

**ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΜΕΣΟΓΕΙΑΚΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΡΗΤΗΣ**

ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗ»

**Εσωτερικός έλεγχος σε τουριστικές επιχειρήσεις εισερχόμενου
τουρισμού**

Διπλωματική Εργασία

που υποβλήθηκε στο Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής του Ελληνικού
Μεσογειακού Πανεπιστημίου Κρήτης ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Λογιστική και Ελεγκτική
από την

Μαστρογιόγλου Χρυσούλα

Ηράκλειο

Απρίλιος 2021

Δήλωση Αυθεντικότητας

Ο μεταπτυχιακός φοιτητής που εκπόνησε την παρούσα διπλωματική εργασία φέρει ολόκληρη την ευθύνη προσδιορισμού της δίκαιης χρήσης του υλικού, η οποία ορίζεται στη βάση των εξής παραγόντων: του σκοπού και χαρακτήρα της χρήσης (μη – εμπορικός, μη – κερδοσκοπικός, αλλά εκπαιδευτικός – ερευνητικός), της φύσης του υλικού που χρησιμοποιεί (τμήμα του κειμένου, πίνακες, σχήματα, εικόνες κ.λπ.), του ποσοστού και της σημαντικότητας του τμήματος που χρησιμοποιεί σε σχέση με το όλο κείμενο υπό copyright, και των πιθανών συνεπειών της χρήσης αυτής στην αγορά ή την γενικότερη αξία του υπό copyright κειμένου».

Η παρούσα διπλωματική εργασία εγκρίθηκε ομόφωνα από την τριμελή εξεταστική επιτροπή η οποία ορίστηκε από την ΓΣΕΣ του Τμήματος Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής του Ελληνικού Μεσογειακού Πανεπιστημίου Κρήτης, σύμφωνα με το νόμο και τον εγκεκριμένο Οδηγό Σπουδών του ΠΜΣ «Λογιστική και Ελεγκτική».

Εγκεκριμένη από το καθηγητικό σώμα:

Επιβλέπων καθηγητής : Δρ. Παναγιώτης Ταχυνάκης, Αναπληρωτής Καθηγητής, του Πανεπιστημίου Μακεδονίας

1ο Μέλος επιτροπής : Δρ . Θεόδωρος Σταματόπουλος, Καθηγητής Οικονομικής του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής

2ο Μέλος επιτροπής : Δρ. Σταύρος Αρβανίτης, Αναπληρωτής Καθηγητής του Ελληνικού Μεσογειακού Πανεπιστημίου Κρήτης

Η έγκριση της διπλωματικής εργασίας από το Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής του Ελληνικού Μεσογειακού Πανεπιστημίου Κρήτης δεν υποδηλώνει αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα.

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της μεταπτυχιακής διπλωματικής μου εργασίας, θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες σε όλους όσους συνέβαλλαν στην εκπόνησή της. Ευχαριστώ θερμά τον επιβλέπων καθηγητή μου, κύριο Παναγιώτη Ταχυνάκη, για την επιστημονική του καθοδήγηση, για τις υποδείξεις του και το ενδιαφέρον του.

Τέλος, θα ήθελα εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στην οικογένειά μου για όλη τη στήριξη, τη συμπαράσταση και την κατανόησή τους, καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

Περιεχόμενα

Κατάλογος Γραφημάτων.....	viii
Κατάλογος Πινάκων.....	viii
Περίληψη	ix
Abstract	xi
Εισαγωγή.....	1
Σκοπός.....	1
Αντικείμενο Μελέτης.....	1
Χρήσιμοι Ορισμοί και Έννοιες	3
Δομή Εργασίας.....	5
Κεφάλαιο 1.....	7
Εσωτερικός Έλεγχος Επιχειρήσεων.....	7
1.1 Εισαγωγικά.....	7
1.2. Αναδρομή.....	7
1.3. Διαφορές και Σχέσεις Εσωτερικών και Εξωτερικών Ελεγκτών.....	10
1.4. Σύγχρονος Ορισμός του Εσωτερικού Ελέγχου	12
1.5. Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου (Σ.Σ.Ε).....	13
1.6. Επιτροπή Ελέγχου (Audit Committee).....	14
1.7. Εσωτερικός Έλεγχος και Κανονιστική Συμμόρφωση.....	16
1.8. Έλεγχος Τουριστικών Επιχειρήσεων	19
Κεφάλαιο 2.....	23
Αρθρογραφική Επισκόπηση.....	23
2.1 Εισαγωγικά.....	23
2.2 Κατηγορίες Εσωτερικού Ελέγχου.....	23
2.3. Είδη Ελέγχου.....	24
2.4. Σύγχρονες Έρευνες	26
Κεφάλαιο 3.....	33
Στάδια και Μεθοδολογία Εσωτερικού Ελέγχου.....	33
3.1 Εισαγωγικά.....	33
3.2. Στάδια Εσωτερικού Ελέγχου.....	33

3.2.1 Σχεδιασμός (Planning)	34
3.2.2 Επιτόπιος Έλεγχος (on-site Audit)	35
3.2.3 Έκθεση Ελέγχου (Audit Report)	37
3.2.4 Επακόλουθος - Διαβεβαιωτικός Έλεγχος (Follow-up Audit)	38
3.3 Μεθοδολογία (εκτέλεσης του έργου) του Εσωτερικού Ελέγχου	39
3.3.1 Δειγματοληπτικός Έλεγχος	39
3.3.2 Αξιολόγηση Αποτελεσμάτων του Δειγματοληπτικού Ελέγχου	41
Κεφάλαιο 4.....	43
Μελέτη Περίπτωσης.....	43
4.1. Μεθοδολογία.....	43
4.2. Εργαλεία ανάλυσης.....	44
4.3. Αποτελέσματα.....	45
4.3.1. Ημιδομημένη συνέντευξη	45
4.3.2. Ερωτηματολόγιο	55
Συμπεράσματα – Προτάσεις και Περιορισμοί Έρευνας	74
Βιβλιογραφία.....	78
Παράρτημα Α – Ημιδομημένη συνέντευξη	82
Παράρτημα Β – Ερωτηματολόγιο εργαζομένων.....	91

Κατάλογος Γραφημάτων

Γράφημα 4 1 Φύλο.....	55
Γράφημα 4 2 Ηλικία.....	56
Γράφημα 4 3 Επίπεδο μόρφωσης.....	57
Γράφημα 4 4 Θέση εργασίας στην επιχείρηση	57
Γράφημα 4 5 Εργασιακή εμπειρία	58
Γράφημα 4 6 Γνώση έννοιας εσωτερικού ελέγχου	59
Γράφημα 4 7 Γνώση πραγματοποίησης εσωτερικού ελέγχου στην επιχείρηση	59
Γράφημα 4 8 Άποψη για τα οφέλη του εσωτερικού ελέγχου.....	60
Γράφημα 4 9 Περιστατικό παράδοσης πληροφοριών στο πλαίσιο εσωτερικού ελέγχου	61
Γράφημα 4 10 Κοινοποίηση αποτελεσμάτων εσωτερικού ελέγχου.....	61
Γράφημα 4 11 Ερώτηση 1 μέτρησης Likert.....	62
Γράφημα 4 12 Ερώτηση 2 μέτρησης Likert.....	63
Γράφημα 4 13 Ερώτηση 3 μέτρησης Likert.....	64
Γράφημα 4 14 Ερώτηση 4 μέτρησης Likert.....	65
Γράφημα 4 15 Ερώτηση 5 μέτρησης Likert.....	66
Γράφημα 4 16 Ερώτηση 6 μέτρησης Likert.....	67
Γράφημα 4 17 Ερώτηση 7 μέτρησης Likert.....	68

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 4 1 Βασικά στατιστικά στοιχεία	69
----------------------------------------------	----

Περίληψη

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η εξέταση της εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου σε τουριστικές επιχειρήσεις εισερχόμενου τουρισμού με έμφαση στα ταξιδιωτικά γραφεία τα οποία έχουν αποτελέσει εκτεταμένο αντικείμενο μελέτης στη σύγχρονη βιβλιογραφία.

Ο εσωτερικός έλεγχος ενεργεί αποτελεί απαραίτητο εργαλείο αποτελεσματικής διοίκησης συμβάλλοντας με το δικό του τρόπο στην ανάπτυξη της επιχείρησης. Η μελέτη συμβάλει στην σφαιρική αποτύπωση και καταγραφή της εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου στα ελληνικά τουριστικά γραφεία στην κάλυψη του κενού που φαίνεται να υπάρχει σχετικά με τη μελέτη εφαρμογής και αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου σε τουριστικές εταιρίες.

Η μεθοδολογία του ερευνητικού μέρους περιλαμβάνει τη διεξαγωγή συνεντεύξεων με τρία σημαντικά και ανώτερα στελέχη της εξεταζόμενης επιχείρησης και τη διανομή ερωτηματολογίου στους εργαζόμενούς της. Η εξεταζόμενη επιχείρηση είναι πολυεθνική με έδρα στη Γερμανία και ο πληθυσμός του δείγματος του ερωτηματολογίου προέρχεται από τους εργαζόμενους στα γραφεία της εταιρίας στην Ελλάδα (N=100). Στην έρευνα συμμετείχαν 70 εργαζόμενοι.

Η εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου σε επιχειρήσεις εισερχόμενου τουρισμού παρεμποδίζεται κυρίως από το υψηλό κόστος του και το μικρό μέγεθος αυτού του είδους επιχειρήσεων στην Ελλάδα. Μέσα στα αναγνωρισμένα οφέλη του εσωτερικού ελέγχου συγκαταλέγονται η βελτίωση των στόχων της επιχείρησης και η αποφυγή λαθών και παραλείψεων. Δεν προκύπτει ξεκάθαρο συμπέρασμα σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο μπορεί ο εσωτερικός έλεγχος να συμβάλει στην προσθήκη αξίας στις επιχειρήσεις εισερχόμενου τουρισμού.

Γίνεται επίσης αντιληπτή η σύνδεση μεταξύ της αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου και της αποτελεσματικότητας της ίδιας της επιχείρησης, η προληπτική επίδραση του εσωτερικού ελέγχου όσον αφορά τη μείωση φαινομένων διαφθοράς και εξαπάτησης και η προστασία της επιχείρησης έναντι απειλών εξαιτίας των διαδικασιών διαχείρισης και αξιολόγησης κινδύνων που λαμβάνουν χώρα κατά τη διαδικασία εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου.

Λέξεις – κλειδιά: εσωτερικός έλεγχος, τουριστικές επιχειρήσεις, προσθήκη αξίας, στάδια εσωτερικού ελέγχου

Abstract

The purpose of the present thesis is to examine the application of internal control in incoming tourism businesses with emphasis on travel agencies that have been extensively studied in contemporary literature.

Internal control acts as a necessary tool for effective management, contributing in its own way to the development of the business. The study contributes to the overall mapping and recording of the implementation of internal control in Greek tourist agencies to fill the gap that appears to exist regarding the study of the implementation and effectiveness of internal control in tourism companies.

The methodology of the empirical part involves interviewing three senior executives of the company concerned and distributing a questionnaire to its employees. The company under consideration is a multinational company based in Germany and the sample population of the questionnaire comes from employees of the company's offices in Greece (N = 100). The survey involved 70 employees.

The implementation of internal control in inbound tourism businesses is mainly hampered by its high cost and the small size of such businesses in Greece. The recognized benefits of internal control include improving the company's objectives and avoiding mistakes and omissions. There is no clear conclusion as to how internal control can add value to incoming tourism businesses.

The link between the effectiveness of internal control and the effectiveness of the business itself, the preventive effect of internal control on reducing corruption and fraud, and the protection of the business against threats arising from the risk management and risk assessment procedures in the process of implementing the internal audit are also understood.

Keywords: internal audit, tourism businesses, value added, internal audit stages

Εισαγωγή

Σκοπός

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να εξεταστεί η εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου σε τουριστικές επιχειρήσεις εισερχόμενου τουρισμού με έμφαση στα ταξιδιωτικά γραφεία και όχι στα ξενοδοχεία τα οποία έχουν αποτελέσει αντικείμενο μελέτης διαφόρων ερευνών και διπλωματικών εργασιών. Η μελέτη εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου σε τουριστικές επιχειρήσεις και δη σε τουριστικά γραφεία μπορεί να λειτουργήσει εποικοδομητικά στην ομαλή ενσωμάτωση της εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου σε ιδιωτικές επιχειρήσεις στον τουρισμό που αποτελεί έναν κλάδο από τους πιο κερδοφόρους αν όχι τον πιο κερδοφόρο στην χώρα μας.

Ακόμη, στόχος της έρευνας που περιλαμβάνεται στην εργασία είναι η εμπειρική διερεύνηση του ζητήματος και η εκμείωση της άποψης διευθυντικών στελεχών τουριστικών γραφείων της Ελλάδος σχετικά με το ενδεχόμενο εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου στις επιχειρήσεις τους, την αναγνώριση της αποτελεσματικότητας ενός τέτοιου μέτρου και την αντίληψη των εργαζομένων του επιλεγμένου κλάδου για αυτόν. Η διερεύνηση εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου θα εντοπίσει τα πιθανά οφέλη της εθελοντικής εφαρμογής του από τις επιχειρήσεις.

Αντικείμενο Μελέτης

Οι ραγδαίες εξελίξεις στο οικονομικό σύστημα, τόσο σε τοπικό και περιφερειακό όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο, η απελευθέρωση των αγορών, η συναφής τάση επέκτασης, οι εξαγορές και συγχωνεύσεις, η προσπάθεια για επίτευξη ωφελειών μέσω οικονομικών κλίμακας ή/και σκοπού, η ανάπτυξη νέων αγορών χρήματος και κεφαλαίου, η εισαγωγή νέων προϊόντων και υπηρεσιών, οι νέες τεχνολογίες και η αύξηση των οικονομικών εγκλημάτων, συνθέτουν μια πολύπλοκη πραγματικότητα.

Όλες αυτές οι ανακατατάξεις αυξάνουν τις προκλήσεις και τους κινδύνους που είναι εκτεθειμένος ένας οργανισμός, καθώς η εν γένει επιτυχία ή αποτυχία στη λειτουργία του εξαρτάται άμεσα από τη σωστή ή όχι διαχείριση του επιχειρηματικού

και λειτουργικού κινδύνου, λαμβανομένου, μάλιστα, υπόψη ότι η εν λόγω σωστή διαχείριση σημαίνει, μεταξύ άλλων, και απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, που είναι και ένα από τα μεγάλα ζητούμενα. Στο εν λόγω περιβάλλον, ουσιαστικό ρόλο στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων και στην αποτροπή δυσάρεστων καταστάσεων, και στο βαθμό που οι συνθήκες το επιτρέπουν, διαδραματίζει η ελεγκτική, η οποία με προσφέρει τις κατάλληλες υπηρεσίες, μέσω μιας ανεξάρτητης και αντικειμενικής λειτουργίας.

Η λειτουργία αυτή στη σύγχρονη επιχειρηματικότητα ονομάζεται Εσωτερικός Έλεγχος (Internal Audit). Ο εσωτερικός έλεγχος ενεργεί συμπληρωματικά, ως «σύμβουλος», δίχως να υποκαθιστά τους διοικητές/διευθυντές και αποτελεί απαραίτητο εργαλείο αποτελεσματικής διοίκησης συμβάλλοντας με το δικό του τρόπο στην ανάπτυξη.

Κύρια καθήκοντα του Εσωτερικού Ελέγχου είναι ο τακτικός ή ad hoc έλεγχος της απόδοσης και αποτελεσματικότητας του οργανισμού μέσω της διενέργειας γενικών προληπτικών ή κατασταλτικών ελέγχων (σε δειγματοληπτική βάση), η αξιολόγηση του βαθμού εφαρμογής και της αποτελεσματικότητας των λειτουργικών και λογιστικών διαδικασιών, της οικονομικής πορείας, καθώς και της αποτελεσματικότητας στη διαχείριση των κινδύνων.

Αντικείμενο της παρούσας έρευνας είναι ο εσωτερικός έλεγχος με μια περαιτέρω εξειδίκευση εφαρμογής του σε συγκεκριμένου είδους επιχειρήσεις, τις τουριστικές επιχειρήσεις εισερχόμενου τουρισμού. Ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να εφαρμόζεται σήμερα υποχρεωτικά για περιορισμένο αριθμό και είδη οργανισμών ωστόσο μπορεί να ωφελήσει το σύνολο των επιχειρήσεων, δημόσιων και ιδιωτικών που δραστηριοποιούνται στην χώρα μας, καθώς η αποτελεσματικότητά του στη λειτουργία της επιχείρησης και η διευκόλυνση της προσθήκης αξίας σε αυτήν έχουν αναγνωριστεί σε θεωρητικό και εμπειρικό επίπεδο στη σύγχρονη αρθρογραφία.

Μέσα από την παρούσα εργασία αναμένεται να απαντηθούν ορισμένα ερευνητικά ερωτήματα:

- Σε ποιο βαθμό εφαρμόζονται διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου στα τουριστικά γραφεία της χώρας;
- Ποιοι είναι οι παράγοντες που εμποδίζουν την εφαρμογή του;

- Τι πιστεύουν οι ιδιοκτήτες τουριστικών γραφείων σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο;
- Ποια είναι τα πιθανά οφέλη που προκύπτουν από την εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου για τις ίδιες τις επιχειρήσεις και πώς μπορεί να συμβάλει και να προσθέσει αξία σε αυτές;

Η παρούσα εργασία στοχεύει μέσα από τη θεωρητική και την εμπειρική προσέγγιση να αποτυπώσει την εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου σε τουριστικές επιχειρήσεις με έμφαση στα τουριστικά γραφεία της Ελλάδας τα οποία εξειδικεύονται στον εισερχόμενο τουρισμό. Η μελέτη αυτή θα συμβάλει στην σφαιρική αποτύπωση και καταγραφή της εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου στα ελληνικά τουριστικά γραφεία και την ενημέρωση των αναγνωστών για την τρέχουσα κατάσταση στον κλάδο. Ακόμη, η εργασία αυτή θα συνδράμει στην κάλυψη του κενού που φαίνεται να υπάρχει σχετικά με τη μελέτη εφαρμογής και αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου σε τουριστικές εταιρίες.

Χρήσιμοι Ορισμοί και Έννοιες

Σύμφωνα με τα «Πρότυπα για την Επαγγελματική Πρακτική του Εσωτερικού Ελέγχου» (Standards for the Professional Practice of Internal Auditing, 2016) που εκδόθηκαν από το Ινστιτούτο Εσωτερικού Ελέγχου, ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί μια ανεξάρτητη λειτουργία αξιολόγησης που εξετάζει και να αξιολογεί τις δραστηριότητες της επιχείρησης και παρέχει υπηρεσίες στον οργανισμό. Πρόκειται για ένα είδος διαχειριστικού ελέγχου το οποίο λειτουργεί μέσω της μέτρησης και της αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας άλλων ελέγχων (ΙΑ, 2008). Με άλλα λόγια, ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί έναν έλεγχο στους υπόλοιπους ελέγχους τους οποίους πραγματοποιεί η επιχείρηση.

Οι στόχοι του εσωτερικού ελέγχου είναι οι εξής (McAnoy, 1977):

1. Να αποτελεί έναν κατάλληλο έλεγχο.
2. Να είναι σε θέση να διασφαλίζει την αξιοπιστία του συστήματος πληροφοριών.

3. Να είναι σε θέση να διασφαλίζει την προστασία των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης.
4. Να είναι σε θέση να διασφαλίζει αποτελεσματικούς πόρους χρήσης.

Ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου δεν μπορεί να λειτουργήσει καλά χωρίς την ύπαρξη ενός αποτελεσματικού εσωτερικού ελέγχου. Το Διοικητικό Συμβούλιο μιας επιχείρησης εκπροσωπεί όλους τους μετόχους για την παρακολούθηση της διοίκησης της επιχείρησης. Ωστόσο, οι περισσότεροι διευθυντές είτε είναι πολύ απασχολημένοι είτε συμμετέχουν στην καθημερινή λειτουργία της εταιρείας, επομένως, δεν είναι σε θέση να ελέγχουν σωστά τη διοίκηση. Ως αποτέλεσμα, στις μέρες μας, πολλές μεγάλες εταιρείες δημιούργησαν μια επιτροπή ελέγχου για να βοηθήσουν το διοικητικό συμβούλιο να επιβλέπει τη διοίκηση. Η κύρια αρμοδιότητα της επιτροπής ελέγχου είναι η παρακολούθηση των διαδικασιών χρηματοοικονομικής πληροφόρησης, του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, του εσωτερικού ελέγχου και του εξωτερικού ελέγχου (Cook, 1993).

Τα περισσότερα μέλη της επιτροπής ελέγχου είναι εξωτερικοί διευθυντές, οι οποίοι μπορούν να διασφαλίσουν την αντικειμενικότητα της εποπτικής διαχείρισης. Καθώς το τμήμα εσωτερικού ελέγχου αποτελεί μια σημαντική πηγή πληροφόρησης για την επιτροπή ελέγχου προτείνεται από όλους τους ειδικούς, τα μέλη της επιτροπής ελέγχου και ο εσωτερικός ελεγκτής να συναντώνται τακτικά μεταξύ τους. Η άμεση επικοινωνία μεταξύ τους δείχνει την ανεξάρτητη θέση των εσωτερικών ελεγκτών σε έναν οργανισμό, επιτρέπει στον εσωτερικό ελεγκτή να εκφράζει τη δίκαιη, αμερόληπτη κρίση και τις προτάσεις του και αυξάνει τη δυνατότητα υιοθέτησης των προτάσεών του από την διοίκηση της επιχείρησης (Menon & Williams 1994).

Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου. Η μελέτη της διεθνούς βιβλιογραφίας τους χωρίζει σε παράγοντες που σχετίζονται με το περιβάλλον (π.χ. στάση της διοίκησης, της επιχείρησης, καθώς η υποστήριξη της ίδιας διοίκησης, στάση του Διοικητικού Συμβουλίου, οργανωτική δομή και κουλτούρα της επιχείρησης) και σε παράγοντες που σχετίζονται με τα εσωτερικά χαρακτηριστικά ενός τμήματος εσωτερικού ελέγχου (π.χ. εκπαίδευση και κατάρτιση στελεχών ελέγχου, επικοινωνία στελεχών ελέγχου κλπ.). Σε κάθε περίπτωση η αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου φαίνεται πως εξαρτάται από πλήθος

παραγόντων κάποιοι εκ των οποίων θα εξεταστούν και στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας.

Δομή Εργασίας

Η δομή της παρούσας εργασίας ολοκληρώνεται μέσα από επτά κεφάλαια. Στο εισαγωγικό κεφάλαιο παρουσιάζεται ο σκοπός και το αντικείμενο μελέτης της έρευνας. Παράλληλα, παρουσιάζονται ορισμένες χρήσιμες έννοιες και ορισμοί καθώς και η δομή της εργασίας.

Στο πρώτο κεφάλαιο εξετάζεται ο εσωτερικός έλεγχος στις επιχειρήσεις. Συγκεκριμένα, γίνεται μια ιστορική αναδρομή στην εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου και εντοπίζονται οι διαφορές και οι σχέσεις μεταξύ εσωτερικού και εξωτερικού ελέγχου. Ακόμη, δίνονται σύγχρονοι ορισμοί του εσωτερικού ελέγχου και αναλύονται τα βασικά χαρακτηριστικά του, δηλαδή το σύστημα εσωτερικού ελέγχου και η Επιτροπή Ελέγχου που είναι αρμόδια για την ορθή εφαρμογή του. Τέλος, εξετάζεται το πλαίσιο κανονιστικής συμμόρφωσης σε σχέση με την εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου στις επιχειρήσεις.

Στο δεύτερο κεφάλαιο πραγματοποιείται η επισκόπηση της διεθνούς επιστημονικής αρθρογραφίας σχετικά με την εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου γενικά στις επιχειρήσεις αλλά και ειδικότερα σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον τουρισμό αφού πρώτα αναλυθούν οι κατηγορίες και τα είδη του εσωτερικού ελέγχου.

Στο τρίτο κεφάλαιο εξετάζονται τα στάδια και η μεθοδολογία εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου. Συγκεκριμένα, αναλύονται τα στάδια του εσωτερικού ελέγχου, δηλαδή ο σχεδιασμός, ο επιτόπιος έλεγχος, η έκθεση ελέγχου και ο διαβεβαιωτικός έλεγχος που ακολουθεί. Ακόμη, εξετάζεται η μεθοδολογία εκτέλεσης του εσωτερικού ελέγχου δηλαδή ο τρόπος με τον οποίο πραγματοποιείται ο δειγματοληπτικός έλεγχος, η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων του και η σημασία των στοιχείων προς έλεγχο.

Στο τέταρτο κεφάλαιο εξετάζονται βασικά στοιχεία για τις τουριστικές επιχειρήσεις που αποτελούν και τον υπό εξέταση πληθυσμό στο πλαίσιο της εμπειρικής διερεύνησης εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου. Συγκεκριμένα, παρουσιάζεται ο ορισμός με έμφαση στις έννοιες του εισερχόμενου τουρισμού και ο τρόπος με τον οποίο ελέγχονται οι τουριστικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα.

Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μελέτη περίπτωσης σε τουριστική επιχείρηση η οποία δραστηριοποιείται στην Ελλάδα. Στο πλαίσιο της μελέτης περίπτωσης εξετάζεται τόσο η σκοπιά των εργαζομένων με ποσοτική έρευνα με τη χρήση ερωτηματολογίου όσο και η άποψη της διοίκησης και των υπευθύνων εσωτερικού ελέγχου σχετικά με την εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου και πάλι με τη χρήση ημιδομημένου ερωτηματολογίου για συνέντευξη. Στο ίδιο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της διπλής αυτής έρευνας προκειμένου να μελετηθεί σε βάθος η επιλεγμένη επιχείρηση.

Στο έκτο κεφάλαιο καταγράφονται τα συμπεράσματα της θεωρητικής και εμπειρικής έρευνας καθώς επίσης και οι περιορισμοί της και προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

Κεφάλαιο 1

Εσωτερικός Έλεγχος Επιχειρήσεων

1.1 Εισαγωγικά

Το παρόν κεφάλαιο εξετάζει τον εσωτερικό έλεγχο των επιχειρήσεων και συγκεκριμένα παρουσιάζει μια αναδρομή στην ιστορία εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου, τις διαφορές μεταξύ εσωτερικού και εξωτερικού ελέγχου και τις σχέσεις που τους συνδέουν. Ακόμη, παραθέτει και αναλύει τα κύρια συστατικά του εσωτερικού ελέγχου.

1.2. Αναδρομή

Η ιστορία του εσωτερικού ελέγχου δείχνει μια συστηματική εξέλιξη στο πέρασμα του χρόνου, η οποία, παράλληλα, καθρεπτίζει τις αλλαγές στον τρόπο διεξαγωγής του «επιχειρείν» (παραγωγή, εμπόριο κλπ.). Οι έλεγχοι στις οικονομικές πράξεις φαίνεται να άρχισαν πολύ πριν, από το 3500 π.Χ. Τα στοιχεία του πολιτισμού της Μεσοποταμίας (πήλινες πλάκες) δείχνουν μικροσκοπικά σημάδια πίσω από τους αριθμούς των οικονομικών συναλλαγών. Οι τελείες και τα τσεκαρίσματα απεικονίζουν ένα σύστημα επαλήθευσης. Ένας «γραφιάς» ετοίμαζε περιλήψεις των συναλλαγών και ένας άλλος «επιβεβαίωνε» αυτές τις καταχωρίσεις. Εσωτερικοί έλεγχοι, συστήματα επαλήθευσης και ελέγχου και η έννοια του διαχωρισμού των καθηκόντων πιθανόν γεννήθηκαν τότε.

Αιγυπτιακά, Κινεζικά, Περσικά και Εβραϊκά ιστορικά ντοκουμέντα, δείχνουν παρόμοια συστήματα. Οι Αιγύπτιοι για παράδειγμα ζητούσαν τη «μαρτυρική επιβεβαίωση» της ποσότητας των σιτηρών που έφερναν από τους σιτοβολώνες και απαιτούσαν «αποδείξεις» ότι η ποσότητα τους είχε «πιστοποιηθεί».

Οι αρχαίοι Έλληνες πίστευαν έντονα στον έλεγχο των οικονομικών. Οι ιστορικές πηγές μαρτυρούν ότι οι συναλλαγές απαιτούσαν «έγκριση και επιβεβαίωση». Τα συστήματα ελέγχου περιλάμβαναν ιδιαίτερα «περίεργες», αλλά αποτελεσματικές μεθόδους. Για την τήρηση των αρχείων, προτιμούσαν τους σκλάβους από τους ελεύθερους, γιατί θεωρούσαν το βασανισμό σαν πιο αξιόπιστο μέσο να λάβουν σωστή πληροφόρηση από το να ρωτήσουν ελεύθερους, με όρκο.

Οι αρχαίοι Ρωμαίοι ασκούσαν την προφορική αντιπαραβολή («ακοή») των λογαριασμών. Αρχαία κρατούσαν δύο υπάλληλοι, οι οποίοι σε τακτά διαστήματα

συνέκριναν προφορικά τις σχετικές καταχωρίσεις και υπόλοιπα των λογαριασμών. Αυτή η αντιπαραβολή από τρίτους, ήταν σχεδιασμένη κατά τέτοιο τρόπο, ώστε οι αρμόδιοι με τα οικονομικά αξιωματούχοι να αποτρέπονται από τυχόν πράξεις απάτης. Κατά τα ανωτέρω, πιθανότατα, ο όρος έλεγχος (audit), να προήλθε από το λατινική λέξη *auditus*, που σημαίνει «ακοή» (Petrascu, 2010).

Όταν κατέρρευσε η ρωμαϊκή αυτοκρατορία, το ίδιο συνέβη και με το νομισματικό σύστημα και τους οικονομικούς ελέγχους. Χρειάστηκε να φτάσουμε περίπου στο τέλος του μεσαίωνα, πριν οι κυβερνήτες να ζητούν και πάλι «αποδείξεις ελέγχου» για τα δημόσια έσοδα, που τους οφείλονταν, μέσω της φορολογίας των υπηκόων τους. Τους εν λόγω πρώτους ελέγχους, έφερναν σε πέρας βαρόνοι ή δικαστές, ενώ αργότερα ανατέθηκαν σε ειδικούς διορισμένους υπαλλήλους.

Το αναπτυσσόμενο Ιταλικό εμπόριο κατά τον 13^ο αιώνα, απαιτούσε ένα πιο εξελιγμένο τρόπο τήρησης των αρχείων. Έτσι γεννήθηκε το σύστημα των διπλών εγγραφών στην τήρηση των βιβλίων, όπου κάθε συναλλαγή εισάγονταν και σαν χρέωση και σαν πίστωση. Αυτό το σύστημα βοήθησε τους εμπόρους να ελέγξουν συναλλαγές με πελάτες και προμηθευτές και τους επέτρεπε να παρακολουθούν τη δουλειά των υπαλλήλων. Χαρακτηριστικό είναι ότι στο ταξίδι του Κολόμβου προς το Νέο Κόσμο, ένας ελεγκτής, που εκπροσωπούσε τη χρηματοδότη του, βασίλισσα Ισαβέλλα, βρισκόταν συνεχώς κοντά του.

Ο έλεγχος, όπως, περίπου, τον ξέρουμε σήμερα, ξεκίνησε κατά τη διάρκεια της βιομηχανικής επανάστασης στην Αγγλία. Οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις προσέλαβαν λογιστές, οι οποίοι ήλεγχαν όλα τα οικονομικά τους στοιχεία και αρχεία. Οι έλεγχοι ήταν κάτι περισσότερο από μια απλή προφορική επιβεβαίωση. Κατά τον έλεγχο εξετάζονταν εξονυχιστικά τα γραπτά στοιχεία και αντιπαρέβαλλαν τις εγγραφές στα λογιστικά βιβλία, με υποστηρικτικά έγγραφα (παραστατικά).

Ο έλεγχος, μαζί με τις βρετανικές επενδύσεις, διέσχισε το 19^ο αιώνα τις θάλασσες προς τις Η.Π.Α. Οι πλούσιοι Άγγλοι που επένδυσαν σημαντικά ποσά στις επιχειρήσεις του Νέου Κόσμου, ήθελαν έναν ανεξάρτητο έλεγχο των επενδύσεων τους. Το έργο ανέλαβαν στην αρχή Άγγλοι ελεγκτές οι οποίοι έφεραν μαζί τους τις δικές τους μεθόδους και διαδικασίες ελέγχου, προσαρμοσμένες σύμφωνα με τις απαιτήσεις του ήδη εκδοθέντα «Νόμου περί Εταιρειών» (Companies Act). Έτσι, για πρώτη φορά ο έλεγχος πέρα από τη στενή εξυπηρέτηση του άμεσου ενδιαφέροντος των

επιχειρηματιών, κλήθηκε να υπηρετήσει και το ενδιαφέρον του Δημοσίου, για την εύρυθμη και υπεύθυνη λειτουργία των επιχειρήσεων.

Μετά τον Α παγκόσμιο πόλεμο η οικονομία των Η.Π.Α και ορισμένων χωρών της Ευρώπης, σημείωνε μεγάλη ανάπτυξη. Αν και όλες οι εταιρείες δεν ήταν υποχρεωμένες να δημοσιεύουν ελεγμένες οικονομικές καταστάσεις, οι δανειστές-τραπεζίτες φοβούμενοι ανειλικρινείς ή αισιόδοξους ισολογισμούς, χρειαζόνταν ανεξάρτητη, αξιόπιστη επιβεβαίωση των παρουσιαζόμενων μεγεθών. Έργο, που ανέλαβαν οι εξωτερικοί ελεγκτές.

Η ραγδαία, όμως, με την πάροδο του χρόνου, οικονομική ανάπτυξη σε παγκόσμιο πλέον επίπεδο, και η πλέον περίπλοκη και εξελιγμένη δραστηριότητα και λειτουργία των επιχειρήσεων, έκανε επιτακτική την ανάγκη ύπαρξης εσωτερικού ελέγχου, που να μπορεί να εξακριβώνει και να διαβεβαιώνει σε διαρκή βάση, πέρα από την ορθότητα των οικονομικών στοιχείων, την ικανότητα των διευθύνσεων να παρακολουθήσουν τις εργασίες, καθώς και την επάρκεια των δικλίδων για την ασφαλή διεξαγωγή τους. Έτσι, μετά από πολλά χρόνια αμφιταλάντευσης και επικαλύψεων μεταξύ εξωτερικού και εσωτερικού ελέγχου, ο τελευταίος άρχισε να παίρνει τη σύγχρονη μορφή και τη θέση του στο επιχειρηματικό γίγνεσθαι.

Σταθμοί στην εξέλιξη του εσωτερικού ελέγχου στην πορεία του από το χθες στο σήμερα, θεωρούνται, πέρα από την ίδρυση το 1941 στις Η.Π.Α του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών (ενδεικτικά σημειώνεται ότι η πρώτη σύγχρονη ένωση εξωτερικών ελεγκτών δημιουργήθηκε το 1880 στην Αγγλία – Institute of Chartered Accountants in England & Wales), οι «εκδόσεις» των παρακάτω κειμένων:

- το 1947 η Έκθεση - Δήλωση περί των Καθηκόντων των Εσωτερικών Ελεγκτών ('Internal Auditors Statement of Responsibilities),
- το 1968 ο Κώδικας Δεοντολογίας Εσωτερικών Ελεγκτών (I.A Code of Ethics) και
- το 1978 τα Πρότυπα Επαγγελματικής Εφαρμογής Εσωτερικού Ελέγχου (I.A Standards of Professional Practice).

Να σημειωθεί ότι τα προαναφερθέντα Κείμενα, έχουν υποστεί, μέχρι πρόσφατα, αρκετές αναθεωρήσεις και συμπληρώσεις, ώστε να συνάδουν με το εκάστοτε

οικονομικό και κανονιστικό περιβάλλον, που δραστηριοποιούνται και οφείλουν να συμμορφώνονται, αντίστοιχα, οι επιχειρήσεις.

Ο Εσωτερικός Έλεγχος στην Ελλάδα, στη σύγχρονη πλέον μορφή του άρχισε να εμφανίζεται δειλά, προς το τέλος της δεκαετίας του 1970. Μάλιστα το 1985 με απόφαση 1457/7.6.85 του Πρωτοδικείου Αθηνών, ιδρύεται το Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (Ε.Ι.Ε.Ε.), στηριζόμενο στις βάσεις και τις αρχές, του αντίστοιχου, κυρίως, της Αμερικής (The I.I.A.), αλλά και στην Ευρωπαϊκή Συνομοσπονδία Ινστιτούτων Εσωτερικού Ελέγχου (E.C.I.I.A.).

1.3. Διαφορές και Σχέσεις Εσωτερικών και Εξωτερικών Ελεγκτών

Μετά την προεκτεθείσα ιστορική εξέλιξη του Ελέγχου, προκύπτει ότι κάποτε ο εσωτερικός έλεγχος πιστοποιούσε την ακρίβεια της οικονομικής πραγματικότητας. Σήμερα, όμως, ο Εσωτερικός Έλεγχος θεωρείται σαν ιδιαίτερος επαγγελματικός κλάδος, ο οποίος έχει πεδίο αρκετά ευρύτερο και με διαφορετικό προσανατολισμό από του Εξωτερικού Ελέγχου. Κρίνεται, λοιπόν, εδώ σκόπιμο να παραθέσουμε συνοπτικά τις διαφορές μεταξύ εσωτερικού και εξωτερικού ελέγχου (Παπαδάτου και συν., 2001).

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΚΤΗΣ (Παπαδάτου και συν., 2001)

- Είναι εργαζόμενος και μέρος του οργανισμού της επιχείρησης.
- Υπηρετεί τις ανάγκες της επιχείρησης.
- Έχουν καλή γνώση του περιβάλλοντος που ελέγχουν και είναι περισσότερο εξοικειωμένοι με τις λειτουργίες της επιχείρησης. Επιπλέον, έχουν μεγαλύτερη ευχέρεια χρόνου, εμβαθύνοντας στον έλεγχο.
- Οι όποιες ευθύνες τους, απέναντι στη διοίκηση της επιχείρησης, για ανεπάρκεια των ελέγχων τους, είναι διοικητικού χαρακτήρα.
- Επικεντρώνεται σε μελλοντικά γεγονότα και επιπτώσεις, μέσω της εκτίμησης των δικλείδων ασφαλείας, που έχουν σχεδιαστεί για να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης.
- Ενδιαφέρεται άμεσα για την πρόληψη οιασδήποτε μορφής και έκτασης απάτης που τυχόν ενυπάρχει στις δραστηριότητες που έχει ελέγξει.

- Είναι ανεξάρτητος από τις δραστηριότητες που ελέγχει, αλλά δίνει απαντήσεις και λύσεις στις απαιτήσεις και τις επιθυμίες όλων των επιπέδων της διοίκησης.
- Ελέγχει τις λειτουργίες και τις δραστηριότητες της επιχείρησης συστηματικά και σε διαρκή βάση.

ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΚΤΗΣ (Παπαδάτου και συν., 2001)

- Είναι ανεξάρτητος επαγγελματίας, που μισθώνει τις υπηρεσίες του.
- Υπηρετεί τρίτους, οι οποίοι χρειάζονται αξιόπιστη οικονομική πληροφόρηση (π.χ. μέτοχοι, εποπτικές αρχές).
- Προσπαθούν κάθε φορά να εξοικειωθούν με το γενικότερο λειτουργικό και οικονομικό περιβάλλον της επιχείρησης, που καλούνται να ελέγξουν. Ο χρόνος που έχουν στη διάθεσή τους είναι περιορισμένος.
- Οι όποιες ευθύνες τους είναι νομικού χαρακτήρα, αφού είναι υπόλογοι έναντι διαφόρων εποπτικών Αρχών, για τυχόν πλημμελή εκτέλεση των καθηκόντων τους.
- Επικεντρώνεται στην ακρίβεια και κατανόηση ιστορικών συμβάντων, όπως αυτά εκφράζονται και προκύπτουν από τις οικονομικές καταστάσεις της επιχείρησης.
- Ενδιαφέρεται έμμεσα για την πρόληψη και τον εντοπισμό της απάτης γενικότερα, αλλά ενδιαφέρεται άμεσα μόνο όταν επηρεάζονται σοβαρά οι οικονομικές καταστάσεις της επιχείρησης.
- Είναι ανεξάρτητος (πραγματικά και συναισθηματικά) από τους εργαζόμενους, τη διοίκηση και από το διοικητικό συμβούλιο.
- Ελέγχει στοιχεία που υποστηρίζουν τις οικονομικές καταστάσεις, περιοδικά – συνήθως μια φορά το έτος.

Από τα παρατιθέμενα στον ανωτέρω πίνακα προκύπτει ότι ο Εσωτερικός και ο Εξωτερικός Έλεγχος, αντιπροσωπεύουν, πλέον σήμερα, δύο ευδιάκριτα επαγγέλματα, που πρέπει να σέβονται το ένα το άλλο, αλλά και να φροντίζουν να αλληλοαξιοποιούν τα πλεονεκτήματά τους.

Τόσο οι Εσωτερικοί Ελεγκτές, όσο και οι Εξωτερικοί είναι και οι δύο απαραίτητοι, έχουν δε το δικό τους ξεχωριστό ρόλο, στην εύρυθμη λειτουργία της

επιχείρησης. Η εργασία των Εσωτερικών Ελεγκτών δεν μπορεί να αντικατασταθεί από την εργασία των Εξωτερικών Ελεγκτών, οι οποίοι χρησιμοποιούν τα αποτελέσματα των Εσωτερικών Ελεγκτών για συμπλήρωμα της δικής τους εργασίας.

Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές, τέλος, θα πρέπει να τηρούν στάση βοήθειας, κατανόησης και συνεργασίας απέναντι στους Εξωτερικούς Ελεγκτές, διότι έτσι μπορεί να εξοικονομηθούν πόροι για την επιχείρηση (συμβάλλει στη μείωση του κόστους των εξωτερικών ελέγχων).

1.4. Σύγχρονος Ορισμός του Εσωτερικού Ελέγχου

Ο Εσωτερικός Έλεγχος αφορά μια ανεξάρτητη, αντικειμενική, διαβεβαιωτική και συμβουλευτική δραστηριότητα, σχεδιασμένη να προσθέτει αξία και να βελτιώνει τις λειτουργίες της επιχείρησης. Η δραστηριότητα αυτή έχει ως στόχο να βοηθά την επιχείρηση να επιτύχει τους στόχους της, προσφέροντας μια συστηματική, επιστημονική προσέγγιση για την αποτίμηση και βελτίωση της αποτελεσματικότητας, της διαχείρισης των κινδύνων, των Συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου (Σ.Σ.Ε) και των διαδικασιών εταιρικής διακυβέρνησης.

Παρά τον ως άνω σαφή ορισμό, αρκετές φορές στον επιχειρησιακό χώρο δημιουργείται σύγχυση μεταξύ των όρων «συστήματα εσωτερικού ελέγχου - εσωτερικοί έλεγχοι» (Internal Controls) και «Εσωτερικός Έλεγχος» (Internal Audit). Για αυτό θεωρήθηκε χρήσιμο να γίνει σαφής η διάκριση των όρων αυτών. Στην οικονομική των επιχειρήσεων, ο γενικός όρος «Εσωτερικός Έλεγχος» χρησιμοποιείται για να αποδώσει δύο βασικές έννοιες, το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου και τον καθεαυτού Εσωτερικό Έλεγχο (Φλιτούρης και συν., 2007),

Σύστημα εσωτερικού ελέγχου είναι αυτό που καλείται "Internal Control" και αναφέρεται σ' ένα οργανωμένο πλέγμα λειτουργιών και διαδικασιών, σ' ένα ολοκληρωμένο σύστημα ελέγχων που καθιερώνει η διοίκηση και αποσκοπεί στην αποτελεσματική λειτουργία για την εξάλειψη των αρνητικών επιπτώσεων του οργανισμού.

Από την άλλη, ο όρος «Εσωτερικός Έλεγχος» αναφέρεται στην Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου (Internal Audit Unit) και αποσκοπεί στην αξιολόγηση της επάρκειας λειτουργίας του συστήματος εσωτερικών ελέγχων, δηλαδή τις επιμέρους

ελεγκτικές λειτουργίες και δικλείδες ασφαλείας (Controls) και στο να προτείνει βελτιώσεις, όπου διαπιστώνονται αδυναμίες.

1.5. Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου (Σ.Σ.Ε)

Σήμερα ο Εσωτερικός Έλεγχος θεωρείται ότι εντάσσεται και αποτελεί βασικό εργαλείο ενός αποτελεσματικού Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου, που πρέπει να έχει αναπτύξει και θέσει σε εφαρμογή κάθε επιχειρηματική μονάδα. Ως Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου (Σ.Ε.Ε) θεωρείται το σύνολο των κανονισμών και διαδικασιών που εφαρμόζει μια επιχείρηση, αφενός για να διασφαλίσει την ελαχιστοποίηση των προβλημάτων λειτουργίας και αφετέρου να μεγιστοποιήσει την απόδοση των διαθέσιμων πόρων της. Ένα πλήρες και αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου καλύπτει σε συνεχή βάση κάθε δραστηριότητα της επιχείρησης και συντελεί στην αποτελεσματική και ασφαλή λειτουργία της. Οι στόχοι του Σ.Ε.Ε είναι (Καζαντζής (2006)):

- Η συνεπής υλοποίηση της επιχειρησιακής στρατηγικής
- Η συστηματική παρακολούθηση και αντιμετώπιση των κινδύνων
- Η εξασφάλιση της πληρότητας και της αξιοπιστίας των στοιχείων που απαιτούνται για τον ακριβή προσδιορισμό της οικονομικής της θέσης
- Η συμμόρφωση με το θεσμικό πλαίσιο

Οι βασικές αρχές και τα κριτήρια που πρέπει να διέπουν το Σ.Ε.Ε είναι Καζαντζής (2006):

- Να είναι προσαρμοσμένο στο μέγεθος και την φύση των εργασιών της επιχείρησης
- Να περιλαμβάνει μέτρα για την πρόληψη λαθών, παρατυπιών, παραλείψεων και κατα-χρήσεων
- Να διαθέτει επαρκείς μηχανισμούς για τον έγκαιρο εντοπισμό, την ανάλυση και την διαχείριση των κινδύνων
- Να είναι κατάλληλα προσαρμοσμένο στο ισχύον θεσμικό πλαίσιο
- Να είναι επαρκώς τεκμηριωμένο και λεπτομερώς καταγεγραμμένο
- Να προβλέπει τακτικούς ελέγχους και να προσδιορίζει τις ενδεικνυόμενες διορθωτικές ενέργειες.

Η ύπαρξη ενός αποτελεσματικού Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου είναι αναγκαία για να περιορισθεί η πιθανότητα εμφάνισης ζημιών από την ανεπάρκεια των λειτουργικών διαδικασιών, των ηθελημένων ή μη λαθών των υπαλλήλων και των προβλημάτων στα συστήματα λειτουργίας.

1.6. Επιτροπή Ελέγχου (Audit Committee)

Η Επιτροπή Ελέγχου (Audit Committee) είναι μόνιμη επιτροπή του διοικητικού συμβουλίου που συγκροτείται με σκοπό να συμβάλει στην αποτελεσματική εταιρική διακυβέρνηση, ιδίως όσον αφορά την ευθύνη του διοικητικού συμβουλίου για την αξιοπιστία των δημοσιοποιήσεων και την εποπτεία της αποτελεσματικότητας της διαχείρισης κινδύνων, του εσωτερικού ελέγχου και γενικότερα τον έλεγχο της εταιρείας (Haron et al., 2005).

Σύμφωνα με τον Anderson et al. (2003), η Επιτροπή ελέγχου είναι μια επιτροπή διευθυντικών στελεχών που δεν είναι υπεύθυνη για τη λειτουργία της επιχείρησης, αλλά είναι επιφορτισμένη με την επίβλεψη του τρόπου με τον οποίο ελέγχεται η επιχείρηση. Σύμφωνα με έναν άλλο ορισμό η Επιτροπή Ελέγχου είναι μια επιτροπή διευθυντικών στελεχών μιας εταιρείας, της οποίας η ειδική ευθύνη είναι να επανεξετάζει τις ετήσιες οικονομικές καταστάσεις. Η επιτροπή ενεργεί γενικά ως σύνδεσμος μεταξύ του ελεγκτή και του διοικητικού συμβουλίου και στις δραστηριότητές της μπορεί να περιλαμβάνεται η αναθεώρηση του διορισμού των ελεγκτών, το γενικό πεδίο του ελέγχου, η εξαγωγή των αποτελεσμάτων ελέγχου, ο εσωτερικός δημοσιονομικός έλεγχος και ο έλεγχος των προς δημοσίευση οικονομικών πληροφοριών (Collier, 1996).

Σύμφωνα με το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (ΙΑ, 2008), η Επιτροπή Ελέγχου αναφέρεται στο τμήμα εκείνο της εταιρικής διακυβέρνησης το οποίο είναι επιφορτισμένο με την επίβλεψη των λειτουργιών εσωτερικού ελέγχου του οργανισμού. Παρά το γεγονός ότι τέτοιου είδους εμπιστευτικά καθήκοντα συχνά ανατίθενται σε μια επιτροπή ελέγχου αποτελούμενη από μέλη του διοικητικού συμβουλίου, η πρακτική αυτή μπορεί να εφαρμοσθεί και σε άλλες εποπτικές ομάδες, με ισοδύναμη αρμοδιότητα και δικαιοδοσία, όπως επιτροπές, νομοθετικά σώματα, ιδιοκτήτες οντοτήτων που

διοικούνται από τους ίδιους, επιτροπές εσωτερικού ελέγχου ή διοικητικά συμβούλια (Hebeisch, 2002).

Ο Διεθνής Οργανισμός των Ανώτατων Οργάνων Ελέγχου (International Organization of Supreme Audit Institutions) ορίζει την επιτροπή ελέγχου ως μια επιτροπή μελών του Διοικητικού Συμβουλίου μιας εταιρείας, της οποίας τα καθήκοντα, τυπικά, επικεντρώνονται στις πτυχές της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης και των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνου του οργανισμού και συμμόρφωσης με πρακτικά σημαντικές, νομικές, ηθικές και θεσμικές απαιτήσεις. Η Επιτροπή Ελέγχου, σύμφωνα με τον ανωτέρω ορισμό συνήθως συνδράμει το Διοικητικό Συμβούλιο, με την επίβλεψη (INTOSAI, 2002):

- i. της ακεραιότητας των χρηματοοικονομικών καταστάσεων της εταιρείας
- ii. της συμμόρφωσης του οργανισμού σε νομικές και θεσμικές απαιτήσεις
- iii. τις πιστοποιήσεις και την ανεξαρτησία των ανεξάρτητων ελεγκτών,
- iv. την επίδοση της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου και των ανεξάρτητων ελεγκτών και
- v. την αποζημίωση ανώτατων διοικητικών στελεχών όταν δεν υφίσταται επιτροπή απολαβών.

Ο Tate (2002) παρατήρησε ότι η κατάλληλη συμμόρφωση με τις υποδείξεις της Επιτροπής Ελέγχου βοηθά στην εντοπισμό και την αντιμετώπιση των κινδύνων, μετριάξει πιθανές ζημιές και ενισχύει την αξία των μετόχων της εταιρείας. Συνεπώς, η έμφαση των Επιτροπών Ελέγχων στη συμμόρφωση με τους κανόνες και τους κανονισμούς αναμένεται να βελτιώσει την αποτελεσματικότητά τους.

Σύμφωνα με αρκετές έρευνες (Menon & Williams, 1994; Raghundanan & Rama, 2007; Mendez & Garcia, 2007; Greco, 2011), η Επιτροπή Ελέγχου είναι αναγκαία να υπάρχει κυρίως στις μεγάλου μεγέθους εταιρείες. Σύμφωνα με την Οδηγία 2006/43/EK του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και Συμβουλίου κάθε οργανισμός θα πρέπει να διαθέτει επιτροπή ελέγχου. Η κάθε χώρα θα πρέπει να καθορίζει αν οι επιτροπές ελέγχου θα αποτελούνται από μη εκτελεστικούς συμβούλους του φορέα διοίκησης ή και μέλη που διορίζονται από τη γενική συνέλευση των μετόχων του ελεγχόμενου οργανισμού. Σύμφωνα με την ανωτέρω οδηγία, τουλάχιστον ένα μέλος

της Επιτροπής Ελέγχου θα πρέπει να είναι ανεξάρτητο και να διαθέτει επάρκεια στη Λογιστική ή την Ελεγκτική.

Σύμφωνα με το άρθρο 37 του ν. 3693/2008, η εταιρία υποχρεούται να συστήσει και να διατηρεί Επιτροπή Ελέγχου, που αποτελείται από δύο τουλάχιστον μη εκτελεστικά μέλη και ένα ανεξάρτητο μη εκτελεστικό μέλος του οργάνου διοίκησης της. Όλα τα μέλη της Επιτροπής Ελέγχου ορίζονται από τη Γενική Συνέλευση των μετόχων ή εταίρων, το δε ανεξάρτητο μη εκτελεστικό μέλος της Επιτροπής Ελέγχου πρέπει να έχει αποδεδειγμένη επαρκή γνώση σε θέματα λογιστικής και ελεγκτικής.

Σύμφωνα με το Αμερικάνικο Ινστιτούτο Ορκωτών Λογιστών (AICPA, 2004) και το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (Keinath & Walo, 2004), οι αρμοδιότητες της Επιτροπής Ελέγχου περιλαμβάνουν:

- Επίβλεψη της διαδικασίας της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης και δημοσίευσης των στοιχείων.
- Παρακολούθηση των επιλογών λογιστικών πρακτικών και αρχών.
- Επίβλεψη της πρόσληψης και ανεξαρτησίας εξωτερικών ελεγκτών.
- Επίβλεψη της νομοθετικής και ηθικής συμμόρφωσης και της συμμόρφωσης με καίρια ζητήματα πληροφόρησης.
- Παρακολούθηση της διαδικασίας εσωτερικού ελέγχου.
- Επίβλεψη της επίδοσης της διαδικασίας εσωτερικού ελέγχου.
- Συζήτηση των πολιτικών και πρακτικών διαχείρισης κινδύνου με τη Διοίκηση της εταιρίας.

1.7. Εσωτερικός Έλεγχος και Κανονιστική Συμμόρφωση

Η πρόταση του οργάνου διοίκησης της εταιρίας στη Γενική Συνέλευση για τον ορισμό **νόμιμου ελεγκτή ή ελεγκτικού γραφείου**, γίνεται μετά από σύσταση της Επιτροπής Ελέγχου. Ο νόμιμος ελεγκτής ή το ελεγκτικό γραφείο οφείλει να αναφέρει στην Επιτροπή Ελέγχου κάθε θέμα που έχει σχέση με την πορεία και τα αποτελέσματα του υποχρεωτικού ελέγχου και να επιδώσει ιδιαίτερη έκθεση με τις αδυναμίες του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, ιδίως, με τις αδυναμίες των διαδικασιών που αφορούν τη χρηματοοικονομική πληροφόρηση και τη σύνταξη των χρηματοοικονομικών καταστάσεων.

Η διενέργεια εσωτερικού ελέγχου πραγματοποιείται από ειδική υπηρεσία της εταιρίας. Οι εσωτερικοί ελεγκτές κατά την άσκηση των καθηκόντων τους είναι ανεξάρτητοι, δεν υπάγονται ιεραρχικά σε καμία άλλη υπηρεσιακή μονάδα της εταιρίας και εποπτεύονται από ένα έως τρία μη εκτελεστικά μέλη του διοικητικού συμβουλίου.

Οι **εσωτερικοί ελεγκτές ορίζονται από το Διοικητικό Συμβούλιο** της εταιρίας και είναι πλήρους και αποκλειστικής απασχόλησης. Δεν μπορούν να ορισθούν ως εσωτερικοί ελεγκτές μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου, διευθυντικά στελέχη τα οποία έχουν και άλλες εκτός του εσωτερικού ελέγχου αρμοδιότητες ή συγγενείς των παραπάνω μέχρι και του δεύτερου βαθμού εξ αίματος ή εξ αγχιστείας.

Η εταιρία υποχρεούται να ενημερώνει την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς για οποιαδήποτε μεταβολή στα πρόσωπα ή την οργάνωση του εσωτερικού ελέγχου εντός δέκα εργάσιμων ημερών από τη μεταβολή αυτήν. Κατά την άσκηση των καθηκόντων τους οι εσωτερικοί ελεγκτές δικαιούνται να λάβουν γνώση οποιουδήποτε βιβλίου, εγγράφου, αρχείου, τραπεζικού λογαριασμού και χαρτοφυλακίου της εταιρίας και να έχουν πρόσβαση σε οποιαδήποτε υπηρεσία της εταιρίας.

Τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου οφείλουν να συνεργάζονται και να παρέχουν πληροφορίες στους εσωτερικούς ελεγκτές και γενικά να διευκολύνουν με κάθε τρόπο το έργο τους. Η διοίκηση της εταιρίας οφείλει να παρέχει στους εσωτερικούς ελεγκτές όλα τα απαραίτητα μέσα για τη διευκόλυνση του έργου τους.

Σύμφωνα με το ν. 3864/2010, η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου εποπτεύεται από Επιτροπή Εσωτερικού Ελέγχου που συγκροτείται με απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου και αποτελείται από δύο μη εκτελεστικά μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου εκ των οποίων το ένα επιλέγεται μεταξύ των *ex officio* μελών του καθώς και από εξωτερικό ειδικό εγνωσμένου κύρους και εμπειρίας σε θέματα ελεγκτικής λογιστικής.

Μέσα στις αρμοδιότητες της Επιτροπής Εσωτερικού Ελέγχου εντάσσονται η επίβλεψη της εσωτερικής ελεγκτικής λειτουργίας, η εισήγηση για διορισμό εξωτερικών ελεγκτών και η έκταση των εξωτερικών ελέγχων, η διαβούλευση με τους εξωτερικούς ελεγκτές αναφορικά με τα πορίσματα των ελέγχων των τελευταίων, ο έλεγχος από κοινού με τους εξωτερικούς ελεγκτές των οικονομικών καταστάσεων του τέλους του έτους, η υποβολή εκθέσεων στο Διοικητικό Συμβούλιο σε τακτική βάση και η ρύθμιση κάθε θέματος που διέπει τη λειτουργία της.

Με βάση το Ν. 3429/2005 η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου παρακολουθεί την εφαρμογή και την τήρηση του εσωτερικού κανονισμού λειτουργίας και του καταστατικού της δημόσιας επιχείρησης και διακρίνεται και από μια σειρά άλλων υποχρεώσεων όπως η αναφορά περιστατικών σύγκρουσης των ιδιωτικών συμφερόντων των μελών του Δ.Σ. με τα συμφέροντα της επιχείρησης ή παράβασης των διατάξεων του νόμου. Μάλιστα, σε περίπτωση που τίθεται κάποιο ζήτημα δημοσίου συμφέροντος, οι ελεγκτές έχουν το δικαίωμα να ενημερώσουν σχετικά τις αρχές (Νεγκάκης & Ταχυνάκης, 2013).

Περαιτέρω, σύμφωνα με το άρθρο 4 της απόφασης ΕΚ 5/204/14-11-2000, **στις αρμοδιότητες της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου συμπεριλαμβάνονται επιπροσθέτως και οι εξής:**

- i. Ο έλεγχος τήρησης των υποχρεώσεων που προβλέπονται στην ανωτέρω απόφαση,
- ii. Ο έλεγχος τήρησης των δεσμεύσεων που περιέχονται στα ενημερωτικά δελτία και τα επιχειρηματικά σχέδια της εταιρίας σχετικά με τη χρήση των κεφαλαίων που αντλήθηκαν από το χρηματιστήριο,
- iii. Ο έλεγχος της νομιμότητας των αμοιβών και πάσης φύσεως παροχών προς τα μέλη της διοικήσεως αναφορικά με τις αποφάσεις των αρμόδιων οργάνων της εταιρίας,
- iv. Ο έλεγχος των σχέσεων και συναλλαγών της εταιρίας με τις συνδεδεμένες με αυτήν εταιρίες, κατά την έννοια του άρθρου 42ε παρ. 5 του Ν. 2190/1920, καθώς και των σχέσεων της εταιρίας με τις εταιρίες στο κεφάλαιο των οποίων συμμετέχουν με ποσοστό τουλάχιστον 10% μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου ή μέτοχοί της με ποσοστό τουλάχιστον 10%.

Αργότερα, ο Ν. 3156/2003 όρισε την υποχρέωση οργάνωσης εσωτερικού ελέγχου σε εταιρίες μη εισηγμένες στο χρηματιστήριο στις οποίες το κράτος κατείχε το 50% του μετοχικού τους κεφαλαίου. Στην ίδια λογική, ο Ν. 3429/2005 υποχρέωσε τις Δημόσιες Επιχειρήσεις και Οργανισμούς, γνωστές ως ΔΕΚΟ, να οργανώσουν υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου με συγκεκριμένες αρμοδιότητες όπως για παράδειγμα την υποχρέωση έγγραφης ενημέρωσης του Δ.Σ. και της γενικής συνέλευσης των μετόχων για τους ελέγχους που διενεργούνται, τουλάχιστον μία φορά το τρίμηνο.

Ωστόσο, με το Ν. 3492/2006 ορίστηκε με σαφήνεια η έννοια του εσωτερικού ελέγχου στην Ελλάδα. Ο νόμος αυτός ορίζει τη μονάδα και το σύστημα εσωτερικού ελέγχου σε όλα τα Υπουργεία, τις Περιφέρειες, στους εποπτευόμενους από αυτά φορείς με προϋπολογισμό μεγαλύτερο των τριών εκατομμυρίων ευρώ, προκειμένου να προστατεύονται τα οικονομικά τους συμφέροντα. Ο Ν. 387/2010 ήρθε να συμπληρώσει τον προηγούμενο έτσι ώστε να εφαρμόζεται ο εσωτερικός έλεγχος σε όλους τους φορείς της Γενικής Κυβέρνησης.

Έχουν γίνει σημαντικές ερευνητικές προσπάθειες προκειμένου να ορισθεί το πότε η επιτροπή ελέγχου είναι αποτελεσματική, με συνέπεια, η αποτελεσματικότητα μιας επιτροπής ελέγχου να μπορεί να οριστεί με διάφορους τρόπους (NACD, 2000; Rittenberg & Fair 1993). Σύμφωνα με τους De Zoort et al. (2002) η αποτελεσματική Επιτροπή ελέγχου διαθέτει εξειδικευμένα μέλη τα οποία έχουν την εξουσία και τους κατάλληλους πόρους για την προστασία των συμφερόντων των ενδιαφερομένων μερών της επιχείρησης, εξασφαλίζει αξιόπιστη χρηματοοικονομική πληροφόρηση, εσωτερικούς ελέγχους και αποτελεσματική διαχείριση κινδύνων μέσω επιμελών προσπαθειών επίβλεψης.

1.8. Έλεγχος Τουριστικών Επιχειρήσεων

Με την έννοια της τουριστικής επιχείρησης εισερχόμενου τουρισμού νοούνται τα ταξιδιωτικά πρακτορεία τα οποία λειτουργούν στην Ελλάδα και έχουν πελάτες τους κατοίκους ή επιχειρήσεις του εξωτερικού. Τουριστικά γραφεία ονομάζονται οι νόμιμα οργανωμένες επιχειρήσεις οι οποίες διαθέτουν τα μέσα και τις υπηρεσίες για να αναλαμβάνουν τη μεταφορά και διαμονή μεμονωμένων ατόμων ή ομάδων ανεξάρτητα αν αυτά τα άτομα θα μετακινηθούν στην χώρα όπου εδράζεται το γραφείο ή σε χώρα του εξωτερικού και ανεξάρτητα από το αν τα άτομα αυτά είναι Έλληνες ή όχι (Γεωργακόπουλος – Σωτηρόπουλος, 2000).

Το τουριστικό γραφείο εκτελεί τις εξής υπηρεσίες (Παπαγεωργίου, 2007):

- Καταρτίζει και εκτελεί προγράμματα εκδρομών εντός και εκτός ελληνικής επικράτειας. Τα προγράμματα αυτά ποικίλλουν σε χρονική διάρκεια, στα χρησιμοποιούμενα μέσα μεταφοράς (π.χ. αεροπλάνο, πλοίο κλπ.). Το γραφείο

μπορεί να λειτουργεί και ως μεσάζοντας και να μεταπωλεί τουριστικά προϊόντα άλλων γραφείων.

- Μεσολαβεί για την εξασφάλιση της διαμονής των πελατών σε καταλύματα όλων των ειδών.
- Προωθεί και πουλάει δικαιώματα χρονομεριστικής μίσθωσης.
- Αναλαμβάνει την ημιδιατροφή ή την πλήρη διατροφή και τις δραστηριότητες αναψυχής που επιθυμούν οι πελάτες.
- Εκδίδει εισιτήρια για κάθε μεταφορικό μέσο.
- Διοργανώνει συνέδρια, σεμινάρια και εκδηλώσεις.
- Διοργανώνει ταξίδια για μεγάλες εταιρίες και τους υπαλλήλους τους ως κίνητρο παραγωγικότητας.
- Μεσολαβεί για την ενοικίαση μέσων μεταφοράς.
- Διαμεσολαβεί για την έκδοση ταξιδιωτικής visa.
- Παρέχει χρήσιμες πληροφορίες για δρομολόγια αφίξεων και αναχωρήσεων, τιμές εισιτηρίων, τρόπους επικοινωνίας των ταξιδιωτών στα μέρη όπου επιθυμούν να ταξιδέψουν ακόμη και πληροφορίες καιρού κατά τις ημέρες επίσκεψής τους.
- Παρέχει ταξιδιωτική ασφάλεια για τα άτομα και τις αποσκευές τους.
- Διαθέτει έντυπο ταξιδιωτικό υλικό και χάρτες.
- Παρέχει ένα πλήθος υπηρεσιών που σχετίζονται με άμεσο ή έμμεσο τρόπο με τον τουρισμό (π.χ. παραλαβή και αποστολή αποσκευών, αγορά εισιτηρίων θεατρικών παραστάσεων κλπ.).
- Παρέχει βοήθεια και πληροφορίες για την έκδοση συναλλάγματος και πιστοποιητικών υγείας.

Τα τουριστικά γραφεία χωρίζονται σε τουριστικά γραφεία γενικού τουρισμού και εσωτερικού τουρισμού (Παπαγεωργίου, 2007). Ακόμη, εφόσον έχουν τη δυνατότητα έκδοσης αεροπορικών εισιτηρίων χωρίζονται σε τουριστικά γραφεία IATA και non-IATA. Ακόμη, ανάλογα με τη χώρα προέλευσης και προορισμού των ταξιδιωτών τα τουριστικά γραφεία διακρίνονται σε εισερχόμενου τουρισμού, εξερχόμενου τουρισμού και εσωτερικού τουρισμού.

Ένας άλλος διαχωρισμός των τουριστικών γραφείων είναι σε γραφεία επαγγελματικού τουρισμού και εναλλακτικού τουρισμού. Ακόμη, συναντά κανείς τα τουριστικά γραφεία αντιπροσώπευσης, τα τουριστικά γραφεία δικαιόχρησης και τα διαδικτυακά τουριστικά γραφεία.

Αντικείμενο της παρούσας εργασίας είναι η μελέτη των τουριστικών γραφείων εισερχόμενου τουρισμού τα οποία εξειδικεύονται στην μετακίνηση αλλοδαπών ταξιδιωτών στην Ελλάδα. Η ιδιαιτερότητα αυτών των γραφείων είναι πως είναι εξολοκλήρου αρμόδια να καλύψουν τις ανάγκες των πελατών τους κατά τη διάρκεια παραμονής τους στην Ελλάδα σε συνεργασία βέβαια με το γραφείο εξερχόμενου τουρισμού στη μόνιμη χώρα διαμονής των ταξιδιωτών.

Ο έλεγχος των τουριστικών γραφείων πραγματοποιείται από την Περιφερειακή Υπηρεσία Τουρισμού του Ε.Ο.Τ. όπου υπάγεται το τουριστικό γραφείο και από την Τουριστική Αστυνομία. Ο έλεγχος αυτός αφορά τόσο τη συνολική λειτουργία του γραφείου όσο και τη διενέργεια των τουριστικών δράσεων. Ο οικονομικός έλεγχος των τουριστικών γραφείων υλοποιείται από τη ΔΟΥ στην οποία ανήκει το γραφείο. Ο έλεγχος αυτός μπορεί να αφορά την ορθότητα εκτέλεσης των συναλλαγών του γραφείου απέναντι στους πελάτες του, τυχόν παραλείψεις ή λάθη προς τους πελάτες και την ορθή εκτέλεση και τήρηση των νομοθετικών διατάξεων (Γεωργακόπουλος – Σωτηρόπουλος, 2000).

Ένα γραφείο εισερχόμενου τουρισμού κατοχυρώνει και εξασφαλίζει συμβόλαια τα οποία αφορούν συνεργασίες με εταιρίες του εξωτερικού και παρέχει τις εξής υπηρεσίες (Παπαγεωργίου, 2007):

- Υποδοχή των τουριστών (σε αεροδρόμιο ή λιμάνι)
- Μεταφορά των τουριστών από και προς το αεροδρόμιο (ή το λιμάνι) σε ξενοδοχείο
- Εύρεση διαμονής
- Τακτοποίηση και παροχές άφιξης (π.χ. παροχή ποτού καλωσορίσματος)
- Εξασφάλιση διατροφής
- Περιηγήσεις
- Ξεναγήσεις και διερμηνείες
- Κρατήσεις εισιτηρίων για ψυχαγωγικές δραστηριότητες
- Επιβεβαιώσεις πτήσεων

- Τακτοποίηση αλλαγών, ακυρώσεων, νέων κρατήσεων κλπ.

Κεφάλαιο 2

Αρθρογραφική Επισκόπηση

2.1 Εισαγωγικά

Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι βασικές κατηγορίες και τα είδη του εσωτερικού ελέγχου. Κυρίως όμως παρουσιάζονται τα αποτελέσματα σύγχρονων ερευνών που αφορούν την εφαρμογή και την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου τόσο σε διάφορους κλάδους όσο και ειδικότερα σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο του τουρισμού.

2.2 Κατηγορίες Εσωτερικού Ελέγχου

Κρίθηκε σκόπιμο πριν την εξέταση της βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας να παρατεθούν οι κατηγορίες και τα είδη εσωτερικού ελέγχου για την καλύτερη κατανόηση των θεμάτων που εξετάζονται στις σύγχρονες έρευνες από τους αναγνώστες της εργασίας.

Οι Εσωτερικοί Έλεγχοι, μπορεί να διακριθούν σε τέσσερις κύριες κατηγορίες ανάλογα με:

- την έκταση τους
- το σκοπό τους
- τη διάρκειά τους

Ανάλογα με την έκταση τους, οι εσωτερικοί έλεγχοι διακρίνονται σε:

- **Ειδικούς ελέγχους**, οι οποίοι είναι αυτοί που έχουν ως διερεύνηση ένα συγκεκριμένο τομέα ή αντικείμενο.
- **Γενικούς ελέγχους**, οι οποίοι είναι αυτοί που εκτείνονται σε ολόκληρη τη διαχείριση συγκεκριμένης χρονικής περιόδου, σε μια Μονάδα της επιχείρησης.

Οι έλεγχοι ανάλογα με το σκοπό τους είναι οι:

- **Προληπτικοί έλεγχοι (preventive audits)**, είναι οι έλεγχοι που έχουν ως στόχο την πρόληψη του κινδύνου και αποτροπή γενικότερα δυσλειτουργιών που μπορεί να επηρεάσουν τη λειτουργία και την αποτελεσματικότητα μιας

Μονάδας (μπορεί να εκτελούνται και από εντεταλμένα στελέχη κάθε επιχειρηματικής Μονάδας – προϊστάμενοι υπηρεσιών).

- **Έλεγχοι Ανίχνευσης (detective audits)** είναι αυτοί που ουσιαστικά "μετρούν" την αποτελεσματικότητα των προληπτικών ελέγχων. Επίσης, αφού μερικά λάθη δε γίνεται να ελεγχθούν αποτελεσματικά μέσω του συστήματος πρόληψης, πρέπει να ανιχνευθούν όταν συμβούν, έτσι περιλαμβάνουν επιμέρους ελέγχους στη βάση υποθέσεων.
- **Κατασταλτικοί έλεγχοι (corrective audits)**, είναι οι έλεγχοι που διενεργούνται αφού έχει εντοπιστεί συγκεκριμένη δυσλειτουργία ή έχει προκύψει κάποιο ανεπιθύμητο γεγονός. Φροντίζουν, εξάλλου, τα εν λόγω φαινόμενα να περιορισθούν ή να εκλείψουν παντελώς.

Οι έλεγχοι ανάλογα με τη διάρκεια τους διακρίνονται σε:

- **Μόνιμους ή διαρκείς ελέγχους**, οι οποίοι είναι οι έλεγχοι που διενεργούνται σε συνεχή βάση κατά την λειτουργία της επιχειρηματικής Μονάδας (μοιάζουν με τους προληπτικούς ελέγχους).
- **Τακτικούς ή περιοδικούς**, οι οποίοι είναι οι έλεγχοι που διενεργούνται προγραμματισμένα, στη βάση κάποιου μοντέλου αξιολόγησης των κινδύνων.
- **Έκτακτους ή περιστασιακούς**, οι οποίοι είναι οι έλεγχοι που διενεργούνται σε έκτακτες περιπτώσεις είτε με πρωτοβουλία της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου είτε με εντολή της Διοίκησης ή κατόπιν συγκεκριμένων καταγγελιών (μοιάζουν με τους κατασταλτικούς).

2.3. Είδη Ελέγχου

Η διάκριση των ειδών του Εσωτερικού Ελέγχου, δυνητικά, μπορεί να συμπεριλάβει ένα πολύ μεγάλο αριθμό, τουλάχιστον ίσο με τις λειτουργίες και τις δραστηριότητες όλων των Μονάδων της επιχείρησης. Γενικότερα, όμως, έχει επικρατήσει τα είδη των ελέγχων να εντάσσονται σε επτά ομάδες.

Πιο συγκεκριμένα οι εν λόγω ομάδες των ειδών του Εσωτερικού Ελέγχου είναι:

- **Οργανωτικοί – Διοικητικοί Έλεγχοι:** Εξετάζουν και αξιολογούν τη συνολική οργάνωση και διοικητική αποτελεσματικότητα της επιχείρησης και τις

επιμέρους διοικητικές λειτουργίες της. Έχουν ως στόχο την αξιολόγηση του ίδιου του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, την εύρεση τυχόν αδυναμιών και των λόγων που οδηγούν σε αυτές. Ακόμη, εξετάζουν την αποτελεσματικότητα του σχεδιασμού και τη στρατηγική της επιχείρησης με βάση τους στόχους που έθεσε. Εξετάζεται επίσης η συμμόρφωση των εργαζομένων, η αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων και η κατάλληλη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.

- **Λειτουργικοί Έλεγχοι:** Στόχο έχουν τη διερεύνηση της λειτουργίας των διαδικασιών, την αξιολόγηση της δομή του συστήματος και την εύρεση τρόπων ανάπτυξης και βελτίωσης των διαδικασιών. Ακόμη, εξετάζουν τη λειτουργία του οργανογράμματος, την εφαρμογή των νόμων, των αποφάσεων του Διοικητικού Συμβουλίου και τη συνεργασία μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης. Οι έλεγχοι αυτοί προάγουν και προωθούν την αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης με έμφαση στην εύρεση του βαθμού αποτελεσματικότητας των διαδικασιών.
- **Έλεγχοι Συμμόρφωσης:** Στόχος αυτών των ελέγχων είναι η εύρεση του βαθμού στον οποίο οι λειτουργίες και οι δραστηριότητες της επιχείρησης συνάδουν με τους νόμους και κανόνες που έχουν θεσπίσει οι εποπτικές αρχές.
- **Οικονομικοί Έλεγχοι:** Στόχος τους είναι η επαλήθευση της ακρίβειας, της αξιοπιστίας και της ορθότητας των οικονομικών καταστάσεων, των συναλλαγών, της ασφάλειας και της ρευστότητας αλλά και των προβλέψεων της επιχείρησης.
- **Έλεγχοι Απόδοσης – Αποτελεσματικότητας:** Στόχος τους είναι η διαπίστωση της πορείας των οικονομικών μεγεθών και των αποτελεσμάτων της επιχείρησης σε σχέση με τα προϋπολογιστικά μεγέθη και το επιχειρηματικό της σχέδιο. Ακόμη, επιβεβαιώνουν ή όχι την αποδοτικότητα χρήσης των οικονομικών πόρων, τη σωστή ή όχι διαχείρισή τους και την αποτελεσματικότητά τους. Ακόμη, συγκρίνουν την πορεία της επιχείρησης με τον κλάδο και τους ανταγωνιστές.
- **Έλεγχοι Πληροφοριακής Τεχνολογίας:** Στόχος του είναι η εύρεση του βαθμού στον οποίο η συγκέντρωση, επεξεργασία, μεταφορά και διαφύλαξη των πληροφοριών της επιχείρησης σε ηλεκτρονική μορφή χαρακτηρίζεται από πληρότητα και ασφάλεια. Επιπλέον, στόχος είναι η πρόληψη και η αποφυγή

τυχόν σφαλμάτων στη διαχείριση των πληροφοριών ή τη χρήση του λογισμικού ή η αποφυγή πρόσβασης μη εξουσιοδοτημένων ατόμων και εξαπάτησης μέσω των μηχανογραφικών συστημάτων.

- Έλεγχοι Διερεύνησης: Στόχος είναι η διερεύνηση καταγγελιών ή γεγονότων που αφορούν την παραβίαση κανονισμών και διαδικασιών ή κακής συμπεριφοράς ανθρώπινου δυναμικού, τη βλάβη των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης, την απάτη ή νομικούς κινδύνους.

2.4. Σύγχρονες Έρευνες

Για τη μελέτη του επιλεγμένου θέματος εξετάστηκαν σύγχρονα άρθρα της τελευταίας κυρίως δεκαετίας σχετικά με την αποτελεσματικότητα εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου με έμφαση περισσότερο στις επιχειρήσεις και λιγότερο στο δημόσιο τομέα τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό.

Ο εσωτερικός έλεγχος πρέπει να προσφέρει τη δυνατότητα επίτευξης των στόχων της επιχείρησης προκειμένου να κριθεί ότι είναι επιτυχημένος. Για να διαπιστωθεί αν ο εσωτερικός έλεγχος εφαρμόζεται σωστά και επιτυγχάνει το σκοπό του πρέπει να εξεταστούν ορισμένα χαρακτηριστικά στοιχεία του (Aguolu, 2009). Ο εσωτερικός έλεγχος εκπληρώνει το στόχο του όταν υπάρχει ανεξαρτησία, οργάνωση και αντικειμενικότητα. Σύμφωνα με τους Unegbu & Kida (2011) ένας αναποτελεσματικός εσωτερικός έλεγχος μπορεί να οδηγήσει σε εμφάνιση απάτης, χαμηλή συμμόρφωση με τις εσωτερικές πολιτικές και διαδικασίες της επιχείρησης από τους εργαζόμενους και αναποτελεσματικές αποφάσεις.

Ο εσωτερικός έλεγχος συμβάλει έτσι ώστε ο οργανισμός να επιτύχει τους στόχους του εφαρμόζοντας μια συστηματική και πειθαρχημένη προσέγγιση αξιολόγησης και βελτίωσης της αποτελεσματικότητας της διαχείρισης του κινδύνου, της εποπτείας και των διαδικασιών διακυβέρνησης (Savcuk, 2007). Σήμερα οι επιχειρήσεις δυσκολεύονται να αναγνωρίσουν τις δυσκολίες που θα προκύψουν κατά τη διάρκεια της λειτουργίας τους ενώ παράλληλα λειτουργούν σε ένα αβέβαιο περιβάλλον γεμάτο κινδύνους. Οι δυσκολίες μάλιστα ενδέχεται να είναι μεγαλύτερες για ορισμένους κλάδους όπως είναι ο τουριστικός κλάδος ο οποίος αναπτύσσεται τόσο παγκοσμίως όσο και στην χώρα μας τα τελευταία χρόνια.

Η καθιέρωση και η εποπτεία ενός αποτελεσματικού συστήματος εσωτερικού ελέγχου αποτελεί ευθύνη της διοίκησης και όχι των ελεγκτών (Changchit et al., 2001). Όμως, το αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την ποιότητα των αποδοχών (Church & Schneider, 2008). Επιπλέον, ένα αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στην επιτυχία και αποτελεσματικότητα της επιχείρησης (Jokipii, 2010).

Η COSO (1992) έχει δημιουργήσει ένα πλαίσιο για την αποτελεσματική εφαρμογή του συστήματος εσωτερικού ελέγχου το οποίο χρησίμευσε στη δημιουργία του ερωτηματολογίου που χρησιμοποίησαν οι Fourie & Ackermann (2013) σε εταιρίες της Νοτίου Αφρικής. Από την έρευνά τους προκύπτει ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές πιστεύουν πως τα χαρακτηριστικά του ελέγχου όπως αυτά αναφέρονται στο πλαίσιο της COSO για την αξιολόγηση του κινδύνου, την επικοινωνία και την πληροφορία, τις δραστηριότητες ελέγχου και την παρακολούθηση, συνεισφέρουν στην επίτευξη ενός επιτυχημένου συστήματος εσωτερικού ελέγχου.

Το πλαίσιο εσωτερικού ελέγχου όπως ορίζεται από την ΠΑ και την COSO παρέχει μόνο γενικές οδηγίες σχετικά με τις έννοιες και την εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου και αφήνει περιθώριο καλύτερου και πιο εξειδικευμένου προσδιορισμού των στόχων και των λεπτομερειών εφαρμογής του στις επιχειρήσεις που υιοθετούν τον εσωτερικό έλεγχο. Οι Lansiluoto et al. (2016) εξέτασαν τη δομή του εσωτερικού ελέγχου και την αποτελεσματικότητα εφαρμογής του. Οι μεταβλητές αυτές μετρήθηκαν με βάση την αξιολόγηση της διαχείρισης και όχι με την αναγνώριση των σημαντικότερων αδυναμιών. Στην έρευνά τους συμμετείχαν 741 οικονομικοί διευθυντές επιχειρήσεων και βρήκαν ότι υπάρχουν τέσσερις διαφορετικοί τύποι αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου με βάση τα τέσσερα στοιχεία της δομής του εσωτερικού ελέγχου που παρουσιάζει η COSO. Από την έρευνά τους προκύπτει ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ της αποτελεσματικότητας και της δομής του εσωτερικού ελέγχου.

Ένας αποτελεσματικός εσωτερικός έλεγχος παρέχει ανεξάρτητη εκτίμηση της ποιότητας της αποδοτικότητας στελεχών της διοίκησης ώστε να προκύπτει μεγαλύτερη ή καλύτερη παραγωγή εσόδων, να μειώνονται οι πιθανότητες απώλειας εσόδων και να υπάρχουν καλύτερα αποτελέσματα στην επίτευξη των οικονομικών στόχων (Fadzil et al., 2005). Μια επιχείρηση η οποία προσπαθεί συνεχώς να βελτιώσει τα συστήματα

εσωτερικού ελέγχου τα οποία εφαρμόζει μπορεί να αυξήσει τα έσοδά της, την ποιότητα παροχής υπηρεσιών της και να προσαρμοστεί πιο εύκολα σε τυχόν αλλαγές ή πιο αυστηρές απαιτήσεις των πελατών (Κάντζος & Χονδράκη, 2006).

Οι Karagiorgos et al. (2008) μελέτησαν τη σημασία ενός καλά οργανωμένου συστήματος εσωτερικού ελέγχου για τη διασφάλιση της ασφαλούς και ορθής δραστηριότητας των τραπεζών και του τραπεζικού συστήματος. Βρήκαν ότι όλα τα στοιχεία του εσωτερικού ελέγχου διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου και κατά συνέπεια στην επιβίωση και την επιτυχία των τραπεζών. Συγκεκριμένα, εξέτασαν τη σχέση μεταξύ των συστατικών στοιχείων του εσωτερικού ελέγχου όπως αυτά περιγράφονται στο πλαίσιο της COSO (1992) και της ποιότητας του εσωτερικού ελέγχου των τραπεζών. Εντοπίζουν ενδείξεις συσχέτισης μεταξύ των συστατικών του εσωτερικού ελέγχου και της αποτελεσματικής διεξαγωγής του στις ελληνικές τράπεζες.

Οι Sawalqa & Qtish (2012) εξέτασαν τη σχέση μεταξύ ορισμένων στοιχείων εσωτερικού ελέγχου όπως η αξιολόγηση του κινδύνου, το περιβάλλον ελέγχου και οι δραστηριότητες ελέγχου και της αποτελεσματικότητας του προγράμματος ελέγχου στην Ιορδανία. Τα αποτελέσματα της μελέτης τους έδειξαν ότι η εκτίμηση των κινδύνων συμβάλλει σημαντικά στην αποτελεσματικότητα του προγράμματος ελέγχου. Ακόμη, βρήκαν ότι οι δραστηριότητες ελέγχου και το περιβάλλον ελέγχου δεν συνεισφέρουν σημαντικά στην αποτελεσματικότητα του προγράμματος ελέγχου. Με βάση αυτά τα αποτελέσματα οι ερευνητές κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι επιχειρήσεις της Ιορδανίας δεν έχουν την απαιτούμενη εμπειρία ώστε να αντιμετωπίσουν τα σύγχρονα εργαλεία αξιολόγησης του εσωτερικού ελέγχου.

Οι Mahadeen et al. (2016) διερεύνησαν τις επιπτώσεις του συστήματος εσωτερικού ελέγχου (δηλαδή το περιβάλλον ελέγχου, την επικοινωνία, τη διαχείριση των κινδύνων, τις δραστηριότητες του ελέγχου και την παρακολούθηση) στην οργανωτική αποτελεσματικότητα στην Ιορδανία. Η οργανωτική αποτελεσματικότητα προσεγγίστηκε μέσω της οργανωτικής ικανότητας της επιχείρησης να επιτυγχάνει τους στόχους της, της οργανωτικής ικανότητας ελέγχου και διατήρησης των απαιτούμενων πόρων και της οργανωτικής ανταγωνιστικότητας σε συνδυασμό με την εργασιακή και πελατειακή ικανοποίηση και τα παράπονα. Διεξήγαγαν έρευνα σε 151 εργαζόμενους σε

επιχειρήσεις της Ιορδανίας και εντόπισαν σημαντικό αντίκτυπο των εξεταζόμενων μεταβλητών στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.

Οι Yudina et al. (2017) μελέτησαν την αποτελεσματικότητα των μεθόδων εσωτερικού δημοσιονομικού ελέγχου ως εγγύηση για την ανάπτυξη βιώσιμων τουριστικών επιχειρήσεων στη σύγχρονη Ρωσία. Προκύπτει ότι υπάρχει ανάγκη αναζήτησης υψηλής αποδοτικότητας μεθόδου για την επίλυση του προβλήματος ανάπτυξης των βιώσιμων τουριστικών επιχειρήσεων στη Ρωσία. Βρίσκουν ότι ο αυτοπεριορισμός των χρηματοοικονομικών κινδύνων από τις ίδιες τις επιχειρήσεις παρουσιάζει αποτελεσματικότητα ως μέθοδος όσον αφορά τη βιωσιμότητα ανάπτυξης των τουριστικών επιχειρήσεων.

Οι Krishnan & Yu (2011) εξέτασαν τη σχέση μεταξύ της βεβαίωσης των ελεγκτών και της ποιότητας των εσόδων για ένα δείγμα μικρομεσαίων και αναπτυσσόμενων επιχειρήσεων. Διαπίστωσαν στην έρευνά τους ότι τα έσοδα είναι χαμηλότερα κατά 1,3% του συνόλου του ενεργητικού για τις επιχειρήσεις που γνωρίζουν υψηλότερο εσωτερικό έλεγχο. Ακόμη, βρήκαν ότι η συσχέτιση μεταξύ των προηγούμενων κερδών και των ταμειακών ροών της τρέχουσας περιόδου είναι μεγαλύτερη για τις επιχειρήσεις με ανεπτυγμένη εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου.

Με άλλα λόγια, βρήκαν ότι η λογιστική αξία των ιδίων κεφαλαίων αλλά και τα κέρδη των επιχειρήσεων που εφαρμόζουν εσωτερικό έλεγχο σε μεγαλύτερο βαθμό, αποτιμώνται σε μεγαλύτερες τιμές από ό, τι τα αντίστοιχα μεγέθη επιχειρήσεων που δεν εφαρμόζουν διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου. Αυτό σημαίνει ότι οι επενδυτές σε μικρές δημόσιες επιχειρήσεις θεωρούν ότι οι ελεγκτικές πιστοποιήσεις και βεβαιώσεις των εσωτερικών ελεγκτών προσθέτουν αξία μέσω υψηλότερης ποιότητας των εσόδων σε σχέση με επιχειρήσεις οι οποίες δεν υποβάλλονται σε αντίστοιχο έλεγχο (Krishnan & Yu, 2011).

Οι Fourie & Ackermann (2013) μελέτησαν το ρόλο των διοικητικών συμβουλίων στον εσωτερικό έλεγχο. Τα διοικητικά συμβούλια φέρουν την ευθύνη για τη διακυβέρνηση της επιχείρησης εντός της οποίας περιλαμβάνεται και ο εσωτερικός έλεγχος. Η διοίκηση μιας επιχείρησης είναι αρμόδια για το σχεδιασμό, την υλοποίηση και τη συντήρηση των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου. Οι εσωτερικοί ελεγκτές διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην ανεξάρτητη αξιολόγηση των ελέγχων και λειτουργούν ως αντιπρόσωποι στο όνομα της διοίκησης και του διοικητικού

συμβουλίου προκειμένου να μην ενεργεί κάποιος από την επιχείρηση προς όφελός του. Ακόμη, οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι υπεύθυνοι για τον εντοπισμό τυχόν αδυναμιών και κενών στο σύστημα εσωτερικού ελέγχου ώστε να μην μπορούν μεμονωμένα άτομα να επιτύχουν προσωπικό κέρδος.

Οι Edogbanya & Jaa (2013) ισχυρίζονται ότι οι επιχειρήσεις στις οποίες δεν εφαρμόζεται εσωτερικός έλεγχος επαφίονται στην καλή θέληση όλων των εμπλεκόμενων μερών και δεν είναι σε θέση να εντοπίσουν τυχόν παράνομες δραστηριότητες με αποτέλεσμα να παρουσιάζουν χαμηλά ποσοστά κερδοφορίας. Σύμφωνα με τους Feng et al. (2009) ένα αναποτελεσματικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου συνήθως προκύπτει από σφάλματα στη λειτουργία της επιχείρησης καθώς η χαμηλή κερδοφορία μπορεί να προκύψει από ελλιπή δεδομένα τα οποία οδηγούν σε εσφαλμένες αναλύσεις της απόδοσης ή ανεπιτυχή εσωτερικό έλεγχο.

Οι Zhang et al. (2007) εξέτασαν τη σχέση μεταξύ της ποιότητας της επιτροπής ελέγχου, της ανεξαρτησίας του ελεγκτή και της γνωστοποίησης των θεμάτων εσωτερικού ελέγχου και κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι υπάρχει σχέση μεταξύ της ποιότητας της εργασίας της επιτροπής ελέγχου, της ανεξαρτησίας του ελεγκτή και των αδυναμιών του εσωτερικού ελέγχου. Σε μεταγενέστερη έρευνα οι Drogalas et al. (2015) εξέτασαν το ζήτημα του εσωτερικού ελέγχου και τη συνδρομή του στην ακριβή διαχείριση των επιχειρηματικών οικονομικών πόρων και βρήκαν ότι τα στοιχεία του εσωτερικού ελέγχου διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματικότητά του επομένως κρίνονται σημαντικά συστατικά της επιτυχίας των ελληνικών ξενοδοχείων που ήταν και το δείγμα της έρευνας.

Ο τουρισμός αποτελεί βασικό κλάδο της ελληνικής οικονομίας και συνεισφέρει πολύ στο ΑΕΠ της χώρας. Στην αρθρογραφία συναντά κανείς μελέτες που εξετάζουν την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου σε τουριστικές επιχειρήσεις. Για παράδειγμα, οι Changchit et al. (2001) και Jokiriii (2010) συμπεραίνουν ότι ένα αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου μπορεί να προσφέρει στη διοίκηση τις απαραίτητες πληροφορίες ώστε να λάβει τις κατάλληλες αποφάσεις για τη λειτουργία ξενοδοχειακών μονάδων ή να κατανοήσει καλύτερα τους λόγους για τους οποίους δεν παρουσιάζει μεγάλα ποσοστά επίτευξης των επιμέρους στόχων.

Παρά το μεγάλο ενδιαφέρον και της σύγχρονης βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας για την εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου σε επιχειρήσεις του

τουρισμού, οι έρευνες εστιάζουν κυρίως στον ξενοδοχειακό κλάδο και όχι τα τουριστικά γραφεία. Για παράδειγμα οι Karagiorgos et al. (2011) εξέτασαν την εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου σε 52 ξενοδοχειακές επιχειρήσεις οι οποίες διέθεταν τμήμα εσωτερικού ελέγχου και βρήκαν ότι η επιτυχία του εσωτερικού ελέγχου εξαρτάται από τα πέντε συστατικά στοιχεία του εσωτερικού ελέγχου (Candrea, 2006): το περιβάλλον ελέγχου, την αξιολόγηση του κινδύνου, τις δραστηριότητες ελέγχου, την πληροφορία και επικοινωνία και τέλος την παρακολούθηση.

Σε άλλη έρευνα οι Stanislav & Zhechev (2012) βρίσκουν ότι ένα ξενοδοχείο διαθέτει πολλές πηγές εσόδων με αποτέλεσμα να προκύπτει ανάγκη διαχείρισης πολλών εργαλείων ελέγχου και παρακολούθησης των ταμειακών ροών από κάθε πηγή ξεχωριστά. Ο εσωτερικός έλεγχος είναι απαραίτητος στη λειτουργία ενός ξενοδοχείου προκειμένου να επιτυγχάνονται τα επιθυμητά οικονομικά αποτελέσματα με τη διατήρηση του επιθυμητού επιπέδου ποιότητας.

Σε άλλη έρευνα οι Paggios & Pavlatos (2008) μελέτησαν το επίπεδο εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου σε ελληνικές επιχειρήσεις του τουρισμού καθώς και τα οφέλη που προκύπτουν από την εφαρμογή του. Βρήκαν ότι οι παραδοσιακές τεχνικές λογιστικής διαχείρισης ήταν πιο δημοφιλείς στις τουριστικές επιχειρήσεις σε σχέση με πιο πρόσφατα εργαλεία.

Οι Thach & Phuong (2017) εξέτασαν το αντίκτυπο του επιπέδου του συστήματος εσωτερικού ελέγχου στην αποτελεσματικότητα διαχείρισης των κινδύνων στις τουριστικές επιχειρήσεις της επαρχίας Khanh Hoa. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνάς τους προκύπτει ότι τέσσερις εκ των οκτώ εξεταζόμενων παραγόντων που συνιστούν το σύστημα εσωτερικού ελέγχου επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης κινδύνου στις τουριστικές επιχειρήσεις της εξεταζόμενης περιοχής με το επίπεδο επίδρασης σε φθίνουσα σειρά ξεκινώντας από το εσωτερικό περιβάλλον, την πληροφόρηση και επικοινωνία, τις δραστηριότητες ελέγχου και καταλήγοντας στην ανταπόκριση στον κίνδυνο.

Είναι γεγονός ότι λόγω του ότι ο εσωτερικός έλεγχος έχει υψηλό κόστος λειτουργίας για μια επιχείρηση, συνήθως χρησιμοποιείται μόνο σε μεγάλες επιχειρήσεις με ιεραρχική δομή τμημάτων και διευθύνσεων και όχι σε μικρές ή ακόμη και μικρομεσαίες. Αυτό περιορίζει πολύ το δείγμα των τουριστικών γραφείων που εφαρμόζουν εσωτερικό έλεγχο.

Η αρθρογραφική επισκόπηση είχε ως στόχο τη μελέτη της αποτελεσματικότητας εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου στις επιχειρήσεις τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό. Διαπιστώθηκε ότι ο επιτυχημένος και αποτελεσματικός εσωτερικός έλεγχος συνδέεται με την ανεξαρτησία, την αντικειμενικότητα και με τη συμμόρφωση με το πλαίσιο της COSO. Η αποτελεσματικότητα σε μεγάλο βαθμό εξαρτάται από τη διοίκηση και όχι μόνο τους ελεγκτές.

Στο πλαίσιο της αρθρογραφικής μελέτης δόθηκε έμφαση στις θεωρητικές και εμπειρικές μελέτες του εσωτερικού ελέγχου σε τουριστικές επιχειρήσεις και διαπιστώθηκε ότι δίνεται έμφαση σε έρευνες που αφορούν ξενοδοχειακές κυρίως επιχειρήσεις και όχι τουριστικά γραφεία. Για αυτό η εστίαση της παρούσας εργασίας και του ερευνητικού της μέρους αφορά την εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου σε μια τουριστική επιχείρηση και συγκεκριμένα σε ένα τουριστικό γραφείο εισερχόμενου τουρισμού.

Κεφάλαιο 3

Στάδια και Μεθοδολογία Εσωτερικού Ελέγχου

3.1 Εισαγωγικά

Στο παρόν κεφάλαιο αναλύονται τα βασικά στάδια του εσωτερικού ελέγχου καθώς και η μεθοδολογία εκτέλεσης του έργου του εσωτερικού ελέγχου. Τα στάδια που αναλύονται είναι ο σχεδιασμός, η επιτόπια ελεγκτική εργασία, η έκθεση ελέγχου και ο επακόλουθος επιβεβαιωτικός έλεγχος. Όσον αφορά τη μεθοδολογία εκτέλεσης του έργου του εσωτερικού ελέγχου αναλύεται η εφαρμογή του δειγματοληπτικού ελέγχου, η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων που προκύπτουν από αυτόν και η σημαντικότητα των στοιχείων προς έλεγχο.

3.2. Στάδια Εσωτερικού Ελέγχου

Κάθε επιτυχημένος έλεγχος βασίζεται σ' ένα σωστό σχεδιασμό και σε μια εποικοδομητική επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ του «πελάτη - ελεγχόμενου» και του Εσωτερικού Ελεγκτή. Αν και κάθε έλεγχος είναι «μοναδικός» η διαδικασία ελέγχου είναι παρόμοια με ανάλογους ελέγχους και συνήθως απαρτίζεται από τέσσερα στάδια (Καζαντζής, (2006):

- το σχεδιασμό (audit planning),
- την επιτόπου ελεγκτική εργασία (audit field work),
- την Έκθεση Ελέγχου (audit report) και
- επακόλουθος - επιβεβαιωτικός έλεγχος (follow up audit)

Η συμμετοχή του ελεγχόμενου, σε κάθε στάδιο, είναι μεγάλης σημασίας για τη γενικότερη εικόνα και την επιτυχία του ελέγχου. Όπως σε κάθε πρόσθετο ειδικό έργο, θα απαιτηθεί από τον ελεγχόμενο να αφιερώσει αρκετό από τον χρόνο του στη διευκόλυνση του εσωτερικού ελεγκτή, έτσι ο τελευταίος θα πρέπει να φροντίσει ώστε κάτι τέτοιο να μην επιφέρει ανωμαλίες στην καθημερινή λειτουργία της ελεγχόμενης μονάδας.

3.2.1 Σχεδιασμός (Planning)

Κατά το στάδιο του σχεδιασμού ο ελεγκτής εξετάζει τυχόν προηγούμενες εργασίες ελέγχου, εξετάζει τη νομολογία και τον κλάδο και προβαίνει σε προκαταρκτική επισκόπηση των χρηματοοικονομικών καταστάσεων της επιχείρησης. Ο ελεγκτής στη συνέχεια διατυπώνει το πεδίο ελέγχου, τα όρια και τους στόχους όπου θα βασίσει την επιτόπια εργασία του. Η φάση του σχεδιασμού περιλαμβάνει επίσης μια εισαγωγική συνάντηση με τη διοίκηση για τον καθορισμό των στόχων, των χρονοδιαγραμμάτων και άλλων σημαντικών και χρήσιμων πληροφοριών για τη διευκόλυνση της διαδικασίας του εσωτερικού ελέγχου. Ο ελεγκτής σε αυτό το στάδιο μπορεί να ζητήσει ορισμένες πληροφορίες όπως το οργανόγραμμα της επιχείρησης και τη δομή της, κατάλογο επαφών και κείμενα που αφορούν τις διαδικασίες της επιχείρησης εφόσον υπάρχουν (π.χ. εγχειρίδιο εσωτερικών διαδικασιών ή κανονισμό).

Τα Διεθνή Πρότυπα απαιτούν τη χρήση αναλυτικών διαδικασιών στο στάδια αυτό του ελέγχου και της αναθεώρησης των αποτελεσμάτων του ελέγχου. Για παράδειγμα το ΔΠΕ 300 καθιστά υπεύθυνο τον ελεγκτή για το σχεδιασμό του ελέγχου έτσι ώστε ο έλεγχος να είναι αποτελεσματικός. Στη διάρκεια του σχεδιασμού του ελέγχου οι αναλυτικές διαδικασίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να εκτιμηθεί ο κίνδυνος (Φλιτούρης, 2007).

Η ομάδα ελέγχου είναι αρμόδια να συγκεντρώσει όλη την απαραίτητη πληροφόρηση η οποία αφορά την επιχείρηση και να εντοπίσει τυχόν κινδύνους πιθανών σφαλμάτων που αφορούν τις χρηματοοικονομικές καταστάσεις. Με βάση τα ευρήματά της σχεδιάζει τις ελεγκτικές διαδικασίες οι οποίες πρέπει να λάβουν χώρα ώστε να καλύψουν τους εντοπισμένους κινδύνους. Εφόσον εντοπιστούν οι κίνδυνοι και καταγραφούν τα βήματα των ελεγκτικών διαδικασιών σημαίνει ότι ο σχεδιασμός ολοκληρώνεται (Karagiorgos et al., 2007).

Η καταγραφή των πιθανών κινδύνων ουσιώδους σφάλματος είτε πρόκειται για εσκεμμένη συμπεριφορά είτε κατά λάθος παρέχει τις πληροφορίες στον ελεγκτή ώστε να σχεδιάσει κατάλληλα τις ελεγκτικές διαδικασίες και να υλοποιήσει τις πιθανές αντιδράσεις στους εκτιμώμενους αυτούς κινδύνους ουσιώδους σφάλματος. Για να είναι όμως αποτελεσματικός ο σχεδιασμός του ελέγχου πρέπει να έχουν γίνει νωρίτερα

κατανοητές οι ανάγκες της επιχείρησης όπως επίσης και το είδος και η έκταση των διαδικασιών οι οποίες γίνονται αντικείμενο ελέγχου.

Στο στάδιο του σχεδιασμού ο ελεγκτής πρέπει να καθορίσει το επίπεδο σημαντικότητας για τα σφάλματα, τις ανακρίβειες και τις ελλείψεις που θα εντοπιστούν κατά τη διαδικασία του ελέγχου ώστε να κριθεί ποια είναι τα ουσιώδη και ποια τα επουσιώδη μεγέθη. Ο σχεδιασμός πρέπει να περιλαμβάνει η συνολική στρατηγική της επιχείρησης αλλά και τους στόχους του εσωτερικού ελέγχου. Ο επαρκής σχεδιασμός ωφελεί τόσο τον ελεγκτή όσο και την επιχείρησης καθώς επιταχύνει τις διαδικασίες και δίνεται βαρύτητα στα σημαντικά στοιχεία του ελέγχου.

Ένα αποτελεσματικό σχέδιο ελέγχου είναι παρέχει στον ελεγκτή το εργαλείο ώστε να μειωθεί ο ελεγκτικός κίνδυνος σε αποδεκτά επίπεδα με βάση τα καθορισμένα επίπεδα σημαντικότητας ενώ η πληροφόρηση που λαμβάνεται στα στάδια του ελέγχου εξυπηρετεί στη διόρθωση τυχόν λαθών κατά την ελεγκτική διαδικασία και εξυπηρετεί στην αναθεώρηση του σχεδιασμού ώστε να καταστεί ακόμη πιο αποτελεσματικός.

Ο σχεδιασμός του εσωτερικού ελέγχου πρέπει να συμβαδίζει με το μέγεθος της επιχείρησης, τη φύση των δραστηριοτήτων της, τη δομή της και τον κίνδυνο στον οποίο εκτίθενται τα περιουσιακά της στοιχεία (Savcuk, 2007). Ο σχεδιασμός ξεκινά με τον καθορισμό των στόχων και των επιμέρους σκοπών του ελέγχου (Καραμάνης, 2008). Οι ελεγκτές καλούνται να κατανοήσουν τις ανάγκες, τις δραστηριότητες και τα μοναδικά χαρακτηριστικά κάθε επιχείρησης και να αναπτύξουν με βάση αυτά τα στοιχεία ένα σχέδιο δράσης και εκτέλεσης του ελέγχου που καθορίζει διαδικασίες για έναν αποτελεσματικό έλεγχο (Anderson et al., 2015).

3.2.2 Επιτόπιος Έλεγχος (on-site Audit)

Ο επιτόπιος έλεγχος είναι συνήθως το πιο χρονοβόρο από τα τέσσερα στάδια του εσωτερικού ελέγχου καθώς σε αυτό ο ελεγκτής συγκεντρώνει όλες τις πληροφορίες που αφορούν τις δραστηριότητες της ελεγχόμενης επιχείρησης, κατανοεί τις λειτουργίες της και εντοπίζει δυνατά και αδύνατα σημεία σε όλες τις διαδικασίες της. Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει την ανασκόπηση της οικονομικής δραστηριότητας της επιχείρησης για το εξεταζόμενο χρονικό διάστημα, των διοικητικών και των επιχειρηματικών διαδικασιών που ακολουθούνται, καθώς και άλλων δραστηριοτήτων και διαδικασιών σε κάθε τμήμα

της επιχείρησης. Ο ελεγκτής μπορεί να θέλει να πραγματοποιήσει συνεντεύξεις με το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης, να παρατηρήσει κάποιες διαδικασίες και να επανεξετάσει την εποπτική διαδικασία με βάση τα ευρήματά του. Στο τέλος, το στάδιο αυτό επιτρέπει στον ελεγκτή να εντοπίσει τους τομείς κινδύνου και ό,τι τυχόν του προκαλεί ανησυχία στις διαδικασίες της επιχείρησης και στη συνέχεια να συζητήσει για τα ευρήματά του με τη διοίκηση της επιχείρησης πριν ή μετά την ολοκλήρωση αυτού του σταδίου.

Οι επιτόπιες ελεγκτικές διαδικασίες παρέχουν στον ελεγκτή τη δυνατότητα να εντοπίσει και να απεικονίσει πιο άμεσα τους κινδύνους και να επιτύχει πληροφορίες με μεγαλύτερη ταχύτητα. Επίσης, του επιτρέπουν να εντοπίσει το ανθρώπινο δυναμικό με βάση την πληροφόρηση που λαμβάνει και τις διαδικασίες που πρέπει να εξεταστούν σε σύγκριση με τις συνήθειες διαδικασίες ελέγχου (Yurt & Altintas, 2015). Ακόμη, δίνει τη δυνατότητα στον ελεγκτή να εξετάσει τα κενά της διοίκησης εντός σύντομου χρονικού διαστήματος και να εξακριβώσει πληροφορίες που παράγει η επιχείρηση ανεξάρτητα. Επιπλέον, δεδομένου ότι τα ελαττώματα του συστήματος ελέγχου μπορούν να εξαλειφθούν πιο εύκολα με τον επιτόπιο έλεγχο, η σταθερότητα του συστήματος ελέγχου μπορεί να διασφαλιστεί επίσης πιο εύκολα (Delis & Staikouras, 2011).

Σημαντικό επίσης είναι το γεγονός ότι οι επιτόπιοι έλεγχοι απαιτούν συνήθως λιγότερο από τον προγραμματισμένο για έναν έλεγχο χρόνο. Στη βιβλιογραφία καταγράφονται, ωστόσο, και ορισμένα αρνητικά χαρακτηριστικά του επιτόπιου ελέγχου. Συγκεκριμένα, ο Cahill (2007) αναφέρει ότι στους επιτόπιους ελέγχους παρατηρείται κακή διαχείριση του χρόνου, παράλογες συνεντεύξεις υπό την έννοια της υπερβολικής αυστηρότητας και ανακριτικής διάθεσης, μη σωστή τήρηση και καταγραφή αρχείων και ελλείψεις στην επικοινωνία. Στους επιτόπιους ελέγχους ο επικεφαλής της ομάδας ελέγχου κατανέμει ευθύνες στα μέλη της ομάδας συμπεριλαμβανομένων των βοηθών ελεγκτών με βάση τις προτεραιότητες του ελέγχου.

Προκειμένου ο έλεγχος να αποφέρει σημαντικά και καλά αποτελέσματα είναι σημαντικό να πραγματοποιηθεί κάποιο είδος προγραμματισμού και σχεδιασμού νωρίτερα από την έναρξή του. Με αυτό τον τρόπο αξιοποιούνται τα οφέλη του ενώ είναι εφικτό να γίνει διαχωρισμός των θεμάτων ή των διαδικασιών που θα ελέγξει το κάθε μέλος της ομάδας ελέγχου ώστε να αξιοποιηθεί και εμπειρία και οι γνώσεις του κάθε μέλους στον τομέα του (Cahill, 2007). Ένας τέτοιου είδους επιτόπιος έλεγχος

μπορεί να αποφέρει θετικά αποτελέσματα όσον αφορά την επίτευξη αποτελεσματικών κρίσεων και στην αναγνώριση ανεπαρκειών στο σύστημα ελέγχου.

Η αυτοψία ή αλλιώς ο επιτόπιος έλεγχος είναι ιδιαίτερα σημαντικός για την αξιοπιστία των ελεγκτικών τεκμηρίων (Yurt & Altintas, 2015). Η διάρκεια του επιτόπιου ελέγχου συνδέεται άμεσα με την εκτέλεση των ελεγκτικών δραστηριοτήτων μέσα στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης. Ο επιτόπιος έλεγχος συμβάλλει σημαντικά στα αποτελέσματα του ελέγχου καθώς διευκολύνει την πρόσβαση στις θεσμικές πληροφορίες και τα στοιχεία τα οποία ελέγχονται. Ο ελεγκτής είναι σε θέση να παρακολουθεί άμεσα τις λειτουργίες και πράξεις που επηρεάζουν τις χρηματοοικονομικές καταστάσεις και να επιτύχει τα πορίσματα του ελέγχου σε πιο σύντομο χρονικό διάστημα συγκριτικά με άλλες μεθόδους διεκπεραίωσης του εσωτερικού ελέγχου.

3.2.3 Έκθεση Ελέγχου (Audit Report)

Σε αυτή τη φάση όλα τα αποτελέσματα που έχουν προκύψει από το προηγούμενο στάδιο παρουσιάζονται και συζητιούνται με τη διοίκηση της επιχείρησης. Η διοίκηση πρέπει να παρέχει κάποια σχέδια δράσης με βάση τα ευρήματα του ελεγκτή σε συγκεκριμένο χρονικό πλαίσιο ώστε να μπορέσουν να υλοποιηθούν οι συστάσεις. Η έκθεση ελέγχου μεταφέρεται στην ανώτατη διοίκηση και στην επιτροπή Ελέγχου για επανεξέταση οπότε και καταλήγουμε στο τελικό στάδιο της ελεγκτικής διαδικασίας.

Οι Holt & DeZoort (2009) εξετάζουν αν η έκθεση ελέγχου δίνει αξιόλογη πληροφόρηση στους μετόχους και τους ενδιαφερόμενους για την επιχείρηση και ελέγχου το βαθμό στον οποίο αυτή η έκθεση επηρεάζει την εμπιστοσύνη και την επενδυτική συμπεριφορά των μετόχων και των πιθανών ενδιαφερομένων. Από την έρευνά τους προκύπτει ότι οι συμμετέχοντες που λαμβάνουν την έκθεση ελέγχου επιδεικνύουν μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στην αξιοπιστία της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης και αξιολογούν την αποτελεσματικότητα της επίβλεψης της επιχείρησης υψηλότερα από αυτούς που δεν έχουν πρόσβαση σε αυτήν. Η επίδραση της έκθεσης ελέγχου στην εμπιστοσύνη και αξιοπιστία της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης είναι εμφανής ως εκ τούτου για επιχειρήσεις με υψηλό κίνδυνο εξαπάτησης.

Η έκθεση ελέγχου πρέπει να περιέχει την άποψη του επικεφαλής ελεγκτή με βάση τα δεδομένα, τα τεκμήρια και τα γεγονότα που έχουν λάβει χώρα. Αποτελεί το προϊόν του έργου της ελεγκτικής διαδικασίας που έχει προηγηθεί με την τήρηση των αρχών και των κανόνων του εσωτερικού ελέγχου ώστε να απεικονιστούν σε αυτήν ορθά τα ευρήματα της ελεγκτικής διαδικασίας.

Η έκθεση ελέγχου αποτελεί σημαντικό στάδιο του εσωτερικού ελέγχου καθώς με βάση αυτή η διοίκηση καλείται να αναθεωρήσει διαδικασίες, να λάβει αποφάσεις και μέτρα. Για αυτό θα πρέπει να είναι τεκμηριωμένη, να περιλαμβάνει επαρκή και κατανοητή ανάλυση των πεπραγμένων και εκτίμηση του ελεγκτή.

Η έκθεση ελέγχου περιλαμβάνει συνήθως τρία μέρη: τη συνοπτική έκθεση, την αναλυτική έκθεση και τα φύλλα εργασίας. Η συνοπτική έκθεση απευθύνεται στη διοίκηση και περιλαμβάνει την περίληψη των σημαντικότερων ευρημάτων με ιεραρχική δομή με βάση τη σπουδαιότητά τους. Ο ελεγκτής παραθέτει σε αυτή προτάσεις είτε με ανεπιφύλακτη γνώμη, είτε με επιφύλαξη γνώμης ή άρνηση γνώμης. Στην αναλυτική έκθεση παρατίθενται βήμα βήμα όλα τα ευρήματα της ελεγκτικής διαδικασίας λεπτομερώς. Τα φύλλα εργασίας αφορούν τεκμήρια και υποστηρικτικό υλικό της έκθεσης.

Ο επικεφαλής του εσωτερικού ελέγχου παρουσιάζει στη διοίκηση και στην επιτροπή ελέγχου τα αποτελέσματα της έκθεσης ώστε να μπορούν να λάβουν αποφάσεις σχετικά με διορθωτικές κινήσεις και μέτρα. Αυτός είναι και ο σκοπός της έκθεσης. Εκτός από την αποτύπωση της ελεγκτικής διαδικασίας είναι σημαντικό να ληφθούν στο τέλος μέτρα διόρθωσης και να παρθούν ορισμένες αποφάσεις που θα εξυπηρετήσουν στην προσθήκη αξίας για την επιχείρηση μέσα από τις διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου.

3.2.4 Επακόλουθος - Διαβεβαιωτικός Έλεγχος (Follow-up Audit)

Μετά τη λήξη του ελέγχου συνήθως πραγματοποιείται ένας επακόλουθος έλεγχος ώστε να διαπιστωθεί αν έχουν ακολουθηθεί οι συστάσεις του εσωτερικού ελεγκτή και αν έχουν παρθεί κάποιες αποφάσεις με βάση τα ευρήματα της έκθεσης ελέγχου. Με βάση κάποιο προκαθορισμένο χρονοδιάγραμμα το οποίο έχει καθοριστεί στο σχέδιο δράσης δηλαδή στο πρώτο στάδιο της διαδικασίας εκτελείται η παρακολούθηση εφαρμογής

των συστάσεων ώστε να εξασφαλιστεί ότι έχουν ληφθεί τα απαραίτητα διορθωτικά μέτρα.

Στο τελευταίο στάδιο ελέγχεται η εφαρμογή των συστάσεων των εσωτερικών ελεγκτών οι οποίες έχουν γίνει αποδεκτές από τη διοίκηση. Το τμήμα εσωτερικού ελέγχου ελέγχει τακτικά μέσα στη διάρκεια του οικονομικού έτους τα εξής (Petrascu, 2010):

- τις νομικές και οικονομικές δεσμεύσεις της επιχείρησης συμπεριλαμβανομένων τυχόν ευρωπαϊκών κονδυλίων
- τις πληρωμές που πραγματοποιούνται μέσω των οικονομικών και νομικών δεσμεύσεων συμπεριλαμβανομένων τυχόν ευρωπαϊκών κονδυλίων
- τις πωλήσεις, μισθώσεις ή ενοικιάσεις αγαθών από τον ιδιωτικό τομέα
- τα δημόσια έσοδα, τη χορήγηση αδειών και διευκολύνσεων
- την κατανομή των πιστώσεων του προϋπολογισμού
- το λογιστικό σύστημα και την αξιοπιστία του
- το σύστημα λήψης αποφάσεων
- τα συστήματα διαχείρισης και ελέγχου και τους συναφείς κινδύνους
- τα πληροφοριακά συστήματα

3.3 Μεθοδολογία (εκτέλεσης του έργου) του Εσωτερικού Ελέγχου

3.3.1 Δειγματοληπτικός Έλεγχος

Ο έλεγχος που συνήθως πραγματοποιείται είναι δειγματοληπτικός και αφορά συναλλαγές της επιχείρησης με βάση την πολιτική που ακολουθείται, τον κανονισμό που τη διέπει και όποια άλλα εσωτερικά και επιχειρησιακά έγγραφα υπάρχουν και αν αυτά πραγματοποιήθηκαν με βάση τις διαδικασίες και μεθόδους που ορίζει ο νόμος και έχει θεσπίσει η διοίκηση για τη λειτουργία της επιχείρησης.

Από το δειγματοληπτικό έλεγχο προκύπτουν τα αποτελέσματα του εσωτερικού ελέγχου και καταγράφονται οι συστάσεις και οι προτάσεις βελτίωσης και διόρθωσης από τον εσωτερικό ελεγκτή προς τη διοίκηση ενώ στη συνέχεια αναλαμβάνονται δραστηριότητες από τη διοίκηση της επιχείρησης για την αύξηση της παραγωγικότητας και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας.

Για να είναι ο εσωτερικός έλεγχος σε μια επιχείρηση αποτελεσματικός πρέπει να ολοκληρώνεται σε εύλογο χρονικό διάστημα και με το ελάχιστο δυνατό κόστος. Για αυτό συνήθως επιλέγεται ο έλεγχος να είναι δειγματοληπτικός και όχι στο σύνολο των συναλλαγών της επιχείρησης.

Ο έλεγχος αυτός εφαρμόζεται τόσο σε κάθετο όσο και σε οριζόντιο επίπεδο. Ο κάθετος έλεγχος ο οποίος ονομάζεται και αναδρομικός αφορά την επιλογή ορισμένων λογαριασμών των οικονομικών καταστάσεων έπειτα από επισκόπηση των αναλυτικών λογαριασμών και ελέγχεται σε αυτόν η ορθότητα των σχετικών δικαιολογητικών. Ο συγκεκριμένος τύπος ελέγχου φαίνεται ότι είναι πιο δημοφιλής στους ελεγκτές (Βαρβατσουλάκης, 2002).

Η διαδικασία έχει ως εξής: ο ελεγκτής αρχικά επαληθεύει τα υπόλοιπα του γενικού καθολικού της ημερομηνίας κλεισίματος του ισολογισμού. Ο τρόπος με τον οποίο γίνεται αυτή η επαλήθευση περιλαμβάνει την αντιπαραβολή του οριστικού ισοζυγίου γενικού καθολικού με το γενικό καθολικό προκειμένου να επιβεβαιωθεί η μεταφορά των λογαριασμών. Στη συνέχεια, γίνεται αντιπαραβολή του ισοζυγίου του αναλυτικού καθολικού με τα αναλυτικά καθολικά έτσι ώστε να διασφαλιστεί η μεταφορά των λογαριασμών και να επαληθευτούν τα αθροίσματα στον ισολογισμό. Στο πλαίσιο της ίδιας διαδικασίας ο εσωτερικός ελεγκτής ελέγχει το αναλυτικό καθολικό για να επιβεβαιωθεί ότι δεν υπάρχουν μη σχετικά ποσά και επιλέγει τον έλεγχο ποσών μέσω των πρωτογενών παραστατικών τους.

Από την άλλη, ο οριζόντιος έλεγχος ο οποίος ονομάζεται αλλιώς και προοδευτικός ξεκινάει από τα δικαιολογητικά μιας προκαθορισμένης περιόδου και στο τέλος καταλήγει στα μεγέθη του ισολογισμού για τη ίδια χρονική περίοδο. Αυτό σημαίνει ότι πραγματοποιείται έλεγχος όλων των παραστατικών της συγκεκριμένης περιόδου και επαληθεύεται η λογιστική οργάνωση και εκτιμάται το υπάρχον πλαίσιο εσωτερικού ελέγχου. Ο εσωτερικός ελεγκτής κάνει επιλογή των πρωτογενών παραστατικών για το επιλεγμένο χρονικό διάστημα, εξετάζει τη νομιμότητα και την πληρότητα των παραστατικών, τις πράξεις που τα συνοδεύουν και επιβεβαιώνει πολλές φορές αυτά τα στοιχεία με τη συνδρομή των εμπλεκόμενων τρίτων όπως είναι οι προμηθευτές και οι τράπεζες. Στη συνέχεια, ελέγχει την σωστή απεικόνιση των λογιστικών εγγραφών στο αναλυτικό και συγκεντρωτικό ημερολόγιο και την αντίστοιχη ενημέρωση του γενικού καθολικού και ισοζυγίου αναλυτικών καθολικών.

Στο τέλος ελέγχει τις βασικές οικονομικές καταστάσεις και ειδικότερα τον ισολογισμό και την κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης (Λουμιώτης, 2013).

Ανάλογα με τον όγκο των συναλλαγών και το είδος της επιχείρησης πραγματοποιούνται περιοδικοί δειγματοληπτικοί έλεγχοι φυσικής απογραφής και με αυτόν τον τρόπο ο εσωτερικός ελεγκτής πιστοποιεί την εύρυθμη λειτουργία των υποσυστημάτων διαχείρισης που υπάρχουν στην επιχείρηση. Δειγματοληπτικός έλεγχος μπορεί επίσης να πραγματοποιηθεί για την ενημέρωση των μηχανογραφικών συστημάτων με το σύνολο των οικονομικών συναλλαγών του μήνα αναφοράς για παράδειγμα ή για να ενημερωθεί η αναλυτική λογιστική.

3.3.2 Αξιολόγηση Αποτελεσμάτων του Δειγματοληπτικού Ελέγχου

Διατηρώντας ως βάση το βασικό πρόγραμμα ελέγχου και έπειτα από έλεγχο των δικλίδων ασφαλείας προκειμένου να εντοπιστούν λάθη ή παραλείψεις στη λειτουργία του τμήματος εσωτερικού ελέγχου, ο εσωτερικός ελεγκτής είναι σε θέση να προσδιορίσει το εύρος και το πεδίο εφαρμογής του ελέγχου που θα διενεργήσει κατά το δειγματοληπτικό έλεγχο. Κατά τη διάρκεια της ελεγκτικής διαδικασίας συγκεντρώνονται όλα τα στοιχεία και το αποδεικτικό υλικό στα φύλλα εργασίας. Πρόκειται για έγγραφα τα οποία αφορούν παραστατικά, πρακτικά, αποφάσεις, δημοσιεύματα και άλλα έγγραφα τα οποία λειτουργούν ως αποδεικτικό για τη θεμελίωση του ελέγχου (Παπαστάθης, 2003).

Τα φύλλα εργασίας εξυπηρετούν στην διευκόλυνση της εποπτείας, την παρακολούθηση της πληρότητας και την ορθή ταξινόμηση (Νεγκάκης & Ταχυνάκης, 2017). Όλα τα αποδεικτικά συγκεντρώνονται σε δύο είδη φακέλων, το μόνιμο και τον προσωρινό. Ο μόνιμος φάκελος περιλαμβάνει στοιχεία τα οποία παραμένουν σταθερά για μεγάλο χρονικό διάστημα (Τσακλάγκανος, 2005). Πιο συγκεκριμένα, μπορεί να περιέχει πληροφορίες που αφορούν τη νομική μορφή της επιχείρησης, τον προγραμματισμό των δραστηριοτήτων της, τους κανονισμούς και τα εγχειρίδια διαδικασιών των διευθύνσεων τμημάτων, αντίγραφα ισολογισμών, αποφάσεων, πρακτικών γενικών συνελεύσεων και παρόμοιες πληροφορίες.

Από την άλλη, ο προσωρινός φάκελος περιέχει αποδεικτικά στοιχεία τα οποία συγκεντρώνονται κατά την εποπτική διαδικασία και δεν έχουν μόνιμο χαρακτήρα.

Τέτοια στοιχεία είναι ο ετήσιος προγραμματισμός ελέγχου, ο προϋπολογισμός των διευθύνσεων ή τμημάτων της επιχείρησης, ο απολογισμός κάθε τριμήνου, οι αναφορές για τη μελέτη και την επισκόπηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου και τεκμήρια ή αποδεικτικά στοιχεία της εργασίας των ελεγκτών (Epsilon Business Trading, 2009).

Με την ολοκλήρωση της συγκέντρωσης των στοιχείων ξεκινά η διαδικασία αξιολόγησής τους με βάση την οποία βγαίνει το τελικό πόρισμα του ελέγχου. Η αξιολόγηση των ευρημάτων ελέγχου γίνεται με την κριτική επισκόπηση των φύλλων εργασίας, την τεχνική επισκόπηση των οικονομικών καταστάσεων, την ενημέρωση των καθ' ύλη αρμοδίων οργάνων του εσωτερικού ελέγχου, τη σύνοψη και συναγωγή συμπερασμάτων και την τελική εκτίμηση ουσιαστικότητας και ελεγκτικού κινδύνου (Καζαντζής, 2006).

Η έκθεση ελέγχου αποτελεί το τελικό προϊόν της διαδικασίας αξιολόγησης και έχει βασικό στόχο την ενημέρωση της διοίκησης για τα αποτελέσματα του ελέγχου και να λειτουργήσει θετικά στη βελτίωση του συστήματος που εφαρμόζει η επιχείρηση. Η έκθεση αυτή αντικατοπτρίζει τόσο τη δουλειά του εσωτερικού ελεγκτή όσο και την εικόνα της επιχείρησης. Η διοίκηση μπορεί να ενημερωθεί για όλες τις παραλείψεις, τα λάθη, τα περιθώρια βελτίωσης που υπάρχουν στη λειτουργία της ώστε να γίνει πιο αποτελεσματική.

Κεφάλαιο 4

Μελέτη Περίπτωσης

4.1. Μεθοδολογία

Η συνέντευξη χρησιμοποιείται ως μέθοδος συλλογής δεδομένων τόσο σε ποσοτικές όσο και ποιοτικές έρευνες. Ωστόσο, η συνέντευξη συνήθως προτιμάται και είναι πιο διαδεδομένη σε ποιοτικές έρευνες (Bryman & Bell, 2007). Η συνέντευξη επιλέχθηκε στην παρούσα εργασία ως μια από τις μεθόδους συλλογής δεδομένων για άντληση στοιχείων από κομβικούς παράγοντες για τη διεξαγωγή εσωτερικού ελέγχου σε μια ιδιωτική επιχείρηση, δηλαδή από το λογιστή, τον οικονομικό διευθυντή και τον ίδιο τον εσωτερικό ελεγκτή (επικεφαλής). Η συνέντευξη προκρίθηκε ως κατάλληλη μέθοδος λόγω της πρόσβασης της γράφουσας σε αυτές τις θέσεις εργασίας σε επιχείρηση του τουρισμού, λόγω του πλαισίου της έρευνας για την εκπόνηση μιας διπλωματικής εργασίας και από προσωπικό ενδιαφέρον της γράφουσας για πρακτική εφαρμογή της συγκεκριμένης μεθοδολογίας έρευνας. Τα ερωτήματα της συνέντευξης αντλήθηκαν από τα άρθρα των Kimotho (2014) και Cohen & Sayag (2010).

Συγκεκριμένα, επιλέχθηκε να τεθούν εκ των προτέρων οι ερωτήσεις προς τους τρεις συμμετέχοντες στη συνέντευξη με έναν ημιδομημένο τρόπο με τη χρήση ερωτημάτων τα οποία είναι κλειστού τύπου αλλά επιτρέπουν το σχολιασμό και τη συζήτηση με τους συμμετέχοντες στην έρευνα. Ίδιες ερωτήσεις χρησιμοποιήθηκαν και στους τρεις συμμετέχοντες της συνέντευξης αλλά ο καθένας ανέπτυξε το κάθε θέμα παραπάνω έτσι ώστε να μπορεί να προκύψει ο κατάλληλος σχολιασμός και να τα αντίστοιχα συμπεράσματα.

Το ερωτηματολόγιο αποτελεί βασικό συστατικό σε μια έρευνα η οποία απαιτεί τη συγκέντρωση πληροφοριών και δεδομένων όπως συμβαίνει στην εξέταση μιας μελέτης περίπτωσης. Οι ερωτήσεις προέκυψαν από την γράφουσα με βάση τις θεωρητικές και εμπειρικές έρευνες οι οποίες μελετήθηκαν στο θεωρητικό μέρος της εργασίας. Το ερωτηματολόγιο αποσκοπεί στη διερεύνηση των συμπεριφορών και των γεγονότων που λαμβάνουν χώρα στο περιβάλλον των ατόμων που συμμετέχουν σε αυτήν καθώς επίσης των στάσεων και των απόψεων που ενστερνίζονται σχετικά με ένα συγκεκριμένο ζήτημα.

Η έρευνα μέσω ερωτηματολογίου κρίθηκε ως η πιο κατάλληλη μέθοδος για την εκπόνηση της παρούσας έρευνας τόσο χρονικά όσο και πρακτικά.

4.2. Εργαλεία ανάλυσης

Προκειμένου να αναλυθούν τα αποτελέσματα με τον καλύτερο δυνατό τρόπο κρίθηκε σκόπιμο να χρησιμοποιηθεί η περιγραφική στατιστική ανάλυση. Η περιγραφική στατιστική ανάλυση περιλαμβάνει μεθόδους οι οποίες αφορούν την οργάνωση, την απλοποίηση και τη συνοπτική παρουσίαση στοιχείων. Διαδεδομένα τεχνική αποτελεί ο υπολογισμός του μέσου όρου για αυτό στη συγκεκριμένη έρευνα χρησιμοποιήθηκε ο μέσος όρος και τα αντίστοιχα ποσοστά όπου αυτό ήταν εφικτό. Τα στοιχεία περιγραφικής στατιστικής παρουσιάζονται με τη μορφή πινάκων και γραφημάτων.

Για την περιγραφική στατιστική ανάλυση χρησιμοποιήθηκε το πρόγραμμα Microsoft Excel το οποίο περιλαμβάνει πλήθος δυνατοτήτων απεικόνισης ποσοτικών δεδομένων με τη μορφή πινάκων και γραφημάτων και θεωρείται από τα πιο κατάλληλα και διαδεδομένα μέσα επεξεργασίας στοιχείων. Όσον αφορά το μέσο όρο που υπολογίστηκε για τα ερωτήματα με τη μέθοδο μέτρησης Likert δείχνει προς ποια κατεύθυνση κινείται η μέση τιμή της απάντησης των συμμετεχόντων κι είναι αντιπροσωπευτικός της τάσης τους, εφόσον δεν υπάρχει μεγάλη διασπορά, ασυμμετρία και κύρτωση.

Ο πληθυσμός στόχος στον οποίο απευθύνθηκε η έρευνα ήταν οι εργαζόμενοι σε μια πολυεθνική τουριστική επιχείρηση με έδρα στη Γερμανία, η οποία δραστηριοποιείται και στην Ελλάδα. Η εταιρία που χρησιμοποιήθηκε ως μελέτη περίπτωσης είναι μια πολυεθνική εταιρία η οποία ασχολείται με τον εισερχόμενο τουρισμό και έχει δύο βασικά αντικείμενα: τις διοικητικές υπηρεσίες προορισμού (destination management services) σε 45 προορισμούς του κόσμου σε 21 χώρες και το δεύτερο αντικείμενο αφορά μια αλυσίδα ξενοδοχείων που δραστηριοποιείται σε όλο τον κόσμο. Η κάθε χώρα διαθέτει τα δικά της κεντρικά γραφεία με δικό της τμήμα λογιστηρίου όπου γίνεται ο έλεγχος των παραστατικών που αφορούν τις δραστηριότητες της επιχείρησης στην χώρα και ο έλεγχος των διαδικασιών με τις οποίες εκτελούνται οι δραστηριότητες. Όλα τα στοιχεία από κάθε χώρα

συγκεντρώνονται στα κεντρικά γραφεία της (μητρικής) εταιρίας στη Γερμανία και συγκεκριμένα στο Μόναχο.

Το δείγμα της έρευνας ήταν τα 100 άτομα που αποτελούν και τον αριθμό των εργαζομένων της επιχείρησης υπό εξέταση στα γραφεία που διαθέτει η εταιρία στην Ελλάδα. Ωστόσο, εξ αυτών 70 τελικά συμπλήρωσαν ηλεκτρονικά το ερωτηματολόγιο (ποσοστό απόκρισης 70%). Το ποσοστό απόκρισης θεωρείται αρκετά υψηλό δεδομένου ότι πρόκειται για μια επιχείρηση σχετικά μικρή όπου όλοι οι εργαζόμενοι γνωρίζονται μεταξύ τους και είναι λογικό ορισμένοι να μην επιθυμούν ή να μην ενδιαφέρονται να συμπληρώσουν ένα τέτοιο ερωτηματολόγιο.

Η αποστολή του ερωτηματολογίου έγινε ηλεκτρονικά σε όλους τους εργαζόμενους με τη βοήθεια του τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού το οποίο ανέλαβε να τους αποσταλεί και ζητήθηκε ευγενικά η συμπλήρωσή του. Από τα συμπληρωμένα ερωτηματολόγια δεν απορρίφθηκε κανένα καθώς όλα είχαν συμπληρωμένο το σύνολο των ερωτήσεων. Σε αυτό συνέβαλε ο μικρός αριθμός των ερωτήσεων ο οποίος κατέστησε τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου εξαιρετικά εύκολη και γρήγορη διαδικασία. Επιπλέον, η δυνατότητα συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου εκτός ωραρίου και τόπου εργασίας συνέβαλε στην υψηλή συμμετοχή στην έρευνα. Το χρονικό διάστημα διεξαγωγής της έρευνας μέσω ερωτηματολογίου ήταν δύο εβδομάδες εκ των οποίων η μία μέσα στις εορτές (δύο πρώτες εβδομάδες του Ιανουαρίου 2020).

Η συμμετοχή του δείγματος ήταν εθελοντική και αυτό κατέστη σαφές στις οδηγίες που δόθηκαν στους συμμετέχοντες ενώ ταυτόχρονα διασφαλίστηκε μέσω και της ηλεκτρονικής συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου από τους συμμετέχοντες. Επισημάνθηκε χαρακτηριστικά η ανώνυμη συμμετοχή τους στην έρευνα και το γεγονός ότι τα στοιχεία που δήλωσαν στο ερωτηματολόγιο χρησιμοποιήθηκαν αποκλειστικά για τους ερευνητικούς στόχους της διπλωματικής εργασίας. Η επιλογή του δείγματος δεν πραγματοποιήθηκε με τη χρήση αποκλεισμού υποκειμένων λόγων πολιτισμικών ή ατομικών διαφορών. Ακόμη, για την ηλεκτρονική διανομή του ερωτηματολογίου ζητήθηκε η σχετική άδεια από τη διοίκηση της επιχείρησης.

4.3. Αποτελέσματα

4.3.1. Ημιδομημένη συνέντευξη

Στην υποενότητα αυτή παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ημιδομημένης συνέντευξης σε τρία στελέχη της επιχείρησης και συγκεκριμένα στον ελεγκτή, τον οικονομικό διευθυντή και το λογιστή της. Ο εσωτερικός έλεγχος πραγματοποιείται στα κεντρικά γραφεία της επιχείρησης στη Γερμανία και όχι στην Ελλάδα. Ωστόσο, κάθε Οκτώβριο έρχεται μια ομάδα εσωτερικών ελεγκτών από την Γερμανία στην Ελλάδα προκειμένου να πραγματοποιήσει τυχαία δειγματοληψία για έλεγχο σε τυχαίο κάθε φορά αντικείμενο και δραστηριότητα. Μεγαλύτερη έμφαση δίνεται στον έλεγχο της αποδοτικότητας των γραφείων της εταιρίας στην Ελλάδα, καθώς πρόκειται για ιδιωτική επιχείρηση και έχει ως στόχο της τη μεγιστοποίηση του κέρδους.

Καθώς ο οικονομικός διευθυντής, ο λογιστής και ο επικεφαλής του εσωτερικού ελέγχου δραστηριοποιούνται, εργάζονται και ζουν στην Γερμανία οι ερωτήσεις της συνέντευξης δεν ήταν δυνατό να πραγματοποιηθούν τηλεφωνικά ή μέσω τηλεδιάσκεψης. Κρίθηκε προτιμότερο να αποσταλούν σε μετάφραση στα γερμανικά ως ένα δομημένο ερωτηματολόγιο και να επιστραφούν συμπληρωμένα με αυτόν τον τρόπο.

Καθώς δεν ήταν εφικτή η αλληλεπίδραση με τα τρία στελέχη της επιχείρησης με τη μορφή κάποιας συζήτησης η συνέντευξη μετατράπηκε τελικά σχεδόν σε δομημένη αποκλίνοντας ελάχιστα από τον αρχικό σχεδιασμό και προσφέροντας με αυτό τον τρόπο συγκρίσιμα αποτελέσματα μεταξύ των απαντήσεων των τριών αυτών στελεχών.

Τα πρώτα 13 ερωτήματα της συνέντευξης αφορούν γενικές ερωτήσεις που σχετίζονται με τον εσωτερικό έλεγχο και τον τρόπο πραγμάτωσής του στην εξεταζόμενη επιχείρηση. Οι συμμετέχοντες απαντούσαν σε μια πενταβάθμια κλίμακα Likert με το ένα (1) να αντιστοιχεί στην απάντηση «Καθόλου» και το πέντε (5) στην απάντηση «Πάρα πολύ».

Το πρώτο ερώτημα αφορά το βαθμό στον οποίο τα τρία στελέχη πιστεύουν ότι ο εσωτερικός ελεγκτής λειτουργεί ως σύμβουλος της διοίκησης σε θέματα που αφορούν την εταιρική διακυβέρνηση. Ο οικονομικός διευθυντής και ο λογιστής πιστεύουν ότι αυτό συμβαίνει σε μικρό βαθμό, ενώ ο ελεγκτής σε μεγάλο.

Όπως είναι αναμενόμενο, ο εσωτερικός ελεγκτής πιστεύει στους διαφορετικούς ρόλους της εργασίας του και αναγνωρίζει ότι με τις ικανότητες και τις γνώσεις που αποκτά κατά την υλοποίηση του εσωτερικού ελέγχου στην επιχείρηση είναι σε θέση να λειτουργήσει συμβουλευτικά για τη διοίκηση κατευθύνοντάς την στην βελτίωση

πραγματοποίησης ορισμένων διαδικασιών ή ακόμη και προτείνοντάς της τρόπους ελαχιστοποίησης του κόστους ορισμένων δραστηριοτήτων. Ωστόσο, η εταιρική διακυβέρνηση ανήκει στις αρμοδιότητες της διοίκησης και όχι του εσωτερικού ελεγκτή.

Το δεύτερο ερώτημα εξετάζει το βαθμό στον οποίο πιστεύουν ότι ο εσωτερικός έλεγχος λειτουργεί ως σύμβουλος της διοίκησης σε θέματα που αφορούν το λογισμικό λογιστικής που χρησιμοποιεί η επιχείρηση. Και οι τρεις συμφωνούν ότι δεν είναι καθόλου ο ρόλος αυτός του εσωτερικού ελεγκτή. Αυτό δείχνει ότι υπάρχει πολύ συγκεκριμένο εύρος των αρμοδιοτήτων και των καθηκόντων του εσωτερικού ελεγκτή το οποίο δεν εμπλέκει την ενασχόλησή του με τα πληροφοριακά συστήματα της επιχείρησης.

Το τρίτο ερώτημα εξετάζει το βαθμό στον οποίο πιστεύουν ότι ο εσωτερικός ελεγκτής λειτουργεί ως σύμβουλος της διοίκησης σε θέματα που αφορούν την καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης. Κάθε στέλεχος εξέφρασε διαφορετική άποψη και συγκεκριμένα, ο οικονομικός διευθυντής θεωρεί ότι ο εσωτερικός ελεγκτής λειτουργεί ως σύμβουλος της επιχείρησης σε θέματα καθημερινής της λειτουργίας σε πολύ μεγάλο βαθμό, ο ελεγκτής σε μικρό βαθμό, ενώ ο λογιστής τήρησε ουδέτερη στάση και ούτε συμφώνησε ούτε διαφώνησε με αυτή τη θέση. Όπως προτείνεται και στη βιβλιογραφία, ο εσωτερικός έλεγχος διευκολύνει την καθημερινή λειτουργία μιας επιχείρησης όταν αυξάνει την αποδοτικότητά της και πραγματοποιείται με τρόπο που ταιριάζει στην κουλτούρα και νοοτροπία της επιχείρησης.

Το τέταρτο ερώτημα εξετάζει το βαθμό στον οποίο πιστεύουν ότι ο εσωτερικός έλεγχος αναγνωρίζει και αξιολογεί το σύστημα εσωτερικού ελέγχου της επιχείρησης με βασικό κριτήριο την αποτελεσματικότητα και την επάρκεια. Ο οικονομικός διευθυντής και ο ελεγκτής συμφωνούν πολύ πως το βασικό κριτήριο αξιολόγησης του συστήματος εσωτερικού ελέγχου είναι η αποτελεσματικότητα και η επάρκεια, ενώ ο λογιστής και πάλι τηρεί ουδέτερη άποψη. Άλλωστε, εξ αρχής διατυπώθηκε η γενική λογική της επιχείρησης η οποία στοχεύει στον εξορθολογισμό της αποδοτικότητας και στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης.

Το πέμπτο ερώτημα εξετάζει το βαθμό στον οποίο πιστεύουν ότι η σχέση μεταξύ της διοίκησης, του οικονομικού διευθυντή και του εσωτερικού ελεγκτή είναι ανεξάρτητη ως προς το αποτέλεσμα που προκύπτει από τον εσωτερικό έλεγχο. Όλοι απάντησαν ότι το πιστεύουν σε πάρα πολύ μεγάλο βαθμό. Αυτό σημαίνει ότι η

διοίκηση, ο οικονομικός διευθυντής και ο εσωτερικός ελεγκτής δέχονται χωρίς περιστροφές το αποτέλεσμα του εσωτερικού ελέγχου και δεν προσπαθούν να το επηρεάσουν.

Το έκτο ερώτημα εξετάζει το βαθμό με τον οποίο θα βαθμολογούσαν το βαθμό ανεξαρτησίας του εσωτερικού ελέγχου στη συγκεκριμένη επιχείρηση σε όρους ιεραρχικής δομής. Ο οικονομικός διευθυντής και ο ελεγκτής της επιχείρησης βαθμολόγησαν με το μέγιστο βαθμό την ανεξαρτησία του εσωτερικού ελέγχου όσον αφορά την ιεραρχική δομή που τηρείται στο πλαίσιο λειτουργίας της επιχείρησης. Ο λογιστής βαθμολόγησε με τον τέταρτο διαθέσιμο βαθμό, επίσης υψηλά. Αυτό σημαίνει πως η επιχείρηση τηρεί μια ιεραρχική δομή τόσο τυπικά όσο και ουσιαστικά. Ο καθένας έχει το δικό του ρόλο, τις αρμοδιότητες και τις δραστηριότητές του σαφώς και ξεκάθαρα οριοθετημένες χωρίς να δίνεται περιθώριο για παρερμηνείες. Για αυτό και διασφαλίζεται τόσο απόλυτα η ανεξαρτησία του εσωτερικού ελέγχου μέσα στο οργανόγραμμα της επιχείρησης.

Το έβδομο ερώτημα αφορά τη βαθμολογία που θα έβαζαν οι συμμετέχοντες στο βαθμό ανεξαρτησίας του εσωτερικού ελέγχου στη συγκεκριμένη επιχείρηση σε όρους βελτίωσης των στόχων της. Και οι τρεις βαθμολόγησαν με τέσσερα στα πέντε (4/5) το βαθμό ανεξαρτησίας του εσωτερικού ελέγχου στην επιχείρηση σε όρους βελτίωσης των στόχων της. Αυτό συνεπάγεται ότι ναι μεν είναι υψηλή η εμπιστοσύνη που υπάρχει στην ανεξαρτησία του εσωτερικού ελέγχου, ωστόσο, υπάρχει ακόμη περιθώριο βελτίωσης.

Το όγδοο ερώτημα εξετάζει το βαθμό στον οποίο οι συμμετέχοντες πιστεύουν ότι ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να λογοδοτεί στη διοίκηση. Ο οικονομικός διευθυντής και ο λογιστής είναι της άποψης ότι πρέπει σε μεγάλο βαθμό. Ο ελεγκτής, όμως, εκφράζει την άποψη ότι αυτό πρέπει να συμβαίνει σε μικρό βαθμό. Πιθανώς, ο εσωτερικός ελεγκτής να θεωρεί τη λογοδοσία στη διοίκηση ισόβαθμη με αφαίρεση ή αλλοίωση της ανεξαρτησίας που πρέπει να διακρίνει τη σχέση μεταξύ της διοίκησης και του ίδιου. Ωστόσο, και ο ίδιος ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να έχει όρια κατά την άσκηση των αρμοδιοτήτων του.

Το ένατο ερώτημα εξετάζει το βαθμό στον οποίο έχουν ληφθεί στην επιχείρηση μέτρα που επισημάνθηκαν από την αναφορά του εσωτερικού ελέγχου προκειμένου να αποφευχθούν λάθη και παραλείψεις στο μέλλον. Ο οικονομικός διευθυντής και ο

ελεγκτής πιστεύουν ότι έχουν ληφθεί σε μεγάλο βαθμό, ενώ ο λογιστής τηρεί ουδέτερη στάση πιθανώς γιατί δεν επηρεάστηκε η δική του εργασία από τη λήψη αυτών των μέτρων.

Το δέκατο ερώτημα εξειδικεύει το ένατο προκειμένου να καταγραφούν περιστατικά εφαρμογής των πορισμάτων του εσωτερικού ελέγχου με στόχο τη βελτίωση της λειτουργίας της επιχείρησης και της εφαρμογής του συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Ο οικονομικός διευθυντής αναφέρει ως παράδειγμα τον έλεγχο των αμοιβών του προσωπικού και των επικουρικών ταμείων. Ο λογιστής και ο ελεγκτής αναφέρουν επίσης το ίδιο παράδειγμα. Προφανώς, η απόφαση αυτή άλλαξε σημαντικά τη λειτουργία των τμημάτων της επιχείρησης και είχε αντίκτυπο είτε στην αποδοτικότητα της επιχείρησης είτε στη βελτίωση άλλων δεικτών εσωτερικής λειτουργίας που βοήθησαν άλλα χαρακτηριστικά της.

Το ενδέκατο ερώτημα αφορά το βαθμό στον οποίο πιστεύουν οι συμμετέχοντες ότι παρέχεται πλήρης πρόσβαση στα στοιχεία της επιχείρησης στον εσωτερικό ελεγκτή της. Ο οικονομικός διευθυντής και ο λογιστής κρίνουν ότι αυτό έχει συμβεί σε μεγάλο βαθμό, ενώ ο ίδιος ο εσωτερικός ελεγκτής κρίνει ότι αυτό δε συμβαίνει ούτε σε μεγάλο ούτε σε μικρό βαθμό τηρώντας μια πιο μετριοπαθή στάση. Αυτό υποδηλώνει ότι υπάρχει ακόμη περιθώριο πρόσβασης σε ζωτικά για την εποπτική διαδικασία στοιχεία της επιχείρησης αλλά ο εσωτερικός ελεγκτής δεν μπορεί ή δεν έχει ακόμη αρμοδιότητα ελέγχου σε αυτά. Από την άλλη, όμως, μπορεί ο επικεφαλής εσωτερικός ελεγκτής να ακολουθεί μια πιο συντηρητική στάση στην τήρηση των διαδικασιών και ως εκ τούτου να θέλει να έχει ακόμη μεγαλύτερο έλεγχο ώστε να μπορεί να προσαρμόζεται σε διαφόρους κινδύνους και καταστάσεις. Ο οικονομικός διευθυντής και ο λογιστής όμως κρίνουν ότι αυτό δεν είναι τόσο απαραίτητο.

Το δωδέκατο ερώτημα εξετάζει το βαθμό στον οποίο οι συμμετέχοντες κρίνουν τον εσωτερικό έλεγχο ως σημαντικό για την προσθήκη αξίας στην επιχείρηση. Υπάρχει μια διαβάθμιση στις απαντήσεις των στελεχών με τον οικονομικό διευθυντή να δίνει τη μικρότερη βαθμολογία σε σχέση με τους άλλους δύο συμμετέχοντες στη συνέντευξη («ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ»), το λογιστή να ακολουθεί («πολύ») και τέλος να δίνει τη μεγαλύτερη βαθμολογία ο επικεφαλής εσωτερικός ελεγκτής («πάρα πολύ»). Ο εσωτερικός έλεγχος εξ ορισμού είναι σε θέση να προσθέσει αξία στην επιχείρηση καθώς μπορεί να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα λειτουργίας της οδηγώντας τη σε

μεγαλύτερα έσοδα και κέρδη. Επιπλέον, ο εσωτερικός έλεγχος βελτιστοποιεί τις διαδικασίες που ακολουθούνται στο πλαίσιο λειτουργίας της επιχείρησης και διευκολύνει την διοίκηση να εστιάσει σε νέες προκλήσεις και όχι στη διαχείριση των εσωτερικών διαδικασιών.

Το δέκατο τρίτο ερώτημα εξετάζει το βαθμό στον οποίο οι συμμετέχοντες κρίνουν την ύπαρξη της ανεξαρτησίας του εσωτερικού ελέγχου. Και οι τρεις βαθμολογούν το συγκεκριμένο ερώτημα με τη μέγιστη δυνατή βαθμολογία γεγονός που συνεπάγεται ότι πιστεύουν ακράδαντα στην ανεξαρτησία του εσωτερικού ελέγχου εντός της επιχείρησης στην οποία εργάζονται. Αυτό είναι ιδιαίτερα θετικό και ελπιδοφόρο τόσο για την επιχείρηση όσο και για την εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου σε επιχειρήσεις του κλάδου καθώς υποδηλώνει ότι αφενός είναι εφικτή η ανεξαρτησία και αφετέρου μπορεί να πραγματοποιήσει τους σκοπούς του εσωτερικού ελέγχου με επιτυχία.

Στη συνέχεια, εξετάστηκαν προτάσεις - θέσεις που αφορούν την ποιότητα του εποπτικού έργου (έξι ερωτήματα) στα οποία οι συμμετέχοντες καλούνταν να συμφωνήσουν ή να διαφωνήσουν σε μια πενταβάθμια κλίμακα Likert από το ένα (1 – Διαφωνώ απόλυτα) μέχρι το πέντε (5 – Συμφωνώ απόλυτα). Η πρώτη πρόταση της ποιότητας εποπτικού έργου εξετάζει αν το ετήσιο σχέδιο ελέγχου καθορίζεται πλήρως από τον εσωτερικό ελεγκτή. Ο οικονομικός διευθυντής και ο λογιστής συμφωνούν, ενώ ο ελεγκτής τηρεί ουδέτερη στάση. Πιθανώς στο πλαίσιο της μεγιστοποίησης της ωφέλειας για την επιχείρηση να απαιτείται κάποιου είδους συζήτηση και συνεννόηση μεταξύ του εσωτερικού ελεγκτή και της διοίκησης όσον αφορά στα σημεία στα οποία πρέπει να δοθεί έμφαση κατά την εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου προκειμένου το ετήσιο σχέδιο ελέγχου να βελτιώσει συγκεκριμένες δραστηριότητες της επιχείρησης ή να εστιάσει σε τομείς για τους οποίους οι κίνδυνοι αξιολογούνται ως υψηλοί.

Η δεύτερη πρόταση της ποιότητας εποπτικού έργου εξετάζει αν οι τομείς οι οποίοι ελέγχονται είναι σημαντικοί για την επιχείρηση. Ο οικονομικός διευθυντής και ο λογιστής συμφωνούν, ενώ ο ελεγκτής συμφωνεί απόλυτα. Στο ετήσιο σχέδιο ελέγχου καθορίζονται επακριβώς οι τομείς οι οποίοι θα ελεγχθούν και είναι σημαντικοί για την επιχείρηση. Για αυτό άλλωστε επιλέγονται προς έλεγχο και τα στοιχεία της αξιολόγησης του εσωτερικού ελέγχου τα οποία είναι κρίσιμα για την επιχείρηση.

Η τρίτη πρόταση της ποιότητας εποπτικού έργου εξετάζει αν ο εσωτερικός έλεγχος είναι σε θέση να καλύπτει όλα τα τμήματα, τα γραφεία και τις θέσεις εργασίας

στην επιχείρηση. Ο οικονομικός διευθυντής και ο λογιστής διαφωνούν, ενώ ο ελεγκτής συμφωνεί. Οι δύο πρώτοι δεν πιστεύουν ότι ο εσωτερικός έλεγχος που εφαρμόζεται στην επιχείρηση διαθέτει επαρκείς πόρους ώστε να καλύπτει όλες τις θέσεις εργασίας και να ελέγχει κάθε διαδικασία η οποία επιτελείται στο πλαίσιο λειτουργίας της επιχείρησης. Από την άλλη, ο ελεγκτής ο οποίος έχει και προσωπική εμπειρία και είναι ίσως σε καλύτερη θέση να εκτιμήσει και να αξιολογήσει το βαθμό εποπτείας του ελέγχου, πιστεύει ότι υπάρχει σε μεγάλο βαθμό πλήρης κάλυψη όλων των θέσεων εργασίας και των τμημάτων εντός της επιχείρησης.

Η τέταρτη πρόταση της ποιότητας εποπτικού έργου εξετάζει αν η ανταπόκριση των εργαζομένων υποβάλλεται γραπτά και είναι σχετική και περιεκτική. Και τα τρία στελέχη της επιχείρησης συμφώνησαν απόλυτα. Αυτό σημαίνει ότι και τηρούνται διαφανείς και ορθές διαδικασίες και το αποτέλεσμα αυτών είναι συνεκτικό και σχετικό.

Η πέμπτη πρόταση της ποιότητας εποπτικού έργου εξετάζει αν ο εσωτερικός ελεγκτής παρακολουθεί τακτικά τις ενέργειες που αναλαμβάνονται για τη διόρθωση των προβλημάτων που διαπιστώνονται. Ο οικονομικός διευθυντής και ο λογιστής διαφωνούν, ενώ ο ελεγκτής συμφωνεί. Πιθανώς η διαφοροποίηση των απαντήσεων να έγκειται στα τυπικά καθήκοντα του εσωτερικού ελεγκτή. Με άλλα λόγια, πιθανώς ο εσωτερικός ελεγκτής να προβαίνει σε τακτική παρακολούθηση των ενεργειών που αναλαμβάνονται για τη διόρθωση των προβλημάτων που διαπιστώνονται χωρίς αυτή η ενέργεια να αποτυπώνεται στα τυπικά του καθήκοντα, δηλαδή εθελοντικά.

Η έκτη και τελευταία πρόταση της ποιότητας εποπτικού έργου εξετάζει αν ο εσωτερικός ελεγκτής εκτελεί και άλλες δραστηριότητες όπως είναι η ανάπτυξη των διαδικασιών και η διενέργεια οικονομικών και χρηματοοικονομικών ελέγχων. Υπάρχει μια διαβάθμιση στις απαντήσεις των συμμετεχόντων. Ο οικονομικός διευθυντής διαφωνεί απόλυτα, ο λογιστής διαφωνεί, ενώ ο ελεγκτής ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί. Και πάλι η διαφοροποίηση πιθανώς να έγκειται στην εθελοντική προσπάθεια του εσωτερικού ελεγκτή και όχι στην υλοποίηση των τυπικών καθηκόντων του.

Στη συνέχεια, εξετάστηκε η μεταβλητή της ανεξαρτησίας μέσα από έντεκα προτάσεις - θέσεις. Η πρώτη θέση της ανεξαρτησίας εξετάζει αν ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου έχει τακτικές και άμεσες σχέσεις με τη διοίκηση. Ο οικονομικός διευθυντής συμφωνεί, ενώ ο λογιστής και ο ελεγκτής ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν. Η συχνότητα των συναντήσεων μεταξύ του επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου και της

διοίκησης αποτελεί υποκειμενικό στοιχείο. Οι ανάγκες κάθε επιχείρησης αλλά και της ίδιας επιχείρησης σε διαφορετικές χρονικές περιόδους ενδέχεται να διαφέρουν και να μεταβάλλονται. Το θετικό είναι ότι στη συγκεκριμένη επιχείρηση φαίνεται να υπάρχει καλή συνεργασία μεταξύ του επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου και της διοίκησης προς όφελος της επιχείρησης.

Η δεύτερη θέση της ανεξαρτησίας εξετάζει αν ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου έχει τακτικές και άμεσες συναντήσεις με τους γενικούς διευθυντές των τμημάτων. Και οι τρεις συμμετέχοντες ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν με τη θέση αυτή. Και πάλι η συχνότητα των συναντήσεων είναι υποκειμενική για κάθε επιχείρηση και για κάθε χρονική περίοδο στην ίδια επιχείρηση. Για αυτό και οι ερωτώμενοι τηρούν ουδέτερη στάση.

Η τρίτη θέση εξετάζει αν η ολοκλήρωση των εργασιών εσωτερικού ελέγχου απαιτεί την έγκριση της επιτροπής αξιολόγησης κινδύνων ή και του διοικητικού συμβουλίου. Ο οικονομικός διευθυντής και ο ελεγκτής συμφωνούν, ενώ ο λογιστής ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί. Η επιτροπή αξιολόγησης κινδύνων πρέπει να δίνει την συγκατάθεσή της στην τελική αξιολόγηση των εργασιών του εσωτερικού ελέγχου καθώς απαραίτητο στοιχείο της επιτυχίας του εσωτερικού ελέγχου είναι ο ορθός συνυπολογισμός των κινδύνων που αντιμετωπίζει η επιχείρηση. Ακόμη, η διαδικασία έγκρισης αποτυπώνει την τήρηση ορισμένων προκαθορισμένων διοικητικών διαδικασιών για τα αποτελέσματα του εσωτερικού ελέγχου γεγονός που υποδηλώνει ότι η επιχείρηση διαθέτει τυποποιημένες διαδικασίες λαμβάνοντας σοβαρά υπόψη της τον εσωτερικό έλεγχο.

Η τέταρτη θέση εξετάζει αν ο εσωτερικός ελεγκτής διαθέτει ελεύθερη πρόσβαση σε πληροφορίες και δεδομένα σχετικά με την οργάνωση, καθώς και απεριόριστη πρόσβαση στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης. Και οι τρεις συμφωνούν. Η πρόσβαση σε όλη την απαραίτητη πληροφόρηση μπορεί να οδηγήσει στην επιτυχή εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου. Αν ο εσωτερικός ελεγκτής δεν έχει πρόσβαση στις πληροφορίες που χρειάζεται δεν είναι δυνατό να προχωρήσει στην εξαγωγή αληθών και αντικειμενικών συμπερασμάτων για την αξιολόγηση της εφαρμογής διαδικασιών στην επιχείρηση.

Η πέμπτη θέση εξετάζει αν όλες οι πηγές δεδομένων είναι προσβάσιμες από τον εσωτερικό ελεγκτή. Και οι τρεις συμφωνούν πως συμβαίνει αυτό στην εξεταζόμενη

επιχείρηση. Στο ίδιο πλαίσιο με το προηγούμενο ερώτημα επιβεβαιώνεται η πρόσβαση του εσωτερικού ελεγκτή όχι μόνο στις πληροφορίες αλλά και στην πηγή της πληροφόρησης είτε πρόκειται για ανθρώπινο δυναμικό είτε για φυσικό αρχείο που τηρείται στην επιχείρηση.

Η έκτη θέση εξετάζει αν όλες οι πηγές δεδομένων μπορούν να μεταφορτωθούν ηλεκτρονικά και να εξεταστούν από τον εσωτερικό ελεγκτή. Και οι τρεις τηρούν ουδέτερη στάση απέναντι στο ζήτημα και ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν. Πολλές φορές η μεταφόρτωση δεδομένων ενέχει κινδύνους διαρροής των πληροφοριών εκτός των πλαισίων της επιχείρησης και είναι πιθανό προκειμένου να μην τεθεί τέτοιος κίνδυνος να μη δίνεται αυτή η δυνατότητα.

Η έβδομη θέση εξετάζει αν οι λεπτομερείς προτάσεις προϋπολογισμού και πληροφορίες σχετικά με τη στελέχωση περιλαμβάνονται στο ετήσιο πρόγραμμα εργασιών του εσωτερικού ελέγχου. Και οι τρεις συμφωνούν απόλυτα. Όπως είναι λογικό, το ετήσιο πρόγραμμα εργασιών του εσωτερικού ελέγχου πρέπει να είναι πλήρες και λεπτομερές. Αυτή η πληρότητα πρέπει να χαρακτηρίζει και τις προτάσεις προϋπολογισμού αλλά και το βασικό συστατικό λειτουργίας της επιχείρησης που είναι οι ανθρώπινοι πόροι.

Η όγδοη θέση εξετάζει αν οι εσωτερικοί ελεγκτές εναλλάσσονται σε διαφορετικά είδη ελέγχων ώστε να υπάρχει ποικιλία στο αποτέλεσμα του ελέγχου. Ο οικονομικός διευθυντής και ο ελεγκτής συμφωνούν απόλυτα, ενώ και ο λογιστής συμφωνεί. Η εναλλαγή των εσωτερικών ελεγκτών εξυπηρετεί τόσο στη δική τους βελτίωση όσο και στην προώθηση της διαφάνειας. Επιπλέον, το αποτέλεσμα του ελέγχου αποτυπώνονται από τον καθένα διαφορετικά οδηγώντας στην αποτύπωση διαφορετικών σκοπιών για τις λειτουργίες της επιχείρησης.

Η ένατη θέση εξετάζει αν ο εσωτερικός έλεγχος εκτελεί και άλλες δραστηριότητες παρά το γεγονός ότι δεν έγκεινται στη δραστηριότητά του. Ο οικονομικός διευθυντής και ο λογιστής διαφωνούν, ενώ ο ελεγκτής διαφωνεί απόλυτα. Ο εσωτερικός έλεγχος δεν εμπλέκεται σε δραστηριότητες οι οποίες δεν ορίζονται στο φάσμα του.

Η δέκατη θέση εξετάζει αν ο εσωτερικός έλεγχος συμμετέχει ορισμένες φορές στο σχεδιασμό συστημάτων, στην οργάνωση και την ανάπτυξη διαδικασιών για τη ρύθμιση των δραστηριοτήτων τους. Ο οικονομικός διευθυντής διαφωνεί, ενώ ο

λογιστής και ο ελεγκτής διαφωνούν απόλυτα. Ο εσωτερικός έλεγχος δεν εμπλέκεται στο σχεδιασμό συστημάτων, στην οργάνωση και την ανάπτυξη διαδικασιών για τη ρύθμιση των δραστηριοτήτων γιατί αυτά αποτελούν αντικείμενο διαχείρισης της διοίκησης και όχι των εσωτερικών ελεγκτών.

Η ενδέκατη θέση εξετάζει αν ο εσωτερικός έλεγχος λειτουργεί ανεξάρτητα, μπορεί να ελέγχει όποιο ζήτημα θεωρεί αναγκαίο προς έλεγχο και μπορεί να έχει πρόσβαση σε όλες τις απαραίτητες πληροφορίες. Και οι τρεις συμφωνούν με τη θέση αυτή. Η ανεξάρτητη δράση του εσωτερικού ελέγχου και η απρόσκοπτη πρόσβαση στις απαραίτητες πληροφορίες εξυπηρετούν στην πραγμάτωση του αντικειμενικού στόχου του εσωτερικού ελέγχου.

Στη συνέχεια, εξετάζεται η μεταβλητή της στήριξης από τη διοίκηση μέσα από τέσσερις προτάσεις – θέσεις. Η πρώτη θέση εξετάζει αν η διοίκηση δεν παρέχει στον εσωτερικό ελεγκτή την υποστήριξη που προσδοκά. Ο οικονομικός διευθυντής και ο ελεγκτής διαφωνούν, ενώ ο λογιστής διαφωνεί απόλυτα. Είναι πολύ σημαντικό η ίδια η διοίκηση να αντιλαμβάνεται το ρόλο που διαδραματίζει ο εσωτερικός έλεγχος προκειμένου να υποστηρίξει τη δράση του. Στην προκειμένη περίπτωση, φαίνεται ότι η διοίκηση υποστηρίζει έμπρακτα την εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου στο πλαίσιο λειτουργίας της επιχείρησης και αυτό γίνεται κατανοητό τόσο από το λογιστή όσο και από τον επικεφαλής εσωτερικό ελεγκτή.

Η δεύτερη θέση εξετάζει αν ο αριθμός των εσωτερικών ελεγκτών της επιχείρησης είναι περιορισμένος σε σχέση με το εποπτικό έργο που πρέπει να εκτελεστεί και αναμένεται να προκύψει στο μέλλον. Ο λογιστής συμφωνεί, ενώ ο οικονομικός διευθυντής και ο ελεγκτής συμφωνούν απόλυτα. Φαίνεται ότι απαιτούνται περισσότεροι πόροι για την υποστήριξη του εποπτικού έργου του εσωτερικού ελέγχου. Αυτό συνεπάγεται την ανάγκη για περισσότερο ανθρώπινο δυναμικό ή και υλικούς πόρους για την εκτέλεση του έργου του εσωτερικού ελέγχου.

Η τρίτη θέση εξετάζει αν η διοίκηση δεν έχει πλήρη γνώση των αναγκών του εσωτερικού ελέγχου και για αυτό δε διαθέτει μεγάλο προϋπολογισμό. Ο ελεγκτής διαφωνεί, ενώ ο οικονομικός διευθυντής και ο λογιστής διαφωνούν απόλυτα. Οι μη αφιέρωση περισσότερων πόρων δεν οφείλεται στη μη αναγνώριση των αναγκών του εσωτερικού ελέγχου αλλά σε άλλους παράγοντες.

Η τέταρτη θέση εξετάζει αν η διοίκηση δεν παρέχει αρκετή ενθάρρυνση για εκπαίδευση και εξέλιξη του προσωπικού που απασχολείται στον εσωτερικό έλεγχο. Ο οικονομικός διευθυντής και ο λογιστής συμφωνούν, ενώ ο ελεγκτής συμφωνεί απόλυτα. Φαίνεται ότι το ανθρώπινο δυναμικό που απασχολείται στην επιχείρηση με το αντικείμενο του εσωτερικού ελέγχου δεν λαμβάνει την απαραίτητη ενθάρρυνση για βελτίωση των ικανοτήτων του μέσω εκπαιδευτικών διαδικασιών και ίσως αυτό να είναι κάτι το οποίο πρέπει να βελτιώσει στο μέλλον η επιχείρηση.

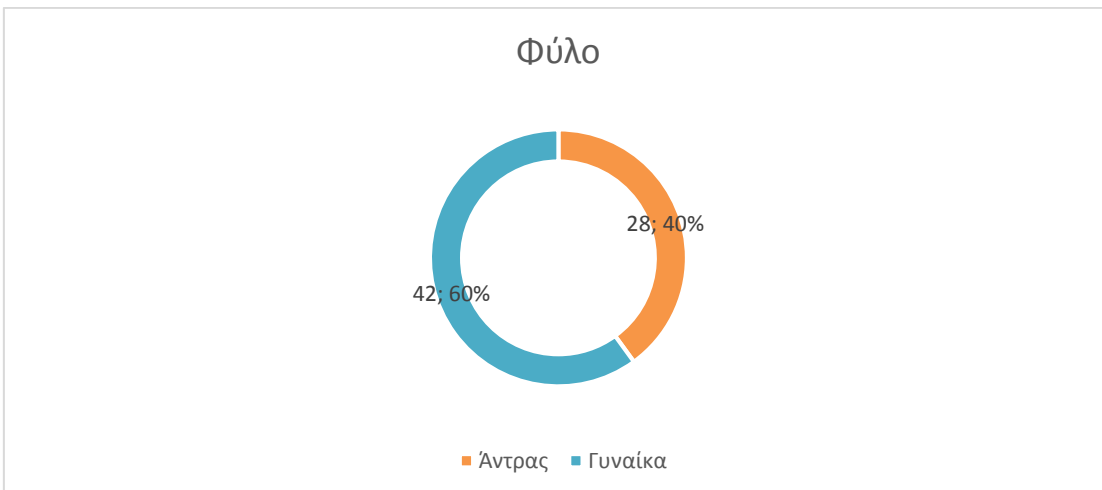
4.3.2. Ερωτηματολόγιο

Το ερωτηματολόγιο το οποίο απευθύνθηκε στους εργαζόμενους της επιχείρησης απαρτίζεται από τρία μέρη. Το πρώτο αφορά ορισμένα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων και συγκεκριμένα το φύλο, την ηλικία, το επίπεδο μόρφωσης, τη θέση που κατέχουν στην επιχείρηση και την εργασιακή τους εμπειρία.

Το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου αφορά πέντε ερωτήσεις τύπου «Ναι/Όχι» οι οποίες αφορούν γενικές ερωτήσεις για τον εσωτερικό έλεγχο. Τέλος, το τρίτο μέρος απαρτίζεται από επτά (7) ερωτήσεις στις οποίες χρησιμοποιείται η πενταβάθμια κλίμακα Likert (1 – Διαφωνώ απόλυτα, 5 – Συμφωνώ απόλυτα). Στο τρίτο μέρος εξετάζονται ερωτήσεις που αφορούν την αποτελεσματικότητα, λειτουργικότητα και την επιτυχία εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου σε μια τουριστική επιχείρηση.

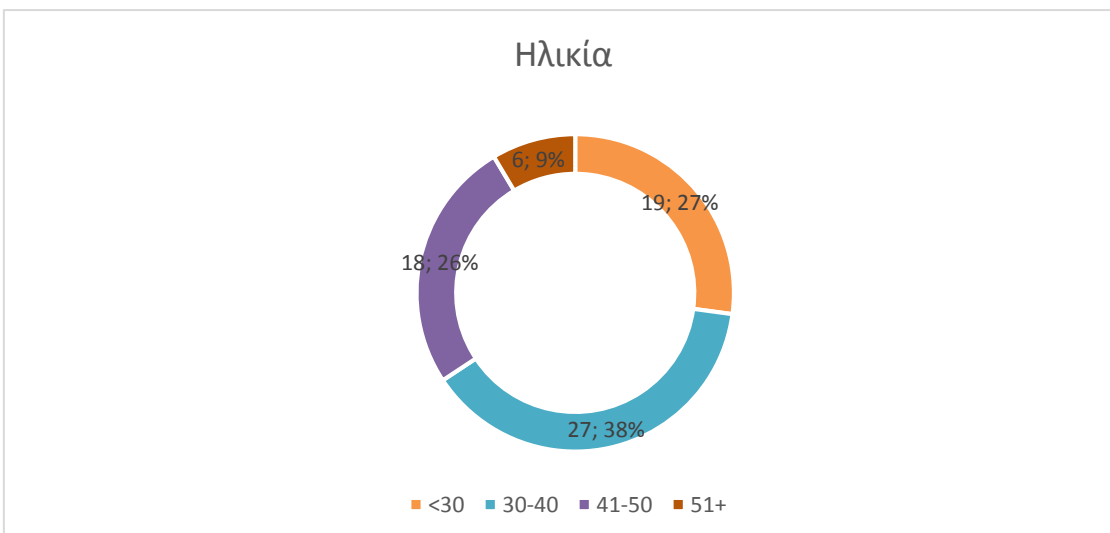
Στο Γράφημα 4.1. παρατηρούμε ότι στο δείγμα των εργαζομένων συμμετείχαν 28 άντρες (40%) και 42 γυναίκες (60%).

Γράφημα 4 1 Φύλο



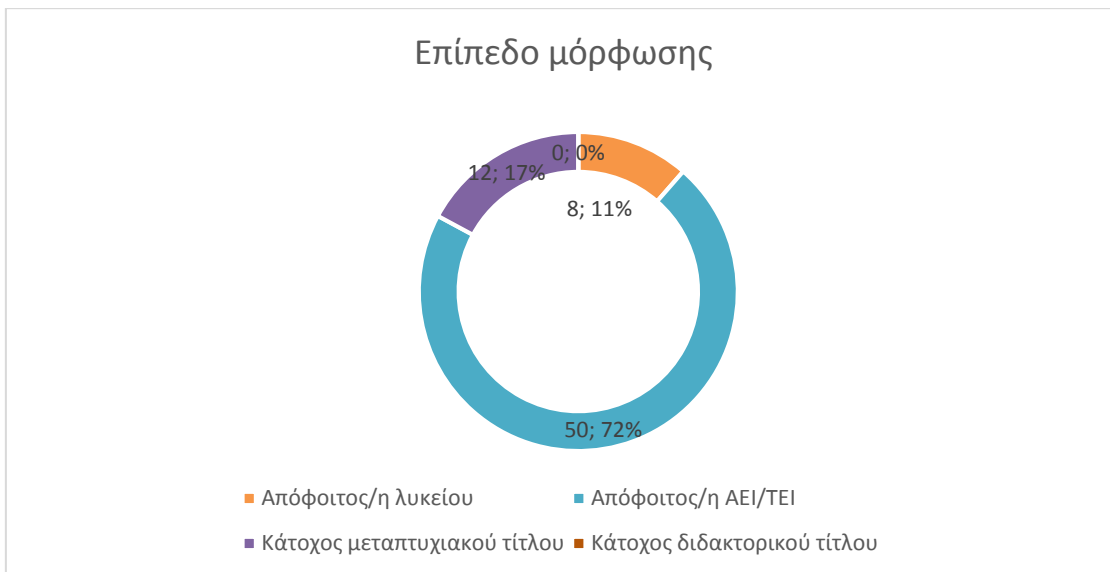
Στο Γράφημα 4.2. απεικονίζεται το ηλικιακό επίπεδο των συμμετεχόντων. Το 27% των συμμετεχόντων έχουν ηλικία κάτω των 30 ετών, το 38% έχουν ηλικία 30 έως 40 ετών, ο 26% έχουν ηλικία 41 έως 50 ετών και το υπόλοιπο 9% είναι άνω των 51 ετών.

Γράφημα 4 2 Ηλικία



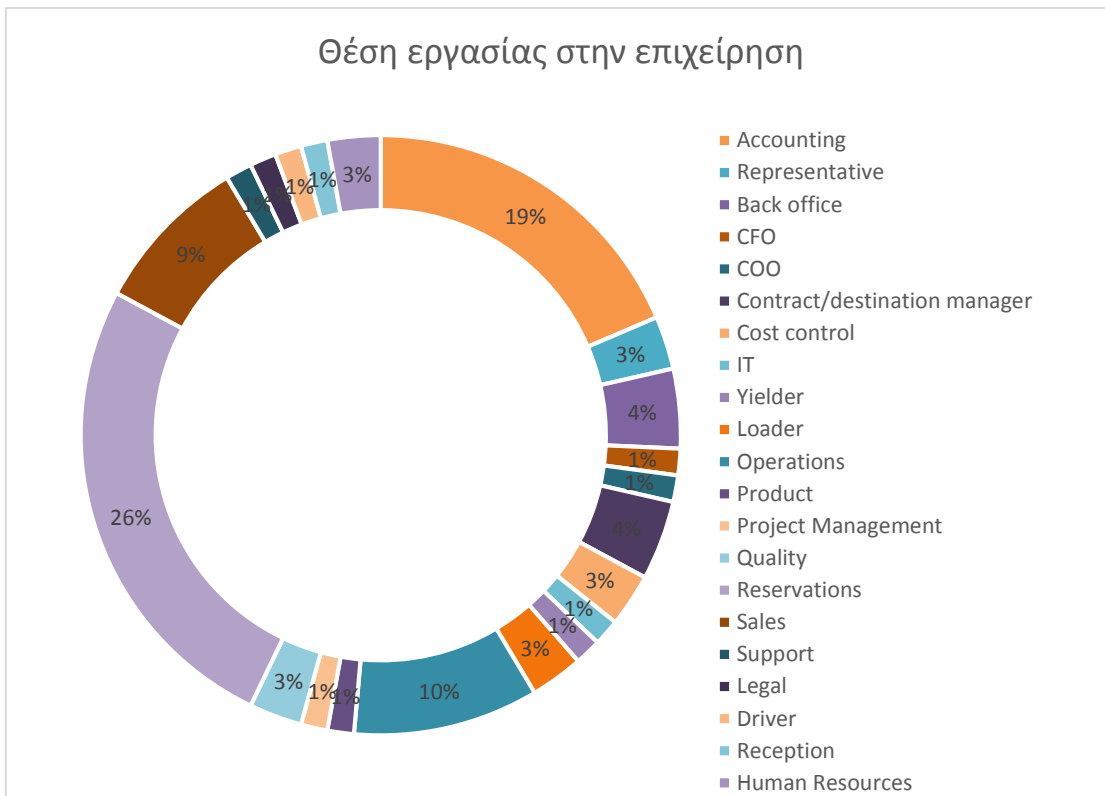
Το Γράφημα 4.3. απεικονίζει το επίπεδο μόρφωσης των συμμετεχόντων. Το 11% είναι απόφοιτοι λυκείου, το 72% απόφοιτοι ΑΕΙ ή ΤΕΙ και το υπόλοιπο 17% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών. Παρατηρούμε ότι το επίπεδο μόρφωσης στη συγκεκριμένη επιχείρηση είναι ιδιαίτερα υψηλό.

Γράφημα 4 3 Επίπεδο μόρφωσης



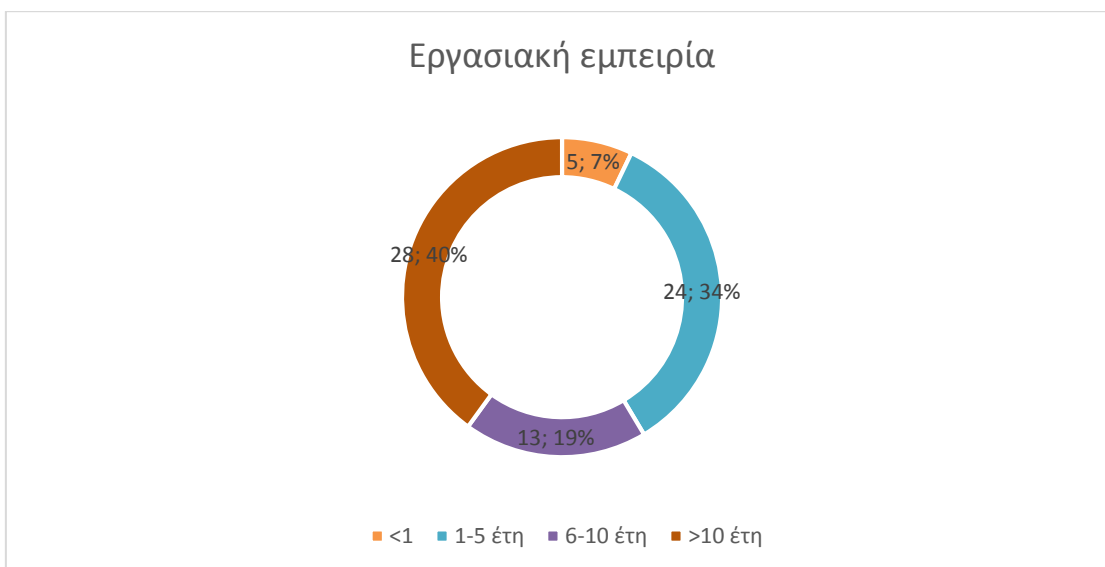
Το Γράφημα 4.4. απεικονίζει τη θέση εργασίας που κατέχουν οι συμμετέχοντες στην επιχείρηση όπου εργάζονται. Με άλλα λόγια, απεικονίζει τα τμήματα από τα οποία απαρτίζεται η επιχείρηση. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων εργάζεται στο τμήμα λογιστηρίου (19%) ή στο τμήμα κρατήσεων (26%). Υψηλό ποσοστό των συμμετεχόντων εργάζονται στο τμήμα λειτουργίας της επιχείρησης (10%) και στις πωλήσεις (9%). Μικρότερο ποσοστό των συμμετεχόντων απασχολείται ως εκπρόσωπος (2,8%), στέλεχος back office (4,3%), είναι CFO (ένα άτομο) ή COO (ένα άτομο), ασχολείται με την προώθηση προορισμών (4,3%), με τον έλεγχο κόστους (2,8%), στο τμήμα πληροφορικής (ένα άτομο), ως yielder- υπευθυνος προσφορων (ένα άτομο), ως φορτωτής (2,8%), στην παραγωγή (ένα άτομο), ως project manager (ένα άτομο), στο τμήμα διασφάλισης της ποιότητας (2,8%), στην υποστήριξη (ένα άτομο), στο νομικό τμήμα (ένα άτομο), ως οδηγός (ένα άτομο), στην υποδοχή (ένα άτομο) και στο τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού (2,8%).

Γράφημα 4 4 Θέση εργασίας στην επιχείρηση



Το Γράφημα 4.5. απεικονίζει την εργασιακή εμπειρία των συμμετεχόντων. Συγκεκριμένα, το 7% των συμμετεχόντων διαθέτουν εργασιακή εμπειρία μικρότερη του έτους, το 34% διαθέτουν εργασιακή εμπειρία ενός έως πέντε ετών, το 19% έξι έως δέκα ετών και το υπόλοιπο 40% έχει εργασιακή εμπειρία μεγαλύτερη των δέκα ετών.

Γράφημα 4 5 Εργασιακή εμπειρία



Το Γράφημα 4.6. αφορά την γνώση των συμμετεχόντων σχετικά με την έννοια του εσωτερικού ελέγχου. Το 93% των συμμετεχόντων γνωρίζει τι είναι ο εσωτερικός έλεγχος ενώ το υπόλοιπο 7% δεν γνωρίζει. Το ποσοστό των εργαζομένων που γνωρίζουν την έννοια του εσωτερικού ελέγχου είναι συντριπτικά υψηλό και αυτό υποδηλώνει ότι η επιχείρηση έχει εντάξει στην κουλτούρα της την έννοια αυτή και έχει προχωρήσει πιθανώς και σε κάποια αντίστοιχη ενημέρωση των εργαζομένων για μέρος ή το σύνολο της διαδικασίας του εσωτερικού ελέγχου

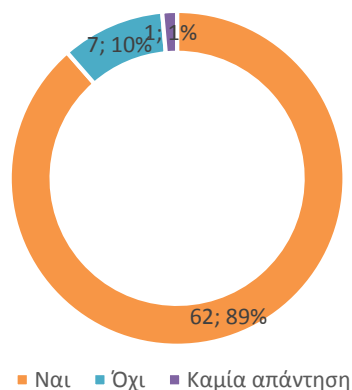
Γράφημα 4 6 Γνώση έννοιας εσωτερικού ελέγχου



Το Γράφημα 4.7 αφορά την γνώση των συμμετεχόντων σχετικά με την πραγματοποίηση εσωτερικού ελέγχου στην επιχείρηση στην οποία εργάζονται. Το 89% των συμμετεχόντων γνωρίζει πως πραγματοποιείται στην επιχείρηση εσωτερικός έλεγχος, ενώ το 10% δεν το γνωρίζει και 1% δεν έδωσε κάποια απάντηση στο συγκεκριμένο ερώτημα. Η πραγματοποίηση του εσωτερικού ελέγχου ως διαδικασία περιλαμβάνει επιμέρους δραστηριότητες στις οποίες συμμετέχουν οι εργαζόμενοι της επιχείρησης ή χρειάζεται να προσφέρουν κάποιες πληροφορίες για την ορθή διεκπεραίωσή του.

Γράφημα 4 7 Γνώση πραγματοποίησης εσωτερικού ελέγχου στην επιχείρηση

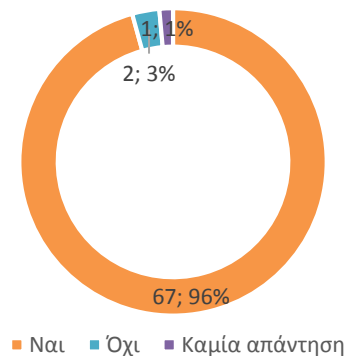
2. Γνωρίζετε ότι πραγματοποιείται εσωτερικός έλεγχος στην εταιρεία σας;



Το Γράφημα 4.8 αφορά την άποψη των συμμετεχόντων στην έρευνα σχετικά με το αν ο εσωτερικός έλεγχος προσφέρει περισσότερα οφέλη παρά προβλήματα στην επιχείρηση στην οποία εργάζονται. Το 96% δήλωσε πως πιστεύει ότι τα οφέλη υπερτερούν σε σχέση με τα προβλήματα που προκαλούνται, το 3% δηλώνει πως δεν το πιστεύει και ένα άτομο (1%) δεν έδωσε κάποια απάντηση στο ερώτημα. Είναι ιδιαίτερα θετικό το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τα οφέλη του εσωτερικού ελέγχου και επικροτούν την εφαρμογή του.

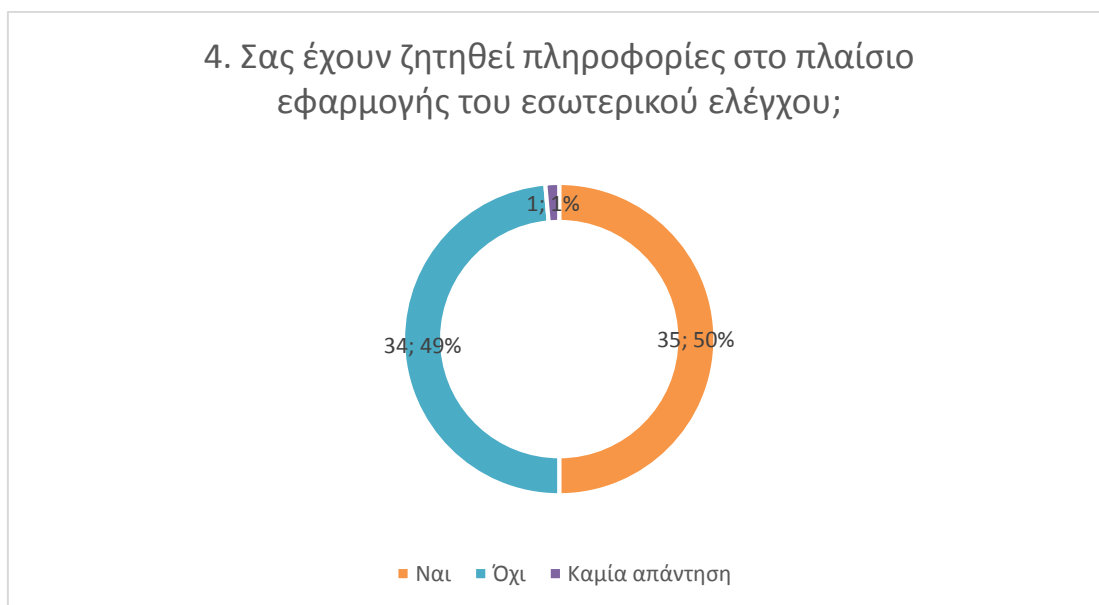
Γράφημα 4.8 Άποψη για τα οφέλη του εσωτερικού ελέγχου

3. Πιστεύετε ότι ο εσωτερικός έλεγχος προσφέρει περισσότερα οφέλη παρά προβλήματα στην εταιρεία σας;



Το Γράφημα 4.9 παρουσιάζει τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στο ερώτημα αν τους έχουν ζητηθεί πληροφορίες στο πλαίσιο εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου. Το 50% δήλωσε πως του έχουν ζητηθεί τέτοιες πληροφορίες, το 49% ότι δεν του έχουν ζητηθεί και ένα άτομο (1%) δεν απάντησε στο ερώτημα. Υποστηρίζεται επομένως η εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου και η χρήση της διαδικασίας συνεντεύξεων ή ατομικών συζητήσεων με το προσωπικό ως μεθοδολογία διεξαγωγής του εσωτερικού ελέγχου.

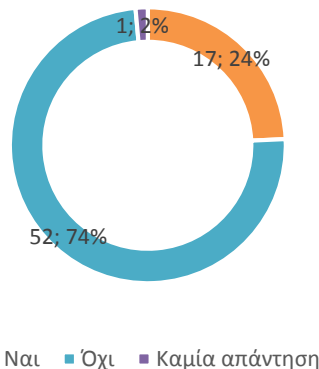
Γράφημα 4 9 Περιστατικό παράδοσης πληροφοριών στο πλαίσιο εσωτερικού ελέγχου



Το Γράφημα 4.10 παρουσιάζει αν έχουν κοινοποιηθεί στους συμμετέχοντες τα αποτελέσματα του εσωτερικού ελέγχου της επιχείρησης στην οποία εργάζονται. Το 24% δηλώνει ότι του έχουν κοινοποιηθεί, ενώ η πλειοψηφία δηλαδή το 74% δηλώνει ότι δεν του κοινοποιήθηκαν. Ακόμη, ένα άτομο (2%) δεν αποκρίθηκε στην ερώτηση. Τα στοιχεία του εσωτερικού ελέγχου αφορούν πρωτίστως τη διοίκηση και τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης. Επομένως, είναι λογικό η πλειοψηφία των εργαζομένων η οποία δεν ανήκει σε ανώτατες διοικητικές θέσεις μέσα στην ιεραρχία της εταιρίας, να μη γνωρίζει τις πληροφορίες των πορισμάτων και των αναφορών που προσκομίζουν οι εσωτερικοί ελεγκτές στη διοίκηση.

Γράφημα 4 10 Κοινοποίηση αποτελεσμάτων εσωτερικού ελέγχου

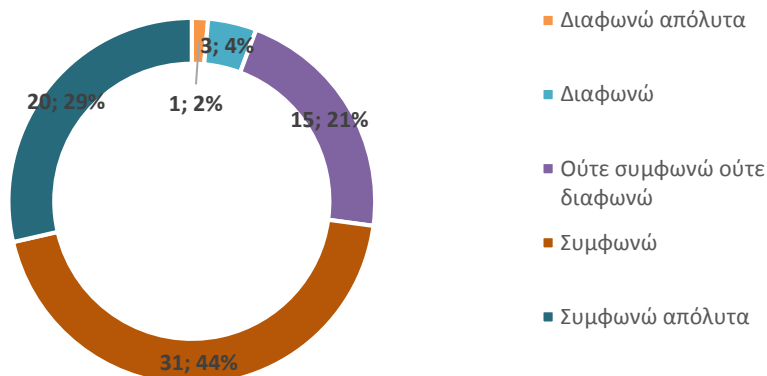
5. Σας έχουν κοινοποιηθεί τα αποτελέσματα του εσωτερικού ελέγχου της εταιρείας όπου εργάζεστε;



Στη συνέχεια, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των ερωτημάτων στα οποία οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να καταγράψουν το βαθμό στον οποίο συμφωνούν ή διαφωνούν για ζητήματα εφαρμογής και λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου. Αρχικά, εξετάζεται ο βαθμός στον οποίο οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι η καθιέρωση και εποπτεία ενός αποτελεσματικού συστήματος εσωτερικού ελέγχου αποτελεί ευθύνη της διοίκησης και όχι των ελεγκτών (Γράφημα 4.11). Το 2% διαφωνεί απόλυτα, το 4% διαφωνεί, το 21% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, το 44% συμφωνεί και το υπόλοιπο 29% συμφωνεί απόλυτα. Με άλλα λόγια, η πλειοψηφία πιστεύει ότι η διοίκηση είναι αρμόδια και υπεύθυνη να επιβάλει την εφαρμογή ενός αποτελεσματικού συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Μικρότερο μερίδιο ευθύνης αποδίδεται στους εσωτερικούς ελεγκτές οι οποίοι άλλωστε λειτουργούν με βάση τις κατευθύνσεις της διοίκησης. Ο βαθμός ανεξαρτησίας της λειτουργίας των εσωτερικών ελεγκτών εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις διαθέσεις και τις επιθυμίες της διοίκησης.

Γράφημα 4 11 Ερώτηση 1 μέτρησης Likert

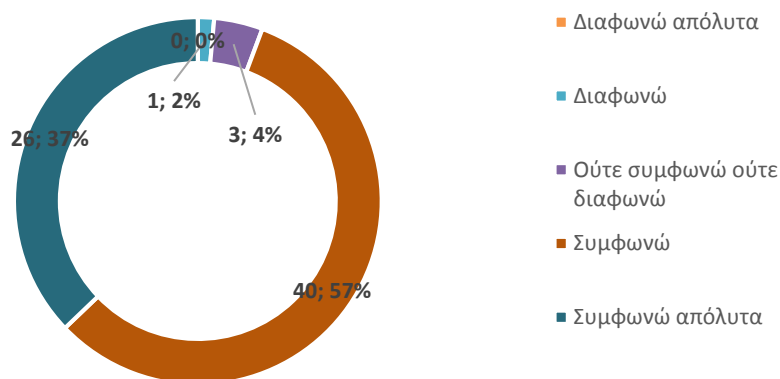
1. Η καθιέρωση και εποπτεία ενός αποτελεσματικού συστήματος εσωτερικού ελέγχου αποτελεί ευθύνη της διοίκησης και όχι των ελεγκτών.



Στη συνέχεια εξετάζεται ο βαθμός στον οποίο οι συμμετέχοντες πιστεύουν ότι ένα αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στην επιτυχία και αποτελεσματικότητα της εταιρίας (Γράφημα 4.12). Το 2% των συμμετεχόντων διαφωνούν, το 4% τηρούν ουδέτερη στάση, το 57% συμφωνούν και το υπόλοιπο 37% συμφωνούν απόλυτα. Πάνω από το 90% των εργαζομένων που συμμετείχαν στο δείγμα της έρευνας έχουν κατανοήσει την αλληλεπίδραση και τη σχέση μεταξύ ενός αποτελεσματικού συστήματος εσωτερικού ελέγχου και της αποτελεσματικότητας της ίδιας της εταιρίας.

Γράφημα 4 12 Ερώτηση 2 μέτρησης Likert

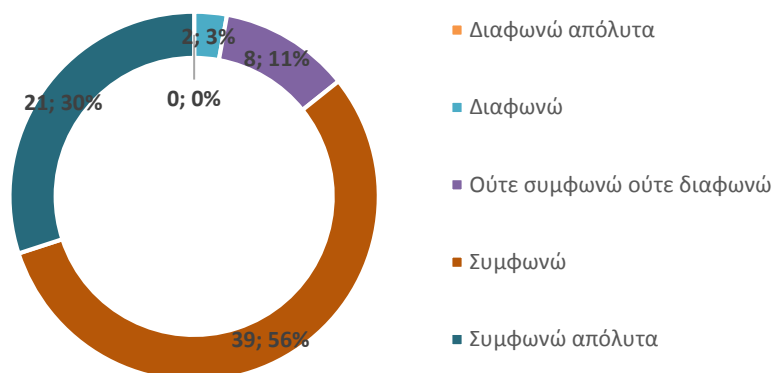
2. Ένα αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στην επιτυχία και αποτελεσματικότητα της εταιρείας.



Στη συνέχεια εξετάζεται ο βαθμός στον οποίο οι συμμετέχοντες πιστεύουν ότι η συνεχής βελτίωση των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου που εφαρμόζει η εταιρία μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση των εσόδων (Γράφημα 4.13). Το 3% των συμμετεχόντων διαφωνούν, το 11% ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν, το 56% συμφωνούν και το υπόλοιπο 30% συμφωνούν απόλυτα. Πάνω από το 85% των συμμετεχόντων έχουν αντιληφθεί τη σύνδεση μεταξύ της συνεχούς βελτίωσης των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου με την αύξηση των εσόδων για την επιχείρηση. Ουσιαστικά, η βελτίωση της εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου μπορεί να προσθέσει αξία στην επιχείρηση οδηγώντας κατά συνέπεια σε αύξηση τα έσοδά της και κατ' επέκταση τα κέρδη της.

Γράφημα 4 13 Ερώτηση 3 μέτρησης Likert

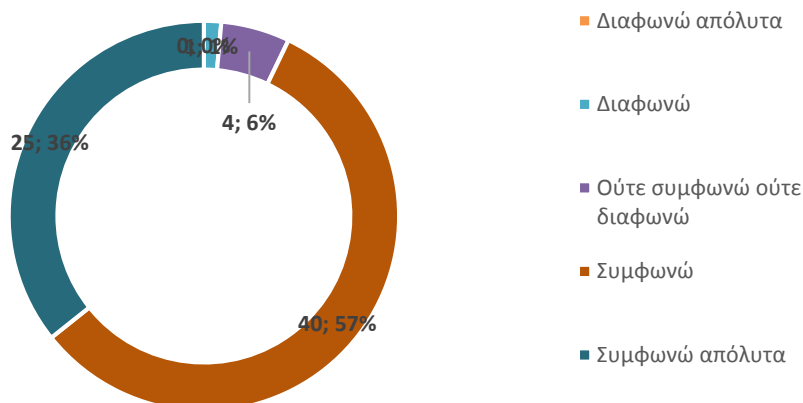
3. Η συνεχής βελτίωση των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου που εφαρμόζει η εταιρεία μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση των εσόδων.



Έπειτα, εξετάζεται ο βαθμός στον οποίο οι συμμετέχοντες πιστεύουν ότι ο εσωτερικός έλεγχος συμβάλει στη μείωση των φαινομένων εξαπάτησης ή διαφθοράς σε μια εταιρία (Γράφημα 4.14). Το 6% των συμμετεχόντων ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν, το 57% συμφωνούν και το υπόλοιπο 36% συμφωνούν απόλυτα. Πάνω από το 90% των συμμετεχόντων αντιλαμβάνονται πως η εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου στο πλαίσιο λειτουργίας της επιχείρησης μπορεί να μειώσει τα φαινόμενα εξαπάτησης ή διαφθοράς. Οι εργαζόμενοι οι οποίοι σκοπεύουν ή είναι σε θέση να εκμεταλλευτούν τη θέση εργασίας τους ώστε να επωφεληθούν οι ίδιοι οικονομικά από αυτήν, δυσκολεύονται περισσότερο όταν υπάρχουν θεμελιωμένες διαδικασίες ελέγχου στο εσωτερικό της εταιρίας. Επομένως, η εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου λειτουργεί προληπτικά και αποφεύγονται τέτοιου είδους περιστατικά.

Γράφημα 4 14 Ερώτηση 4 μέτρησης Likert

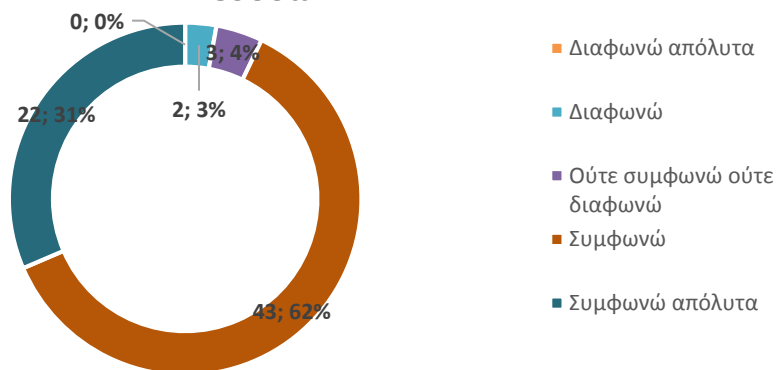
4. Ο εσωτερικός έλεγχος συμβάλει στη μείωση των φαινομένων εξαπάτησης ή διαφθοράς σε μια εταιρεία.



Στη συνέχεια, εξετάζεται ο βαθμός στον οποίο οι συμμετέχοντες πιστεύουν ότι η εκτίμηση των κινδύνων, η οποία αποτελεί μέρος της εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου, εξυπηρετεί στην προστασία της εταιρίας από πιθανές ζημιές ή απώλειες εσόδων (Γράφημα 4.15). Το 3% των συμμετεχόντων διαφωνούν, το 4% ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν, το 62% συμφωνούν και το υπόλοιπο 31% συμφωνούν απόλυτα. Και πάλι περισσότεροι από το 90% των συμμετεχόντων στο δείγμα κρίνουν ότι μια από τις σημαντικότερες δράσεις του εσωτερικού ελέγχου όπως είναι η εκτίμηση των κινδύνων συνδράμει στην προστασία της εταιρίας τόσο από την πραγματοποίηση ζημιών όσο και από την ενδεχόμενη απώλεια εσόδων.

Γράφημα 4 15 Ερώτηση 5 μέτρησης Likert

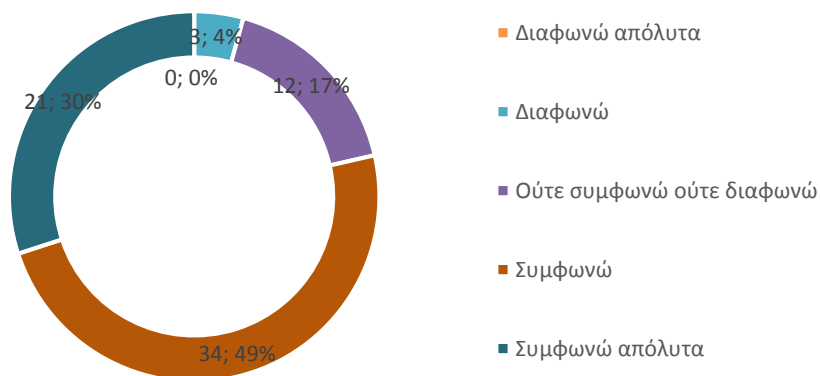
5. Η εκτίμηση των κινδύνων (η οποία αποτελεί μέρος της εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου) εξυπηρετεί στην προστασία της εταιρείας από πιθανές ζημιές ή απώλειες εσόδων.



Στη συνέχεια εξετάζεται ο βαθμός στον οποίο οι συμμετέχοντες πιστεύουν ότι η εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου στην εταιρία προσθέτει αξία στην εταιρία λόγω της υψηλότερης ποιότητας των εσόδων (Γράφημα 4.16). Το 4% των συμμετεχόντων διαφωνούν, το 17% ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν, το 49% συμφωνούν και το υπόλοιπο 30% συμφωνούν απόλυτα. Σχεδόν το 80% του δείγματος θεωρεί ότι η εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου βελτιώνει την ποιότητα των εσόδων. Αυτό σημαίνει ότι τα ποιοτικά χαρακτηριστικά της προέλευσης των εσόδων έχουν πιο μακροπρόθεσμο για την εταιρία χαρακτήρα και διακρίνονται και από μεγαλύτερη αξιοπιστία.

Γράφημα 4 16 Ερώτηση 6 μέτρησης Likert

6. Η εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου στην εταιρεία προσθέτει αξία στην εταιρεία λόγω της υψηλότερης ποιότητας των εσόδων.



Το τελευταίο ερώτημα του ερωτηματολογίου που απευθύνεται στους εργαζόμενους της εταιρίας αφορά το βαθμό στον οποίο οι συμμετέχοντες πιστεύουν ότι ο εσωτερικός έλεγχος παρέχει τις κατάλληλες πληροφορίες στη διοίκηση ώστε να λάβει τις βέλτιστες αποφάσεις (Γράφημα 4.17). το 1% των συμμετεχόντων διαφωνούν απόλυτα, το 7% ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν, το 49% συμφωνούν και το υπόλοιπο 43% συμφωνούν απόλυτα. Περισσότεροι από το 90% των συμμετεχόντων αντιλαμβάνονται ότι ο εσωτερικός έλεγχος εξυπηρετεί τη διοίκηση στη λήψη σημαντικών αποφάσεων και βελτιώνει τις πιθανότητες λήψης ορθών αποφάσεων σε σχέση με την παντελή έλλειψη εφαρμογής εσωτερικού ελέγχου.

Γράφημα 4 17 Ερώτηση 7 μέτρησης Likert



Στον Πίνακα 4.1 παρατίθενται βασικά στοιχεία της Περιγραφικής Στατιστικής για τα ερωτήματα του ερωτηματολογίου τα οποία μετρήθηκαν με τη χρήση της 5βάθμιας κλίμακας Likert σε δείγμα 70 εργαζομένων . Παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο μέσο όρο (4,31) συγκεντρώνει το ερώτημα που αφορά τη συμβουλευτική λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου που διευκολύνει τη λήψη αποφάσεων από τη διοίκηση. Σχεδόν ίδιο μέσο όρο (4,3) παρουσιάζει και το ερώτημα που αφορά τη σημασία του αποτελεσματικού συστήματος εσωτερικού ελέγχου σε μια επιχείρηση προκειμένου να επιτύχει υψηλό βαθμό αποτελεσματικότητας και η ίδια. Το χαμηλότερο μέσο όρο

παρουσιάζει το ερώτημα που αφορά την ευθύνη της διοίκησης να καθιερώσει και να εποπτεύει ένα αποτελεσματικό εσωτερικό έλεγχο περισσότερο από ό,τι οι ελεγκτές. Ωστόσο, και πάλι ο μέσος όρος (3,94) θεωρείται αρκετά υψηλός. Άλλωστε το εύρος του μέσου όρου των ερωτήσεων κυμαίνεται από 3,94 έως 4,31 το οποίο θεωρείται αρκετά υψηλό.

Ο υψηλός μέσος όρος επιβεβαιώνεται και συμπληρώνεται και από τα αποτελέσματα της διαμέσου για όλα τα ερωτήματα. Παρατηρούμε ότι η διάμεσος σε όλα τα ερωτήματα είναι η βαθμολογία «4». Όσον αφορά στην τυπική απόκλιση κυμαίνεται μεταξύ 0,61 – 0,89. Η τυπική απόκλιση εκφράζει την απόσταση της τιμής της μεταβλητής από τη μέση τιμή. Σε όλες τις περιπτώσεις η τυπική απόκλιση κυμαίνεται εντός λογικών πλαισίων και θεωρείται αποδεκτή υπό την έννοια ότι δεν παρατηρούνται μη φυσιολογικές τιμές που αποκλίνουν από το μέσο όρο.

Επίσης, ο συντελεστής μεταβλητότητας ή συντελεστής μεταβολής, ο οποίος ορίζεται από το λόγο της τυπικής απόκλισης προς της μέσης τιμής επί τοις εκατό, είναι κάτω από 25%, επομένως μπορώ να χρησιμοποιήσω τη δειγματική μέση τιμή (Μ.Ο) σαν μετρώ της τάσης των παρατηρήσεων σε κάθε ερώτηση. Πρέπει να σημειωθεί ότι αν σε ένα δείγμα ο συντελεστής μεταβλητικότητας είναι μικρότερος του 10% τότε το δείγμα θεωρείται ομοιογενές.

Δύο ακόμη στοιχεία τα οποία εξετάζονται είναι η ασυμμετρία και η κύρτωση. Παρατηρείται αρνητική ασυμμετρία σε όλα τα ερωτήματα. Αυτό σημαίνει ότι η καμπύλη εκτείνεται περισσότερο αριστερά της μέσης τιμής. Όσον αφορά στην κύρτωση παρατηρούμε θετικές τιμές για όλα τα ερωτήματα και ιδιαίτερος στο έβδομο ερώτημα το ποσοστό είναι 7,25 άρα όλα τα ερωτήματα παρουσιάζουν λεπτόκυρτη κατανομή (>3). Αυτό σημαίνει ότι οι απαντήσεις συσσωρεύονται κοντά στη μέση τιμή.

1. Η καθιέρωση και εποπτεία ενός αποτελεσματικού συστήματος εσωτερικού ελέγχου αποτελεί ευθύνη της διοίκησης και όχι των ελεγκτών.		x^n	$(x-\mu)^2$ *n	$(x-\mu)^3$ *n	$(x-\mu)^4$ *n
Διαφωνών απόλυτα	1	1	8,660408	-25,4863	75,00267
Διαφωνών	3	6	11,32408	-22,0011	42,74494
Ούτε συμφωνών ούτε διαφωνών	15	45	13,33469	-12,5727	11,85427
Συμφωνών	31	124	0,101224	0,005784	0,000331
Συμφωνών απόλυτα	20	100	22,35102	23,62822	24,97841
Σύνολο	70	276	55,77143	-36,4261	154,5806

2. Ένα αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στην επιτυχία και αποτελεσματικότητα της εταιρείας.		x^n	$(x-\mu)^2$ *n	$(x-\mu)^3$ *n	$(x-\mu)^4$ *n
Διαφωνών απόλυτα	0	0	0	0	0
Διαφωνών	1	2	5,29	-12,167	27,9841
Ούτε συμφωνών ούτε διαφωνών	3	9	5,07	-6,591	8,5683
Συμφωνών	40	160	3,6	-1,08	0,324
Συμφωνών απόλυτα	26	130	12,74	8,918	6,2426
Σύνολο	70	301	26,7	-10,92	43,119

3. Η συνεχής βελτίωση των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου που εφαρμόζει η εταιρεία μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση των εσόδων.		x^n	$(x-\mu)^2$ *n	$(x-\mu)^3$ *n	$(x-\mu)^4$ *n
Διαφωνών απόλυτα	0	0	0	0	0
Διαφωνών	2	4	9,061633	-19,2883	41,05659
Ούτε συμφωνών ούτε διαφωνών	8	24	10,18939	-11,4995	12,97795
Συμφωνών	39	156	0,644694	-0,08289	0,010657
Συμφωνών απόλυτα	21	105	15,94714	13,8968	12,11007
Σύνολο	70	289	35,84286	-16,9739	66,15527

4. Ο εσωτερικός έλεγχος συμβάλει στη μείωση των φαινομένων εξαπάτησης ή διαφθοράς σε μια εταιρεία.		x^n	$(x-\mu)^2$ *n	$(x-\mu)^3$ *n	$(x-\mu)^4$ *n
Διαφωνών απόλυτα	0	0	0	0	0
Διαφωνών	1	2	5,159388	-11,7192	26,61928
Ούτε συμφωνών ούτε διαφωνών	4	12	6,466122	-8,22121	10,45268
Συμφωνών	40	160	2,946939	-0,79988	0,217111
Συμφωνών απόλυτα	25	125	13,27041	9,66844	7,044149
Σύνολο	70	299	27,84286	-11,0718	44,33323

5. Η εκτίμηση των κινδύνων (η οποία αποτελεί μέρος της εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου) εξυπηρετεί στην προστασία της εταιρείας από πιθανές ζημιές ή απώλειες εσόδων.		x^n	$(x-\mu)^2$ *n	$(x-\mu)^3$ *n	$(x-\mu)^4$ *n
Διαφωνών απόλυτα	0	0	0	0	0
Διαφωνών	2	4	9,806122	-21,7136	48,08002
Ούτε συμφωνών ούτε διαφωνών	3	9	4,423469	-5,37136	6,52236
Συμφωνών	43	172	1,97449	-0,4231	0,090665
Συμφωνών απόλυτα	22	110	13,58163	10,67128	8,384579
Σύνολο	70	295	29,78571	-16,8367	63,07762

6. Η εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου στην εταιρεία προσθέτει αξία στην εταιρεία λόγω της υψηλότερης ποιότητας των εσόδων.		$x \cdot n$	$(x-\mu)^2 \cdot n$	$(x-\mu)^3 \cdot n$	$(x-\mu)^4 \cdot n$
Διαφωνώ απόλυτα	0	0	0	0	0
Διαφωνώ	3	6	12,5198	-25,5762	52,24843
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	12	36	13,05061	-13,6099	14,19321
Συμφωνώ	34	136	0,062449	-0,00268	0,000115
Συμφωνώ απόλυτα	21	105	19,23857	18,41406	17,62489
Σύνολο	70	283	44,87143	-20,7747	84,06664

7. Ο εσωτερικός έλεγχος παρέχει τις κατάλληλες πληροφορίες στη διοίκηση ώστε να λάβει τις βέλτιστες αποφάσεις.		$x \cdot n$	$(x-\mu)^2 \cdot n$	$(x-\mu)^3 \cdot n$	$(x-\mu)^4 \cdot n$
Διαφωνώ απόλυτα	1	1	10,98449	-36,4057	120,659
Διαφωνώ	0	0	0	0	0
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	5	15	8,636735	-11,3511	14,91864
Συμφωνώ	34	136	3,358367	-1,05549	0,331724
Συμφωνώ απόλυτα	30	150	14,10612	9,67277	6,632756
Σύνολο	70	302	37,08571	-39,1396	142,5421

Ερωτήσεις	Δειγματική Μέση Τιμή (ΜΟ) $\mu=(\Sigma x \cdot n)/N$	Διάμεσος	Τυπική απόκλιση $s=\sqrt{s^2}$	1 Ασυμμετρία $G=x_3/s^3$	2 Κύρτωση $K=x_4/s^4$	Διασπορά $s^2=(\Sigma(x-\mu)^2 \cdot n)/N$
1. Η καθιέρωση και εποπτεία ενός αποτελεσματικού συστήματος εσωτερικού ελέγχου αποτελεί ευθύνη της διοίκησης και όχι των ελεγκτών.	3,94	4,00	0,89	-0,73	3,48	0,79
2. Ένα αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στην επιτυχία και αποτελεσματικότητα της εταιρείας.	4,30	4,00	0,61	-0,66	4,23	0,38
3. Η συνεχής βελτίωση των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου που εφαρμόζει η εταιρεία μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση των εσόδων.	4,12	4,00	0,71	-0,66	3,60	0,51
4. Ο εσωτερικός έλεγχος συμβάλει στη μείωση των φαινομένων εξαπάτησης ή διαφθοράς σε	4,27	4,00	0,63	-0,63	4	0,39

1

$$x_3=(\Sigma(x-\mu)^3 \cdot n)/N$$

2

$$x_4=(\Sigma(x-\mu)^4 \cdot n)/N$$

μια εταιρεία.						
5. Η εκτίμηση των κινδύνων (η οποία αποτελεί μέρος της εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου) εξυπηρετεί στην προστασία της εταιρείας από πιθανές ζημιές ή απώλειες εσόδων.	4,21	4,00	0,65	-0,86	4,97	0,42
6. Η εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου στην εταιρεία προσθέτει αξία στην εταιρεία λόγω της υψηλότερης ποιότητας των εσόδων.	4,04	4,00	0,65	-0,57	2,92	0,64
7. Ο εσωτερικός έλεγχος παρέχει τις κατάλληλες πληροφορίες στη διοίκηση ώστε να λάβει τις βέλτιστες αποφάσεις.	4,31	4,00	0,73	-1,44	7,25	0,52

(Στατιστικό Δείγμα: 70 ατόμων)

Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα συμπεράσματα που προέκυψαν από το θεωρητικό και το εμπειρικό μέρος της εργασίας.

Συμπεράσματα – Προτάσεις και Περιορισμοί Έρευνας

Η παρούσα εργασία είχε ως στόχο την εξέταση εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου σε τουριστικές επιχειρήσεις εισερχόμενου τουρισμού με έμφαση στα ταξιδιωτικά γραφεία. Στη βιβλιογραφία συναντά κανείς θεωρητικές και εμπειρικές μελέτες για την εφαρμογή εσωτερικού ελέγχου σε τουριστικές επιχειρήσεις αλλά περισσότερο στο πλαίσιο εξέτασης ξενοδοχείων και όχι τουριστικών γραφείων. Ωστόσο, στην Ελλάδα δραστηριοποιούνται μεγάλα ταξιδιωτικά γραφεία τα οποία συνδέονται μάλιστα και με επιχειρήσεις στο εξωτερικό τα οποία συμβάλλουν στο μεγαλύτερο και πιο προσοδοφόρο κλάδο της χώρας, τον τουρισμό.

Ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί σχετικά νέα λειτουργία των επιχειρήσεων στην Ελλάδα η οποία σταδιακά έχει εξαπλωθεί όσον αφορά την εφαρμογή της σε διαφορετικά είδη επιχειρήσεων με μεγαλύτερη έμφαση στον δημόσιο τομέα και στις εισηγμένες επιχειρήσεις. Ωστόσο, μελλοντικά είναι πιθανή η εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου και σε άλλα είδη επιχειρήσεων και φορέων. Ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να εφαρμοστεί σε ιδιωτικές επιχειρήσεις του τουρισμού όπως είναι και η εξεταζόμενη επιχείρηση στο πλαίσιο μελέτης περίπτωσης που εφαρμόζεται στην συγκεκριμένη εργασία.

Στο ερευνητικό μέρος της εργασίας αποτυπώνονται οι απόψεις βασικών ανώτερων στελεχών τουριστικού γραφείου το οποίο δραστηριοποιείται στην χώρα μας καθώς και των εργαζομένων σε αυτό όσον αφορά την εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου, την ποιότητα του εποπτικού έργου, το βαθμό ανεξαρτησίας που τον χαρακτηρίζει και τη στήριξη που λαμβάνει από τη διοίκηση. Η διερεύνηση του ζητήματος οδήγησε στην εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων για τους σκοπούς της έρευνας.

Το πρώτο ερευνητικό ερώτημα που τέθηκε στην αρχή της μελέτης αφορούσε το βαθμό στον οποίο εφαρμόζονται διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου στα τουριστικά γραφεία της χώρας. Παρά το γεγονός ότι το ερευνητικό μέρος της εργασίας αφορά μόνο μια επιχείρηση εισερχόμενου τουρισμού η οποία διατηρεί τα κεντρικά της γραφεία στο εξωτερικό, εντούτοις φαίνεται ότι υπάρχουν ταξιδιωτικά γραφεία εισερχόμενου τουρισμού στην Ελλάδα τα οποία εφαρμόζουν εσωτερικό έλεγχο. Μπορεί η εφαρμογή

αυτή να μην είναι υποχρεωτική καθώς δεν ανήκουν στο δημόσιο ούτε είναι εισηγμένες στο χρηματιστήριο ωστόσο, υπάρχουν διοικήσεις οι οποίες αναγνωρίζουν την αξία του εσωτερικού ελέγχου και τα οφέλη του και έχουν ξεκινήσει την εφαρμογή του.

Όσον αφορά τους παράγοντες οι οποίοι εμποδίζουν την εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου αυτοί αφενός έγκεινται στο υψηλός κόστος εφαρμογής του και αφετέρου στο μικρό μέγεθος των επιχειρήσεων αυτού του είδους. Η άποψη της διοίκησης της υπό εξέταση επιχείρησης σχετικά με την προσθήκη αξίας του εσωτερικού ελέγχου στην επιχείρηση υποδηλώνει ότι ο εσωτερικός έλεγχος δεν έχει κερδίσει ακόμη την εμπιστοσύνη της διοίκησης ώστε να πεισθεί πως μπορεί να προσφέρει αξία στην ίδια. Ο οικονομικός διευθυντής της εξεταζόμενης επιχείρησης δεν αποδίδει στον εσωτερικό έλεγχο πρωτεύουσα σημασία και αξία με αποτέλεσμα να μην μεγιστοποιούνται τα οφέλη του και να μην αποτυπώνεται η πραγματική του συνεισφορά σε ένα τουριστικό γραφείο.

Οι απόψεις των ανώτατων στελεχών σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο έχουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον όπως προκύπτει από τις ημιδομημένες συνεντεύξεις που έλαβαν χώρα στην εξεταζόμενη επιχείρηση. Συγκεκριμένα, παρατηρούνται διαφοροποιήσεις στις απόψεις του λογιστή, του ελεγκτή και του οικονομικού διευθυντή. Οι κύριες διαφοροποιήσεις προκύπτουν στην πληρότητα κάλυψης όλων των θεμάτων με τα οποία πρέπει να καταπιάνεται ο εσωτερικός έλεγχος και στην τακτική παρακολούθηση των ενεργειών για τη διόρθωση προβλημάτων.

Επιπλέον, παρατηρείται ότι οι ερωτηθέντες έχουν πολύ υψηλή αξιολόγηση σε κάθε μία από τις ερωτήσεις σε κάθε έλεγχο. Παρότι η αξιολόγηση είναι υψηλή, ενδέχεται να υπάρχει ο περιορισμός της 'πειθαρχίας' των στελεχών στις αρχές μιας και υπάρχει η συμβατική υποχρέωση εχεμύθειας στα στοιχεία της επιχείρησης. Επομένως, τα συμπεράσματα οδηγούν στο ότι υπήρχε καλή αντίληψη των στελεχών αν και υπάρχει κάποια επιφύλαξη.

Τέλος, όσον αφορά στα οφέλη που προκύπτουν από την εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου για τις ίδιες τις επιχειρήσεις τα πιο σημαντικά είναι η βελτίωση των στόχων της επιχείρησης και η αποφυγή λαθών και παραλείψεων τα οποία μπορούν να στοιχίσουν πόρους στην επιχείρηση. Δεν προκύπτει, όμως, σαφές συμπέρασμα από τα αποτελέσματα των συνεντεύξεων και του ερωτηματολογίου σχετικά με το πώς

μπορεί ο εσωτερικός έλεγχος να συμβάλει στην προσθήκη αξίας στις επιχειρήσεις εισερχόμενου τουρισμού.

Από το ερωτηματολόγιο είναι ιδιαίτερα θετικό το γεγονός ότι σχεδόν όλοι οι εργαζόμενοι είναι ενήμεροι σχετικά με την έννοια και την εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου στην επιχείρηση στην οποία εργάζονται και διάκεινται θετικά ως προς τα οφέλη που μπορεί να προσφέρει. Βασική άποψη των εργαζομένων είναι ότι ο βαθμός ανεξαρτησίας των εσωτερικών ελεγκτών εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη διάθεση της διοίκησης. Αυτό σημαίνει ότι η διοίκηση καθορίζει το βαθμό επιρροής του εσωτερικού ελέγχου και το βαθμό στον οποίο θα προσθέσει αξία στην επιχείρηση. Οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να οδηγήσει στη λήψη ορθών αποφάσεων.

Σημαντικό είναι επίσης το γεγονός ότι οι ίδιοι οι εργαζόμενοι της επιχείρησης έχουν αντιληφθεί στην καθημερινή τους εργασία τη σχέση μεταξύ ενός αποτελεσματικού εσωτερικού ελέγχου και της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης. Θεωρούν μάλιστα ότι η εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου μπορεί να προσθέσει αξία στην επιχείρηση οδηγώντας σε αύξηση των εσόδων και των κερδών. Επιπλέον, η εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου λειτουργεί προληπτικά και εξυπηρετεί στην μείωση φαινομένων εξαπάτησης και διαφθοράς. Αυτό συμβαίνει καθώς ο εσωτερικός έλεγχος ενσωματώνει διαδικασίες διαχείρισης και εκτίμησης αναμενόμενων κινδύνων με αποτέλεσμα η επιχείρηση να προστατεύεται και να οχυρώνεται έναντι απειλών.

Η παρούσα εργασία χαρακτηρίζεται και από ορισμένους περιορισμούς. Αρχικά, πρόκειται για μια πρώτη προσέγγιση του ζητήματος εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου σε μια πολυεθνική με έδρα στη Γερμανία η οποία λειτουργεί στην Ελλάδα. Επιπρόσθετα, ο εσωτερικός έλεγχος δε διεκπεραιώνεται στο παράρτημα της Ελλάδας σε τακτική βάση αλλά μια φορά το χρόνο και μάλιστα από Γερμανούς ελεγκτές. Ακόμη, ένας άλλος περιορισμός έγκειται στη μελέτη μιας συγκεκριμένης περίπτωσης επιχείρησης στο πλαίσιο της μελέτης περίπτωσης και όχι σε πλήθος επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο λόγω έλλειψης επαφών σε αντίστοιχες επιχειρήσεις και μικρών πιθανοτήτων προσέγγισης υψηλόβαθμων στελεχών τους.

Όσον αφορά τις προτάσεις για μελλοντική έρευνα θα ήταν χρήσιμο να διερευνηθεί εμπειρικά η υποστήριξη της διοίκησης στον εσωτερικό έλεγχο και οι τρόποι με τους οποίους εφαρμόζεται ο εσωτερικός έλεγχος με τη συμμετοχή όλου του

ανθρώπινου δυναμικού. Μια τέτοια έρευνα θα προσέθετε στην υπάρχουσα βιβλιογραφία καθώς υπάρχει κενό στις δημοσιευμένες μελέτες που να εξετάζουν την εφαρμογή των διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου και την υποστήριξη που λαμβάνει ο εσωτερικός έλεγχος για αυτές τις δράσεις.

Μια άλλη πρόταση για μελλοντική έρευνα θα ήταν η διεξαγωγή έρευνας με τη χρήση του ίδιου ερωτηματολογίου που διανεμήθηκε στους εργαζόμενους της επιχείρησης σε μεγάλο δείγμα ελληνικών επιχειρήσεων του κλάδου προκειμένου να αποτυπωθούν οι απόψεις του ενεργού ανθρώπινου δυναμικού σε τουριστικές επιχειρήσεις εισερχόμενου τουρισμού για την εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου στις επιχειρήσεις όπου εργάζονται. Ωστόσο, η Ελλάδα δε διαθέτει τόσα πολλά τουριστικά γραφεία τα οποία να εφαρμόζουν ακόμη και εθελοντικά εσωτερικό έλεγχο. Εξαιτίας αυτού του δεδομένου θα ήταν χρήσιμο να ερωτηθούν στελέχη ελεγκτικών εταιριών για την εφαρμογή εσωτερικού ελέγχου σε ξενοδοχεία και τουριστικά γραφεία της χώρας και να αποτυπωθεί η κατάσταση μέσα από τη δική τους σκοπιά.

Βιβλιογραφία

- Βαρβατσουλάκης, Ι., Κουφοπούλου, Π., Αντώνογλου, Δ. (2013). Ο εσωτερικός έλεγχος στα Δημόσια Νοσοκομεία: 2 χρόνια από την πρώτη εφαρμογή. 5^ο συνέδριο διοικητικών επιστημόνων «Αναδιοργάνωση της Διοίκησης και του Κράτους στη μετά το Μνημόνιο εποχή. Πανεπιστήμιο Θράκης.
- Γεωργακόπουλος, Λ., Σωτηρόπουλος, Γ. (2000). *Τουριστική και Ξενοδοχειακή Νομοθεσία*. Νομική Βιβλιοθήκη.
- Καζαντζής, Ι.Χ. (2006). *Ελεγκτική & Εσωτερικός Έλεγχος*. Πειραιάς: Εκδόσεις Business Plus ΑΕ.
- Κάντζος, Κ., Χονδράκη, Α. (2006). *Ελεγκτική Θεωρία και Πρακτική*. Έκδοση 2^η. Αθήνα: Σταμούλης.
- Καραμάνης, Κ. (2008). *Σύγχρονη Ελεγκτική*. Αθήνα: ΟΠΑ ΑΕ.
- Λουμιάτης, Β. (2013). *Πρακτικά Παραδείγματα Εφαρμοσμένης Ελεγκτικής των Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Έκδοση ΙΕΣΟΕΛΝεγκάκης, Χ., Ταχυνάκης, Π. (2013). Σύγχρονα θέματα ελεγκτικής και εσωτερικού ελέγχου σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα Ελέγχου. Διπλογραφία. Νεγκάκης, Χ., Ταχυνάκης, Π. (2017). *Ελεγκτική – Εσωτερικός έλεγχος: Θεωρία και Εφαρμογές*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Αειφόρος Λογιστική. Παπαγεωργίου, Α.Ν. (2007). *Οργάνωση και Λειτουργία Τουριστικών Γραφείων*. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks. Παπαστάθης, Σ.Π. (2003). Ο σύγχρονος εσωτερικός έλεγχος στις επιχειρήσεις – οργανισμούς και η πρακτική εφαρμογή του. Τόμος Α΄. Αθήνα: Εκδόσεις χορηγίας ΟΠΑΠ. Φλιτούρης, Α. (2007). *Ελεγκτική*. Σημειώσεις μαθήματος «Ελεγκτική», ΤΕΙ Σερρών, Θεσσαλονίκη. Παπαδάτου Θ., (2001), «Εσωτερικός και Εξωτερικός Έλεγχος Ανωνύμων Εταιριών», Εκδόσεις Σακκουλά, Θεσσαλονίκη
- Anderson, U., Christ, M., Janvrin, D. (2015). Comments by the Auditing Standards Committee of the Auditing Section of the American Accounting Association on the Institute of Internal Auditors' Proposed Enhancements to the International Professional Practices Framework (IPPF). *Current Issues in Auditing*, Spring 2015, 9 (1), 23 – 33.

- Cahill, L.B. (2007). EHS Audit Guidance: Audit Preparation. Environmental Quality Management, EIGA, IGC Document 135/12/E. Διαθέσιμο από: <https://www.eiga.eu/index.php?eID=dumpFile&t=f&f=2546&token=f22f675a55b01c54525c39a8605a02afd6f0b486>.
- Candrea, P.J. (2006). Controlling Internal Controls. *Public Administration Review*, 463 – 465.
- Cohen, A., Sayag, G. (2010). The Effectiveness of Internal Auditing: An Empirical Examination of its Determinants in Israeli Organizations. *Australian Accounting Review*, 20 (3), 296 – 307.
- Delis, M, Staikouras, P.K. (2011). Supervisory Effectiveness and Bank Risk. *Review of Finance*, 15 (3), 511 – 543.
- Drogalas, G., Karagiorgos, T., Arampatzis, K. (2015). Factors associated with internal audit effectiveness: Evidence from Greece. *Journal of Accounting and Taxation*, 7 (7), 113 – 122.
- Epsilon Business Trading (2009). Auditing. Σεμινάριο για την απόκτηση διπλώματος Auditing. Θεσσαλονίκη.
- Fadzil, H., Hasnah, H., Jantan, M. (2005), Internal audit practices and internal control systems. *Managerial Auditing Journal*, 20 (8), 844 – 866.
- Feng, M., Li, C., Mcvay, S. (2009). Internal Control and Management Guidance. *Journal of Accounting and Economics*, 48(2), 190 – 209.
- Fourie, H., Ackermann, C. (2013). The impact of COSO control components on internal control effectiveness: an internal audit perspective. *Journal of Economic and Financial Sciences*, 6 (2), 495.
- Holt, T., DeZoort, T.F. (2009). The Effects of Internal Audit Report Disclosure on Investor Confidence and Investment Decisions. *International Journal of Auditing*, 13 1), 61 – 77.
- IIA (2008). International standards for the professional practice of internal auditing. The Institute of Internal Auditors.
- IIA (2017) Standards for the professional practice of internal auditing. The Institute of Internal Auditors Homepage, Institute of Internal Auditors. Διαθέσιμο από: www.theiia.org/guidance/standards-and-practices/professional-practices/.

- Karagiorgos, T.D., Pazarskis, M., Christodoulou, P. (2007). Internal Auditing as a main tool for efficient risk assessment. *MIBES 2007*, 1-12.
- Karagiorgos, T., Drogalas, G., Dimou, A. (2008). Effectiveness of internal control system in the Greek Bank Sector. *The Southeuropean Review of Business Finance & Accounting*, 6 (2).
- Karagiorgos, T., Drogalas, G., Giovanis, N. (2011). Evaluation of the Effectiveness of Internal Audit in Greek Hotel Business. *International Journal of Economic Sciences and Applied Research*, 4 (1), 19 – 34.
- Kimotho, T.N. (2014). Factors affecting internal audit independence: A case study of technical university of Mombasa. *European Journal of Business and Management*, 6 (6), 145 –154.
- Krishnan, G.V., Yu, W. (2011). Do small firms benefit from auditor attestation of internal control effectiveness? *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 31 (4), 115 – 137.
- Lansiluoto, A., Jokipii, A., Eklund, T. (2016). Internal control effectiveness – a clustering approach. *Managerial Auditing Journal*, 31 (1), 5 – 34.
- Mahadeen, B., Al-Dmour, R.H., Obeidat, B.Y., Tarhini, A. (2016). Examining the Effect of the Organization's Internal Control System on Organizational Effectiveness: A Jordanian Empirical Study. *International Journal of Business Administration*, 7 (6), 22 – 41.
- McVoy, A.S. (1977). How to improve productivity in internal auditing. *The Internal Auditor*, October 1977, 63 – 66.
- Paggios, I., Pavlatos, O. (2008). Management accounting practices in the Greek hospitality industry. *Managerial Auditing Journal*, 24 (1) 81 – 98.
- Petrascu, D. (2010). Internal Audit: Defining, Objectives, Functions and Stages. *Studies in Business and Economics*, Lucian Blaga University of Sibiu, Faculty of Economic Sciences, 5 (3), 238 – 246.
- Sawalqa, F.A., Qtish, A. (2012). Internal Control and Audit Program Effectiveness: Empirical Evidence from Jordan. *International Business Research*, 5 (9), 128 – 137.
- Savcuk, O. (2007). Internal Audit Efficiency Evaluation Principles. *Journal of Business Economics and Management*, 6 (4), 275 – 284.

- Stanislav, H.I., Zhechev, V. S. (2012). Hotel Revenue Management – A Critical Literature Review. *SSRN*. Διαθέσιμο από: <https://ssrn.com/abstract=1977467>.
- Thach, H.X., Phuong, N.T.L. (2017). The influence of internal control system on the effectiveness of risk management in tourism companies of Khanh Hoa Province. *International Research Journal of Finance and Economics*, 163, 138 – 148.
- Yudina, T.A., Vandina, O.G., Bogoviz, A.V., Lobova, S.V. (2017). Effectiveness of the methods of internal financial control as a guarantee of sustainability of tourism companies' development. *Journal of Environmental Management and Tourism*, 4 (20), 861 – 866.
- Yurt, A.A.E., Altinta, A. (2015). The Impact of Average Duration of Experience, Duration of On-Site Audit and Team Work on Magnitude of Errors Detected in Financial Statements: An Application on Financial Audit of Public Administrations by the TCA. *Journal of Turkish Court of Accounts*, 96, 107 – 127.
- Zhang, Y., Zhou, J., Zhou, N. (2007). Audit committee quality, auditor independence and internal control weaknesses. *Accounting Public Policy*, 26 (3), 300 – 327.

Νομολογία

- Απόφαση 5/204/14-11-2000 του Δ.Σ. της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς – Κανόνες συμπεριφοράς των εταιριών που έχουν εισαγάγει τις μετοχές τους στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών και των συνδεδεμένων με αυτές προσώπων.
- Ν. 3016/2002 Για την εταιρική διακυβέρνηση, θέματα μισθολογίου και άλλες διατάξεις (ΦΕΚ 110/17.05.2002) όπως τροποποιήθηκε από το άρθρο 26 του Ν. 3091/2002.
- Ν. 3693/2008 Εναρμόνιση της ελληνικής νομοθεσίας με την Οδηγία 2006/43/EK περί υποχρεωτικών ελέγχων των ετήσιων και των ενοποιημένων λογαριασμών, για την τροποποίηση των Οδηγιών 78/660/EOK αι 83/349/EOK του Συμβουλίου και για την κατάργηση της Οδηγίας 84/253/EOK του Συμβουλίου και άλλες διατάξεις. [Ορισμός του νόμιμου ελεγκτή ή του ελεγκτικού γραφείου].

Παράρτημα Α – Ημιδομημένη συνέντευξη

Ερωτήσεις συνέντευξης

Γενικές ερωτήσεις

Για τις παρακάτω προτάσεις να εκφράσετε το βαθμό συμφωνίας/ διαφωνίας σας από το 1 έως το 5 με το ένα να αντιστοιχεί στην απάντηση «Καθόλου» και το 5 στην απάντηση «Πάρα πολύ».

	Καθόλου	Λίγο	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Πολύ	Πάρα πολύ
1. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι ο εσωτερικός ελεγκτής λειτουργεί ως σύμβουλος της διοίκησης σε θέματα που αφορούν την εταιρική διακυβέρνηση;	1	2	3	4	5
2. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι ο εσωτερικός ελεγκτής λειτουργεί ως σύμβουλος της διοίκησης σε θέματα που αφορούν το λογισμικό λογιστικής που χρησιμοποιεί η	1	2	3	4	5

επιχείρηση;					
3. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι ο εσωτερικός ελεγκτής λειτουργεί ως σύμβουλος της διοίκησης σε θέματα που αφορούν την καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης;	1	2	3	4	5
4. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι ο εσωτερικός ελεγκτής αναγνωρίζει και αξιολογεί το σύστημα εσωτερικού ελέγχου της επιχείρησης με βασικό κριτήριο την αποτελεσματικότητα και την επάρκεια;	1	2	3	4	5
5. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η σχέση μεταξύ της διοίκησης, του οικονομικού διευθυντή και του εσωτερικού ελεγκτή είναι ανεξάρτητη ως προς το αποτέλεσμα που προκύπτει από τον εσωτερικό έλεγχο;	1	2	3	4	5
6. Πόσο θα	1	2	3	4	5

βαθμολογούσατε το βαθμό ανεξαρτησίας του εσωτερικού ελέγχου στη συγκεκριμένη επιχείρηση σε όρους ιεραρχικής δομής;					
7. Πόσο θα βαθμολογούσατε το βαθμό ανεξαρτησίας του εσωτερικού ελέγχου στη συγκεκριμένη επιχείρηση σε όρους βελτίωσης των στόχων της επιχείρησης;					
8. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να λογοδοτεί προς τη διοίκηση;					
9. Έχουν ληφθεί μέτρα που επισημάνθηκαν από την αναφορά του εσωτερικού ελέγχου προκειμένου να αποφευχθούν λάθη και παραλείψεις;					
10. Αν ναι, αναφέρετε μερικά ως παράδειγμα.					

11. Σε ποιο βαθμό παρέχεται στον εσωτερικό ελεγκτή πλήρης πρόσβαση στα στοιχεία της επιχείρησης;					
12. Πόσο σημαντικό κρίνετε τον εσωτερικό έλεγχο για την προσθήκη αξίας στην επιχείρηση;					
13. Σε ποιο βαθμό κρίνετε την ανεξαρτησία του εσωτερικού ελέγχου;					

Για τις παρακάτω προτάσεις να εκφράσετε το βαθμό συμφωνίας/ διαφωνίας σας από το 1 έως το 5 με το ένα να αντιστοιχεί στην απάντηση «Διαφωνώ απόλυτα» και το 5 στην απάντηση «Συμφωνώ απόλυτα»:

<u>Ποιότητα εποπτικού έργου</u>	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1. Το ετήσιο σχέδιο ελέγχου καθορίζεται πλήρως από τον εσωτερικό ελεγκτή.	1	2	3	4	5
2. Οι τομείς οι οποίοι ελέγχονται είναι σημαντικοί για την επιχείρηση.	1	2	3	4	5
3. Ο εσωτερικός έλεγχος	1	2	3	4	5

είναι σε θέση να καλύπτει όλα τα τμήματα, τα γραφεία και τις θέσεις εργασίας στην επιχείρηση.					
4. Η ανταπόκριση των εργαζομένων υποβάλλεται γραπτά και είναι σχετική και περιεκτική.	1	2	3	4	5
5. Ο εσωτερικός ελεγκτής παρακολουθεί τακτικά τις ενέργειες που αναλαμβάνονται για τη διόρθωση των προβλημάτων που διαπιστώνονται.	1	2	3	4	5
6. Ο εσωτερικός ελεγκτής εκτελεί και άλλες δραστηριότητες όπως είναι η ανάπτυξη διαδικασιών και η διενέργεια οικονομικών και χρηματοοικονομικών ελέγχων.	1	2	3	4	5

<u>Ανεξαρτησία</u>	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
---------------------------	-----------------	---------	---------------------------	---------	-----------------

7. Ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου έχει τακτικές και άμεσες σχέσεις εργασίας με τη διοίκηση.	1	2	3	4	5
8. Ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου έχει τακτικές και άμεσες συναντήσεις με τους γενικούς διευθυντές των τμημάτων.	1	2	3	4	5
9. Η ολοκλήρωση των εργασιών του εσωτερικού ελέγχου απαιτεί την έγκριση της επιτροπής αξιολόγησης κινδύνων ή/και του διοικητικού συμβουλίου.	1	2	3	4	5
10. Ο εσωτερικός ελεγκτής διαθέτει ελεύθερη πρόσβαση σε πληροφορίες και δεδομένα σχετικά με την οργάνωση, καθώς και απεριόριστη πρόσβαση στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης.	1	2	3	4	5
11. Όλες οι πηγές	1	2	3	4	5

δεδομένων είναι προσβάσιμες από τον εσωτερικό ελεγκτή.					
12. Όλες οι πηγές δεδομένων μπορούν να μεταφορτωθούν ηλεκτρονικά και να εξεταστούν από τον εσωτερικό ελεγκτή.	1	2	3	4	5
13. Οι λεπτομερείς προτάσεις προϋπολογισμού και πληροφορίες σχετικά με τη στελέχωση περιλαμβάνονται στο ετήσιο πρόγραμμα εργασιών του εσωτερικού ελέγχου.	1	2	3	4	5
14. Οι εσωτερικοί ελεγκτές εναλλάσσονται σε διαφορετικά είδη ελέγχων ώστε να υπάρχει ποικιλία στο αποτέλεσμα του ελέγχου.	1	2	3	4	5
15. Ο εσωτερικός έλεγχος εκτελεί και άλλες δραστηριότητες παρά το γεγονός ότι δεν έγκεινται στη δραστηριότητά του.	1	2	3	4	5

16. Ο εσωτερικός έλεγχος συμμετέχει ορισμένες φορές στο σχεδιασμό συστημάτων στην οργάνωση και την ανάπτυξη διαδικασιών για τη ρύθμιση των δραστηριοτήτων τους.	1	2	3	4	5
17. Ο εσωτερικός έλεγχος λειτουργεί ανεξάρτητα, μπορεί να ελέγχει όποιο ζήτημα θεωρεί αναγκαίο προς έλεγχο και μπορεί να έχει πρόσβαση σε όλες τις απαραίτητες πληροφορίες.	1	2	3	4	5

<u>Στήριξη από τη διοίκηση</u>	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
18. Η διοίκηση δεν παρέχει στον εσωτερικό ελεγκτή την υποστήριξη που προσδοκά.	1	2	3	4	5
19. Ο αριθμός των εσωτερικών ελεγκτών είναι περιορισμένος σε σχέση με το εποπτικό έργο που πρέπει να	1	2	3	4	5

εκτελεστεί και αναμένεται να προκύψει στο μέλλον.					
20. Η διοίκηση δεν έχει πλήρη γνώση των αναγκών του εσωτερικού ελέγχου και για αυτό δε διαθέτει μεγάλο budget.	1	2	3	4	5
21. Η διοίκηση δεν παρέχει αρκετή ενθάρρυνση για εκπαίδευση και εξέλιξη του προσωπικού που απασχολείται στον εσωτερικό έλεγχο.	1	2	3	4	5

Παράρτημα Β – Ερωτηματολόγιο εργαζομένων

Ερωτηματολόγιο

Εσωτερικός Έλεγχος σε Τουριστικές Εταιρείες Εισερχόμενου Τουρισμού

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί μέρος μιας έρευνας που διεξάγεται στο πλαίσιο του Μεταπτυχιακού Προγράμματος «Λογιστική και Ελεγκτική» στο Τ.Ε.Ι. Κρήτης και απευθύνεται σε εργαζόμενους τουριστικής εταιρείας η οποία χρησιμοποιείται ως μελέτη περίπτωσης για την εκπόνηση διπλωματικής εργασίας. Η μελέτη αυτή εξετάζει την εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου σε εταιρείες εισερχόμενου τουρισμού. Στόχος είναι η καταγραφή των αντιλήψεων των εργαζομένων σχετικά με την εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου.

Το ερωτηματολόγιο απαρτίζεται από δύο ενότητες. Στην Ενότητα Α΄ εξετάζονται ορισμένα βασικά δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων και στο δεύτερο μέρος προσπαθούμε να κατανοήσουμε την άποψη και οπτική των εργαζομένων για τα πλεονεκτήματα και τα οφέλη που προσφέρει ο εσωτερικός έλεγχος στη δική τους επιχείρηση.

Σας διαβεβαιώνουμε ότι τα στοιχεία του ερωτηματολογίου θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για στατιστική ανάλυση και τα προσωπικά σας στοιχεία θα παραμείνουν απολύτως εμπιστευτικά. Τα αποτελέσματα της έρευνας, εφόσον επιθυμείτε, θα σας γνωστοποιηθούν. Κατανοούμε ότι ο χρόνος σας είναι πολύτιμος και σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων για τη συνεργασία σας.

Ενότητα Α' - Δημογραφικά Ερωτήματα

1. Φύλο

- Α
- Θ

2. Ηλικία

- <30
- 30 – 40
- 41 – 50
- 51+

3. Επίπεδο μόρφωσης

- Απόφοιτος/η λυκείου
- Απόφοιτος ΑΕΙ/ ΤΕΙ
- Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου
- Κάτοχος διδακτορικού τίτλου
- Άλλο:

4. Θέση εργασίας στην επιχείρηση (σε ποιο τμήμα εργάζεστε):

5. Εργασιακή εμπειρία

- Έως 1 έτος
- 1 -5 έτη
- 6-10 έτη
- >10 έτη

Ενότητα Β΄ - Εσωτερικός έλεγχος σε εταιρίες εισερχόμενου τουρισμού

1. Γνωρίζετε τι είναι ο εσωτερικός έλεγχος;

- Ναι Όχι

2. Γνωρίζετε ότι πραγματοποιείται εσωτερικός έλεγχος στην εταιρία σας;

- Ναι Όχι

3. Πιστεύετε ότι ο εσωτερικός έλεγχος προσφέρει περισσότερα οφέλη παρά προβλήματα στην εταιρία σας;

- Ναι Όχι

4. Σας έχουν ζητηθεί πληροφορίες στο πλαίσιο εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου;

- Ναι Όχι

5. Σας έχουν κοινοποιηθεί τα αποτελέσματα του εσωτερικού ελέγχου της εταιρίας όπου εργάζεστε;

- Ναι Όχι

Για τις παρακάτω προτάσεις να εκφράσετε το βαθμό συμφωνίας/ διαφωνίας σας από το 1 έως το 5 με το ένα να αντιστοιχεί στην απάντηση «Διαφωνώ απόλυτα» και το πέντε στην απάντηση «Συμφωνώ απόλυτα»:

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1. Η καθιέρωση και εποπτεία ενός αποτελεσματικού συστήματος εσωτερικού ελέγχου αποτελεί ευθύνη της διοίκησης και όχι των ελεγκτών.	1	2	3	4	5
2. Ένα αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στην επιτυχία και αποτελεσματικότητα της εταιρίας.	1	2	3	4	5
3. Η συνεχής βελτίωση των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου που εφαρμόζει η εταιρία μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση των εσόδων.	1	2	3	4	5
4. Ο εσωτερικός έλεγχος συμβάλει στη μείωση φαινομένων εξαπάτησης ή διαφθοράς σε μια εταιρία.	1	2	3	4	5

<p>5. Η εκτίμηση των κινδύνων (η οποία αποτελεί μέρος της εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου) εξυπηρετεί στην προστασία της εταιρίας από πιθανές ζημίες ή απώλειες εσόδων.</p>	1	2	3	4	5
<p>6. Η εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου στην εταιρία προσθέτει αξία στην εταιρία λόγω της υψηλότερης ποιότητας των εσόδων.</p>	1	2	3	4	5
<p>7. Ο εσωτερικός έλεγχος παρέχει τις κατάλληλες πληροφορίες στη διοίκηση ώστε να λάβει τις βέλτιστες αποφάσεις.</p>	1	2	3	4	5