



Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη  
Φορολογική & Χρηματοοικονομική Διοίκηση  
Στρατηγικών Αποφάσεων



*Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών  
στη Φορολογική και Χρηματοοικονομική Διοίκηση  
Στρατηγικών Αποφάσεων*

**Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων**

**Διπλωματική Εργασία**

**Ο σύγχρονος ρόλος του εσωτερικού ελέγχου στην εταιρική διακυβέρνηση.  
Εμπειρικά δεδομένα από ελληνικές επιχειρήσεις**

**Του**

**Τσιόντζιου Βασίλειου του Μιχαήλ**

**Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος  
στη Φορολογική και Χρηματοοικονομική Διοίκηση Στρατηγικών Αποφάσεων**

**Μάιος, 2020**



## Ευχαριστίες

Θα ήθελα να εκφράσω τις ειλικρινείς μου ευχαριστίες στον επιβλέποντα Καθηγητή της παρούσας διπλωματικής εργασίας, Γεώργιο Δρογαλά, Επίκουρο Καθηγητή του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας, για την επιστημονική του καθοδήγηση και υποστήριξη σε όλη τη διάρκεια εκπόνησής της. Επίσης σε έναν εξάίρετο καθηγητή τον κ. Γιάννη στον οποίο οφείλω ένα μεγάλο μέρος της ακαδημαϊκή μου πορείας.

# Πίνακας περιεχομένων

## Περιεχόμενα

Εισαγωγή.....	1
Αναγκαιότητα.....	1
Σκοπός.....	2
Διάρθρωση Εργασίας.....	3
Κεφάλαιο 1 Θεωρητική προσέγγιση.....	5
1.1. Εταιρική διακυβέρνηση.....	5
1.2. Εσωτερικός έλεγχος.....	7
1.2.1. Συμβουλευτικός ρόλος εσωτερικού ελέγχου.....	8
1.2.2 Ποιότητα ελέγχου.....	9
1.2.3. Ανεξαρτησία Ελεγκτικής Επιτροπής.....	9
1.2.4. Εσωτερικός Ελεγκτής.....	10
1.3. Νομικό πλαίσιο.....	11
1.3.1. Εταιρική διακυβέρνηση.....	11
1.3.2. Εσωτερικός έλεγχος.....	13
Κεφάλαιο 2 Επισκόπηση Βιβλιογραφίας.....	14
2.1 Συμβουλευτικός Ρόλος.....	14
2.2. Ποιότητα Ελέγχου.....	15
2.3. Ανεξαρτησία Ελεγκτικής Επιτροπής.....	18
2.4. Δεξιότητες και Γνώσεις Εσωτερικών Ελεγκτών.....	19
2.5. Ερευνητικές Υποθέσεις.....	20
Κεφάλαιο 3 Μεθοδολογία Έρευνας.....	21
3.1. Ερευνητική μέθοδος.....	21
3.2. Ερωτηματολόγιο.....	22
3.3. Δείγμα.....	23
3.4. Μεθοδολογία Στατιστικής Ανάλυσης.....	27
Κεφάλαιο 4 Αποτελέσματα.....	29
4.1. Περιγραφική Στατιστική Ανάλυση.....	29
4.2. Παλινδρομήσεις.....	53
Συμπεράσματα.....	56
Βιβλιογραφία.....	61
Παράρτημα Α – Ερωτηματολόγιο.....	68

## Πίνακας πινάκων

Πίνακας 4 1 Μέσος Όρος και Τυπική Απόκλιση .....	51
Πίνακας 4 2 Μεταβλητότητα μοντέλου .....	54
Πίνακας 4 3 ANOVA test .....	54
Πίνακας 4 4 Ανάλυση παλινδρόμησης.....	54

## Πίνακας Γραφημάτων

Γράφημα 3 1 Φύλο .....	23
Γράφημα 3 2 Ηλικία.....	24
Γράφημα 3 3 Επίπεδο μόρφωσης.....	24
Γράφημα 3 4 Εργασιακή εμπειρία.....	25
Γράφημα 3 5 Έτη λειτουργίας επιχείρησης.....	26
Γράφημα 3 6 Εφαρμογή ελληνικού Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης .....	26
Γράφημα 3 7 Συχνότητα συναντήσεων Δ.Σ. ετησίως .....	27

Γράφημα 4 1 Συμβουλευτικός ρόλος- Ερώτημα 1 .....	29
Γράφημα 4 2 Συμβουλευτικός ρόλος- Ερώτημα 2.....	30
Γράφημα 4 3 Συμβουλευτικός ρόλος- Ερώτημα 3 .....	31
Γράφημα 4 4 Συμβουλευτικός ρόλος- Ερώτημα 4.....	31
Γράφημα 4 5 Συμβουλευτικός ρόλος- Ερώτημα 5 .....	32
Γράφημα 4 6 Ποιότητα Ελέγχου- Ερώτημα 1.....	33
Γράφημα 4 7 Ποιότητα Ελέγχου- Ερώτημα 2.....	33
Γράφημα 4 8 Ποιότητα Ελέγχου- Ερώτημα 3.....	34
Γράφημα 4 9 Ποιότητα Ελέγχου- Ερώτημα 4.....	35
Γράφημα 4 10 Ποιότητα Ελέγχου- Ερώτημα 5.....	36
Γράφημα 4 11 Ανεξαρτησία Ελεγκτικής Επιτροπής - Ερώτημα 1.....	36
Γράφημα 4 12 Ανεξαρτησία Ελεγκτικής Επιτροπής - Ερώτημα 2.....	37
Γράφημα 4 13 Ανεξαρτησία Ελεγκτικής Επιτροπής - Ερώτημα 3.....	38
Γράφημα 4 14 Ανεξαρτησία Ελεγκτικής Επιτροπής - Ερώτημα 4.....	39
Γράφημα 4 15 Ανεξαρτησία Ελεγκτικής Επιτροπής - Ερώτημα 5.....	40
Γράφημα 4 16 Δεξιότητες και Γνώσεις Εσωτερικών Ελεγκτών – Ερώτημα 1 .....	41
Γράφημα 4 17 Δεξιότητες και Γνώσεις Εσωτερικών Ελεγκτών – Ερώτημα 2 .....	42
Γράφημα 4 18 Δεξιότητες και Γνώσεις Εσωτερικών Ελεγκτών – Ερώτημα 3 .....	43
Γράφημα 4 19 Δεξιότητες και Γνώσεις Εσωτερικών Ελεγκτών – Ερώτημα 4 .....	44
Γράφημα 4 20 Δεξιότητες και Γνώσεις Εσωτερικών Ελεγκτών – Ερώτημα 5 .....	45
Γράφημα 4 21 Εταιρική Διακυβέρνηση – Ερώτημα 1 .....	46
Γράφημα 4 22 Εταιρική Διακυβέρνηση – Ερώτημα 2 .....	47
Γράφημα 4 23 Εταιρική Διακυβέρνηση – Ερώτημα 3 .....	48
Γράφημα 4 24 Εταιρική Διακυβέρνηση – Ερώτημα 4 .....	49

## Περίληψη

Ο εσωτερικός έλεγχος και η εταιρική διακυβέρνηση αποτελούν δύο έννοιες οι οποίες έχουν προσελκύσει εδώ και αρκετά χρόνια το ενδιαφέρον θεωρητικών και εμπειρικών ερευνητών. Μια καλή εταιρική διακυβέρνηση καθορίζει την ύπαρξη ενός επαρκούς εσωτερικού ελέγχου που θα μπορούσε να επηρεάσει την ποιότητα αυτού του συστήματος. Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η εξέταση του ρόλου του εσωτερικού ελέγχου στην εταιρική διακυβέρνηση σύγχρονων ελληνικών επιχειρήσεων. Η μεθοδολογία που εφαρμόζεται είναι η ποσοτική μέθοδος έρευνας με δειγματοληψία χρησιμοποιώντας το εργαλείο του ερωτηματολογίου. Ο πληθυσμός στον οποίο απευθύνθηκε το ερωτηματολόγιο είναι οι διοικήσεις ελληνικών επιχειρήσεων στις οποίες εφαρμόζεται εσωτερικός έλεγχος και υπάρχει η δομή του διοικητικού συμβουλίου. Το δείγμα ήταν 76 άτομα. Με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας προκύπτει ότι η εταιρική διακυβέρνηση σχετίζεται στατιστικά σημαντικά και θετικά το συμβουλευτικό ρόλο του εσωτερικού ελέγχου, την ποιότητα του ελέγχου, την ανεξαρτησία της Επιτροπής Ελέγχου και τις γνώσεις και δεξιότητες των εσωτερικών ελεγκτών.

**Λέξεις – κλειδιά:** εσωτερικός έλεγχος, εταιρική διακυβέρνηση, ποιότητα ελέγχου, Επιτροπή Ελέγχου, εσωτερικοί ελεγκτές

## **Abstract**

Internal control and corporate governance are two concepts that have attracted the interest of theoretical and empirical researchers for many years. Good corporate governance determines the existence of an adequate internal control that could affect the quality of this system. The purpose of this thesis is to examine the role of internal control in the corporate governance of modern Greek companies. The methodology applied is the quantitative sampling research method using the questionnaire as a tool of research. The population is the management human resources of Greek companies in which internal control is applied and where the structure of the board of directors exists. The sample was 76 people. Based on the results of the research, it appears that corporate governance is statistically significant and positively related to the advisory role of internal control, the quality of control, the independence of the Audit Committee and the knowledge and skills of internal auditors.

**Keywords:** Internal Audit, Corporate Governance, Audit Quality, Audit Committee, Internal Auditors

## Εισαγωγή

### Αναγκαιότητα

Στο σύγχρονο περιβάλλον της αχανούς πληροφορίας και των πολλαπλών πηγών πληροφόρησης υπάρχει ανάγκη για διαφάνεια της εφαρμογής των διαδικασιών και των λειτουργιών μιας επιχείρησης προκειμένου να καταστεί βιώσιμη και επιτυχημένη (Louis et al., 2020; Drogalas et al., 2020). Ο εσωτερικός έλεγχος και η εταιρική διακυβέρνηση αποτελούν δύο έννοιες οι οποίες έχουν προσελκύσει εδώ και αρκετά χρόνια το ενδιαφέρον θεωρητικών και εμπειρικών ερευνητών (Dewing & Russell, 2004). Συγκεκριμένα, υπάρχουν έρευνες που έχουν εντοπίσει την ύπαρξη θετικής σχέσης μεταξύ του εσωτερικού ελέγχου και της εταιρικής διακυβέρνησης (Paape et al., 2003; Suyono & Hariyando, 2012). Από την άλλη, υπάρχουν και έρευνες οι οποίες αμφισβητούν την ύπαρξη μιας τέτοιας σχέσης (Regoliosi & d' Eri, 2014).

Η ανάγκη ανάπτυξης ισχυρών δομών εταιρικής διακυβέρνησης έχει οδηγήσει αρκετούς ερευνητές να εξετάσουν το νέο πλαίσιο εταιρικής διακυβέρνησης και τη σχέση αυτής με το ρόλο του εσωτερικού ελέγχου (Koutoupis et al., 2018; Drogalas et al., 2018). Η εφαρμογή νέων κανόνων και κανονισμών για την εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου, η υιοθέτηση νέων τεχνολογιών, η οικονομική κρίση και η ανάγκη για πιο εντατικούς και αποτελεσματικούς ελέγχους έχουν οδηγήσει σε αρκετές αλλαγές στην εφαρμογή της διαδικασίας εσωτερικού ελέγχου στις επιχειρήσεις και στο ρόλο που διαδραματίζουν οι ίδιοι για την αποτελεσματικότητα της εταιρικής διακυβέρνησης (Bekiaris et al., 2013).

Ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί μια διαδικασία ανεξάρτητη και αντικειμενική που παρέχει διασφαλίσεις στη διοίκηση (Drogalas et al., 2005). Από την άλλη, με την εφαρμογή των αρχών και των πρακτικών της εταιρικής διακυβέρνησης δίνεται έμφαση στην αύξηση της αξιοπιστίας των επιχειρήσεων προς τους επενδυτές, μειώνεται το κόστος κεφαλαίου, εντοπίζονται ανταγωνιστικές ευκαιρίες, εφαρμόζεται ένας διαχειριστικός έλεγχος που οδηγεί σε μια πιο αποτελεσματική χρήση των πόρων της επιχείρησης και υπάρχει η δυνατότητα της βιώσιμης ανάπτυξης. Επομένως, μια καλή εταιρική διακυβέρνηση καθορίζει την ύπαρξη ενός επαρκούς εσωτερικού ελέγχου που θα μπορούσε να επηρεάσει την ποιότητα αυτού του συστήματος (Danescu et al., 2014). Ακόμη, ένα καλό σύστημα εταιρικής διακυβέρνησης διασφαλίζει ότι τα υπεύθυνα πρόσωπα εκτελούν τα καθήκοντά τους μέσα σε ένα πλαίσιο διαφάνειας και



λογοδοσίας. Ένα άλλο πλεονέκτημα είναι ότι η συνολική αποτελεσματικότητα και ανταγωνιστικότητα της οικονομίας αναμένεται να ενισχυθεί οδηγώντας μετέπειτα σε αύξηση της εμπιστοσύνης των καταναλωτών προς την οικονομία (Atu et al., 2014). Σύμφωνα με τους Cohen et al. (2002) ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της εταιρικής διακυβέρνησης για τις σύγχρονες επιχειρήσεις τόσο στον δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα, καθώς μια αποτελεσματική οργάνωση διαθέτει και έναν καλό εσωτερικό έλεγχο και την απαραίτητη οργάνωση ώστε να λαμβάνονται διορθωτικά μέτρα όταν αυτό κρίνεται αναγκαίο.

Η παρούσα έρευνα επιχειρεί να εντοπίσει το είδος της σχέσης που υπάρχει μεταξύ του εσωτερικού ελέγχου και της εταιρικής διακυβέρνησης σε ελληνικές επιχειρήσεις παρουσιάζοντας τα πρόσφατα ευρήματα στην εξέταση της σχέσης μεταξύ του εσωτερικού ελέγχου και της εταιρικής διακυβέρνησης στη βιβλιογραφία τόσο σε θεωρητική βάση όσο και εμπειρικά μέσα από την διεξαγωγή μιας ποσοτικής έρευνας με τη χρήση ερωτηματολογίου σε ελληνικές επιχειρήσεις.

## Σκοπός

Πολλές έρευνες στη βιβλιογραφία εξετάζουν τη σχέση της εταιρικής διακυβέρνησης με τον εσωτερικό έλεγχο εξετάζοντας τα συστατικά του στοιχεία με βάση το πλαίσιο της COSO (1992). Παρατηρείται, ωστόσο, ένα κενό σε πιο σύγχρονες προσεγγίσεις του εσωτερικού ελέγχου όπως είναι η εξέταση του συμβουλευτικού ρόλου που διαδραματίζει, η ποιότητα του εσωτερικού ελέγχου που ασκείται, η ανεξαρτησία της Επιτροπής Ελέγχου που διαθέτει η επιχείρηση και η εξέταση των ίδιων των εσωτερικών ελεγκτών ως προς τις δεξιότητες και τις γνώσεις τους. Η παρούσα έρευνα εξετάζει τις πτυχές αυτές του εσωτερικού ελέγχου και τον τρόπο με τον οποίο επιδρούν στην αποτελεσματικότητα της εταιρικής διακυβέρνησης.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η εξέταση του ρόλου του εσωτερικού ελέγχου στην εταιρική διακυβέρνηση σύγχρονων ελληνικών επιχειρήσεων. Ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί σημαντικό τμήμα της λειτουργίας μιας σύγχρονης επιχείρησης, καθώς συνδέεται με την αύξηση της αποτελεσματικότητας και την προσθήκη αξίας για την επιχείρηση. Η εταιρική διακυβέρνηση στοχεύει στην ικανοποίηση των επιθυμιών των μετόχων, αλλά καλείται να συγκεράσει αυτές τις επιθυμίες με την ορθή αντιμετώπιση των κινδύνων, την αξιολόγηση των διαδικασιών που επιτελούνται στο

πλαίσιο λειτουργίας της επιχείρησης και στην επιτυχή εφαρμογή των διαδικασιών αυτών.

Η έρευνα επιχειρεί να δώσει πληροφορίες για τη σχέση της εταιρικής διακυβέρνησης με τον εσωτερικό έλεγχο. Η έρευνα προσθέτει αξία στην υπάρχουσα βιβλιογραφία για την εταιρική διακυβέρνηση, η οποία έχει προσελκύσει το ενδιαφέρον των ερευνητών τα τελευταία χρόνια (Gamal, 2015). Συγκεκριμένα, το ερευνητικό μέρος εξετάζει αν υπάρχει σχέση μεταξύ της χρηστής εταιρικής διακυβέρνησης και συγκεκριμένων σύγχρονων χαρακτηριστικών του εσωτερικού ελέγχου. Για αυτό, η εταιρική διακυβέρνηση λειτουργεί ως εξαρτημένη μεταβλητή, ενώ ο εσωτερικός έλεγχος ως ανεξάρτητη.

## Διάρθρωση Εργασίας

Η παρούσα εργασία ολοκληρώνεται μέσα σε τέσσερα κεφάλαια. Μετά την παρουσίαση της εισαγωγής όπου παρατίθενται ο σκοπός και η δομή της εργασίας, στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μια θεωρητική προσέγγιση για τα συστατικά στοιχεία του εσωτερικού ελέγχου και τα χαρακτηριστικά που καθορίζουν την αποτελεσματικότητα της εταιρικής διακυβέρνησης.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται μια βιβλιογραφική επισκόπηση με βάση τα ευρήματα σύγχρονων Ελλήνων και ξένων ερευνητών σχετικά με τις επιλεγμένες μεταβλητές. Από τη βιβλιογραφική επισκόπηση προκύπτουν τα ερευνητικά ερωτήματα τα οποία απαντώνται στο τελευταίο μέρος της εργασίας.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία η οποία ακολουθήθηκε στο ερευνητικό μέρος. Συγκεκριμένα, παρουσιάζεται η μέθοδος που επιλέχθηκε για τη διεξαγωγή της έρευνας, παρουσιάζεται το δείγμα της έρευνας και ο τρόπος ανάλυσης των δεδομένων.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας. Συγκεκριμένα, παρουσιάζεται η περιγραφική στατιστική ανάλυση και διεξάγεται και έλεγχος παλινδρόμησης μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών δηλαδή των πτυχών του εσωτερικού ελέγχου που επιλέγονται προς εξέταση και της εξαρτημένης μεταβλητής δηλαδή της εταιρικής διακυβέρνησης. Ακόμη, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης.

Τέλος, παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της έρευνας, καθώς επίσης και οι περιορισμοί με τους οποίους διεξήχθη το εμπειρικό κομμάτι και οι προτάσεις για μελλοντικές έρευνες.

## Κεφάλαιο 1 Θεωρητική προσέγγιση

### 1.1. Εταιρική διακυβέρνηση

Σύμφωνα με τον ορισμό του OECD (1999) η εταιρική διακυβέρνηση αφορά το σύνολο των κανόνων με βάση τους οποίους οι επιχειρήσεις καλούνται να προστατεύσουν τα συμφέροντα όλων των ενδιαφερομένων μερών. Σύμφωνα με άλλον ορισμό η εταιρική διακυβέρνηση καθορίζει τις σχέσεις μεταξύ της διοίκησης, των ιδιοκτητών και των πιθανών ενδιαφερομένων μερών και θέτει τους εταιρικούς στόχους (Broni & Velentzas, 2012). Συγκεκριμένα, η εταιρική διακυβέρνηση εμπεριέχει τη μακροπρόθεσμη προοπτική, η οποία αφορά τη σχέση και την επικοινωνία μεταξύ της διοίκησης και των μετόχων προκειμένου να επιτύχουν μια παραγωγική συνεργασία και την χρηματοοικονομική προοπτική, η οποία περιγράφει τη σχέση μεταξύ των δύο μερών όπως αυτή βασίζεται σε κανόνες, διαδικασίες και κανονισμούς με απώτερο στόχο την επίτευξη της διαφάνειας και της αποκάλυψης πληροφοριών στις χρηματοοικονομικές καταστάσεις.

Η εταιρική διακυβέρνηση περιλαμβάνει την έννοια της διοίκησης, της διαχείρισης, του ελέγχου και της εποπτείας στο πλαίσιο λειτουργίας μιας επιχείρησης (Danescu et al., 2015). Η εταιρική διακυβέρνηση περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο οι εταιρίες διοικούνται και ελέγχονται. Πρόκειται για τη δομή μέσω της οποίας προσεγγίζονται και τίθενται οι στόχοι της εταιρίας, εντοπίζονται οι σημαντικότεροι κίνδυνοι που αντιμετωπίζει αυτή, προσδιορίζονται τα μέσα επίτευξης των εταιρικών στόχων και καθίσταται δυνατή η παρακολούθηση της απόδοσης της διοίκησης. Μια καλή εταιρική διακυβέρνηση μπορεί να προωθήσει την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης καθώς συνδράμει στην αποτελεσματικότερη εσωτερική της οργάνωση και στην καλύτερη διαχείριση του κόστους κεφαλαίου της (ΣΕΒ, 2013).

Στη βιβλιογραφία έχει καταγραφεί ότι η εταιρική διακυβέρνηση βασίζεται σε ένα σύνολο χαρακτηριστικών, όπως η λογοδοσία προς τους μετόχους (Keasy & Wright, 1997), η δημιουργία μηχανισμών ελέγχων της συμπεριφοράς της διοίκησης (Tricker, 1994) και η συμμόρφωση των εταιριών με τους νόμους (Dunlop, 1998). Η εταιρική διακυβέρνηση αντιπροσωπεύει το σύστημα με το οποίο οι επιχειρήσεις διοικούνται και ελέγχονται (Cadbury, 2008).

Η εταιρική διακυβέρνηση αποτελεί βασικό στοιχείο βελτίωσης της οικονομικής αποδοτικότητας και της ανάπτυξης, καθώς και της ενίσχυσης της εμπιστοσύνης των

επενδυτών. Περιλαμβάνει ένα σύνολο σχέσεων μεταξύ της διοίκησης της επιχείρησης, του Διοικητικού Συμβουλίου (Δ.Σ.) της, των μετόχων και άλλων ενδιαφερομένων (Simberova et al., 2012). Παρέχει ακόμη τη δομή μέσω της οποίας καθορίζονται οι στόχοι της επιχείρησης και τα μέσα επίτευξης αυτών. Σύμφωνα με τους Krivogorsky & Dick (2011) περιλαμβάνει μηχανισμούς με τους οποίους οι διοικήσεις των επιχειρήσεων είναι υπόλογες για την εταιρική διακυβέρνηση, την απόδοση και τον τρόπο με τον οποίο οργανώνονται, κατευθύνονται και ελέγχονται. Από τα παραπάνω προκύπτει ότι οι πιο βασικές πτυχές της εταιρικής διακυβέρνησης είναι οι δομές ιδιοκτησίας, το Δ.Σ. και οι εκτελεστικές αποζημιώσεις.

Στο πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης εργαλεία διασφάλισης και προστασίας των συμφερόντων των μετόχων είναι το μέγεθος και η σύνθεση του Δ.Σ., η συγκέντρωση της ιδιοκτησίας, τα ζητήματα εκτελεστικής αποζημίωσης των διευθυντικών στελεχών, ζητήματα της αγοράς για την απόκτηση του εταιρικού ελέγχου (π.χ. συγχωνεύσεις, εξαγορές) (Mehran & Mollineaux, 2012). Ακόμη, μεταβλητές μιας αποτελεσματικής εταιρικής διακυβέρνησης θεωρούνται ο έλεγχος και η διαφάνεια της πληροφόρησης (Keasy et al., 1997).

Σημαντική προϋπόθεση για μια χρηστή εταιρική διακυβέρνηση είναι η ορθή λειτουργία του Δ.Σ. Σύμφωνα με τον Κώδικα του ΣΕΒ (2013) το Δ.Σ. πρέπει να απαρτίζεται από 7 – 15 μέλη. Κατά πλειοψηφία αυτά πρέπει να είναι μη εκτελεστικά και να υπάρχουν και τουλάχιστον δύο εκτελεστικά σε αυτό. Το ένα τρίτο πρέπει να αποτελείται από ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη που δεν χαρακτηρίζονται από συγκρούσεις συμφερόντων με την εταιρία και στενούς δεσμούς με τη διοίκηση, τους βασικούς μετόχους και την εταιρία. Το ποσοστό μετοχικού κεφαλαίου που επιτρέπεται να κατέχουν είναι 0,5% του μετοχικού κεφαλαίου της εταιρίας.

Το Δ.Σ. αποφασίζει για οποιαδήποτε πράξη αφορά στη διοίκηση της επιχείρησης, τη διαχείριση των περιουσιακών της στοιχείων και την πραγμάτωση του σκοπού της. Ακόμη, μπορεί να αναθέσει ορισμένες εξουσίες λήψης αποφάσεων σε ένα ή περισσότερα πρόσωπα του Δ.Σ. ή τρίτους. Ο Κώδικας του ΣΕΒ (2013) προτείνει τη δημιουργία επιτροπών που συνδράμουν το Δ.Σ. στην εκπλήρωση των καθηκόντων τους όπως είναι η Επιτροπή Ελέγχου ή η Επιτροπή Διαχείρισης Κινδύνων.

Όσον αφορά στο μέγεθος του Δ.Σ., παρότι προτείνεται από τον Κώδικα του ΣΕΒ ένα εύρος μελών, εντούτοις δεν τίθενται ανώτατα όρια σε αυτό και επιτρέπεται να ορίσουν οι μέτοχοι στο καταστατικό τον αριθμό των μελών του αρκεί να μην είναι μικρότερος από τρία. Το μέγεθος και η σύνθεση του Δ.Σ. πρέπει να χαρακτηρίζονται από ισορροπία

μεταξύ εκτελεστικών, μη εκτελεστικών και ανεξάρτητων μη εκτελεστικών μελών ώστε οι αποφάσεις να μην προκύπτουν από μια ομάδα συμφερόντων.

Ο Πρόεδρος του Δ.Σ. διαδραματίζει επίσης σημαντικό ρόλο στην εταιρική διακυβέρνηση όπως και το αν πρόκειται για διαφορετικό πρόσωπο από τον Διευθύνοντα Σύμβουλο. Ο Πρόεδρος προΐσταται του Δ.Σ. και έχει αρμοδιότητες που αφορούν την καλή οργάνωση των εργασιών του Δ.Σ. την αποτελεσματική διεξαγωγή των συνεδριάσεών του. Το Δ.Σ. πρέπει να θεσπίζει ρητά τις αρμοδιότητες του Προέδρου εγγράφως και με γνωστοποίηση στους μετόχους.

## 1.2. Εσωτερικός έλεγχος

Ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί ουσιαστικό στοιχείο της σωστής διαχείρισης (Drogalas et al., 2012). Εξασφαλίζει ότι το ανώτερο διοικητικό προσωπικό διαχειρίζεται το πρόβλημα και λαμβάνει έγκαιρα διορθωτικές αποφάσεις και ενέργειες (Onochie, 2005). Ο ρόλος του συστήματος εσωτερικού ελέγχου είναι καταλυτικός καθώς θεωρείται πηγή από την οποία προκύπτουν ή διαχέονται δεξιότητες οι οποίες μετατρέπονται σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις επιχειρήσεις (Drogalas et al., 2011). Αυτό συνεπάγεται ότι ο εσωτερικός έλεγχος είναι σημαντικός για την αποτελεσματική εταιρική διακυβέρνηση στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Σύμφωνα με τον Sawyer (2003) ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να θεωρηθεί μια συστηματική και αντικειμενική εκτίμηση των διαφόρων λειτουργιών και ελέγχων εντός της επιχείρησης που καθορίζει αν:

1. Οι οικονομικές και λειτουργικές πληροφορίες είναι ακριβείς και αξιόπιστες.
2. Προσδιορίζονται οι κίνδυνοι για την επιχείρηση.
3. Εφαρμόζονται οι εξωτερικοί κανονισμοί και οι αποδεκτές εσωτερικές πολιτικές και διαδικασίες.
4. Πληρούνται ικανοποιητικά κριτήρια λειτουργίας.
5. Χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά και οικονομικά οι πόροι.
6. Επιτυγχάνονται αποτελεσματικά οι στόχοι της επιχείρησης.

Όλα τα παραπάνω έχουν ως απώτερο στόχο τη διαβούλευση με τη διοίκηση και την παροχή βοήθειας στα μέλη της επιχείρησης ώστε να εκτελούνται αποτελεσματικότερα οι ευθύνες του καθενός ως προς την εταιρική διακυβέρνηση. Με βάση τον παραπάνω ορισμό του Sawyer (2003) προκύπτει ότι ο εσωτερικός έλεγχος έχει αλλάξει το ρόλο

του στο πλαίσιο μιας επιχείρησης και από τη διασφάλιση της συμμόρφωσης και τη διαφύλαξη των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης, έχει εστιάσει πια σε υπηρεσίες διασφάλισης προστιθέμενης αξίας και συμβουλευτικές υπηρεσίες μέσω της παρακολούθησης, αξιολόγησης και βελτίωσης της διαχείρισης των κινδύνων, του ελέγχου και της εταιρικής διακυβέρνησης.

Ο εσωτερικός έλεγχος διακρίνεται σε τρεις κατηγορίες: (α) τον προληπτικό, (β) τον ανιχνευτικό και (γ) τον διορθωτικό (Al – Zwyalif, 2015). Ο προληπτικός έλεγχος αποτρέπει σφάλματα και προβλήματα πριν αυτά προκύψουν. Ο ανιχνευτικός χρειάζεται για τον εντοπισμό προβλημάτων με το που εμφανιστούν. Ο διορθωτικός αντιμετωπίζει προβλήματα που έχουν ήδη ανακαλυφθεί. Ακόμη, πολλές φορές γίνεται μια ακόμη διάκριση του εσωτερικού ελέγχου, σε γενικό εσωτερικό έλεγχο και σε έλεγχο εφαρμογής. Η πρώτη κατηγορία αφορά τη διασφάλιση της σταθερότητας του περιβάλλοντος ελέγχου και την οργάνωσή του και η δεύτερη κατηγορία αφορά την αποτροπή, ανίχνευση και διόρθωση των λαθών συναλλαγών και τυχόν εξαπάτησης (Romney & Steinbart, 2006).

Σύμφωνα με τον Tiron (2007) τα βασικά χαρακτηριστικά στοιχεία του εσωτερικού ελέγχου συνοψίζονται στα εξής:

- Ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί μια διαδικασία και όχι αυτοσκοπό.
- Ο εσωτερικός έλεγχος εκτελείται από ανθρώπους και αυτό σημαίνει ότι δεν πρόκειται απλά για κάποιο εγχειρίδιο ή μια πολιτική της εταιρίας, αλλά για την ενεργή συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού σε κάθε στάδιο της λειτουργίας της επιχείρησης.
- Ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να παρέχει προς τη διοίκηση και το Δ.Σ. μόνο εύλογη βεβαιότητα και όχι απόλυτη.
- Ο εσωτερικός έλεγχος κατευθύνεται προς τους στόχους του σε ξεχωριστές κατηγορίες αλλά μπορεί να αλληλεπικαλύπτεται.

Συνολικά, το σύστημα εσωτερικού ελέγχου συνεχώς παρακολουθείται με σκοπό τα προβλήματα που ανακύπτουν να αντιμετωπίζονται έγκαιρα και αποτελεσματικά. Παρακάτω παρουσιάζονται ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά του εσωτερικού ελέγχου όπως αυτά αναγνωρίστηκαν από μια πρώτη επισκόπηση της βιβλιογραφίας.

### 1.2.1. Συμβουλευτικός ρόλος εσωτερικού ελέγχου

Ο εσωτερικός έλεγχος έχει μετατραπεί σήμερα από έναν μηχανισμό εντοπισμού περιστατικών εξαπάτησης σε ένα εργαλείο διοίκησης. Για αυτό μπορεί να ισχυριστεί κανείς ότι έχει ένα συμβουλευτικό ρόλο προς τη διοίκηση και επομένως στοχεύει στην βελτίωση της εταιρικής διακυβέρνησης (Danescu et al., 2015).

Σύμφωνα με τους Danescu et al. (2015) οι κύριοι πυλώνες της εταιρικής διακυβέρνησης στοχεύουν σε πτυχές όπως οι δομές διακυβέρνησης, ο ρόλος των κύριων μετόχων, η εξασφάλιση δίκαιης μεταχείρισης προς όλους τους μετόχους, ο ρόλος των ενδιαφερόμενων μερών, η παρουσίαση των πληροφοριών και η επίτευξη διαφάνειας. Από την άλλη, η διαδικασία του εσωτερικού ελέγχου εξαρτάται από τα συστατικά στοιχεία και την αρχιτεκτονική του μοντέλου μέσω του οποίου υλοποιείται. Ο εσωτερικός έλεγχος απαιτείται να προσαρμοστεί στο μέγεθος της επιχείρησης, να ενσωματωθεί και να συγχρονιστεί με τις υπόλοιπες δομές της επιχείρησης.

### 1.2.2 Ποιότητα ελέγχου

Διάφορες έρευνες έχουν προσπαθήσει να προσδιορίσουν τους παράγοντες που καθορίζουν την ποιότητα του ελέγχου. Οι Carcello et al. (1992) εκτιμούν ότι οι πιο βασικοί παράγοντες που προσδιορίζουν την ποιότητα του ελέγχου είναι το μέγεθος της επιχείρησης, η σύνθεση της ομάδας ελέγχου, η συμμόρφωση με τα λογιστικά πρότυπα, ο βαθμός εμπλοκής της Επιτροπής Ελέγχου, η ατομική υπευθυνότητα του ελεγκτή, η εμπλοκή της εκτελεστικής διοίκησης και η συμμόρφωση με τις οργανωτικές ανάγκες. Σύμφωνα με τους Regoliosi & d' Eri (2014) οι πιο σημαντικοί παράγοντες αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου είναι η ιεραρχική θέση του εσωτερικού ελεγκτή στο οργανόγραμμα της εταιρίας, ο βαθμός ανεξαρτησίας του, οι ικανότητες και γνώσεις του ανθρώπινου δυναμικού ενώ σύμφωνα με τους Sarens & Abdolmohammadi (2011) σημαντικό ρόλο διαδραματίζει και το ποσοστό των ελεγκτών που εργάζονται στο σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης.

### 1.2.3. Ανεξαρτησία Επιτροπής Ελέγχου

Οι κύριες αρμοδιότητες της Επιτροπής Ελέγχου είναι οι εξής (ΣΕΒ, 2013):

- Σύστημα εσωτερικού ελέγχου και συστήματα πληροφόρησης: Η Επιτροπή Ελέγχου παρακολουθεί τη διαδικασία χρηματοοικονομικής πληροφόρησης και την αξιοπιστία των οικονομικών καταστάσεων της επιχείρησης, εποπτεύει τους



εσωτερικούς χρηματοοικονομικούς ελέγχους και παρακολουθεί την αποτελεσματικότητα των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης κινδύνων, εξετάζει συγκρούσεις συμφερόντων κατά τις συναλλαγές της επιχείρησης και των θυγατρικών της με συνδεδεμένα μέρη, προωθεί την απόκτηση επαρκούς πληροφόρησης για τη λήψη αποφάσεων και εξετάζει την ύπαρξη και το περιεχόμενο διαδικασιών με τις οποίες το προσωπικό μπορεί να αναφέρει περιστατικά παρανομίας ή παρατυπιών.

- Εποπτεία μονάδας εσωτερικού ελέγχου: Η Επιτροπή Ελέγχου πρέπει να εξασφαλίζει τη λειτουργία της μονάδας με βάση τα διεθνή πρότυπα, να προσδιορίζει και να εξετάζει τον κανονισμό λειτουργίας της μονάδας εσωτερικού ελέγχου, να παρακολουθεί και να επιθεωρεί την ορθή λειτουργία της μονάδας, να διασφαλίζει την ανεξαρτησία του εσωτερικού ελέγχου και να αξιολογεί τον επικεφαλής της μονάδας.
- Εποπτεία τακτικού ελέγχου: Η Επιτροπή Ελέγχου πρέπει να προτείνει στη Γενική Συνέλευση σχετικά με το διορισμό, επαναδιορισμό και την ανάκληση του τακτικού ελεγκτή και την έγκριση της αμοιβής και τους όρους πρόσληψής του, να εξετάζει και παρακολουθεί την ανεξαρτησία του τακτικού ελεγκτή, την αντικειμενικότητα και την αποτελεσματικότητα της ελεγκτικής διαδικασίας, να εξετάζει και να παρακολουθεί την παροχή πρόσθετων υπηρεσιών από την ελεγκτική εταιρία όπου ανήκει ο τακτικός ελεγκτής, να συζητά με τον τελευταίο ουσιώδεις ελεγκτικές διαφορές που προέκυψαν και να συζητά και την έκθεσή του η οποία αναφέρεται σε αδυναμίες του συστήματος εσωτερικού ελέγχου.

#### 1.2.4. Εσωτερικός Ελεγκτής

Η έλλειψη εσωτερικού ελέγχου κάνει τις επιχειρήσεις επιρρεπείς σε κινδύνους όπως η εσφαλμένη καταγραφή συναλλαγών, η δημιουργία μη επιτρεπόμενων συναλλαγών, περιστατικά εξαπάτησης και γενικώς διαδικασίες που έχουν συνέπειες στην χρηματοοικονομική επίδοση και την ανταγωνιστικότητα (Dimitrascu & Savulescu, 2012). Οι ελεγκτές παρέχουν εύλογη βεβαιότητα ότι οι οικονομικές καταστάσεις αντικατοπτρίζουν μια δίκαιη και ακριβή εικόνα σύμφωνα με τις απαιτήσεις της υποβολής εκθέσεων και την απουσία επιρροής από ουσιώδεις ανακρίβειες που οφείλονται σε σφάλματα ή εξαπάτηση (Dimitrascu & Savulescu, 2012). Διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην εκπλήρωση των στόχων του εσωτερικού

ελέγχου. Η ευθύνη τους έγκειται στην έκφραση γνώμης για τις οικονομικές καταστάσεις, στην πρόνοια έναντι κινδύνων, στη συμμόρφωση με βάση τους νόμους και τους κανονισμούς. Η άποψη του ελεγκτή ενισχύει την αξιοπιστία των οικονομικών καταστάσεων.

### 1.3. Νομικό πλαίσιο

#### 1.3.1. Εταιρική διακυβέρνηση

Σύμφωνα με τον OECD (2015) η εταιρική διακυβέρνηση πρέπει να προωθεί διαφανείς και δίκαιες αγορές και την αποτελεσματική κατανομή των πόρων. Πρέπει ακόμη να συμμορφώνεται με τους νόμους και να υποστηρίζει την αποτελεσματική εποπτεία και επιβολή. Η αποτελεσματική εταιρική διακυβέρνηση απαιτεί ένα σταθερό και σαφές νομικό πλαίσιο. Το πλαίσιο εταιρικής διακυβέρνησης πρέπει να αναπτύσσεται με γνώμονα το αντίκτυπό του στη συνολική αποδοτικότητα, την ακεραιότητα της αγοράς και τα κίνητρα που δημιουργεί στους συμμετέχοντες της αγοράς και την προώθηση διαφανών και λειτουργικών αγορών.

Οι νομικές και ρυθμιστικές απαιτήσεις που επηρεάζουν την εταιρική διακυβέρνηση πρέπει να συμβαδίζουν με το νόμο, να χαρακτηρίζονται από διαφάνεια και να μπορούν να εφαρμοστούν (OECD, 2015). Το πλαίσιο εταιρικής διακυβέρνησης πρέπει να προστατεύει και να διευκολύνει την άσκηση των δικαιωμάτων των μετόχων και να διασφαλίζει την ίση μεταχείρισή τους συμπεριλαμβανομένων των μειοψηφικών δικαιωμάτων και των ξένων ενδιαφερομένων. Ακόμη, πρέπει να δίνονται λογικά κίνητρα στην αλυσίδα επένδυσης και στις χρηματιστηριακές αγορές ώστε να λειτουργήσουν με τρόπο ωφέλιμο προς την καλή εταιρική διακυβέρνηση. Μέσω της εταιρικής διακυβέρνησης πρέπει να προωθείται η ενεργή συνεργασία μεταξύ των επιχειρήσεων και των ενδιαφερομένων ώστε να δημιουργείται πλούτος, θέσεις εργασίας και βιωσιμότητα.

Το πλαίσιο εταιρικής διακυβέρνησης πρέπει να διασφαλίζει την έγκαιρη και ακριβή αποκάλυψη όσον αφορά διαδικασίες της επιχείρησης συμπεριλαμβανομένης της χρηματοοικονομικής κατάστασης, της απόδοσης, της ιδιοκτησίας και της διακυβέρνησης της επιχείρησης. Ακόμη, πρέπει να διασφαλίζει τη στρατηγική καθοδήγηση της επιχείρησης, την αποτελεσματική παρακολούθηση της διοίκησης από το Δ.Σ. και η λογοδοσία του Δ.Σ. προς τους ενδιαφερόμενους της επιχείρησης.

Στην Ελλάδα υπάρχει νομικό πλαίσιο με βάση το οποίο εφαρμόζεται η εταιρική διακυβέρνηση με έμφαση στην εφαρμογή της στις εισηγμένες στο χρηματιστήριο επιχειρήσεις. Ακόμη, ο ΣΕΒ (2013) ανέλαβε την πρωτοβουλία δημιουργίας του ελληνικού Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης για τις εισηγμένες στο χρηματιστήριο επιχειρήσεις από κοινού με το Ελληνικό Συμβούλιο Εταιρικής Διακυβέρνησης. Με αυτόν οι ελληνικές επιχειρήσεις είναι σε θέση να διαθέτουν και να εφαρμόζουν ένα σαφές και λεπτομερές πλαίσιο λειτουργίας τους με γνώμονα τη διαφάνεια και την αποτελεσματικότητα. Ο Κώδικας αυτός αποτελεί χρήσιμο εργαλείο διακυβέρνησης το οποίο μπορεί να προσθέσει αξία στις ελληνικές επιχειρήσεις και να θέσει στέρεες βάσεις μεταξύ των επιχειρήσεων και των πελατών τους.

Ο Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης του ΣΕΒ αποτελεί ένα πλαίσιο κανόνων οι οποίοι ρυθμίζουν τον τρόπο με τον οποίο διοικείται, λειτουργεί και ελέγχεται η επιχείρηση. Θέτει υπόψη τους στόχους της εκάστοτε επιχείρησης και έχει ως απώτερο στόχο τη διαφύλαξη των συμφερόντων όλων των ενδιαφερομένων μερών. Ο Κώδικας αποτελείται από δύο γενικές κατηγορίες:

- τις γενικές αρχές, που αποτελούν τις γενικές κατευθυντήριες γραμμές που καλούνται οι επιχειρήσεις να ακολουθήσουν και
- τις ειδικές πρακτικές που αναπτύσσουν τις γενικές αρχές περαιτέρω και καθοδηγούν ως προς την εφαρμογή των γενικών κανόνων στο πλαίσιο των εισηγμένων επιχειρήσεων.

Το πλαίσιο εταιρικής διακυβέρνησης διαμορφώθηκε στην Ελλάδα με το Ν. 3693/2008 που επέβαλε τη σύσταση επιτροπών ελέγχου και τη διακυβέρνηση των επιχειρήσεων και το Ν. 3884/2010 που αφορά τα δικαιώματα των μετόχων και πρόσθετες εταιρικές υποχρεώσεις γνωστοποιήσεων προς τους μετόχους στο πλαίσιο προετοιμασίας της Γενικής Συνέλευσης. Όσον αφορά στο Δ.Σ., σύμφωνα με το Ν. 3016/2002 πρέπει να αποτελείται κατά το ένα τρίτο από μη εκτελεστικά μέλη και να συμπεριλαμβάνει τουλάχιστον δύο ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη. Όσον αφορά στα μέλη του Δ.Σ. αυτά ευθύνονται για κάθε πταίσμα που έχει διαπραχθεί κατά τη διοίκηση των υποθέσεων της εταιρίας (ΣΕΒ, 2013). Ο Ν. 3873/2010 ενσωμάτωσε στην εθνική έννομη τάξη την Οδηγία 2006/46/ΕΚ της Ε.Ε., ενώ πρόσφατα τέθηκε σε εφαρμογή νέος νόμος για τις Α.Ε. (Ν. 4548/2018) με ισχύ από 1/1/2019.

### 1.3.2. Εσωτερικός έλεγχος

Βασικός στόχος του εσωτερικού ελέγχου είναι η αύξηση της ποιότητας της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης που φτάνει στους πιθανούς ενδιαφερομένους, η διασφάλιση της διαφάνειας της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης και η αύξηση της εμπιστοσύνης μεταξύ των μετόχων και της διοίκησης (Drogalas et al., 2016). Το νομικό πλαίσιο που διασφαλίζει τα παραπάνω στην Ελλάδα διαμορφώνεται από τους εξής νόμους:

- Ν. 3016/2002: Πρόκειται για τον πρώτο νόμο που καθιερώνει τον εσωτερικό έλεγχο στην Ελλάδα.
- Ν. 3091/2002: Οι εισηγμένες επιχειρήσεις υποχρεώνονται να έχουν τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου.
- Ν. 3156/2003: Οι εταιρίες με κρατικό κεφάλαιο 50% υποχρεώνονται σε οργάνωση τμήματος εσωτερικού ελέγχου ακόμη και αν δεν είναι εισηγμένες.
- Ν. 3429/2005: Οι ΔΕΚΟ υποχρεώνονται να οργανώσουν υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου.
- Ν. 3693/2008: Οι εισηγμένες επιχειρήσεις υποχρεώνονται να συστήσουν Επιτροπή Ελέγχου της οποίας τα μέλη ορίζονται από τη Γ.Σ. των μετόχων.
- Ν. 3871/2010: Όλοι οι φορείς Γενικής Κυβέρνησης υποχρεώνονται σε διενέργεια εσωτερικού ελέγχου.

Οι παραπάνω νόμοι καθώς και άλλοι νεότεροι οι οποίοι ακολουθούν τις Ευρωπαϊκές Οδηγίες, καθορίζουν την εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου στην χώρα.

## Κεφάλαιο 2 Επισκόπηση Βιβλιογραφίας

### 2.1 Συμβουλευτικός Ρόλος

Σύμφωνα με τους Boecker et al. (2008) ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί την ανεξάρτητη, αντικειμενική, διαβεβαιωτική και συμβουλευτική δράση που έχει ως στόχο την προσθήκη αξίας και την εξέλιξη της επιχείρησης ως προς τις λειτουργίες της. Ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί ανεξάρτητη διαδικασία η οποία εμπεριέχει την έννοια της συμβουλευτικής για την επιχείρηση, εφαρμόζεται συστηματικά στην καθημερινή της λειτουργία και αποσκοπεί στην αύξηση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών που διεξάγονται στο πλαίσιο λειτουργίας της επιχείρησης (Unegby & Obi, 2007).

Οι Leung et al. (2011) εξέτασαν τις δομές λογοδοσίας και τις σχέσεις διαχείρισης του εσωτερικού ελέγχου με την ανάλυση θεμάτων όπως οι κυριότεροι στόχοι του εσωτερικού ελέγχου και οι συναφείς λειτουργίες του, ο βαθμός αντιμετώπισης των κινδύνων χρηματοοικονομικής πληροφόρησης και ο τρόπος με τον οποίο οι εσωτερικοί ελεγκτές στην Αυστραλία εκτελούν τα καθήκοντά τους. Καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές παρέχουν συμβουλευτικές υπηρεσίες επιτυχώς σε θέματα που αφορούν τα συστήματα τεχνολογίας της πληροφορίας, τη διαχείριση στρατηγικών κινδύνων και τα οικονομικά ζητήματα. Προκειμένου οι εσωτερικοί ελεγκτές να συμβάλουν ουσιαστικά στην καλή εταιρική διακυβέρνηση πρέπει να καθορίσουν τον τρόπο με τον οποίο θα ασκούν το συμβουλευτικό τους ρόλο και το βαθμό άσκησης αυτής της υπηρεσίας.

Οι Munro & Stewart (2009) εξέτασαν το αντίκτυπο της εξωτερικής ανάθεσης του εσωτερικού ελέγχου σε ελεγκτικές εταιρίες και το συμβουλευτικό ρόλο που ασκούν στην εξάρτηση των εξωτερικών ελεγκτών από τις εργασίες εσωτερικού ελέγχου. Ο συμβουλευτικός ρόλος που μπορούν να ασκήσουν επηρεάζει την εξάρτηση από τις εργασίες που έχουν αναληφθεί και τη χρήση των εσωτερικών ελεγκτών ως βοηθοί στην αξιολόγηση του ελέγχου. Κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι εξωτερικοί ελεγκτές χρησιμοποιούν περισσότερο τους εσωτερικούς ελεγκτές ως βοηθούς για τη διενέργεια ουσιαστικών ελέγχων όταν παρέχεται εσωτερικός έλεγχος από τις ίδιες ελεγκτικές εταιρίες.

Οι έρευνες που εξετάζουν τον εσωτερικό έλεγχο στην Ελλάδα, δεν εστιάζουν σε μεγάλο βαθμό στη σχέση μεταξύ του εσωτερικού ελέγχου και της εταιρικής διακυβέρνησης (Drogalas et al., 2011). Ο εσωτερικός έλεγχος προσανατολίζεται

περισσότερο στη διοίκηση πια σε σχέση με το παρελθόν. Με άλλα λόγια, η συμβουλευτική πτυχή του εσωτερικού ελέγχου συνδράμει σε μεγαλύτερο βαθμό στην αποτελεσματική εταιρική διακυβέρνηση. Σύμφωνα με τους Alpigiano et al. (2017) πτυχές της εταιρικής διακυβέρνησης όπως επίσης και η διαχείριση των κινδύνων που αντιμετωπίζει η επιχείρηση μπορούν να παρασχεθούν ολοκληρωμένα και αποτελεσματικά από τους εσωτερικούς ελεγκτές μέσω του συμβουλευτικού ρόλου του εσωτερικού ελέγχου.

Οι Drogalas et al. (2016) εξέτασαν τη σχέση του εσωτερικού ελέγχου με την εταιρική διακυβέρνηση σε εισηγμένες στο ελληνικό χρηματιστήριο επιχειρήσεις από τη σκοπιά της ποιότητας και του συμβουλευτικού ρόλου που επιτελεί ώστε να προσθέτει αξία τελικά στην επιχείρηση. Από τα αποτελέσματα της έρευνάς τους προκύπτει ότι η εταιρική διακυβέρνηση συνδέεται θετικά με το συμβουλευτικό ρόλο του εσωτερικού ελέγχου, την ποιότητα του εσωτερικού ελέγχου και την επιτροπή ελέγχου.

## 2.2. Ποιότητα Ελέγχου

Ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί ανεξάρτητη, αντικειμενική διαδικασία διασφάλισης και συμβουλευτικής που αποσκοπεί στην προσθήκη αξίας και τη βελτίωση των λειτουργιών της επιχείρησης (Drogalas et al., 2014). Η ποιότητα του εσωτερικού ελέγχου εξυπηρετεί στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης μέσω μιας συστηματικής προσέγγισης για την αξιολόγηση και βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνου, εσωτερικού ελέγχου και εταιρικής διακυβέρνησης (Coram et al., 2008).

Ο εσωτερικός έλεγχος έχει αναγνωριστεί εδώ και αρκετό καιρό ως σημαντικός για την εξασφάλιση υψηλής ποιότητας χρηματοοικονομικής πληροφόρησης (Kinney et al., 1990). Αρκετές μελέτες έχουν εξετάσει τη σχέση μεταξύ της γνωστοποίησης αρνητικών γεγονότων και πιθανές αλλαγές στην εταιρική διακυβέρνηση (Agrawal & Cooper, 2007; Desai et al., 2006). Κάποιες άλλες έχουν εντοπίσει θετική συσχέτιση μεταξύ των επιπέδων εσωτερικού ελέγχου και της χρηστής εταιρικής διακυβέρνησης (Krishnan, 2005; Goh, 2009).

Οι Leung et al. (2004) εξέτασαν το ρόλο του εσωτερικού ελέγχου στην εταιρική διακυβέρνηση σε επιχειρήσεις στην Αυστραλία με τη χρήση ερωτηματολογίου σε εσωτερικούς ελεγκτές και διευθυντές χρηματοπιστωτικών οργανισμών. Η εταιρική

κουλτούρα και η υποστήριξη του Δ.Σ. αποτελούν παράγοντες που επηρεάζουν άμεσα την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου.

Σύμφωνα με τους Elliot & Elliot (2013) ένα σύστημα χρηστής εταιρικής διακυβέρνησης εξασφαλίζει αφενός ότι η ολοκληρωμένη διαχείριση κινδύνων συμβαίνει ως μια φυσιολογική λειτουργία της επιχείρησης και αφετέρου υπάρχει μια διαφανής διαδικασία αποκάλυψης πληροφοριών προς τους ενδιαφερόμενους της επιχείρησης και τους ρυθμιστικούς φορείς της φύσης, έκτασης και διαχείρισης των κινδύνων. Η αποκάλυψη πληροφοριών εσωτερικού ελέγχου στις ετήσιες οικονομικές εκθέσεις των επιχειρήσεων και οι καθοριστικοί παράγοντες αυτής της αποκάλυψης έχουν προξενήσει το ενδιαφέρον αρκετών ερευνητών τα τελευταία χρόνια (Aboagye – Otchere et al., 2012), καθώς αποτελούν χαρακτηριστικό της ποιότητας που προκύπτει από τον εσωτερικό έλεγχο.

Οι Karagiorgos et al. (2010) μελέτησαν τη σχέση του εσωτερικού ελέγχου και της εταιρικής διακυβέρνησης και εντόπισαν ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ των χαρακτηριστικών της εταιρικής διακυβέρνησης και του εσωτερικού ελέγχου. Επιπλέον, οι Cohen & Sayag (2010) διαπίστωσαν ότι η κατάλληλη στελέχωση ενός τμήματος εσωτερικού ελέγχου και η καλή διαχείριση αυτού του προσωπικού αποτελούν κλειδί για την αποτελεσματική λειτουργία ενός εσωτερικού ελέγχου και αποτελεσματικής εταιρικής διακυβέρνησης.

Οι Danescu et al. (2015) εξετάζουν τις μεταβλητές της ποιότητας της πληροφόρησης και τη διαφάνεια σε σχέση με την αποτελεσματικότητα της εταιρικής διακυβέρνησης. Η διασφάλιση αξιόπιστων λογιστικών πληροφοριών αποτελεί απαραίτητο στοιχείο στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Υπό αυτή την έννοια, η λογιστική μπορεί να διαδραματίσει ουσιαστικό ρόλο στο πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης.

Ένας άλλος τρόπος μέτρησης της ποιότητας του εσωτερικού ελέγχου στη βιβλιογραφία είναι μέσω της μέτρησης της διαφάνειας και της γνωστοποίησης πληροφοριών εσωτερικού ελέγχου. Οι Leng & Ding (2011) εξέτασαν την επίδραση της διάρθρωσης εταιρικής διακυβέρνησης στην αποκάλυψη πληροφοριών εσωτερικού ελέγχου σε ένα δείγμα 1309 κινεζικών μη χρηματοπιστωτικών εταιριών το 2010. Βρίσκουν ότι η γνωστοποίηση του εσωτερικού ελέγχου σχετίζεται θετικά με την αμοιβή των διευθυντικών στελεχών, τις θέσεις του προέδρου και του διευθύνοντος συμβούλου, το επίπεδο εκπαίδευσης των διευθυντών και το επίπεδο εκπαίδευσης των εποπτικών φορέων, ενώ σχετίζεται αρνητικά με το ποσοστό κρατικής ιδιοκτησίας. Η αποκάλυψη στοιχείων εσωτερικού ελέγχου δε σχετίζεται σημαντικά με το βαθμό συγκέντρωσης

ιδιοκτησίας, το μέγεθος του Δ.Σ., το ποσοστό ανεξάρτητων διευθυντών και το μέγεθος της Επιτροπής Ελέγχου.

Άλλες έρευνες βρίσκουν ότι η γνωστοποίηση πληροφοριών εσωτερικού ελέγχου σχετίζεται με το επίπεδο διαχείρισης των μετοχών, το βαθμό συγκέντρωσης της ιδιοκτησίας ή το μέγεθος και τη φήμη του ελεγκτικού γραφείου που έχει αναλάβει τον εσωτερικό έλεγχο (Deumes, 1995). Οι McMullen et al. (1996) καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η γνωστοποίηση πληροφοριών εσωτερικού ελέγχου σχετίζεται αρνητικά με τις ελλείψεις χρηματοοικονομικές καταστάσεις. Οι Ge & McVay (2005) διαπίστωσαν ότι οι ελλείψεις του εσωτερικού ελέγχου σχετίζονται θετικά με την συνθετότητα των επιχειρήσεων και αρνητικά με το μέγεθος και την κερδοφορία.

Οι Bronson et al. (2006) ισχυρίζονται ότι η ποιότητα των πληροφοριών που αποκαλύπτονται σχετίζεται θετικά με τις περιόδους συνεδριάσεων της Επιτροπής Ελέγχου και τους ρυθμούς αύξησης του καθαρού κέρδους και σχετίζεται αρνητικά με το ρυθμό αύξησης των πωλήσεων. Σε άλλη έρευνα διαπιστώνεται ότι η ποιότητα της πληροφόρησης που αποκαλύπτεται στον εσωτερικό έλεγχο σχετίζεται με τη χρηματιστηριακή αγορά, την περιοχή, το μέγεθος, το ποσοστό ανεξάρτητων μελών στο Δ.Σ., την κερδοφορία, τη φήμη των ελεγκτών, αν έχουν καταβληθεί πρόστιμα στην επιχείρηση και τον τύπο της άποψης των ελεγκτών δηλαδή τη μορφή της αξιολόγησης που προκύπτει από τον εσωτερικό έλεγχο.

Οι Eng & Mak (2003) εξέτασαν την επίδραση της δομής ιδιοκτησίας και της διάρθρωσης του Δ.Σ. στην εθελοντική αποκάλυψη πληροφοριών που αφορούν τον εσωτερικό έλεγχο και βρήκαν ότι η γνωστοποίηση πληροφοριών εσωτερικού ελέγχου σχετίζεται θετικά με το βαθμό τελειότητας της εταιρικής διακυβέρνησης. Ο Xu (2004) μελέτησε τη σχέση μεταξύ της εταιρικής διακυβέρνησης και του εσωτερικού ελέγχου και βρήκε ότι υπάρχει ανάγκη αποκάλυψης περισσότερων πληροφοριών για την καλύτερη εταιρική διακυβέρνηση.

Ο Ma (2006) ισχυρίζεται ότι η ποιότητα των πληροφοριών που αποκαλύπτονται από τον εσωτερικό έλεγχο υπόκειται στην αποτελεσματικότητα της εταιρικής διακυβέρνησης και υπάρχουν ορισμένα μέτρα και ενέργειες που μπορούν να αναληφθούν για την βελτίωση της ιδιοκτησιακής δομής μιας επιχείρησης και της καθιέρωσης του μηχανισμού εσωτερικού ελέγχου. Ο Song (2008) εξέτασε την επιρροή της εταιρικής διακυβέρνησης στην αποκάλυψη πληροφοριών εσωτερικού ελέγχου ανακαλύπτοντας ότι η ποιότητα των πληροφοριών είναι σημαντική σε σχέση με την



Επιτροπή Ελέγχου, το βαθμό της χρηστής εταιρικής διακυβέρνησης και του εξωτερικού μηχανισμού διακυβέρνησης.

### 2.3. Ανεξαρτησία Επιτροπής Ελέγχου

Η Επιτροπή Ελέγχου αποτελείται από μέλη τα οποία επιλέγει το Δ.Σ. για τις οικονομικές υποθέσεις της επιχείρησης και έχει ως στόχο την επίτευξη της εταιρικής διακυβέρνησης (Rehman & Hashim, 2018). Ουσιαστικά, η Επιτροπή Ελέγχου παρέχει διασφάλιση ότι οι εσωτερικοί έλεγχοι εφαρμόζονται με τέτοιο τρόπο ώστε να εξυπηρετούνται οι στρατηγικές της επιχείρησης (CMA, 2016). Ακόμη, διαχειρίζεται τους κινδύνους και ορίζει τα επιτρεπτά όρια κινδύνου που ανέχεται και αναλαμβάνει η επιχείρηση.

Η Επιτροπή Ελέγχου μπορεί να έχει επιτυχημένο έργο μόνο εφόσον λειτουργεί σε συντονισμό με το Δ.Σ., την εκτελεστική διοίκηση και άλλες πιθανές επιτροπές. Διαχειρίζεται απευθείας εσωτερικούς και εξωτερικούς ελεγκτές και για αυτό πρέπει να διακρίνεται από ανεξαρτησία και αντικειμενικότητα (Abdel – Meguid et al., 2014). Σύμφωνα με τον OECD (2009) η Επιτροπή Ελέγχου έχει την εξουσία και την αρμοδιότητα μόνο να συστήσει πιθανές ενέργειες και δράσεις προς το Δ.Σ. και αυτό είναι υπεύθυνο να ενεργήσει. Σύμφωνα με τους Chapple et al. (2009) η αποτελεσματική Επιτροπή Ελέγχου μειώνει τον κίνδυνο εξαπάτησης, ενώ η αναποτελεσματική συμβάλει στην αύξηση των περιστατικών εξαπάτησης.

Για την επίτευξη της καλής εταιρικής διακυβέρνησης, η Επιτροπή Ελέγχου πρέπει να συμμετέχει σε πολιτικές εξέτασης της καταπολέμησης της απάτης, σε αναθεωρήσεις και σε ευρήματα των ελέγχων που εκτελούνται (Rehman & Hashim, 2018). Οι εκθέσεις ελέγχου πρέπει να συζητιούνται διεξοδικά και να ζητείται η δράση από την εκτελεστική διοίκηση για συστάσεις που έχουν γίνει αποδεκτές από την Επιτροπή Ελέγχου (Singleton & Singleton, 2010). Οι συστάσεις αυτές συνήθως παρέχονται από εσωτερικούς και εξωτερικούς ελεγκτές.

Η Επιτροπή Ελέγχου που διαθέτει μεγαλύτερη επιρροή, ικανότητες και κίνητρα πρέπει να συμβουλευεί και να παρακολουθεί πιο στενά τη διοίκηση. Μια ανεξάρτητη Επιτροπή Ελέγχου ή μια Επιτροπή που χαρακτηρίζεται από μεγάλη χρηματοοικονομική εξειδίκευση είναι λιγότερο πιθανό να σχετίζεται με υλικές αδυναμίες και με τις διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου (Krishnan, 2005).

Η αποτελεσματικότητα της Επιτροπής Ελέγχου εξαρτάται και από τον αριθμό των συναντήσεων που κάνει (Shir, 2013). Μέσα στα μέλη της καλό είναι να υπάρχει κάποιος εμπειρογνώμονας στα χρηματοοικονομικά ζητήματα και ένας ειδικός της ελεγκτικής επιστήμης (CMA, 2016). Η συχνότητα των συναντήσεων και η αποτελεσματικότητα της Επιτροπής Ελέγχου συμβάλουν στη μείωση του κινδύνου και την ενίσχυση της εταιρικής διακυβέρνησης (Wilkinson, 2014).

Οι Eulerich et al. (2015) βρήκαν ότι η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου, το προσωπικό που τον εκτελεί και Επιτροπής Ελέγχου Επιτροπή συνδέονται θετικά με την αποτελεσματικότητα της εταιρικής διακυβέρνησης, τον εσωτερικό έλεγχο και τη διαχείριση των κινδύνων.

Οι Drogalas et al. (2018) εξέτασαν τη σημασία του εσωτερικού ελέγχου στην εταιρική διακυβέρνηση και το ρόλο που διαδραματίζει ο εσωτερικός ελεγκτής σε σχέση με την εταιρική διακυβέρνηση. Βρήκαν ότι ο εσωτερικός έλεγχος έχει μεγάλο αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητα της εταιρικής διακυβέρνησης και συγκεκριμένα ότι η ποιότητα του εσωτερικού ελέγχου και η υποστήριξη της ανώτερης διοίκησης προς τον εσωτερικό έλεγχο συνδέονται στατιστικά σημαντικά με την εταιρική διακυβέρνηση σε αντίθεση με την ανεξαρτησία της Επιτροπής Ελέγχου που δε συνδέεται στατιστικά σημαντικά (Drogalas et al., 2018).

#### 2.4. Δεξιότητες και Γνώσεις Εσωτερικών Ελεγκτών

Διάφοροι ερευνητές έχουν ασχοληθεί με την εξέταση της εμπειρίας των εσωτερικών ελεγκτών σε σχέση με την εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου (Sudsomboon & Ussahawanitchakit, 2009). Οι Abbott et al. (2016) βρίσκουν ότι η κοινή ύπαρξη δεξιοτήτων των εσωτερικών ελεγκτών και ανεξαρτησίας αποτελούν απαραίτητη προϋπόθεση για την αποτελεσματική παρακολούθηση του εσωτερικού ελέγχου και της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης.

Σε άλλη έρευνα ο Goodwin (2003) μελέτησε τη σχέση μεταξύ της Ελεγκτικής Επιτροπής και του εσωτερικού ελέγχου. Με ερωτηματολόγια που απηύθυνε σε εσωτερικούς ελεγκτές χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων στην Αυστραλία και τη Νέα Ζηλανδία κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η ανεξαρτησία και η λογιστική εμπειρία έχουν συμπληρωματικό αντίκτυπο στις σχέσεις μεταξύ της Επιτροπής Ελέγχου και του εσωτερικού ελέγχου.

Οι Paare et al. (2003) μελέτησαν από τους πρώτους τη σχέση μεταξύ της εταιρικής διακυβέρνησης και του εσωτερικού ελέγχου. Συγκέντρωσαν στοιχεία από μεγάλες ευρωπαϊκές εταιρίες και εντόπισαν διαφορές κατά την εργασία των εσωτερικών ελεγκτών και την αντίληψη του ρόλου τους ως προς την επίδραση που έχει ο εσωτερικός έλεγχος στην εταιρική διακυβέρνηση. Εντόπισαν έλλειψη εσωτερικού ελέγχου και απουσία της Επιτροπής Ελέγχου σε πολλές εταιρίες.

Καθώς οι ελεγκτές αποκτούν εμπειρία, οι δομές γνώσης τους αναπτύσσονται περαιτέρω (Arel et al., 2005). Οι ελεγκτές που έχουν καλή εμπειρία συνήθως ασχολούνται και αφοσιώνονται περισσότερο με διαφορετικές αναθέσεις από τη διοίκηση και στη λήψη αποφάσεων (Libby & Frederick, 1990). Αυτό σημαίνει ότι η ελεγκτική εμπειρία αποτελεί σημαντικό παράγοντα καθορισμού της αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου.

Οι Sarens et al. (2012) διαπιστώνουν ότι οι ικανότητες και οι πιστοποιήσεις των εσωτερικών ελεγκτών συνδέονται θετικά με τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου και έχουν ενεργό ρόλο στην εταιρική διακυβέρνηση. Οι Lin & Hwang (2010) εντοπίζουν την ύπαρξη αρνητικής σχέσης μεταξύ της διαχείρισης των κερδών και της εξειδίκευσης των εσωτερικών ελεγκτών. Σε άλλη έρευνα οι Zulkifflee et al. (2012) εξετάζουν αν οι αμοιβές των πιο καταρτισμένων εσωτερικών ελεγκτών είναι αποτελούν και μεγαλύτερο οικονομικό βάρος για τις επιχειρήσεις και βρίσκουν ότι η κατάρτιση και το κατάλληλα καταρτισμένο ανθρώπινο δυναμικό του εσωτερικού ελέγχου συνδέεται με χαμηλότερα κόστη για τον εσωτερικό έλεγχο.

## 2.5. Ερευνητικές Υποθέσεις

Με βάση την παραπάνω ανάλυση όπως αυτή προέκυψε από τη μελέτη της βιβλιογραφίας κατά την εξέταση της σχέσης μεταξύ της εταιρικής διακυβέρνησης και του εσωτερικού ελέγχου προκύπτουν οι παρακάτω ερευνητικές υποθέσεις:

*H1: Η εταιρική διακυβέρνηση σχετίζεται θετικά με το συμβουλευτικό ρόλο του εσωτερικού ελέγχου.*

*H2: Η εταιρική διακυβέρνηση σχετίζεται θετικά με την ποιότητα του εσωτερικού ελέγχου.*

*H3: Η εταιρική διακυβέρνηση σχετίζεται θετικά με την ανεξαρτησία της Επιτροπής Ελέγχου.*

*H4: Η εταιρική διακυβέρνηση σχετίζεται θετικά με τις γνώσεις και την εμπειρία των εσωτερικών ελεγκτών.*

## Κεφάλαιο 3 Μεθοδολογία Έρευνας

### 3.1. Ερευνητική μέθοδος

Η έρευνα αποτελεί τη συστηματική διαδικασία αναζήτησης πληροφοριών με στόχο την αξιοποίηση των δεδομένων που συγκεντρώνονται με την χρήση των κατάλληλων μεθόδων. Η διαδικασία συλλογής πληροφοριών αλλά και ο τρόπος ανάλυσης των δεδομένων αποτελούν κομμάτι της ερευνητικής διαδικασίας. Η συγκέντρωση και επεξεργασία των δεδομένων οδηγούν σε χρήσιμα συμπεράσματα για τα ερωτήματα που θέτει ο ερευνητής.

Στην παρούσα έρευνα κρίνεται σκόπιμο να χρησιμοποιηθεί η ποσοτική μέθοδος έρευνας γιατί θεωρείται πιο κατάλληλη για την αναζήτηση των σχέσεων που υπάρχουν μεταξύ μεταβλητών όπως συμβαίνει στην προκειμένη περίπτωση όπου ερευνάται η σχέση μεταξύ της εταιρικής διακυβέρνησης και του εσωτερικού ελέγχου. Τα ερωτήματα αυτά εξετάζονται στο πλαίσιο της ποσοτικής έρευνας και ερευνάται έπειτα η ορθότητα των ερευνητικών υποθέσεων που προκύπτουν από τα ερευνητικά ερωτήματα. Η μελέτη της βιβλιογραφίας αποτελεί ένασμα δημιουργίας αυτών των ερωτημάτων με βάση τα οποία ο ερευνητής καταλήγει σε ερευνητικές υποθέσεις.

Η μεθοδολογία της ποσοτικής έρευνας μπορεί να εφαρμοστεί με διαφορετικούς τρόπους. Ένας από τους πιο δημοφιλείς και εύκολους στην εφαρμογή τρόπους είναι το ερωτηματολόγιο το οποίο χρησιμοποιήθηκε και στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας. Τα δεδομένα που συγκεντρώνονται με το εργαλείο του ερωτηματολογίου είναι πρωτογενή και αντανακλούν τις απόψεις και τις στάσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα γύρω από ένα ζήτημα. Η συγκέντρωση των δεδομένων μέσω του ερωτηματολογίου αποτελεί τον κύριο τρόπο συλλογής των πληροφοριών που χρησιμοποιούνται και αναλύονται στο εμπειρικό μέρος της έρευνας.

Το ερωτηματολόγιο αποτελεί δομικό στοιχείο σε μια δειγματοληπτική έρευνα όπως η παρούσα. Η δειγματοληπτική έρευνα εξυπηρετεί στην δυνατότητα του ερευνητή να γενικεύει τα αποτελέσματα της έρευνας και να αξιολογεί με πιο ευρύ τρόπο τα αποτελέσματά της. Η τεχνική αυτή στοχεύει στη διερεύνηση και αξιολόγηση των συμπεριφορών και στάσεων που λαμβάνουν χώρα στο περιβάλλον των συμμετεχόντων στην έρευνα, των προσδοκιών και των γνώσεων που διαθέτουν σχετικά με ένα εξεταζόμενο θέμα.

## 3.2. Ερωτηματολόγιο

Το ερωτηματολόγιο αποτελεί δημοφιλές και συχνά χρησιμοποιούμενο εργαλείο σε ποσοτικές έρευνες όπως η παρούσα. Είναι σημαντικό συστατικό στοιχείο της έρευνας καθώς εξυπηρετεί στη συγκέντρωση δεδομένων και πληροφοριών για το εξεταζόμενο ζήτημα από πολλές και διαφορετικές πτυχές.

Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου προέκυψαν από δημοσιευμένες έρευνες που εξετάζουν διαφορετικές προσεγγίσεις του εσωτερικού ελέγχου και τα συστατικά της εταιρικής διακυβέρνησης. Συγκεκριμένα, τα ερωτήματα που αφορούν την εταιρική διακυβέρνηση έχουν αντληθεί από την έρευνα των Drogalas et al. (2016). Τα ερωτήματα που αφορούν τις προσεγγίσεις και πτυχές του εσωτερικού ελέγχου αντλήθηκαν από τις έρευνες που αναφέρονται στα υποκεφάλαια του Κεφαλαίου 2 που αφορά τη βιβλιογραφική επισκόπηση.

Απώτερος στόχος του ερωτηματολογίου είναι η εξέταση των συμπεριφορών και των ενεργειών που πραγματοποιούνται στο περιβάλλον των συμμετεχόντων στην έρευνα. Ακόμη, μέσα από το ερωτηματολόγιο καθίσταται εύκολο και εφικτό να αποτυπωθούν οι πραγματικές στάσεις και απόψεις των ατόμων που συμμετέχουν στην έρευνα. Για αυτό κρίθηκε ότι το ερωτηματολόγιο αποτελεί το πιο κατάλληλο μέσο εκπόνησης της παρούσας έρευνας χρονικά και ουσιαστικά.

Η κατασκευή του ερωτηματολογίου είναι σημαντική και πρέπει να αποτυπώνει επαρκώς και σαφώς τις διαστάσεις του εξεταζόμενου ζητήματος. Για την κατασκευή των ερωτημάτων απαιτείται η τήρηση κάποιων βασικών αρχών ώστε οι πληροφορίες να είναι αξιοποιήσιμες και αξιόπιστες. Το ερωτηματολόγιο πρέπει ακόμη να χαρακτηρίζεται από συντομία, περιεκτικότητα, συνεκτικότητα και πληρότητα.

Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου είναι κλειστού τύπου ερωτήσεις και συγκεκριμένα ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής, που χρησιμοποιούν την πενταβάθμια κλίμακα Likert ώστε να δηλώνεται ο βαθμός συμφωνίας ή διαφωνίας των συμμετεχόντων στην έρευνα για την εκάστοτε εξεταζόμενη μεταβλητή. Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε ηλεκτρονικά στους συμμετέχοντες και κατά την έναρξη της συμπλήρωσής του παρουσιάστηκαν ορισμένες βασικές πληροφορίες για τους λόγους εκπόνησης της έρευνας, το στόχο της έρευνας ενώ διασφαλίστηκε η ανωνυμία της συμμετοχής των ερωτηθέντων και η προστασία των προσωπικών τους στοιχείων.

Το ερωτηματολόγιο διακρίνεται σε τρεις ενότητες. Η Ενότητα Α' αφορά ορισμένα δημογραφικά στοιχεία και συγκεκριμένα το φύλο, την ηλικία, το επίπεδο μόρφωσης,

την εργασιακή εμπειρία, τα έτη λειτουργίας της επιχείρησης όπου εργάζονται οι συμμετέχοντες, η εφαρμογή ή μη του ελληνικά κώδικα εταιρικής διακυβέρνησης και τέλος η συχνότητα των συναντήσεων του Δ.Σ. κατά μέσο όρο ετησίως.

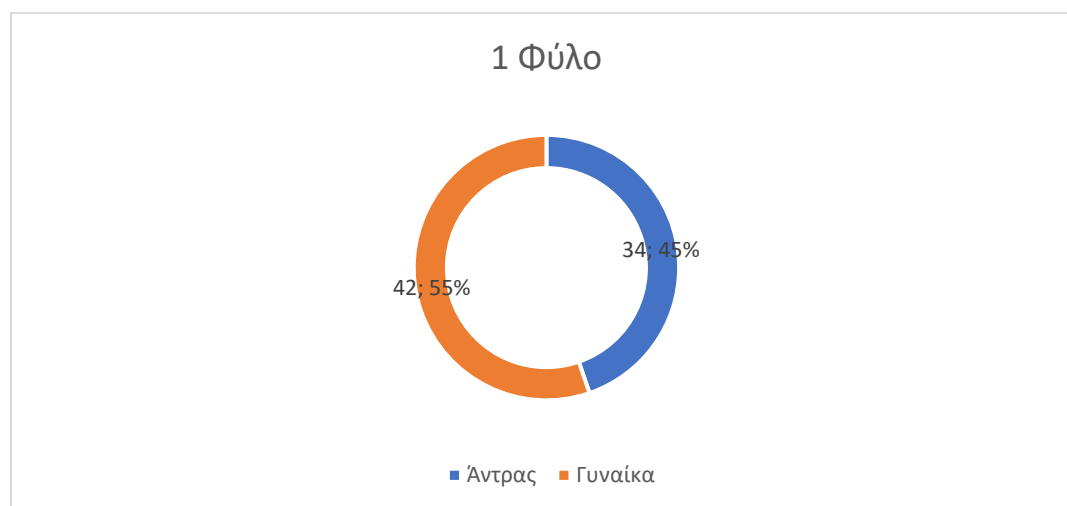
Η Ενότητα Β' εξετάζει τέσσερις πτυχές του εσωτερικού ελέγχου και συγκεκριμένα το συμβουλευτικό ρόλο, την ποιότητα του ελέγχου, την ανεξαρτησία της Επιτροπής Ελέγχου και τις δεξιότητες και γνώσεις των Εσωτερικών Ελεγκτών. Τέλος, η Ενότητα Γ' εξετάζει ορισμένα συστατικά στοιχεία της εταιρικής διακυβέρνησης.

### 3.3. Δείγμα

Ο πληθυσμός στόχος στον οποίο απευθύνθηκε η παρούσα πρόταση είναι οι διοικήσεις ελληνικών επιχειρήσεων στις οποίες εφαρμόζεται εσωτερικός έλεγχος και υπάρχει η δομή του διοικητικού συμβουλίου. Στην παρούσα έρευνα συμμετείχαν 76 άτομα ενώ ο στόχος ήταν τα 100. Τα ερωτηματολόγια απεστάλησαν σε 200 επιχειρήσεις μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και κοινωνικών μέσων δικτύωσης. Η έρευνα έλαβε χώρα από τις 01/02/2020 μέχρι και τις 13/03/2020 και η συμμετοχή του δείγματος σε αυτήν ήταν εθελοντική. Επισημάνθηκε στους συμμετέχοντες ότι η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου ήταν ανώνυμη και τα στοιχεία τους χρησιμοποιούνται μόνο στο πλαίσιο ερευνητικών στόχων και εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας.

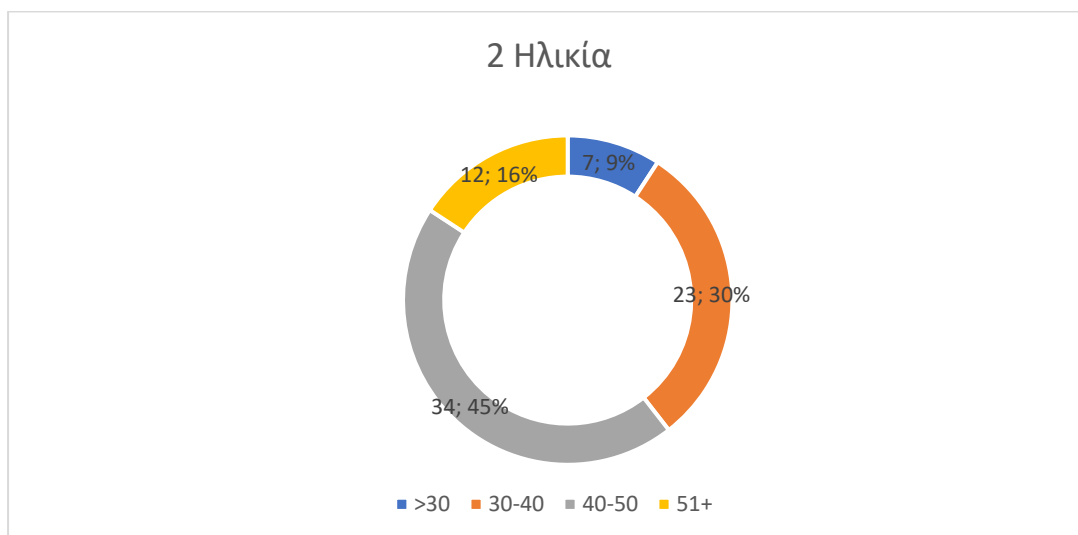
Στο Γράφημα 3.1. παρουσιάζεται η κατανομή των συμμετεχόντων στην έρευνα με βάση το φύλο. Παρατηρούμε ότι το δείγμα των συμμετεχόντων στην έρευνα ήταν κατά 45% άντρες και κατά 55% γυναίκες.

Γράφημα 3 1 Φύλο



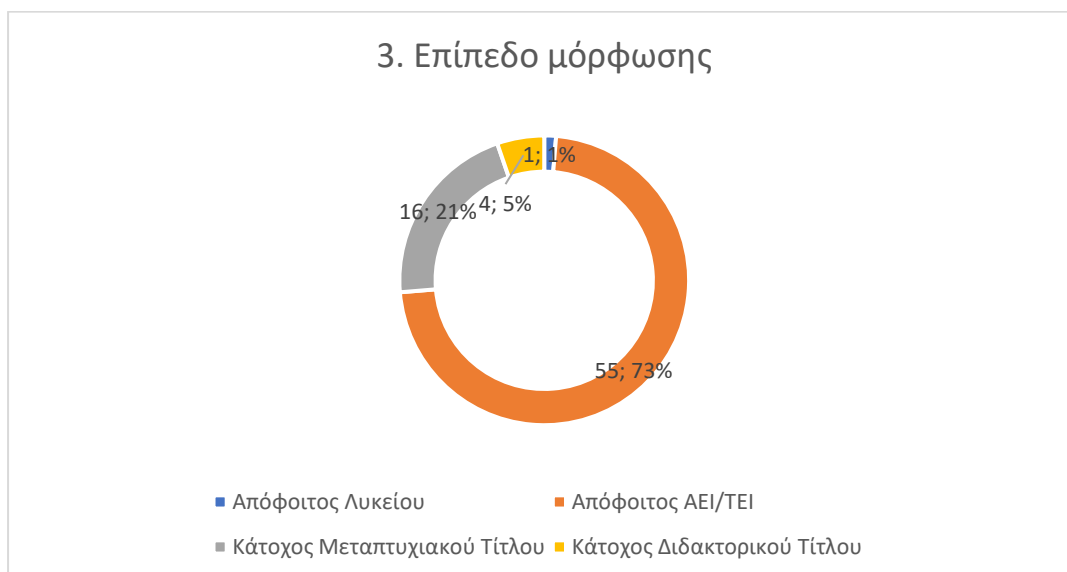
Στο Γράφημα 3.2. απεικονίζεται το ηλικιακό επίπεδο των συμμετεχόντων. Το 9% των συμμετεχόντων έχουν ηλικία έως 30 ετών, το 30% είναι ηλικίας 30 – 40 ετών, το 45% είναι ηλικίας 40 – 50 ετών και το υπόλοιπο 16% είναι 51 ετών και άνω.

Γράφημα 3 2 Ηλικία



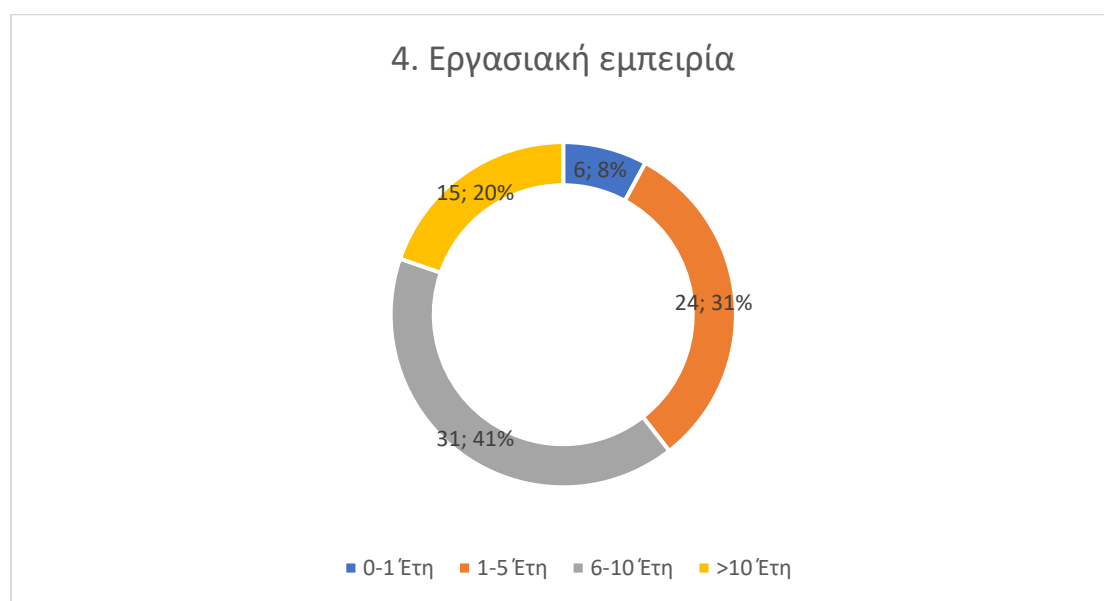
Το Γράφημα 3.3. απεικονίζει το επίπεδο μόρφωσης των συμμετεχόντων. Το 1% των συμμετεχόντων είναι απόφοιτοι Λυκείου, το 73% απόφοιτοι ΑΕΙ ή ΤΕΙ, το 21% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών και το 5% είναι κάτοχοι διδακτορικού τίτλου σπουδών.

Γράφημα 3 3 Επίπεδο μόρφωσης



Το Γράφημα 3.4. απεικονίζει την εργασιακή εμπειρία των συμμετεχόντων. Συγκεκριμένα, το 8% των συμμετεχόντων διαθέτουν εργασιακή εμπειρία μικρότερη του ενός έτους ή και καθόλου, το 31% διαθέτουν εργασιακή εμπειρία ένα έως πέντε έτη, το 41% 6 έως 10 έτη και το υπόλοιπο 20% διαθέτουν εργασιακή εμπειρία μεγαλύτερη των 10 ετών. Το γεγονός ότι στο δείγμα συμμετέχουν ερωτηθέντες από όλες τις κατηγορίες εργασιακής εμπειρίας ωφελεί τα αποτελέσματα καθώς εκφράζει την άποψη όλων των πιθανών ομάδων.

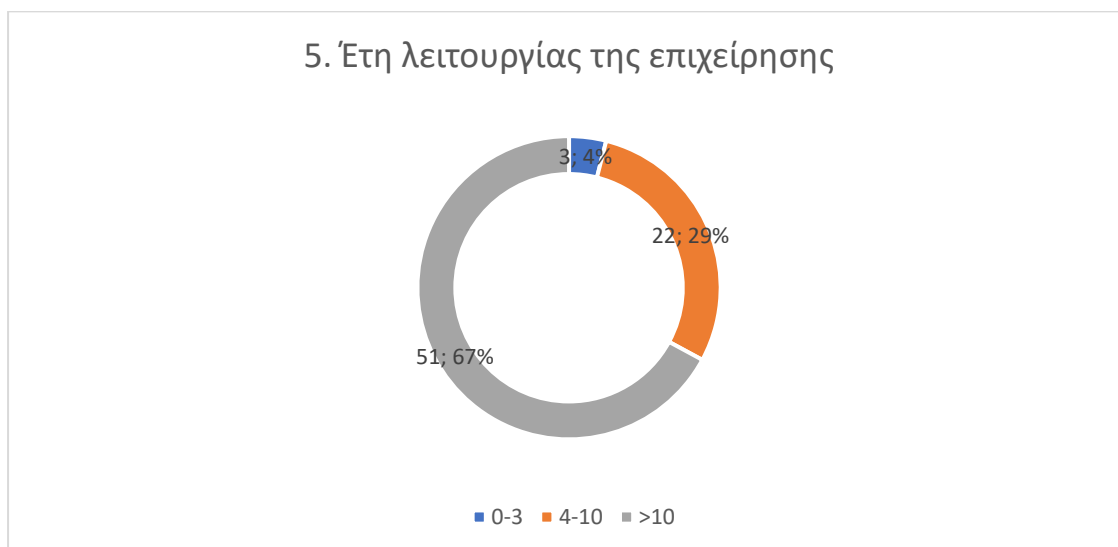
Γράφημα 3 4 Εργασιακή εμπειρία



Το Γράφημα 3.5 απεικονίζει τα έτη λειτουργίας της επιχείρησης όπου εργάζονται οι συμμετέχοντες στην έρευνα. Το 4% των επιχειρήσεων όπου εργάζονται οι συμμετέχοντες στην έρευνα λειτουργούν έως τρία έτη, το 29% λειτουργούν 4 – 10 έτη και το 67% περισσότερα από 10 έτη. Αυτό σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις όπου εργάζονται οι συμμετέχοντες έχουν εδραιωθεί στον χώρο τους και δεν αποτελούν νεοσύστατες και άπειρες επιχειρήσεις.



Γράφημα 3 5 Έτη λειτουργίας επιχείρησης



Το Γράφημα 3.6 αποτυπώνει την εφαρμογή του ελληνικού κώδικα εταιρικής διακυβέρνησης από τις επιχειρήσεις όπου εργάζονται οι συμμετέχοντες στην έρευνα. Φαίνεται ότι το 86% των επιχειρήσεων εφαρμόζει τον ελληνικό κώδικα εταιρικής διακυβέρνησης ενώ μόλις το 14% δεν τον εφαρμόζει.

Γράφημα 3 6 Εφαρμογή ελληνικού Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης



Το Γράφημα 3.7 απεικονίζει τη συχνότητα των συναντήσεων του Δ.Σ. σε ετήσια βάση. Το 29% συναντιέται έως 4 έτη, το 59% συναντιέται 5 – 10 έτη και το 12% συναντιέται περισσότερο από 10 φορές το έτος.



### 3.4. Μεθοδολογία Στατιστικής Ανάλυσης

Για την ανάλυση των δεδομένων που συγκεντρώθηκαν από το ερωτηματολόγιο κρίθηκε καταλληλότερη η περιγραφική στατιστική ανάλυση σε συνδυασμό με ορισμένους ελέγχους επαγωγικής στατιστικής και συγκεκριμένα της παλινδρόμησης για την εύρεση των σχέσεων μεταξύ των εξεταζόμενων μεταβλητών και για να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα που προέκυψαν από τη μελέτη της σύγχρονης βιβλιογραφίας.

Η περιγραφική στατιστική ανάλυση περιλαμβάνει μεθόδους οι οποίες σχετίζονται με την οργάνωση, την απλοποίηση και τη συνοπτική παρουσίαση των δεδομένων. Διαδεδομένα μεγέθη περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης είναι ο μέσος όρος και η τυπική απόκλιση ενώ για την καλύτερη κατανόηση των απαντήσεων των ερωτηθέντων κρίνεται σκόπιμη η αποτύπωσή τους με γραφήματα. Για αυτό χρησιμοποιήθηκαν οι συχνότητες και τα ποσοστά προκειμένου να είναι καλύτερα κατανοητά τα γραφήματα των απαντήσεων.

Για την περιγραφική στατιστική ανάλυση χρησιμοποιήθηκε το εργαλείο Microsoft Excel το οποίο προσφέρει πλήθος επιλογών για την απεικόνιση γραφημάτων και θεωρήθηκε καταλληλότερο για την αποτύπωση των απαντήσεων των συμμετεχόντων στην έρευνα. Η στατιστική ανάλυση των δεδομένων που προέκυψαν από την έρευνα σε σχέση με την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων πραγματοποιήθηκε με τη χρήση του στατιστικού πακέτου SPSS 20.0. Το πρόγραμμα αυτό αποτελεί ένα διαδεδομένο

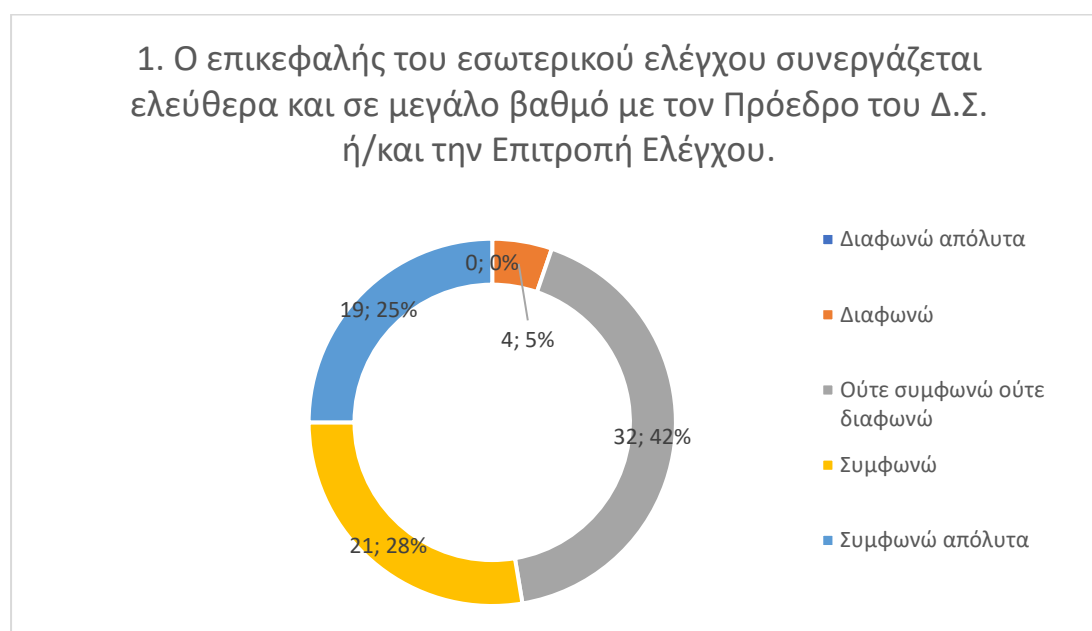
και εύχρηστο εργαλείο στατιστικής ανάλυσης το οποίο επιτρέπει την εφαρμογή στατιστικών ελέγχων και θεωρείται ένα από τα πιο κατάλληλα εργαλεία επεξεργασίας πληροφοριών από κοινωνικές έρευνες. Επιπλέον, χρησιμοποιείται στην εκπόνηση αρκετών διπλωματικών εργασιών οικονομικού τομέα. Τα ευρήματα τα οποία προκύπτουν από τους στατιστικούς ελέγχους στο SPSS οδηγούν σε απαντήσεις των ερευνητικών ερωτημάτων και κατ' επέκταση στην εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων για τις ερευνητικές υποθέσεις της διπλωματικής.

## Κεφάλαιο 4 Αποτελέσματα

### 4.1. Περιγραφική Στατιστική Ανάλυση

Η Ενότητα Β εξετάζει ζητήματα που αφορούν την εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου. Η πρώτη μεταβλητή η οποία εξετάζεται μέσα από πέντε ερωτήματα είναι ο συμβουλευτικός ρόλος του εσωτερικού ελέγχου. Το πρώτο ερώτημα εξετάζει το βαθμό στον οποίο ο επικεφαλής του εσωτερικού ελέγχου συνεργάζεται ελεύθερα και σε μεγάλο βαθμό με τον Πρόεδρο του Δ.Σ. ή και την Επιτροπή Ελέγχου (Γράφημα 4.1). Το 5% των συμμετεχόντων διαφωνεί, το 32% τηρεί ουδέτερη στάση, το 28% συμφωνεί και το υπόλοιπο 25% συμφωνεί απόλυτα. Περισσότεροι από τους μισούς συμμετέχοντες πιστεύουν ότι υπάρχει ελεύθερη πρόσβαση του επικεφαλής του εσωτερικού ελέγχου σε πληροφορίες από τον Πρόεδρο του Δ.Σ ή και την Επιτροπή Ελέγχου και μεγάλος βαθμός συνεργασίας. Αυτή η συνεργασία συνεισφέρει στην καλύτερη εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου και στην επίτευξη των στόχων του.

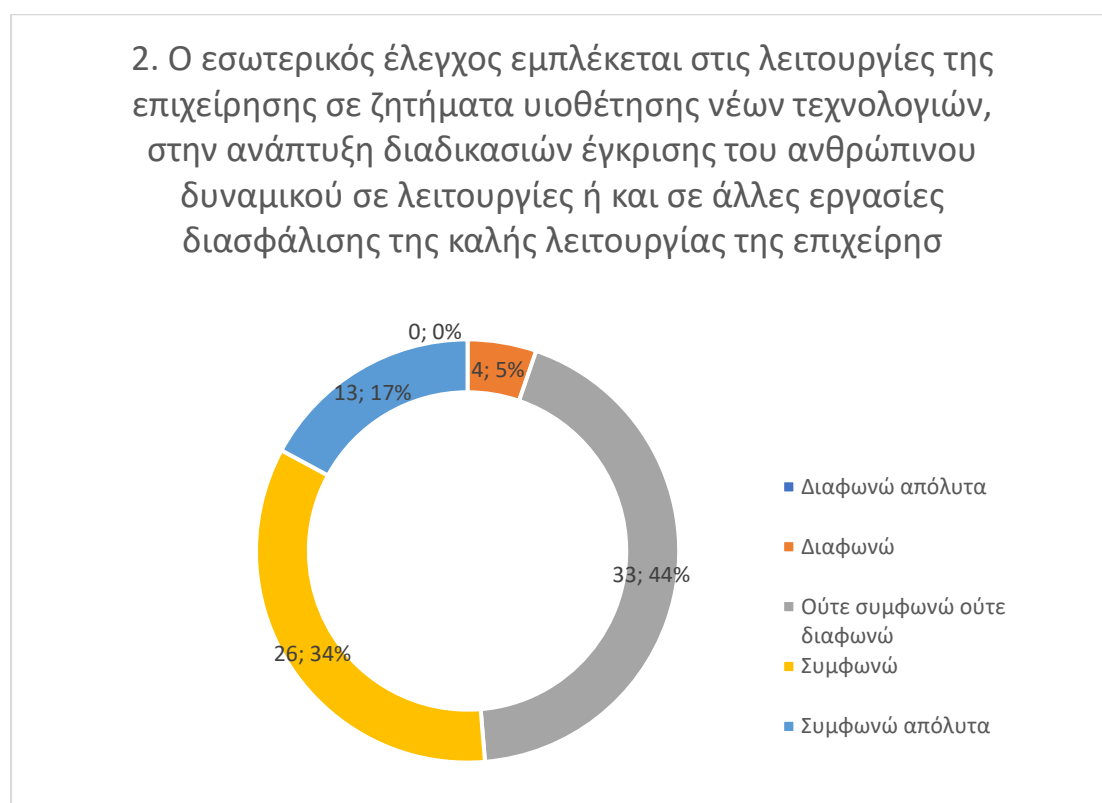
Γράφημα 4 1 Συμβουλευτικός ρόλος- Ερώτημα 1



Το δεύτερο ερώτημα που αφορά το συμβουλευτικό ρόλο του εσωτερικού ελέγχου εξετάζει το βαθμό στον οποίο ο εσωτερικός έλεγχος εμπλέκεται στις λειτουργίες της επιχείρησης σε ζητήματα υιοθέτησης νέων τεχνολογιών, στην ανάπτυξη διαδικασιών έγκρισης του ανθρώπινου δυναμικού σε λειτουργίες ή και σε άλλες εργασίες

διασφάλισης της καλής λειτουργίας της επιχείρησης (Γράφημα 4.2). Το 5% διαφωνεί, το 44% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, το 34% συμφωνεί και το υπόλοιπο 17% συμφωνεί απόλυτα. Οι προσεγγίσεις αυτές που αναφέρονται στο συγκεκριμένο ερώτημα είναι πτυχές που υποδεικνύουν το εύρος και την εμβάθυνση του εσωτερικού ελέγχου στις καθημερινές λειτουργίες της επιχείρησης. Πιθανώς λόγω του ότι το ερώτημα ήταν αρκετά εκτενές ή λόγω έλλειψης των απαραίτητων πληροφοριών η πλειοψηφία των συμμετεχόντων ούτε συμφώνησε ούτε διαφώνησε με την πρόταση. Το θετικό είναι ότι δεν ήταν μεγάλο το ποσοστό αυτών που διαφώνησαν με την πρόταση.

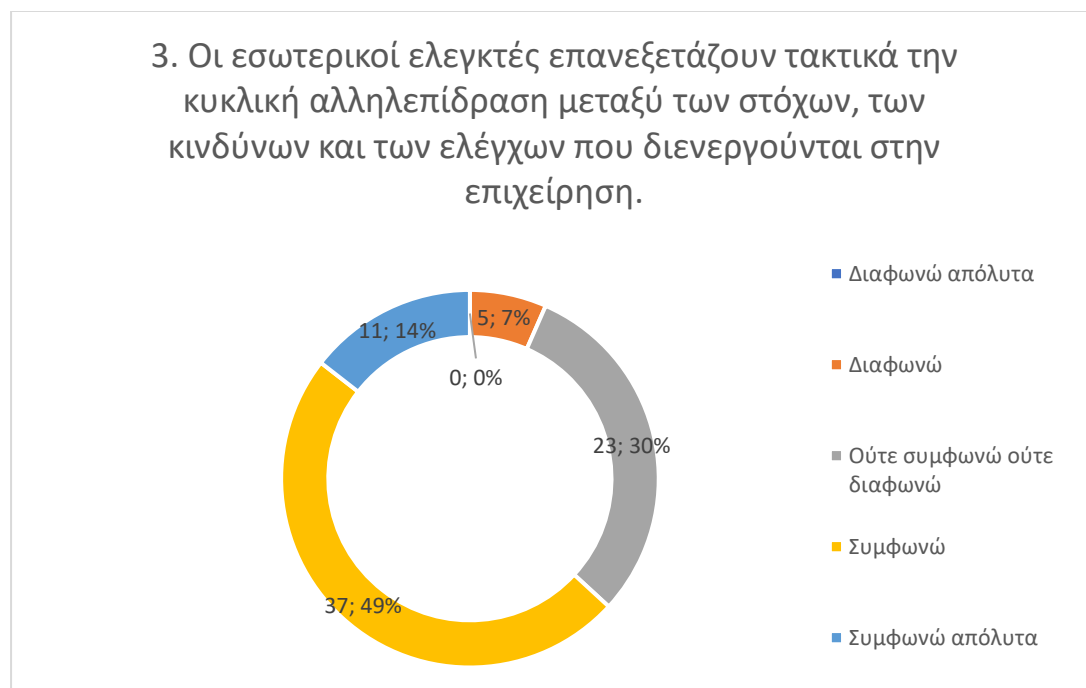
Γράφημα 4 2 Συμβουλευτικός ρόλος- Ερώτημα 2



Το τρίτο ερώτημα εξετάζει το βαθμό στον οποίο οι εσωτερικοί ελεγκτές επανεξετάζουν τακτικά την κυκλική αλληλεπίδραση μεταξύ των στόχων, των κινδύνων και των ελέγχων που διενεργούνται στην επιχείρηση (Γράφημα 4.3). Το 7% των συμμετεχόντων διαφωνεί, το 30% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, το 49% συμφωνεί και το υπόλοιπο 14% συμφωνεί απόλυτα. Πάνω από το 60% των συμμετεχόντων πιστεύουν ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές επανεξετάζουν επαρκώς και τακτικά την αποτελεσματικότητα των ελέγχων που διεκπεραιώνουν και προβαίνουν στις απαιτούμενες ενέργειες προκειμένου να τη διασφαλίσουν. Οι στόχοι, οι κίνδυνοι που

αντιμετωπίζει η επιχείρηση και η εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου συνδέονται και αλληλεπιδρούν προς όφελος της επιχείρησης.

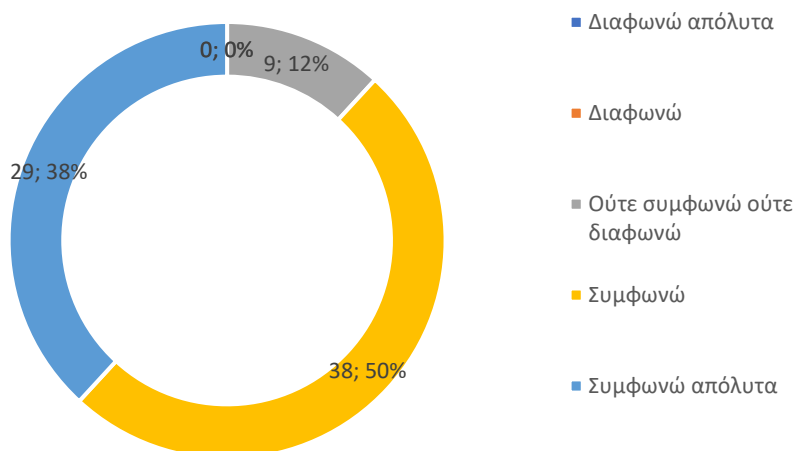
Γράφημα 4 3 Συμβουλευτικός ρόλος- Ερώτημα 3



Το τέταρτο ερώτημα για το συμβουλευτικό ρόλο του εσωτερικού ελέγχου εξετάζει το βαθμό στον οποίο ο εσωτερικός έλεγχος προσθέτει αξία στην επιχείρηση (Γράφημα 4.4). Το 12% των συμμετεχόντων ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν, το 50% συμφωνούν και το υπόλοιπο 38% συμφωνούν απόλυτα. Η προσθήκη αξίας που προκύπτει από την εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου φαίνεται ότι αναγνωρίζεται από σχεδόν όλους τους συμμετέχοντες.

Γράφημα 4 4 Συμβουλευτικός ρόλος- Ερώτημα 4

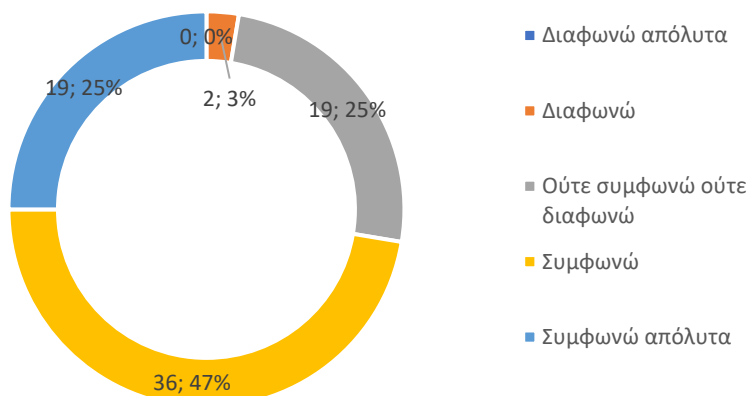
#### 4. Ο εσωτερικός έλεγχος προσθέτει αξία στην επιχείρηση.



Το πέμπτο και τελευταίο ερώτημα εξετάζει το βαθμό στον οποίο ο εσωτερικός έλεγχος λειτουργεί συμβουλευτικά σε θέματα στρατηγικής διοίκησης (Γράφημα 4.5). Το 3% διαφωνεί, το 25% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, το 47% συμφωνεί και το υπόλοιπο 25% συμφωνεί απόλυτα. Από το ερώτημα αυτό φαίνεται ότι πάνω από το 70% των συμμετεχόντων αναγνωρίζει άμεσα το συμβουλευτικό ρόλο που ασκεί ο εσωτερικός έλεγχος προς τη διοίκηση σε στρατηγικής αξίας ζητήματα. Πρόκειται για μια νέα σχετικά δράση του εσωτερικού ελέγχου που αποτελεί και κύριο αντικείμενο εξέτασης της παρούσας εργασίας.

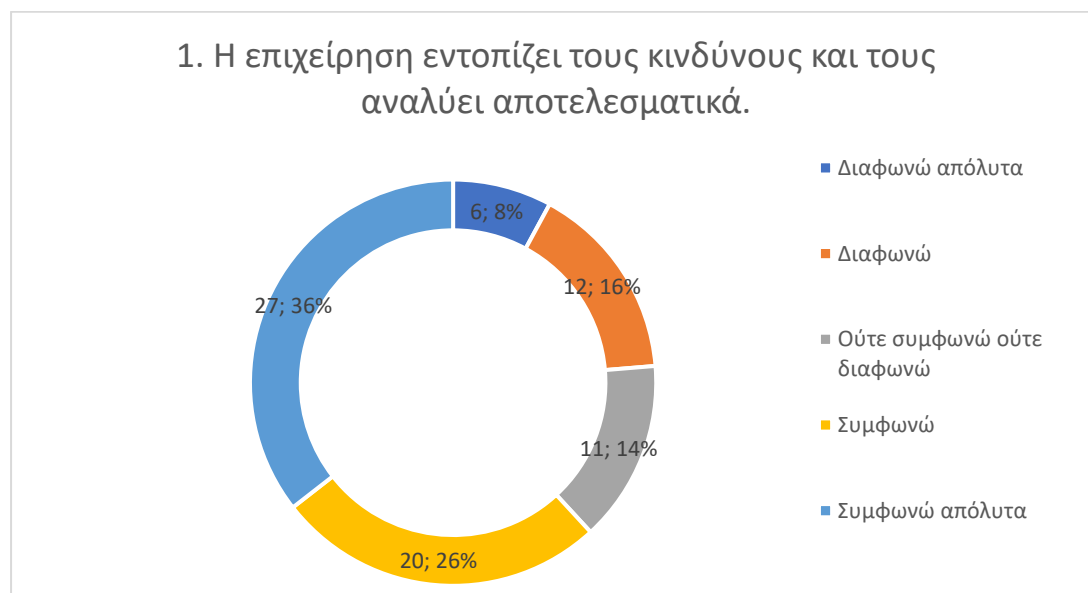
Γράφημα 4 5 Συμβουλευτικός ρόλος- Ερώτημα 5

#### 5. Ο εσωτερικός έλεγχος λειτουργεί συμβουλευτικά σε θέματα στρατηγικής διοίκησης.



Η επόμενη μεταβλητή η οποία εξετάζεται μέσα από πέντε ερωτήματα είναι η ποιότητα του εσωτερικού ελέγχου. Το πρώτο ερώτημα εξετάζει το βαθμό στον οποίο η επιχείρηση εντοπίζει τους κινδύνους και τους αναλύει αποτελεσματικά (Γράφημα 4.6). Το 8% των συμμετεχόντων διαφωνεί απόλυτα, το 16% διαφωνεί, το 14% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, το 26% συμφωνεί και το υπόλοιπο 36% συμφωνεί απόλυτα. Σχεδόν ένας στους τέσσερις δεν πιστεύει ότι η επιχείρηση στην οποία εργάζεται καταφέρνει να εντοπίσει και να αναλύσει αποτελεσματικά τους κινδύνους που αντιμετωπίζει. Ωστόσο, είναι πολύ περισσότεροι αυτοί που εμπιστεύονται τις ικανότητες της διοίκησης στην αποτελεσματική διαχείριση των κινδύνων.

Γράφημα 4 6 Ποιότητα Ελέγχου- Ερώτημα 1

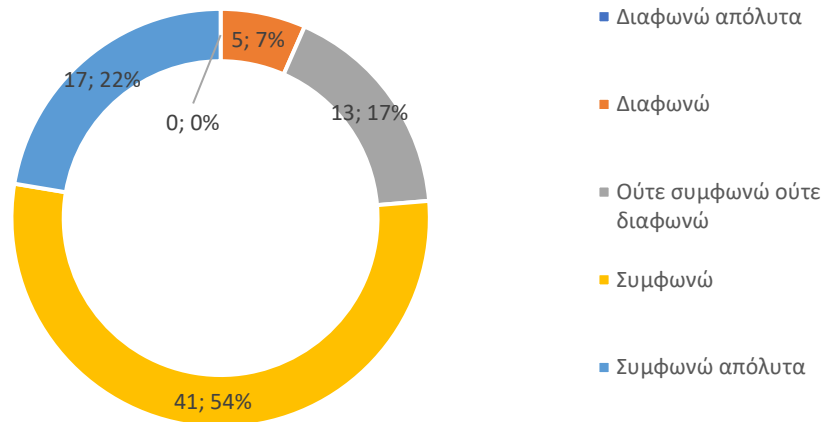


Το δεύτερο ερώτημα εξετάζει το βαθμό στον οποίο η επιχείρηση λαμβάνει υπόψη της την πιθανότητα εξαπάτησης (Γράφημα 4.7). Το 7% διαφωνεί, το 17% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, το 54% συμφωνεί και το υπόλοιπο 22% συμφωνεί απόλυτα. Με άλλα λόγια, τρεις στους τέσσερις αναγνωρίζουν το γεγονός ότι η επιχείρηση όπου εργάζονται λαμβάνει μέτρα για την αντιμετώπιση φαινομένων διαφθοράς ή και εξαπάτησης.

Γράφημα 4 7 Ποιότητα Ελέγχου- Ερώτημα 2



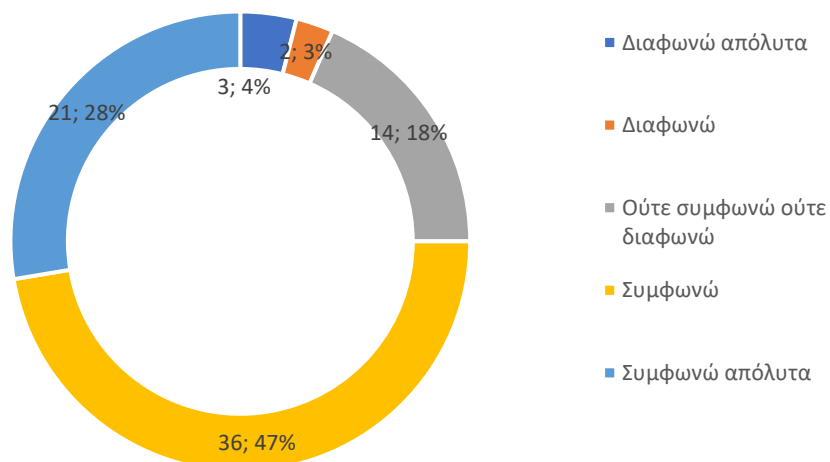
## 2. Η επιχείρηση λαμβάνει υπόψη της την πιθανότητα εξαπάτησης.



Το τρίτο ερώτημα εξετάζει το βαθμό στον οποίο το ετήσιο σχέδιο ελέγχου καταρτίζεται αποκλειστικά από τον επικεφαλής εσωτερικό ελεγκτή (Γράφημα 4.8). Το 4% διαφωνεί απόλυτα, το 3% διαφωνεί, το 18% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, το 47% συμφωνεί και το υπόλοιπο 28% συμφωνεί απόλυτα. Φαίνεται ότι ο επικεφαλής εσωτερικός ελεγκτής κατέχει πρωτεύοντα ρόλο στην κατάρτιση του ετήσιου σχεδίου ελέγχου και μάλιστα κατ' αποκλειστικότητα.

Γράφημα 4 8 Ποιότητα Ελέγχου- Ερώτημα 3

## 3. Το ετήσιο σχέδιο ελέγχου καταρτίζεται αποκλειστικά από τον επικεφαλής εσωτερικό ελεγκτή.



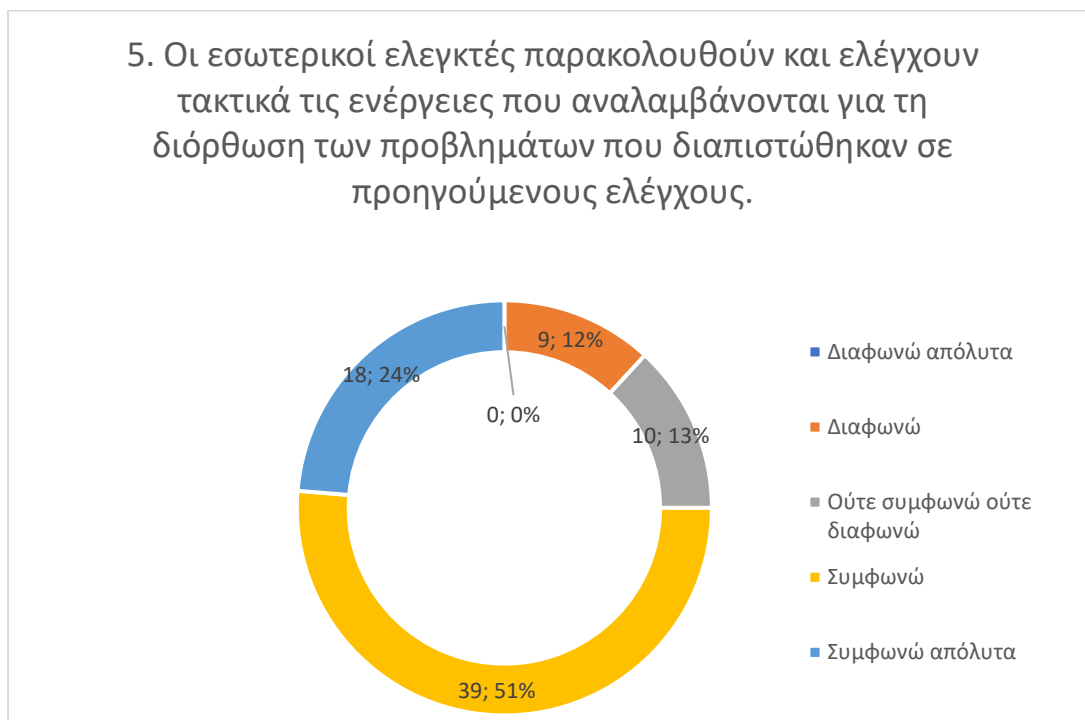
Το τέταρτο ερώτημα εξετάζει το βαθμό στον οποίο ο εσωτερικός έλεγχος καλύπτει και αφορά όλες τις οργανωτικές μονάδες και όλα τα θέματα λειτουργίας της επιχείρησης (Γράφημα 4.9). Το 4% διαφωνεί απόλυτα, το 4% διαφωνεί, το 51% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, το 30% συμφωνεί και το υπόλοιπο 11% συμφωνεί απόλυτα. Ιδιαίτερη εντύπωση προκαλεί το γεγονός ότι περισσότεροι από τους μισούς συμμετέχοντες δεν εκφράζουν σαφή άποψη για το ερώτημα. Αυτό σημαίνει ότι δεν γνωρίζουν κατά πάσα πιθανότητα το εύρος κάλυψης του εσωτερικού ελέγχου στα ζητήματα της επιχείρησης. Με άλλα λόγια, δεν λαμβάνουν την απαραίτητη πληροφόρηση για το εύρος δράσης του εσωτερικού ελέγχου με αποτέλεσμα να μην τους καθίσταται σαφές το συγκεκριμένο ζήτημα.

Γράφημα 4.9 Ποιότητα Ελέγχου- Ερώτημα 4



Το πέμπτο ερώτημα που εξετάζει την ποιότητα του εσωτερικού ελέγχου αφορά το βαθμό στον οποίο οι εσωτερικοί ελεγκτές παρακολουθούν και ελέγχουν τακτικά τις ενέργειες που αναλαμβάνονται για τη διόρθωση των προβλημάτων που διαπιστώθηκαν σε προηγούμενους ελέγχους (Γράφημα 4.10). Το 12% των συμμετεχόντων διαφωνεί, το 13% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, το 51% συμφωνεί και το υπόλοιπο 24% συμφωνεί απόλυτα. Τρεις στους τέσσερις αναγνωρίζουν πως οι εσωτερικοί ελεγκτές παρακολουθούν την εφαρμογή των ενεργειών που έχουν συστήσει σε προηγούμενους ελέγχους για τη διόρθωση διαπιστωμένων προβλημάτων.

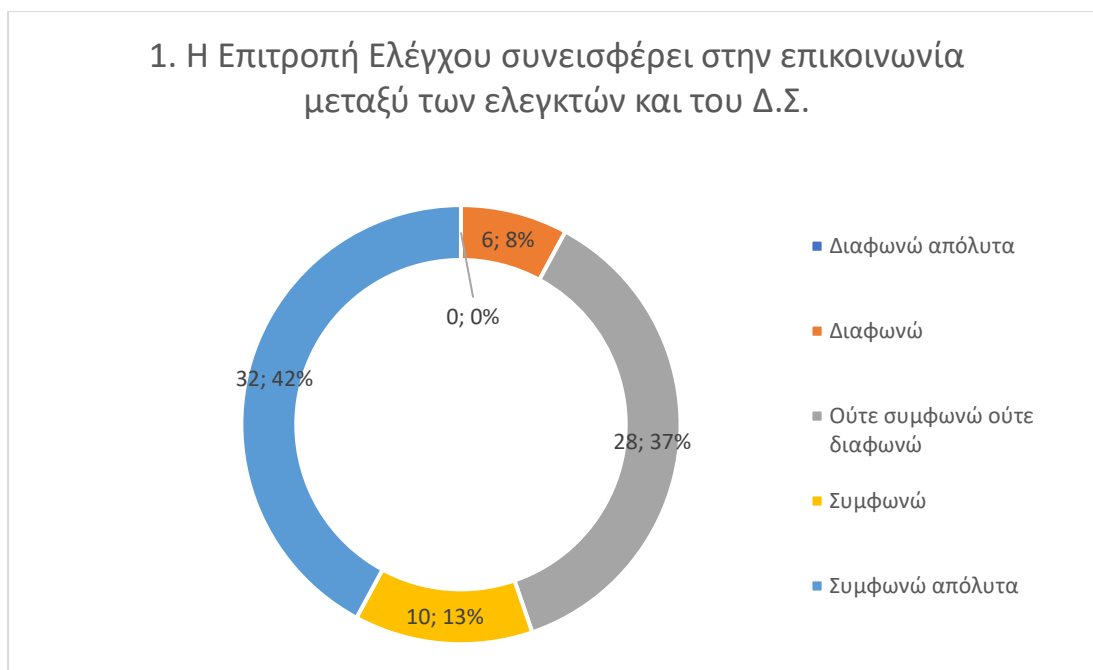
Γράφημα 4 10 Ποιότητα Ελέγχου- Ερώτημα 5



Στη συνέχεια εξετάζεται η μεταβλητή της ανεξαρτησίας της Επιτροπής Ελέγχου μέσα από πέντε ερωτήματα. Το πρώτο ερώτημα εξετάζει το βαθμό στον οποίο η ελεγκτική επιτροπή συνεισφέρει στην επικοινωνία μεταξύ των ελεγκτών και του Δ.Σ. (Γράφημα 4.11). Το 8% των συμμετεχόντων διαφωνούν, το 37% ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν, το 13% συμφωνούν και το υπόλοιπο 42% συμφωνούν απόλυτα. Περισσότεροι από τους μισούς θεωρούν ότι ο ρόλος της Επιτροπής Ελέγχου στη σχέση και επικοινωνία μεταξύ ελεγκτών και Δ.Σ. είναι πολύ σημαντικός και ουσιαστικός.

Γράφημα 4 11 Ανεξαρτησία Επιτροπής Ελέγχου - Ερώτημα 1

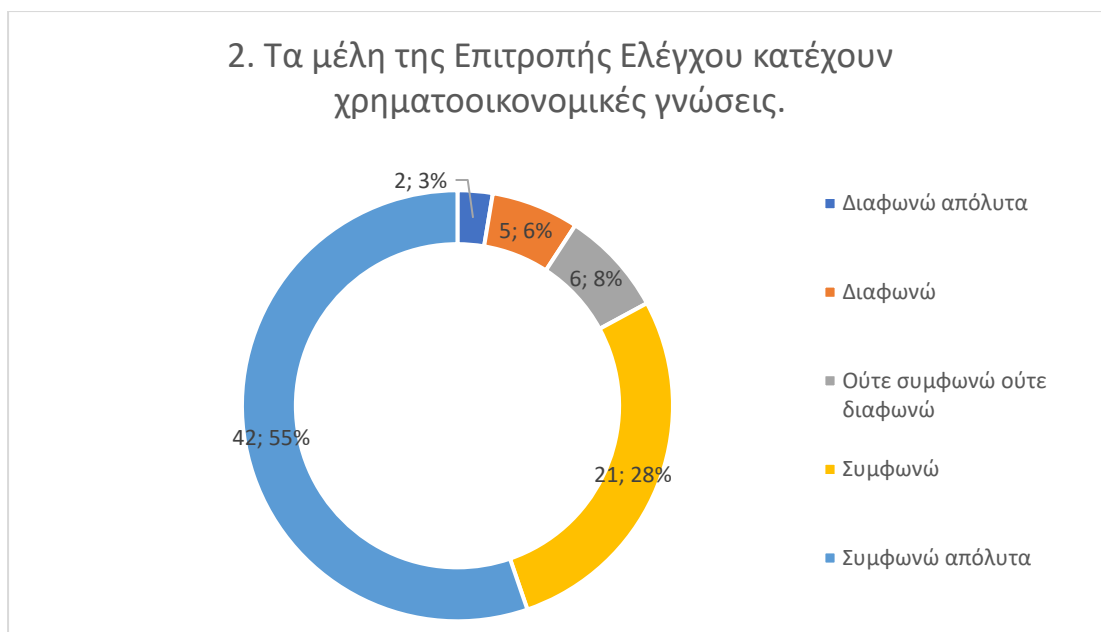
### 1. Η Επιτροπή Ελέγχου συνεισφέρει στην επικοινωνία μεταξύ των ελεγκτών και του Δ.Σ.



Το δεύτερο ερώτημα εξετάζει το βαθμό στον οποίο τα μέλη της Επιτροπής Ελέγχου κατέχουν χρηματοοικονομικές γνώσεις (Γράφημα 4.12). Το 3% των συμμετεχόντων διαφωνούν απόλυτα, το 6% διαφωνούν, το 8% ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν, το 28% συμφωνούν και το υπόλοιπο 55% συμφωνούν απόλυτα. Προφανώς, η εφαρμογή των διεθνών ελεγκτικών προτύπων απαιτεί σημαντικές χρηματοοικονομικές γνώσεις και ακαδημαϊκό υπόβαθρο από τους εσωτερικούς ελεγκτές σήμερα και θεωρείται απαραίτητο προσόν να τις κατέχουν προκειμένου να είναι σε θέση να ασκήσουν το επάγγελμα του εσωτερικού ελεγκτή.

Γράφημα 4 12 Ανεξαρτησία Επιτροπής Ελέγχου - Ερώτημα 2

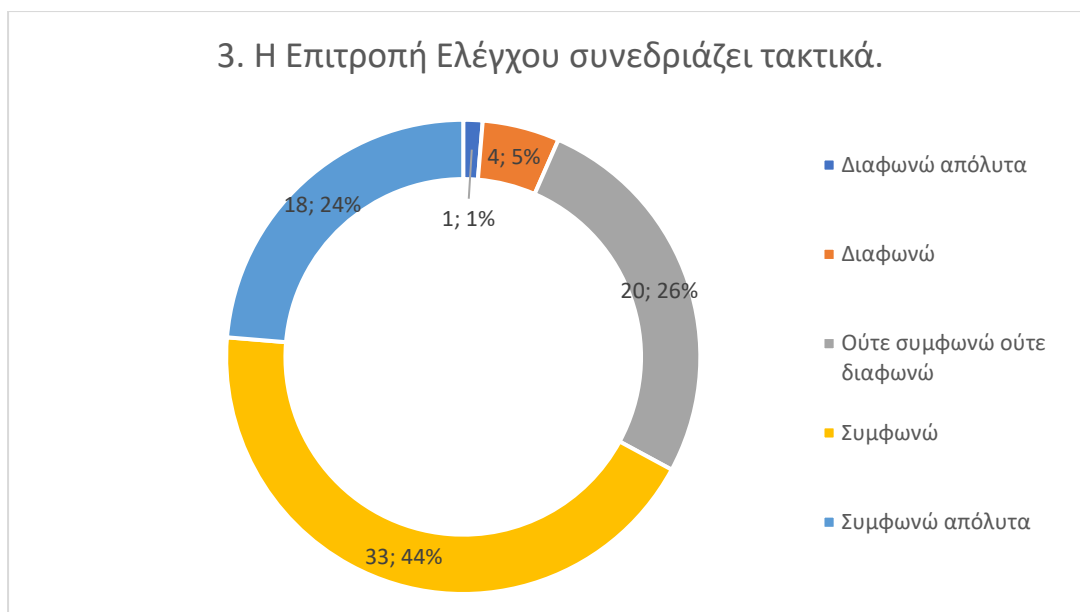
## 2. Τα μέλη της Επιτροπής Ελέγχου κατέχουν χρηματοοικονομικές γνώσεις.



Το τρίτο ερώτημα εξετάζει το βαθμό στον οποίο η Επιτροπή Ελέγχου συνεδριάζει τακτικά (Γράφημα 4.13). Το 1% διαφωνεί απόλυτα, το 5% διαφωνεί, το 26% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, το 44% συμφωνεί και το υπόλοιπο 24% συμφωνεί απόλυτα. Σε γενικές γραμμές, φαίνεται ότι οι συναντήσεις και συνεδριάσεις της Επιτροπής Ελέγχου κρίνονται επαρκείς από τους συμμετέχοντες στην έρευνα. Οι τακτικές συνεδριάσεις συνεπάγονται μεγαλύτερη ακρίβεια στο σχεδιασμό και την παρακολούθηση των δράσεων που εποπτεύει η Επιτροπή Ελέγχου και επομένως αυξάνουν τις πιθανότητες επίτευξης των στόχων του εσωτερικού ελέγχου και της καλύτερης δυνατής υποστήριξης της εταιρικής διακυβέρνησης στη διαχείριση της επιχείρησης.

Γράφημα 4 13 Ανεξαρτησία Επιτροπής Ελέγχου - Ερώτημα 3

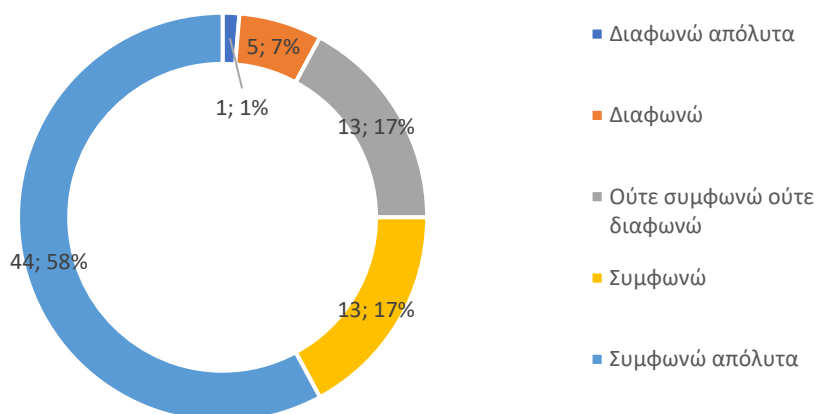
### 3. Η Επιτροπή Ελέγχου συνεδριάζει τακτικά.



Το τέταρτο ερώτημα εξετάζει το βαθμό στον οποίο η Επιτροπή Ελέγχου δημοσιεύει αναφορές οι οποίες περιλαμβάνονται στις ετήσιες χρηματοοικονομικές καταστάσεις (Γράφημα 4.14). το 1% διαφωνεί απόλυτα, το 7% διαφωνεί, το 17% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, άλλο ένα 17% των συμμετεχόντων συμφωνεί και το υπόλοιπο 58% συμφωνεί απόλυτα. Είναι ιδιαίτερα θετικό ότι περισσότεροι από το 70% των συμμετεχόντων εργάζονται για επιχειρήσεις στις οποίες τα αποτελέσματα των εισημάτων της Επιτροπής Ελέγχου δημοσιεύονται μέσα στις ετήσιες αναφορές των χρηματοοικονομικών καταστάσεων, δίνοντας μια πολύ πιο ολοκληρωμένη και λεπτομερή εικόνα στους πιθανούς ενδιαφερόμενους για την πραγματική κατάσταση της επιχείρησης.

Γράφημα 4 14 Ανεξαρτησία Επιτροπής Ελέγχου - Ερώτημα 4

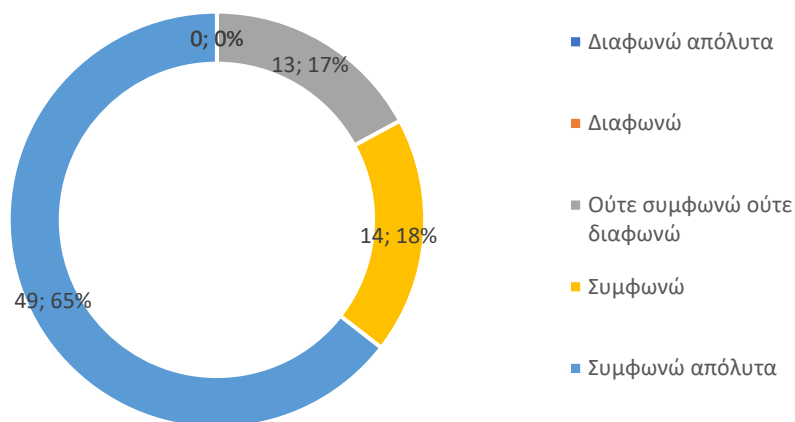
#### 4. Η Επιτροπή Ελέγχου δημοσιεύει αναφορές οι οποίες περιλαμβάνονται στις ετήσιες χρηματοοικονομικές καταστάσεις.



Το πέμπτο ερώτημα της μεταβλητής της ανεξαρτησίας της Επιτροπής Ελέγχου αφορά το βαθμό στον οποίο η Επιτροπή Ελέγχου βελτιώνει τη λογοδοσία, τη δικαιοσύνη, την υπευθυνότητα και τη διαφάνεια (Γράφημα 4.15). Το 17% των συμμετεχόντων τηρεί ουδέτερη στάση, το 18% συμφωνεί και η πλειοψηφία και συγκεκριμένα το 65% συμφωνεί απόλυτα. Φαίνεται πως η ικανότητα της Επιτροπής Ελέγχου να βελτιώνει και να αναπτύσσει αξίες όπως η λογοδοσία, η δικαιοσύνη, η υπευθυνότητα και η διαφάνεια αναγνωρίζεται από το σύνολο των συμμετεχόντων στην έρευνα. Άλλωστε, αυτός είναι και ένας από τους σκοπούς της ύπαρξης της Επιτροπής Ελέγχου στο πλαίσιο λειτουργίας μιας επιχείρησης. Η συνεισφορά της Επιτροπής Ελέγχου στην προώθηση αυτών των αξιών μπορεί να προσδώσει ακόμη και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση διαφοροποιώντας την σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

Γράφημα 4 15 Ανεξαρτησία Επιτροπής Ελέγχου - Ερώτημα 5

## 5. Η Επιτροπή Ελέγχου βελτιώνει τη λογοδοσία, δικαιοσύνη, υπευθυνότητα και διαφάνεια.

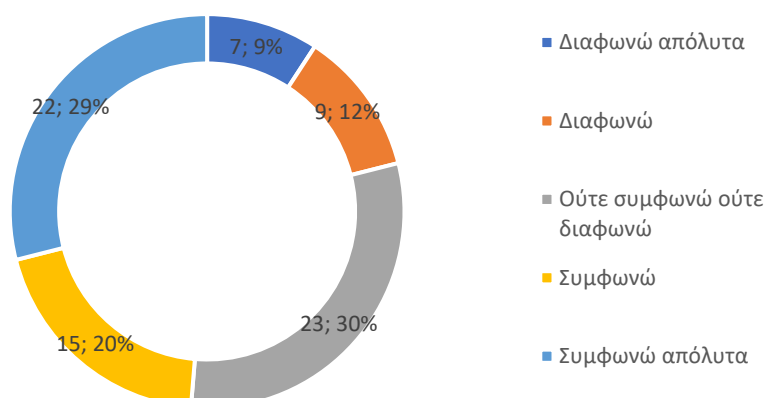


Η επόμενη μεταβλητή η οποία εξετάζεται μέσα από πέντε ερωτήματα στο πλαίσιο της εμπειρικής έρευνας είναι οι δεξιότητες και γνώσεις των εσωτερικών ελεγκτών. Το πρώτο ερώτημα εξετάζει το βαθμό στον οποίο οι εσωτερικοί ελεγκτές της επιχείρησης έχουν υιοθετήσει κανόνες εσωτερικού ελέγχου με βάση τις διεθνείς πρακτικές (Γράφημα 4.16). Το 9% διαφωνεί απόλυτα, το 12% διαφωνεί, το 30% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, το 20% συμφωνεί και το υπόλοιπο 29% συμφωνεί απόλυτα. Σε αυτό το ερώτημα φαίνεται ότι οι συμμετέχοντες είναι σχετικά μοιρασμένοι μεταξύ των απαντήσεων. Το ένα τρίτο σχεδόν διαφωνεί, το ένα τρίτο συμφωνεί και το άλλο ένα τρίτο τηρεί ουδέτερη στάση. Αυτό μπορεί να οφείλεται αφενός στην έλλειψη γνώσεων σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο οι εσωτερικοί ελεγκτές εφαρμόζουν τους κανόνες εσωτερικού ελέγχου και αφετέρου στην γνώση ότι δε στηρίζονται σε διεθνείς πρακτικές αλλά έχουν υιοθετήσει ένα ad hoc σχεδιασμένο πλαίσιο εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου που ταιριάζει καλύτερα στον κλάδο και το προφίλ της επιχείρησης όπου εργάζονται.

Γράφημα 4 16 Δεξιότητες και Γνώσεις Εσωτερικών Ελεγκτών – Ερώτημα 1



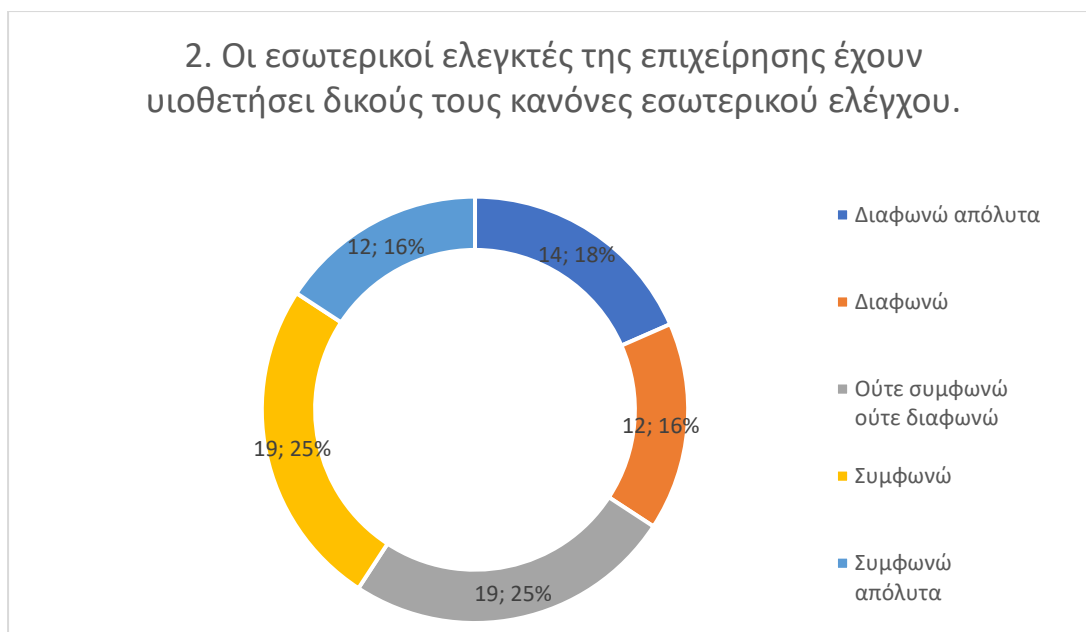
1. Οι εσωτερικοί ελεγκτές της επιχείρησης έχουν υιοθετήσει κανόνες εσωτερικού ελέγχου με βάση τις διεθνείς πρακτικές.



Το δεύτερο ερώτημα εξετάζει το βαθμό στον οποίο οι εσωτερικοί ελεγκτές της επιχείρησης έχουν υιοθετήσει δικούς τους κανόνες εσωτερικού ελέγχου (Γράφημα 4.17). Το 18% διαφωνεί απόλυτα, το 16% διαφωνεί, το 25% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, το 25% συμφωνεί και το υπόλοιπο 16% συμφωνεί απόλυτα. Στο ίδιο πλαίσιο με την προηγούμενη ερώτηση φαίνεται πως και πάλι το δείγμα είναι σχετικά διχασμένο. Σε συνδυασμό με το ποσοστό του δείγματος που δηλώνουν ουδέτερη στάση φαίνεται πως υπάρχουν αυξημένες πιθανότητες οι συμμετέχοντες στην έρευνα να μην έχουν επαρκείς γνώσεις ή πληροφόρηση για τον τρόπο εφαρμογής των κανόνων εσωτερικού ελέγχου που εφαρμόζουν οι εσωτερικοί ελεγκτές.

Γράφημα 4 17 Δεξιότητες και Γνώσεις Εσωτερικών Ελεγκτών – Ερώτημα 2

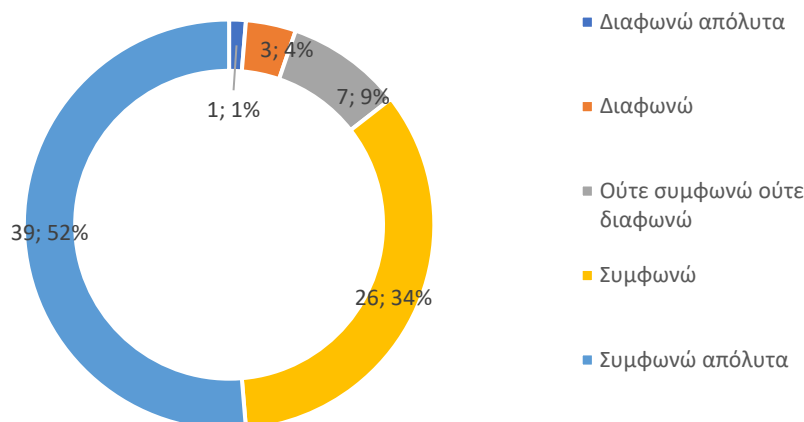
## 2. Οι εσωτερικοί ελεγκτές της επιχείρησης έχουν υιοθετήσει δικούς τους κανόνες εσωτερικού ελέγχου.



Το τρίτο ερώτημα της μεταβλητής που αφορά τις δεξιότητες και γνώσεις των εσωτερικών ελεγκτών εξετάζει το βαθμό στον οποίο οι εσωτερικοί ελεγκτές της επιχείρησης διαθέτουν την κατάλληλη και απαραίτητη μόρφωση (Γράφημα 4.18). Το 1% διαφωνεί απόλυτα, το 4% διαφωνεί, το 9% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, το 34% συμφωνεί και το υπόλοιπο 52% συμφωνεί απόλυτα. Η κατοχή των απαιτούμενων γνώσεων και της κατάλληλης μόρφωσης είναι αδιαμφισβήτητη για τους εσωτερικούς ελεγκτές που έχουν επωμιστεί το έργο του εσωτερικού ελέγχου στις επιχειρήσεις που εξετάζονται μέσω του δείγματος.

Γράφημα 4 18 Δεξιότητες και Γνώσεις Εσωτερικών Ελεγκτών – Ερώτημα 3

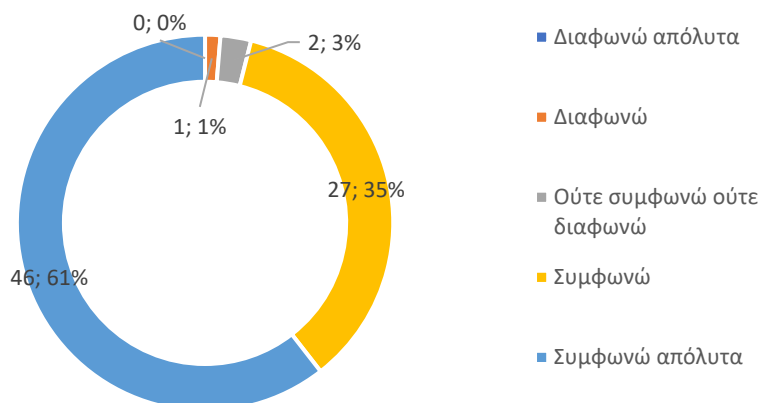
### 3. Οι εσωτερικοί ελεγκτές της επιχείρησης διαθέτουν την κατάλληλη και απαραίτητη μόρφωση.



Το τέταρτο ερώτημα εξετάζει το βαθμό στον οποίο οι εσωτερικοί ελεγκτές της επιχείρησης παρακολουθούν τακτικά σεμινάρια για τη συνεχή εκπαίδευση και κατάρτισή τους (Γράφημα 4.19). Το 1% των συμμετεχόντων διαφωνούν, το 3% τηρούν ουδέτερη στάση, το 35% συμφωνούν και το υπόλοιπο 61% συμφωνούν απόλυτα. Φαίνεται ότι σχεδόν όλοι οι εσωτερικοί ελεγκτές επεκτείνουν και επαναξιολογούν τις γνώσεις τους στο αντικείμενο που ασκούν προκειμένου να συμβαδίζουν με τις σύγχρονες εξελίξεις της επιστήμης τους αλλά και να είναι σε θέση να εφαρμόζουν ορθά το νομικό πλαίσιο. Στην Ε.Ε. με την εφαρμογή νέων οδηγιών αλλά και στο πλαίσιο εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου με βάση τα διεθνή ελεγκτικά πρότυπα απαιτείται συνεχής και τακτική επικαιροποίηση των γνώσεων των εσωτερικών ελεγκτών. Η εκπαίδευση και κατάρτιση που λαμβάνουν εξυπηρετεί στην καλύτερη εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου με απώτερο στόχο να προωθούνται οι στόχοι της επιχείρησης.

Γράφημα 4 19 Δεξιότητες και Γνώσεις Εσωτερικών Ελεγκτών – Ερώτημα 4

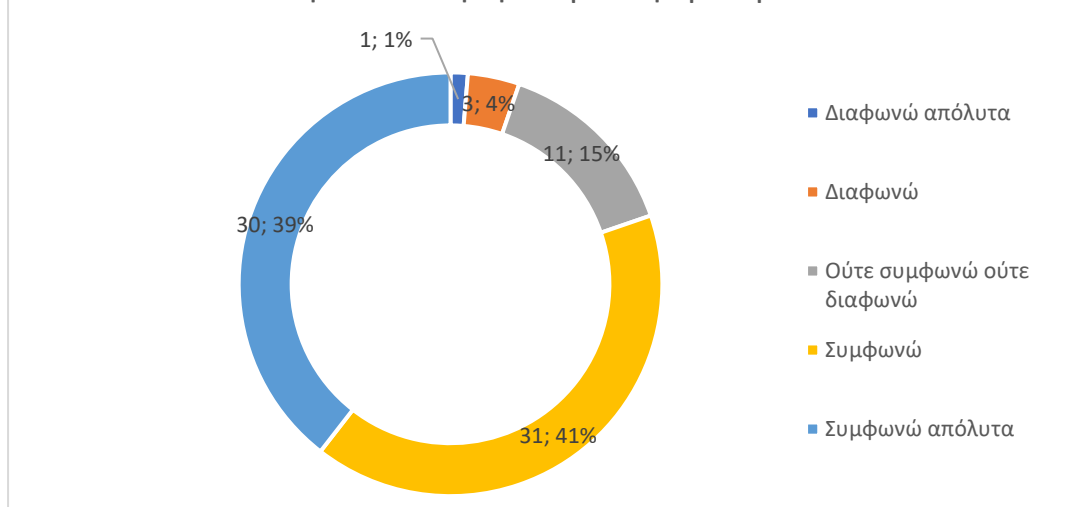
#### 4. Οι εσωτερικοί ελεγκτές της επιχείρησης παρακολουθούν τακτικά σεμινάρια για τη συνεχή εκπαίδευση και κατάρτισή τους.



Το πέμπτο ερώτημα εξετάζει το βαθμό στον οποίο οι εσωτερικοί ελεγκτές της επιχείρησης διαθέτουν την κατάλληλη ελεγκτική εμπειρία (Γράφημα 4.20). Το 1% των συμμετεχόντων διαφωνούν απόλυτα, το 4% διαφωνούν, το 15% ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν, το 41% συμφωνούν και το υπόλοιπο 39% συμφωνούν απόλυτα. Αναγνωρίζεται ότι εκτός από τις απαιτούμενες γνώσεις οι εσωτερικοί ελεγκτές διαθέτουν και την απαραίτητη επαγγελματική ελεγκτική εμπειρία προκειμένου να ασκήσουν το επάγγελμά τους αποτελεσματικά και επιτυχημένα. Οι γνώσεις σε συνδυασμό με την εμπειρία είναι αυτό που πρέπει να επιδιώκει κάθε επιχείρηση από τους εσωτερικούς ελεγκτές της ενισχύοντας τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους με επιπλέον κατάρτιση και επιμόρφωση.

*Γράφημα 4 20 Δεξιότητες και Γνώσεις Εσωτερικών Ελεγκτών – Ερώτημα 5*

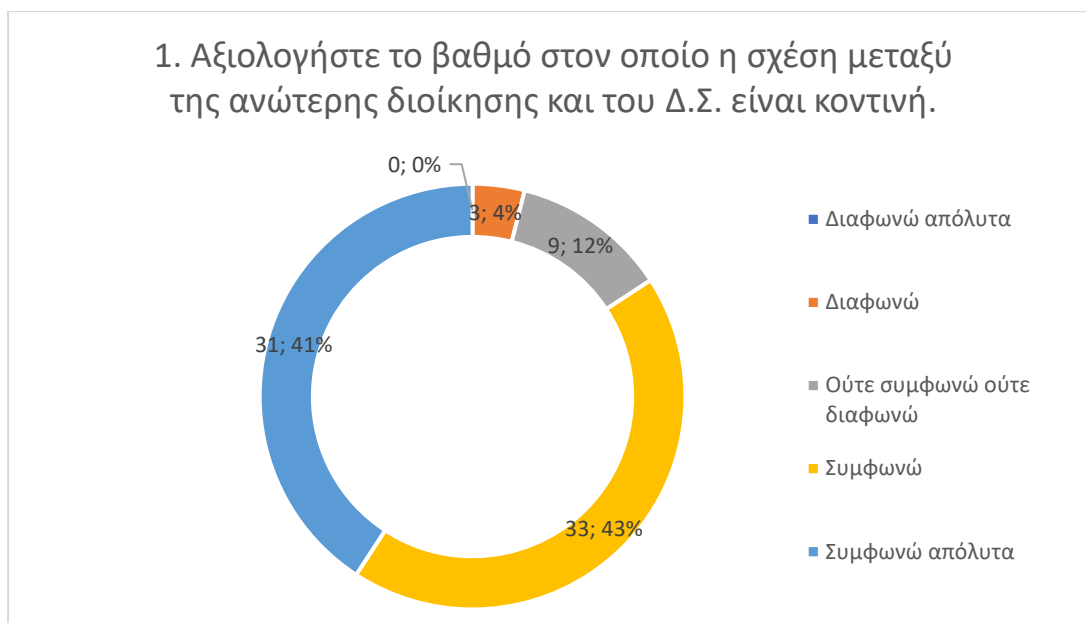
## 5. Οι εσωτερικοί ελεγκτές της επιχείρησης διαθέτουν την κατάλληλη ελεγκτική εμπειρία.



Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της Γ' Ενότητας του ερωτηματολογίου η οποία αφορά την εταιρική διακυβέρνηση μέσα από τέσσερα ερωτήματα. Η εταιρική διακυβέρνηση ως μεταβλητή αποτελεί το κύριο αντικείμενο της παρούσας έρευνας σε σχέση με τις διαστάσεις του εσωτερικού ελέγχου που εξετάστηκαν παραπάνω.

Το πρώτο ερώτημα που αφορά την εταιρική διακυβέρνηση εξετάζει το βαθμό στον οποίο η σχέση μεταξύ της ανώτερης διοίκησης της επιχείρησης και του Δ.Σ. της μπορεί να χαρακτηριστεί ως κοντινή (Γράφημα 4.21). Το 4% των συμμετεχόντων διαφωνούν, το 12% ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν, το 43% συμφωνούν και το υπόλοιπο 41% συμφωνούν απόλυτα. Υπάρχει επομένως στενή σχέση μεταξύ της ανώτερης διοίκησης και του Δ.Σ. γεγονός που από τη μια, θεωρείται καλό καθώς απαιτείται να υπάρχει συνεργασία μεταξύ των δύο αυτών οργάνων της επιχείρησης αλλά από την άλλη, χρειάζεται προσοχή η διαχείριση αυτής της σχέσης ώστε οι ρόλοι του ενός να μην εμπλέκονται και μπερδεύονται με τους ρόλους του άλλου οργάνου. Η ανώτερη διοίκηση στόχο έχει το συμφέρον της επιχείρησης όπως και το Δ.Σ. στόχο έχει την εξυπηρέτηση των συμφερόντων των μετόχων. Ωστόσο, όπως παρουσιάστηκε και στο θεωρητικό μέρος της παρούσας εργασίας πολλές θεωρίες υποστηρίζουν πως υπάρχουν αντικρουόμενα συμφέροντα της διοίκησης στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης καθώς εμπλέκεται το προσωπικό συμφέρον και ίδιον όφελος.

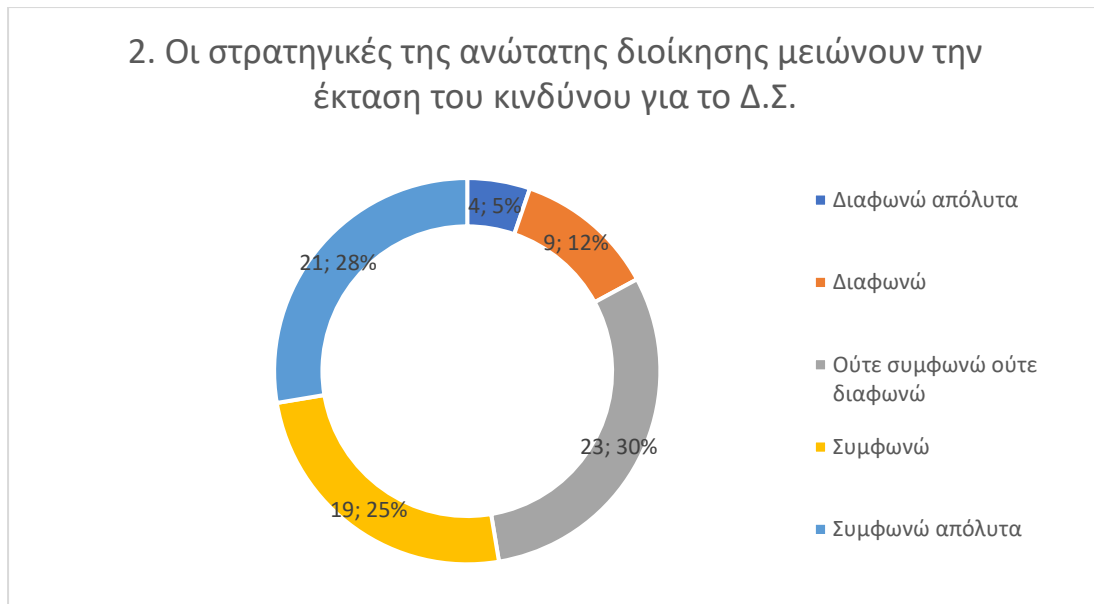
1. Αξιολογήστε το βαθμό στον οποίο η σχέση μεταξύ της ανώτερης διοίκησης και του Δ.Σ. είναι κοντινή.



Το δεύτερο ερώτημα που αφορά την εταιρική διακυβέρνηση εξετάζει το βαθμό στον οποίο οι στρατηγικές της ανώτατης διοίκησης μειώνουν την έκταση του κινδύνου για το Δ.Σ. (Γράφημα 4.22). Το 5% των συμμετεχόντων διαφωνούν απόλυτα, το 12% διαφωνούν, το 30% ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν, το 25% συμφωνούν και το υπόλοιπο 28% συμφωνούν απόλυτα. Μεγάλο είναι το ποσοστό του δείγματος που τηρεί ουδέτερη στάση. Ακόμη, σχεδόν ένας στους πέντε θεωρεί ότι η ανώτατη διοίκηση δεν μειώνει μέσω των στρατηγικών που ακολουθεί την έκταση του κινδύνου που αναλαμβάνει το Δ.Σ.. Αυτό σημαίνει ότι ένας στους πέντε συμμετέχοντες θεωρεί ότι υπάρχουν αντικρουόμενα συμφέροντα τα οποία δεν αντιμετωπίζονται αποτελεσματικά και αυτό έχει δυσάρεστες συνέπειες για την ίδια την επιχείρηση και την επίτευξη των στόχων και των στρατηγικών της. Θετικό όμως παραμένει το γεγονός ότι οι μισοί σχεδόν συμμετέχοντες πιστεύουν στη στρατηγική που ακολουθεί η ανώτατη διοίκηση και πως αυτή συμβαδίζει με τους απώτερους στόχους του Δ.Σ. λαμβάνοντας επαρκείς αποφάσεις και δράσεις για τη μείωση των αναλαμβανόμενων και αντιλαμβανομένων κινδύνων.

Γράφημα 4 22 Εταιρική Διακυβέρνηση – Ερώτημα 2

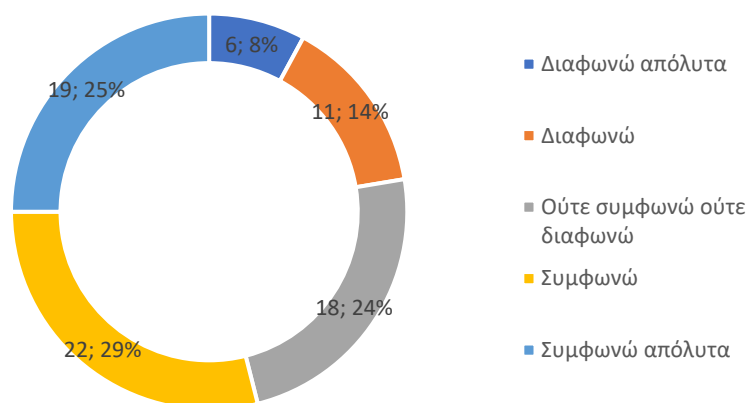
## 2. Οι στρατηγικές της ανώτατης διοίκησης μειώνουν την έκταση του κινδύνου για το Δ.Σ.



Το τρίτο ερώτημα εξετάζει το βαθμό στον οποίο η ανώτατη διοίκηση έχει καθιερώσει και ανακοινώσει με σαφήνεια την αποστολή, τη στρατηγική και τους επιχειρηματικούς στόχους της επιχείρησης προς όλους τους ενδιαφερόμενους (Γράφημα 4.23). Το 8% διαφωνούν απόλυτα, το 14% διαφωνούν, το 24% ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν, το 29% συμφωνούν και το υπόλοιπο 25% συμφωνούν απόλυτα. Περισσότεροι από τους μισούς συμμετέχοντες θεωρούν ότι η επιχείρηση πράττει τα απαραίτητα προκειμένου να επικοινωνήσει τους στόχους και τις στρατηγικές προς όλους τους πιθανούς ενδιαφερόμενους. Ωστόσο, μεγάλο ποσοστό των συμμετεχόντων (σχεδόν ένας στους τέσσερις) τηρεί ουδέτερη στάση ενώ και ένας στους πέντε δεν πιστεύει ότι παρέχεται επαρκής πληροφόρηση προς τους ενδιαφερόμενους. Πιθανώς η επιχείρηση να προβαίνει σε τυπικές και απολύτως απαραίτητες διαδικασίες πληροφόρησης για τη στρατηγική και τους επιχειρηματικούς στόχους με αποτέλεσμα να μην φτάνει με το σωστό τρόπο η πληροφόρηση προς τους ενδιαφερόμενους.

Γράφημα 4.23 Εταιρική Διακυβέρνηση – Ερώτημα 3

3. Η ανώτατη διοίκηση έχει καθιερώσει και ανακοινώσει με σαφήνεια την αποστολή, τη στρατηγική και τους επιχειρηματικούς στόχους της επιχείρησης προς όλους τους ενδιαφερόμενους.

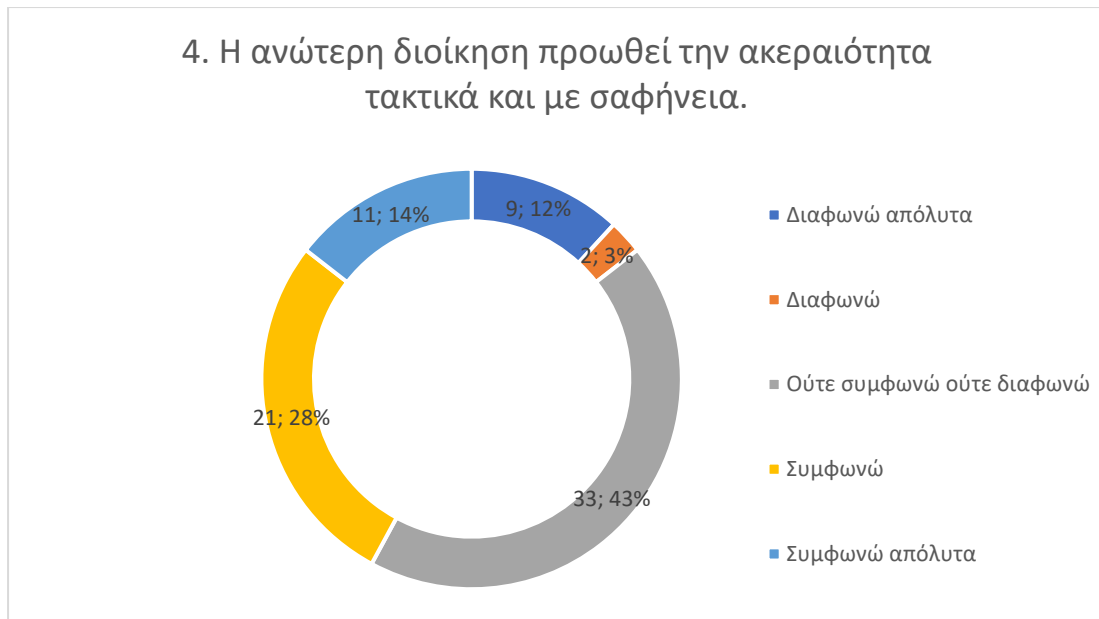


Το τέταρτο και τελευταίο ερώτημα που αφορά την εταιρική διακυβέρνηση εξετάζει το βαθμό στον οποίο η ανώτερη διοίκηση προωθεί την ακεραιότητα τακτικά και με σαφήνεια (Γράφημα 4.24). Το 12% διαφωνεί απόλυτα, το 3% διαφωνεί, το 43% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, το 28% συμφωνεί και το υπόλοιπο 14% συμφωνεί απόλυτα. Σε συνέχεια του προηγούμενου ερωτήματος φαίνεται ότι η ανώτερη διοίκηση δεν μεταβιβάζει με επαρκή σαφήνεια, ακρίβεια, επαρκή συχνότητα και λεπτομέρεια την ακεραιότητα όπως περίπου συμβαίνει και με την πληροφόρηση. Μεγάλο ποσοστό του δείγματος (43%) τηρεί ουδέτερη στάση γεγονός που υποδηλώνει είτε την έλλειψη σχετικών γνώσεων για το εξεταζόμενο θέμα είτε την άρνηση επιθυμίας αποτύπωσης γνώμης για την προώθηση της ακεραιότητας από την ανώτερη διοίκηση.

Γράφημα 4 24 Εταιρική Διακυβέρνηση – Ερώτημα 4



#### 4. Η ανώτερη διοίκηση προωθεί την ακεραιότητα τακτικά και με σαφήνεια.



Στον Πίνακα 4.1. παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του μέσου όρου και της τυπικής απόκλισης των ερωτήσεων της Ενότητας Β' και της Ενότητας Γ'. Η τυπική απόκλιση δεν παρουσιάζει μεγάλη διακύμανση μεταξύ των ερωτημάτων και τα αποτελέσματά της θεωρούνται εντός φυσιολογικών ορίων.

Από τις ερωτήσεις που αφορούν το συμβουλευτικό ρόλο του εσωτερικού ελέγχου προκύπτει ότι τη μεγαλύτερη βαθμολογία συγκεντρώνει το ερώτημα που εξετάζει την προσθήκη αξίας στην επιχείρηση από τον εσωτερικό έλεγχο (=4,26). Ο μέσος όρος των ερωτημάτων που αφορούν το συμβουλευτικό ρόλο του εσωτερικού ελέγχου είναι 3,86 (Τ.Α. = 0,79), δηλαδή αρκετά υψηλός.

Από τις ερωτήσεις που αφορούν την ποιότητα του ελέγχου τη μεγαλύτερη βαθμολογία συγκεντρώνει το ερώτημα που εξετάζει την αποκλειστική κατάρτιση του ετήσιου σχεδίου ελέγχου από τον επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου (=3,92), ενώ τη μικρότερη βαθμολογία συγκεντρώνει το ερώτημα που αφορά την κάλυψη όλων των οργανωτικών μονάδων και όλων των θεμάτων λειτουργίας της επιχείρησης από τον εσωτερικό έλεγχο (=3,39). Συνολικά, ο μέσος όρος των ερωτημάτων που αφορούν την ποιότητα του ελέγχου είναι 3,75 (Τ.Α. = 0,98), δηλαδή αρκετά υψηλός όπως και στην προηγούμενη μεταβλητή.

Από τις ερωτήσεις που αφορούν την ανεξαρτησία της Επιτροπής Ελέγχου, τη μεγαλύτερη βαθμολογία συγκεντρώνει το ερώτημα που εξετάζει τη βελτίωση της λογοδοσίας, της δικαιοσύνης, της υπευθυνότητας και της διαφάνειας (=4,47) ενώ τη μικρότερη το ερώτημα που αφορά τη συχνότητα των συνεδριάσεων της Επιτροπής

Ελέγχου (= 3,83). Συνολικά, ο μέσος όρος των ερωτημάτων που αφορούν την ανεξαρτησία της Ελεγκτικής Επιτροπής είναι 4,14 (Τ.Α. = 0,96), δηλαδή μεγαλύτερος από τις δύο προηγούμενες μεταβλητές και γίνεται εύκολα κατανοητή η σημασία του ρόλου που διαδραματίζει ως πτυχή του εσωτερικού ελέγχου στην επιτυχία του.

Από τις ερωτήσεις που αφορούν τις δεξιότητες και τις γνώσεις των εσωτερικών ελεγκτών, τη μεγαλύτερη βαθμολογία συγκεντρώνει το ερώτημα που αφορά την παρακολούθηση σεμιναρίων για τη συνεχή εκπαίδευση και κατάρτιση των εσωτερικών ελεγκτών (= 4,55), ενώ τη χαμηλότερη συγκεντρώνει το ερώτημα που αφορά την υιοθέτηση κανόνων εσωτερικού ελέγχου που ορίζουν οι ίδιοι οι εσωτερικοί ελεγκτές (=3,04). Συνολικά, ο μέσος όρος των ερωτημάτων που αφορούν τις δεξιότητες και γνώσεις των εσωτερικών ελεγκτών είναι 3,9 (Τ.Α. = 1,01). Πρόκειται για μια αρκετά υψηλή βαθμολογία σε παρόμοια επίπεδα με τις υπόλοιπες εξεταζόμενες μεταβλητές.

Από τις ερωτήσεις που αφορούν την εταιρική διακυβέρνηση τη μεγαλύτερη βαθμολογία συγκεντρώνει το ερώτημα που αφορά τη στενή σχέση μεταξύ της ανώτερης διοίκησης και του Δ.Σ. (= 4,21), ενώ τη μικρότερη συγκεντρώνει το ερώτημα που αφορά την προώθηση της ακεραιότητας από την ανώτερη διοίκηση συχνά και με σαφήνεια. Συνολικά, ο μέσος όρος των ερωτημάτων που αφορούν την εταιρική διακυβέρνηση είναι 3,64 (Τ.Α. = 1,09).

Πίνακας 4 1 Μέσος Όρος και Τυπική Απόκλιση

	Μέσος Όρος	Τυπική απόκλιση
<b>Συμβουλευτικός ρόλος</b>		
1. Ο επικεφαλής του εσωτερικού ελέγχου συνεργάζεται ελεύθερα και σε μεγάλο βαθμό με τον Πρόεδρο του Δ.Σ. ή/και την Ελεγκτική Επιτροπή.	3,72	0,90
2. Ο εσωτερικός έλεγχος εμπλέκεται στις λειτουργίες της επιχείρησης σε ζητήματα υιοθέτησης νέων τεχνολογιών, στην ανάπτυξη διαδικασιών έγκρισης του ανθρώπινου δυναμικού σε λειτουργίες ή και σε άλλες εργασίες διασφάλισης της καλής λειτουργίας της επιχείρησης.	3,63	0,83
3. Οι εσωτερικοί ελεγκτές επανεξετάζουν τακτικά την κυκλική αλληλεπίδραση μεταξύ των στόχων, των κινδύνων και των ελέγχων που διενεργούνται στην επιχείρηση.	3,71	0,80
4. Ο εσωτερικός έλεγχος προσθέτει αξία στην επιχείρηση.	4,26	0,66

5. Ο εσωτερικός έλεγχος λειτουργεί συμβουλευτικά σε θέματα στρατηγικής διοίκησης.	3,95	0,78
<b>Μ.Ο. Συμβουλευτικός Ρόλος</b>	<b>3,86</b>	<b>0,79</b>
<b>Ποιότητα ελέγχου</b>		
1. Η επιχείρηση εντοπίζει τους κινδύνους και τους αναλύει αποτελεσματικά.	3,66	1,32
2. Η επιχείρηση λαμβάνει υπόψη της την πιθανότητα εξαπάτησης.	3,92	0,81
3. Το ετήσιο σχέδιο ελέγχου καταρτίζεται αποκλειστικά από τον επικεφαλής εσωτερικό ελεγκτή.	3,92	0,96
4. Ο εσωτερικός έλεγχος καλύπτει και αφορά όλες τις οργανωτικές μονάδες και όλα τα θέματα λειτουργίας της επιχείρησης.	3,39	0,88
5. Οι εσωτερικοί ελεγκτές παρακολουθούν και ελέγχουν τακτικά τις ενέργειες που αναλαμβάνονται για τη διόρθωση των προβλημάτων που διαπιστώθηκαν σε προηγούμενους ελέγχους.	3,87	0,91
<b>Μ.Ο. Ποιότητα Ελέγχου</b>	<b>3,75</b>	<b>0,98</b>
<b>Ανεξαρτησία Ελεγκτικής Επιτροπής</b>		
1. Η Επιτροπή Ελέγχου συνεισφέρει στην επικοινωνία μεταξύ των ελεγκτών και του Δ.Σ.	3,89	1,05
2. Τα μέλη της Επιτροπής Ελέγχου κατέχουν χρηματοοικονομικές γνώσεις.	4,26	1,04
3. Η Επιτροπή Ελέγχου συνεδριάζει τακτικά.	3,83	0,90
4. Η Επιτροπή Ελέγχου δημοσιεύει αναφορές οι οποίες περιλαμβάνονται στις ετήσιες χρηματοοικονομικές καταστάσεις.	4,24	1,04
5. Η Επιτροπή Ελέγχου βελτιώνει τη λογοδοσία, δικαιοσύνη, υπευθυνότητα και διαφάνεια.	4,47	0,77
<b>Μ.Ο. Ανεξαρτησία Επιτροπής Ελέγχου</b>	<b>4,14</b>	<b>0,96</b>
<b>Δεξιότητες και Γνώσεις Εσωτερικών Ελεγκτών</b>		
1. Οι εσωτερικοί ελεγκτές της επιχείρησης έχουν υιοθετήσει κανόνες εσωτερικού ελέγχου με βάση τις διεθνείς πρακτικές.	3,47	1,28
2. Οι εσωτερικοί ελεγκτές της επιχείρησης έχουν υιοθετήσει δικούς τους κανόνες εσωτερικού ελέγχου.	3,04	1,34
3. Οι εσωτερικοί ελεγκτές της επιχείρησης διαθέτουν την κατάλληλη και απαραίτητη μόρφωση.	4,30	0,89
4. Οι εσωτερικοί ελεγκτές της επιχείρησης παρακολουθούν τακτικά σεμινάρια για τη συνεχή εκπαίδευση και κατάρτισή τους.	4,55	0,62
5. Οι εσωτερικοί ελεγκτές της επιχείρησης διαθέτουν την κατάλληλη ελεγκτική εμπειρία.	4,13	0,90

<b>Μ.Ο. Δεξιότητες και Γνώσεις Εσωτερικών Ελεγκτών</b>	<b>3,90</b>	<b>1,01</b>
<b>Εταιρική Διακυβέρνηση</b>		
1. Αξιολογήστε το βαθμό στον οποίο η σχέση μεταξύ της ανώτερης διοίκησης και του Δ.Σ. είναι κοντινή.	4,21	0,81
2. Οι στρατηγικές της ανώτατης διοίκησης μειώνουν την έκταση του κινδύνου για το Δ.Σ.	3,58	1,17
3. Η ανώτατη διοίκηση έχει καθιερώσει και ανακοινώσει με σαφήνεια την αποστολή, τη στρατηγική και τους επιχειρηματικούς στόχους της επιχείρησης προς όλους τους ενδιαφερόμενους.	3,49	1,24
4. Η ανώτερη διοίκηση προωθεί την ακεραιότητα τακτικά και με σαφήνεια.	3,30	1,13
<b>Μ.Ο. Εταιρική Διακυβέρνηση</b>	<b>3,64</b>	<b>1,09</b>

Με βάση την παραπάνω περιγραφική στατιστική ανάλυση προκύπτει ότι όλες οι εξεταζόμενες πτυχές του εσωτερικού ελέγχου παρουσιάζουν υψηλή αξιολόγηση από τους συμμετέχοντες στην έρευνα με την ανεξαρτησία της Επιτροπής Ελέγχου να διαδραματίζει τον πιο σημαντικό ρόλο. Από την άλλη, η βαθμολογία των διαστάσεων της εταιρικής διακυβέρνησης συγκεντρώνει εξίσου υψηλή βαθμολογία αλλά μικρότερη από κάθε πτυχή του εσωτερικού ελέγχου.

#### 4.2. Παλινδρομήσεις

Προκειμένου να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα που προέκυψαν από την βιβλιογραφική επισκόπηση και να εξεταστούν οι ερευνητικές υποθέσεις της παρούσας έρευνας κρίθηκε σκόπιμο να γίνουν έλεγχοι πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με την εταιρική διακυβέρνηση να λειτουργεί ως εξαρτημένη μεταβλητή και τον εσωτερικό έλεγχο ως ανεξάρτητη μεταβλητή. Ο εσωτερικός έλεγχος εξετάζεται μέσα από τις τέσσερις διαστάσεις που επιλέχθηκαν δηλαδή μέσα από το συμβουλευτικό του ρόλο, την ποιότητα του ελέγχου, την ανεξαρτησία της Επιτροπής Ελέγχου και τις γνώσεις και δεξιότητες των εσωτερικών ελεγκτών, δηλαδή μέσα από τα ερωτήματα της Ενότητας Β'. Από την άλλη, η εταιρική διακυβέρνηση εξετάζεται μέσα από τα ερωτήματα της Ενότητας Γ'.

Το ποσοστό μεταβλητότητας που ερμηνεύεται από το ακόλουθο μοντέλο είναι 0,932όπως φαίνεται στον Πίνακα 4.2 υποδηλώνοντας ότι το 93,2% της συνολικής

μεταβλητότητας της εξαρτημένης μεταβλητής ερμηνεύεται μέσα από το συγκεκριμένο μοντέλο και καθιστά ιδιαίτερα αξιόπιστη την έρευνα.

Πίνακας 4 2 Μεταβλητότητα μοντέλου

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,965 <sup>a</sup>	,932	,928	,28245	,932	242,063	4	71	,000
a. Predictors: (Constant), M.O. Δεξιότητες και γνώσεις ελεγκτών, M.O. Ποιότητα ελέγχου, M.O. Συμβουλευτικός ρόλος, M.O. Ανεξαρτησία ελεγκτικής επιτροπής									

Στον Πίνακα 4.3 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ANOVA από τα οποία προκύπτει ότι υπάρχει στατιστική σημαντικότητα στα αποτελέσματα και ως εκ τούτου μπορεί να πραγματοποιηθεί η ανάλυση παλινδρόμησης.

Πίνακας 4 3 ANOVA test

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	77,244	4	19,311	242,063	,000 <sup>b</sup>
	Residual	5,664	71	,080		
	Total	82,908	75			
a. Dependent Variable: M.O. Εταιρική Διακυβέρνηση						
b. Predictors: (Constant), M.O. Συμβουλευτικός ρόλος, M.O. Ανεξαρτησία ελεγκτικής επιτροπής, M.O. Ποιότητα ελέγχου, M.O. Δεξιότητες και γνώσεις ελεγκτών						

Στον Πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζεται η ανάλυση παλινδρόμησης (Πίνακας 4.4). Σε αυτόν εξετάζεται κυρίως η τιμή B που βρίσκεται στη δεύτερη στήλη και η οποία αφορά το συντελεστή παλινδρόμησης για καθεμία από τις τέσσερις ανεξάρτητες μεταβλητές και δείχνει τη μεταβολή της μέσης τιμής της εξαρτημένης μεταβλητής όταν αυξάνεται κατά μία μονάδα κάθε μία από τις ανεξάρτητες μεταβλητές, δεδομένου ότι όλες οι άλλες παράμετροι παραμένουν ως έχουν (σταθερές).

Πίνακας 4 4 Ανάλυση παλινδρόμησης

Coefficients <sup>a</sup>					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		

1	(Constant)	-,642	,157		-4,102	,000
	M.O. Συμβουλευτικός ρόλος	1,108	,056	,917	19,711	,000
	M.O. Ποιότητα ελέγχου	,319	,087	,291	3,665	,000
	M.O. Ανεξαρτησία Επιτροπής Ελέγχου	,243	,100	,201	2,431	,018
	M.O. Δεξιότητες και γνώσεις ελεγκτών	,385	,092	,383	4,200	,000

Με βάση την παραπάνω ανάλυση και τα δεδομένα του Πίνακα 4.4. προκύπτει η εξής εξίσωση:

$$y = b_0 + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + b_4x_4$$

Με βάση τα στοιχεία του Πίνακα 4.4 η προηγούμενη εξίσωση παλινδρόμησης διαμορφώνεται ως εξής:

$$y = - 0,642 + 1,108 *x_1 + 0,319*x_2 + 0,243*x_3 + 0,385*x_4$$

Με βάση τα παραπάνω αποτελέσματα απαντώνται οι ερευνητικές υποθέσεις που τέθηκαν σε προηγούμενο κεφάλαιο και μετά από ενδελεχή μελέτη της σύγχρονης βιβλιογραφίας. Καθώς οι τιμή sig είναι  $p < 0.05$  οι ερευνητικές υποθέσεις γίνονται αποδεκτές και προκύπτει ότι η εταιρική διακυβέρνηση σχετίζεται στατιστικά σημαντικά και θετικά με όλες τις εξεταζόμενες πτυχές του εσωτερικού ελέγχου. Αυτό σημαίνει ότι ο συμβουλευτικός ρόλος του εσωτερικού ελέγχου, η ποιότητα του ελέγχου, η ανεξαρτησία της Επιτροπής Ελέγχου και οι γνώσεις και δεξιότητες των εσωτερικών ελεγκτών επηρεάζουν θετικά την εταιρική διακυβέρνηση.

## Συμπεράσματα

Ο εσωτερικός έλεγχος θεωρείται από τους πιο σημαντικούς παράγοντες πια στη δομή της εταιρικής διακυβέρνησης (Coram et al., 2008). Ο εσωτερικός έλεγχος ανήκει στις βασικές λειτουργίες μιας επιχείρησης σήμερα και εξυπηρετεί στην ορθότερη και ορθολογικότερη διαχείριση των κινδύνων και των διαδικασιών ελέγχου εντός μιας επιχείρησης (Anderson et al., 2012). Μέσα από την αξιολόγηση της εταιρικής διακυβέρνησης είναι δυνατόν ο εσωτερικός έλεγχος να συνδράμει στην πραγματοποίηση των στόχων μιας επιχείρησης ή ακόμη και να προσθέσει αξία στη λειτουργία της επιχείρησης βελτιώνοντας την αποδοτικότητά της (Carcello et al., 2005).

Σήμερα διάφοροι νόμοι, πρότυπα και αρχές καθορίζουν τις βασικές απαιτήσεις εταιρικής διακυβέρνησης και ως εκ τούτου καμία επιχείρηση δεν μπορεί να υπάρξει χωρίς την εταιρική διακυβέρνηση (Bhasin, 2017). Επιχειρήσεις οι οποίες επηρεάστηκαν από την πρόσφατη οικονομική κρίση χρησιμοποιούσαν την εταιρική διακυβέρνηση κυρίως ως πλαίσιο ελέγχου συμμόρφωσης και όχι σύστημα αξιολόγησης και υπολογισμού της απόδοσης της επιχείρησης (Zhu, 2016).

Η παρούσα έρευνα επιχειρεί να εξετάσει τη σχέση μεταξύ του εσωτερικού ελέγχου και της εταιρικής διακυβέρνησης σε ελληνικές επιχειρήσεις. Ο συγκερασμός αυτών των δύο εννοιών θεωρείται πρόκληση για κάθε σύγχρονη επιχείρηση καθώς από τη μια πρέπει να ικανοποιηθούν οι επιθυμίες και οι στόχοι των μετόχων και από την άλλη πρέπει να αξιολογούνται οι διαδικασίες με βάση τις οποίες λειτουργεί η επιχείρηση και οδηγείται τελικά στην επίτευξη των στρατηγικών και των στόχων που έχει θέσει η ανώτερη διοίκηση.

Η προσθήκη αξίας του εσωτερικού ελέγχου αποτελεί το ζητούμενο των επιχειρήσεων καθώς όλες οι επιχειρήσεις ανεξαρτήτως κλάδου και τύπου δραστηριοποίησης επιθυμούν και προσπαθούν να επιτύχουν μεγαλύτερη παραγωγικότητα και ανταγωνιστικότητα από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου τους. Η εταιρική διακυβέρνηση αποτελεί βασικό στοιχείο για τη βελτίωση και εξέλιξη της οικονομικής κατάστασης μιας επιχείρησης και της ενίσχυσης της εμπιστοσύνης των επενδυτών οδηγώντας σε καλύτερη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα. Ωστόσο, η εταιρική διακυβέρνηση για να είναι αποτελεσματική απαιτείται να προωθεί τη διαφάνεια, την ακεραιότητα και τη δικαιοσύνη. Η εταιρική διακυβέρνηση πρέπει να εξυπηρετεί τους

στόχους και τη στρατηγική που ακολουθεί η επιχείρηση και να ελέγχει την εφαρμογή των κατάλληλων διαδικασιών προς αυτή την κατεύθυνση εποπτεύοντας ταυτόχρονα τη συμπεριφορά και τη στάση της διοίκησης έτσι ώστε να αποφεύγονται οι συνέπειες θεωριών όπως η θεωρία αντιπροσώπευσης ή θεωρία των περιορισμένων πόρων.

Από τα αποτελέσματα της περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης προκύπτει ότι υπάρχει ελεύθερη πρόσβαση του επικεφαλής του εσωτερικού ελέγχου σε πληροφορίες από τον Πρόεδρο του Δ.Σ. ή και την Ελεγκτική Επιτροπή όπου υπάρχει. Ο μεγάλος βαθμός συνεργασίας εξυπηρετεί στη καλύτερη εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου και στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Ακόμη, προκύπτει ότι οι στόχοι, οι κίνδυνοι με τους οποίους έρχεται η επιχείρηση αντιμέτωπη και η εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου συνδέονται μεταξύ τους και αλληλεπιδρούν. Οι κατάλληλοι χειρισμοί της διοίκησης αλλά και η λήψη των απαραίτητων αποφάσεων που σχετίζεται με αυτούς τους παράγοντες από το Δ.Σ. μπορούν να λειτουργήσουν προς όφελος της επιχείρησης. Τέλος, η προσθήκη αξίας της εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου στην επιχείρηση αναγνωρίζεται καθολικά από το δείγμα και το ίδιο ισχύει και για το συμβουλευτικό ρόλο του εσωτερικού ελέγχου.

Όσον αφορά στην ποιότητα του εσωτερικού ελέγχου, φαίνεται ότι η πλειοψηφία των επιχειρήσεων δεν καταφέρνει να αναγνωρίσει επιτυχώς τους κινδύνους που την περιβάλλουν και αυτό βλάπτει την αποτελεσματικότητά της. Από την άλλη, φαίνεται πως οι περισσότερες επιχειρήσεις λαμβάνουν μέτρα για την αντιμετώπιση φαινομένων διαφθοράς ή και εξαπάτησης. Ο επικεφαλής εσωτερικός ελεγκτής επωμίζεται μεγάλη ευθύνη για την κατάρτιση του ετήσιου σχεδίου ελέγχου για αυτό καθίσταται πολύ σημαντική η κατάρτιση, οι γνώσεις και η εμπειρία που διαθέτει. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι στις επιχειρήσεις πρέπει να λαμβάνουν μεγαλύτερη και πιο συνεκτική πληροφόρηση για την εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου ώστε να αντιλαμβάνονται το ρόλο και τη σημασία του και να συνδράμουν στην περαιτέρω κατάλληλη εφαρμογή του. Τέλος, προκύπτει ότι οι συστάσεις που έχουν προταθεί σε προηγούμενους ελέγχους εφαρμόζονται στην πλειοψηφία των επιχειρήσεων πραγματώνοντας το σκοπό του εσωτερικού ελέγχου.

Όσον αφορά στην ανεξαρτησία της Επιτροπής Ελέγχου αναγνωρίζεται από την πλειοψηφία των συμμετεχόντων η σημασία της Επιτροπής Ελέγχου στη σχέση και την επικοινωνία μεταξύ του Δ.Σ. και των εσωτερικών ελεγκτών της επιχείρησης οι οποίοι πρέπει να ενημερώνονται για τις εξελίξεις στα διεθνή ελεγκτικά πρότυπα και να επικαιροποιούν τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους. Η συχνότητα των συνεδριάσεων



της Επιτροπής Ελέγχου φαίνεται να βελτιώνει τις πιθανότητες επίτευξης των στόχων του εσωτερικού ελέγχου και της καλύτερης δυνατής υποστήριξης της εταιρικής διακυβέρνησης. Ακόμη, είναι θετικό ότι στις επιχειρήσεις όπου λειτουργεί η Επιτροπή Ελέγχου υπάρχει ανατροφοδότηση πληροφόρησης για τα ευρήματά της και προσφέρεται πιο ολοκληρωμένη εικόνα στους πιθανούς ενδιαφερόμενους της επιχείρησης. Τέλος, η Επιτροπή Ελέγχου φαίνεται πως συνεισφέρει στην προαγωγή αξιών όπως η λογοδοσία, η δικαιοσύνη, η υπευθυνότητα και η διαφάνεια μέσα στο πλαίσιο λειτουργίας των επιχειρήσεων

Όσον αφορά στις γνώσεις και δεξιότητες των εσωτερικών ελεγκτών δεν προκύπτει κάποιο ασφαλές συμπέρασμα σχετικά με τους κανόνες εσωτερικού ελέγχου που εφαρμόζουν. Ωστόσο, η πλειοψηφία επιθυμεί οι εσωτερικοί ελεγκτές να κατέχουν τις απαιτούμενες γνώσεις και την απαραίτητη μόρφωση έτσι ώστε να αντεπεξέρχονται στο δύσκολο έργο που αναλαμβάνουν. Ακόμη, προκύπτει ανάγκη επικαιροποίησης αυτών των γνώσεων και εξέλιξης των δεξιοτήτων τους καθώς η Ε.Ε. εκδίδει συνεχώς νέες οδηγίες και κανονισμούς για την εφαρμογή διαδικασιών στη διοίκηση των επιχειρήσεων. Η επαγγελματική ελεγκτική εμπειρία συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου και κατ' επέκταση στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης για αυτό είναι συνετό οι επιχειρήσεις να επιδιώκουν την απόκτηση ανθρώπινου δυναμικού τόσο με αποδεδειγμένες γνώσεις και δεξιότητες όσο και με ελεγκτική επαγγελματική εμπειρία.

Πριν τη διεξαγωγή της έρευνας τέθηκαν ορισμένα ερευνητικά ερωτήματα σχετικά με τη σχέση μεταξύ της εταιρικής διακυβέρνησης και ορισμένων βασικών πτυχών του εσωτερικού ελέγχου που αποφασίστηκε να εξεταστούν στο πλαίσιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας απαντώνται οι ερευνητικές υποθέσεις που τέθηκαν και προκύπτει ότι η εταιρική διακυβέρνηση σχετίζεται στατιστικά σημαντικά και θετικά με όλες τις εξεταζόμενες πτυχές του εσωτερικού ελέγχου. Αυτό σημαίνει ότι ο συμβουλευτικός ρόλος του εσωτερικού ελέγχου, η ποιότητα του ελέγχου, η ανεξαρτησία της Επιτροπής Ελέγχου και οι γνώσεις και δεξιότητες των εσωτερικών ελεγκτών επηρεάζουν θετικά την εταιρική διακυβέρνηση.

Το παραπάνω εύρημα αξιολογείται θετικά καθώς υποδηλώνει πως η εταιρική διακυβέρνηση μπορεί να βελτιωθεί και να προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση μέσα από την εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου με τον καλύτερο δυνατό τρόπο και τα πρόσφορα και διαθέσιμα μέσα. Μέχρι σήμερα οι επιχειρήσεις

στην Ελλάδα δεν έχουν προσδώσει την απαιτούμενη προσοχή στον εσωτερικό έλεγχο καθώς η υποχρεωτική εφαρμογή του αφορά μόνο τις δημόσιες υπηρεσίες και τις εισηγμένες στο χρηματιστήριο επιχειρήσεις. Καθώς δεν υπάρχει υποχρέωση προς εφαρμογή και λαμβανομένου υπόψη του κόστους εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου στις επιχειρήσεις στην χώρα οι οποίες κατά πλειοψηφία είναι μικρομεσαίες και οικογενειακές, γίνεται αντιληπτή η στάση των διοικήσεων των ελληνικών επιχειρήσεων να μην προσδίδουν μεγάλη προσοχή ή και πόρους στην εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου.

Ωστόσο, πολλές έρευνες έχουν αναδείξει τη σημασία εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου στην προσθήκη αξίας στις επιχειρήσεις, στην ανάδειξη των δυνατών τους σημείων και χαρακτηριστικών και στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστικών τους στον εκάστοτε κλάδο (Danescu et al., 2015; Regoliosi & d' Eri, 2014; Sarens et al., 2012; Sawyer, 2003). Και η παρούσα έρευνα συνδράμει προς αυτή την κατεύθυνση καθώς προσφέρει ενδείξεις ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις έχουν να κερδίσουν από την εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου καθώς όλες οι εξεταζόμενες πτυχές αυτού φαίνεται να επηρεάζουν θετικά την εταιρική διακυβέρνηση.

Η παρούσα έρευνα χαρακτηρίζεται από ορισμένους περιορισμούς. Αρχικά, το δείγμα της έρευνας θεωρείται μικρό σε σχέση με τον πληθυσμό στον οποίο απευθύνεται και οι επιχειρήσεις όπου εφαρμόζουν εσωτερικό έλεγχο είναι πολύ περισσότερες. Ωστόσο, δεν ήταν εφικτή η συμμετοχή μεγαλύτερου δείγματος λόγω μη πρόσβασης σε αυτές. Άλλωστε, συνήθως τα ποσοστά συμμετοχής σε έρευνες είναι σχετικά χαμηλά λόγω του ότι δύσκολα κινητοποιούνται οι υποψήφιοι συμμετέχοντες στην συμπλήρωσή τους λόγω έλλειψης κινήτρων.

Τέλος, περιορισμό αποτελεί και το μικρό μέγεθος του ερωτηματολογίου και η εξέταση τεσσάρων πτυχών του εσωτερικού ελέγχου με μικρό αριθμό ερωτήσεων. Οι περισσότερες ερωτήσεις θα απέδιδαν μια καλύτερη και πιο αντικειμενική εικόνα της άποψης και της στάσης των ερωτηθέντων ωστόσο από την άλλη θα καθιστούσαν πιο δύσκολη τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

Όσον αφορά προτάσεις για μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να εφαρμοστεί η ίδια έρευνα με το εργαλείο του ερωτηματολογίου σε περισσότερες επιχειρήσεις από όλη την Ελλάδα αλλά με περισσότερα ερωτήματα για κάθε μεταβλητή ούτως ώστε να προκύψουν πιο σαφή και αντικειμενικά αποτελέσματα. Μια άλλη πρόταση για μελλοντική έρευνα θα ήταν ο συνδυασμός ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας με τη

διεξαγωγή συνεντεύξεων σε μέλη του Δ.Σ. των επιχειρήσεων που θα συμμετείχαν στο δείγμα. Τέλος, θα μπορούσαν να εξεταστούν και άλλες προσεγγίσεις και πτυχές του εσωτερικού ελέγχου οι οποίες ενδεχομένως επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά την εταιρική διακυβέρνηση όπως για παράδειγμα η ύπαρξη ή μη Επιτροπής Ελέγχου Κινδύνων και ο ρόλος που διαδραματίζει το φύλο των μελών του Δ.Σ. στην εταιρική διακυβέρνηση.

## Βιβλιογραφία

Abbott, L.J., Daugherty, B., Parker, S., Peters, G.F. (2016). Internal audit quality and financial reporting quality: The joint importance of independence and competence. *Journal of Accounting Research*, 54 (1), 3 – 40.

Abdel – Meguid, A., Samaha, K., Dahawy, K. (2014). Preliminary evidence on the relationship between corporate governance attributes and audit committee functionality in Egypt: beyond checking the box. *Corporate Governance*, 4 (2), 197 – 210.

Aboagye – Otchere, F., Bedi, I., Ossei, K. T. (2012). Corporate governance and disclosure practices of Ghanaian listed companies. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 2 (2), 140 – 161.

Agrawal, A., Cooper, T. (2007). Corporate governance consequences of accounting scandals: Evidence from top management, CFO and auditor turnover. Working paper, University of Alabama.

Al – Zwyalif, I. (2015). The Role of Internal Control in Enhancing Corporate Governance: Evidence from Jordan. *International Journal of Business and Management*, 10 (7), 57 – 66.

Alpigiano, C., Baltos, G. (2017). From audit-phobia to shared governance philosophies: librarians meet auditors at the European University Institute. The 9th Qualitative and Quantitative Methods in Libraries International Conference (QQML2017), Conference proceedings, Limerick, Ireland, pp. 51 – 63.

Anderson, U.L., Christ, M.H., Johnstone, K.M., Rittenberg, L.E. (2012). A post – SOX examination of factors associated with the size of internal audit functions. *Accounting Horizons*, 26 (2), 167-191.

Arel, B., Kaplan, S.E., Donnell, E.O. (2005). Evaluating internal controls: The moderating effect of auditor experience on the persuasiveness of evidence from management self – assessment. Διαθέσιμο από: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.511.6429&rep=rep1&type=pdf>.

Atu, O.G., Raph, A., Atu, O.-E.O.K. (2014). Internal Control As A Potential Instrument For Corporate Governance. *Journal of Economics and Finance*, 2 (6), 66 – 70.

- Bhasin, M.L. (2017). Integrating Corporate Governance and Forensic Accounting: A Study of an Asian Country. *International Journal of Management Sciences and Business Research*, 6 (1), 31 – 52.
- Boecker, C., Busch, J., Bussiek, O. (2008). *Internal Audit Handbook Management with the SAP - Audit Roadmap*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Broni, G., Velentzas, J. (2012). Corporate governance, control and individualism as a definition of business success. The idea of a “post-heroic” leadership. *Procedia Economics and Finance*, 1, 61 – 70.
- Bronson, S.N., Raghunandan, K., Carcello, J.V. (2006). Firm Characteristics and Voluntary Management Reports on Internal Control. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 25 (2), 25 – 39.
- Cadbury, A. (2000). The Corporate Governance Agenda. *Journal of Corporate Governance. Practice – Based Papers*, 8, 7 – 15.
- Carcello, J.V., Hermanson, D.R., McGrath, N.T. (1992). Audit Quality Attributes: The Perceptions of Audit Partners, Preparers, and Financial Statement Users. *Auditing: A Journal of Practice and Theory*, 11, 1-15.
- Carcello, J.V., Hermanson, D.R., Raghunandan, K. (2005). Changes in internal auditing during the time of the major US accounting scandals. *International Journal of Auditing*, 9 (2), 117-127.
- Chapple, L., Ferguson, C., Kang, D. (2009). Corporate governance and misappropriation. *Journal of Forensic and Investigative Accounting*, 1 (2), 1 – 25.
- CMA (2016). Oman Code of Corporate Governance for Public Listed Companies. Capital Market Authority. Διαθέσιμο από: <https://e.cma.gov.om/Content/PDF/CorporateGovernanceCharterEn.pdf>.
- Cohen, A., Sayag, G. (2010). The effectiveness of internal auditing: An empirical examination of its determinants in Israeli organizations. *Australian Accounting Review*, 20 (3), 296 – 307.
- Cohen, J., Krishnamoorthy, G., Wright, A. (2002). Corporate Governance and the Audit Process. *Contemporary Accounting Research*, 19 (4).
- Coram, P., Ferguson, C., Moroney, R. (2008). Internal audit, alternative internal audit structures and the level of misappropriation of assets fraud. *Journal of Accounting and Finance*, 48 (4), 543-559.

- Danescu, T., Prozan, M., Prozan, R.D. (2014). Perspectives regarding accounting – corporate governance – internal control. *Emerging Markets Queries in Finance and Business*, The National Institute of Economy, Romania, October 2014.
- Danescu, T., Prozan, M., Prozan, R.X. (2015). The valances of the internal audit in relationship with the internal control – corporate governance. *Procedia Economics and Finance*, 26, 960 – 966.
- Desai, H., Hogan, C., Wilkins, M. (2006). The reputational penalty for aggressive accounting: Earnings restatements and management turnover. *The Accounting Review*, 81 (1), 83 – 112.
- Deumes, R. (1995). Voluntary Reporting on Internal Control by Listed Dutch Companies. MARC Working Paper, 1 – 33.
- Dewing, I.P., Russell, P.O. (2004). Accounting, Auditing and Corporate Governance of European Listed Countries: EU Policy Developments of European Listed Countries: EU Policy Developments Before and After Enron. *JCMS: Journal of Common Market Studies*, 42 (2), 289 – 319.
- Dimitrascu M., Savulescu, I. (2012). Internal Control and the Impact on Corporate Governance, in Romanian Listed Companies. *Journal of Eastern Europe Research in Business & Economics*, 1-10.
- Drogalas, G., Alampourtsidis, S., Koutoupis, A. (2014). Value – added approach of Internal Audit in the Hellenic Police. *Corporate Ownership and Control*, 11 (4), 692 – 698.
- 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., Pantelidis, P., Zlatinski, P. and Paschaloudis, D. (2012). “The role of internal audit in Bank’s M&As”, *Global Review of Business and Economic Research*, Serials Publications, 8(1), pp. 147-155.
- Drogalas, G., Soubeniotis, D., & Fotiadis, T. (2005). Conceptual Framework of Internal Auditing: theoretical approach and case study analysis. *Dioikitiki Enimerosi*, 34(1), 52-65.
- Drogalas, G., Anagnostopoulou, E., Koutoupis, A., Pazarskis, M. (2018). Relationship between internal audit factors and corporate governance. *Journal of Governance and Regulation*, 7 (3), 13 – 17.

- 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.
- Drogalas, G., Arampatzis, K., Anagnostopoulou, E. (2016). The relationship between corporate governance, internal audit and audit committee: Empirical evidence from Greece. *Corporate Ownership & Control*, 14 (1).
- Drogalas, G., Pantelidis, P., Vouroutzidou, R., Kesisi, E. (2011). Assessment of corporate governance via internal audit. *New Horizons in Industry, Business and Education (NHIBE2011)*. Chios, Greece, Conference Proceedings, 333 – 337.
- Dunlop, A. (1998). *Corporate Governance and Control*. London: CIMA Publishing.
- Elliot, B., Elliot, J. (2013). *Financial Accounting and Reporting*. 16<sup>th</sup> Edition. NJ: Pearson Higher Education.
- Eng, L., Mak, Y.T. (2003). Corporate Governance and Voluntary Disclosure. *Journal of Accounting and Public Policy*, 22 (4), 325 – 345.
- Eulerich, M., Velte, P., Theis, J. (2015). Internal auditors’ contribution to good corporate governance. An empirical analysis for the one – tier governance system with a focus on the relationship between internal audit function and audit committee. *Corporate Ownership and Control*, 13 (1), 141 – 151.
- Gamal, A. (2015). The evolving role of internal audit in corporate governance. The IIA Research Foundation CBOOK Resource Center. Διαθέσιμο από: <http://www.internalauditor.me/article/the-evolving-role-of-internal-audit-in-corporate-governance/>
- Ge, W. McVay, S. (2005). The Disclosure of Material Weaknesses in Internal Control after the Sarbanes – Oxley Act. *Accounting Horizons*, 9 (3), 137 – 158.
- Goh, B.W. (2009). Audit committees, boards of directors, and remediation of material weaknesses in internal control. *Contemporary Accounting Research*, 26 (2), 549 – 579.
- Goodwin, J. (2003). The Relationship between the Audit Committee and the Internal Audit Function: Evidence from Australia and New Zealand. *International Journal of Auditing*, 7 (3).
- Karagiorgos, T., Drogalas, G., Gotzamanis, E., Tampakoudis, I. (2010). Internal auditing as an effective tool for corporate governance. *Journal of Business Management*, 2 (1), 15 – 24.
- Keasy, K., Wright, M. (1997). *Corporate Governance – Responsibilities, Risks and Remuneration*. New York: John Wiley & Sons.

- Koutoupis, A., Pazarskis, M. and Drogalas, G. (2018). “Auditing Corporate Governance Statements in Greece – The role of Internal Auditors”, *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 18(5), pp. 1007-1020.
- Kinney, W., Maher, M., Wright, D. (1990). Research opportunities in internal control quality and quality assurance. *Auditing: A Journal of Practice and Theory*, 19, 83 – 90.
- Krishnan, J. (2005). Audit committee quality and internal control: An empirical analysis. *Accounting Review*, 72, 539 – 560.
- Krivogorsky, V., Dick, W. (2011). New Corporate Governance Rules and Practices. In Krivogorsky, V. (2011) *Law, Corporate Governance, and Accounting* (pp. 33- 87). New York: Routledge.
- Leng, J., Ding, Y. (2011). Internal Control Disclosure and Corporate Governance: Empirical Research from Chinese Listed Companies. *Technology and Investment*, 2, 286 – 294.
- Leung, P., Cooper, B.J., Robertson, P. (2004). *The Role of Internal Audit in Corporate Governance and Management*. Melbourne: RMIT Publishing.
- Leung, P., Cooper, B.J., Perera, L. (2011). Accountability structures and management relationships of internal audit: An Australian study. *Managerial Auditing Journal*, 26 (9), 794 – 816.
- Libby, R., Frederick, D.M. (1990). Experience and the ability to explain audit findings. *Journal of Accounting Research*, 28 (2), 348 – 367.
- Lin, J.W., Hwang, M.I. (2010). Audit Quality, Corporate Governance, and Earnings Management: A Meta – Analysis. *International Journal of Auditing*, 14 (1), 57 – 77.
- 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*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
- Ma, Z.J. (2006). Corporate Governance and Internal Control Disclosure of Listed Companies. *Modern Management Science*, 10, 42 – 44.
- McMullen, D.A., Raghunandan, K., Rama, D.V. (1996). Internal Control Reports and Financial Reporting Problem. *Accounting Horizons*, 10 (12), 67 – 75.
- Munro, L., Stewart, J. (2009). External auditors’ reliance on internal audit: the impact of sourcing arrangements and consulting activities. *Accounting and Finance*, 50, 371 – 387.



OECD (1999). OECD Principles on Corporate Governance. Διαθέσιμο από: [https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=C/MIN\(99\)6&docLanguage=En](https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=C/MIN(99)6&docLanguage=En).

OECD (2009). Corporate Governance and the Financial Crisis: Key Findings and Main Messages. *OECD*. Διαθέσιμο από: <https://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/43056196.pdf>.

OECD (2015). *OECD Principles of Corporate Governance*. Paris: OECD Publishing.

Onochie, V. (2005). *Auditing and investigation*. Lagos, Nigeria: Vindo associates limited.

Paape, L., Scheffe, J., Snoep, P. (2003). The Relationship Between the Internal Audit Function and Corporate Governance in the EU – a Survey. *International Journal of Auditing*, 7 (3), 247 – 262.

Regoliosi, C., d' Eri, A. (2014). “Good” corporate governance and the quality of internal auditing departments in Italian listed firms. An exploratory investigation in Italian listed firms. *Journal of Management & Governance*, 18 (3), 891 – 920.

Rehman, A., Hashim, F. (2018). Corporate Governance Maturity and Its Related Measurement Framework. Proceedings of the 5<sup>th</sup> International Conference on Accounting Studies (ICAS 28), 16 – 17 October 2018, Penang, Malaysia.

Sarens, S., Abdolmohammadi, J.M. (2011). Monitoring Effects of the Internal Audit Function: Agency Theory versus other Explanatory Variables. *International Journal of Auditing*, 15 (1), 1-20.

Sawyer, B.L. (2003). Sawyer’s Internal Auditing: The Practice of Modern Internal Auditing. *The Institute of Internal Auditors*, 5<sup>th</sup> Edition.

Shir, L.N. (2013). Role effectiveness of audit committee’s governance characteristics: Impacts on internal and external auditing of listed companies. Διαθέσιμο από: <https://researchbank.rmit.edu.au/view/rmit:160435>.

Simberova, I., Kocmanova, A., Netmecek, P. (2012). Corporate governance performance measurement – Key Performance Indicators. *Economics and Management*, 17 (4), 1585 – 1593.

Singleton, T., Singleton, A. (2010). *Fraud Auditing and Forensic Accounting*. 4<sup>th</sup> Edition. Chicago: John Wiley & Sons.

Song, S.Q. (2008). Research on System of Internal Control Disclosure of Chinese Listed Companies. *Modern Management Science*, 10, 42 – 44.

- Sudsomboon, S., Ussahawanitchakit, P. (2009). Professional audit competencies: the effects on Thai's CPAS audit quality, reputation, and success. *Review of Business Research*, 9 (3), 66 – 85.
- Suyono, E., Hariyanto, E. (2012). Relationship Between Internal Control, Internal Audit, and Organization Commitment With Good Governance: Indonesian Case. *China – USA Business Review*, 11 (9), 1237 – 1245.
- Tiron, T. A. (2007). Performance Audit in Public Sector Entities – A New Challenge for Eastern European Countries. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 19E, 126 – 141.
- Tricker, R. I (1994). *International Corporate Governance: Text, Readings and Cases*. New Jersey: Prentice Hall.
- Unegbu, A., Obi, B. (2007). *Auditing*. Enugu: Hipuks Additional Press.
- Wilkinson, N. (2014). A framework for organizational governance maturity: an internal audit perspective. PhD Thesis University of Pretoria. Διαθέσιμο από: [https://repository.up.ac.za/bitstream/handle/2263/43563/Wilkinson\\_Framework\\_2014.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://repository.up.ac.za/bitstream/handle/2263/43563/Wilkinson_Framework_2014.pdf?sequence=4&isAllowed=y).
- Xu, W.Z. (2004). *Internal Control Disclosure and Corporate Governance*. Jiran University Press, Guangzhou.
- Zhu, P. (2016). *Digitizing Boardroom: The Multifaceted Aspects of Digital Ready Boards*. Chapter 5. BookBaby.
- Zulkifflee, M., Zain, M., Subramaniam, N., Yusoff, W.F.W. (2012). Internal Audit Attributes and External Audit's Reliance on Internal Audit: Implications for Audit Fees. *International Journal of Auditing*, 16 (3), 268 – 285.
- ΣΕΒ (2013). Ελληνικός Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης (ΕΚΕΔ) για τις Εισηγμένες Εταιρείες. Διαθέσιμο από: [https://www.sev.org.gr/Uploads/pdf/kodikas\\_etairikis\\_diakivernisis\\_GR\\_OCT2013.pdf](https://www.sev.org.gr/Uploads/pdf/kodikas_etairikis_diakivernisis_GR_OCT2013.pdf).

## Παράρτημα Α – Ερωτηματολόγιο

### Ερωτηματολόγιο

#### **Ο σύγχρονος ρόλος του εσωτερικού ελέγχου στην εταιρική διακυβέρνηση. Εμπειρικά δεδομένα από ελληνικές επιχειρήσεις**

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί μέρος μιας έρευνας που διεξάγεται στο πλαίσιο του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στην Φορολογική και Χρηματοοικονομική Διοίκηση στο Πανεπιστήμιο Μακεδονίας στη Θεσσαλονίκη και απευθύνεται σε επιχειρήσεις στην Ελλάδα. Η μελέτη αυτή εξετάζει τη σχέση του εσωτερικού ελέγχου με την εταιρική διακυβέρνηση.

Το ερωτηματολόγιο απαρτίζεται από τρεις ενότητες. Στην Ενότητα Α΄ εξετάζονται ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων και της επιχείρησης για την οποία εργάζονται. Στην Ενότητα Β΄ προσπαθούμε να κατανοήσουμε ορισμένα χαρακτηριστικά του εσωτερικού ελέγχου και συγκεκριμένα το συμβουλευτικό του ρόλο, την ποιότητά του, την ανεξαρτησία της Επιτροπής Ελέγχου και το ρόλο των δεξιοτήτων και της επαγγελματικής εμπειρίας των εσωτερικών ελεγκτών. Στην Ενότητα Γ΄ εξετάζονται ορισμένα χαρακτηριστικά της εταιρικής διακυβέρνησης.

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

**Ενότητα Α Βασικά Στοιχεία**  
**Παρακαλώ συμπληρώστε τα παρακάτω στοιχεία:**

**1. Φύλο**

- Α
- Θ

**2. Ηλικία**

- <30
- 30 – 40
- 41 – 50
- 51+

**3. Επίπεδο μόρφωσης**

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

**4. Εργασιακή εμπειρία**

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

**5. Έτη λειτουργίας της επιχείρησης**

- 0-3
- 4-10
- >10

**6. Εφαρμόζει η επιχείρηση τον ελληνικό κώδικα εταιρικής διακυβέρνησης;**

- ΝΑΙ
- ΟΧΙ

**7. Πόσες φορές συναντιέται το Δ.Σ. μέσα σε ένα χρόνο κατά μέσο όρο;**

- <4
- 5-10
- >10

## Ενότητα Β

Οι παρακάτω ερωτήσεις αφορούν θέματα σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο. Οι απαντήσεις είναι σε πενταβάθμια κλίμακα. Σημειώστε από 1 (Διαφωνώ απόλυτα) έως 5 (Συμφωνώ απόλυτα).

Συμβουλευτικός Ρόλος	Διαφωνώ απόλυτα	→			Συμφωνώ απόλυτα
1. Ο επικεφαλής του εσωτερικού ελέγχου συνεργάζεται ελεύθερα και σε μεγάλο βαθμό με τον Πρόεδρο του Δ.Σ. ή/και την Ελεγκτική Επιτροπή.	1	2	3	4	5
2. Ο εσωτερικός έλεγχος εμπλέκεται στις λειτουργίες της επιχείρησης σε ζητήματα υιοθέτησης νέων τεχνολογιών, στην ανάπτυξη διαδικασιών έγκρισης του ανθρώπινου δυναμικού σε λειτουργίες ή και σε άλλες εργασίες διασφάλισης της καλής λειτουργίας της επιχείρησης.	1	2	3	4	5
3. Οι εσωτερικοί ελεγκτές επανεξετάζουν τακτικά την κυκλική αλληλεπίδραση μεταξύ των στόχων, των κινδύνων και των ελέγχων που διενεργούνται στην επιχείρηση.	1	2	3	4	5
4. Ο εσωτερικός έλεγχος προσθέτει αξία στην επιχείρηση.	1	2	3	4	5
5. Ο εσωτερικός έλεγχος λειτουργεί συμβουλευτικά σε θέματα στρατηγικής διοίκησης.	1	2	3	4	5

Ποιότητα Ελέγχου	Διαφωνώ απόλυτα	→			Συμφωνώ απόλυτα
------------------	-----------------	---	--	--	-----------------

1. Η επιχείρηση εντοπίζει τους κινδύνους και τους αναλύει αποτελεσματικά.	1	2	3	4	5
2. Η επιχείρηση λαμβάνει υπόψη της την πιθανότητα εξαπάτησης.	1	2	3	4	5
3. Το ετήσιο σχέδιο ελέγχου καταρτίζεται αποκλειστικά από τον επικεφαλής εσωτερικό ελεγκτή.	1	2	3	4	5
4. Ο εσωτερικός έλεγχος καλύπτει και αφορά όλες τις οργανωτικές μονάδες και όλα τα θέματα λειτουργίας της επιχείρησης.	1	2	3	4	5
5. Οι εσωτερικοί ελεγκτές παρακολουθούν και ελέγχουν τακτικά τις ενέργειες που αναλαμβάνονται για τη διόρθωση των προβλημάτων που διαπιστώθηκαν σε προηγούμενους ελέγχους.	1	2	3	4	5

Ανεξαρτησία Επιτροπής Ελέγχου	Διαφωνώ απόλυτα				Συμφωνώ απόλυτα
			→		
1. Η Επιτροπή Ελέγχου συνεισφέρει στην επικοινωνία μεταξύ των ελεγκτών και του Δ.Σ.	1	2	3	4	5
2. Τα μέλη της Επιτροπής Ελέγχου κατέχουν χρηματοοικονομικές γνώσεις.	1	2	3	4	5
3. Η Επιτροπή Ελέγχου συνεδριάζει τακτικά.	1	2	3	4	5
4. Η Επιτροπή Ελέγχου δημοσιεύει αναφορές οι οποίες περιλαμβάνονται στις ετήσιες χρηματοοικονομικές καταστάσεις.	1	2	3	4	5

5. Η Επιτροπή Ελέγχου βελτιώνει τη λογοδοσία, δικαιοσύνη, υπευθυνότητα και διαφάνεια.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Δεξιότητες και Γνώσεις Εσωτερικών Ελεγκτών	Διαφωνώ απόλυτα	→			Συμφωνώ απόλυτα
1. Οι εσωτερικοί ελεγκτές της επιχείρησης έχουν υιοθετήσει κανόνες εσωτερικού ελέγχου με βάση τις διεθνείς πρακτικές.	1	2	3	4	5
2. Οι εσωτερικοί ελεγκτές της επιχείρησης έχουν υιοθετήσει δικούς τους κανόνες εσωτερικού ελέγχου.	1	2	3	4	5
3. Οι εσωτερικοί ελεγκτές της επιχείρησης διαθέτουν την κατάλληλη και απαραίτητη μόρφωση.	1	2	3	4	5
4. Οι εσωτερικοί ελεγκτές της επιχείρησης παρακολουθούν τακτικά σεμινάρια για τη συνεχή εκπαίδευση και κατάρτισή τους.	1	2	3	4	5
5. Οι εσωτερικοί ελεγκτές της επιχείρησης διαθέτουν την κατάλληλη ελεγκτική εμπειρία.	1	2	3	4	5

## Ενότητα Γ

Οι παρακάτω ερωτήσεις αφορούν θέματα σχετικά με την εταιρική διακυβέρνηση. Οι απαντήσεις είναι σε πενταβάθμια κλίμακα. Σημειώστε από 1 (Διαφωνώ απόλυτα) έως 5 (Συμφωνώ απόλυτα).

Εταιρική Διακυβέρνηση	Διαφωνώ απόλυτα	→			Συμφωνώ απόλυτα
1. Αξιολογήστε το βαθμό στον οποίο η σχέση μεταξύ της ανώτερης διοίκησης και του Δ.Σ. είναι κοντινή.	1	2	3	4	5
2. Οι στρατηγικές της ανώτατης διοίκησης μειώνουν την έκταση του κινδύνου για το Δ.Σ.	1	2	3	4	5
3. Η ανώτατη διοίκηση έχει καθιερώσει και ανακοινώσει με σαφήνεια την αποστολή, τη στρατηγική και τους επιχειρηματικούς στόχους της επιχείρησης προς όλους τους ενδιαφερόμενους.	1	2	3	4	5
4. Η ανώτερη διοίκηση προωθεί την ακεραιότητα τακτικά και με σαφήνεια.	1	2	3	4	5







