



Ελληνικό Μεσογειακό Πανεπιστήμιο

ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

**Συστήματα εσωτερικού ελέγχου και
χρήση του εργαλείου Balanced Scorecard**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Εισηγητές: Ανδρέας Λαδάς 498, Ηλίας Ηλιάκης 611

Επιβλέπων: Χρήστος Λεμονάκης, Επίκουρος καθηγητής

©

2020



HELLENIC MEDITERRANIAN UNIVERSITY

SCHOOL OF MANAGEMENT AND ECONOMICS SCIENCE

DEPARTMENT OF MANAGEMENT SCIENCE AND TECHNOLOGY

**INTERNAL CONTROL SYSTEMS AND USE
OF THE BALANCED SCORECARD TOOL**

DIPLOMA THESIS

Student: Andreas Ladas 498, Ilias Iliakis 611

Supervisor: Christos Lemonakis, Assistant Professor

©

2020

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περιεχόμενα.....	3
Υπεύθυνη Δήλωση.....	4
Περίληψη.....	5
Abstract.....	6
Πρόλογος.....	7
Κατάλογος Πινάκων.....	8
Κατάλογος Εικόνων.....	9
Κεφάλαιο 1.....	10
Εισαγωγή.....	10
1.1. Αποσαφήνιση ορισμών.....	11
1.2. Ο εσωτερικός και ο εξωτερικός έλεγχος. Μια πρώτη αποτίμηση.....	13
1.3. Ο ρόλος του εσωτερικού και του εξωτερικού ελέγχου.....	14
1.4. Χαρακτηριστικά του εσωτερικού ελέγχου.....	15
1.5. Χαρακτηριστικά του εξωτερικού ελέγχου.....	16
1.6. Διαφορές μεταξύ εσωτερικού και εξωτερικού ελέγχου.....	17
1.7. Σύντομη ιστορική αναδρομή στην έννοια του εσωτερικού ελέγχου.....	19
Κεφάλαιο 2.....	23
2. Τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου.....	23
2.1. Εισαγωγικές παρατηρήσεις.....	23
2.2. Η Μεθοδολογία Balanced Scorecard.....	24
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....	28
3. Βιβλιογραφική επισκόπηση.....	28
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....	31
4. Εφαρμογές της μεθόδου Balanced ScoreCard στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς... 31	
4.1. Αναλυτικό πλαίσιο εφαρμογής της μεθόδου Balanced ScoreCard.....	31
4.3.1. Η Αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου και η σύνδεσή της με την εφαρμογή του Balanced Score Card.....	35
4.1.2. Δέκα βήματα δράσης και ορθής εφαρμογής της μεθόδου.....	43
4.2. Εφαρμογή της μεθόδου σε έξι διαφορετικούς οργανισμούς.....	44
4.2.1. Λόγοι εφαρμογής του Balanced Scorecard.....	46
4.2.2. Ανάγνωση ενός χάρτη στρατηγικής Balanced Scorecard.....	47
4.2.3. Πρότυπα χάρτη στρατηγικής ισορροπίας.....	49
Συμπεράσματα.....	60
Βιβλιογραφία.....	62

Υπεύθυνη Δήλωση : Βεβαιώνουμε ότι είμαστε οι συγγραφείς αυτής της πτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχαμε για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην πτυχιακή εργασία. Επίσης έχουμε αναφέρει τις όποιες πηγές από τις οποίες κάναμε χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε αυτές αναφέρονται ακριβώς είτε παραφρασμένες. Επίσης βεβαιώνουμε ότι αυτή η πτυχιακή εργασία προετοιμάστηκε από εμάς προσωπικά ειδικά για τις απαιτήσεις του προγράμματος σπουδών του Τμήματος Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας του ΕΛ.ΜΕ.ΠΑ.

Περίληψη

Η μέθοδος Balanced Scorecard εφαρμόζεται συχνά στον εσωτερικό έλεγχο των εταιριών και των οργανισμών. Το εργαλείο αυτό περιλαμβάνει τέσσερις κατηγορίες μέτρων. Τα οικονομικά μέτρα, τα μέτρα που αφορούν στον πελάτη, τα μέτρα που αναφέρονται στην εσωτερική επιχειρηματική διαδικασία και τα μέτρα που αναφέρονται στην μάθηση και την ανάπτυξη. Εφαρμόζεται στην καθημερινή επιχειρηματική πρακτική και βοηθά τους οργανισμούς να εφαρμόσουν αποτελεσματικά τη στρατηγική τους, μετατρέποντάς την σε μετρήσιμους στόχους. Για την κατάλληλη εφαρμογή της μεθόδου, αρχικά θα πρέπει να προσδιορίζεται ο σημαντικότερος στόχος της εκάστοτε εταιρίας. Οι βασικοί δείκτες απόδοσης, που χρησιμοποιούνται, στην ουσία δείχνουν το κατά πόσο επιτυγχάνεται αυτός ο βασικός στόχος. Στη συνέχεια, οι πρωτοβουλίες τίθενται σε εφαρμογή για να διευκρινιστούν οι ενέργειες που πρέπει να γίνουν για να επιτευχθούν οι στόχοι. Τέλος, τα στοιχεία δράσης βοηθούν στην ανάθεση έργων που θα επιτρέπουν στους υπεύθυνους να ολοκληρώσουν τις πρωτοβουλίες τους.

Λέξεις - Κλειδιά: Εσωτερικός Έλεγχος, Μέθοδος, Balanced Scorecard, Στρατηγική, Μετρήσιμοι στόχοι

Abstract

Balanced Scorecard method is often applied to the internal control of companies and organizations. This tool comprises four categories of measures. Financial measures, customer related measures, internal business process measures and learning and development measures. It applies to day-to-day business practice and helps organizations implement their strategy effectively, turning it into measurable goals. For the proper application of the method, the most important objective of the company should first be identified. The key performance indicators used actually indicate whether this key objective is being achieved. Initiatives are then put in place to clarify the actions that need to be taken to achieve the objectives. Finally, the action elements help to assign projects that will enable managers to complete their initiatives

Keywords: Internal control, Method, Balanced Scorecard, Strategy, Measurable Objectives

Πρόλογος

Στα πλαίσια ολοκλήρωσης της Πτυχιακής μας εργασίας θα θέλαμε να εκφράσουμε τις ευχαριστίες μας σε όλους όσους συνέβαλλαν στην προσπάθειά μας. Αρχικά, ευχαριστούμε τον επιβλέποντα καθηγητή κ. Λεμονάκη Χρήστο για τη συνεχή καθοδήγηση, τις ουσιώδεις συμβουλές καθώς επίσης και την αδιάκοπη ενθάρρυνση που μας παρείχε όλο αυτό το χρονικό διάστημα. Ακόμη, ευχαριστούμε τους καθηγητές μας για τις γνώσεις και τα εφόδια που μας προσέφεραν καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μας. Τέλος, ευχαριστούμε τις οικογένειές μας και τους στενούς μας φίλους για την στήριξη στο εγχείρημα αυτό.

Ιούνιος 2020

Ανδρέας Λαδάς

Ηλιάκης Ηλίας

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1. Τα σημαντικότερα είδη ελέγχου	11
Πίνακας 2. Σύγκριση του εσωτερικού με τον εξωτερικό έλεγχο	18
Πίνακας 3. Παραδείγματα Βασικών Δεικτών Απόδοσης που περιλαμβάνονται στο εργαλείο balanced scorecard.....	32
Πίνακας 4. Τεκμηρίωση βασικών στοιχείων των ρυθμίσεων αναφοράς	38

Κατάλογος Εικόνων

Εικόνα 1. Υποθετικός χάρτης στρατηγικής Balanced Scorecard. Πηγή: Lucco, 2019.	47
Εικόνα 2. Balanced Score Card μιας τράπεζας. Πηγή: Lucco, 2019.	49
Εικόνα 3. Balanced Score Card μιας βιομηχανικής παραγωγής. Πηγή: Lucco, 2019.....	50
Εικόνα 4. Balanced Score Card μιας εταιρίας software. Πηγή: Lucco, 2019.	51
Εικόνα 5. Balanced Score Card ενός δήμου. Πηγή: Lucco, 2019.....	52
Εικόνα 6. Balanced Score Card ενός νοσοκομείου. Πηγή: Lucco, 2019.....	53
Εικόνα 7. Balanced Score Card ενός Μη Κερδοσκοπικού Οργανισμού. Πηγή: Lucco, 2019. .	54
Εικόνα 8. Αρχικό Περιβάλλον του λογισμικού Balanced Scorecard (BSC) του ClearPoint. Πηγή: Lucco, 2019.	55
Εικόνα 9. Η απεικόνιση των Στόχων του λογισμικού Balanced Scorecard (BSC) του ClearPoint. Πηγή: Lucco, 2019.	56
Εικόνα 10. Η απεικόνιση των Μέτρων του λογισμικού Balanced Scorecard (BSC) του ClearPoint. Πηγή: Lucco, 2019.	57
Εικόνα 11. Η απεικόνιση των Πρωτοβουλιών του λογισμικού Balanced Scorecard (BSC) του ClearPoint. Πηγή: Lucco, 2019.	58

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η αξιολόγηση των επιδόσεων των τμημάτων μιας επιχείρησης μέσω του εσωτερικού ελέγχου είναι εξαιρετικά σημαντική καθώς οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί εξαρτώνται από τις συμβουλές και τις διαβεβαιώσεις των εσωτερικών ελεγκτών τους. Η αξιολόγηση της απόδοσης της εσωτερικής ελεγκτικής δραστηριότητας εξάλλου, αποτελεί αντικείμενο ενδιαφέροντος τόσο για τον ελεγκτή όσο και για τους ελεγχόμενους.

Η αποτελεσματική απόδοση των λειτουργιών εσωτερικού ελέγχου προσδίδει αξία στον οργανισμό παρέχοντας τη διασφάλιση της λειτουργικής αποτελεσματικότητας. Τα μέτρα απόδοσης είναι σημαντικά για τη δραστηριότητα εσωτερικού ελέγχου, καθόσον διαπιστώνουν εάν επιτυγχάνονται οι στόχοι και οι σκοποί της λειτουργίας της επιχείρησης σύμφωνα με τις βέλτιστες πρακτικές και εάν συμμορφώνονται με τα ισχύοντα πρότυπα.

Η ζήτηση για την λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου επιπλέον, έχει αυξηθεί δραστικά στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον. Οι προσδοκίες των ενδιαφερομένων για τον εσωτερικό έλεγχο αυξάνονται καθώς αντιμετωπίζουν καθημερινά νέες προκλήσεις. Από την άποψη αυτή, η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου είναι σημαντική σε όλους τους κλάδους της οικονομίας. Τα τελευταία χρόνια η εφαρμογή του συστήματος Balanced Scorecard αποτελεί μια συχνή επιλογή των υπεύθυνων των επιχειρήσεων για τον εσωτερικό έλεγχο.

Υπό αυτό το πρίσμα, η παρούσα εργασία στόχο έχει να παρουσιάσει κριτικά την εφαρμογή της εν λόγω μεθοδολογίας, στα πλαίσια του εσωτερικού ελέγχου. Για τον λόγο αυτό, αποτελείται από τέσσερα κεφάλαια. Στο πρώτο γίνεται εκτενής αναφορά στο γενικό θέμα του ελέγχου, στον διαχωρισμό του και στην σημασία τόσο του εξωτερικού, όσο και του εσωτερικού ελέγχου, ενώ στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα σημαντικότερα συστήματα του εσωτερικού ελέγχου και ειδικά, η μέθοδος Balanced Scorecard.

Σο τρίτο κεφάλαιο λαμβάνει χώρα μια σύντομη επισκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας σχετικά με την εφαρμογή της μεθόδου Balanced Scorecard στις επιχειρήσεις, ενώ στο τέταρτο κεφάλαιο λαμβάνει χώρα η παρουσίαση εφαρμογών από το χώρο των

επιχειρήσεων. Τέλος, παρατίθενται τα συμπεράσματα που προέκυψαν κριτικά από την ολική μελέτη του θέματος.

.1. Εσωτερικός και εξωτερικός έλεγχος

1.1. ΑΠΟΣΑΦΗΝΙΣΗ ΟΡΙΣΜΩΝ

Ως έλεγχος νοείται γενικά η επαγγελματική εξέταση των οικονομικών πληροφοριών με σκοπό την έκφραση μιας υπεύθυνης και ανεξάρτητης γνώμης, η οποία στηρίζεται σε συγκεκριμένες συνθήκες αναφοράς με βάση κάποια Πρότυπα ή κριτήρια ποιότητας. Στο σημείο αυτό υπογραμμίζεται ότι, η σημασία του όρου «έλεγχος» ισοδυναμεί ουσιαστικά με τον οικονομικό έλεγχο, ο οποίος έχει ως αντικείμενο την επαλήθευση των οικονομικών εκθέσεων, των διαδικασιών και των συναλλαγών μιας επιχειρηματικής οντότητας (Ahlawat & Lowe, 2004).

Ωστόσο, τα είδη των ελέγχων που συναντώνται πλέον σε διεθνές επίπεδο, εμφανίζονται και σχολιάζονται με συντομία στον παρακάτω πίνακα.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1. ΤΑ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΕΡΑ ΕΙΔΗ ΕΛΕΓΧΟΥ

Είδος ελέγχου	Σύντομη περιγραφή
<i>Οικονομικός έλεγχος</i>	<i>επικεντρώνεται στον έλεγχο των οικονομικών εκθέσεων</i>
<i>Επιχειρησιακός έλεγχος</i>	<i>επικεντρώθηκε στην αξιολόγηση των οικονομικών διαδικασιών μιας επιχείρησης</i>
<i>Έλεγχος συμμόρφωσης</i>	<i>αναλύει τη συμμόρφωση των εσωτερικών και εξωτερικών νομικών απαιτήσεων</i>

Έλεγχος συστημάτων πληροφορικής	<i>Επικεντρώνεται στη παροχή πληροφοριών για την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη διαχείριση των οργανισμών</i>
Ολοκληρωμένος έλεγχος	<i>επικεντρώνεται στον κύκλο οικονομικών δραστηριοτήτων ή σε μέρος αυτού</i>

Πηγή: Ahlawat & Lowe (2004).

Οι έλεγχοι έχουν διαφορετική επίδραση στα άτομα μιας επιχείρησης, καθένα από τα οποία έχει διαφορετικές προσδοκίες από αυτή τη δραστηριότητα. Για παράδειγμα, η διοίκηση της εταιρείας είναι εύλογο να αναμένει από τον ελεγκτή να την απαλλάξει από την όποια ευθύνη. Εξάλλου, το διοικητικό προσωπικό είναι εύλογο να αναμένει από τους ελεγκτές να προσδώσουν προστιθέμενη αξία στον οργανισμό παρέχοντας χρήσιμες συμβουλές πάνω στο θέμα αυτό. Από την άλλη πλευρά, οι πιστωτές της εταιρείας ελπίζουν ότι οι ελεγκτές θα τους διασφαλίσουν ότι ο οργανισμός είναι σε θέση να πληρώσει όλα τα χρέη του και τέλος, οι εργαζόμενοι που περιμένουν από τους ελεγκτές να τους εξασφαλίσουν την ασφάλεια της δουλειάς τους και το βιώσιμο μέλλον της εταιρείας (Carlan & Kirschenheiter, 2000).

Ως χρηματοοικονομικός, συγκεκριμένα, έλεγχος νοείται η εξέταση ενός ανεξάρτητου, αρμόδιου και επαγγελματία ελεγκτή των οικονομικών καταστάσεων μιας επιχειρηματικής οντότητας (ή μέρους αυτών των οικονομικών καταστάσεων), προκειμένου να εκφράσει μια αιτιολογημένη γνώμη σχετικά με την πραγματική εικόνα της οικονομικής κατάστασης και των επιδόσεων της εμπορικής οντότητας. Σύμφωνα με τους στόχους της εταιρείας, ο χρηματοοικονομικός έλεγχος κατατάσσεται στον εσωτερικό και στον εξωτερικό έλεγχο.

Οι διαδικασίες του εσωτερικού έλεγχου αποτελούν μια λειτουργία που, αν και λειτουργεί ανεξάρτητα από άλλα τμήματα και αναφέρεται απευθείας στην ελεγκτική επιτροπή, αποτελεί μια δράση της ίδιας της εταιρείας, καθώς τα άτομα που είναι υπεύθυνα για την διενέργεια του εσωτερικού ελέγχου είναι εργαζόμενοι της εταιρείας αυτής. Το άτομο αυτό που είναι επιφορτισμένο με την πραγματοποίηση του ελέγχου (οικονομικού ή

μη) σε μια μεγάλη περιοχή της οικονομικής δραστηριότητας της εταιρείας, σύμφωνα με το ετήσιο σχέδιο ελέγχου (Carlan & Kirschenheiter, 2000).

1.2. Ο ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΚΑΙ Ο ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ. ΜΙΑ ΠΡΩΤΗ ΑΠΟΤΙΜΗΣΗ

Ο εσωτερικός έλεγχος ασχολείται με τον εντοπισμό σημαντικών κινδύνων που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση και με το τι μπορεί να γίνει σχετικά με την αποτελεσματική εξάλειψη αυτών των κινδύνων, ώστε η εταιρεία να επιτύχει τους στόχους της. Για παράδειγμα, ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να ασχοληθεί και να επισημάνει τον κίνδυνο που σχετίζεται με τη φήμη της εταιρείας όταν χρησιμοποιεί φθηνό εργατικό δυναμικό από ξένες χώρες ή τον στρατηγικό κίνδυνο που σχετίζεται με την παραγωγή μεγάλης ποσότητας προϊόντων με δεδομένους τους διαθέσιμους πόρους της εταιρείας (Carey et al., 2006).

Ωστόσο, ο εξωτερικός έλεγχος λαμβάνει χώρα με τη βοήθεια ανεξάρτητων και εξωτερικών οργανισμών στην ελεγχόμενη εταιρεία. Ο έλεγχος αυτός είναι προσανατολισμένος προς τη χρηματοοικονομική ανάλυση ή τους συναφείς κινδύνους που σχετίζονται με την εμπορική δραστηριότητα και απευθύνεται κυρίως στους ενδιαφερόμενους της εταιρείας (Carey et al., 2006).

Η κύρια ευθύνη του εξωτερικού ελέγχου είναι η πραγματοποίηση του ετήσιου υποχρεωτικού ελέγχου των οικονομικών καταστάσεων, η οποία καταλήγει στην έκφραση γνώμης σχετικά με την ορθή ή εσφαλμένη αναφορά της οικονομικής θέσης της εταιρείας. Στο πλαίσιο αυτής της γνώμης, τα άτομα που είναι επιφορτισμένα με την υλοποίηση του εξωτερικού ελέγχου, εξετάζουν και αξιολογούν τη δραστηριότητα εσωτερικού ελέγχου, αναλύοντας τους κινδύνους που θα μπορούσαν να επηρεάσουν τις οικονομικές καταστάσεις. Επίσης, θα πρέπει να σημειωθεί ότι ο εξωτερικός έλεγχος μπορεί να λάβει τη μορφή υποχρεωτικού ελέγχου που επιβάλλεται από ρυθμιστικές πράξεις ή υπό τη μορφή συμβατικού ελέγχου που πραγματοποιείται από τρίτο μέρος, σύμφωνα με κάποια υπάρχουσα σύμβαση (Carey et al., 2006).

1.3. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΚΑΙ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Ο κύριος ρόλος ενός ελεγκτή διαφέρει ανάλογα με τις κύριες αρμοδιότητες των καθηκόντων του και ανάλογα με το αν αυτός είναι υπεύθυνος για την διενέργεια ενός εξωτερικού ή ενός εσωτερικού ελέγχου. Παρά τις διαφορές αυτές, υπάρχει ένα κοινό μέρος λόγω των θεμελιωδών στόχων, όπως είναι για παράδειγμα, ο στόχος της απόκτησης των πιο συγκεκριμένων και ακριβών πληροφοριών που πρέπει να μοιραστούν μεταξύ τους. Ένας εσωτερικός ελεγκτής πραγματοποιεί διάφορες εξετάσεις και αξιολογήσεις, προσφέροντας στη διοίκηση της εταιρείας εξαιρετικά σημαντικές πληροφορίες για την επιτυχή πρόοδο της οικονομικής δραστηριότητας. Η πτυχή αυτή απαιτεί υψηλό επίπεδο ανεξαρτησίας και αντικειμενικότητας εντός της εταιρείας, γεγονός που καθιστά τους εσωτερικούς ελεγκτές να βρίσκονται σε εγγύηση για την εκπλήρωση των οδηγιών που προέρχονται από την διοίκηση της εταιρείας (Christopher et al., 2009).

Ο εξωτερικός ελεγκτής από την άλλη πλευρά, είναι υπεύθυνος για την παροχή ανεξάρτητης τοποθέτησης και έκφρασης γνώμης που να αναφέρεται στο κατά πόσο είναι ορθές οι οικονομικές καταστάσεις της εταιρείας, ακόμη και αν καλείται να κάνει μόνο πρόσθετες ελεγκτικές υπηρεσίες. Αυτά τα καθήκοντα μπορούν να επιτευχθούν με διάφορους τρόπους, αλλά η προτιμώμενη προσέγγιση προτείνει την απόκτηση εκ μέρους των ελεγκτών μιας εύλογης εγγύησης για την ομαλή διεξαγωγή των δραστηριοτήτων εσωτερικού ελέγχου. Επιπλέον, δεν συνίσταται η πραγματοποίηση μεγάλου αριθμού δοκιμών υποβάθρου πάνω σε παρεχόμενα δεδομένα.

Τα είδη ελέγχων που πραγματοποιούνται βάσει διαφορετικών στόχων μπορούν να διαφέρουν, παρόλο που και οι δύο τύποι ελέγχων πραγματοποιούνται με παρόμοια διαδικασία. Ενώ η χρονική περίοδος που στοχεύει ο εξωτερικός έλεγχος αφορά στην ετήσια τελική οικονομική έκθεση, οι εσωτερικοί έλεγχοι εκτελούνται για μεγαλύτερες χρονικές περιόδους, ανάλογα με τις συγκεκριμένες δραστηριότητες της εταιρείας. Παραδείγματα χρονικών περιόδων εσωτερικών ελέγχων είναι ο χρόνος υλοποίησης και εφαρμογής διαφόρων συστημάτων μέσα στην εταιρεία, ο απαιτούμενος χρόνος για την πραγματοποίηση μιας συγχώνευσης ή μιας εξαγοράς και άλλα, που ενδεχομένως να ξεπερνάν την χρονική διάρκεια ενός οικονομικού έτους (Christopher et al., 2009).

Ταυτόχρονα, οι δυο έλεγχοι έχουν διαφορετική εστίαση απέναντι στα πληροφοριακά συστήματα της εταιρίας. Μόλις καθοριστεί η χρονική περίοδος, ο σκοπός και οι στόχοι των ελεγκτών, αυτοί θα πρέπει να ενεργούν μέσω διαφόρων διαδικασιών. Χαρακτηριστικές τέτοιες δράσεις είναι η λήψη συνεντεύξεων, η διενέργεια ελέγχων των συστημάτων της εταιρίας και άλλα, προκειμένου να πραγματοποιηθεί αξιολόγηση της υπάρχουσας κατάστασης στην εταιρία ή τον οργανισμό.

Τα αποτελέσματα ενός ελέγχου αναμένεται να υλοποιηθούν με τη μορφή μιας έκθεσης ελέγχου η οποία κατά κανόνα παρουσιάζεται σε μια συνάντηση με τους σημαντικότερους από τα ενδιαφερόμενα μέρη, όπου αναμένεται να συζητηθούν όλες οι πτυχές που ανακαλύφθηκαν και να συμφωνηθούν τα μέτρα που πρέπει να ληφθούν, προκειμένου να καλυφθούν οι διαπιστωθείσες ελλείψεις. Η έκθεση στην συνέχεια, διαβιβάζεται στους χρήστες, οι οποίοι μπορεί να είναι είτε η ίδια η επιχείρηση ή οι κρατικές αρχές. Η έκθεση του ελέγχου αναμένεται να χρησιμεύσει ως εγγύηση, λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι οι χρήστες θα αποφασίσουν τις επόμενες δράσεις τους με βάση τα ευρήματα και τα αποτελέσματα του ελέγχου (Christopher et al., 2009).

1.4. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Ως εσωτερικός έλεγχος νοείται η λειτουργία συστηματικής αξιολόγησης που πραγματοποιείται σε μια εταιρεία ή έναν οργανισμό, με σκοπό την ανάλυση των τρεχουσών δραστηριοτήτων και την παροχή προτάσεων για τη βελτίωσή τους. Ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί τον κύριο πυλώνα της καλής διακυβέρνησης. Η δραστηριότητα του εσωτερικού ελέγχου συνίσταται σε ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων, όπως είναι για παράδειγμα: η αξιολόγηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου και του χρηματοπιστωτικού συστήματος, η εξέταση των τρεχουσών πράξεων, ο έλεγχος της πραγματοποίησης της απογραφής σύμφωνα με τις νομικές υποχρεώσεις, η ανάλυση των οικονομικών και των μη χρηματοοικονομικών πληροφοριών στον οργανισμό, η ανίχνευση πιθανής απάτης και των ελλείψεων του οργανισμού (Hass et al., 2006).

Ο βασικός σκοπός της διαδικασίας του εσωτερικού ελέγχου είναι η αύξηση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού, η παρακολούθηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, η διενέργεια εσωτερικών ελέγχων στην εταιρεία και η εφαρμογή του συστήματος

διαχείρισης κινδύνων. Αναφέροντας στη διοίκηση της εταιρείας τις καταστάσεις εκείνες που εγκυμονούν τους σημαντικότερους κινδύνους που εντοπίστηκαν, παράλληλα με τις προτεινόμενες δράσεις για την αποφυγή τους, οι εσωτερικοί ελεγκτές βοηθούν τη διοίκηση και τα υπεύθυνα όργανα να αποδείξουν ότι είναι αποτελεσματικά και λειτουργούν προς όφελος των ενδιαφερομένων (Hass et al., 2006).

Ο ρόλος των εσωτερικών ελεγκτών περιλαμβάνει την παρακολούθηση, την αξιολόγηση και την ανάλυση των κινδύνων και την διενέργεια επιθεωρήσεων της εταιρείας, την επαναξιολόγηση και τη συμμόρφωση με τις ισχύουσες πολιτικές, τις διαδικασίες και την ισχύουσα νομοθεσία. Ο εσωτερικός έλεγχος έχει το ρόλο της προώθησης και υποστήριξης της βελτίωσης και της αύξησης της αποτελεσματικότητας, χρησιμοποιώντας τη «φιλική κριτική» και όχι μόνο, διαχειρίζοντας τις ελλείψεις που εντοπίζονται στο επίπεδο μιας δομής ή μιας διαδικασίας (Hass et al., 2006).

1.5. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Η δραστηριότητα του εξωτερικού ελέγχου αναφέρεται στην ανεξάρτητη και συστηματική εξέταση των οικονομικών μεγεθών της επιχείρησης από τρίτο μέρος, με συγκεκριμένους στόχους, γεγονός που καθιστά υποχρεωτική την περιοδική υλοποίησή της σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία.

Σύμφωνα με το C.I.M.A. (2017) (Chartered Institute of Accountants), ο εξωτερικός έλεγχος ορίζεται ως η περιοδική εξέταση των εγγραφών και των λογιστικών πράξεων της επιχειρηματικής οντότητας, από τρίτο (ελεγκτή), προκειμένου να διασφαλιστεί η διατήρηση της ορθότητας, της ακρίβειας και της εκμάθησης των εννοιών, των ηθών, των πρότυπων λογιστικής, των νομικών αιτημάτων, αλλά και για να προσφέρει μια σωστή και αληθινή εικόνα σχετικά με τις οικονομικές καταστάσεις της επιχειρηματικής οντότητας.

Ο κύριος ρόλος του εξωτερικού ελέγχου στοχεύει επιπλέον στην διασφάλιση του γεγονότος, σύμφωνα με το οποίο, πράξεις είναι πλήρεις και ότι σέβονται τις αρχές και τα οικονομικά πρότυπα που έχουν καταγραφεί τη στιγμή που αυτές πραγματοποιούνται. Έτσι, αυτός ο στόχος αναφέρεται στην εκπλήρωση των υποχρεώσεων που έχει ο εκάστοτε εξωτερικός ελεγκτής, παρέχοντας μια στοιχειοθετημένη άποψη και εκφορά

εμπεριστατωμένης γνώμης σχετικά με τις οικονομικές καταστάσεις, όταν αυτή παρουσιάζει μια «σωστή και πραγματική εικόνα».

Οι εξωτερικοί ελεγκτές τοποθετούνται από τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων μέσα στον οργανισμό. Πρέπει να είναι ανεξάρτητοι, δηλαδή να μην έχουν καμία σχέση με την επιχειρηματική οντότητα που πρόκειται να ελεγχθεί, έτσι ώστε να μην επηρεάζεται η δουλειά τους. Οι εξωτερικοί ελεγκτές έχουν πρόσβαση σε όλα τα λογιστικά έγγραφα προκειμένου να αποκτήσουν τις απαραίτητες πληροφορίες για τη διατύπωση γνώμης που εκφράζεται στην έκθεση ελέγχου που διαβιβάζεται στους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων στην εταιρεία

1.6. ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΜΕΤΑΞΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ.

Οι κύριες διαφορές είναι οι εξής (Institute of Internal Auditors of Australia, 2017):

- ✓ Η διαδικασία του εσωτερικού έλεγχου αποτελεί μια συνεχή λειτουργία δράσεων που πραγματοποιείται από ένα τμήμα εντός της επιχείρησης, ενώ ο εξωτερικός έλεγχος γίνεται από ανεξάρτητο τρίτο άτομο ή φορέα, ο οποίος αναλύει τις ετήσιες οικονομικές καταστάσεις και εκδίδει γνώμη για αυτές.
- ✓ Η διαδικασία του εσωτερικού έλεγχου είναι εθελοντική δραστηριότητα, ενώ ο έλεγχος που λαμβάνει χώρα από εξωτερικά της εταιρίας άτομα γίνεται στο πλαίσιο των υποχρεωτικών νομικών υποχρεώσεων της εταιρίας.
- ✓ Τα αποτελέσματα του εσωτερικού ελέγχου αφορούν μόνο τη διοίκηση της εταιρίας, ενώ τα αποτελέσματα του εξωτερικού ελέγχου διαβιβάζεται σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη.
- ✓ Η διαδικασία του εσωτερικού έλεγχου εκτελείται συνεχώς, ενώ ο εξωτερικός έλεγχος εκτελείται με βάση τις ετήσιες οικονομικές καταστάσεις.
- ✓ Ο στόχος του εσωτερικού ελέγχου καθορίζεται από τα άτομα που ασκούν τη διοίκηση μέσα στην επιχείρηση ή τον οργανισμό, ενώ ο εξωτερικός έλεγχος περιλαμβάνει σκοπούς και στόχους που προκύπτουν από την ισχύουσα νομοθεσία.
- ✓ Τα άτομα που είναι επιφορτισμένα με την διενέργεια του εσωτερικού ελέγχου είναι επίσης εργαζόμενοι του οργανισμού ή της επιχείρησης, ενώ οι εξωτερικοί

ελεγκτές δεν απασχολούνται στην επιχειρηματική οντότητα, αλλά ο έλεγχος ανατίθεται σε αυτούς από τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων της εταιρείας.

- ✓ Ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να ανατεθεί σε εξωτερικούς συνεργάτες, αλλά το περιεχόμενό του παραμένει το ίδιο, ενώ ο εξωτερικός έλεγχος είναι ανεξάρτητη δραστηριότητα και λαμβάνεται υπόψη μόνο αν οι ελεγκτές δεν απασχολούνται στην ελεγχόμενη επιχείρηση.

Ο επόμενος πίνακας παρουσιάζει αναλυτικά τη σύγκριση ανάμεσα στον εσωτερικό και τον εξωτερικό έλεγχο

ΠΙΝΑΚΑΣ 2. ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΜΕ ΤΟΝ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΕΛΕΓΧΟ

Βάση για την σύγκριση	Εσωτερικός έλεγχος	Εξωτερικός έλεγχος
<i>Σημασία</i>	Αναφέρεται σε μια συνεχή λειτουργία ελέγχου που εκτελείται σε έναν οργανισμό από ένα ξεχωριστό τμήμα εσωτερικού ελέγχου του ίδιου του οργανισμού	Είναι μια λειτουργία ελέγχου που εκτελείται από ανεξάρτητο φορέα που δεν αποτελεί μέρος του οργανισμού
<i>Αντικείμενο</i>	Να αναθεωρήσει τις δραστηριότητες ρουτίνας και να προτείνει τρόπους βελτίωσης	Να αναλύει και να επαληθεύει τα οικονομικά αποτελέσματα της εταιρείας
<i>Διεξάγεται από</i>	Υπαλλήλους της επιχείρησης	Τρίτα μέρη
<i>Ο έλεγχος παραγγέλλεται από</i>	Την διοίκηση της επιχείρησης	Από το νομικό πλαίσιο
<i>Χρήστες της τελικής έκθεσης</i>	Η διοίκηση της επιχείρησης	Τα ενδιαφερόμενα μέρη
<i>Γνώμη</i>	Παρέχεται γνώμη σχετικά με την εκπλήρωση των στόχων	Γίνεται γνωμοδότηση για την ειλικρίνεια και τη ακρίβεια

	της εταιρίας	της οικονομικής έκθεσης της εταιρείας.
Σκοπός	Ορίζεται από την διοίκηση	Ορίζεται από το θεσμικό πλαίσιο
Υποχρέωση	Προαιρετική επιλογή	Υποχρεωτική επιλογή
Χρονική περίοδος	Διαρκής διαδικασία	Μία φορά το έτος
Έλεγχος	Λειτουργικής αποτελεσματικότητας	Ακρίβεια και εγκυρότητα των ετήσιων οικονομικών καταστάσεων της επιχείρησης

Πηγή: Burt, 2016

1.7 ΣΥΝΤΟΜΗ ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΣΤΗΝ ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Η ιστορική εξέλιξη της έννοιας και του όρου του εσωτερικού ελέγχου ως ατομικού συστήματος ελέγχου των επιχειρήσεων δεν είναι τόσο ευρεία όσο και σε άλλους τομείς της επιστήμης της διοίκησης επιχειρήσεων. Ένας ορισμός του εσωτερικού ελέγχου δόθηκε από το American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) το 1949. Καθορίστηκε ο εσωτερικός έλεγχος ως ένα σχέδιο που περιλαμβάνει μια σειρά από άλλα συντονισμένα μέσα και τρόπους που είναι στην δικαιοδοσία και ελέγχονται από την επιχείρηση, ώστε να μπορεί να διατηρεί ασφαλή την περιουσία της, να είναι σε θέση να ελέγχει τη μυστικότητα και την αξιοπιστία των δεδομένων που χρησιμοποιεί, να βελτιώνει την αποδοτικότητα της και να είναι σε θέση να προσφέρει σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη την ασφάλεια που αποδίδεται σε μια σταθερή πολιτική διαχείρισης (Buck & Breuker, 2008).

Ωστόσο, ο ορισμός αυτής της έννοιας ελέγχου έχει βελτιωθεί συνεχώς και σήμερα υπάρχει ένα αρκετά εκτεταμένο σύνολο αντιλήψεων που υποδεικνύει το σύστημα εσωτερικού ελέγχου ως ένα από τα μέσα ηγεσίας για να διασφαλιστεί η ασφάλεια των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης και η τακτική ανάπτυξή της. Το 1992, εμφανίστηκε το μοντέλο CoSo. Η ανάλυσή που στηρίζεται στο μοντέλο αυτό διακρίνει τις έννοιες του κινδύνου και του εσωτερικού ελέγχου. Η έννοια του εσωτερικού ελέγχου δεν περιλαμβάνει μόνο τα λογιστικά λάθη και τα μέσα εφαρμογής για την πρόληψή τους, αλλά και μια σύγχρονη στάση που θα μπορούσε να προσδιορίσει τα πεδία της διαχείρισης και των διαδικασιών ελέγχου, καθώς και μια παρακινήμενη ανάπτυξη της λεπτομερούς ανάλυσής τους (COSO, 1992).

Οι παγκοσμίως γνωστές καταρρεύσεις εταιριών όπως η Enron, η Worldcom, η Ahold, η Parmalat και άλλων έγιναν αφορμή ώστε η αμερικανική πολιτική ηγεσία να εκδώσει το 2002 τον νόμο Sarbanes-Oxley στις ΗΠΑ, όπου η προσοχή επικεντρώνεται στην αποτελεσματικότητα του συστήματος εσωτερικού ελέγχου των επιχειρήσεων και στην εκτίμησή του. Μια συγκριτική ανάλυση των υπάρχουσών εννοιών εσωτερικού ελέγχου δείχνει ότι η χρήση της έννοιας του εσωτερικού ελέγχου είναι αρκετά ευρεία, καθώς υποτίθεται ότι περιλαμβάνει τον έλεγχο της απόδοσης των επιχειρήσεων του ιδιωτικού τομέα. Αν και η έννοια του εσωτερικού ελέγχου ορίζεται με διαφορετικούς τρόπους, με διαφορετική κάθε φορά έμφαση στις διάφορες πτυχές του, ο βασικός όρος παραμένει ο ίδιος σε όλους τους ορισμούς. Ο εσωτερικός έλεγχος είναι η επιθεώρηση, η παρατήρηση, η συντήρηση και η ρύθμιση της εργασίας της επιχείρησης.

Θα πρέπει επίσης να αναφερθεί ότι το σύστημα εσωτερικού ελέγχου μπορεί να ορίζεται με διαφορετικούς τρόπους κάθε φορά. Για παράδειγμα, οι Yeh & Yeh (2007) δίνουν προσοχή στο γεγονός ότι συνήθως δεν επισημαίνονται τέτοιες αξίες όπως η ειλικρίνεια, η εμπιστοσύνη, ο σεβασμός, το ανοικτό πνεύμα, οι δεξιότητες, το θάρρος, η οικονομία, η πρωτοβουλία κλπ. μόνο στην κατανόηση της έννοιας του εσωτερικού ελέγχου, αλλά και στον ορισμό του, διότι σε διαφορετικές χρονικές περιόδους και σε διαφορετικές καταστάσεις μπορεί να αποκτήσει ελαφρώς διαφορετικές αποχρώσεις νοήματος.

Ο έλεγχος και οι άνθρωποι, οι αξίες που παράγονται από τους ανθρώπους ή η απόδοσή τους είναι στενά συνδεδεμένες. Κατά συνέπεια, η διαδικασία του εσωτερικού ελέγχου είναι απαραίτητο να προσανατολίζεται στις αξίες, την αποστολή και το όραμα της επιχείρησης. Ανεξάρτητα από το πόσο διαφορετικά οι διάφοροι συγγραφείς καθορίζουν τα

όρια αξιολόγησης αυτής της ιδέας. Πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή όχι στον εσωτερικό έλεγχο, αλλά στον προσδιορισμό των λειτουργιών και της αξιολόγησης.

Ο Drury (2009) δηλώνει ότι ο εσωτερικός έλεγχος ορίζεται ως ένα άθροισμα ορισμένων κανόνων, κανονισμών και μέσων και υπογραμμίζεται ότι ο εσωτερικός έλεγχος πρέπει να σχετίζεται με την ασφάλεια, την ορθολογική χρήση της περιουσίας και την αξιοπιστία της χρηματοοικονομικής λογιστικής.

Τα αποτελέσματα μιας περιεκτικής ανάλυσης του εσωτερικού ελέγχου επιτρέπουν να δηλωθεί ότι, αν και διαφορετικοί συγγραφείς δίνουν διαφορετικούς ορισμούς του εσωτερικού ελέγχου, εξακολουθούν να υπάρχουν ορισμένοι γενικοί στόχοι του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, με στόχο τη διασφάλιση αξιόπιστων και ολοκληρωμένων πληροφοριών, την προστασία της περιουσίας και την τήρηση των λογιστικών αρχών και την παρουσίαση αξιόπιστων οικονομικών αρχείων, την τήρηση των νόμων και εκτελεστικών πράξεων, τους κανόνες των επιχειρήσεων και τον αποτελεσματικό έλεγχο του κινδύνου (Drury, 2009).

Η ανάλυση της έννοιας του εσωτερικού ελέγχου, που παρουσιάζεται τόσο στην ξένη όσο και στη ελληνική λογοτεχνία, επιτρέπει τη διατύπωση του γενικευμένου ορισμού. Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου αποτελεί μέρος του συστήματος διαχείρισης των επιχειρήσεων, το οποίο διασφαλίζει την υλοποίηση των στόχων του, την αποτελεσματική οικονομική και εμπορική απόδοση, την εφαρμογή αρχών και αποτελεσματικού ελέγχου και διαχείρισης των κινδύνων, που επιτρέπει την ελαχιστοποίηση του αριθμού των σκόπιμων και ακούσιων λαθών και την αποφυγή απάτης στη διαδικασία απόδοσης της επιχείρησης από την εξουσία ή τους υπαλλήλους της.

Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου μιας επιχείρησης πρέπει να καλύπτει και να συμβάλλει στη σωστή οργάνωση και έλεγχο της συνολικής δραστηριότητας της εταιρείας. Έτσι, σύμφωνα με την πλειοψηφία των συγγραφέων, ο εσωτερικός έλεγχος είναι μια ολοκληρωμένη δραστηριότητα στον τομέα της οικονομικής και διαχειριστικής λογιστικής, καθώς και στη στρατηγική διαχείριση των έργων, των επιχειρήσεων, του προσωπικού και της συνολικής διαχείρισης της ποιότητας. Ωστόσο, το πιο σημαντικό είναι ότι ο εσωτερικός έλεγχος δεν θα πρέπει να καλύπτει μόνο το σύνολο της δραστηριότητας της εταιρείας, αλλά επίσης να λαμβάνει υπόψη τους στόχους, τους σκοπούς και τα καθήκοντά της προκειμένου να καταστήσει την οικονομική και εμπορική της δραστηριότητα όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματική (Drury, 2012).

Η ανάλυση της επιστημονικής βιβλιογραφίας στον τομέα αυτό δείχνει ότι είναι σημαντικό όχι μόνο να προβλεφθούν και να αλληλοσυνδέονται οι συγκεκριμένοι τομείς του εσωτερικού ελέγχου, αλλά και να τονιστεί ότι ο σημαντικότερος στόχος του εσωτερικού ελέγχου είναι η αποτελεσματική διαχείριση του κινδύνου με τον εντοπισμό και την εξάλειψη των σφαλμάτων και της απάτης στο εσωτερικό της εταιρείας. Ως εκ τούτου, η έννοια του εσωτερικού ελέγχου που προσφέρεται από πολλούς συγγραφείς καλύπτει τους τομείς δραστηριοτήτων της εταιρείας, τα καθήκοντα και τους στόχους της και επίσης, προβλέπει τον κύριο στόχο που δεν είναι άλλος από μια αποτελεσματική διαχείριση κινδύνων (Drury, 2012).

Παρά τους ποσοτικούς δείκτες που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση στόχων, κάθε επιχείρηση πρέπει να επικεντρωθεί την προσοχή της στην αποφυγή λαθών και απάτης. Με αυτήν την έννοια, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επεξεργαστούν και να εισαγάγουν ένα πραγματικά αποτελεσματικό και βέλτιστο σύστημα εσωτερικού ελέγχου και λογιστικής ώστε να ενισχυθεί η θέση τους στην αγορά και τη βελτιστοποίηση της κερδοφορίας τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

2. ΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

2.1. ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

Ο εσωτερικός έλεγχος, όπως σημειώθηκε και στο προηγούμενο κεφάλαιο, αποτελεί μια διαδικασία, η οποία είναι σε θέση να προσφέρει χρήσιμες υπηρεσίες στην διοίκηση της επιχείρησης ή του οργανισμού που την επιλέγει, καθώς στην περίπτωση που αυτή εφαρμοστεί με βάση όλες τις προβλεπόμενες, διεργασίες και τεχνικές που προτείνονται από τους μελετητές του θέματος, μπορεί να έχει θετικό αντίκτυπο, τόσο στην συνολική προστιθέμενη αξία της επιχείρησης ή του οργανισμού που την εφαρμόζει, όσο και στους εργαζόμενους σε αυτήν. Είναι ευνόητο ότι η επιτυχής εφαρμογή των διαδικασιών και των προτύπων του εσωτερικού ελέγχου μέσα σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό είναι σε θέση να αναβαθμίσει ποιοτικά τις διαδικασίες διοίκησης και των σχέσεων των εργαζομένων σε αυτόν τον οργανισμό (IIA, 2013).

Η αποστολή του εσωτερικού ελέγχου ορίζει το τι σκοπεύει να επιτύχει ο εσωτερικός έλεγχος σε έναν οργανισμό. Η θέση που καταλαμβάνει ο εσωτερικός έλεγχος στο νέο Διεθνές Πλαίσιο Επαγγελματικών Πρακτικών (IIA, 2017) είναι σκόπιμη, αποδεικνύοντας τον τρόπο με τον οποίο οι ασκούμενοι θα πρέπει να αξιοποιήσουν το σύνολο του πλαισίου για να διευκολύνουν την ικανότητά τους να επιτύχουν την αποστολή του που είναι το να ενισχύσει και να προστατεύσει την αξία του οργανισμού ή της επιχείρησης, παρέχοντας συμβουλευτικές υπηρεσίες και πιθανές λύσεις για τα προβλήματα που ο εκάστοτε οργανισμός αντιμετωπίζει.

Ειδικότερα, η βασικότερη και σημαντικότερη λειτουργία που θα πρέπει να ασκεί ο εσωτερικός έλεγχος ώστε να δικαιολογεί σε μεγάλο βαθμό την ύπαρξή του σχετίζεται με την έγκαιρη και εμπεριστατωμένη εκφορά γνώμης σχετικά με θέματα που σχετίζονται με τους κινδύνους που αντιμετωπίζει η επιχείρηση ή ο οργανισμός, ο οποίος υπόκειται σε αυτές τις διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου. Η γνώμη αυτή εξυπακούεται από τα

προηγούμενα τα οποία έχουν ήδη σημειωθεί, θα πρέπει να γίνεται γνωστή στο διοικητικό συμβούλιο της επιχείρησης ή του οργανισμού.

Σύμφωνα με το πλαίσιο εταιρικής διακυβέρνησης που προτείνεται από το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (IA), μια αποτελεσματική διαδικασία εσωτερικού ελέγχου αποτελεί έναν από τους τέσσερις ακρογωνιαίους λίθους της εταιρικής διακυβέρνησης, μαζί με την επιτροπή ελέγχου του Διοικητικού Συμβουλίου, την εκτελεστική διεύθυνση και τον εξωτερικό έλεγχο (Al-Twaijry et al., 2003).

Οι εταιρείες και οι οργανισμοί αποτελούν σε κάθε περίπτωση, την ραχοκοκαλιά της οικονομίας και ιδίως οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, οι οποίες σήμερα πλήττονται έντονα από τη συνεχιζόμενη κρίση. Ταυτόχρονα, το μέγεθος και η δυσκολία των καθηκόντων και των απαιτήσεων, καθώς και ο κίνδυνος να υποπέσει κάποιος εργαζόμενος ή ακόμα και διοικητικό στέλεχος σε κάποιο λάθος, είναι ιδιαίτερα υψηλοί. Η μεταβαλλόμενη αποστολή, οι ρόλοι και οι στρατηγικές του εσωτερικού ελέγχου οδήγησαν τα ενδιαφερόμενα μέρη να επανεξετάσουν και να βελτιώσουν τη στρατηγική τους και τις επιδόσεις τους (Frigo, 2002).

Το πιο συνηθισμένο μέσο μέτρησης της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας σε έναν οργανισμό είναι το Balanced Scorecard (BSC), το οποίο χρησιμοποιείται ευρέως από τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής. Το Balanced Scorecard είναι ένα αποτελεσματικό εργαλείο για την τελειοποίηση και την εφαρμογή της στρατηγικής καθώς και για την επίδειξη της αξίας ενός τμήματος εσωτερικού ελέγχου (Frigo, 2002). Σε διεθνές επίπεδο, η σχέση μεταξύ Εσωτερικού Ελέγχου και Balanced Scorecard έχει προσεγγιστεί εμπειρικά, ωστόσο έως τώρα, σύμφωνα με την υπάρχουσα βιβλιογραφία, δεν έχουν πραγματοποιηθεί αρκετές εμπειρικές έρευνες για τη μέτρηση των αποτελεσμάτων των διαδικασιών του εσωτερικού ελέγχου που εφαρμόζονται μέσω της μεθοδολογίας Balanced Scorecard.

2.2. Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ BALANCED SCORECARD

Παραδοσιακά, οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί ενδιαφέρονται ιδιαίτερα, για λόγους που έχουν ήδη γίνει γνωστοί, να ενημερώνονται για τα αποτελέσματα των δράσεων τους, καθώς αυτά, σε μεγάλο βαθμό, καθορίζουν το κατά πόσο αυτοί είναι αποτελεσματικοί και τους επιτρέπεται να συνεχίζουν απρόσκοπτα την λειτουργία τους. Για παράδειγμα, πολλές

επιχειρήσεις ενδιαφέρονται για συλλογή αριθμητικών στοιχείων που σχετίζονται με τις οικονομικές τους επιδόσεις, όπως είναι για παράδειγμα, η ενημέρωση σχετικά με την πορεία των καθαρών εσόδων τους. Ωστόσο, κάτι αντίστοιχο συμβαίνει και με τις επιχειρήσεις ή τους οργανισμούς, οι οποίοι ενδιαφέρονται να μετρήσουν τις αποδόσεις τους στα θέματα που άπτονται του εσωτερικού ελέγχου (Rezaei et al., 2014).

Η πιο συνηθισμένη μέθοδος που παρέχει την δυνατότητα στους οργανισμούς να μετατρέψουν το όραμά και τους στρατηγικούς τους στόχους σε εφαρμόσιμα στάδια είναι η Balanced Scorecard. Αναπτύχθηκε το 1992 από τους Kaplan & Norton (1992) στο έργο τους με τίτλο "Performance of Scorecards Measurement: Translating Strategy into Action ". Η Balanced Scorecard περιλαμβάνει τέσσερις κατηγορίες μέτρων

- ✓ Οικονομικά μέτρα
- ✓ Μέτρα που αφορούν στον πελάτη
- ✓ Μέτρα που αναφέρονται στην εσωτερική επιχειρηματική διαδικασία και
- ✓ Μέτρα που αναφέρονται στην μάθηση και ανάπτυξη.

Ο όρος "Balanced Scorecard" ερμηνεύεται ως εξής (Lee et al, 2017):

- Ισορροπία μεταξύ μακροπρόθεσμων και βραχυπρόθεσμων στόχων
- Ισορροπία μεταξύ εσωτερικών και εξωτερικών ενδιαφερομένων
- Ισορροπία μεταξύ χρηματοοικονομικών και μη οικονομικών μέτρων
- Ισορροπία μεταξύ μελλοντικών και αναδρομικών δεικτών.

Κάθε μία από τις προαναφερθείσες απόψεις της ισορροπημένης κάρτας αποτελεσμάτων απεικονίζεται στο Σχήμα που ακολουθεί και περιγράφεται συνοπτικά ως εξής:

- Οικονομικά μέτρα: επικεντρώνονται στην οργανωτική οικονομική απόδοση και τη χρήση των οικονομικών πόρων και, τέλος, σε μακροπρόθεσμους στόχους του οργανισμού. Στην προοπτική της αξιολόγησης των επιδόσεων, οι οικονομικοί δείκτες δεν καταργούνται, αλλά θα εξεταστούν ως σημαντικό μέρος των μέτρων αξιολόγησης στο πλαίσιο της στρατηγικής του οργανισμού. Από την άλλη πλευρά, ο ρόλος αυτών των παραγόντων στον καθορισμό της στρατηγικής του οργανισμού είναι αναμφισβήτητος. Μεταξύ των σημαντικών δεικτών στον τομέα αυτό, μπορούμε να αναφερθούμε στο ποσοστό απόδοσης των περιουσιακών

στοιχείων (ROA), την απόδοση ιδίων κεφαλαίων (ROE), την οικονομική προστιθέμενη αξία (EVA) κ.λπ.

- Μέτρα που αφορούν στον Πελάτη: Αυτή η προοπτική προβάλλει την οργανωτική απόδοση από την πλευρά του πελάτη ή άλλων σημαντικών ενδιαφερομένων που έχει σχεδιαστεί να εξυπηρετήσει ο οργανισμός. Με άλλα λόγια, η προοπτική αυτή σχετίζεται με τη διάρκεια ζωής του προϊόντος και την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών και προϊόντων για την ικανοποίηση του πελάτη. Η ικανοποίηση του πελάτη, ως ένα από τα πιο σημαντικά θέματα, διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στον σημερινό επιχειρηματικό κόσμο και σε πολλούς τομείς της επιστήμης της διαχείρισης των επιχειρήσεων. Οι περισσότεροι δείκτες, όπως η ποιότητα του προϊόντος, η τιμή, ο χρόνος αναμονής, οι υπηρεσίες μετά την πώληση κ.λπ., συνδέονται στενά με αυτήν την πτυχή.

- Εσωτερική Επιχειρηματική Διαδικασία: προβάλλει την οργανωτική απόδοση μέσω της εστίασης στην ποιότητα και την αποδοτικότητα που σχετίζονται με το προϊόν ή τις υπηρεσίες ή άλλες βασικές επιχειρηματικές διαδικασίες. Αυτό που κάνει ένα καλό προϊόν ή μια κατάλληλη υπηρεσία είναι να σχεδιάσει και να εφαρμόσει αποτελεσματικές διαδικασίες σε έναν οργανισμό. Από την άποψη αυτή, η Balanced Scorecard δίνει έμφαση στην αξιολόγηση των διαδικασιών που έχουν σημαντικό αντίκτυπο στη βελτίωση της σχέσης με τους πελάτες και στην επίτευξη οικονομικών στόχων. Μεταξύ των σημαντικότερων δεικτών αυτής της προοπτικής, μπορούμε να αναφέρουμε την απόδοση των πωλήσεων, την περίοδο κυκλοφορίας του περιουσιακού στοιχείου, την αναλογία τιμών προς κέρδη κλπ.

- Μάθηση και ανάπτυξη: Οι δείκτες αυτοί εξετάζουν τις οργανωτικές επιδόσεις μέσω της εστίασης στο ανθρώπινο κεφάλαιο, στην υποδομή, στην τεχνολογία, στην εταιρική κουλτούρα και σε άλλες δυνατότητες που είναι απαραίτητες για την επίτευξη σημαντικών επιδόσεων. Αυτή η προοπτική καθιστά την χρήση της Balanced Scorecard, να στοχεύει στην αναζήτηση δράσεων που κινητοποιούν τους εργαζόμενους μέσα στον οργανισμό ή την επιχείρηση και να τους κατευθύνουν ώστε να καταφέρνουν οι τελευταίοι να τονώνουν τις ικανότητες καινοτομίας και πρωτοτυπίας που έχουν. Το προσωπικό σε έναν οργανισμό είναι ο κύριος ανθρώπινος πόρος και θεωρείται ως ο σημαντικότερος δικαιούχος ενός οργανισμού. Σύμφωνα με αυτή την προοπτική, η επιβίωση πολλών μεγάλων επιστημονικών ιδρυμάτων στον σύγχρονο κόσμο εξαρτάται από την προσοχή του προσωπικού και τη συνεχή βελτίωση του. Κατά συνέπεια, η Balanced Scorecard θεωρεί την ικανοποίηση των εργαζομένων και την κατάλληλη και συνεχή κατάρτιση τους μεταξύ των κύριων δεικτών. Οι

στόχοι αυτής της προοπτικής περιλαμβάνουν τον προσδιορισμό θέσεων εργασίας (ανθρώπινο κεφάλαιο), συστημάτων (πληροφορίες για τους επενδυτές), ενός είδους οργανωτικού κλίματος (οργανωτικού κεφαλαίου) που απαιτείται για την υποστήριξη των εσωτερικών διαδικασιών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

3. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

Προτού προχωρήσουμε στο επόμενο κεφάλαιο με την εμπειρική ανάλυση, κρίνεται σκόπιμο να παρουσιαστεί μια σύντομη βιβλιογραφική ανασκόπηση για να τονιστεί η σχετική έρευνα και το συνεχώς αυξανόμενο ενδιαφέρον για τη χρήση του μοντέλου *Balanced Scorecard* (BSC) για τη μέτρηση των απτών αποτελεσμάτων που φέρει η εφαρμογή των διαδικασιών που προβλέπονται για την ορθή χρήση του Εσωτερικού Ελέγχου.

Οι Bota-Avram, et. al., (2011) ασχολήθηκαν στην ερευνητική τους προσπάθεια ακριβώς με τα θέματα που περιεγραφήκαν στην παραπάνω παράγραφο με βάση τις πρακτικές εσωτερικού ελέγχου των κορυφαίων διεθνών εταιρειών. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ερευνητικής προσπάθειας των Bota-Avram, et. al., (2011), η μεθοδολογία του *Balanced Scorecard* αποτελεί ένα εργαλείο που χρησιμοποιείται ευρέως και ειδικά από μεγάλες πολυεθνικές εταιρίες, όταν αυτές θέλουν να μετρήσουν την απόδοση του εσωτερικού ελέγχου σε αυτές. Η έρευνα έδειξε ότι η εφαρμογή της μεθόδου αυτής είναι τόσο σημαντική, ώστε στις σχετικές ερωτήσεις που διατυπώνουν οι ερευνητές, λαμβάνεται η απάντηση ότι η μέθοδος αναμένεται να αποτελέσει στο άμεσο μέλλον βασικό εργαλείο επηρεασμού των διαδικασιών και των διεργασιών του εσωτερικού ελέγχου.

Ο Feizizadeh (2012) εξετάζει μέσω βιβλιογραφικής ανασκόπησης το κατά πόσο είναι εφικτό και δυνατό, μέσα από συγκεκριμένες διεργασίες, να τονωθεί η αποδοτικότητα του εσωτερικού ελέγχου ως εργαλείο τόνωσης της αποδοτικότητας των δράσεων του οργανισμού. Το βασικό ερώτημα ήταν η διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο οι διαδικασίες που εφαρμόζονται κατά την διάρκεια που λαμβάνει χώρα ο εσωτερικός έλεγχος είναι δυνατόν να γίνουν πιο αποτελεσματικές, καθώς παίζουν βασικό ρόλο στην όλη επιτυχία της λειτουργίας της εταιρικής διακυβέρνησης. Σύμφωνα με τα ευρήματα του Feizizadeh (2012), το εργαλείο *Balanced Scorecard*, είναι το πλέον κατάλληλο για να εξετάσει σημαντικές, ευρείας κλίμακας δραστηριότητες. Οι τέσσερις τομείς δράσης ενός εργαλείου *Balanced Scorecard* παρέχουν στη διοίκηση, τις ελεγκτικές επιτροπές και τους εσωτερικούς ελεγκτές ένα πλαίσιο υψηλού επιπέδου το οποίο είναι σε θέση να παρέχει

επαρκή πληροφόρηση σχετικά με την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου.

Οι Badara & Saidin (2013) ελέγχουν στην δική τους έρευνα και αυτοί, το κατά πόσο η κυβέρνηση της Νιγηρίας, η οποία εφαρμόζει ένα πλαίσιο εσωτερικού ελέγχου, καταφέρνει να λάβει από αυτά μεγάλο ποσοστό αποτελεσματικότητας. Οι ερευνητές συμβάλλουν στην ακαδημαϊκή έρευνα, επεκτείνοντας την υπάρχουσα γνώση γύρω από το εν λόγω θέμα, μέσω συγκεκριμένων προτάσεων. Συγκεκριμένα, το αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου, η διαχείριση κινδύνων και η ελεγκτική εμπειρία φαίνεται να έχουν θετική σχέση με την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου σε επίπεδο τοπικής κυβέρνησης στη Νιγηρία. Επιπλέον, η συνεργασία μεταξύ εσωτερικών και εξωτερικών ελεγκτών φαίνεται να έχει αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητα των διαφόρων διαδικασιών και εφαρμογών του εσωτερικού ελέγχου σε επίπεδο τοπικής αυτοδιοίκησης στη Νιγηρία.

Οι Zureigat & Moshaigeh (2014) διερευνούν κατά πόσο οι εισηγμένες εταιρείες της Σαουδικής Αραβίας χρησιμοποιούν μέτρα απόδοσης προκειμένου να είναι σε θέση να εκφέρουν εμπειριστατωμένη γνώμη σχετικά με το αν η λειτουργία και οι διαδικασίες του εσωτερικού ελέγχου που εφαρμόζουν και, εάν αυτό συμβαίνει, να διερευνήσουν και να περιγράψουν εκείνα τα μέτρα και τις εφαρμογές που χρησιμοποιούν για τον σκοπό αυτό και να παρέχουν σχετική πληροφόρηση σχετικά με αυτήν την ταυτότητα των σημαντικών μέτρων από την σκοπιά του εσωτερικού ελέγχου. Με βάση τα στοιχεία που συγκεντρώθηκαν από 134 ερωτηματολόγια, τα περιγραφικά στατιστικά στοιχεία που παρουσιάζονται επισημαίνουν ότι οι εισηγμένες στο χρηματιστήριο εταιρείες της Σαουδικής Αραβίας χρησιμοποιούν καθορισμένα μέτρα απόδοσης.

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι μεγάλες ανώνυμες εισηγμένες που συμμετέχουν στην κεφαλαιαγορά της Σαουδικής Αραβίας χρησιμοποιούν τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά μέτρα απόδοσης για την μέτρηση της απόδοσης των διαδικασιών και των εφαρμογών του εσωτερικού ελέγχου. Διαπιστώνουν οι ερευνητές ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές κατατάσσουν τα ποσοτικά μέτρα ως σημαντικά ενώ τα ποιοτικά μέτρα κατατάσσονται ως ασήμαντα. Εξάλλου, η εν λόγω έρευνα συνεισφέρει στο υπό μελέτη θέμα, καθώς καταφέρνει να προσδιορίσει συγκεκριμένα μέτρα που σχετίζονται με την υλοποίηση προγραμμάτων και διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου σε μια αναδυόμενη αγορά και παρέχει πολύτιμες πληροφορίες σχετικά με το πως στην χώρα αυτή, οι μεγάλες εταιρίες καταφέρνουν να μετρούν τις επιδόσεις τους στο θέμα του εσωτερικού ελέγχου.

Επιπρόσθετα, θα πρέπει να σημειωθεί και η συνεισφορά των Baiden et al. (2016), οι οποίοι στην έρευνά τους αναλύουν και αξιολογούν με κριτικό πνεύμα την απόδοση προστιθέμενης αξίας των διαδικασιών που λαμβάνουν χώρα στα πλαίσια εφαρμογής μεθόδων εσωτερικού ελέγχου μέσω της χρήσης της Balanced Scorecard στα πλαίσια του ευμετάβλητου επιχειρηματικού τοπίου που αντιμετωπίζει το επάγγελμα του εσωτερικού ελέγχου. Η μελέτη χρησιμοποίησε τη μέθοδο της έρευνας στην οποία σχεδιάστηκε ένα ερωτηματολόγιο σαράντα ερωτήσεων με βάση την προσέγγιση Balanced Scorecard, σε 90 εσωτερικούς ελεγκτές και σε μη εσωτερικούς ελεγκτές σε εννέα οργανισμούς, στη μητροπολιτική πόλη Sekondi-Takoradi στη δυτική περιφέρεια της Γκάνα. Η μελέτη αποκάλυψε ότι:

1. Οι περισσότεροι ερωτηθέντες δεν αντιλαμβάνονται την όλη διαδικασία που σχετίζεται με την εφαρμογή μεθόδων μέτρησης του εσωτερικού ελέγχου ως παροχή υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας στις οργανώσεις τους.
2. Η μέτρηση της απόδοσης της πρακτικής εσωτερικού ελέγχου πραγματοποιήθηκε χρησιμοποιώντας μια προσαρμογή της μεθοδολογίας Balanced Scorecard για να εξακριβωθεί εάν η λειτουργία αυτή παρέχει προστιθέμενη αξία ή καταστρέφει την αξία των μετόχων.

Τέλος, οι Lee et al. (2017) συγκρίνουν τη μέθοδο ανακλαστικής και διαμορφωτικής μέτρησης με τυποποιημένα κριτήρια σύγκρισης μοντέλων χρησιμοποιώντας το εργαλείο Balanced Scorecard. Αφού συγκέντρωσαν 217 έγγραφα ερωτηματολόγια από εταιρείες στη Νότια Κορέα, οι συγγραφείς εφάρμοσαν μια τεχνική μοντελοποίησης διαρθρωτικών εξισώσεων για την ανάλυση των δεδομένων. Τα αποτελέσματά τους έδειξαν ότι:

1. τα διαμορφωτικά μέτρα παρέχουν μεγαλύτερη ισχύ για τη μέτρηση της εταιρικής απόδοσης χρησιμοποιώντας το εργαλείο Balanced scorecard.
2. Υπάρχει σχετική επίδραση των δεικτών σε κάθε διάσταση του εργαλείου Balanced scorecard χρησιμοποιώντας τα διάφορα μέτρα και απέδειξαν τη χρησιμότητα της μεθόδου ανάλυσης της διαμορφωτικής μέτρησης, ενώ πρότειναν την πρακτική χρήση της, εστιάζοντας στους δείκτες που είναι πιο χρήσιμοι στην ανάπτυξη εταιρικών στρατηγικών.
3. οι διαμορφωτικοί δείκτες θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν στο εταιρικό περιβάλλον με την υπέρβαση των περιορισμών των συμβατικών μελετών που περιορίστηκαν σε αιτιώδεις σχέσεις με λανθάνουσες μεταβλητές.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

4. ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ BALANCED SCORECARD ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

4.1. ΑΝΑΛΥΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ BALANCED SCORECARD

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται αναλυτικά παραδείγματα και κατευθυντήριες γραμμές εφαρμογής του Balanced Score Card από εταιρίες και οργανισμούς. Αρχικά, παρουσιάζονται στοιχεία της Λευκής Βίβλου από την Αυστραλία, ενώ στο δεύτερο τμήμα του παρόντος κεφαλαίου δίνονται συγκεκριμένα παραδείγματα εφαρμογής από τον κόσμο των επιχειρήσεων και των οργανισμών παγκοσμίως. Η Λευκή Βίβλος παρουσιάζει μια δομημένη και πρακτική προσέγγιση για τα ανώτατα διοικητικά στελέχη ελέγχου, ώστε να παρέχεται μια ισορροπημένη αναφορά στην Επιτροπή Ελέγχου και στην ανώτερη διοίκηση των οργανισμών σχετικά με την εκτέλεση του εσωτερικού ελέγχου (IIA Australia, 2019).

Τα διοικητικά συμβούλια και η ανώτατη διοίκηση αναμένουν όλο και περισσότερο ότι τα ανώτατα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων είναι σε θέση να αναφέρουν τόσο την αξία των πληροφοριών που παρέχει ο εσωτερικός έλεγχος όσο και τις μετρήσεις απόδοσης που διευκολύνουν την αποτελεσματική εποπτεία της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου.

Οι πρακτικές μέσα στα τρία ανώτατα πεδία (αναφορά θεμάτων, συνεργατική αναφορά και ετήσια έκθεση για τον εσωτερικό έλεγχο) παρέχουν πληροφορίες στην Επιτροπή Ελέγχου και στα ανώτερα στελέχη και διευκολύνουν τη συνεργασία με τη 2η γραμμή λειτουργιών διασφάλισης της παραγωγικής δραστηριότητας της επιχείρησης ή του οργανισμού. Αξίζει, τέλος να σημειωθεί ότι η παρούσα παράγραφος επικεντρώνεται στο Balanced Scorecard, που αφορά την παρούσα πτυχιακή εργασία, ενώ είναι δυνατόν να

βρεθούν αντίστοιχες πληροφορίες και κατευθυντήριες γραμμές και για πρόσθετες πρακτικές αναφορές, όπως αυτές παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 3. ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΒΑΣΙΚΩΝ ΔΕΙΚΤΩΝ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΠΟΥ ΠΕΡΙΛΑΜΒΑΝΟΝΤΑΙ ΣΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ
BALANCED SCORECARD**

Στοιχείο του Balanced Scorecard	Παραδείγματα Λειτουργιών του Εσωτερικού Ελέγχου των Βασικών Δεικτών Απόδοσης	Είδος Δείκτη	Εσωτερική ή Εξωτερική κατεύθυνση του Δείκτη
<i>Συνεργασία με την επιτροπή ελέγχου</i>	Οι συνεδριάσεις του συμβουλίου (ή της επιτροπής λογιστικού ελέγχου) πληρούνται	Ποιοτικός	Προς τα έξω (αποδίδει αξία για τα ενδιαφερόμενα μέρη)
	Το ποσοστό του σχεδίου ελέγχου που ολοκληρώθηκε	Ποσοτικός	Εσωτερική κατεύθυνση
<i>Υποστήριξη ανώτερης διοίκησης</i>	Στόχοι ικανοποίησης πελατών - προστιθέμενη αξία	Ποιοτικός	Προς τα έξω (αποδίδει αξία για τα ενδιαφερόμενα μέρη)
	Στόχοι ικανοποίησης πελατών - χρησιμότητα των συστάσεων	Ποιοτικός	Προς τα έξω (αποδίδει αξία μέσω χρήσιμων συστάσεων για τα ενδιαφερόμενα μέρη)
	Χρόνοι κύκλου (διάρκεια των ελέγχων)	Ποσοτικός	Προς τα έξω (παρέχει

Στοιχείο του Balanced Scorecard	Παραδείγματα Λειτουργιών του Εσωτερικού Ελέγχου των Βασικών Δεικτών Απόδοσης	Είδος Δείκτη	Εσωτερική ή Εξωτερική κατεύθυνση του Δείκτη
			πληροφόρηση για την έγκαιρη αναφορά των ενδιαφερομένων)
<i>Διαχείριση διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου</i>	Επιδόσεις έναντι του δημοσιονομικού προϋπολογισμού του εσωτερικού ελέγχου	Ποσοτικός	Εσωτερική κατεύθυνση
	Διαθεσιμότητα του τρέχοντος και σχετικού χάρτη εσωτερικού ελέγχου, intranet, εγχειρίδιο ελέγχου	Ποιοτικός	Προς τα έξω (παρέχει χρήσιμους πόρους για τους ενδιαφερόμενους)
	Προϋπολογισμός σε πραγματικούς χρόνους ελέγχου	Ποσοτικός	Εσωτερική κατεύθυνση
	Συμμόρφωση με τα πρότυπα διασφάλισης ποιότητας και βελτίωσης (βάσει εσωτερικών και εξωτερικών αξιολογήσεων ποιότητας)	Ποιοτικός	Προς τα έξω (αυξάνει την αξιοπιστία της εργασίας για τους ενδιαφερόμενους)
<i>Διαχείριση της καινοτομίας και των δυνατοτήτων</i>	Εσωτερικός έλεγχος ικανοποίησης του εργατικού δυναμικού	Ποιοτικός	Εσωτερική κατεύθυνση
	Ολοκλήρωση πρωτοβουλιών στο σχέδιο επαγγελματικής ανάπτυξη	Ποσοτικός	Εσωτερική κατεύθυνση

Στοιχείο του Balanced Scorecard	Παραδείγματα Λειτουργιών του Εσωτερικού Ελέγχου των Βασικών Δεικτών Απόδοσης	Είδος Δείκτη	Εσωτερική ή Εξωτερική κατεύθυνση του Δείκτη
	Βελτιστοποίηση των καινοτόμων πρακτικών και αξιοποίηση των πόρων εσωτερικού ελέγχου (διενέργεια ελέγχων με ταυτόχρονη ελαχιστοποίηση της «διοίκησης»)	Ποσοτικός	Εσωτερική κατεύθυνση

Πηγή: IIA Australia, 2019.

Η παρουσία ειδικών για θέματα εσωτερικού ελέγχου απαιτείται βάσει των «Διεθνών Προτύπων για την Επαγγελματική Πρακτική Εσωτερικού Ελέγχου» (Πρότυπο 2060, με τίτλο «Αναφορά προς την Ανώτατη Διοίκηση και το Διοικητικό Συμβούλιο») να αναφέρει περιοδικά στα ανώτερα διοικητικά στελέχη και το διοικητικό συμβούλιο τον σκοπό του εσωτερικού ελέγχου, την αρχή, την ευθύνη και τις επιδόσεις σε σχέση με το σχέδιό της και τη συμμόρφωσή του με τον Κώδικα Δεοντολογίας και τα Πρότυπα.

Η μελέτη του Διεθνούς Εσωτερικού Λογιστικού Ελέγχου (Global Internal Audit Common Body of Knowledge, CBOK) του Παγκοσμίου Εσωτερικού Ελέγχου το 2015 κατέδειξε ότι το 85% των λειτουργιών του εσωτερικού ελέγχου χρησιμοποιούν KPIs στη μία ή την άλλη μορφή για να μετρήσουν την απόδοσή τους. Η μελέτη ενθάρρυνε επίσης τα ανώτερα διοικητικά στελέχη να προωθήσουν ένα καλύτερο συνδυασμό τόσο μέτρων εσωτερικής όσο και εξωτερικής αντιμετώπισης των προβλημάτων, τα οποία είναι τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά. Ένας χρήσιμος τρόπος απεικόνισης των Βασικών Δεικτών Απόδοσης με έναν δομημένο τρόπο υποβολής εκθέσεων είναι η χρήση μιας προσέγγισης υποβολής εκθέσεων Balanced Score Card (Turner, 2016).

Ἡ μελέτη CBOK βρήκε επίσης τα εξής ενδιαφέροντα στοιχεία (Turner, 2016):

- ✓ Περίπου το 57% των επιχειρήσεων αναφέρουν ότι το τμήμα εσωτερικού ελέγχου τους ευθυγραμμίζεται πλήρως ή σχεδόν πλήρως με τη στρατηγική των επιχειρήσεων τους. Αντίθετα, το υπόλοιπο 43% δήλωσε ότι είναι μερικώς, ελάχιστα ή καθόλου ευθυγραμμισμένο με τη στρατηγική αυτή.
- ✓ Υπήρξε έξι φορές αύξηση της χρήσης από τους ειδικούς του εσωτερικού ελέγχου της μεθόδου του Balanced Score Card από το 2010 έως το 2015 (η αύξηση ήταν σε ποσοτικά στοιχεία, από το 4% στο 26%). Η ανοδική τάση αναμένεται να συνεχιστεί και στο μέλλον.

Η εφαρμογή του Balanced Score Card σκοπεύει να μετατρέψει τη στρατηγική εσωτερικού ελέγχου σε δράση με στόχο να συμβάλει στη διαχείριση και τη μέτρηση της απόδοσης της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου και, κατά συνέπεια, στην ευθυγράμμιση με τις οργανωτικές στρατηγικές. Γίνεται όλο και πιο καθιερωμένο μέσο για την αναφορά ποσοτικών και ποιοτικών Δεικτών Απόδοσης στην επιτροπή ελέγχου με ισορροπημένο τρόπο.

4.3.1. Η ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΚΑΙ Η ΣΥΝΔΕΣΗ ΤΗΣ ΜΕ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ BALANCED SCORECARD

Η αποστολή του εσωτερικού ελέγχου είναι να ενισχύσει και να προστατεύσει την οργανωτική αξία παρέχοντας χρήσιμες συμβουλές και γνώσεις, που είναι βασισμένες σε στην αντιμετώπιση πραγματικών κινδύνων και έχουν πάντα μια συγκεκριμένη και αντικειμενική σκοπιμότητα. Ο καταλύτης για την επίτευξη της αποστολής είναι μια ικανή, αξιόπιστη ομάδα ελεγκτών με ισχυρή κουλτούρα επιδόσεων.

Η κουλτούρα των επιδόσεων του εσωτερικού ελέγχου βασίζεται στην απόλυτη σαφήνεια των στρατηγικών και των επιχειρηματικών στόχων του οργανισμού, σε συνδυασμό με τα βήματα που ο ειδικός του εσωτερικού ελέγχου δημιουργεί για να εξασφαλίσει ότι οι ελεγκτές θα εκτελούν τα καθήκοντά τους σύμφωνα με αυτό. Ένα σταθερό ίδρυμα δημιουργείται μέσω αποτελεσματικού καθορισμού στόχων και σαφών KPI που εφαρμόζονται με συνέπεια τόσο σε επίπεδο εσωτερικού ελέγχου όσο και σε επίπεδο ελεγκτών.

Η αποτελεσματικότητα μιας λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου βασίζεται σε τρεις βασικές διαστάσεις (Frigo, 2014):

- ✓ Τη συνεχή κάλυψη των αναγκών των βασικών ενδιαφερομένων.
- ✓ Την κατάλληλη λειτουργία με τρόπο που να υιοθετεί και να εφαρμόζει τις κορυφαίες πρακτικές.
- ✓ Την τήρηση των επαγγελματικών προτύπων ελέγχου και των συναφών κανονιστικών απαιτήσεων.

Οι Δείκτες απόδοσης που περιλαμβάνονται σε μια εφαρμογή Balanced Score Card θα πρέπει να είναι σε θέση να μετρούν αυτές τις βασικές διαστάσεις για να έχουν πραγματικά νόημα. Η Επιτροπή Ελέγχου και ο Διευθύνων Σύμβουλος του οργανισμού ή της επιχείρησης θα πρέπει να συμβουλευούνται σχετικά τους Δείκτες απόδοσης για την οργάνωσή τους, έτσι ώστε να είναι προσαρμοσμένες στις προτεραιότητες της οργάνωσης και το όραμα, την αποστολή και τις εντολές που αντικατοπτρίζονται στη συζήτηση του Χάρτη Εσωτερικού Ελέγχου

Το σύστημα διαχείρισης αποτελεσμάτων Balanced Score Card χρησιμοποιείται ευρέως από τους οργανισμούς καθώς παρέχει ένα ηγετικό πλαίσιο διαχείρισης της στρατηγικής σε ολόκληρο τον κόσμο. Η εφαρμογή του συστήματος Balanced Score Card στον εσωτερικό έλεγχο συμβάλλει στη μετατροπή της στρατηγικής σε δράση και στη διαχείριση και μέτρηση των επιδόσεων του εσωτερικού ελέγχου μέσω βασικών δεικτών απόδοσης που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της επιτυχίας της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου. Μπορούν επίσης να συμβάλουν στη σύνδεση της στρατηγικής εσωτερικού ελέγχου με εκείνη του οργανισμού (Turner, 2019).

Η εφαρμογή του συστήματος Balanced Scorecard συχνά εισέρχεται στην «Ετήσια έκθεση για τον εσωτερικό έλεγχο» που παρουσιάζει τη συμβολή και τα επιτεύγματα του εσωτερικού ελέγχου, επιδεικνύει την αξία του και παρέχει ενοποιημένες γνώσεις στην επιτροπή ελέγχου και την ανώτερη διοίκηση.

Το πιο εμφανές μέρος μιας λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου είναι χαρακτηριστικά οι τελικές εκθέσεις ελέγχου και οι εκτελεστικές περιλήψεις για τις αντίστοιχες ελεγκτικές υποχρεώσεις. Όμως, οι εσωτερικοί ελεγκτές συνήθως μετριοούνται περισσότερο από τα αποτελέσματα των μεμονωμένων ελέγχων, ενώ οι βασικοί ενδιαφερόμενοι ενδιαφέρονται να έχουν μια καλά εξετασμένη δέσμη βασικών δεικτών απόδοσης που θα τους βοηθήσουν να αξιολογήσουν τη συνολική επιτυχία της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου.

Συμβάλλοντας στη μετατροπή της στρατηγικής εσωτερικού ελέγχου σε δράση, τα balanced scorecards μετρούν και αναφέρουν την απόδοση του εσωτερικού ελέγχου μέσω των χρησιμοποιούμενων δεικτών απόδοσης. Βοηθούν επίσης στη σύνδεση της στρατηγικής εσωτερικού ελέγχου με εκείνη του οργανισμού.

Παρότι οι λειτουργίες εσωτερικού ελέγχου θα έχουν συχνά ορισμένα μέτρα επικεντρωμένα στην ποιότητα και τις επιδόσεις, δεν έχουν πάντοτε μέτρα για την αντιμετώπιση του πλήθους των βασικών προσδοκιών των ενδιαφερομένων. Το παράδειγμα του πίνακα που παρουσιάστηκε προηγουμένως, απεικονίζει μια πιθανή δομή για την υποβολή εκθέσεων για την ισοσταθμισμένη έκθεση του εσωτερικού ελέγχου και αντικατοπτρίζει τις βασικές ομάδες ενδιαφερομένων σε δύο από τις τέσσερις προοπτικές (δηλαδή την επιτροπή ελέγχου και την ανώτερη διοίκηση). Ειδικά παραδείγματα βασικών δεικτών απόδοσης απεικονίζονται επίσης σε αυτή την έκθεση

Υπάρχουν συνήθως τέσσερα κοινά στοιχεία μιας BSC κάρτας αποτελεσμάτων για τον εσωτερικό έλεγχο, μαζί με παραδείγματα κοινών κριτηρίων για τον δείκτη κεφαλαιακών απαιτήσεων, και συγκεκριμένα (Turner, 2019):

1. Πόσο καλά συνεργάζεται ο εσωτερικός έλεγχος με το συμβούλιο και την επιτροπή ελέγχου.
2. Πόσο καλά η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου υποστηρίζει τη διαχείριση για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων.
3. Πόσο καλά διαχειρίζονται οι διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου.
4. Έλεγχος της καινοτομίας και των ικανοτήτων της ομάδας εσωτερικού ελέγχου.

Τα βασικά χαρακτηριστικά για την επιτυχή εφαρμογή, εξάλλου, του συστήματος Balanced Score Card περιλαμβάνουν (Turner, 2019):

1. Να καταστήσει σαφή τη στρατηγική εσωτερικού ελέγχου για τον καθορισμό της βάσης του συστήματος Balanced Score Card.
2. Επιλογή των μέτρων που ευθυγραμμίζονται με τη στρατηγική, μαζί με σαφώς κατανοητές σχέσεις μεταξύ των μέτρων.
3. Καθορισμός και ανάλυση των επιδόσεων έτσι ώστε η κάρτα αποτελεσμάτων να είναι κατανοητή και να παραμένει προνοητική για όλο το προσωπικό εσωτερικού ελέγχου.

4. Η ενασχόληση με τους ανθρώπους έτσι ώστε η αλλαγή να γίνεται και να ενσωματώνεται σε αυτούς

Οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι πιο πιθανό να βοηθήσουν έναν οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του, όπου οι στόχοι και οι σκοποί προσωπικής απόδοσης τους ευθυγραμμίζονται με την αποστολή και τους στόχους της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου, οι οποίες με τη σειρά τους πρέπει να ευθυγραμμίζονται με τη στρατηγική κατεύθυνση του οργανισμού.

Τα επιμέρους μέτρα απόδοσης στα οποία μπορεί να εκτιμηθεί η απόδοση του ελεγκτή θα πρέπει να αντιστοιχούν σε μια ιδανική περίπτωση, στους συμφωνημένους στόχους επιδόσεών τους και να περιλαμβάνουν ποιοτικούς και ποσοτικούς παράγοντες. Όταν η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου επιδιώκει να ανατροφοδοτήσει τον πελάτη μετά από κάθε έλεγχο με τη μορφή μιας έρευνας ικανοποίησης πελατών, οι «βαθμολογίες» για την προστιθέμενη αξία από τον έλεγχο και η χρησιμότητα των συστάσεων ελέγχου είναι ποιοτικά μέτρα που επηρεάζονται άμεσα από το πόσο καλά οι ελεγκτές έχουν ολοκληρώσει την δουλειά τους.

Οι ελεγκτές πρέπει να είναι σε θέση να διακρίνουν μεταξύ των προσωπικών στόχων τους και εκείνων της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου. Ένας καλός τρόπος για να επιτευχθεί αυτό είναι μια άμεση οπτική επαφή μέσω μιας έκθεσης του συστήματος Balanced Score Card.

Είναι σημαντικό να προσδιοριστεί εκ των προτέρων ο μηχανισμός που θα χρησιμοποιηθεί για την καταγραφή και την αναφορά πληροφοριών στην ισορροπημένη κάρτα αποτελεσμάτων και να εξασφαλιστεί η σαφήνεια των κανόνων καταμέτρησης. Η διαδικασία θα πρέπει να διασφαλίζει την ακεραιότητα της υποβολής εκθέσεων, η οποία θα είναι ιδανικά μέρος του προγράμματος διασφάλισης και βελτίωσης της ποιότητας, και πρέπει να συμπεριληφθεί στο εγχειρίδιο εσωτερικού ελέγχου. Ο Πίνακας που ακολουθεί περιλαμβάνει τους δείκτες του προηγούμενου πίνακα για να απεικονίσει βασικά στοιχεία της ρύθμισης αναφοράς.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4. ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗ ΒΑΣΙΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΤΩΝ ΡΥΘΜΙΣΕΩΝ ΑΝΑΦΟΡΑΣ

Βασικοί Δείκτες	Μηχανισμοί	Στόχοι
Συνεργασία με την επιτροπή ελέγχου		

Βασικοί Δείκτες	Μηχανισμοί	Στόχοι
Συνεργασία με την επιτροπή ελέγχου		
<i>Οι συνεδριάσεις του συμβουλίου (ή της επιτροπής λογιστικού ελέγχου) πληρούνται</i>	Ετήσια έρευνα ικανοποίησης για όλα τα μέλη της επιτροπής ελέγχου. Η έρευνα θα δείξει το επίπεδο ικανοποίησης από την ποιότητα, τον τύπο και τον όγκο των πληροφοριών που παρουσιάζονται και αναφέρονται. Θα καλύψει την εντολή ελέγχου, την κάλυψη του ελέγχου, την επάρκεια της υποβολής εκθέσεων, το γενικό επίπεδο ικανοποίησης και την αντίληψή τους για την εξέλιξη του εσωτερικού ελέγχου (ανοδική, σταθερή, πτωτική).	Βελτιωμένη τάση για το «συνολικό επίπεδο ικανοποίησης» (ή σταθερές θετικές αξιολογήσεις) από έτος σε έτος. Η βαθμολογία ικανοποίησης για κάθε τμήμα της έρευνας που θα βαθμολογηθεί κατά μέσο όρο ως 3,5 ή υψηλότερη σε κλίμακα από 1 (χαμηλότερη) έως 5 (υψηλότερη).
<i>Το ποσοστό του σχεδίου ελέγχου είναι ολοκληρωμένο</i>	Αριθμός ελέγχων που ολοκληρώθηκαν και αναφέρθηκαν στην επιτροπή ελέγχου σύμφωνα με το εγκεκριμένο σχέδιο.	90%
Υποστήριξη ανώτερης διοίκησης		
<i>Στόχοι ικανοποίησης πελατών - προστιθέμενη αξία</i>	Η έρευνα ικανοποίησης πελατών διανεμήθηκε σε διάφορους ενδιαφερόμενους φορείς μετά από κάθε έλεγχο.	Μέση βαθμολογία 3,5 ή υψηλότερη σε κλίμακα από 1 (χαμηλότερη) έως 5 (υψηλότερη) για τα δύο βασικά ερωτήματα της έρευνας σχετικά με την «προστιθέμενη αξία» και τη «χρησιμότητα των συστάσεων» (κάθε άλλη
<i>Στόχοι ικανοποίησης πελατών - χρησιμότητα των συστάσεων</i>	Η έρευνα ικανοποίησης πελατών διανεμήθηκε σε διάφορους ενδιαφερόμενους φορείς μετά από κάθε έλεγχο.	

Βασικοί Δείκτες	Μηχανισμοί	Στόχοι
Συνεργασία με την επιτροπή ελέγχου		
		ερώτηση στην έρευνα δείχνει τις πιθανές αιτίες).
<i>Χρόνοι κύκλου (διάρκεια των ελέγχων)</i>	Αριθμός ελέγχων που ολοκληρώθηκαν και λήφθηκαν στο στάδιο της σύνταξης της έκθεσης σε διάστημα 12 εβδομάδων ή λιγότερο (που μετρήθηκε από την ημερομηνία έναρξης της επιτόπιας εργασίας έως την ημερομηνία έκδοσης της τελικής έκθεσης ελέγχου).	80%
Διαχείριση διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου		
<i>Επιδόσεις έναντι του δημοσιονομικού προϋπολογισμού του εσωτερικού ελέγχου</i>	Πραγματικές δαπάνες σε σχέση με τον εγκεκριμένο δημοσιονομικό προϋπολογισμό λειτουργίας.	Διακύμανση όχι μεγαλύτερη από 5% (πάνω ή κάτω)
<i>Διαθεσιμότητα ισχύοντος και σχετικού χάρτη εσωτερικού ελέγχου, πληροφορίες intranet, εγχειρίδιο εσωτερικού ελέγχου</i>	Η περιοδική επανεξέταση των υλικών αναφοράς του εσωτερικού ελέγχου για την εξασφάλιση των πιο ενημερωμένων εκδόσεων είναι διαθέσιμη για τα ενδιαφερόμενα μέρη.	Το 100% των υλικών αναφοράς εσωτερικού ελέγχου διατηρούνται ενημερωμένα.
<i>Προϋπολογισμός σε πραγματικούς χρόνους ελέγχου</i>	Αριθμός ολοκληρωμένων ελέγχων σύμφωνα με τον προβλεπόμενο προϋπολογισμό σύμφωνα με το επικυρωμένο σχέδιο ελέγχου.	90%

Βασικοί Δείκτες	Μηχανισμοί	Στόχοι
<i>Συνεργασία με την επιτροπή ελέγχου</i>		
<i>Συμμόρφωση με τα πρότυπα διασφάλισης ποιότητας και βελτίωσης (βάσει εσωτερικών και εξωτερικών αξιολογήσεων ποιότητας)</i>	<p>Διαθεσιμότητα και εκτέλεση του προγράμματος διασφάλισης της ποιότητας και βελτίωσης ετησίως, ιδίως:</p> <p>Αυτοαξιολόγηση, η οποία συμπληρώνεται από περιοδική αξιολόγηση από ομότιμους και εξωτερική αξιολόγηση τουλάχιστον ανά πενταετία.</p> <p>Ετήσια βεβαίωση σχετικά με τη συμμόρφωση με τα πρότυπα που πρέπει να παρέχει η CAE στην επιτροπή ελέγχου</p>	<p>Συμμόρφωση 100% με τα πρότυπα της IIA (κανένα πρότυπο δεν έχει βαθμολογηθεί με «εν μέρει συμμόρφωση» ή «μη συμμόρφωση»)</p>
<i>Διαχείριση της καινοτομίας και των δυνατοτήτων</i>		
<i>Εσωτερικός έλεγχος ικανοποίησης του εργατικού δυναμικού</i>	<p>Η έρευνα ικανοποίησης του προσωπικού εσωτερικού ελέγχου διανέμεται σε όλο το προσωπικό εσωτερικού ελέγχου ετησίως.</p>	<p>Μέση βαθμολογία 3,5 ή υψηλότερη σε κλίμακα από 1 (χαμηλότερη) έως 5 (υψηλότερη) για ερώτηση σχετικά με τη συνολική αποτελεσματικότητα.</p>
<i>Ολοκλήρωση πρωτοβουλιών στο σχέδιο επαγγελματικής ανάπτυξης</i>	<p>Ο υπεύθυνος πρέπει να αναπτύξει ένα Σχέδιο Επαγγελματικής Ανάπτυξης (με βάση τις συμβουλές της Επιτροπής Ελέγχου και του Διευθύνοντος Συμβούλου,) και στη συνέχεια να παρακολουθεί την πρόοδο σε σχέση με τις</p>	<p>Ο υπεύθυνος πρέπει να επιτύχει το 85% των προτεραιοτήτων στο Σχέδιο Επαγγελματικής Ανάπτυξης (συμφωνήθηκε με την επιτροπή ελέγχου) και να έχει να επιδείξει λογική</p>

Βασικοί Δείκτες	Μηχανισμοί	Στόχοι
Συνεργασία με την επιτροπή ελέγχου		
	προτεραιότητες.	πρόοδο σε άλλους.
<i>Βελτιστοποίηση των καινοτόμων πρακτικών και αξιοποίηση των πόρων εσωτερικού ελέγχου (διενέργεια ελέγχων με ταυτόχρονη ελαχιστοποίηση της «διοίκησης»)</i>	Καταγραφή χρόνου για όλους τους εσωτερικούς ελεγκτές, προκειμένου να προσδιοριστεί ο χρόνος που δαπανάται για την εκτέλεση των εργασιών ελέγχου παρά τα διοικητικά έξοδα.	Μέσο αποτέλεσμα μεταξύ 75% -90% συνολικά. (Το 90% προορίζεται ως στόχος)

Πηγή: IIA Australia, 2019.

Η δομή και ο τρόπος υποβολής εκθέσεων θα επηρεαστούν από τις ανάγκες και τις προσδοκίες της επιτροπής ελέγχου και της ανώτερης διοίκησης. Με την σύνταξη και τη συνοπτική αναφορά των βασικών δεικτών απόδοσης, τα ανώτατα διοικητικά στελέχη μπορούν να εκσυγχρονίσουν την έκθεση άλλων επιτροπών ελέγχου και να αφαιρέσουν περιττές λεπτομέρειες. Μόλις ολοκληρωθεί η αναφορά του συστήματος Balanced Score Card, μέσα σε δύο ή περισσότερα χρόνια, οι πληροφορίες μπορούν να επεκταθούν ώστε να περιλαμβάνουν γραφήματα. Αυτό γίνεται καλύτερα με τη διάταξη του τοπίου (Pitt, 2014).

Η αναφορά του συστήματος Balanced Score Card είναι ένα ισχυρό εργαλείο υποβολής εκθέσεων σχετικά με τις επιδόσεις που μπορεί να αναπτυχθεί για όλα τα μεγέθη λειτουργιών εσωτερικού ελέγχου, από μικρές ομάδες εσωτερικού ελέγχου, αποτελούμενες από ένα ή δύο άτομα, έως μεσαίες και μεγάλες ομάδες. Η προσέγγιση υιοθετήθηκε με επιτυχία από τους ειδικούς του εσωτερικού ελέγχου στον εταιρικό τομέα και στον δημόσιο τομέα (στα τρία επίπεδα της κυβέρνησης, δηλαδή σε ομοσπονδιακό, σε κρατικό και σε τοπικό επίπεδο). Μπορεί επίσης να εφαρμοστεί τόσο στις λειτουργίες εσωτερικού ελέγχου που διεξάγονται είτε εσωτερικά, είτε εξωτερικά (Pitt, 2014).

4.1.2. ΔΕΚΑ ΒΗΜΑΤΑ ΔΡΑΣΗΣ ΚΑΙ ΟΡΘΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ

Στην συνέχεια, παρουσιάζονται δέκα βήματα που θα πρέπει να εφαρμόζονται ώστε να μεγιστοποιούνται οι πιθανότητες ουσιαστικής προσφοράς της εν λόγω μεθόδου στον εσωτερικό έλεγχο (IIA Australia, 2019).

1. Συνεργασία με την επιτροπή ελέγχου και τον διευθύνοντα σύμβουλο για να συμφωνηθούν οι όροι για την κατάρτιση του συστήματος Balanced Scorecard, υπογραμμίζοντας ότι η στρατηγική εσωτερικού ελέγχου είναι σαφώς η βάση για την καθιέρωση της κάρτας αποτελεσμάτων.
2. Καθορισμός βασικών δεικτών απόδοσης σε συνεννόηση με την επιτροπή ελέγχου και τον γενικό διευθυντή, επιλέγοντας μέτρα ευθυγραμμισμένα με τη στρατηγική εσωτερικού ελέγχου, μαζί με σαφώς κατανοητές σχέσεις μεταξύ των μέτρων.
3. Ενσωμάτωση των βασικών δεικτών απόδοσης και απαίτηση για αναφορά των καρτών αποτελεσμάτων του συστήματος Balanced Scorecard, στον Χάρτη Εσωτερικού Ελέγχου.
4. Τροποποίηση του προγράμματος διασφάλισης και βελτίωσης της ποιότητας του εσωτερικού ελέγχου για να δημιουργηθεί μια πηγή διασφάλισης ότι διατηρείται η ακεραιότητα της υποβολής εκθέσεων
5. Ανάπτυξη και τεκμηρίωση βασικών στοιχείων των ρυθμίσεων υποβολής εκθέσεων και επικαιροποίηση του εγχειριδίου εσωτερικού ελέγχου ώστε να αντικατοπτρίζει τις ρυθμίσεις συλλογής, αναφοράς και ποιότητας.
6. Ενημέρωση των υπεύθυνων και των ελεγκτών του εσωτερικού ελέγχου (περιλαμβανομένων των παρόχων υπηρεσιών που αναθέτουν σε εξωτερικούς συνεργάτες και τους ίδιους τους παρόχους υπηρεσιών), καθιέρωση του συστήματος Balanced Score Card, που απεικονίζει τον τρόπο με τον οποίο αυτή η προσέγγιση εντάσσεται στις πρακτικές αναφοράς υψηλού επιπέδου εσωτερικού ελέγχου, ώστε-να είναι κατανοητός και ν παραμένει προνοητικός για όλο το προσωπικό εσωτερικού ελέγχου και τους παρόχους υπηρεσιών.

7. Τροποποίηση των στόχων προσωπικών επιδόσεων των ανώτατων στελεχών και των ελεγκτών του εσωτερικού ελέγχου, ώστε να υπάρχει μια άμεση και σαφώς κατανοητή σχέση μεταξύ των προσωπικών στόχων και των στόχων του εσωτερικού ελέγχου

8. Παροχή ενημέρωσης στους ηγέτες και τους ελεγκτές εσωτερικού ελέγχου σχετικά με τον τρόπο ευθυγράμμισης των προσωπικών τους στόχων με τους δείκτες απόδοσης της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου, όπως αναφέρθηκε μέσω της αναφοράς ισορροπημένης καρτέλας, έτσι ώστε η αλλαγή να γίνεται και να ενσωματώνεται στον ψυχισμό τους.

9. Σχεδιασμός και εισαγωγή μιας αναφοράς καρτών αποτελεσμάτων που ταιριάζει στις ανάγκες και τις προσδοκίες της επιτροπής ελέγχου, με στόχο να εξορθολογήσουν άλλες υπάρχουσες αναφορές σχετικά με τις επιδόσεις στην επιτροπή ελέγχου προκειμένου να αποφευχθεί η αλληλοεπικάλυψη των εκθέσεων

10. Αναθεώρηση ανά χρονικά διαστήματα των μέτρων απόδοσης, ώστε η κάρτα αποτελεσμάτων του συστήματος Balanced Score να παραμένει σχετική. Οι κάρτες αποτελεσμάτων θα πρέπει να εμπνεύσουν τη συνεχή βελτίωση και την καινοτομία, επομένως οι δείκτες απόδοσης θα πρέπει να ελέγχονται περιστασιακά για να διατηρήσουν ένα στοιχείο αμεσότητας και χρηστικότητας.

Έτσι, η έκθεση καρτών αποτελεσμάτων του συστήματος Balanced Score αποτελεί μια καλά εδραιωμένη προσέγγιση για τη διάρθρωση των ποιοτικών και ποσοτικών μέτρων απόδοσης και την αναφορά αποτελεσμάτων στην επιτροπή ελέγχου με ισορροπημένο τρόπο. Παρέχει επίσης άμεση οπτική επαφή μεταξύ της συνολικής απόδοσης της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου και των επιδόσεων των ελεγκτών. Οι δείκτες απόδοσης του συστήματος Balanced Score σχεδόν πάντα θα ευθυγραμμίζονται με τα μεμονωμένα μέτρα απόδοσης

4.2. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ ΣΕ ΕΞΙ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

Μια Balanced Scorecard (συχνά χρησιμοποιείται η συντομογραφία "BSC") είναι, όπως έχει σημειωθεί και σε προηγούμενο κεφάλαιο, ένα πλαίσιο διαχείρισης της

στρατηγικής που περιλαμβάνει τέσσερις προοπτικές της στρατηγικής ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης:

- ✓ Χρηματοοικονομική προοπτική,
- ✓ Προοπτική του Πελάτη,
- ✓ Εσωτερική Διαδικασία και
- ✓ Μάθηση και Ανάπτυξη.

Στόχος είναι η εμβάθυνση σε συγκεκριμένα παραδείγματα, όπως αυτά παρουσιάζονται αναλυτικά στην συνέχεια. Οι στόχοι είναι οργανωτικοί στόχοι υψηλού επιπέδου. Όταν δημιουργείται ένας στόχος, θα πρέπει οι υπεύθυνοι για την χάραξη της πολιτικής να εστιάσουν σε αυτό που προσπαθεί να επιτελέσει στρατηγικά ο οργανισμός ή η επιχείρηση. Ένα πολύ γενικό παράδειγμα θα ήταν ο στόχος, σύμφωνα με τον οποίο μια εταιρία θέτει να γίνει μια διεθνώς αναγνωρισμένη μάρκα. Αξίζει να σημειωθεί ότι στην πράξη, ένα τυπικό BSC έχει 10-15 στρατηγικούς στόχους (Lucco, 2019).

Τα μέτρα που χρησιμοποιούνται (ή δείκτες απόδοσης, όπως αναφέρθηκαν στην προηγούμενη παράγραφο) βοηθούν να καταλάβουν οι υπεύθυνοι εάν επιτυγχάνουν στρατηγικά τους στόχους τους. Ο ρόλος τους στην ουσία έχει να κάνει με την τοποθέτηση ερωτημάτων, όπως για παράδειγμα, το πώς μπορεί να ξέρει ο υπεύθυνος ότι η εταιρία του θα παράγει διεθνώς αναγνωρισμένη μάρκα. Οι δείκτες απόδοσης σε αυτό το ερώτημα είναι δυνατόν σταδιακά να αλλάξουν, αλλά όχι και οι κεντρικοί στόχοι. Αν υπάρχουν 1 με δυο βασικοί δείκτες απόδοσης ανά στόχο, η κοινή πρακτική δείχνει ως ιδανική την αναζήτηση 15-25 βασικών δεικτών απόδοσης.

Οι πρωτοβουλίες είναι βασικά προγράμματα δράσης που αναπτύσσονται για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης ή του οργανισμού. Είναι δυνατόν να υπάρχουν πρωτοβουλίες που αναφέρονται ως «έργα», «δράσεις» ή «δραστηριότητες εκτός του Balanced Scorecard». Οι περισσότεροι οργανισμοί αναμένεται να έχουν 0-2 πρωτοβουλίες σε εξέλιξη για κάθε στόχο (με συνολικά 5-15 στρατηγικές πρωτοβουλίες).

Τα στοιχεία ενέργειας συνήθως προκύπτουν από τις συνεδριάσεις αναθεώρησης και τα καθήκοντα συνήθως μεταβιβάζονται σε ένα άτομο ή σε μια μικρή ομάδα. Δεν αποτελούν τεχνικά μέρος του πλαισίου BSC, αλλά αποτελούν μέρος της διαδικασίας διαχείρισης στο σύνολό της, ενώ συμβάλλουν στην επίτευξη βασικών πρωτοβουλιών με έγκαιρο και οργανωμένο τρόπο.

Συνοψίζοντας, αρχικά θα πρέπει να προσδιορίζεται ο στόχος υψηλού επιπέδου. Οι βασικοί δείκτες στην ουσία δείχνουν το κατά πόσο επιτυγχάνεται αυτός ο βασικός στόχος. Με άλλα λόγια, επιτρέπουν στους υπεύθυνους να δουν αν ικανοποιούνται οι στόχοι τους. Στη συνέχεια, οι πρωτοβουλίες τίθενται σε εφαρμογή για να απαντήσουν στην ερώτηση «Ποιες ενέργειες προχωράνε για την επίτευξη του στόχου;» Και τέλος, τα στοιχεία δράσης βοηθούν στην ανάθεση μικρών θέσεων εργασίας που θα επιτρέπουν στους υπεύθυνους να ολοκληρώσουν τις πρωτοβουλίες τους. Θα πρέπει στο σημείο αυτό να σημειωθεί ότι μπορεί να υπάρχουν πολλές πρωτοβουλίες που εστιάζονται στη βελτίωση των μέτρων και στην επίτευξη του κεντρικού στόχου. Και αν τα έργα δεν βοηθούν να βελτιωθούν αυτούς τους τομείς, ίσως χρειαστεί να επανεξεταστεί η γενική στρατηγική.

4.2.1. ΛΟΓΟΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ BALANCED SCORECARD

Υπάρχουν πολλοί λόγοι για τους οποίους πρέπει να εφαρμόζεται το Balanced Scorecard, αλλά υπάρχει ένας κεντρικός τρόπος εξέτασης.

Η ομάδα ηγεσίας μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού είναι υπεύθυνη σε κάποια ομάδα ανθρώπων: είτε στα ενδιαφερόμενα μέρη, στους μέτοχους, σε ένα διοικητικό συμβούλιο, σε ένα συμβούλιο, στους πολίτες κλπ. Αυτό εξαρτάται εξ ολοκλήρου από τον τύπο της οργάνωσης. Για να απαντήσει η ομάδα ηγεσίας σε αυτήν την ομάδα, πρέπει να διατυπώσει δύο σημαντικές ερωτήσεις προς τα πίσω και προς τα εμπρός (Lucco, 2019):

- ✓ Πώς έδρασε η επιχείρηση ή ο οργανισμός αυτόν τον τελευταίο μήνα, τρίμηνο και έτος;
- ✓ Πώς αναμένεται να δράσει η επιχείρηση ή ο οργανισμός τον επόμενο μήνα, τρίμηνο και έτος;

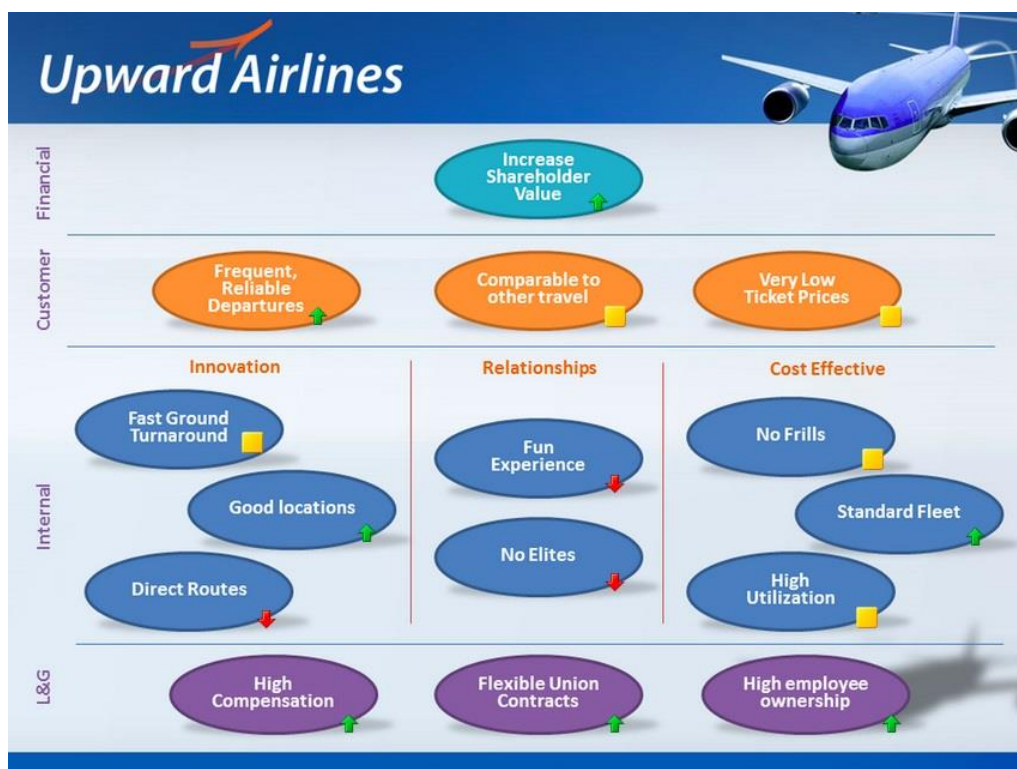
Για να δοθεί απάντηση σε αυτές τις δύο γενικές ερωτήσεις, χρειάζεται να υπάρχει ένα σύστημα διαχείρισης που να είναι σε θέση να κοιτάξει προς τα πίσω και προς τα εμπρός (με χρήση κατάλληλων δεικτών). Δεν χρειάζεται μόνο να γνωρίζει κανείς τις σημερινές επιδόσεις και τα μέτρα και να προβλέπει τις επιδόσεις του αύριο, αλλά πρέπει να είναι σε θέση να αποδείξει πώς οι δαπάνες για στρατηγικά έργα σήμερα θα βοηθήσουν την

επιχείρηση να βελτιώσει τον αντίκτυπό της στο μέλλον. Το Balanced Scorecard είναι το πλησιέστερο εργαλείο διαχείρισης υπό αυτήν την έννοια.

4.2.2 ΑΝΑΓΝΩΣΗ ΕΝΟΣ ΧΑΡΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ BALANCED SCORECARD

Μια Balanced Scorecard είναι κάτι περισσότερο από ένα στρατηγικό χάρτη, αλλά ο χάρτης στρατηγικής είναι ένα σημαντικό στοιχείο. Ουσιαστικά, η χαρτογράφηση επιτρέπει να τοποθετείται η στρατηγική σε μία σελίδα, σε μια "γλώσσα" που όλοι μπορούν να καταλάβουν.

Για το παράδειγμα αυτό, θα εξεταστούν οι Upward Airlines, μια υποθετική αεροπορική εταιρεία βασισμένη χαλαρά στη στρατηγική της Southwest Airlines στις αρχές της δεκαετίας του 2000. Η χρήση του παραδείγματος των αεροπορικών εταιριών είναι κατάλληλη, με την έννοια ότι οι περισσότεροι άνθρωποι έχουν πετάξει σε ένα αεροπλάνο και έτσι κατανοούν τους στόχους που αναφέρονται στον χάρτη.



ΕΙΚΟΝΑ 1. ΥΠΟΘΕΤΙΚΟΣ ΧΑΡΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ BALANCED SCORECARD. ΠΗΓΗ: LUCCO, 2019.

Η ανάγνωση ενός χάρτη στρατηγικής δεν είναι καθόλου περίπλοκη, αν και θα πρέπει να γίνεται με συγκεκριμένο τρόπο.

Αρχικά, θα πρέπει να παρατηρήσει κανείς το κάθετο κείμενο στην αριστερή πλευρά του χάρτη στρατηγικής. Αυτές είναι οι τέσσερις προοπτικές του Balanced Scorecard. Αυτές οι προοπτικές καθιστούν το BSC μοναδικό, επειδή τα παραδοσιακά πλαίσια αναφοράς συνήθως εξετάζουν μόνο τις δημοσιονομικές προοπτικές. Τα κελιά που εξετάζονται είναι οι στόχοι της Upward Airlines και όλοι κατηγοριοποιούνται σε μία από τις τέσσερις προαναφερθείσες προοπτικές.

Οι χάρτες στρατηγικής διαβάζονται από πάνω προς τα κάτω. Οι στόχοι παρατίθενται κατά σειρά προτεραιότητας. Έτσι, θα παρατηρήσει κανείς ότι ο κορυφαίος στόχος της εταιρίας είναι ο οικονομικός τους στόχος, που είναι η Αύξηση της Αξίας των Μετόχων. Κάτω από τις δημοσιονομικές προοπτικές είναι η προοπτική του πελάτη. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η Upward πιστεύει ότι ο τρόπος με τον οποίο θα εκπληρώσουν τον πρώτο στόχο για την αύξηση της αξίας των μετοχών είναι η ευχαρίστηση των πελατών τους. Έτσι, η ρητορεία απασχολείται από το τι κάνει τους πελάτες ευτυχείς. Οι πολύ χαμηλές τιμές εισιτηρίων και συχνές αξιόπιστες αναχωρήσεις σίγουρα παίζουν σημαντικό ρόλο. Επιπλέον, το κόστος και η εμπειρία πρέπει να είναι συγκρίσιμα με άλλα ταξίδια, όπως αυτά με αυτοκίνητα, τρένα ή λεωφορεία.

Στην συνέχεια, οι υπεύθυνοι της εταιρίας αναγνωρίζουν ότι για να επιτύχουν τους οικονομικούς στόχους και να κάνουν τους πελάτες ευτυχείς, πρέπει να επικεντρωθούν στην Καινοτομία προσφέροντας γρήγορη μεταφορά, καλές τοποθεσίες που εξυπηρετούν καλύτερα τους πελάτες τους και απευθείας δρομολόγια προς μεγάλες πόλεις. Θα καλλιεργήσουν καλές σχέσεις δημιουργώντας διασκεδαστικές εμπειρίες όπου όλοι αντιμετωπίζονται καλά και υπογραμμίζουν ότι δεν υπάρχουν ελίτ, επειδή πιστεύουν ότι όλοι οι επιβάτες τους είναι ίσοι. Τέλος, θα επικεντρωθούν στην αποτελεσματικότητα του κόστους, εστιάζοντας στο No Frills, το Standard Fleet και την Υψηλή Αξιοποίηση. Μη προσφέροντας σημαντικές αναβαθμίσεις, διατηρώντας τα αεροπλάνα απλά και γεμίζοντας τις πτήσεις εντελώς, είναι σε θέση να προσφέρουν προσιτές τιμές.

Για να εκτελέσει όλα αυτά, η ομάδα ηγεσίας της εταιρίας εξετάζει την τελική τους προοπτική, η οποία είναι η εκμάθηση και η ανάπτυξη. Πιστεύουν στην προσφορά Υψηλών Αποζημιώσεων, Ευέλικτων Συμβάσεων Εργασίας και θέλουν να επιτύχουν Υψηλή

Ιδιοκτησιακή συγκέντρωση της εταιρείας. Όπως μπορεί να δει κανείς στο σχήμα, κάθε μία από αυτές τις προοπτικές σχετίζεται άμεσα με την επόμενη, προσφέροντας μια βασική προσέγγιση στη διαχείριση της στρατηγικής. Για την Upward Airlines, αυτή η στρατηγική είναι πολύ αποτελεσματική και βοηθά τους υπεύθυνους να διασφαλίσουν ότι θα συνεχίσουν να προσθέτουν αξία στην επιχείρησή τους.

4.2.3 Πρότυπα χάρτη στρατηγικής ισορροπίας

Μετά την ανάλυση του τρόπου ανάγνωσης ενός χάρτη στρατηγικής, στην συνέχεια, παρατίθενται μερικά συγκεκριμένα παραδείγματα. Η ανασκόπηση των χαρτών στρατηγικής τόσο εντός όσο και εκτός του τομέα στον οποίο δραστηριοποιείται η κάθε επιχείρηση είναι κρίσιμη, καθώς παρέχει μια καλή εικόνα για το τι κάνουν οι άλλες επιχειρήσεις για να εξασφαλίσουν την επιτυχία τους. Οι έξι παρακάτω χάρτες στρατηγικής είναι υποθετικοί.



ΕΙΚΟΝΑ 2. BALANCED SCORE CARD ΜΙΑΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ. ΠΗΓΗ: LUCCO, 2019.

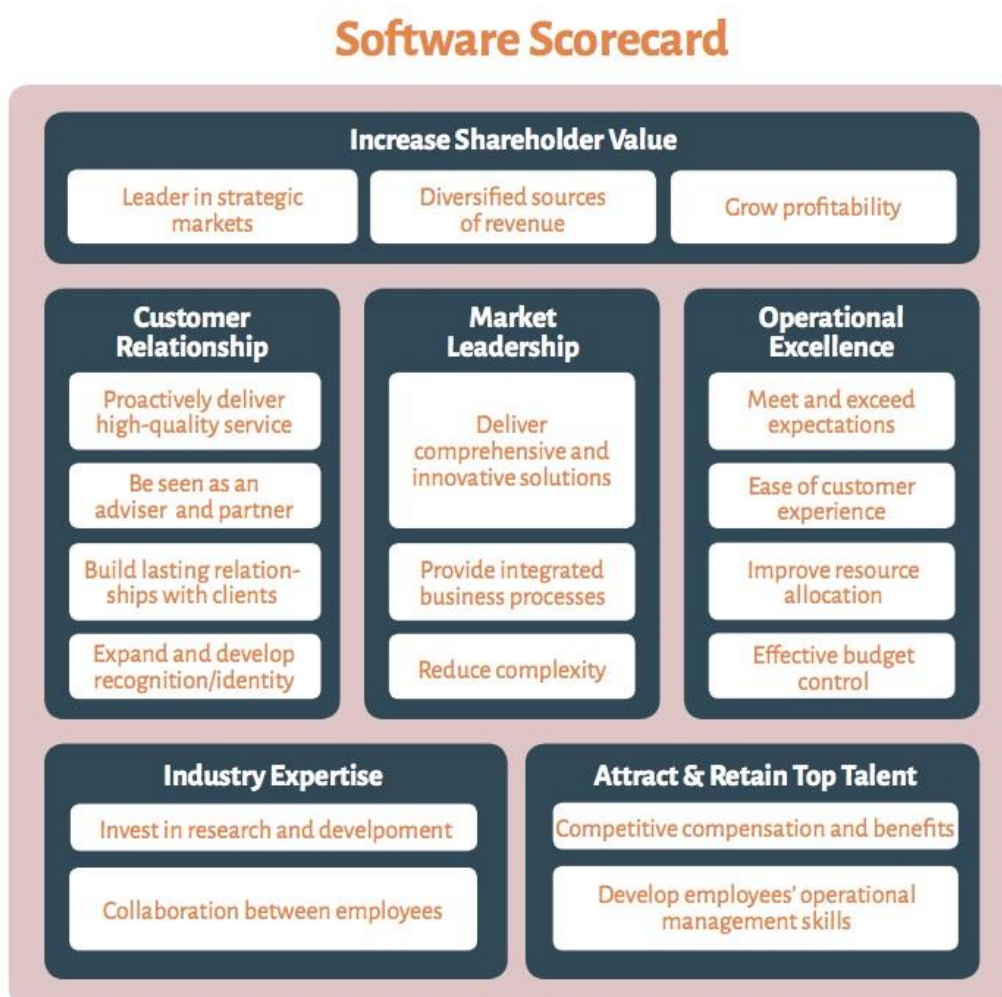
Είναι ευνόητο ότι οποιαδήποτε κάρτα αποτελεσμάτων κερδοσκοπικού χρηματοπιστωτικού ιδρύματος θα απαριθμήσει τις οικονομικές αντικειμενικές δηλώσεις στην κορυφή του χάρτη στρατηγικής. Όπως μπορεί να συμπεράνει κανείς από αυτό το χάρτη, αυτή η τράπεζα θέλει να είναι σίγουρη ότι μπορεί να υποστηρίξει τόσο τους πελάτες της όσο και την ανάπτυξη της επιχείρησης ταυτόχρονα. Αξίζει να σημειωθεί ότι, παρόλο που τα τμήματα, οι τομείς και τα υποκαταστήματα των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων μπορεί να έχουν διαφορετικές στρατηγικές, θα πρέπει όλοι να συνδέονται με μία κοινή οργανωτική στρατηγική. Ορισμένες επιχειρήσεις έχουν έναν χάρτη για όλα τα τμήματα και τις διευθύνσεις και άλλες έχουν ξεχωριστό χάρτη για το καθένα.



ΕΙΚΟΝΑ 3. BALANCED SCORE CARD ΜΙΑΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ. ΠΗΓΗ: LUCCO, 2019.

Οι βιομηχανίες παραγωγής ασχολούνται πρωτίστως με την επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα - αυξάνοντας παράλληλα την παραγωγή τους και μειώνοντας το

κόστος παραγωγής. Μερικοί από τους τρόπους με τους οποίους μπορούν να επιτύχουν αυτούς τους στόχους είναι η δημιουργία προϊόντων με σωστή τιμολόγηση, εξασφαλίζοντας ότι τα προϊόντα τους μπορούν να ληφθούν εύκολα από τους πελάτες και να κατασκευαστεί η σωστή ποικιλία προϊόντων, μεταξύ άλλων. Επίσης, οι παραγωγοί δίνουν μεγάλη έμφαση στην ασφάλεια και έτσι εφαρμόζουν πολλούς σχετικούς στόχους και μετρήσεις. Η καινοτομία είναι αρκετά κοινή στους χάρτες στρατηγικής παραγωγής σήμερα, αλλά δεν περιλαμβάνεται στο παραπάνω παράδειγμα.



ΕΙΚΟΝΑ 4. BALANCED SCORE CARD ΜΙΑΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ SOFTWARE. ΠΗΓΗ: LUCCO, 2019.

Στο παραπάνω παράδειγμα εταιρίας λογισμικού, ο πελάτης και οι εσωτερικές προοπτικές συνδυάζονται. Αυτό υπογραμμίζει τι αναζητά ο πελάτης και πώς αντιδρά η

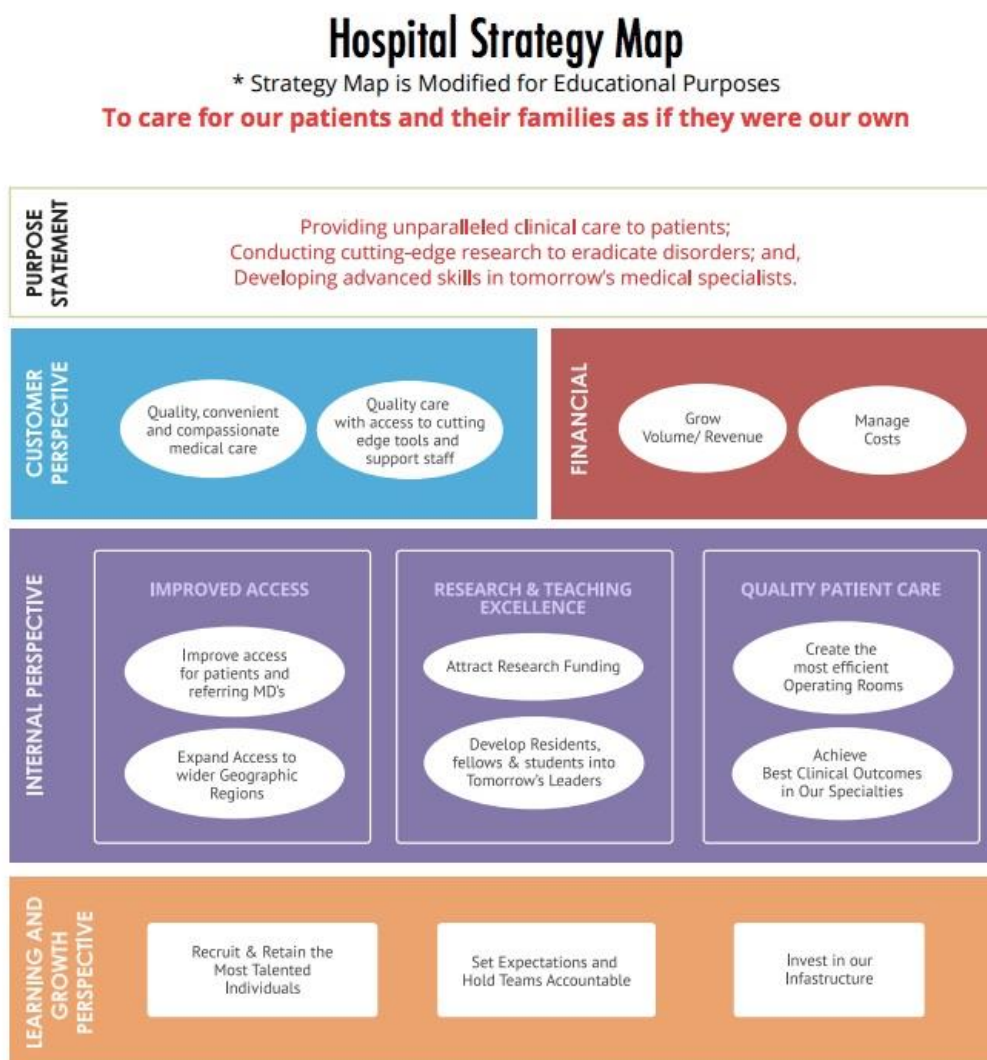
εταιρεία. Υπάρχουν τρεις τομείς που επικεντρώνονται γύρω από τη σχέση πελατών, την ηγετική θέση στην αγορά και την επιχειρησιακή αριστεία. Η εταιρεία διαχωρίζει επίσης την προοπτική "Μάθησης και Ανάπτυξης" σε δύο τμήματα: Εμπειρία Βιομηχανίας και Ταλέντο. Αυτός είναι ένας καλός στρατηγικός χάρτης στρατηγικής γιατί δείχνει ότι δεν χρειάζεται να υπάρχει μια τέλεια scorecard. Μπορεί η επιχείρηση να χρησιμοποιεί με τρόπο ευέλικτο έναν χάρτη, εφόσον καθορίζει με σαφήνεια τη στρατηγική της.



ΕΙΚΟΝΑ 5. BALANCED SCORE CARD ΕΝΟΣ ΔΗΜΟΥ. ΠΗΓΗ: LUCCO, 2019.

Θα παρατηρήσει κανείς πώς αυτός ο δημοτικός χάρτης στρατηγικής έχει πέντε κατηγορίες εσωτερικών διαδικασιών. Κάποιοι αξιωματούχοι της πόλης αναφέρονται σε αυτά ως «βασικοί τομείς εστίασης» ή «πυλώνες αριστείας». Όπως και να τους αποκαλέσει κανείς, αυτές οι ομάδες στόχων βασίζονται στις περιοχές που θεωρούνται κρίσιμες για την πόλη και πρέπει να συνδέονται με το πώς σχετίζονται οι υπάλληλοι της πόλης με τους πολίτες. Για παράδειγμα, η στρατηγική αυτή δίνει έμφαση στην ασφάλεια, στην ισχυρή οικονομία και σε μια δημιουργική κουλτούρα, μεταξύ άλλων. Εάν κάποιος βρίσκεται στην

τοπική κυβέρνηση, είναι σε θέση να καταλάβει ποιες περιοχές εστίασης είναι κρίσιμες για την πόλη μέσω της επαφής των πολιτών και της ηγεσίας, και στη συνέχεια να ομαδοποιήσει τους στόχους κάτω από αυτές τις κατηγορίες.



ΕΙΚΟΝΑ 6. BALANCED SCORE CARD ΕΝΟΣ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟΥ. ΠΗΓΗ: LUCCO, 2019.

Σε αντίθεση με τα άλλα παραδείγματα παραπάνω, αυτός ο χάρτης στρατηγικής ξεκινά με μια δήλωση σκοπού. Δεν το κάνουν όλοι οι οργανισμοί, αλλά αυτό μπορεί να είναι χρήσιμο για τους οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης που πρέπει να δώσουν μεγαλύτερη έμφαση στο τι είναι πιο κρίσιμο για αυτούς και τι προσπαθούν να επιτύχουν. Επιπλέον, θα πρέπει να σημειωθεί ότι αυτή η κάρτα αποτελεσμάτων τοποθετεί τον πελάτη (δηλαδή τον ασθενή) και τους οικονομικούς στόχους μαζί στην κορυφή του χάρτη στρατηγικής. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι τα νοσοκομεία (και τα μη κερδοσκοπικά

ιδρύματα) χρειάζονται σταθερή χρηματοδότηση για να λειτουργήσουν. Αυτό είναι ένα άλλο καλό παράδειγμα για το πώς μπορεί να διαρθρωθεί ένας χάρτης στρατηγικής. Ο χάρτης είναι ένα ευέλικτο πλαίσιο και μπορεί να κατασκευαστεί για να καλύψει τις ιδιαίτερες ανάγκες κάθε επιχείρησης ή οργανισμού.



ΕΙΚΟΝΑ 7. BALANCED SCORE CARD ΕΝΟΣ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ. ΠΗΓΗ: LUCCO, 2019.

Οι οργανώσεις που καθοδηγούνται από τις αποστολές τους συχνά επαναδιατυπώνουν την αποστολή τους πάνω από τον χάρτη στρατηγικής τους για να μείνουν εστιασμένες στον στόχο τους. Πολλοί μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί δυσκολεύονται να συνδέσουν τις καθημερινές δραστηριότητές τους με την αποστολή τους, οπότε θέτοντας τους στόχους τους στον ίδιο χάρτη με την δήλωση αποστολής τους είναι ένας πολύ καλός τρόπος για να γίνει αυτή η σύνδεση. Όλοι, εξάλλου, οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί κατανοούν ότι υπάρχουν καταστάσεις στις οποίες έχουν άμεσο έλεγχο και καταστάσεις στις οποίες έχουν πολύ μικρό έλεγχο. Για παράδειγμα, η παροχή υπηρεσιών τοποθέτησης θέσεων εργασίας είναι δύσκολη κατά τη διάρκεια μιας οικονομικής κρίσης. Επομένως, όσοι εργάζονται σε αυτόν τον κλάδο κάνουν το καλύτερο δυνατό για να καθορίσουν ρεαλιστικά

μέτρα, πρωτοβουλίες και στόχους που θα τους βοηθήσουν να επιτύχουν μια αλλαγή όπου αυτό είναι δυνατό.

Σε αυτό το σημείο, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι υπάρχουν διάφοροι τρόποι με τους οποίους είναι δυνατόν να δημιουργηθεί ένα BSC. Είναι δυνατόν να χρησιμοποιηθεί ένα πρόγραμμα όπως το Excel, το Google Sheets ή το PowerPoint ή μπορεί να χρησιμοποιηθεί ένα λογισμικό αναφοράς. Για παράδειγμα, στην συνέχεια παρουσιάζεται ένα BSC σε μορφή λογισμικού Balanced Scorecard (BSC) του ClearPoint.

Categories	Objective	Measures	Initiatives
Financial	↑ Increase Shareholder Value	Revenue	
		Expenses	
		Net Profit	
Customer	↑ Frequent Reliable Departures	↑ Average Number of Daily departures per route	
	Comparable To Other Travel	↑ Customer Experience Survey	
	↓ Very Low Ticket Prices	↓ Ticket price differential	
Internal Processes	Fast Ground Turnaround	↓ Time at gate	<input checked="" type="checkbox"/> Create new Employee Training <input type="checkbox"/> Airport Traffic Eastern Division
	Good Locations	↑ % of population served within 25 miles	
	Direct Routes	↓ % of tickets with direct routes	<input type="checkbox"/> Airport Traffic Eastern Division
	Fun Experience	↑ # customer complaints per 1,000 tickets	
	No Elites	↓ % of customer airline travel with us	
	No Frills	**Internal cost per flight	<input type="checkbox"/> Find new food service provider

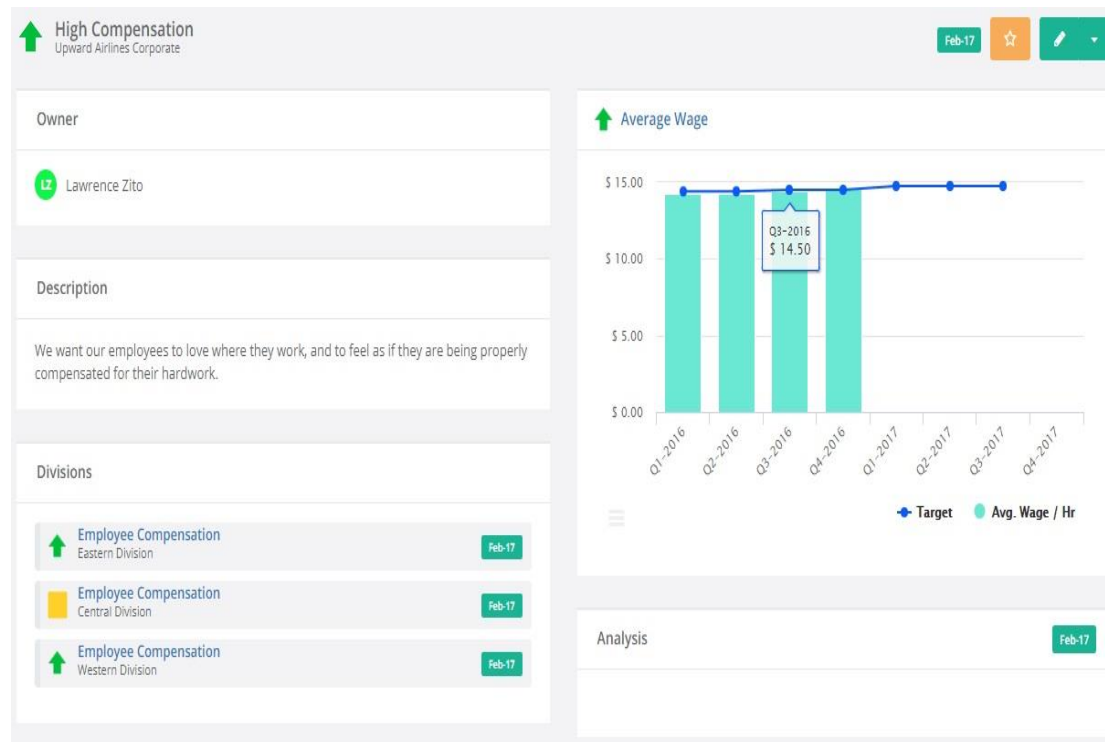
ΕΙΚΟΝΑ 8. ΑΡΧΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΟΥ ΛΟΓΙΣΜΙΚΟΥ BALANCED SCORECARD (BSC) ΤΟΥ CLEARPOINT. ΠΗΓΗ: LUCCO, 2019.

Αυτό που φαίνεται στην παραπάνω εικόνα είναι αυτό που θα ονομάζεται «προβολή καρτών αποτελεσμάτων». Είναι λιγότερο οπτικό από τον χάρτη στρατηγικής, αλλά παρέχει περισσότερες λεπτομέρειες στα μέτρα και τις πρωτοβουλίες που συνδέονται με κάθε στόχο. Είναι δυνατόν να παρατηρήσει κανείς ότι στην προβολή της κάρτας αποτελεσμάτων και στον χάρτη στρατηγικής υπάρχει είτε ένας κόκκινος, είτε κίτρινος, είτε και πράσινος

δείκτης δίπλα στον στόχο, το μέτρο ή την πρωτοβουλία. Το πράσινο συνήθως υποδεικνύει ότι όλα πάνε όπως είχε προγραμματιστεί, ενώ το κίτρινο και το κόκκινο δείχνουν ότι υπάρχουν διάφοροι βαθμοί προβλημάτων σε σχέση με ό, τι γίνεται στην πράξη. Στην συνέχεια, παρουσιάζονται κάποιες λεπτομέρειες ενός στόχου, ενός μέτρου και μιας πρωτοβουλίας.

A) Στόχοι

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, οι στόχοι είναι οργανωτικοί στόχοι υψηλού επιπέδου. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο αναφέρονται στην καρτέλα βαθμολογίας. Αυτοί είναι συνήθως οι 10- 15 στρατηγικοί στόχοι που θα ήθελε να έχει κάθε εταιρεία. Όταν κάποιος κάνει κλικ σε ένα αντικείμενο στο λογισμικό Balanced Scorecard, για παράδειγμα οι High Compensations στην ενότητα L & G, το σχήμα που ακολουθεί δείχνει το περιβάλλον που αυτή αντιστοιχεί



ΕΙΚΟΝΑ 9. Η ΑΠΕΙΚΟΝΙΣΗ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΤΟΥ ΛΟΓΙΣΜΙΚΟΥ BALANCED SCORECARD (BSC) ΤΟΥ CLEARPOINT. ΠΗΓΗ: LUCCO, 2019.

Στην συνέχεια, παρουσιάζονται μερικά από τα στοιχεία που εξετάζονται:

Κάτοχος: Όπως φαίνεται στην εικόνα, ο Lawrence Zito είναι ο "κάτοχος" αυτού του στόχου και είναι συνεπώς υπεύθυνος γι' αυτό.

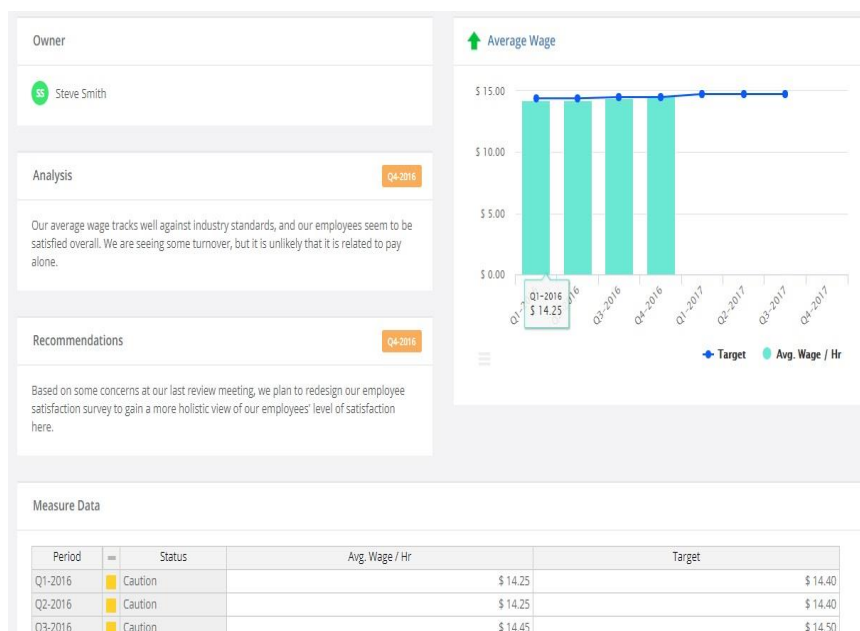
Περιγραφή: Αυτή είναι η συγκεκριμένη περιγραφή της εταιρείας για το πώς η Upward Airlines σχεδιάζει να επιτύχει το στόχο.

Μέσος Μισθός: Αυτός είναι ένας τρόπος μέτρησης της προόδου του τρόπου με τον οποίο η Upward Air ενεργεί. Αυτό το γράφημα βοηθά να γίνει κατανοητό το τι προσπαθεί να επιτύχει η εταιρεία και τι πραγματικά επιτυγχάνει.

Τμήματα: Εδώ μπορεί να δει κανείς πώς τα τμήματα (ή τα scorecards τους) ευθυγραμμίζονται με αυτόν τον στόχο. Αυτή είναι μια κοινή προσέγγιση για μεγαλύτερους οργανισμούς που έχουν scorecards στα τμήματα και στις διευθύνσεις τους.

B) Μέτρα

Τα μέτρα βοηθούν στο να γίνει κατανοητό εάν επιτυγχάνονται στρατηγικά οι στόχοι της εταιρίας. Το μέτρο που συνδέεται με την υψηλή αποζημίωση είναι ο μέσος μισθός. Ακολουθεί μια άποψη στη μέτρηση στο λογισμικό BSC:

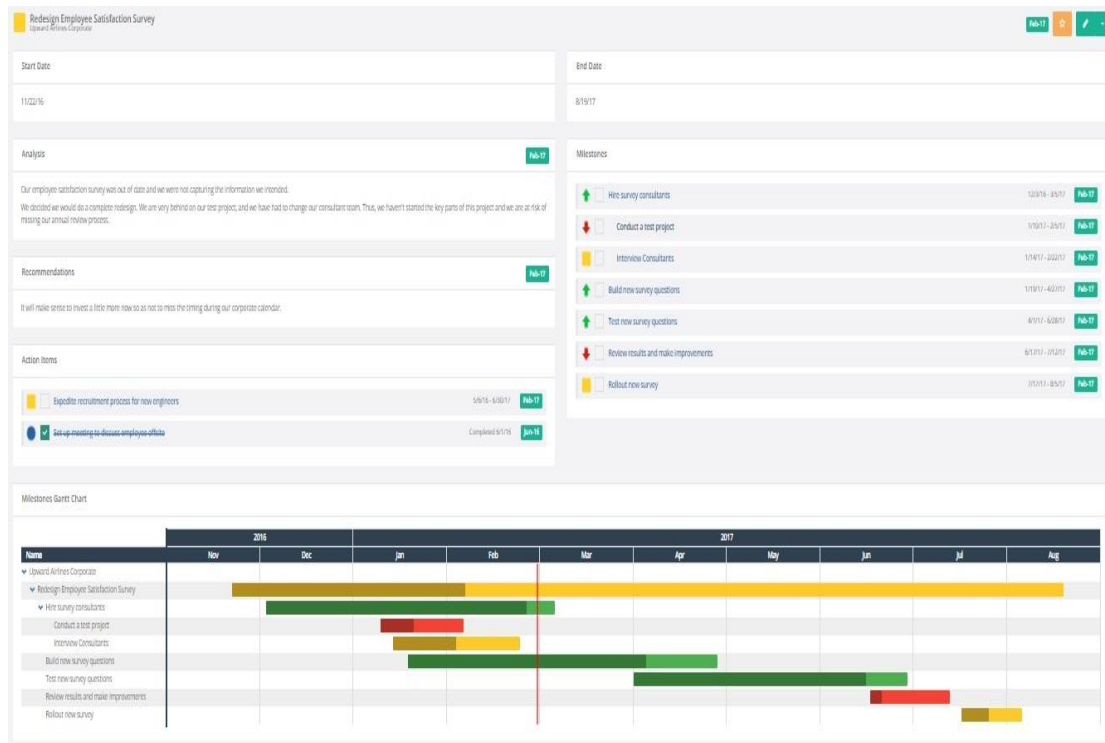


ΕΙΚΟΝΑ 10. Η ΑΠΕΙΚΟΝΙΣΗ ΤΩΝ ΜΕΤΡΩΝ ΤΟΥ ΛΟΓΙΣΜΙΚΟΥ BALANCED SCORECARD (BSC) ΤΟΥ CLEARPOINT. ΠΗΓΗ: LUCCO, 2019.

Όπως φαίνεται στο παραπάνω σχήμα, υπάρχουν μερικά παρόμοια πεδία και μερικά διαφορετικά. Για άλλη μια φορά, υπάρχει ένας "κάτοχος" και ένα γράφημα που αναλύει τους στόχους και τους πραγματικούς αριθμούς για το μέσο μισθό για να κατανοηθεί καλύτερα αν πληρούνται οι στόχοι. Εδώ επίσης υπάρχει μια ενότητα για τα "Δεδομένα μέτρησης". Αυτό είναι σημαντικό επειδή χωρίς δεδομένα, τα μέτρα ενός οργανισμού δεν μπορούν να μετρηθούν καλά. (

Γ) Πρωτοβουλίες

Οι πρωτοβουλίες, όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, αποτελούν βασικά προγράμματα δράσης που αναπτύσσονται για την επίτευξη των στόχων της εταιρίας. Συχνά αναφέρονται ως έργα εκτός των κύκλων BSC. Μία από τις πρωτοβουλίες που συνδέονται με το στόχο των μέσων μισθών και των υψηλών αποζημιώσεων είναι η «Επανασχεδίαση της Έρευνας Ικανοποίησης των Εργαζομένων»



ΕΙΚΟΝΑ 11. Η ΑΠΕΙΚΟΝΙΣΗ ΤΩΝ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΩΝ ΤΟΥ ΛΟΓΙΣΜΙΚΟΥ BALANCED SCORECARD (BSC) ΤΟΥ CLEARPOINT. ΠΗΓΗ: LUCCO, 2019.

Εκτός από ορισμένα από τα πεδία στα οποία έχει ήδη γίνει αναφορά, υπάρχουν πολλές προσθήκες εδώ:

Περιγραφή, ανάλυση και σύσταση: Αυτό προσφέρει περισσότερες πληροφορίες για το γιατί η πρωτοβουλία είναι σημαντική, τι εξετάζει και πώς πρέπει να επιτευχθεί.

Ημερομηνία έναρξης & λήξης: Αυτά είναι ειδικά για μια πρωτοβουλία και πρέπει να σημειώνονται.

Ορόσημα: Αυτό βοηθά στη μέτρηση της προόδου προς την επίτευξη αυτής της πρωτοβουλίας.

Γράφημα ορόσημο Gantt: Αυτός είναι ένας οπτικός τρόπος για να κατανοηθεί η πρόοδος της εταιρίας στην επίτευξη των ορόσημων της.

Από την στιγμή που η διαδικασία έχει πλέον ολοκληρωθεί, είναι δυνατόν να παρατηρηθεί το πως κάθε στόχος που αναφέρεται στον παραπάνω χάρτη στρατηγικής θα επιτευχθεί μόνο όταν τα μέτρα, οι πρωτοβουλίες και τα στοιχεία δράσης παρέχονται σωστά και με ακρίβεια.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ως έλεγχος νοείται γενικά η επαγγελματική εξέταση των οικονομικών πληροφοριών με σκοπό την έκφραση μιας υπεύθυνης και ανεξάρτητης γνώμης, η οποία στηρίζεται σε συγκεκριμένες συνθήκες αναφοράς με βάση κάποια Πρότυπα ή κριτήρια ποιότητας.

Ο εσωτερικός έλεγχος, η μια από τις δυο σημαντικότερες μορφές ελέγχου, αποτελεί μια ανεξάρτητη, αντικειμενική διαδικασία διασφάλισης και συμβουλευτικής που αποσκοπεί στην προστιθέμενη αξία και τη βελτίωση των λειτουργιών ενός οργανισμού. Βοηθάει έναν οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του θέτοντας μια συστηματική, πειθαρχημένη προσέγγιση για την αξιολόγηση και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων, ελέγχου και διακυβέρνησης

Η μεθοδολογία Balanced Scorecard περιλαμβάνει τέσσερις κατηγορίες μέτρων. Τα οικονομικά μέτρα, τα μέτρα που αφορούν στον πελάτη, τα μέτρα που αναφέρονται στην εσωτερική επιχειρηματική διαδικασία και τα μέτρα που αναφέρονται στην μάθηση και την ανάπτυξη.

Η μεθοδολογία αυτή εφαρμόζεται στην καθημερινή επιχειρηματική πρακτική και βοηθά τους οργανισμούς να εφαρμόσουν αποτελεσματικά τη στρατηγική τους, μετατρέποντάς την σε μετρήσιμους στόχους. Η ανάπτυξη μετρήσιμων στόχων, με βάση την εταιρική στρατηγική, επιτρέπει τη συνεχή αξιολόγηση και προσαρμογή της στρατηγικής μιας εταιρείας, σχετικά με το ότι όλες οι εταιρικές δραστηριότητες, οι πόροι και οι πρωτοβουλίες είναι πλήρως ευθυγραμμισμένες με το ίδιο το όραμα της επιχείρησης και κινούνται προς την ίδια κατεύθυνση.

Συνοψίζοντας, για την κατάλληλη εφαρμογή της μεθόδου, αρχικά θα πρέπει να προσδιορίζεται ο στόχος υψηλού επιπέδου. Οι βασικοί δείκτες απόδοσης, εξάλλου, στην ουσία δείχνουν το κατά πόσο επιτυγχάνεται αυτός ο βασικός στόχος. Με άλλα λόγια, επιτρέπουν στους υπεύθυνους να δουν αν ικανοποιούνται οι στόχοι τους. Στη συνέχεια, οι πρωτοβουλίες τίθενται σε εφαρμογή για να απαντήσουν στην ερώτηση «Ποιες ενέργειες λαμβάνουν χώρα για την επίτευξη του στόχου;» Και τέλος, τα στοιχεία δράσης βοηθούν στην ανάθεση μικρών «αποστολών» που θα επιτρέπουν στους υπεύθυνους να

ολοκληρώσουν τις πρωτοβουλίες τους. Θα πρέπει στο σημείο αυτό να σημειωθεί ότι μπορεί να υπάρχουν πολλές πρωτοβουλίες που εστιάζονται στη βελτίωση των μέτρων και στην επίτευξη του κεντρικού στόχου. Και αν τα έργα δεν βοηθούν να βελτιωθούν αυτούς τους τομείς, ίσως χρειαστεί να επανεξεταστεί η γενική στρατηγική.

Από την στιγμή που η διαδικασία, τέλος, έχει πλέον ολοκληρωθεί, είναι δυνατόν να παρατηρηθεί το πως κάθε στόχος που αναφέρεται στον παραπάνω χάρτη στρατηγικής θα επιτευχθεί μόνο όταν τα μέτρα, οι πρωτοβουλίες και τα στοιχεία δράσης παρέχονται σωστά και με ακρίβεια. ΜΕ αυτήν την έννοια, η μεθοδολογία Balanced Scorecard αποτελεί μια ιδιαίτερα χρήσιμη εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Αγγλική

- Ahluwat, S., Lowe, J. (2004). An examination of internal auditor objectivity: In-house versus outsourcing. *Auditing: A Journal of Practice and Theory*. 23(2):149-160.
- Al-Twaijry, A., Brierley, J., Gwilliam, D. (2003). The development of internal audit in Saudi-Arabia: An institutional theory perspective. *Critical Perspectives on Accounting*. 14(5):507-531.
- Badara, S., Saidin, Z. (2013) Antecedents of Internal Audit Effectiveness: A Moderating Effect of Effective Audit Committee at Local Government Level in Nigeria. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*. 2(2): 82-88.
- Baiden, E, Baiden P., Ayariga C. (2016). Assessing the Balance Score Card of the Internal Audit Performance-Value Addition or Destruction: An Empirical Study of Firms in Sekondi-Takoradi, Ghana. *European Journal of Business and Management*. 8(20):75-89.
- Bota-Avram, C., Popa, I., Stefanescu, C. (2011). Methods of measuring the performance of internal audit. *The USV Annals of Economics and Public Administration*. 10(3):137-146.
- Buck, J., Breuker, B. (2008). *Evaluation and Management Step: an Auditing Tool*. London: Elsevier.
- Burt, I. (2016). An Understanding of the Differences between Internal and External Auditors in Obtaining Information about Internal Control Weaknesses. *Journal of Management Accounting Research*. 28(3):83-99.
- C.I.M.A. (2018). Leading the transformation. Available at: <https://www.cimaglobal.com/>. [22/8/2019].
- Caplan, D., Kirschenheiter, M. (2000). The effects of internal audit structure on perceived financial statement fraud prevention. *Contemporary Accounting Research*. 17(3):387-428.

- Carey, P., Subramaniam, N., Ching, W. (2006). Internal audit outsourcing in Australia. *Accounting and Finance*. 46(1):11-30.
- Christopher, J., Sarens, G., Leung, P. (2009). A critical analysis of the independence of the internal audit function: evidence from Australia. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*. 22(2):200-220.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treaway Commission. (1992). Internal Control-Integrated Framework. Available at: <https://www.coso.org/Documents/COSO-CROWE-COSO-Internal-Control-Integrated-Framework.pdf>. [14/8/2019].
- Drury, C. (2009). *Management accounting for business*. London: Cengage Learning.
- Drury, C. (2012). *Management and cost accounting*. London: Cengage Learning.
- Feizizadeh, A. (2012). Strengthening internal audit effectiveness, *Indian Journal of Science and Technology*. 5(5):2777-2778.
- Frigo, M. (2002). Strategic and the Balanced score, *Strategic Finance*. 84(5):6-9.
- Frigo, M. (2014). *The Balanced Scorecard – Applications in Internal Auditing and Risk Management*. Altamonte Springs: The Institute of Internal Auditors Research Foundation.
- Hass, S., Abdolmohammadi, J., Burnaby, P. (2006). The Americas literature review on internal auditing. *Managerial Auditing Journal*. 21(8): 835-844.
- Institute of Internal Auditors. (2013). The IIA's Global Internal Audit Competency Framework. Available at: <https://na.theiia.org/about-us/Public%20Documents/The-IIA-Global-Internal-Audit-Competency-Framework.pdf>. [29/8/2019].
- Institute of Internal Auditors (2017) International Professional Practices Framework. Available at: <https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/IPPF-Standards-2017.pdf>. [25/8/2019].

- Institute of Internal Auditors of Australia. (2017). Internal Audit versus External Audit. Available at: http://iia.org.au/sf_docs/default-source/quality/fact-sheet-internal-audit-v-external-audit-2017.pdf?sfvrsn=2. [19/8/2019].
- Institute of Internal Auditors. (2018). Standards and Guidance. Available at: <https://na.theiia.org/Pages/IIAHome.aspx>. [16/8/2019].
- Institute of Internal Auditing Australia. (2019). Balanced Scorecard Reporting. Available at: http://iia.org.au/sf_docs/default-source/technical-resources/2018-whitepapers/iia-whitepaper_balanced-scorecard-reporting.pdf?sfvrsn=2. [1/1/2020].
- Kaplan, S., Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard — Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*. 70(1):71–79.
- Lucco, J. (2019). A Full Balanced Scorecard Example (Including 6 Templates). Available at: <https://www.clearpointstrategy.com/full-exhaustive-balanced-scorecard-example/>. [3/1/2020].
- Park, S., Lee, H., Chae, S. (2017). Rethinking balanced scorecard (BSC) measures: formative versus reflective measurement models. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 66(1):92-110.
- Pitt, S. (2014). *Internal Audit Quality: Developing a Quality Assurance and Improvement Program*. Hoboken, USA: John Wiley & Sons Inc.
- Rezaei, M., Moeinadin M., Dehnavi H. (2014). Investigation of Relationship between Balanced Scorecard Prospects Using Accounting Numbers in the Manufacturing Companies Listed on the Stock Exchange. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*. 4(1):157-166.
- Turner, B. (2016). Great Ways to Motivate Your Staff. Shaping an Audit Team that Adds Value and Inspires Business Improvement. Available at: <https://www.iia.nl/SiteFiles/Downloads/IIARF%20CBOK%20Great%20Ways%20to%20Motivate%20Your%20Staff%20%20March%202016.pdf>. [2/1/2020].
- Turner, B. (2019). *New Auditor's Guide to Internal Audit: with Insights, Stories, and Tips from Expert Practitioners from Across the World*. Lake Mary, USA: The Internal Audit Foundation.

Yeh, T., Yeh, S. (2007). *Business Art: Following in the Footsteps of Giants*. Vilnius: Alma littera.

Zureigat, Q., Moshaigeh, A. (2014). Measuring the Performance of Internal Audit Function in Saudi Listed Companies: An Empirical Study, *International Business Research*. 7(7):72-82.

Ελληνική

Παπαδοπούλου Λ. (2012). Η αποτελεσματικότητα της Balanced Scorecard (ισορροπημένη κάρτα επιδόσεων) στον εσωτερικό έλεγχο, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Τσακίρης Α. (2002). Κριτική ανάλυση πληροφοριακών συστημάτων στο στρατηγικό Μάνατζμεντ – Balanced Scorecard, Θεσσαλονίκη.

Παπαναστασίου Π. (2016). Balanced Scorecard & εσωτερικός έλεγχος: Εφαρμογή στις ελληνικές επιχειρήσεις, Ηράκλειο.

Αψαθά Μ. (2018). Εσωτερικός έλεγχος και στρατηγικά εργαλεία, Τμήμα λογιστικής και χρηματοοικονομικής, Ηράκλειο.

Κεραμύδας Χ., Μπακέας Π., Σκρεπετός Κ., (2018). Η ανάλυση της μεθόδου Balanced Scorecard και η εφαρμογή της στην εφοδιαστική αλυσίδα, Πειραιάς.

Αβραμίδη Ε., Πηγή Ε., Χόντρη Α., (2016). Ισορροπημένη κάρτα επιδόσεων Balanced Scorecard, Πάτρα.