

**Πανεπιστήμιο Μακεδονίας**  
**Σχολή Επιστημών Διοίκησης Επιχειρήσεων**  
**Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων**  
**Π.Μ.Σ. στη Φορολογική και Χρηματοοικονομική**  
**Διοίκηση Στρατηγικών Αποφάσεων**

Διπλωματική Εργασία

**Εσωτερικός Έλεγχος Επιχειρήσεων**  
**Επισκόπηση ερευνών σχετικά με τον εσωτερικό**  
**έλεγχο και την αποτελεσματικότητά του.**

Αμανατίδης Γεώργιος

2020

Εσωτερικός Έλεγχος Επιχειρήσεων.

Επισκόπηση ερευνών σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο και την αποτελεσματικότητά του.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου άλλαξε τα τελευταία χρόνια καθώς οι επιχειρηματικές στρατηγικές του οργανισμού εξελίχθηκαν με την πάροδο του χρόνου προς την οργανωτική αριστεία. Τα τελευταία χρόνια, οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να αναλάβουν μια ποικιλία ειδικών έργων και να αναλάβουν ευθύνες έξω από τα όρια του παραδοσιακού τους ρόλου. Η ενσωμάτωση της συμβουλευτικής ιδέας είναι μια από τις κύριες προσαρμογές που έγιναν στο επάγγελμα του εσωτερικού ελέγχου που ήταν να αντικατοπτρίζει καλύτερα τις νέες πρακτικές εσωτερικού ελέγχου. Με σωστό σχεδιασμό και εφαρμογή, η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου μπορεί να διαδραματίσει κρίσιμο ρόλο στην υποστήριξη της αποτελεσματικής οργανωτικής διακυβέρνησης και συνεπώς στην επιτυχία της εταιρείας. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, σκοπός της συγκεκριμένης εργασίας είναι να μελετήσει το ζήτημα του εσωτερικού ελέγχου καθώς και της αποδοτικότητάς του.

**Λέξεις κλειδιά:** εσωτερικός έλεγχος, αποδοτικότητα, επιτροπή ελέγχου, σκάνδαλα, ανεξαρτησία εσωτερικού ελέγχου

Εσωτερικός Έλεγχος Επιχειρήσεων.

Επισκόπηση ερευνών σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο και την αποτελεσματικότητά του.

## **ABSTRACT**

The role of internal control has changed in recent years as the organization's business strategies have evolved over time towards organizational excellence. In recent years, internal auditors have had to undertake a variety of specific tasks and take on responsibilities outside the scope of their traditional role. The integration of the consulting idea is one of the main adjustments made to the internal audit profession which was to better reflect the new internal audit practices. With proper design and implementation, the internal control function can play a critical role in supporting effective organizational governance and therefore in the success of the company. In this context, the purpose of this paper is to study the issue of internal control as well as its efficiency.

**Keywords:** internal audit, efficiency, audit committee, scandals, internal audit independence

## **ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ**

<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ</b>	<b>2</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>3</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 – ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b>	<b>6</b>
1.1 Εισαγωγή	6
1.2 Σκοπός της εργασίας	7
1.3 Δομή της εργασίας	8
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 – ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ</b>	<b>9</b>
2.1 Η έννοια του εσωτερικού ελέγχου	9
2.2 Στόχοι του εσωτερικού ελέγχου	11
2.3 Επιμέρους στοιχεία του εσωτερικού ελέγχου	12
2.3.1 Περιβάλλον ελέγχου	12
2.3.2 Διαδικασία εκτίμησης κινδύνου	13
2.3.3 Πληροφορία και επικοινωνία	14
2.3.4 Δραστηριότητες ελέγχου	14
2.3.5 Παρακολούθηση	15
2.4 Αρχές εσωτερικού ελέγχου	16
2.5 Τύποι εσωτερικών ελέγχων	18
2.6 Πλεονεκτήματα και περιορισμοί του εσωτερικού ελέγχου	20
2.6.1 Πλεονεκτήματα του εσωτερικού ελέγχου	20
2.6.2 Περιορισμοί εσωτερικού ελέγχου	22
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 – ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΕΛΕΓΧΟΥ ΚΑΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΙ ΕΛΕΓΚΤΕΣ</b>	<b>24</b>
3.1 Επιτροπή ελέγχου	24
3.2 Απαιτούμενες ιδιότητες και προσωπικά χαρακτηριστικά των μελών της επιτροπής ελέγχου	27
3.3 Ο ρόλος και οι ευθύνες του εσωτερικού ελεγκτή	29
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 - ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ</b>	<b>33</b>

Εσωτερικός Έλεγχος Επιχειρήσεων.

Επισκόπηση ερευνών σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο και την αποτελεσματικότητα του.

<b>4.1 Εσωτερικός έλεγχος και προσδοκίες της διοίκησης</b>	<b>33</b>
<b>4.2 Εσωτερικός έλεγχος και απόδοση εταιρείας</b>	<b>33</b>
<b>4.3 Ανεξαρτησία εσωτερικού ελέγχου</b>	<b>34</b>
<b>4.4 Αρμοδιότητες της ομάδας του εσωτερικού ελέγχου</b>	<b>36</b>
<b>4.5 Εσωτερικός έλεγχος και ανώτερα στελέχη</b>	<b>36</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 – ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΕΡΕΥΝΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ</b>	<b>40</b>
<b>5.1 Ορισμός της αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου</b>	<b>40</b>
<b>5.2 Μέτρηση της αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου</b>	<b>43</b>
<b>5.3 Παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου</b>	<b>47</b>
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 1-ΜΕΛΕΤΕΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΑΝΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ</b>	<b>52</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ</b>	<b>55</b>
<b>6.1 Συμπεράσματα</b>	<b>55</b>
<b>6.2 Προτάσεις</b>	<b>57</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b>	<b>60</b>

Εσωτερικός Έλεγχος Επιχειρήσεων.

Επισκόπηση ερευνών σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο και την αποτελεσματικότητά του.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 – ΕΙΣΑΓΩΓΗ

### 1.1 Εισαγωγή

Λόγω της πολυπλοκότητας και της δυναμικής φύσης του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, κατέστη αναγκαίο να δημιουργηθούν μονάδες εσωτερικού ελέγχου για τη διασφάλιση καλής εταιρικής διακυβέρνησης τόσο σε ιδιωτικούς όσο και σε δημόσιους οργανισμούς. Όλες οι επιχειρήσεις, ιδίως εκείνες με μεγάλο περιβάλλον, θα πρέπει να διαθέτουν τμήματα εσωτερικού ελέγχου εάν θέλουν να επιβιώσουν. Οι πρόσφατες εταιρικές αποτυχίες αύξησαν την προβολή του εσωτερικού ελέγχου. (Neratzidis, M., Pazarskis, P., Drogalas, G. and Galanis, S. 2020)

Σχετικά με αυτό το ζήτημα, ο Schneider (2003) υποστήριξε ότι οι πτωχεύσεις, οι οικονομικές παρατυπίες και οι δόλιες δραστηριότητες που σημειώθηκαν στην Enron, την WorldCom και σε άλλες εταιρείες έχουν αυξήσει την ανάγκη για εταιρική παρακολούθηση. Η μελέτη κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι αποτυχίες εξωτερικού ελέγχου που σχετίζονται με αυτά τα γεγονότα αυξάνουν το ρόλο του εσωτερικού ελέγχου στην εταιρική παρακολούθηση.

Ο εσωτερικός έλεγχος θεωρείται ως το βασικό στοιχείο του συστήματος εταιρικής διακυβέρνησης. Ο εσωτερικός έλεγχος περιγράφεται ως προστιθέμενη αξία στον οργανισμό. Η προστιθέμενη αξία περιγράφεται από το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (IIA) (2006) ως οργανισμός που υπάρχει για να δημιουργήσει αξία ή οφέλη για τους ιδιοκτήτες, άλλους ενδιαφερόμενους, και τους πελάτες. (Lois, P., Drogalas, G., Karagiorgos, A. and Tsikalakis, K. 2020)

Η IIA (1999) καθόρισε τον εσωτερικό έλεγχο ως ανεξάρτητη, αντικειμενική διαβεβαίωση και συμβουλευτική δραστηριότητα σχεδιασμένη να προσθέτει αξία και να βελτιώνει τις λειτουργίες ενός οργανισμού. Βοηθά έναν οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του φέρνοντας μια συστηματική πειθαρχημένη προσέγγιση για την αξιολόγηση και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών διαχείρισης του κινδύνου, του ελέγχου και της διακυβέρνησης.

Ο Adams (1994) χρησιμοποίησε τη θεωρία πρακτόρευσης για να εξηγήσει ότι είναι προς το συμφέρον της διοίκησης να διατηρήσει ένα ισχυρό τμήμα εσωτερικού ελέγχου. Η κύρια έμφαση αυτού του ορισμού είναι μια ανεξάρτητη και αντικειμενική παροχή υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου. Παρόλο που υπήρξαν εμφανείς καταστάσεις όπου ο

Εσωτερικός Έλεγχος Επιχειρήσεων.

Επισκόπηση ερευνών σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο και την αποτελεσματικότητά του.

εσωτερικός έλεγχος έχει αποδειχθεί ότι ήταν ελλιπής, με αποτέλεσμα πολλές μελέτες (Gramling et al., 2004, Carcello et al., 2005) να στραφούν στην έρευνα της αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου.

Η απαίτηση ότι ο εσωτερικός έλεγχος πρέπει να είναι αποτελεσματικός (Dittenhofer, 2001) αξίζει περισσότερη προσοχή στην ακαδημαϊκή έρευνα από ό, τι έχει λάβει. Στην πράξη, η αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου έχει συζητηθεί ενεργά (Ernst & Young, 2012). Ο Prawitt (2003), για παράδειγμα, αναγνώρισε ότι η διαχείριση και στελέχωση μιας λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου είναι μια πολύπλοκη επιχείρηση που παραμένει σχετικά ανεξερεύνητη από αυστηρή έρευνα.

Ο Paape (2008) θεώρησε την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου εντελώς ανεξερεύνητη περιοχή, ενώ οι Arena και Azzone (2007) πρότειναν ότι οι μελλοντικές μελέτες θα μπορούσαν να αντιμετωπίσουν το πρόβλημα της αποτελεσματικότητας των μονάδων εσωτερικού ελέγχου. Ο Anderson (2003) μελέτησε ποιος είναι ο τελικός πελάτης του εσωτερικού ελέγχου και πώς πρέπει να αντιμετωπιστούν οι πιθανές αντισταθμίσεις μεταξύ αντικρουόμενων απαιτήσεων πελατών. Οι Hermanson και Rittenberg (2003) αμφισβήτησαν ποιος κρίνει την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου και ενθάρρυνε την μελλοντική έρευνα.

Ο Sarens (2009) διερεύνησε πότε μπορούμε να μιλήσουμε για έναν αποτελεσματικό εσωτερικό έλεγχο, υποστηρίζοντας ότι η παράμετρος που θα πρέπει να ληφθεί υπόψη για την αξιολόγηση είναι εάν έχει θετική επίδραση στην ποιότητα της εταιρικής διακυβέρνησης, διακρίνοντας έτσι τουλάχιστον δύο στοιχεία που αξίζουν περαιτέρω έρευνας και αυτά είναι τα χαρακτηριστικά του εσωτερικού ελέγχου ως σύνολο και τα χαρακτηριστικά του επιμέρους ελεγκτή. Άλλες μελέτες (Sarens και De Beelde, 2006; Cohen et al., 2010) έχουν αναφέρει σημαντικές αλλαγές στον ρόλο της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου ως αποτέλεσμα πολλών κανονιστικών μεταρρυθμίσεων που συνέβησαν σε διάφορες χώρες.

## 1.2 Σκοπός της εργασίας

Τα πρόσφατα εταιρικά σκάνδαλα που αφορούσαν μεγάλες εταιρείες, οδήγησαν σε απώλεια της εμπιστοσύνης των επενδυτών στις επιχειρήσεις και, ως εκ τούτου, οι εταιρείες πιέζονται να αυξήσουν τα ίδια κεφάλαια από το χρηματιστήριο (Agrawal, 2005). Οι εταιρείες που δεν σχηματίζουν ομάδα εσωτερικού ελέγχου είναι πιο

Εσωτερικός Έλεγχος Επιχειρήσεων.

Επισκόπηση ερευνών σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο και την αποτελεσματικότητά του.

ευαίσθητες στη διεξαγωγή δόλιων χρηματοοικονομικών αναφορών (Dechow et al., 1996) και στην υπερεκτίμηση των κερδών.

Μέσα σε αυτό το πλαίσιο η συγκεκριμένη εργασία αποσκοπεί στην εξέταση του εσωτερικού ελέγχου και της αποτελεσματικότητάς του μέσω της βιβλιογραφικής ανασκόπησης. Μερικά ερευνητικά ερωτήματα που θα μελετήθηκαν κατά τη διάρκεια εκπόνησης της εργασίας είναι τα ακόλουθα:

- Τι είναι ο εσωτερικός έλεγχος;
- Τι σημαίνει αποδοτικότητα εσωτερικού ελέγχου;
- Πως μετράτε η αποδοτικότητα του εσωτερικού ελέγχου;
- Ποιος είναι ο ρόλος της επιτροπής ελέγχου;
- Ποιες είναι οι αρχές του εσωτερικού ελέγχου;

### **1.3 Δομή της εργασίας**

Ο σκοπός αυτής της εργασίας είναι να μελετήσει το ζήτημα του εσωτερικού ελέγχου καθώς και την αποτελεσματικότητά του. Αναλυτικότερα, στο δεύτερο κεφάλαιο θα αναλυθούν οι έννοιες που σχετίζονται με τον εσωτερικό έλεγχο, τους στόχους του, τις αρχές και τους τύπους του.

Στη συνέχεια στο τρίτο κεφάλαιο θα εξεταστεί ο ρόλος του εσωτερικού ελεγκτή ενώ ζητήματα καθώς επίσης και ο ρόλος της επιτροπής ελέγχου. Προχωρώντας στο τέταρτο κεφάλαιο θα μελετηθεί η έννοια της αποτελεσματικότητας ενώ θα παρουσιαστούν οι τρόποι μέτρησης και οι παράγοντες που επηρεάζουν την αποδοτικότητα του εσωτερικού ελέγχου.

Στο πέμπτο κεφάλαιο πραγματοποιείται η βιβλιογραφική ανασκόπηση στο ζήτημα του εσωτερικού ελέγχου, η οποία χωρίζεται σε διάφορες κατηγορίες ενώ στο έκτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα και οι προτάσεις.



Εσωτερικός Έλεγχος Επιχειρήσεων.

Επισκόπηση ερευνών σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο και την αποτελεσματικότητά του.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 – ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ**

### **2.1 Η έννοια του εσωτερικού ελέγχου**

Η ιστορική ανάπτυξη του εσωτερικού ελέγχου ως μεμονωμένο επιχειρηματικό σύστημα δεν είναι τόσο ευρεία. Ο ορισμός του εσωτερικού ελέγχου παρουσιάστηκε για πρώτη φορά το 1949 από το Αμερικανικό Ινστιτούτο Πιστοποιημένων Λογιστών (AICPA). Προσδιόρισε τον εσωτερικό έλεγχο ως ένα σχέδιο και άλλα συντονισμένα μέσα και τρόποι με τα οποία η επιχείρηση προσπαθεί να διατηρήσει ασφαλή τα περιουσιακά της στοιχεία, να ελέγξει την αξιοπιστία των δεδομένων, να αυξήσει την αποτελεσματικότητά της και να διασφαλίσει την πολιτική διαχείρισης.

Ωστόσο, ο ορισμός της έννοιας ελέγχου έχει βελτιωθεί συνεχώς, και σήμερα υπάρχει ένα αρκετά εκτεταμένο σύνολο αντιλήψεων που δείχνει το σύστημα εσωτερικού ελέγχου ως ένα από τα μέσα ηγεσίας για τη διασφάλιση της ασφάλειας των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης και της τακτικής ανάπτυξής του. Το 1992, εμφανίστηκε το μοντέλο COSO.

Η ανάλυσή του διέκρινε τις έννοιες του κινδύνου και του εσωτερικού ελέγχου. Τώρα, η έννοια του εσωτερικού ελέγχου αφορούσε όχι μόνο τα λογιστικά λάθη και τα μέσα εφαρμογής της πρόληψής τους, αλλά και μια σύγχρονη στάση που θα μπορούσε να προσδιορίσει τις σφαίρες της διαχείρισης και των διαδικασιών ελέγχου, καθώς και μια κινητήρια ανάπτυξη της λεπτομερούς ανάλυσής τους (Dhillon, 2001).

Ο εσωτερικός έλεγχος είναι η διαδικασία που έχει σχεδιαστεί και πραγματοποιηθεί από εκείνους που είναι επιφορτισμένοι με τη διακυβέρνηση, τη διαχείριση και άλλο προσωπικό για να παρέχει εύλογη διαβεβαίωση σχετικά με την επίτευξη των στόχων της οντότητας σχετικά με την αξιοπιστία των χρηματοοικονομικών αναφορών, την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των λειτουργιών και τη συμμόρφωση με τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς (Whitman, 2003).

Ο εσωτερικός έλεγχος είναι ένα σύνολο αλληλοσυνδεδεμένων δραστηριοτήτων που επικαλύπτονται στις κανονικές λειτουργικές διαδικασίες ενός οργανισμού, με σκοπό την προστασία των περιουσιακών στοιχείων, την ελαχιστοποίηση των σφαλμάτων και τη διασφάλιση ότι οι λειτουργίες διεξάγονται με συγκεκριμένο τρόπο. Ένας άλλος τρόπος εξέτασης του εσωτερικού ελέγχου είναι ότι αυτές οι δραστηριότητες

Εσωτερικός Έλεγχος Επιχειρήσεων.

Επισκόπηση ερευνών σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο και την αποτελεσματικότητά του.

απαιτούνται για τον μετριασμό των κινδύνων στους οποίους υφίσταται μια επιχείρηση.

Οι έλεγχοι είναι επίσης χρήσιμοι για τη συνεπή παραγωγή αξιόπιστων οικονομικών καταστάσεων.

Ένα σύστημα εσωτερικών ελέγχων τείνει να αυξάνει την πληρότητα καθώς μια επιχείρηση αυξάνει σε μέγεθος. Αυτό είναι απαραίτητο, επειδή οι αρχικοί ιδρυτές δεν έχουν το χρόνο να διατηρήσουν πλήρη εποπτεία όταν υπάρχουν πολλοί υπάλληλοι ή / και τοποθεσίες. Επιπλέον, όταν μια εταιρεία δημοσιοποιείται, υπάρχουν πρόσθετες απαιτήσεις οικονομικού ελέγχου που πρέπει να εφαρμοστούν, ειδικά εάν οι μετοχές της εταιρείας πρόκειται να εισαχθούν προς πώληση σε χρηματιστήριο. Έτσι, το κόστος των ελέγχων τείνει να αυξάνεται με το μέγεθος (Saheem et al., 2008).

Ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να οριστεί ως ένα σύστημα που έχει σχεδιαστεί, καθιερωθεί και διατηρηθεί από τα στελέχη της διοίκησης και τα ανώτατα στελέχη της εταιρείας, για να παρέχει σημαντικό βαθμό διασφάλισης στην επίτευξη επιχειρηματικού στόχου, τηρώντας παράλληλα τις πολιτικές και τους νόμους, τη διαφύλαξη των περιουσιακών στοιχείων και τη διατήρηση της αποτελεσματικότητας στις τακτικές δραστηριότητες και την αξιοπιστία των οικονομικών καταστάσεων.

Ο Kirsch (2002) ορίζει τον έλεγχο ως ένα σύνολο μηχανισμών που έχουν σχεδιαστεί για να παρακινήσουν τα άτομα να επιτύχουν τους επιθυμητούς στόχους. Οι έλεγχοι είναι θεμελιώδεις για όλους τους οργανισμούς. Παρέχει έναν μηχανισμό για την ευθυγράμμιση των οργανωτικών στόχων και φιλοδοξιών με τις ικανότητες, τις δραστηριότητες και τις επιδόσεις των υπαλλήλων.

Οι εσωτερικοί έλεγχοι για την ασφάλεια των συστημάτων πληροφοριών μπορούν επίσης να θεωρηθούν ως πρακτικές, διαδικασίες, πολιτικές και δομές ευθύνης σε έναν οργανισμό που βοηθούν στη διαχείριση κινδύνων και στην προστασία των περιουσιακών στοιχείων πληροφοριών (Dhillon, 2001). Οι εσωτερικοί έλεγχοι διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην ασφάλεια των συστημάτων πληροφοριών σε έναν οργανισμό.

Πολλές παραβιάσεις ασφαλείας έχουν συμβεί λόγω έλλειψης κατάλληλης δομής εσωτερικού ελέγχου σε οργανισμούς. Ο νόμος Sarbanes-Oxley θεσπίστηκε ως απάντηση στη δημόσια κατακραυγή για αναποτελεσματικές διαδικασίες αξιολόγησης

Εσωτερικός Έλεγχος Επιχειρήσεων.

Επισκόπηση ερευνών σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο και την αποτελεσματικότητα του.

του εσωτερικού ελέγχου σε οργανισμούς που οδηγούσαν σε μεγάλες απώλειες ασφάλειας και διακυβέρνησης.

Στη βιβλιογραφία, έχουν προταθεί αποτελεσματικοί εσωτερικοί έλεγχοι για τη διασφάλιση της ακεραιότητας των επιχειρηματικών διαδικασιών, της συνέχειας και της επαρκούς διακυβέρνησης (Warkentin και Johnston, 2006). Η έλλειψη αποτελεσματικών ελέγχων μπορεί να οδηγήσει σε διάφορα ζητήματα, όπως παραβιάσεις ασφάλειας. Η αδυναμία καθορισμού αποτελεσματικών ελέγχων συνεπώς οδηγεί σε προβλήματα ασφάλειας.

## 2.2 Στόχοι του εσωτερικού ελέγχου

Ένα ιδανικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου ενός οργανισμού είναι εκείνο που εξασφαλίζει την καλύτερη δυνατή χρήση των πόρων, και βοηθά στην άμβλυση του κινδύνου που συνεπάγεται για τη σπατάλη των κεφαλαίων του οργανισμού και άλλων πόρων (Saheen et al., 2008). Ο εσωτερικός έλεγχος είναι μια διαδικασία που πραγματοποιείται από το διοικητικό συμβούλιο, ανώτερα στελέχη και όλα τα επίπεδα προσωπικού.

Δεν είναι μόνο μια διαδικασία ή πολιτική που εκτελείται σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή, αλλά μάλλον λειτουργεί συνεχώς σε όλα τα επίπεδα εντός της τράπεζας. Το διοικητικό συμβούλιο και τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη είναι υπεύθυνα για τη διαμόρφωση της κατάλληλης νοοτροπίας για τη διευκόλυνση μιας αποτελεσματικής διαδικασίας εσωτερικού ελέγχου και για την παρακολούθηση της αποτελεσματικότητάς της σε συνεχή βάση.

Ωστόσο, κάθε άτομο μέσα σε έναν οργανισμό πρέπει να συμμετέχει στη διαδικασία. Οι κύριοι στόχοι της διαδικασίας εσωτερικού ελέγχου μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ως εξής (Warkentin και Johnston, 2006):

- ✓ Αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των δραστηριοτήτων.
- ✓ Αξιοπιστία, πληρότητα και επικαιρότητα των χρηματοοικονομικών και διαχειριστικών πληροφοριών.
- ✓ Συμμόρφωση με τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς.

Εσωτερικός Έλεγχος Επιχειρήσεων.

Επισκόπηση ερευνών σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο και την αποτελεσματικότητά του.

- ✓ Οι στόχοι πληροφόρησης αφορούν την προετοιμασία έγκαιρων, αξιόπιστων, σχετικών εκθέσεων που απαιτούνται για τη λήψη αποφάσεων στις επιχειρήσεις.
- ✓ Αναφορές στους μετόχους, τους επόπτες και άλλα εξωτερικά μέρη. Οι πληροφορίες που λαμβάνονται από τη διοίκηση, το διοικητικό συμβούλιο, τους μετόχους και τους επόπτες πρέπει να είναι επαρκούς ποιότητας και ακεραιότητας, ώστε οι παραλήπτες να μπορούν να βασίζονται στις πληροφορίες κατά τη λήψη αποφάσεων.
- ✓ Ο όρος αξιόπιστος, καθώς σχετίζεται με τις οικονομικές καταστάσεις, αναφέρεται στην κατάρτιση καταστάσεων που παρουσιάζονται δίκαια και βασίζονται σε περιεκτικές και καλά καθορισμένες λογιστικές αρχές και κανόνες.
- ✓ Οι στόχοι συμμόρφωσης διασφαλίζουν ότι όλες οι επιχειρήσεις συμμορφώνονται με τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς, τις εποπτικές απαιτήσεις και τις πολιτικές και διαδικασίες του οργανισμού.

### **2.3 Επιμέρους στοιχεία του εσωτερικού ελέγχου**

Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου έχει πέντε στοιχεία τα οποία έχουν ως εξής:

#### **2.3.1 Περιβάλλον ελέγχου**

Αυτό σημαίνει απλώς ένα ελεγχόμενο περιβάλλον της οντότητας στην οποία πραγματοποιούνται οι δραστηριότητες της επιχείρησης. Αυτό το περιβάλλον ελέγχου εμποδίζει οποιονδήποτε στην οντότητα να διαπράξει οποιαδήποτε λάθος πράξη. Απαιτείται από έναν ελεγκτή να κατανοήσει εάν ένα τέτοιο περιβάλλον έχει αναπτυχθεί από τη διοίκηση μέσω της φιλοσοφίας και της συμπεριφοράς της στην οντότητα.

Το μοντέλο COSO δίνει μεγάλη σημασία στο περιβάλλον ελέγχου ως βάση για την υπόλοιπη δομή του ελέγχου (COSO, 2011). Το περιβάλλον ελέγχου είναι η ομπρέλα για άλλα εξαρτήματα. Στην περίπτωση του αναποτελεσματικού περιβάλλοντος ελέγχου, τα αποτελέσματα άλλων συστατικών δεν οδηγούν σε αποτελεσματικό έλεγχο (Arens et al., 2007).

Το περιβάλλον ελέγχου οποιασδήποτε εταιρείας επηρεάζεται από τους ακόλουθους παράγοντες (COSO, 2011):

Εσωτερικός Έλεγχος Επιχειρήσεων.

Επισκόπηση ερευνών σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο και την αποτελεσματικότητά του.

- ✓ Ακεραιότητα και ηθικές αξίες
- ✓ Δέσμευση στην ικανότητα
- ✓ Το διοικητικό συμβούλιο της επιτροπής ελέγχου
- ✓ Τη φιλοσοφία διαχείρισης
- ✓ Την οργανωτική δομή
- ✓ Την ανάθεση εξουσίας και ευθύνης
- ✓ Τις πολιτικές και πρακτικές του ανθρώπινου δυναμικού

Η διαθεσιμότητα αυτών των παραγόντων με ολοκληρωμένο και συνεκτικό τρόπο οδηγεί σε κατάλληλο περιβάλλον ελέγχου ενός ολοκληρωμένου συστήματος. Οποιοδήποτε σύστημα γίνεται επιτυχές απαιτεί ένα περιβάλλον που δεν επηρεάζεται και δεν ενεργοποιεί τα άλλα στοιχεία του συστήματος.

### **2.3.2 Διαδικασία εκτίμησης κινδύνου**

Ένας από τους βασικούς ρόλους του συστήματος εσωτερικού ελέγχου είναι η πρόληψη ή ο εντοπισμός και η διόρθωση ανακρίβειών. Τις περισσότερες φορές η οντότητα καθιερώνει τη δική της διαδικασία εκτίμησης κινδύνου για να εντοπίσει τον κίνδυνο ουσιώδους ανακρίβειας να συμβεί πριν από το χρόνο. Ο ελεγκτής κατανοεί τον τρόπο με τον οποίο η διαδικασία εκτίμησης κινδύνου της οντότητας λειτουργεί σύμφωνα με τις προσδοκίες υπό το φως του επιχειρηματικού κινδύνου ή όχι εξετάζοντας τους αναμενόμενους κινδύνους, τις επιπτώσεις αυτών των κινδύνων καθώς και τις αποφάσεις που λαμβάνονται για την αντιμετώπιση τέτοιων κινδύνων.

Όλες οι οικονομικές μονάδες, ανεξάρτητα από το μέγεθος ή τη φύση τους, αντιμετωπίζουν πολλούς κινδύνους, είτε αυτοί οι κίνδυνοι βρίσκονται εντός είτε εκτός της μονάδας (Warren, 2004). Το τμήμα αξιολογεί τους κινδύνους ως μέρος του σχεδιασμού και της λειτουργίας του εσωτερικού συστήματος ελέγχου για την ελαχιστοποίηση σφαλμάτων και παρατυπιών (Arens και Lobak, 2002). Η εκτίμηση επικινδυνότητας περιλαμβάνει τον εντοπισμό και την ανάλυση των κινδύνων, στηρίζοντας την επίτευξη των στόχων της μονάδας (COSO, 2011).

Ο καθορισμός στόχων αποτελεί προϋπόθεση για την εκτίμηση κινδύνου καθώς ο κίνδυνος επηρεάζει την οικονομική μονάδα ως προς την επιβίωση και την επιμονή στο πλαίσιο του έντονου ανταγωνισμού (Romney και Stinbart, 2012). Αξιολογώντας τον

Εσωτερικός Έλεγχος Επιχειρήσεων.

Επισκόπηση ερευνών σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο και την αποτελεσματικότητα του.

κίνδυνο, μπορούμε να τον ξεπεράσουμε ή να τον μετριάσουμε και, συνεπώς, να βελτιώσουμε τις πιθανότητες επίτευξης των μελλοντικών στόχων της εταιρείας χωρίς εμπόδια, καθώς και τη συνέχιση του εσωτερικού ελέγχου.

### **2.3.3 Πληροφορία και επικοινωνία**

Οι πληροφορίες σε κάθε πτυχή της ζωής μας, συμπεριλαμβανομένου του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, έχουν διαδραματίσει καθοριστικό ρόλο. Κατά τη διάρκεια του ελέγχου, ο ελεγκτής αποκτά κατανόηση σχετικά με το σύστημα πληροφοριών και επικοινωνίας της οντότητας που ενεργεί ως ένα από τα συστατικά του συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Ωστόσο, το σύστημα πληροφοριών δεν σημαίνει μόνο το λογιστικό σύστημα. Είναι το σύστημα μέσω του οποίου η οντότητα ή η ακριβής διαχείριση δημιουργεί και επικοινωνεί εντός και εκτός της οντότητας.

Οι πληροφορίες είναι ουσιαστικά μέσα για την επίτευξη των στόχων εσωτερικού ελέγχου. Οι πληροφορίες είναι απαραίτητες και απαιτούμενες σε όλα τα επίπεδα εντός της μονάδας για την εξασφάλιση αποτελεσματικού εσωτερικού ελέγχου και την επίτευξη των στόχων της. Επομένως, ένα σύνολο σχετικών και αξιόπιστων πληροφοριών πρέπει να προσδιοριστεί σε κατάλληλη μορφή και χρονικό πλαίσιο, έτσι ώστε το προσωπικό να μπορεί να εκτελεί τον εσωτερικό έλεγχο και τις άλλες ευθύνες.

Για να είναι αποτελεσματική η διαχείριση, όλες οι πληροφορίες πρέπει να είναι κατάλληλες, συγκεκριμένες, έγκαιρες, ακριβείς, σχεδιασμένες, χρησιμοποιήσιμες και συγκρίσιμες, καθώς και προσβάσιμες (Alslihat et al., 2017). Αυτές οι πληροφορίες μπορεί να είναι οικονομικές ή μη χρηματοοικονομικές και να σχετίζονται με πράξεις (Wilkinson et al., 2000). Οι ερευνητές υποστηρίζουν ότι εδώ βρίσκεται ο σκοπός του εσωτερικού ελέγχου.

### **2.3.4 Δραστηριότητες ελέγχου**

Οι δραστηριότητες ελέγχου εφαρμόζονται από τη διοίκηση για να καταστούν οι οικονομικές πληροφορίες αυθεντικές και αξιόπιστες. Για παράδειγμα, οι οφειλέτες δεν μπορούν να διαγραφούν χωρίς εξουσιοδότηση διευθυντή χρηματοδότησης ή οποιοδήποτε άλλο πρόσωπο έχει την εξουσία να διαγράψει τα χρέη. Τέτοιες δραστηριότητες ελέγχου δεν έχουν απαραίτητα χαρακτήρα έγκρισης (Arens και Lobak, 2002).

Εσωτερικός Έλεγχος Επιχειρήσεων.

Επισκόπηση ερευνών σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο και την αποτελεσματικότητά του.

Οι δραστηριότητες ελέγχου είναι οι πολιτικές και οι διαδικασίες που καθορίζονται από τη διοίκηση για την επίτευξη των στόχων της οικονομικής μονάδας. (Arens, και Loebbecke, 2000). Εκτός από αυτές τις πολιτικές και διαδικασίες για άλλα στοιχεία διασφαλίζει ότι αναλαμβάνονται οι απαραίτητες ενέργειες για τον εντοπισμό των κινδύνων που εμποδίζουν την επίτευξη των στόχων της μονάδας (Arens and Lubeck, 2002). Η COSO και το Πρότυπο Ελέγχου 94 (SAS 94) έχουν προσδιορίσει τις δραστηριότητες εποπτείας σε τέσσερις κατηγορίες μέτρων ελέγχου (Arens et al., 2007):

- ✓ Ο κατάλληλος διαχωρισμός των λειτουργιών
- ✓ Λειτουργία των πληροφοριών
- ✓ Φυσικός έλεγχος των περιουσιακών στοιχείων
- ✓ Αξιολόγηση απόδοσης

### 2.3.5 Παρακολούθηση

Το τελευταίο συστατικό ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου είναι η διαδικασία παρακολούθησης. Μπορεί να θεωρηθεί ως ενσωματωμένη υπηρεσία στο σύστημα εσωτερικού ελέγχου που αξιολογεί την αποτελεσματικότητά του συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Η διαδικασία παρακολούθησης πραγματοποιείται αξιολογώντας τις τρέχουσες λειτουργίες του συστήματος εσωτερικού ελέγχου και τις ξεχωριστές αξιολογήσεις που περιλαμβάνουν ελέγχους συστήματος ρουτίνας και μη ρουτίνας.

Τέτοιες αξιολογήσεις μπορεί να λαμβάνουν υπόψη εξωτερικές πληροφορίες, για παράδειγμα τα σχόλια των πελατών. Υπό το πρίσμα αυτής της διαχείρισης πληροφοριών ή εκείνων που είναι επιφορτισμένοι με τη διακυβέρνηση λαμβάνουν τα απαραίτητα μέτρα για να διατηρήσουν το σύστημα εσωτερικού ελέγχου μέχρι το σημείο, έτσι ώστε ο κίνδυνος ουσιώδους ανακρίβειας να αντιμετωπίζεται κατάλληλα και οι ενημερώσεις του συστήματος να πραγματοποιούνται όποτε και όταν είναι απαραίτητο. Οι δραστηριότητες παρακολούθησης σχετίζονται με τη συνεχή ή περιοδική αξιολόγηση της ποιότητας της απόδοσης εσωτερικού ελέγχου.

Η διεύθυνση είναι υπεύθυνη για τον προσδιορισμό της έκτασης της εφαρμογής του ελέγχου υπό το φως του σχεδιασμού και τον προσδιορισμό της δυνατότητας ενεργοποίησής του σύμφωνα με την αλλαγή στις γύρω συνθήκες. Οι πληροφορίες

Εσωτερικός Έλεγχος Επιχειρήσεων.

Επισκόπηση ερευνών σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο και την αποτελεσματικότητα του.

αξιολόγησης και προσαρμογής λαμβάνονται από διάφορες πηγές, συμπεριλαμβανομένης της μελέτης εσωτερικού ελέγχου, εκθέσεων εσωτερικού ελεγκτή και ανατροφοδότησης από το προσωπικό (Arens και Lobak, 2002).

## 2.4 Αρχές εσωτερικού ελέγχου

Ένα αποτελεσματικό ή καλό σύστημα εσωτερικού ελέγχου πρέπει να έχει τις ακόλουθες αρχές:

### ✓ Αρχή 1

Το διοικητικό συμβούλιο πρέπει να έχει την ευθύνη για την έγκριση και τον περιοδικό έλεγχο των συνολικών επιχειρηματικών στρατηγικών και των σημαντικών πολιτικών της επιχείρησης. Κατανόηση των κυριότερων κινδύνων που διατρέχει η εταιρεία, καθορισμός αποδεκτών επιπέδων για αυτούς τους κινδύνους και διασφάλιση ότι η ανώτερη διοίκηση λαμβάνει τα απαραίτητα μέτρα για τον εντοπισμό, τη μέτρηση, την παρακολούθηση και τον έλεγχο αυτών των κινδύνων. Έγκριση της οργανωτικής δομής και διασφάλιση ότι τα ανώτερα στελέχη παρακολουθούν την αποτελεσματικότητα του συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Το διοικητικό συμβούλιο είναι τελικά υπεύθυνο για τη διασφάλιση της δημιουργίας και διατήρησης ενός επαρκούς και αποτελεσματικού συστήματος εσωτερικών ελέγχων (Alslihat et al., 2017).

### ✓ Αρχή 2

Τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη πρέπει να έχουν την ευθύνη για την εφαρμογή στρατηγικών και πολιτικών εγκεκριμένων από το διοικητικό συμβούλιο. Η ανάπτυξη διαδικασιών που εντοπίζουν, παρακολουθούν και ελέγχουν τους κινδύνους που αναλαμβάνει η επιχείρηση είναι αναγκαία. Η διατήρηση μιας οργανωτικής δομής που αναθέτει σαφώς την ευθύνη, την εξουσία και τις σχέσεις αναφοράς. Η εξασφάλιση της αποτελεσματικής εκτέλεσης των κατ'εξουσιοδότηση αρμοδιοτήτων και η παρακολούθηση της επάρκειας και η αποτελεσματικότητα του συστήματος εσωτερικού ελέγχου (COSO, 2011).

### ✓ Αρχή 3

Το διοικητικό συμβούλιο και τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη είναι υπεύθυνα για την προώθηση υψηλών προδιαγραφών δεοντολογίας και ακεραιότητας και για τη



Εσωτερικός Έλεγχος Επιχειρήσεων.

Επισκόπηση ερευνών σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο και την αποτελεσματικότητά του.

δημιουργία μιας κουλτούρας εντός του οργανισμού που τονίζει και αποδεικνύει σε όλα τα επίπεδα του προσωπικού τη σημασία των εσωτερικών ελέγχων. Όλο το προσωπικό σε έναν τραπεζικό οργανισμό πρέπει να κατανοήσει τον ρόλο τους στη διαδικασία εσωτερικών ελέγχων και να συμμετάσχει πλήρως στη διαδικασία.

#### ✓ Αρχή 4

Ένα αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου απαιτεί να αναγνωρίζονται και να αξιολογούνται συνεχώς οι σημαντικοί κίνδυνοι που θα μπορούσαν να επηρεάσουν αρνητικά την επίτευξη των στόχων της τράπεζας. Αυτή η αξιολόγηση θα πρέπει να καλύπτει όλους τους κινδύνους που αντιμετωπίζει η τράπεζα και ο ενοποιημένος τραπεζικός οργανισμός. Οι εσωτερικοί έλεγχοι ενδέχεται να χρειαστεί να αναθεωρηθούν για την κατάλληλη αντιμετώπιση τυχόν νέων ή προηγουμένως ανεξέλεγκτων κινδύνων.

#### ✓ Αρχή 5

Οι δραστηριότητες ελέγχου πρέπει να αποτελούν αναπόσπαστο μέρος των καθημερινών δραστηριοτήτων μιας τράπεζας. Ένα αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου απαιτεί τη δημιουργία κατάλληλης δομής ελέγχου, με δραστηριότητες ελέγχου που ορίζονται σε κάθε επιχειρησιακό επίπεδο. Αυτά θα πρέπει να περιλαμβάνουν, κριτικές ανώτατου επιπέδου, κατάλληλους έλεγχους δραστηριότητας για διαφορετικά τμήματα ή φυσικούς ελέγχους για συμμόρφωση με τα όρια έκθεσης και παρακολούθηση της μη συμμόρφωσης.

Επίσης, ένα σύστημα εγκρίσεων και αδειών και, ένα σύστημα επαλήθευσης και συμφιλίωσης. Ένα αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου απαιτεί να υπάρχει κατάλληλος διαχωρισμός των καθηκόντων και να μην ανατίθενται αντικρουόμενες ευθύνες στο προσωπικό. Οι περιοχές πιθανών συγκρούσεων συμφερόντων θα πρέπει να προσδιορίζονται, να ελαχιστοποιούνται και να υπόκεινται σε προσεκτική, ανεξάρτητη παρακολούθηση (COSO, 2011).

Ένα αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου απαιτεί την ύπαρξη επαρκών και ολοκληρωμένων δεδομένων εσωτερικών χρηματοοικονομικών, επιχειρησιακών και συμμόρφωσης, καθώς και πληροφορίες για την εξωτερική αγορά σχετικά με γεγονότα

Εσωτερικός Έλεγχος Επιχειρήσεων.

Επισκόπηση ερευνών σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο και την αποτελεσματικότητά του.

και συνθήκες που σχετίζονται με τη λήψη αποφάσεων. Οι πληροφορίες πρέπει να είναι αξιόπιστες, έγκαιρες, προσβάσιμες και να παρέχονται σε συνεπή μορφή.

Ένα αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου απαιτεί να υπάρχουν αξιόπιστα συστήματα πληροφοριών που να καλύπτουν όλες τις σημαντικές δραστηριότητες της εταιρείας. Αυτά τα συστήματα, συμπεριλαμβανομένων εκείνων που διατηρούν και χρησιμοποιούν δεδομένα σε ηλεκτρονική μορφή, πρέπει να είναι ασφαλή, να παρακολουθούνται ανεξάρτητα και να υποστηρίζονται από κατάλληλες ρυθμίσεις έκτακτης ανάγκης.

Ένα αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου απαιτεί αποτελεσματικά κανάλια επικοινωνίας να διασφαλίσει ότι όλο το προσωπικό κατανοεί πλήρως και τηρεί τις πολιτικές και τις διαδικασίες που επηρεάζουν τα καθήκοντα και τις ευθύνες τους και ότι άλλες σχετικές πληροφορίες φθάνουν στο κατάλληλο προσωπικό. Η συνολική αποτελεσματικότητα των εσωτερικών ελέγχων της τράπεζας πρέπει να παρακολουθείται σε συνεχή βάση.

Η παρακολούθηση των βασικών κινδύνων θα πρέπει να αποτελεί μέρος των καθημερινών δραστηριοτήτων της τράπεζας, καθώς και περιοδικές αξιολογήσεις από τις επιχειρηματικές γραμμές και τον εσωτερικό έλεγχο. Πρέπει να υπάρχει αποτελεσματικός και ολοκληρωμένος εσωτερικός έλεγχος του συστήματος εσωτερικού ελέγχου που διενεργείται από λειτουργικά ανεξάρτητο, κατάλληλα εκπαιδευμένο και αρμόδιο προσωπικό (COSO, 2011).

Η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου, ως μέρος της παρακολούθησης του συστήματος εσωτερικών ελέγχων, θα πρέπει να αναφέρεται απευθείας στο διοικητικό συμβούλιο ή στην επιτροπή ελέγχου του και στην ανώτερη διοίκηση. Οι ελλείψεις εσωτερικού ελέγχου, πρέπει να αναφέρονται έγκαιρα στο κατάλληλο επίπεδο διαχείρισης και να αντιμετωπίζονται αμέσως. Οι υλικές ελλείψεις εσωτερικού ελέγχου πρέπει να αναφέρονται στην ανώτερη διοίκηση και στο διοικητικό συμβούλιο. ( Drogalas, G., Karagiorgos, A., Pazarskis, M. and Vagenas, N. 2019)

## **2.5 Τύποι εσωτερικών ελέγχων**

Η διενέργεια ελέγχου στο σύστημα εσωτερικού ελέγχου αποτελεί σημαντικό στοιχείο της διαδικασίας ελέγχου. Βοηθά τους ελεγκτές να παρέχουν μέγιστες υπηρεσίες

Εσωτερικός Έλεγχος Επιχειρήσεων.

Επισκόπηση ερευνών σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο και την αποτελεσματικότητά του.

διασφάλισης σχετικά με τη σύνταξη και την αναφορά οικονομικών καταστάσεων για τα ενδιαφερόμενα μέρη. Ο έλεγχος του εσωτερικού ελέγχου επί των χρηματοοικονομικών αναφορών ενσωματώνεται με τον έλεγχο των οικονομικών καταστάσεων (ACCA, 2012).

Υπάρχουν διαφορετικά βήματα κάτω από τα οποία ο εξωτερικός ελεγκτής περνά για την εκτέλεση της διαδικασίας ελέγχου στον οργανισμό. Ο εσωτερικός έλεγχος συνδέεται στενότερα και άμεσα με αυτά τα βήματα. Οι ελεγκτές λαμβάνουν μια κατανόηση του πελάτη και του περιβάλλοντός του, συμπεριλαμβανομένου του εσωτερικού ελέγχου, καθώς και εκτελούν διαφορετικές διαδικασίες ελέγχου.

Οι ελεγκτές χρησιμοποιούν διαδικασίες αξιολόγησης κινδύνου και λαμβάνουν άλλα στοιχεία, τα οποία τους επιτρέπουν να εκτιμήσουν τον κίνδυνο ουσιώδους ανακρίβειας (COSO, 2011). Είναι ευθύνη του ελεγκτή να κατανοήσει το περιβάλλον της επιχείρησης και τη διαχειριστική του δομή, να αποκτήσει επίσης επαρκείς πληροφορίες σχετικά με τη στάση, τη δράση και τη συμπεριφορά της διοίκησης σχετικά με το περιβάλλον ελέγχου.

Οι ελεγκτές θα πρέπει να κατανοήσουν τη διαδικασία του πελάτη για τον εντοπισμό και την ανταπόκριση σε επιχειρηματικούς κινδύνους. Αυτό επιτρέπει στους ελεγκτές να εντοπίζουν τον κίνδυνο ουσιώδους ανακρίβειας. Οι ελεγκτές πρέπει να σαρώσουν ενεργά το περιβάλλον για να εντοπίσουν διαφορετικές αλλαγές στη δομή της οργάνωσης, οι οποίες μπορεί να οδηγήσουν σε χειραγώγηση των πληροφοριών.

Κατά την απόκτηση κατανόησης των άλλων στοιχείων ελέγχου, οι ελεγκτές πρέπει να αποκτήσουν γνώσεις για τον πελάτη και την κατανόηση των εγγράφων. Αυτό μπορεί να γίνει όταν ο ελεγκτής εκτελεί διαφορετικές δοκιμές ελέγχου. Ο ελεγκτής πρέπει να γνωρίζει και να κατανοεί τις λογιστικές ορολογίες, τους κύκλους συναλλαγών, τους κύκλους μισθοδοσίας και τη διαδικασία απόκτησης.

Τέλος, οι ελεγκτές θα πρέπει να κατανοήσουν επαρκώς τις μεθόδους παρακολούθησης της οντότητας που σχετίζονται με την οικονομική αναφορά για να κατανοήσουν πώς αυτές οι διαδικασίες χρησιμοποιούνται για την έναρξη δράσεων για την αντιμετώπιση της ανεπαρκούς απόδοσης. Ο εσωτερικός έλεγχος είναι επίσης ένα βασικό εργαλείο εταιρικής διακυβέρνησης. (Drogalas, G., Anagnostopoulou, E., Pazarskis, P. and Koutouris, A. 2018)

Εσωτερικός Έλεγχος Επιχειρήσεων.

Επισκόπηση ερευνών σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο και την αποτελεσματικότητά του.

Η εταιρική διακυβέρνηση είναι το σύστημα με το οποίο οι εταιρείες ελέγχονται και κατευθύνονται. Η εταιρική διακυβέρνηση καθορίζει τι κάνει το διοικητικό συμβούλιο μιας εταιρείας καθώς και τις αξίες της εταιρείας. Οι πρόσφατες αλλαγές στο επιχειρηματικό και λογιστικό περιβάλλον υπογράμμισαν τον κρίσιμο ρόλο της εταιρικής διακυβέρνησης στην αποτελεσματική διαχείριση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου (Romney και Stinbart, 2012).

Το διοικητικό συμβούλιο παρακολουθείται και ασχολείται με το σύστημα εσωτερικού ελέγχου και την επίτευξη της εταιρικής διακυβέρνησης που βασίζεται σε υπερθετικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου. Το ιδανικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου μπορεί να αναπτυχθεί με τον εκτεταμένο διαχωρισμό των καθηκόντων και ευθυνών, όπου κανένα άτομο δεν θα χειριστεί ούτε θα χειριστεί μία συναλλαγή από την αρχή έως το τέλος.

Ωστόσο, σε μεγάλες επιχειρήσεις, θεωρείται εύκολο να επιτευχθεί αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου, αλλά ταυτόχρονα δύσκολο να βρεθούν οι ελαττωματικές περιοχές. Ενώ σε μια μικρή οργάνωση, όπου δύο ή περισσότεροι από δύο εργαζόμενοι εργάζονται και κάθε υπάλληλος είναι υπεύθυνος για ολόκληρη τη συναλλαγή, μπορεί να είναι δύσκολο να εντοπιστεί η ανακρίβεια (COSO, 2011).

Σε μικρές οργανώσεις, ο εσωτερικός έλεγχος τείνει να είναι ασθενέστερος λόγω έλλειψης προσωπικού, επομένως τα καθήκοντα και οι ευθύνες δεν μπορούν να διαιρεθούν επαρκώς. Ωστόσο, εάν αναφέρονται κατάλληλα αρχεία και η επιχείρηση καταγράφει όλες τις συναλλαγές, τότε ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να είναι ισχυρότερος ακόμη και σε μικρές οργανώσεις με λίγους αριθμούς εργαζομένων.

## **2.6 Πλεονεκτήματα και περιορισμοί του εσωτερικού ελέγχου**

### **2.6.1 Πλεονεκτήματα του εσωτερικού ελέγχου**

Ο εσωτερικός έλεγχος εισάγει ένα κατάλληλο λογιστικό σύστημα που έχει βήματα και διαδικασίες για τη διατήρηση της ευκολίας ελέγχου και τη διατήρηση οικονομικών αρχείων. Αυτό διευκολύνει την επίτευξη στόχων και αποτελεσμάτων που είναι επιθυμητά. Ο εσωτερικός έλεγχος βοηθά επίσης τη διοίκηση στη λήψη αποφάσεων και διατηρεί τον έλεγχο υπό έλεγχο.

Εσωτερικός Έλεγχος Επιχειρήσεων.

Επισκόπηση ερευνών σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο και την αποτελεσματικότητά του.

Οι στόχοι της επιχείρησης μπορούν να επιτευχθούν εάν υπάρχει κατάλληλος εσωτερικός έλεγχος. Η διοίκηση χρησιμοποιεί επίσης τις εκθέσεις ελέγχου του προηγούμενου έτους για να δει την πορεία και την πρόοδο του οργανισμού και στη συνέχεια λαμβάνει αποτελεσματικές αποφάσεις χρησιμοποιώντας αυτόν τον τρόπο σύγκρισης.

Οι διαχειριστές χρησιμοποιούν επίσης τον εσωτερικό έλεγχο για να κάνουν τις απαραίτητες αλλαγές για μια εταιρεία που λειτουργεί καλύτερα. Το μεγαλύτερο πλεονέκτημα του εσωτερικού ελέγχου είναι, πως βοηθά στον εντοπισμό σφαλμάτων πριν από τον εξωτερικό έλεγχο. Έτσι, όταν πραγματοποιηθεί εξωτερικός έλεγχος, ελπίζουμε ότι η διεύθυνση θα είχε διορθώσει αυτά τα λάθη (COSO, 2011).

Αυτό βοηθά επίσης στη μείωση των πιθανοτήτων απάτης, καθώς η διοίκηση δεν μπορεί να ξεπεράσει τα πάντα, έτσι ώστε οι ελεγκτές, οι οποίοι είναι επαγγελματίες, να μπορούν εύκολα να εντοπίσουν τυχόν παραβάσεις. Η προστασία περιουσιακών στοιχείων είναι δυνατή με τον εσωτερικό έλεγχο. Οι διευθυντές της εταιρείας μπορούν να κάνουν κατάχρηση περιουσιακών στοιχείων για τον ιδιωτικό τους σκοπό και όχι για τη δημιουργία εσόδων για την επιχείρηση.

Ο εσωτερικός έλεγχος διασφαλίζει ότι τα μετρητά, τα αποθέματα και άλλα περιουσιακά στοιχεία χρησιμοποιούνται σωστά και δεν εμπλέκονται σε οτιδήποτε άλλο εκτός από τη δημιουργία εσόδων από επιχειρήσεις (Roussy και Brivot, 2016). Ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να βοηθήσει στον καθορισμό του καταμερισμού της εργασίας και των ευθυνών.

Κατά τη διάρκεια ενός εσωτερικού ελέγχου, οι δραστηριότητες κάθε υπαλλήλου, συμπεριλαμβανομένων των διευθυντικών στελεχών, εξετάζονται και, όπου είναι απαραίτητο, οι ελεγκτές μπορούν να επισημάνουν την ανάγκη για ξεχωριστή εργασία που απαιτείται. Εξ' ου και η κατανομή της εργασίας η οποία συμβαίνει.

Αυτό βοηθά επίσης στην ανάθεση ευθυνών σε αδρανείς υπαλλήλους ή σε άτομα που δεν εκτελούν σωστά τα καθήκοντά τους. Οποιαδήποτε ενέργεια μπορεί στη συνέχεια να αναληφθεί εάν κριθεί κατάλληλο για να καταστούν υπεύθυνα τα άτομα. Ο εσωτερικός έλεγχος βοηθά επίσης τους εξωτερικούς ελέγχους. Η δουλειά που πραγματοποιείται από έναν εσωτερικό ελεγκτή μπορεί να βοηθήσει τον εξωτερικό ελεγκτή καθώς διευκολύνει τη διενέργεια εξωτερικού ελέγχου.

Εσωτερικός Έλεγχος Επιχειρήσεων.

Επισκόπηση ερευνών σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο και την αποτελεσματικότητά του.

Οι διαδικασίες και για τους δύο ελέγχους είναι παρόμοιες και οι εξωτερικοί ελεγκτές επιλέγουν να περάσουν από τις εκθέσεις εσωτερικού ελέγχου. Ωστόσο, δεν είναι κατάλληλο να βασίζονται πλήρως στις εκθέσεις εσωτερικού ελέγχου. Οι εκθέσεις ελέγχου του προηγούμενου έτους μπορούν να αποτελέσουν τη βάση για τη λήψη αποφάσεων για τον προϋπολογισμό για το τρέχον έτος, προετοιμάζοντας την κατάσταση λογαριασμού αποτελεσμάτων και τον ισολογισμό (Warkentin και Johnston, 2006).

Αυτό βοηθά την εταιρεία να βελτιώσει την απόδοση της επιχείρησής τους. Όπως η προστασία των περιουσιακών στοιχείων, ο εσωτερικός έλεγχος διασφαλίζει επίσης ότι οι πόροι χρησιμοποιούνται σωστά ή όχι. Κατάχρηση πόρων σημαίνει σπατάλη πόρων, η οποία τελικά οδηγεί σε αυξημένο κόστος για τον οργανισμό. Η εταιρεία μπορεί να καταλάβει τη βέλτιστη χρήση των πόρων χρησιμοποιώντας το ελεγχόμενο κόστος παραγωγής και ο εσωτερικός έλεγχος βοηθά στην αξιοποίηση των πόρων στην καλύτερη χρήση και προς το συμφέρον της επιχείρησης (COSO, 2011).

Τέλος, οι εσωτερικοί έλεγχοι βοηθούν στη σωστή διερεύνηση διαφόρων πτυχών της επιχείρησης. Όπου υπάρχουν αμφιβολίες, ο εσωτερικός ελεγκτής μπορεί να χρησιμοποιήσει γεγονότα και αριθμούς για να μάθει τι δεν γίνεται σωστά. Η διοίκηση της εταιρείας υποβάλλει αυτά τα αιτήματα και ζητούν από τους ελεγκτές να διερευνήσουν διαφορετικούς τομείς του οργανισμού.

### **2.6.2 Περιορισμοί εσωτερικού ελέγχου**

Έχουμε μιλήσει για πολλά οφέλη των εσωτερικών ελέγχων, αλλά όπως όλα, οι εσωτερικοί έλεγχοι έχουν επίσης περιορισμούς. Υπάρχει έλλειψη ειδικευμένου προσωπικού που μια εταιρεία μπορεί να προσλάβει για την ελεγκτική επιτροπή της που διενεργεί εσωτερικούς ελέγχους. Απαιτείται εξειδικευμένο και επαγγελματικό προσωπικό για τη σωστή και αποτελεσματική διαδικασία. Η έλλειψη τέτοιου προσωπικού μπορεί να περιορίσει την εταιρεία από το να συνειδητοποιήσει τα οφέλη ενός καλού εσωτερικού ελέγχου.

Υπάρχει σημαντική χρονική υστέρηση μεταξύ της καταγραφής των οικονομικών αρχείων και του ελέγχου. Ο έλεγχος ξεκινά όταν τελειώσει η λογιστική διαδικασία, οπότε ο έλεγχος των εγγραφών γίνεται όταν έχει περάσει κάποιος χρόνος από τότε που έγιναν. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε ορισμένες αποκλίσεις.

Εσωτερικός Έλεγχος Επιχειρήσεων.

Επισκόπηση ερευνών σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο και την αποτελεσματικότητά του.

Το προσωπικό που διενεργεί τον εσωτερικό έλεγχο χάνει κάποια σφάλματα, ανάλογα με την εμπειρία του. Πολύ πιο έμπειρο και ικανό προσωπικό σημαίνει λιγότερες πιθανότητες σφαλμάτων να μην εντοπιστούν. Διαφορετικά, δεν υπάρχει καμία εγγύηση ότι όλοι οι λογαριασμοί θα είναι χωρίς σφάλματα. Αυτό μπορεί να είναι καταστροφικό για την εταιρεία εάν εντοπιστούν τέτοια σφάλματα κατά τον εξωτερικό έλεγχο, αλλά αυτό εξαρτάται από τη φύση του σφάλματος και πόσο βλαβερό είναι για την εταιρεία (Suwaidan και Qasim, 2010)

Ακόμα και αν βρεθούν σφάλματα, ορισμένοι διαχειριστές δεν ανταποκρίνονται πολύ στη διόρθωση σφαλμάτων. Μπορούν να επιλέξουν να μην δημοσιοποιήσουν τις εκθέσεις ελέγχου και μπορούν εύκολα να αγνοήσουν τα λάθη και να μην προβούν στις απαραίτητες ενέργειες δεδομένου ότι οι άνθρωποι που είναι σαν ξένοι στην εταιρεία κάνουν εσωτερικό έλεγχο, δεν ενδιαφέρονται για τη βελτίωση της εταιρείας.

Ο εσωτερικός έλεγχος είναι σαν ένα επιπλέον κόστος που φέρουν οι εταιρείες. Αυτό συμβαίνει επειδή ο εσωτερικός έλεγχος γίνεται για την εταιρεία και οι μέτοχοι δεν το αποδέχονται. Συμπερασματικά, όταν ο εσωτερικός έλεγχος προχωρά σε βελτιωμένη απόδοση για μια εταιρεία και είναι μια συστηματική προσέγγιση για την εταιρεία να επιφέρει την απαιτούμενη αλλαγή στον οργανισμό, μπορεί επίσης να αποδειχθεί μια περιττή διαδικασία που πρέπει να περάσει η εταιρεία και μπορεί μην αποκομίσει οφέλη εάν δεν γίνει σωστά.

Εσωτερικός Έλεγχος Επιχειρήσεων.

Επισκόπηση ερευνών σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο και την αποτελεσματικότητα του.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 – ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΕΛΕΓΧΟΥ ΚΑΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΙ ΕΛΕΓΚΤΕΣ**

### **3.1 Επιτροπή ελέγχου**

Η επιτροπή ελέγχου είναι υπεύθυνη για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου. Αυτή η αξιολόγηση πρέπει να πραγματοποιείται σε τακτική βάση. Οποιαδήποτε αξιολόγηση του εσωτερικού ελέγχου πρέπει επίσης να περιλαμβάνει αξιολόγηση της αντικειμενικότητας και της ανεξαρτησίας του εσωτερικού ελέγχου.

Το σχέδιο εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να επανεξετάζεται σε τακτική βάση και η επιτροπή ελέγχου θα πρέπει να εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο έχει επιτευχθεί ο εσωτερικός έλεγχος έναντι αυτού του σχεδίου και την ποιότητα των αποτελεσμάτων των δοκιμών του. Όταν συμφωνεί κατάλληλα μέτρα απόδοσης για τον εσωτερικό έλεγχο, η επιτροπή ελέγχου θα πρέπει να αναγνωρίζει ότι αυτά πρέπει να προσαρμοστούν στις συνθήκες του οργανισμού και σε οποιεσδήποτε αλλαγές (Khalif και Samaha, 2016).

Ο εσωτερικός έλεγχος έχει ουσιαστικά μια διπλή σχέση αναφοράς, όπου ο επικεφαλής του εσωτερικού ελέγχου αναφέρει στην εκτελεστική διαχείριση για βοήθεια στον καθορισμό κατεύθυνσης, υποστήριξης και έχει σημασία και στην επιτροπή ελέγχου για στρατηγική κατεύθυνση, ενίσχυση και λογοδοσία. Επομένως, η επιτροπή ελέγχου πρέπει επίσης να διαδραματίσει ρόλο στη διασφάλιση της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας εξωτερικού ελέγχου.

Η επιτροπή ελέγχου θα πρέπει επίσης να εξετάσει τους πόρους που αφιερώνονται στη λειτουργία εσωτερικού ελέγχου και εάν αυτοί επιτρέπουν στον εσωτερικό έλεγχο να υλοποιήσει το σχέδιο ελέγχου της. Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί σε αυτό, σε περιόδους οργανωτικής αλλαγής και αναδιάρθρωσης (Allegrini και Greco, 2013). Η αυτοαξιολόγηση από τον επικεφαλής του εσωτερικού ελέγχου είναι ένα χρήσιμο εργαλείο αξιολόγησης, αλλά δεν πρέπει να χρησιμοποιείται ως το μοναδικό μέσο αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου.

Η επιτροπή ελέγχου πρέπει να συνάγει τα δικά της συμπεράσματα με βάση την εμπειρία και την επαφή της με τον εσωτερικό έλεγχο, καθώς και τις απόψεις άλλων, όπως είναι ο CFO, οι διευθυντές τμημάτων και άλλοι. Κατά την αξιολόγηση του έργου



Εσωτερικός Έλεγχος Επιχειρήσεων.

Επισκόπηση ερευνών σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο και την αποτελεσματικότητά του.

του εσωτερικού ελέγχου, η επιτροπή ελέγχου θα πρέπει να επανεξετάζει το ετήσιο πρόγραμμα εργασίας εσωτερικού ελέγχου, να λαμβάνει περιοδικές εκθέσεις σχετικά με τα αποτελέσματα των εργασιών του εσωτερικού ελεγκτή και να παρακολουθεί την ανταπόκριση της διοίκησης έναντι των ευρημάτων του εσωτερικού ελεγκτή και τις συστάσεις.

Η ελεγκτική επιτροπή, η διοίκηση και ο ανεξάρτητος ελεγκτής έχουν όλοι διαφορετικούς ρόλους στην οικονομική αναφορά. Η διοίκηση είναι υπεύθυνη για την κατάρτιση των οικονομικών καταστάσεων, τη δημιουργία και τη διατήρηση επαρκούς εσωτερικού ελέγχου επί των χρηματοοικονομικών αναφορών και την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητάς τους.

Ο ανεξάρτητος ελεγκτής είναι υπεύθυνος για την έκφραση γνώμης σχετικά με τη δικαιοσύνη με την οποία οι οικονομικές καταστάσεις παρουσιάζουν, από κάθε ουσιώδη άποψη, την οικονομική θέση, τα αποτελέσματα των πράξεων και τις ταμειακές ροές και, κατά περίπτωση, την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των χρηματοοικονομικών αναφορών (Lenz και Hahn, 2015).

Για την επιτυχή επίβλεψη των χρηματοοικονομικών αναφορών, η επιτροπή ελέγχου θα πρέπει να είναι εξοικειωμένη με τις διαδικασίες και τους ελέγχους που έχει εφαρμόσει η διοίκηση και να κατανοεί εάν αυτές οι διαδικασίες και οι έλεγχοι έχουν σχεδιαστεί και λειτουργούν αποτελεσματικά. Η επιτροπή ελέγχου πρέπει να συνεργαστεί με τη διοίκηση, τους εσωτερικούς ελεγκτές και τους ανεξάρτητους ελεγκτές για να αποκτήσει τις γνώσεις που απαιτούνται για την παροχή κατάλληλης εποπτείας σε αυτόν τον τομέα (Seol, et al., 2017).

Ομοίως, η επιτροπή ελέγχου είναι υπεύθυνη για την εποπτεία ολόκληρης της διαδικασίας χρηματοοικονομικής αναφοράς. Για να γίνει αυτό αποτελεσματικά, θα πρέπει να είναι εξοικειωμένη με τις διαδικασίες και τους ελέγχους που έχει καθορίσει η διοίκηση και να καθορίσει εάν σχεδιάστηκαν αποτελεσματικά. Ο ρόλος της επιτροπής ελέγχου είναι εποπτεία και παρακολούθηση, και κατά την εκτέλεση αυτής της ευθύνης, η επιτροπή μπορεί να βασίζεται στη διοίκηση, στον ανεξάρτητο ελεγκτή και σε τυχόν συμβούλους που μπορεί να αναλάβει η επιτροπή, υπό την προϋπόθεση ότι η αξιοπιστία της είναι λογική.

Εσωτερικός Έλεγχος Επιχειρήσεων.

Επισκόπηση ερευνών σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο και την αποτελεσματικότητά του.

Η επιτροπή ελέγχου θα πρέπει να εξετάσει το ενδεχόμενο να προσδιορίσει και να συζητήσει η διοίκηση τυχόν σημαντικές λογιστικές πολιτικές, εκτιμήσεις και κρίσεις. Η διοίκηση είναι υπεύθυνη για τη δημιουργία και διατήρηση ενός αποτελεσματικού συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Η επιτροπή ελέγχου πρέπει να επιβλέπει αυτούς τους ελέγχους και να επανεξετάζει την αποτελεσματικότητά του συστήματος στο σύνολό του (COSO, 2013).

Ένα αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου παρέχει εύλογη διασφάλιση ότι οι πολιτικές, οι διαδικασίες, τα καθήκοντα, οι συμπεριφορές και άλλες πτυχές ενός οργανισμού, από κοινού, διευκολύνουν την αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία του, συμβάλλουν στη διασφάλιση της ποιότητας των εσωτερικών και εξωτερικών αναφορών και βοηθούν στη διασφάλιση της συμμόρφωσης με τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς.

Οι εσωτερικοί έλεγχοι θα πρέπει να χρησιμοποιούνται για τη διατήρηση των κινδύνων που αντιμετωπίζει η εταιρεία εντός των καθορισμένων επιπέδων ανοχής κινδύνου που καθορίζει το διοικητικό συμβούλιο, έχοντας κατά νου τις εκτιμήσεις κόστους-οφέλους (Lenz και Hahn, 2015). Η επιτροπή ελέγχου θα πρέπει να είναι ικανοποιημένη ότι οι κατάλληλες πολιτικές ελέγχου, οι διαδικασίες και δραστηριότητες έχουν καθιερωθεί και λειτουργούν όπως προορίζεται.

Ένα αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικών ελέγχων εξαρτάται από τον σωστό τόνο στην κορυφή της εταιρείας - το διοικητικό συμβούλιο. Η επιτροπή ελέγχου πρέπει να στείλει ένα σαφές μήνυμα ότι οι ευθύνες εσωτερικού ελέγχου πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη. Η απόδοση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου πρέπει να αξιολογείται μέσω συνεχιζόμενων δραστηριοτήτων παρακολούθησης, χωριστών αξιολογήσεων όπως εσωτερικού ελέγχου ή συνδυασμού των δύο.

Διαδικασίες για την παρακολούθηση της καταλληλότητας και της αποτελεσματικότητας των αναγνωρισμένων στοιχείων ελέγχου πρέπει να ενσωματωθούν στις κανονικές λειτουργίες του οργανισμού. Αν και οι διαδικασίες παρακολούθησης αποτελούν μέρος του συνολικού συστήματος ελέγχου, τέτοιες διαδικασίες είναι σε μεγάλο βαθμό ανεξάρτητες από τα στοιχεία που ελέγχουν (Mihret και Grant, 2017).

Εσωτερικός Έλεγχος Επιχειρήσεων.

Επισκόπηση ερευνών σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο και την αποτελεσματικότητά του.

Σε ολόκληρη την οργάνωση αποτελεί ουσιαστικό συστατικό ενός υγιούς συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Το διοικητικό συμβούλιο δεν μπορεί να βασίζεται αποκλειστικά σε ενσωματωμένες διαδικασίες παρακολούθησης για την εκπλήρωση των ευθυνών του. Το διοικητικό συμβούλιο, με τη βοήθεια της επιτροπής ελέγχου, θα πρέπει να λαμβάνει και να επανεξετάζει τακτικά εκθέσεις σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο και να ενημερώνεται για τον τρόπο με τον οποίο πραγματοποιήθηκαν οι αναθεωρήσεις που οδήγησαν στις εκθέσεις.

Οι εκθέσεις της διοίκησης πρέπει να παρέχουν μια ισορροπημένη αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου στους τομείς που καλύπτονται. Τυχόν σημαντικές αποτυχίες ή αδυναμίες ελέγχου που εντοπίζονται θα πρέπει να συζητούνται στις εκθέσεις, συμπεριλαμβανομένου του αντίκτυπου που είχαν, θα μπορούσαν να είχαν, ή θα μπορούσαν να έχουν στον οργανισμό, και τις ενέργειες που λαμβάνονται για τη διόρθωσή τους (Lenz και Hahn, 2015).

Είναι σημαντικό να υπάρχει ένας ειλικρινής, ανοιχτός διάλογος μεταξύ της διοίκησης και της επιτροπής ελέγχου για θέματα κινδύνου και ελέγχων. Η επιτροπή ελέγχου θα πρέπει να καθορίσει τη διαδικασία που θα υιοθετηθεί για την (ετήσια) επανεξέταση της αποτελεσματικότητας των συστημάτων του εσωτερικού ελέγχου και της διαχείρισης κινδύνων.

Η ετήσια διαδικασία επανεξέτασης θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τα θέματα που εξετάζονται στις εκθέσεις που εξετάστηκαν κατά τη διάρκεια του έτους, καθώς και τις πρόσθετες πληροφορίες που είναι απαραίτητες για να διασφαλιστεί ότι το διοικητικό συμβούλιο έχει λάβει υπόψη όλες τις σημαντικές πτυχές του εσωτερικού ελέγχου.

### **3.2 Απαιτούμενες ιδιότητες και προσωπικά χαρακτηριστικά των μελών της επιτροπής ελέγχου**

Το Διεθνές Πλαίσιο Επαγγελματικών Πρακτικών περιλαμβάνει καθοδήγηση σχετικά με τις ικανότητες που θεωρούνται απαραίτητες για να έχουν καταλάβει οι εσωτερικοί ελεγκτές προκειμένου να κάνουν τη δουλειά τους αποτελεσματικά. Το Διεθνές Πλαίσιο Επαγγελματικών Πρακτικών αποτελείται από τον ορισμό του εσωτερικού ελέγχου, έναν κώδικα δεοντολογίας, τα διεθνή πρότυπα για την επαγγελματική πρακτική εσωτερικού ελέγχου (εφεξής «Πρότυπα») και τις διάφορες συμβουλές πρακτικής.

Εσωτερικός Έλεγχος Επιχειρήσεων.

Επισκόπηση ερευνών σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο και την αποτελεσματικότητά του.

Ο ορισμός, ο κώδικας δεοντολογίας και τα πρότυπα, και το υποχρεωτικό στοιχείο καθοδήγησης του Διεθνούς Πλαισίου Επαγγελματικών Πρακτικών, παρέχουν καθοδήγηση σχετικά με τις δεξιότητες και τις απαιτήσεις δεξιοτήτων για τους εσωτερικούς ελεγκτές (IIA, 2011). Οι ειδικές απαιτήσεις δεξιοτήτων και ικανοτήτων, που λαμβάνονται από υποχρεωτικά έγγραφα καθοδήγησης, περιλαμβάνουν, μεταξύ άλλων την προστιθέμενη αξία, τη διαχείριση κινδύνων, ανάλυση και ερμηνεία και ακεραιότητα, αντικειμενικότητα και εμπιστευτικότητα, που αποτελούν τη βάση της ανάλυσης των χρηματοοικονομικών αναφορών.

Εκτός από το Διεθνές Πλαίσιο Επαγγελματικών Πρακτικών, το πρόγραμμα σπουδών του προγράμματος Certified Internal Auditor (CIA) παρέχει επίσης οδηγίες σχετικά με τις απαιτήσεις επάρκειας. Οι προαναφερθείσες πηγές παρέχουν καθοδήγηση στους επαγγελματίες εσωτερικού ελέγχου σχετικά με τη γνώση, τις δεξιότητες και τις στάσεις που απαιτούνται από τους εσωτερικούς ελεγκτές, προκειμένου να εκτελέσουν εργασία σε ένα συγκεκριμένο πρότυπο ή σε ένα προκαθορισμένο επίπεδο ευθύνης (IIA, 2012).

Οι δεξιότητες επικοινωνίας είναι σημαντικές για τους εσωτερικούς ελεγκτές καθώς είναι απαραίτητες για την ικανότητά τους να επηρεάζουν και να συμβάλουν στη θετική αλλαγή στον οργανισμό. Η μελέτη Audit CBOK (2015), εξηγεί ότι οι προσωπικές δεξιότητες όπως η επικοινωνία, η πειθώ και η συνεργασία και η κριτική σκέψη είναι σημαντικές για να διασφαλιστεί ότι οι πληροφορίες, οι παρατηρήσεις και οι συστάσεις που προσδιορίζονται με βάση την τεχνική εμπειρογνωμοσύνη έχουν κατάλληλη επίπτωση στην επιχείρηση (Half, 2016).

Επιπλέον, τα ευρήματα συνοψίζονται στη συζήτηση ότι η ικανότητα του εσωτερικού ελεγκτή είναι ένα σημαντικό κλειδί για την αποτελεσματικότητα των δραστηριοτήτων εσωτερικού ελέγχου (Alzeban και Gwilliam, 2014). Τα Διεθνή Πρότυπα για την Επαγγελματική Πρακτική Εσωτερικού Ελέγχου υπογραμμίζουν τη σημασία της ομάδας εσωτερικού ελέγχου που διαθέτουν τις γνώσεις, τις δεξιότητες και άλλες ικανότητες που απαιτούνται για την εκτέλεση των ευθυνών τους.

Πράγματι, οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να έχουν συλλογικά την απαραίτητη εκπαίδευση, επαγγελματικά προσόντα, εμπειρία και κατάρτιση για να μπορούν να προσθέσουν αξία και να βελτιώσουν τις λειτουργίες του οργανισμού (Ali and Owais

Εσωτερικός Έλεγχος Επιχειρήσεων.

Επισκόπηση ερευνών σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο και την αποτελεσματικότητά του.

2013). Ως εκ τούτου, οι εσωτερικοί ελεγκτές οφείλουν να επικοινωνούν με αποτελεσματικά τρόπο ώστε να ολοκληρώσουν επιτυχώς τις ευθύνες τους.

Για να είναι επιτυχημένοι στο έργο τους, οι εσωτερικοί ελεγκτές καλούνται να γράφουν, να μιλούν και να ακούνε αποτελεσματικά (Lewis και Graham, 2003). Οι Lewis και Graham (2003) θεώρησαν τις δεξιότητες ακρόασης ως τις πιο σημαντικές από τις τρεις παραπάνω δεξιότητες. Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να εφαρμόζουν δεξιότητες ακρόασης σε ό,τι κάνουν καθ' όλη τη διάρκεια της διαδικασίας εσωτερικού ελέγχου.

Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να διαθέτουν τις γνώσεις, τις δεξιότητες και άλλες ικανότητες που απαιτούνται για την εκτέλεση των ατομικών τους ευθυνών. Επιπλέον, οι εσωτερικοί ελεγκτές απαιτείται να διαθέτουν προφορική και γραπτή επικοινωνιακή ικανότητα για να επικοινωνούν με σαφήνεια και αποτελεσματικότητα. Μερικοί ερευνητές (Smith, 2005) συμφώνησαν με την άποψη ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να έχουν εξαιρετικές επικοινωνιακές δεξιότητες για να πετύχουν και να προχωρήσουν στη διεθνή αγορά που αλλάζει και είναι περίπλοκη.

Επίσης, συνίσταται οι επικοινωνίες πρέπει να είναι συνοπτικές, ακριβείς, σαφείς, αντικειμενικές, εποικοδομητικές, πλήρεις και έγκαιρες (IPPF, 2017). Σε κάθε περίπτωση, οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να αναγνωρίζουν και να γνωρίζουν πώς να επικοινωνούν αποτελεσματικά σε κάθε διαφορετικό επίπεδο επικοινωνίας (Sawyer et al., 2003).

Οι αποτελεσματικοί ελεγκτές πρέπει έχουν ουσιαστικά επίπεδα επικοινωνίας με τη διοίκηση. Όταν αναπτύσσονται υψηλά επίπεδα επικοινωνίας με τη διοίκηση, οι ελεγκτές μπορούν να αποκτήσουν γνώσεις με τις οποίες θα υποστηρίξουν σημαντικά τις αξιολογήσεις ελέγχου. Οι Fadzil et al. (2005) διαπίστωσαν ότι ο έλεγχος και η απόδοσή του επηρεάζονται σημαντικά από την επικοινωνία και τις προοπτικές πληροφόρησης του συστήματος εσωτερικού ελέγχου.

### **3.3 Ο ρόλος και οι ευθύνες του εσωτερικού ελεγκτή**

Ο εσωτερικός ελεγκτής είναι εκπαιδευμένος επαγγελματίας που απασχολείται από εταιρείες για την παροχή ανεξάρτητων και αντικειμενικών αξιολογήσεων των χρηματοοικονομικών και επιχειρησιακών δραστηριοτήτων, συμπεριλαμβανομένης της

Εσωτερικός Έλεγχος Επιχειρήσεων.

Επισκόπηση ερευνών σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο και την αποτελεσματικότητα του.

εταιρικής διακυβέρνησης. Είναι επιφορτισμένος με τη διασφάλιση ότι οι εταιρείες συμμορφώνονται με τους νόμους και τους κανονισμούς, ακολουθούν σωστές διαδικασίες και λειτουργούν όσο το δυνατόν αποτελεσματικότερα (Mizrahi και Ness-Weisman, 2007).

Η κύρια αρμοδιότητα ενός εσωτερικού ελεγκτή είναι να εντοπίζει προβλήματα και να τα διορθώνει προτού εντοπιστούν κατά τη διάρκεια εξωτερικού ελέγχου από μια εξωτερική εταιρεία ή ρυθμιστικούς οργανισμούς, όπως η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς (SEC). Ένας από τους ρόλους της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς είναι να ρυθμίζει τον τρόπο με τον οποίο οι εταιρείες αναφέρουν τις οικονομικές τους καταστάσεις για να διασφαλίσουν ότι οι επενδυτές έχουν πρόσβαση σε όλες τις απαραίτητες πληροφορίες πριν επενδύσουν.

Το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (IIA), που ιδρύθηκε το 1941 και εδρεύει στη Φλόριντα, είναι ο διεθνής επαγγελματικός οργανισμός που θέτει πρότυπα, καθοδήγηση, βέλτιστες πρακτικές και κώδικα δεοντολογίας για τους επαγγελματίες. Στον ιστότοπό του, ορίζει τον εσωτερικό έλεγχο ως μια ανεξάρτητη, αντικειμενική διαβεβαίωση και συμβουλευτική δραστηριότητα που έχει σχεδιαστεί για να προσθέτει αξία και να βελτιώνει τον οργανισμό (COSO, 2013).

Βοηθά έναν οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του φέρνοντας μια συστηματική, πειθαρχημένη προσέγγιση για την αξιολόγηση και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνου, ελέγχου και διακυβέρνησης. Πολλές εταιρείες επιλέγουν να προσλάβουν έναν εσωτερικό ελεγκτή, παρόλο που δεν είναι νομικά υποχρεωμένοι να το πράξουν.

Οι ισχυροί εσωτερικοί έλεγχοι θεωρούνται ως βασικός τρόπος για τη γρήγορη διόρθωση προβλημάτων, τη διατήρηση καλής φήμης και την αποφυγή σπατάλης χρημάτων. Οι εκθέσεις που υποβάλλονται από εσωτερικούς ελεγκτές μπορούν να βοηθήσουν τις εταιρείες να ευδοκιμήσουν και να λειτουργήσουν με τη μέγιστη απόδοση. Για αυτόν τον λόγο, πολλά στελέχη το βλέπουν ως αναγκαία δαπάνη.

Πολλές εταιρείες επιλέγουν να προσλάβουν έναν εσωτερικό ελεγκτή, παρόλο που δεν είναι νομικά υποχρεωμένοι να το πράξουν. Οι ισχυροί εσωτερικοί έλεγχοι θεωρούνται ως βασικός τρόπος για τη γρήγορη διόρθωση προβλημάτων, τη διατήρηση καλής φήμης και την αποφυγή σπατάλης χρημάτων. Η δουλειά ενός εσωτερικού ελεγκτή είναι

Εσωτερικός Έλεγχος Επιχειρήσεων.

Επισκόπηση ερευνών σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο και την αποτελεσματικότητά του.

ουσιαστικά να βοηθήσει στη σύλληψη και την επίλυση ζητημάτων προτού ο εξωτερικός ελεγκτής έχει την ευκαιρία να το πράξει (COSO, 2013).

Η διενέργεια ελέγχου στο σύστημα εσωτερικού ελέγχου αποτελεί σημαντικό στοιχείο της διαδικασίας ελέγχου. Βοηθά τους ελεγκτές και την ελεγκτική επιτροπή να παρέχουν μέγιστες υπηρεσίες διασφάλισης σχετικά με τη σύνταξη και την αναφορά οικονομικών καταστάσεων για τα ενδιαφερόμενα μέρη. Ο έλεγχος του εσωτερικού ελέγχου επί των χρηματοοικονομικών αναφορών ενσωματώνεται με έλεγχο των οικονομικών καταστάσεων.

Υπάρχουν διαφορετικά βήματα κάτω από τα οποία ο εξωτερικός ελεγκτής περνά για την εκτέλεση της διαδικασίας ελέγχου στον οργανισμό. Ο εσωτερικός έλεγχος συνδέεται στενότερα και άμεσα με αυτά τα βήματα. Οι ελεγκτές λαμβάνουν μια κατανόηση του πελάτη και του περιβάλλοντός του, συμπεριλαμβανομένου του εσωτερικού ελέγχου, καθώς και εκτελούν διαφορετικές διαδικασίες ελέγχου. Οι ελεγκτές χρησιμοποιούν διαδικασίες αξιολόγησης κινδύνου και λαμβάνουν άλλα στοιχεία, τα οποία τους επιτρέπουν να εκτιμήσουν τον κίνδυνο ουσιώδους ανακρίβειας (Mihret και Grant, 2017).

Είναι ευθύνη του ελεγκτή να κατανοήσει το περιβάλλον της επιχείρησης και τη διαχειριστική του δομή, να αποκτήσει επίσης επαρκείς πληροφορίες σχετικά με τη στάση, τη δράση και τη συμπεριφορά της διοίκησης σχετικά με το περιβάλλον ελέγχου. Οι ελεγκτές θα πρέπει να κατανοήσουν τη διαδικασία του πελάτη για τον εντοπισμό και την ανταπόκριση σε επιχειρηματικούς κινδύνους. Αυτό επιτρέπει στους ελεγκτές να εντοπίζουν τον κίνδυνο ουσιώδους ανακρίβειας.

Οι ελεγκτές θα πρέπει να σαρώσουν ενεργά το περιβάλλον για τον εντοπισμό διαφορετικών αλλαγών στη δομή της οργάνωσης, οι οποίες μπορεί να οδηγήσουν σε χειραγώγηση των πληροφοριών. Κατά την απόκτηση κατανόησης των άλλων στοιχείων ελέγχου, οι ελεγκτές πρέπει να αποκτήσουν γνώσεις σχετικά με τον πελάτη και την κατανόηση των εγγράφων. Αυτό μπορεί να γίνει όταν ο ελεγκτής εκτελεί διαφορετικές δοκιμές ελέγχου (COSO, 2013).

Ο ελεγκτής πρέπει να γνωρίζει και να κατανοεί τις λογιστικές ορολογίες, τους κύκλους συναλλαγών, τους κύκλους μισθοδοσίας και τη διαδικασία απόκτησης. Τέλος, οι ελεγκτές θα πρέπει να αποκτήσουν επαρκή κατανόηση των μεθόδων παρακολούθησης

Εσωτερικός Έλεγχος Επιχειρήσεων.

Επισκόπηση ερευνών σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο και την αποτελεσματικότητα του.

της οικονομικής οντότητας που σχετίζονται με την χρηματοοικονομική πληροφόρηση για να κατανοήσουν πώς αυτές οι διαδικασίες χρησιμοποιούνται για την έναρξη ενεργειών για την αντιμετώπιση της ανεπαρκούς απόδοσης.

Το ιδανικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου μπορεί να αναπτυχθεί με τον εκτεταμένο διαχωρισμό των καθηκόντων και ευθυνών, όπου κανένα άτομο δεν θα χειριστεί μία συναλλαγή από την αρχή έως το τέλος. Ωστόσο, σε μεγάλες επιχειρήσεις, θεωρείται εύκολο να επιτευχθεί ένα αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου, αλλά ταυτόχρονα δύσκολο να βρεθούν οι ελαττωματικές περιοχές.

Σε μικρές οργανώσεις, ο εσωτερικός έλεγχος τείνει να είναι ασθενέστερος λόγω έλλειψης προσωπικού, επομένως τα καθήκοντα και οι ευθύνες δεν μπορούν να διαιρεθούν επαρκώς. Ωστόσο, εάν αναφέρονται κατάλληλα αρχεία και η επιχείρηση καταγράφει όλες τις συναλλαγές, τότε ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να είναι ισχυρότερος ακόμη και σε μικρές οργανώσεις με λίγους αριθμούς εργαζομένων.



Εσωτερικός Έλεγχος Επιχειρήσεων.

Επισκόπηση ερευνών σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο και την αποτελεσματικότητά του.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 - ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ**

### **4.1 Εσωτερικός έλεγχος και προσδοκίες της διοίκησης**

Ο Lenz et al. (2013) περιλαμβάνει ανώτερα διευθυντικά στελέχη στο σχεδιασμό μελέτης του, δείχνοντας ότι η έννοια της ικανοποίησης των πελατών μπορεί εύκολα να είναι παραπλανητική. Ο Lenz et al. (2013) δείχνει ότι μπορεί να υπάρξουν στιγμές αλήθειας όταν τα ανώτερα στελέχη και ο επικεφαλής του ελέγχου αλληλεπιδρούν, στιγμές που μπορούν να καθορίσουν εάν ο επικεφαλής του ελέγχου τελικά επιτυγχάνει ή αποτυγχάνει στην επιδίωξη μιας αποτελεσματικής υπηρεσίας του εσωτερικού ελέγχου.

Ο Lenz et al. (2013) καταλήγει στο συμπέρασμα ότι ο επικεφαλής ελέγχου που αλληλεπιδρά συχνά και εγκαίρως με ανώτερα στελέχη, χρησιμοποιώντας επικοινωνία επίλυσης προβλημάτων, βοηθά και καλλιεργεί την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου, ειδικά όταν η επικοινωνία υποστηρίζεται από κοινούς στόχους, από κοινή γνώση και αμοιβαίο σεβασμό.

Μέσα από πέντε βελγικές υποθέσεις, οι Sarens και De Beelde (2006b) διερευνούν τη σχέση μεταξύ του εσωτερικού ελέγχου και των ανώτερων διευθυντών (CEOs και CFOs), καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι η αποδοχή και εκτίμηση του εσωτερικού ελέγχου σε μια δεδομένη εταιρεία εξαρτάται από την υποστήριξη που λαμβάνει από τους ανώτερους διευθυντές και κατά πόσο ικανοποιεί τις προσδοκίες τους.

Ως δείκτες τέτοιας υποστήριξης, η μελέτη των Sarens και De Beelde (2006b) αναφέρει, μεταξύ άλλων ανοικτή και άμεση επικοινωνία, συμβολή στον σχεδιασμό του εσωτερικού ελέγχου, έγκριση πόρων, απάντηση σε συστάσεις του εσωτερικού ελέγχου και ενημέρωση του εσωτερικού ελέγχου σχετικά με το τι συμβαίνει στον οργανισμό. Όλες αυτές οι διαστάσεις - επικοινωνία, εισαγωγή, υποστήριξη και φροντίδα για συστάσεις και πληροφορίες εσωτερικού ελέγχου- θεωρούνται δείκτες για την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου.

### **4.2 Εσωτερικός έλεγχος και απόδοση εταιρείας**

Οι Dahir και Omar (2016) εξέτασαν το ρόλο της πρακτικής εσωτερικού ελέγχου στην οργανωτική απόδοση των εταιρειών της Σομαλίας. Το μέγεθος του δείγματος ήταν 200

Εσωτερικός Έλεγχος Επιχειρήσεων.

Επισκόπηση ερευνών σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο και την αποτελεσματικότητα του.

ερωτηθέντες και τα δεδομένα συλλέχθηκαν μέσω ερωτηματολογίων που είχαν τεθεί σε κλίμακα Likert. Τα ευρήματα υπογράμμισαν ότι υπήρχε μια σημαντική θετική σχέση μεταξύ του εσωτερικού ελέγχου και της απόδοσης των υπό μελέτη εταιρειών.

Η Albkour και Chaudhary (2017) διερεύνησαν την επίδραση του εσωτερικού ελέγχου στην οργανωτική απόδοση επιλεγμένων τραπεζών της Ιορδανίας με το δείγμα μεγέθους 145 υπαλλήλων. Η μελέτη αποκάλυψε ότι υπάρχει σημαντική επίδραση του εσωτερικού ελέγχου στην οργανωτική απόδοση επιλεγμένων τραπεζών. Ο Alflahat (2017) στη μελέτη του εξέτασε τον αντίκτυπο του εσωτερικού ελέγχου στην οργανωτική απόδοση μέσω ερωτηματολογίων.

Η πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση χρησιμοποιήθηκε ως στατιστικό εργαλείο για την ανάλυση. Ο εσωτερικός έλεγχος ήταν η ανεξάρτητη μεταβλητή και η οργανωτική απόδοση χρησιμοποιήθηκε ως εξαρτημένη μεταβλητή. Η επαγγελματική ικανότητα, οι εσωτερικοί έλεγχοι, τα πρότυπα εσωτερικού ελέγχου, η ανεξαρτησία του εσωτερικού ελέγχου χρησιμοποιήθηκαν ως τα πληρεξούσια μέτρα του εσωτερικού ελέγχου. Η ανάλυση των δεδομένων αποκάλυψε ότι υπάρχει σημαντική επίδραση του εσωτερικού ελέγχου στις οργανωτικές επιδόσεις των εταιρειών που μελετώνται.

### **4.3 Ανεξαρτησία εσωτερικού ελέγχου**

Χωρίς ανεξαρτησία, ο εσωτερικός έλεγχος γίνεται απλά μέρος της ομάδας διαχείρισης, χάνοντας την ικανότητά του να προσφέρει μια νέα προοπτική. Η ανεξαρτησία του εσωτερικού ελέγχου ορίζεται από τους Zhang et al. (2007) ως καθοριστικός παράγοντας της αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου.

Οι Cohen και Sayag (2010) υποστηρίζουν επίσης ότι η οργανωτική ανεξαρτησία του εσωτερικού ελέγχου επηρεάζει την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου. Εξετάζοντας την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου στη Σαουδική Αραβία, οι Alzeban και Gwilliam (2014) υποστηρίζουν ότι η ανεξαρτησία του εσωτερικού ελέγχου, μαζί με την αρμοδιότητα του τμήματος εσωτερικού ελέγχου, το μέγεθος του τμήματος εσωτερικού ελέγχου, τη σχέση μεταξύ εσωτερικών και εξωτερικών ελεγκτών, και την υποστήριξη της διοίκησης, σχετίζεται θετικά με την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου.

Εσωτερικός Έλεγχος Επιχειρήσεων.

Επισκόπηση ερευνών σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο και την αποτελεσματικότητά του.

Ο επικεφαλής του εσωτερικού ελέγχου πρέπει να διασφαλίσει ότι οι πόροι είναι κατάλληλοι, επαρκείς και αποτελεσματικοί για την επίτευξη του εγκεκριμένου σχεδίου. Η μονάδα ελέγχου καθορίζεται συνήθως στο αρχικό στάδιο του σχεδίου ελέγχου, έτσι ώστε να μπορεί να ενσωματωθεί στον κύριο προϋπολογισμό του οργανισμού. Ο σύγχρονος έλεγχος απαιτεί τη χρήση της κατάλληλης τεχνολογίας και τον έλεγχο της ίδιας της τεχνολογίας ως τομέα ελέγχου και την ανάπτυξη προσωπικού με πολλά οικονομικά μέσα όπως η εκπαίδευση.

Οι εσωτερικοί ελεγκτές που αναφέρουν τη σχέση σε οποιοδήποτε ίδρυμα και οργανισμό θα πρέπει να ενισχύσουν την οργανωτική τους ανεξαρτησία. Η οργανωτική ανεξαρτησία διευκολύνεται επίσης όταν ο επικεφαλής εσωτερικός ελεγκτής αναφέρεται λειτουργικά στο διοικητικό συμβούλιο και διοικητικά στον διευθύνοντα σύμβουλο του οργανισμού.

Ένας συγκεκριμένος χάρτης ελέγχου που δεσμεύει αυστηρά όλα τα μέρη θεωρείται ο πιο αποτελεσματικός τρόπος για τη μείωση της εξωτερικής επιρροής. Ο έλεγχος πρέπει να διενεργείται με πλήρη και απεριόριστη πρόσβαση σε όλους μορφές ελεγκτικών τεκμηρίων όπως εργαζόμενοι, ιδιοκτησία, πολιτικές και διαδικασίες συστημάτων εσωτερικού ελέγχου, βασικές πληροφορίες απαραίτητες για την εργασία ελέγχου (Belay, 2007).

Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να έχουν πλήρη πρόσβαση σε περιουσιακά στοιχεία, υπαλλήλους, αρχεία και όλες τις μορφές ελεγκτικών αποδεικτικών στοιχείων που είναι απαραίτητα για την εργασία τους. Η εξουσία των εσωτερικών ελεγκτών να έχουν πλήρη πρόσβαση στον έλεγχο πρέπει να αναφέρεται στον χάρτη εσωτερικού ελέγχου του οργανισμού.

Οι Angus και Mohammed (2011) προτείνουν στους εσωτερικούς ελεγκτές να έχουν επαρκή ελευθερία για την αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων τους. Ο χάρτης εσωτερικού ελέγχου θα δώσει στους εσωτερικούς ελεγκτές την ελευθερία να εκτελούν τα καθήκοντά τους πιο αποτελεσματικά και αποδοτικά.

Προκειμένου να προσελκύσουν και να διατηρήσουν τους αρμόδιους εσωτερικούς ελεγκτές, η κατάσταση υπηρεσίας τους πρέπει να είναι καλή. Οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι πιθανό να επηρεαστούν από τη διοίκηση και άλλους αξιωματικούς με δώρα και βοήθεια εάν η κατάσταση υπηρεσίας τους είναι κακή. Μπορεί επίσης να προτιμούν να

Εσωτερικός Έλεγχος Επιχειρήσεων.

Επισκόπηση ερευνών σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο και την αποτελεσματικότητα του.

μετακινούνται σε διαφορετική θέση εντός του ίδιου οργανισμού προκειμένου να ενισχύσουν την προσωπική τους ανάπτυξη.

Όπως το έθεσαν οι Goodwin και Yeo (2001), ο εσωτερικός έλεγχος χρησιμοποιείται ως χώρος εκπαίδευσης. Οι Stewart και Subramaniam (2010) επιβεβαίωσαν επίσης αυτόν τον ισχυρισμό. Θεωρούν ότι τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη αναμένουν ότι ο εσωτερικός έλεγχος θα αποτελέσει εκπαιδευτικό έδαφος για τους μελλοντικούς διευθυντές. Οι εσωτερικοί ελεγκτές δεν θα ήταν αποτελεσματικοί εάν στερούνται οργανωτικής ανεξαρτησίας. Σε αντίθεση με τους εξωτερικούς ελεγκτές που διορίζονται από μέλη σε ετήσια γενική συνέλευση, οι εσωτερικοί ελεγκτές διορίζονται από τη διοίκηση σε μόνιμη βάση και υποτίθεται ότι ελέγχουν την ίδια διεύθυνση.

#### **4.4 Αρμοδιότητες της ομάδας του εσωτερικού ελέγχου**

Η ικανότητα της ομάδας εσωτερικού ελέγχου θεωρείται επίσης σημαντικός παράγοντας για τον αποτελεσματικό εσωτερικό έλεγχο. Σύμφωνα με τον Mousa (2005) η επάρκεια και η δέουσα επαγγελματική ικανότητα θεωρούνται ως σημαντικά στοιχεία του εσωτερικού ελέγχου. Οι Turley και Zaman (2007) εξέτασαν τους παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της ομάδας του εσωτερικού ελέγχου ομάδες και υποστήριξαν ότι η επικοινωνία μεταξύ των μελών της ομάδας ελέγχου έχει θετικό αντίκτυπο στο αποτέλεσμα του ελέγχου.

Η ομάδα εσωτερικού ελέγχου αναφέρεται επίσης από τους Arena και Azzone (2009) ως παράγοντας που επηρεάζει την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου. Στην ίδια κατεύθυνση οι Mihret et al. (2010) δείχνουν ότι τόσο η τεχνική ικανότητα όσο και η συνεχής η εκπαίδευση της ομάδας εσωτερικού ελέγχου είναι βασικές απαιτήσεις για την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου.

Επιπλέον, οι Cohen και Sayag (2010) υποστηρίζουν ότι η επαγγελματική επάρκεια των εσωτερικών ελεγκτών είναι μείζονος σημασίας για τον αποτελεσματικό εσωτερικό έλεγχο. Τέλος, οι Alzeban και Gwilliam (2014) υποστηρίζουν ότι η υψηλότερη αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου σχετίζεται με την μεγαλύτερη αρμοδιότητα του προσωπικού του εσωτερικού ελέγχου.

#### **4.5 Εσωτερικός έλεγχος και ανώτερα στελέχη**

Εσωτερικός Έλεγχος Επιχειρήσεων.

Επισκόπηση ερευνών σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο και την αποτελεσματικότητά του.

Η υποστήριξη της ανώτερης διοίκησης είναι κρίσιμη για την εκτίμηση της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου σε μια δεδομένη εταιρεία (Stewart και Subramaniam, 2011). Για να εκτελέσουν τη δουλειά τους χωρίς παρεμβολές και να αποκτήσουν τη συνεργασία των πελατών εμπλοκής, οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να λάβουν κάποια οργανωτική υποστήριξη.

Η έλλειψη συνειδητοποίησης της διοίκησης σχετικά με το ρόλο του εσωτερικού ελέγχου που επηρεάζει τους τύπους εργασίας που πραγματοποιούνται. Οι εσωτερικοί ελεγκτές με υψηλότερο επίπεδο οργανωτικής δέσμευσης θα επικεντρωθούν περισσότερο στη διατύπωση συστάσεων προστιθέμενης αξίας. Το επάγγελμα δεν είναι καλά αναγνωρισμένο ή πλήρως αποδεκτό στις εταιρείες καθώς οι υπηρεσίες εσωτερικού ελέγχου θεωρήθηκαν ως «απαραίτητο κακό» (Mihaela, 2017).

Η αντίσταση στην αλλαγή μπορεί να περιπλέξει τη σχέση με τον πελάτη ελέγχου (Flesher και Zanzig, 2000). Ένας έλεγχος που επεξεργάζεται απλώς αρνητικά ευρήματα μπορεί να έχει αρνητικές επιπτώσεις και να λάβει απόρριψη από τους ελεγχόμενους. Οι ίδιοι οι εσωτερικοί ελεγκτές αναγνωρίζουν ότι ο ρόλος τους μπορεί να δημιουργήσει ένταση καθώς αξιολογούν τους συναδέλφους τους (Van Peurse, 2005).

Για να μην ταξινομηθούν ως ξένοι, πρέπει να αποκτήσουν την εμπιστοσύνη των συναδέλφων τους. Οι εσωτερικοί ελεγκτές ζητούν κάποια υποστήριξη για να προωθήσουν και να κοινοποιήσουν την προστιθέμενη αξία τους. Μια κοινή προοπτική και μια σχέση εργασίας μεταξύ της διοίκησης και του εσωτερικού ελέγχου μπορεί να παρέχει νομιμότητα στην λειτουργία του τελευταίου. Ο εσωτερικός έλεγχος είναι μια υπηρεσία για μια επιχείρηση, οπότε είναι θεμελιώδες ότι η επιχείρηση στο σύνολό της καθορίζει το είδος του εσωτερικού ελέγχου που πρέπει να έχει, καθώς και σε ποιον πρέπει να λογοδοτεί ο εσωτερικός έλεγχος (Lenz και Sarens, 2012).

Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να βοηθήσουν τη διοίκηση να συνειδητοποιήσει ότι πρέπει να αλλάξει τις απόψεις της για το τι κάνει ο έλεγχος. Πρέπει επίσης να πείσουν τους διευθυντές για την ποιότητα της εργασίας τους (Arena και Azzone, 2017). Ένα κενό προσδοκιών προκύπτει όταν οι πελάτες ελέγχου δεν αναγνωρίζουν την αξία των εσωτερικών ελεγκτών (Flesher και Zanzig, 2006). Μπορεί να έχει αρνητικό

Εσωτερικός Έλεγχος Επιχειρήσεων.

Επισκόπηση ερευνών σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο και την αποτελεσματικότητα του.

αποτέλεσμα ειδικά σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον όπου η διοίκηση προσπαθεί να μειώσει τους προϋπολογισμούς για δραστηριότητες χωρίς προστιθέμενη αξία.

Τα ευρήματα των ελέγχων δεν εξυπηρετούν πολλούς σκοπούς εάν δεν αξιοποιούνται πλήρως και σωστά. Οι εσωτερικοί ελεγκτές αισθάνονται χρήσιμοι όταν αισθάνονται ικανοί να συμβάλλουν στη βελτίωση της οργανωτικής απόδοσης (Roussy, 2013). Σε εταιρείες όπου η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου δεν αναγνωρίζεται, ο εσωτερικός έλεγχος συνήθως επικεντρώνεται περισσότερο σε δραστηριότητες που βασίζονται στην εξασφάλιση της παράδοσης.

Οι Spira και Page (2003) θεωρούν γενικά τις κατευθυντήριες γραμμές εταιρικής διακυβέρνησης ως επωφελείς για τους σκοπούς των εσωτερικών ελεγκτών στην αλλαγή της αντίληψης του επαγγέλματός τους με θετικό τρόπο. Οι Arena και Azzone (2009) επισημαίνουν ότι η αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου εξαρτάται από την αντίληψη της ποιότητας των ελεγχόμενων. Μόλις ο εσωτερικός έλεγχος αποκτά την εμπιστοσύνη εκείνων που είναι επιφορτισμένοι με τη διακυβέρνηση, οι ευκαιρίες των εσωτερικών ελεγκτών να προσθέτουν αξία αυξάνονται εκθετικά.

Οι επικεφαλής ελέγχου πρέπει να επενδύσουν στην ανάπτυξη σχέσεων με τον διευθύνοντα σύμβουλο και το διοικητικό συμβούλιο για να γίνουν αξιόπιστοι σύμβουλοι (ΠΑ, 2018). Μια βασική απόφαση σχετικά με τον οργανωτικό ρόλο του εσωτερικού ελέγχου αφορά τη διπλή σχέση αναφοράς με την επιτροπή ελέγχου και την ανώτατη διοίκηση (Arena και Azzone, 2017). Η ικανοποίηση των προσδοκιών των πελατών χρησιμεύει ως χρήσιμη αναφορά της αποτελεσματικότητας της εσωτερικού ελέγχου.

Ωστόσο, ο εσωτερικός έλεγχος έχει πολλούς πελάτες και ενδιαφερόμενους που ενδέχεται να επηρεάσουν την καθημερινή τους εργασία. Οι Christopher et al. (2009) αντιμετώπισαν τις προκλήσεις της προσπάθειας εξυπηρέτησης δύο ομάδων, της ελεγκτικής επιτροπής και της διοίκησης. Από την αρχή αυτού του επαγγέλματος, υπάρχει μια πηγή πιθανών συγκρούσεων με την αλληλεπικάλυψη συμφερόντων και στόχων από την πλευρά της διοίκησης ή του διοικητικού συμβουλίου.

Στοχεύοντας στην ικανοποίηση όλων των ομάδων πελατών μπορεί να είναι ένα δύσκολο έργο, καθώς θα περίμεναν κάτι διαφορετικό από τον εσωτερικό έλεγχο. Επιπλέον, υπάρχει μια αυξανόμενη ανησυχία σχετικά με την ικανότητα του ελεγκτή να

Εσωτερικός Έλεγχος Επιχειρήσεων.

Επισκόπηση ερευνών σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο και την αποτελεσματικότητα του.

αντιστέκεται στη διοικητική πίεση. Με την ανάθεση συμβουλευτικών υπηρεσιών, οι εσωτερικοί ελεγκτές θα απειληθούν από το ενδεχόμενο προσπάθειας χειραγώγησης από την ανώτερη διοίκηση (Roussy και Brivot, 2016).

Ο Van Peursem (2004) αναρωτιέται πώς οι εσωτερικοί ελεγκτές μπορούν να είναι αποτελεσματικοί όταν συνεργάζονται με τη διοίκηση για να βελτιώσουν την απόδοση και να παραμείνουν αρκετά απομακρυσμένοι για να αναφέρουν επίσης τη δουλειά τους. Η διοίκηση μπορεί να εμπλακεί σε μεγάλο βαθμό στην επιρροή του προγραμματισμού του εσωτερικού ελέγχου και στον τρόπο με τον οποίο οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να αναλάβουν τα καθήκοντά τους.

Εσωτερικός Έλεγχος Επιχειρήσεων.

Επισκόπηση ερευνών σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο και την αποτελεσματικότητα του.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 – ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΕΡΕΥΝΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ**

### **5.1 Ορισμός της αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου**

Το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (2010) ορίζει την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου ως τον βαθμό στον οποίο επιτυγχάνονται οι καθορισμένοι στόχοι. Είναι ο βαθμός στον οποίο ένα γραφείο εσωτερικού ελέγχου πληροί τους σκοπούς του (Mihret και Yismaw, 2007), και μπορεί να αναφέρεται στην ικανότητα των ελεγκτών, εσωτερικών ή εξωτερικών, να επιτύχουν καθιερωμένες στόχους εντός ενός οργανισμού (Arena και Azzone, 2009).

Οι στόχοι μιας μονάδας εσωτερικού ελέγχου για κάθε οργανισμό εξαρτώνται από τους στόχους που θέτει η διοίκηση ενός τέτοιου οργανισμού (Pungas, 2003). Η αποτελεσματικότητα τείνει να ποικίλλει τόσο στα οργανωτικά επίπεδα όσο και σε επίπεδα χώρας (Al-Twaijry et al., 2003). Η διαχείριση των οργανισμών θα πρέπει να έχει έναν σαφή στόχο για την επίτευξη των εσωτερικών ελεγκτών, δεδομένων των διαθέσιμων πόρων και άλλων μέσων που θα μπορούσαν να βοηθήσουν στην επίτευξη τέτοιων στόχων.

Υποστηρίζεται ότι η αποτελεσματικότητα μιας μονάδας εσωτερικού ελέγχου εξαρτάται από τις προσδοκίες των σχετικών ενδιαφερομένων, παρόλο που μπορούν να χρησιμοποιηθούν συστηματικά και γενικά έγκυρα μέτρα για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου (Dittenhofer, 2001). Το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (ΠΑ, 1999) όρισε τον εσωτερικό έλεγχο ως μια ανεξάρτητη, αντικειμενική διαβεβαίωση και συμβουλευτική δραστηριότητα σχεδιασμένη να προσθέτει αξία και να βελτιώνει τις λειτουργίες ενός οργανισμού.

Βοηθά έναν οργανισμό για την επίτευξη των στόχων του φέρνοντας μια συστηματική, πειθαρχημένη προσέγγιση για την αξιολόγηση και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνου, ελέγχου και διακυβέρνησης. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, υποστηρίζεται ότι ο εσωτερικός έλεγχος συμβάλλει στη συμμόρφωση του οργανισμού με τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς, διευκολύνει το έργο των εξωτερικών ελεγκτών, εντοπίζει τις αδυναμίες στις επιχειρηματικές διαδικασίες και παρέχει ανεξάρτητη αξιολόγηση στις επιχειρησιακές λειτουργίες και διαδικασίες (Kinney, 2001).



Εσωτερικός Έλεγχος Επιχειρήσεων.

Επισκόπηση ερευνών σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο και την αποτελεσματικότητά του.

Κατά συνέπεια, η αποτελεσματικότητά του εσωτερικού ελέγχου είναι μείζονος σημασίας για την επιτυχία των επιχειρήσεων. Αναμφίβολα, τα Διεθνή Πρότυπα για την Επαγγελματική Πρακτική Εσωτερικού Ελέγχου είναι απαραίτητα για την ικανοποίηση της αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου. Σε αυτό το πλαίσιο, οι Al-Twaijry et al. (2003) υιοθέτησαν την Επαγγελματική Πρακτική Εσωτερικού Ελέγχου ως κατευθυντήρια γραμμή για τον προσδιορισμό της αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου.

Ομοίως, το Διεθνές Πλαίσιο Επαγγελματικής Πρακτικής είναι το εννοιολογικό πλαίσιο που οργανώνει έγκυρη καθοδήγηση που δημοσιεύθηκε από το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών. Οι Kasim και Hanafi (2012) έχουν χρησιμοποιήσει στη μελέτη τους την κατανομή των μεταβλητών στα πρότυπα και την απόδοση των χαρακτηριστικών βασισμένα στην Επαγγελματική Πρακτική Εσωτερικού Ελέγχου. Οι ερευνητές κατέληξαν σε ένα νέο μοντέλο για την αξιολόγηση της ποιότητας του εσωτερικού ελέγχου που βασίζεται στο πλαίσιο αυτής της πρακτικής.

Ο κώδικας Cadbury δημοσιεύθηκε στο Ηνωμένο Βασίλειο το 1992 για να ασχοληθεί με θέματα ελέγχου, και αυτός ο κώδικας έχει συστάσεις για τις εταιρείες να δημιουργήσουν επιτροπές ελέγχου με ανεξάρτητο εμπειρογνώμονα. Επιπλέον, ένας ελεγκτής έχει κοινωνική ευθύνη να μειώσει τον κίνδυνο που σχετίζεται με ανακρίβεια και να ζητήσει πληροφορίες σχετικά με τους κανόνες και κανονισμούς των οικονομικών καταστάσεων.

Σε αυτό το πλαίσιο, η θεωρία αντιπροσώπευσης ρίχνει φως στη σχέση μεταξύ του πράκτορα και του εντολέα. Αυτή η συνεργασία οδηγεί σε ορισμένα προβλήματα, όπως η ασυμμετρία πληροφοριών και το κόστος πρακτόρευσης. Ο εντολέας μπορεί να επηρεάσει έναν πράκτορα παρέχοντας κίνητρα ή άλλες ανταμοιβές (Heil, 2002).

Ο πράκτορας μπορεί επίσης να είναι ένα μέρος του κύριου ενδιαφέροντος για χάρη των κινήτρων. Ο έλεγχος μιας οικονομικής κατάστασης είναι μια συσκευή παρατήρησης που βοηθά στην ελαχιστοποίηση των πληροφοριών ασυμμετρίας και διατηρεί ασφαλείς τις προθέσεις πολλών μετόχων παρέχοντας την κατάλληλη εγγύηση ότι τα αρχεία είναι απαλλαγμένα από κάθε είδους λάθη και απάτες (Al Ani, 2015).

Οι Κάτω Χώρες παρουσίασαν τη θεωρία της εμπιστοσύνης για τους ελεγκτές το 1985. Αυτή η θεωρία πρότεινε ότι εάν ο ελεγκτής εργάζεται ως διευθυντής, μπορεί να έχει

Εσωτερικός Έλεγχος Επιχειρήσεων.

Επισκόπηση ερευνών σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο και την αποτελεσματικότητα του.

έλλειψη εμπιστοσύνης στους πράκτορες. Επομένως, χρησιμοποιούν άλλη τεχνική για την ενίσχυση της εμπιστοσύνης στους πράκτορες, όπως είναι ένας εξωτερικός έλεγχος (Matoke και Omwenga, 2016).

Ο ελεγκτής έχει διάφορες ευθύνες, όπως εύρεση του σφάλματος και απάτες, ανίχνευση παραπλανητικών πληροφοριών και παρουσίασή τους με απώτερο σκοπό τη διαφάνεια. Ο έλεγχος είναι ένα στοιχείο διακυβέρνησης, το οποίο διαδραματίζει σημαντικό ρόλο και στον ιδιωτικό και τον κυβερνητικό τομέα. Ένας επαγγελματίας και ανεξάρτητος ελεγκτής μπορεί να βελτιώσει τη διαφάνεια και στους δύο τομείς (Masood και Afzal, 2016).

Ο ελεγκτής διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη διαχείριση και τον έλεγχο των λογιστικών και χρηματοοικονομικών δραστηριοτήτων, η οποία παράγει ποιότητα στη διαφάνεια των οικονομικών καταστάσεων. Μια επιτροπή ελέγχου μπορεί να διαδραματίσει ζωτικό ρόλο στους ποιοτικούς ελέγχους και λειτουργεί ως υπο-επιτροπή του διοικητικού συμβουλίου, το οποίο είναι το επιτακτικό μέρος της εταιρικής διακυβέρνησης (Waweru, 2014).

Ο Ahmad (2007) πρότεινε να δοθεί μεγαλύτερη προσοχή από τους ελεγκτές και τα ιδρύματα που ρυθμίζουν το επάγγελμα του ελεγκτή στην Ιορδανία για τη συμμόρφωση με τα πρότυπα ελέγχου, ιδίως εκείνα που αφορούν τον εσωτερικό έλεγχο και την επιβολή της ευθύνης του ελεγκτή να εντοπίζει απάτη σε χρηματοοικονομικές συναλλαγές και καταστάσεις στο κατάλληλο στάδιο.

Οι Hung και Han (2010) διαπίστωσαν ότι η στάση της διοίκησης, η στάση του ελεγκτή, η πιθανότητα προώθησης των εσωτερικών ελεγκτών, η εφαρμογή της αξιολόγησης της απόδοσης, η καθιέρωση της περιγραφής της εργασίας και οι εκπαιδευτικές και επαγγελματικές ικανότητες του εσωτερικού ελεγκτή ήταν οι παράγοντες που συνέβαλαν στην αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου.

Οι Obert και Munyunguma (2014) αξιολόγησαν τους παράγοντες που προκαλούν αρνητικές αντιλήψεις για τον εσωτερικό έλεγχο και τον αντίκτυπο στην απόδοση της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου. Τα δεδομένα συλλέχθηκαν μέσω ερωτηματολογίων που διανεμήθηκαν σε διευθυντές τμημάτων, επόπτες και προσωπικό γραφείου. Η έρευνα χρησιμοποίησε ποιοτικές τεχνικές. Οι αιτίες των αρνητικών αντιλήψεων ήταν η αδυναμία των ελεγκτών να ικανοποιήσουν το χάσμα των

Εσωτερικός Έλεγχος Επιχειρήσεων.

Επισκόπηση ερευνών σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο και την αποτελεσματικότητα του.

προσδοκιών, την κακή φήμη ενός ελεγκτή, την ποιότητα του ελεγκτικού προσωπικού, το επίπεδο επαγγελματικής επάρκειας και την απουσία ανεξαρτησίας και αντικειμενικότητας στους εσωτερικούς ελέγχους.

Ωστόσο, η έρευνα έδειξε ότι ο εσωτερικός έλεγχος πρέπει να υιοθετήσει μια νέα νοοτροπία ενόψει των αλλαγών που συμβαίνουν στο επιχειρηματικό περιβάλλον, για τη διόρθωση των σφαλμάτων των χρηματοοικονομικών σκανδάλων, με έντονη εστίαση στην εταιρική διακυβέρνηση. Η μελέτη αποκάλυψε ότι ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να βελτιωθεί λαμβάνοντας επαρκή υποστήριξη από τη διοίκηση, προσλαμβάνοντας ειδικευμένους και επαγγελματίες ελεγκτές

## **5.2 Μέτρηση της αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου**

Υπάρχουν διάφορες πτυχές που σχετίζονται με την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου στα Διεθνή Πρότυπα για την Επαγγελματική Πρακτική Εσωτερικού Ελέγχου. Οι Ernst & Young (2007) αναφέρουν ότι οι δύο παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη και χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου είναι η ολοκλήρωση των ελέγχων και το χρονικό διάστημα για την έκδοση των εκθέσεων.

Τα ευρήματα της έρευνας δείχνουν επίσης ότι για να αποδειχθεί η αξία και η συνάφεια της αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου, η παρακολούθηση της αξίας θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί ως μηχανισμός για τη μέτρηση της υποστήριξης της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου σε βασικές επιχειρηματικές πρωτοβουλίες. (Drogalas, G., Apostolakis, A., Karagiorgos, A. and Garyfalakis, A. 2020)

Ωστόσο, τα αποτελέσματα της έρευνας Ernst & Young (2007) δείχνουν ότι το 51 τοις εκατό των ερωτηθέντων δεν εκτελούν καμία παρακολούθηση της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου και μόνο το 13 τοις εκατό μετρά την αξία της συνάρτησης με βάση την πραγματική εξοικονόμηση κόστους. Κατά την αξιολόγηση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου, οι Gramling et al. (2004) προτείνουν ότι πρέπει να δοθεί προσοχή στο μέρος που βασίζεται στην ανάλυση των χρηματοοικονομικών καταστάσεων που πραγματοποιούν οι εσωτερικοί ελεγκτές.

Η μέχρι σήμερα έρευνα επικεντρώθηκε κυρίως στην ποιότητα της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου από την οπτική γωνία του εξωτερικού ελεγκτή (DeZoort et al.,

Εσωτερικός Έλεγχος Επιχειρήσεων.

Επισκόπηση ερευνών σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο και την αποτελεσματικότητά του.

2001). Παράγοντες, όπως η ανεξαρτησία, η αντικειμενικότητα και η επάρκεια έχουν χρησιμοποιηθεί ως δείκτες ποιότητας του εσωτερικού ελέγχου (Suwaidan και Qasim, 2010) και υποδηλώνουν ότι η έκταση της εμπιστοσύνης που υποδεικνύει ο εξωτερικός ελεγκτής στην εργασία του εσωτερικού ελέγχου σχετίζεται θετικά με αυτούς τους παράγοντες.

Κατά συνέπεια, αναγνωρίστηκε ότι η αξιολόγηση της απόδοσης της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου πρέπει να εξετάσει ένα ευρύτερο σύνολο μέτρων, συμπεριλαμβανομένης της εξέτασης της ποιότητας από την οπτική γωνία άλλων παραγόντων στο πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης (Coram et al., 2008). Επιπλέον, κατά την αξιολόγηση της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου, είναι σημαντικό να ληφθεί υπόψη και ο σημαντικός ρόλος που κατέχει στην κατανομή πόρων και των ευθυνών εποπτείας που σχετίζονται με τον εσωτερικό έλεγχο (Cohen et al., 2004).

Μια γενική περιγραφή της αποτελεσματικότητας είναι ο βαθμός στον οποίο επιτυγχάνονται οι καθορισμένοι στόχοι. Η ίδια περιγραφή μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου. Η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα του εσωτερικού ελέγχου πρέπει να παρακολουθούνται και να αξιολογούνται περιοδικά ως μέρος της διαδικασίας εσωτερικού ελέγχου.

Συνήθως, οι βασικοί ενδιαφερόμενοι για τη δραστηριότητα εσωτερικού ελέγχου χωρίζονται σε εσωτερικούς και εξωτερικούς. Οι εσωτερικοί ενδιαφερόμενοι μπορεί να περιλαμβάνουν (Suwaidan και Qasim, 2010):

- Το διοικητικό συμβούλιο.
- Τα ανώτερα διοικητικά στελέχη.
- Τη διαχείριση λειτουργιών και υποστήριξης.
- Τους εσωτερικούς ελεγκτές.

Τα εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη μπορεί να περιλαμβάνουν:

- Τους ρυθμιστικούς φορείς και τους τυποποιημένους ρυθμιστές.
- Τους εξωτερικούς ελεγκτές.

Εσωτερικός Έλεγχος Επιχειρήσεων.

Επισκόπηση ερευνών σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο και την αποτελεσματικότητά του.

- Τους προμηθευτές τρίτων.
- Τους πελάτες τρίτων.

Τόσο οι ποσοτικές όσο και οι ποιοτικές μετρήσεις είναι σημαντικές για την επίδειξη της απόδοσης μιας δραστηριότητας εσωτερικού ελέγχου σε βασικά ενδιαφερόμενα μέρη και οι δύο μπορούν να συγκριθούν με αποδεκτά πρότυπα, προηγούμενες επιδόσεις ή / και συμφωνημένες προσδοκίες.

Οι μετρήσεις ποσοτικών επιδόσεων βασίζονται συχνά σε υπάρχοντα ή ληφθέντα δεδομένα και κατανοούνται εύκολα. Συχνά απαιτούν λιγότερη προσπάθεια για τη συλλογή και είναι εύκολα συγκρίσιμα με τις ίδιες μετρήσεις σε άλλους οργανισμούς. Από την άλλη πλευρά οι ποιοτικές μετρήσεις βασίζονται συχνά στη συλλογή μοναδικών πληροφοριών μέσω πιο χρονοβόρων μεθόδων όπως είναι οι έρευνες ή οι συνεντεύξεις. Αυτές οι μετρήσεις προσφέρουν μια ευρεία εικόνα της απόδοσης σε μια σειρά θεμάτων που μπορούν να παρέχουν βάθος σε ποσοτικές μετρήσεις (Kasim και Hanafi, 2012).

Η έκθεση —Global Internal Audit Survey (2007) επισημαίνει τα ευρήματα της έρευνας που πραγματοποιήθηκε μέσω στελεχών εσωτερικού ελέγχου που εκπροσωπούν 138 δημόσιες εταιρείες με την ιδιότητα μέλους στην Παγκόσμια Εβδομάδα Επιχειρήσεων 1000, και την Standard & Poor's Global 1200 από 24 χώρες. Οι περισσότερες από τις εταιρείες των συμμετεχόντων είναι μεγάλες πολυεθνικές με έσοδα άνω των 4 δισεκατομμυρίων δολαρίων. Αυτή η έρευνα δείχνει ότι οι μισοί από τους ερωτηθέντες δεν παρακολουθούν την αξία που παρέχει η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου στον οργανισμό, ενώ μόνο το 13% μετρά την αξία με βάση την πραγματική εξοικονόμηση κόστους.

Η σημασία της παρακολούθησης της αξίας δίνεται από το γεγονός ότι ενισχύει τη συνάφεια του εσωτερικού ελέγχου καθώς και από τη βοήθεια που δικαιολογεί την επένδυση σε απαραίτητους πόρους για τον εσωτερικό έλεγχο. Δοκιμάζοντας τις μεθόδους και τις τεχνικές που χρησιμοποιήθηκαν για τη μέτρηση και την αξιολόγηση της απόδοσης του εσωτερικού ελέγχου, τα ευρήματα αυτής της έρευνας έδειξαν ότι:

- οι πιο σημαντικές παράγοντες που χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου είναι οι ολοκληρωμένοι

Εσωτερικός Έλεγχος Επιχειρήσεων.

Επισκόπηση ερευνών σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο και την αποτελεσματικότητά του.

εσωτερικοί έλεγχοι σε σύγκριση με το σχέδιο εσωτερικού ελέγχου (89%) και το χρονικό διάστημα για την έκδοση εκθέσεων εσωτερικού ελέγχου (72%)

- μόνο το 32% των ερωτηθέντων χρησιμοποιούν το χρονικό διάστημα για την επίλυση των ευρημάτων εσωτερικού ελέγχου ως βασική μέτρηση, ενώ το 23% χρησιμοποιεί υποστήριξη βασικών επιχειρηματικών πρωτοβουλιών.

Η έρευνα —Global Internal Audit Survey (2008) που πραγματοποιήθηκε ένα χρόνο αργότερα, επισημαίνει ότι εκτός από τις παράγοντες που προσδιορίστηκαν το 2007, χρησιμοποιήθηκαν για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου και ολοκληρωμένοι εσωτερικοί έλεγχοι σε σύγκριση με το σχέδιο εσωτερικού ελέγχου και το χρονικό διάστημα για την έκδοση εκθέσεων εσωτερικού ελέγχου. Η έρευνα διαπίστωσε ότι μόνο το 34% των ερωτηθέντων χρησιμοποιούν χρονικό διάστημα για την επίλυση των ευρημάτων του εσωτερικού ελέγχου και μόνο το 22% χρησιμοποιούν την υποστήριξη βασικών επιχειρηματικών πρωτοβουλιών ως βασική μέτρηση.

Η μελέτη που πραγματοποιήθηκε από την PROTIVITI (2019), έναν από τους μεγαλύτερους παρόχους υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου και συμβουλευτικών υπηρεσιών στις Ηνωμένες Πολιτείες και τον Καναδά, σε συνεργασία με το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών, επικεντρώθηκε στη δοκιμή των βέλτιστων πρακτικών εσωτερικού ελέγχου από ορισμένες μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες από ολόκληρο τον κόσμο. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η μέτρηση και η ενίσχυση των επιδόσεων του εσωτερικού ελέγχου είναι μερικές από τις κύριες ανησυχίες των διαχειριστών εσωτερικού ελέγχου από εταιρείες που αναλύθηκαν και οι βασικοί τρόποι διασφάλισης της ποιότητας είναι:

- Η ίδρυση τμημάτων ποιότητας διασφάλισης υπό τον συντονισμό του υπευθύνου διασφάλισης που είναι υπεύθυνος για την απόκτηση εύλογου βαθμού διασφάλισης ότι ο εσωτερικός έλεγχος από ολόκληρη την εταιρεία εφαρμόζει πολιτική και διαδικασίες σύμφωνα με τα πρότυπα εσωτερικού ελέγχου.
- Η πραγματοποίηση ελέγχων ποιότητας εσωτερικού ελέγχου σύμφωνα με τους διακανονισμούς των προτύπων εσωτερικού ελέγχου και η έναρξη ορισμένων προγραμμάτων ποιότητας διασφάλισης.

Εσωτερικός Έλεγχος Επιχειρήσεων.

Επισκόπηση ερευνών σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο και την αποτελεσματικότητά του.

- Οι αξιολογήσεις ποιότητας εσωτερικού ελέγχου που πραγματοποιήθηκαν από τις εξωτερικές ομάδες προκειμένου να επαληθευτεί η συμμόρφωση με τα πρότυπα εσωτερικού ελέγχου, και επίσης χρησιμοποιήθηκαν ορισμένα μέσα για τη μέτρηση των επιδόσεων εσωτερικού ελέγχου, όπως η Balanced Scorecard.
- Οι μετρήσεις των επιδόσεων μέσω ποιοτικών μεθόδων πραγματοποιώντας κάποιες μελέτες ικανοποίησης για τους πελάτες του εσωτερικού ελέγχου. Ένας από τους κύριους στόχους είναι ο εντοπισμός των πιθανών αιτίων για την μη ικανοποίηση του πελάτη.
- Η εφαρμογή ορισμένων προγραμμάτων ποιότητας διασφάλισης και υπευθυνότητας για την πραγματοποίηση ετήσιων αξιολογήσεων ποιότητας εσωτερικού ελέγχου.
- Άλλα μέσα που χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου είναι οι άτυπες εκθέσεις για τη διοίκηση, τα διαφορετικά συστήματα παρακολούθησης και η ποιότητα των εκθέσεων του εσωτερικού ελέγχου. Επίσης, μπορούν να χρησιμοποιηθούν η συμβολή του διευθυντή εσωτερικού ελέγχου στην ανάπτυξη των νέων διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου και η συμμόρφωση των ειδικών στόχων για κάθε εσωτερικό ελεγκτή (PROTIVITI, 2019).

### **5.3 Παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου**

Η αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στη δέσμευση και την υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης. Στην περίπτωση των αποκεντρωμένων ημι-αυτονομιών, οι ανώτεροι κυβερνητικοί αξιωματούχοι θα πρέπει να έχουν τη δέσμευση να δουν ότι ο εσωτερικός έλεγχος είναι υψηλού επιπέδου. Πρέπει να διασφαλίσουν ότι υπάρχει αρκετή υποστήριξη για τη μονάδα εσωτερικού ελέγχου και ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές αντιμετωπίζονται με σεβασμό.

Οι Mihret και Yismaw, (2007) δήλωσαν ότι ο ρόλος και η λειτουργία της μονάδας εσωτερικού ελέγχου και εκείνων του εσωτερικού ελεγκτή θα πρέπει να γίνουν κατανοητές από όλα τα άτομα σε έναν οργανισμό. Οι εσωτερικοί ελεγκτές χρειάζονται επαφή με τη διοίκηση της κυβέρνησης στα καθημερινά τους καθήκοντα. Πρέπει να

Εσωτερικός Έλεγχος Επιχειρήσεων.

Επισκόπηση ερευνών σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο και την αποτελεσματικότητα του.

τους δοθεί επαρκής υποστήριξη και θετική αντίληψη από τη διοίκηση για αποτελεσματικά και αποδοτικά αποτελέσματα.

Η υποστήριξη της διαχείρισης επιτυγχάνει επίσης διευκόλυνση της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου μέσω παροχής πόρων, χρηματοδότησης, μεταφοράς, εκπαίδευσης, εξοπλισμού και προϋπολογισμού. Η διοικητική υποστήριξη λέγεται ότι έχει μεγάλο εύρος εσωτερικής αποτελεσματικότητας στα ιδρύματα. Οι Mihret και Yismaw (2007) στην έρευνά τους σχετικά με την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου στον δημόσιο τομέα δείχνουν ότι ο εσωτερικός έλεγχος πρέπει να ενισχύει τη δέσμευση της διοίκησης να συμβάλει στην προώθηση της εταιρείας επηρεάζοντας έτσι την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητά της.

Η ανεξαρτησία του ελεγκτή θεωρείται ότι παίζει ζωτικό ρόλο στη λειτουργία ελέγχου. Παρόλο που παραδοσιακά σχετίζεται με τον εξωτερικό έλεγχο, υπήρξε μεγάλη ανάγκη για ανεξαρτησία του εσωτερικού ελέγχου από τους επαγγελματικούς φορείς και τους ρυθμιστές. Αυτό συμβαίνει παρά το γεγονός ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι συνήθως υπάλληλοι της ίδιας της εταιρείας (Mulugeta, 2008).

Η προσβασιμότητα της ανεξάρτητης υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου σε έναν οργανισμό έχει αναγνωριστεί ως κρίσιμο στοιχείο της αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου (CIPFA, 2003). Η επέκταση της ανεξαρτησίας του εσωτερικού ελέγχου μπορεί να επιτευχθεί μέσω μη παρέμβασης στις λειτουργίες των υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου στον οργανισμό. Επίσης, μέσω της δήλωσης συμφερόντων, της τακτικής επαφής με την οργανωτική διεύθυνση, της απρόσκοπτης πρόσβασης σε αρχεία, υπαλλήλους και τμήματα, μέσω των ανεξάρτητων δεσμεύσεων και της απομάκρυνσης του επικεφαλής του εσωτερικού ελέγχου.

Η ΠΑ (2009), έδωσε έμφαση στην ανεξαρτησία της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου και την αμεροληψία του εσωτερικού ελεγκτή στην εκτέλεση της λειτουργίας ελέγχου. Σύμφωνα με την ΠΑ (2009), η οργανωτική ανεξαρτησία είναι ο αυτό-προσδιοριστικός παράγοντας που θα κρύβει ή θα απειλεί την ικανότητα του εσωτερικού ελέγχου για την εκτέλεση της λειτουργίας του χωρίς αδικαιολόγητη επιρροή.

Οι εσωτερικοί ελεγκτές ενδέχεται να μην είναι ανεξάρτητοι από τη διοίκηση λόγω της καθημερινής αλληλεπίδρασης. Η ανεξαρτησία είναι απαραίτητη για την άσκηση του



Εσωτερικός Έλεγχος Επιχειρήσεων.

Επισκόπηση ερευνών σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο και την αποτελεσματικότητά του.

εσωτερικού ελέγχου. Ο Van Ganges (2005), υποστηρίζει ότι ο εσωτερικός έλεγχος έχει την υποχρέωση να συμβάλλει θετικά στη διοίκηση. Πρέπει να αναφέρει πιστά την κατάσταση στο διοικητικό συμβούλιο ή σε άλλο ισοδύναμο διοικητικό όργανο.

Η διοίκηση που εμπλέκεται σε ανήθικες πρακτικές συχνά θέλει να παρέμβει στον έλεγχο κάνοντας αναθεωρήσεις, περιορίζοντας το πεδίο ελέγχου και αποκρύπτοντας πληροφορίες. Για να αποφευχθούν παρεμβολές από τη διοίκηση, ο επικεφαλής του εσωτερικού ελέγχου πρέπει να κατέχει μια αρκετά ισχυρή θέση κατά προτίμηση τον ίδιο βαθμό με τον προϊστάμενο των οικονομικών. Οι Zhang et al. (2007) θεωρούν την ανεξαρτησία του εσωτερικού ελεγκτή ως καθοριστικό παράγοντα της αποτελεσματικότητας του ελέγχου.

Οι Cohen και Sayag (2010) ισχυρίζονται ότι η ανεξαρτησία του εσωτερικού ελέγχου επηρεάζει θετικά την αποτελεσματικότητά του εσωτερικού ελέγχου. Οι Alzeban και Gwilliam (2014) υποστηρίζουν ότι η ανεξαρτησία του εσωτερικού ελέγχου σχετίζεται θετικά με την αποτελεσματικότητά του εσωτερικού ελέγχου. Η μονάδα εσωτερικού ελέγχου μπορεί να είναι αποτελεσματική μόνο στο σχεδιασμό, την εκτέλεση και την παρατήρηση και τη σύστασή της, εάν διαθέτει τον απαιτούμενο αριθμό προσωπικού με τις απαιτούμενες δεξιότητες και ικανότητες.

Η ποσότητα και η ποιότητα του επαγγελματικού ελέγχου θα ελέγχουν τη συνολική έκθεση ποιότητας. Οι Zain et al. (2004), ισχυρίζονται ότι τα προσόντα και η προηγούμενη εμπειρία του εσωτερικού ελεγκτή αναμένεται να επηρεάσουν την ποιότητα των εργασιών του εσωτερικού ελέγχου. Τα ερευνητικά ευρήματα των Mihret και Yismaw (2007) αποδεικνύουν επίσης στη μελέτη τους ότι η εναλλαγή προσωπικού ήταν επιτακτική για την ενίσχυση της ανεξαρτησίας του εσωτερικού ελέγχου. Διαπίστωσαν ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές που ήταν σε στενή σχέση με το λειτουργικό προσωπικό ήταν λιγότερο αντικειμενικοί στο έργο τους λόγω εξοικείωσης.

Ο Zain et al., (2004) ισχυρίζονται ότι η γνώση των εσωτερικών ελεγκτών και η εμπειρία του προηγούμενου ελέγχου θα οδηγούσαν σε υψηλότερη ποιότητα εσωτερικού ελέγχου. Επιπλέον, αναμένεται να προσφέρουν πιο πολύτιμη συνεισφορά σημαντική για τον διαφωτισμό των εσωτερικών ελέγχων του οργανισμού. Οι Turley και Zaman (2007) και Azzone (2009) βρήκαν θετικό αντίκτυπο μεταξύ της επικοινωνίας των μελών της ομάδας ελέγχου και του επακόλουθου ελέγχου.

Εσωτερικός Έλεγχος Επιχειρήσεων.

Επισκόπηση ερευνών σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο και την αποτελεσματικότητά του.

Οι Mihret et al. (2010) από την άλλη πλευρά σημείωσαν ότι η επαγγελματική κατάρτιση και η συνεχής κατάρτιση στα αναδυόμενα θέματα είναι κρίσιμα για την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου. Η μελέτη του Sayag (2010) έδειξε ότι η εξειδικευμένη εμπειρία των εσωτερικών ελεγκτών έχει μεγάλη σημασία για τον αποτελεσματικό εσωτερικό έλεγχο.

Η δομή αναφοράς έχει χαρακτηριστεί ως ένας από τους απαραίτητους καθοριστικούς παράγοντες της αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου που είναι απαραίτητος για την άμεση αναφορά στην επιτροπή ελέγχου (Owolabi και Dada, 2011). Έμφαση δόθηκε στις ελεγκτικές επιτροπές όσον αφορά το επίπεδο ανεξαρτησίας, προσόντων και δεξιοτήτων, τα έτη εμπειρίας και την επαγγελματικότητα (Quigley, 2012).

Οι Owolabi και Dada (2011) υποστηρίζουν ότι μια αποτελεσματική επιτροπή ελέγχου είναι σημαντική για την επιτυχία της αξιοπιστίας, της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας στην εταιρική διακυβέρνηση. Μεταξύ των κύριων καθηκόντων της επιτροπής ελέγχου είναι ο προσδιορισμός της απόδοσης της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου, η απασχόληση, η προώθηση και η επιλογή των εξωτερικών ελεγκτών.

Μια ελεγκτική επιτροπή πρέπει να αποτελείται από επαγγελματίες από διάφορες αρένες του οργανισμού. Παίζει τον ρόλο της τόνωσης της χρηστής διακυβέρνησης εντός του οργανισμού. Η επιτροπή ελέγχου εγγυάται ότι η διοίκηση λειτουργεί αποτελεσματικά και αποδοτικά με σκοπό την επίτευξη του καθορισμένου στόχου που είναι η μεγιστοποίηση του πλούτου των μετόχων. Επίσης, προστατεύει την ανεξαρτησία των εσωτερικών ελεγκτών.

Σύμφωνα με τους Bishop et al. (2000), μια καλή σχέση μεταξύ του ελεγκτή και της ελεγκτικής επιτροπής είναι κρίσιμη για έναν οργανισμό για την επίτευξη της ορθής εταιρικής διακυβέρνησης. Αυτό συνεπάγεται ότι η επιτροπή ελέγχου πρέπει να ενισχύσει τη λειτουργία εσωτερικού ελέγχου προστατεύοντας την ανεξαρτησία τους και διασφαλίζοντας ότι οι συστάσεις ελέγχου εφαρμόζονται από τη διοίκηση.

Για την εκπλήρωση της εντολής της ελεγκτικής επιτροπής, οι εσωτερικοί ελεγκτές διαδραματίζουν ένα σημαντικό ρόλο. Η δήλωση του Turley και Zaman (2004) εναρμονίζεται με αυτή των Bishop et al. (2001), οι οποίοι θεωρούν ότι ο εσωτερικός έλεγχος είναι η κύρια πηγή πληροφοριών της επιτροπής ελέγχου, προκειμένου η επιτροπή να σκοπεύει να ενισχύσει την εντολή διακυβέρνησης.

Εσωτερικός Έλεγχος Επιχειρήσεων.

Επισκόπηση ερευνών σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο και την αποτελεσματικότητά του.

Η μελέτη των Ramadili και Karbhari (2009) δείχνει ότι η ανεξαρτησία του ελεγκτή θα αυξηθεί σημαντικά εάν η επιτροπή ελέγχου δεσμευτεί να είναι ανεξάρτητη, και είναι πρόθυμη να αυξήσει τη χρηστή διακυβέρνηση. Επομένως, υπάρχει ανάγκη για την επιτροπή να υπερβεί την κανονική ανάθεση ελέγχου συμμόρφωσης στη διακυβέρνηση, τη δομή εσωτερικού ελέγχου, την αξιολόγηση της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου της οικονομικής έκθεσης, και τον ρόλο του προϊσταμένου λογιστικής.

Οι Goodwin και Yeo (2001) υποστηρίζουν ότι η ελεγκτική επιτροπή που είναι αποτελεσματική πρέπει να προωθεί και να επιδιώκει την ανεξαρτησία του εσωτερικού ελέγχου, ενώ ο επικεφαλής του εσωτερικού ελέγχου πρέπει να υποστηρίζεται καλά από την επιτροπή. Το κύριο στοιχείο της αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου είναι η δομή αναφοράς, και ο εσωτερικός έλεγχος που απαιτούνται για την άμεση αναφορά στην επιτροπή ελέγχου (Owolabi και Dada, 2011).

Εσωτερικός Έλεγχος Επιχειρήσεων.

Επισκόπηση ερευνών σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο και την αποτελεσματικότητά του.

### Πίνακας 1-Μελέτες εσωτερικού ελέγχου ανά κατηγορία

Κατηγορία	Συγγραφείς	Τίτλος
Εσωτερικός έλεγχος και προσδοκίες της διοίκησης	Lenz, Sarens, and D'Silva, (2013)	Probing the discriminatory power of characteristics of internal audit functions: sorting the wheat from the chaff
	Sarens και De Beelde, I (2006a)	Internal auditors' perception about their role in risk management
Αποτελεσματικότητα εσωτερικού ελέγχου	Obert και Munyunguma (2014)	Internal audit perceptions and their impact on performance of the internal audit function
	Hung και Han (2010)	An empirical study on effectiveness of internal audit for listed firms in Taiwan
	Ahmad (2007)	Auditors' compliance with International Standards in auditing
Εσωτερικός έλεγχος και απόδοση εταιρείας	Albkour και Chaudhary (2017)	Effect of internal audit on organizational performance of Jordanian banks.
	Alflahat (2017)	The impact of internal audit on organizational performance of selected Jordanian companies

Εσωτερικός Έλεγχος Επιχειρήσεων.

Επισκόπηση ερευνών σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο και την αποτελεσματικότητά του.

	Dahir και Omar (2016)	Effects of internal audit practice on organizational performance of remittance companies in Modadishu-Somalia
Ανεξαρτησία εσωτερικού ελέγχου	Alzeban και Gwilliam (2014)	Factors affecting the internal audit effectiveness: A survey of the Saudi public sector
	Angus και Mohammed (2011)	Effectiveness of internal audit as instrument of improving public sector
	Stewart και Subramaniam (2010)	Internal audit independence and objectivity: merging research opportunities
	Zhang et al. (2007)	Audit committee quality, auditor independence and internal control weaknesses
Αρμοδιότητες της ομάδας του εσωτερικού ελέγχου	Alzeban και Gwilliam (2014)	Factors affecting the internal audit effectiveness: A survey of the Saudi public sector
	Mihret et al. (2010)	Antecedents and organizational performance implications of internal audit effectiveness: some propositions and research agenda

Εσωτερικός Έλεγχος Επιχειρήσεων.

Επισκόπηση ερευνών σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο και την αποτελεσματικότητά του.

	Cohen και Sayag (2010)	The effectiveness of internal auditing: An empirical examination of its determinants in Israeli organizations
	Arena και Azzone (2009)	Identifying organizational drivers of internal audit effectiveness
	Turley και Zaman (2007)	Audit Committee effectiveness: Informal processes and behavioral aspects
Εσωτερικός έλεγχος και ανώτερα στελέχη	Christopher et al. (2009)	A critical analysis of the independence of the internal audit function: evidence from Australia
	Van Peurseem (2004)	Conversations with internal auditors, the power of ambiguity
	Spira και Page (2003)	Risk management: the reinvention of internal control and the changing role of internal audit

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

### 6.1 Συμπεράσματα

Ο εσωτερικός έλεγχος έχει εξελιχθεί με την πάροδο των ετών. Οι περισσότερες χώρες έχουν επιβάλει στις εταιρείες της να θέσουν το δικό τους σύστημα ελέγχου. Ο εσωτερικός έλεγχος εξυπηρετεί πολλές υπηρεσίες, συμπεριλαμβανομένης της ανίχνευσης και πρόληψης της απάτης, και της παρακολούθησης της συμμόρφωσης με την πολιτική της εταιρείας και τους κυβερνητικούς κανονισμούς.

Οι μικρότερες εταιρείες μπορεί να απαιτούν τις λειτουργίες του εσωτερικού ελέγχου ακόμη περισσότερο από τις μεγάλες εταιρείες. Μια μικρή επιχείρηση απλά δεν μπορεί να αντέξει οικονομικά την απάτη εργαζομένων, τη σπατάλη ή το πρόστιμο της κυβέρνησης. Η καθιέρωση λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου παρέχει ένα ζωτικό βήμα στην ανάπτυξη μιας μικρής επιχείρησης (Azzam, 2015).

Ένας αποτελεσματικός εσωτερικός έλεγχος βοηθά τη διοίκηση να ανταποκρίνεται ταχέως σε οποιεσδήποτε αλλαγές, συμπεριλαμβανομένων του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, της μεταβαλλόμενης ζήτησης των πελατών και των οικονομικών συνθηκών. Ο εσωτερικός έλεγχος βοηθά στη μείωση των απωλειών περιουσιακών στοιχείων, της αποτελεσματικότητας και της διασφάλισης της αξιοπιστίας της χρηματοοικονομικής αναφοράς και της συμμόρφωσης με τους νόμους και τους κανονισμούς. (Thomas et al., 2009).

Ιστορικά, ο εσωτερικός έλεγχος θεωρήθηκε απαραίτητη λειτουργία παρακολούθησης και τα άτομα που εργάζονταν στα τμήματα χαρακτηρίστηκαν ως “οργανωτικός φύλακας” (Spira και Page, 2003). Σήμερα, θεωρείται περισσότερο ως συμβουλευτική λειτουργία εσωτερικού χώρου που προσφέρει ευρύτερες υπηρεσίες στο διοικητικό συμβούλιο. Οι εσωτερικοί ελεγκτές κλήθηκαν όχι μόνο να εντοπίσουν τα προβλήματα αλλά και να συνεργαστούν με τη διοίκηση για να τα λύσουν και να προτείνουν λύσεις.

Ο εσωτερικός έλεγχος πρέπει να εστιάζεται στην εφαρμογή προληπτικών ενεργειών και όχι στην αποκάλυψη ζητημάτων. Ο νέος ορισμός θέτει τον εσωτερικό έλεγχο στον χώρο των συμβούλων που μπορεί να δημιουργήσει σύγκρουση συμφερόντων. Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να διαδραματίσουν διπλό ρόλο αυτόν της

Εσωτερικός Έλεγχος Επιχειρήσεων.

Επισκόπηση ερευνών σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο και την αποτελεσματικότητα του.

παρακολούθησης και του συμβούλου που καθιστούν δύσκολη την αντικειμενικότητα (Brody et al., 2000).

Η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου προσφέρει δύο κύριες υπηρεσίες, της υπηρεσίες διασφάλισης και παροχής συμβουλών (Lenz και Sarens, 2012). Πρώτον, η παροχή μέσων διασφάλισης βασίζεται στον έλεγχο της αξιοπιστίας, της ακρίβειας, και της συνοχής των πληροφοριών. Δεύτερον, η παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών βασίζεται στην παροχή συμβουλών στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, τις βέλτιστες πρακτικές και τις γνώσεις.

Η κύρια δυσκολία είναι να μετρηθεί η αξία των υπηρεσιών που παρέχονται από εσωτερικούς ελεγκτές ως μέρος του πλαισίου διακυβέρνησης του τμήματος. Το πρόβλημα δεν διευκολύνεται από το γεγονός ότι ο εσωτερικός έλεγχος έχει γίνει ένας πιο διαφορετικός και πολύπλευρος ρόλος στους οργανισμούς. Ορισμένα ζητήματα οργανωτικής δομής προκύπτουν από τον πρόσφατα καθορισμένο ρόλο, όπως η αξιολόγηση των δραστηριοτήτων του εσωτερικού ελέγχου και η αποτελεσματικότητά του.

Ο συμφωνημένος ρόλος της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου πρέπει να συνδέεται στενά με τις δραστηριότητες του οργανισμού και πρέπει να διατυπώνεται στον χάρτη ελέγχου, εγκεκριμένος από το διοικητικό συμβούλιο. Μια επίσημη ευθύνη για την εργασία που καθορίζει σαφώς το πεδίο και την αποστολή. Η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου πρέπει να ευθυγραμμίζει στρατηγικά τους στόχους της με τις ανάγκες των βασικών ενδιαφερομένων.

Η κατανόηση του στρατηγικού σχεδίου βοηθά τον εσωτερικό έλεγχο να προσφέρει σημαντική διασφάλιση και υποστήριξη που θα βοηθήσει τον οργανισμό να λύσει καλύτερα τις επιχειρηματικές προκλήσεις. Οι ερευνητές υποστήριζαν γενικά ότι η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου έχει μια ποικιλία ενδιαφερομένων που έχουν διαφορετικές προσδοκίες σχετικά με το τι θέλουν από τους εσωτερικούς ελεγκτές (D'Onza et al., 2015).

Ο Roth (2003) επιβεβαιώνει επίσης ότι μια εξαιρετική λειτουργία εσωτερικού ελέγχου είναι σε θέση να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις των διαφόρων ενδιαφερομένων. Ωστόσο, η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου πρέπει να αντιμετωπίσει ένα σοβαρό ζήτημα φήμης που προέρχεται από τα στερεότυπα των υποχρεώσεων συμμόρφωσης που είχαν. Η



Εσωτερικός Έλεγχος Επιχειρήσεων.

Επισκόπηση ερευνών σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο και την αποτελεσματικότητά του.

παράβλεψη αυτών των αρνητικών αντιλήψεων μπορεί να μειώσει την αποτελεσματικότητά του εσωτερικού ελέγχου (Hass et al., 2006).

Σε ορισμένες περιπτώσεις, ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να θεωρηθεί ως εμπόδιο στην επίτευξη των στόχων παραγωγής (Flesher και Zanzig, 2006). Οι άνθρωποι έχουν μια γενική παρανόηση για τα οφέλη που προκύπτουν από τη λειτουργία εσωτερικού ελέγχου. Υπάρχει γενικά μια αρνητική στάση απέναντι στον εσωτερικό έλεγχο που ενθαρρύνει τους ελεγκτές να τους βλέπουν ως δύναμη (McCall, 2002).

Πολλοί ελεγκτές θεωρούν ότι η έρευνα του ελεγκτή λειτουργεί ως παρακολούθηση λαθών (Mihret και Woldeyohannis, 2008). Η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου πρέπει να εξουδετερώνει αυτές τις αρνητικές αντιλήψεις εάν θέλει να εκτελέσει τον ρόλο της ως υποστηρικτής της οργανωτικής επιτυχίας.

## 6.2 Προτάσεις

Καθώς το κόστος συμμόρφωσης συνεχίζει να αυξάνεται, οι διαχειριστές κινδύνων διαπιστώνουν ότι η συνεργασία και στις γραμμές άμυνας μπορεί να επιτύχει μια ολοκληρωμένη λύση διαχείρισης κινδύνου που βελτιστοποιεί τους πόρους και την τεχνολογία.

Στη διαχείριση κινδύνων, ο διαχειριστικός έλεγχος αντιπροσωπεύει την πρώτη γραμμή άμυνας. Η παρακολούθηση κινδύνου και ελέγχου αντιπροσωπεύει τη δεύτερη γραμμή άμυνας και η ανεξάρτητη διασφάλιση μέσω της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου είναι η τρίτη γραμμή άμυνας.

Η συνεργασία μεταξύ των τριών γραμμών άμυνας δεν είναι νέα, αλλά η ιδέα δεν έχει ενσωματωθεί ευρέως στις τυπικές πρακτικές διαχείρισης κινδύνου. Σε ένα περιβάλλον όπου οι κίνδυνοι θεωρούνται ότι αυξάνονται και οι πόροι είναι περιορισμένοι, οι ηγέτες διαχείρισης κινδύνων διαπιστώνουν ότι η ευθυγράμμιση των προσπαθειών των τριών γραμμών άμυνας μπορεί να βοηθήσει έναν οργανισμό να επιτύχει συνέργεια και να διαχειριστεί αποτελεσματικά τον κίνδυνο.

Για να είναι αποτελεσματική αυτή η συνεργασία, ο εσωτερικός έλεγχος πρέπει να καθορίσει μια μεθοδολογία για την αξιολόγηση των άλλων γραμμών άμυνας και την ανακούφιση των κοινών προκλήσεων. Τα εμπόδια που μπορούν να περιορίσουν την ικανότητα του εσωτερικού ελέγχου εξαρτώνται από:

Εσωτερικός Έλεγχος Επιχειρήσεων.

Επισκόπηση ερευνών σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο και την αποτελεσματικότητα του.

- Την έλλειψη ωριμότητας από την πρώτη και τη δεύτερη γραμμή άμυνας.
- Την ανησυχία ότι η εμπιστοσύνη σε άλλους θα επηρεάσει την ανεξαρτησία και την αντικειμενικότητα.
- Την έλλειψη ευθυγράμμισης στον ορισμό του κινδύνου και της διαχείρισης κινδύνων.
- Την έλλειψη καθοδήγησης για την αξιολόγηση των γραμμών άμυνας.

Ευτυχώς, ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να αναπτύξει μια μεθοδολογία για να βασίζεται σε άλλους που μπορούν να βοηθήσουν τον οργανισμό να ξεπεράσει αυτά τα εμπόδια για να δημιουργήσει μια πιο εξορθολογισμένη διαδικασία διαχείρισης κινδύνου που χρησιμοποιεί αποτελεσματικά και αποδοτικά όλους τους διαθέσιμους πόρους.

Προκειμένου ο εσωτερικός έλεγχος να επιτύχει εξάρτηση από άλλες γραμμές άμυνας, είναι σημαντικό να καθοριστεί τι σημαίνει αυτό. Στο πλαίσιο του εσωτερικού ελέγχου, η εξάρτηση σχετίζεται με τη μείωση του όγκου ή της έκτασης των εργασιών εσωτερικού ελέγχου όταν η εργασία που εκτελείται από άλλους πληροί ορισμένα πρότυπα.

Ο Οδηγός Πρακτικής του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών, η εξάρτηση από τον εσωτερικό έλεγχο σε άλλους παρόχους διασφάλισης, περιγράφει πέντε κρίσιμες αρχές που πρέπει να υπάρχουν για την επίτευξη της εμπιστοσύνης: σκοπός, ανεξαρτησία και αντικειμενικότητα, επάρκεια, στοιχεία πρακτικής και ανακοίνωση των αποτελεσμάτων και την αποτελεσματική αποκατάσταση.

Ο εσωτερικός έλεγχος πρέπει να σχεδιάζει μια προσέγγιση για την αξιολόγηση των αρχών που αναφέρονται παραπάνω με τρόπο συνεπή, περιεκτικό και αντικειμενικό. Η αξιολόγηση είναι μια καλή πρακτική, ανεξάρτητα από το εάν υπάρχει ένα σχέδιο για μια συγκεκριμένη ομάδα, καθώς θα παρέχει στη διοίκηση ανατροφοδότηση σχετικά με τις ευκαιρίες βελτίωσης.

Είναι ζωτικής σημασίας για τον εσωτερικό έλεγχο να τεκμηριώσει διεξοδικά τη μεθοδολογία, τις πολιτικές και τις διαδικασίες του. Καθώς η επικοινωνία και η διαφάνεια είναι καθοριστικής σημασίας, αυτή η διαδικασία επιτρέπει στη διοίκηση και στα ενδιαφερόμενα μέρη να συνεισφέρουν στη διαδικασία και να λαμβάνουν τις απαραίτητες εγκρίσεις από την επιτροπή ελέγχου ή από άλλη κυβερνητική αρχή. Θα πρέπει να εξεταστεί το ενδεχόμενο εφαρμογής μηχανισμών κατάρτισης και

Εσωτερικός Έλεγχος Επιχειρήσεων.

Επισκόπηση ερευνών σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο και την αποτελεσματικότητα του.

διασφάλισης ποιότητας για να παρακολουθηθεί ότι οι αξιολογήσεις πραγματοποιούνται όπως έχουν σχεδιαστεί και τα κριτήρια εφαρμόζονται με συνέπεια.

Είναι επίσης σημαντικό να καθοριστεί μια μεθοδολογία αξιολόγησης. Με βάση τα αποτελέσματα, μπορεί να καθοριστεί το επίπεδο εμπιστοσύνης που μπορεί να γίνει. Για παράδειγμα, το έργο των ομάδων που λαμβάνουν την υψηλότερη βαθμολογία μπορεί να βασιστεί στον μέγιστο βαθμό και ο ελεγκτής μπορεί να εξαλείψει τις δοκιμές λόγω της εξάρτησης από τέτοιου είδους δοκιμές.

Το έργο των ομάδων που λαμβάνουν μια μέση βαθμολογία μπορεί να βασιστεί σε περιορισμένο βαθμό και ο ελεγκτής μπορεί να επαναλάβει τις δοκιμές σε ένα υποσύνολο τέτοιων δοκιμών για να καθορίσει εάν έχουν επιτευχθεί εύλογα συμπεράσματα. Οι χαμηλές βαθμολογίες πιθανότατα δείχνουν ότι λίγη ή καθόλου εμπιστοσύνη μπορεί να τοποθετηθεί και ο εσωτερικός έλεγχος πρέπει να εκτελεί δοκιμές όπως είχε προγραμματιστεί.

Οι στόχοι είναι η αποτελεσματικότερη ενσωμάτωση των δραστηριοτήτων διαχείρισης κινδύνων, η μείωση των διπλών προσπαθειών, η αύξηση της ποιότητας των δραστηριοτήτων που εκτελούνται από όλες τις γραμμές άμυνας και ο επαναπροσδιορισμός του εσωτερικού ελέγχου εντός του οργανισμού ως αξιόπιστου συμβούλου.

### **Βιβλιογραφία**

Neratzidis, M., Pazarskis, P., Drogalas, G. and Galanis, S. (2020). Internal auditing in the public sector: A systematic literature review and future research agenda, *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*

Lois, P., Drogalas, G., Karagiorgos, A. and Tsikalakis, K. (2020). The contribution of internal audit in the digital era. Opportunities, risks and challenges, *EuroMed Journal of Business*, 15(2), pp. 205-217.

Drogalas, G., Apostolakis, A., Karagiorgos, A. and Garyfalakis, A. (2020). Evaluation of the contribution of Internal Audit Mechanisms in the Departments of Tourism of the Thirteen Districts of Greece, *Interdisciplinary Journal of Economics and Business Law*, 9(1), pp.115-139

Drogalas, G., Karagiorgos, A., Pazarskis, M. and Vagenas, N. (2019). “Informal interactions between audit committees and internal audit function. Evidence from Greek listed firms”, *Corporate Board: Role, Duties and composition*, 15(1), pp. 25-32.

Drogalas, G., Anagnostopoulou, E., Pazarskis, P. and Koutoupis, A. (2018). “Relationship between internal audit factors and corporate governance”, *Journal of Governance and Regulation*, 7(3), pp. 13-17.

Ahmad, O. (2007). Auditors’ Compliance with International Standards in Auditing. *Journal of Social Sciences*, 3(4), pp. 185-189.

Al Ani, M.K. & Mohammed, Z.O. (2015). Auditor quality and firm performance: Omani experience. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 74, pp. 13–23.

Alflahat, MTA. (2017). The Impact Of Internal Audit On Organizational Performance Of Selected Jordanian Companies. *International Journal Of Multidisciplinary Research And Development*, 4(8), pp. 285-289.

Alzeban A, & Gwilliam D. (2014). Factors affecting the internal audit effectiveness: A survey of the Saudi public sector, *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 23, pp. 74-86.

Εσωτερικός Έλεγχος Επιχειρήσεων.

Επισκόπηση ερευνών σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο και την αποτελεσματικότητα του.

Albkour, A.S.I. & Chaudhry, A. (2017). Effect of internal audit on organizational performance of Jordanian banks. *International Research Journal of India*, 2(7).

Angus, O.U. & Mohammed, I.K. (2011). Effectiveness of internal audit as instrument of improving public sector. *Management Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences*, 2(4), pp. 304-309.

Arena, M. & Azzone, G. (2009a), Identifying organizational drivers of internal audit effectiveness, *International Journal of Auditing*, 13(1), pp. 43-60.

Cohen A., & Sayag G. (2010). The Effectiveness of Internal Auditing: An Empirical Examination of its Determinants in Israeli Organizations, *Australian Accounting Review*, 20(3), pp. 296-307.

Christopher, J., Sarens, G. & Leung, P. (2009). A critical analysis of the independence of the internal audit function: evidence from Australia, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 22(2), pp. 200-220.

Dahir, A.A. & Omar, N. (2016). Effects of internal audit practice on organizational performance of remittance companies in Modadishu-Somalia. *IJRDO - Journal of Business Management*, 2(9), pp. 12-33.

De Zwaan, L., Stewart, J. & Subramaniam, N. (2011). Internal audit involvement in enterprise risk management, *Managerial Auditing Journal*, 26(7), pp. 586-604.

Endaya, K.A. & Hanefah, M.M. (2013). Internal audit effectiveness: an approach proposition to develop the theoretical framework, *Research Journal of Finance and Accounting*, 4(10), pp. 92-102.

Hass, S., Abdolmohammadi, M., & Burnaby, P. (2006). The Americas literature review on internal auditing. *Managerial Auditing Journal*, 21(8), 835–844.

Heil, D. (2012). The influence of the auditor on the earnings quality of their clients. master's thesis, Department of Accounting, Auditing and Control, Erasmus University, Rotterdam, The Netherlands.

Εσωτερικός Έλεγχος Επιχειρήσεων.

Επισκόπηση ερευνών σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο και την αποτελεσματικότητά του.

Hung, J.H. & Han, H.L. (2010). An Empirical Study on Effectiveness of Internal Audit for Listed Firms in Taiwan. URL: [www.apira2013.org /past/ apira1998/ archives/ pdfs/ 09](http://www.apira2013.org/past/apira1998/archives/pdfs/09).

Institute of Internal Auditors (IIA) (1999). A Vision for the Future: Professional Practices Framework for Internal Auditing, Institute of Internal Auditors, Altamonte Springs, FL.

Lenz, R., Sarens, G. & D'Silva, K. (2013). Probing the discriminatory power of characteristics of internal audit functions: sorting the wheat from the chaff, *International Journal of Auditing*, 18(2), pp. 126-138.

Lenz, R. & Sarens, G. (2012). Reflections on the internal auditing profession: what might have gone wrong?, *Managerial Auditing Journal*, 27(6), pp. 532-549.

Matoke, V. & Omwenga, J. (2016). Audit quality and financial performance of companies listed in Nairobi securities exchange. *International Journal of Science Research. Publication*, 6, pp. 372–381.

Masood, A. & Afzal, M. (2016). Determinants of audit quality in Pakistan. *Journal of Quality Technological Management*, 12, pp. 25–49.

Mihret DG, Kieran J, & Mula JM (2010). Antecedents and organizational performance implications of internal audit effectiveness: some propositions and research agenda, *Pacific Accounting Review*, 22(3), pp. 224-252.

Mousa FR (2005). Developing a model for evaluating the effectiveness of the internal audit function in Libyan organizations: Case study with special reference to oil companies”, Ph.D. Thesis.

Norman, C. S., Rose, A. M., & Rose, J. M. (2010). Internal audit reporting lines, fraud risk decomposition, and assessments of fraud risk. *Accounting, Organizations and Society*, 35(5), 546–557.

Obert, S. & Munyunguma, I.N. (2014). Internal audit perceptions and their impact on performance of the internal audit function. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(5), pp. 81-85.

Εσωτερικός Έλεγχος Επιχειρήσεων.

Επισκόπηση ερευνών σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο και την αποτελεσματικότητά του.

Roussy, M. (2013). Internal auditors' roles: From watchdogs to helpers and protectors of the top manager. *Critical Perspectives on Accounting*, 24(7–8), 550–571.

Roussy, M., & Brivot, M. (2016). Internal audit quality: a polysemous notion? *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 29(5), 714–738.

Sarens, G. & De Beelde, I. (2006a). Internal auditors' perception about their role in risk management, *Managerial Auditing Journal*, 21(1), pp. 63-80.

Sayag G. (2010). The effectiveness of internal auditing: An empirical examination of its determinants in Israeli organizations, *Australian Accounting Review*, 20(3), pp. 296-307.

Spira, L.F. & Page, M. (2003). Risk management: the reinvention of internal control and the changing role of internal audit, *Journal of Accounting, Auditing and Accountability*, 16(4), pp. 640-661.

Stewart, J. & N. Subramaniam, (2010). Internal audit independence and objectivity: merging research opportunities. *Managerial Auditing Journal*, 25(4), pp. 328-360.

Turley S, & Zaman M (2007). Audit Committee effectiveness: Informal processes and behavioral aspects, *Journal of Accounting, Audit and Accountability*, 20(5), pp.1-30.

Van Peurse, K.A. (2005). Conversations with internal auditors, the power of ambiguity”, *Managerial Auditing Journal*, 20(5), pp. 489-512.

Waweru, N. (2014). Determinants of quality corporate governance in Sub-Saharan Africa: Evidence from Kenya and South Africa, *Managerial Auditing Journal* 29, pp. 455–485.

Zhang Y, Zhou J, & Zhou N (2007). Audit committee quality, auditor independence and internal control weaknesses, *J. Account. Pub. Policy* 26(3), pp. 300-327.