερικού Ελέγχου.

Τα Πρότυπα Εσωτερικού Ελέγχου περιλαμβάνουν τα Πρότυπα Χαρακτηριστικών και Διεξαγωγής. Τα Πρότυπα Χαρακτηριστικών σχετίζονται με τα γνωρίσματα του οργανισμού και των μελών όπου διενεργείται ο Εσωτερικός Έλεγχος. Τα Πρότυπα Διεξαγωγής επεξεργάζονται το χαρακτήρα των υπηρεσιών του Εσωτερικού Ελέγχου και προσφέρουν ποιοτικά χαρακτηριστικά για να αξιολογηθεί η υπηρεσία αυτή.

Συνοψίζοντας, κατά τις υπηρεσίες διαβεβαίωσης εμπλέκονται τα ακόλουθα μέρη

- Τα άτομα ή ομάδες ατόμων όπου συνδέονται είτε με το λειτουργικό είτε με το συστημικό τμήμα
- Τα άτομα ή ομάδες ατόμων διενεργούν την αξιολόγηση – ο εσωτερικός ελεγκτής έχει τη θέση του βασικού λειτουργού
- Τα άτομα ή ομάδες ατόμων που αξιοποιεί την αξιολόγηση/ Χρήστης

Το περιεχόμενο των συμβουλευτικών υπηρεσιών διενεργούνται μετά από την παραίνεση των πελατών. Ο χαρακτήρας και το περιεχόμενο των συμβουλευτικών υπηρεσιών προβαίνει σε ταύτιση με τους πελάτες. Όσον αφορά το περιεχόμενο των συμβουλευτικών υπηρεσιών γενικά σχετίζονται δύο μέρη:

(1) Τα άτομα ή οι ομάδες ατόμων που συμβουλεύει – οι Εσωτερικοί Έλεγκτοι

(2) Τα άτομα ή ομάδες ατόμων που συμβουλεύουν-πελάτης. Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές, όταν συμβουλεύουν καλούνται να διατηρήσουν την αποδοτικότητα τους και να μη γίνεται αντιληπτό ότι είναι έργο της διοίκησης.

### **3 Είδη Ελέγχου**

Οι μονάδες Εσωτερικών Ελέγχων πραγματοποιούν Τακτικούς και Ειδικούς Ελέγχους. Οι Ειδικοί έλεγχοι πραγματοποιούνται στον Ελεγκτικού χώρο και διακρίνονται στις παρακάτω ομάδες:

- **Γενικός Έλεγχος:** Βασικό αντικείμενο των Γενικών ελέγχων είναι να αξιολογηθεί η πληρότητα καθώς και η αποδοτικότητα ενός συστήματος του Εσωτερικού Ελέγχου στο σύνολο της περιοχής ελέγχου.
- **Μερικός Έλεγχος :** Ο μερικός Έλεγχος καλύπτει ένα μέρος των λειτουργιών του ελέγχου. Οι Μερικοί Έλεγχοι πραγματοποιούνται κατά περιόδους και στόχος τους, αποτελεί η κάλυψη αυτών για την αξιολόγηση της επάρκειας όπως και της αποτελεσματικότητας των κρίσιμων λειτουργιών της περιοχής ελέγχου.
- **Επανάλεγχος:** Ο επανάλεγχος αποσκοπεί στην επιβεβαίωση της τακτοποίησης των εκκρεμοτήτων κατά τα προβλεπόμενα χρονικά διαστήματα και τη συμμόρφωση με βάση των συστάσεων του ελέγχου και δίνουν βάση στις σημαντικότερες συνιστώσες των ελέγχων.
- **Ειδικό Έλεγχος:** Οι Ειδικό Έλεγχοι πραγματοποιούνται κατά τις περιπτώσεις που απαιτείται ο διεξοδικός έλεγχος διαφόρων θεμάτων.

### 3.1 Σχεδιασμός Ελέγχου

Ο Σχεδιασμός του ελέγχου υλοποιείται στα παρακάτω βήματα:

- **Σχεδιασμός Ελέγχου:** Η ανάθεση του ελέγχου στο σύνολο των περιπτώσεων διενεργείται σε έντυπη μορφή μέσω των Μονάδων Εσωτερικού Ελέγχου με γραπτή ανακοίνωση που αναφέρεται στον υπεύθυνο της μονάδας Ελέγχου είτε και στις μονάδες όπου θα εξετασθούν και στις οποίες γίνεται αναφορά στο φορέα του ελέγχου και το ποιος ή ποιοι είναι οι Ελεγκτές όπου θα πραγματοποιήσουν τον έλεγχο. Θα πρέπει να αναφερθεί πως οι Αρμόδιοι των Σχεδιασμών Ελέγχου είναι υπόλογοι για:
  1. Τη σχεδίαση του ελέγχου προκειμένου να επιτευχθούν οι αντικειμενικοί στόχοι
  2. Να συντονιστούν και να καθοδηγηθούν οι Ελεγκτές για την άμεση και αποδοτική δραστηριότητα του ελέγχου.
  3. Την ανασκόπηση των ελεγκτικών εργασιών.
- **Επιθεώρηση Αντικειμένου:** Οι ελεγκτές καλούνται σε πρώτη φάση να συγκεντρώσουν και να μελετήσουν το σύνολο των πληροφοριών σχετικά με το αντικείμενο ελέγχου. Μέσα από τη διεργασία της επιθεώρησης του αντικειμένου σκοπού αναφορικά λαμβάνονται υπόψιν τα ακόλουθα:
  1. Ο αντικειμενικός σκοπός της διεργασίας που διενεργείται και οι τρόποι με τους οποίους βαθμολογείται η επίδοσή της.
  2. Μερικοί από τους σημαντικότερους κινδύνους από τους οποίους απειλείται η δραστηριότητα του είναι: οι αντικειμενικοί σκοποί, οι πόροι, οι δραστηριότητες και οι τρόποι με τους οποίους η πιθανή επιρροή των κινδύνων συντηρείται σε ικανοποιητικό επίπεδο.

3. Τα συστήματα Εσωτερικού καθώς και ευκαιρίες προκειμένου να σημειωθούν σημαντικά οφέλη σε αυτό.
- **Σχεδιασμός και αναθεώρηση βημάτων ελέγχου:** Μετά τη διενέργεια της μελέτης του σκοπού ο αρμόδιος είναι υπεύθυνος για τη διασφάλιση του μεγέθους των ελέγχων. Στη συνέχεια αποτυπώνει ή αναπροσαρμόζει τα στάδια του ελέγχου. Το μέγεθος των ελέγχων καλούνται να είναι πλήρη, με σκοπό να ικανοποιούνται οι αντικειμενικοί σκοποί του ελέγχου. Όσον αφορά τις διαδικασίες αναθεώρησης της διαδικασίας των βημάτων του ελέγχου για την υλοποίηση των συχνών ελέγχων για τη δημιουργία εκθέσεων, απαιτείται στο σύνολο των περιπτώσεων εξειδικευμένες εφαρμογές.

### 3.2 Μορφές Εσωτερικού Ελέγχου.

Το πεδίο έρευνας του Εσωτερικού Ελέγχου είναι η αποτύπωση των επαγγελματικών δραστηριοτήτων που δημιουργούν και παράγουν αξία στην επιχείρηση. Το ιδιαίτερα μεγάλο εύρος των ελεγχόμενων λειτουργιών απαιτεί την παρακάτω διάκριση των ειδών του εσωτερικού ελέγχου:

1. **Λογιστικός και Οικονομικός Έλεγχος:** τεκμηριώνει την ορθή και έγκυρη λειτουργία των λογιστικών καταστάσεων. Αναλυτικότερα, ο λογιστικός έλεγχος εμπεριέχει το σύνολο των δραστηριοτήτων που έχουν σχέση με τη χρηματοδότηση της επιχείρησης, (δικά της ή όχι κεφάλαια) που απαιτούνται για την ορθή λειτουργία της επιχείρησης.

Η επικινδυνότητα των αναξιόπιστων χρηματικών πηγών και ο κίνδυνος πίστωσης φαίνεται να είναι βασικοί για την αέναη λειτουργία της. Στη λογική της ελαχιστοποίησης των κινδύνων και της ορθής αποτύπωσης της οικονομικής κατάστασης θεωρούνται κομβικά τα παρακάτω:

- Έλεγχος της εξουσιοδότησης και των διαδικασιών που δείχνουν αν οι επενδύσεις είναι σύμφωνες με την ενδεδειγμένη επενδυτική πολιτική.
- Έλεγχος της αξιολόγησης και επιβεβαίωση, όπου γίνεται σύγκριση του κόστους της επένδυσης με την τρέχουσα αξία και ταυτίζεται, με τους υπολοίπους κομβικούς λογαριασμούς συγκεκριμένα το «ταμείο», τις «καταθέσεις» και τα «δάνεια».
- Έλεγχος της διαθέσιμης συμμετοχής, καταθέσεις σε δάνεια και τράπεζες όταν πιστοποιείται η συχνή ενημέρωση αυτών και η πιστοποίηση του υπολοίπου τους.

Κύριο αντικείμενο των ελέγχων αυτών είναι η προσφορά των απαραίτητων όπως και των κατάλληλων πληροφοριών στη διοίκηση για την ορθότερη λήψη αποφάσεων, οι οποίες αφορούν βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους.

2. **Έλεγχος Διοίκησης:** Εμπεριέχει το σύνολο των κανόνων που θεσπίζονται από τη Διοίκηση έχοντας σαν βασικό σκοπό την επιτυχία, την αύξηση των κερδών,

την εύρυθμη λειτουργία, την αποτελεσματικότητα αυτής, κοινοποιώντας τις οικονομικές καταστάσεις, ενώ τα αποτελέσματα που απορρέουν εξετάζονται από τον εσωτερικό ελεγκτή. Βασικός σκοπός αυτού, είναι η αποτελεσματική διοίκηση του συνόλου των τμημάτων. Στη συνέχεια, εξετάζεται η εγγύτητα των δραστηριοτήτων και κατόπιν ελέγχεται ο βαθμός στον οποίο επιτυγχάνονται οι στόχοι που έχουν τεθεί. Παράλληλα ελέγχεται ο βαθμός συμμόρφωσης του ανθρώπινου δυναμικού σύμφωνα με τις αποφάσεις της διοίκησης. Αναλυτικότερα, κατά τη φάση αυτή, διενεργείται η αξιολόγηση και ο έλεγχος του ανθρώπινου παράγοντα θέλοντας να βελτιωθεί η υπάρχουσα κατάσταση στο χώρο εργασίας και να ενημερωθούν σχετικά με τους στόχους και την επίτευξη αυτών με το μικρότερο δυνατό κόστος

3. **Οι Λειτουργικός έλεγχος:** εξετάζει το βαθμό στον οποίο λειτουργούν ορθά και αποδοτικά, τα τμήματα της επιχείρησης καθώς και σε τι βαθμό έχουν εφαρμογή οι διαδικασίες που προβλέπονται. Οι έλεγχοι αυτοί εξετάζουν το βαθμό στον οποίο οι διαδικασίες και ο τρόπος με τον οποίο λειτουργούν τα συστήματα διοίκησης, έχουν αποτέλεσμα κατά τη λήψη των αποφάσεων.
4. **Ο έλεγχος Παραγωγής:** σχετίζεται άμεσα με την παραγωγική διαδικασία. Αναλυτικότερα, ο έλεγχος παραγωγής αποσκοπεί στην εξακρίβωση του βαθμού τήρησης των παραγωγικών διαδικασιών. Με βάση τα παραπάνω ο έλεγχος παραγωγής ελέγχει τις σωστές προμήθειες των πρώτων υλών κατά την παραγωγική διαδικασία. Επιπλέον, θα πρέπει να σημειωθεί ότι έχει την ευθύνη των ποιοτικών χαρακτηριστικών των προϊόντων, την ορθή διαδικασία όσον αφορά τη συσκευασία, τη διαδικασία παραλαβής και παράδοσης των προσφερόμενων υπηρεσιών και κατ'επέκταση όλες τις απαραίτητες διεργασίες που αφορούν την παραγωγή προϊόντων.

### 3.3 Υλοποίηση Εσωτερικού Ελέγχου

Οι ελεγκτές καλούνται να αναγνωρίσουν, να αναλύσουν και στη συνέχεια να καταγράψουν επαρκείς αξιόπιστες, συναφείς και πολύτιμες πληροφορίες, προκειμένου να υλοποιηθούν οι αντικειμενικοί σκοποί του ελέγχου. Η διεξαγωγή του ελέγχου στο σύνολο των περιπτώσεων περιλαμβάνει τα ακόλουθα στάδια:

- **Συνάντηση έναρξης του ελέγχου:** Στη διάρκεια έναρξης της διαδικασίας ελέγχου πραγματοποιείται η κατ'ιδίαν επαφή με τα Διευθυντικά Στελέχη της μονάδας Ελέγχου. Η συνάντηση αυτή πραγματοποιείται με σκοπό να παρουσιάσουν οι Ελεγκτές τους σκοπούς καθώς και το εύρος του ελέγχου καθώς και την αναμενόμενη διάρκεια της εργασίας. Στη συνέχεια, οι ελεγκτές καλούνται να αντιληφθούν καλύτερα όλα όσα αναμένεται να ελεγχθούν.

- **Ελεγκτική εργασία:** Η εργασία αυτή σχετίζεται με τη συνεχή συλλογή δεδομένων και την αξιοποίηση τους. Στη συνέχεια διατυπώνεται η γνώμη τους σε σύγκριση με τον φορέα ελέγχου. Το σύνολο των ελέγχων αυτών έχουν τον παρακάτω χαρακτήρα:
  1. **Συνέντευξη με τα άτομα της ελεγχθείσας ομάδας:** Με τον τρόπο αυτό διαπιστώνονται πιθανές παρεκκλίσεις στην ολοκλήρωση και στον έλεγχο των δραστηριοτήτων, το ποσοστό ενημέρωσης του προσωπικού, κυρίως σε ζητήματα που χρήζουν περαιτέρω διερεύνηση.
  2. **Για καταστάσεις που απαιτείται η δημιουργία υποθέσεων:** Συναλλαγές, παραστατικά ή στοιχεία, τα οποία είναι πολυάριθμα λαμβάνεται σχετικό δείγμα. Η δειγματοληψία αναμένεται να προσφέρει αποτελέσματα μεγάλης ακρίβειας.
  3. **Εξέταση των δραστηριοτήτων σχεδίασης και οργάνωσης των συστημάτων πληροφορικής.**
  4. **Λήψη παραστατικών, όταν κρίνεται σκόπιμη , για την πιστοποίηση του ελέγχου.**
- **Ολοκληρωτική Συνάντηση:** Μετά την ολοκλήρωση των καθορισμένων ελέγχων, πραγματοποιείται συνάντηση με τα Στελέχη της ελεγχόμενης Μονάδας. Η συνάντηση αυτή απορρέει:
  1. Στην κοινοποίηση και επεξεργασία όλων όσων έχουν διαπιστωθεί και της σύστασης ελέγχου:
  2. Η προσφορά πιθανών ερμηνευτικών διατυπώσεων για την σύσταση ελέγχου.
  3. Ενημέρωση των ελεγκτών για όλα όσα προέκυψαν όπως επίσης, και για το σύνολο των ενεργειών που αναμένεται να πραγματοποιηθούν σύμφωνα με τις υποδείξεις του ελέγχου.

### 3.4 Μεθοδολογία του Εσωτερικού Ελέγχου στις Σύγχρονες Ελληνικές Επιχειρήσεις

Για την καλύτερη ανάλυση της μεθοδολογίας Εσωτερικού ελέγχου στις σύγχρονες ελληνικές επιχειρήσεις κρίνεται σκόπιμο αρχικά να εξεταστεί η ορθότητα του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου και στη συνέχεια να αξιολογηθεί ο σωστός τρόπος εφαρμογής των κανονισμών, πολιτικών και οδηγιών που έχει θεσπίσει κάθε οργανισμός και στη συνέχεια να συλλεχθούν και να αξιολογηθούν τα στοιχεία αποκτήθηκαν.

Σύμφωνα με τη μεθοδολογία, αυτή βασικός στόχος αυτών είναι:

Η διασφάλιση της αξιοπιστίας και της ακεραιότητας της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης

- Να διασφαλιστούν τα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης
- Να συμμορφώνεται με τη νομοθεσία τους περιορισμούς και τους κανόνες, που διέπουν τη λειτουργία της επιχείρησης
- Συμμόρφωση με τα κανονιστικά πλαίσια της επιχείρησης

Αναλυτικότερα, η λειτουργία του Εσωτερικού Ελέγχου μεριμνά την αξιολόγηση όσον αφορά το περιβάλλον ελέγχου, τον έλεγχο διαδικασιών που σχετίζονται με τις περιοχές του κυκλώματος παραγωγής της κάθε επιχείρησης σύμφωνα την υποκείμενη ανάγκη.

Κατά τη διαδικασία ελέγχου, μελετώνται οι μηχανισμοί ελέγχου σε όλες τις περιοχές όπου ελέγχονται. Για το σύνολο των υπηρεσιών, που πραγματοποιούνται μελετάται η ύπαρξη καταγεγραμμένων οδηγιών που λήφθηκαν για την ελαχιστοποίηση του κινδύνου κάθε τμήματος. Ακόμη, οι Εσωτερικοί Ελεγκτές εντοπίζουν και προσδιορίζουν τους επιχειρησιακούς κινδύνους, που συνδέεται άμεσα και έμμεσα με τις συναλλαγές της επιχείρησης.

Συνοψίζοντας, η μεθοδολογία του Εσωτερικού Ελέγχου αποτελείται από τις παρακάτω ενέργειες:

- **Διενέργεια Συνεντεύξεων:** Για τη λήψη των απαιτούμενων πληροφοριών από τους υπευθύνους του κάθε τμήματος είναι απαραίτητη η διενέργεια των συνεντεύξεων.
- **Συλλογή Τεκμηρίων Ελέγχου:** Η συλλογή των απαιτούμενων τεκμηρίων, έντυπα ή ηλεκτρονικά είναι απαραίτητα για την επιβεβαίωση της ορθής λειτουργίας της επιχείρησης.

### 3.5 Γνωστοποίηση των αποτελεσμάτων των Ελέγχων

Μέσω των ελεγκτών γνωστοποιούνται τα ευρήματα του ελέγχου, έχοντας συμπεριλάβει την αντικειμενικότητα των σκοπών, το βάθος του ελέγχου, καθώς και τα σχετιζόμενα ευρήματα όσον αφορά τη σύσταση και τη δράση των μονάδων Ελέγχου. Τα συμπεράσματα αυτά πρέπει να χαρακτηρίζονται από ακρίβεια αντικειμενικότητα, σαφήνεια, περιεκτικότητα και διαρκή ενημέρωση. Μέσω των αποτελεσμάτων ελέγχου οι Ελεγκτές υπογραμμίζουν το βαθμό επίτευξης των στόχων μέσα από τα Συστήματα Εσωτερικού Ελέγχου.

Η γνωστοποίηση των ευρημάτων του ελέγχου πραγματοποιείται μέσα από τις παρακάτω γραπτές αναφορές:

- **Εκθέσεις ελέγχου:** Στις εκθέσεις ελέγχου περιλαμβάνονται:



1. Στοιχεία της μονάδας που ελέγχεται.
  2. Η χρονική περίοδος που καλύπτεται μέσω του ελέγχου όσο και η διάρκεια του ελέγχου.
  3. Σκοπός και εύρος του ελέγχου.
  4. Τεχνικές που χρησιμοποιήθηκαν κατά τη διάρκεια του ελέγχου.
  5. Παράρτημα με επιπλέον λειτουργίες όταν θεωρηθεί σκόπιμο.
- Αναφορές Διοίκησης των Μονάδων Ελέγχου

Οι συνηθέστερες αναφορές διοίκησης φαίνεται να είναι η παρακάτω:

Αναφορά του συνόλου των δραστηριοτήτων: Μέσα από αυτή συνοψίζεται η χρονική δραστηριότητα της Μονάδας που ελέγχεται. Μέσα από την έκθεση εξασφαλίζεται η ενημέρωση της Ελεγκτικής επιτροπής αναφορικά :

1. Υλοποίηση του τακτικού προγράμματος ελέγχου.
  2. Πληρότητα της στελέχωσης των Μονάδων Εσωτερικού Ελέγχου.
  3. Βασικότερα συμπεράσματα όπως και οι συναφείς υποδείξεις του ελέγχου και του κινδύνου που απορρέουν.
  4. Συμμόρφωση της Μονάδας λαμβάνοντας υπόψιν τις υποδείξεις του ελέγχου.
  5. Εξαγωγή συμπερασμάτων μέσω του ελέγχου (Εσωτερικού και Εξωτερικού) καθώς επίσης με τη συμβολή των Επικουρικών Αρχών.
  6. Σχέδιο Βελτίωσης των Μονάδων Εσωτερικού Ελέγχου για τη βελτίωση του συστήματος.
- **Ετήσια Έκθεση:** Ο Αρμόδιος των Εσωτερικών Ελέγχων καταθέτει μέσα στο πρώτο τρίμηνο του χρόνου στην επιτροπή Ελέγχου καθώς και στην Ανώτατη Διεύθυνση, την έκθεση σχετικά με:
    1. Πληρότητα και Αποδοτικότητα των Συστημάτων Ελέγχου
    2. Στοιχεία σχετικά με την Αποτελεσματικότητα και την διατήρηση των διεργασιών διοίκησης του κινδύνου και των σχετικών με τις διαδικασίες που σχετίζονται με την πίστωση.
    3. Πληρότητα διεργασιών όσον αφορά τη συσχέτιση της εσωτερικής αξιολόγησης καθώς και την πληρότητα του ιδρύματος πίστωσης.
    4. Υποθέσεις για την επάρκεια της μεθόδου μείωσης της δανειακής αξίας όπως και τα λοιπά περιουσιακά στοιχεία.

## **4 Συστήματα Εσωτερικού Ελέγχου**

### **4.1 Ορισμός Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου**

Αναφερόμενοι στο σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου γίνεται αναφορά σε ένα ορθά δομημένο συνονθύλευμα από λειτουργίες και διαδικασίες που θεσμοθετεί κάθε οικονομική μονάδα με βασικό στόχο να εφαρμοστούν και να τηρηθούν οι αρχές και οι πολιτικές έτσι ώστε να διαφυλαχθούν τα συμφέροντα του. Συνοψίζοντας, τα συστήματα Εσωτερικού Ελέγχου αποτελούν ένα ορθά οργανωσιακό σχέδιο.

Τα συστήματα αυτά θεωρούνται ως μια ιδιαίτερα σημαντική δραστηριότητα καθώς είναι υπεύθυνα για τη μεταφορά όλων των μηνυμάτων εντολών και δράσεων απέναντι στη διοίκηση καθώς επίσης και σε όλα τα επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας.

Αναλυτικότερα, με την έννοια του συστήματος καλείται ένα σύνολο εννοιών, καθηκόντων, ευθυνών μέσω των οποίων αλληλοσυνδέονται με βασικό στόχο την επιτυχία των στόχων που έχουν θεσπιστεί. Με την έννοια του συστήματος μπορεί να θεωρηθεί ένα σύνολο από υποσυστήματα τα οποία συνδέονται και ενεργούν ακολουθώντας ένα κοινό αποδεκτό στόχο. Ωστόσο, το σύστημα δε υπόκειται στις αξιολογήσεις των Εσωτερικών Ελέγχων.

#### 4.2 Σκοπός Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου

Ως αντικειμενικοί σκοποί του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου θα μπορούσαν να είναι οι παρακάτω :

- Να μπορεί να θεωρηθεί ως μέσο διοίκησης για την επίτευξη των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων.
- Να λειτουργεί ακολουθώντας το οργανωτικό πνεύμα και να έχει σαν στόχο την ολοκλήρωση των βασικών αναγκών
- Να υπακούει σε ένα σύνολο κανόνων με επιχειρησιακή και επιχειρηματική συμπεριφορά διασφαλίζοντας τις απαιτούμενες προϋποθέσεις, έτσι ώστε να επιτυγχάνεται η καλύτερη δυνατή διαχείριση συμβάλλοντας με τον καλύτερο δυνατό τρόπο στη βιωσιμότητα της επιχείρησης.
- Στα δομικά χαρακτηριστικά του Εσωτερικού Έλεγχου θα πρέπει να περιλαμβάνεται ο έλεγχος της πληρότητας των λειτουργιών εκείνου του συστήματος εσωτερικών ελέγχων.
- Να κατανέμει τις αρμοδιότητες και τις υποχρεώσεις, κατά τον πλέον άριστο τρόπο, μεταξύ των τμημάτων και των εργαζομένων σε αυτά.
- Έκδοση της επίσημης απόφασης σχετικά με τις αποφάσεις που έχουν ληφθεί, να ελέγχει αν έχουν κοινοποιηθεί στο σύνολο των αρμοδίων στελεχών καθώς και αν έχουν πλήρη εφαρμογή.
- Δυνατότητα πρωτοβουλίας των χρηστών .
- Ως σύστημα αποσκοπεί στο να θεσπιστούν οι απαιτούμενες δικλείδες ασφαλείας ελέγχου.

Ακόμη ένα αποτελεσματικό Σύστημα Ελέγχου θα πρέπει να διαθέτει τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- Καλή μελέτη του σχεδίου οργάνωσης .
- Να προσφέρει ένα επαρκές σύστημα εξουσιοδοτήσεων όσον αφορά τις αρμοδιότητες και της ευθύνης.
- Να παρέχει λογιστικές διαρθρώσεις
- Να διαθέτει σύγχρονες πολιτικές προσωπικού.
- Να είναι διαθέσιμο το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό για την εφαρμογή Εσωτερικού Ελέγχου
- Να διαθέτει την καλύτερη δυνατή επιτροπή του Εσωτερικού Ελέγχου

### 4.3 Περιεχόμενο του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου

Ένα σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου περιλαμβάνει ένα σύνολο μικρότερων συστημάτων και υποσυστημάτων που είναι απαραίτητα για την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού.

Ως ενδεικτικά τέτοιων συστημάτων θα μπορούσαν να αναφερθούν:

- Εγκεκριμένο οργανόγραμμα πλήρως αναπτυγμένο στο σύνολο των επίπεδων της Ανώτατης Διοίκησης όπως και στον καταμερισμό των δραστηριοτήτων σε βασικές και υποστηρικτικές. Ακόμη, μέσω των οργανογραμμάτων θα πρέπει να γίνεται σαφή αναφορά στον προσδιορισμό του τομέα ευθύνης.
- Αναλυτικό εγχειρίδιο περιγραφής των δραστηριοτήτων του κάθε τομέα.
- Ο προγραμματισμός δράσης στο άμεσο μέλλον ή σε βάθος χρόνου θα πρέπει να αναπτύσσεται πλήρως για κάθε δραστηριότητα που αναπτύσσεται όπως και οι πιθανές αποκλίσεις.
- Σχεδιασμός ενός ολοκληρωμένου και ενημερωμένου καταστατικού μέσω του οποίου θα προσδιοριστούν με τρόπο σαφή οι δραστηριότητες της εργασίας καθώς και οι βασικές οικονομικές επιδιώξεις.
- Πολιτικές όσον αφορά τις αγορές και τις προμήθειες αναφορικά με τις πρώτες ύλες σε όλους τους κλάδους.
- Πολιτικές όσον αφορά τις εξαγωγές για το σύνολο των πελατών.
- Σχεδιασμός ενός ολοκληρωμένου σχεδίου της παραγωγικής διαδικασίας καθώς και στο πως συμπεριφέρονται στα αποθέματα.
- Διαδικασίες εισπράξεων και πως διαχειρίζονται αυτές όπως επίσης και τη διαχείριση των ίδιων και ξένων κεφαλαίων.
- Διαχείριση των χαρτοφυλακίων μετοχών, ομολόγων.
- Συστήματα πληροφόρησης.
- Έμπιστο μηχανογραφημένο σύστημα.
- Διεργασίες όσον αφορά την φορολογική ενημερότητα, καταβολή των φόρων και των δικαιωμάτων της φορολογικής απαλλαγής.
- Συστήματα εκχώρησης συγκεκριμένων εξουσιοδοτήσεων σε στελέχη για την εσωτερική λειτουργία, αλλά και την εκχώρηση ευθυνών όσον αφορά την εκπροσώπηση του οργανισμού έναντι τρίτων.
- Γενικότερο πλαίσιο λειτουργίας του οργανισμού, όπως και του αποκεντρωμένου συστήματος, με την εκχώρηση ευθυνών σε όλες τις βαθμίδες της επιχείρησης.

### 4.4 Βασικές Αρχές Ενός Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου

Οι βασικές Αρχές ενός συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου έχουν σαν στόχο να μυσούν τους Εσωτερικούς Ελεγκτές στον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης με σκοπό να αποκτήσουν τις κατάλληλες γνώσεις και ικανότητες, για την καλύτερη αξιολόγηση των λειτουργιών και των διαδικασιών αυτού.

Ως βασικές αρχές ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου θα μπορούσαν να αναφερθούν:

- **Ορθή προσέλκυση ανθρώπινου δυναμικού:** Η ορθή προσέλκυση γίνεται από άρτια εκπαιδευμένο στελεχιακό δυναμικό, το σωστό μέγεθος (αριθμητικά) του εργατικού δυναμικού θα πρέπει να προσεχθεί κυρίως σε μια σύγχρονη επιχείρηση, και κυρίως σε μια έντονα διεθνοποιημένη αγορά όπου οι πειραματισμοί όσον αφορά το εργατικό δυναμικό είναι απαγορευτικοί. Επιπλέον, θα πρέπει να δοθεί ανάλογη προσοχή τόσο στην σωστή αξιοποίηση όσο και την σωστή αξιολόγηση του εργατικού δυναμικού στο σύνολο της επιχείρησης. Έτσι η εκτίμηση και προσέλκυση του ανθρώπινου παράγοντα είναι ένας από τους βασικότερους παράγοντες επίτευξης των στόχων τόσο του δημοσίου όσο και του ιδιωτικού φορέα.
- **Αποκεντρωμένη διοίκηση:** Έχοντας λάβει υπόψιν τον τρόπο με τον οποίο οργανώνεται και στελεχώνεται, τόσο όσο η ανώτερη διοίκηση όσο και τα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης θα πρέπει να δίνουν βάση στα παρακάτω:
  1. Να υπάρχει μέριμνα όσον αφορά την εκχώρηση όσο το δυνατόν περισσότερων αρμοδιοτήτων για το σύνολο των ιεραρχικών επιπέδων.
  2. Κάθε τμήμα θα πρέπει να έχει στη διάθεση του όσο το δυνατόν περισσότερες εξουσίες και ευθύνες. Να έχει την πλήρη ευθύνη για τα την αποδοτικότητα των δραστηριοτήτων του σε ατομικό και σε συλλογικό επίπεδο.
  3. Να διενεργείται η εκτίμηση των δραστηριοτήτων και να βαθμολογούνται τα αποτελέσματα τόσο της διοίκησης όπως και των αρμοδίων και σύμφωνα με αυτά να λαμβάνονται και οι εν λόγω διορθωτικές κινήσεις.
- **Καταμερισμός καθηκόντων και ευθυνών:** Σαφής καταμερισμός καθηκόντων και αρμοδιοτήτων, στο σύνολο των επιπέδων της διοίκησης. Αναλυτικότερα, τα ζητήματα που έχουν σχέση με τη βιωσιμότητα του οργανισμού, όπως η περιουσία τα χρηματικά διαθέσιμα, τα κύρια βασικά τμήματα παραγωγής, και οι αρμοδιότητες τους, όπου θα πρέπει να έχουν καθοριστεί επαρκώς. Ακόμη, θα πρέπει να σημειωθεί ότι κάθε μονάδα παραγωγής ή εργαζόμενος δε θα πρέπει να διαθέτει κατά αποκλειστικότητα τη γνώση και την εξουσία για το σύνολο των εμπορικών συναλλαγών. Συνοψίζοντας, το σύνολο των σημαντικών εργασιών θα πρέπει να ολοκληρώνονται από μια ομάδα εργαζομένων και όχι μόνο από έναν και στη συνέχεια αυτές θα πρέπει να ελέγχεται από έναν τρίτο.
- **Επιτήρηση και εποπτεία της εργασίας:** Η συστηματική επιτήρηση και εποπτεία του οργανισμού, τα στελέχη όσο και το ανθρώπινο δυναμικό κατά

τη φάση της εκτέλεσης, της δίνει την ικανότητα για άμεσες διορθωτικές παρεμβάσεις, όταν αυτό κρίνεται σκόπιμο για την διατήρηση και την κατανόηση της διεργασίας και για την διασφάλιση της ενδεδειγμένης ποιότητας των υπηρεσιών και προϊόντων.

- **Σωστή ενημέρωση:** Πληροφορίες, δεδομένα μέσω εκθέσεων, συμπεράσματα μέσω μελετών, δεδομένα από συσκέψεις συνεδριάσεις, που προέρχονται μέσα και έξω από την επιχείρηση τα οποία θεωρούνται μέρος της προσπάθειας βελτίωσης και της αξιολόγησης της απόδοσης των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Στη συνέχεια το υλικό αυτό θα πρέπει να ετοιμάζεται και να διανέμεται άμεσα στα κατάλληλα άτομα με σκοπό την ορθή ενημέρωση.
- **Επέκταση του ελέγχου σύμφωνα με τους κινδύνους που θα αντιμετωπίσει:** Η σχεδίαση του ελέγχου από τα κατάλληλα τμήματα όπως επίσης το βάθος αυτών, οφείλει να συμφωνεί, με τα βασικά χαρακτηριστικά του φορέα όσον αφορά την οργάνωση και με βάση κίνδυνο που εκτίθεται κάθε τομέας οργανισμού. Ιδιαίτερα τα τμήματα Εσωτερικού Ελέγχου, στη φάση του σχεδιασμού των ελέγχων κρίνεται επιτακτική η ανάγκη της μελέτης κόστους και ωφελειών που απορρέουν μέσα από κάθε έλεγχο.
- **Δημιουργία τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου:** Για να πληροφορείται άμεσα και ορθά ο τομέας της διοίκησης από μία εναλλακτική σκοπιά ή από κάποιον οργανισμό θεωρείται απαραίτητη προϋπόθεση της θέσπισης ενός ανεξάρτητου τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου. Ο βαθμός ανεξαρτησίας θεωρείται βασικό χαρακτηριστικό, δεδομένου ότι ο έλεγχος της διοίκησης της δίνει τη δυνατότητα στο να αξιολογηθούν και να εκτιμηθούν οι διαδικασίες στο σύνολο του οργανισμού όπως επίσης να τηρούνται όλες αποφάσεις με αντικειμενικότητα. Η διοίκηση μέσω της καθολικής υποστήριξης προσφέρει τη δυνατότητα για αντικειμενική και ανεξάρτητη αξιολόγηση των δραστηριοτήτων προκειμένου να προσφερθεί η δυνατότητα πληροφόρησης μέσω της διοίκησης ώστε να μελετηθεί καλύτερα ο επιχειρηματικός κίνδυνος
- **Εκχώρηση εξουσιοδοτήσεων:** Για τις απαιτούμενες συνδιαλλαγές και την αντιπροσώπευση της εταιρίας απέναντι σε τρίτους είναι απαραίτητη η εξουσιοδότηση της από το Διοικητικό Συμβούλιο. Οι συναλλαγές προαπαιτούν υποχρεωτικά τις απαιτούμενες εκχωρήσεις σε αντίθεση με εκείνες που ρυθμίζονται μέσα από τους κανόνες λειτουργίας της επιχείρησης.
- **Εξασφάλιση των συναλλαγών:** Το σύνολο των συναλλαγών είναι αποτέλεσμα των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων όπου θα πρέπει να διενεργούνται λαμβάνοντας υπόψιν τις ισχύουσες πολιτικές, διαδικασίες και τις κατευθυντήριες γραμμές της διοίκησης προκειμένου να ισχύουν τα παρακάτω κριτήρια:
  1. Καθορισμός με σαφήνεια των αρμοδιοτήτων και των απαιτούμενων εγκρίσεων.

2. Καθορισμός με σαφήνεια των απαιτούμενων δραστηριοτήτων για τους ελέγχους πριν από κάθε συναλλαγή.
3. Να βοηθείται η ορθή καταχώρηση και η λογιστική παρουσίαση των λογιστικών γεγονότων.
4. Να απεικονίζεται το σύνολο των συναλλαγών σε ορθά σχεδιασμένα έντυπα ώστε να προσφέρεται άμεσα η ορθή πληροφόρηση.
5. Να ελαχιστοποιείται η πιθανότητα λάθους σε κάθε συναλλακτική δραστηριότητα.
6. Να απλοποιείται η διαδικασία της ανάλυσης των οικονομικών ετών και η πληροφόρηση για την ορθή λήψη αποφάσεων.

Για την διασφάλιση των συμφερόντων του οργανισμού η κάθε συνδιαλλαγή θα πρέπει να περνά από τις ακόλουθες φάσεις:

1. **Της εξουσιοδότησης:** Να εξουσιοδοτούνται οι υπεύθυνοι των εκάστοτε συναλλαγών
2. **Της έγκρισης :** Στο σύνολο των συναλλαγών θα πρέπει να δίνεται έγκριση πριν από κάθε ενέργεια καθώς οποιαδήποτε μη εγκεκριμένη συναλλαγή εγκυμονεί κινδύνους για την πορεία της επιχείρησης.
3. **Της εκτέλεσης:** Η εκτέλεση γίνεται πριν από την έγκριση
4. **Της καταγραφής:** Η καταγραφή των συναλλαγών μετά από κάθε εκτέλεση είναι μια δικλείδα ασφάλειας για να αποτραπούν οι επαναλήψεις των ίδιων των συνδιαλλαγών και να δοθεί μια εικόνα αυτών.

#### 4.5 Μελέτη του συστήματος εσωτερικού ελέγχου

Τόσο η μελέτη όσο και η αξιολόγηση των συστημάτων ελέγχου διενεργούνται στη διάρκεια της λογιστικής περιόδου και οπωσδήποτε πριν το κλείσιμο αυτής. Αναλυτικότερα, θα πρέπει να επισημανθεί ότι με την περάτωση της διαδικασίας αξιολόγησης του Εσωτερικού Ελέγχου δεν είναι εφικτή η αξιολόγηση χωρίς τη διενέργεια του οριστικού ελέγχου, όπου θα πρέπει να γίνει η εκτίμηση του μεγέθους των επιπτώσεων οι πιθανές αδυναμίες του, όσον αφορά τις λογιστικές καταστάσεις, ενδεχόμενες αδυναμίες όπου παρουσιάστηκαν κατά την πρώτη φάση της αξιολόγησης καθώς και όσα πιστοποιήθηκαν στη διενέργεια του ελέγχου. Στην τελική φάση καλούνται να συνταχθούν οι σχετικές συστάσεις σχετικά με τα αδύναμα σημεία του Εσωτερικού Ελέγχου, όπου πρέπει να περιληφθούν στην επιστολή της διοίκησης.

Επιπλέον, κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί ότι το εναρκτήριο λάκτισμα όπως επίσης το εύρος της παρατήρησης του εσωτερικού ελέγχου εξαρτάται ως επί το πλείστον από τη δυναμική της μονάδας. Αναλυτικότερα, η εσωτερική οργάνωση της μονάδας είναι πιθανό να διαθέτει μεγάλη έκταση καθώς επιβάλλεται η ύπαρξη ενός

αποδοτικού συστήματος εσωτερικού ελέγχου για την ομαλή λειτουργία της, καθώς είναι αυτό που απαιτείται για την ορθή αξιολόγηση του εσωτερικού ελέγχου.

Τα στοιχεία που ασκούν επιρροή τόσο στο χρόνο όσο και στο εύρος της μελέτης του Εσωτερικού Ελέγχου είναι η παρουσία των προηγούμενων και ταυτόχρονα τακτικών ελέγχων από τον ίδιο ελεγκτή είτε από την ίδια ομάδα ελεγκτών, όπου κατά τους επομένους ελέγχους η διαδικασία της μελέτης και της αξιολόγησης του εσωτερικού ελέγχου απαιτεί σημαντικά λιγότερο χρόνο και περιορίζεται στις μεταβολές και τις επιπτώσεις αυτών στον Εσωτερικό Έλεγχο. Ακόμη, θα πρέπει να σημειωθεί η ύπαρξη όπως και η απουσία του εσωτερικού ελεγκτή συμβάλλει με θετικό ή αρνητικό τρόπο σύμφωνα με το κόστος που απαιτείται προκειμένου να μελετηθεί και να αξιολογηθεί η λειτουργία του Εσωτερικού Ελέγχου. Συνοψίζοντας, τα έτη λειτουργίας του οικονομικού οργανισμού χρειάζονται διαρκή οργάνωση, καθώς θεωρείται υποχρεωτική για την αποτελεσματική λειτουργία του αποδοτικού Εσωτερικού Ελέγχου.

#### **4.6 Μέσα μελέτης του συστήματος εσωτερικού ελέγχου**

Με σκοπό να μελετηθεί να εξετασθεί και στη συνέχεια να αξιολογηθεί ο Εσωτερικός Έλεγχος όσον αφορά τον οικονομικό οργανισμό, οι ορκωτοί λογιστές θα πρέπει να αξιοποιήσουν, τις πηγές πληροφόρησης προκειμένου να μελετηθεί το σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου. Αναλυτικότερα, οι εξωτερικοί ελεγκτές καλούνται να συμβουλευθούν ένα εύρος πηγών για τη συλλογή των απαραίτητων πληροφοριών, που απαιτούνται για την περιγραφή των εκάστοτε λειτουργιών της υπό εξέταση επιχείρησης, έτσι ώστε να προχωρήσει στη συνέχεια στη διαπίστωση της ύπαρξης ή μη αποτελεσματικής λειτουργίας Εσωτερικού Ελέγχου επί των λειτουργιών.

Οι πηγές αυτές θα μπορούσαν να είναι οι παρακάτω:

- Εγχειρίδιο που να οργανώνει τη διαδικασία όπως επίσης να περιγράφει τους ρόλους στο σύνολο των επιπέδων της διοικητικής ιεραρχίας του οργανισμού.
- Οργάνωση του λογιστηρίου σύμφωνα με το οργανόγραμμα όπως επίσης και την αναλυτική περιγραφή των δραστηριοτήτων πάνω σε αυτό.
- Συνδιασκέψεις με το προσωπικό της επιχείρησης, ανεξάρτητα από την θέση εργασίας που κατέχουν.
- Αρχεία ελέγχου από προηγούμενες εταιρικές χρήσεις.
- Έλεγχος των καταστατικών του οργανισμού, αλλά και τα πρακτικά των γενικών συνελεύσεων, διοικητικών συμβουλίων, και μέσω της αλληλογραφίας που έχει συλλεχθεί.
- Έλεγχος και εξοικείωση των ελεγκτών με τις δραστηριότητες και τις διεργασίες, όπως και με τις μεθόδους δράσεις των διαδικασιών και των λειτουργιών που ελέγχονται.



#### 4.7 Μέθοδοι μελέτης εσωτερικού ελέγχου

Οι βασικότερες μέθοδοι Εσωτερικού Ελέγχου φαίνεται να είναι οι παρακάτω:

- **Διαγράμματα ροής:** Μέσω των Διαγραμμάτων ροής μπορούν να απεικονιστούν οι επιμέρους φάσεις καθώς και οι διεργασίες που διενεργούνται μέσα στην επιχείρηση. Μέσω της αναπαράστασης αυτής αντιμετωπίζονται οι αδυναμίες που προκύπτουν κατά τη φάση της άσκησης του ελέγχου. Με την αξιοποίηση των διαγραμμάτων ροής προσφέρεται η δυνατότητα της άμεσης ανταπόκρισης στις αδυναμίες καθώς και της ευκολότερης παρουσίασης σε σχέση με τη λεκτική απεικόνιση της.
- **Ερωτηματολόγιο:** Τα ερωτηματολόγια που σχετίζονται με τον Εσωτερικό Έλεγχο, με τη βοήθεια των κατάλληλων ερωτήσεων σε όλες για τις σκοπιές του εν λόγω συστήματος και τις δεδομένης εσωτερικής λειτουργίας δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα στα στοιχεία που σχετίζονται με την ύπαρξη την αποτελεσματικότητα της λειτουργίας του Εσωτερικού Ελέγχου ή διαφόρων ζητημάτων. Η αξιοποίηση των ερωτηματολογίων είναι ευρέως διαδεδομένη κυρίως από τις μεγάλες εταιρίες, δεδομένου ότι βοηθά στο να προσεγγιστούν καλύτερα οι μελέτες Εσωτερικού Ελέγχου. Ωστόσο, κρίνεται σκόπιμο να κοινοποιηθεί ότι η χρήση του ερωτηματολογίου σαν διαδικασία έχει κατηγορηθεί για την κατάχρηση του, καθώς η ολοκλήρωση του θεωρείται ως μηχανική διαδικασία καθώς οι ερωτήσεις του απαντώνται μονολεκτικά και πολλές φορές στερείται σε προσωπική κρίση όλων όσων μελετούν τα συστήματα Εσωτερικού Ελέγχου. Τα δομικά χαρακτηριστικά του ερωτηματολογίου του Εσωτερικού Ελέγχου έχουν τέτοιο χαρακτήρα ώστε τα αρνητικά αποτελέσματα να φανερώσουν το πρόβλημα του Εσωτερικού Ελέγχου κατά την ελεγχόμενη διαδικασία για την ανάληψη των απαιτούμενων μέτρων για τον εντοπισμό των αδυναμιών. Συνοψίζοντας, κρίνεται σκόπιμο να επισημανθεί ότι η δομή όπως και το περιεχόμενο των ερωτηματολογίων παρουσιάζει μεγάλες διαφορές σύμφωνα με τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση.
- **Έντυπη περιγραφή:** Η μέθοδος αυτή παρουσιάζει σε έντυπη μορφή τις φάσεις της λειτουργίας της επιχείρησης καθώς και όλων όσων εμπλέκονται σε κάθε φάση της διαδικασίας ανάλογα με τα καθήκοντα τους. Με τη μέθοδο αυτή ο ορκωτός λογιστής καλείται να αποφασίσει για την ύπαρξη ή όχι των διαδικασιών που επιβάλλουν οι τρόποι με τους οποίους ασκείται ο Εσωτερικός Έλεγχος για τους οποίους μελετάται υπό το πρίσμα της μονολεκτικής και συγκεκριμένης ερώτησης με ταυτόχρονη διατύπωση της κάθε αδυναμίας που παρουσιάζεται με σκοπό να μην παραληφθούν από τους ελεγκτές από κάθε συναφή λεπτομέρεια. Η έντυπη μορφή ως μέσο άσκησης μελέτης του Εσωτερικού Ελέγχου έχει το πλεονέκτημα ότι διευκολύνει περισσότερο τις μικρές επιχειρήσεις, δίνει τη δυνατότητα της αναπροσαρμογής καθώς επίσης δίνει τη δυνατότητα της λεπτομερούς περιγραφής.

- **Τεστ (δοκιμές):** Με τους προηγούμενους τρόπους έχει διασφαλιστεί ο τρόπος με τον οποίο λειτουργούν τα διάφορα τμήματα της επιχείρησης. Με τον τρόπο αυτό τονίζεται η σημασία της διαφάνειας του Εσωτερικού Έλεγχου. Στη συνέχεια, οι εξωτερικοί ελεγκτές καλούνται να πιστοποιήσουν τις διάφορες λειτουργίες με αποδεκτούς τρόπους και στη συνέχεια να ξεκινήσουν τη διαδικασία αξιολόγησης του Εσωτερικού Ελέγχου η οποία μπορεί να αποτυπωθεί με τους παρακάτω τρόπους:
  1. **Φυσική παρακολούθηση:** Ο εξωτερικός ελεγκτής περιγράφει τη ζητούμενη λειτουργία.
  2. **Αναδρομή:** Στα συνολικά παραστατικά, στις πράξεις που διενεργούνται στο πλαίσιο των λειτουργιών κατά το στάδιο της εκτέλεσης της. Η πιστοποίηση της εκτέλεσης των λειτουργιών περιγράφονται μέσα από τη συλλογή των παραστατικών όπου στηρίζεται στη λογική ότι αυτά θα αποδειχθούν δεδομένου ότι τα ζητούμενα αποδεικτικά στοιχεία καλύπτουν και καταγράφουν όλη τη διαδικασία.

#### 4.8 Αξιολόγηση του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου

Η Αξιολόγηση της πληρότητας του ελεγκτικού μηχανισμού περιλαμβάνει την διακρίβωση του ποσοστού ανακρίβειών, έτσι ώστε να αντιμετωπιστούν τα εξακριβωμένα βασικά αίτια όπου η ύπαρξη αυτών θέτει τον οργανισμό σε δεδομένους επιχειρησιακούς κινδύνους. Η βαθμολόγηση πραγματοποιείται από την άσκηση κρίσης έχοντας λάβει υπόψη κάποιους παράγοντες:

- Συμφωνία μεταξύ μεγέθους και της φύσης εργασίας
- Πλήρη κάλυψη όλων των δραστηριοτήτων.
- Οι εργασίες που ανατίθενται σε εξωτερικούς συνεργάτες θα πρέπει να ελέγχονται.
- Προληπτικά μέτρα για να προληφθούν τα λάθη παρατυπίες παραλήψεις και καταχρήσεις .
- Μηχανισμοί υποστήριξης μέσω συστημάτων επικοινωνίας και πληροφόρησης όπου θα διασφαλιστεί η ροή και η αξιοπιστία των απαραίτητων πληροφοριών με την άσκηση διοίκησης και ελέγχου.
- Να συμφωνεί με τις ισχύουσες πολιτικές ώστε να διασφαλιστεί η συμμόρφωση με τις υπάρχουσες νομοθετικές και διοικητικές διατάξεις.
- Σαφή τεκμηρίωση και παρουσίαση σε έντυπη μορφή με κάθε λεπτομέρεια.
- Θέσπιση τακτικών ελέγχων για την εξακρίβωση των εφαρμογών και τη διαδικασία αξιολόγησης της πληρότητας.
- Σαφής προσδιορισμός των ενδεικνυόμενων διορθωτικών ενεργειών για το ενδεχόμενο αποτυχίας ή αδυναμίας του προληπτικού ελέγχου.

## 4.9 Παράγοντες Αξιολόγησης των Συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου

Προκειμένου να αξιολογηθούν ορθά τα Συστήματα Εσωτερικού Ελέγχου θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι ακόλουθοι παράγοντες:

1. Χαρακτηριστικά Ελεγκτικών μηχανισμών
  - **Προληπτικοί μηχανισμοί:** Οι προληπτικοί μηχανισμοί θεωρούνται ελεγκτικά μέσα της πρόληψης και της αποφυγής που έχουν σαν στόχο την αποτροπή των λαθών. Ελαχιστοποιούν τα λάθη και προσφέρουν βέλτιστη ποιότητα στις διαδικασίες.
  - **Μηχανισμοί Διόρθωσης και ανίχνευσης:** Οι Ανιχνευτικοί / διορθωτικοί μηχανισμοί θεωρούνται ελεγκτικά μέσα της εύρεσης και της διάρθρωσης, τα οποία ανακαλύπτουν τα λάθη και κάνουν προσπάθεια να τα διορθώσουν και σε κάποιες περιπτώσεις προσπαθούν να εντοπίσουν την αιτία του λάθους.
  - **Μηχανισμοί Συστημικότητας /** Οι μηχανισμοί αυτοί έχουν τη βάση τους στο σύστημα (System-based controls): Η αυτοματοποίηση και ο προγραμματισμός των ελεγκτικών διαδικασιών είναι δύσκολο να ξεπεράσει να αγνοήσει ή και υπερκαλύψει την ανθρώπινη συνείδηση.
  - **Ανθρωποκεντρικοί Μηχανισμοί / Μηχανισμοί βασισμένοι στους ανθρώπους** (People- based controls): Αυτού του είδους μηχανισμοί στηρίζονται στο να εξασκείται η ανθρώπινη κρίση.

### 2. Εγγύτητα στις πηγές κινδύνου

Όσο αμεσότερα θεσπίστηκαν οι ελεγκτικοί μηχανισμοί για τις συνθήκες που προκάλεσαν τον κίνδυνο (root cause), τόσο αποδοτικότεροι αναμένεται να είναι αυτού του είδους οι ελεγκτικοί μηχανισμοί

### 3. Σημαντικότητα / Μέγεθος Κινδύνου

Όσο σημαντικότερες φαίνεται να είναι ή οι επιπτώσεις ή οι ζημιές στην περίπτωση που κίνδυνοι χάθηκαν από τον έλεγχο τόσο αποδοτικότερη δείχνει να είναι η ποιότητα όπως και ο αριθμός των ελεγκτικών μηχανισμών που χρειάζονται για να αντιμετωπιστούν οι κίνδυνοι αυτοί.

### 4. Συχνότητα / Πιθανότητα Εμφάνισης Κινδύνου

Στο βαθμό εμφάνισης στην πιθανότητα των υφιστάμενων κινδύνων, με βάση και τη συχνότητα χρήσης των λειτουργιών του ελεγκτικού μηχανισμού.

### 5. Πιθανότητα Εμφάνισης του κινδύνου

Στις περιπτώσεις που θεωρείται βέβαιο ότι θα υπάρξουν λάθη, οι μηχανισμοί ελέγχου που στηρίζονται σε όμοια συστήματα φαίνεται να είναι περισσότερο αποτελεσματικοί.

Όταν οι κίνδυνοι φαίνεται να είναι αναμενόμενοι, οι εφαρμοσθέντες μηχανισμοί δείχνουν να βασίζονται / στηρίζονται περισσότερο στον ανθρώπινο παράγοντα

#### **6. Φερεγγυότητα του ελεγκτικού μηχανισμού**

Οι μηχανισμοί ελέγχου θα πρέπει να λειτουργούν συνεχώς όπως επίσης με ακρίβεια. Οι μηχανισμοί ελέγχου που στηρίζονται στα συστήματα αυτά φαίνεται να είναι πιο αξιόπιστα από αυτά που στηρίζονται στον ανθρώπινο παράγοντα, καθώς οι άνθρωποι ίσως να μην διαθέτουν τις κατάλληλες δεξιότητες ή προϋπηρεσία, παρακάμπτοντας ή αδυνατώντας να εκτιμηθεί σωστά η υπάρχουσα κατάσταση.

#### **7. Δυνατότητα επιβεβαίωσης των λειτουργιών του ελεγκτικού μηχανισμού**

Οι μηχανισμοί ελέγχου πρέπει να δείχνουν τα χαρακτηριστικά της λειτουργίας του, με σκοπό να εξακριβωθεί το ποσοστό ολοκλήρωσης της αποστολής του.

## **5 Ισορροπημένη κάρτα επιδόσεων**

### **5.1 Ορισμός Balanced Scorecard**

Στη δεκαετία το '90 παρουσιάστηκε μέσω των Kaplan και Norton μία διαφορετική τοποθέτηση του συστήματος της αξιολόγησης των οργανισμών, αναφέροντας την ως Πίνακα Ισορροπημένης Στοχοθεσίας (Balanced Scorecard). Αναλυτικότερα, η Balanced Scorecard αναφέρεται σε ένα σύνολο βασικών δεικτών οι οποίοι βαθμονομήθηκαν και αξιολογήθηκαν όσον αφορά την επίδοση του οργανισμού στα επιμέρους τμήματα που δείχνουν ως κομβικά για την ανάπτυξη της.

Με βάση τη μέθοδο αυτή προσφέρεται η ισορροπημένη εικόνα του οργανισμού, καθώς επίσης και τα θετικά ζητήματα και τους κινδύνους των στρατηγικών αποφάσεων. Με τη βοήθεια αυτού του εργαλείου, δίνεται η δυνατότητα στο ανθρώπινο δυναμικό και τους ενδιαφερόμενους φορείς (Διοίκηση, Μέτοχοι), να συμπεριληφθεί και το κοινό για να αποτυπωθούν καλύτερα τα βασικά σημεία της στρατηγικής της επιχείρησης

## 5.2 Εννοιολογικό Πλαίσιο

Μια από τις περισσότερο κοινά αποδεκτές μεθόδους όπου διευκολύνονται οι οργανισμοί προκειμένου να εξισορροπηθεί η δραστηριότητα τους όσο και οι στρατηγικές τους, φαίνεται να είναι ο Πίνακας Ισορροπημένης Στοχοθεσίας (Balanced Scorecard). Η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων αποτελείται από τέσσερις διαστάσεις :

- Διάσταση Μάθησης και η Ανάπτυξης
- Διάσταση Εσωτερικής Διαδικασίας
- Πελατειακή Διάσταση
- Χρηματοοικονομική Διάσταση

Κατά συνέπεια η balanced Scorecard ερμηνεύεται με τον ανάλογο τρόπο :

- Ισορροπία μεταξύ μακροπρόθεσμου και βραχυπρόθεσμου στόχου.
- Ισορροπία μεταξύ εσωτερικής και εξωτερικής διαδικασίας
- Ισορροπία μεταξύ χρηματοοικονομικών και μη χρηματοοικονομικών στοιχείων
- Ισορροπία μεταξύ μελλοντικών και παρελθοντικών στοιχείων

Οι Kaplan και Norton αναπτύσσοντας αυτό το μοντέλο έκριναν ότι αποτελεί ένα πλήρες σύστημα που θα διαχειρίζεται, την οργανωσιακή στρατηγική της καθώς και τις προοπτικές που προσφέρονται μέσα από αυτό. Στη συνέχεια, οι δύο συγγραφείς ανέφεραν ότι μέσα από τα παραδοσιακά συστήματα διαχείρισης ήταν αδύνατο να καθοριστεί η συσχέτιση μεταξύ της μακροπρόθεσμης στρατηγικής και των βραχυπρόθεσμων δραστηριοτήτων της εταιρείας. Ακόμη, υποστηρίχθηκε ότι αυτοί που χρησιμοποιούν τη balanced Scorecard καλό θα είναι να μη βασίζονται αποκλειστικά σε βραχυχρόνια οικονομικά στοιχεία ως το μόνο στοιχείο για την αποδοτικότητα του οργανισμού. Κατά συνέπεια, η Balanced Scorecard δίνει τη δυνατότητα στις τέσσερις αυτές διαστάσεις να δημιουργήσουν μία σαφή θέση έναντι της μακροπρόθεσμης στρατηγικής στόχων και τις βραχυπρόθεσμες δραστηριότητες ξεχωριστά ή συνδυασμένα μεταξύ τους.

## 5.3 Οι δραστηριότητες της Balanced Scorecard

Λαμβάνοντας υπόψιν το Ινστιτούτο των Balanced Scorecard υπογραμμίζεται ότι κάθε οργανισμός παρουσιάζεται μέσα από τέσσερις διαστάσεις/ προοπτικές και κατά συνέπεια αναπτύσσονται οι στόχοι τα προβλεπόμενα μέτρα, οι δράσεις καθώς η σχέση μέσα από αυτές.

- **Χρηματοοικονομική διάσταση:** Η Balanced Scorecard συμπεριλαμβάνει τη χρηματοοικονομική διάσταση, καθώς τα χρηματοοικονομικά στοιχεία είναι ιδιαίτερα χρήσιμα για την μέτρηση των οικονομικών αποτελεσμάτων για το σύνολο των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Η Balanced Scorecard

συμβάλλει στην ενθάρρυνση των οργανισμών προκειμένου να ταυτιστούν οι χρηματοοικονομικοί στόχοι με τη γενικότερη εταιρική στρατηγική. Μέσω των χρηματοοικονομικών στόχων δίνεται βάση στα μέτρα τα οποία θα πρέπει να σχετίζονται με τη λογική της αιτίας και του αποτελέσματος έτσι ώστε να πραγματοποιηθεί η βέλτιστη η χρηματοοικονομική απόδοση. Η Balanced Scorecard καταλήγει με την ανάλυση των επιχειρησιακών στρατηγικών έχοντας αρχικά μελετήσει τους μακροοικονομικούς στόχους και στη συνέχεια να συνδεθούν με τις χρηματοοικονομικές διαδικασίες, με τους πελάτες, τις εσωτερικές διαδικασίες όπως και με την μάθηση και ανάπτυξη έτσι ώστε να επιτευχθεί η βέλτιστη μακροπρόθεσμη απόδοση. Αναλυτικότερα, με την αποτύπωση της χρηματοοικονομικής διάστασης από την σκοπιά της Balanced Scorecard, θα πρέπει να προσδιοριστούν τα βέλτιστα μέτρα για την επιδίωξη της καλύτερης δυνατής στρατηγικής. Κατά συνέπεια οι χρηματοοικονομικοί στόχοι έχουν διττή έννοια:

- 1) Καθορισμός των αναμενόμενων χρηματοοικονομικών αποδόσεων μέσα από την στρατηγική που ακολουθείται
- 2) Να λειτουργήσουν ως τελικοί στόχοι και να υπολογιστούν για το σύνολο των προοπτικών της Balanced Scorecard

Ωστόσο, θα πρέπει να σημειωθεί οι χρηματοοικονομικοί στόχοι διαφοροποιούνται μεταξύ τους σύμφωνα με το στάδιο και το είδος της επιχείρησης. Τα στάδια αυτά επιμερίζονται ως εξής:

- 1) **Ανάπτυξη:** Δίνει αναφορά κατά κύριο λόγο στα πρώτα στάδια των εταιριών που προσφέρουν τόσο προϊόντα όσο και σε υπηρεσίες, οι οποίες δεσμεύουν πολύτιμους πόρους με σκοπό να αναπτυχθούν νέα προϊόντα. Κατά τα πρώτα στάδια τα επενδύσιμα κεφάλαια έχουν χαμηλή απόδοση καθώς η εταιρία λειτουργεί σε καθεστώς ζημίας. Συνοψίζοντας, κατά το στάδιο αυτό οι χρηματοοικονομικοί στόχοι κατά τη φάση αυτή είναι η διαρκής αύξηση των κερδών όπως και των πωλήσεων υπό το πρίσμα της κερδοφορίας.
- 2) **Διατήρηση:** Σχετίζεται με οικονομικούς οργανισμούς που επιθυμούν να έρθουν σε επαφή με τους επενδυτές και είναι υποχρεωμένοι να επιτύχουν βέλτιστες αποδόσεις στα επενδυθέντα κεφάλαια τους. Στο στάδιο αυτό γίνεται προσπάθεια στο να σταθεροποιηθούν τα μερίδια της αγοράς όπως επίσης και η αύξηση αυτών. Στο σύνολο των περιπτώσεων οι επιχειρήσεις του σταδίου αυτού χρησιμοποιούν τους χρηματοοικονομικούς στόχους που σχετίζονται άμεσα με την κερδοφορία.
- 3) **Συγκομιδή:** Κατά το στάδιο αυτό οι επιχειρήσεις είναι στη φάση της ανάπτυξης και σκοπεύουν να πραγματοποιήσουν αυτά που προέκυψαν από τα δύο προηγούμενα στάδια. Στο επίπεδο αυτό βασικός στόχος είναι να μεγιστοποιηθούν οι ταμειακές ροές και να μειωθούν οι απαιτήσεις τόσο σε κεφάλαια κίνησης καθώς και η διενέργεια νέων επενδύσεων.

Συνοψίζοντας, οι χρηματοοικονομικοί στόχοι ανεξάρτητα από τον κλάδο στον οποίο ανήκει ο εκάστοτε οργανισμός, θα πρέπει να επιθεωρούνται σε συχνά διαστήματα προκειμένου να επιβεβαιωθεί ότι συμφωνούν με την ακολουθούμενη στρατηγική και να προσαρμόζονται κατάλληλα ανάλογα με τις συνθήκες.

- **Πελατοκεντρική Διάσταση** Στη διάσταση περιλαμβάνεται το σύνολο των μέτρων όπου λαμβάνονται από έναν οργανισμό, πραγματοποιώντας τις ενέργειες που απαιτούνται με σκοπό τη δημιουργία αξίας στους πελάτες με βασικό σκοπό να μετρηθεί η απόδοση. Ο οργανισμός προκειμένου να αποτυπώσει αριθμητικά την απόδοση θα πρέπει αρχικά προσδιορίσει αρχικά τις κάτωθι παραμέτρους:
  1. Εντοπισμός των ομάδων πελατών στους οποίους στοχεύει.
  2. Πρόταση αξίας που αναμένεται να προσφερθεί στους πελάτες.

Η δημιουργία αξίας προς τους πελάτες υλοποιείται ακολουθώντας τους παρακάτω τρόπους:

- I. **Επιχειρησιακή Αριστεία:** Οι εταιρίες που επιλέγουν αυτόν τον τρόπο, δίνουν βάση στις χαμηλές τιμολογιακές πολιτικές όπως και την προσφορά ποικίλων εναλλακτικών δυνατοτήτων με σκοπό να διευκολυνθεί η τελική επιλογή του πελάτη.
- II. **Ηγεσία προϊόντων και υπηρεσιών:** Οι εταιρίες μέσω της πρότασης αυτής, στοχεύουν στην προσφορά των καλύτερων δυνατών προϊόντων και υπηρεσιών στην αγορά μέσω μιας διαρκούς διαδικασίας έρευνας για την επιδίωξη καινοτόμων προτάσεων. Κατά την διαδικασία αυτή οι πελάτες είναι πρόθυμοι να καταβάλουν τη μεγαλύτερη χρηματική αξία προκειμένου να αποκτήσουν ένα καλύτερο προϊόν είτε υπηρεσία από τα διαθέσιμα στην αγορά.
- III. **Δημιουργία στενής σχέσης με τους πελάτες:** Η πρόταση αξίας δίνει μέριμνα στη συνεχή προσπάθεια του οργανισμού να καλυφθούν οι ιδιαίτερες ανάγκες των πελατών με απώτερο σκοπό να δημιουργηθούν οι διαρκής και στενές σχέσεις μαζί τους. Για την επιδίωξη του σκοπού αυτού απαιτείται και επιβάλλεται η εκτεταμένη γνώση των πελατειακών αναγκών.

Συνοψίζοντας, όσον αφορά την πελατοκεντρική διάσταση, κρίνεται σκόπιμο από τους οικονομικούς οργανισμούς να κατανοηθούν σε βάθος οι ανάγκες προκειμένου να προσδιοριστούν τόσο οι στόχοι όσο και τα κατάλληλα μέτρα απόδοσης για την επίτευξη τους. Κατά τον τρόπο αυτό εξασφαλίζεται ότι στόχοι που έχουν τεθεί καθώς και τα επιλεγόμενα μέτρα θα πρέπει να συνδεθούν με τις ανάγκες και τις επιθυμίες του πελάτη και κατά συνέπεια με τις προσδοκώμενες αξίες που θα τους προσφέρει ο οργανισμός. Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι η ουσιαστική γνώση των πελατών

προσφέρει το καλύτερο δυνατό ως προς τη διαρκή βελτίωση αυτών που έχουν εφαρμοστεί από τον οργανισμό για την παροχή των αγαθών και υπηρεσιών της.

- Προοπτική των Εσωτερικών Διαδικασιών: Μέσα από την προοπτική αυτοί τα στελέχη καλούνται να προσδιορίσουν τις απαιτούμενες εσωτερικές διαδικασίες από τις οποίες ο οργανισμός θα πρέπει να φαίνεται σε καλύτερη θέση. Οι διαδικασίες καθιστούν το σύνολο των επιχειρήσεων ικανό να αποτυπώσει την πρόταση αξίας τους, με απώτερο σκοπό την αξιοποίηση της, για την ικανοποίηση των πελατών όπως και η επίτευξη των προσδοκώμενων μετοχών. Οι εσωτερικές αυτές διαδικασίες επηρεάζουν την επιδίωξη των χρηματοοικονομικών στόχων όπως και την ικανοποίηση των πελατών. Η προοπτική της Εσωτερικής διαδικασίας φανερώνει δύο ιδιαίτερα σημαντικές διαφορές ανάμεσα στις παραδοσιακές μεθόδους της μέτρησης της αποδοτικότητας και των προσέγγισεων της Balanced Scorecard. Μέσω των παραδοσιακών αυτών μέτρων στηρίζεται ο έλεγχος και η βελτίωση των ζητημάτων υψίστης σημασίας και στη συνέχεια θα ενσωματωθούν τα ποιοτικά χαρακτηριστικά όπως επίσης και χρηματοοικονομικά μέτρα. Ακόμη, κρίνεται σκόπιμο να επισημανθεί ότι με την εφαρμογή της Balanced Scorecard, η προοπτική των εσωτερικών διαδικασιών παρουσιάζει και μία άλλη εικόνα, δεδομένου ότι η Οργανωσιακή δομή δίνει βάση στη βελτίωση της υφιστάμενης κατάστασης, καθώς και στην υπάρχουσα διανομή των αγαθών στους υφιστάμενους πελάτες.

Ακόμη, θα κρίνεται σκόπιμο να σημειωθεί ότι: η προοπτική της εσωτερικής διαδικασίας με τις παρακάτω επιχειρηματικές διαδικασίες:

- Καινοτομία
- Επιχειρηματικές Λειτουργίες
- Εξυπηρέτηση μετά την πώληση

Κατά το αρχικό βήμα των καινοτομιών οι επιχειρήσεις αναζητούν τις σημαντικότερες ανάγκες των πελατών και στη συνέχεια ξεκινά η διαδικασία της δημιουργίας των προϊόντων προκειμένου να ικανοποιηθούν αυτές οι ανάγκες. Το επόμενο στάδιο ασχολείται με το να αναπτύξει την παραγωγή των προϊόντων και των υπηρεσιών ώστε να γίνει ορθά η παράδοση των προϊόντων στους πελάτες. Τέλος στο Τρίτο και τελευταίο στάδιο αυτό της εξυπηρέτησης μετά την πώληση, οι εταιρίες που εμπορεύονται προϊόντα και υπηρεσίες μη μαζικής παραγωγής, συνήθως προσφέρουν στους εργαζομένους τους ένα σωστό πρόγραμμα εκπαίδευσης των εργαζομένων ώστε να βοηθηθεί η χρήση και η κατανόηση του απαραίτητου εξοπλισμού και να μπορεί να δοθεί λύση σε ζητήματα κακής χρήσης ή παρεκκλίσεων.

- Προοπτική Μάθησης και Ανάπτυξης: Η διάσταση αυτή δίνει την προσοχή της, στην ενδεχόμενη δυνατότητα της καινοτομίας όταν αυτό απαιτείται από τους



εργαζόμενους για να εφαρμόσουν νέες στρατηγικές. Οι στόχοι της Προοπτικής της Μάθησης και της Ανάπτυξης είναι αρωγός για την επίτευξη των αποτελεσμάτων προς τις άλλες προοπτικές. Η Balanced Scorecard τονίζει τη σπουδαιότητα των αναμενόμενων επενδύσεων σε διάφορες καινοτομικές εφαρμογές. Συνοψίζοντας, λαμβάνοντας υπόψιν την προοπτική της μάθησης και Ανάπτυξης η Balanced Scorecard αντλεί τα στοιχεία ανάπτυξης από τις παρακάτω πηγές:

1. Ικανότητα Εργατικού Δυναμικού: Η ικανότητα αυτή περιλαμβάνει ένα συνονθύλευμα μέτρων τα οποία εμπεριέχουν την εύρεση διαφόρων μέσων για την ικανοποίηση των πελατών, την ανάπτυξη δεξιοτήτων και την εκπαίδευση όταν αυτή απαιτείται καθώς και τη ταυτόχρονη χρήση επιχειρηματικών δεικτών. Κατά συνέπεια η διοίκηση καλείται να αξιολογήσει τα μέτρα αυτά προκειμένου να προσδιοριστούν οι επόμενες κινήσεις καθώς και για την καλύτερη ανάλυση των αποτελεσμάτων τους.
2. Δυνατότητα Πληροφοριακών Συστημάτων Μέσω των Πληροφοριακών Συστημάτων δίνεται η δυνατότητα της μέτρησης σε πραγματικό χρόνο των σημαντικότερων πελατών καθώς και της άμεσης διαθεσιμότητας των απαιτούμενων πληροφοριών που προσφέρονται στους εργαζόμενους κατά το στάδιο των κρίσιμων αποφάσεων. Η σωστή παρακίνηση του εργατικού δυναμικού είναι πολύ σημαντική για την επίτευξη των στόχων της πελατειακής διάστασης και της διάστασης των εσωτερικών διαδικασιών. Συνοψίζοντας, προκειμένου το ανθρώπινο δυναμικό να επιτύχει σε ένα σημαντικό βαθμό την αποτελεσματικότητα της έχουν ενημερωθεί σωστά όσον αφορά τις εσωτερικές διαδικασίες οι πελάτες όσο και οι χρηματοοικονομικές συνέπειες.
3. Υποκίνηση - κίνητρα, ενδυνάμωση και ευθυγράμμιση: Η πρόσβαση των εργαζομένων προς την απαιτούμενη πληροφόρηση είναι απαραίτητη προκειμένου να επιτευχθεί η οργανωτική επιτυχία. Επιπλέον, για την οργανωτική επιτυχία είναι απαραίτητο να δημιουργηθεί ένα κλίμα ελευθερίας λήψης αποφάσεων. Κατά συνέπεια είναι απαραίτητη η κοινοποίηση των επιχειρησιακών στόχων στα ανώτερα διοικητικά επίπεδα . Συνοψίζοντας, η διαδικασία αυτή απλοποιείται με τη βοήθεια της Balanced Scorecard.

#### 5.4 Σχεδιασμός της Balanced Scorecard

Για την αποτελεσματικότητα μιας Balanced Scorecard όπως επίσης και να ικανοποιηθούν οι σκοποί του οργανισμού θα πρέπει να ακολουθήσει ορισμένα βήματα με σκοπό να εξασφαλιστεί η ορθή συλλογή των απαραίτητων δεδομένων για την σχεδιάσή του.

Τα στάδια που απαιτούνται για το σχεδιασμό της Balanced Scorecard είναι τα παρακάτω:

- **Μέτοχοι και στρατηγικοί στόχοι:** Κατά το στάδιο αυτό απαιτείται να δοθεί προσοχή στα συμφέροντα των μετόχων. Είναι επίσης, ιδιαίτερα σημαντικό να συμπεριληφθούν οι αποφάσεις που λήφθηκαν όσον αφορά τις συνεργασίες με τους προμηθευτές, το τμήμα της αγοράς που θεωρείται το αντικείμενο ενδιαφέροντος να προσελκύθει και να επιλεγθεί το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό καθώς επίσης η κοινωνική ευθύνη της εταιρίας.
- **Ανάγκες των μετόχων:** κατά τα πρώτα στάδια θεωρείται βέβαιο ότι είναι απαραίτητος ο εντοπισμός τόσο των αναγκών των μετόχων καθώς και οι μακροχροπρόθεσμες και βραχυπρόθεσμες απαιτήσεις τους.
- **Χάσμα απόδοσης:** Αφού καθοριστούν οι επιθυμητοί στόχοι με βάση τις ανάγκες των μετόχων, θα πρέπει στη συνέχεια να εμφανιστούν και να υπολογιστούν τα χάσματα που απορρέουν από την απόδοση των πρακτικών και των εφικτών στόχων.
- **Βελτίωση της απόδοσης:** Έχοντας αναγνωρίσει τα κενά που προκύπτουν από το στάδιο του χάσματος της απόδοσης, ο οργανισμός καλείται να ιεραρχήσει τις αδυναμίες και να θέσει προτεραιότητες για την επίλυσή τους.
- **Διαδικασία Βελτίωσης:** Το επόμενο βήμα περιλαμβάνει την ανάληψη και ενσωμάτωση των εσωτερικών διεργασιών, με σκοπό την επιθυμητή αποτελεσματικότητα και εξαλειφθούν τα κενά που έχουν δημιουργηθεί.
- **Μέτρηση της απόδοσης:** Η υιοθέτηση του συστήματος της μέτρησης της απόδοσης φαίνεται να είναι ένα από τα σημαντικότερα στάδια της διαδικασίας. Το σύστημα που θα μετρά την απόδοση καλείται να είναι έγκυρο, με σκοπό τα ευρήματα, του να αποτελέσουν τη δομή για την επιδιωκόμενη επίλυση των αδυναμιών
- **Επικοινωνία του εγχειρήματος:** Η αποτελεσματική επικοινωνία σε κάθε βήμα της διαδικασίας αποτελεί και το σημαντικότερο συνδετικό κρίκο της επιτυχίας. Τόσο το σύστημα της μέτρησης της απόδοσης που έχει υιοθετηθεί όσο και η Balanced Scorecard, είναι απαραίτητο να κοινοποιείται στα μέλη του οργανισμού προκειμένου να αποφεύγονται τόσο οι παρερμηνείες όσο και οι αρνητικές επιπτώσεις μιας τέτοιας κατάστασης.
- **Κρίσιμες Πρωτοβουλίες:** Για να ξεκινήσει η διαδικασία απαιτείται η έγκριση μέσω της ηγεσίας της επιχείρησης. Αναλυτικότερα, μέσω της διοίκησης θα πρέπει να υιοθετηθούν τέτοιες πρακτικές ώστε να της προσφερθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα.
- **Αξιολόγηση της απόδοσης:** Το κρισιμότερο και ταυτόχρονα σπουδαιότερο αποτέλεσμα απορρέει μέσω της αξιολόγησης των προηγούμενων σταδίων. Το αποτέλεσμα που θα εξαχθεί θα αξιολογηθεί και στη συνέχεια θα συγκριθούν με τους προκαθορισμένους στόχους.
- **Ανατροφοδότηση:** Το τελευταίο βήμα της φάσης του σχεδιασμού των Balanced Scorecard είναι η αξιοποίηση των δεδομένων και των επιτυχημένων αποτελεσμάτων που προέκυψαν, όπου θα επιτελέσουν την

βάση για έναν νέο κύκλο δραστηριοτήτων, για την περαιτέρω βελτίωση και ανάπτυξη.

### 5.5 Η αναγκαιότητα της Balanced Scorecard

Η Balanced Scorecard καθίσταται αποτελεσματικότερη όταν γίνεται ορθή η χρήση της, έχοντας λάβει υπόψιν τη φιλοσοφία τη σχέσης (αιτίας-αιτιατού). Μια καλά δομημένη και αποτελεσματική Balanced Scorecard περιλαμβάνει ένα συνονθύλευμα μέτρων των αποτελεσμάτων και της απόδοσης. Η επιτυχημένη ανάπτυξη της Balanced Scorecard είναι αποτέλεσμα του τρόπου με τον οποίο τοποθετήθηκαν οι τελικοί σκοποί όπως και τα στάδια της δομής του. Κατά συνέπεια δύο παράγοντες συμβάλλουν ουσιαστικά στους τελικούς σκοπούς και στην καλύτερη εφαρμογή της Balanced Scorecard.

Τόσο το Όραμα η Αποστολή καθώς και οι αξίες της επιχείρησης θεωρούνται βασικός πυλώνας για την εφαρμογή της Balance Scorecard οι οποίοι θα πρέπει να προωθηθούν στην Ανώτατη Διοίκηση. Αυτό κρίνεται σκόπιμο καθώς οι οργανισμοί θα πρέπει να προσαρμόζονται και να μεταβάλλονται στο επίπεδο της κουλτούρας και στα δομικά χαρακτηριστικά όταν θέλουν να εφαρμόζεται η Balanced Scorecard με επιτυχία. Για την βέλτιστη εφαρμογή της Balanced Scorecard καλείται να είναι σε θέση να αποτυπώνει τη στρατηγική που εφαρμόζει η επιχείρηση μέσα από την ακολουθία αιτίων αποτελεσμάτων. Τα σύστημα της μέτρησης καλούνται να είναι σαφή όσον αφορά τη σχέση μεταξύ των στόχων και των μέτρων στις αναμενόμενες προοπτικές έτσι ώστε να μπορούν να επικυρωθούν και να διοικηθούν. Επιπλέον, θα πρέπει να προσδιορίζεται η σαφής μεθοδολογία της υπόθεσης για τη σχέση αιτίου-αιτιατού μεταξύ των μέτρων και των αποτελεσμάτων, με σκοπό να μεταβιβαστεί η ερμηνεία των στρατηγικών επιχειρηματικών μονάδων της οργάνωσης. Συνοψίζοντας, κατά την επιτυχή εφαρμογή της Balanced Scorecard έχουν παρατηρηθεί τα ακόλουθα:

- Διόρθωση καλού κλίματος εντός της εταιρίας δεδομένου ότι υπάρχει σαφές όραμα και κατεύθυνση ανάπτυξης προς όλους.
- Βελτίωση της επικοινωνίας και ανάπτυξη συνεργασιών με τα αρμόδια τμήματα και στελέχη και στη συνέχεια η δυνατότητα στους συμμετέχοντες να τους παρουσιαστεί ο τρόπος με τον οποίο κάθε ατομική δραστηριότητα θα συμβάλλει στην επίτευξη της γενικότερης στρατηγικής.
- Δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στην εκπαίδευση και στα κίνητρα για τη διαρκή ανάπτυξη των στελεχών
- Δίνεται η δυνατότητα ελέγχου της κάθε υπόθεσης για την αλληλεξάρτηση κάθε στρατηγικού στόχου και πρωτοβουλίας μέσω της συλλογής δεδομένων για την απόδοση τη στρατηγικής
- Βελτίωση στη διαδικασία της επίλυσης των προβλημάτων μέσω των διαδικασιών επίλυσης αυτών που αναλύεται και μαθαίνεται μέσω των

στοιχείων της απόδοσης και προσαρμόζονται στη στρατηγική τους μέσω των αναδυόμενων ζητημάτων.

## **6 Εφαρμογή της Balanced Scorecard κατά τον εσωτερικό έλεγχο**

### **6.1 Συσχέτιση Εσωτερικού Ελέγχου και της Balanced Scorecard**

Το 2000 εφαρμόστηκε η χρήση του συστήματος της μέτρησης της απόδοσης σε αντιπαράθεση των συμβατικών δεδομένων, με απώτερο σκοπό να διασφαλιστούν τα ποιοτικά χαρακτηριστικά του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου. Η Balanced Scorecard δείχνει να είναι η καλύτερη επιλογή προκειμένου να διασφαλιστεί το χάσμα που απορρέει μέσω του σχεδιασμού των στρατηγικών και των αποτελεσμάτων της εφαρμογής της ενδεδειγμένης πρακτικής για την επιδίωξη κάθε στρατηγικού στόχου. Η μεθοδολογία της βασίζεται στα ακόλουθα βασικά ζητήματα:

- Βαθμολόγηση του Εσωτερικού Έλεγχου θα στηρίζεται στις τέσσερις προοπτικές της Balanced Scorecard .
- Τα μέτρα που έχουν θεσπιστεί για να βαθμολογηθεί η απόδοση, οφείλουν να είναι άρρηκτα συνδεδεμένα με την αποστολή και τους στόχους του κάθε τμήματος της επιχείρησης.
- Η αποστολή της επιχείρησης καλείται να είναι μέρος ενός ολοκληρωμένου συνόλου στόχων και μέτρων σχετικά με τους μακροχρόνιους παράγοντες επιτυχίας.

- Η Διαρκής αξιοποίηση των τεσσάρων βασικών διαδικασιών: α) αποκρυπτογράφηση του οράματος β) σύνδεση με αυτό και επικοινωνία, γ) προγραμματισμός και ανατροφοδότηση δ) μάθηση.

Επιπλέον, λαμβάνοντας υπόψιν τη μελέτη που εκπονήθηκε από το Παγκόσμιο Δίκτυο Πληροφοριών Ελέγχου (Global Auditing Information Network - GAIN) του Διεθνούς Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών (IIA), παρουσιάστηκαν τα ακόλουθα μέτρα απόδοσης:

- Προϋπηρεσία εργατικού δυναμικού
- Η σύσταση των Ελέγχων από Επιτροπές Ελέγχου
- Η προσδοκία της διαχείρισης του Εσωτερικού Ελέγχου μέσω της Διοίκησης
- Ο βαθμός υλοποίησης της σύστασης Ελέγχου
- Ο βαθμός εκπαίδευσης του ελεγκτή.

Το 2002 ο FRIGO μέσω της έρευνας που αναπτύχθηκε το μοντέλο της Balance Scorecard για τα τμήματα που εφαρμόζουν τον Εσωτερικό Έλεγχο, μέσω αυτού ήθελε να υπογραμμίσει τους τρόπους με τους οποίους οι επιχειρήσεις θα μπορούσαν να βελτιστοποιήσουν τις δραστηριότητες τους λαμβάνοντας υπόψιν τις μετρήσεις των αποδόσεων που προέκυψαν από τον Εσωτερικό Έλεγχο. Τα βασικά στοιχεία που προσδιορίζονται από τον Frigo είναι τα παρακάτω:

- Πελάτες μέσω του Εσωτερικού Ελέγχου (επιτροπή ελέγχου, διοίκηση και ελεγχόμενοι)
- Διαδικασίες του Εσωτερικού Ελέγχου
- Καινοτομία και δυνατότητα.

Παράλληλα το 2003 εξετάσθηκε η χρήση της Balanced Scorecard από τους εσωτερικούς ελεγκτές λαμβάνοντας υπόψιν έρευνα που έλαβε χώρα από ομάδα επαγγελματιών. Όσοι έλαβαν μέρος, βαθμολόγησαν και στη συνέχεια χαρακτήρισαν τη στάση όπως και τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρονται οι επιχειρήσεις, οι οποίες λειτουργούν σύμφωνα με όλα όσα έχει ορίσει η Balanced Scorecard. Μέσω των αποτελεσμάτων αυτής φανερώθηκε η γνώση των πλεονεκτημάτων της Balanced Scorecard και του πιθανού ρόλου στις καλύτερες δυνατές εφαρμογές της Εταιρικής Διακυβέρνησης.

Επιπλέον, το 2006 δημιουργήθηκε ένα ολοκληρωμένο μοντέλο σχετικά με τη μέτρηση της επίδοσης του Εσωτερικού Ελέγχου αξιοποιώντας τη χρήση μιας Balanced Scorecard, έχοντας λάβει υπόψιν τη σύνδεση μεταξύ του Εσωτερικού Ελέγχου, της Αποστολής και των στόχων όπως και της στρατηγικής ενός οργανισμού. Το φάσμα μέτρησης της εσωτερικής ελεγκτικής επίδοσης περιλαμβάνει τέσσερις προοπτικές που εμπεριέχουν την καινοτομία την ικανότητα όπως και τις διαδικασίες ελέγχου, τους πελάτες ελέγχου καθώς και την ισχύουσα κατάσταση του Εσωτερικού Ελέγχου. Οι προοπτικές αυτές πρέπει εμπεριέχουν τόσο βραχυχρόνια όσο και μακροχρόνια μέτρα της απόδοσης, εσωτερικά και εξωτερικά μέτρα απόδοσης, δείκτες που θα μπορούν να μετρήσουν την μελλοντική οικονομική επίδοση καθώς

και τους δείκτες αποτελεσμάτων. Μέσω της μελέτης αυτή υποστηρίζεται πως ένα ανάλογο μοντέλο θα δώσει τη δυνατότητα στη δραστηριότητα των εσωτερικών ελέγχων να συμβάλλει ουσιαστικά στην πραγμάτωση των στόχων και των στρατηγικών του οργανισμού. Ακόμη, θα πρέπει να σημειωθεί ότι η αποδοτικότητα του εσωτερικού ελέγχου επηρεάζεται σημαντικά από τα ποιοτικά χαρακτηριστικά του εσωτερικού ελέγχου καθώς και από τον τρόπο με τον οποίο υποστηρίζεται η διαχείριση. Παράλληλα, τα γνωρίσματα του πλαισίου οργάνωσης δεν έχουν ισχυρή επίδραση στην αποδοτικότητα του ελέγχου.

Ακόμη, θα πρέπει να σημειωθεί ότι έχοντας ήδη προσδιορίσει την ανάγκη για αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του Εσωτερικού Ελέγχου, προχώρησαν αρχικά στη βιβλιογραφική συλλογή των ερευνών που πραγματοποιήθηκαν προκειμένου να αξιολογηθούν οι μέθοδοι μέτρησης της απόδοσης προκειμένου να βρεθεί το καταλληλότερο και αποτελεσματικότερο σύστημα της μέτρησης. Τα αποτελέσματα αυτής παρουσίασαν ότι κατά το πλαίσιο εφαρμογής της Balanced Scorecard εμπεριέχει έναν συνδυασμό ποσοτικών και ποιοτικών δεικτών που χρειάζονται για την καλύτερη κάλυψη των αναγκών ενός τμήματος εσωτερικού ελέγχου.

Ακόμη το 2007 προσφέρθηκαν προς έρευνα στοιχεία εμπειρικής διαπίστωσης προκειμένου να μετρηθούν οι εσωτερικές ελεγκτικές διαδικασίες. Για την υποστήριξη της χρησιμότητας της μέτρησης της απόδοσης του εσωτερικού ελέγχου τονίσθηκε η ανάγκη της μη χρήσης παραδοσιακών με σκοπό να δοθεί προσοχή μόνο στην αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των στοιχείων. Επίσης, έγινε προσπάθεια αντιμετώπισης της έλλειψης στοιχείων μέσω ενός πλήρους πλαισίου μέτρησης της απόδοσης του Εσωτερικού Ελέγχου. Τέλος, μέσω της επίτευξης των συγκεκριμένων αποτελεσμάτων, υπογραμμίστηκε η αναγκαιότητα της μέτρησης της επίδοσης των Εσωτερικού Ελέγχου και στη συνέχεια παρουσιάστηκε το μοντέλο εισροών εκροών και διαδικασιών ως το πλέον καταλληλότερο για να μετρηθούν οι ελεγκτικές αποδόσεις.

Επίσης, μέσω των Mihret και Yismaw (2007) διαπίστωσαν ότι αν ο έλεγχος είναι αποτελεσματικός ο Εσωτερικός Έλεγχος επηρεάζεται σημαντικά από την ποιότητα του Εσωτερικού Ελέγχου καθώς και από την υποστήριξη της διαχείρισης.

Το 2009 μέσω των Bota, C. & Palfi, C. εντοπίστηκε η ανάγκη για αξιολόγηση της απόδοσης του Εσωτερικού Ελέγχου. Κατά συνέπεια κατέφυγαν στην ανασκόπηση βιβλιογραφικών ερευνών που σχετίζονταν με την αξιολόγηση της μεθόδου μέτρησης της απόδοσης με σκοπό να εντοπίσουν το βέλτιστο και αποδοτικότερο σύστημα μέτρησης. Τα αποτελέσματα αυτής έδειξαν ότι η Balanced Scorecard εμπεριέχει ένα συνονθύλευμα που είναι απαραίτητα για την καλύτερη κάλυψη των αναγκών ενός συστήματος ελέγχου.

Τέλος, το 2013 εξετάστηκαν οι μέθοδοι διαχείρισης των δραστηριοτήτων Εσωτερικού Ελέγχου με τη χρήση τόσο ποιοτικών όσο και ποσοτικών δεικτών καθώς και για τη διασφάλιση της επίδοσης. Τα αποτελέσματα αυτής αποκάλυψαν ότι η Balanced Scorecard είναι μια μέθοδος που αξιοποιείται από τον Εσωτερικό Έλεγχο παίζοντας σημαντικό ρόλο στη διαμορφωση τόσο των γενικών όσο και των ειδικών στόχων του οργανισμού. Ακόμη, η Balanced Scorecard θεωρείται μία μέθοδος

διαχείρισης που εξασφαλίζει την απόδοση εξετάζοντας την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου. Τέλος , η Balanced Scorecard χρησιμοποιείται για να προγραμματιστεί ο έλεγχος, να αναλυθεί ο κίνδυνος, και να αξιολογηθεί ο Εσωτερικός Έλεγχος. Κατά συνέπεια λαμβάνοντας υπόψη τόσο τις τεχνικές όπως και τα εργαλεία ελέγχου βοηθά στο να εντοπιστούν προβλήματα που σχετίζονται με την αποδοτικότητα.

## **7 Μεθοδολογία**

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο γίνεται παρουσίαση του σκοπού της έρευνας, των ερευνητικών ερωτημάτων, του ερευνητικού σχεδιασμού, των στοιχείων για τον πληθυσμό και το δείγμα, της μεθόδου δειγματοληψίας, του ερευνητικού εργαλείου, των ηθικών ζητημάτων και των περιορισμών.

### **7.1 Σκοπός και ερευνητικά ζητήματα.**

Ο σκοπός της έρευνας είναι να εξεταστεί η χρήση του Balanced Scorecard στα συστήματα Εσωτερικού Ελέγχου.

Τα ερευνητικά ερωτήματα που προκύπτουν:

1. Υπάρχει διαφορά ανάμεσα στα δύο φύλα όσον αφορά την θέση του Εσωτερικού Ελέγχου;
2. Υπάρχει σχέση μεταξύ της διαδικασίας του Εσωτερικού Ελέγχου και της εκπαίδευσης και ανάπτυξης;
3. Η άποψη των ατόμων για την διοίκηση και τις μονάδες που αξιολογούνται διαφέρει ανάλογα με την εμπειρία που έχουν τα άτομα στον εσωτερικό έλεγχο;

## 7.2 Ερευνητικό εργαλείο

Για την απάντηση των παραπάνω ερευνητικών ερωτημάτων, διαπιστώθηκε ότι το πιο κατάλληλο είδος έρευνας ήταν η ποσοτική έρευνα, η οποία πραγματοποιείται συχνά, ειδικότερα όταν στόχος του ερευνητή είναι η συγκέντρωση απόψεων γύρω από ένα θέμα. Άρα, για αυτό το λόγο λήφθηκε η απόφαση ότι η έρευνα έπρεπε να σχεδιαστεί με βάση αυτή τη στρατηγική ούτως ώστε να συγκεντρωθούν επαρκή δεδομένα γύρω από το συγκεκριμένο θέμα της έρευνας. Παράλληλα, προτιμήθηκε να διεξαχθεί ποσοτική έρευνα, αφού πρόκειται για μια ερευνητική μέθοδο που χαρακτηρίζεται από ευχρηστία και ευκολία συλλογής όγκου ερευνητικών δεδομένων, συνήθως αριθμητικών, σε μικρό χρονικό διάστημα, σε αντίθεση με την ποιοτική έρευνα η οποία είναι περισσότερο χρονοβόρα και πιο περίπλοκη στη διεξαγωγή της. Επιπρόσθετα, η έρευνα επισκόπησης εξυπηρετεί σκοπούς γενικευσιμότητας, ενώ συνδέεται με την εξαγωγή περιγραφικών και επαγωγικών αποτελεσμάτων, τα οποία μπορούν να δώσουν χρήσιμες πληροφορίες για τις στάσεις και τις απόψεις ενός συγκεκριμένου πληθυσμού (Coolican, 2002). Τέλος, επειδή δεν υπήρχε πολύς χρόνος, αποφασίστηκε η έρευνα να είναι συγχρονική, δηλαδή να διεξαχθεί σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή, χωρίς επαναμέτρηση όπως γίνεται στις διαχρονικές μελέτες (Creswell, 2011).

## 7.3 Πληθυσμός – δείγμα

Ο πληθυσμός της έρευνας ήταν διάφορα άτομα ανεξαρτήτως ηλικίας, άνω των 18 ετών. Ο τύπος της δειγματοληψίας που χρησιμοποιήθηκε ήταν τυχαία δειγματοληψία. Επιλέχθηκε αυτός ο τύπος διότι τα ερωτηματολόγια απαντήθηκαν ηλεκτρονικά μέσω σελίδων κοινωνικής δικτύωσης. Τα ερωτηματολόγια που συμπληρώθηκαν ήταν στο σύνολο 100.

## 7.4 Συλλογή και ανάλυση δεδομένων.

Αφού έγινε η συλλογή των δεδομένων μέσα από μια ποσοτική έρευνα με σκοπό να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα, επιλέχθηκε ως καταλληλότερο εργαλείο το ερωτηματολόγιο, όπως εξηγήθηκε προηγουμένως. Η ερευνήτρια έκανε τον σχεδιασμό και την κατασκευή του ερωτηματολογίου και το έδωσε σε 5 άτομα πιλοτικά. Αφού έγιναν οι απαραίτητες διορθώσεις με βάση τις υποδείξεις τους, το ερωτηματολόγιο προωθήθηκε σε διάφορες σελίδες κοινωνικής δικτύωσης. Στην αρχή του ερωτηματολογίου παρουσιάζεται ο σκοπός της συγκεκριμένης έρευνας, ακόμα ενημερώνονται οι συμμετέχοντες ότι θα διατηρηθεί η ανωνυμία τους και τέλος η παράκληση να γίνει η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Επειδή όπως αναφέρθηκε παραπάνω η συμμετοχή είναι εθελοντική, έχουν τη δυνατότητα οι συμμετέχοντες να μην το συμπληρώσουν αν δεν το ήθελαν.

Η καταχώρηση των δεδομένων έγινε σε φύλλα του SPSS με σκοπό να πραγματοποιηθούν οι απαραίτητες στατιστικές αναλύσεις περιγραφικής και επαγωγικής στατιστικής, με μέτρα κεντρικής τάσης και στατιστικά κριτήρια για



συσχετίσεις και διαφορές. Τέλος, στο επόμενο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα από την ανάλυση των δεδομένων.

### **7.5 Ηθικά θέματα.**

Κατά τη διάρκεια της παρούσας έρευνας τηρήθηκαν όλοι οι κανόνες της ηθικής δεοντολογίας. Στα πλαίσια αυτά, η παρούσα έρευνα στηρίχθηκε στην πληροφορημένη συναίνεση των συμμετεχόντων, οι οποίοι συμμετείχαν στην έρευνα αφού πληροφορούνταν για τους σκοπούς της έρευνας και τη δυνατότητα να μην συμμετάσχουν στην έρευνα χωρίς καμιά επίπτωση. Η συμμετοχή ήταν επομένως εθελοντική, ενώ τηρήθηκε η ανωνυμία και η εμπιστευτικότητα των δεδομένων

### **7.6 Περιορισμοί Έρευνας**

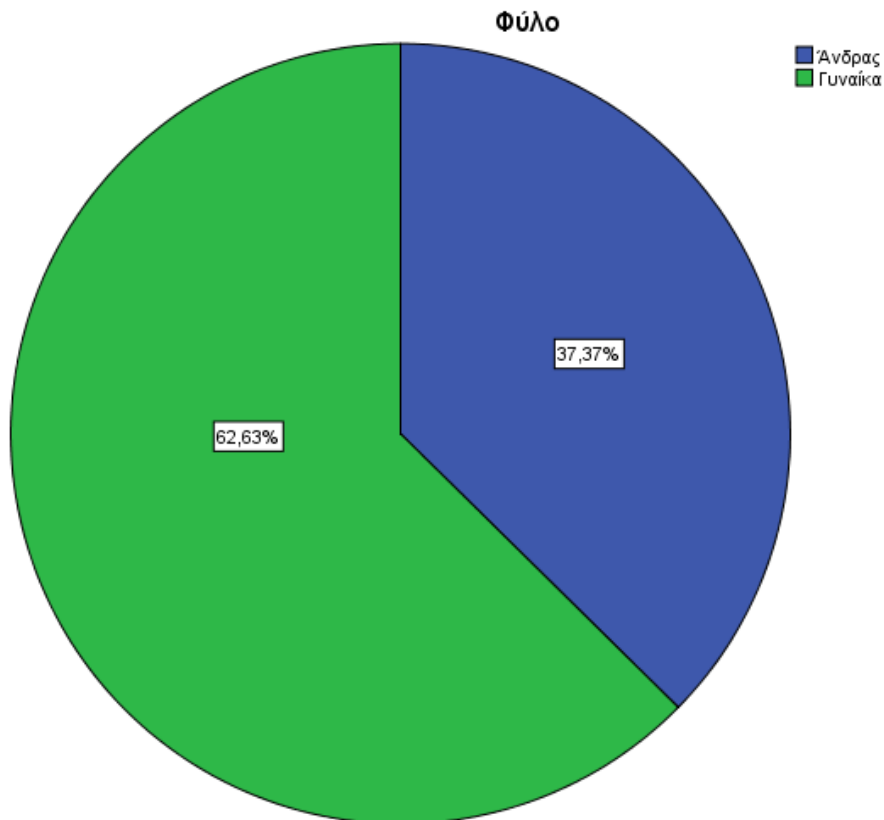
Ο κύριος περιορισμός της συγκεκριμένης είναι ότι το ερωτηματολόγιο περιέχει μόνο ερωτήσεις κλειστού τύπου, πράγμα που πιθανόν να έχει οδηγήσει σε προκατειλημμένα αποτελέσματα, αφού δεν δόθηκε η ευκαιρία στους συμμετέχοντες να δώσουν απαντήσεις που δεν είχαν συμπεριληφθεί στο ερωτηματολόγιο. Τέλος, περιορισμός ήταν η βολική δειγματοληψία. Επομένως, το μη τυχαίο δείγμα που επιλέχθηκε στην παρούσα έρευνα δεν επιτρέπει να γίνουν γενικεύσεις, ενώ τα αποτελέσματα πρέπει να ερμηνευθούν με επιφύλαξη (Creswell, 2011):

## **8 Αποτελέσματα έρευνας**

### **8.1 Περιγραφική Ανάλυση**

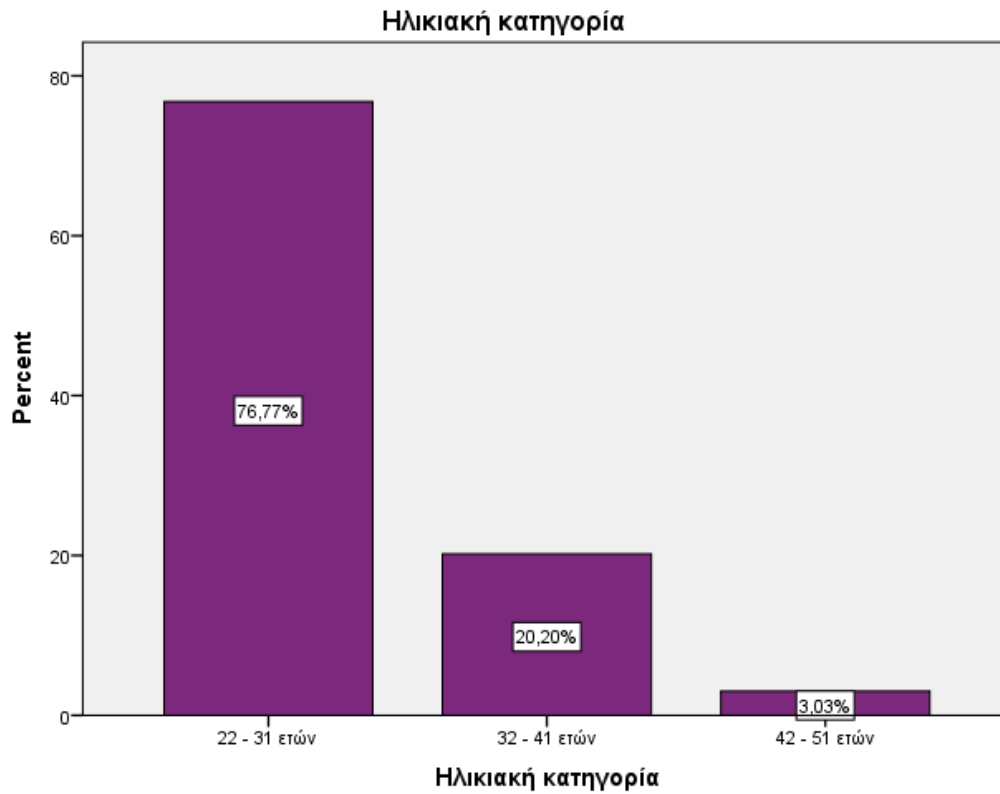
#### **A Μέρος: Δημογραφικά στοιχεία**

Στην παρακάτω έρευνα συμμετέχουν 100 άτομα εκ των οποίων η πλειονότητα αυτών ανήκει στο γυναικείο φύλο.(62.63%).



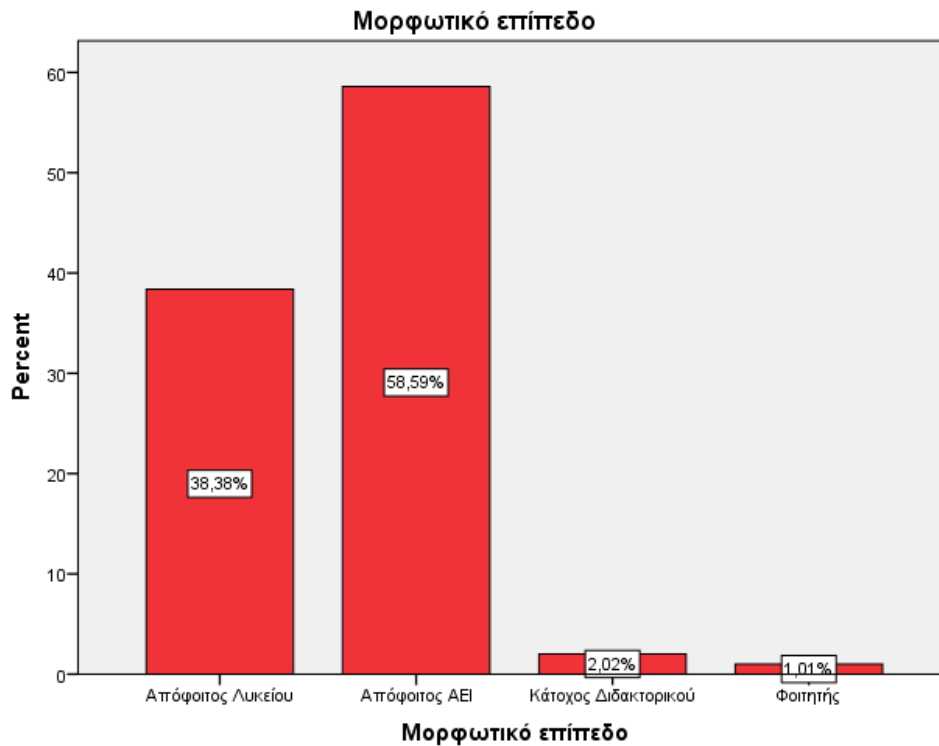
**Διάγραμμα 1: Το φύλο των ερωτηθέντων**

Από το διάγραμμα 2 προκύπτει ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες έχουν ηλικία από 22 – 31 ετών (76.77%). Το 20.20% των συμμετεχόντων έχουν ηλικία από 32 – 41 ετών και το 3.03% αυτών έχουν ηλικία από 42 – 51 ετών.



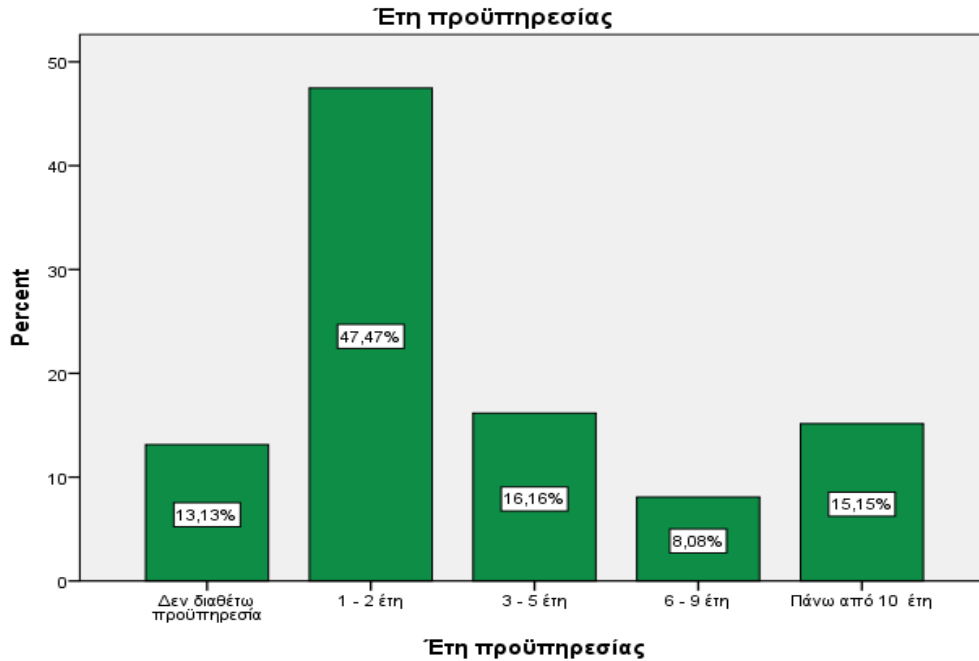
Διάγραμμα 2 Ηλικιακή κατανομή των ερωτηθέντων

Από το διάγραμμα 3 προκύπτει ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες είναι απόφοιτοι ΑΕΙ (58.59%). Το 38.38% των συμμετεχόντων είναι απόφοιτοι Λυκείου, το 2.02% είναι κάτοχοι Διδακτορικού τίτλου και το 1.01% είναι φοιτητές.



**Διάγραμμα 3** Το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων

Από το διάγραμμα 4 προκύπτει ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες έχουν προϋπηρεσία από 1 – 2 έτη (47.47%). Το 16.16% των συμμετεχόντων έχουν προϋπηρεσία από 3 – 5 έτη, το 15.15% των συμμετεχόντων έχουν προϋπηρεσία πάνω από έτη, το 13.13% αυτών δεν έχουν προϋπηρεσία και το 8.08% αυτών έχουν προϋπηρεσία από 6 – 9 έτη.

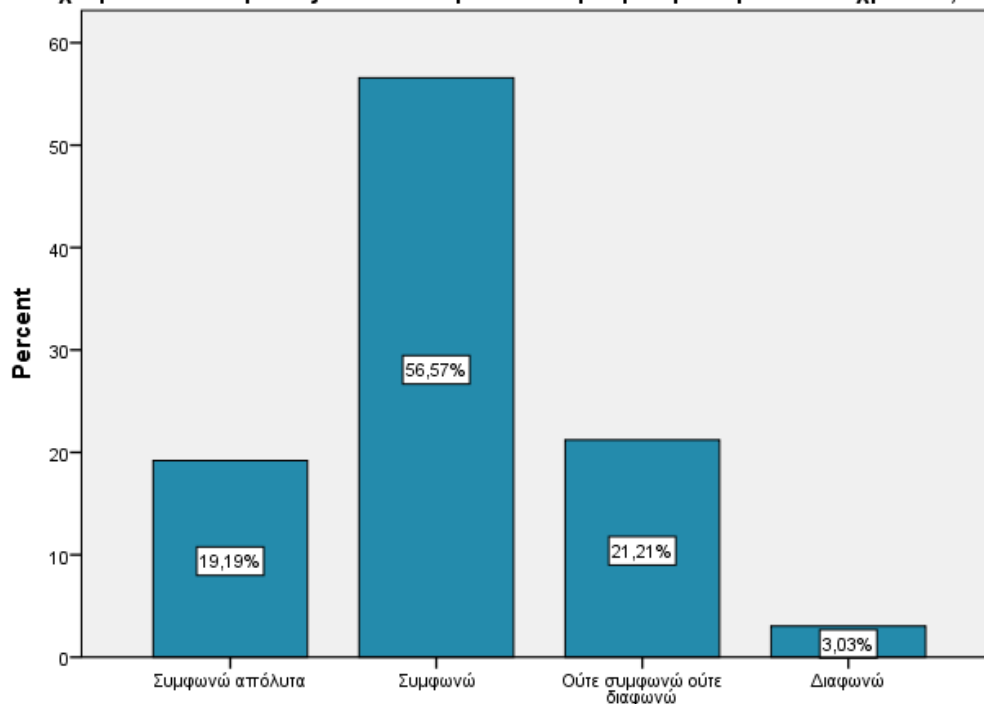


Διάγραμμα 4 Έτη προηγούμενης εργασιακής εμπειρίας

### **B Μέρος: Αξία – Θέση Εσωτερικού Ελέγχου**

Από το διάγραμμα 5 φαίνεται ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφωνούν ότι έχει βελτιωθεί ο ρόλος του Εσωτερικού Ελεγκτή στην πάροδο του χρόνου (58.57%). Το 21.21% των συμμετεχόντων ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν ότι έχει βελτιωθεί ο ρόλος του Εσωτερικού Ελεγκτή στην πάροδο του χρόνου, το 19.19% των συμμετεχόντων συμφωνούν απόλυτα ότι έχει βελτιωθεί ο ρόλος του Εσωτερικού Ελεγκτή στην πάροδο του χρόνου και το 3.03% αυτών διαφωνούν ότι έχει βελτιωθεί ο ρόλος του Εσωτερικού Ελεγκτή στην πάροδο του χρόνου.

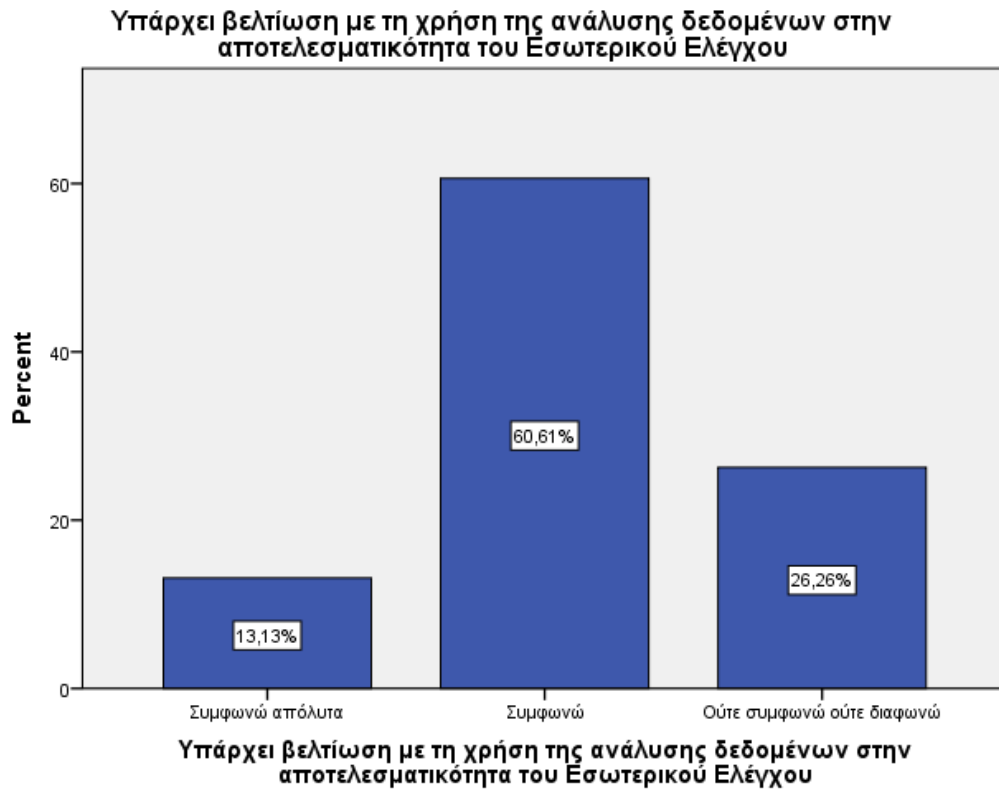
**Έχει βελτιωθεί ο ρόλος του Εσωτερικού Ελεγκτή στην παρόδο του χρόνου;**



**Έχει βελτιωθεί ο ρόλος του Εσωτερικού Ελεγκτή στην παρόδο του χρόνου;**

**Διάγραμμα 5 Βελτίωση του ρόλου του Εσωτερικού Ελεγκτή στην πάροδο του χρόνου**

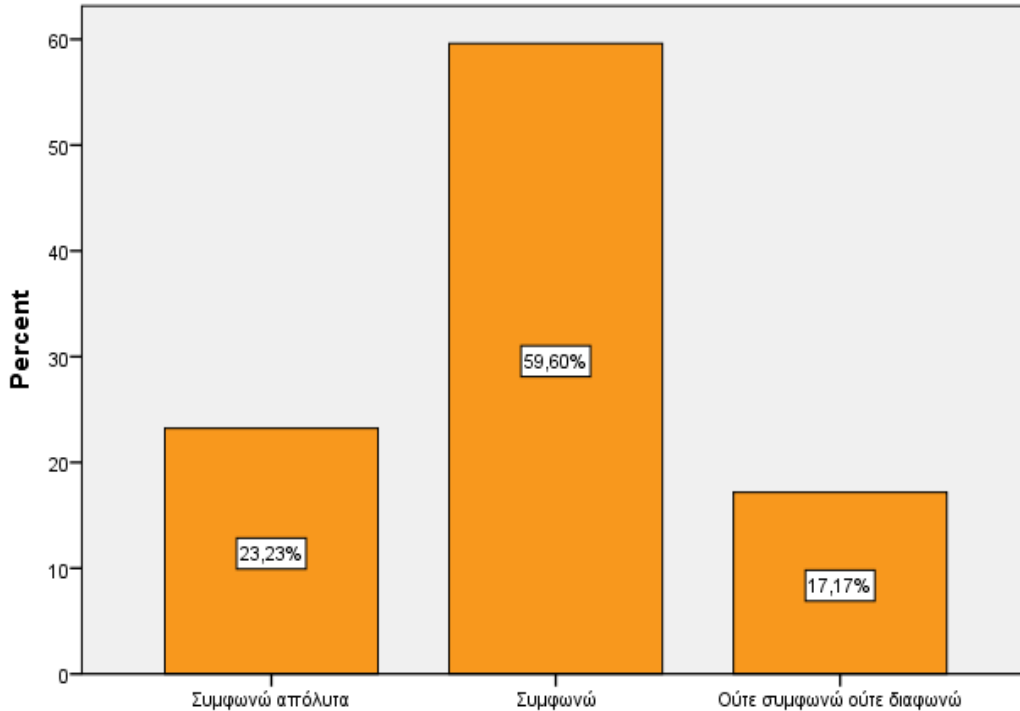
Από το διάγραμμα 6 προκύπτει ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφωνούν ότι υπάρχει βελτίωση με τη χρήση της ανάλυσης δεδομένων στην αποτελεσματικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου (60.61%). Το 26.26% των συμμετεχόντων ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν ότι υπάρχει βελτίωση με τη χρήση της ανάλυσης δεδομένων στην αποτελεσματικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου και το 13.13% αυτών συμφωνούν απόλυτα ότι υπάρχει βελτίωση με τη χρήση της ανάλυσης δεδομένων στην αποτελεσματικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου.



**Διάγραμμα 6 Ποσοστό Βελτίωσης με τη χρήση της ανάλυσης των δεδομένων στην αποτελεσματικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου**

Από το διάγραμμα 7 προκύπτει ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφωνούν ότι ο σχεδιασμός του ελέγχου νε βάση τον κίνδυνο επηρεάζει τη λειτουργία του Τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου (59.60%). Το 23.23% των συμμετεχόντων συμφωνούν απόλυτα ότι ο σχεδιασμός του ελέγχου νε βάση τον κίνδυνο επηρεάζει τη λειτουργία του Τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου και το 17.17% αυτών ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν ότι ο σχεδιασμός του ελέγχου νε βάση τον κίνδυνο επηρεάζει τη λειτουργία του Τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου

**Ο σχεδιασμός του ελέγχου με βάση τον κίνδυνο επηρεάζει τη λειτουργία του Τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου;**



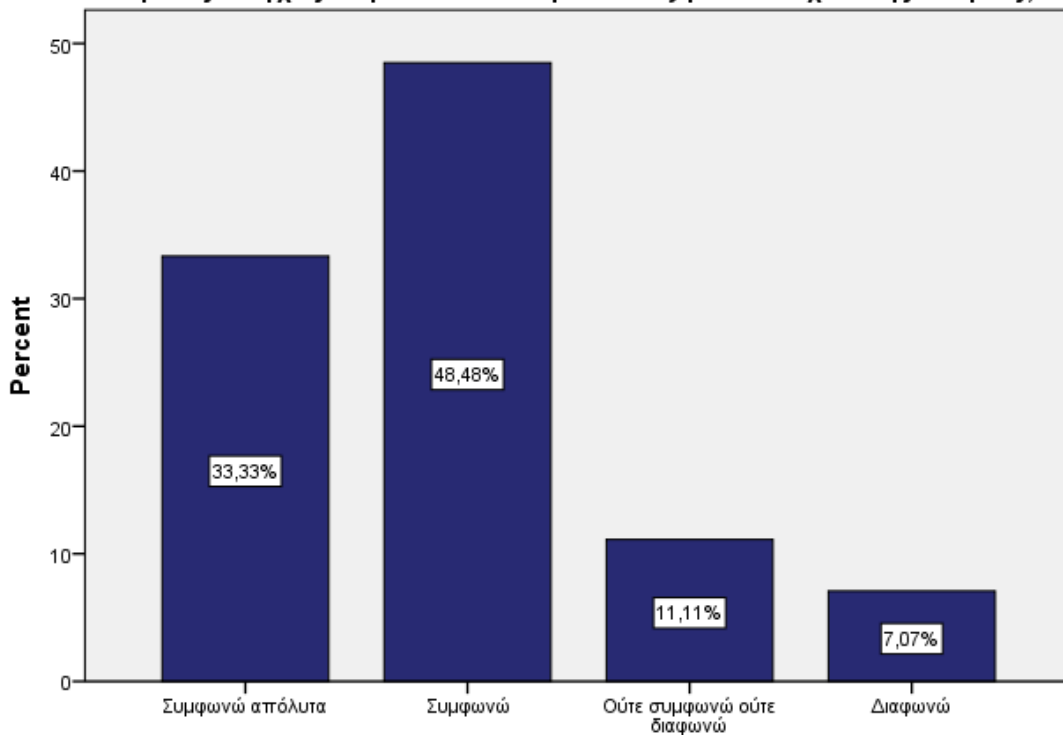
**Ο σχεδιασμός του ελέγχου με βάση τον κίνδυνο επηρεάζει τη λειτουργία του Τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου;**

**Διάγραμμα 7 Ο σχεδιασμός του ελέγχου με βάση τον κίνδυνο επηρεάζει τη λειτουργία του Τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου**

Από το διάγραμμα 8 φαίνεται ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφωνούν ότι ο εσωτερικός έλεγχος παρακολουθεί την επίτευξη των στόχων της εταιρείας (48.48%). Το 33.33% των συμμετεχόντων συμφωνούν απόλυτα ότι ο εσωτερικός έλεγχος παρακολουθεί την επίτευξη των στόχων της εταιρείας, το 11.11% των συμμετεχόντων ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί ότι ο εσωτερικός έλεγχος παρακολουθεί την επίτευξη των στόχων της εταιρείας και το 7.07% αυτών διαφωνεί ότι ο εσωτερικός έλεγχος παρακολουθεί την επίτευξη των στόχων της εταιρείας.



### Ο εσωτερικός έλεγχος παρακολουθεί την επίτευξη των στόχων της εταιρίας;



### Ο εσωτερικός έλεγχος παρακολουθεί την επίτευξη των στόχων της εταιρίας;

Διάγραμμα 8 Ο εσωτερικός έλεγχος παρακολουθεί την επίτευξη των στόχων της εταιρίας

#### Γ Μέρος: Διοίκηση – Μονάδες που αξιολογούνται

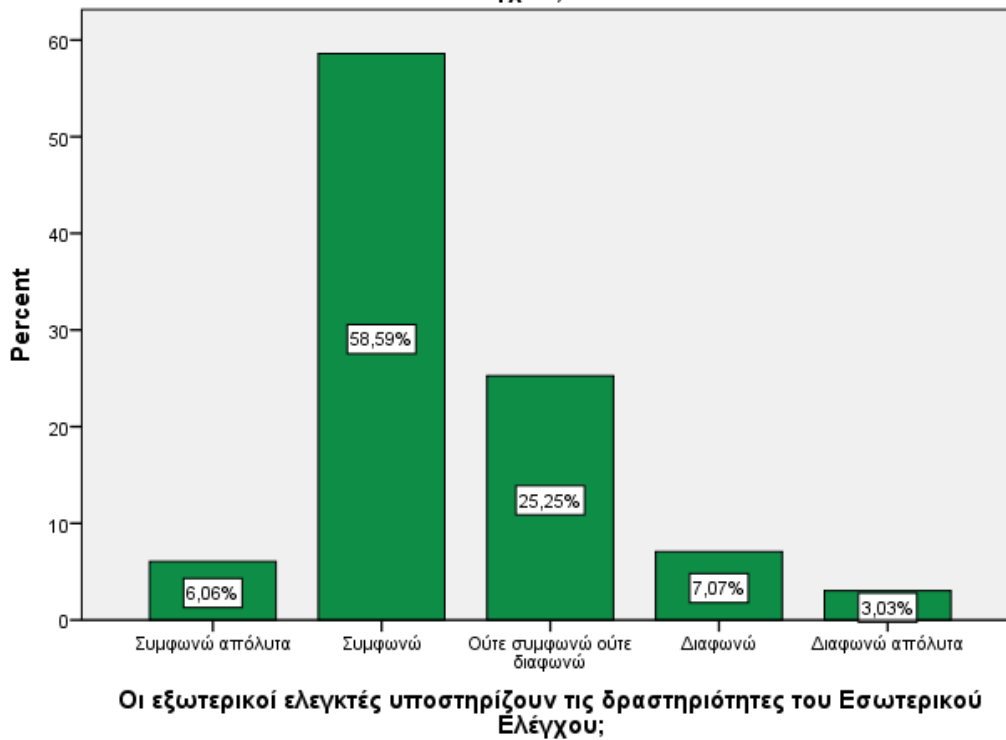
Από το διάγραμμα 9 προκύπτει ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι οι δραστηριότητες του Εσωτερικού Ελέγχου ικανοποιούν αρκετά τους ελεγχόμενους (69.70%). Το 19.19% των συμμετεχόντων δήλωσαν ότι οι δραστηριότητες του Εσωτερικού Ελέγχου δεν ικανοποιούν και τόσο τους ελεγχόμενους, το 6.06% των συμμετεχόντων δήλωσαν ότι οι δραστηριότητες του Εσωτερικού Ελέγχου δεν ικανοποιούν καθόλου τους ελεγχόμενους και το 5.05% αυτών δήλωσαν ότι οι δραστηριότητες του Εσωτερικού Ελέγχου ικανοποιούν πολύ τους ελεγχόμενους.



**Διάγραμμα 9: Οι δραστηριότητες του Εσωτερικού Ελέγχου ικανοποιούν πλήρως τους ελεγχόμενους**

Από το διάγραμμα 10 παρουσιάζεται ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφωνούν ότι οι εξωτερικοί ελεγκτές υποστηρίζουν τις δραστηριότητες του Εσωτερικού Ελέγχου (58.59%). Το 25.25% των συμμετεχόντων ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν ότι οι εξωτερικοί ελεγκτές υποστηρίζουν τις δραστηριότητες του Εσωτερικού Ελέγχου, το 7.07% των συμμετεχόντων διαφωνούν ότι οι εξωτερικοί ελεγκτές υποστηρίζουν τις δραστηριότητες του Εσωτερικού Ελέγχου, το 6.06% των συμμετεχόντων συμφωνούν απόλυτα ότι οι εξωτερικοί ελεγκτές υποστηρίζουν τις δραστηριότητες του Εσωτερικού Ελέγχου και το 3.03% αυτών διαφωνούν απόλυτα ότι οι εξωτερικοί ελεγκτές υποστηρίζουν τις δραστηριότητες του Εσωτερικού Ελέγχου.

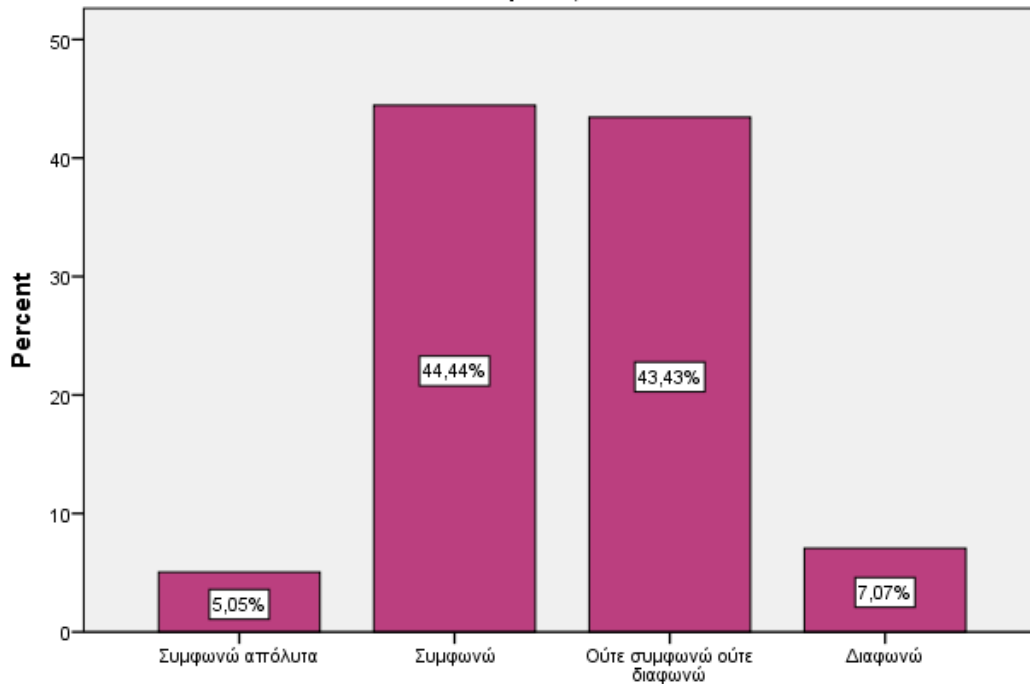
**Οι εξωτερικοί ελεγκτές υποστηρίζουν τις δραστηριότητες του Εσωτερικού Ελέγχου;**



**Διάγραμμα 10** Οι εξωτερικοί ελεγκτές υποστηρίζουν τις δραστηριότητες του Εσωτερικού Ελέγχου

Από το διάγραμμα 11 προκύπτει ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφωνούν ότι είναι αποδεκτές οι συστάσεις του Εσωτερικού Ελέγχου από τη Διοίκηση Εταιριών (44.44%). Το 43.43% των συμμετεχόντων ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν ότι είναι αποδεκτές οι συστάσεις του Εσωτερικού Ελέγχου από τη Διοίκηση Εταιριών, το 7.07% των συμμετεχόντων διαφωνούν ότι είναι αποδεκτές οι συστάσεις του Εσωτερικού Ελέγχου από τη Διοίκηση Εταιριών και το 5.05% αυτών συμφωνούν απόλυτα ότι είναι αποδεκτές οι συστάσεις του Εσωτερικού Ελέγχου από τη Διοίκηση Εταιριών.

**Είναι αποδεκτές οι συστάσεις του Εσωτερικού Ελέγχου από τη Διοίκηση των Εταιριών;**

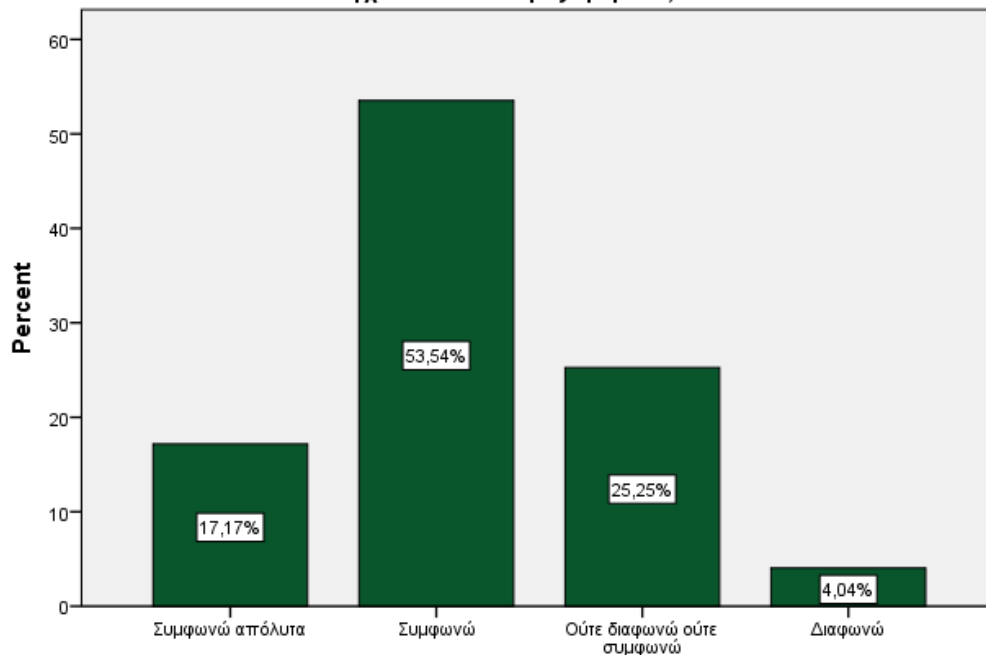


**Είναι αποδεκτές οι συστάσεις του Εσωτερικού Ελέγχου από τη Διοίκηση των Εταιριών;**

**Διάγραμμα 11** Οι συστάσεις του Εσωτερικού Ελέγχου είναι αποδεκτές από τη Διοίκηση των Εταιριών

Από το διάγραμμα 12 προκύπτει ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφωνούν ότι είναι αποτελεσματική η επίδραση του Εσωτερικού Ελέγχου κατά την εφαρμογή συγχωνεύσεων ή εξαγορών (53.54%). Το 25.25% των συμμετεχόντων ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν ότι είναι αποτελεσματική η επίδραση του Εσωτερικού Ελέγχου κατά την εφαρμογή συγχωνεύσεων ή εξαγορών, το 17.17% των συμμετεχόντων συμφωνούν απόλυτα ότι είναι αποτελεσματική η επίδραση του Εσωτερικού Ελέγχου κατά την εφαρμογή συγχωνεύσεων ή εξαγορών και το 4.04% των συμμετεχόντων διαφωνούν ότι είναι αποτελεσματική η επίδραση του Εσωτερικού Ελέγχου κατά την εφαρμογή συγχωνεύσεων ή εξαγορών.

Είναι αποτελεσματική η επίδραση του Εσωτερικού Ελέγχου κατά την εφαρμογή συγχωνεύσεων ή εξαγορών;



Είναι αποτελεσματική η επίδραση του Εσωτερικού Ελέγχου κατά την εφαρμογή συγχωνεύσεων ή εξαγορών;

Διάγραμμα 12 Η αποτελεσματική επίδραση του Εσωτερικού Ελέγχου κατά την εφαρμογή συγχωνεύσεων ή εξαγορών

#### Δ Μέρος: Διαδικασία εσωτερικού ελέγχου

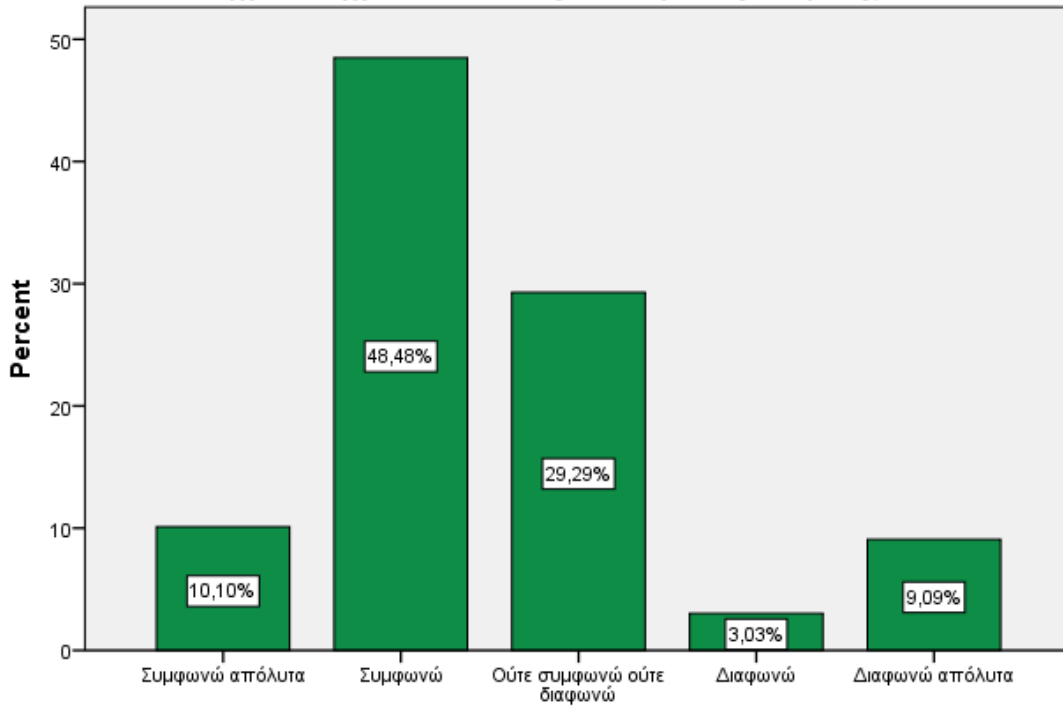
Από το διάγραμμα 13 προκύπτει ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφωνούν ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές συμμορφώνονται στα Διεθνή Πρότυπα Ελέγχου (45.45%). Το 31.31% των συμμετεχόντων ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές συμμορφώνονται στα Διεθνή Πρότυπα Ελέγχου, το 17.17% των συμμετεχόντων συμφωνεί απόλυτα ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές συμμορφώνονται στα Διεθνή Πρότυπα Ελέγχου, το 5.05% των συμμετεχόντων διαφωνεί απόλυτα ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές συμμορφώνονται στα Διεθνή Πρότυπα Ελέγχου και το 1.01% των συμμετεχόντων συμφωνεί απόλυτα ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές συμμορφώνονται στα Διεθνή Πρότυπα Ελέγχου.



**Διάγραμμα 13 Οι εσωτερικοί Ελεγκτές συμμορφώνονται στα Διεθνή Πρότυπα Ελέγχου**

Από το διάγραμμα 14 προκύπτει ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφωνούν ότι οι αποκλίσεις μεταξύ των προϋπολογιζόμενων και πραγματικών περιοχών ελέγχου ελέγχονται από τους Εσωτερικούς Ελεγκτές (48.48%). Το 29.29% των συμμετεχόντων ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί ότι οι αποκλίσεις μεταξύ των προϋπολογιζόμενων και πραγματικών περιοχών ελέγχου ελέγχονται από τους Εσωτερικούς Ελεγκτές, το 10.10% των συμμετεχόντων συμφωνεί απόλυτα ότι οι αποκλίσεις μεταξύ των προϋπολογιζόμενων και πραγματικών περιοχών ελέγχου ελέγχονται από τους Εσωτερικούς Ελεγκτές, το 9.09% των συμμετεχόντων διαφωνεί απόλυτα ότι οι αποκλίσεις μεταξύ των προϋπολογιζόμενων και πραγματικών περιοχών ελέγχου ελέγχονται από τους Εσωτερικούς Ελεγκτές και το 3.03% των συμμετεχόντων διαφωνεί απόλυτα ότι οι αποκλίσεις μεταξύ των προϋπολογιζόμενων και πραγματικών περιοχών ελέγχου ελέγχονται από τους Εσωτερικούς Ελεγκτές.

**Οι αποκλίσεις μεταξύ των προϋπολογιζόμενων και των πραγματικών περιοχών ελέγχου ελέγχονται από τους Εσωτερικούς Ελέγκτες;**

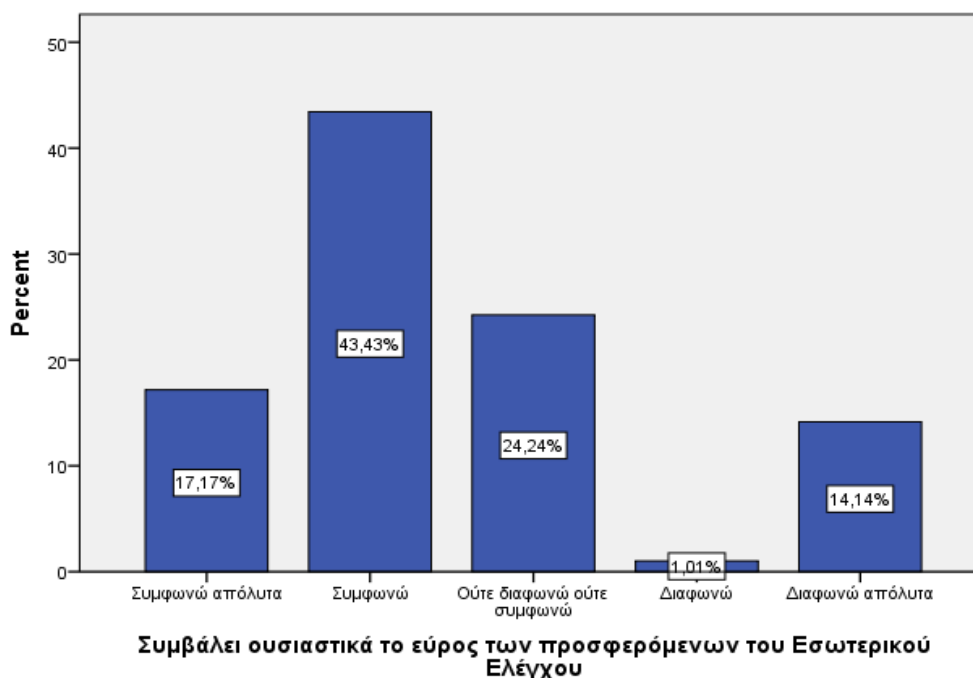


**Οι αποκλίσεις μεταξύ των προϋπολογιζόμενων και των πραγματικών περιοχών ελέγχου ελέγχονται από τους Εσωτερικούς Ελέγκτες;**

**Διάγραμμα 14** Οι αποκλίσεις μεταξύ των προϋπολογιζόμενων και των πραγματικών περιοχών ελέγχου ελέγχονται από τους Εσωτερικούς Ελεγκτές

Από το διάγραμμα 15 προκύπτει ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφωνούν ότι συμβάλει ουσιαστικά το εύρος των προσφερόμενων του Εσωτερικού Ελέγχου (43.43%). Το 24.24% των συμμετεχόντων ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν ότι συμβάλει ουσιαστικά το εύρος των προσφερόμενων του Εσωτερικού Ελέγχου, το 17.17% των συμμετεχόντων συμφωνούν απόλυτα ότι συμβάλει ουσιαστικά το εύρος των προσφερόμενων του Εσωτερικού Ελέγχου, το 14.14% των συμμετεχόντων διαφωνούν απόλυτα ότι συμβάλει ουσιαστικά το εύρος των προσφερόμενων του Εσωτερικού Ελέγχου και το 1.01% των συμμετεχόντων διαφωνούν ότι συμβάλει ουσιαστικά το εύρος των προσφερόμενων του Εσωτερικού Ελέγχου.

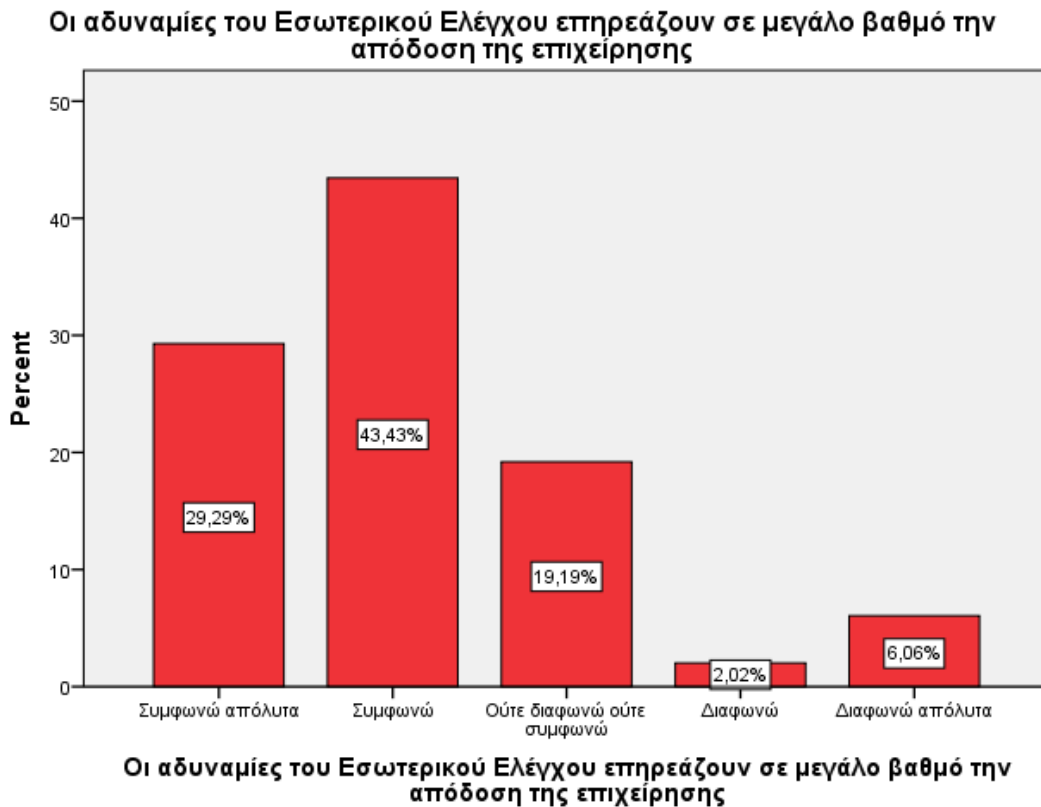
### Συμβάλει ουσιαστικά το εύρος των προσφερόμενων του Εσωτερικού Ελέγχου



Διάγραμμα 15 Συμβάλει ουσιαστικά το εύρος των προσφερόμενων του Εσωτερικού Ελέγχου

Από το διάγραμμα 15 προκύπτει ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφωνούν ότι συμβάλει ουσιαστικά το εύρος των προσφερόμενων του Εσωτερικού Ελέγχου (43.43%). Το 24.24% των συμμετεχόντων ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν ότι συμβάλει ουσιαστικά το εύρος των προσφερόμενων του Εσωτερικού Ελέγχου, το 17.17% των συμμετεχόντων συμφωνούν απόλυτα ότι συμβάλει ουσιαστικά το εύρος των προσφερόμενων του Εσωτερικού Ελέγχου, το 14.14% των συμμετεχόντων διαφωνούν απόλυτα ότι συμβάλει ουσιαστικά το εύρος των προσφερόμενων του Εσωτερικού Ελέγχου και το 1.01% των συμμετεχόντων διαφωνούν ότι συμβάλει ουσιαστικά το εύρος των προσφερόμενων του Εσωτερικού Ελέγχου.



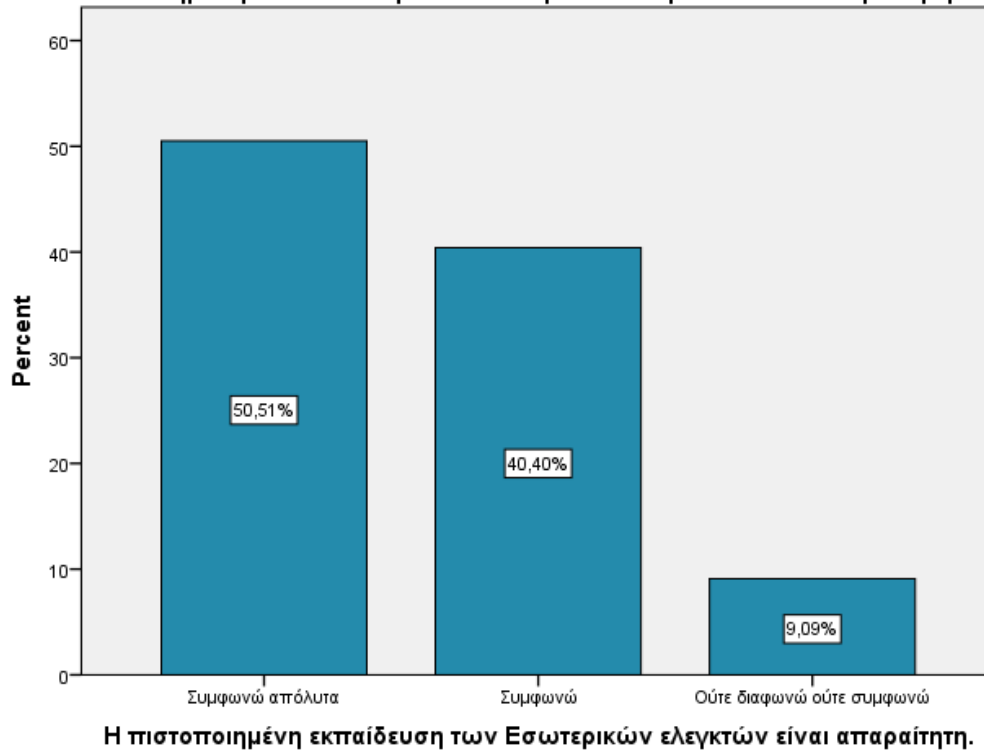


Διάγραμμα 16 Οι αδυναμίες του Εσωτερικού Ελέγχου επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την απόδοση της επιχείρησης

### Ε Μέρος: Εκπαίδευση και Ανάπτυξη

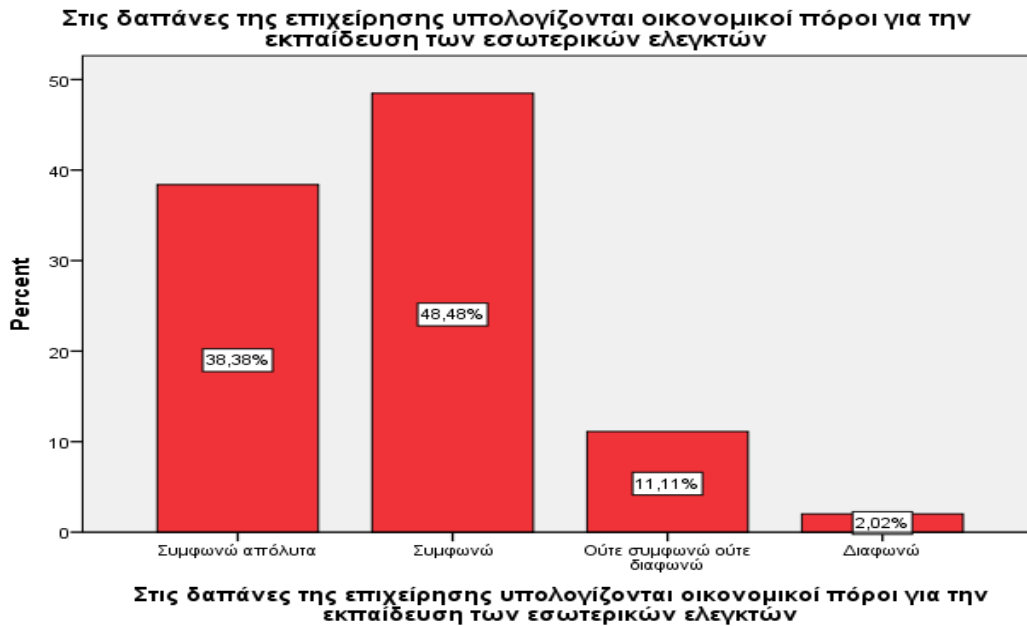
Στο διάγραμμα 17 παρουσιάζεται ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφωνούν απόλυτα ότι η πιστοποιημένη εκπαίδευση των Εσωτερικών ελεγκτών είναι απαραίτητη (50.51%). Το 40.40% των συμμετεχόντων συμφωνούν ότι η πιστοποιημένη εκπαίδευση των Εσωτερικών ελεγκτών είναι απαραίτητη και το 9.09% των συμμετεχόντων ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν ότι η πιστοποιημένη εκπαίδευση των Εσωτερικών ελεγκτών είναι απαραίτητη.

### Η πιστοποιημένη εκπαίδευση των Εσωτερικών ελεγκτών είναι απαραίτητη.



Διάγραμμα 17 Η πιστοποιημένη εκπαίδευση των Εσωτερικών ελεγκτών είναι απαραίτητη

Στο διάγραμμα 18 παρουσιάζεται ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφωνούν ότι στις δαπάνες της επιχειρήσεις υπολογίζονται οι οικονομικοί πόροι για την εκπαίδευση των εσωτερικών ελεγκτών (48.48%). Το 38.38% των συμμετεχόντων συμφωνούν απόλυτα ότι στις δαπάνες της επιχειρήσεις υπολογίζονται οι οικονομικοί πόροι για την εκπαίδευση των εσωτερικών ελεγκτών, το 11.11% των συμμετεχόντων ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν ότι στις δαπάνες της επιχειρήσεις υπολογίζονται οι οικονομικοί πόροι για την εκπαίδευση των εσωτερικών ελεγκτών και το 2.02% αυτών διαφωνούν ότι στις δαπάνες της επιχειρήσεις υπολογίζονται οι οικονομικοί πόροι για την εκπαίδευση των εσωτερικών ελεγκτών.



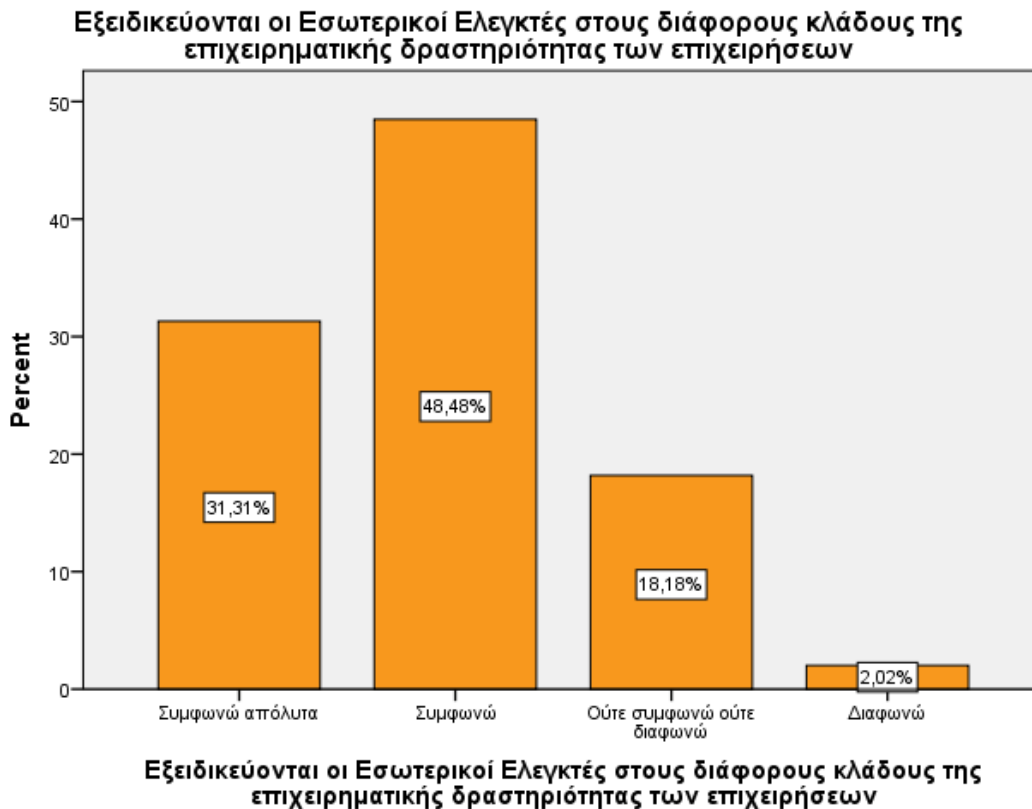
**Διάγραμμα 18** Στις δαπάνες της επιχείρησης υπολογίζονται οι οικονομικοί πόροι για την εκπαίδευση των εσωτερικών ελεγκτών

Στο διάγραμμα 19 παρουσιάζεται ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφωνούν απόλυτα ότι η εφαρμογή των Πληροφοριακών Συστημάτων συμβάλλει θετικά στην αποτελεσματικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου (47.47%). Το 40.40% των συμμετεχόντων συμφωνούν ότι η εφαρμογή των Πληροφοριακών Συστημάτων συμβάλλει θετικά στην αποτελεσματικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου και το 12.12% αυτών ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν ότι η εφαρμογή των Πληροφοριακών Συστημάτων συμβάλλει θετικά στην αποτελεσματικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου.



**διάγραμμα 19 Η εφαρμογή των Πληροφοριακών Συστημάτων συμβάλλει θετικά στην αποτελεσματικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου**

Στο διάγραμμα 20 παρουσιάζεται ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφωνούν ότι εξειδικεύονται οι Εσωτερικοί Ελεγκτές στους διάφορους κλάδους της επιχειρηματικής δραστηριότητας των επιχειρήσεων (48.48%). Το 31.31% των συμμετεχόντων συμφωνούν απόλυτα ότι εξειδικεύονται οι Εσωτερικοί Ελεγκτές στους διάφορους κλάδους της επιχειρηματικής δραστηριότητας των επιχειρήσεων, το 18.18% των συμμετεχόντων ούτε διαφωνούν ούτε συμφωνούν εξειδικεύονται οι Εσωτερικοί Ελεγκτές στους διάφορους κλάδους της επιχειρηματικής δραστηριότητας των επιχειρήσεων και το 2.02% διαφωνούν εξειδικεύονται οι Εσωτερικοί Ελεγκτές στους διάφορους κλάδους της επιχειρηματικής δραστηριότητας των επιχειρήσεων.



Διάγραμμα 20 Εξειδικεύονται οι Εσωτερικοί Ελεγκτές στους διάφορους κλάδους της επιχειρηματικής δραστηριότητας των επιχειρήσεων.

## 8.2 Ερευνητικά Ερωτήματα

- Υπάρχει σχέση μεταξύ της διαδικασίας του Εσωτερικού Ελέγχου και της εκπαίδευσης και ανάπτυξης;

Για να απαντηθεί το παραπάνω ερευνητικό ερώτημα θα πρέπει να οριστούν αρχικά οι δύο ερευνητικές υποθέσεις:

**H<sub>0</sub>:** Δεν υπάρχει σχέση μεταξύ της διαδικασίας του Εσωτερικού Ελέγχου και της εκπαίδευσης και ανάπτυξης.

**H<sub>1</sub>:** Υπάρχει σχέση μεταξύ της διαδικασίας του Εσωτερικού Ελέγχου και της εκπαίδευσης και ανάπτυξης.

Για να γίνει η επιλογή της κατάλληλης ερευνητικής υπόθεσης θα χρησιμοποιηθεί ο έλεγχος συσχέτισης Pearson. Από τον Πίνακα 2 προκύπτει ότι το επίπεδο σημαντικότητας είναι μικρότερο του 5%. Άρα γίνεται αποδεκτή η **H<sub>1</sub>**. Οπότε υπάρχει ασθενής σχέση μεταξύ της διαδικασίας του Εσωτερικού Ελέγχου και της εκπαίδευσης και ανάπτυξης ( $r = 0.259$ ,  $p < 1\%$ ).

## Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
Αξία_Θέση_Εσωτερικ ού_Ελέγχου	Equal variances assumed	,040	,841	-1,528	97	,130
	Equal variances not assumed			-1,527	75,720	,131

Πίνακας 1 Έλεγχος T για ανεξάρτητα δείγματα του 1ου ερευνητικού ερωτήματος

5 .Υπάρχει σχέση μεταξύ της διαδικασίας του Εσωτερικού Ελέγχου και της εκπαίδευσης και ανάπτυξης;

Για να απαντηθεί το παραπάνω ερευνητικό ερώτημα θα πρέπει να οριστούν αρχικά οι δύο ερευνητικές υποθέσεις:

**H<sub>0</sub>:** Δεν υπάρχει σχέση μεταξύ της διαδικασίας του Εσωτερικού Ελέγχου και της εκπαίδευσης και ανάπτυξης.

**H<sub>1</sub>:** Υπάρχει σχέση μεταξύ της διαδικασίας του Εσωτερικού Ελέγχου και της εκπαίδευσης και ανάπτυξης.

Για να γίνει η επιλογή της κατάλληλης ερευνητικής υπόθεσης θα χρησιμοποιηθεί ο έλεγχος συσχέτισης Pearson. Από τον Πίνακα 2 προκύπτει ότι το επίπεδο σημαντικότητας είναι μικρότερο του 5%. Άρα γίνεται αποδεκτή η **H<sub>1</sub>**. Οπότε υπάρχει ασθενής σχέση μεταξύ της διαδικασίας του Εσωτερικού Ελέγχου και της εκπαίδευσης και ανάπτυξης ( $r = 0.259$ ,  $p < 1\%$ ).

## Correlations

		Διαδικασία_Εσωτερικού_Ελέγχου	Εκπαίδευση_και_Ανάπτυξη
Διαδικασία_Εσωτερικού_Ελέγχου	PearsonCorrelation	1	,259**
	Sig. (2-tailed)		,010
	N	99	99
Εκπαίδευση_και_Ανάπτυξη	PearsonCorrelation	,259**	1
	Sig. (2-tailed)	,010	
	N	99	99

**\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).**

Πίνακας 2 Έλεγχος συσχέτισης Pearson του 2ου ερευνητικού ερωτήματος

6 .Η άποψη των ατόμων για την διοίκηση και τις μονάδες που αξιολογούνται διαφέρει ανάλογα με την εμπειρία που έχουν τα άτομα στον εσωτερικό έλεγχο;

Για να απαντηθεί το παραπάνω ερευνητικό ερώτημα θα πρέπει να οριστούν αρχικά οι δύο ερευνητικές υποθέσεις:

**H<sub>0</sub>:** Η άποψη των ατόμων για την διοίκηση και τις μονάδες που αξιολογούνται δεν διαφέρει ανάλογα με την εμπειρία που έχουν τα άτομα στον εσωτερικό έλεγχο.

**H<sub>1</sub>:** Η άποψη των ατόμων για την διοίκηση και τις μονάδες που αξιολογούνται διαφέρει ανάλογα με την εμπειρία που έχουν τα άτομα στον εσωτερικό έλεγχο.

Για να γίνει η επιλογή της κατάλληλης ερευνητικής υπόθεσης θα χρησιμοποιηθεί ο έλεγχος ANOVA. Από τον Πίνακα 3 προκύπτει ότι το επίπεδο σημαντικότητας είναι μικρότερο του 5%. Άρα γίνεται αποδεκτή η **H<sub>1</sub>**. Οπότε η άποψη των ατόμων για την διοίκηση και τις μονάδες που αξιολογούνται διαφέρει ανάλογα με την εμπειρία που έχουν τα άτομα στον εσωτερικό έλεγχο.

## ANOVA

Διοίκηση Μονάδες που αξιολογούνται

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,766	4	,691	3,068	,020
Within Groups	21,183	94	,225		
Total	23,948	98			

Πίνακας 3 Έλεγχος ANOVA του 3ου ερευνητικού ερωτήματος

### Συμπεράσματα

Ο σκοπός της συγκεκριμένης έρευνας ήταν να διερευνηθεί η χρήση του Balanced Scorecard στα συστήματα Εσωτερικού Ελέγχου. Στην έρευνα συμμετείχαν 100 άτομα εκ των οποίων τα περισσότερα ήταν γυναίκες, είχαν ηλικία από 22 – 31 ετών, ήταν απόφοιτοι ΑΕΙ και είχαν προϋπηρεσία από 1 – 2 έτη.

Στην συνέχεια προέκυψε ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφωνούν ότι έχει βελτιωθεί ο ρόλος του Εσωτερικού Ελεγκτή στην πάροδο του χρόνου, ότι υπάρχει άνοδος με τη χρήση της ανάλυσης δεδομένων στην αποτελεσματικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου, ότι ο σχεδιασμός του ελέγχου με βάση τον κίνδυνο επηρεάζει τη λειτουργία του Τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου και ότι ο εσωτερικός έλεγχος παρακολουθεί την επίτευξη των στόχων της εταιρείας.

Επίσης από την έρευνα προέκυψε ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι οι δραστηριότητες του Εσωτερικού Ελέγχου ικανοποιούν αρκετά τους ελεγχόμενους. Ακόμα οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφωνούν ότι οι εξωτερικοί ελεγκτές υποστηρίζουν τις δραστηριότητες του Εσωτερικού Ελέγχου, ότι είναι αποδεκτές οι συστάσεις του Εσωτερικού Ελέγχου από τη Διοίκηση Εταιριών και ότι είναι αποτελεσματική η επίδραση του Εσωτερικού Ελέγχου κατά την εφαρμογή συγχωνεύσεων ή εξαγορών.

Επιπρόσθετα από την έρευνα προέκυψε ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφωνούν ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές συμμορφώνονται στα Διεθνή Πρότυπα Ελέγχου, ότι οι αποκλίσεις μεταξύ των προϋπολογιζόμενων και πραγματικών περιοχών ελέγχου ελέγχονται από τους Εσωτερικούς Ελεγκτές, ότι συμβάλει ουσιαστικά το εύρος των προσφερόμενων του Εσωτερικού Ελέγχου και ότι οι αδυναμίες του Εσωτερικού Ελέγχου επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την απόδοση της επιχείρησης.

Ακόμα από την έρευνα προέκυψε ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφωνούν απόλυτα ότι η πιστοποιημένη εκπαίδευση των Εσωτερικών ελεγκτών είναι απαραίτητη στο γεγονός ότι η εφαρμογή των Πληροφοριακών Συστημάτων



συμβάλλει θετικά στην αποτελεσματικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου. Επίσης, οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφωνούν πως στις δαπάνες της επιχειρήσεις υπολογίζονται οι οικονομικοί πόροι για την εκπαίδευση των εσωτερικών ελεγκτών και ότι εξειδικεύονται οι Εσωτερικοί Ελεγκτές στους διάφορους κλάδους της επιχειρηματικής δραστηριότητας των επιχειρήσεων.

Τέλος από τα ερευνητικά ερωτήματα προέκυψε ότι δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στα δύο φύλα όσον αφορά την θέση του Εσωτερικού Ελέγχου. Ενώ υπάρχει σχέση μεταξύ της διαδικασίας του Εσωτερικού Ελέγχου και της εκπαίδευσης και ανάπτυξης, καθώς και η άποψη των ατόμων για την διοίκηση και τις μονάδες που αξιολογούνται διαφέρει ανάλογα με την εμπειρία που έχουν τα άτομα στον εσωτερικό έλεγχο.

## **9 Επίλογος**

Η παρούσα διπλωματική εργασία είχε σαν στόχο της Balanced Scorecard καθώς και των συστημάτων που εφαρμόζονται κατά τον Εσωτερικό Έλεγχο. Η Εφαρμογή της Balanced Scorecard συμβάλλει σημαντικά στη διάθεση των διευθυντών και διοικούντων μιας επιχείρησης. Επιπλέον θα πρέπει να σημειωθεί ο Εσωτερικός Έλεγχος αποτελεί βασικό πυλώνα λειτουργίας για το σύνολο των επιχειρήσεων. Κατά συνέπεια ο εσωτερικός Έλεγχος είναι υπεύθυνος για το σύνολο των ενεργειών και δραστηριοτήτων της επιχείρησης με απώτερο σκοπό την ορθή λειτουργία της. Ακόμη θα πρέπει να σημειωθεί ότι κατά την εφαρμογή της Balanced Scorecard στον εσωτερικό έλεγχο θεσπίστηκε ένα σύνολο ερωτήσεων μέσω των οποίων προσφέρεται η μέτρηση της απόδοσης του τμήματος, με απόρροια την αποτελεσματικότερη λειτουργία της επιχείρησης.

--

## 10 ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

1. Ποιο είναι το φύλο σας  
▪ Άνδρας    ▪ Γυναίκα
2. Σε ποια Ηλικιακή Ομάδα Ανήκετε  
▪ 22 – 31    ▪ 32 – 41    ▪ 42-51    <52
3. Το μορφωτικό σας επίπεδο σε ποια από τις παρακάτω κατηγορίες ανήκει;  
▪ Απόφοιτος λυκείου    ▪ Απόφοιτος ΑΕΙ    ▪ Κάτοχος Μεταπτυχιακού  
▪ Κάτοχος Διδακτορικού
4. Πόσα έτη εμπειρίας στον εσωτερικό έλεγχο διαθέτετε;  
▪ 1 - 2 έτη    ▪ 3 - 5 έτη    6 - 9 έτη    ▪ 10 έτη

Ενότητα 2 Αξία – Θέση Εσωτερικού Ελέγχου					
Έχει βελτιωθεί ο ρόλος του Εσωτερικού Ελεγκτή στην πάροδο του χρόνου;	Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε Συμφωνώ- Διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ Απόλυτα
Υπάρχει βελτίωση με τη χρήση της ανάλυσης δεδομένων στην αποτελεσματικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου	Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε Συμφωνώ- Διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ Απόλυτα
Ο σχεδιασμός του ελέγχου με βάση τον κίνδυνο επηρεάζει τη λειτουργία του Τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου	Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε Συμφωνώ- Διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ Απόλυτα
Ο εσωτερικός έλεγχος παρακολουθεί την επίτευξη των στόχων της εταιρίας	Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε Συμφωνώ- Διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ Απόλυτα

Ενότητα 3 Διοίκηση – Μονάδες που αξιολογούνται					
Οι δραστηριότητες του Εσωτερικού Ελέγχου ικανοποιούν πλήρως τους ελεγχόμενους ;	Πολύ	Αρκετά	Όχι και Τόσο	Καθόλου	
Οι εξωτερικοί ελεγκτές υποστηρίζουν τις δραστηριότητες του Εσωτερικού Ελέγχου;	Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε Συμφωνώ- Διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ Απόλυτα
Είναι αποδεκτές οι συστάσεις του Εσωτερικού Ελέγχου από τη Διοίκηση των Εταιριών ;	Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε Συμφωνώ- Διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ Απόλυτα
Είναι αποτελεσματική η επίδραση του Εσωτερικού Ελέγχου κατά την εφαρμογή συγχωνεύσεων η εξαγορών	Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε Συμφωνώ- Διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ Απόλυτα

<b>Ενότητα 4 Διαδικασία Εσωτερικού Ελέγχου</b>					
Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές συμμορφώνονται στα Διεθνή Πρότυπα Ελέγχου;	Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε Συμφωνώ- Διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ Απόλυτα
Οι αποκλίσεις μεταξύ των προϋπολογιζόμενων και των πραγματικών περιοχών ελέγχου ελέγχονται από τους Εσωτερικούς Ελεγκτές	Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε Συμφωνώ- Διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ Απόλυτα
Συμβάλλει ουσιαστικά το εύρος των προσφερόμενων του Εσωτερικού Ελέγχου παίζει ρόλο	Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε Συμφωνώ- Διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ Απόλυτα
Οι αδυναμίες του Εσωτερικού Ελέγχου επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την απόδοση της επιχείρησης.	Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε Συμφωνώ- Διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ Απόλυτα

<b>Ενότητα 5 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη</b>					
Η πιστοποιημένη εκπαίδευση των Εσωτερικών ελεγκτών είναι απαραίτητη	Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε Συμφωνώ- Διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ Απόλυτα
Στις δαπάνες της επιχείρησης υπολογίζονται οικονομικοί πόροι για την εκπαίδευση των εσωτερικών ελεγκτών	Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε Συμφωνώ- Διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ Απόλυτα
Η εφαρμογή των Πληροφοριακών Συστημάτων συμβάλλει θετικά στην αποτελεσματικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου	Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε Συμφωνώ- Διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ Απόλυτα
Εξειδικεύονται οι Εσωτερικοί Ελεγκτές στους διάφορους κλάδους της επιχειρηματικής δραστηριότητας των επιχειρήσεων;	Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε Συμφωνώ- Διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ Απόλυτα

## 11 Βιβλιογραφία

### 11.1 Ελληνική Βιβλιογραφία

- Γρηγοράκος Θ.,(1989), «Γενικές Αρχές Ελεγκτικής», Έκδοση Σώματος Ορκωτών Λογιστών
- Ζαφειράκου Η., Π. Ταχυνάκη, (2007), «Ο εσωτερικός έλεγχος των ελληνικών επιχειρήσεων: Εμπειρική προσέγγιση», Σπουδαί, Vol. 57, No. 1, pp. 58-79.
- Ινστιτούτο εσωτερικών ελεγκτών, (2004), «Πρότυπα για την επαγγελματική εφαρμογή εσωτερικού ελέγχου»
- Καζαντζής Ι.Χ. (2006). Ελεγκτική και Εσωτερικός Έλεγχος. Μια συστηματική προσέγγιση Εννοιών, Αρχών και Προτύπων, εκδόσεις Business Plus A.E., Πειραιάς, σελ. 45.
- Ναυτεμπορική, (2002), «Εσωτερικός Έλεγχος και Επιχειρήσεις», Σεπτέμβριος
- Δρογαλάς, Γ., Φωτιάδης, Θ. και Σουμπενιώτης, Δ. (2006). Ενοιολογικό Πλαίσιο Εσωτερικού Ελέγχου: Θεωρητική Προσέγγιση και Πραγματική Μελέτη Περίπτωσης, Διοικητική Ενημέρωση, 32, σελ.52-65.
- Παπαδάτου, Θ. (2005). Εσωτερικός και Εξωτερικός έλεγχος Ανωνύμων εταιρειών, Β έκδοση.
- Παπαστάθης, Π. (2014). Ο Σύγχρονος Εσωτερικός Έλεγχος στις Επιχειρήσεις – Οργανισμούς και η πρακτική εφαρμογή του, τόμος Β, εκδόσεις ΟΠΑΠ, Αθήνα
- Τσακλάγκανος, Α. (2005). Ελεγκτική, εκδόσεις Αδελφοί Κυριακίδη ΑΕ, Θεσσαλονίκη, Β έκδοση.
- Ελληνικό Συμβούλιο Εταιρικής Διακυβέρνησης, 2013, «Ελληνικός κώδικας εταιρικής διακυβέρνησης για τις εισηγμένες εταιρείες», [http://www.helex.gr/documents/10180/2227277/HCGC\\_GR\\_20131022.pdf/e8e7b6da-6dd0-4c30-90e9-79fe9ca8383d](http://www.helex.gr/documents/10180/2227277/HCGC_GR_20131022.pdf/e8e7b6da-6dd0-4c30-90e9-79fe9ca8383d)
- Λαζαρίδης Θ. & Δρυμπέτας Ε. (2011), Εταιρική διακυβέρνηση, Εκδόσεις Σοφία, Θεσσαλονίκη.
- ΝΟΜΟΣ ΥΠ' ΑΡ1Θ. 3016/2002 «Για την εταιρική διακυβέρνηση, θέματα μισθολογίου και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 110/17.05.2002), όπως τροποποιήθηκε από το άρθρο 26 του νόμου 3091/2002(ΦΕΚ 330/24.12.2002).
- Μουζούλιας Σ. (2003), Εταιρική διακυβέρνηση (Corporate governance), Εκδόσεις Σάκκουλα, Θεσσαλονίκη.
- Χατζησάββας Εμμ. Σταύρος «Αξιολόγηση της απόδοσης του Εσωτερικού Ελέγχου Η περίπτωση των Ελληνικών Τραπεζών» Διπλωματική Εργασία Τραπεζική Λογιστική και Χρηματοοικονομική, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο Πάτρα Ιούλιος 2018.
- Τζέλλου Παναγιώτα « Ο Ρόλος της ελεγκτικής στην αποκάλυψη της λογιστικής Απάτης» Διπλωματική Εργασία Σχολή Επιστημών Διοίκησης Επιχειρήσεων, Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων. Θεσσαλονίκη 2014

## 11.2 Ξενογλώσση Βιβλιογραφία

- Bostan I, Grosu V (2011) Contribution of balance scorecard model in efficiency of managerial control. Rom J Econ Forecast 3: 178 - 199.
- Drogalas, G., Pantelidis, P., Ioannidou, E. and Kesis, E. (2011). "Major Studies of Internal Auditing: Greece in Conjunction with Europe", New Horizons in Industry, Business and Education (NHIBE2011), Chios, Greece, Conference Proceedings
- Kaplan R and Norton D. (2000). "Having Problem with your Strategy; then Map it", Harvard Business Review, September – October.
- Goodwin, J. and Yeo, T. Y. (2001), 'Two factors affecting internal audit independence and objectivity: evidence from Singapore', International Journal of Auditing, Vol. 5, No. 2, pp. 107–125
- Coolican, H. (2004). *Research Methods and Statistics in Psychology* (4<sup>th</sup>edn.). London: Hodder & Stoughton.
- Creswell, J. W. (2011). *Η έρευνα στην εκπαίδευση: Σχεδιασμός, διεξαγωγή και αξιολόγηση της ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας*. Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην.
- Robson, C. & McCartan, K. (2015). *Real World Research* (4th edn.). New Jersey: Wiley.
- Ziegenfuss E. D., (2000). "Developing an internal auditing department Balanced Scorecard", Managerial Auditing Journal, Vol. 15 Iss: 1/2, pp.12 – 19