



**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών  
Σπουδών  
στη Φορολογική και Χρηματοοικονομική Διοίκηση  
Στρατηγικών Αποφάσεων  
Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων**

**Διπλωματική Εργασία**

**«Η συνεισφορά του εσωτερικού ελέγχου στη Διαχείριση  
Κινδύνων και την Εταιρική Διακυβέρνηση για τη λήψη  
στρατηγικών αποφάσεων»**

**του Άρη - Αθανάσιου  
Ιατρού**

**Επιβλέπων Καθηγητής : Γεώργιος Δρογαλάς**

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

**Μάιος 2021**

## Ευχαριστίες

---

Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή της διπλωματικής μου εργασίας, Δρογαλά Γεώργιο, Επίκουρο Καθηγητή του τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας, για την καθοδήγηση και υποστήριξη σε όλη την διάρκεια της εργασίας μου.

Επίσης θα ήθελα να εκφράσω ένα ευχαριστώ σε όλους τους καθηγητές του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών για την διάθεση τους να προσφέρουν με τις γνώσεις τους.

Τέλος, οφείλω να εκφράσω ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένεια μου, για την αμέριστη συμπαράσταση και υποστήριξη κατά την διάρκεια της φοίτησης μου στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών στην Φορολογική, Λογιστική και Χρηματοοικονομική Διοίκηση Στρατηγικών Αποφάσεων.

## Περίληψη

---

Στο εξαιρετικά πολύπλοκο και διαρκώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον, ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί ένα πολύτιμο εργαλείο των διοικήσεων ώστε να λαμβάνουν ορθές επιχειρηματικές αποφάσεις. Μια σειρά σκανδάλων τις προηγούμενες δεκαετίες καταδεικνύουν τον σημαντικό ρόλο του εσωτερικού ελέγχου στις σύγχρονες οικονομικές οντότητες και ταυτόχρονα καθιστούν τον ρόλο του διττό. Καθοριστικό, τόσο για την ορθή διενέργεια των λογιστικών πράξεων και πρακτικών, αλλά και καίριο για ζητήματα εταιρικής διακυβέρνησης. Υπό αυτό το πρίσμα, σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η σκιαγράφηση της αλληλεξάρτησης μεταξύ των εννοιών του εσωτερικού ελέγχου, της διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων και της εταιρικής διακυβέρνησης. Στην παρούσα διπλωματική εργασία αποστείλαμε ερωτηματολόγια σε εταιρίες εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αθηνών για να μελετήσουμε πως αντιλαμβάνονται οι ελληνικές επιχειρήσεις το ρόλο του εσωτερικού ελέγχου σε σχέση με τον επιχειρηματικό κίνδυνο και την εταιρική διακυβέρνηση. Από το αποτέλεσμα της έρευνας προκύπτει η καθοριστική συμβολή και συνεισφορά του εσωτερικού ελέγχου, τόσο στη διαχείριση κινδύνων, όσο και στην εταιρική διακυβέρνηση.

**Λέξεις κλειδιά :** Εσωτερικός έλεγχος, διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων, εταιρική διακυβέρνηση, ελεγκτική.

## Abstract

---

In an extremely complex and ever-changing business environment, internal audit is an invaluable tool for management to make sound business decisions. A series of scandals in recent decades, demonstrate the important role of internal audit in modern economic entities and at the same time make its role, dually vital. Decisive, both for the proper execution of accounting transactions and practices, but also crucial for corporate governance issues. The purpose of this dissertation is to outline the interdependence between the concepts of internal audit, business risk management and corporate governance. In this dissertation we sent questionnaires to companies listed on the Athens Stock Exchange to study how Greek companies acknowledge the role of internal audit in relation to business risk management and corporate governance. The result of the research shows the decisive contribution of internal audit to both risk management and corporate governance.

**Keywords:** Internal audit, business risk management, corporate governance

## Περιεχόμενα

---

<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b> .....	1
I. Εισαγωγικές Παρατηρήσεις.....	1
II. Αναγκαιότητα Διπλωματικής Εργασίας.....	2
III. Σκοπός .....	2
IV. Διάρθρωση Διπλωματικής Εργασίας .....	2
<b>Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup> ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ</b> .....	4
1.1 Εταιρική Διακυβέρνηση .....	4
1.2 Διαχείριση κινδύνων .....	5
1.3 Εσωτερικός έλεγχος .....	6
<b>Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup> ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΕΡΕΥΝΩΝ</b> .....	9
2.1 Εσωτερικός Έλεγχος .....	9
2.2 Εσωτερικός Έλεγχος – Διαχείριση Κινδύνων.....	17
2.3 Εσωτερικός Έλεγχος – Εταιρική Διακυβέρνηση .....	21
<b>Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup> ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ</b> .....	25
3.1 Εισαγωγή .....	25
3.2 Δείγμα.....	25
3.3 Ερωτηματολόγιο Έρευνας .....	25
3.4 Μεθοδολογία Συγκριτικής Ανάλυσης .....	27
<b>Κεφάλαιο 4ο ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ</b> .....	28
4.1 ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ .....	29
4.2 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ.....	33
4.3 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ .....	41
4.4 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ.....	46
<b>Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup> ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ</b> .....	53
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b> .....	56

## Πίνακας Διαγραμμάτων

Διάγραμμα	Τίτλος	Σελίδα
1	Σε ποιά κατηγορία ανήκει η βασική δραστηριότητα της επιχείρησης	29
2	Ο υπεύθυνος του εσωτερικού ελέγχου είναι:	30
3	Πόσα έτη εμπειρίας στον εσωτερικό έλεγχο έχει ο υπεύθυνος του τμήματος	31
4	Ο υπεύθυνος του εσωτερικού ελέγχου πόσα σεμινάρια ελεγκτικής παρακολούθησε	32
5	Ο εσωτερικός έλεγχος έχει συμβουλευτική αρμοδιότητα στην λήψη αποφάσεων	33
6	Ο εσωτερικός έλεγχος αξιολογεί την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα της δομής των συστημάτων του εσωτερικού ελέγχου	35
7	Ο εσωτερικός έλεγχος βελτιώνει τις λογιστικές εργασίες	36
8	Ο εσωτερικός έλεγχος διασφαλίζει συμμόρφωση με τη νομοθεσία	37
9	Τα αποτελέσματα του εσωτερικού ελέγχου πρέπει να επηρεάζονται από τις μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος	38
10	Ο εσωτερικός έλεγχος δρα σε εναρμόνιση με τα διεθνή πρότυπα για την άσκηση του εσωτερικού ελέγχου	39
11	Ο εσωτερικός έλεγχος προσδίδει προστιθέμενη αξία στην επιχείρηση	40
12	Είναι σημαντικό η επιχείρηση να έχει σχέδιο διαχείρισης κινδύνων	41
13	Στην έκθεση ελέγχου οι κατηγορίες κινδύνων αναφέρονται ξεχωριστά	42
14	Ο εσωτερικός έλεγχος συνδράμει για την κατάρτιση του σχεδίου διαχείρισης κινδύνων	43
15	Τα σχέδια διαχείρισης κινδύνων τροποποιούνται συχνά ανάλογα με τις μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος	44
16	Τα τμήματα εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης κινδύνων συνεργάζονται και αλληλοσυμπληρώνονται	45
17	Τα μέλη του ΔΣ ή η επιτροπή ελέγχου παρέχουν πληροφορίες στους εσωτερικούς ελεγκτές	46
18	Το ΔΣ και η επιτροπή ελέγχου συνεργάζεται με τους εσωτερικούς ελεγκτές κατά την διάρκεια της ελεγκτικής εργασίας	47
19	Το ΔΣ και η επιτροπή ελέγχου διασφαλίζουν την ανεξαρτησία των εσωτερικών ελεγκτών	48
20	Γίνονται συναντήσεις ( meetings ) των εσωτερικών ελεγκτών και της επιτροπής ελέγχου	49
21	Την συνεργασία των εσωτερικών ελεγκτών και της επιτροπής ελέγχου θα την χαρακτηρίζατε αγαστή	50
22	Το ΔΣ υιοθετεί τις προτάσεις των εσωτερικών ελεγκτών	51
23	Ο εσωτερικός έλεγχος συμβάλλει αποφασιστικά στην εταιρική διακυβέρνηση	52

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

### I. Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

Σε ένα επιχειρηματικό περιβάλλον που εξελίσσεται και μεταλλάσσεται με ραγδαίους ρυθμούς ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου κρίνεται πιο καίριος από ποτέ. Αποτελεί έναν εσωτερικό μηχανισμό που υποστηρίζει τον οικονομικό οργανισμό στην επίτευξη των στόχων του, χρησιμοποιώντας συστηματική και πειθαρχημένη προσέγγιση.

Αυτός ο εσωτερικός μηχανισμός που αποτελείται από εργαζόμενους με εξαρτημένη εργασία με την οικονομική μονάδα, σε αντίθεση με τους εξωτερικούς ελεγκτές που είναι ορκωτοί λογιστές, πρέπει να χαρακτηρίζεται από ανεξαρτησία στο τρόπο που λειτουργεί, πράγμα απαραίτητο για την εκπλήρωση των στόχων του. Περιλαμβάνει όλα τα μέσα, τις μεθόδους και τις διαδικασίες που χρησιμοποιούνται με σκοπό τον διαρκή έλεγχο και την αξιολόγηση της επάρκειας της λειτουργίας των συστημάτων ελέγχου.

Έχοντας λοιπόν ως βασική επιδίωξη την προώθηση της εύρυθμης και αποτελεσματικής λειτουργίας της οικονομικής μονάδας, ο εσωτερικός έλεγχος, ελέγχει και αξιολογεί όλα τα οργανωτικά μέτρα που χρησιμοποιούνται:

- Για την αξιολόγηση και εξασφάλιση της αξιοπιστίας και της ακρίβειας των λογιστικών στοιχείων.
- Για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της εσωτερικής οργάνωσης και των εργασιών.
- Για την εξασφάλιση της εφαρμογής και συμμόρφωσης όλων των επιμέρους τμημάτων της οικονομικής μονάδας στους στόχους και την πολιτική που καθορίζει η διοίκηση.
- Την προστασία των περιουσιακών στοιχείων της οικονομικής μονάδας, με διαπίστωση λαθών, παραλείψεων, απάτης, οργανωτικής αδυναμίας, αναποτελεσματικής αξιοποίησης φυσικών πόρων και ανθρώπινου δυναμικού.

Ιδεατά ο εσωτερικός έλεγχος με το έργο του προσθέτει αξία στην οικονομική μονάδα, αξία που θα πρέπει να μπορεί να μετρηθεί και να αποτιμηθεί.

## II. Αναγκαιότητα Διπλωματικής Εργασίας

Στο πλαίσιο ότι ο εσωτερικός έλεγχος στις σύγχρονες επιχειρήσεις ξεφεύγει από τα στενά όρια ελέγχων λογιστικών εργασιών και πρακτικών και επεκτείνεται ευρύτερα σε φάσμα διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων και σε θέματα εταιρικής διακυβέρνησης, έγκειται το επιστημονικό ενδιαφέρον και η αναγκαιότητα να προσεγγίσουμε το συγκεκριμένο θέμα ως αντικείμενο διπλωματικής εργασίας. Είναι βέβαιο ότι τα επόμενα χρόνια η πολυπλοκότητα των εργασιών του εσωτερικού ελέγχου θα επιβάλλουν διαρκώς νέες έρευνες τόσο σε ακαδημαϊκό επίπεδο όσο και σε πρακτικό.

## III. Σκοπός

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση της συνεισφοράς του εσωτερικού ελέγχου σε θέματα διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων και εταιρικής διακυβέρνησης, και το κατά πόσο καθοδηγεί τις διοικήσεις στην λήψη ορθών αποφάσεων.

## IV. Διάρθρωση Διπλωματικής Εργασίας

Η εργασία χωρίζεται σε τέσσερα κεφάλαια :

Στο πρώτο κάνουμε τη θεωρητική προσέγγιση βασικών εννοιών όπως η βιώσιμη ανάπτυξη, η εταιρική κοινωνική ευθύνη, η διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων και αναλυτικότερα προσεγγίζουμε την έννοια του εσωτερικού ελέγχου και των καθηκόντων του μέσα σε μια σύγχρονη επιχείρηση.

Το δεύτερο κεφάλαιο εμπεριέχει εκτενή επισκόπηση, πρόσφατων, κατά κύριο λόγο, ερευνών και χωρίζεται σε 3 μέρη . Στο πρώτο έχουμε έρευνες που αναλύουν τον εσωτερικό έλεγχο από διάφορες επιστημονικές προσεγγίσεις και σε διάφορες χώρες, τόσο του δυτικού κόσμου όσο και του υπόλοιπου. Όλες οι έρευνες τονίζουν την συμβολή του στο σύγχρονο «επιχειρείν». Στο δεύτερο μέρος, παρουσιάζουμε έρευνες που αναλύουν τη σχέση του εσωτερικού ελέγχου με τη διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων. Στο τρίτο μέρος, εστιάζουμε σε έρευνες που προσεγγίζουν τη σχέση και τη



συμβολή του εσωτερικού ελέγχου σε ζητήματα εταιρικής διακυβέρνησης. Μετά την επισκόπηση των ερευνών κάθε μέρους του κεφαλαίου, παραθέτουμε συνοπτική παρουσίαση των ερευνών που αναφέρουν τους συγγραφείς των ερευνών, το ερευνητικό αντικείμενο, την χώρα όπου διεξήχθη, το έτος και το βασικό συμπέρασμα της κάθε μίας.

Το τρίτο κεφάλαιο της εργασίας αναφέρεται στη μεθοδολογία της έρευνας. Γίνεται μια απλή παρουσίαση των ερωτημάτων που θέσαμε και αναφορά της μεθόδου έρευνας που ακολουθήσαμε.

Το τέταρτο κεφάλαιο εμπεριέχει τα αποτελέσματα της έρευνας με βάση τα ερωτηματολόγια που αποστείλαμε στις επιχειρήσεις. Τονίζουμε ότι το ερωτηματολόγιο διαμορφώθηκε με βάση την επισκόπηση ερευνών, που παρουσιάζεται στο δεύτερο κεφάλαιο και επιπλέον των γενικών ερωτήσεων χωρίζεται στις αντίστοιχες 3 θεματικές ενότητες των ερευνών. Αναλυτικότερα, στο πρώτο μέρος είναι οι γενικές ερωτήσεις και η διαγραμματική απεικόνιση των αποτελεσμάτων τους. Στο δεύτερο μέρος, θέτουμε ερωτήσεις που αφορούν τον εσωτερικό έλεγχο και αναλύουμε τα αποτελέσματα. Το τρίτο μέρος αποτελείται από ερωτήσεις που αφορούν την επίδραση του εσωτερικού ελέγχου σε σχέση με τη διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων και τέλος, στο τέταρτο μέρος, ερωτήματα, που αφορούν τη συμβολή του εσωτερικού ελέγχου σε ζητήματα εταιρικής διακυβέρνησης. Διαγραμματική απεικόνιση των αποτελεσμάτων και συμπεράσματα εξάγουμε σε κάθε απάντηση ξεχωριστά. Ταυτόχρονα για την κάθε απάντηση γίνεται σύγκριση με αντίστοιχη έρευνα από αυτές που παραθέτουμε στο δεύτερο κεφάλαιο της διπλωματικής εργασίας.

Ολοκληρώνοντας, στο πέμπτο κεφάλαιο της μελέτης μας, παραθέτουμε συγκεντρωτικά τα βασικά συμπεράσματα, αναφέρουμε τους περιορισμούς της συγγραφής της εργασίας και προτάσεις για διενέργεια μελλοντικών ερευνών στο αντικείμενο.

## Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup> ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

### 1.1 Εταιρική Διακυβέρνηση

Ο όρος Εταιρική Διακυβέρνηση (Corporate Governance) περιλαμβάνει τους μηχανισμούς, τις διαδικασίες και τις αρχές με τις οποίες οι εταιρίες ελέγχονται και διοικούνται. Σύμφωνα με τις αρχές του Οργανισμού Οικονομικής Ανάπτυξης και Συνεργασίας (ΟΟΣΑ), οι οποίες αποτελούν διεθνώς σημείο αναφοράς, η εταιρική διακυβέρνηση ορίζεται ως ένα σύνολο σχέσεων ανάμεσα στην διοίκηση της εταιρίας (management), το διοικητικό συμβούλιο (board), τους μετόχους (shareholders) και τα άλλα ενδιαφερόμενα μέλη (stakeholders). Οι δομές και αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης προσδιορίζουν την κατανομή των δικαιωμάτων και των υποχρεώσεων ανάμεσα στους συμμετέχοντες στην εταιρία και περιλαμβάνουν τους κανόνες και τις διαδικασίες λήψης των αποφάσεων. Ο σκοπός της εταιρικής διακυβέρνησης είναι να συμβάλλει στην οικοδόμηση ενός περιβάλλοντος εμπιστοσύνης, διαφάνειας και λογοδοσίας που είναι απαραίτητο για την ενίσχυση της οικονομικής σταθερότητας, της ακεραιότητας των επιχειρήσεων και των επενδύσεων με μακροπρόθεσμο ορίζοντα. Υπό αυτές τις συνθήκες, μειώνεται ο κοινωνικός αποκλεισμός και διαμορφώνονται οι απαραίτητες προϋποθέσεις για την επίτευξη βιώσιμης ανάπτυξης.

Οι έξι βασικές αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης που έχει αναπτύξει ο ΟΟΣΑ είναι:

Πρώτη αρχή η εξασφάλιση της βάσης για ένα αποτελεσματικό πλαίσιο εταιρικής διακυβέρνησης. Το πλαίσιο εταιρικής διακυβέρνησης θα πρέπει να ενισχύει την αποτελεσματική κατανομή των πόρων και να συμβάλλει στην προώθηση της διαφάνειας και της δικαιοσύνης των αγορών. Θα πρέπει να υποστηρίζει το κράτος δικαίου, την εποπτεία και την επιβολή του νόμου. Δεύτερη αρχή αποτελούν τα δικαιώματα και η ισότιμη μεταχείριση των μετόχων και της βασικής λειτουργίας της ιδιοκτησίας. Το πλαίσιο εταιρικής διακυβέρνησης θα πρέπει να προστατεύει την άσκηση των δικαιωμάτων των μετόχων και να διασφαλίζει την ισότιμη μεταχείριση τους, συμπεριλαμβανομένων των ξένων μετόχων και των μετόχων μειοψηφίας. Η τρίτη αρχή αφορά τους θεσμικούς επενδυτές, τις χρηματιστηριακές αγορές και τους άλλους διαμεσολαβητές. Το πλαίσιο εταιρικής διακυβέρνησης θα πρέπει να παρέχει ισχυρά κίνητρα σε όλη την επενδυτική αλυσίδα και στα χρηματιστήρια τη

δυνατότητα να λειτουργούν με τρόπο που θα συμβάλλει στην καλή εταιρική διακυβέρνηση. Η τέταρτη αρχή αφορά το ρόλο των ενδιαφερόντων μερών στην εταιρική διακυβέρνηση. Το πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης θα πρέπει να αναγνωρίζει τα δικαιώματα των ενδιαφερόντων μερών που θα καθορίζονται από το νόμο ή μέσω αμοιβαίων συμφωνιών. Η επόμενη αρχή αφορά τη δημοσιότητα και τη διαφάνεια. Το πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης θα πρέπει να διασφαλίζει ότι η έγκαιρη και ακριβής δημοσιότητα επιτυγχάνεται για όλα τα ουσιώδη ζητήματα που αφορούν την εταιρία, συμπεριλαμβανομένων της οικονομικής κατάστασης, της ιδιοκτησίας και της διακυβέρνησης της. Και τέλος η έκτη αρχή αφορά τις ευθύνες του διοικητικού συμβουλίου. Το πλαίσιο εταιρικής διακυβέρνησης θα πρέπει να διασφαλίζει την στρατηγική καθοδήγηση της εταιρίας, τον αποτελεσματικό έλεγχο της διαχείρισης από το διοικητικό συμβούλιο και την λογοδοσία του διοικητικού συμβουλίου στην εταιρία και στους μετόχους.

## 1.2 Διαχείριση κινδύνων

Ο κίνδυνος αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της επιχειρηματικής ζωής, αφού καλύπτει όλες τις πτυχές της επαγγελματικής δραστηριότητας και εμπεριέχεται σε όλα τα επίπεδα διαχείρισης (Tchankova, 2002).

Είναι μια έννοια που χρησιμοποιείται για να εκφράσει αβεβαιότητα για τα γεγονότα και τα αποτελέσματα της θα μπορούσαν να έχουν σημαντική επίπτωση στην επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης (Selim and McNamee, 1999).

Ένα συμβάν ή μια ασαφή κατάσταση που θα επηρεάσει το χρονοδιάγραμμα, το κόστος και την ποιότητα ενός έργου (Jafari, 2002).

Οι σημαντικότεροι κίνδυνοι που μπορεί να αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις είναι οι εξής: στρατηγικοί κίνδυνοι, χρηματοοικονομικοί, συναλλαγματικοί, νομικοί, ανταγωνισμός, οι φυσικές καταστροφές, οι κίνδυνοι ατυχημάτων, η πελατειακή ζήτηση, οι βιομηχανικές αλλαγές και καινοτομίες κτλ.

### 1.3 Εσωτερικός έλεγχος

Στα πλαίσια της βιώσιμης ανάπτυξης και συγκεκριμένα της εταιρικής διακυβέρνησης εντάσσεται ο εσωτερικός έλεγχος. Μετά από μια σειρά σκανδάλων (Enron, WorldCom, Wirecard), ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου έχει γίνει πιο απαραίτητος από ποτέ.

Ο εσωτερικός έλεγχος, σύμφωνα με το Αμερικάνικο Ινστιτούτο Ορκωτών Λογιστών (AICPA,1983), αποτελεί «το σχέδιο οργάνωσης και όλες τις συντονισμένες προσπάθειες, μεθόδους και μέτρα που υιοθετούνται εντός της επιχείρησης για την διαφύλαξη και προστασία των περιουσιακών της στοιχείων, τον έλεγχο της ακρίβειας και της αξιοπιστίας των λογιστικών της στοιχείων, την προώθηση της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας και την ενθάρρυνση της διατήρησης της προσχεδιασμένης επιχειρηματικής πολιτικής».

Σύμφωνα με το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών ( Institute of Internal Auditors ), ο εσωτερικός έλεγχος είναι μια ανεξάρτητη αντικειμενική και συμβουλευτική δραστηριότητα, οργανωμένη και σχεδιασμένη να προσθέτει αξία και να βελτιώνει τις λειτουργίες του οργανισμού. Συντελεί στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού με την υιοθέτηση μιας συστηματικής και πειθαρχημένης προσέγγισης για την εκτίμηση και βελτίωση της αποτελεσματικότερης διαχείρισης κινδύνων, του ελέγχου και των διαδικασιών διακυβέρνησης (Ibrahim, 2011).

Η αναγκαιότητα του εσωτερικού ελέγχου προκύπτει από τις ανθρώπινες αδυναμίες, οι οποίες υπάρχουν σε κάθε οικονομική οντότητα όπου συμμετέχει ο ανθρώπινος παράγοντας (Δρογαλάς, 2005). Ο έλεγχος λοιπόν, αποσκοπεί στην εφαρμογή της εταιρικής διακυβέρνησης ως μεθόδου διαπίστωσης της διαφάνειας και του αποτελεσματικού τρόπου λειτουργίας του οργανισμού, προσδίδοντας αξία σε αυτόν, θωρακίζοντας παράλληλα τα συμφέροντα εργαζομένων, πελατών, μετόχων και γενικότερα της επιχείρησης .

Από την δεκαετία του 1940 ο έλεγχος αρχίζει να γίνεται απαραίτητο τμήμα στην εφαρμογή της στρατηγικής των επιχειρήσεων (Jiine and Dunjia1997).

Τα τελευταία χρόνια αποτελεί σημαντικό κομμάτι μιας επιχείρησης, καθώς μετράει και αξιολογεί την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των λειτουργιών της (Νεγκάκης και Ταχυνάκης, 2013).

Η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου αποτελεί μια ανεξάρτητη μονάδα από τις λοιπές υπηρεσιακές μονάδες της εταιρίας, η οποία υπάγεται οργανικά και αναφέρεται, απευθείας, στο διοικητικό συμβούλιο και ελέγχεται από την επιτροπή ελέγχου.

Τα καθήκοντα της υπηρεσίας ορίζονται από τον κανονισμό εσωτερικού ελέγχου που έχει εγκριθεί από την επιτροπή ελέγχου. Ο κανονισμός εσωτερικού ελέγχου θεσπίστηκε με βάση διεθνώς αποδεκτά επαγγελματικά πρότυπα και ειδικότερα τα πρότυπα του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών (IIA).

Βασικές εργασίες του εσωτερικού ελέγχου, όπως αυτές παρουσιάζονται στο site του Ελληνικού Χρηματιστηρίου, στην ενότητα Εσωτερικός Έλεγχος, αποτελούν:

- Ο τακτικός έλεγχος της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, καθώς και η διαρκής και έγκυρη ενημέρωση, των ανώτατων διοικητικών οργάνων της εταιρίας, για την κατάσταση και την πορεία των ελεγκτικών διαδικασιών που έχει θεσμοθετήσει το διοικητικό συμβούλιο της εταιρίας .
- Η αξιολόγηση του βαθμού εφαρμογής και αποτελεσματικότητας των διαδικασιών που έχουν καθιερωθεί για την διαχείριση των διαφόρων κινδύνων και η εκτίμηση της πιθανής ζημίας της εταιρίας από τους κινδύνους που αντιμετωπίζει λόγω της ιδιαιτερότητας των εργασιών της .
- Η αξιολόγηση του βαθμού αποτελεσματικής χρησιμοποίησης όλων των διαθέσιμων πόρων, κατά τον πλέον πρόσφορο και οικονομικό τρόπο, με στόχο την υλοποίηση των στρατηγικών στόχων που έχουν τεθεί από την διοίκηση, προάγοντας την διαρκή ανάπτυξη και ευημερία της εταιρίας .
- Η διενέργεια γενικών και καταστατικών ελέγχων, σε όλες τις λειτουργίες και τις συναλλαγές της εταιρίας, για να διαπιστωθεί η πιστή εφαρμογή των πάσης φύσεως κανονισμών, διαδικασιών λειτουργίας και προληπτικών ελεγκτικών μηχανισμών που έχουν θεσπίσει για κάθε κατηγορία συναλλαγών της, καθώς και η συμμόρφωση της με το θεσμικό πλαίσιο που διέπει την λειτουργία της.
- Η παρακολούθηση και αξιολόγηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου των θυγατρικών εταιριών .

- Η διενέργεια ειδικών ερευνών όπου αυτό απαιτείται .

Οι ακόλουθες αρχές τηρούνται έτσι ώστε να διασφαλίζεται η αποτελεσματική λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου.

- Επαρκής κατοχύρωση της ανεξαρτησίας του ελέγχου από όλες τις άλλες υπηρεσιακές μονάδες της εταιρίας και η διασφάλιση της άμεσης και απρόσκοπτης πρόσβασης στην διοίκηση και την επιτροπή ελέγχου της εταιρίας .
- Διασφάλιση της απρόσκοπτης πρόσβασης σε όλα τα στοιχεία και πληροφορίες , που είναι απαραίτητα για την εκπλήρωση της αποστολής της .
- Ύπαρξη λεπτομερώς καταγεγραμμένων ελεγκτικών στόχων , προγραμμάτων και διαδικαστικών ελέγχων, καθώς και κατάλληλης μεθοδολογίας διενέργειας ελέγχων .
- Καθιέρωση μηχανισμών ελέγχου του βαθμού συμμόρφωσης (follow up) προς τις υποδείξεις των πάση φύσεων ελέγχων (εσωτερικών και εξωτερικών ελεγκτών, εποπτικών και φορολογικών αρχών) και ενημέρωσης της διοίκησης της εταιρίας για την πορεία των διαρθρωτικών ενεργειών .

## Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup> ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΕΡΕΥΝΩΝ

Στο κεφάλαιο αυτό παραθέτουμε τις έρευνες στις οποίες βασίσαμε το ερωτηματολόγιο και την μελέτη μας. Τις χωρίζουμε σε τρία μέρη. Το πρώτο αφορά τον Εσωτερικό έλεγχο, το δεύτερο τη σχέση Εσωτερικού Ελέγχου με τη Διαχείριση Κινδύνων και το τρίτο τη σχέση Εσωτερικού ελέγχου – Εταιρικής Διακυβέρνησης.

### 2.1 Εσωτερικός Έλεγχος

Ξεκινώντας με τις έρευνες που αφορούν τον Εσωτερικό έλεγχο, αρχικά αναφέρουμε έρευνα που εκπονήθηκε το Σεπτέμβριο του 2020, από τους Chen *et al.* (2020), στην οποία μελετήθηκε το κατά πόσο μπορεί η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου να βελτιώσει την απόδοση των επιχειρήσεων. Η έρευνα αφορούσε κινέζικες επιχειρήσεις. Οι ερευνητές διαπιστώνουν ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ της ποιότητας λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου και της αποδοτικότητας των επιχειρήσεων. Επίσης επισημαίνουν ότι η ποιότητα της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου βελτιώνει την αποδοτικότητα των επιχειρήσεων και ότι η σχέση ανεξαρτησίας του ελέγχου με την αποδοτικότητα της επιχείρησης είναι λιγότερο σημαντική. Θεωρούν ότι η ποιότητα της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου μπορεί να είναι σημαντική μόνο αν υπάρχει αποτελεσματική εταιρική διακυβέρνηση σε επίπεδο εταιρίας αλλά και θεσμών που την ελέγχουν. Η έρευνα καταλήγει στο συμπέρασμα ότι, ο εσωτερικός έλεγχος βελτιώνει σταθερά την αποδοτικότητα της επιχείρησης, άμεσα ή έμμεσα, προωθώντας ισχυρή ποιότητα ελέγχου.

Προγενέστερη έρευνα που δημοσιεύθηκε τον Οκτώβριο του 2008, από τους Coram *et al.* (2008), ερευνά το κατά πόσο ο εσωτερικός έλεγχος είναι πιο αποτελεσματικός για ζητήματα εντοπισμού απάτης σε σχέση με ανάθεση του ελέγχου σε εξωτερικούς ελεγκτές. Το δείγμα ήταν 491 οργανισμοί και εταιρίες στη Νέα Ζηλανδία. Από την έρευνα προκύπτει ότι, οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις που έχουν εσωτερικό έλεγχο είναι πιο πιθανό να διαπιστώσουν απάτη, σε σχέση με αυτούς που την εργασία του ελέγχου την έχουν αναθέσει σε εξωτερικούς ελεγκτές. Από αυτά τα ευρήματα προκύπτει το συμπέρασμα ότι ο εσωτερικός έλεγχος προσδίδει αξία και είναι πολύ

σημαντικό, για κάθε οργανισμό ή εταιρία, να έχει την λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου.

Το 2020, δημοσιεύθηκε έρευνα, από τους Herranz *et al.* (2020), με αντικείμενο μελέτης τα χαρακτηριστικά των μελών της επιτροπής ελέγχου των εταιριών. Πιο συγκεκριμένα, το κατά πόσο η εμπειρία που έχουν τα μέλη της επιτροπής, σχετίζεται με τη διαδικασία ελέγχου. Τα στοιχεία της μελέτης αντλήθηκαν από 2.477 διευθυντές, 8 ευρωπαϊκών χωρών, κατά τα έτη 2005 -2014. Η έρευνα είχε την εμπειρία σαν σταθερή μεταβλητή και το επίπεδο εκπαίδευσης σαν μεταβλητή μεταβλητή. Τα ευρήματα της έρευνας δείχνουν ότι, τα επίπεδα εμπειρίας και εκπαίδευσης λειτουργούν συμπληρωματικά. Επίσης ότι, στην περίπτωση που τα μέλη της επιτροπής ελέγχου έχουν χρόνια εμπειρίας στο αντικείμενο, γίνονται πιο συχνά συναντήσεις. Ακόμα ότι απαιτούνται λιγότερα έξοδα για αμοιβές σε διευθυντές τμημάτων καθώς είναι λιγότεροι σε αριθμό. Τέλος ότι δεν υπάρχει αιτία για αλλαγή των εξωτερικών ελεγκτών παρά μόνο όταν είναι υποχρεωτικό .

Την ίδια χρονιά, τον Αύγουστο του 2020, δημοσιεύθηκε έρευνα, από τους Mohammadi *et al.* (2020), με θέμα την επίδραση των χαρακτηριστικών των μελών του διοικητικού συμβουλίου και των μελών της επιτροπής ελέγχου στην εταιρική κοινωνική ευθύνη. Οι συγγραφείς της άντλησαν πληροφορίες από 150 εταιρίες εισηγμένες στο χρηματιστήριο της Τεχεράνης. Ήταν η πρώτη μελέτη που διενεργήθηκε στο Ιράν με αυτό το αντικείμενο έρευνας. Τα ευρήματα μας έδειξαν ότι, το μέγεθος και η ανεξαρτησία του διοικητικού συμβουλίου παίζουν σημαντικό ρόλο στην εταιρική διακυβέρνηση. Αντίθετα το να ασκείται η διαχείριση από τον ιδιοκτήτη και το αν υπάρχουν δύο CEO δεν είναι σημαντικό. Επίσης κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι και το μέγεθος της επιτροπής ελέγχου και η ανεξαρτησία της είναι σημαντικοί παράγοντες. Όπως επίσης και ότι η χρηματοοικονομική εμπειρία των μελών της επιτροπής έχει σημαντική επίδραση στην εταιρική κοινωνική ευθύνη.

Εξαιρετικό ενδιαφέρον παρουσιάζει έρευνα που δημοσιεύθηκε το Σεπτέμβριο του 2020, από τον Alzeban, (2020) και ασχολείται με το αν ο εσωτερικός έλεγχος σχετίζεται με την προσέλκυση άμεσων ξένων επενδύσεων. Πιο συγκεκριμένα, ποια χαρακτηριστικά του εσωτερικού ελέγχου είναι αυτά στα οποία θα εστιάσουν οι επενδυτές, προκειμένου να προχωρήσουν στην επένδυση. Οι πληροφορίες αντλήθηκαν από την βάση δεδομένων της παγκόσμιας τράπεζας, αφορούν 152 χώρες



και το διάστημα από 2012 – 2016. Τα ευρήματα της έρευνας καταδεικνύουν ότι τα σημαντικότερα στοιχεία που επηρεάζουν τους επενδυτές είναι ο βαθμός της ανεξαρτησίας του ελέγχου καθώς επίσης και οι αρμοδιότητες του. Και τα δύο αυτά στοιχεία αποτελούν πολύτιμα ευρήματα τόσο για τους ακαδημαϊκούς όσο και για τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής, που επιθυμούν να εντοπίσουν τα κίνητρα για την προσέλκυση άμεσων ξένων επενδύσεων.

Παρά το γεγονός ότι επικεντρωθήκαμε σε πρόσφατες έρευνες αξίζει να παρουσιάσουμε τα ευρήματα δύο παλαιότερων μελετών. Η πρώτη αφορά έρευνα του 2010 που έγινε στο Ισραήλ, από τους Cohen and Sayag (2010), όπου μελετήθηκε το ποιοι είναι οι καθοριστικότεροι παράγοντες για την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου. Τα ευρήματα, από 108 επιχειρήσεις και οργανισμούς του Ισραήλ, αποκαλύπτουν ότι, το σημαντικότερο στοιχείο είναι η υποστήριξη που παρέχει η διοίκηση στον εσωτερικό έλεγχο. Ακόμη, επεσήμαναν και τον βαθμό ανεξαρτησίας που του παρέχεται. Αξίζει να σημειωθεί ότι τα αποτελέσματα ήταν παρόμοια τόσο στις επιχειρήσεις όσο και στους οργανισμούς που συμμετείχαν στην έρευνα.

Η δεύτερη έγινε το 2015 στην Ελλάδα, από τους Drogalas *et al.* (2015) και επισημαίνει τους σημαντικότερους παράγοντες που καθορίζουν τον εσωτερικό έλεγχο. Η έρευνα αφορά τις ελληνικές επιχειρήσεις και τα ευρήματα της δείχνουν ότι η αποτελεσματικότητα του ελέγχου καθορίζεται από την ποιότητα του εσωτερικού ελέγχου, την επάρκεια της ομάδας των ελεγκτών, την ανεξαρτησία της και την υποστήριξη που έχει από τη διοίκηση. Τέλος καταλήγει στο συμπέρασμα ότι, ο εσωτερικός έλεγχος είναι πολύ σημαντικός για τις ελληνικές επιχειρήσεις.

Επανερχόμενοι στις πρόσφατες έρευνες, αναφέρουμε έρευνα που δημοσιεύθηκε το Νοέμβριο του 2020, από τις Krichene and Baklouti (2020) και εστιάζει στο πως αντιλαμβάνονται την ποιότητα του εσωτερικού ελέγχου οι εσωτερικοί ελεγκτές στην Τυνησία. Αναλύονται τα διαφορετικά προφίλ των εσωτερικών ελεγκτών. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι, η ανεξαρτησία των ελεγκτών, η συμμόρφωση με τα επαγγελματικά standards του ελέγχου, η πρόσβαση σε πληροφορίες και η σχέση με τον εξωτερικό ελεγκτή, είναι παράγοντες που καθορίζουν την ποιότητα του ελέγχου αλλά όχι στον ίδιο βαθμό. Ο βαθμός παρέμβασης που δέχονται καθώς και η πρόσβαση σε πληροφορίες είναι σημαντικότεροι παράγοντες από την σχέση του

εσωτερικού ελεγκτή με τον εξωτερικό. Τέλος, από την ανάλυση που κάνουν οι ερευνήτριες, χωρίζουν τους ελεγκτές σε τελειομανείς, αυστηρούς, αυτόνομους και αντικειμενικούς.

Σκοπός έρευνας που πραγματοποιήθηκε στη Μεγάλη Βρετανία από τους Chawdhury and Eliwa (2021), είναι να εξετάσει, εάν η ποιότητα του ελέγχου επηρεάζει τις δραστηριότητες διαχείρισης των κερδών. Η έρευνα έγινε από το 2005 έως το 2018 από ένα δείγμα 4.774 εταιριών της Μεγάλης Βρετανίας, που είχαν ισχυρό κίνητρο να παρουσιάσουν αυξημένα κέρδη σε σχέση με τα κέρδη προηγούμενης χρήσης, καθώς ήταν η πρώτη χρονιά που υιοθέτησαν τα Διεθνή Πρότυπα Χρηματοοικονομικής Αναφοράς (IFRS). Η έρευνα αποδεικνύει ότι, η παρουσία των ελεγκτών των Big4 (Deloitte, PricewaterhouseCoopers (PwC), Ernst & Young (EY), και Klynveld Peat Marwick Goerdeler (KPMG)) σχετίζεται σημαντικά και θετικά με τα επίπεδα των πωλήσεων και τον χειρισμό δαπανών διακριτικής ευχέρειας. Οι μελετητές δεν βρίσκουν κανένα αποδεικτικό στοιχείο σχετικά με την χειραγώγηση κόστους παραγωγής, όμως η παρουσία των ελεγκτών φαίνεται σημαντική σε σχέση με την υλοποίηση κερδών .

Σε μία ακόμη πρόσφατη έρευνα, που πραγματοποιήθηκε στην Κίνα το 2020, από τους Lee *et al.* (2021), μελετά το αν η ποιότητα του εσωτερικού ελέγχου έχει σχέση με τη μελλοντική δημιουργία αξίας από την επιχείρηση για τους μετόχους της. Τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ των ωρών ελέγχου και των αυστηρών κριτηρίων που εφαρμόζονται, με τη δημιουργία αξίας για τους μετόχους, παρά το γεγονός ότι οι επενδυτές φαίνεται να μην αντιλαμβάνονται την αξία των ελεγκτικών προσπαθειών.

Λαμβάνοντας υπόψη τις ταχύτατες τεχνολογικές εξελίξεις, αναφέρουμε μελέτη που δημοσιεύθηκε το 2021, από τους Maffei *et al.* (2021) και αφορά το αν η υιοθέτηση και η εφαρμογή συστημάτων ελέγχου (blockchain technology) στην λογιστική και στην ελεγκτική, έχουν οφέλη ή αποτελούν απειλή. Η έρευνα καταδεικνύει την αναντικατάστατη αξία και σημασία της επαγγελματικής συνείδησης και εμπειρίας των ανθρώπων, σε σύγκριση με το απρόσωπο και τυποποιημένο λειτουργικό σύστημα τεχνητής νοημοσύνης. Οι επαγγελματίες ωφελούνται από το ελεγκτικό σύστημα αλλά δεν περιθωριοποιούνται .

Μία ακόμα έρευνα σε ασιατική χώρα που δημοσιεύθηκε το 2019 από τους Park and Park (2019) και αφορά εταιρίες εισηγμένες στο χρηματιστήριο της Κορέας, εξετάζει το κατά πόσο οι εσωτερικοί ελεγκτές των εταιριών συμβάλλουν στον περιορισμό του ρίσκου ενδεχόμενης μελλοντικής υποχώρηση των τιμών των μετοχών των εταιριών στις οποίες εργάζονται. Στην έρευνα διαπιστώνεται ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές, οι οποίοι αμείβονται ικανοποιητικά και έχουν εμπειρία στην επιστήμη τους, συμβάλλουν σημαντικά στο περιορισμό του κινδύνου πτώσης της τιμής της μετοχής της εταιρίας. Αυτό αιτιολογείται από το γεγονός ότι έχουν το κίνητρο και τις ικανότητες να ενημερώνουν τους διαχειριστές εγκαίρως για ότι σχετίζεται με την εταιρία ώστε να προστατεύεται η φήμη της .

Το 2020 δημοσιεύθηκε μελέτη από τους Amara *et al.* (2020), σχετικά με την συσχέτιση των προτύπων ελέγχου και αναφοράς (SARS – Strength of Auditing and Reporting Standards) και την νομιμοποίηση εσόδων από παράνομες δραστηριότητες. Η έρευνα έγινε με δείγμα 348 επιχειρήσεων κατά τα έτη 2015 -2017. Τα συμπεράσματα της δείχνουν ότι υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ των SARS και του ξεπλύματος μαύρου χρήματος. Στην πραγματικότητα τα SARS και το φαινόμενο νομιμοποίησης παράνομων εσόδων λειτουργούν σαν δύο αντίρροπες δυνάμεις . Όπου δηλαδή εφαρμόζονται τα SARS με σχετική χαλαρότητα παρατηρούνται φαινόμενα ξεπλύματος μαύρου χρήματος. Αντίθετα εκεί που εφαρμόζονται αυστηρά, το φαινόμενο περιορίζεται αισθητά .

Την ίδια χρονιά, έρευνα που αφορά εισηγμένες εταιρίες της Τυνησίας και εκπονήθηκε από τους Oussii and Boulila (2020), ασχολείται με το κατά πόσο η εμπειρία της επιτροπής ελέγχου επηρεάζει την αποτελεσματικότητα της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου (IAF – Internal Audit Function). Τα ευρήματα της έρευνας δείχνουν ότι, η ελεγκτική - χρηματοοικονομική εμπειρία των μελών της επιτροπής ελέγχου σχετίζεται θετικά με την εφαρμογή των συστάσεων της έκθεσης του εσωτερικού ελέγχου. Διαπιστώνεται επίσης ότι μόνο η εμπειρία που αποκτήθηκε από ελεγκτική εργασία και εκπαίδευση είναι σημαντική για τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου και όχι η εμπειρία που αποκτήθηκε από άλλες χρηματοοικονομικές θέσεις .

Συνεχίζουμε με μελέτη που δημοσιεύθηκε το 2020 από τους Betti and Sarens (2020), είναι η σε βάθος κατανόηση του τρόπου με τον οποίο λειτουργεί ο εσωτερικός έλεγχος σε ένα ψηφιακό επιχειρηματικό περιβάλλον, που ολοένα εξελίσσεται. Από

την ανάλυση προκύπτει ότι, το νέο ψηφιακό περιβάλλον επηρεάζει την λειτουργία των εσωτερικών ελεγκτών σε 3 βασικούς τομείς: α) απαιτούνται μεγαλύτερες ψηφιακές γνώσεις από τους ελεγκτές καθώς θα αυξηθούν οι κίνδυνοι της τεχνολογίας των πληροφοριών, ιδίως οι απειλές ασφάλειας στον κυβερνοχώρο, β) αυξάνονται οι απαιτήσεις για συμβουλευτικές αρμοδιότητες των εσωτερικών ελεγκτών και γ) η ψηφιοποίηση τροποποιεί τις πρακτικές καθημερινές τους εργασίες .

Ακόμα μία έρευνα σε αφρικανική χώρα, δημοσιεύθηκε το 2019 από τους Oussii *et al.* (2019) και έχει ως στόχο να αναλύσει το πως αντιλαμβάνονται το ρόλο της επιτροπής ελέγχου οι συμμετέχοντες σε αυτή. Έγινε μέσω συνεντεύξεων σε 33 άτομα που συμμετείχαν σε επιτροπές ελέγχου εισηγμένων εταιριών στην Τυνησία. Τα ευρήματα της έρευνας αποκαλύπτουν ότι, οι επιτροπές ελέγχου δεν έχουν τα μέσα να πετύχουν τους αντικειμενικούς σκοπούς που αναφέρονται στα νομικά κείμενα. Διαπιστώνεται ότι η σημαντικότητα της επίδρασης του προέδρου της επιτροπής έρχεται μέσω ανεπίσημων συναντήσεων και συζητήσεων. Επιπλέον, η έρευνα προσπαθεί να καλύψει το κενό μεταξύ των νομικών κειμένων και των αποτελεσμάτων εφαρμογής των ελέγχων καθώς και το πως αντιλαμβάνονται τα μέλη της επιτροπής τη λειτουργία των ελεγκτικών μηχανισμών.

Ολοκληρώνοντας την κατηγορία των ερευνών που αφορούν τον εσωτερικό έλεγχο παρουσιάζουμε έρευνα που δημοσιεύθηκε το 2018 στην Μ. Βρετανία από τους Ismael and Roberts (2018) και έχει στόχο να εντοπίσει τι οδηγεί εταιρίες της Βρετανίας να χρησιμοποιούν τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου (IAF) ως μηχανισμό παρακολούθησης. Οι ερευνητές συνέλεξαν στοιχεία από ετήσιες εκθέσεις 332 εταιριών, εισηγμένων στο London Stock Exchange. Τονίζεται ότι η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου στην Βρετανία είναι εθελοντική, πλην των εταιριών του χρηματοπιστωτικού τομέα. Τα ευρήματα της έρευνας καταδεικνύουν ότι, παράγοντες όπως το μέγεθος της εταιρίας, το επίπεδο των εσωτερικών κινδύνων, το πρόβλημα αντιπροσώπευσης μεταξύ ιδιοκτησίας και διαχειριστών και η ύπαρξη μιας αποτελεσματικής επιτροπής ελέγχου, σχετίζονται με την σημασία της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου . Κρίνονται αναγκαίοι λοιπόν οι μηχανισμοί εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης κινδύνων, καθώς οδηγούν τους οργανισμούς σε περιορισμό του κόστους λειτουργίας. Τέλος επισημαίνεται από τους συγγραφείς ότι, η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου αποτελεί και εργαλείο εταιρικής διακυβέρνησης, σύμφωνα με

τους κανονισμούς εταιρικής διακυβέρνησης της χώρας και παρακολουθεί την αποτελεσματικότητα των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου .

Με σκοπό την πληρέστερη πληροφόρηση, παραθέτουμε σε πίνακα τις ερευνητικές προσεγγίσεις που χρησιμοποιήσαμε στην μελέτη μας στο πρώτο μέρος του κεφαλαίου της επισκόπησης ερευνών.

<b>Συγγραφείς</b>	<b>Ερευνητικό Αντικείμενο</b>	<b>Έτος Έρευνας</b>	<b>Χώρα</b>	<b>Βασικό Συμπέρασμα</b>
Ying Chen , Bin Lin, Lishen Lu , Gaoguang Zhou	Σχέση εσωτερικού ελέγχου και αποδοτικότητας επιχείρησης.	2020	Κίνα	Θετική σχέση μεταξύ ποιότητας ελέγχου και αποδοτικότητας επιχείρησης.
Paul Coram, Colin Ferguson, Robyn Moroney	Αν ο εσωτερικός έλεγχος είναι αποτελεσματικός σε θέματα εντοπισμού απάτης .	2008	N.Ζηλανδία	Ο εσωτερικός έλεγχος εντοπίζει απάτη πιο εύκολα από τον εξωτερικό έλεγχο .
Herranz , Lopez Iturriaga, Reguera Alvarado	Τα χαρακτηριστικά των μελών της επιτροπής ελέγχου .	2020	Ευρωπαϊκές Χώρες	Η εμπειρία και η εκπαίδευση που έχουν τα μέλη της επιτροπής λειτουργούν συμπληρωματικά .
Shadan Mohammadi, Houdi Saeidi, Nader Nagshabondi	Η επίδραση των χαρακτηριστικών των μελών του ΔΣ και της επιτροπής ελέγχου στην εταιρική κοινωνική ευθύνη .	2020	Ιράν	Το μέγεθος της επιτροπής ελέγχου , η ανεξαρτησία της καθώς και η οικονομική εμπειρία είναι οι σημαντικότεροι παράγοντες .
Abdulariz Alzedan	Ο εσωτερικός έλεγχος σχετίζεται με την προσέλκυση ξένων επενδύσεων .	2018	152 Χώρες	Ο βαθμός ανεξαρτησίας του ελέγχου επηρεάζει την προσέλκυση ξένων επενδύσεων .
Aaron Cohen, Gabriel Sayag	Οι καθοριστικότεροι παράγοντες για την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου .	2010	Ισραήλ	Η υποστήριξη που παρέχει το ΔΣ και ο βαθμός ανεξαρτησίας.
Drogalas G. Karagiorgos T. Arampatzis K.	Οι σημαντικότεροι παράγοντες που καθορίζουν την αποτελεσματικότητα του ελέγχου .	2015	Ελλάδα	Η επάρκεια των ελεγκτών , η ανεξαρτησία τους και η υποστήριξη από το ΔΣ.

Aida Krichene , Emma Baklouti	Πως αντιλαμβάνονται την ποιότητα του ελέγχου, οι ελεγκτές στην Τυνησία.	2020	Τυνησία	Καθορίζουν την ποιότητα του ελέγχου η ανεξαρτησία της , η συμμόρφωση με τα standards και η πρόσβαση σε πληροφορίες .
Syed Numan Chowdury , Yasser Eliwa	Κατά πόσο η ποιότητα του ελέγχου επηρεάζει τα πραγματικά κέρδη.	2018	Μ. Βρετανία	Σχετίζονται θετικά το επίπεδο των πωλήσεων και των κερδών με την ποιότητα του ελέγχου.
Sang Ho Lee , Seung Uk Choi , Ji Yeon Ryn	Σχέση μεταξύ ποιότητας ελέγχου και αξίας ιδίων κεφαλαίων.	2020	Κίνα	Θετική σχέση της ποιότητας ελέγχου και της αξίας των μετοχών.
Marco Maffei , Raffaella Casciello , Fiorenza Meucci	Αν ωφελεί η υιοθέτηση τεχνολογίας στον έλεγχο ( blockchain technology )	2021		Ωφελεί αλλά δεν μπορεί να αντικαταστήσει τον ανθρώπινο παράγοντα .
Soon Yeon Park , Hyun - Young Park	Οι εσωτερικοί ελεγκτές επηρεάζουν τον κίνδυνο πτώσης της τιμής της μετοχής.	2019	Κορέα	Οι εσωτερικοί ελεγκτές συμβάλλουν στον περιορισμό κινδύνων για την τιμή των μετοχών .
Ines Amara , Hickem Khlif , Anis El Ammari	Σχετίζονται τα SARS (Strength of auditing and reporting standards ) με το ξέπλυμα μαύρου χρήματος .	2020		Όπου εφαρμόζονται αυστηρά το φαινόμενο περιορίζεται , όπου όχι το φαινόμενο ευδοκμεί .
Ahmed Atef Oussii , Neila Boulila	Η πείρα της επιτροπής ελέγχου επηρεάζει την αποτελεσματικότητα της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου	2020	Τυνησία	Η εμπειρία και η εκπαίδευση στην λογιστική των μελών της επιτροπής επηρεάζουν την λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου .
Nathanael Betti , Gerrit Sarens	Πως το ψηφιακό επιχειρηματικό περιβάλλον επηρεάζει την εργασία των εσωτερικών ελεγκτών .	2020	Βέλγιο	Ένα νέο ψηφιακό επιχειρηματικό περιβάλλον μεταβάλλει σημαντικά την εργασία των ελεγκτών .
Ahmed Atef Oussii , Mohamed Faker Klibi , Insaf Ouertan	Η αντίληψη των εσωτερικών ελεγκτών για την αποτελεσματικότητα των επιτροπών ελέγχου στην Τυνησία .	2019	Τυνησία	Η επίδραση του προέδρου των επιτροπών γίνεται με ανεπίσημες συναντήσεις και συζητήσεις .

Hazem Ramadan Ismael , Clare Roberts	Οι παράγοντες που οδηγούν τις εταιρίες της Μ.Βρετανίας στη λειτουργία μηχανισμού εσωτερικού ελέγχου .	2018	Μ.Βρετανία	Το μέγεθος της εταιρίας , το επίπεδο κινδύνων , το πρόβλημα αντιπροσώπευσης ιδιοκτησίας- διαχειριστών καθιστούν αναγκαία την λειτουργία εσωτερικού ελέγχου.
--------------------------------------	---	------	------------	---

## 2.2 Εσωτερικός Έλεγχος – Διαχείριση Κινδύνων

Συνεχίζουμε με τις έρευνες που αφορούν τη σχέση Εσωτερικού Ελέγχου και Διαχείρισης Κινδύνων.

Έρευνα που δημοσιεύθηκε τον Αύγουστο του 2020 από τους Zeng *et al.* (2020), μελέτησε 922 μικρές και μεσαίες Κινέζικες επιχειρήσεις. Ασχολήθηκε με το πώς η εποπτική ικανότητα των στελεχών του εσωτερικού ελέγχου επηρεάζει τη εμφάνιση φαινομένων απάτης. Τα αποτελέσματα της αποκαλύπτουν ότι υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ της εποπτικής ικανότητας της επιτροπής και της εμφάνισης τέτοιων φαινομένων. Ακόμα επισημαίνει ότι η καταστολή είναι πιο αποτελεσματική όταν το στέλεχος του ελέγχου είναι ταυτόχρονα επόπτης της εταιρίας. Εν αντιθέσει, αν ο διευθυντής εσωτερικού ελέγχου είναι και πρόεδρος του συμβουλίου εποπτών η δυνατότητα καταστολής της απάτης εξαιρείται τελείως. Το τελικό συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι η εποπτική ικανότητα των στελεχών του εσωτερικού ελέγχου περιορίζει τα φαινόμενα εταιρικής απάτης μέσω της βελτίωσης του επιπέδου του ελέγχου .

Τρία χρόνια νωρίτερα, το Σεπτέμβριο του 2017 έγινε μία μελέτη από τον Abidin (2017), με αντικείμενο την επίδραση των χαρακτηριστικών του εσωτερικού ελέγχου και της επιτροπής ελέγχου όσον αφορά τη διαχείριση κινδύνων. Αυτό που προκύπτει ως εύρημα είναι ότι, ένα πιο τυποποιημένο περιβάλλον ελέγχων θα προωθούσε μια πιο ισχυρή νοοτροπία συνειδητοποίησης κινδύνων. Ένα τέτοιο περιβάλλον θα αποτελούσε πιο ισχυρή βάση για τη διαχείριση κινδύνων . Η μελέτη τέλος καταλήγει στο συμπέρασμα ότι, δεν επηρεάζουν σημαντικά παράγοντες όπως η εμπειρία του εσωτερικού ελέγχου, το μέγεθος λειτουργίας του, τα προσόντα της επιτροπής και το σύστημα του εσωτερικού ελέγχου .



Με αφορμή την οικονομική κρίση του 2008, που ξεκίνησε από τον τραπεζικό τομέα, το 2019, διερεύνησαν τις ευθύνες των ελεγκτών. Οι ερευνητές Sy and Tinker (2019) άντλησαν πληροφορίες από επιχειρήσεις, από το διαδίκτυο και πήραν και συνεντεύξεις από ανθρώπους που σχετίζονταν με το θέμα. Η μελέτη τους αποκαλύπτει ότι υπήρχαν σοβαρές ευθύνες των ελεγκτών. Ακόμη επισημαίνουν ότι, στον τραπεζικό τομέα οι ελεγκτές οφείλουν να είναι πιο υπεύθυνοι καθώς και σήμερα επιβεβαιώνουν τους υψηλούς κινδύνους στο χρηματοπιστωτικό σύστημα που συνεχίζουν να υφίστανται.

Φετινή έρευνα, του 2021 από τους Lois *et al.* (2021), εξετάζει τους παράγοντες που σχετίζονται με τον εσωτερικό έλεγχο στη βάση της διαχείρισης κινδύνων. Τα συμπεράσματα της μελέτης είναι ότι η εκπαίδευση στη διαχείριση κινδύνων είναι ένας σημαντικός παράγοντας. Επίσης επισημαίνεται ότι, η επιτροπή ελέγχου πρέπει να έχει ενεργό ρόλο και να υπάρχει ένα τυποποιημένο σύστημα διαχείρισης κινδύνων.

Ο σκοπός έρευνας που δημοσιεύθηκε το 2010 από τους Castanheira *et al.* (2010), είναι να αναζητήσει τους παράγοντες που οδηγούν μια εταιρία στην υιοθέτηση επιχειρηματικού πλάνου διαχείρισης κινδύνων (Enterprise risk management). Επιπλέον αναζητά το ρόλο του εσωτερικού ελέγχου στη διαχείριση κινδύνων των επιχειρήσεων. Αντλώντας δεδομένα από διεθνείς επιχειρήσεις, εισηγμένες στο χρηματιστήριο της Πορτογαλίας καταλήγει στο ότι η προσέγγιση του εσωτερικού ελέγχου σε σχέση με τους κινδύνους και του τρόπου διαχείρισης αυτών, είναι πολύ σημαντικός. Ιδιαίτερα για επιχειρήσεις του χρηματοπιστωτικού τομέα. Ο εσωτερικός έλεγχος για μικρότερες επιχειρήσεις σε σχέση με τη διαχείριση κινδύνων, σχετίζεται θετικά αλλά σε μικρότερο βαθμό. Αυτό που συμπεραίνεται είναι ότι το μέγεθος της εταιρίας είναι ο σημαντικότερος παράγοντας για την αναγκαιότητα συσχέτισης του εσωτερικού ελέγχου με την εφαρμογή σχεδίου διαχείρισης κινδύνων.

Άλλη μία παλαιότερη αλλά εξαιρετικού ενδιαφέροντος έρευνα, δημοσιεύθηκε το 2011 από τους Subramaniam *et al.* (2011), και αφορά επιχειρήσεις στην Αυστραλία. Σκοπός της είναι να εξετάσει τον αντίκτυπο της συμμετοχής των εσωτερικών ελεγκτών στη διαδικασία επιχειρηματικής διαχείρισης κινδύνων (ERM), με έμφαση στην προθυμία των ελεγκτών να αναφέρουν κενά των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων. Τα ευρήματα της έρευνας δείχνουν ότι η ενεργή συμμετοχή των ελεγκτών



στα θέματα διαχείρισης κινδύνων ( ERM ) επηρεάζει την προθυμία τους να αναφέρουν τυχόν κενά στις διαδικασίες. Ωστόσο η ισχυρή τους σχέση με τις επιτροπές ελέγχου δεν φαίνεται να επηρεάζει την προθυμία για αναφορές προβλημάτων .

Επιστρέφοντας στις πρόσφατες έρευνες παρουσιάζουμε μελέτη που δημοσιεύθηκε το 2021 από τους Gerayli *et al.* (2021), και εξετάζει το κατά πόσο στοιχεία της προσωπικότητας των διαχειριστών (managers ) επηρεάζουν την εταιρία στη λήψη αποφάσεων και συγκεκριμένα τη σχέση μεταξύ διαχειριστών και εσωτερικού ελέγχου. Το στοιχείο που εξετάζεται είναι αν η υπερβολική αυτοπεποίθηση που έχουν πολλοί διαχειριστές, τους οδηγεί σε λανθασμένες εκτιμήσεις για τις προοπτικές της επιχείρησης. Έτσι, σκοπός της έρευνας είναι να μελετήσει τη σχέση μεταξύ υπερβολικής αυτοπεποίθησης των διαχειριστών και των αδυναμιών του εσωτερικού ελέγχου, για εταιρίες εισηγμένες στο χρηματιστήριο της Τεχεράνης . Τα ευρήματα της έρευνας καταδεικνύουν θετική συσχέτιση μεταξύ της αυτοπεποίθησης του διαχειριστή και των αδυναμιών του εσωτερικού ελέγχου. Επισημαίνεται στην έρευνα ότι σε μεγαλύτερες εταιρίες το φαινόμενο αυτό περιορίζεται .

Ολοκληρώνοντας τον κεφάλαιο της διαχείρισης κινδύνων, αναφέρουμε μελέτη που δημοσιεύθηκε το 2021 από τους Raounas *et al.* (2021), και μελετάει την πρακτική αντίληψη των ελληνικών επιχειρήσεων για θέματα διαχείρισης επιχειρηματικού κινδύνου. Οι περισσότερες, μη χρηματοοικονομικές εταιρίες στην Ελλάδα, δεν διαθέτουν σχέδιο διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων (ERM). Η διαχείριση κινδύνων είναι περισσότερο σε θεωρικό επίπεδο παρά σε πρακτικό, ακόμα και σε εταιρίες που φαίνεται ότι την έχουν αγκαλιάσει . Γενικότερα το θέμα της διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων στην Ελλάδα φαίνεται πως είναι σε βρεφικό στάδιο, πλην ελαχίστων εξαιρέσεων. Επισημαίνεται ακόμα, από τους συγγραφείς της έρευνας, ότι αν και οι ελληνικές επιχειρήσεις φαίνονται απρόθυμες να ασχοληθούν με θέματα διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων, τα τελευταία χρόνια παρουσιάζονται ορισμένες πληροφορίες στις ετήσιες εκθέσεις τους, δίνοντας μια προοπτική για το μέλλον.

Με σκοπό την πληρέστερη πληροφόρηση, παραθέτουμε σε πίνακα τις ερευνητικές προσεγγίσεις που χρησιμοποιήσαμε στην μελέτη μας στο δεύτερο μέρος του κεφαλαίου της επισκόπησης ερευνών.

Συγγραφείς	Ερευνητικό Αντικείμενο	Έτος Έρευνας	Χώρα	Βασικό Συμπέρασμα
Zeng , Li Yang , Jing Shi	Αν η εποπτική ικανότητα περιορίζει τα φαινόμενα εταιρικής απάτης .	2020	Κίνα	Η εποπτική ικανότητα περιορίζει τα φαινόμενα εταιρικής απάτης .
Nor Hafizah , Zainal Abidin	Η επίδραση των χαρακτηριστικών του εσωτερικού ελέγχου και της επιτροπής .	2017		Ένα τυποποιημένο περιβάλλον κινδύνου προωθεί πιο ισχυρή νοοτροπία συνειδητοποίησης κινδύνων.
Aida Sy , Anthony M. Tinker	Οι ευθύνες των εσωτερικών ελεγκτών των τραπεζών στην τραπεζική κρίση του 2008 .	2019		Σοβαρές ευθύνες των ελεγκτών και επισημαίνουν ότι και σήμερα υφίστανται υψηλοί κίνδυνοι στο τραπεζικό σύστημα.
Petros Lois , George Drogalas , Michail Nerantzidis , Ifigeneia Georgiou , Eleni Gkampeta	Συσχέτιση εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης κινδύνων με παράγοντες όπως η εκπαίδευση και η τυποποίηση συστημάτων ελέγχου .	2020	Ελλάδα	Θετική συσχέτιση μεταξύ εσωτερικού ελέγχου βάση κινδύνων και διαρκούς εκπαίδευσης καθώς και τυποποιημένων συστημάτων για την διαχείριση κινδύνων.
Numo Castnheira , Lucia Lima Rodrigues , Russell Craig	Συσχέτιση εσωτερικού ελέγχου με την υιοθέτηση πλάνου διαχείρισης κινδύνων .	2010	Πορτογαλία	Όσο μεγαλύτερη είναι μια εταιρία τόσο σημαντικότερη είναι και η υιοθέτηση πλάνου διαχείρισης κινδύνων.
Laura de Zwaan Jenny Stewart , Nava Subramaniam	Ερευνάται κατά πόσο η συμμετοχή εσωτερικών ελεγκτών σε θέματα διαχείριση κινδύνων επηρεάζει την προθυμία τους .	2011	Αυστραλία	Η συμμετοχή τους επηρεάζει την προθυμία τους , σε αντίθεση με την ισχυρή σχέση με την επιτροπή ελέγχου που δεν επηρεάζει .
Mehdi Safari Gerayli , Mohammadreza Abdoli , Hasan Valiyan , Ali Damavandi	Ερευνά αν στοιχεία του χαρακτήρα των διαχειριστών σχετίζονται με την λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου .	2021	Ιράν	Η υπερβολική αυτοπεποίθηση στις ικανότητες που έχουν οι διαχειριστές επηρεάζουν τα αποτελέσματα και τις αδυναμίες του εσωτερικού ελέγχου.
G. Raounas D. Apostolidis , C. Lefcaditis , E. Markakis	Πως αντιμετωπίζουν στην πράξη οι ελληνικές επιχειρήσεις το ζήτημα της διαχείρισης κινδύνων.	2021	Ελλάδα	Στην Ελλάδα το θέμα της διαχείρισης κινδύνων είναι σε βρεφικό στάδιο . Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια βελτίωση.

## 2.3 Εσωτερικός Έλεγχος – Εταιρική Διακυβέρνηση

Ολοκληρώνουμε τις έρευνες μας με αυτές που αφορούν τον Εσωτερικό Έλεγχο και την Εταιρική Διακυβέρνηση. Οι μελέτες που συγκεντρώσαμε είναι κατά κύριο λόγο πρόσφατες.

Αρχικά παρουσιάζουμε έρευνα με θέμα «Η απόδοση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και κόστος χρέους. Τι ρόλο διαδραματίζει η ποιότητα του ελέγχου;» μελετά το πως σχετίζεται η ποιότητα του ελέγχου με την εταιρική ευθύνη και κατ' επέκταση τη δυνατότητα της εταιρίας για φθηνό δανεισμό. Έγινε το 2020 στην Τυνησία (Bacha *et al.*, 2020). Τα αποτελέσματα δείχνουν αρνητική σχέση μεταξύ απόδοσης εταιρικής ευθύνης και κόστους χρέους. Κατά κάποιο τρόπο επιβραβεύονται με φθηνότερο κόστος δανεισμού οι εταιρίες με υψηλή απόδοση εταιρικής ευθύνης και εσωτερικού ελέγχου, καθώς κρίνονται πιο αξιόπιστες. Η υψηλή απόδοση ελέγχου διαπιστώνεται και από τους ελεγκτές των Big4, γεγονός που ενισχύει το εταιρικό profile της εταιρίας έναντι των τραπεζών, που τους παρέχουν χαμηλότερο κόστος στο δανεισμό. Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι και από αυτή την έρευνα, προκύπτει ο καθοριστικός ρόλος του ελέγχου στην απόδοση της εταιρικής ευθύνης, αλλά και στην προστιθέμενη αξία που προσδίδει στην εταιρία καθώς το θέμα του κόστους χρέους είναι μείζον για κάθε εταιρία.

Συνεχίζουμε με παλαιότερη έρευνα, που δημοσιεύθηκε το 2012 από τους Jallow *et al.* (2012) και μελετάει τους παράγοντες λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου που σχετίζονται με την εταιρική διακυβέρνηση. Διαπιστώνεται από την έρευνα ότι, η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου (IAF) σχετίζεται άμεσα με την ύπαρξη σχεδίου διαχείρισης κινδύνων και την ύπαρξη προγράμματος διασφάλισης ποιότητας. Σχετίζονται με την λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου και παίζουν ρόλο στην εταιρική διακυβέρνηση, μεταβλητές όπως, το αν η εταιρία είναι εισηγμένη στο χρηματιστήριο, το μέγεθος της, το αν υπάρχει εσωτερικό πλαίσιο ελέγχων, αν ο διευθυντής έχει γνώσεις και εμπειρία στον έλεγχο.

Σημαντικά ευρήματα αποτελούν αυτά μελέτης που δημοσιεύθηκε το 2016 από τον Naheem (2016) και εξετάσει το ρόλο του εσωτερικού ελέγχου σε σχέση με τη συμμόρφωση και εποπτεία κατά της νομιμοποίησης εσόδων από παράνομες δραστηριότητες. Η παγκοσμιοποίηση στον τρόπο λειτουργίας του τραπεζικού

συστήματος αποτελεί πρόκληση για τους μηχανισμούς ελέγχου και τις σύγχρονες λειτουργίες του. Η μελέτη εξετάζει κριτικά τις δομές που υπάρχουν σήμερα στη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου και προτείνει έναν νέο τρόπο προσέγγισης . Τα ευρήματα λοιπόν είναι ότι απαιτείται μια νέα προσέγγιση στον έλεγχο για να λειτουργεί αποτελεσματικά σε ένα παγκόσμιο περιβάλλον σε τραπεζικό και κανονιστικό πλαίσιο, ειδικά σε θέματα ξεπλύματος μαύρου χρήματος . Αυτό που προτείνεται είναι η ανάπτυξη περιφερειακών επιτροπών ελέγχου, αλλά επίσης αλλαγή αντίληψης από τους ενδιαφερόμενους (stakeholders) για το πώς θα πρέπει να λειτουργεί ο εσωτερικός έλεγχος στη νέα εποχή .

Πρόσφατη έρευνα, δημοσιεύθηκε το 2021 και αφορά 558 εταιρίες της Τεχεράνης. Έχει σαν στόχο να διερευνήσει ποια χαρακτηριστικά της επιτροπής ελέγχου είναι σημαντικότερα. Η έρευνα έγινε κατά τα έτη 2012 – 2017 από τους Gerayli *et al.* (2021). Τα αποτελέσματα της καταδεικνύουν ότι η ανεξαρτησία της επιτροπής δεν είναι σημαντική, σε σύγκριση την εμπειρία των μελών της επιτροπής στη χρηματοοικονομική επιστήμη, για την ποιότητα των στοιχείων της χρηματοοικονομικής αναφοράς (financial reporting quality) των εταιριών .

Άλλη μία πρόσφατη μελέτη, δημοσιεύθηκε το 2021 από τους Guizani and Abdalkrim (2021) και εξετάζει κατά πόσο η δομή ιδιοκτησίας επηρεάζει την ποιότητα του εσωτερικού ελέγχου. Τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι, μία οικογενειακή δομή ιδιοκτησίας δεν είναι πιθανό να επιζητά εκτεταμένη δομή και ποιότητα ελέγχου. Αντίθετα, όταν υπάρχει θεσμική ιδιοκτησία είναι πιο πιθανό να προσλάβουν έμπειρους ελεγκτές που θα παρέχουν υψηλής ποιότητας εσωτερικό έλεγχο .

Κλείνουμε το κεφάλαιο της εταιρικής διακυβέρνησης με δύο ενδιαφέρουσες μελέτες που έγιναν στη χώρα μας. Η πρώτη έχει εξετάζει το ρόλο των εσωτερικών ελεγκτών στην ποιότητα της εταιρικής διακυβέρνησης. Δημοσιεύθηκε το 2018 από τους Koutourpis *et al.* (2018) και αφορά ελληνικές εταιρίες. Οι συγγραφείς καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι, οι εσωτερικοί ελεγκτές περιορίζονται στη συμμόρφωση με τους νόμους και τους κανονισμούς , αντί να κατέχουν ένα πιο συμβουλευτικό ρόλο για την βελτίωση της ποιότητας της εταιρικής διακυβέρνησης . Επίσης καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η αποτελεσματικότητα των εσωτερικών ελεγκτών συμβάλλει στις ορθές πρακτικές της εταιρικής διακυβέρνησης .

Η δεύτερη δημοσιεύθηκε το 2019 από τους Mertzanis *et al.* (2019) και εξετάζει το πως αντιλαμβάνονται οι εσωτερικοί ελεγκτές τη σχέση μεταξύ λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου (IAF) και εταιρικής διακυβέρνησης (CG), μετά την ολοκλήρωση της ευρωπαϊκής αγοράς και την κρίση χρέους στην Ελλάδα. Οι εσωτερικοί ελεγκτές, που απάντησαν στην έρευνα, θεωρούν ότι ο εσωτερικός έλεγχος λειτουργεί σαν προληπτικό εργαλείο που παρέχει υπηρεσίες παρακολούθησης και παροχής συμβουλών στις επιχειρήσεις . Τονίζουν τον ανεπαρκή ρόλο του διοικητικού συμβουλίου στην παρακολούθηση της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου. Ακόμα επισημαίνουν ότι ο εσωτερικός έλεγχος παρέχει πληροφορίες που είναι σημαντικές για την εταιρική διακυβέρνηση, στο επίπεδο συμμόρφωσης με την νομοθεσία και όχι στο επίπεδο λήψης αποφάσεων. Ακόμα θεωρούν και την επιτροπή ελέγχου αδύναμη στην παρακολούθηση της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου, λόγω έλλειψης γνώσεων και εμπειρίας των μελών της. Επίσης αναφέρουν ότι θα επιθυμούσαν αμφίδρομη αλληλεπίδραση μεταξύ ελεγκτών, επιτροπής και διοικητικού συμβουλίου και μεγαλύτερη ανεξαρτησία μέσω της εφαρμογής διεθνών προτύπων ελέγχου και κανονιστικών ρυθμίσεων.

Με σκοπό την πληρέστερη πληροφόρηση, παραθέτουμε σε πίνακα τις ερευνητικές προσεγγίσεις που χρησιμοποιήσαμε στην μελέτη μας στο τρίτο μέρος του κεφαλαίου της επισκόπησης ερευνών.

Συγγραφείς	Ερευνητικό Αντικείμενο	Έτος Έρευνας	Χώρα	Βασικό Συμπέρασμα
Sami Bacha , Aymen Ajina , Soyrou Ben Saad	Η απόδοση του ελέγχου , της κοινωνικής εταιρικής ευθύνης σε σχέση με το κόστος χρέους .	2020	Big 4	Καθοριστικό ρόλο έχει η ποιότητα του εσωτερικού ελέγχου για το κόστος χρέους κάθε εταιρίας .
Gerrit Sarens , M. Abdolmohhamadi , Rainez Lenz	Παράγοντες λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου που σχετίζονται με την εταιρική διακυβέρνηση.	2012		Η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου σχετίζεται με την ύπαρξη σχεδίου διαχείρισης κινδύνου .
Mohammed Naheem	Συμμόρφωση και εποπτεία για την νομιμοποίηση μαύρου χρήματος.	2016		Απαιτείται νέα προσέγγιση στις δομές του ελέγχου σε ένα νέο περιβάλλον τραπεζικό και κανονιστικό σε παγκόσμια κλίμακα.
Mehdi Safari Gerayli , Yaser Razaei Pitenoei , Ahmad Abdolladi	Σχέση χρηματοοικονομικής εμπειρίας και ανεξαρτησίας της επιτροπής ελέγχου .	2021	Ιράν	Σημαντικότερη η χρηματοοικονομική εμπειρία σε σύγκριση με την ανεξαρτησία της επιτροπής ελέγχου.
Moncef Guizani , Gaafar Abdalkrim	Σχέση δομής ιδιοκτησίας και ποιότητας ελέγχου.	2021		Μια θεσμική ιδιοκτησία απαιτεί υψηλή ποιότητα ελέγχου σε σχέση μια οικογενειακή δομή ιδιοκτησίας .
Koutoupis A. Pazarskis M. Drogalas G.	Η έρευνα εξετάζει τον ρόλο των εσωτερικών ελεγκτών στην εταιρική διακυβέρνηση.	2018	Ελλάδα	Οι εσωτερικοί ελεγκτές θα πρέπει να έχουν πιο ενεργό ρόλο στη εταιρική διακυβέρνηση .
Mertzanis C. Balntas V. Pantazopoulos T.	Πως αντιλαμβάνονται οι εσωτερικοί ελεγκτές στην Ελλάδα , την σχέση της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου και της εταιρικής διακυβέρνησης .	2019	Ελλάδα	Ισχυρή σχέση , που όμως πρέπει να βελτιωθεί στο επίπεδο της λήψης αποφάσεων της εταιρικής διακυβέρνησης .

## Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup> ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

### 3.1 Εισαγωγή

Το τρίτο κεφάλαιο της έρευνας μας, αναλύει το εμπειρικό μέρος της διπλωματικής εργασίας. Συγκεκριμένα περιγράφεται εκτενώς το περιεχόμενο του ερωτηματολογίου που καταρτίσαμε.

### 3.2 Δείγμα

Το ερωτηματολόγιο που καταρτίσαμε έχει αποσταλεί σε εταιρίες εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών. Άρα οι απαντήσεις που λάβαμε είναι από εταιρίες εισηγμένες στο χρηματιστήριο και με τμήματα εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης κινδύνων.

### 3.3 Ερωτηματολόγιο Έρευνας

Μετά από ανάλυση των ερευνών που αναφέρονται στο προηγούμενο κεφάλαιο, διαμορφώθηκε το ερωτηματολόγιο που στάλθηκε στις εταιρίες μέσω των φορμών της Google. Οι ερωτήσεις είναι κλειστού τύπου, πολλαπλής επιλογής χρησιμοποιώντας βαθμολογική κλίμακα πέντε απαντήσεων. Οι επιλογές που δίνονται είναι καθόλου, σε μικρό βαθμό, σε μέτριο βαθμό, σε μεγάλο βαθμό και πάρα πολύ, δίνοντας της δυνατότητα στον ερωτώμενο να επιλέξει το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας στο ερώτημα που του τίθεται.

Αρχικά, το Α μέρος έχει γενικές ερωτήσεις που εξετάζουν τη βασική δραστηριότητα των επιχειρήσεων, τη θέση που κατέχει ο υπεύθυνος του τμήματος του εσωτερικού ελέγχου, τα έτη εμπειρίας που έχει στον έλεγχο και τέλος τον αριθμό σεμιναρίων που έχει παρακολουθήσει.

Το Β μέρος της έρευνας αναφέρεται στον εσωτερικό έλεγχο με 7 ερωτήσεις. Στην πρώτη ερώτηση εξετάζεται αν ο εσωτερικός έχει συμβουλευτική αρμοδιότητα στη λήψη των αποφάσεων και γίνεται παράθεση σχετικής έρευνας των Mertzanis *et al.* (2019). Στη συνέχεια αξιολογείται η επάρκεια και η αποτελεσματικότητα της δομής



των συστημάτων ελέγχου και γίνεται σύγκριση με σχετική έρευνα των Chen *et al.*,(2020). Ακολουθεί η ερώτηση αν ο εσωτερικός έλεγχος βελτιώνει τις λογιστικές εργασίες. Η επόμενη ερώτηση είναι αν ο εσωτερικός έλεγχος διασφαλίζει συμμόρφωση με τη νομοθεσία και υπάρχει αναφορά σχετικής έρευνας από τους Koutourpis *et al.* (2018). Ακόμη μελετάμε αν ο εσωτερικός έλεγχος επηρεάζεται από τις μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος και παραθέτουμε σχετική έρευνα των Ismael *et al.* (2018). Συνεχίζουμε με το ερώτημα κατά πόσο ο εσωτερικός έλεγχος δρα σε εναρμόνιση με τα διεθνή πρότυπα και αναφέρουμε σχετική έρευνα των Krichene *et al.* (2020). Η τελευταία ερώτηση του Β μέρους είναι αν ο εσωτερικός έλεγχος προσθέτει αξία στην επιχείρηση και συγκρίνουμε με έρευνες των Alzeban (2020) και των Lee *et al.* (2021).

Η σχέση εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης κινδύνων εξετάζεται στο Γ μέρος της έρευνας μας με 5 ερωτήσεις. Στην πρώτη ερώτηση εξετάζουμε αν είναι σημαντικό οι επιχειρήσεις να έχουν σχέδιο διαχείρισης κινδύνων και αναφέρουμε σχετική έρευνα των Raounas *et al.* (2021). Η επόμενη ερώτηση εξετάζει αν οι κατηγορίες ελέγχου αναφέρονται ξεχωριστά και υπάρχει σχετική αναφορά έρευνας του Abidin (2017). Η επόμενη ερώτηση εξετάζει αν ο εσωτερικός έλεγχος συνδράμει στην κατάρτιση σχεδίου διαχείρισης κινδύνων, και ακολουθεί ανάλογη έρευνα των Castanheira *et al.* (2010). Στη συνέχεια θέτουμε το ερώτημα αν τα σχέδια διαχείρισης κινδύνων τροποποιούνται ανάλογα με τις μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος και παρατίθεται σχετική έρευνα των Lois *et al.* (2021). Στην τελευταία ερώτηση του Γ μέρους της έρευνας θέτουμε το ερώτημα αν τα τμήματα εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης κινδύνων συνεργάζονται και αλληλοσυμπληρώνονται. Παρατίθεται σχετική έρευνα των Gerayli *et al.* (2021).

Το Δ μέρος της έρευνας μας εξετάζει τη σχέση του εσωτερικού ελέγχου με την εταιρική διακυβέρνηση. Θέσαμε 7 ερωτήσεις με την πρώτη να εξετάζει αν τα μέλη του ΔΣ ή της επιτροπής ελέγχου παρέχουν πληροφορίες στους εσωτερικούς ελεγκτές. Παρατίθεται σχετική έρευνα των Drogalas *et al.* (2015) που μελετάνε το ίδιο θέμα. Συνεχίζουμε με το ερώτημα αν το ΔΣ και η επιτροπή ελέγχου συνεργάζονται με τους ελεγκτές κατά την διάρκεια της ελεγκτικής εργασίας και υπάρχει αναφορά στην ίδια έρευνα των Drogalas *et al.* (2015). Στην επόμενη ερώτηση μελετάμε αν το ΔΣ και η επιτροπή ελέγχου διασφαλίζουν ανεξαρτησία στους ελεγκτές και παρατίθεται σχετική



έρευνα των Cohen and Sayag (2010). Η τέταρτη ερώτηση εξετάζει αν γίνονται συναντήσεις (meetings) μεταξύ των εσωτερικών ελεγκτών και της επιτροπής ελέγχου και αναφέρεται σχετική έρευνα των Herranz *et al.*(2020). Ακολουθεί η ερώτηση αν η συνεργασία των εσωτερικών ελεγκτών με την επιτροπή ελέγχου χαρακτηρίζετε αραστή και αναφορά σε σχετική έρευνα των Oussii and Boulila (2020). Ακολουθεί η ερώτηση αν το ΔΣ υιοθετεί προτάσεις των εσωτερικών ελεγκτών και παρατίθεται έρευνα των Koutouris *et al.* (2018). Το Δ μέρος της έρευνας και το ερωτηματολόγιο, κλείνει με την ερώτηση αν ο εσωτερικός έλεγχος συμβάλλει αποφασιστικά στην εταιρική διακυβέρνηση. Παρατίθενται δύο σχετικές έρευνες των Koutouris *et al.* (2018) και των Mertzanis *et al.* (2019).

### 3.4 Μεθοδολογία Συγκριτικής Ανάλυσης

Καταρτίσαμε το ερωτηματολόγιο μας με βάση την μελέτη που κάναμε σε δημοσιευμένες σχετικά πρόσφατα έρευνες, που αφορούν τον εσωτερικό έλεγχο, τη σχέση εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης κινδύνων και τη σχέση εσωτερικού ελέγχου και εταιρικής διακυβέρνησης. Οι έρευνες που αναφέρονται στο 2 κεφάλαιο της διπλωματικής εργασίας και αποτέλεσαν την βάση για τα ερωτήματα του ερωτηματολογίου μας, διεξήχθησαν σε χώρες του δυτικού κόσμου, του μουσουλμανικού και σε ασιατικές χώρες. Στην συνέχεια παρουσιάζουμε διαγραμματικά τα αποτελέσματα που λάβαμε και τα συγκρίνουμε με τα συμπεράσματα των αντίστοιχων ερευνών από τις οποίες εξάγαμε τα ερωτήματα που θέσαμε.

## Κεφάλαιο 4ο ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Με βάση τις έρευνες, που παρουσιάσαμε στο προηγούμενο κεφάλαιο, διαμορφώσαμε το ερωτηματολόγιο της μελέτης μας. Οι απαντήσεις που λάβαμε είναι από 37 εισηγμένες στο Ελληνικό Χρηματιστήριο εταιρίες ενώ αποστείλαμε το ερωτηματολόγιο σε 144. Τα ευρήματα που προέκυψαν από τις απαντήσεις, τα συγκρίνουμε με τα αποτελέσματα ερευνών, αντίστοιχης θεματολογίας, που παραθέσαμε στο προηγούμενο κεφάλαιο της εργασίας μας. Παραθέτουμε την συγκριτική μας ανάλυση και την διαγραμματική απεικόνιση των ευρημάτων μας, ανά ενότητα του ερωτηματολογίου μας.

## 4.1 ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

Στην πρώτη ερώτηση, του πρώτου μέρους της έρευνας μας, ρωτήσαμε σχετικά με την βασική δραστηριότητα της εταιρίας. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στο παρακάτω διάγραμμα.



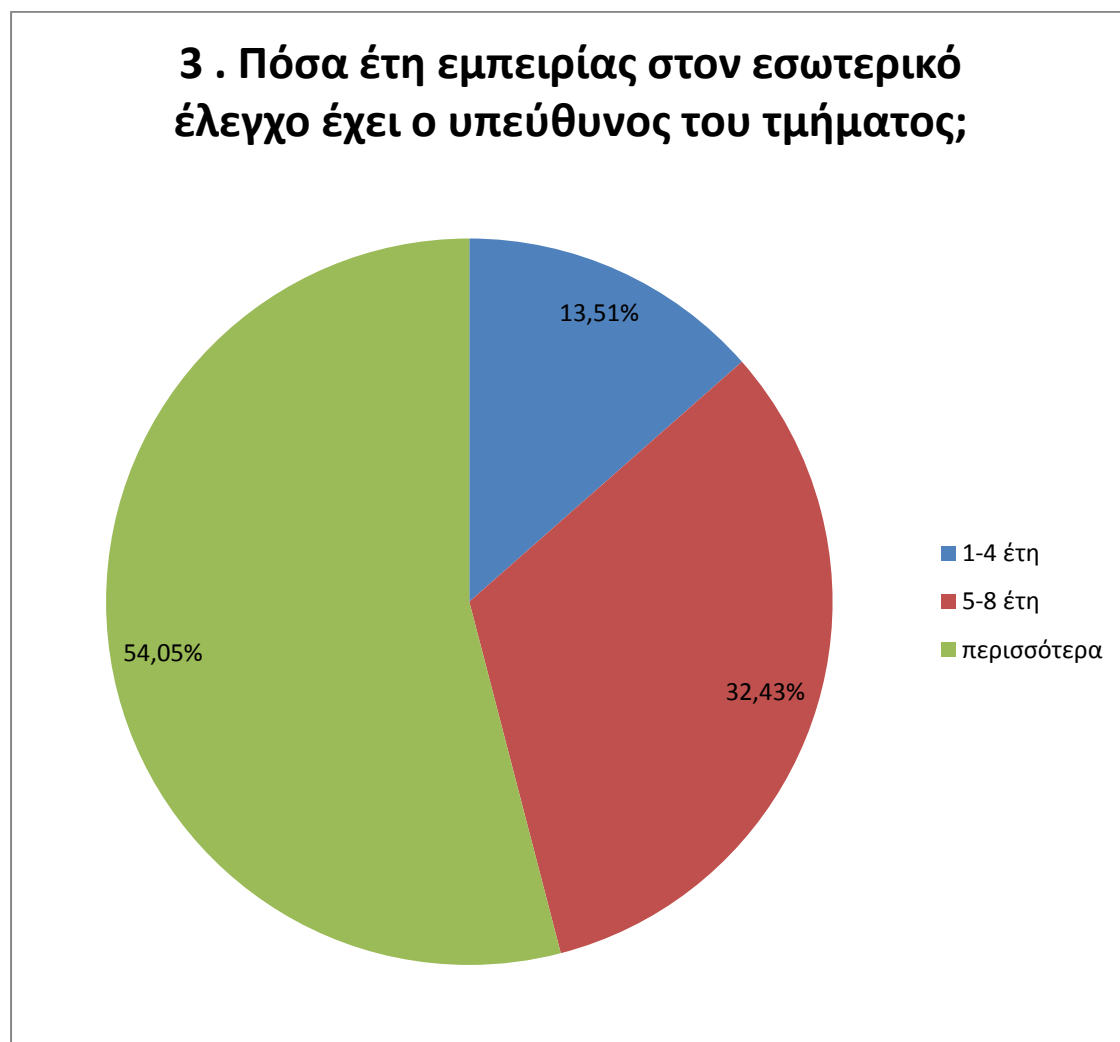
Το 34,29% των ερωτηθέντων μας απάντησε ότι η δραστηριότητα της είναι εμπορική, το 28,57% βιομηχανική, το 14,29% μικτή και τέλος το 22,86% των επιχειρήσεων απασχολείται με παροχή υπηρεσιών.

Στην επόμενη ερώτηση του πρώτου μέρους του ερωτηματολογίου, ρωτήσαμε σχετικά με την ιδιότητα του υπεύθυνου για τον εσωτερικό έλεγχο. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στο παρακάτω διάγραμμα.



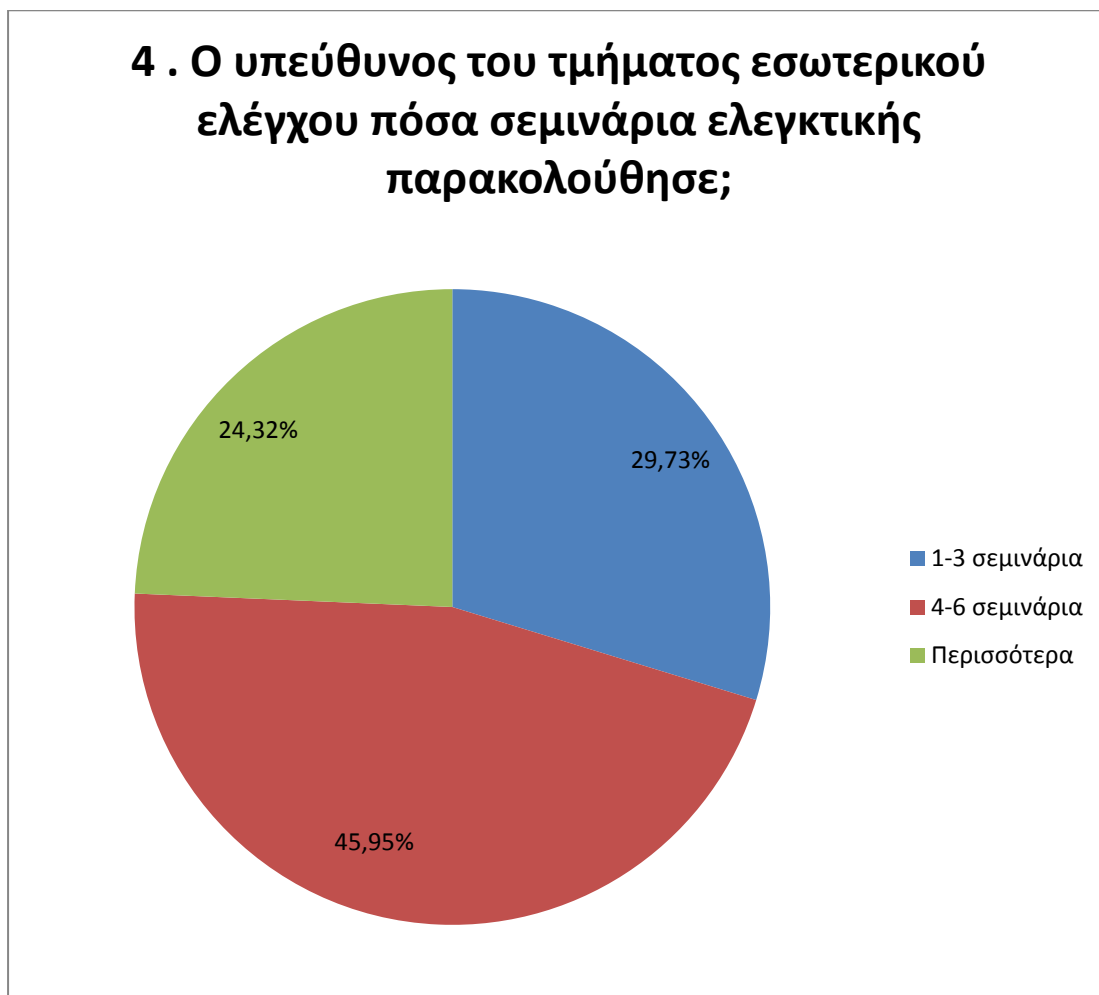
Η μεγάλη πλειοψηφία των επιχειρήσεων, που απάντησαν στην έρευνα δήλωσαν ότι, ο υπεύθυνος του εσωτερικού ελέγχου ήταν μέλος του Δ.Σ., με ποσοστό 41,18%. Το γεγονός αυτό καταδεικνύει την έμφαση που δίνουν οι εταιρίες στον τομέα του εσωτερικού ελέγχου. Το 26,47% των ερωτηθέντων απάντησε ότι ο υπεύθυνος είναι μέλος της επιτροπής ελέγχου και ένα ποσοστό της τάξεως του 17,65% ότι είναι ο πρόεδρος της εταιρίας .

Στην τρίτη κατά σειρά ερώτηση του πρώτου μέρους των γενικών ερωτήσεων της έρευνας, ρωτήσαμε σχετικά με τα έτη εμπειρίας που έχει ο υπεύθυνος του εσωτερικού ελέγχου. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στο παρακάτω διάγραμμα.



Το 54,05% των ερωτηθέντων απάντησαν ότι ο υπεύθυνος του ελέγχου έχει εμπειρία μεγαλύτερη των 8 ετών. Το 32,43% των εταιριών, ότι έχει εμπειρία 5 έως 8 έτη στο αντικείμενο, ενώ ένα ποσοστό της τάξεως του 13,51% ασχολούνται μόλις 1 έως 3 έτη.

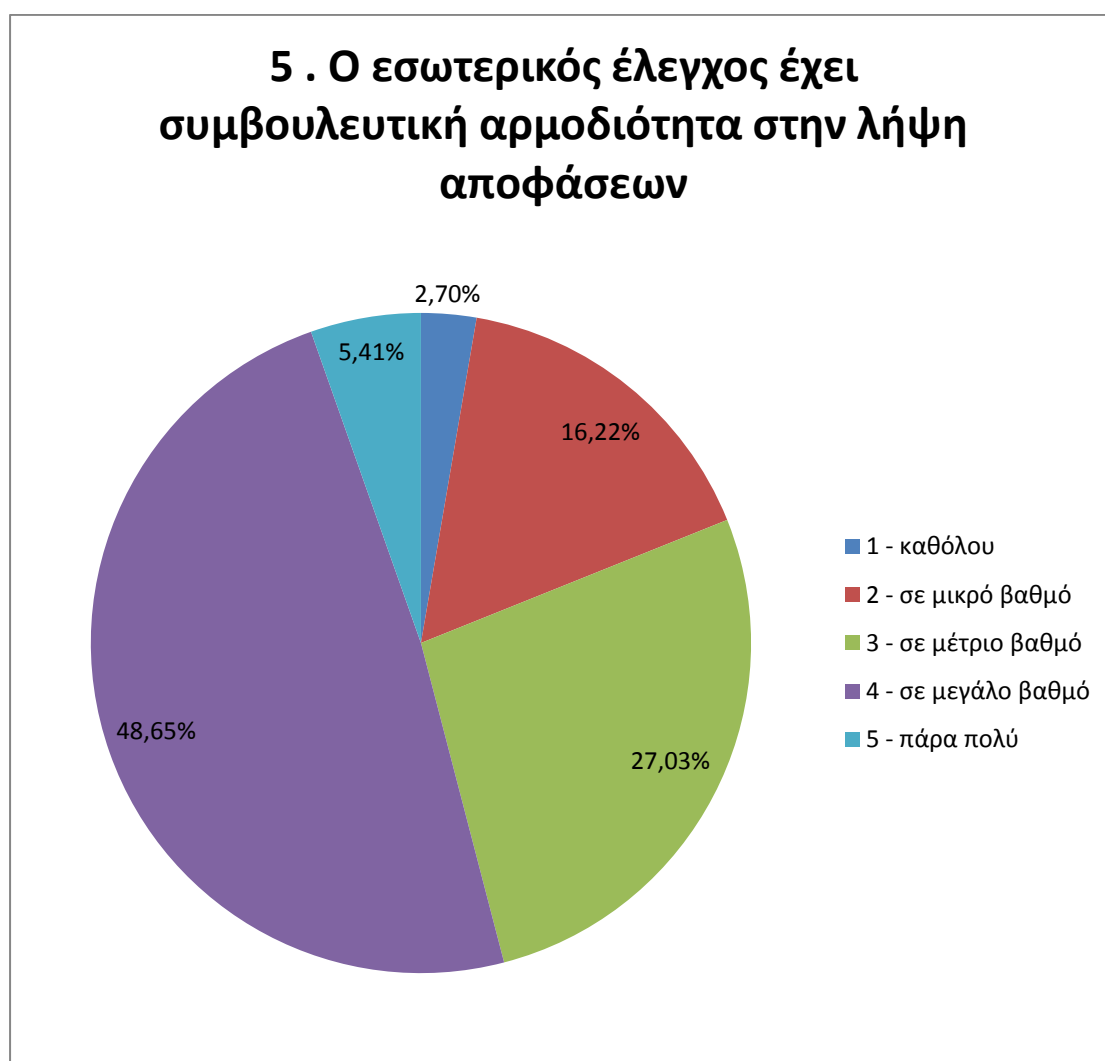
Στην τελευταία ερώτηση των γενικών ερωτήσεων ρωτήσαμε σχετικά με σεμινάρια που παρακολούθησαν οι υπεύθυνοι των εταιριών στον εσωτερικό έλεγχο. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στο παρακάτω διάγραμμα.



Η πλειοψηφία, με ποσοστό 45,95%, απάντησε ότι έχει παρακολουθήσει από 4 έως 6 σεμινάρια σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο. Το 24,32% δήλωσαν ότι έχουν παρακολουθήσει περισσότερα από 6 σεμινάρια και τέλος ένα ποσοστό 29,73% των ερωτηθέντων δηλώνει ότι παρακολούθησε από 1 έως 3 σεμινάρια.

## 4.2 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ

Στην πρώτη ερώτηση της δεύτερης ενότητας με θέμα τον εσωτερικό έλεγχο, εξετάσαμε το κατά πόσο ο εσωτερικός έλεγχος έχει συμβουλευτικό ρόλο στην λήψη αποφάσεων από την διοίκηση. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στο παρακάτω διάγραμμα.

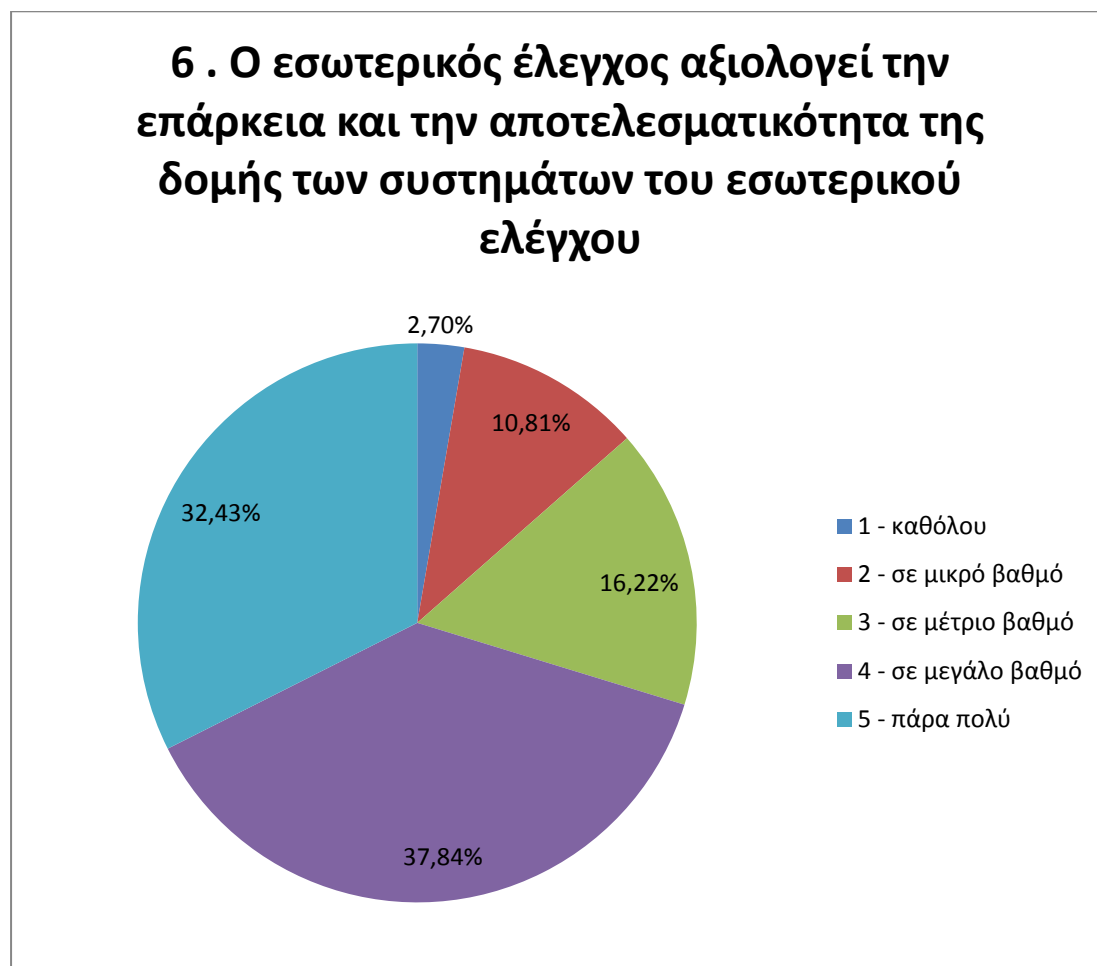


Το 48,65% των εταιριών θεωρούν ότι σε μεγάλο βαθμό έχει συμβουλευτική αρμοδιότητα. Το 27,03% απάντησαν σε μέτριο βαθμό και το 16,22 % σε μικρό βαθμό. Αξίζει να επισημάνουμε ότι μόλις το 5,41% των εταιριών απάντησε ότι η συμβουλή του εσωτερικού ελέγχου επηρεάζει πάρα πολύ τη διοίκηση στην λήψη των

αποφάσεων. Τέλος το 2,70% κρίνει ότι δεν παίζουν καθόλου ρόλο οι συμβουλές των εσωτερικών ελεγκτών για την λήψη των αποφάσεων. Τομείς του συμβουλευτικού ρόλου του εσωτερικού ελέγχου προς τη διοίκηση βρίσκουμε σε μελέτη που έγινε στη χώρα μας, με αντικείμενο το πως αντιλαμβάνονται οι εσωτερικοί ελεγκτές τη σχέση λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου (IAF) και εταιρικής διακυβέρνησης (CG). (Mertzanis *et al.*,(2019)). Οι εσωτερικοί ελεγκτές που απάντησαν στην έρευνα θεωρούν ότι, ο εσωτερικός έλεγχος λειτουργεί σαν προληπτικό εργαλείο που παρέχει υπηρεσίες παρακολούθησης και παροχής συμβουλών στις επιχειρήσεις. Ακόμα επισημαίνουν ότι ο εσωτερικός έλεγχος παρέχει πληροφορίες που είναι σημαντικές για την εταιρική διακυβέρνηση, στο επίπεδο συμμόρφωσης με την νομοθεσία και όχι στο επίπεδο λήψης αποφάσεων.



Στην δεύτερη ερώτηση της δεύτερης ενότητας, διερευνάμε κατά πόσο ο εσωτερικός έλεγχος αξιολογεί την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα της δομής του εσωτερικού ελέγχου. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στο παρακάτω διάγραμμα.



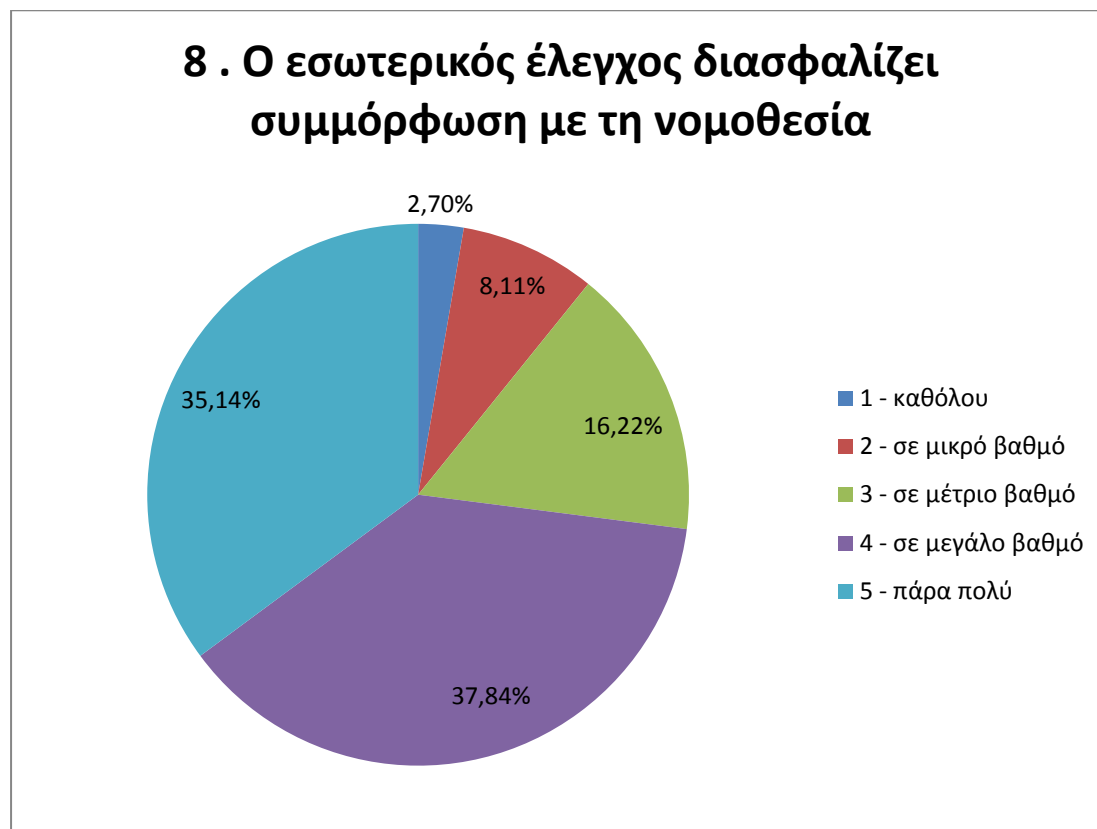
Ένα πολύ μεγάλο ποσοστό της τάξεως του 70,27% κρίνει ότι σε μεγάλο βαθμό και πάρα πολύ, ο εσωτερικός έλεγχος αξιολογεί την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα της δομής του. Αντίθετα το 10,81% θεωρεί ότι κρίνεται σε μικρό βαθμό, το 16,22% σε μέτριο βαθμό και τέλος το 2,70% θεωρεί ότι δεν κρίνεται καθόλου. Αντίστοιχα με τα δικά μας αποτελέσματα έχει σχετική έρευνα που δημοσιεύθηκε το 2020 στην Κίνα , (Chen *et al.*, 2020) και αφορούσε Κινέζικες επιχειρήσεις. Οι συγγραφείς καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι, ο εσωτερικός έλεγχος βελτιώνει την αποδοτικότητα της επιχείρησης άμεσα ή έμμεσα προωθώντας σταθερή ποιότητα ελέγχου.

Στην τρίτη ερώτηση της δεύτερης ενότητας, αν ο εσωτερικός έλεγχος βελτιώνει τις λογιστικές εργασίες, παρατηρούμε ότι οι απαντήσεις που λάβαμε μοιράζονται σχεδόν ισομερώς στις επιλογές σε μέτριο βαθμό, σε μεγάλο βαθμό και πάρα πολύ. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στο παρακάτω διάγραμμα.



Τα ποσοστά είναι 27,03% , 29,73% και 27,03% αντίστοιχα . Επίσης 13,51% θεωρεί ότι σε μικρό βαθμό ο έλεγχος βελτιώνει τις λογιστικές εργασίες και 2,70% καθόλου. Μελετώντας τις απαντήσεις ανά δραστηριότητα επιχειρήσεων, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η λογιστική διαφοροποίηση των εμπορικών επιχειρήσεων με τις βιομηχανικές και με αυτές της παροχής υπηρεσιών, βρίσκεται πίσω από την σχεδόν ισομερή κατανομή των απαντήσεων μας.

Στην συνέχεια της έρευνας θέσαμε το ερώτημα αν ο εσωτερικός έλεγχος διασφαλίζει συμμόρφωση με την νομοθεσία. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στο παρακάτω διάγραμμα.



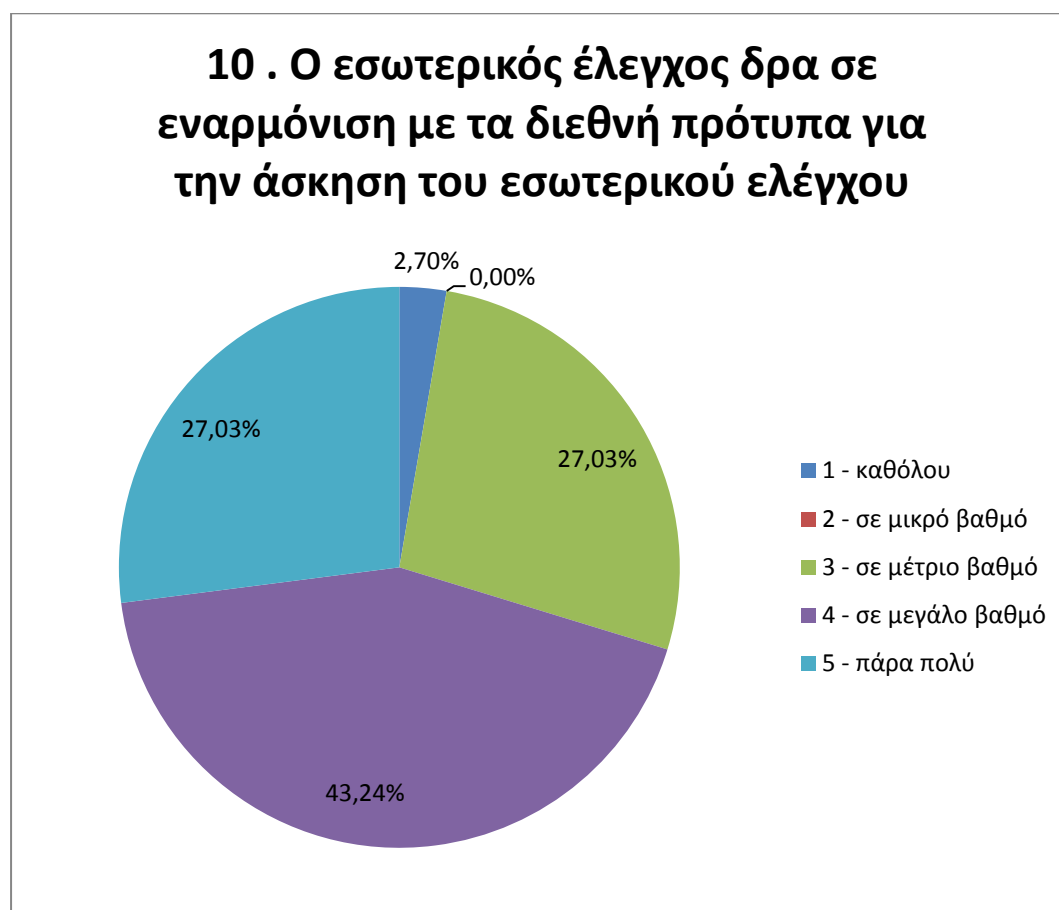
Η πλειοψηφία των εταιριών που συμμετείχαν στην έρευνα απάντησαν σε μεγάλο βαθμό με ποσοστό 37,84%, πάρα πολύ σε ποσοστό της τάξεως του 35,14% ενώ το 16,22% κρίνει ότι σε μέτριο βαθμό διασφαλίζει ο εσωτερικός έλεγχος συμμόρφωση με την νομοθεσία. Σε μικρό βαθμό απαντάει το 8,11% και καθόλου το 2,70 % . Τα ευρήματα μας συμπίπτουν με έρευνα που δημοσιεύθηκε το 2018 (Koutourpis *et al.*,2018) και αφορά ελληνικές εταιρίες. Η έρευνα εξετάζει το ρόλο των εσωτερικών ελεγκτών στην ποιότητα της εταιρικής διακυβέρνησης. Οι συγγραφείς καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές περιορίζονται στην συμμόρφωση με τους νόμους και τους κανονισμούς, αντί να κατέχουν ένα πιο συμβουλευτικό ρόλο για την βελτίωση της ποιότητας της εταιρικής διακυβέρνησης.

Στην πέμπτη ερώτηση του δεύτερου μέρους της έρευνας μας, ρωτήσαμε αν τα αποτελέσματα του εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να επηρεάζονται από τις μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στο παρακάτω διάγραμμα.



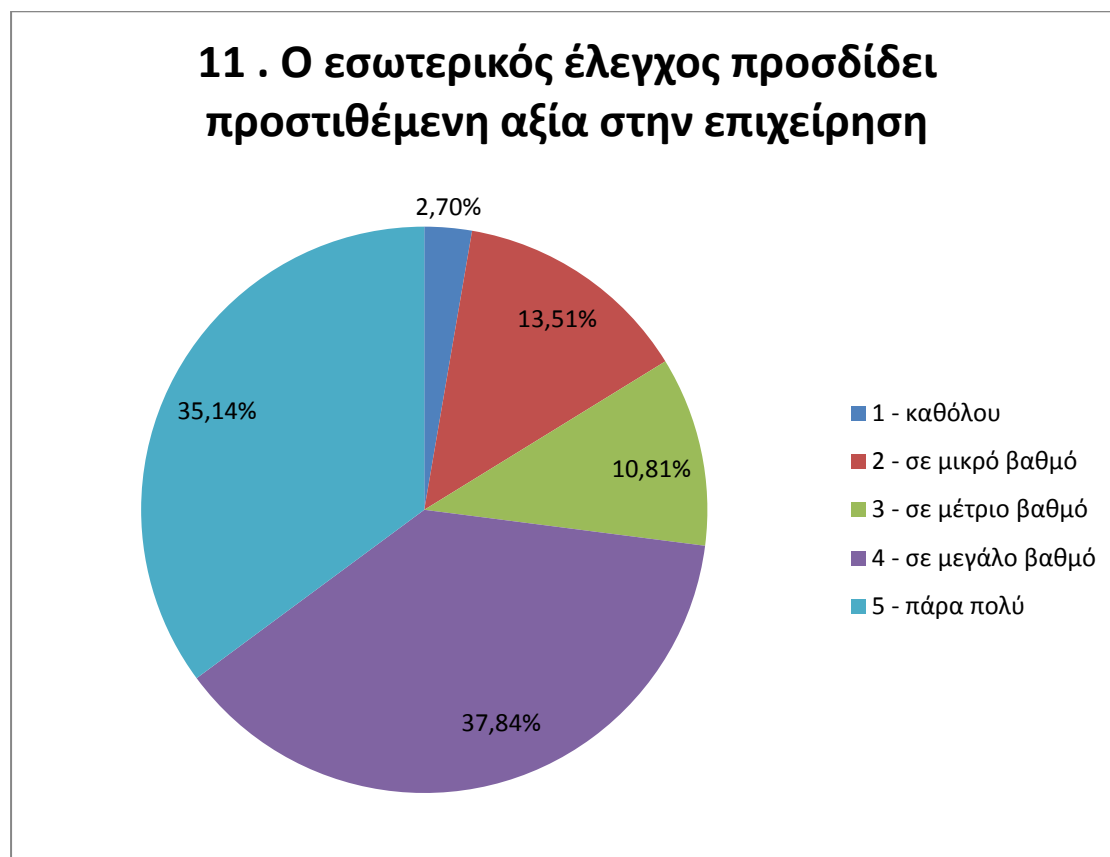
Το 40 % των ερωτηθέντων κρίνουν σε μέτριο βαθμό. Το 28,57% θεωρεί σε μεγάλο βαθμό, ενώ ποσοστό της τάξεως του 11,43 % κρίνει ότι πάρα πολύ επηρεάζονται τα αποτελέσματα του εσωτερικού ελέγχου από τις μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Από την έρευνα μας, αναφέρουμε μελέτη που έγινε στη Βρετανία για τις αιτίες που «αναγκάζουν» τις εταιρίες στην χρησιμοποίηση λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου (IAF). Η έρευνα δημοσιεύθηκε το 2018 (Ismael and Roberts, 2018) και επισημαίνει ότι παράγοντες όπως το μέγεθος της εταιρίας, το επίπεδο των εσωτερικών κινδύνων, το πρόβλημα αντιπροσώπευσης μεταξύ ιδιοκτησίας και διαχειριστών, καθιστούν απαραίτητη τη λειτουργία εσωτερικού ελέγχου ως μέσο παρακολούθησης. Επειδή λοιπόν οι επιχειρήσεις είναι κάτι δυναμικό και όχι στατικό, επηρεάζονται από μεταβολές που συντελούνται στο περιβάλλον τους και προσαρμόζονται..

Στην έκτη ερώτηση του δεύτερου μέρους της έρευνας μας, ρωτήσαμε κατά πόσο ο εσωτερικός έλεγχος δρα σε εναρμόνιση με τα διεθνή πρότυπα ελέγχου. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στο παρακάτω διάγραμμα.



Το μεγαλύτερο ποσοστό, το 43,24% μας απάντησε σε μεγάλο βαθμό. Το 27,03% απάντησε ότι εναρμονίζεται πάρα πολύ, ενώ το 27,03 % απάντησε σε μέτριο βαθμό . Αναφέρουμε έρευνα που δημοσιεύθηκε το 2020, (Krichene and Baklouti, 2020) και μελετά πως αντιλαμβάνονται το εσωτερικό έλεγχο οι εσωτερικοί ελεγκτές στην Τυνησία. Τονίζει τους παράγοντες που διασφαλίζουν την ποιότητα του ελέγχου. Επισημαίνει ότι η ανεξαρτησία των ελεγκτών όπως και η πρόσβαση σε πληροφορίες είναι σημαντικοί παράγοντες, αλλά τονίζει και την συμμόρφωση με τα διεθνή standards του ελέγχου ως πολύ σημαντικό παράγοντα που καθορίζει την ποιότητα.

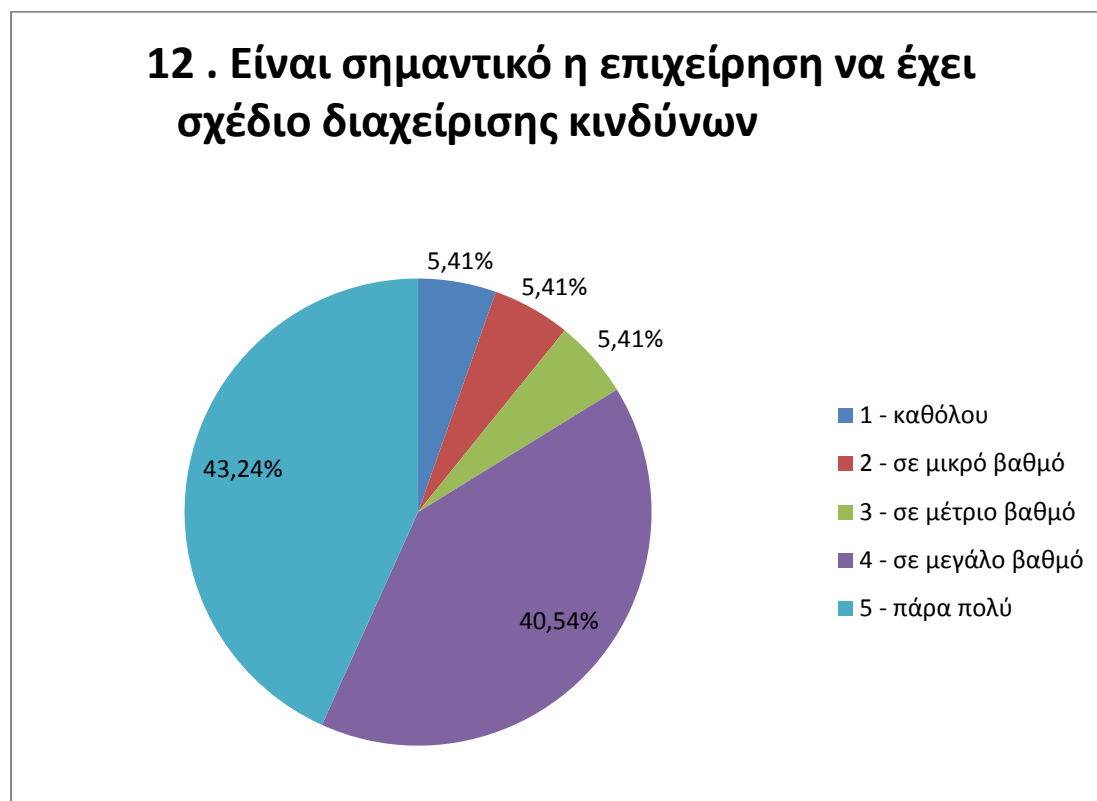
Στην τελευταία ερώτηση του μέρους που αφορά τον εσωτερικό έλεγχο, θέσαμε το ερώτημα αν τελικά ο εσωτερικός έλεγχος προσδίδει αξία στις επιχειρήσεις. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στο παρακάτω διάγραμμα.



Το 37,84% και το 35,14% απάντησαν σε μεγάλο βαθμό και πάρα πολύ αντίστοιχα. Τα ευρήματα μας εναρμονίζονται με αυτά δύο ερευνών που δείχνουν ότι ο εσωτερικός έλεγχος προσδίδει αξία στις επιχειρήσεις. Η πρώτη δημοσιεύθηκε το Σεπτέμβριο του 2020 (Alzeban,2020) και διερευνά το αν ο εσωτερικός έλεγχος σχετίζεται με την προσέλκυση άμεσων ξένων επενδύσεων. Καταλήγει στο συμπέρασμα ότι οι επενδυτές που ενδιαφέρονται να επενδύσουν, θα μελετήσουν κάποια χαρακτηριστικά του ελέγχου, όπως η ανεξαρτησία του, για να κρίνουν την ποιότητα του. Η άλλη έρευνα, έγινε στη Κίνα το 2020, (Lee *et al.*,2021), και δείχνει την προστιθέμενη αξία του ελέγχου στις επιχειρήσεις. Οι ερευνητές βρήκαν θετική συσχέτιση μεταξύ ποιότητας ελέγχου και αξίας της μετοχής της επιχείρησης.

### 4.3 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

Στην πρώτη ερώτηση του τρίτου μέρους της έρευνας μας , θέσαμε το ερώτημα πόσο σημαντικό είναι για την επιχείρηση να έχει σχέδιο διαχείρισης κινδύνων. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στο παρακάτω διάγραμμα.



Το 40,54% θεωρεί ότι είναι σημαντικό σε μεγάλο βαθμό, ενώ το 43,24% απαντάει πάρα πολύ σημαντικό. Σχετική μελέτη δημοσιεύθηκε το 2021 στην Ελλάδα, (Raounas *et al.*,2021). Εξετάζει σε πρακτικό επίπεδο πως λειτουργούν οι ελληνικές επιχειρήσεις στο θέμα διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων. Οι ερευνητές αναφέρουν ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις βρίσκονται σε βρεφικό στάδιο στο συγκεκριμένο θέμα, αν και επισημαίνουν πως τα τελευταία χρόνια αναφέρονται κάποια στοιχεία διαχείρισης κινδύνων στις ετήσιες αναφορές τους, γεγονός που δίνει μια προοπτική για το μέλλον.

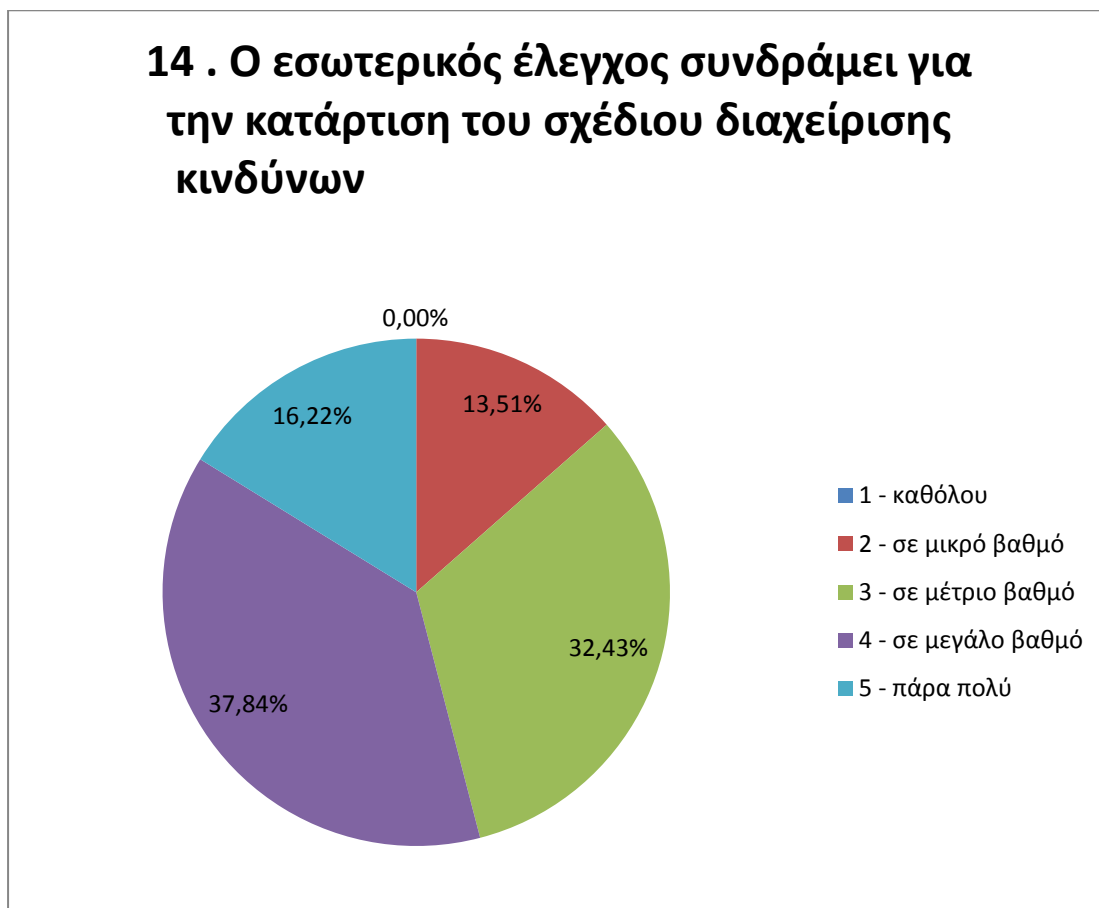
Στην δεύτερη ερώτηση του τρίτου μέρους της έρευνας μας θέσαμε το ερώτημα αν αναφέρονται ξεχωριστά οι κατηγορίες των κινδύνων . Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στο παρακάτω διάγραμμα.



Το 43,24% απάντησε σε μεγάλο βαθμό, το 10,81 % πάρα πολύ, ενώ ένα ποσοστό της τάξεως του 35,14% σε μέτριο βαθμό και 10,81% σε μικρό βαθμό. Επισημαίνουμε την έρευνα που δημοσιεύθηκε το 2017 (Abidin,2017) και εξετάζει ποια χαρακτηριστικά ελέγχου έχουν την μεγαλύτερη επίδραση στην αποτελεσματικότητα του ελέγχου. Καταλήγει στο συμπέρασμα ότι το σημαντικότερο είναι να υπάρχει ένα τυποποιημένο περιβάλλον ελέγχων, που θα προωθούσε πιο ισχυρή βάση για την διαχείριση των κινδύνων.

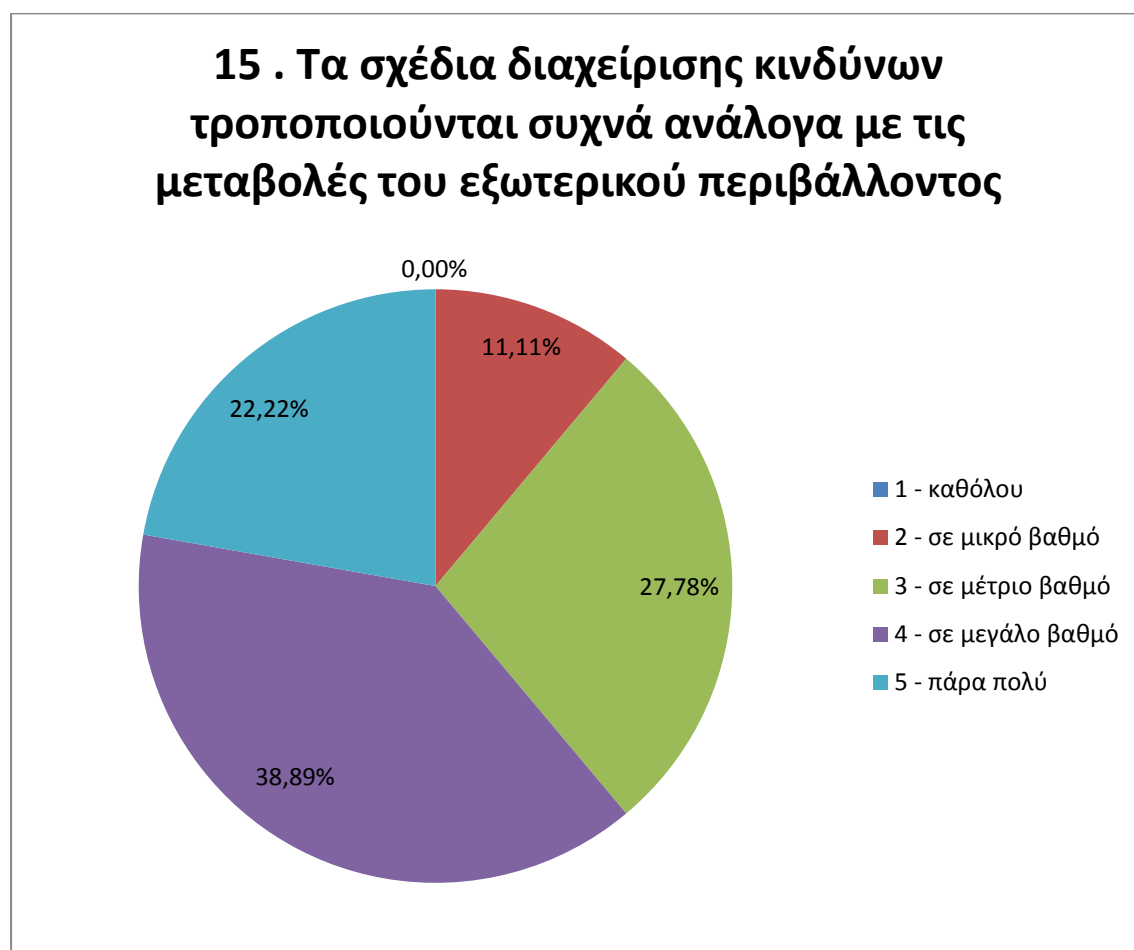


Στην τρίτη ερώτηση του τρίτου μέρους της έρευνας μας , θέσαμε το ερώτημα αν ο εσωτερικός έλεγχος συνδράμει στην κατάρτιση σχεδίου διαχείρισης κινδύνων. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στο παρακάτω διάγραμμα.



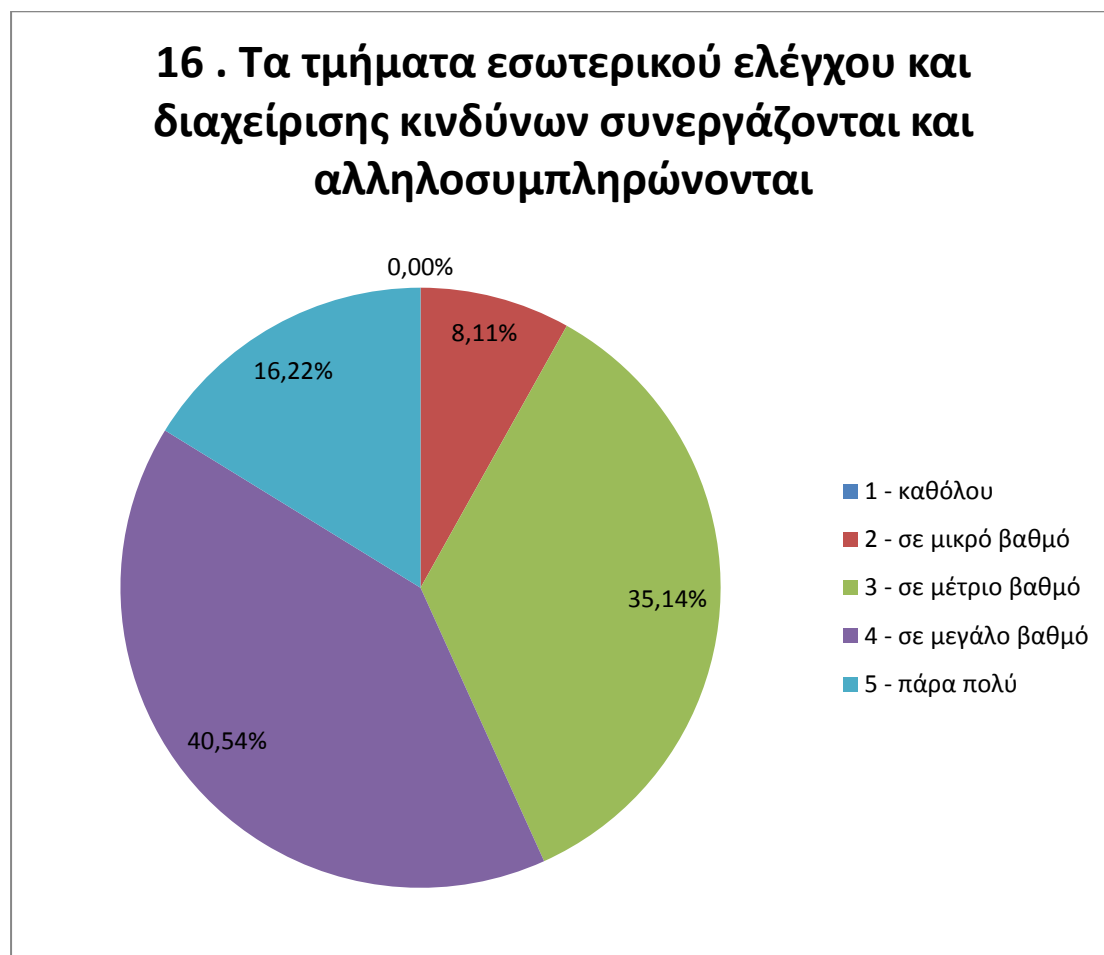
Στις απαντήσεις που λάβαμε το 13,51% κρίνει σε μικρό βαθμό, το 32,43% σε μέτριο βαθμό, το 37,84% σε μεγάλο βαθμό και το 16,22% πάρα πολύ. Αναφέρουμε σχετική έρευνα που δημοσιεύθηκε το 2010 με αυτό ακριβώς το θέμα (Castanheira *et al.*,2010). Οι μελετητές οδηγήθηκαν στο συμπέρασμα ότι ο εσωτερικός έλεγχος συνδράμει στην κατάρτιση σχεδίου διαχείρισης κινδύνων σε όλες τις επιχειρήσεις, αλλά όχι στον ίδιο βαθμό. Επισημαίνουν ότι στις μικρές οντότητες ο εσωτερικός έλεγχος δρα κυρίως προληπτικά, ενώ στις μεγαλύτερες συνδράμει πιο αποφασιστικά. Τέλος τονίζουν ότι ο εσωτερικός έλεγχος συνδράμει καθοριστικά στις επιχειρήσεις του χρηματοπιστωτικού τομέα.

Στην πέμπτη ερώτηση του τρίτου μέρους της έρευνας μας, θέσαμε το ερώτημα αν το σχέδιο διαχείρισης κινδύνων πρέπει να τροποποιείται σε σχέση με τις μεταβολές στο εξωτερικό περιβάλλον. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στο παρακάτω διάγραμμα.



Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων με ποσοστό 38,89 % θεωρεί πως πρέπει σε μεγάλο βαθμό . Το 22,22 % απαντάει πάρα πολύ. Αντίθετα ποσοστό της τάξεως του 27,78 % θεωρεί πως πρέπει να τροποποιείται σε μέτριο βαθμό και τι 11,11% σε μικρό βαθμό . Αναφέρουμε σχετική έρευνα που έγινε στην Ελλάδα και δημοσιεύθηκε το 2021, (Lois *et al.*,2021) και η οποία τονίζει την αναγκαιότητα της διαρκούς εκπαίδευσης του ανθρωπίνου δυναμικού σε θέματα διαχείρισης κινδύνων. Σε ένα περιβάλλον με ταχύτατες μεταβολές, κρίνεται απαραίτητη η τροποποίηση των σχεδίων και η εκπαίδευση ακολουθώντας πάντα τα νέα δεδομένα που διαμορφώνονται.

Στην τελευταία ερώτηση του τρίτου μέρους της έρευνας μας, θέσαμε το ερώτημα αν συνεργάζονται και αλληλοσυμπληρώνονται τα τμήματα του εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης κινδύνων. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στο παρακάτω διάγραμμα.



Το μεγαλύτερο ποσοστό, 40,54%, μας απάντησε σε μεγάλο βαθμό, 16,22% μας απάντησε πάρα πολύ. Αντίθετα, ένα ποσοστό της τάξεως του 35,14% κρίνει τη συνεργασία των τμημάτων μέτρια και το 8,11% θεωρεί ότι συνεργάζονται σε μικρό βαθμό. Επισημαίνουμε ότι για την αποτελεσματικότητα της συνεργασίας των τμημάτων σημαντικό στοιχείο είναι και ο χαρακτήρας των ανθρώπων. Μια σχετική έρευνα στο Ιράν που δημοσιεύθηκε το 2021 (Gerayli *et al.*,2021) συσχετίζει την υπερβολική αυτοπεποίθηση των διαχειριστών με τις αδυναμίες του εσωτερικού ελέγχου. Τα ευρήματα της έρευνας τους, βρίσκουν θετική συσχέτιση που περιορίζεται όμως σε μεγαλύτερες εταιρίες.

#### 4.4 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ

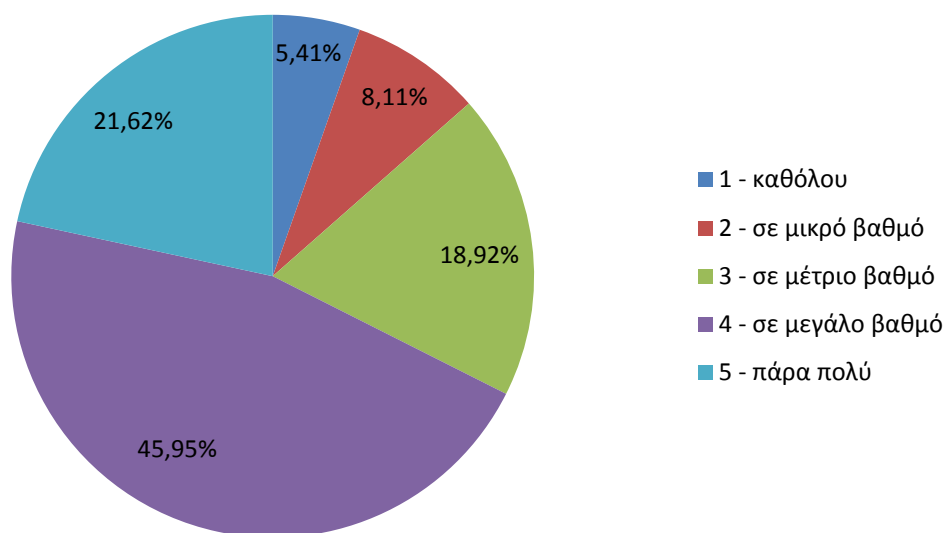
Στην πρώτη ερώτηση του τέταρτου μέρους της έρευνας μας, θέσαμε το ερώτημα αν το διοικητικό συμβούλιο και η επιτροπή ελέγχου παρέχουν πληροφορίες στους εσωτερικούς ελεγκτές. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στο παρακάτω διάγραμμα.



Το 35,14 % των ερωτηθέντων απάντησε σε μεγάλο βαθμό. Το 27,03% απάντησε πάρα πολύ, ενώ ποσοστό της τάξεως του 21,62% κρίνει ότι παρέχονται πληροφορίες σε μέτριο βαθμό. Παραθέτουμε έρευνα που δημοσιεύθηκε το 2015 και εξετάζει τους παράγοντες που καθορίζουν την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου (Drogalas *et al.*, 2015). Μεταξύ άλλων παραγόντων όπως η ανεξαρτησία των ελεγκτών και η επάρκεια τους, επισημαίνεται και η σπουδαιότητα της υποστήριξης που αυτοί απολαμβάνουν από το διοικητικό συμβούλιο της επιχείρησης.

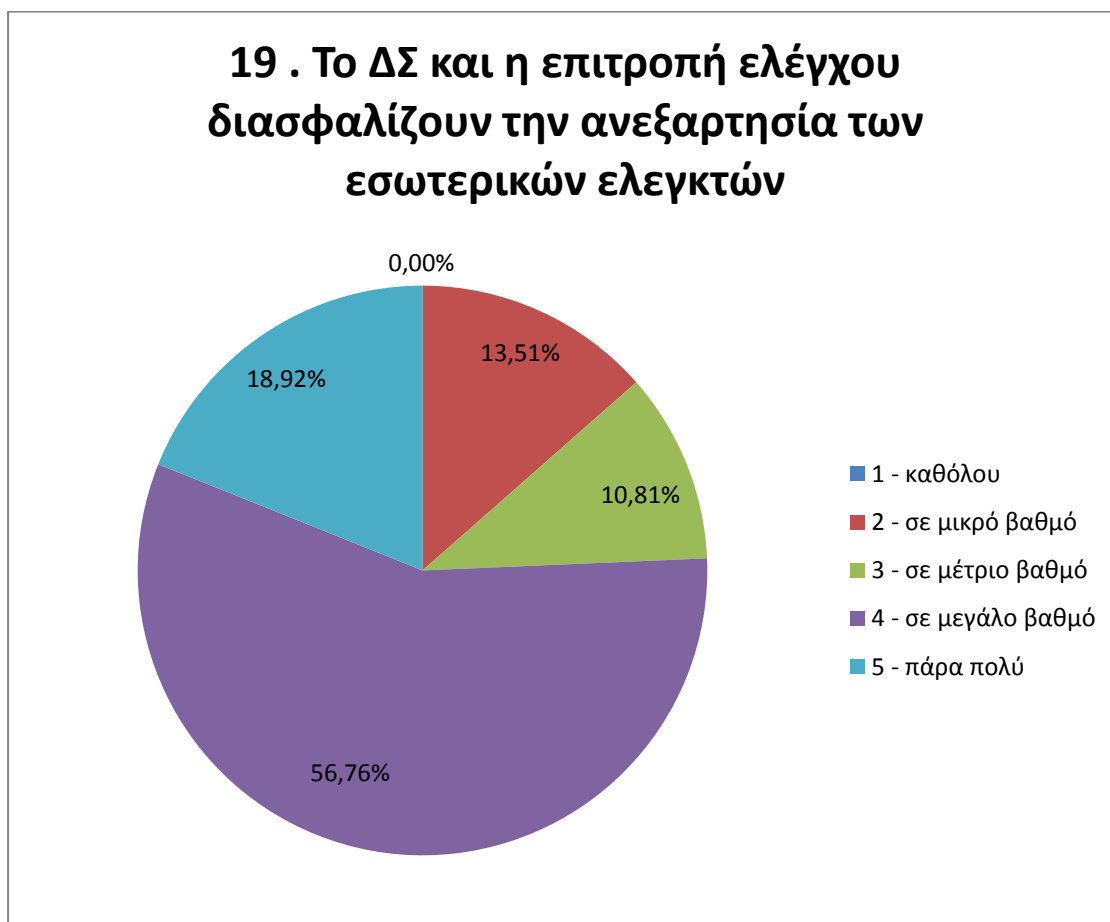
Στην δεύτερη ερώτηση του τέταρτου μέρους της έρευνας μας θέσαμε το ερώτημα αν συνεργάζεται το διοικητικό συμβούλιο και η επιτροπή ελέγχου με τους εσωτερικούς ελεγκτές. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στο παρακάτω διάγραμμα.

### 18 . Το ΔΣ και η επιτροπή ελέγχου συνεργάζεται με τους εσωτερικούς ελεγκτές κατά την διάρκεια της ελεγκτικής εργασίας



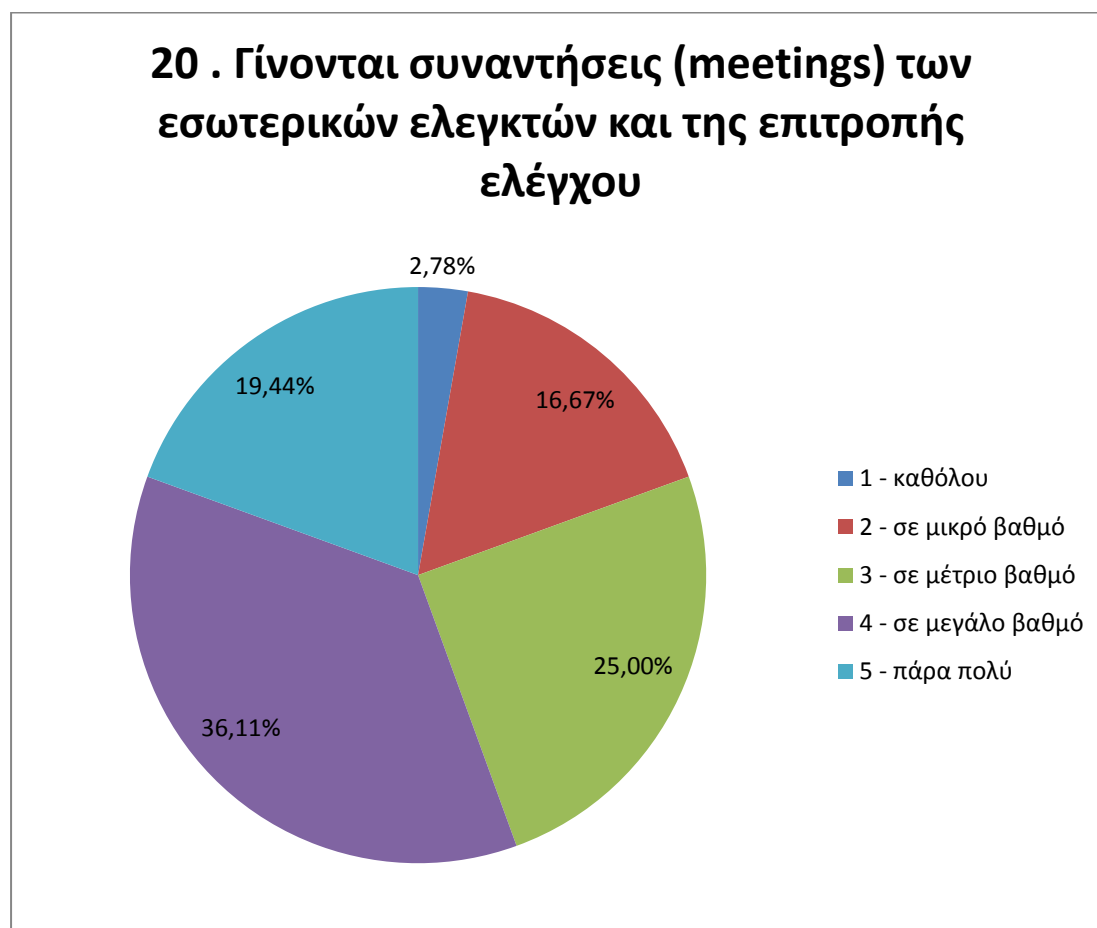
Ποσοστό της τάξεως του 45,95 % μας απάντησε σε μεγάλο βαθμό. Το 21,62% σε πάρα πολύ μεγάλο βαθμό. Επισημαίνουμε έρευνα, που δημοσίευσε τα αποτελέσματα της το 2015, (Drogalas *et al.*,2015), μελετάει τους σημαντικότερους παράγοντες που καθορίζουν την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου. Τα ευρήματα της ερευνάς αυτής δείχνουν ότι, πέρα από την επάρκεια της ομάδας των ελεγκτών και την ανεξαρτησία που τους παρέχεται, σημαντικό είναι και η υποστήριξη που έχουν από την διοίκηση.

Στην τρίτη ερώτηση του τελευταίου μέρους της έρευνας μας, θέσαμε το κρίσιμο ερώτημα αν διασφαλίζεται ανεξαρτησία στους εσωτερικούς ελεγκτές από τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου και της επιτροπής ελέγχου. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στο παρακάτω διάγραμμα.



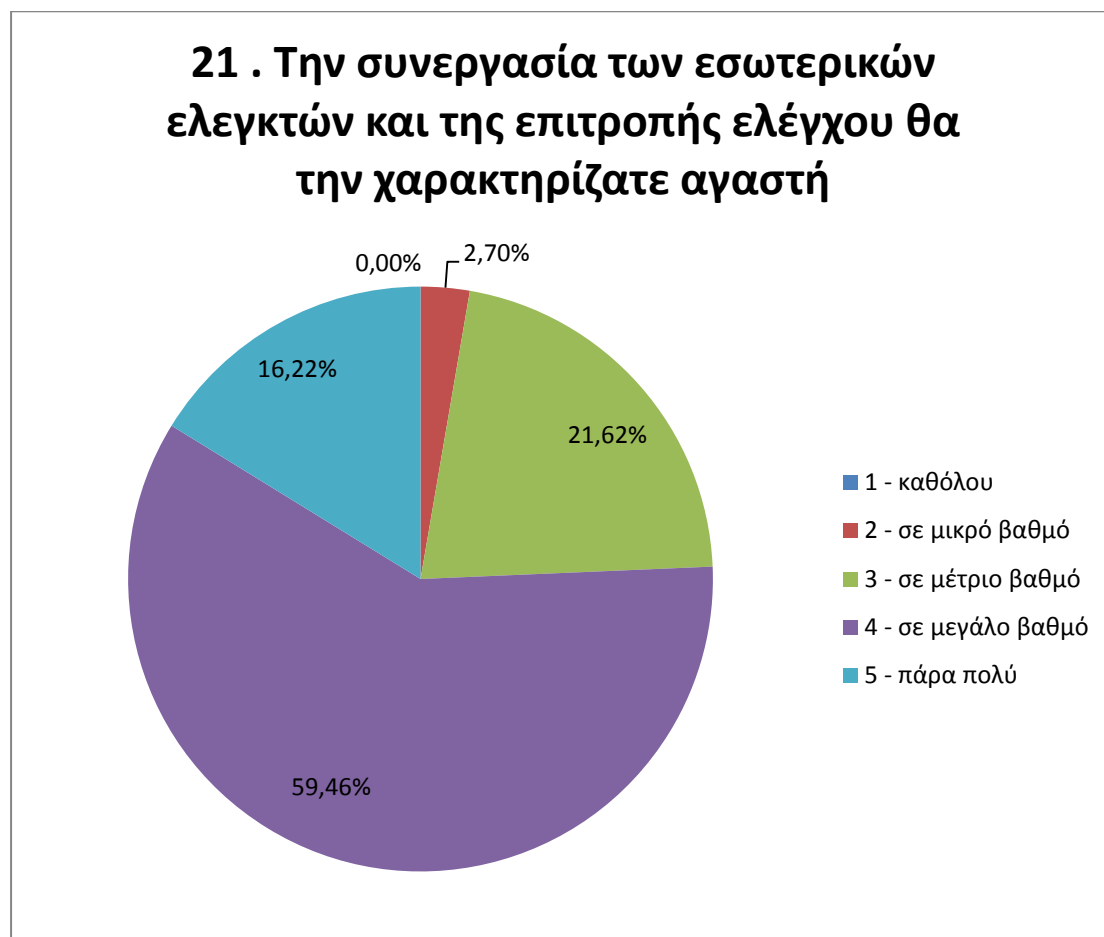
Οι απαντήσεις που λάβαμε δείχνουν ότι το 56,76% απολαμβάνει ανεξαρτησία σε μεγάλο βαθμό και το 18,92% πάρα πολύ. Αξίζει να αναφέρουμε τα ευρήματα έρευνας που διεξήχθη στο Ισραήλ το 2010 (Cohen and Sayag, 2010) και πραγματοποιήθηκε με σκοπό να προσδιορισθούν οι καθοριστικότεροι παράγοντες για την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου. Τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης έρευνας δείχνουν ότι σημαντικότερο είναι η υποστήριξη που παρέχεται στους εσωτερικούς ελεγκτές από την διοίκηση και ο βαθμός ανεξαρτησίας τους .

Στην τέταρτη ερώτηση τέταρτου μέρους της έρευνας μας, θέσαμε την ερώτηση αν γίνονται συχνά συναντήσεις (meetings) μεταξύ των εσωτερικών ελεγκτών και των μελών της επιτροπής ελέγχου. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στο παρακάτω διάγραμμα.



Το 36,11% των ερωτηθέντων μας απάντησαν ότι γίνονται σε μεγάλο βαθμό. Το 19,44% ότι γίνονται πάρα πολύ συχνά, ενώ το 25% απάντησαν σε μέτριο βαθμό. Σε έρευνα που δημοσιεύθηκε το 2020, (Herranz *et al.*,2020), εξετάζεται ποια χαρακτηριστικά των μελών της επιτροπής ελέγχου σχετίζονται με την διαδικασία του ελέγχου. Η έρευνα τους εξάγει το συμπέρασμα ότι η γνώση των μελών της επιτροπής και εμπειρία τους είναι σημαντικά χαρακτηριστικά που σχετίζονται με το πόσο συχνά γίνονται συναντήσεις (meetings) μεταξύ των ελεγκτών και των μελών της επιτροπής.

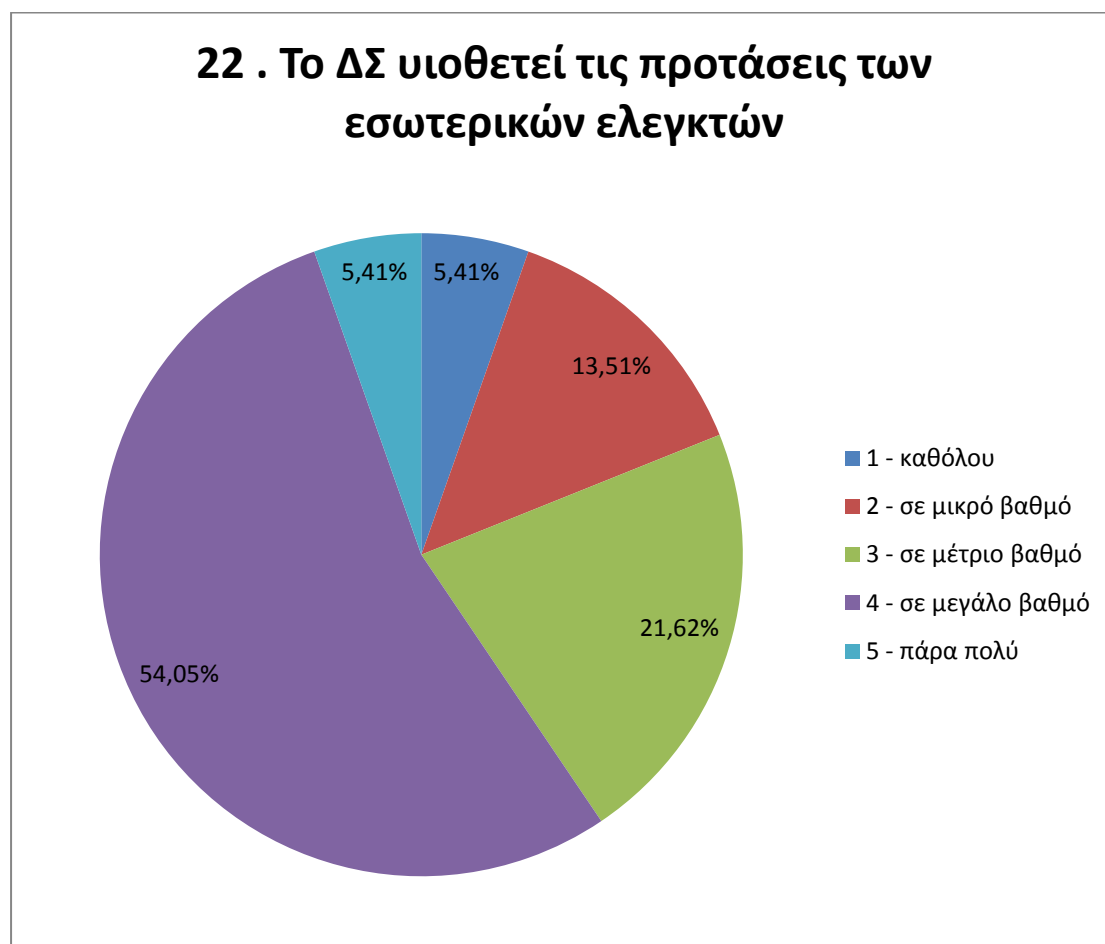
Στην πέμπτη ερώτηση του τέταρτου μέρους της έρευνας μας, θέσαμε το ερώτημα αν κρίνετε τη συνεργασία μεταξύ των εσωτερικών ελεγκτών και της επιτροπής ελέγχου αгаστή. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στο παρακάτω διάγραμμα.



Μεγάλη πλειοψηφία με ποσοστό 59,46 % μας απάντησε σε μεγάλο βαθμό και το 16,22% πάρα πολύ. Σε μέτριο βαθμό απάντησε το 21,62%. Σε έρευνα που δημοσιεύθηκε το 2020, (Oussii and Boulila, 2020) και αφορά εισηγμένες εταιρίες της Τυνησίας, εξετάζεται αν η εμπειρία και η γνώση των μελών της επιτροπής στο αντικείμενο του εσωτερικού ελέγχου σχετίζονται με την αποτελεσματικότητά του. Συμπεραίνεται ότι υπάρχει θετική συσχέτιση και άρα είναι ένας σημαντικός παράγοντας που καθορίζει πόσο ποιοτική είναι η συνεργασία μεταξύ των μελών της επιτροπής και των εσωτερικών ελεγκτών.

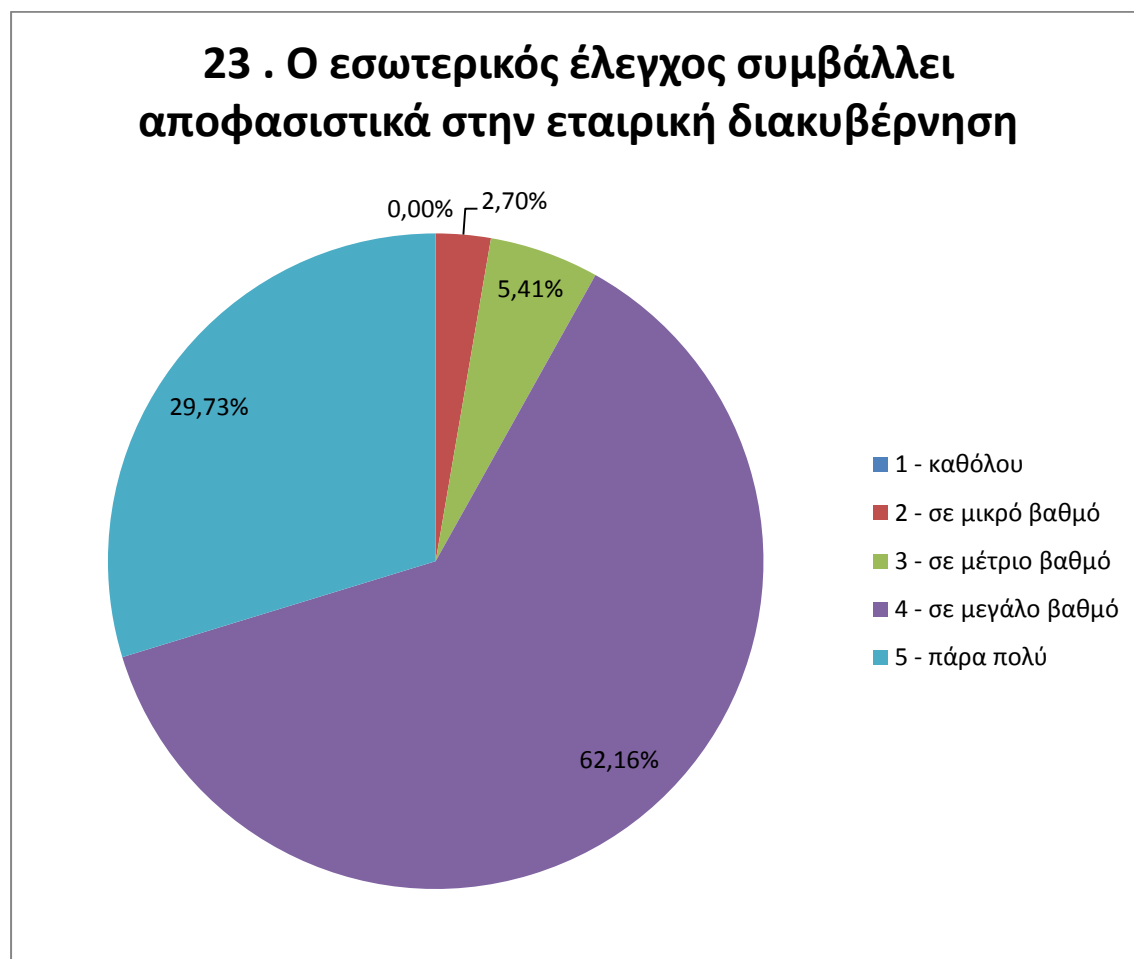


Στην έκτη ερώτηση της τέταρτης ενότητας της έρευνας μας, θέσαμε το ερώτημα αν υιοθετεί το διοικητικό συμβούλιο προτάσεις των εσωτερικών ελεγκτών για θέματα εταιρικής διακυβέρνησης. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στο παρακάτω διάγραμμα.



Τα ευρήματα μας καταδεικνύουν ότι το 54,05% υιοθετεί σε μεγάλο βαθμό και μόλις το 5,41 % πάρα πολύ. Προκύπτει λοιπόν ότι ποσοστό 40 % δεν υιοθετεί προτάσεις του εσωτερικού ελέγχου. Τα ευρήματα μας επιβεβαιώνονται από σχετική μελέτη που δημοσιεύθηκε το 2018 και αφορά ελληνικές επιχειρήσεις (Koutouris *et al.*,(2018)). Καταλήγει στο συμπέρασμα ότι ο εσωτερικός έλεγχος περιορίζεται κυρίως στην συμμόρφωση με την νομοθεσία και λιγότερο σχετίζεται με την λήψη αποφάσεων.

Στην τελευταία ερώτηση της έρευνας μας, ρωτήσαμε πόσο αποφασιστικά συμβάλλει ο εσωτερικός έλεγχος στην εταιρική διακυβέρνηση. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στο παρακάτω διάγραμμα.



Το 62,16% των ερωτηθέντων, απάντησαν σε μεγάλο βαθμό και 29,73% πάρα πολύ. Ποσοστό που ξεπερνάει το 90% έχουν την πεποίθηση ότι ο εσωτερικός έλεγχος συμβάλλει αποφασιστικά στην εταιρική διακυβέρνηση . Εδώ αξίζει να επισημάνουμε ότι από δύο έρευνες που έγιναν στην Ελλάδα, το 2018 (Koutoupis *et al.*,(2018)) και το 2019 (Mertzanis *et al.*,(2019)), δεν προκύπτει το ίδιο αποτέλεσμα, καθώς και οι δύο έρευνες καταδεικνύουν ότι ο εσωτερικός έλεγχος είναι σημαντικός για την συμμόρφωση με την νομοθεσία και λιγότερο καθοριστικός για την λήψη αποφάσεων.

## Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup> ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ολοκληρώνοντας την έρευνα μας, παραθέτουμε συνοπτικά τα συμπεράσματα μας, τους βασικούς περιορισμούς που είχαμε και προτάσεις για μελλοντικές έρευνες.

Από το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου, προκύπτει ότι η πλειοψηφία, από αυτούς που μας απάντησαν, ήταν εμπορικές και βιομηχανικές εταιρίες. Οι υπεύθυνοι του εσωτερικού ελέγχου ήταν εργαζόμενοι με πολλά χρόνια εμπειρίας στο αντικείμενο του ελέγχου και ενημερώνονται τακτικά παρακολουθώντας σεμινάρια ελεγκτικής.

Από το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου, όπου εξετάζονται θέματα που αφορούν τον εσωτερικό έλεγχο, προκύπτει ότι, ο εσωτερικός έλεγχος έχει συμβουλευτική αρμοδιότητα στη λήψη αποφάσεων, όχι όμως σε ικανοποιητικό βαθμό. Αξιολογεί, ικανοποιητικά, την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου. Επίσης κρίνεται, από τους συμμετέχοντες στην έρευνα, ότι βελτιώνει τις λογιστικές εργασίες, διασφαλίζει συμμόρφωση με την νομοθεσία και ότι προσδίδει αξία στις επιχειρήσεις. Από την μελέτη της δομής και κατανομής των απαντήσεων, οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι στη λειτουργία των τμημάτων εσωτερικού ελέγχου και τη συνεργασία τους με τις διοικήσεις υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης .

Στο τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου, εξετάσαμε την σχέση του εσωτερικού ελέγχου με την διαχείριση κινδύνων. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων θεωρεί ότι είναι σημαντικό να έχει η επιχείρηση σχέδιο διαχείρισης κινδύνων. Όμως, σχεδόν οι μισοί απάντησαν ότι στην έκθεση ελέγχου οι κατηγορίες κινδύνων δεν αναφέρονται ξεχωριστά ενώ ταυτόχρονα, θεωρούν ότι ο εσωτερικός έλεγχος συνδράμει στην κατάρτιση σχεδίου διαχείρισης κινδύνων. Το 60% μας απαντάει ότι το σχέδιο διαχείρισης κινδύνων τροποποιείται συχνά ανάλογα με τις μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Παρά το γεγονός ότι αναγνωρίζουν τη σημασία ύπαρξης τμημάτων εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης κινδύνων, μόνο το 56% των ερωτηθέντων κρίνει ότι τα τμήματα αυτά συνεργάζονται και αλληλοσυμπληρώνονται σε ικανοποιητικό βαθμό. Είναι σαφές λοιπόν ότι υπάρχουν σημαντικά περιθώρια βελτίωσης στο πως αντιμετωπίζουν οι ελληνικές επιχειρήσεις τα ζητήματα διαχείρισης κινδύνων. Η εικόνα αυτή επιβεβαιώνεται στη μελέτη μας από το γεγονός ότι, οι μισές επιχειρήσεις σχεδόν, αναφέρουν πως δεν υπάρχει κατηγοριοποίηση των κινδύνων και ένα πολύ

μεγάλο ποσοστό, αναφέρει ότι τα τμήματα του ελέγχου και διαχείρισης κινδύνων δε συνεργάζονται στο βαθμό που απαιτείται.

Στο τέταρτο μέρος του ερωτηματολογίου μας, μελετήσαμε τη συμβολή του εσωτερικού ελέγχου στην εταιρική διακυβέρνηση. Ποσοστό άνω του 60% απαντάει πως το διοικητικό συμβούλιο και η επιτροπή ελέγχου, παρέχουν πληροφορίες στους εσωτερικούς ελεγκτές, συνεργάζονται μαζί τους κατά την διάρκεια της ελεγκτικής εργασίας και ότι το διοικητικό συμβούλιο υιοθετεί προτάσεις τους για θέματα εταιρικής διακυβέρνησης. Σημαντικό εύρημα αποτελεί το ότι η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων απαντάει πως παρέχεται ανεξαρτησία στους εσωτερικούς ελεγκτές και ότι ο εσωτερικός έλεγχος συμβάλλει στην εταιρική διακυβέρνηση. Συνοψίζοντας, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις δείχνουν ενδιαφέρον σε θέματα ορθής λειτουργίας της εταιρικής διακυβέρνησης ενώ εντοπίζουμε περιθώρια βελτίωσης στα επίπεδα συνεργασίας των διοικητικών συμβουλίων και των επιτροπών με τους ελεγκτές.

Συγκεντρώνοντας τα δεδομένα των ερευνών που χρησιμοποιήσαμε, συμπεραίνουμε όσον αφορά τον εσωτερικό έλεγχο και το ρόλο που διαδραματίζει στις σύγχρονες επιχειρήσεις ότι, θεωρείται ένα ισχυρό εργαλείο για τις οικονομικές μονάδες, από το οποίο αποκομίζουν σημαντικά οφέλη. Ο μηχανισμός εσωτερικού ελέγχου, όταν λειτουργεί σωστά, συμβάλλει στην αποτελεσματική διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων έτσι ώστε να αποφεύγονται εταιρικά σκάνδαλα και αποτυχίες σαν αυτές που έχουν συμβεί στο παρελθόν σε μεγάλες επιχειρήσεις. Παρατηρούμε ακόμα, τη δυναμική που αναπτύσσει, καθώς η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου υιοθετείται όλο και περισσότερο, λόγω των σύγχρονων αναγκών των μεγαλύτερων κυρίως επιχειρήσεων. Όσον αφορά το ρόλο του εσωτερικού ελέγχου για ζητήματα εταιρικής διακυβέρνησης, διαπιστώνουμε, βάσει των στοιχείων που, οι έρευνες μας αναλύουν, ότι οι σύγχρονες επιχειρήσεις αναγνωρίζουν την ανάγκη να συμμορφώνονται και να υιοθετούν τις αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης και της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, επισημαίνουν την βαρύνουσα αξία του εσωτερικού ελέγχου ως μηχανισμού που υπηρετεί τις χρηματοοικονομικές τους ανάγκες ενώ ταυτόχρονα δεν παραβλέπουν τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές «υποχρεώσεις» τους.

Συμπληρωματικά, πρέπει να αναφέρουμε δύο βασικούς περιορισμούς που αντιμετωπίσαμε κατά την διάρκεια της διπλωματικής-έρευνας μας. Ο πρώτος αφορά

τη μέθοδο των ερωτηματολογίων. Γνωρίζοντας ότι τα τμήματα εσωτερικού ελέγχου δέχονται καθημερινά δεκάδες mail από φοιτητές, πιθανολογούμε ότι ο υπεύθυνος εσωτερικού ελέγχου απαντάει με πίεση χρόνου και ίσως χωρίς την απαραίτητη προσοχή. Ο δεύτερος περιορισμός είναι το σχετικά μικρό χρονικό διάστημα μέσα στο οποίο πρέπει να ολοκληρώνονται οι έρευνες αυτής της κατηγορίας.

Σαν πρόταση για μελλοντική έρευνα θα αναφέραμε τη διαχρονική εξέλιξη επιμέρους τομέων των ερευνών καθώς το αντικείμενο του εσωτερικού ελέγχου σε κάθε εταιρία είναι από μόνο του δυναμικό και δεν θα πάψει ποτέ να είναι αντικείμενο που απαιτεί έρευνα, με στόχο τη διαρκή εξέλιξη και βελτίωση του. Εάν μια μελέτη πρέπει να έχει ερωτηματολόγιο, θεωρούμε προτιμότερο τη χρήση της μεθόδου των συνεντεύξεων, με δείγμα από όσο το δυνατόν περισσότερες επιχειρήσεις, διάρκεια μεγαλύτερη σε χρονικό διάστημα, καθώς έτσι θεωρούμε ότι θα αποδώσει ασφαλέστερα συμπεράσματα.

Εν κατακλείδι, αυτό που πρέπει να υπογραμμιστεί είναι η αναντίρρητη συνεισφορά του εσωτερικού ελέγχου ως μέσο αποτελεσματικής αντιμετώπισης διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων και ως θεματοφύλακα για θέματα εταιρικής διακυβέρνησης και εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ελληνική

1. Δρογαλάς, Γ., Φωτιάδης, Θ. και Σουμπενιώτης, Δ. (2005). «Εννοιολογικό Πλαίσιο Εσωτερικού Ελέγχου: Θεωρητική Προσέγγιση και Πραγματική Μελέτη Περίπτωσης», *Διοικητική Ενημέρωση*, 32, σελ.52-65.
2. Νεγκάκης, Χ. και Ταχυνάκης, Π. (2013). *Σύγχρονα Θέματα ελεγκτικής και εσωτερικού ελέγχου*, εκδόσεις Διπλογραφία, Αθήνα.
3. Σουμπενιώτης Δ. και Ταμπακούδης Ι. (2017). *Σύγχρονη Χρηματοοικονομική Ανάλυση και Επενδύσεις*, εκδόσεις Αφοι Καραγιώργου Ο.Ε.

### Ξενόγλωσση

4. Abidin, N. H. Z. (2017). Factors influencing the implementation of risk-based auditing. *Asian Review of Accounting*.
5. Alzeban, A. (2020). The relationship between internal audit and foreign direct investment. *Asia-Pacific Journal of Accounting & Economics*, Vol. 27, No. 2, pp. 173-194.
6. Amara, I., Khlif, H., & El Ammari, A. (2020). Strength of auditing and reporting standards, corruption and money laundering: a cross-country investigation. *Managerial Auditing Journal*.
7. Bacha, S., Ajina, A., & Saad, S. B. (2020). CSR performance and the cost of debt: does audit quality matter?. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*.
8. Betti, N., & Sarens, G. (2020). Understanding the internal audit function in a digitalised business environment. *Journal of Accounting & Organizational Change*.
9. Buallay, A. (2018). Audit committee characteristics: an empirical investigation of the contribution to intellectual capital efficiency. *Measuring Business Excellence*.

10. Castanheira, N., Rodrigues, L. L., & Craig, R. (2010). Factors associated with the adoption of risk-based internal auditing. *Managerial Auditing Journal*.
11. Chen, Y., Lin, B., Lu, L., & Zhou, G. (2020). Can internal audit functions improve firm operational efficiency? Evidence from China. *Managerial Auditing Journal*.
12. Chowdhury, S. N., & Eliwa, Y. (2021). The impact of audit quality on real earnings management in the UK context. *International Journal of Accounting & Information Management*.
13. Cohen, A., & Sayag, G. (2010). The effectiveness of internal auditing: an empirical examination of its determinants in Israeli organisations. *Australian Accounting Review*, Vol. 20, No.3, pp. 296-307.
14. Coram, P., Ferguson, C., & Moroney, R. (2008). Internal audit, alternative internal audit structures and the level of misappropriation of assets fraud. *Accounting & Finance*, Vol. 48, No.4, pp. 543-559.
15. Drogalas, G., Karagiorgos, T., & Arabatzis, K. (2015). Factors associated with internal audit effectiveness: Evidence from Greece. *Journal of Accounting and Taxation*, Vol.7, No. 7, pp. 113-122.
16. Ebaid, I. E. S. (2011). Internal audit function: an exploratory study from Egyptian listed firms. *International Journal of law and management*. Vol. 53 No.2, pp. 108-128.
17. Gerayli, M. S., Abdoli, M., Valiyan, H., & Damavandi, A. (2021). Managerial overconfidence and internal control weaknesses: evidence from Iranian firms. *Accounting Research Journal*.
18. Gerayli, M. S., Pitenoei, Y. R., & Abdollahi, A. (2021). Do audit committee characteristics improve financial reporting quality in emerging markets? Evidence from Iran. *Asian Review of Accounting*.
19. Guizani, M., & Abdalkrim, G. (2021). Ownership structure and audit quality: the mediating effect of board independence. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*.
20. Herranz, C. Z., Lopez-Iturriaga, F., & Reguera-Alvarado, N. (2020). Audit committee expertise in large European firms. *Managerial Auditing Journal*.
21. Ismael, H. R., & Roberts, C. (2018). Factors affecting the voluntary use of internal audit: evidence from the UK. *Managerial Auditing Journal*.

22. Jafari, M., Rezaeenour, J., Mazdeh, M. M., & Hooshmandi, A. (2011). Development and evaluation of a knowledge risk management model for project-based organizations. *Management Decision*. Vol. 49, No. 3, pp. 309-329.
23. Jallow, K., Sarens, G., Abdolmohammadi, M. J., & Lenz, R. (2012). Factors associated with the internal audit function's role in corporate governance. *Journal of Applied Accounting Research*.
24. Jin'e, Y., & Dunjia, L. (1997). Performance audit in the service of internal audit. *Managerial Auditing Journal*.
25. Koutoupis, A., Pazarskis, M., & Drogalas, G. (2018). Auditing Corporate Governance Statements in Greece—the role of internal auditors. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*.
26. Krichene, A., & Baklouti, E. (2020). Internal audit quality: perceptions of Tunisian internal auditors an explanatory research. *Journal of Financial Reporting and Accounting*.
27. Lee SH, Choi SU, & Ryu JY, (2021). Do audit efforts increase the future equity value of client firm?. *Managerial Auditing Journal*.
28. Lois, P., Drogalas, G., Nerantzidis, M., Georgiou, I., & Gkampeta, E. (2021). Risk-based internal audit: factors related to its implementation. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*.
29. Maffei, M., Casciello, R., & Meucci, F. (2021). Blockchain technology: uninvestigated issues emerging from an integrated view within accounting and auditing practices. *Journal of Organizational Change Management*.
30. Mertzanis, C., Balntas, V., & Pantazopoulos, T. (2019). Internal auditor perceptions of corporate governance in Greece after the crisis. *Qualitative Research in Accounting & Management*.
31. Mohammadi, S., Saeidi, H., & Naghshbandi, N. (2020). The impact of board and audit committee characteristics on corporate social responsibility: evidence from the Iranian stock exchange. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
32. Naheem, M. A. (2016). Internal audit function and AML compliance: the globalisation of the internal audit function. *Journal of Money Laundering Control*.



33. Oussii, A. A., & Boulila, N. (2020). Evidence on the relation between audit committee financial expertise and internal audit function effectiveness. *Journal of Economic and Administrative Sciences*.
34. Oussii, A. A., Klibi, M. F., & Ouertani, I. (2019). Audit committee role: formal rituals or effective oversight process?. *Managerial Auditing Journal*.
35. Park, S. Y., & Park, H. Y. (2019). Do statutory internal auditors influence stock price crash risk? Firm-level evidence from Korea. *Managerial Auditing Journal*.
36. Raounas, G., Apostolidis, D., Lefcaditis, C., & Markakis, E. (2021). Enterprise Risk Management in Greece. In *Enterprise Risk Management in Europe*. Emerald Publishing Limited.
37. Selim, G., & McNamee, D. (1999). Risk management and internal auditing: what are the essential building blocks for a successful paradigm change?. *International Journal of Auditing*, Vol. 3, No. 2, pp. 147-155.
38. Sy, A., & Tinker, A. M. (2019). Auditors in the financial meltdown: an examination. *Social Responsibility Journal*.
39. Tchankova, L. (2002). Risk identification–basic stage in risk management. *Environmental management and health*. Vol. 13, No. 3.
40. Zeng, H., Yang, L., & Shi, J. (2020). Does the supervisory ability of internal audit executives affect the occurrence of corporate fraud? Evidence from small and medium-sized listed enterprises in China. *International Journal of Accounting & Information Management*.
41. Subramaniam, N., Carey, P., de Zwaan, L., & Stewart, J. (2011). Internal audit involvement in enterprise risk management. *Managerial auditing journal*.

## Ηλεκτρονική

42. Δικτυακός τόπος INVESTOPEDIA,  
<https://www.investopedia.com/terms/e/environmental-social-and-governance-esg-criteria.asp>
43. Δικτυακός Τόπος Ελληνικά Χρηματιστήρια – Χρηματιστήριο Αθηνών Α.Ε. ,  
<https://www.athexgroup.gr/el/internal-audit>
44. Δικτυακός Τόπος American Institute of Certified Public Accountants  
<https://www.aicpa.org/>
45. <https://www.sed.gr/library/METOXOS.pdf>

46. [https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/gr/pdf/2020/03/Corporate\\_Governance-Newsletter-el-31032020.pdf](https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/gr/pdf/2020/03/Corporate_Governance-Newsletter-el-31032020.pdf)
47. [https://www.hba.gr/5Ekdosis/UplPDFs/deltia/4\\_2001/07%20L%20spanou.pdf](https://www.hba.gr/5Ekdosis/UplPDFs/deltia/4_2001/07%20L%20spanou.pdf)