ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διπλωματική Εργασία

Η ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ BALANCED SCORECARD (ΙΣΟΠΠΟΠΗΜΕΝΗ ΚΑΡΤΑ ΕΠΙΔΟΣΕΩΝ) ΣΤΟΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΕΛΕΓΧΟ

της

ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΥ ΛΑΜΠΡΙΝΗ ΕΛΕΝΗ
(Α.Μ. 04/11)

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : Θεοφάνης Καραγιώργος,
Καθηγητής του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού
διπλώματος ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων
(με εξειδίκευση στη – Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων)

Παπαδοπούλου Λαμπρινή Ελένη

Θεσσαλονίκη
Οκτώβριος 2012

Αφιερώνεται στους γονείς μου

Δημήτρη και Χρύσα

Που με στήριξαν και είναι πάντα δίπλα μου

Σε κάθε προσπάθειά μου

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η υποβολή της παρούσας εργασίας δεν θα ήταν εφικτή χωρίς την πολύτιμη βοήθεια και καθοδήγηση του επιβλέποντα καθηγητή κ. Θεοφάνη Καραγιώργου, τον οποίο ευχαριστώ θερμά για την υποστήριξη και συμπαράστασή του.

Ακόμα, δεν θα ήθελα να παραλείψω ολόκληρη την οικογένειά μου, τους συγγενείς και ιδιαιτέρως τους φίλους που στάθηκαν συνοδοιπόροι στη διαδρομή προς την ολοκλήρωση αυτού του εγχειρήματος. Η υποστήριξή τους υπήρξε καθοριστική και τους ευχαριστώ θερμά για την ενθάρρυνση, ηθική και υλική υποστήριξη.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην παρούσα εργασία έγινε μια προσπάθεια εντοπισμού της αποτελεσματικότητας της Balanced Scorecard σε έναν εξειδικευμένο τομέα της εταιρικής διακυβέρνησης, τον Εσωτερικό Έλεγχο. Πραγματοποιήθηκε μια βιβλιογραφική επισκόπηση, ούτως ώστε να τεθούν οι βάσεις, το θεωρητικό πλαίσιο και να προσεγγιστούν εννοιολογικά οι δύο άξονες της έρευνας, η Balanced Scorecard και ο Εσωτερικός Έλεγχος. Ακολούθως, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της πρωτογενούς έρευνας, που ως στόχο είχε τη διερεύνηση του θέματος από τη σκοπιά των Διευθυντών Εσωτερικού Ελέγχου των ελληνικών επιχειρήσεων. Το γενικό συμπέρασμα που προκύπτει ενισχύει την άποψη για τη σημαντική συνεισφορά της Balanced Scorecard στην αξιολόγηση της απόδοσης και ιδιαιτέρως για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας του Εσωτερικού Ελέγχου.

Περιεχόμενα

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ ..... - 3 -
ΠΕΡΙΛΗΨΗ ..... - 4 -
Ευρετήριο Γραφημάτων ..... - 7 -
Ευρετήριο Πινάκων ..... - 8 -
Μέρος Α ..... - 9 -
Κεφάλαιο 1 ..... - 10 -
Αναγκαιότητα της Διπλωματικής Εργασίας ..... - 10 -
1.1 Εισαγωγή ..... - 10 -
1.2 Αναγκαιότητα Διπλωματικής Εργασίας ..... - 10 -
1.3 Διάρθρωση Διπλωματικής Εργασίας ..... - 11 -
Κεφάλαιο 2 ..... - 13 -
Balanced scorecard – Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων ..... - 13 -
2.1 Εισαγωγή ..... - 13 -
2.2 Εννοιολογική προσέγγιση Balanced Scorecard ..... - 13 -
2.3 Οι διαστάσεις της Balanced Scorecard ..... - 14 -
2.3.1 Χρηματοοικονομική διάσταση ..... - 15 -
2.3.2 Πελατειακή Διάσταση ..... - 16 -
2.3.3 Διάσταση Εσωτερικών Διεργασιών ..... - 18 -
2.3.4 Διάσταση Μάθησης και Ανάπτυξης ..... - 18 -
2.4 Σχεδιασμός της Balanced Scorecard ..... - 19 -
2.5 Χαρακτηριστικά – πλεονεκτήματα της BSC ..... - 21 -
2.6 Προβλήματα και εμπόδια στην εφαρμογή της BSC ..... - 22 -
Κεφάλαιο 3 ..... - 25 -
Εσωτερικός έλεγχος ..... - 25 -
3.1 Εισαγωγή ..... - 25 -
3.2 Έλεγχος και Ελεγκτική ..... - 25 -
3.3 Ορισμός και έννοια του Εσωτερικού Ελέγχου ..... - 26 -
3.4 Στόχοι και σκοπός του εσωτερικού ελέγχου ..... - 27 -
3.5 Ρόλος και θέση εσωτερικού ελέγχου ..... - 28 -
3.6 Είδη εσωτερικού ελέγχου ..... - 29 -
3.7 Θέση τμήματος εσωτερικού ελέγχου στο οργανόγραμμα ..... - 30 -
3.8 Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου ..... - 32 -
3.9 Πλαίσιο αρχών και προτύπων του Εσωτερικού Ελεγκτή ..... - 33 -

3.10 Ρόλος Εσωτερικού Ελεγκτή ..... - 35 -
3.11 Αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου ..... - 36 -
Κεφάλαιο 4 ..... - 38 -
Επισκόπηση ερευνών ..... - 38 -
4.1 Εισαγωγή ..... - 38 -
4.2 Βιβλιογραφική επισκόπηση ..... - 38 -
Μέρος Β ..... - 45 -
Κεφάλαιο 5 ..... - 46 -
Προσέγγιση – Μεθοδολογία έρευνας – Ερωτηματολόγιο ..... - 46 -
5.1 Εισαγωγή ..... - 46 -
5.2 Δείγμα ..... - 46 -
5.3 Τρόπος αποστολής ..... - 46 -
5.4 Ερωτηματολόγιο έρευνας ..... - 47 -
5.5 Μεθοδολογία Στατιστικής Ανάλυσης Ερωτηματολογίου ..... - 50 -
Κεφάλαιο 6 ..... - 51 -
Αποτελέσματα έρευνας ..... - 51 -
6.1 Εισαγωγή ..... - 51 -
6.2 Παρουσίαση αποτελεσμάτων ..... - 51 -
Συμπεράσματα ..... - 82 -
7.1 Εισαγωγή ..... - 82 -
7.2 Αποτελέσματα βιβλιογραφικής επισκόπησης ..... - 82 -
7.3 Αποτελέσματα πρωτογενούς έρευνας ..... - 83 -
7.4 Περιορισμοί ..... - 84 -
7.5 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα ..... - 84 -
Μέρος Γ ..... - 86 -
Κεφάλαιο 8 ..... - 87 -
Βιβλιογραφία ..... - 87 -
8.1 Διεθνής Βιβλιογραφία ..... - 87 -
8.2 Ελληνική Βιβλιογραφία ..... - 92 -
Παράρτημα ..... - 93 -
Ερωτηματολόγιο ..... - 93 -

Ευρετήριο Γραφημάτων

Εικόνα 1: Οργανόγραμμα εισηγμένης, (πηγή : Όμιλος TITAN) ..... - 31 -
Εικόνα 2 : Διεθνή Πρότυπα, (Πηγή : ΙΙΑ) ..... - 35 -
Εικόνα 3 : Balanced Scorecard για Εσωτερικό Έλεγχο ..... - 39 -
Εικόνα 4 : Στρατηγικός Χάρτης, (πηγή : Seminogovas et al.) ..... - 39 -
Εικόνα 5 : Διάγραμμα ροής βημάτων Balanced Scorecard ..... - 41 -
Εικόνα 6 : Κυκλικό διάγραμμα για την 1η ερώτηση ..... - 52 -
Εικόνα 7 : Κυκλικό διάγραμμα για την 2η ερώτηση ..... - 53 -
Εικόνα 8 : Κυκλικό διάγραμμα για την 3η ερώτηση ..... - 54 -
Εικόνα 9 : Κυκλικό διάγραμμα για την 4η ερώτηση ..... - 55 -
Εικόνα 10: Διάγραμμα ράβδων για την 5η ερώτηση ..... - 57 -
Εικόνα 11 : Διάγραμμα ράβδων για την 6η ερώτηση ..... - 59 -
Εικόνα 12 : Διάγραμμα ράβδων για την 7η ερώτηση ..... - 60 -
Εικόνα 13 : Διάγραμμα ράβδων για την 8η ερώτηση ..... - 61 -
Εικόνα 14 : Διάγραμμα ράβδων για την 9η ερώτηση ..... - 63 -
Εικόνα 15 : Διάγραμμα ράβδων για την 10η ερώτηση ..... - 64 -
Εικόνα 16 : Διάγραμμα ράβδων για την 11η ερώτηση ..... - 65 -
Εικόνα 17 : Διάγραμμα ράβδων για την 12η ερώτηση ..... - 66 -
Εικόνα 18 : Διάγραμμα ράβδων για την 13η ερώτηση ..... - 67 -
Εικόνα 19 : Διάγραμμα ράβδων για την 14η ερώτηση ..... - 69 -
Εικόνα 20 : Διάγραμμα ράβδων για την 15η ερώτηση ..... - 71 -
Εικόνα 21 : Διάγραμμα ράβδων για την 16η ερώτηση ..... - 72 -
Εικόνα 22 : Διάγραμμα ράβδων για την 17η ερώτηση ..... - 74 -
Εικόνα 23 : Διάγραμμα ράβδων για την 18η ερώτηση ..... - 75 -
Εικόνα 24 : Διάγραμμα ράβδων για την 19η ερώτηση ..... - 77 -
Εικόνα 25: Διάγραμμα ράβδων για την 20η ερώτηση ..... - 79 -
Εικόνα 26 : διάγραμμα παλινδρόμησης 19 – 20 ..... - 81 -

Ευρετήριο Πινάκων

Πίνακας 1 : κατανομή συχνότητας για την 1η ερώτηση ..... - 52 -
Πίνακας 2 : κατανομή συχνότητας για την 2η ερώτηση ..... - 53 -
Πίνακας 3 : κατανομή συχνότητας για την 3η ερώτηση ..... - 54 -
Πίνακας 4 : κατανομή συχνότητας για την 4η ερώτηση ..... - 55 -
Πίνακας 5 : κατανομή συχνότητας για την 5η ερώτηση ..... - 56 -
Πίνακας 6 : κατανομή συχνότητας για την 6η ερώτηση ..... - 58 -
Πίνακας 7 : κατανομή συχνότητας για την 7η ερώτηση ..... - 60 -
Πίνακας 8 : κατανομή συχνότητας για την 8η ερώτηση ..... - 61 -
Πίνακας 9 : κατανομή συχνότητας για την 9η ερώτηση ..... - 62 -
Πίνακας 10 : κατανομή συχνότητας για την 10η ερώτηση ..... - 64 -
Πίνακας 11 : κατανομή συχνότητας για την 11η ερώτηση ..... - 65 -
Πίνακας 12 : κατανομή συχνότητας για την 12η ερώτηση ..... - 66 -
Πίνακας 13 : κατανομή συχνότητας για την 13η ερώτηση ..... - 67 -
Πίνακας 14 : κατανομή συχνότητας για την 14η ερώτηση ..... - 68 -
Πίνακας 15 : κατανομή συχνότητας για την 15η ερώτηση ..... - 70 -
Πίνακας 16 : κατανομή συχνότητας για την 16η ερώτηση ..... - 72 -
Πίνακας 17 : κατανομή συχνότητας για την 17η ερώτηση ..... - 73 -
Πίνακας 18 : κατανομή συχνότητας για την 18η ερώτηση ..... - 75 -
Πίνακας 19 : κατανομή συχνότητας για την 19η ερώτηση ..... - 76 -
Πίνακας 20 : κατανομή συχνότητας για την 20η ερώτηση ..... - 78 -
Πίνακας 21 : Συντελεστές συσχέτισης Pearson ερ 19 ερ 20 ..... - 79 -
Πίνακας 22 : παλινδρόμησης 19 – 20 (α) ..... - 80 -
Πίνακας 23 : συντελεστές παλινδρόμησης 19 – 20 (β) ..... - 80 -
Πίνακας 24 : εξίσωση παλινδρόμησης 19 – 20 ..... - 81 -

Μέρος Α

Κεφάλαιο 1

Αναγκαιότητα της Διπλωματικής Εργασίας

1.1 Εισαγωγή

Το πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζει την αναγκαιότητα συγγραφής της παρούσας διπλωματικής εργασίας, η οποία πραγματεύεται την αποτελεσματικότητα της Balanced Scorecard στον Εσωτερικό Έλεγχο. Έπειτα, γίνεται η περιγραφή της δομής και των περιεχομένων της εργασίας.

1.2 Αναγκαιότητα Διπλωματικής Εργασίας

Η σύγχρονη επιχειρηματικότητα εμπεριέχει υψηλό ρίσκο λόγω του συνεχώς μεταβαλλόμενου οικονομικού περιβάλλοντος και των ευμετάβλητων συνθηκών. Συνεπώς, ο έλεγχος κρίνεται αναγκαίος, για να διασφαλιστεί η αποτελεσματικότητα στη διαχείριση των πόρων και κατ' επέκταση των παρεχόμενων υπηρεσιών και προϊόντων. Η ευθύνη της εκτίμησης και διαχείρισης του κινδύνου αποδίδεται στον Εσωτερικό Έλεγχο, ο οποίος αναλαμβάνει να εντοπίσει τις καλές και κακές πρακτικές και να εξασφαλίσει την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης, μειώνοντας τις απώλειες και συνεισφέροντας στην αύξηση της προστιθέμενης αξίας της επιχείρησης. Επομένως, η αποτελεσματικότητα του τμήματος του εσωτερικού ελέγχου παίζει καθοριστικό ρόλο στην συνολική απόδοση της επιχείρησης.

Ένα ευρέως διαδεδομένο εργαλείο για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας είναι η Balanced Scorecard. Οι τέσσερις διαστάσεις της καλύπτουν κάθε πτυχή της λειτουργίας που καλείται να αξιολογήσει. Έχει εφαρμογή τόσο σε επίπεδο επιχείρησης, όσο και σε ατομικό επίπεδο, οπότε καλύπτει και τις ανάγκες τμημάτων. Κατά κόρον, τείνει να χρησιμοποιείται σε δραστηριότητες που εμπεριέχουν μετρήσιμα στοιχεία, ωστόσο οι δυνατότητές της εκτείνονται και σε μετρήσεις ποιοτικών δεδομένων.

Συνεπώς, προέκυψε η ανάγκη διερεύνησης της συμβατότητας του εργαλείου αυτού με τις μεθόδους μέτρησης του ελέγχου. Στόχος της διπλωματικής αυτής είναι ο

εντοπισμός της εφαρμογής της Balanced Scorecard σε ένα τμήμα εσωτερικού ελέγχου και ο βαθμός της αποτελεσματικότητάς της.

1.3 Διάρθρωση Διπλωματικής Εργασίας

Η παρούσα εργασία αποτελείται από τρία μέρη και συνολικά οκτώ κεφάλαια. Το Α μέρος περιλαμβάνει τα τέσσερα πρώτα κεφάλαια, τα οποία αφορούν τη βιβλιογραφική έρευνα επί του αντικειμένου της εργασίας, το Β μέρος εκτείνεται στα κεφάλαια 5 ως 7, όπου γίνεται η παρουσίαση της πρωτογενούς έρευνας και των αποτελεσμάτων της και ολοκληρώνεται με το Γ μέρος και το όγδοο κεφάλαιο, στο οποίο παρουσιάζεται η βιβλιογραφία και το παράρτημα με το ερωτηματολόγιο της έρευνας.

Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται η παρουσίαση της εργασίας, η εισαγωγή στο αντικείμενο έρευνας και αναδεικνύεται η αναγκαιότητα για τη συγγραφή της διπλωματικής. Επιπλέον, αναλύεται η δομή και το περιεχόμενο της διάρθρωσης της εργασίας.

Το δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζει την εννοιολογική προσέγγιση του πρώτου άξονα αυτής της εργασίας, της Balanced Scorecard. Αναλύεται το πλαίσιο της BSC και οι τέσσερις διαστάσεις της, τα βήματα του σχεδιασμού της και επιπλέον τα χαρακτηριστικά και τα πλεονεκτήματα που καθιστούν τη BSC αποτελεσματικό εργαλείο αξιολόγησης. Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με την αναφορά των προβλημάτων και εμποδίων που συναντώνται στις εφαρμογές της BSC.

Στο τρίτο κεφάλαιο, εκτείνεται η περιγραφή της έννοιας του εσωτερικού ελέγχου. Θέτονται οι βάσεις για τον ορισμό του εσωτερικού ελέγχου, παρουσιάζονται οι στόχοι του, ο ρόλος που διαδραματίζει μέσα σε μια επιχείρηση και η θέση που απολαμβάνει. Ακόμη, αναλύονται τα είδη του εσωτερικού ελέγχου. Στη συνέχεια, τοποθετείται το τμήμα εσωτερικού ελέγχου μέσα στο οργανόγραμμα της επιχείρησης και αναλύεται το σύστημα εσωτερικού ελέγχου. Έπειτα, ακολουθεί το πλαίσιο αρχών του Εσωτερικού Ελεγκτή και παρουσιάζονται τα Διεθνή Πρότυπα, για να καταλήξουν στην περιγραφή του ρόλου του. Η αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου ολοκληρώνει το τρίτο κεφάλαιο.

Στο τέταρτο κεφάλαιο, επιχειρείται η παρουσίαση της επισκόπησης της διεθνούς και εγχώριας βιβλιογραφίας αναφορικά με τις έρευνες που έχουν προηγηθεί επί του υπό διερεύνηση θέματος.

Στο πέμπτο κεφάλαιο γίνεται ο προσδιορισμός του δείγματος που απευθύνθηκε η έρευνα, ο τρόπος αποστολής των ερωτηματολογίων, η διάρθρωσή του και η μεθοδολογία της στατιστικής που χρησιμοποιήθηκε για την ανάλυση.

Το έκτο κεφάλαιο περιλαμβάνει τα αποτελέσματα της έρευνας που πραγματοποιήθηκε, την ανάλυση των απαντήσεων και την παρουσίαση των πινάκων και γραφημάτων για την καλύτερη απόδοσή τους.

Στο έβδομο κεφάλαιο, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα και συμπεράσματα τόσο της βιβλιογραφικής επισκόπησης όσο και της πρωτογενούς έρευνας. Τέλος, αναφέρονται οι περιορισμοί της παρούσας εργασίας και οι προτάσεις για περαιτέρω ανάλυση και έρευνα.

Το όγδοο κεφάλαιο απαριθμεί τη βιβλιογραφία που αποτέλεσε την πηγή της διπλωματικής και κλείνοντας παρουσιάζεται το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για την έρευνα που διεξήχθη στα πλαίσια της εργασίας.

Κεφάλαιο 2

Balanced Scorecard – Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων

2.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο που ακολουθεί, προσεγγίζεται η έννοια της Balanced Scorecard (Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων) και αναλύονται οι τέσσερις βασικές διαστάσεις της (χρηματοοικονομική, πελατειακή, εσωτερικών διεργασιών και μάθησης και ανάπτυξης). Στη συνέχεια, αναφέρονται τα προτεινόμενα βήματα για την επιτυχημένη σύσταση του εργαλείου, ώστε να επέλθει το επιθυμητό αποτέλεσμα, διαμορφώνοντας ένα πλαίσιο κεκτημένων πλεονεκτημάτων. Τέλος, γίνεται αναφορά σε ορισμένες αδυναμίες και μειονεκτήματα που χαρακτηρίζουν την εφαρμογή της Balanced Scorecard - BSC.

2.2 Εννοιολογική προσέγγιση Balanced Scorecard

Η αξιολόγηση της απόδοσης αποτελεί μία σημαντική διεργασία στη λειτουργία κάθε επιχείρησης, τόσο σε επίπεδο οργανισμού όσο και σε επίπεδο τμήματος. Ωστόσο μέθοδοι όπως η απόδοση της επένδυσης (ROI), η καθαρά παρούσα αξία και η περίοδος απόσβεσης τείνουν να εγκαταλειφθούν ως απαρχαιωμένες αν και αποτέλεσαν παράδοση στον τομέα (Huang et al., 2006). Ο λόγος είναι ότι εξαρτώνται από οικονομετρικά στοιχεία, ενώ πλέον κυρίαρχο ρόλο παίζουν άυλα περιουσιακά στοιχεία όπως η ικανοποίηση των πελατών (εσωτερικών και εξωτερικών), η ικανότητα προσαρμογής σε νέες τάσεις της αγοράς κ.α. (Zervopoulos and Palaskas, 2010).

Συνεπώς, προέκυψε η ανάγκη για ένα εργαλείο πιο ολοκληρωμένο, που θα περιλαμβάνει κάθε πτυχή της επιχειρηματικής δραστηριότητας και θα τονίζει τις αλυσιδωτές σχέσεις μεταξύ των βασικών δεικτών (υλικών και άυλων). Το 1992 οι Kaplan και Norton ανέπτυξαν και παρουσίασαν το μοντέλο της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων (Balanced Scorecard – BSC). «*Αυτό που μετράς είναι αυτό που λαμβάνεις*» αποτελεί τη βασική ιδέα για τον οραματισμό της BSC. Με τα παραδοσιακά όμως μέτρα δεν ήταν δυνατό να προκύψουν χρήσιμες πληροφορίες, καθώς μετρήσιμα ήταν μόνο τα οικονομικά δεδομένα αγνοώντας τα επιχειρησιακά

αποτελέσματα. Έτσι, δημιουργήθηκε η BSC, η οποία αποτελείται από τέσσερις βασικές διαστάσεις, μία ποσοτική και τρεις ποιοτικές. Πρόκειται για τη **Χρηματοοικονομική** Διάσταση, την **Πελατειακή** Διάσταση, τη Διάσταση των **Εσωτερικών Λειτουργιών** και τη Διάσταση της **Γνώσης και Μάθησης**. Ωστόσο, περισσότερες διαστάσεις μπορούν να προστεθούν αναλόγως με τη μορφή και το αντικείμενο του υπό εξέταση οργανισμού ή τμήματος, όπως είναι η κοινωνική ευθύνη και η περιβαλοντολογική διάσταση (Pandey, 2005; Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001).

Η χρήση της BSC δίνει τη δυνατότητα στα στελέχη να συγκεντρώσουν όλα τα καίρια και χρήσιμα στοιχεία σε μία ενιαία πλατφόρμα, στην οποία θα συνδέονται τα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα με εκείνα των σύγχρονων μεθόδων αξιολόγησης (Zervopoulos et al., 2010). Επιπλέον, γίνεται ο συνδετικός κρίκος μεταξύ βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στρατηγικών στόχων της επιχείρησης. Πρόκειται για ένα στρατηγικό εργαλείο μέτρησης της απόδοσης του συστήματος διοικητικής διαχείρισης που εναρμονίζει την αποστολή και το όραμα του οργανισμού με τις καθημερινές απαιτήσεις και τις λειτουργικές ανάγκες των τμημάτων. Μέσω της αξιολόγησης της επιχειρησιακής στρατηγικής, πραγματοποιείται μια ταυτόχρονη επίβλεψη της αποτελεσματικότητας των λειτουργιών κατά την οποία εντοπίζονται τα περιθώρια βελτίωσης και ανάπτυξης σύμφωνα πάντα με τις δυνατότητες του οργανισμού. Η μετάφραση της στρατηγικής σε ένα ολοκληρωμένο σύνολο μέτρησης των επιδόσεων γίνεται ουσιαστικά το μέσο για την κινητροποίηση των εργαζομένων και την εστίαση της προσοχής τους στους προσδοκώμενους στόχους (Punniyamoorthy and Murali, 2008).

2.3 Οι διαστάσεις της Balanced Scorecard

Οι βασικές διαστάσεις της BSC όπως αναπτύχθηκε από τους εμπνευστές της είναι οι χρηματοοικονομική, πελατειακή, εσωτερικών διεργασιών και μάθησης – ανάπτυξης. Ωστόσο, είναι δυνατόν να προστεθούν περισσότερες, προσαρμοσμένες στις ανάγκες του εκάστοτε οργανισμού, και μάλιστα έχει παρατηρηθεί ότι εταιρείες που ακολουθούν το μονοπάτι της «βιωσιμότητας και αειφόρου ανάπτυξης» τείνουν να επεκτείνουν το πλήθος των διαστάσεων της υιοθετημένης BSC (Epstein and Wisner, 2001). Έτσι πέρα από την κοινωνική ή περιβαλλοντολογική διάσταση, η διεθνής διάσταση (Landry et al., 2002) είναι εφικτό να προστεθεί, εφόσον οι

προοπτικές μια διεθνούς ανάπτυξης του οργανισμού είναι ενσωματωμένες στο όραμά του.

Σε κάθε διάσταση εντάσσονται οι αναλογούντες δείκτες που περιγράφουν καλύτερα τα χαρακτηριστικά τους γνωρίσματα. Οι δείκτες αυτοί αναφέρονται είτε ως προπορευόμενοι παράγοντες, δηλαδή πρόκειται για δεδομένα εισόδου που συνδέονται με τις λειτουργικές διαδικασίες, είτε ως παράγοντες με χρονική υστέρηση, που σχετίζονται με τα αποτελέσματα των ακολουθούμενων πρακτικών. Δείκτες με χρονική υστέρηση είναι για παράδειγμα η ικανοποίηση των πελατών και η στάση των εργαζομένων ‘ περιγράφουν τα αποτελέσματα της επιχειρούμενης στρατηγικής χωρίς όμως να υποδεικνύουν τα επόμενα βήματα για το μέλλον (Kaplan and Norton, 1996). Παρόλα αυτά, οι δύο αυτές κατηγορίες δεικτών αποτελούν ένα ενιαίο κομμάτι της ροής αιτίου – αποτελέσματος (Epstein et al., 2001).

Κάθε μία από τις διαστάσεις της BSC απαρτίζεται από στόχους, μέτρα, τιμές – στόχους των μέτρων και πρωτοβουλίες. Οι στόχοι ορίζονται από τον οργανισμό και υπηρετούν τόσο την αποστολή και το όραμα όσο και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της διάστασης (όπως αυτά θα παρουσιαστούν ακολούθως). Για να γίνει η αξιολόγηση των στόχων, απαιτούνται μέτρα και δείκτες τα οποία μπορούν να ενσωματωθούν και σε ένα ενιαίο σύστημα μέτρων. Έπειτα, αυτό το μετρικό σύστημα χρειάζεται όρια μέσα στα οποία θα χαρακτηρίζεται ένα αποτέλεσμα επιτυχημένο ή μη. Τα όρια θέτονται από τις αξίες – ακραίες τιμές για κάθε κατηγορία μέτρων. Τέλος, η πραγματοποίηση των πρακτικών γίνεται μέσω πρωτοβουλιών που θα εκκινήσουν τη διαδικασία και θα αποφέρουν το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα (Pandley, 2005).

2.3.1 Χρηματοοικονομική διάσταση

Ως προς τη χρηματοοικονομική διάσταση, η κατάλληλη επιλογή μέτρων για τη BSC έγκειται πρωτίστως στον εντοπισμό του σταδίου στο οποίο βρίσκεται η επιχείρηση. Κάθε από τα τρία βασικά στάδια του κύκλου ζωής – ανάπτυξη, διατήρηση, συγκομιδή – έχει τα δικά του ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, πάνω στα οποία θα βασιστούν τα αποτελέσματα προς μέτρηση (Kaplan et al., 1996B; Isoraite, 2008).

Για μια επιχείρηση που βρίσκεται στο στάδιο της ταχείας ανάπτυξης, είναι αναμενόμενο να δοθεί έμφαση σε μετρήσεις που αφορούν την ανάπτυξη των

πωλήσεων, τις νέες αγορές, τους πελάτες, τα νέα προϊόντα και υπηρεσίες, αλλά παράλληλα τη διατήρηση σε χαμηλά και ανεκτά επίπεδα των δαπανών, χωρίς ωστόσο να επηρεαστούν αρνητικά τα λειτουργικά τμήματα της εταιρείας.

Στη φάση της διατήρησης, μέτρα όπως η απόδοση των επενδύσεων, το ύψος των λειτουργικών δαπανών και το μικτό περιθώριο κέρδους αποδίδουν μια σαφή εικόνα για τη θέση της επιχείρησης. Άλλωστε, ο επιδιωκόμενος στόχος είναι η συντήρηση του επιθυμητού επιπέδου απόδοσης.

Η φάση της συγκομιδής βρίσκει την επιχείρηση σε ενδεχόμενη συστολή των εξόδων, προστασία του κεφαλαίου και ενδεχομένως συρρίκνωση των επενδύσεων παράλληλα διατηρώντας τις υπάρχουσες. Τα μέτρα σε μια τέτοια φάση είναι πιθανό να έχουν βραχυπρόθεσμο ορίζοντα, καθώς η κατάσταση της συγκομιδής τείνει να διαρκεί μικρό χρονικό διάστημα.

Ωστόσο, σημαντικό ρόλο παίζει και η επιλογή της στρατηγικής για τον οργανισμό. Όπως αναφέρουν οι Norton και Kaplan (1996A) κατόπιν της έρευνας που διεξήγαγαν κατέληξαν στις τρεις πιο δημοφιλείς στρατηγικές, μείγμα αύξησης εσόδων – μείωση κόστους και βελτίωση παραγωγικότητας – αξιοποίηση κεφαλαίου και στρατηγική επενδύσεων, η επιλογή της καταλληλότερης επηρεάζει σημαντικά και τους χρηματοοικονομικούς δείκτες.

2.3.2 Πελατειακή Διάσταση

Αναφορικά με τη διάσταση των πελατών, η επιχείρηση πρέπει σε πρώτο στάδιο να κάνει μια τμηματοποίηση της αγοράς και της ομάδας που στοχεύει να ικανοποιήσει με τα προϊόντα και τις παρεχόμενες υπηρεσίες της. Βασικές πτυχές που θα πρέπει να μετρήσει η επιχείρηση μέσω της BSC, είναι οι εξής :

- Η ικανοποίηση των πελατών
- Η διατήρηση των πελατών
- Η απόκτηση νέων πελατών
- Επικερδές πελατολόγιο και
- Το μερίδιο της αγοράς

Μολονότι οι πτυχές αυτές παρουσιάζονται γενικές και με χαρακτηριστικά μη μετρήσιμα, είναι εφικτό να αποδώσουν αποτελέσματα που θα οδηγήσουν σε χρήσιμα συμπεράσματα για τη χάραξη της στρατηγικής.

Μερίδιο της αγοράς

Οι μετρήσεις του μεριδίου της κεκτημένης αγοράς προσφέρουν έναν πολύ καλό δείκτη για την επιτυχία ή μη της επιχειρούμενης στρατηγικής. Ο βαθμός στον οποίο καταφέρνει να διεισδύσει μια επιχείρηση στις επιθυμητές ομάδες πελατών ή στα στοχευμένα τμήματα, υποδεικνύουν τα δυνατά σημεία αλλά την ίδια στιγμή μπορούν να αποκαλύψουν και τυχόν αδυναμίες.

Διατήρηση των πελατών

Ένα πολύ βασικό μέτρο για την επιτυχημένη πορεία μιας επιχείρησης είναι η διατήρηση του πελατολογίου της και ιδιαιτέρως όταν εισέρχονται στον κλάδο της νέες επιχειρήσεις. Αυτό μπορεί να συμβεί διατηρώντας ένα αρχείο πελατών και συγκρίνοντας τις διακυμάνσεις από περίοδο σε περίοδο.

Απόκτηση νέων πελατών

Για τους οργανισμούς που επιχειρούν στρατηγικές επέκτασης σε νέα τμήματα αγοράς, ένας καλός δείκτης αποτελεί ο ρυθμός προσέλκυσης νέων πελατών. Αυτό μπορεί να μετρηθεί είτε από το πλήθος των νέο-εισερχόμενων πελατών είτε από τον όγκο των πωλήσεων που επιφέρουν οι νέες αυτές αφίξεις.

Ικανοποίηση των πελατών

Ένας υψηλός βαθμός ικανοποίησης των πελατών συνήθως συνοδεύει υψηλά ποσοστά επιτυχίας στην απόκτηση ή διατήρηση των πελατών. Ωστόσο, μια τέτοια μέτρηση δεν είναι ιδιαίτερα αντικειμενική και αντιπροσωπευτική, καθώς οι πελάτες μπορεί να αλλάξουν συνήθειες και προτιμήσεις ακόμα και όταν δεν μεταβληθούν τα χαρακτηριστικά των προϊόντων ή υπηρεσιών που προσφέρει η επιχείρηση.

Επικερδές πελατολόγιο

Το κέρδος από την απόκτηση, διατήρηση και ικανοποίηση ενός τμήματος της αγοράς, δεν εξασφαλίζει και μια υψηλή απορρέουσα κερδοφορία. Ακόμα και η προσφορά ενός ανταγωνιστικού πακέτου δεν εγγυάται την πιστότητα των πελατών.

Στόχος λοιπόν της επιχείρησης θα πρέπει να είναι μειώνοντας τις δαπάνες της η προσφορά ενός προϊόντος που να ικανοποιεί το επιθυμητό περιθώριο κέρδους του πελάτη. Με αυτόν τον τρόπο, θα είναι δυνατόν να εντοπιστούν τόσο τα τμήματα της αγοράς που αποφέρουν τα επιθυμητά κέρδη και ενδεχομένως να τεθούν σε διαθεσιμότητα οι στρατηγικές προς τμήματα της αγοράς μη αποδοτικά.

Σε αυτό το σημείο, είναι απαραίτητη η αναφορά σε ορισμένα χαρακτηριστικά τα οποία αντικατοπτρίζουν την αξία για τους πελάτες και είναι κρίσιμο να μην παραμεληθούν από την επιχείρηση. Τόσο τα ποιοτικά χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της παρεχόμενης υπηρεσίας όσο και οι δημιουργηθείσες σχέσεις οργανισμού πελατών παίζουν σημαντικό ρόλο στην απόδοση αξίας από πλευράς της αγοράς. Επιπλέον, η εικόνα και η φήμη της επιχείρησης καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό τις προτιμήσεις των πελατών.

2.3.3 Διάσταση Εσωτερικών Διεργασιών

Η πλευρά των εσωτερικών διαδικασιών είναι εξίσου σημαντική με κάθε άλλη διάσταση της BSC. Εφόσον οι εσωτερικές διεργασίες είναι λειτουργικές, τότε και η εξωτερική διάσταση του οργανισμού θα είναι αποδοτική. Αρμοδιότητα και ευθύνη των διοικητικών στελεχών είναι να εντοπίσουν εκείνες τις διαδικασίες με τις οποίες θα κερδίσει η επιχείρηση την υπεροχή έναντι των ανταγωνιστών της και θα κατακτήσει το επιθυμητό επίπεδο διείσδυσης στην αγορά. Στόχος των διαδικασιών αυτών θα είναι η ικανοποίηση των χαρακτηριστικών αξίας των πελατών και παράλληλα η ικανοποίηση των μετόχων με καλές χρηματοοικονομικές αποδόσεις.

2.3.4 Διάσταση Μάθησης και Ανάπτυξης

Στην τελευταία διάσταση της BSC περιλαμβάνεται ουσιαστικά το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού. Όπως και στην περίπτωση των πελατών (εξωτερικών), έτσι και στους εσωτερικούς πελάτες (εργαζόμενοι – στελέχη), υπάρχουν μέτρα καταγραφής τόσο της ικανοποίησής τους, όσο και της διατήρησης και περαιτέρω κατάρτισής τους, παράγοντες οι οποίοι δημιουργούν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θα αποφέρει απτά κερδοφόρα αποτελέσματα. Από την ανάλυση των προηγούμενων διαστάσεων θα προκύψουν αδυναμίες, οι οποίες για να λυθούν θα απαιτήσουν ανάπτυξη, η οποία με τη σειρά της θα προκύψει από τη

μάθηση και τη νέα γνώση. Η συνεχής βελτίωση των στελεχών του οργανισμού θα μπορέσει να ανταποκριθεί στις ολοένα και αυξανόμενες απαιτήσεις των πελατών. Τρία είναι τα βασικά σημεία από τα οποία μπορεί να γίνει μια μέτρηση της μάθησης και ανάπτυξης, οι άνθρωποι, τα συστήματα και οι οργανωτικές διαδικασίες. Σημαντικό μέτρο θα αποτελέσει η απόδοση των επενδύσεων σε επανεκπαίδευση, όσον αφορά το ανθρώπινο δυναμικό, αλλά και η ενίσχυση της τεχνολογίας αναφορικά με τα συστήματα. Οι οργανωτικές διαδικασίες, στην ουσία, δύνανται να επιβεβαιώσουν την σύμπλευση των ατομικών προσδοκιών και αποδόσεων με εκείνες του οργανισμού (Kaplan et al., 1996B).

2.4 Σχεδιασμός της Balanced Scorecard

Για να είναι αποτελεσματική η BSC αλλά και να εξυπηρετεί το όραμα του οργανισμού, είναι απαραίτητο να ακολουθηθούν συγκεκριμένα βήματα, ώστε να διασφαλιστεί η έγκυρη συλλογή των απαραίτητων δεδομένων για την κατάρτισή της.

Τα βασικά στάδια ακολουθούν :

- *Μέτοχοι και στρατηγικοί στόχοι*

Σε πρώτο στάδιο, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη τα συμφέροντα των μετόχων, στα οποία θα δοθεί ιδιαίτερη προσοχή και θα αποτελέσουν τη ραχοκοκαλιά της στρατηγικής που θα επιλεγεί. Είναι επίσης σημαντικό να συμπεριληφθούν και αποφάσεις ως προς τους συνεργαζόμενους προμηθευτές, την επιλογή του τμήματος της αγοράς που θα μπει στους στόχους, την επιλογή του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού και ακόμα την κοινωνική ευθύνη.

- *Ανάγκες των μετόχων*

Κρίνεται σχεδόν δεδομένο ότι στα πρώτα βήματα είναι ο εντοπισμός όχι μόνο των αναγκών των μετόχων αλλά και των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων απαιτήσεών τους. Άλλωστε κατάρτιση στρατηγικού πλάνου χωρίς τους μετόχους δεν είναι εφικτή.

- *Χάσμα απόδοσης*

Κατόπιν του καθορισμού των επιθυμητών στόχων με βάση τις ανάγκες των μετόχων, πρέπει να αποκαλυφθούν και να υπολογιστούν τα κενά που προκύπτουν από την απόδοση των πρακτικών και των επιθυμητών στόχων.

- *Βελτίωση της απόδοσης*

Γνωρίζοντας τα κενά που προκύπτουν από το προηγούμενο βήμα, η επιχείρηση θα πρέπει να ιεραρχήσει αυτές τις αδυναμίες και να θέσει προτεραιότητες στην επίλυσή τους.

- *Διαδικασία βελτίωσης*

Στη συνέχεια, οι πρωτοβουλίες θα πρέπει να αναληφθούν και να ενσωματωθούν στις εσωτερικές διεργασίες της επιχείρησης, ώστε να φέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα και να εξαλείψουν τα χάσματα που έχουν δημιουργηθεί.

- *Μέτρηση της απόδοσης*

Σημαντικότατο βήμα στην περιγραφόμενη διαδικασία είναι η υιοθέτηση συστήματος μέτρησης της απόδοσης, το οποίο θα είναι έγκυρο, ούτως ώστε τα αποτελέσματά του να αποτελέσουν τη δομή για την επιδιωκόμενη επίλυση των αδυναμιών.

- *Επικοινωνία του εγχειρήματος*

Η επικοινωνία σε κάθε στάδιο της διαδικασίας αποτελεί τον πιο βασικό κρίκο της επιτυχίας. Τόσο το σύστημα μέτρησης της απόδοσης, όσο και κάθε απόφαση που αφορά την BSC θα πρέπει να κοινοποιείται σε κάθε μέλος του οργανισμού για να αποφεύγονται παρερμηνείες και γενικά μια ενδεχόμενη αρνητική αντιμετώπιση του προγράμματος αυτού.

- *Κρίσιμες πρωτοβουλίες*

Το εναρκτήριο λάκτισμα της διαδικασίας θα γίνει από την ηγεσία της επιχείρησης, δίνοντας το παράδειγμα με την υιοθέτηση των πρακτικών που θα επιφέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

- *Αξιολόγηση της απόδοσης*

Το πιο κρίσιμο βήμα και παράλληλα το πιο ουσιώδες είναι τα αποτελέσματα που προκύπτουν έπειτα από όλα τα προηγούμενα στάδια. Οι μετρήσεις θα δώσουν τα δεδομένα που θα αξιολογηθούν, για να συγκριθούν στη συνέχεια με τους προκαθορισμένους στόχους.

- *Ανατροφοδότηση*

Το τελευταίο βήμα για τη διαδικασία κατάρτισης της BSC είναι η αξιοποίηση των δεδομένων που προέκυψαν και των επιτυχημένων αποτελεσμάτων, τα οποία θα αποτελέσουν την πηγή για έναν νέο κύκλο διαδικασιών, για την περαιτέρω βελτίωση και ανάπτυξη.

2.5 Χαρακτηριστικά – πλεονεκτήματα της BSC

Ορισμένα από τα συστατικά της BSC είναι εκείνα που τη διαφοροποιούν από τα υπόλοιπα εργαλεία διοικητικού ελέγχου. Για την αποδοτική λειτουργία της BSC, δηλαδή για την κατάρτιση του προγραμματισμού, την εφαρμογή του σχεδιασμού και την καλή επικοινωνία της στρατηγικής του οργανισμού, είναι αναμφισβήτητη η τυποποίηση των στόχων και των στρατηγικών, ο προσδιορισμός των αντικειμενικών αξιών και η αποσαφήνιση των απαραίτητων ενεργειών για την πραγματοποίηση των προκαθορισμένων στόχων. (Bostan and Grosu, 2011).

Σύμφωνα επίσης με τους Zervopoulos και Palaskas (2010), ορισμένα χαρακτηριστικά και πρακτικές, όπως η άμεση πρόσβαση σε έγκυρα δεδομένα, η προηγούμενη εμπειρία και επιτυχή εφαρμογή μεθόδων αξιολόγησης, ο προσανατολισμός προς τη συνεχή βελτίωση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού αλλά και η ελεύθερη διακίνηση των πληροφοριών μέσω καναλιών επικοινωνίας σε κάθε βαθμίδα ή τμήμα του οργανισμού, μπορούν να καταστήσουν δυνατή την επιτυχή εφαρμογή της BSC.

Επιπλέον, όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο, για να είναι επιτυχημένη και παράλληλα ισορροπημένη η BSC είναι απαραίτητη η αντιμετώπιση του εργαλείου αυτού ως ένα σύστημα βελτίωσης της απόδοσης, και όχι ως μία διαγνωστική ή ελεγκτική λογιστική μηχανή ή ως μία ευκαιρία για την απλή ανάπτυξη

πληροφοριακών συστημάτων, καθώς πρόκειται για αλληλένδετη σχέση των χρηματοοικονομικών και μη αποτελεσμάτων. Οι μη χρηματοοικονομικές μεταβλητές καθορίζουν τις αλλαγές στα αποτελέσματα, τα οποία με τη σειρά τους αποδίδονται με χρηματοοικονομικές μετρήσεις. (Pandley, 2005).

Ένα ακόμα χαρακτηριστικό που διαφοροποιεί την BSC από τις υπόλοιπες παραδοσιακές μεθόδους μέτρησης της απόδοσης και της προσφέρει ένα προβάδισμα στην επιτυχία, είναι ότι στόχος της είναι ο προσδιορισμός νέων μονοπατιών και στρατηγικών που θα επιτρέψουν την επίτευξη του οράματος και της αποστολής της επιχείρησης. Δεν παραμένει μόνο στις υφιστάμενες πρακτικές, τις βελτιώνει και τις αναπτύσσει και παράλληλα προσδιορίζει καινούριες, ενδεχομένως πιο κατάλληλες και συναφείς με τους επιχειρησιακούς στόχους (Kaplan et al., 1996B).

Συν τοις άλλοις, η BSC ενσωματώνει τόσο βραχυπρόθεσμους όσο και μακροπρόθεσμους στόχους, γεγονός που την καθιστά ένα πρακτικό εργαλείο στα χέρια των στελεχών, για να επιτύχουν την υιοθέτηση καινοτόμων πρακτικών εντός και εκτός της επιχείρησης (Kaplan et al., 1996B).

2.6 Προβλήματα και εμπόδια στην εφαρμογή της BSC

Μολονότι η BSC έχει αδιαμφισβήτητα πετύχει σε πολλές εφαρμογές της τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα, όπως αναφέρουν οι Cugini και Michelon για τα εκπαιδευτικά ιδρύματα, ο Chakrabarty αλλά και οι Zervopoulos και Palaskas για το δημόσιο τομέα, οι Anderson και Lawrie για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, οι Voelker, Rakich & French για τον τομέα της υγείας, επικριτές εμφανίζονται σε έρευνες να κάνουν λόγο για μικρές παραλήψεις και αδυναμίες, που έχουν ως στόχο την περαιτέρω βελτίωση και ανάπτυξη του εργαλείου αυτού.

Κάποια εμπόδια στην καλή εφαρμογή της οφείλονται σε φραγμούς που προέρχονται μέσα από την επιχείρηση – οργανισμό. Ένα ενδεχόμενο πρόβλημα μπορεί να προκύψει από τη μη καλή κατανόηση ή ενστερνισμό τους οράματος από τα στελέχη με συνέπεια ένα δυσνόητο σχήμα της BSC. Ένα δεύτερο κρίσιμο σημείο είναι οι προσωπικοί στόχοι των στελεχών, που είτε μπορεί να μην ενσωματώνονται στην BSC είτε να έρχονται σε αντίθεση με τους στόχους της. Οι πόροι μπορεί να αποτελέσουν τροχοπέδη στην εφαρμογή της BSC, καθώς είναι περιορισμένοι και μια

κακοδιαχείριση μπορεί να προκαλέσει αποτυχία στην επίτευξη των στόχων. Σε συνδυασμό με τους πόρους, είναι ιδιαιτέρως σημαντική η σωστή διαχείριση των υπό ιεράρχηση στόχων (μακροπρόθεσμων και βραχυπρόθεσμων) και η απόδοση σε αυτούς της αντίστοιχης βαρύτητας, με την οποία επηρεάζουν τα τελικά αποτελέσματα. (Punniyammorthy et al., 2008).

Επιπλέον, λόγω της ενδεχόμενης προκατάληψης που επικρατεί στη σκέψη πολλών στελεχών υπέρ της υπεροχής των ποσοτικών μετρήσεων, εμφανίζεται το φαινόμενο του παραγκωνισμού της BSC ή ακόμα και της μονομερούς εφαρμογής της, δίνοντας αξία μόνο στη χρηματοοικονομική διάσταση (Blaskovich and Taylor, 2011).

Επιπρόσθετα εμπόδια εντοπίζονται και στη διάρθρωση της λειτουργίας του οργανισμού. Η έλλειψη επικοινωνίας, που αποτελεί βασικό συστατικό επιτυχίας, μπορεί να αποφέρει μειωμένη έκταση στην εφαρμογή της BSC στα οργανωτικά επίπεδα της επιχείρησης. Παράλληλα, είναι πιθανό να προκληθούν φόβος και σύγχυση είτε λόγω της παρανόησης των στόχων είτε λόγω της υπερβολής στην αντίληψη του ανταγωνισμού που υπονοείται για την επίτευξη των στόχων. Ακόμα και ο εντοπισμός των κατάλληλων και σχετιζόμενων με τους στόχους δεικτών μπορεί να αποβεί δύσκολος. Επιπλέον, εντοπίζεται ως αδυναμία της BSC η απουσία μια σαφούς δομής, γεγονός που πολλές φορές οδηγεί τα στελέχη να τη συγχέουν με άλλα εργαλεία και να μην γίνεται εύκολα αντιληπτή η χρησιμότητα και η αποδοτικότητά της. (Bostan et al., 2011).

Ένα ακόμη κρίσιμο σημείο που απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή στο σχεδιασμό της BSC ώστε να είναι αποδοτική και επιτυχημένη, είναι η διάκριση των προπορευόμενων και των υπό χρονική υστέρηση δεικτών. Ο προσανατολισμός στη μία ή στην άλλη κατηγορία είναι πολύ πιθανό να επιφέρει φτωχά αποτελέσματα και να καταστήσει την εφαρμογή της BSC πολύ περιορισμένη. Ο λόγος είναι καθαρά στην αλληλένδετη σχέση αιτίου – αποτελέσματος που υπάρχει μεταξύ των δύο αυτών κατηγοριών, καθώς ο ένας δείκτης τροφοδοτεί τον άλλο σε έναν αέναο κύκλο δεδομένων (Kaplan et al., 1996B).

Για να είναι αποτελεσματική η BSC απαιτούνται ακριβή, αντικειμενικά και επαληθεύσιμα στοιχεία ώστε να συγκεντρωθούν και να επιλεγούν τα μέτρα για την κάθε διάσταση, ειδάλλως η BSC θα χάσει τη λειτουργικότητά της (Malina and Selto, 2001). Σημαντικό εργαλείο στην επίλυση του προβλήματος διερεύνησης των

κατάλληλων δεικτών και των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας (critical success factors) αποτελεί το Πλαίσιο Δυναμικών Αξιών (Value Dynamics Framework – VDF) που αναπτύχθηκε από τον Brewer (2002). Η χρήση του VDF δίνει τη δυνατότητα εντοπισμού των csf ούτως ώστε να συμπεριληφθούν στην BSC και για γίνουν ο στόχος της επιλεγμένης στρατηγικής. Κατά αυτόν τον τρόπο, το κενό που εμφανίζεται μεταξύ της εφαρμογής της BSC και της επιθυμούμενης στρατηγικής μπορεί να καλυφθεί (Landry et al., 2002).

Κεφάλαιο 3

Εσωτερικός έλεγχος

3.1 Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζεται η θεωρητική προσέγγιση του εσωτερικού ελέγχου, ξεκινώντας από την ανάγκη για την ύπαρξη εσωτερικού ελέγχου, την ελεγκτική και την έννοια του ελέγχου. Έπειτα, αναφέρονται ο ορισμός του εσωτερικού ελέγχου, έτσι όπως δίνεται από το διεθνές ινστιτούτο, και γίνεται μια ανάλυση της έννοιάς του. Οι στόχοι και ο σκοπός του εσωτερικού ελέγχου ακολουθούν, για να οδηγήσουν στην περιγραφή του ρόλου του και τη σχέση με την εταιρική διακυβέρνηση. Στη συνέχεια, περιγράφονται τα είδη εσωτερικού ελέγχου που συναντώνται, διοικητικοί, παραγωγής, οικονομικοί και λειτουργικοί. Ύστερα, τοποθετείται στο οργανόγραμμα μιας ελληνικής επιχείρησης το τμήμα του εσωτερικού ελέγχου (με παράθεση πραγματικού παραδείγματος) και έπεται η ανάλυση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου και των δύο βασικών υποσυστημάτων του, με λογιστικούς και διοικητικούς ελέγχους αντίστοιχα. Μετέπειτα, παρουσιάζεται το πλαίσιο αρχών του εσωτερικού ελεγκτή και τα διεθνή πρότυπα που οριοθετούν τις αρχές αυτές καθώς και ο ρόλος που διαδραματίζουν οι ελεγκτές σε μια επιχείρηση. Τέλος, γίνεται αναφορά στην αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου και τους παράγοντες που επιτελούν στη μέτρησή της.

3.2 Έλεγχος και Ελεγκτική

Η σύγχρονη οικονομική εποχή με τη ραγδαία εξέλιξη σε κάθε τομέα επιτάσσει την ανάγκη για τη διασφάλιση τόσο των αποτελεσμάτων όσο και των πρακτικών που οδηγούν σε αυτά. Ο μεγάλος ανταγωνισμός της ελεύθερης αγοράς και ο αγώνας για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων των επιχειρήσεων συχνά κατευθύνει τις ενέργειες σε δύσβατα μονοπάτια που ελλοχεύουν κινδύνους. Συνεπώς κρίνεται απαραίτητη μια διαδικασία ελέγχου.

Η Ελεγκτική αποτελεί έναν ξεχωριστό τομέα του οικονομικού κλάδου που περιλαμβάνει το πλαίσιο της επιτήρησης και του ελέγχου των λειτουργιών και

διαδικασιών για κάθε επιχείρηση. Αποτελεί μια σημαντική βοήθεια στη λήψη αποφάσεων (Blackmore, 2004). Η διαφύλαξη της σωστής και αποδοτικότερης διαχείρισης των υλικών και άυλων πόρων της επιχείρησης αποτελεί το βασικό στόχο της. Τρεις είναι οι βασικές συνιστώσες που συνθέτουν την Ελεγκτική, το αντικείμενο, το υποκείμενο και οι διαδικασίες ελέγχου, οι οποίες καθορίζουν τον ελεγχόμενο, τον ελεγκτή αλλά και τη μέθοδο που θα ακολουθηθεί (Τσακλάγκανος, 2005).

Ο έλεγχος, ως έννοια, περιλαμβάνει την αξιολόγηση ενός αποτελέσματος, σύμφωνα με κάποια πρότυπα ή αρχές που έχουν ορισθεί εξ αρχής. Οι διακρίσεις του γίνονται με βάση ορισμένα κριτήρια. Σύμφωνα με τον ελεγκτή και τη σχέση του με τον ελεγχόμενο διακρίνεται σε εσωτερικό, εξωτερικό και μικτό, ως προς την έκταση σε ειδικούς και γενικούς, ανάλογα με τη διάρκεια σε μόνιμους, τακτικούς και έκτακτους και αναφορικά του σκοπού σε προληπτικούς και κατασταλτικούς (Παπαστάθης, 2003).

3.3 Ορισμός και έννοια του Εσωτερικού Ελέγχου

Ο Εσωτερικός Έλεγχος ορίζεται από το Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (Ε.Ι.Ε.Ε.) ως εξής : «μία ανεξάρτητη, αντικειμενική, ασφαλής και συμβουλευτική δραστηριότητα σχεδιασμένη να προσθέτει αξία και να βελτιώνει τις λειτουργίες του οργανισμού. Βοηθά ένα οργανισμό να επιτύχει τους αντικειμενικούς σκοπούς του προσφέροντας μία συστηματική επιστημονική προσέγγιση για την αποτίμηση και βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διαχείρισης κινδύνων, των εσωτερικών ελέγχων και των διαδικασιών διοίκησης».

Όπως προκύπτει από τον ορισμό, ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί έναν βασικό κρίκο στην αλυσίδα αξίας της επιχείρησης, καθώς μπορεί να εντοπίσει την πιο αποδοτική πορεία προς την επίτευξη των υιοθετημένων στρατηγικών στόχων. Επιπλέον, είναι το πλαίσιο των διαδικασιών, κανόνων, μεθόδων και επαληθεύσεων που διασφαλίζουν την εύρυθμη λειτουργία και παράλληλα την εναρμόνιση με τους κανόνες της επιχείρησης (Παπαδάτου, 2005). Εξάλλου, δεν αφορά μόνο τη λογιστική επίβλεψη των διαδικασιών αλλά και τη διαχειριστική εποπτεία κάθε πτυχής της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Μέσω ενός αναλυτικού πλαισίου εφαρμογής των διαδικασιών του, ο εσωτερικός έλεγχος συνεισφέρει σημαντικά στην προστιθέμενη αξία της επιχειρηματικής δραστηριότητας (Hass et al., 2006).

3.4 Στόχοι και σκοπός του εσωτερικού ελέγχου

Για τον εσωτερικό έλεγχο αντικειμενικός σκοπός είναι οι εξειδικευμένες και υψηλού επιπέδου υπηρεσίες με το ελάχιστο δυνατό κόστος να παρέχονται τόσο προς τη διοίκηση όσο και προς όλα τα ενδιαφερόμενα μέλη της επιχείρησης, ούτως ώστε να γίνεται αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη άσκηση των καθηκόντων σύμφωνα με τις επιστημονικές αναλύσεις, αναφορές και αξιολογήσεις των ελεγκτών (Παπαστάθης, 2003).

Οι στόχοι του εσωτερικού ελέγχου εκτείνονται σε ένα ευρύ φάσμα στοιχείων και παραγόντων που συχνά επηρεάζονται, κατά κόρον, από τη δραστηριότητα της εκάστοτε επιχείρησης. Στις αρμοδιότητες ενός τμήματος εσωτερικού ελέγχου μπορούν να περιλαμβάνονται τα εξής (Παπαστάθης, 2003; Παπαδάτου, 2005; Goodwin-Stewart and Kent, 2006; Ramamoorty, 2003) :

- ✓ Αξιολόγηση του συστήματος οργάνωσης και επάρκειας του εσωτερικού ελέγχου σε κάθε επίπεδο της επιχείρησης
- ✓ Ρύθμιση του πλαισίου συνεργασίας – συναλλαγής με τρίτους.
- ✓ Επιβεβαίωση εφαρμογής των υιοθετημένων πολιτικών και διαδικασιών
- ✓ Διασφάλιση ανελλιπούς τήρησης του Εσωτερικού Κανονισμού και του Καταστατικού της επιχείρησης
- ✓ Σύγκριση των αντικειμενικών αποτελεσμάτων με τους αρχικούς στρατηγικούς στόχους
- ✓ Μέτρηση της απόδοσης των διευθυντικών στελεχών στοχεύοντας στην καλύτερη δυνατή αξιοποίηση των πόρων
- ✓ Συστηματική παρακολούθηση για την αποτελεσματικότερη διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου
- ✓ Σύγκριση αποτελεσμάτων με τα πρότυπα της διοίκησης
- ✓ Κριτική επισκόπηση των προτύπων
- ✓ Αξιολόγηση της απόδοσης των επενδύσεων
- ✓ Αποτροπή ατασθαλιών, καταχρήσεων και λοιπών ζημιογόνων δραστηριοτήτων
- ✓ Διασφάλιση ακρίβειας, εγκυρότητας, αξιοπιστίας, πληρότητας και εναρμόνισης με τη νομοθεσία των οικονομικών καταστάσεων και βιβλίων

- ✓ Έγκαιρη αναγνώριση και εντοπισμό αδυναμιών και μειονεκτημάτων εντός της επιχείρησης και κατάθεση αναφορών και προτάσεων στη διοίκηση για την επίλυσή τους
- ✓ Έλεγχος τήρησης των δεσμεύσεων της επιχείρησης προς τους πελάτες και τους μετόχους
- ✓ Μέτρηση του λειτουργικού κόστους των επιμέρους τμημάτων
- ✓ Αξιολόγηση της πολιτικής στελέχωσης και της επάρκειας του ανθρώπινου δυναμικού

3.5 Ρόλος και θέση εσωτερικού ελέγχου

Ο εσωτερικός έλεγχος αποκτά ιδιαίτερη θέση στη διάρθρωση της επιχείρησης. Οι παρεχόμενες υπηρεσίες του προς τη διοίκηση αλλά και προς κάθε τμήμα της θεωρούνται ιδιαιτέρως σημαντικές και κρίσιμες (Alic and Rusjan, 2010). Μέσω του εσωτερικού ελέγχου, εφαρμόζεται μία αέναη επιτήρηση των πρακτικών και ενεργειών που εκτελούνται για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων, του οράματος και της αποστολής της επιχείρησης. Επιπλέον, η πολυσύνθετη οργάνωση των σύγχρονων επιχειρήσεων, οι απαιτήσεις των μεγάλων πολυεθνικών ομίλων αλλά και οι συγχωνεύσεις που πραγματοποιούνται, απαιτούν την ύπαρξη ενός ολοκληρωμένου τμήματος εσωτερικού ελέγχου (Davies, 1956). Άλλωστε η συμβολή του στη διοίκηση μιας επιχείρησης δεν έχει μόνο συμβουλευτικό και υποστηρικτικό χαρακτήρα, προσφέρει εγκυρότητα, ασφάλεια και αξία στα επιτευχθέντα αποτελέσματα. Ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί ένα πολύ σημαντικό μέσο διοικητικού ελέγχου άμεσα συνδεδεμένο με την οργανωσιακή δομή της επιχείρησης (Karagiorgos et al., 2010).

Επιπλέον, ο εσωτερικός έλεγχος συνεισφέρει ενεργά με την κατάρτιση αναφορών που εμπεριέχουν ιδέες για προτεινόμενες καλές πρακτικές ελέγχου και εποπτείας, με την παροχή πληροφόρησης για τυχόν ατασθαλίες και κακοδιαχείριση και με τη συμμετοχή σε ετήσιες αναφορές αξιολόγησης, καταθέτοντας την εμπειρία και τα στοιχεία από τις διαφορές που προκύπτουν μεταξύ τεθέντων στόχων και επιτυχημένων αποτελεσμάτων (Karagiorgos et al., 2009). Αυτή τη συνεισφορά την επιτελεί μέσω των δραστηριοτήτων του, που συνοπτικά αναφέρονται στους ελέγχους των χρηματοοικονομικών στοιχείων και των εσωτερικών διεργασιών, στη διαχείριση κινδύνου και στους λειτουργικούς και ελέγχους συστημάτων (Goodwin, 2004).

3.6 Είδη εσωτερικού ελέγχου

Αντικείμενο έρευνας του εσωτερικού ελέγχου δεν είναι μόνο τα οικονομικά στοιχεία της επιχείρησης, αλλά κάθε πτυχή της επαγγελματικής δραστηριότητας που δημιουργεί και παράγει αξία (Nagy and Cenker, 2002). Στην περιοχή δικαιοδοσίας του ανήκει κάθε λειτουργία χωρίς να υφίστανται περιορισμοί, καθώς κάθε τμήμα της επιχείρησης συμβάλλει στην επιτυχία των στόχων. Η μεγάλη έκταση των ελεγχόμενων λειτουργιών του εσωτερικού ελέγχου απαιτούν και μια διάκριση των ειδών, ώστε να καλύπτεται πλήρως και με εγκυρότητα κάθε τομέας της επιχείρησης. Προκύπτουν έλεγχοι οικονομικοί, διοικητικοί, λειτουργικοί και παραγωγής, καθώς επίσης και πιο εξειδικευμένοι έλεγχοι, προσαρμοσμένοι στις ιδιαιτερότητες της έκαστης επιχειρηματικής δραστηριότητας (Goodwin, 2004).

Οι Οικονομικοί έλεγχοι αφορούν τα οικονομικά στοιχεία και τις καταστάσεις της επιχείρησης και εστιάζουν στην ακρίβεια, την αξιοπιστία, την εγκυρότητα και την ειλικρίνεια των περιεχομένων τους. Εξασφαλίζουν τη σωστή και σύννομη απεικόνιση σε αυτές των συναλλαγών, ενώ παράλληλα εποπτεύουν την αποδοτική αξιοποίηση και διαχείριση των οικονομικών πόρων μέσα σε ορισμένα από τη διοίκηση χρονικά πλαίσια. Οι έλεγχοι αυτοί είναι λεπτομερείς και παρέχουν στη διοίκηση τις απαραίτητες και κατάλληλες πληροφορίες για τη λήψη αποφάσεων που αφορούν βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους.

Οι Διοικητικοί έλεγχοι έχουν ένα ευρύτερο πεδίο δράσης που περιλαμβάνει τη διοικητική αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Στόχος τους είναι να αξιολογήσουν, ακολουθώντας αντικειμενικές και επιστημονικές μεθόδους, την απόδοση της οργάνωσης, συνεργασίας και επικοινωνίας μεταξύ των επιχειρηματικών μονάδων τόσο σε οριζόντια διάρθρωση όσο και σε κάθετη. Άλλος στόχος αποτελεί ο εντοπισμός και η επισήμανση των αδυναμιών και των ελλείψεων του διοικητικού συστήματος εσωτερικού ελέγχου, με απώτερο σκοπό την επίλυση και βελτίωση αυτών. Επιπλέον, εξετάζουν την παρέκκλιση των αποτελεσμάτων των ακολουθούμενων πρακτικών από τους τεθέντες στρατηγικούς στόχους. Συν τοις άλλοις, αρμοδιότητά τους αναφέρεται και η διερεύνηση της πολιτικής που ακολουθείται ως προς την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού. Σε αυτό έγκειται και η αποδοτικότητα, η προσήλωση στους στόχους, η συμμόρφωση με τους

κανονισμούς της διοίκησης και γενικότερα η υιοθέτηση της εταιρικής κουλτούρας από το προσωπικό της επιχείρησης. Γενικότερα, οι διοικητικοί έλεγχοι προσφέρουν στη διοίκηση μια συνοπτική εικόνα της ευρύτερης λειτουργίας συμπεριλαμβάνοντας τα δυνατά και αδύνατα σημεία της.

Οι Λειτουργικοί έλεγχοι στοχεύουν στην προαγωγή και βελτίωση της αποτελεσματικής λειτουργίας της επιχείρησης. Αυτό επιτυγχάνεται από τις προτάσεις που παρουσιάζονται στις αναφορές που συντάσσουν κατόπιν διερεύνησης των λειτουργιών κάθε διεργασίας, αξιολόγησης και επανεκτίμησης των δομών του υπάρχοντος εγκατεστημένου διοικητικού συστήματος. Στα ελεγχόμενα στοιχεία ανήκει η λειτουργία του οργανογράμματος, η συμμόρφωση με τις αποφάσεις του διοικητικού συμβουλίου και γενικότερα η αρμονική συνύπαρξη και συνεργασία των τμημάτων. Παράλληλα, προσφέρουν σημαντικές πληροφορίες και τους διοικητικούς ελέγχους.

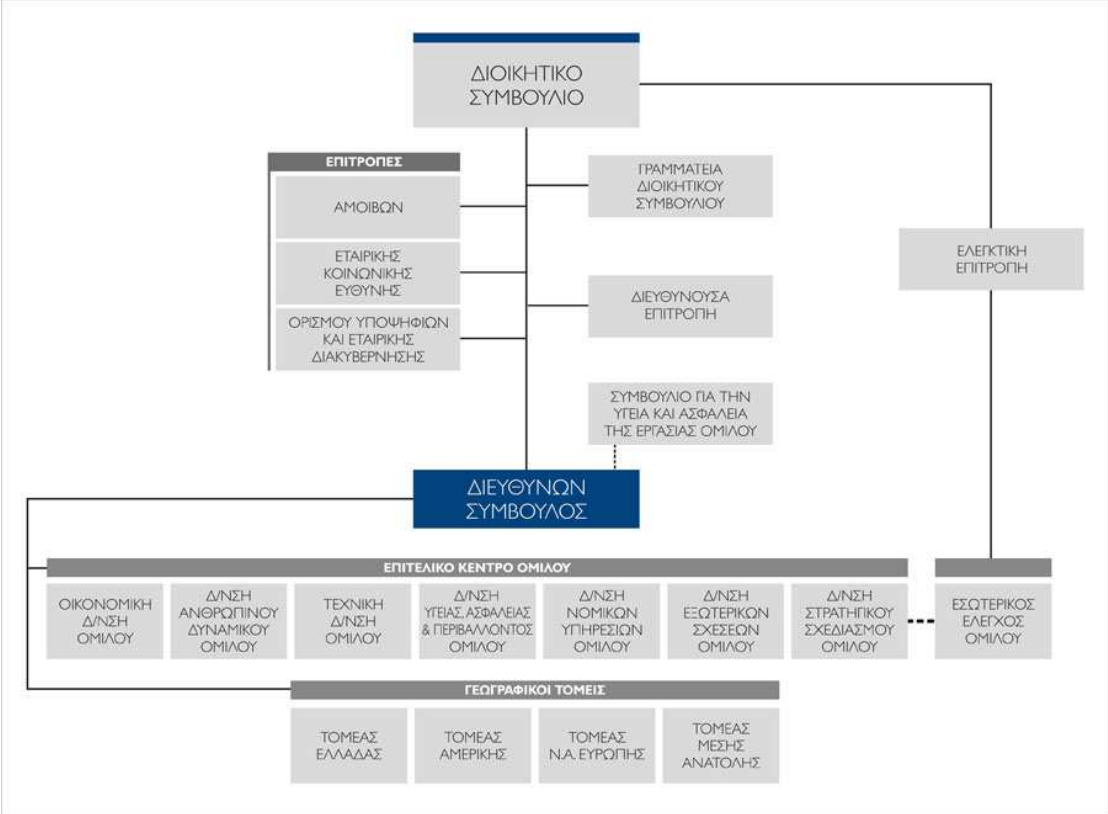
Οι έλεγχοι Παραγωγής αναφέρονται στην παραγωγική διαδικασία. Ελέγχεται η αποδοτική αξιοποίηση των υλικών και άυλων πόρων που είναι διαθέσιμοι, για την ελαχιστοποίηση των ελαττωμάτων. Ταυτόχρονα, αξιολογείται η διαχείριση του εξοπλισμού και η μεγιστοποίηση της λειτουργίας του. Ακόμα, εποπτεύεται η συμμόρφωση με πρότυπα ISO που πιθανόν έχουν υιοθετηθεί, με γενικότερο στόχο τη διασφάλιση της άριστης ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων ή προσφερόμενων υπηρεσιών. (Παπαστάθης, 2003)

3.7 Θέση τμήματος εσωτερικού ελέγχου στο οργανόγραμμα

Ανάλογα με τις απαιτήσεις, το μέγεθος και τις ανάγκες των επιχειρήσεων, ο εσωτερικός έλεγχος εκτελείται μέσα στο πλαίσιο εντός τμήματος, μιας διεύθυνσης ή και ακόμα υπό την ηγεσία ενός ελεγκτικού συμβουλίου ή επιτροπής. Σε κάθε μορφή όμως οργάνωσης, ο εσωτερικός έλεγχος λόγω του ανεξάρτητου και ακέραιου χαρακτήρα δραστηριοτήτων υπάγεται απευθείας στη διοίκηση. Η υψηλή θέση στην ιεραρχία δημιουργεί και τις αντίστοιχες απαιτήσεις, προσδοκίες και ευθύνες για το εξειδικευμένο προσωπικό που το στελεχώνει, την ίδια στιγμή όμως η άμεση επικοινωνία και συνεργασία με τον διευθύνοντα σύμβουλο αποτελεί βασικό πλεονέκτημα.

Για τις εισηγμένες στο ελληνικό χρηματιστήριο εταιρείες, η θέση του εσωτερικού ελέγχου ορίζεται πιο συγκεκριμένα και υπόκειται στη δικαιοδοσία του διοικητικού συμβουλίου. Η ιεραρχία περιλαμβάνει την Επιτροπή Ελέγχου που είναι τριμελής και ορίζεται από τη Γενική Συνέλευση των μετόχων, στην οποία αναφέρεται η Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου. Οι εσωτερικοί ελεγκτές επιλέγονται από το διοικητικό συμβούλιο και δεν δύναται να έχουν άλλη εξαρτημένη σχέση με τμήματα ή πρόσωπα της εταιρείας, ώστε να τηρούνται στο ακέραιο οι δεσμεύσεις των αρχών του εσωτερικού ελέγχου.

Ακολουθεί ένα δείγμα οργανογράμματος που υποδεικνύει τη θέση του εσωτερικού ελέγχου σε μία ελληνική επιχείρηση εισηγμένη στο χρηματιστήριο :



Εικόνα 1: Οργανόγραμμα εισηγμένης, (πηγή : Όμιλος TITAN)

Όπως φαίνεται από την εικόνα, η Ελεγκτική Επιτροπή αναφέρεται απευθείας στο Διοικητικό Συμβούλιο και ο Εσωτερικός Έλεγχος του Ομίλου βρίσκεται στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο με τις υπόλοιπες διευθύνσεις, λειτουργώντας ανεξάρτητα από αυτές.

3.8 Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου

Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου αποτελείται από το σύνολο όλων εκείνων των απαραίτητων μέτρων ελέγχου που ορίζονται από την επιχείρηση, προκειμένου να διοικήσουν, να εποπτεύσουν, να περιορίσουν, να κατευθύνουν και να προωθήσουν τις δραστηριότητές της, με τελικό στόχο την επίτευξη των τεθέντων στρατηγικών στόχων (Karapetrovic and Willborn, 2001).

Ως οριζόμενο από τη διοίκηση, προσαρμόζεται στις απαιτήσεις της αλλά επηρεάζεται και από τις ανάγκες του προσωπικού. Περιλαμβάνει, μεταξύ άλλων, την οργάνωση των λειτουργιών της επιχείρησης, την κατάλληλη κατανομή αρμοδιοτήτων και ευθυνών, τη χρηματοοικονομική και λογιστική της οργάνωση εξασφαλίζοντας ακρίβεια και αξιοπιστία των λογιστικών στοιχείων και οικονομικών καταστάσεων, την επιλογή των απαραίτητων μέτρων για τη διαφύλαξη των περιουσιακών της στοιχείων, την ενθάρρυνση για τη μέτρηση της απόδοσης και της συμμόρφωσης της επιχείρησης με τις επιλεγμένες στρατηγικές και τους νόμους, διατάξεις και κανονισμούς, με συνολικό στόχο τη συνεχή βελτίωση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των δραστηριοτήτων της (Παπαδάτου, 2005).

Τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου διαχωρίζονται σε δύο βασικές κατηγορίες, ανάλογα με τον τομέα ενδιαφέροντος, σε λογιστικούς και διοικητικούς ελέγχους.

Οι Λογιστικοί έλεγχοι περιλαμβάνουν όλες εκείνες τις μεθόδους, τις διαδικασίες και τις τεχνικές που αφορούν το σχέδιο χρηματοοικονομικής οργάνωσης και στοχεύουν στην προστασία των περιουσιακών στοιχείων και στην ακρίβεια και την αξιοπιστία των πληροφοριών και των οικονομικών καταστάσεων. Σύμφωνα με το Αμερικανικό Ινστιτούτο Ορκωτών Λογιστών, με την εγκύκλιο των ελεγκτικών προτύπων No 1 (SAS No 1, AU 320.28) ορίζεται ότι οι Λογιστικοί έλεγχοι είναι σχεδιασμένοι για να παρέχουν τη λογική βεβαιότητα ότι αρχικά όλες οι χρηματοοικονομικές συναλλαγές εκτελούνται, σύμφωνα με τη γενική ή ειδική εξουσιοδότηση της διοίκησης. Επιπλέον, οι συναλλαγές αυτές καταχωρούνται κατά τέτοιο τρόπο που να επιτρέπεται η κατάρτιση των οικονομικών καταστάσεων σύμφωνα με τις γενικά παραδεκτές αρχές της λογιστικής και να αποδίδεται η ευθύνη χειρισμών των περιουσιακών στοιχείων. Ακόμα, ελέγχεται η πρόσβαση στα περιουσιακά στοιχεία και επιτρέπεται μόνο σύμφωνα με εξουσιοδότηση της διοίκησης, ούτως ώστε οι λογιστικές εγγραφές αναφορικά με τα περιουσιακά στοιχεία

να είναι εφικτό να συγκριθούν με τα υπάρχοντα τόσο σε έκτακτους όσο και σε προγραμματισμένους ελέγχους και σε περίπτωση διαπίστωσης αποκλίσεων, να λαμβάνονται οι απαραίτητες αποφάσεις και να πραγματοποιούνται οι κατάλληλες ενέργειες.

Το πεδίο εφαρμογής των Διοικητικών ελέγχων δεν περιλαμβάνει τις οικονομικές καταστάσεις αλλά το σχέδιο οργάνωσης της επιχείρησης, τις επιλογές της διοίκησης, τις πολιτικές, τους κανονισμούς, τις κατευθύνσεις και τον καθορισμό των αρμοδιοτήτων και των εξουσιοδοτήσεων μεταξύ των στελεχών. Οι διοικητικοί έλεγχοι καθιερώνονται για να διασφαλιστεί ένας ισχυρός εσωτερικός έλεγχος σε όλη την έκταση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης και να επιτευχθεί το επιθυμητό επίπεδο αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας σύμφωνα με τους στρατηγικούς στόχους.

Για να είναι αποδοτικό και αξιόπιστο ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου κρίνεται απαραίτητο να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στο περιβάλλον του ελέγχου, στην έγκυρη εκτίμηση των κινδύνων, στα κανάλια επικοινωνίας και συστήματα πληροφόρησης καθώς επίσης και στην συχνή και τακτική επίβλεψη της ορθής λειτουργίας σύμφωνα με τις αρχικές προδιαγραφές σχεδιασμού του. Ταυτόχρονα, απαιτείται και το κατάλληλο προσωπικό με τα ενδεδειγμένα προσόντα και εξειδικεύσεις που θα στελεχώσει το τμήμα και θα επιφέρει την επιτυχημένη λειτουργία του συστήματος.

3.9 Πλαίσιο αρχών και προτύπων του Εσωτερικού Ελεγκτή

Για την διασφάλιση της έγκυρης και έγκριτης άσκησης του επαγγέλματος του Εσωτερικού Ελεγκτή, έχει θεσπιστεί ένας Κώδικας Δεοντολογίας και Πρότυπα για τη διενέργεια Εσωτερικού Ελέγχου από το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (ΙΙΑ) διεθνώς αναγνωρισμένα και υιοθετημένα από πολυεθνικούς ομίλους και επιχειρήσεις.

Ο στόχος του Κώδικα Δεοντολογίας είναι να διέπει τις ενέργειες των ελεγκτών ούτως ώστε να προάγει την ηθική και να εξασφαλίζει την προαπαιτούμενη εγκυρότητα στις αναφορές.

Οι Αρχές είναι η Ακεραιότητα, η Αντικειμενικότητα, η Εμπιστευτικότητα και η Επάρκεια. Η Ακεραιότητα των Εσωτερικών Ελεγκτών εδραιώνει την εμπιστοσύνη

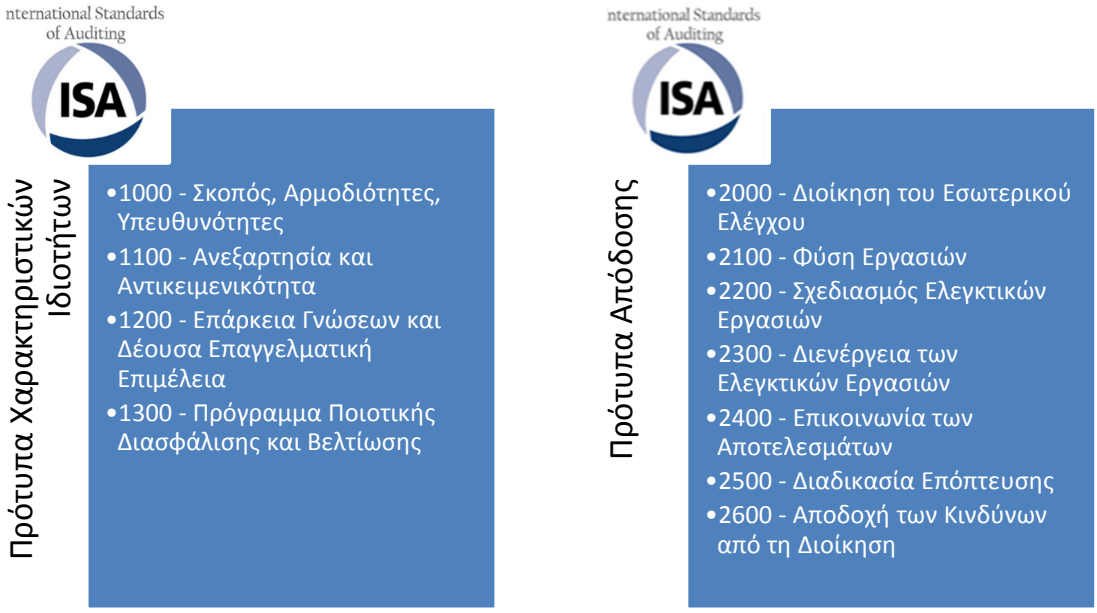
και θέτει τη βάση για στήριξη και πίστη στην κρίση τους. Η Αντικειμενικότητα απαιτείται κατά τη συγκέντρωση, αξιολόγηση και κοινοποίηση των πληροφοριών για τη δραστηριότητα ή τη διαδικασία που εξετάζεται. Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές προβαίνουν σε εκτιμήσεις σύμφωνα με πραγματικά και αντικειμενικά στοιχεία και δεδομένα χωρίς να επηρεάζονται από ίδια συμφέροντα ή συμφέροντα άλλων καταλήγοντας στη σύνταξη των ελεγκτικών αναφορών τους. Η Εμπιστευτικότητα προσθέτει τόσο αξία στην προσλαμβανόμενη πληροφόρηση όσο και συμβάλλει στη διατήρηση του κλίματος εμπιστοσύνης καθώς δεν κοινοποιούνται οι πληροφορίες χωρίς κατάλληλη εξουσιοδότηση, εκτός εάν υπάρχει νομική ή επαγγελματική υποχρέωση για να γίνει κάτι τέτοιο. Τέλος, η Επάρκεια σε γνώσεις, δεξιότητες και εμπειρίες θεωρείται προαπαιτούμενο για τους Εσωτερικούς Ελεγκτές για να παρέχουν ουσιαστικές, ολοκληρωμένες και με κύρος ελεγκτικές υπηρεσίες.

Τα Διεθνή Πρότυπα είναι εστιασμένα στην παροχή ενός κανονιστικού πλαισίου εφαρμογής και εκτέλεσης του εσωτερικού ελέγχου που περιλαμβάνουν απαιτήσεις τόσο σε οργανωσιακό όσο και σε ατομικό επίπεδο (Burnaby et al., 2009).

Σκοπός των Προτύπων είναι να περιγράψουν μέσω κανόνων τις βασικές αρχές που διέπουν την πρακτική του εσωτερικού ελέγχου, να αποτελέσουν ένα μέτρο αξιολόγησης της απόδοσης του ελέγχου, να προωθήσουν και να βελτιώσουν τις λειτουργίες της οργανωτικής διαδικασίας και γενικά να αποτελέσουν τη βάση για την προαγωγή της προστιθέμενης αξίας των δραστηριοτήτων του εσωτερικού ελέγχου.

Υπάρχουν τρεις κατηγορίες Προτύπων, ανάλογα με τον τομέα εφαρμογής τους. Τα Πρότυπα Χαρακτηριστικών Ιδιοτήτων (Attribute Standards - Σειρά 1000), τα οποία περιγράφουν τα χαρακτηριστικά των οργανισμών και των προσώπων που ασκούν Εσωτερικό Έλεγχο. Τα Πρότυπα Απόδοσης (Performance Standards - Σειρά 2000), τα οποία περιγράφουν τις δραστηριότητες του Εσωτερικού Ελέγχου και παράλληλα αποτελούν τη βάση κριτηρίων για την αξιολόγηση της απόδοσης του Εσωτερικού Ελέγχου. Τα Πρότυπα Εφαρμογής (Implementation Standards), τα οποία προσαρμόζουν τις δύο πρώτες κατηγορίες Προτύπων σε συγκεκριμένους τομείς δραστηριότητας παρέχοντας εξειδικευμένη κάλυψη των αναγκών (π.χ. Έλεγχος Συμμόρφωσης, Έλεγχος Απάτης κ.λ.π.).

Εν συντομία παρατίθενται τα Πρότυπα :



Εικόνα 2 : Διεθνή Πρότυπα, (Πηγή : ΙΙΑ)

3.10 Ρόλος Εσωτερικού Ελεγκτή

Ο ρόλος του Εσωτερικού Ελεγκτή περιλαμβάνει την παρακολούθηση, αξιολόγηση και ανάλυση του επιχειρηματικού κινδύνου και παράλληλα τον επανέλεγχο των πληροφοριών και τη συμμόρφωσή τους με τις πολιτικές, διαδικασίες και κανόνες της επιχείρησης. Οι αναφορές των ελεγκτών παρέχουν στη διοίκηση, είτε πρόκειται για το διοικητικό συμβούλιο, είτε την ελεγκτική επιτροπή, είτε την εκτελεστική επιτροπή, τη διαβεβαίωση ότι οι επισφάλειες και οι επενδυτικοί κίνδυνοι βρίσκονται υπό επιτήρηση διαφυλάττοντας την εταιρική διακυβέρνηση. Επιπροσθέτως, όταν οι συνθήκες το επιτρέπουν, κάνουν προτάσεις για την περαιτέρω βελτίωση και ανάπτυξη των διαδικασιών, λειτουργιών και πρακτικών που ακολουθούνται (Davies, 1956; Hermanson and Rittenberg, 2003).

Αναφορικά με τη διαχείριση του κινδύνου, οι εσωτερικοί ελεγκτές αξιολογούν τον υπαρκτό κίνδυνο του ελεγχόμενου τομέα μέσω του σχεδίου που αναπτύσσουν και συστηματικά κάνει εκτίμηση κινδύνου σε όλη την έκταση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Λειτουργούν επικουρικά της διοικήσεως ως προς την υιοθέτηση και εφαρμογή του μοντέλου αξιολόγησης του κινδύνου, ενώ διευκολύνουν την προώθηση αυτό-αξιολογούμενων πρακτικών ελέγχου σε ατομικό επίπεδο. Επιπλέον, εκτιμούν

τους κινδύνους αναφορικά με νέα προγράμματα και εισηγούνται τις απαραίτητες αλλαγές που προκύπτουν, εφόσον εντοπίσουν ότι ο κίνδυνος που ελλοχεύει υπερβαίνει τα όρια που έχουν αρχικά τεθεί (Hermanson et al., 2003).

Οι λειτουργίες που επιτελούν οι εσωτερικοί ελεγκτές ως προς τα συστήματα ελέγχου περιλαμβάνουν ως επί το πλείστον ελέγχους της λειτουργίας τους σε κρίσιμες λειτουργικές περιοχές. Παράλληλα, ενισχύουν τη διοίκηση με τις γνώσεις και τις εμπειρίες τους τόσο για το σχεδιασμό ενός εκτενούς συστήματος αξιολόγησης όσο και για τη σύνταξη αναφορών ως προς την αποτελεσματικότητα των συστημάτων ελέγχου. Συν τοις άλλοις, αρμοδιότητά τους είναι από τη μία πλευρά ο εντοπισμός των αδυναμιών των συστημάτων και από την άλλη η επίλυση αυτών μέσω νέων βελτιωμένων προτάσεων και μηχανογραφημένων συστημάτων ελέγχου (Hermanson et al., 2003).

3.11 Αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου

Η απόδοση μιας προσπάθειας δεν κρίνεται εξετάζοντας και παρατηρώντας στείρα το αποτέλεσμα, αλλά συγκρίνοντας την υπάρχουσα – ει δυνατό μηδενική – διαφορά από τον αρχικό στόχο. Συνεπώς, για να αξιολογηθεί η απόδοση ενός τμήματος εσωτερικού ελέγχου είναι απαραίτητο να τεθούν εξαρχής στόχοι, οι οποίοι θα εναρμονίζονται με τις επιδιώξεις των ενδιαφερόμενων μετόχων, κατόπιν να οριστούν τα κατάλληλα μέτρα απόδοσης και έπειτα να ενσωματωθούν σε μία κάρτα επιδόσεων (scorecard) (Rossiter, 2007). Επιπλέον, έρευνα υποδεικνύει τη σημαντική συνέργεια όλων των συστατικών της διαδικασίας του εσωτερικού ελέγχου στην επιτυχημένη απόδοση και στην αποτελεσματικότητά του (Karagiorgos et al, 20). Τόσο το περιβάλλον ελέγχου, η διαχείριση κινδύνου, οι δραστηριότητες ελέγχου, η πληροφόρηση και επικοινωνία και η εποπτεία συμμετέχουν στην επίτευξη του αποτελέσματος ενός τμήματος εσωτερικού ελέγχου, συνεπώς η αξιολόγηση θα εστιάζει στους στόχους των παραπάνω στοιχείων.

Παράγοντες οι οποίοι μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να μετρηθεί η αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου διαφέρουν ανά δραστηριότητα και συνήθως προσαρμόζονται στις ανάγκες της επιχείρησης. Ωστόσο, υπάρχει ένα πλαίσιο που περιλαμβάνει τη χρήση της τεχνολογίας, τη στρατηγική της επιχειρησιακής αποστολής, την οργανωσιακή δομή, την ιεράρχηση των ευθυνών και

αρμοδιοτήτων και το ανθρώπινο δυναμικό αναφορικά με το περιβάλλον ελέγχου, τις διαδικασίες επεξεργασίας των δεδομένων ως προς την επικοινωνία και πληροφόρηση και τη τμηματοποίηση των καθηκόντων, την ανεξαρτησία των ελέγχων, την τήρηση του αρχείου και την τεκμηρίωση των αναφορών σε σχέση με τις διαδικασίες του ελέγχου (Conor O'Leary and al., 2006). Επιπλέον, στοιχεία που μπορούν να εξασφαλίζουν την αποτελεσματική λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου είναι η στελέχωση με προσωπικό κατάλληλα καταρτισμένο, μια καλοσχεδιασμένη οργανωτική δομή και το ενημερωμένο με τα πιο σύγχρονα δεδομένα πληροφοριακό σύστημα, που θα καλύπτει τις αυξανόμενες ανάγκες του τμήματος.

Συν τοις άλλοις, η Ανεξαρτησία και η Αντικειμενικότητα είναι δύο χαρακτηριστικά τόσο σημαντικά για τον εσωτερικό έλεγχο, που η ενδεχόμενη έλλειψή τους ακόμα και η υποβάθμισή τους, είναι δυνατόν να μεταφέρει υψηλό κίνδυνο στην λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου, επομένως και στην αποτελεσματικότητά του. Θεωρείται καίριας σημασίας τόσο η σχέση μεταξύ εσωτερικού ελέγχου και ελεγκτικής επιτροπής, καθώς επηρεάζει άμεσα τον ανεξάρτητο χαρακτήρα του ελέγχου όσο και η μεταχείριση του εσωτερικού ελέγχου από τη διοίκηση ως ένα σκαλοπάτι για την επαγγελματική ανέλιξη των στελεχών του, που θα ασκήσει αρνητική επιρροή στην αντικειμενικότητα των ελεγκτών (Goodwin and Yeo, 2001; Abbott et al., 2004).

Σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου παίζει και ο ίδιος ο ελεγκτής, ο οποίος πέρα από την κατάρτιση και εκπαίδευση που θεωρείται δεδομένη για την εξαρχής επιλογή του για τη στελέχωση του τμήματος, είναι απαραίτητο να διαθέτει και την κατάλληλη εξειδίκευση, γνώση και δεξιότητες πάνω σε τεχνολογικά θέματα που αφορούν τα πληροφοριακά συστήματα εσωτερικού ελέγχου (Kanellou and Spathis, 2011).

Κεφάλαιο 4

Επισκόπηση ερευνών

4.1 Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο επιχειρείται η παρουσίαση των μελετών που έχουν προηγηθεί της παρούσας έρευνας τόσο από το διεθνή επιστημονικό χώρο. Κατόπιν της έρευνας, ακολουθούν συνοπτικά οι παρουσιάσεις των μελετών αυτών με την αναφορά των πιο σημαντικών και καίριων στοιχείων καθώς επίσης και των γενικών συμπερασμάτων στα οποία κατέληξαν οι συγγραφείς.

4.2 Βιβλιογραφική επισκόπηση

Οι **Seminogovas** και **Rupsys** ερεύνησαν τις δυνατότητες και ευκαιρίες υιοθέτησης ενός σχεδίου balanced scorecard για την αξιολόγηση της απόδοσης του εσωτερικού ελέγχου. Απαραίτητη προϋπόθεση για την εφαρμογή της BSC είναι η σύνδεση του εσωτερικού ελέγχου με την αποστολή, το όραμα και τη στρατηγική της επιχείρησης. Ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί ένα βασικό μοχλό της επιχειρησιακής διακυβέρνησης, καθώς συγκεντρώνει όλες τις πτυχές του ελέγχου ο οποίος απαιτείται για να διασφαλιστεί η επιτυχής διαχείριση κινδύνου, η οποία με τη σειρά της προκύπτει από την αλυσίδα αξίας της επιχείρησης. Από τα διάφορα συστήματα μέτρησης της απόδοσης, η BSC έχει κερδίσει το μεγαλύτερο ενδιαφέρον σε διεθνές επίπεδο, έχοντας τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες της. Ωστόσο, το γεγονός ότι μπορεί να εξατομικευτεί οδηγεί στην άποψη πως δύναται να προσαρμοστεί και σε ένα ολόκληρο τμήμα, άρα και στην περίπτωση ενός τμήματος εσωτερικού ελέγχου. Η μετατροπή και προσαρμογή του στρατηγικού χάρτη της BSC για τη δραστηριότητα του Εσωτερικού Ελέγχου ακολουθεί στο παρακάτω σχήμα :

Εικόνα 3 : Balanced Scorecard για Εσωτερικό Έλεγχο

Μερικά από τα πιθανά σημεία ενδιαφέροντος για τη στρατηγική του εσωτερικού ελέγχου είναι η διεύρυνση των ικανοτήτων και των προσόντων των εσωτερικών ελεγκτών, η βελτίωση του εξοπλισμού και των πόρων που χρησιμοποιούνται, η αύξηση της προστιθέμενης αξίας των προσφερόμενων υπηρεσιών, η αύξηση της αποτελεσματικότητας της δραστηριότητας του εσωτερικού ελέγχου, η μεγαλύτερη ικανοποίηση της διοίκησης και των ελεγκτών, η ενδυνάμωση της εικόνας και της θέσης του τμήματος εσωτερικού ελέγχου μέσα στην επιχείρηση και η αύξηση της αντίληψης της αξίας των υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου από το Δ.Σ. Επιπλέον, συνέθεσαν μια λίστα με ορισμένα μέτρα απόδοσης που θα επιτρέψουν να αξιολογηθεί το έργο του εσωτερικού ελέγχου και παράλληλα θα καλύψουν τόσο τις τέσσερις πτυχές της BSC όσο και τους τέσσερις άξονες παραγόντων μέτρησης : βραχυπρόθεσμων – μακροπρόθεσμων, εσωτερικών – εξωτερικών, υποκειμενικών – αντικειμενικών και προπορευόμενων – με χρονική υστέρηση.

Το αποτέλεσμα της έρευνάς τους συμπυκνώνεται στο σχήμα που ακολουθεί και περιγράφει το Στρατηγικό Χάρτη για τον Εσωτερικό Έλεγχο :

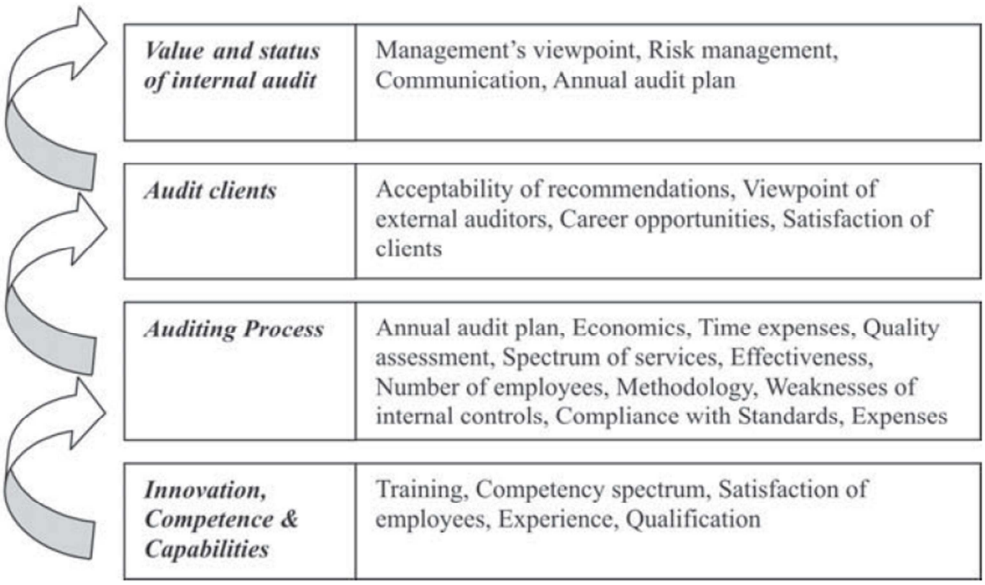


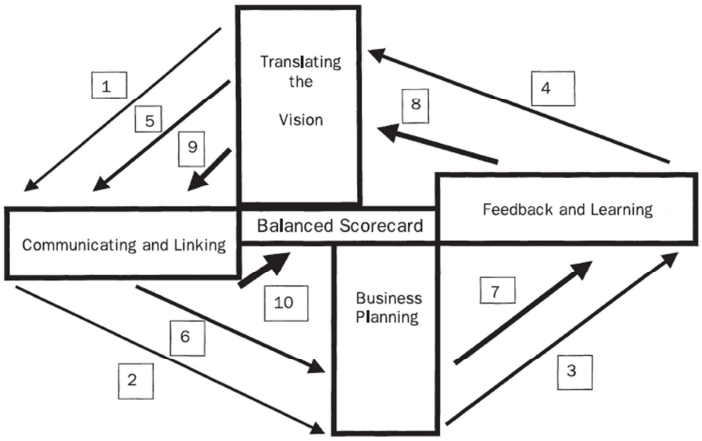
Fig. 4. **Strategy Map of Internal Audit Activity**

Εικόνα 4 : Στρατηγικός Χάρτης, (πηγή : Seminogovas et al.)

Ο **Ziegenfuss** υπήρξε από τους πρώτους που συνέδεσε τη BSC με τον Εσωτερικό Έλεγχο. Τοποθέτησε τη χρήση συστήματος μέτρησης της απόδοσης στη θέση των απαραίτητων στοιχείων για τη διασφάλιση της ποιότητας του εσωτερικού ελέγχου. Η BSC αποτελεί τη λύση για την κάλυψη του κενού που προκύπτει από το σχεδιασμό της στρατηγικής και των αποτελεσμάτων εφαρμογής των πρακτικών για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων. Προσαρμόζοντας τις ανάγκες του τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου, κατέληξε στα βήματα που θα έπρεπε να ακολουθήσει ο Διευθύνων Σύμβουλος Εσωτερικού Ελέγχου (chief auditing executive) ακολουθώντας τη ροή της μεθοδολογίας όπως εμφανίζεται στην παρακάτω εικόνα.

Douglas E. Ziegenfuss
Developing an internal auditing department balanced scorecard
Managerial Auditing Journal
15/1/2 [2000] 12–19

Figure 3
Around the balanced scorecard



Εικόνα 5 : Διάγραμμα ροής βημάτων Balanced Scorecard

Για την ανάπτυξη της BSC χρειάζεται η δημιουργία από τον CAE μιας ομάδας στρατηγικού σχεδιασμού που θα περιλαμβάνει στελέχη κλειδιά εντός και εκτός τμήματος. Πρωτεύον ζήτημα για την ομάδα θα είναι η μετάφραση του οράματος του τμήματος σε μια πιο ολοκληρωμένη μορφή, συμμορφωμένη με τους μακροπρόθεσμους στόχους, ώστε να γίνει κοινώς αποδεκτή. Συνεπώς, προαπαιτούμενο είναι οι στόχοι να είναι κατανοητοί και ξεκάθαροι σε κάθε μέλος του τμήματος. Στο σημείο αυτό, κρίνεται κρίσιμη η επιλογή των κατάλληλων μέτρων που θα καλύψουν τις τέσσερις διαστάσεις της BSC, τα οποία όμως καλό είναι να μην υπερβαίνουν τα δέκα σε πλήθος. Κατόπιν της διαδικασίας μετατροπής του οράματος σε μια πιο ανανεωμένη μορφή σύμφωνα με τον οδηγό της BSC, θα πρέπει να μεταδοθεί μέσω συζήτησης σε όλα τα στελέχη του οργανογράμματος του τμήματος, με απώτερο στόχο την επιμέρους τμηματοποίησή της σε ακόμα μικρότερους στόχους, εφόσον είναι δυνατό και σε ατομικούς. Στο επόμενο στάδιο, οι ατομικές BSC θα λειτουργήσουν ως οδηγοί για την ταυτοποίηση των προγραμμάτων ελέγχου, τα οποία είναι κατάλληλα για την επίτευξη των στόχων της αποστολής του τμήματος. Στη συνέχεια, θα επανεξεταστούν οι ατομικές BSC ώστε να εναρμονιστούν με την BSC του τμήματος και να καλύπτουν κάθε πτυχή της. Έπειτα, οι ανανεωμένοι και επικαιροποιημένοι στόχοι του οράματος του τμήματος θα πρέπει να κοινοποιηθούν στο προσωπικό του τμήματος, καθώς στο επόμενο βήμα αυτοί θα συνδεθούν με το μακροπρόθεσμο επιχειρησιακό σχέδιό του. Τέλος, στα επόμενα βήματα περιλαμβάνονται η εποπτεία, ο έλεγχος, η επανεξέταση και η ανατροφοδότηση που θα προκύψει από τις περιοδικές αυτές διαδικασίες, ούτως ώστε να διασφαλιστεί η

εύρυθμη λειτουργία του τμήματος και η εναρμόνιση των ατομικών BSC με αυτή του τμήματος αλλά και με το μακροπρόθεσμο σχεδιασμό. Τέλος, ολοκληρώνει την έρευνά του εστιάζοντας σε τέσσερα σημαντικά σημεία :

1. Τα μέτρα αξιολόγησης της απόδοσης θα πρέπει να είναι αλληλένδετα με την αποστολή και τους στόχους του τμήματος.

2. Η αξιολόγηση του τμήματος εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να βασίζεται στις τέσσερις πτυχές της bsc – χρηματοοικονομική, πελατειακή, μάθησης και ανάπτυξης, και εσωτερικών διαδικασιών.

3. Η αποστολή και το όραμα θα πρέπει να είναι σε ένα ολοκληρωμένο σύνολο στόχων και μέτρων συνυφασμένα με τους μακροπρόθεσμους οδηγούς της επιτυχίας.

4. Η αέναη χρήση των τεσσάρων βασικών διαδικασιών : μετάφραση του οράματος, επικοινωνία και σύνδεση, σχεδιασμός, και ανατροφοδότηση και μάθηση.

Οι **Rupšys** και **Boguslauskas** σε διαδικτυακή έρευνα που διεξήγαγαν για τον τρόπο ομαδοποίησης των κατάλληλων μέτρων αξιολόγησης της απόδοσης του εσωτερικού ελέγχου, κατέληξαν ότι η μέτρηση της απόδοσης αποτελεί μία διαδικασία υποχρεωτικής πρακτικής τόσο στους ακαδημαϊκούς όσο και στους επιχειρηματικούς κύκλους. Θεωρείται μάλιστα ιδιαίτερης σημασίας κρίκος στην αλυσίδα αξίας ενός τμήματος εσωτερικού ελέγχου. Ένα από τα βασικά πλαίσια μέτρησης της απόδοσης με υψηλά ποσοστά υιοθέτησης από επιχειρήσεις είναι η BSC, η οποία εμφανίζει συμβατότητα τόσο ως προς τη σημαντικότητα την οποία προσδίδουν τα στελέχη στην αξιολόγηση (είναι ένα αξιόλογο και έγκυρο σύστημα μέτρησης) όσο και ως προς τη σχέση η οποία παρουσιάζεται μεταξύ των μέτρων και των διαστάσεων του εσωτερικού ελέγχου (λόγω της σύστασης της BSC δύναται να συμπεριλάβει στη μέτρηση κάθε πτυχή της διαδικασίας του εσωτερικού ελέγχου).

Αναφορά για τη χρησιμότητα της BSC αλλά και τη συνεισφορά των εσωτερικών ελεγκτών στις διαδικασίες της κάνει ο **Melville** σε άρθρο του, στο οποίο μελετά τις πρακτικές της στρατηγικής και τους τρόπους μέτρησης της απόδοσης του εσωτερικού ελέγχου ως προς την επιχειρησιακή στρατηγική. Η BSC είναι η μέθοδος

που περιλαμβάνει μεγάλο φάσμα δεικτών αξιολόγησης, στοιχείο που είναι ιδιαιτέρως αξιοποιήσιμο από ανώτερα στελέχη των επιχειρήσεων. Στην εμπειρική έρευνα που διεξήγαγε σε εσωτερικούς και μη ελεγκτές πολυεθνικών εταιρειών κατέληξε στο συμπέρασμα ότι τα οφέλη χρήσης της BSC είναι γνωστά και ότι ο ρόλος που παίζει στην εταιρική διακυβέρνηση είναι σημαντικά. Παράλληλα, με την BSC από τη μία πλευρά ενισχύεται ο ρόλος των εσωτερικών ελεγκτών και η συμμετοχή τους στη στρατηγική διοίκηση γίνεται πιο ενεργή και από την άλλη η διαχείριση των στρατηγικών στόχων γίνεται πιο αποτελεσματική με τη χρήση ποιοτικών, ποσοτικών χρηματοοικονομικών και μη δεικτών. Συνοψίζοντας τα ευρήματα, καταλήγει στην απόδειξη της αποτελεσματικότητας της BSC τόσο σε επίπεδο εσωτερικών ελεγκτών όσο και σε επιχειρησιακό, καθώς αποτελεί τη βάση για τις λειτουργίες του εσωτερικού ελέγχου.

Οι **Bota-avram** και **Palfi** (2009), εντοπίζοντας την ανάγκη για αξιολόγηση της αποδοτικότητας του εσωτερικού ελέγχου, συγκέντρωσαν κατόπιν βιβλιογραφικής επισκόπησης έρευνες που πραγματοποιήθηκαν για τις μεθόδους μέτρησης της απόδοσης, με στόχο την εύρεση του πιο κατάλληλου και αποτελεσματικού συστήματος μέτρησης. Ο συνδυασμός ποσοτικών και ποιοτικών δεικτών που απαιτούνται για την καλύτερη κάλυψη των αναγκών ενός τμήματος εσωτερικού ελέγχου περιλαμβάνονται στο πλαίσιο της BSC. Σημαντική συνεισφορά στην διατύπωση μιας BSC εσωτερικού ελέγχου έκανε ο Frigo M.L (2002), στον οποίο κάνουν ιδιαίτερη μνεία, καθώς εκείνος διαμόρφωσε σε μεγάλο βαθμό το μοντέλο αυτό της BSC, προσαρμόζοντας τις διαστάσεις στις διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου, στην καινοτομία και τις δυνατότητες, στην Επιτροπή Ελέγχου και στη διοίκηση των εσωτερικών ελεγκτών. Απαραίτητα στοιχεία αποτελούν η μέτρηση της απόδοσης από την σκοπιά των πελατών, η επιλογή των ποσοτικών δεικτών μέτρησης, η σύνδεση μεταξύ των αποτελεσμάτων των ελέγχων και των προσδοκιών των πελατών, η εστίαση στις στρατηγικές του τμήματος και η καινοτομία μέσω των δυνατοτήτων του τμήματος.

Σε πιο πρόσφατη έρευνα των **Bota-Avram**, **Popa** και **Stefanescu** (2010) στις μεθόδους μέτρησης της απόδοσης του εσωτερικού ελέγχου, συμπεριέλαβαν την

εφαρμογή της BSC στα εργαλεία που επιλέγονται από τους διευθυντές εσωτερικού ελέγχου. Από τη βιβλιογραφική επισκόπηση που διεξήγαγαν, συγκέντρωσαν τους πιο δημοφιλείς τρόπους αξιολόγησης της απόδοσης σε διεθνές επίπεδο, καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι η χρήση της BSC κερδίζει το έδαφος στην εμπιστοσύνη των CAE (chief auditing executive), μαζί με τη χρήση ποιοτικών μεθόδων μέτρησης και την υιοθέτηση προγραμμάτων διασφάλισης της ποιότητας.

Αναφορά για τη χρήση της BSC ως βάση για την αξιολόγηση της απόδοσης ενός τμήματος εσωτερικού ελέγχου γίνεται σε άρθρο των **Mihret** και **Yismaw**, οι οποίοι διεξήγαγαν έρευνα για την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου μέσω μελέτης μιας πραγματικής περίπτωσης Αιθιοπικής δημόσιας εταιρείας. Κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η αποτελεσματικότητα εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ποιότητα των παρεχόμενων ελεγκτικών υπηρεσιών και από την υποστήριξη της διοίκησης, καθοδηγούμενοι από τη μεθοδολογία της ισορροπημένης κάρτας επιδόσεων (BSC).

Μέρος Β

Κεφάλαιο 5

Προσέγγιση – Μεθοδολογία έρευνας – Ερωτηματολόγιο

5.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο που ακολουθεί θα παρουσιασθεί το περιεχόμενο του ερωτηματολογίου, το δείγμα που επιλέχθηκε και ο τρόπος αποστολής του. Γίνεται αναλυτική παρουσίαση και επεξήγηση των τμημάτων που χωρίστηκε το ερωτηματολόγιο. Τέλος, αναφέρεται το στατιστικό πρόγραμμα που χρησιμοποιήθηκε για τις αναλύσεις.

5.2 Δείγμα

Το δείγμα στο οποίο απευθύνθηκε η έρευνα αφορά επιχειρήσεις, στην πλειονότητά τους εισηγμένες, με έδρα σε ολόκληρη την ελληνική επικράτεια. Ο λόγος που επιλέχθηκε η συγκεκριμένη κατηγορία εταιρειών είναι η βεβαιότητα ύπαρξης οργανωμένου τμήματος εσωτερικού ελέγχου, καθώς επιβάλλεται ως προαπαιτούμενο από τη νομοθεσία και την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς, ωστόσο συμπεριελήφθησαν στους αποδέκτες και εταιρείες μη εισηγμένες, οι οποίες λόγω μεγάλου κύκλου εργασιών διαθέτουν τμήματα εσωτερικού ελέγχου. Οι διευθυντές των τμημάτων εσωτερικού ελέγχου θεωρήθηκαν ως οι πλέον κατάλληλοι για την κατάθεση των εμπειριών τους ως προς το υπό ερεύνηση θέμα της εφαρμογής της balanced scorecard και της αποτελεσματικότητάς της. Ωστόσο εξίσου χρήσιμη ήταν και η συμβολή στις απαντήσεις εσωτερικών ελεγκτών των τμημάτων των εταιρειών που ερωτήθηκαν.

5.3 Τρόπος αποστολής

Για τον τρόπο αποστολής επιλέχθηκε η ηλεκτρονική επικοινωνία, καθώς για τη σύνταξη του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκε η φόρμα της Google+. Σε ορισμένες εκ των περιπτώσεων απαιτήθηκε και τηλεφωνική επικοινωνία για την επιβεβαίωση παραλαβής του ηλεκτρονικού μηνύματος και την παράδοση στον κατάλληλο αποδέκτη.

5.4 Ερωτηματολόγιο έρευνας

Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε μέσω αποστολής ερωτηματολογίων είχε ως σκοπό τη συλλογή πρωτογενών δεδομένων ως προς τη χρήση και εφαρμογή ενός διοικητικού εργαλείου αξιολόγησης, της Balanced Scorecard, σε συγκεκριμένη έκταση, αυτή ενός τμήματος εσωτερικού ελέγχου. Παράλληλα, επιδιώχθηκε ο εντοπισμός του επιπέδου αποτελεσματικότητας της χρήσης του συγκεκριμένου εργαλείου και η λειτουργικότητά του ως προς την αξιολόγηση των υπηρεσιών του εσωτερικού ελέγχου.

Οι ερωτήσεις που συντάχθηκαν είναι πολλαπλής επιλογής και βαθμολογικής κλίμακας Likert (σε πεντάβαθμη κλίμακα). Στην πρώτη κατηγορία, ο ερωτώμενος καλείται να επιλέξει την κατάλληλη απάντηση μεταξύ των δοθέντων επιλογών, ενώ στη δεύτερη περίπτωση να δηλώσει το επίπεδο συμφωνίας ή διαφωνίας με την πρόταση που παρουσιάζεται.

Ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου έγινε με βάση την απαίτηση του ελάχιστου δυνατού χρόνου για τη συμπλήρωσή του. Εκτός από τις σύντομες προτάσεις που διατυπώθηκαν και το είδος των ερωτήσεων που επιλέχθηκαν, το ερωτηματολόγιο διαιρέθηκε σε πέντε μέρη, τόσο για να διαχωριστούν σαφέστερα οι τομείς της κάθε ομάδας ερωτήσεων όσο και για να μην απαιτήσει πολύ χρόνο από τους συμμετέχοντες. Τα τμήματα είναι τα εξής :

- Το Τμήμα Α περιλαμβάνει ερωτήσεις γενικού περιεχομένου αναφορικά με τα στοιχεία του ερωτηματολογίου.
- Το Τμήμα Β, αφορά στην πρώτη διάσταση της Balanced Scorecard, Αξία και Θέση του Εσωτερικού Ελέγχου.
- Στο Τμήμα Γ εξετάζεται η δεύτερη διάσταση που αναφέρεται στους Αποδέκτες - Πελάτες του Εσωτερικού Ελέγχου.
- Στο Τμήμα Δ διατυπώνονται ερωτήσεις ως προς τη διάσταση της Διαδικασίας του Εσωτερικού Ελέγχου.
- Στο Τμήμα Ε ερευνάται η τέταρτη διάσταση της Καινοτομίας, των Ικανοτήτων και Δυνατοτήτων.

Στο Α τμήμα, εμπεριέχονται οι τέσσερις πρώτες ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής που αφορούν σε μερικά γενικά στοιχεία των ερωτώμενων. Αρχικά, δηλώνεται το είδος της επιχείρησης που εκπροσωπούν με τη συμμετοχή τους (εμπορική – βιομηχανική / παροχής υπηρεσιών / άλλο). Έπειτα, διευκρινίζεται το επίπεδο διοίκησης στο οποίο αναφέρεται ο εσωτερικός έλεγχος και η εφαρμογή ή μη της Balanced Scorecard στο τμήμα. Τέλος, ζητείται και η χρονική διάρκεια της συνεργασίας του ερωτώμενου ελεγκτή με την επιχείρηση.

Από το Β ως το Ε τμήμα του ερωτηματολογίου, χρησιμοποιήθηκαν προτάσεις με τη χρήση του κλιμακούμενου βαθμού συμφωνίας. Οι ερωτήσεις που συντάχθηκαν περιλαμβάνουν διάφορους παράγοντες μέτρησης της απόδοσης του εσωτερικού ελέγχου που συμβαδίζουν με τα χαρακτηριστικά της BSC. Τα τέσσερα επόμενα, λοιπόν, τμήματα που ακολουθούν αντιστοιχούν σε κάθε μία από τις διαστάσεις της κάρτας.

Το Β μέρος αποτελείται από τέσσερις ερωτήσεις που αφορούν, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, την αξία και τη θέση του τμήματος εσωτερικού ελέγχου στην εταιρεία. Στην πρώτη ερώτηση της ενότητας αυτής (ερ 5), διερευνάται ο βαθμός στον οποίο η επικοινωνία ως παράγοντας επηρεάζει την αύξηση της αξίας του έργου του τμήματος εσωτερικού ελέγχου. Εφόσον τα κανάλια επικοινωνίας της επιχείρησης διαχέουν τις πληροφορίες σε ικανοποιητικό βαθμό και όλα τα στελέχη έχουν πρόσβαση στη γνώση που παρέχεται από τον εσωτερικό έλεγχο, αυτό αυξάνει την αξία του παραγόμενου έργου και την εγκυρότητά του. Στην επόμενη ερώτηση (6) ζητείται να δηλωθεί το κατά πόσο καθορίζεται η εικόνα του τμήματος από τη διοίκηση της επιχείρησης. καθότι είναι αρμοδιότητα του διοικητικού συμβουλίου, για τις εισηγμένες, η επιλογή των ελεγκτών και γενικότερα η σύσταση του τμήματος, συνεπώς είναι το ίδιο όργανο που θα προσδιορίσει και τη σημαντικότητα στην ύπαρξη του τμήματος. Στην ερώτηση 7 γίνεται λόγος για το αν η διαχείριση κινδύνου, ως δραστηριότητα του εσωτερικού ελέγχου, αυξάνει την αξία του έργου του. Στην όγδοη παρατήρηση παρατίθεται το ερώτημα του κατά πόσο το ετήσιο πλάνο ελέγχου επηρεάζει την απόδοση του τμήματος.

Στο επόμενο τμήμα, (Γ), αναζητούνται οι σχέσεις που δημιουργούνται μεταξύ του τμήματος και των πελατών του. Ως πελάτες του περιγράφονται όλοι οι αποδέκτες των αναφορών του, δηλαδή η διοίκηση, τα ίδια στελέχη του τμήματος, οι ελεγχόμενοι

αλλά και οι εξωτερικά συνεργαζόμενοι ελεγκτές. Επομένως, στην ερώτηση 9 εξετάζεται ο βαθμός ικανοποίησης των σχετιζόμενων με τον εσωτερικό έλεγχο αποδεκτών. Ζητείται μια γενική διαπίστωση και περιγραφή της ικανοποίησης, δίχως να προσδιορίζεται συγκεκριμένη ομάδα πελατών. Στην δέκατη ερώτηση, εξετάζεται η δυνατότητα που προσφέρεται στα στελέχη του τμήματος για νέες προοπτικές στην καριέρα μέσα στην ίδια επιχείρηση. Ως προς του εξωτερικούς ελεγκτές, ελέγχεται ο βαθμός υποστήριξης και εμπιστοσύνης στο έργο του τμήματος εσωτερικού ελέγχου (ερώτηση 11). Η ερώτηση 12 κάνει αναφορά στο ποσοστό αποδοχής από τη διοίκηση των προτάσεων που προκύπτουν από τις αναφορές των εσωτερικών ελεγκτών.

Στο τμήμα Δ, περιλαμβάνονται παράγοντες μέτρησης της διαδικασίας του εσωτερικού ελέγχου. Στη δέκατη τρίτη εξετάζεται η κλίμακα επίδρασης των αδυναμιών που εντοπίζονται στους εσωτερικούς ελέγχους στην απόδοση αυτών. Επιπλέον, στην 14 ερευνάται ο ρόλος που διαδραματίζει το φάσμα των προσφερόμενων υπηρεσιών ελέγχου. Αναφορά για το κόστος χρόνου (time expenses) και η επήρεια που ασκεί στην απόδοση του ελέγχου γίνεται στην ερώτηση 15. Στην τελευταία ερώτηση του τμήματος, ελέγχεται ο βαθμός συμμόρφωσης των διαδικασιών ελέγχου με τα διεθνή πρότυπα και κατά πόσο επηρεάζεται η απόδοση του έργου του ελέγχου.

Στο τελευταίο μέρος του ερωτηματολογίου (Ε), γίνεται μια διερεύνηση ως προς την καινοτομία του τμήματος και τις ικανότητες και δεξιότητες των απασχολούμενων στελεχών σε αυτό. Συνεπώς, στην 17 ερώτηση, εξετάζεται η ικανοποίηση των εργαζομένων – σε συναδελφικό επίπεδο – απέναντι στους εσωτερικούς ελεγκτές. Σε αυτό το σημείο να γίνει μια σημείωση ότι ο έλεγχος γενικά ως έννοια δημιουργεί ένα αρνητικό και φοβικό κλίμα και ενδεχομένως οι εσωτερικοί ελεγκτές να έρχονται αντιμέτωποι με τις συνέπειες μια τέτοιας συμπεριφοράς εκ μέρους των λοιπών συναδέλφων, οπότε είναι σημαντικό το εύρημα ως προς την ικανοποίηση που εκφράζεται απέναντί τους. Στις ερωτήσεις 18 και 19 γίνεται αναφορά στην εκπαίδευση και το επίπεδο κατάρτισης των εσωτερικών ελεγκτών και κατά πόσο προκύπτει εξειδίκευση ως προς τις διάφορες περιοχές ελέγχου, αντίστοιχα. Τέλος, η ερώτηση 20, που ολοκληρώνει και το ερωτηματολόγιο, στοχεύει στην προϋπολογισμένη δαπάνη για το τμήμα ελέγχου και σε ποιο βαθμό αυτή αφορά την επιπλέον εκπαίδευση και κατάρτιση των ελεγκτών.

5.5 Μεθοδολογία Στατιστικής Ανάλυσης Ερωτηματολογίου

Για τη στατιστική ανάλυση και επεξεργασία των απαντήσεων του ερωτηματολογίου έγινε χρήση του στατιστικού πακέτου SPSS (Statistical Package for Social Sciences). Τα αριθμητικά δεδομένα που προέκυψαν αρχικά καταχωρήθηκαν σε λογιστικά φύλλα του προγράμματος, Microsoft Office Excel 2003 και έπειτα στο SPSS, με σκοπό να εξαχθούν οι πίνακες με τα αποτελέσματα και τα γραφήματα (ράβδοι και πίτες) με τα οπτικοποιημένα ευρήματα.

Κεφάλαιο 6

Αποτελέσματα έρευνας

6.1 Εισαγωγή

Κατόπιν της συλλογής των απαντήσεων του ερωτηματολογίου, τα δεδομένα εισήχθησαν στο στατιστικό πρόγραμμα για να αναλυθούν. Τα αποτελέσματα που προέκυψαν από το σύνολο των απαντήσεων ακολουθούν στο παρόν κεφάλαιο. Για την καλύτερη απόδοση των αποτελεσμάτων παρουσιάζονται διαγράμματα, γραφήματα και εικόνες, που εξάχθηκαν από το στατιστικό πρόγραμμα SPSS.

6.2 Παρουσίαση αποτελεσμάτων

Στα πλαίσια της έρευνας που πραγματοποιήθηκε, στάλθηκαν 137 ερωτηματολόγια σε ισάριθμες εισηγμένες εταιρείες της ελληνικής επικράτειας, με κριτήριο την κατηγορία των μετοχών τους στο χρηματιστήριο. Επιλέχθηκαν εταιρείες από τις κατηγορίες της Κύριας Αγοράς και της Χαμηλής Διασποράς. Η ανταπόκριση δεν υπήρξε ιδιαίτερα υψηλή, καθώς συλλέχθηκαν 34 απαντήσεις, που αναλογούν σε ποσοστό 24,82% επί του συνόλου των ερωτώμενων. Λόγω της εμπιστευτικότητας του ερωτηματολογίου, δεν ζητήθηκαν λεπτομέρειες αναφορικά με το είδος των δραστηριοτήτων της κάθε επιχείρησης. Ο στόχος ήταν η συμμετοχή των εσωτερικών ελεγκτών και η κατάθεση των εμπειριών τους ως προς την οργάνωση, τη λειτουργία του τμήματος και τον τρόπο αξιολόγησης του έργου τους μέσω της Balanced Scorecard.

Στο πρώτο τμήμα των ερωτήσεων, όπως περιγράφηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, ενσωματώθηκαν οι ερωτήσεις γενικού περιεχομένου.

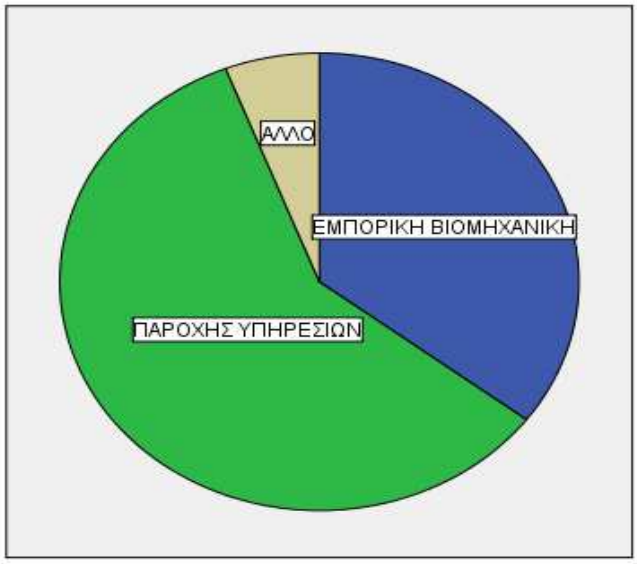
Ερώτηση 1. Σε ποια κατηγορία ανήκει η βασική δραστηριότητα της Επιχείρησης – Οργανισμού

Από την πρώτη ερώτηση, προκύπτει η κατανομή των συμμετεχόντων επιχειρήσεων σε δύο βασικές κατηγορίες: στον Εμπορικό – Βιομηχανικό Κλάδο και στον Κλάδο Παροχής Υπηρεσιών. Από το σύνολο των 34 απαντήσεων, οι 12 ανήκουν στην κατηγορία του εμπορίου (35,30%), οι 20 στην κατηγορία των υπηρεσιών (58,80%) και μόλις 2 (5,90%) τοποθετήθηκαν σε αόριστη κατηγορία «Άλλο». Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον πίνακα 1 που ακολουθεί και οπτικοποιούνται σε κυκλικό διάγραμμα στην ακόλουθη εικόνα.

ΕΙΔΟΣ_ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ	12	35,3	35,3	35,3
	ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	20	58,8	58,8	94,1
	ΑΛΛΟ	2	5,9	5,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Πίνακας 1 : κατανομή συχνότητας για την 1η ερώτηση



Εικόνα 6 : Κυκλικό διάγραμμα για την 1η ερώτηση

Ερώτηση 2. Σε ποιο επίπεδο Διοίκησης αναφέρεται ο εσωτερικός έλεγχος

Στόχος της δεύτερης ερώτησης είναι να εντοπιστεί η θέση του τμήματος εσωτερικού ελέγχου μέσα στην επιχείρηση. Δόθηκαν τέσσερις εναλλακτικές απαντήσεις, στον Πρόεδρο του Διοικητικού Συμβουλίου, στο Δ.Σ. και στην Επιτροπή Ελέγχου ή σε Άλλο επίπεδο της ιεραρχίας.

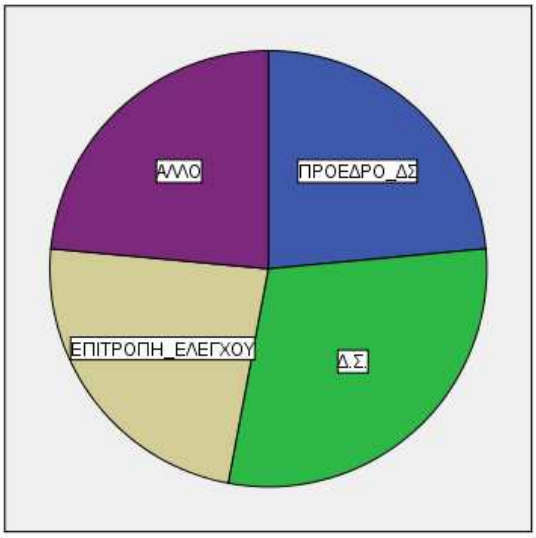
ΕΠΙΠΕΔΟ_ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΠΡΟΕΔΡΟ_ΔΣ	8	23,5	23,5	23,5
	Δ.Σ.	10	29,4	29,4	52,9
	ΕΠΙΤΡΟΠΗ_ΕΛΕΓΧΟΥ	8	23,5	23,5	76,5
	ΑΛΛΟ	8	23,5	23,5	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Πίνακας 2 : κατανομή συχνότητας για την 2η ερώτηση

Από τις απαντήσεις που ελήφθησαν, παρατηρείται μια ίση κατανομή ως προς το επίπεδο που υπάγεται το τμήμα εσωτερικού ελέγχου, καθώς τα ποσοστά για την κάθε επιλογή που δόθηκε είναι πολύ κοντά αριθμητικώς. Το 29,40% των εσωτερικών τμημάτων αναφέρονται στο Δ.Σ. ενώ από 23,50% λαμβάνουν αντίστοιχα οι υπόλοιπες επιλογές.

Τα ευρήματα επιβεβαιώνονται και από το κυκλικό διάγραμμα που ακολουθεί, που εμφανίζει και τα τέσσερα κομμάτια της κατανομής με σχεδόν ίδιο εμβαδόν.



Εικόνα 7 : Κυκλικό διάγραμμα για την 2η ερώτηση

Ερώτηση 3. Εφαρμόζεται Balanced Scorecard για την αξιολόγηση της απόδοσης του Τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου

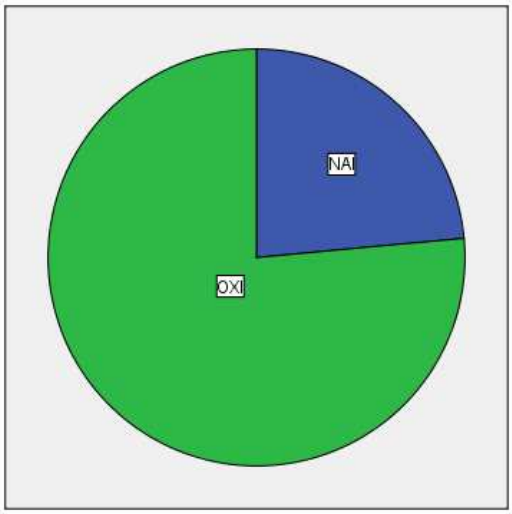
Σε μια από τις πιο καίριες ερωτήσεις του παρόντος ερωτηματολογίου που διερευνά την εφαρμογή της Balanced Scorecard σε τμήματα εσωτερικού ελέγχου, παρουσιάζονται αποτελέσματα κάπως αναμενόμενα. Μόλις το 23,50% δηλώνει πως εφαρμόζεται το συγκεκριμένο εργαλείο, ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό τους δείγματος (76,50%) αναφέρει την απουσία αυτού του εργαλείου.

ΕΦΑΡΜΟΓΗ_BSC

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NAI	8	23,5	23,5	23,5
	OXI	26	76,5	76,5	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Πίνακας 3 : κατανομή συχνότητας για την 3η ερώτηση

Ωστόσο, η μη χρήση της BSC δεν αποτελεί αδιέξοδο για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, αντιθέτως οι ερωτώμενοι παροτρύνθηκαν να ολοκληρώσουν τις ερωτήσεις, ούτως ώστε να εντοπιστεί το κατά πόσο οι παράγοντες που ενσωματώνονται στη BSC επιδρούν στη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου και έπειτα να εξαχθούν συμπεράσματα για την ενδεχόμενη μελλοντική εφαρμογή της.



Εικόνα 8 : Κυκλικό διάγραμμα για την 3η ερώτηση

Ερώτηση 4. Πόσα χρόνια εργάζεστε στην Επιχείρηση – Οργανισμό *

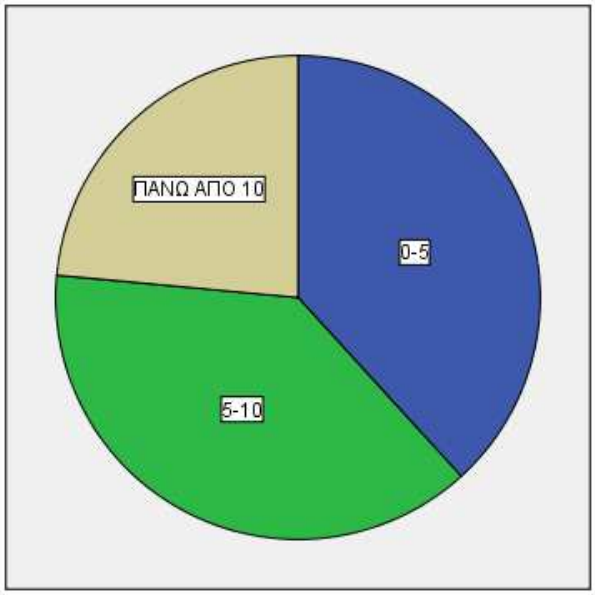
Στην τελευταία ερώτηση του πρώτου μέρους, επιχειρείται η κατάταξη των ετών προϋπηρεσίας των ερωτώμενων σε τρεις κατηγορίες: σε νέους ελεγκτές με εργασία από 0 ως 5 έτη, σε ελεγκτές με 5 ως 10 χρόνια παρουσία στην επιχείρηση και σε ελεγκτές με πάνω από 10 έτη συνεργασίας με την εκπροσωπούμενη επιχείρηση.

ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0-5	13	38,2	38,2	38,2
	5-10	13	38,2	38,2	76,5
	ΠΑΝΩ ΑΠΟ 10	8	23,5	23,5	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Πίνακας 4 : κατανομή συχνότητας για την 4η ερώτηση

Παρατηρείται ότι το 76,50% των ερωτηθέντων βρίσκονται λιγότερο από 10 χρόνια στο χώρο του εσωτερικού ελέγχου, ενώ μόλις το 23,50% εμφανίζονται με προϋπηρεσία άνω των 10 χρόνων.



Εικόνα 9 : Κυκλικό διάγραμμα για την 4η ερώτηση

Στο τμήμα που ακολουθεί και περιλαμβάνει τις ερωτήσεις 5, 6, 7 και 8, η έρευνα στρέφεται γύρω από χαρακτηριστικά μέτρα που αφορούν την πρώτη διάσταση της BSC, την αξία και τη θέση του τμήματος εσωτερικού ελέγχου μέσα στην επιχείρηση.

Ερώτηση 5. Σε ποιο βαθμό : Η επικοινωνία επηρεάζει την προστιθέμενη αξία του έργου του Τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου;

Η πέμπτη ερώτηση ερευνά το βαθμό που επηρεάζει η εγκατεστημένη επικοινωνία το έργο του εσωτερικού ελέγχου, δηλαδή κατά πόσο ένα καλό δίκτυο επικοινωνίας επιτρέπει την κοινοποίηση των αναφορών και κατ' επέκταση δημιουργεί μια αύξηση στην αξία του.

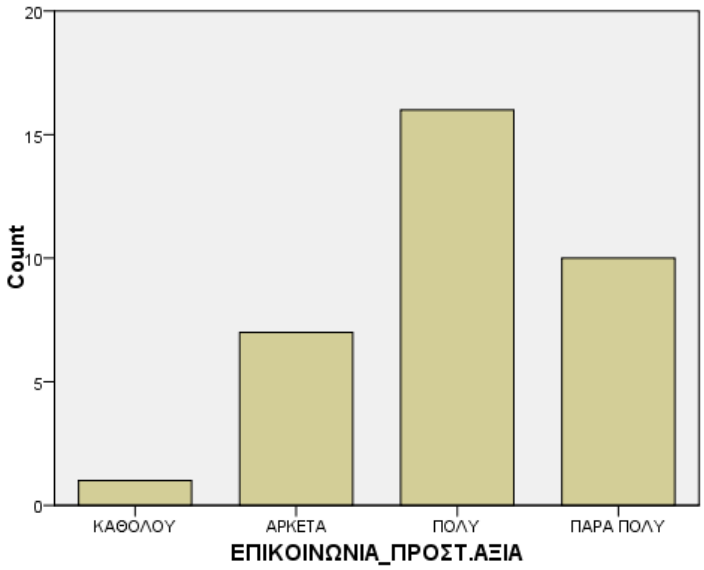
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ_ΠΡΟΣΤ.ΑΞΙΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	1	2,9	2,9	2,9
	ΑΡΚΕΤΑ	7	20,6	20,6	23,5
	ΠΟΛΥ	16	47,1	47,1	70,6
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	10	29,4	29,4	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Πίνακας 5 : κατανομή συχνότητας για την 5η ερώτηση

Από τις απαντήσεις, γίνεται σαφές ότι η επικοινωνία παίζει έναν σημαντικό ρόλο στην προώθηση και κοινοποίηση της αξίας των ελεγκτικών αναφορών εντός της επιχείρησης. Περισσότεροι από τα τρία τέταρτα του δείγματος επέδειξαν το βαθμό επιρροής της επικοινωνίας ως μεγάλο ή πολύ μεγάλο (47,10% μεγάλο βαθμό και 29,40% πάρα πολύ μεγάλο βαθμό). Ένα ποσοστό του 20,60% θεωρεί τη συμβολή της επικοινωνίας αρκετά σημαντική, ενώ μόλις 1 απάντηση τη θεωρεί αμελητέα (2,90%).

Το ραβδόγραμμα που ακολουθεί κάνει περισσότερο σαφές ότι η επικρατέστερη άποψη αναφορικά με τη σημαντικότητα της επικοινωνίας είναι ότι επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την αξία του εσωτερικού ελέγχου.



Εικόνα 10: Διάγραμμα ράβδων για την 5η ερώτηση

Ερώτηση 6. Σε ποιο βαθμό : Η Διοίκηση της Επιχείρησης καθορίζει την εικόνα του Τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου;

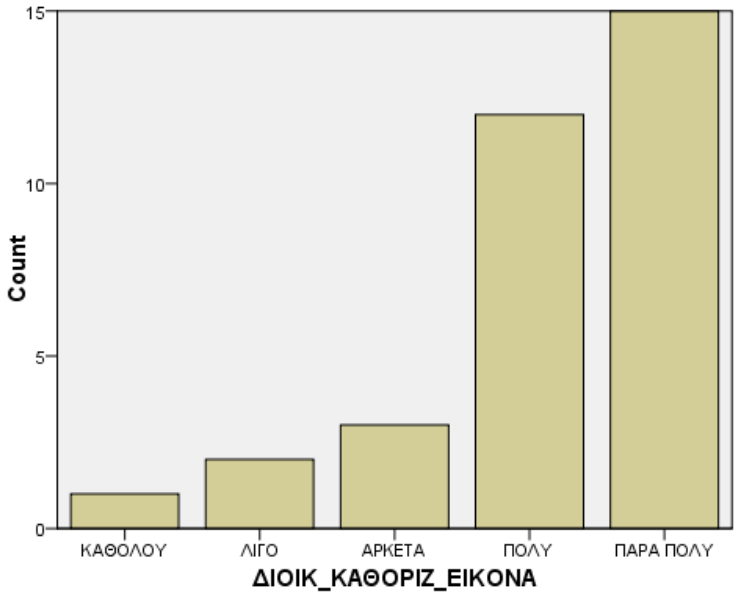
Η Διοίκηση καθορίζει σε πολύ μεγάλο βαθμό την εικόνα του τμήματος εσωτερικού ελέγχου. Αυτό το συμπέρασμα προήλθε από τα πολύ μεγάλα ποσοστά που έλαβαν ο «πολύ» μεγάλος και «πάρα πολύ» μεγάλος βαθμός στις απαντήσεις του ερωτηματολογίου, 35,30% και 44,10% αντίστοιχα.

ΔΙΟΙΚ_ΚΑΘΟΡΙΖ_ΕΙΚΟΝΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	1	2,9	3,0	3,0
	ΛΙΓΟ	2	5,9	6,1	9,1
	ΑΡΚΕΤΑ	3	8,8	9,1	18,2
	ΠΟΛΥ	12	35,3	36,4	54,5
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	15	44,1	45,5	100,0
	Total	33	97,1	100,0	
Missing	System	1	2,9		
	Total	34	100,0		

Πίνακας 6 : κατανομή συχνότητας για την 6η ερώτηση

Συνολικά οι 27 από τους 33 (σε σύνολο 34) ερωτώμενοι διέκριναν το καθοριστικό ρόλο που διαδραματίζει η Διοίκηση ως προς το πώς φαίνεται ο εσωτερικός έλεγχος, γεγονός που είναι αναμενόμενο, καθώς η επιλογή των ελεγκτών και γενικότερα η σύσταση του τμήματος έγκειται στις αρμοδιότητες των διοικούντων την επιχείρηση. Μόλις μία απάντηση δεν αναγνωρίζει την επιρροή της Διοίκησης στην εικόνα του εσωτερικού ελέγχου (2,90%), ενώ ένα αθροιστικό ποσοστό 14,70% δίνει μικρή ή μέτρια συμμετοχή της Διοίκησης στη διαμόρφωση του στάτους του τμήματος εντός της επιχείρησης (5,90% λίγο και 8,80% αρκετά).



Εικόνα 11 : Διάγραμμα ράβδων για την 6η ερώτηση

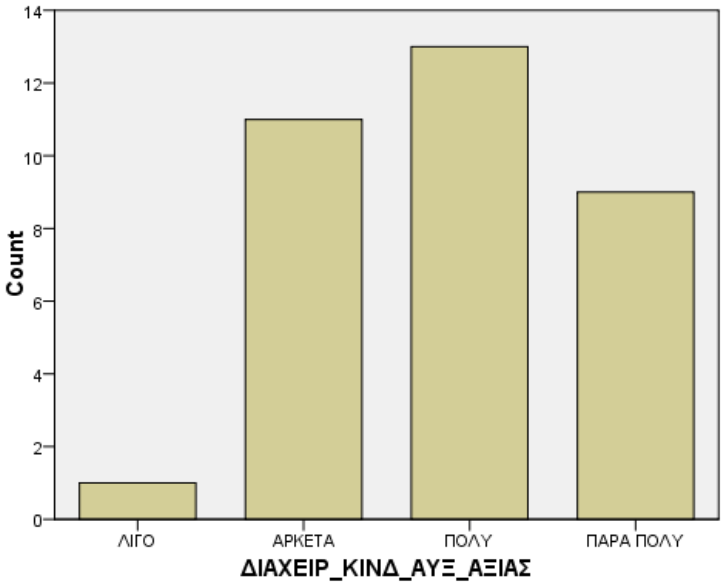
Ερώτηση 7. Σε ποιο βαθμό : Η Διαχείριση Κινδύνου αυξάνει την αξία του Εσωτερικού ελέγχου;

Η Διαχείριση Κινδύνου αποτελεί μια από τις βασικές αρμοδιότητες ενός τμήματος εσωτερικού ελέγχου. Συνεπώς, αναγνωρίζεται από το 97,10% των ερωτηθέντων ως μία λειτουργία που επηρεάζει το παραγόμενο έργο των ελεγκτών. Το 32,40% θεωρεί πως αυξάνει αρκετά την αξία του έργου, το 38,20% δίνει μεγάλο βαθμό στην αύξηση της αξίας λόγω της διαχείρισης κινδύνου και το 26,50% υπερθεματίζει.

ΔΙΑΧΕΙΡ_ΚΙΝΔ_ΑΥΞ_ΑΞΙΑΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΛΙΓΟ	1	2,9	2,9	2,9
	ΑΡΚΕΤΑ	11	32,4	32,4	35,3
	ΠΟΛΥ	13	38,2	38,2	73,5
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	9	26,5	26,5	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Πίνακας 7 : κατανομή συχνότητας για την 7η ερώτηση



Εικόνα 12 : Διάγραμμα ράβδων για την 7η ερώτηση

Ερώτηση 8. Σε ποιο βαθμό : Το ετήσιο πλάνο ελέγχου (annual audit plan) επηρεάζει την απόδοση του Τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου;

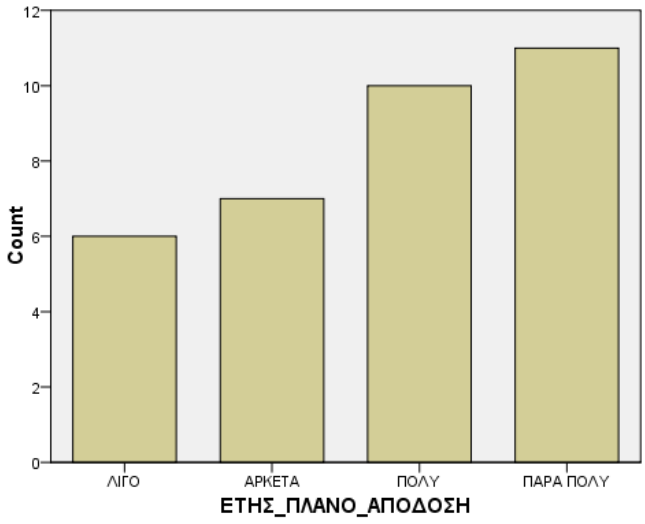
Στην όγδοη ερώτηση γίνεται αναφορά στο ετήσιο πλάνο ελέγχου και το βαθμό στον οποίο η απόδοση των ελεγκτικών λειτουργιών επηρεάζεται από αυτό. Οι απαντήσεις παρουσιάζουν μια διασπορά μεταξύ των τεσσάρων κλιμάκων που δόθηκαν στους ερωτηθέντες, λίγο – αρκετά – πολύ – πάρα πολύ.

ΕΤΗΣ_ΠΛΑΝΟ_ΑΠΟΔΟΣΗ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΛΙΓΟ	6	17,6	17,6	17,6
	ΑΡΚΕΤΑ	7	20,6	20,6	38,2
	ΠΟΛΥ	10	29,4	29,4	67,6
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	11	32,4	32,4	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Πίνακας 8 : κατανομή συχνότητας για την 8η ερώτηση

Η κατηγορία της σημαντικής συνεισφοράς του annual audit plan στην αποδοτικότητα του τμήματος και πάλι επιβεβαιώνεται από τον πίνακα κατανομής και το διάγραμμα που ακολουθεί (29,40% για πολύ και 32,40% για πάρα πολύ μεγάλη συμμετοχή του πλάνου στην απόδοση). Άλλωστε, οι ελεγκτικές δραστηριότητες απαιτούν σχεδιασμό και οργάνωση, κάτι που προσφέρει το ετήσιο πλάνο.



Εικόνα 13 : Διάγραμμα ράβδων για την 8η ερώτηση

Ερώτηση 9. Σε ποιο βαθμό : Είναι ικανοποιημένοι οι αποδέκτες του Εσωτερικού Ελέγχου ;

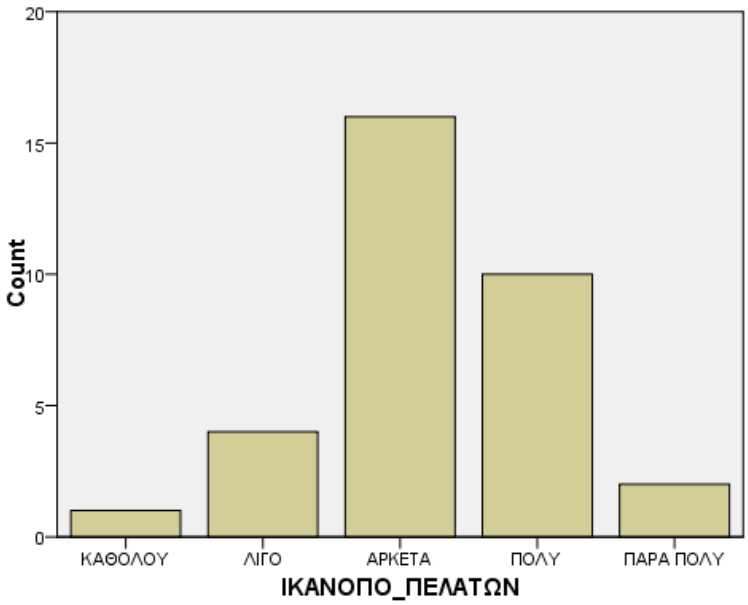
Η ικανοποίηση των πελατών αποτελεί αυτοσκοπός για κάθε δραστηριότητα, πόσο μάλλον για το τμήμα εσωτερικού ελέγχου, για το οποίο πελάτες είναι τόσο η διοίκηση όσο και οι ίδιοι οι ελεγχόμενοι. Από τη μία πλευρά, η Διοίκηση αναμένει υψηλή αποδοτικότητα, εγκυρότητα, διαφάνεια, αντικειμενικότητα και ειλικρίνεια από τους εσωτερικούς ελεγκτές και από την άλλη, οι ελεγχόμενοι προσδοκούν ευνοϊκές αναφορές. Αυτό μπορεί να προκαλέσει μία ενδεχόμενη σύγκρουση μεταξύ της ικανοποίησης που θα παρουσιάσουν οι δύο πλευρές.

ΙΚΑΝΟΠΟ_ΠΕΛΑΤΩΝ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	1	2,9	3,0	3,0
	ΛΙΓΟ	4	11,8	12,1	15,2
	ΑΡΚΕΤΑ	16	47,1	48,5	63,6
	ΠΟΛΥ	10	29,4	30,3	93,9
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	2	5,9	6,1	100,0
	Total	33	97,1	100,0	
Missing	System	1	2,9		
	Total	34	100,0		

Πίνακας 9 : κατανομή συχνότητας για την 9η ερώτηση

Όπως αναφέρθηκε και νωρίτερα, ο έλεγχος σε ορισμένες περιπτώσεις δημιουργεί και αισθήματα ανασφάλειας και καχυποψίας. Σε αυτό, ενδεχομένως, οφείλονται και τα χαμηλά ποσοστά της μεγάλης ικανοποίησης των αποδεκτών των υπηρεσιών του εσωτερικού ελέγχου. Αρκετή ικανοποίηση δηλώνεται από το 47,10% των ερωτηθέντων, μικρή και καθόλου από το 11,80% και 2,90% αντίστοιχα, ενώ πολύ δηλώνουν το 29,40% και μόλις το 5,90% πάρα πολύ μεγάλη ικανοποίηση.



Εικόνα 14 : Διάγραμμα ράβδων για την 9η ερώτηση

Ερώτηση 10. Σε ποιο βαθμό : Παρουσιάζονται Ευκαιρίες Καριέρας στα στελέχη του Τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου;

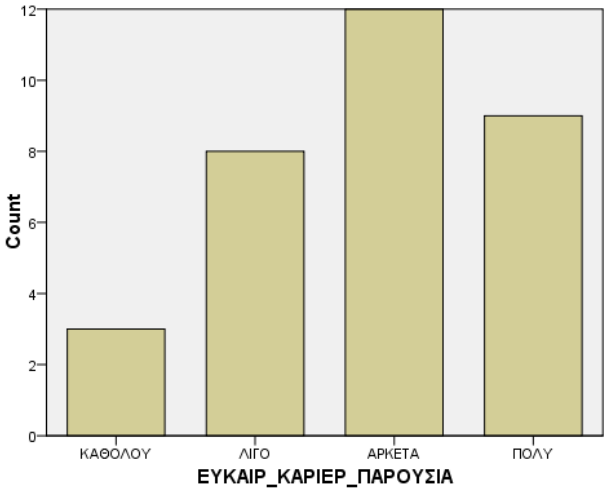
Η ερώτηση 10 διερευνά την πιθανότητα που αντιμετωπίζουν τα στελέχη του εσωτερικού ελέγχου για εξέλιξη στην καριέρα εντός της επιχείρησης.

ΕΥΚΑΙΡ_ΚΑΡΙΕΡ_ΠΑΡΟΥΣΙΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	3	8,8	9,4	9,4
	ΛΙΓΟ	8	23,5	25,0	34,4
	ΑΡΚΕΤΑ	12	35,3	37,5	71,9
	ΠΟΛΥ	9	26,5	28,1	100,0
	Total	32	94,1	100,0	
Missing	System	2	5,9		
	Total	34	100,0		

Πίνακας 10 : κατανομή συχνότητας για την 10η ερώτηση

Είναι αξιοσημείωτο το ποσοστό που λαμβάνουν οι μηδενικές πιθανότητες για ευκαιρίες καριέρας, που ανέρχεται στο 8,80%, και το αρκετά υψηλό 23,50% για τις μικρές πιθανότητες. Ωστόσο, το 35,30% αναγνωρίζει δυνατότητες για την επαγγελματική εξέλιξη των ελεγκτών και ένα 26,50% προσδίδει μεγάλο βαθμό στις αναμενόμενες ευκαιρίες καριέρας.



Εικόνα 15 : Διάγραμμα ράβδων για την 10η ερώτηση

Ερώτηση 11. Σε ποιο βαθμό : Οι Εξωτερικοί Ελεγκτές στηρίζουν το έργο του Εσωτερικού ελέγχου;

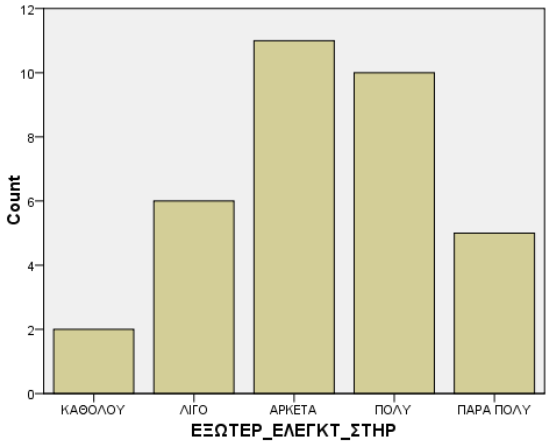
Στην 11η ερώτηση γίνεται προσπάθεια κατανόησης της σχέσης που δημιουργείται μεταξύ των Εξωτερικών και των Εσωτερικών Ελεγκτών.

ΕΞΩΤΕΡ_ΕΛΕΓΚΤ_ΣΤΗΡ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	2	5,9	5,9	5,9
	ΛΙΓΟ	6	17,6	17,6	23,5
	ΑΡΚΕΤΑ	11	32,4	32,4	55,9
	ΠΟΛΥ	10	29,4	29,4	85,3
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	5	14,7	14,7	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Πίνακας 11 : κατανομή συχνότητας για την 11η ερώτηση

Η υποστήριξη του ελεγκτικού έργου εντός της επιχείρησης από εξωτερικούς συνεργάτες αναγνωρίζεται ως αρκετά σημαντική από το 32,40% των ερωτώμενων, με 29,40% χαρακτηρίζεται πολύ σημαντική και ένα 14,70% της δίνει πάρα πολύ μεγάλη αξία. Από την άλλη πλευρά, το 5,90% αγνοεί τη συμμετοχή και βοήθεια από εξωτερικούς παράγοντες και ένα 17,90% τη θεωρεί μικρή, ακόμα και αμελητέα.



Εικόνα 16 : Διάγραμμα ράβδων για την 11η ερώτηση

Ερώτηση 12. Σε ποιο βαθμό : Γίνεται Αποδοχή των Προτάσεων του Εσωτερικού Ελέγχου από την Επιχείρηση;

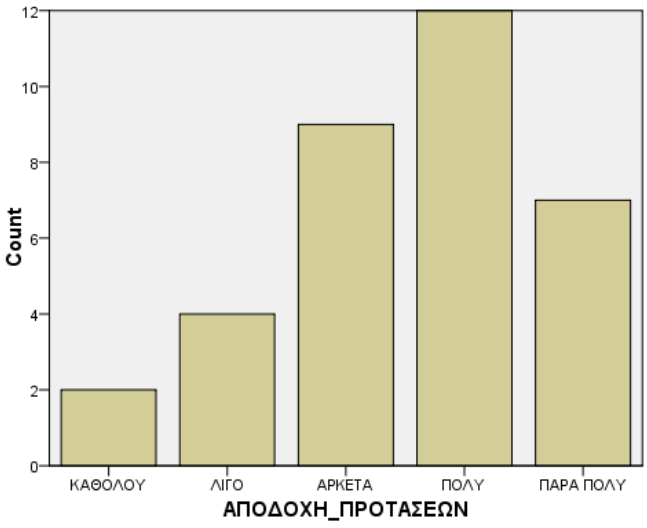
Σημαντικό βήμα στις διαδικασίες του εσωτερικού ελέγχου και έπειτα στην αξιολόγηση της απόδοσής του είναι το ποσοστό αποδοχής των προτάσεων που προκύπτουν από τις αναφορές του.

ΑΠΟΔΟΧΗ_ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	2	5,9	5,9	5,9
	ΛΙΓΟ	4	11,8	11,8	17,6
	ΑΡΚΕΤΑ	9	26,5	26,5	44,1
	ΠΟΛΥ	12	35,3	35,3	79,4
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	7	20,6	20,6	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Πίνακας 12 : κατανομή συχνότητας για την 12η ερώτηση

Όπως παρουσιάζεται και στο διάγραμμα της εικόνας που ακολουθεί, τα μεγαλύτερα ποσοστά έλαβαν η αρκετά, μεγάλη και πολύ μεγάλη αποδοχή των προτάσεων των ελεγκτών. Στη χαμηλή ή μη αποδοχή αποδίδονται 11,80% και 5,90% αντιστοίχως. Στο σημείο αυτό κρίνεσαι σκόπιμο να αναφερθεί πως είναι ενθαρρυντικό ότι συνολικά στο 82,40% των επιχειρήσεων υπάρχει μια σημαντική αναγνώριση και αποδοχή του έργου των εσωτερικών ελεγκτών.



Εικόνα 17 : Διάγραμμα ράβδων για την 12η ερώτηση

Ερώτηση 13. Σε ποιο βαθμό : Οι Αδυναμίες των εσωτερικών ελέγχων επιδρούν στην απόδοση;

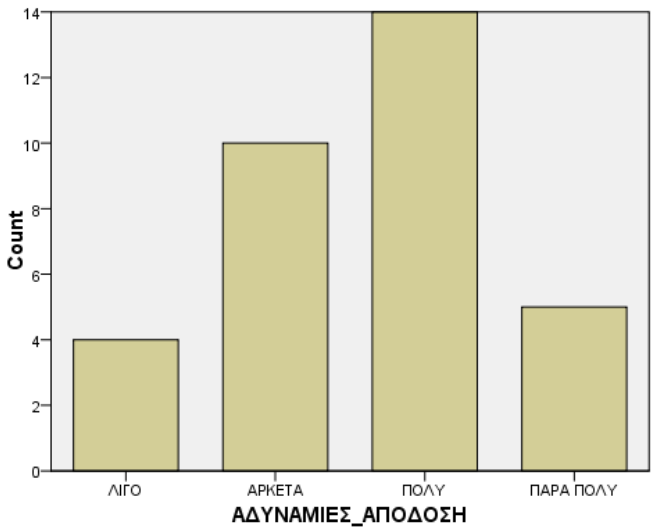
Όπως παρουσιάζεται στον πίνακα και το διάγραμμα της ερώτησης 13, οι αδυναμίες και οι ενδεχόμενες ελλείψεις των εσωτερικών ελέγχων επηρεάζουν την απόδοση του τμήματος.

ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ_ΑΠΟΔΟΣΗ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΛΙΓΟ	4	11,8	12,1	12,1
	ΑΡΚΕΤΑ	10	29,4	30,3	42,4
	ΠΟΛΥ	14	41,2	42,4	84,8
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	5	14,7	15,2	100,0
	Total	33	97,1	100,0	
Missing	System	1	2,9		
	Total	34	100,0		

Πίνακας 13 : κατανομή συχνότητας για την 13η ερώτηση

Σε ποσοστό 41,20% αποδίδεται μεγάλη βαρύτητα στην επιρροή των μειονεκτημάτων που μπορεί να εμφανιστούν στις διαδικασίες του τμήματος εσωτερικού ελέγχου. Αρκετά σημαντικές επιπτώσεις των αδυναμιών αναγνωρίζει το 29,40% των ερωτώμενων, ενώ το 11,80% και το 14,70% εκφράζουν το μερίδιο των ελαφρώς επηρεαζόμενων και των εξαιρετικά πολύ, αντιστοίχως.



Εικόνα 18 : Διάγραμμα ράβδων για την 13η ερώτηση

Ερώτηση 14. Σε ποιο βαθμό : Παίζει ρόλο το εύρος του φάσματος των προσφερόμενων υπηρεσιών ελέγχου;

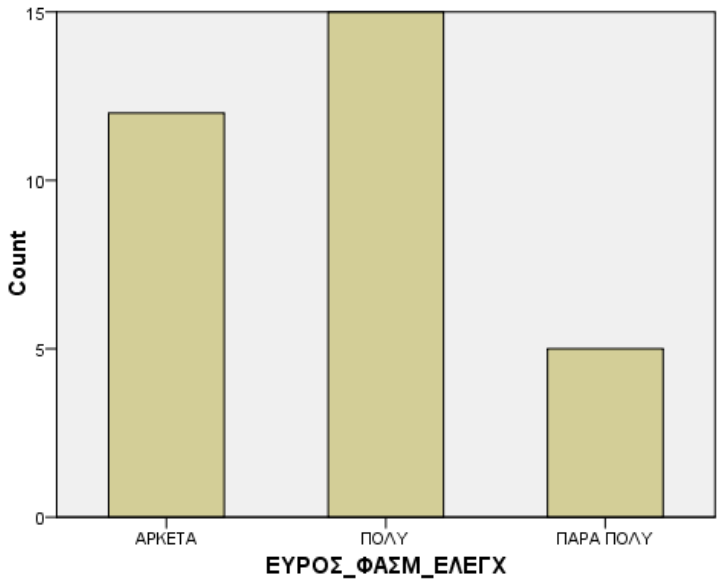
Η ερώτηση 14 εξετάζει το ρόλο ενός διευρυμένου φάσματος παρεχόμενων ελεγκτικών υπηρεσιών προς την επιχείρηση και πως αυτό επηρεάζει την απόδοση. Η διασπορά των απαντήσεων είναι μικρότερη, καθώς απουσιάζουν οι ακραίες μορφές συμφωνίας – διαφωνίας με την πρόταση. Ωστόσο, τονίζεται πόσο σημαντικός παράγοντα θεωρείται το σύνολο των εξειδικευμένων ελέγχων που μπορούν να παρέχουν οι εσωτερικοί ελεγκτές..

ΕΥΡΟΣ_ΦΑΣΜ_ΕΛΕΓΧ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΑΡΚΕΤΑ	12	35,3	37,5	37,5
	ΠΟΛΥ	15	44,1	46,9	84,4
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	5	14,7	15,6	100,0
	Total	32	94,1	100,0	
Missing	System	2	5,9		
	Total	34	100,0		

Πίνακας 14 : κατανομή συχνότητας για την 14η ερώτηση

Το 44,10% του συνόλου των απαντήσεων (σημειώθηκαν και 2 απουσίες απαντήσεων) έκρινε πολύ μεγάλο τον βαθμό συμμετοχής στην απόδοση του τμήματος το εύρος των υπηρεσιών. Είναι καίριας σημασίας η πολυπλοκότητα των υπηρεσιών, επομένως ένα μεγάλο φάσμα ελέγχων μπορεί να επηρεάσει σημαντικά την αποτελεσματικότητα του τμήματος



Εικόνα 19 : Διάγραμμα ράβδων για την 14η ερώτηση

Ερώτηση 15. Σε ποιο βαθμό : Το κόστος χρόνου (time expenses) επηρεάζει την απόδοση του Εσωτερικού Ελέγχου;

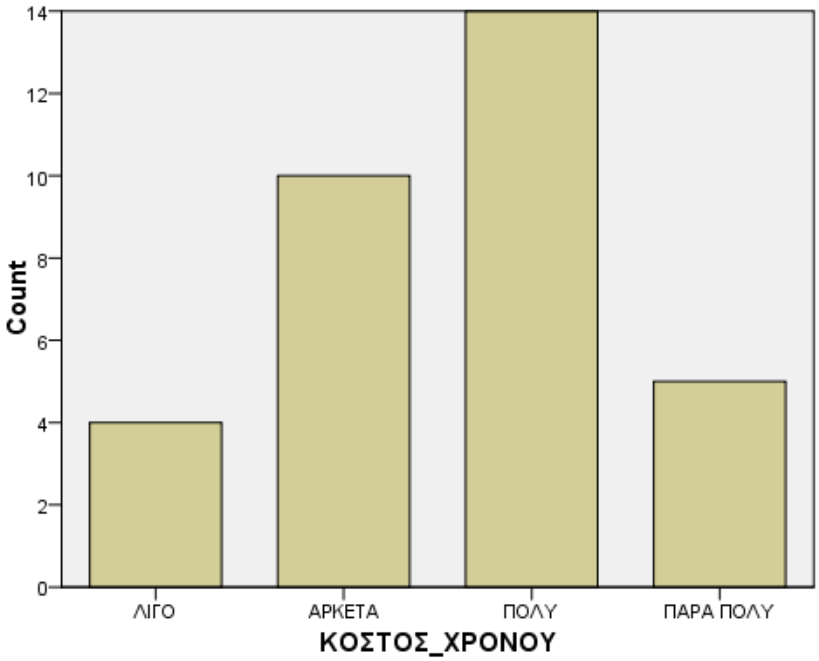
Η 15η ερώτηση πραγματεύεται τη συμμετοχή του κόστους χρόνου στην αποδοτικότητα του τμήματος εσωτερικού ελέγχου. Το σύνολο των απαντήσεων τονίζει την αναμενόμενα μεγάλη συμμετοχή της διαχείρισης του χρόνου στις λειτουργικές διαδικασίες του τμήματος.

ΚΟΣΤΟΣ_ΧΡΟΝΟΥ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΛΙΓΟ	4	11,8	12,1	12,1
	ΑΡΚΕΤΑ	10	29,4	30,3	42,4
	ΠΟΛΥ	14	41,2	42,4	84,8
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	5	14,7	15,2	100,0
	Total	33	97,1	100,0	
Missing	System	1	2,9		
	Total	34	100,0		

Πίνακας 15 : κατανομή συχνότητας για την 15η ερώτηση

Οι 14 συμμετέχοντες (41,20%) κρίνουν ως πολύ μεγάλο το βαθμό που επηρεάζει το κόστος χρόνου το έργο του εσωτερικού ελέγχου, οι 10 (29,40%) αναγνωρίζουν αρκετή βαρύτητα στη συμμετοχή του χρόνου, οι 4 (11,80%) μικρή συμμετοχή ενώ αντίθετα οι 5 (14,70%) τη χαρακτηρίζουν ως πάρα πολύ μεγάλη. Εξάλλου, ο χρόνος κατά γενική ομολογία, αποτελεί ένα από τα μεγαλύτερα εμπόδια και συνάμα ένας μεγάλος σύμμαχος στην αξιολόγηση της απόδοσης ενός επιχειρούμενου στόχου.



Εικόνα 20 : Διάγραμμα ράβδων για την 15η ερώτηση

Ερώτηση 16. Σε ποιο βαθμό η συμμόρφωση της διαδικασίας με τα Διεθνή Πρότυπα επηρεάζει την απόδοση του Εσωτερικού Ελέγχου;

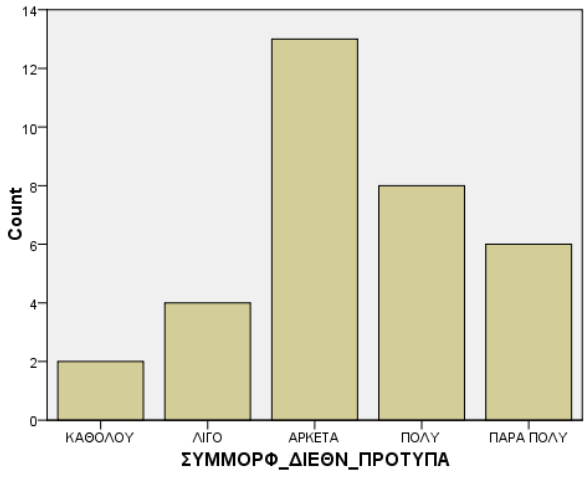
Τα Διεθνή Πρότυπα αποτελούν τη βάση για την οργάνωση και τη λειτουργία ενός τμήματος εσωτερικού ελέγχου. Ο βαθμός συμμόρφωσης όμως σε αυτά καθορίζει την απόδοση των προσπαθειών των ελεγκτών.

ΣΥΜΜΟΡΦ_ΔΙΕΘΝ_ΠΡΟΤΥΠΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	2	5,9	6,1	6,1
	ΛΙΓΟ	4	11,8	12,1	18,2
	ΑΡΚΕΤΑ	13	38,2	39,4	57,6
	ΠΟΛΥ	8	23,5	24,2	81,8
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	6	17,6	18,2	100,0
	Total	33	97,1	100,0	
Missing	System	1	2,9		
	Total	34	100,0		

Πίνακας 16 : κατανομή συχνότητας για την 16η ερώτηση

Όπως προκύπτει και από τα ακόλουθα διαγράμματα, το 38,20% θεωρεί πως τα Δ.Π. επηρεάζουν την απόδοση, το 23,50% σε μεγάλο βαθμό και το 17,60% εκφράζουν μια μεγάλη εξάρτηση της απόδοσης από τα Δ.Π. Στην άλλη πλευρά των ερωτώμενων βρίσκεται το 5,90%, οι οποίοι αγνοούν την επιρροή που ασκούν τα Δ.Π. στην άσκηση του εσωτερικού ελέγχου και το 11,80% εντοπίζει μικρή σχέση.



Εικόνα 21 : Διάγραμμα ράβδων για την 16η ερώτηση

Στο τελευταίο μέρος του ερωτηματολογίου, εκτείνονται ερωτήσεις αναφορικά με την καινοτομία ως προς την άσκηση του εσωτερικού ελέγχου, τις ικανότητες και τις δεξιότητες των στελεχών του.

Ερώτηση 17. Σε ποιο βαθμό παρατηρείται : Ικανοποίηση των εργαζομένων ως προς τους εσωτερικούς ελεγκτές;

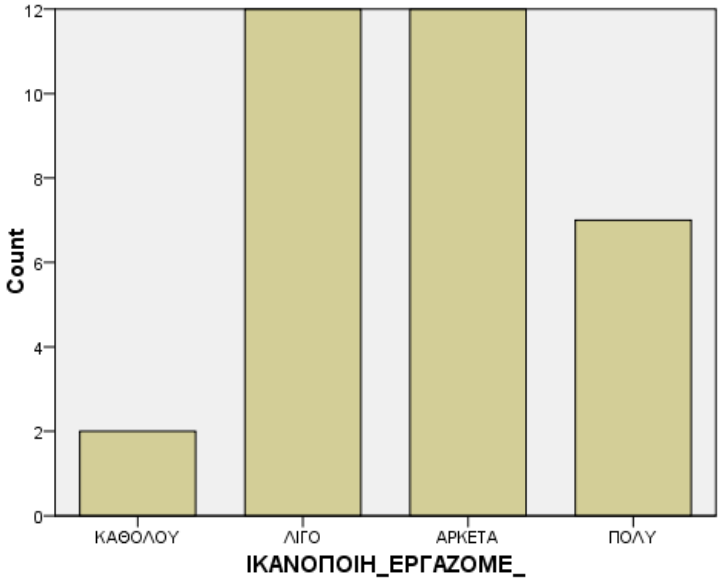
Στην ερώτηση 17, εξετάζεται και πάλι η ικανοποίηση που προκύπτει από τις δραστηριότητες του εσωτερικού ελέγχου, στην περίπτωση αυτή όμως από τη σκοπιά των εργαζομένων εντός της επιχείρησης.

ΙΚΑΝΟΠΟΙΗ_ΕΡΓΑΖΟΜΕ_

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	2	5,9	6,1	6,1
	ΛΙΓΟ	12	35,3	36,4	42,4
	ΑΡΚΕΤΑ	12	35,3	36,4	78,8
	ΠΟΛΥ	7	20,6	21,2	100,0
	Total	33	97,1	100,0	
Missing	System	1	2,9		
	Total	34	100,0		

Πίνακας 17 : κατανομή συχνότητας για την 17η ερώτηση

Παρατηρείται απουσία αναγνώρισης πολύ μεγάλης ικανοποίησης από το εργασιακό περιβάλλον, μολονότι εμφανίζεται πολύ μικρό ποσοστό (5,90%) παραδοχής της μηδενικής ικανοποίησης εκ μέρους του προσωπικού. Παρουσιάζεται μικρή ικανοποίηση και μέτρια με ισάξιο ποσοστό ύψους 35,30% και μεγάλη ικανοποίηση απαντούν οι 7 εκ των ερωτηθέντων (20,60%).



Εικόνα 22 : Διάγραμμα ράβδων για την 17η ερώτηση

Ερώτηση 18. Σε ποιο βαθμό : Είναι πιστοποιημένη η εκπαίδευση και κατάρτιση των εσωτερικών ελεγκτών;

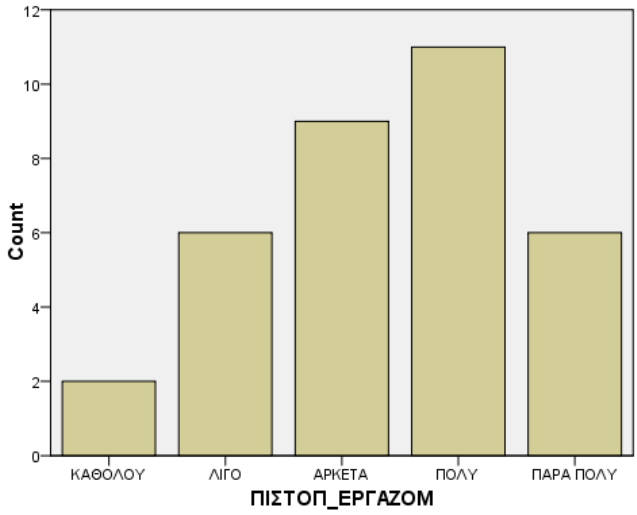
Η πιστοποίηση στην εκπαίδευση που διαθέτουν οι εσωτερικοί ελεγκτές και η αναγκαία κατάρτιση που απαιτείται για την απασχόληση με τον συγκεκριμένο τομέα κρίνεται σχεδόν δεδομένη και αυτονόητη.

ΠΙΣΤΟΠ_ΕΡΓΑΖΟΜ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	2	5,9	5,9	5,9
	ΛΙΓΟ	6	17,6	17,6	23,5
	ΑΡΚΕΤΑ	9	26,5	26,5	50,0
	ΠΟΛΥ	11	32,4	32,4	82,4
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	6	17,6	17,6	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Πίνακας 18 : κατανομή συχνότητας για την 18η ερώτηση

Ωστόσο, τα ποσοστά διαφοροποιούν εν μέρει αυτή την κατά γενική ομολογία παραδοχή. Μόλις το 50,00% δηλώνει ότι η πιστοποίηση είναι σε υπερθετικό βαθμό καλύπτοντας τις θεωρητικές πολύ μεγάλες ανάγκες του τομέα του εσωτερικού ελέγχου. Αντιθέτως, μηδενική εκπαίδευση δηλώνει το 5,90%, χαμηλό βαθμό κατάρτισης δηλώνει το 17,60% και το 26,50% απαντά ότι διαθέτει μόλις την αναγκαία, απαραίτητη (αρκετή) εκπαίδευση και κατάρτιση στον τομέα.



Εικόνα 23 : Διάγραμμα ράβδων για την 18η ερώτηση

Ερώτηση 19. Σε ποιο βαθμό : Υπάρχει εξειδίκευση σε διαφορετικές περιοχές ελέγχου;

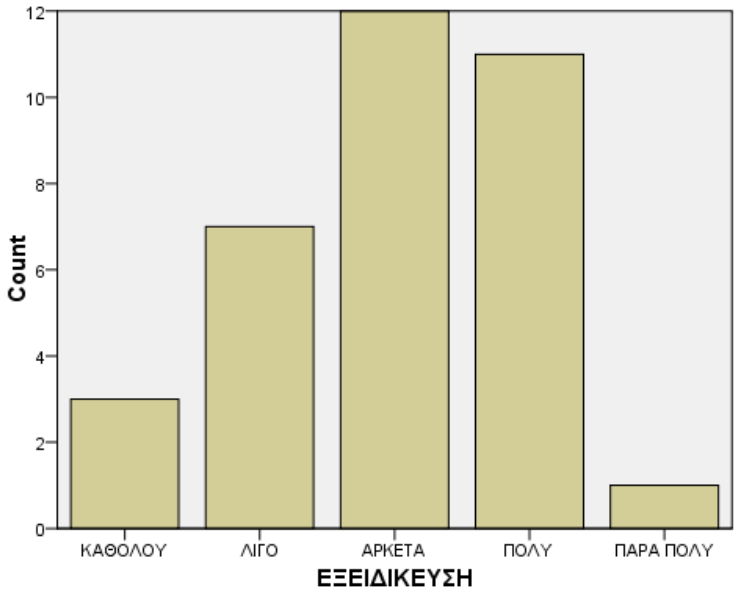
Το εύρος των παρεχόμενων υπηρεσιών ελέγχου, όπως παρουσιάστηκε στην 14η ερώτηση, θεωρείται ότι επηρεάζει την απόδοση του εσωτερικού ελέγχου. Τα παρακάτω στοιχεία εμφανίζουν την ήδη υπάρχουσα εξειδίκευση του εσωτερικού ελέγχου στις υπό ερώτηση επιχειρήσεις. Όπως αποδεικνύουν τα ποσοστά 35,30% και 32,40%, οι ελεγκτές εντοπίζουν αρκετά μεγάλη και πολύ μεγάλη αντίστοιχα εξειδίκευση στις υπηρεσίες που παρέχουν, με μόλις έναν ερωτώμενο (2,90%) να υπερτονίζει την εξειδίκευση που υπάρχει. Χαμηλότερα ποσοστά εμφανίζει η μικρή εξειδίκευση, με 20,90% ενώ η απουσία εξειδίκευσης παρουσιάζει ένα 8,80%, ποσοστό όχι αμελητέο.

ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	3	8,8	8,8	8,8
	ΛΙΓΟ	7	20,6	20,6	29,4
	ΑΡΚΕΤΑ	12	35,3	35,3	64,7
	ΠΟΛΥ	11	32,4	32,4	97,1
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	1	2,9	2,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Πίνακας 19 : κατανομή συχνότητας για την 19η ερώτηση

Σε αυτό το σημείο να σημειωθεί, ότι από τις απαντήσεις δεν προκύπτει κάποια ισχυρή συσχέτιση μεταξύ των στοιχείων της 14ης και 19ης ερώτησης, αν και εκ πρώτης όψεως φαίνεται να υπάρχει.



Εικόνα 24 : Διάγραμμα ράβδων για την 19η ερώτηση

Ερώτηση 20. Σε ποιο βαθμό : Προϋπολογίζεται δαπάνη πόρων για την περαιτέρω εκπαίδευση και κατάρτιση των ελεγκτών;

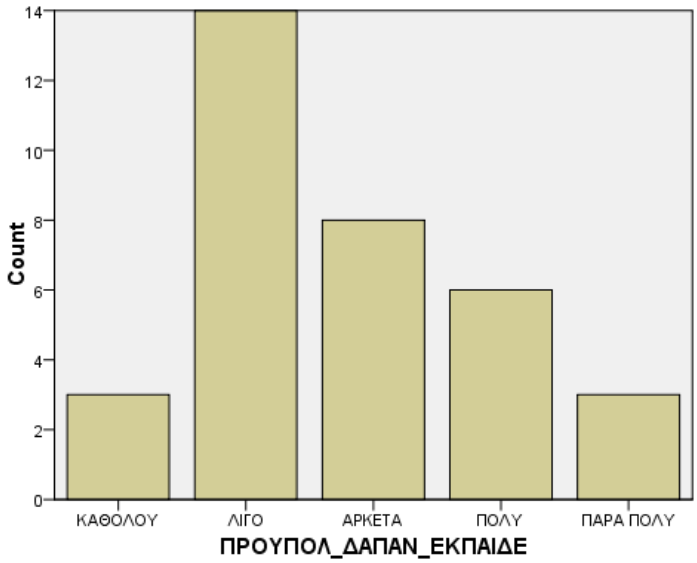
Κλείνοντας την ανάλυση των ερωτήσεων, στην εικοστή εξετάζεται ο βαθμός των προϋπολογιζόμενων δαπανών που αφορούν την επιπλέον εκπαίδευση και κατάρτιση των εσωτερικών ελεγκτών.

ΠΡΟΥΠΟΛ_ΔΑΠΑΝ_ΕΚΠΑΙΔΕ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	3	8,8	8,8	8,8
	ΛΙΓΟ	14	41,2	41,2	50,0
	ΑΡΚΕΤΑ	8	23,5	23,5	73,5
	ΠΟΛΥ	6	17,6	17,6	91,2
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	3	8,8	8,8	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Πίνακας 20 : κατανομή συχνότητας για την 20η ερώτηση

Τα αποτελέσματα εδώ δεν είναι ιδιαιτέρως ενθαρρυντικά, καθώς στο 50,00% των ερωτηθέντων παρουσιάζεται μικρή ή καθόλου πρόβλεψη οικονομικών πόρων για την ανάπτυξη των ελεγκτών, μέσω της εκπαίδευσης και της κατάρτισης. Μόλις το 23,50% θεωρεί ότι γίνεται μια αρκετή προσπάθεια ενσωμάτωσης στον προϋπολογισμό δαπανών για την κάλυψη των εκπαιδευτικών αναγκών, ενώ μόλις το 17,60% και το 8,80% παρουσιάζουν μια θετική ή πολύ θετική εικόνα αντίστοιχα για την πολιτική εκπαίδευσης των στελεχών του τμήματος εσωτερικού ελέγχου.



Εικόνα 25: Διάγραμμα ράβδων για την 20η ερώτηση

Ερευνώντας τις σχέσεις μεταξύ των ερωτήσεων, εντοπίστηκε μία συσχέτιση μεταξύ των στοιχείων που αφορούν τις προτάσεις 19 και 20. Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζεται η συσχέτιση έτσι όπως υπολογίζεται από το SPSS :

Correlations

		ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗ	ΠΡΟΥΠΟΛ_ΔΑΠΑΝ_ΕΚΠΑΙΔΕ
ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗ	Pearson Correlation	1	,476**
	Sig. (2-tailed)		,004
	N	34	34
ΠΡΟΥΠΟΛ_ΔΑΠΑΝ_ΕΚΠΑΙΔΕ	Pearson Correlation	,476**	1
	Sig. (2-tailed)	,004	
	N	34	34

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Πίνακας 21 : Συντελεστές συσχέτισης Pearson ερ 19 ερ 20

Ο πίνακας περιλαμβάνει τις δύο μεταβλητές «Εξειδίκευση» και «Προϋπολογιζόμενη Δαπάνη για Εκπαίδευση». Η ύπαρξη της συσχέτισης αρχικά επιβεβαιώνεται από τη χαμηλή τιμή p-value (0,004<0,01), συνεπώς ενισχύεται η υπόθεση ότι συσχετίζονται οι δύο μελετώμενες μεταβλητές. Στην πρώτη σειρά έχει

υπολογιστεί ο συντελεστής συσχέτισης των δύο αυτών μεταβλητών (r) που ανέρχεται στο 0,476. Το αποτέλεσμα προέκυψε από το σύνολο των 34 απαντήσεων. Ωστόσο, ο συντελεστής παρόλο που εμφανίζεται στατιστικά σημαντικός ώστε να αναφερθεί, δείχνει μέτρια συσχέτιση της εξειδίκευσης με την προϋπολογιζόμενη δαπάνη. Ένας συντελεστής πάνω από την τιμή 0,810 θα αποδείκνυε εξαιρετικά μεγάλη συσχέτιση.

Συνεπώς, το ενδιαφέρον για τη διερεύνηση της εξίσωσης παλινδρόμησης και τον εντοπισμό της γραμμικής σχέσης μεταξύ των δύο αυτών μεταβλητών, οδηγεί στα επόμενα ευρήματα.

Variables Entered/Removed[b]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ΠΡΟΥΠΟΛ_ΔΑΠΑΝ_ΕΚΠΑΙΔΕ[a]	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗ

Πίνακας 22 : παλινδρόμησης 19 – 20 (α)

Για την απλή γραμμική παλινδρόμηση, ορίζονται πρωτίστως οι μεταβλητές της εξίσωσης y=ax+b. Ως εξαρτημένη μεταβλητή θέτουμε την «Εξειδίκευση» ενώ ανεξάρτητη είναι η «Προϋπολογισμένη Δαπάνη για Εκπαίδευση». Από την ανάλυση που προσφέρει το SPSS, προκύπτουν τόσο ο συντελεστής (β) όσο και η σταθερά (α).

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	1,818	,416		4,367	,000	,970	2,667
	ΠΡΟΥΠΟΛ_ΔΑΠΑΝ_ΕΚΠΑΙΔΕ	,427	,140	,476	3,059	,004	,143	,712

a. Dependent Variable: ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗ

Πίνακας 23 : συντελεστές παλινδρόμησης 19 – 20 (β)

Από τον παραπάνω πίνακα, προκύπτει ότι η σταθερά β=1,818 και ο συντελεστής της ανεξάρτητης μεταβλητής είναι α=0,427. Επομένως, η μορφή της εξίσωσης της γραμμικής παλινδρόμησης λαμβάνει την παρακάτω μορφή :

{Εξειδίκευση} = 0,427 x {Προϋπολογιζόμενη Δαπάνη για Εκπαίδευση} + 1,818

Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable:ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗ

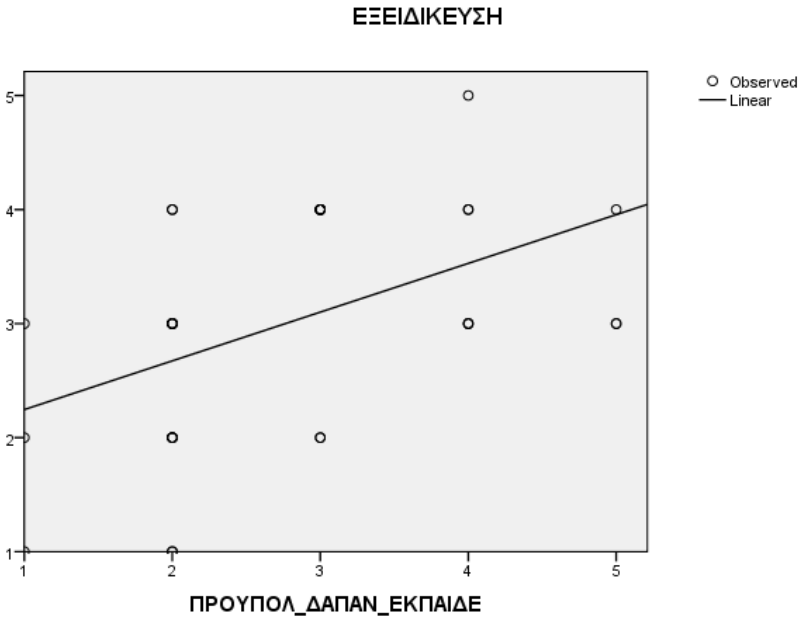
Equation	Model Summary					Parameter Estimates	
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1
Linear	,226	9,357	1	32	,004	1,818	,427

The independent variable is ΠΡΟΥΠΟΛ_ΔΑΠΑΝ_ΕΚΠΑΙΔΕ.

Πίνακας 24 : εξίσωση παλινδρόμησης 19 – 20

Από τον πίνακα των συντελεστών, προκύπτει ακόμα ότι οι συντελεστές της παραπάνω εξίσωσης κυμαίνονται για το 95% του διαστήματος εμπιστοσύνης στα επίπεδα 0,143<α<0,712 και 0,970<β<2,667 αντίστοιχα.

Σε τελικό στάδιο ακολουθεί η γραφική απεικόνιση της εξίσωσης της παλινδρόμησης, που επιβεβαιώνει τόσο την κλίση της εξίσωσης όσο και τη σταθερά που τέμνει τον άξονα y'y της ανεξάρτητης μεταβλητής.



Εικόνα 26 : διάγραμμα παλινδρόμησης 19 – 20

Κεφάλαιο 7

Συμπεράσματα

7.1 Εισαγωγή

Το έβδομο κεφάλαιο περιλαμβάνει τα συμπεράσματα της διπλωματικής, ξεκινώντας με εκείνα που προέκυψαν από τη βιβλιογραφία. Έπειτα, συνοψίζονται τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την ανάλυση των απαντήσεων του ερωτηματολογίου. Ολοκληρώνεται με την αναφορά στους περιορισμούς και με προτάσεις και ιδέες για μελλοντική έρευνα.

7.2 Αποτελέσματα βιβλιογραφικής επισκόπησης

Η παρούσα έρευνα είχε σκοπό τη διερεύνηση της αποτελεσματικότητας της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων στον Εσωτερικό Έλεγχο. Όπως προέκυψε από το σύνολο των ερευνητών που αναφέρονται στο αντίστοιχο κεφάλαιο (Kaplan, Ziegenfuss, κ.ά.) η BSC αποτελεί ένα πολύ σημαντικό εργαλείο στη διάθεση των διευθυντών και διοικούντων μιας επιχείρησης. Οι διαστάσεις της καλύπτουν κάθε πτυχή της δραστηριότητας στην οποία εφαρμόζεται και αποτελεί μια ολοκληρωμένη λύση για τη μέτρηση της απόδοσης τόσο ενός οργανισμού όσο ενός τμήματος ή ακόμα και ενός στελέχους, καθότι εφαρμόζεται και σε ατομικό επίπεδο, εφόσον ακολουθηθούν τα απαραίτητα βήματα για τη σύνταξή της.

Ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί έναν βασικό βραχίονα της λειτουργίας κάθε σύγχρονης επιχείρησης (Karagiorgos et al., 2010), που δεν περιορίζεται σε έναν τομέα και συμμετέχει στην επίτευξη των στόχων μέσω του εποπτικού χαρακτήρα που διαθέτει η οργάνωσή του. Στη δικαιοδοσία του είναι ο έλεγχος, η εποπτεία, η κριτική και σφαιρική άποψη των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, η παροχή συμβουλών στη διοίκηση με απώτερο στόχο την ενίσχυση της εταιρικής διακυβέρνησης για την επίτευξη του οράματος και της αποστολής. Συνεπώς, η διάρθρωση του τμήματος επηρεάζει σημαντικά την απόδοσή του και κατ' επέκταση επηρεάζει και την αποτελεσματικότητα του συνόλου της επιχείρησης. Κρίθηκε λοιπόν αναγκαία η

εύρεση ενός μέσου μέτρησης της απόδοσης του εσωτερικού ελέγχου, βάση των κρίσιμων συστατικών του στοιχείων.

Από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση προέκυψε ότι η εφαρμογή της Balanced Scorecard είναι εφικτή στον εσωτερικό έλεγχο, μάλιστα συστάθηκαν και εξειδικευμένα πλαίσια της BSC που να απαντούν στις ιδιαίτερες ανάγκες ενός τμήματος εσωτερικού ελέγχου. Μια εφαρμογή της εγγυάται τη μέτρηση της απόδοσης του τμήματος, με απόρροια την πιο αποτελεσματική λειτουργία του, την καλύτερη διαχείριση των συστατικών στοιχείων του και τη συμμετοχή σε μια πιο επιτυχημένη εταιρική διακυβέρνηση. Επιπλέον, θα διασφαλιστεί ο σκοπός του τμήματος για τη διενέργεια των ελέγχων με βάση των αρχών που διέπουν τον εσωτερικό έλεγχο, μιας και η BSC βασίζεται στα πρότυπα που συνθέτουν το τμήμα.

7.3 Αποτελέσματα πρωτογενούς έρευνας

Η συλλογή των πρωτογενών στοιχείων έδειξε αρχικά μικρή απήχηση στο κάλεσμα προς το δείγμα. Ωστόσο, το σύνολο των απαντήσεων επέτρεψε την εξαγωγή ορισμένων συμπερασμάτων.

Αρχικά, εντοπίστηκε μια αρκετά μικρή εφαρμογή BSC, κάτω του 25%, γεγονός που οριοθετεί μεν το κενό αυτό, αφήνει δε περιθώρια για την περαιτέρω υιοθέτησή της. Ένα άλλο στοιχείο που προέκυψε είναι η μικρή προϋπηρεσία των ερωτηθέντων εσωτερικών ελεγκτών, πάνω από τα ¾ των ελεγκτών βρίσκονται λιγότερο από 10 χρόνια στην επιχείρηση. Συνεπώς, παρατηρείται μια αύξηση της λειτουργίας τμημάτων εσωτερικού ελέγχου την τελευταία δεκαετία.

Στα επόμενα μέρη του ερωτηματολογίου ελέχθησαν οι τέσσερις διαστάσεις της BSC και η έκταση της υιοθέτησης των παραγόντων μέτρησης συγκεκριμένων στοιχείων απόδοσης του τμήματος εσωτερικού ελέγχου. Παρατηρείται μια γενικότερα θετική άποψη επί των προτάσεων, καθώς η επιλογή του «αρκετά μεγάλου» και «πολύ μεγάλου» βαθμού συμφωνίας των ερωτώμενων κυριάρχησε. Γενικότερα, παρόλο που η παραδοχή για τη μη εφαρμογή της BSC αναμενόταν να αναδείξει μια περισσότερο αδιάφορη επιλογή απαντήσεων, η τάση δείχνει να είναι υπέρ της BSC ακόμα και από εκείνους τους εσωτερικούς ελεγκτές, στων οποίων τα τμήματα δεν έχει επιλεχθεί η BSC ως εργαλείο μέτρησης της αποδοτικότητας. Το

συγκεκριμένο συμπέρασμα προέκυψε από το γεγονός ότι σε όλες τις διαστάσεις της BSC υπήρξε μια θετική προσέγγιση από την πλειονότητα των ερωτώμενων αναφορικά με τα προτεινόμενα μέτρα σύγκρισης της απόδοσης, τα οποία συνθέτουν την BSC προσαρμοσμένη στις ανάγκες του εσωτερικού ελέγχου.

7.4 Περιορισμοί

Παρουσιάστηκαν εμπόδια στη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας. Ένας παράγοντας που περιόρισε αρκετά τα αποτελέσματα της έρευνας είναι η σχετικά μικρή ανάπτυξη ολοκληρωμένων και συγκροτημένων τμημάτων εσωτερικού ελέγχου σε ελληνικές επιχειρήσεις, πλην των εισηγμένων στο χρηματιστήριο εταιρειών για τις οποίες το ορίζει η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς. Επιπλέον, η απουσία πληροφόρησης και ενημέρωσης για τη BSC ενδεχομένως μείωσε τη δυνατότητα συμμετοχής ορισμένων ερωτηθέντων. Συν τοις άλλοις, συμμετοχή στα εμπόδια είχε, όπως σε κάθε ερωτηματολόγιο, η υποκειμενικότητα στις απαντήσεις των ερωτώμενων, γεγονός που πιθανόν δημιούργησε κάποιες μικρές αλλοιώσεις στις συσχετίσεις των αποτελεσμάτων. Ακόμα, η μικρή συμμετοχή και αποδοχή των ερωτηματολογίων δημιούργησε ένα σημαντικό εμπόδιο στην εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων από την πρωτογενή έρευνα, όσο και η μη συμβολή του Ελληνικού Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών, που δεν διεύρυνε την πρόσβαση σε μεγαλύτερο δείγμα εσωτερικών ελεγκτών. Αναφορικά με τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, οι δυσκολίες αφορούν στην περιορισμένη πρόσβαση σε επιστημονικό υλικό και άρθρα, πρόσφατων τεκμηρίων ελληνικού και διεθνούς περιεχομένου. Παρόλα αυτά, εντοπίστηκε ιδιαίτερα μικρό πλήθος ερευνητών που ασχολήθηκαν ειδικά με τη BSC και τη σχέση της με τον εσωτερικό έλεγχο, ενώ σύντομες αναφορές γίνονται στα πλαίσια ερευνών με ευρύτερο επιστημονικό αντικείμενο.

7.5 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Το θέμα της εφαρμογής της Balanced Scorecard στον Εσωτερικό Έλεγχο παρουσιάζει μεγάλο ενδιαφέρον και κατόπιν της παρούσας έρευνας, που εντόπισε μεγάλα περιθώρια υιοθέτησής της από ελληνικές εταιρείες, δίνεται η δυνατότητα για περαιτέρω διερεύνηση σε πιο εξειδικευμένους τομείς της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Ακόμα, ένα θέμα που μπορεί να εξεταστεί είναι ο συνδυασμός

ατομικών BSC εσωτερικών ελεγκτών με μια BSC που αναφέρεται στο τμήμα και έπειτα ο έλεγχος της συσχέτισης των ατομικών επιτυχιών με εκείνες του τμήματος και στη συνέχεια τη σύγκριση με τους επιχειρησιακούς στόχους. Πέραν τούτου, σίγουρα παρουσιάζονται ευκαιρίες για μεγαλύτερη ανάπτυξη της BSC και εκτός του πεδίου του εσωτερικού ελέγχου, καθώς αποτελεί ένα πολύ σημαντικό εργαλείο μέτρησης της αποδοτικότητας για τη διοίκηση της κάθε επιχείρησης. Τέλος, ως προς τον εσωτερικό έλεγχο, εντοπίζονται δυνατότητες έρευνας για την ανάπτυξη του τομέα σε ένα πιο ευρύ φάσμα επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και την υιοθέτηση των πρακτικών του ελέγχου σε κάθε ελληνική εταιρεία.

Μέρος Γ

Κεφάλαιο 8

Βιβλιογραφία

8.1 Διεθνής Βιβλιογραφία

1. Abbott, L. J., Parker S., and Peters G. F., 2004. Audit committee characteristics and restatements. Auditing: A Journal of Practice & Theory 23 (1): 69–87.

2. Andersen, H., Lawrie, G. (2001), "Balanced scorecard implementation in SMEs: reflection on literature and practice", Proceedings of SME 2001, Aalborg University, Aalborg,

3. Blackmore J. A., (2004),"A critical evaluation of academic internal audit", Quality Assurance in Education, Vol. 12 Iss: 3 pp. 128 - 135

4. Bostan I, Grosu V (2011) Contribution of balance scorecard model in efficiency of managerial control. Rom J Econ Forecast 3: 178-199.

5. Bota-Avram C., Popa I., Stefanescu C., (2010) Methods of measuring the performance of internal audit, The USV Annals of Economics and Public Administration, Vol 10, No 3, pp.137-146

6. Bota-Avram C. and Palfi C., (2009). Measuring and assessment of internal audit's effectiveness, Annals of Faculty of Economics, Vol. 3, Iss. 1, pp 784-790

7. Burnaby P. A., Abdolmohammadi M., Hass S., Sarens G., Allegrini M., (2009),"Usage of Internal Auditing Standards by companies in the United States and select European countries", Managerial Auditing Journal, Vol. 24 Iss: 9 pp. 835 - 860

8. Chakrabarty B., (2007) Is it meaningful to measure performance in public sector? Vidyasagar University Journal of Commerce, Vol. 12, p. 37– 38.

9. Cugini, A., and Michelon, G. (2007). Performance evaluation in research departments: From the balanced scorecard to the strategy map. Working Paper. University of Padova

10. Davies M. B. T., (1956), Objectives of Internal Auditing, The Accounting Review, Vol. 31, No. 2, pp. 227-233

11. Epstein, M. J. and Wisner, P. S. (2001), Using a Balanced Scorecard to Implement Sustainability. Environ. Qual. Manage., 11: 1–10.

12. Goodwin J., (2004),"A comparison of internal audit in the private and public sectors", Managerial Auditing Journal, Vol. 19 Iss: 5 pp. 640 - 650

13. Goodwin-Stewart J., Kent P., (2006),"The use of internal audit by Australian companies", Managerial Auditing Journal, Vol. 21 Iss: 1 pp. 81 - 101

14. Goodwin, J. and Yeo, T. Y. (2001),'Two factors affecting internal audit independence and objectivity: evidence from Singapore', International Journal of Auditing, Vol. 5, No. 2, pp. 107–125.

15. Hass S., Abdolmohammadi M. J. and Burnaby P., (2006) "The Americas literature review on internal auditing", Managerial Auditing Journal, Vol. 21 Iss: 8, pp.835 - 844

16. Hermanson, D.R. and Rittenberg, L.E. (2003), Internal audit and organisational governance. Chap, in Research Opportunities in Internal Auditing, edited by Bailey, A.D., Gramling, A.A, and Ramamoorthi, S., Institute of Internal Auditors Research Foundation.

17. Huang S., Lee C. and Kao A., (2006) "Balancing performance measures for information security management: A balanced scorecard framework", Industrial Management & Data Systems, Vol. 106 Iss: 2, pp.242 – 255

18. Isoraite, M. (2008), The Balanced Scorecard Method: From Theory to Practice. Intellectual Economics, 1-3, pp.18-28.

19. Kanellou A., Spathis C., (2011),"Auditing in enterprise system environment: a synthesis", Journal of Enterprise Information Management, Vol. 24 Iss: 6 pp. 494 - 519

20. Kaplan R., Norton D., The Balanced Scorecard — Measures that Drive Performance, Harvard Business Review (1992), pp. 71–79

21. Kaplan, R.S. and Norton, D.P., (1996A). The Balanced Scorecard, translating strategy into action, Harvard Business School Press

22. Kaplan, R.S. and Norton, D.P., (1996B). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review.

23. Kaplan R.S., Norton D.P., (1996) ,Linking the balanced scorecard to strategy California Management Review, vol 4, pp. 53–79

24. Karagiorgos, T., Drogalas, G. and Dimou, A. (2010) "Effectiveness of internal control system in the Greek Bank Sector", The Southeuropean Review of Business Finance & Accounting

25. Karagiorgos, T., Drogalas, G. and Giovanis, N. (2010) "Evaluation of the effectiveness of Internal Audit in Greek Hotel Business", International Journal of Economic Sciences and Applied Research, 4(1),

26. Karagiorgos, T., Drogalas, G., Gotzamanis, E. and Tampakoudis, I. (2009) "Internal Auditing as an Effective Tool For Corporate Governance", International Conference on Business and Economics Issues for Indian Journal of Economics & Business, New Delhi, Conference Proceedings

27. Karapetrovic S. and Willborn W., (2001): Audit system: Concepts and practices, Total Quality Management, 12:1, 13-28

28. Landry, S. P., Chan, W. Y. C. and Jalbert, T. (2002), Balanced scorecard for multinationals. J. Corp. Acct. Fin., 13: 31–40

29. Malina, A. M. and Selto, H. F., Communicating and Controlling Strategy: An Empirical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard (April 2001).

30. Melville, R. (2003), The Contribution Internal Auditors Make to Strategic Management. International Journal of Auditing, 7: 209–222.

31. Mihret D. G. and Yismaw A. W., (2007) "Internal audit effectiveness: an Ethiopian public sector case study", Managerial Auditing Journal, Vol. 22 Iss: 5, pp.470 – 484

32. Nagy A. L., Cenker W. J., (2002) "An assessment of the newly defined internal audit function", Managerial Auditing Journal, Vol. 17 Iss: 3, pp.130 – 137

33. O'Leary C., Iselin E. and Sharma D., (2006),"The Relative Effects of Elements of Internal Control on Auditors' Evaluations of Internal Control", Pacific Accounting Review, Vol. 18 Iss: 2 pp. 69 - 96

34. Pandey, I.M. (2005) "Balanced scorecard: myth and reality", Vikalpa, Vol.30 No.1 pp51-66

35. Prawitt D. F. (2003). Managing the Internal Audit Function. In: Grambling, A. A. and Ramamoorti, S. (eds) chapter in Research Opportunities in Internal Auditing, pp. The Institute of Internal Auditors, Altamonte Springs, FL

36. Punniyamoorthy M. and Murali R., (2008) "Balanced score for the balanced scorecard: a benchmarking tool", Benchmarking: An International Journal, Vol. 15 Iss: 4, pp.420 – 443

37. Ramamoorty, S. (2003) "Internal auditing: history, evolution, and prospects", Research Opportunities in Internal Auditing, pp1-23

38. Rossiter C., (2007). “Top 10 Priorities for Internal Audit in a Changing Environment.” Bank Accounting & Finance, Vol. 20 Issue 5, p34-38. 5p.

39. Rupšys, R. and Boguslauskas, V. (2007). Measuring performance of internal auditing: Empirical evidence. Engineering Economics, 5(55), 5–15.

40. Taylor, E., Blaskovich, J. (2011) By the numbers: Individual Bias and Enterprise Risk Management. Journal of Behavioral and Applied Management, 13(1). (September publication date).

41. Voelker, K.E., Rakich, J.S., French, G.R. (2001) "The balanced scorecard in healthcare organizations: a performance measurement and strategic planning methodology", Hospital Topics, Vol.79 No.3 pp13-24

42. Zervopoulos, P. and Palaskas, T. (2010). "Performance - Effectiveness - Efficiency Measurement Methods in Public Sector: International and Greek Experience", Administrative Science Review (vol. 16), 152-186.

43. Ziegenfuss E. D., (2000). "Developing an internal auditing department balanced scorecard", Managerial Auditing Journal, Vol. 15 Iss: 1/2, pp.12 – 19

8.2 Ελληνική Βιβλιογραφία

44. Καζαντζής Ι.Χ. (2006). Ελεγκτική και Εσωτερικός Έλεγχος. Μια συστηματική προσέγγιση Εννοιών, Αρχών και Προτύπων, εκδόσεις Business Plus Α.Ε., Πειραιάς, σελ. 45.

45. Ξηροτύρη-Κουφίδου Σ. (2001). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Εκδόσεις ΑΝΙΚΟΥΛΑ, Θεσσαλονίκη, 3η έκδοση.

46. Παπαδάτου, Θ. (2005). Εσωτερικός και Εξωτερικός έλεγχος Ανωνύμων εταιρειών, Β έκδοση

47. Παπαστάθης, Π. (2003). Ο Σύγχρονος Εσωτερικός Έλεγχος στις Επιχειρήσεις – Οργανισμούς και η πρακτική εφαρμογή του, τόμος Α, εκδόσεις ΟΠΑΠ, Αθήνα

48. Τσακλάγκανος, Α. (2005). Ελεγκτική, εκδόσεις Αδελφοί Κυριακίδη ΑΕ, Θεσσαλονίκη, Β έκδοση

49.

Παράρτημα

Ερωτηματολόγιο

Αξιότιμοι Κύριοι/Κυρίες,

Το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί αποτελεί μέρος της έρευνας στα πλαίσια εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας, με θέμα «Η αποτελεσματικότητα της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων (Balanced Scorecard) από την εφαρμογή της στο τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου», για το μεταπτυχιακό πρόγραμμα «Διοίκησης Επιχειρήσεων» του Πανεπιστημίου Μακεδονίας. Η Balanced Scorecard αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά σύγχρονα εργαλεία Διοίκησης με εστίαση στην αξιολόγηση της απόδοσης όχι μόνο ενός Οργανισμού αλλά και των επιμέρους τμημάτων που τον αποτελούν. Από την άλλη πλευρά, ο Εσωτερικός Έλεγχος συνιστά αναπόσπαστο κομμάτι της αλυσίδας αξίας της Επιχείρησης, καθώς επιβλέπει, επιτηρεί και αξιολογεί τον επιχειρησιακό κίνδυνο με σκοπό τη θεραπεία και πρόληψη των κακώς κειμένων.

Το παρόν ερωτηματολόγιο, έχει σχεδιαστεί με τρόπο που να απαιτήσει όσο το δυνατό λιγότερο από τον πολύτιμο χρόνο σας. (5-8 λεπτά). Απαρτίζεται από τα παρακάτω τμήματα:

1. Το Τμήμα Α, περιλαμβάνει ερωτήσεις γενικού περιεχομένου αναφορικά με τα στοιχεία του ερωτηματολογίου
2. Το Τμήμα Β, αφορά στην πρώτη διάσταση της Balanced Scorecard, Αξία και Θέση του Εσωτερικού Ελέγχου,
3. Στο Τμήμα Γ εξετάζεται η δεύτερη διάσταση που αναφέρεται στους Αποδέκτες - Πελάτες του Εσωτερικού Ελέγχου,
4. Στο Τμήμα Δ διατυπώνονται ερωτήσεις ως προς τη διάσταση της Διαδικασίας του Εσωτερικού Ελέγχου,
5. Τέλος, στο Τμήμα Ε ερευνάται η τέταρτη διάσταση της Καινοτομίας, των Ικανοτήτων και Δυνατοτήτων.

Σε περίπτωση που συναντήσετε ερωτήσεις που κρίνετε πως δεν είναι κατάλληλες, παρακαλώ να τις αγνοήσετε και να συνεχίσετε με τις υπόλοιπες ερωτήσεις του ερωτηματολογίου. Ακόμη και αν δεν απαντήσετε σε κάποια συγκεκριμένη ερώτηση, ενδιαφέρομαι για τις υπόλοιπες απαντήσεις.

Σας διαβεβαιώνω πως για τα στοιχεία που θα μου αποστείλετε θα τηρηθεί απολύτως η ανωνυμία και η εμπιστευτικότητα, και θα χρησιμοποιηθούν για στατιστικές και μόνο αναλύσεις. Μετά την ολοκλήρωση της έρευνας θα αποσταλεί στις επιχειρήσεις που θα ανταποκριθούν αντίγραφο των αποτελεσμάτων. Αναμένοντας την ανταπόκρισή σας, σας ευχαριστώ εκ των προτέρων.

Με εκτίμηση, Παπαδοπούλου Λαμπρινή Ελένη Φοιτήτρια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Διοίκησης Επιχειρήσεων Πανεπιστήμιο Μακεδονίας
* Απαιτείται

Εισαγωγή Ερωτηματολογίου - Περιγραφικά

1. Σε ποια κατηγορία ανήκει η βασική δραστηριότητα της Επιχείρησης – Οργανισμού *

- ☐ Εμπορική / Βιομηχανική
- ☐ Παροχής Υπηρεσιών
- ☐ Άλλο

2. Σε ποιο επίπεδο Διοίκησης αναφέρεται ο εσωτερικός έλεγχος

- ☐ Στον Πρόεδρο του Δ.Σ.
- ☐ Στο Δ.Σ.
- ☐ Στην Επιτροπή Ελέγχου
- ☐ Άλλο

3. Εφαρμόζεται Balanced Scorecard για την αξιολόγηση της απόδοσης του Τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου *

- ☐ Ναι
- ☐ Όχι

4. Πόσα χρόνια εργάζεστε στην Επιχείρηση – Οργανισμό *

- ☐ 0-5
- ☐ 5-10
- ☐ Πάνω από 10

Τμήμα Β: Αξία και Θέση του Εσωτερικού Ελέγχου

5. Σε ποιο βαθμό : Η επικοινωνία επηρεάζει την προστιθέμενη αξία του έργου του Τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου;

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	☐	☐	☐	☐	☐	Πάρα πολύ

6. Σε ποιο βαθμό : Η Διοίκηση της Επιχείρησης καθορίζει την εικόνα του Τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου;

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	☐	☐	☐	☐	☐	Πάρα πολύ

7. Σε ποιο βαθμό : Η Διαχείριση Κινδύνου αυξάνει την αξία του Εσωτερικού ελέγχου;

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	☐	☐	☐	☐	☐	Πάρα πολύ

8. Σε ποιο βαθμό : Το ετήσιο πλάνο ελέγχου (annual audit plan) επηρεάζει την απόδοση του Τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου;

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	☐	☐	☐	☐	☐	Πάρα πολύ

Τμήμα Γ : Αποδέκτες - Πελάτες Εσωτερικού Ελέγχου

9. Σε ποιο βαθμό : Είναι ικανοποιημένοι οι αποδέκτες του Εσωτερικού Ελέγχου ;

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	☐	☐	☐	☐	☐	Πάρα πολύ

10. Σε ποιο βαθμό : Παρουσιάζονται Ευκαιρίες Καριέρας στα στελέχη του Τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου;

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	☐	☐	☐	☐	☐	Πάρα πολύ

11. Σε ποιο βαθμό : Οι Εξωτερικοί Ελεγκτές στηρίζουν το έργο του Εσωτερικού ελέγχου;

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	☐	☐	☐	☐	☐	Πάρα πολύ

12. Σε ποιο βαθμό : Γίνεται Αποδοχή των Προτάσεων του Εσωτερικού Ελέγχου από την Επιχείρηση;

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	☐	☐	☐	☐	☐	Πάρα πολύ

Τμήμα Δ: Διαδικασία του Εσωτερικού Ελέγχου

13. Σε ποιο βαθμό : Οι Αδυναμίες των εσωτερικών ελέγχων επιδρούν στην απόδοση;

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	☐	☐	☐	☐	☐	Πάρα πολύ

14. Σε ποιο βαθμό : Παίζει ρόλο το εύρος του φάσματος των προσφερόμενων υπηρεσιών ελέγχου;

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	☐	☐	☐	☐	☐	Πάρα πολύ

15. Σε ποιο βαθμό : Το κόστος χρόνου (time expenses) επηρεάζει την απόδοση του Εσωτερικού Ελέγχου;

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	☐	☐	☐	☐	☐	Πάρα πολύ

16. Σε ποιο βαθμό η συμμόρφωση της διαδικασίας με τα Διεθνή Πρότυπα επηρεάζει την απόδοση του Εσωτερικού Ελέγχου;

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	☐	☐	☐	☐	☐	Πάρα πολύ

Τμήμα Ε : Καινοτομία, Ικανότητες και Δυνατότητες

17. Σε ποιο βαθμό παρατηρείται : Ικανοποίηση των εργαζομένων ως προς τους εσωτερικούς ελεγκτές;

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	☐	☐	☐	☐	☐	Πάρα πολύ

18. Σε ποιο βαθμό : Είναι πιστοποιημένη η εκπαίδευση και κατάρτιση των εσωτερικών ελεγκτών;

1	2	3	4	5

Καθόλου ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Πάρα πολύ

19. Σε ποιο βαθμό : Υπάρχει εξειδίκευση σε διαφορετικές περιοχές ελέγχου;

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	☐	☐	☐	☐	☐	Πάρα πολύ

20. Σε ποιο βαθμό : Προϋπολογίζεται δαπάνη πόρων για την περαιτέρω εκπαίδευση και κατάρτιση των ελεγκτών;

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	☐	☐	☐	☐	☐	Πάρα πολύ

Σας ευχαριστώ πολύ για το χρόνο σας