



ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΚΑΙ  
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ

Διπλωματική Εργασία

Ο ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

του

ΑΝΔΡΕΑ ΑΡΑΜΠΙΑΤΖΗ

Επιβλέπων Καθηγητής: Ταχυνάκης Παναγιώτης

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος στη  
Λογιστική και Χρηματοοικονομική

με κατεύθυνση στην Εφαρμοσμένη Λογιστική και Ελεγκτική

Σεπτέμβριος 2012

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Ολοκληρώνοντας σε αυτό το σημείο την διπλωματική μου εργασία θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα Επίκουρο Καθηγητή κ. Ταχυνάκη Παναγιώτη για την ηθική υποστήριξη, την πολύτιμη βοήθεια του και το αμέριστο ενδιαφέρον που έδειξε κατά τη διάρκεια εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας.

Αφιερώνεται στους γονείς μου, στην αδερφή μου και στους φίλους μου για την υπομονή, την ενθάρρυνση και τη στήριξή που μου παρείχαν όλο αυτό τον καιρό.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο λόγος ύπαρξης του ελέγχου σε γενικά πλαίσια καθίσταται σημαντικός για την διόρθωση λαθών και την πρόληψη για αποφυγή τυχόν μελλοντικών σφαλμάτων. Ωστόσο, στην οικονομική επιστήμη υπάρχει η αναγκαιότητα ελέγχου ως προς τα περιουσιακά στοιχεία και τις οικονομικές – εμπορικές συναλλαγές που γίνονται καθημερινά στην αγορά εργασίας. Η πιθανότητα ενός ανθρώπου να διαπράξει λάθη κατά τη διάρκεια της εργασίας του κυμαίνεται σχετικά σε υψηλά επίπεδα.

Ο οικονομικός κλάδος πρόνοιε και κάνει αισθητή την παρουσία του ελεγκτικού μηχανισμού ως προς τις οικονομικές μονάδες οι οποίες χρειάζονται έναν ειδήμονα ο οποίος θα αναλαμβάνει και θα βγάζει εις πέρας όλες τις ελεγκτικές δραστηριότητες για την αποφυγή επιχειρηματικών – διαχειριστικών κινδύνων (Enterprise Risk Management – E.R.M.). Συνεπώς, οι οικονομικές μονάδες για να αποφύγουν τους κινδύνους και τα διαχειριστικά – διοικητικά λάθη προσλαμβάνουν εξωτερικούς ελεγκτές για να κάνουν ουσιαστικό έλεγχο και ανεξάρτητο έλεγχο, βοηθώντας και συμπληρώνοντας τους το σύστημα εσωτερικού ελέγχου το οποίο είναι αναγκαίο για την σωστή διερεύνηση ελέγχου μιας επιχείρησης.

Στην παρούσα διπλωματική εργασία παρουσιάζεται η ιστορική εξέλιξη του ελέγχου (εσωτερικού – εξωτερικού) και παράλληλα αναφέρεται η σπουδαιότητα και χρησιμότητα του εσωτερικού ελέγχου στις επιχειρήσεις καθώς και το βαθμό κατά τον οποίο ο εσωτερικός ελεγκτικός μηχανισμός λειτουργεί τόσο σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο απομακρύνοντας κάθε είδους επιχειρηματικό κίνδυνο (E.R.M.). Η έρευνα της διπλωματικής εργασίας περιλαμβάνει την μεθοδολογία επιστημονικής έρευνας και την εμπειρική μελέτη που διεξήχθη σε Ελληνικές εισηγμένες εταιρείες στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών (Χ.Α.Α.) η οποία αφορά τη σωστή λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου που εξαλείφει τους επιχειρηματικούς – διαχειριστικούς κινδύνους που αντιμετωπίζουν οι Ελληνικές εταιρείες λόγω της χαμηλής απόδοσης των εργαζομένων.

Η διπλωματική εργασία έχει σαν κύριο θέμα τον εσωτερικό έλεγχο των επιχειρήσεων ενώ στο κύριο μέρος της εργασίας αναφέρονται τα είδη κινδύνων (E.R.M.). Πραγματοποιώντας βιβλιογραφική ανασκόπηση βασισμένη σε αρθρογραφία σχεδόν των τελευταίων δέκα ετών προσπαθούμε με την βοήθεια της έρευνας να αντιμετωπίσουμε ή να μειώσουμε με μεθοδικότητα σφάλματα, λάθη και κινδύνους που μπορεί να αποβούν μοιραία για τις οικονομικές μονάδες .

## ABSTRACT

The reason for the audit in context is important for debugging and monitoring any future errors. However, in economics there is a need to control the assets and financial - commercial transactions that occur daily in the labour market. The chance of a man to commit errors in work is relatively great.

The financial industry made provisions and their noticeable presence felt as a control mechanism for the entities that need an expert who will be responsible to take out all the control activities to avoid Enterprise Risk Management – E.R.M. Thus, economic units to avoid the risks and management - administrative errors hire external auditors to apply effective control and independent monitoring, assisting and complementing the system of internal control that is necessary for the proper investigation of control of a company.

In this thesis, there is a historical approach to the control (internal - external), as well as reference to the importance and utility of internal control in companies and how it helps the internal control mechanism both conceptually and practically removing any risk (ERM). The research of this thesis includes the methodology of scientific research and empirical study conducted in Greek companies listed on the Athens Stock Exchange (ASE) on the correct operation of internal control that eliminates the business - managing the risks faced by Greek companies due to the low efficiency of workers.

This thesis focuses on the internal control of enterprises, the main part of the work mentioned types of risks (ERM) and doing literature review using literature almost of the last ten years trying, with the aid of research to methodically address or reduce errors, mistakes and risks that could prove fatal to economic units.

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στην σημερινή εποχή οι οικονομικές μονάδες αποτελούν ένα νομικό πρόσωπο που ανήκουν στο κοινωνικό σύνολο έμψυχων και άψυχων πόρων. Ο σκοπός και ο στόχος των περισσότερων οικονομικών μονάδων είναι η αύξηση των κερδών (κερδοφορία), η αποφυγή λαθών - σφαλμάτων και η μείωση των δαπανών – εξόδων. Μια οικονομική μονάδα αποτελείται από το ανθρώπινο δυναμικό (έμψυχοι πόροι) το οποίο περιλαμβάνει όλους τους εργαζομένους (π.χ. υπάλληλοι, στελέχη και εργάτες), από τον εξοπλισμό και τις εγκαταστάσεις (π.χ. καταστήματα, αποθήκες, μηχανολογικός εξοπλισμός, επωνυμία κ.α.) καθώς και από τα άυλα περιουσιακά στοιχεία (άψυχοι πόροι).

Η σωστή και αποτελεσματική λειτουργία της οικονομικής μονάδας οφείλεται στα διάφορα τμήματα που συμβάλουν στην λειτουργική οργάνωσή της. Ένα από αυτά τα τμήματα περιλαμβάνει και τον εσωτερικό έλεγχο ο οποίος συγκροτεί και βοηθάει στην σωστή ανάπτυξη και λειτουργία της επιχείρησης καθώς και στην ανάπτυξη των κατάλληλων ελεγκτικών μηχανισμών για την αποφυγή σφαλμάτων και επιχειρησιακών κινδύνων (E.R.M.).

Ο εσωτερικός ελεγκτής ερευνά, καταγράφει και αξιολογεί τα στοιχεία τα οποία αντλεί από την εταιρεία για να προετοιμάσει και να ενημερώσει τους εξωτερικούς ελεγκτές. Επίσης, με την βοήθεια του εσωτερικού ελέγχου επισημαίνονται ελλείψεις, αδυναμίες και προειδοποιήσεις για τυχόν μελλοντικούς επιχειρηματικούς κινδύνους που μπορεί να επηρεάσουν την πορεία της εταιρείας μακροπρόθεσμα ή ακόμη και βραχυπρόθεσμα. Κύριος στόχος του εσωτερικού ελέγχου είναι η υιοθέτηση της εταιρικής κουλτούρας και η τήρηση του ισχύον θεσμικού πλαισίου.

Για αυτόν τον λόγο, πριν την επιστημονική έρευνα που διεξήχθη για τις Ελληνικές εισηγμένες εταιρείες στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών (Χ.Α.Α.) ήταν σημαντικό να γίνει μια βιβλιογραφική ανασκόπηση σε άρθρα των τελευταίων δέκα ετών αλλά και στις βασικές αρχές του εσωτερικού ελέγχου τόσο σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο.

Η επιστημονική έρευνα πραγματοποιήθηκε με τη μέθοδο των ερωτηματολογίων σε Ελληνικές εισηγμένες εταιρείες στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών (Χ.Α.Α.) οι οποίες είναι υπόχρεες να διαθέτουν τμήμα εσωτερικού ελέγχου. Το ερωτηματολόγιο απευθύνεται σε εσωτερικούς ελεγκτές, στην διοίκηση της εταιρείας, τους προϊστάμενους του λογιστηρίου,

στο τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού και σε όσους γνωρίζουν για τις αρμοδιότητες των εσωτερικών ελεγκτών και των εργαζομένων.



<b>Περιεχόμενα</b>	<b>Σελ.</b>
Ευχαριστίες.....	2
Περίληψη.....	3
Abstract.....	4
Εισαγωγή.....	5-6
Περιεχόμενα.....	7-8
<b>Κεφάλαιο 1</b>	
<b>Εισαγωγή</b>	
1.1 Η Ιστορική εξέλιξη του Εσωτερικού Ελέγχου .....	10-18
1.2 Εισαγωγή στον Εσωτερικό Έλεγχο - Είδη ελέγχου .....	18-21
1.3 Ο Σκοπός και οι Βασικές λειτουργίες του Εσωτερικού Ελέγχου.....	21-23
1.4 Τεχνικές εσωτερικού ελέγχου.....	23-25
1.5 Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου.....	26-27
<b>Κεφάλαιο 2</b>	
2.1 Η Επιτροπή του Εσωτερικού Ελέγχου.....	29-33
2.2 Ο Εσωτερικός Ελεγκτής.....	33-35
2.3 Τα Ελεγκτικά Τεκμήρια (Αποδεικτικά στοιχεία Εσωτερικού Ελέγχου).....	35-38
2.4 Οι Εκθέσεις Εσωτερικού Ελέγχου.....	38-40

2.5 Η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του Εσωτερικού Ελέγχου.....41-42

### **Κεφάλαιο 3**

#### **Επισκόπηση Βιβλιογραφίας και Αρθρογραφίας**

##### **Ανασκόπηση ερευνών σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο της διαχείρισης κινδύνου**

3.1 Εισαγωγή.....44

3.2 Έρευνες σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο και την διαχείριση κινδύνου.....44-51

### **Κεφάλαιο 4**

#### **Επιστημονική Μελέτη : Μεθοδολογία Επιστημονικής Έρευνας**

4.1 Εισαγωγή.....53

4.2 Γενικά.....53-54

4.3 Ερωτηματολόγιο Έρευνας.....54

4.3.1 Μέρη – Ερωτήσεις του ερωτηματολογίου.....54-63

### **Κεφάλαιο 5**

#### **Αποτελέσματα της Επιστημονικής Μελέτης**

5.1 Εισαγωγή.....65

5.2 Παρουσίαση αποτελεσμάτων.....65-80

### **Κεφάλαιο 6**

**Συμπεράσματα** .....82-83

**Προτάσεις**.....84-85

Βιβλιογραφία.....86-87

Αρθρογραφία.....88-89

Ηλεκτρονικές Πηγές.....90

Παράρτημα – Ερωτηματολόγιο.....91-99



# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## 1.1 Η Ιστορική εξέλιξη του Εσωτερικού Ελέγχου

Ο λόγος ύπαρξης του εσωτερικού και εξωτερικού ελέγχου προέρχεται από την ανάγκη να μειωθούν τα λάθη κατά την τήρηση των αρχείων μέσω των επαληθεύσεων του ελέγχου, για την αποφυγή της κατάχρησης των περιουσιακών στοιχείων - την απάτη στο εσωτερικό των επιχειρήσεων και τον μη κερδοσκοπικών οργανισμών. Ωστόσο, τα λογιστικά ιστορικά γεγονότα καταγράφονται από τον Richard Brown (1905, όπως αναφέρεται στο Mautz & Shara, 1961) ως εξής:

«Αν γυρίσουμε τον χρόνο πίσω θα διαπιστώσουμε ότι η προέλευση του ελέγχου ακολουθείται από τη λογιστική... Ωστόσο, η πρόοδος του πολιτισμού επέφερε την ανάγκη στον άνθρωπο να εμπιστεύεται σε κάποιο βαθμό την περιουσία του άλλου, οπότε η σκοπιμότητα κάποιας μορφής ελέγχου από την πιστότητα του πρώτου θα γίνει εμφανής».

Οι ιστορικοί πιστεύουν ότι τα συστήματα αρχειοθέτησης ήταν τα πρώτα που έχουν συσταθεί από οργανωμένες επιχειρήσεις και κυβερνήσεις στη Μέση Ανατολή, που χρονολογείται γύρω στα 4000π.χ. Συνεπώς, ο σκοπός ήταν να καθησυχάσει τις ανησυχίες τους σχετικά με τον ορθό λογιστικό χειρισμό των εισπράξεων και των εκταμιεύσεων και την είσπραξη των φόρων. Στην συνέχεια των ιστορικών γεγονότων, θα παρατηρήσουμε παρόμοιες εξελίξεις σχετικά με την δυναστεία Ζάο στην Κίνα (1122-256 π.χ.). Στην συνέχεια, θα αναφερθούν πως τα συστήματα δημόσιας χρηματοδότησης καλύπτουν κάποιες από τις ανάγκες ελέγχου στην Ελλάδα, στην Βαβυλωνία, στην Ρωμαϊκή Αυτοκρατορία, κλπ. στις οποίες ανέπτυξαν ένα λεπτομερές σύστημα ελέγχων. Επιπροσθέτως, οι παραπάνω κυβερνήσεις ανησυχούσαν για κάποιους ανίκανους υπαλλήλους οι οποίοι θα ήταν επιρρεπής να διαπράξουν λογιστικά λάθη ή ακόμη αν είχαν την ευκαιρία κάποιοι «διαφθαρμένοι» να διαπράξουν ακόμη και απάτη εις βάρος τους. Επίσης, αν ανατρέξουμε στην Αγία Γραφή (μεταξύ των περιόδων 1800 π.χ. και 95 μ.χ.) αναγράφει για την άσκηση ελέγχου και όχι ευθέως:

«... αν οι εργαζόμενοι έχουν την ευκαιρία να κλέψουν μπορούν να επωφεληθούν από αυτό».

Επίσης, η Βίβλος περιλαμβάνει κάποια παραδείγματα των εσωτερικών ελέγχων (π.χ. την ανάγκη για ικανούς και τίμιους εργαζόμενους, τους κινδύνους της διπλής φύλαξης των στοιχείων του ενεργητικού, την περιορισμένη πρόσβαση, και τον διαχωρισμό των καθηκόντων (O'Reilly et al., 1998). Στη συνέχεια, η εμφάνιση του διπλογραφικού λογιστικού συστήματος περίπου το 1494 μ.χ. μπορεί να αποδοθεί άμεσα στην επιτακτική ανάγκη για την άσκηση διαχείρισης και ελέγχου. Σε όλη την διάρκεια της ευρωπαϊκής

ιστορίας θα παρατηρήσουμε μια περίπτωση απάτης όπως για παράδειγμα η «φούσκα» στην Νότια Θάλασσα τον 18<sup>ο</sup> αιώνα.

Μετά από ένα μεγάλο διάστημα αιώνων στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής εισήχθησαν τα ευρωπαϊκά συστήματα τήρησης βιβλίων και ελέγχου. Όσον αφορά τις επιχειρηματικές δραστηριότητες αυξήθηκε το μέγεθος, το πεδίο εφαρμογής και πολυπλοκότητας, μια κρίσιμη ανάγκη για μια ξεχωριστή εσωτερική λειτουργία διασφάλισης που θα ελέγχουν τις λογιστικές πληροφορίες χρησιμοποιώντας τη λήψη αποφάσεων της διοίκησης. Η διοίκηση χρειάζεται κάποιο μέσο για την αξιολόγηση όχι μόνο της αποτελεσματικότητας των εργασιών που εκτελούνται για την επιχείρηση αλλά και για την εντιμότητα των εργαζομένων της. Γύρω στον 20ο αιώνα, η απάντηση δίνεται μέσω της καθιέρωσης του εσωτερικού ελέγχου στο οποίο αυτές οι ευθύνες θα μπορούσαν να ανατεθούν. Ωστόσο, η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου ανέλαβε την ευθύνη για την «Προσεκτική συλλογή και την ερμηνευτική αναφορά των επιλεγμένων επιχειρηματικών στοιχείων» για να καταστεί δυνατή η διαχείριση για να παρακολουθεί τις σημαντικές επιχειρηματικές εξελίξεις, τις δραστηριότητες, και τα αποτελέσματα που προέρχονται από ποικίλες και ογκώδεις συναλλαγές (Mautz, 1964). Οι εταιρείες σιδηροδρόμου, άμυνας και λιανικής βιομηχανίας είχαν εδώ και καιρό αναγνωρίσει την αξία των υπηρεσιών του εσωτερικού ελέγχου, υπερβαίνοντας κατά πολύ τις οικονομικές καταστάσεις ελέγχου και προορίζεται για την πραγματοποίηση αξιόπιστων εκθέσεων που περιέχουν δεδομένα μη χρηματοοικονομικών λειτουργιών (π.χ. οι ποσότητες των εξαρτημάτων που συνήθως εμφανίζουν έλλειμμα, την τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων, και την ποιότητα των προϊόντων), (Whittington & Pany, 1998). Ομοίως, το Γενικό Λογιστήριο του Κράτους των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής και τα γραφεία των ελεγκτών του κράτους, για παράδειγμα, τα ελεγκτικά γραφεία του Οχάιο, ανέκαθεν απασχολούσαν μεγάλο αριθμό των εσωτερικών ελεγκτών.

Εν ολίγοις, η συλλογική δράση της αυξανόμενης πολυπλοκότητας και του όγκου των συναλλαγών, ο ιδιοκτήτης / οι διευθυντές απομακρύνονται από την πηγή των συναλλαγών και το πιο πιθανό είναι να επηρεαστεί η εμπειρογνωμοσύνη των φορέων, των τεχνικών του λογιστηρίου που απαιτούνται για την αναθεώρηση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων με ουσιαστικό τρόπο, την ανάγκη για οργανωτικό καθεστώς για την εξασφάλιση της ανεξαρτησίας και της αντικειμενικότητας, καθώς και η διαδικαστική πειθαρχία που είναι απαραίτητη για να γίνουν «Τα μάτια και τα αυτιά» της διοίκησης δημιουργώντας μια υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου εντός των οργανώσεων των επιχειρήσεων. Ξεκινώντας ως μια εσωτερική λειτουργία των επιχειρήσεων εστιάζεται κυρίως στην προστασία κατά της απάτης

της μισθοδοσίας, την απώλεια των μετρητών και άλλων περιουσιακών στοιχείων, το πεδίο εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου επεκτάθηκε γρήγορα επαληθεύοντας σχεδόν όλες τις οικονομικές συναλλαγές, και αργότερα, σταδιακά μεταφέρονται και δίνεται έμφαση από τον «έλεγχο για τη διαχείριση» στον «έλεγχο της διαχείρισης» (Reeve, 1986).

Η ίδρυση του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής και η σημαντικότητα και το ενδιαφέρον του εσωτερικού ελέγχου για τις επιχειρήσεις, μπορούμε καλύτερα να το παρατηρήσουμε από το προφητικό όραμα και τις παρατηρήσεις των δύο μελών του ινστιτούτου των εσωτερικών ελεγκτών της διοργανικής συμφωνίας (που αναφέρεται στο Flesher, 1996, σελ. 1, 3):

«Η αναγκαιότητα για την δημιουργία του εσωτερικού ελέγχου καθιστά αναπόσπαστο μέρος των σύγχρονων επιχειρήσεων. Καμία επιχείρηση δεν μπορεί να ξεφύγει. Αν δεν το έχουν κάνει μέχρι τώρα, θα πρέπει να το κάνουν αργά ή γρήγορα, και, εάν συνεχίσουν να εξελίσσονται τα γεγονότα ως έχουν σήμερα, θα πρέπει να πραγματοποιηθεί όσο πιο σύντομα γίνεται». (Arthur E. hald, 1944)

«Το Ινστιτούτο είναι η απόφαση της πίστης από την πλευρά των εσωτερικών ελεγκτών ότι μία οργάνωση ήταν απαραίτητη στη δομή των αμερικανικών επιχειρήσεων για την ανάπτυξη της πραγματικής επαγγελματικής κατάστασης του εσωτερικού ελέγχου ... Αν και οι ρίζες της είναι στον τομέα της λογιστικής, ο βασικός σκοπός βρίσκεται στην περιοχή του διαχειριστικού ελέγχου. Περιλαμβάνει ένα ολοκληρωμένη ενδοεταιρική οικονομική και επιχειρησιακή αξιολόγηση. "(Robert B. Milne, 1945)

Επιπροσθέτως, στα πρώτα χρόνια ίδρυσης του ιδρύματος των εσωτερικών ελεγκτών, ο εσωτερικός έλεγχος εκλαμβάνεται ακόμα ως μια στενά συνδεδεμένη σχέση με την επέκταση των εργασιών των εξωτερικών ελεγκτών –συχνά καλείται να βοηθήσει τους εξωτερικούς ελεγκτές για τα σχόλια των οικονομικών καταστάσεων ή να εκτελέσουν τις λειτουργίες για τις συμφωνίες των τραπεζών. Οι εσωτερικοί ελεγκτές παίζουν ένα αρκετά περιορισμένο ρόλο στους οργανισμούς έχοντας "περιορισμένη ευθύνη στο συνολικό φάσμα της διαχείρισης "(Moeller και Witt, 1999).

Σχεδόν δύο δεκαετίες μετά την ίδρυση του ιδρύματος των εσωτερικών ελεγκτών, ο ακόλουθος ορισμός του εσωτερικού ελέγχου, προετοιμάζει το έδαφος για τον προσανατολισμό του «επιχειρησιακού ελέγχου», (Brink και Cashin, 1958):

« Ο εσωτερικός έλεγχος αναδεικνύεται ως ένα ειδικό τμήμα του ευρύτερου τομέα της λογιστικής, χρησιμοποιώντας τις βασικές τεχνικές και μεθόδους του ελέγχου. Το γεγονός ότι ο λογιστής και ο εσωτερικός ελεγκτής χρησιμοποίησαν πολλές από τις ίδιες τεχνικές συχνά οδηγεί σε μια λανθασμένη υπόθεση ότι υπάρχει μια μικρή διαφορά στην εργασία ή στους τελικούς τους στόχους. Ο εσωτερικός ελεγκτής, όπως και κάθε ελεγκτής, ασχολείται με τη διερεύνηση της εγκυρότητας των στοιχείων που ελέγχει στις επιχειρήσεις, αλλά σε άλλες περιπτώσεις τα ελεγκτικά τεκμήρια με τα οποία εκφράζουν την ανησυχία τους καλύπτουν ένα πολύ ευρύτερο φάσμα και έχουν να κάνουν με πολλά θέματα στα οποία η σχέση των λογαριασμών είναι κάπως απομακρυσμένη από την πραγματικότητα. Επιπλέον, ο εσωτερικός ελεγκτής, όντας άνθρωπος, έχει ζωτικό συμφέρον σε όλους τους τύπους των δραστηριοτήτων της εταιρείας και είναι φυσικά αρκετά πιο ενδιαφέρον να βοηθήσουν να κάνουν αυτές τις πράξεις όσο το δυνατόν πιο κερδοφόρες. Έτσι, σε μεγαλύτερο βαθμό, η διοίκηση των υπηρεσιών έρχεται να επηρεάσει τις σκέψεις και τη γενική προσέγγιση τους».

Ωστόσο, στο συνέδριο του Εθνικού Συμβούλιου Βιομηχάνων υπογράμμισαν τη σημασία του εσωτερικού ελέγχου (Walsh, 1963):

«Το διευρυνόμενο χάσμα μεταξύ της διοίκησης και της δράσης είναι αναγκαία για την ανάπτυξη μια σειρά ελέγχων μέσω των οποίων η επιχείρηση μπορεί να διοικείται αποτελεσματικά. Ο εσωτερικός ελεγκτής ολοκληρώνει και τελειοποιεί κάθε μία από αυτές τις δραστηριότητες, παρέχοντας αξιολόγηση για κάθε μορφή ελέγχου. Δεν υπάρχει κανένα υποκατάστατο για 'αυτή την δραστηριότητα».

Όσον αφορά τα επαγγελματικά πρότυπα και τις επαγγελματικές ευθύνες, τα δύο πιο σημαντικά πρόσωπα στην ιστορία των εσωτερικών ελεγκτών ήταν αναμφισβήτητα ο Victor Z.Brink και ο Lawrence B.Sawyer, αντίστοιχα. Ήδη καθιερώθηκε ως πρωτοποριακή εικόνα στον 20<sup>ο</sup> αιώνα για τον εσωτερικό έλεγχο, ο Victor Z. Brink, ως πρώτος διευθυντής έρευνας του ιδρύματος των εσωτερικών ελεγκτών, ο οποίος έπαιξε σημαντικό ρόλο στο να πάρει τη κατάσταση των αρμοδιοτήτων του εσωτερικού ελεγκτή που εκδίδεται το 1947. Η κατάσταση των αρμοδιοτήτων του εσωτερικού ελεγκτή διευκρινίζει ότι ο εσωτερικός έλεγχος, αντιμετωπίζει κυρίως λογιστικά και οικονομικά θέματα, θέματα λειτουργικού χαρακτήρα εντός του πεδίου των δραστηριοτήτων τους. Από το 1957, η κατάσταση των αρμοδιοτήτων του Εσωτερικού Ελέγχου είχε σημαντικά διευρυνθεί προκειμένου να συμπεριλάβει πολυάριθμες υπηρεσίες για τη διοίκηση, όπως:

- Επανεξέταση και αξιολόγηση της ευρωστίας, της επάρκειας, και της εφαρμογής των λογιστικών, οικονομικών και στοιχείων χειρισμού.
- Εξακρίβωση του βαθμού συμμόρφωσης με τις καθιερωμένες πολιτικές, τα σχέδια και τις διαδικασίες.
- Αφού προσδιοριστεί ο βαθμός στον οποίο τα περιουσιακά στοιχεία της εταιρείας αντιπροσώπευαν και διασφάλιζαν τις ζημίες πάσης φύσεως.
- Διαπιστώνοντας την αξιοπιστία των λογιστικών και άλλων δεδομένων που αναπτύσσονται στο πλαίσιο της οργάνωσης.
- Ο έλεγχος της ποιότητας της απόδοσης στην εκτέλεση των καθηκόντων που του ανατίθενται.

Επιπλέον, ο πρόεδρος της Επιτροπής Ερευνών Lawrence Sawyer (1971), ανέλαβε με μεγάλη επιτυχία το έργο για την αναθεώρηση της κατάστασης των ευθυνών. Η κατάσταση αυτή υποβλήθηκε σε περαιτέρω αναθεωρήσεις το 1976, 1981, και 1990 ώστε να αντικατοπτρίζει τη συνεχιζόμενη και την ταχεία εξέλιξη του εσωτερικού κλάδου των ορκωτών ελεγκτών.

Το ίδρυμα των εσωτερικών ελεγκτών ενέκρινε επίσημα τα πρότυπα για την επαγγελματική πρακτική του εσωτερικού ελέγχου (1978), που είχε τους ακόλουθους σκοπούς:

1. Να βοηθήσει στην επικοινωνία μεταξύ των ελεγκτών, το πεδίο εφαρμογής, τις επιδόσεις και τους στόχους του εσωτερικού ελέγχου.
2. Να γίνει η ενοποίηση του εσωτερικού ελέγχου σε όλο τον κόσμο.
3. Να ενθαρρύνει τη βελτίωση του εσωτερικού ελέγχου.
4. Να καθιερώσει τη συνεπή μέτρηση των εσωτερικών διαδικασιών του ελέγχου.
5. Να δώσει ένα μήνυμα ότι ο εσωτερικός έλεγχος δεν μπορεί να αναγνωριστεί πλήρως ως επάγγελμα.

Τα πρότυπα που περιέχονται στον ακόλουθο ορισμό και ο στόχος του εσωτερικού ελέγχου:

«Ο εσωτερικός έλεγχος είναι μια ανεξάρτητη δραστηριότητα αξιολόγησης εγκατεστημένη σε μια οργάνωση ως υπηρεσία προς αυτήν. Πρόκειται για ένα στοιχείο ελέγχου που λειτουργεί με την εξέταση και την αξιολόγηση της καταλληλότητας και της αποτελεσματικότητας των

άλλων ελέγχων. Ο στόχος του εσωτερικού ελέγχου είναι να βοηθήσει τα μέλη της οργάνωσης για την αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων τους. Για το σκοπό αυτό, ο εσωτερικός έλεγχος τους εφοδιάζει με αναλύσεις, εκτιμήσεις, συστάσεις, συμβουλές και πληροφορίες σχετικά με το αξιολόγηση των δραστηριοτήτων. Στόχος του ελέγχου περιλαμβάνει την προώθηση αποτελεσματικού ελέγχου σε λογικό κόστος».

Τα *πρότυπα* ορίζουν τα κριτήρια των εργασιών του τμήματος των εσωτερικών ελέγχων που θα πρέπει να αξιολογηθούν και να μετρηθούν. Κάλυψαν διάφορες πτυχές του εσωτερικού ελέγχου εντός των οργανισμών, όπως η ανεξαρτησία, η επαγγελματική επάρκεια, το πεδίο εφαρμογής της εργασίας, την απόδοση του ελεγκτικού έργου, καθώς και τη διαχείριση της υπηρεσίας του εσωτερικού ελέγχου. Οι ερμηνείες των προτύπων κατοχυρώθηκαν στις *καταστάσεις των προτύπων του εσωτερικού ελέγχου (SIAS)*, μερικά παραδείγματα που η SIAS εστιάζετε σε έννοιες ελέγχου, αξιολόγησης κινδύνου, πρόληψης και διερεύνησης των περιπτώσεων απάτης, τις σχέσεις με τους ανεξάρτητους ελεγκτές, την επικοινωνία με το διοικητικό συμβούλιο, το σχεδιασμό ανάθεσης και παρακολούθησης των πορισμάτων του ελέγχου.

Ωστόσο, όσο αφορά τον σχεδιασμό, την επιτόπια έρευνα, και την υποβολή εκθέσεων, τα βασικά βήματα σε ένα επιχειρησιακό έλεγχο έχουν τα εξής διαδοχικά βήματα:

- Να προβούν σε προκαταρκτική έρευνα
- Να αναπτύξουν το πρόγραμμα ελέγχου
- Να εκτελέσουν την επιτόπια έρευνα
- Να προετοιμάσουν τα έγγραφα εργασίας
- Να αναπτύξουν μια λίστα, και κατά προτεραιότητα, τα πορίσματα του ελέγχου
- Να συζητηθούν τα πορίσματα με τον ελεγχόμενο
- Να προετοιμάσουν και να παρουσιάσουν την έκθεση ελέγχου.

Τα *Πρότυπα* και τα SIAS χρησίμευσαν για την ποιοτική απόδοση των δεσμεύσεων για το έργο του εσωτερικού ελέγχου.

Δεν υπήρχε αμφιβολία ότι, από τα τέλη του 1970, ο τομέας του εσωτερικού ελέγχου είχε κερδίσει το δικαίωμα ως «πλήρεις επάγγελμα», χρησιμοποιώντας ακόμη και ο James Carey το (1969), αρκετά αυστηρές προϋποθέσεις για την εφαρμογή του «επαγγέλματος». Κάποια στιγμή μετά το 1974, όταν ο Ορκωτός Εσωτερικός Ελεγκτής (CIA) χρηματοδοτήθηκε από το

ίδρυμα των εσωτερικών ελεγκτών, ο εσωτερικός έλεγχος είχε επαρκώς σεβαστό προφίλ και άξιζε να ονομάζεται ως ένα καθιερωμένο επάγγελμα γιατί: είχε άτομα με εξειδικευμένες γνώσεις (ο κοινός φορέας των γνώσεων εγκρίθηκε το 1972), μια επίσημη εκπαιδευτική διαδικασία (ελάχιστη διάρκεια καθορίζεται από την επίσημη εκπαίδευση), τα πρότυπα που γίνονται δεκτά ως μέλος του ιδρύματος των εσωτερικών ελεγκτών (που προβλέπονται κατά την διάρκεια της μελέτης, περνώντας εξετάσεις της CIA, επαγγελματικές απαιτήσεις εμπειρίας, και Προτύπων), ο Κώδικας Δεοντολογίας (εγκρίθηκε για πρώτη φορά το 1968), ένα αναγνωρισμένο καθεστώς υποδεικνύεται από γενική ή ειδική ονομασία (η CIA ή η ΜΠΑ , αναγνωρίζεται σε διάφορες χώρες σε όλο τον κόσμο), ένα δημόσιο ενδιαφέρον για το έργο ότι η επαγγελματίες εκτελούνται (ίσως πιο εμφανής το έργο που εκτελείται από εσωτερικούς ελεγκτές, την εκπαίδευση, και στις μη κερδοσκοπικές οργανώσεις και όχι στον ιδιωτικό τομέα), και αναγνωρίζονται από τους επαγγελματίες της κοινωνικής υποχρέωσης (και πάλι, ίσως είναι πιο εμφανής στην κυβέρνηση, την εκπαίδευση, και στις μη κερδοσκοπικές οργανώσεις).

Για τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου και για την αύξηση του οργανωτικού κύρους, ήταν σημαντικό να σφυρηλατηθεί μια ισχυρή σχέση με «όσους κατηγορούνται για οργανωτική διακυβέρνηση», και να επικοινωνήσουν άμεσα με την ελεγκτική επιτροπή. Υπάρχουν αρκετά στοιχεία που δείχνουν σήμερα ότι μια τέτοια σχέση είναι ευρέως γνωστή και θεωρείται ως βέλτιστη πρακτική για τις πιο προοδευτικές εταιρείες οι οποίες δεσμεύονται να ενισχύσουν τη διοικητική δομή των διαδικασιών. Σε μια πρώιμη μελέτη-ορόσημο, για την εταιρική ελεγκτική επιτροπή, οι Mautz & Neumann (1977) αναφέρουν τα εξής:

«Ως επί το πλείστον η επιτροπή του λογιστικού ελέγχου θεωρείται ως μια γέφυρα μεταξύ του διοικητικού συμβουλίου και των ελεγκτών... Για να εκπληρώσουν τις υποχρεώσεις τους προς τους μετόχους και στο ευρύ κοινό, τα μέλη της επιτροπής του ελέγχου έπρεπε να δίνουν περισσότερο ενδιαφέρον, και να ήταν καλύτερα ενημερωμένοι σχετικά με τα ζητήματα του ελέγχου. Η διοίκηση έχει επίσης ενημερωθεί για τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν και η ανάγκη να προστατευθούν με τη δέουσα προσοχή του εσωτερικού ελέγχου και των αποτελεσματικών ελέγχων. Ωστόσο, ανταποκρίνονται περισσότερο στις προτάσεις του ελεγκτή και στα αιτήματα της επιτροπής του ελέγχου για πληροφορίες».

Στο ίδιο πνεύμα, οι συγγραφείς Brink & Witt (1982) σημείωσαν ότι:



«Στις περισσότερες περιπτώσεις η ομάδα του εσωτερικού ελέγχου έχει προχωρήσει σε πολύ υψηλά επίπεδα σε επιχειρησιακούς τομείς και έχει κερδίσει την εκτίμηση και τον σεβασμό της διοίκησης. Σε έναν αυξανόμενο βαθμό ο εσωτερικός ελεγκτής υπηρετεί το Διοικητικό Συμβούλιο - συνήθως μέσω της επιτροπής ελέγχου του εν λόγω διοικητικού συμβουλίου».

Μέχρι το 1993, η κατάσταση των αρμοδιοτήτων του Εσωτερικού Ελέγχου σημείωσε ότι :

«το πεδίο εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου περιλαμβάνει την εξέταση και την αξιολόγηση της επάρκειας και της αποτελεσματικότητας του συστήματος της οργάνωσης του εσωτερικού ελέγχου και την ποιότητα της απόδοσης. κατά την εκτέλεση των καθηκόντων που του ανατίθενται»

Ωστόσο, στο πεδίο εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου περιλαμβάνονται τα εξής:

1. Επανεξέταση της αξιοπιστίας και της ακεραιότητας των χρηματοοικονομικών και λειτουργικών πληροφοριών και τα μέσα που χρησιμοποιούνται για τον εντοπισμό, τη μέτρηση, τη ταξινόμηση, και να αναφερθούν αυτές οι πληροφορίες.
2. Αναθεώρηση των συστημάτων που έχουν δημιουργηθεί για να εξασφαλιστεί η συμμόρφωση με αυτές τις πολιτικές, τα σχέδια, τις διαδικασίες, τους νόμους και τους κανονισμούς που θα μπορούσαν να έχουν σημαντική επίπτωση στις εργασίες και στις εκθέσεις, και να προσδιοριστεί αν ο οργανισμός είναι σε συμμόρφωση.
3. Επανεξέταση των μέσων διαφύλαξης των στοιχείων του ενεργητικού και, ανάλογα με την περίπτωση, να γίνει η επαλήθευση ύπαρξης των εν λόγω περιουσιακών στοιχείων.
4. Ο έλεγχος της οικονομίας και της αποδοτικότητας των πόρων με την οποία απασχολούνται.
5. Επανεξέταση των πράξεων ή των προγραμμάτων για να εξακριβώσει κατά πόσον τα αποτελέσματα είναι συνεπή με τους στόχους και τους σκοπούς και αν οι πράξεις ή τα προγράμματα διεξάγονται όπως είχε προγραμματιστεί.

Στις αρχές του 1990 οι εσωτερικοί ελεγκτές, ανάλογα με τις ανάγκες και τις προτιμήσεις του οργανισμού, εργάστηκαν σε διάφορους τομείς όπως:

- Έλεγχος συμμόρφωσης,
- Έλεγχος στον της κύκλο συναλλαγής,
- Τη διερεύνηση της απάτης και άλλων παρατυπιών,
- Την αξιολόγηση της λειτουργικής αποδοτικότητας,

- Ανάλυση,
- Τη μέτρηση και τη καταγραφή της λειτουργίας και οργάνωσης σε επίπεδο κινδύνου,
- Διασφάλιση ποιότητας και συμβουλευτικές δραστηριότητες.

Έπαιξαν ένα συνδυασμό στην οικονομική ανασκόπηση και στις κριτικές ελέγχου, στις επιχειρησιακές αξιολογήσεις και τους λογιστικούς ελέγχους (ονομάζεται πρόγραμμα ελέγχων, επιδόσεις των ελέγχων, εκτενείς έλεγχοι, και άλλες παρόμοιες περιγραφικές ετικέτες), διαχειριστικοί έλεγχοι, και έλεγχοι συμμόρφωσης. Κατά την εκτέλεση πολλών από αυτές τις δραστηριότητες, οι εσωτερικοί ελεγκτές προσεγγίζουν με βάση τον κίνδυνο και εστιάζουν στον έλεγχο. Έκαναν επίσης εκτεταμένη χρήση τις εφαρμογές της τεχνολογίας για τη διενέργεια των ελέγχων.

Σταδιακά, οι εσωτερικοί ελεγκτές άρχισαν να παρουσιάζουν «τη βιομηχανική εξειδίκευση» όσον αφορά το γνωστικό αντικείμενο των συγκεκριμένων βιομηχανιών, όπως η υγειονομική περίθαλψη, το πετρέλαιο, το φυσικό αέριο, την ενέργεια, την άμυνα, τις χρηματοοικονομικές υπηρεσίες, τις μεταφορές, το χονδρικό και το λιανικό εμπόριο, τη τεχνολογία, τις τηλεπικοινωνίες, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης (M.M.E.) και την ψυχαγωγία, την κυβέρνηση, τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, την εκπαίδευση, κλπ. Το προσωπικό του εσωτερικού ελέγχου προέρχονται από διαφορετικά υπόβαθρα, συμπεριλαμβανομένου ενός μεγάλου ποσοστού μη λογιστικών μεγάλων εταιρειών, οι γυναίκες απέκτησαν εξέχουσα θέση σ' αυτό το επάγγελμα. Οι εσωτερικοί ελεγκτές προσανατολίστηκαν περισσότερο διεθνώς. Σε πολλές περιπτώσεις, ο εσωτερικός έλεγχος έγινε μάλλον ευκαιριακός, και οι εσωτερικοί ελεγκτές άρχισαν να συμμετέχουν και να συμβάλλουν σε «ειδικά έργα» σε μια βάση έκτακτης ανάγκης, εκτελώντας το ρόλο των υπαλλήλων για τον κίνδυνο, της ηθικής ή της συμμόρφωσης, όπως απαιτούσε η κατάσταση.

## **1.2 Εισαγωγή στον Εσωτερικό Έλεγχο - Είδη ελέγχου**

Κάθε οικονομική μονάδα (επιχείρηση) αποτελεί αυτοτελή και υπεύθυνη οργάνωση των παραγωγικών συντελεστών και διαχείρισης συναλλαγών με τις οποίες επιδιώκει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα για να αυξηθούν τα κέρδη και να ελαττωθούν τα έξοδα. Επιπροσθέτως, για την αποφυγή λαθών κατά την λειτουργία της επιχείρησης πρέπει να διενεργείται συνεχής έλεγχος για την διευκρίνιση και διαπίστωση της ορθής της λειτουργίας.

Ωστόσο, ο έλεγχος είναι μια σειρά διαδικασιών και αξιολογήσεων που εφαρμόζονται σε τακτά χρονικά διαστήματα για την λειτουργία της επιχείρησης είτε στον τομέα των

οικονομικών είτε στον τεχνικό τομέα, με κύριο σκοπό την αποτελεσματικότητα των ενεργειών της για την επίτευξη των στόχων της. Πιο συγκεκριμένα, για να θεωρηθεί μια οικονομική μονάδα αποδοτική και αποτελεσματική (δηλαδή, να αποφεύγονται όσο το δυνατόν περισσότερο τα σοβαρά λάθη τα οποία μπορεί να στοιχίσουν στην μετέπειτα βιωσιμότητα της επιχείρησης ή να είναι ελάχιστα).

Επίσης, είναι πολύ σημαντικό για μια επιχείρηση να προβλέπει και να αντιμετωπίζει ή να διαχειρίζεται τους επιχειρηματικούς της κινδύνους ( Enterprise Risk Management – ERP)<sup>1</sup> χρησιμοποιώντας τις χρηματοοικονομικές της πληροφορίες όπως Ισολογισμός, Καταστάσεις Αποτελεσμάτων Χρήσης, Καταστάσεις Ταμειακών Ροών, Αριθμοδείκτες και άλλες πολύτιμες πληροφορίες οι οποίες είναι ο «Καθρέφτης» της επιχείρησης. Εδώ και αρκετά χρόνια έχει διαπιστωθεί σημαντική αύξηση των ελέγχων και των ελεγκτών ως ειδικοί επαγγελματίες (Power, 1997). Ο διαχωρισμός του ελέγχου πραγματοποιείται σύμφωνα με το άτομο που τον διενεργεί και τη σχέση της εργασίας με τον ελεγχόμενο φορέα, ως εξής:

- Εσωτερικός έλεγχος, είναι ο έλεγχος που πραγματοποιείται από άτομα τα οποία είναι άρτια εκπαιδευμένα με αντικείμενο της λογιστικής και ελεγκτικής (εσωτερικοί ελεγκτές) για λογαριασμό του ίδιου του φορέα.
- Εξωτερικός έλεγχος, είναι ο έλεγχος που πραγματοποιείται από ξένα άτομα και ανεξάρτητα από τον φορέα τότε αναφερόμαστε στον εξωτερικό έλεγχο.

Επίσης, οι έλεγχοι διακρίνονται ανάλογα με την έκτασή τους, όπως:

- Γενικοί, είναι οι έλεγχοι που επεκτείνονται σε όλα τα θέματα της διαχείρισης των οικονομικών μονάδων και καλύπτει την εταιρική χρήση ή ακόμη και περισσότερες χρήσεις, όπως ο ετήσιος έλεγχος Ισολογισμού, Οικονομικών Καταστάσεων για εισαγωγή στο Χρηματιστήριο, Αποτελέσματα Χρήσης κλπ.)
- Ειδικοί, είναι οι έλεγχοι που καλύπτουν ένα συγκεκριμένο τομέα ή θέμα ( π.χ. έλεγχος αποθεμάτων, ταμειακών συναλλαγών, έλεγχος χορηγήσεων τραπεζών κλπ.).

Επιπροσθέτως, οι έλεγχοι διακρίνονται ανάλογα με τον σκοπό, όπως:

- Προληπτικοί, είναι οι έλεγχοι οι οποίοι έχουν οργανωθεί από την ίδια την επιχείρηση και πραγματοποιείται πριν από την διενέργεια των συναλλαγών και αποσκοπεί στην πρόληψη τυχόν λαθών ή σφαλμάτων (ακούσιων ή εκούσιων).

---

<sup>1</sup> E.R.P. – Enterprise Risk Management

\* [http://en.wikipedia.org/wiki/Enterprise\\_risk\\_management](http://en.wikipedia.org/wiki/Enterprise_risk_management)

- Κατασταλτικοί, είναι οι έλεγχοι που διενεργούνται μετά την εκτέλεση των συναλλαγών και αποβλέπουν στην αποκάλυψη λαθών ή παραλείψεων και ανωμαλιών.

Οι έλεγχοι διακρίνονται ανάλογα με την διάρκεια τους όπως:

- Μόνιμοι ή διαρκείς, είναι οι έλεγχοι που διενεργούνται συνέχεια (δηλαδή, σε μόνιμη βάση) και καλύπτει συγκεκριμένα ή τα περισσότερα θέματα της διαχείρισεως των επιχειρήσεων.
- Τακτικοί ή περιοδικοί, είναι οι έλεγχοι που διενεργούνται σε τακτές χρονικές περιόδους, δηλαδή δεν είναι συνεχής (π.χ. έλεγχοι ετήσιων, εξαμηνιαίων, τριμηνιαίων Οικονομικών Καταστάσεων κλπ.)
- Έκτακτοι ή περιστασιακοί, είναι οι έλεγχοι που διενεργούνται μόνο σε έκτακτες περιπτώσεις για ειδικούς λόγους( π.χ. παράνομες κινήσεις, καταχρήσεις κλπ.).

Ο Διαχειριστικός και ο Οικονομικός έλεγχος διενεργούνται μόνον όταν θα αξιολογηθούν περαιτέρω οι ενέργειες της οικονομικής μονάδας.

- Οικονομικός Έλεγχος: Σε αυτήν την περίπτωση ελέγχου αναφέρονται οι ενέργειες της οικονομικής μονάδας οι οποίες μπορεί να καταστούν επικίνδυνες για την διασφάλιση των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης, την λογιστική απεικόνιση των χρηματοοικονομικών πληροφοριών της επιχείρησης κλπ. Ωστόσο, ο κύριος στόχος του ελέγχου είναι να αναφέρει τα καλύτερα στοιχεία της οικονομικής μονάδας όπως αξιοπιστία, ικανότητα να αντεπεξέλθει στις υποχρεώσεις της, ειλικρίνεια, αντικειμενικότητα κλπ.
- Διαχειριστικός Έλεγχος: Με λίγα λόγια ο διαχειριστικός έλεγχος σχετίζεται με την εξέλιξη της έννοιας του ελέγχου εξετάζοντας το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης με την πάροδο του χρόνου. Δηλαδή, παρατηρούν κατά πόσο οι στόχοι της επιχείρησης μπορούν να επιτευχθούν χρησιμοποιώντας διάφορες μεθόδους και διαδικασίες.

Συνοψίζοντας, μπορούμε να αναφέρουμε ότι η ελεγκτική είναι ένα σύνολο από αρχές, κανόνες και κανονισμούς οι οποίοι βοηθούν για την αποφυγή των ακόλουθων ενεργειών, όπως:

- Λάθη χρηματοοικονομικών πληροφοριών
- Εξακρίβωση παράνομων ενεργειών

- Ελαχιστοποίηση των εξόδων ή των δαπανών
- Εντοπισμό αδυναμιών και σφαλμάτων

Η παρούσα διπλωματική εργασία αφορά τον εσωτερικό έλεγχο των επιχειρήσεων. Με την πάροδο τον χρόνων ο εσωτερικός έλεγχος αλλάζει όλο και περισσότερο και προσθέτει περισσότερες ευθύνες και υποχρεώσεις στους εσωτερικούς ελεγκτές. Παραδείγματος χάριν, πριν από μερικές δεκαετίες ένας εσωτερικός ελεγκτής είχε την υποχρέωση να ελέγχει και να επιτηρεί το έργο της εκάστοτε διοίκησης, χωρίς όμως να εκφράζει την προσωπική του άποψη, δηλαδή να τους δίνει συμβουλές και να τους επηρεάζει άμεσα αποδεικνύοντας τις απόψεις του με συγκεκριμένα ελεγκτικά τεκμήρια. Όσο περνούν τα χρόνια, παρατηρείται ότι οι συμβουλές του εσωτερικού ελεγκτή καθίστανται πολύ σημαντικές για την πορεία των οικονομικών μονάδων. Ωστόσο, αυτό σημαίνει ότι τα καθήκοντα του εσωτερικού ελεγκτή έχουν αυξηθεί και είναι υποχρεωμένος να αναλαμβάνει και συμβουλευτικές αρμοδιότητες.

Ακολούθως, θα γίνει μια βιβλιογραφικά αναφορά σύμφωνα με το Ινστιτούτο των Εσωτερικών Ελεγκτών (Internal of Internal Auditing) που επισημαίνουν ότι ο εσωτερικός έλεγχος είναι:

- Ανεξάρτητος
- Αντικειμενικός
- Εγγυητικός
- Συμβουλευτικός

Με απώτερο σκοπό την αποφυγή των σφαλμάτων και την βελτιωμένη λειτουργία των ελεγχόμενων επιχειρήσεων.

Επιπροσθέτως, ο εσωτερικός έλεγχος έχει ως κύριο μέλημα να επιτύχει τους αντικειμενικούς στόχους της οικονομικής μονάδας επιβάλλοντας μια συστηματική και πειθαρχημένη μέθοδο αποτίμησης και βελτίωσης της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών της διοίκησης, του ελέγχου και της εταιρικής διακυβέρνησης ( *Colbert J. 2002, σελ. 149, Rittenberg L. 1999, σελ. 31*).

### **1.3 Ο Σκοπός και οι Βασικές λειτουργίες του Εσωτερικού Ελέγχου**

Ο αντικειμενικός σκοπός του Εσωτερικού Ελέγχου (Internal Audit) έχει κυρίως προληπτική θέση και συνίσταται στην παρακολούθηση και των έλεγχου των διενεργούμενων διαχειριστικών πράξεων και λογιστικών καταχωρίσεων, με σκοπό την άμεση επισήμανση

ακούσιων ή ακούσιων σφαλμάτων ή δόλιων και γενικά αντικανονικών και παράνομων ενεργειών. Επίσης, οι υπηρεσίες του εσωτερικού ελέγχου ως προς την διοίκηση προσεγγίζουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα για την αποφυγή των διαχειριστικών επιχειρησιακών κινδύνων (E.R.M.) χρησιμοποιώντας αξιολογήσεις μέσω του Συστήματος του Εσωτερικού Ελέγχου (Σ.Ε.Ε.)<sup>2</sup>.

Επίσης, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι ο Εσωτερικός Έλεγχος για να προφυλάξει τα συμφέροντα της οικονομικής μονάδας και όσοι περιβάλλονται από αυτήν χρησιμοποιούν και εφαρμόζουν τις αρχές της Εταιρικής Διακυβέρνησης όπου η εταιρεία θα έχει την δυνατότητα να ελέγξει εάν οι εκβάσεις συμβαδίζουν με τα σχέδια παρακινώντας την οργάνωση έτσι ώστε να ενημερωθεί πλήρως προκειμένου να διατηρηθεί ή να αλλαχτεί η οργανωτική δραστηριότητα της οικονομικής μονάδας. Ωστόσο, η εταιρική διακυβέρνηση είναι ο μηχανισμός μέσω του οποίου τα άτομα είναι παρακινημένα να ευθυγραμμίσουν τις πραγματικές συμπεριφορές τους με το γενικό εταιρικό αγαθό όπως την μέγιστη συνολική αξία που παράγεται από την οργάνωση.

Επιπροσθέτως, θα ήταν σημαντικό να προσθέσω ότι έχει υπάρξει ενδιαφέρον για τις εταιρικές πρακτικές διακυβέρνησης των σύγχρονων εταιριών, ιδιαίτερα από τις υψηλού προφίλ καταρρεύσεις των εταιριών όπως η εταιρία Enron, με αυτό συνεπάγεται και ότι ένα από τα κύρια σφάλματα της ήταν και ο λανθασμένος χειρισμός του εσωτερικού της ελέγχου.

Συνεχίζοντας θα αναφέρουμε τις πιο βασικές λειτουργίες του εσωτερικού ελέγχου μεταξύ άλλων είναι:

- Διενέργεια τακτικών και έκτακτων απογραφών.
- Ρύθμιση σχέσεων και συναλλαγών με τρίτα πρόσωπα.
- Έγκαιρη αναγνώριση και αξιολόγηση πιθανών επιχειρησιακών κινδύνων.
- Πιστοποίηση του τρόπου λειτουργίας της επιχείρησης και επαλήθευση αρχικών στόχων.
- Αποτίμηση της απόδοσης της διοίκησης όλων των τμημάτων που εμπλέκονται με την παραγωγική διαδικασία.
- Επιβεβαίωση της αποτελεσματικής και αποδοτικής χρήσης των διαθέσιμων πόρων.
- Συστηματική παρακολούθηση του επιχειρηματικού κινδύνου.

---

<sup>2</sup> Σ.Ε.Ε. – Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου

\* Το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου αναλαμβάνει τον έλεγχο των οικονομικών δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης.

- Αναγνώριση των επικερδών και των ζημιογόνων λειτουργιών και προσπάθεια μεταβολής αυτών που επιδέχονται βελτίωση.
- Αξιολόγηση της απόδοσης των επενδυτών.
- Καταγραφή, κριτική επισκόπηση και έλεγχος του συστήματος εσωτερικού ελέγχου της οικονομικής μονάδας.
- Μέτρηση του λειτουργικού κόστους των επιμέρους τμημάτων.
- Καταπολέμησης της ανθρώπινης απάτης, κλοπής ή παραπλάνησης.
- Εξακρίβωση της επαρκούς στελέχωσης των τμημάτων και της κατάλληλης αξιοποίησης του προσωπικού.
- Εξασφάλιση της αξιοπιστίας των οικονομικών καταστάσεων και βιβλίων.
- Παρακολούθηση της παραγωγικής αλυσίδας, της διαδικασίας αγορών και των όρων πωλήσεων και αγορών.
- Διασφάλιση της καλής εξωτερικής εικόνας της επιχείρησης.
- Εξέταση και αξιολόγηση διαδικασιών και διεξαγωγή συμπερασμάτων, τα οποία απευθύνονται στη διοίκηση ώστε να διορθωθούν τυχόν αδυναμίες που εντοπίστηκαν. (Dittenhofer M. 2001, σελ. 446).

Οι εσωτερικοί ελεγκτές και η διεύθυνση εσωτερικού ελέγχου έχουν πλήρη πρόσβαση σε όλα τα βιβλία, στοιχεία, εργαζομένους, χώρους και διάφορες δραστηριότητες της οικονομικής μονάδας ή ότι άλλο είναι απαραίτητο για την διενέργεια και ολοκλήρωση του ελέγχου. Σύμφωνα με το Ινστιτούτο των Εσωτερικών Ελεγκτών, ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να εκτελεί τα καθήκοντα του βάσει του κώδικα δεοντολογίας, αυτό σημαίνει ότι ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να τηρεί τις ακόλουθες παραμέτρους:

- Τις αρχές της ανεξαρτησίας,
- Της αντικειμενικότητας
- Της εμπιστευτικότητας.

#### **1.4 Τεχνικές Εσωτερικού Ελέγχου**

Σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα για την επαγγελματική εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου, η εφαρμογή των οποίων προβλέπεται από τις οικονομικές μονάδες ή τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα να ασκούν τον εσωτερικό έλεγχο έτσι ώστε να καλύπτονται όλοι οι διαχειριστικοί

επιχειρησιακοί κίνδυνοι (E.R.M.). Ωστόσο, υιοθετώντας τα Διεθνή Πρότυπα βελτιώνουμε την εταιρική διακυβέρνηση και στηρίζουμε τη Διοίκηση και το ελεγκτικό έργο. Η λειτουργία του Εσωτερικού Ελέγχου και των εσωτερικών ελεγκτών σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα εδραιώνουν τον επαγγελματισμό τους και έχει αρκετά πλεονεκτήματα για τους οργανισμούς στους οποίους παρέχονται αυτές οι υπηρεσίες και παράλληλα αποτελεί τη βάση της προβλεπόμενης από το νόμο αξιολόγησης του Εσωτερικού Ελέγχου των επιχειρήσεων. Προκειμένου οι εσωτερικοί ελεγκτές να ολοκληρώσουν με επιτυχία το ελεγκτικό τους έργο πρέπει μεθοδολογικά να συμμορφώνονται με τα Διεθνή Επαγγελματικά Πρότυπα του Εσωτερικού Ελέγχου, αλλά και να χρησιμοποιούν τις καλύτερες τεχνικές.

Στην συνέχεια, ένα από τα πιο σημαντικότερα βήματα του εσωτερικού ελέγχου είναι ο σχεδιασμός του ελεγκτικού έργου για να εκτελεστεί με αποδοτικό τρόπο και να διασφαλίζει την αποτελεσματικότητά του. Ο λόγος που χρησιμοποιείται ο σχεδιασμός βήμα προς βήμα γίνεται για την διευκόλυνση του ελεγκτικού έργου με έναν σωστό μεθοδολογικό τρόπο, και αν τυχόν υπάρχουν βοηθοί για την περάτωση του έργου τότε αυτοί πρέπει να έχουν αυστηρή επίβλεψη από τους ανωτέρους τους για την αποφυγή σφαλμάτων. Ο προγραμματισμός και ο σχεδιασμός είναι από τα βασικότερα βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν πιστά για την ολοκλήρωση του ελεγκτικού έργου.

Ωστόσο, ο σχεδιασμός βοηθάει να:

- Εντοπίζει έγκαιρα τις προβληματικές περιοχές
- Εντοπίζει τα επικίνδυνα σημεία που χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής
- Διευκολύνει την ενημέρωση
- Συντονίζει τα μέλη της ελεγκτικής ομάδας
- Συμβάλλει στην σωστή ανάθεση του ελεγκτικού έργου στους εμπειρογνώμονες και στους βοηθούς
- Διευκολύνει στην ανασκόπηση των ελεγκτικών διαδικασιών στην φάση ολοκλήρωσης του έργου

Αρχικά, για την έναρξη του ελέγχου πρέπει να εκδοθεί σχετική εντολή ελέγχου η οποία πρέπει να παραδοθεί στον ελεγχόμενο για να ξεκινήσει η ελεγκτική διαδικασία συλλέγοντας οποιεσδήποτε πληροφορίες θα καταστούν χρήσιμες για το ελεγκτικό έργο των εσωτερικών



ελεγκτών (αυτήν την διεργασία συνήθως την ολοκληρώνουν οι βοηθοί των εσωτερικών ελεγκτών).

Μετέπειτα, όταν θα επικεντρώσουν τις πληροφορίες θα τις εξετάσει ο εσωτερικός ελεγκτής πριν παραδοθούν στον προϊστάμενο της ελεγχόμενης περιοχής. Συνοψίζοντας, πριν διεξαχθεί ο έλεγχος πρέπει να γίνει ένας σωστός και αποτελεσματικός σχεδιασμός για να αποτρέψουμε κάθε επιχειρηματικό κίνδυνο (E.R.M.) ο οποίος είναι ο κύριος στόχος του εσωτερικού ελέγχου. Για αυτόν τον λόγο ο εσωτερικός ελεγκτής καλείται να αξιολογήσει τις δικλείδες ασφαλείας της ελεγχόμενης περιοχής για να καθορίσει με σαφήνεια το σκοπό και το εύρος του ελέγχου.

Για την διενέργεια του εσωτερικού ελέγχου γίνονται τα εξής βήματα:

1. Έκδοση Εντολής Ελέγχου
2. Συλλογή Πληροφοριών
3. Αναγνώριση Κινδύνων και Ελεγκτικών Στόχων
4. Εκπόνηση Αναλυτικού Προγράμματος Ελεγκτικού Έργου
5. Παρουσίαση Αναλυτικού Προγράμματος Ελεγκτικού Έργου
6. Ετοιμασία Προγραμμάτων Ελέγχου
7. Εκτέλεση Ελέγχου
8. Συλλογή Τεκμηρίων Ελέγχου
9. Αξιολόγηση Τεκμηρίων Ελέγχου
10. Εξαγωγή Συμπερασμάτων
11. Παρουσίαση Ευρημάτων
12. Μεθοδολογία Ελέγχου
13. Περιοχές Ελεγκτικής Κάλυψης
14. Απόκτηση Τεκμηρίων Ελέγχου
15. Δειγματοληψία

## 1.5 Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου

Οι αρμοδιότητες του τμήματος του εσωτερικού ελέγχου είναι οι εξής:

- Αρχικά, η κύρια αρμοδιότητα του εσωτερικού ελέγχου είναι η υποστήριξη της οργάνωσης και των διαδικασιών της διοίκησης και της λειτουργίας της οικονομικής μονάδας. Η συνεχή συγκέντρωση στοιχείων, επεξεργασία, ανάλυση, και εξαγωγή συμπερασμάτων που αφορούν την απόδοση της επιχείρησης όπως οργάνωση, στελέχωση, τεχνικά μέσα κλπ.
- Επίσης, σημαντική αρμοδιότητα είναι η επίβλεψη μελετών που αφορούν τη βελτίωση της εσωτερικής οργάνωσης της οικονομικής μονάδας όπως κανονισμοί, διαδικασίες, μέθοδοι εργασίας, ροή πληροφοριών κλπ.
- Επιπροσθέτως, γίνεται επίβλεψη της εφαρμογής των οργανωτικών βελτιώσεων και των μεταβολών της οργανωτικής δομής και στελέχωσης της επιχείρησης, της παρακολούθησης της κατανομής θέσεων εργασίας και των στελεχών που ασχολούνται σ' αυτές.
- Καταγράφονται οι αναλύσεις των επιμέρους ενεργειών κάθε διαδικασίας με σκοπό τον εντοπισμό εναλλακτικών τρόπων επίτευξης του ίδιου ή καλύτερου αποτελέσματος σε ποιότητα ή ποσότητα έχοντας το καλύτερο οικονομικό αποτέλεσμα και περισσότερο χρόνο.
- Διενεργεί συνεχείς αξιολογήσεις μέσω του Συστήματος του Εσωτερικού Ελέγχου (Σ.Ε.Ε.) διασφαλίζοντας το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα για την επιχείρηση.
- Διενεργεί ελέγχους και συντάσσει εκθέσεις ή δίνει συμβουλές ως προς την διοίκηση της οικονομικής μονάδας.
- Τέλος, οι αρμοδιότητες του εσωτερικού ελέγχου μεριμνούν για τη σύνταξη του κανονισμού λειτουργίας της οικονομικής μονάδας, την ενημέρωση διοίκησης και των προϊσταμένων των υπηρεσιών σε θέμα οργάνωσης / διοίκησης με σκοπό την υιοθέτηση πρακτικών διοίκησης που προωθούν την ποιότητα της εργασιακής ζωής και την αποδοτικότητα της επιχείρησης (π.χ. κίνητρα, κατάλληλες συνθήκες εργασίας, ομαδικό πνεύμα).

Επιπλέον, το τμήμα του εσωτερικού ελέγχου διασφαλίζει και τηρεί τον Εσωτερικό Κανονισμό Λειτουργίας και του Καταστατικού της οικονομικής μονάδας σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία. Κατά την διενέργεια των καθηκόντων του ο Εσωτερικός Ελεγκτής υποχρεούται να ζητήσει και να χρησιμοποιήσει οποιοδήποτε βιβλίο, έγγραφο, τραπεζικό λογαριασμό και άλλα ελεγκτικά τεκμήρια τα οποία καθιστούν αναγκαία για την ολοκλήρωση της ελεγκτικής ενέργειας του. Γι' αυτό οφείλουν και είναι υπόχρεοι να συνεργαστούν το Διοικητικό Συμβούλιο (Δ.Σ.)<sup>3</sup> με τους Εσωτερικούς Ελεγκτές παρέχοντας τους οποιοσδήποτε πληροφορίες ζητήσουν για την επιχείρησης διευκολύνοντας το έργο τους.

Το τμήμα του Εσωτερικού Ελέγχου αποτελεί μέρος του όλου συστήματος του Εσωτερικού Ελέγχου επιφορτισμένο να ασχολείται με τον:

- Έλεγχο των λειτουργικών κινδύνων
- Έλεγχο των επιχειρηματικών κινδύνων
- Την ορθή εταιρική διακυβέρνηση
- Την πρόληψη
- Την απόδοση
- Την βελτίωση των λειτουργιών

---

<sup>3</sup> Δ.Σ. – Διοικητικό Συμβούλιο

\* Το Διοικητικό Συμβούλιο είναι το βασικό όργανο λήψης αποφάσεων για τις ενέργειες των εταιρειών και σε ιεραρχική κλίμακα βρίσκονται κάτω από τους εσωτερικούς ελεγκτές

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

## 2.1 Η Επιτροπή του Εσωτερικού Ελέγχου

Επιτροπή Ελέγχου (Audit Committee)

### Η σύνθεση της Επιτροπής Ελέγχου

Η Επιτροπή του Εσωτερικού Ελέγχου αποτελείται από μέλη μη εκτελεστικά και ανεξάρτητα μη εκτελεστικά του Διοικητικού Συμβουλίου (Δ.Σ.). Τα μέλη της Επιτροπής του Εσωτερικού Ελέγχου ορίζονται από τη Γενική Συνέλευση (Γ.Σ.)<sup>4</sup> των μετόχων της Εταιρείας. Το Διοικητικό Συμβούλιο θα επισκοπεί τη σύνθεση της Επιτροπής τουλάχιστον ύστερα από την παρέλευση τριών ετών και θα προτείνει στη Γενική Συνέλευση πιθανές αλλαγές.

### Συνεδριάσεις της Επιτροπής του Εσωτερικού Ελέγχου

Η Επιτροπή του Εσωτερικού Ελέγχου θα συνεδριάζει τουλάχιστον τέσσερις φορές το χρόνο ή συχνότερα, κατόπιν πρόσκλησης του Προέδρου της Επιτροπής. Η πρόσκληση δύναται να αποστέλλεται με φαξ ή μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Επιπρόσθετα, το Διοικητικό Συμβούλιο δύναται επίσης να ζητά από την Επιτροπή να διεξάγει επιπλέον συνεδριάσεις με σκοπό να συζητά, επισκοπεί και συντάσσει αναφορές επί οποιωνδήποτε ζητημάτων που το Διοικητικό Συμβούλιο δύναται να θεωρεί απαραίτητο να επιληφθεί.

Απαρτία υπάρχει με την παρουσία τουλάχιστον τα μισά από τα μέλη τα οποία αποτελεί η επιτροπή. Οι αποφάσεις θα λαμβάνονται με πλειοψηφία. Η πρόσκληση δύναται να αποστέλλεται με φαξ ή μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Ο Επικεφαλής του τμήματος του Εσωτερικού Ελέγχου συμμετέχει στις συνεδριάσεις της Επιτροπής του Εσωτερικού Ελέγχου.

Η Επιτροπή Εσωτερικού Ελέγχου δύναται να απαιτήσει από οποιονδήποτε άλλο πρόσωπο της Εταιρείας να παραστεί στις συνεδριάσεις της προκειμένου να τη βοηθήσει στη συζήτηση και εξέταση οποιουδήποτε συγκεκριμένου ζητήματος. Ένα μέλος του Νομικού Τμήματος ορίζεται ως Γραμματέας της Επιτροπής Εσωτερικού Ελέγχου, υπεύθυνο για την τήρηση αρχείων των αντίστοιχων πρακτικών. Τα πρακτικά της Επιτροπής Εσωτερικού Ελέγχου διανέμονται στο Διοικητικό Συμβούλιο.

---

<sup>4</sup> Γ.Σ. – Γενική Συνέλευση

\*Η Γενική Συνέλευση είναι το ανώτατο όργανο των εταιρειών και βρίσκονται σε ιεραρχική κλίμακα πάνω από τους εσωτερικούς ελεγκτές.

### Καθήκοντα και Αρμοδιότητες της Επιτροπής του Εσωτερικού Ελέγχου

Η Επιτροπή του Εσωτερικού Ελέγχου λειτουργεί ως ένα ανεξάρτητο και αντικειμενικό σώμα, το οποίο είναι υπεύθυνο για την επισκόπηση και αξιολόγηση των ελεγκτικών πρακτικών και της απόδοσης των ελεγκτών. Βασική αποστολή της Επιτροπής Εσωτερικού Ελέγχου είναι να βοηθά το Διοικητικό Συμβούλιο στην εκτέλεση των καθηκόντων του, επιβλέποντας τις διαδικασίες χρηματοοικονομικής πληροφόρησης, τις πολιτικές και το σύστημα εσωτερικού ελέγχου της Εταιρείας.

### Η Επιτροπή του Εσωτερικού Ελέγχου μεταξύ άλλων:

- Επιβλέπει τη διαδικασία χρηματοοικονομικής πληροφόρησης. Η Επιτροπή Εσωτερικού Ελέγχου συνεισφέρει στην αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των Εσωτερικών Ελεγκτών, των Εξωτερικών Ελεγκτών, της Ανώτερης Διεύθυνσης και του Διοικητικού Συμβουλίου. Η Επιτροπή Ελέγχου θα παρακολουθεί τον τακτικό έλεγχο των ετησίων και ενοποιημένων λογαριασμών και τις διαδικασίες χρηματοοικονομικής πληροφόρησης της Εταιρείας.
- Επιβλέπει την πρόσληψη, την απόδοση και την ανεξαρτησία των εξωτερικών ελεγκτών. Η Επιτροπή Εσωτερικού Ελέγχου εισηγείται στο Διοικητικό Συμβούλιο επί του ορισμού των εξωτερικών ελεγκτών. Επιθεωρεί την απόδοση εξωτερικών ελεγκτών και παρακολουθεί την παροχή επιπρόσθετων υπηρεσιών από το γραφείο των εξωτερικών ελεγκτών.
- Παρακολουθεί και ελέγχει το σύστημα εσωτερικού ελέγχου της Εταιρείας. Η Επιτροπή Ελέγχου παρακολουθεί τις διαδικασίες που χρησιμοποιούνται για τον έλεγχο των λειτουργιών και των χρηματοοικονομικών της Εταιρείας. Η Επιτροπή Εσωτερικού Ελέγχου θα εξασφαλίζει ότι οι Εσωτερικοί Ελεγκτές διαθέτουν τα κατάλληλα μέσα και την πρόσβαση σε απαιτούμενες πληροφορίες, προκειμένου να εκπληρώσουν τα καθήκοντά τους.
- Επιβλέπει την απόδοση του Εσωτερικού Ελέγχου. Η Επιτροπή Εσωτερικού Ελέγχου παρακολουθεί και επιθεωρεί την αποτελεσματικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου. Θα επισκοπεί και εγκρίνει το ετήσιο πρόγραμμα ελέγχου το οποίο προτείνεται από το τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου. Η Επιτροπή Εσωτερικού Ελέγχου επιθεωρεί τις εκθέσεις που καταρτίζονται από τον Εσωτερικό Έλεγχο και εξουσιοδοτεί τον Εσωτερικό Έλεγχο εξετάζοντας οποιοδήποτε ζήτημα το οποίο περιέρχεται σε γνώση της και το οποίο εμπίπτει στη σφαίρα των καθηκόντων της.

- Επισκοπεί το σύστημα διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων της Εταιρείας (E.R.M.). Η Επιτροπή Εσωτερικού Ελέγχου επιθεωρεί τη μεθοδολογία της διαχείρισης κινδύνων η οποία χρησιμοποιείται στην εταιρεία. Η Επιτροπή Εσωτερικού Ελέγχου επανεξετάζει τους σημαντικούς κινδύνους που αντιμετωπίζει η εταιρεία, το πρόγραμμα λήψης μέτρων για την ελαχιστοποίηση των κινδύνων αυτών, καθώς και την πρόοδο όσον αφορά τα μέτρα αυτά.

### Δικαιοδοσία

Για την εκτέλεση των καθηκόντων της, η Επιτροπή Εσωτερικού Ελέγχου αντλεί τη σχετική εξουσία της από το Νόμο, το Καταστατικό της Επιτροπής Εσωτερικού Ελέγχου, τις αποφάσεις του Διοικητικού Συμβουλίου και της Γενικής Συνέλευσης. Επιπλέον, η Επιτροπή Εσωτερικού Ελέγχου έχει πρόσβαση σε όλα τα στοιχεία και πληροφορίες, που είναι απαραίτητα για την ολοκλήρωση της αποστολής της.

### Εσωτερικός έλεγχος

Ο εσωτερικός έλεγχος δραστηριοποιείται ως μια ανεξάρτητη, αντικειμενική και συμβουλευτική υπηρεσία, που στόχο έχει τη συνεχή παρακολούθηση και βελτίωση της λειτουργίας της εταιρείας. Βασική του αποστολή είναι να εξετάζει και να αξιολογεί το σύστημα εσωτερικού ελέγχου (σύνολο ελεγκτικών μηχανισμών και διαδικασιών), διασφαλίζοντας ότι αυτό είναι επαρκές και αποτελεσματικό για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων.

Το τμήμα του εσωτερικού ελέγχου έχει τις ακόλουθες αρμοδιότητες:

- Παρακολουθεί την εφαρμογή και τη συνεχή τήρηση του Εσωτερικού Κανονισμού Λειτουργίας και του καταστατικού της Εταιρείας, καθώς και της εν γένει νομοθεσίας που αφορά την Εταιρεία και ιδιαίτερα της νομοθεσίας των ανωνύμων εταιρειών, της χρηματιστηριακής και της νομοθεσίας για την εταιρική διακυβέρνηση.
- Καταρτίζει το Ετήσιο Ελεγκτικό Πρόγραμμα σε σχέση με το σύστημα εσωτερικού ελέγχου της Εταιρείας, φροντίζει για την υλοποίησή του και ενημερώνει εγγράφως

τουλάχιστον μία φορά το τρίμηνο το Διοικητικό Συμβούλιο για το διενεργούμενο από αυτό έλεγχο.

- Εισηγείται προτάσεις για την εφαρμογή σημείων ελέγχου στις διαδικασίες της εταιρείας, καθώς και τη δημιουργία νέων που θα ενισχύσουν την αποτελεσματικότητα του συστήματος εσωτερικού ελέγχου της Εταιρείας.
- Αναφέρει στο Διοικητικό Συμβούλιο της Εταιρείας περιπτώσεις σύγκρουσης των ιδιωτικών συμφερόντων των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου ή των διευθυντικών στελεχών της Εταιρείας με τα συμφέροντα της Εταιρείας, τις οποίες διαπιστώνει κατά την άσκηση των καθηκόντων του.
- Ελέγχει την νομιμότητα των αμοιβών και πάσης φύσεως παροχών προς τα μέλη της διοικήσεως αναφορικά με τις αποφάσεις των αρμοδίων οργάνων της Εταιρείας.

Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές δικαιούνται να λαμβάνουν γνώση οποιουδήποτε εγγράφου, αρχείου, βιβλίου, τραπεζικού λογαριασμού και χαρτοφυλακίου της εταιρείας και να έχουν πρόσβαση σε οποιαδήποτε υπηρεσία της Εταιρείας.

Παρέχει μετά από έγκριση του Διοικητικού Συμβουλίου της εταιρείας, οποιαδήποτε πληροφορία ζητηθεί εγγράφως από Εποπτικές Αρχές συνεργάζεται με αυτές και διευκολύνει με κάθε δυνατό τρόπο το έργο παρακολούθησης, ελέγχου και εποπτείας που αυτές ασκούν.

Συνοψίζοντας, σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία του Ελληνικού Χρηματιστηρίου (άρθρο 24, ν. 3371/05), οι εισηγμένες στο Χρηματιστήριο εταιρείες, πέραν από τη συγκρότηση τμήματος εσωτερικού ελέγχου, υποχρεούνται να σχηματίσουν μια τριμελή ελεγκτική επιτροπή που εκλέγεται από το διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας. Συνήθως, τα άτομα που την απαρτίζουν είναι μη εκτελεστικά μέλη του διοικητικού συμβουλίου και τα οποία αναφέρονται σε αυτό (δηλ. το Δ.Σ.) μέσω τακτικών αναφορών. Η ελεγκτική επιτροπή και το τμήμα εσωτερικού ελέγχου έχουν σχέσεις στενής συνεργασίας. Κατά αυτόν τον τρόπο, επιδιώκεται η διασφάλιση άριστων συνθηκών απαραίτητων για την αποτελεσματική άσκηση του εσωτερικού ελέγχου, όπως η πρόσβαση στις ηλεκτρονικές ή έντυπες πληροφορίες της εταιρείας, η διαρκής εκπαίδευση σε νέα συστήματα και τεχνικές εσωτερικού ελέγχου, η συγκρότηση ομάδων εργασίας για την εξέταση ειδικών τεχνικών θεμάτων καθώς και η εξασφάλιση υψηλής ποιότητας εργασιακών συνθηκών για τους εσωτερικούς ελεγκτές.



Είναι αυτονόητο ότι η επιτροπή δεν δύναται να συνιστάται από άτομα που δεν σχετίζονται με τον οικονομικό χώρο. Ο ρόλος της τριμελούς επιτροπής είναι να ελέγχει την εκτέλεση των καθηκόντων του τμήματος εσωτερικού ελέγχου (Κάντζος , 1995)

## 2.2 Ο Εσωτερικός Ελεγκτής

Τις τελευταίες δεκαετίες οι αλλαγές στην οικονομία γίνονται όλο και πιο συχνά. Έτσι, στην σύγχρονη εποχή της διεθνοποιημένης οικονομίας οι αλλαγές είναι πιο συχνές και επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τους ανθρώπους ακόμα κι αν αυτοί δεν έχουν σχέση με την αιτία. Στην αγορά έχει δημιουργηθεί η τάση της πρόληψης των βίαιων αλλαγών προκειμένου να γεφυρώσουν μια σταθερή πορεία για κάθε οικονομική μονάδα με λιγότερο κίνδυνο.

Στις σύγχρονες διεθνείς επιχειρήσεις η ανάληψη επιχειρηματικών κινδύνων αφενός αποτελεί προϋπόθεση επιβίωσης κι αειφόρου και σταθερής ανάπτυξης και αφετέρου επιβάλλει την καθιέρωση δικλίδων ασφαλείας και διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου με σκοπό την, όσο το δυνατόν, εξάλειψη του κινδύνου και των αρνητικών επιπτώσεων από την κακή διαχείρισή του. Εκεί αναλαμβάνει καθήκοντα ο εσωτερικός ελεγκτής, όντας το άτομο με το μεγαλύτερο και πιο εξειδικευμένο φάσμα γνώσεων με σκοπό να κάνει την επιχείρηση πιο «εξασφαλισμένη» έναντι της μη αναμενόμενης μεταβολής.

Σε μικρές επιχειρήσεις ο σχεδιασμός, η θέσπιση, και η επίβλεψη της εφαρμογής των μέτρων εσωτερικού ελέγχου γίνεται από ορισμένα μέλη της διοίκησης. Αντιθέτως, στις μεγάλες επιχειρήσεις, η διοίκηση αναθέτει το ίδιο έργο σε ειδικά εξουσιοδοτημένο στέλεχος, τον εσωτερικό ελεγκτή. Ο εσωτερικός ελεγκτής είναι υπάλληλος της επιχείρησης και δεν διαθέτει επομένως την επαγγελματική ανεξαρτησία και την ανεπηρέαστη σκέψη που έχει ο εξωτερικός ελεγκτής. Κατέχει, όμως, ιεραρχικά, υψηλή θέση, είναι ανεξάρτητος από το προσωπικό που ελέγχει και είναι πρόσωπο έμπιστο και ικανό με πλήρη επαγγελματική κατάρτιση. Συνήθως, ο εσωτερικός ελεγκτής υπάγεται στην οικονομική διεύθυνση και αναφέρεται απ' ευθείας στον οικονομικό διευθυντή (Παπάς, 1999).

Οι εσωτερικοί ελεγκτές ορίζονται από το Διοικητικό Συμβούλιο της εταιρίας. Δεν μπορούν να οριστούν ως εσωτερικοί ελεγκτές, μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου, εν ενεργεία

διευθυντικά στελέχη και συγγενείς των παραπάνω μέχρι και του δευτέρου βαθμού εξ αίματος ή εξ αγχιστείας.

Κατά την άσκηση των καθηκόντων τους οι εσωτερικοί ελεγκτές, δικαιούνται να λάβουν γνώση οποιαδήποτε βιβλίου, εγγράφων, αρχείων, τραπεζικών λογαριασμών, συμβολαίων και χαρτοφυλακίων της εταιρίας και να έχουν πρόσβαση σε οποιαδήποτε υπηρεσία της εταιρίας. Τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου οφείλουν να συνεργάζονται και να παρέχουν πληροφορίες στους εσωτερικούς ελεγκτές και γενικά να διευκολύνουν με κάθε τρόπο το έργο τους. Η διοίκηση της εταιρίας οφείλει να παρέχει στους εσωτερικούς ελεγκτές όλα τα παραπάνω μέσα για τη διευκόλυνση του έργου τους.

### Ο ρόλος του Εσωτερικού Ελεγκτή στην διαχείριση επιχειρηματικού κινδύνου

Σύμφωνα με το Institute of Internal Auditing (2002) αναφέρει τρόπους με τους οποίους πρέπει να χειρίζονται οι εσωτερικοί ελεγκτές για να αντιμετωπίσουν την διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου (E.R.M.), και να τους χαρακτηρίζει η αντικειμενικότητα και η ανεξαρτησία μέχρι το πέρας των ελεγκτικών τους έργων:

- Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να καθοδηγούν και να στηρίζουν ψυχολογικά τους διευθυντές και το προσωπικό κατά τη διαδικασία εκτέλεσης της διαχείρισης του επιχειρηματικού κινδύνου χωρίς να απαιτείται να ασχοληθούν με αυτήν την διαδικασία
- Να γίνουν το κέντρο της πραγματογνωμοσύνης στον τομέα της διαχείρισης του επιχειρηματικού κινδύνου.
- Κατά την εκτέλεση του εσωτερικού ελεγκτικού έργου να γίνονται διαθέσιμα εργαλεία και τεχνικές έτσι ώστε να περατωθεί το έργο με εύκολο τρόπο και να είναι αποτελεσματικός έχοντας μειώσει τα ποσοστά του επιχειρηματικού κινδύνου.
- Κατά την εκτέλεση του ελεγκτικού έργου πρέπει να λειτουργούν σε ομάδες, χρησιμοποιώντας συχνά το προσωπικό που γνωρίζει τα διοικητικά ζητήματα από την μία πλευρά, καθώς επίσης και από την άλλη πλευρά είναι σημαντική η βοήθεια των υπαλλήλων που έχουν συγκεκριμένη τεχνική πείρα.

- Επίσης, όπως έχουμε ήδη αναφέρει ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές έχουν αρμοδιότητες συμβούλου έτσι πρέπει να ενεργούν ως αναλυτές κινδύνου και ελέγχου για να πληροφορούν τους διευθυντές προσδιορίζοντας και αξιολογώντας τους επιχειρηματικούς κινδύνους
- Ωστόσο, είναι σημαντικό σε μια στρατηγική ελέγχου να χρησιμοποιείτε συγκεκριμένη μορφή σχεδίασης με απώτερο σκοπό την αποτελεσματικότητα της περάτωσης του ελέγχου.

Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους κάνοντας τον έλεγχο για την διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου τα εξής:

- Τους στόχους που έχουν βάλει σε όλα τα επίπεδα, όπως:
  - Στην οργάνωση
  - Τα σχέδια
  - Τους προϋπολογισμούς
  - Τις επιχειρησιακές στρατηγικές,
- Τον προσδιορισμό της διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων (E.R.M.) που προέρχονται από εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες
- Την ανάλυση της διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων (E.R.M.) που πρέπει να επιτευχθεί χρησιμοποιώντας τα κατάλληλα ελεγκτικά τεκμήρια
- Το μετριασμό των επιχειρησιακών κινδύνων που προέρχονται από εξωτερικές και εσωτερικές πηγές,
- Η ύπαρξη τυχόν σφαλμάτων ή ανακριβειών που θα μπορούσαν να έχουν επιπτώσεις στη δυνατότητα της οργάνωσης να επιτύχει τους στόχους της η επιχείρηση.

### **2.3 Τα Ελεγκτικά Τεκμήρια (Αποδεικτικά στοιχεία Εσωτερικού Ελέγχου)**

Ο εσωτερικός έλεγχος είναι η λειτουργία της ρύθμισης των ενδοεπιχειρησιακών δραστηριοτήτων στοχεύοντας την πραγματική απόδοση τους να ανταποκρίνεται στα

αναμενόμενα μέτρα ή πρότυπα και τους στόχους της επιχείρησης. Ο κύριος σκοπός του ελέγχου είναι η αποφυγή διαφόρων σφαλμάτων που μελλοντικά μπορεί να εμφανίσει η επιχείρηση λόγω λάθους χειρισμού ενδοεταιρικών δραστηριοτήτων εκφράζοντας την επαγγελματική γνώμη των εσωτερικών ελεγκτών σχετικά με τα ελεγχόμενα αντικείμενα όπως των ετήσιων ή εξαμηνιαίων (αναλόγως τι αναφέρει στο καταστατικό της εταιρείας) χρηματοοικονομικών καταστάσεων, αξιολόγηση δικλίδων πληροφοριακού συστήματος κλπ. χρησιμοποιώντας τα παραπάνω σύμφωνα με τις Γενικά Παραδεκτές Λογιστικές Αρχές και την σχετική νομολογία.

Επίσης, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να έχει τις κατάλληλες γνώσεις για να αντεπεξέλθει στο ελεγκτικό του έργο χρησιμοποιώντας την μόρφωσή του για να εκφράσει με ευκολία την ελεγκτική του γνώμη στηριζόμενος πλήρως στα ελεγκτικά τεκμήρια δηλαδή τα στοιχεία του ελέγχου όπως τιμολόγια, βιβλία, υλικά και άλλα τα οποία θα καταστούν χρήσιμα για την ολοκλήρωση του ελεγκτικού έργου. Χρησιμοποιώντας όλα τα ελεγκτικά τεκμήρια δηλαδή όλες τις πληροφορίες που θα ψάξει ή θα του δοθούν για να σχηματίσει στο τέλος την ελεγκτική-επαγγελματική του γνώμη.

Τα τεκμήρια όπως ημερολόγια, καθολικά, παραστατικά κλπ. θα πρέπει να θεωρηθούν επαρκή από τον εσωτερικό ελεγκτή. Η επάρκεια και η καταλληλότητα είναι σε αλληλεξάρτηση και εφαρμόζονται στα ελεγκτικά τεκμήρια που εξασφαλίζουν τόσο οι ελεγκτικές επαληθεύσεις όσο και οι ουσιαστικές διαδικασίες. Επάρκεια είναι το μέτρο της ποσότητας των ελεγκτικών τεκμηρίων. Καταλληλότητα είναι το μέτρο της ποιότητας των ελεγκτικών τεκμηρίων και η συνάφεια της με συγκεκριμένη διαβεβαίωση και με την αξιοπιστία της. Κανονικά, ο ελεγκτής κρίνει αναγκαίο να βασιστεί σε ελεγκτικά τεκμήρια που είναι μάλλον πειστικά παρά αναμφισβήτητα και συχνά αναζητά ελεγκτικά τεκμήρια από διάφορες πηγές ή διαφορετικής φύσης για να στηρίξει τον ίδιο ισχυρισμό.

Τα τεκμήρια διακρίνονται αναλόγως με τον τρόπο συλλογής τους:

- Σε άμεσα ελεγκτικά τεκμήρια τα οποία συλλέγονται αμέσως από τον ελεγκτή δηλαδή εκείνη την στιγμή που γίνεται ο έλεγχος παρακολουθώντας για παράδειγμα τη φυσική απογραφή ή επιβεβαιώνει τα υπόλοιπα των πελατών αποστέλλοντας τους επιβεβαιωτικές επιστολές

- Σε έμμεσα τεκμήρια τα οποία συλλέγονται μέσω του λογιστικού – πληροφοριακού συστήματος της οικονομικής οντότητας όπως τα δελτία αποστολής, τις συμβάσεις κλπ.

Η συλλογή των ελεγκτικών τεκμηρίων έχουν ως απώτερο σκοπό:

- i. Στην κατανόηση της οικονομικής μονάδας και του περιβάλλοντος της, συμπεριλαμβανομένου του συστήματος εσωτερικών δικλίδων (risk assessment audit procedures).
- ii. Στην αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των εσωτερικών δικλίδων (test of controls audit procedures).
- iii. Στον εντοπισμό σημαντικών σφαλμάτων σε επίπεδο ισχυρισμών σε σχέση με τα διάφορα κονδύλια των χρηματοοικονομικών καταστάσεων (test of substantive audit procedures).

Στα ελεγκτικά τεκμήρια περιλαμβάνονται διάφορες πληροφορίες των λογιστικών αρχείων και στοιχείων, όπως:

- Ημερολόγια
- Καθολικά
- Δελτία αποστολής
- Συμβόλαια
- Συμβάσεις
- Συμφωνίες

καθώς και κάθε είδους άλλη πληροφορία, όπως:

- Αποφάσεις διοικητικού συμβουλίου
- Η τιμολογιακή ή πιστωτική πολιτική της εταιρείας
- Οι τεχνικές προδιαγραφές ενός μηχανήματος

Επίσης, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές εκτός που χρησιμοποιούν τα παραπάνω απαραίτητως παρακολουθούν εκ μέρους του ελεγκτή της φυσικής απογραφής των αποθεμάτων ή του χτυπήματος της κάρτας παρουσίας του προσωπικού, επιβεβαιώνουν

τα υπόλοιπα των πελατών μέσω αποστολής σχετικής επιστολής προς αυτούς ή τις συνομιλίες που ο ελεγκτής έχει με το προσωπικό, τη διοίκηση της οικονομικής μονάδας ή τρίτους.

Τα ελεγκτικά τεκμήρια έχουν μεγαλύτερη ή μικρότερη αξιοπιστία ανάλογα από την πηγή και το είδος που προέρχονται, όπως:

- Εσωτερική ή εξωτερική
- Από τη φύση τους: τεκμηριωμένη, προφορική ή οπτική

Παρακάτω, θα διαπιστώσουμε και θα μας βοηθήσει να γίνει αντιληπτό πως θα εκτιμήσουμε την αξιοπιστία των ελεγκτικών τεκμηρίων:

- Ελεγκτικό τεκμήριο από εξωτερικές πηγές όπως οι επιβεβαιώσεις τρίτων που θεωρούνται αξιόπιστα έγγραφα απ' ότι ένα έγγραφο που θα προκύψει ενδοεταιρικά.
- Ελεγκτικό τεκμήριο που προκύπτει εσωτερικά είναι πιο αξιόπιστο όταν τα σχετικά συστήματα λογιστικής και εσωτερικού ελέγχου είναι αποτελεσματικά.
- Ελεγκτικό τεκμήριο που προκύπτει κατευθείαν από τον ελεγκτή είναι πιο αξιόπιστο σε σύγκριση με εκείνο που προέρχεται από την επιχείρηση.
- Ελεγκτικό τεκμήριο προφορικών παρουσιάσεων θεωρούνται λιγότερο αξιόπιστα σε σύγκριση με τις γραπτές αποδείξεις και παρουσιάσεις.

## **2.4 Οι Εκθέσεις Εσωτερικού Ελέγχου**

Μετά το πέρας του εσωτερικού ελεγκτικού έργου οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι υπόχρεοι να κάνουν αναφορά στις εκθέσεις τους δηλαδή να εκφράσουν την γνώμη τους για την οικονομική μονάδα. Ωστόσο, συνειδητοποιούμε ότι το κύριο μέρος όλης της διαδικασίας του εσωτερικού ελέγχου είναι η έκδοση της έκθεσης ελέγχου. Συγκεκριμένα, οι εσωτερικοί ελεγκτές χρησιμοποιούν την έκθεση ελέγχου για να συγκεντρώσουν και να κωδικοποιήσουν τα σημαντικότερα συμπεράσματα σύμφωνα με την χρησιμοποίηση των κατάλληλων ελεγκτικών τεκμηρίων τα οποία έχουν συγκεντρώσει οι ελεγκτές από αξιόλογες πηγές για να έχουν μια σωστή, αξιόλογη και μη παραπληροφορούσα έκθεση ελέγχου.

Σύμφωνα με το άρθρο 8 παρ. γ του Ν 3016/2002 «οι εσωτερικοί ελεγκτές οφείλουν να ενημερώσουν εγγράφως μια φορά τουλάχιστον το τρίμηνο το Διοικητικό Συμβούλιο (Δ.Σ.) για το διενεργούμενο από αυτούς έλεγχο και να παρίστανται κατά τις γενικές συνελεύσεις των μετόχων».

Μετέπειτα, είναι σημαντικό και υποχρεωμένα τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου (Δ.Σ.) να αξιολογούν την αποτελεσματικότητα του συστήματος των εσωτερικών δικλίδων και να κάνουν αναφορά με σχετική έκθεση στις ετήσιες χρηματοοικονομικές καταστάσεις οι οποίες θα απευθύνονται κυρίως σε μελλοντικούς μετόχους, άρα μία καλή έκθεση εσωτερικού ελέγχου είναι μια βασική προϋπόθεση να προσελκύσει περισσότερους επενδυτές ή ακόμη η οικονομική μονάδα να έχει την ευκαιρία να αναπτύξει και να υλοποιήσει τα μελλοντικά της σχέδια χρησιμοποιώντας δάνεια από χρηματοπιστωτικά ιδρύματα τα οποία δεν θα κωλύονται στον δανεισμό λόγω άρτιας έκθεσης εσωτερικού ελέγχου.

Η δομή και το περιεχόμενο των εκθέσεων της διοίκησης σχετικά με το σύστημα των εσωτερικών δικλίδων αναφέρεται στην ευθύνη της διοίκησης για επιμέρους ειδικά θέματα όπως:

- Η σύνθεση της επιτροπής ελέγχου
- Η λειτουργία της επιτροπής ελέγχου
- Ο κώδικας δεοντολογίας
- Οι έλεγχοι των εσωτερικών ελεγκτών
- Οι υπάρχουσες αδυναμίες
- Ο τρόπος αντιμετώπισης

Παρακάτω, παραθέτετε ένα παράδειγμα έκθεσης ελέγχου με την βασική της δομή και προσαρμοζόμενη κάθε φορά διαφορετικά αναλόγως την περίπτωση, έχοντας τα εξής:

- I. Κατάλληλος τίτλος  
«Έκθεση Ελέγχου Εσωτερικού Ελεγκτή»
- II. Αποδέκτης της έκθεσης  
«Προς το Διοικητικό Συμβούλιο της εταιρίας XXX....»
- III. Εισαγωγική παράγραφος – προσδιορισμός ελεγχόμενου αντικειμένου  
«Ελέγξαμε την εφαρμογή του Εσωτερικού Κανονισμού της εταιρείας στη λειτουργία  
.....»
- IV. Προσδιορισμός της ευθύνης της διοίκησης  
«Η Διοίκηση της εταιρείας έχει την ευθύνη, με τον Προϊστάμενο του Τμήματος Προμηθειών, να ακολουθεί την διαδικασία που προβλέπεται στον Εσωτερικό Κανονισμό σχετικά με την προμήθεια των πρώτων υλών και το επίπεδο αποθεμάτων ασφαλείας, η οποία είναι....»

- V. Προσδιορισμός της ευθύνης του ελεγκτή  
 «Δική μας ευθύνη είναι η έκφραση γνώμης επί της εφαρμογής του Εσωτερικού Κανονισμού για τη Λειτουργία (Τμήμα) Προμηθειών, με βάση τον έλεγχό μας. Διενεργήσαμε τον έλεγχο σύμφωνα με τα Πρότυπο Εσωτερικού Ελέγχου του ΕΙΕΕ (Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών)..... .
- VI. Γνώμη του ελεγκτή επί της Λειτουργίας Προμηθειών (Αγορών)  
 «Κατά τη γνώμη μας η Λειτουργία Προμηθειών ακολουθεί (ή δεν ακολουθεί)τα προβλεπόμενα στον Εσωτερικό Κανονισμό της εταιρίας».
- VII. Γνώμη του ελεγκτή επί λοιπών νομικών και κανονιστικών θεμάτων  
 «Τα όσα περιλαμβάνονται στην αναφορά του Προϊσταμένου Προμηθειών την 31 Οκτωβρίου 20XX είναι σύμφωνα με όσα ορίζονται στη διαδικασία που υιοθετήθηκε από τη Διοίκηση».
- VIII. Χρονολόγηση της έκθεσης ελέγχου (ημερομηνία έκδοσης)  
 «Θεσσαλονίκη, ημερομηνία έκδοσης της έκθεσης ελέγχου».
- IX. Διεύθυνση του ελεγκτή  
 « Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου.....»
- X. Υπογραφή και λοιπά στοιχεία του ελεγκτή  
 Ο Εσωτερικός Ελεγκτής  
 ( Υπογραφή)
- .....

Οι εκθέσεις ελέγχου των εξωτερικών ελεγκτών έχουν ως κύριο στόχο την έκφραση της γνώμης τους, οι οποίες χωρίζονται στις ακόλουθες κατηγορίες:

- Σύμφωνης γνώμης
- Αρνητικής γνώμης
- Άρνησης έκφρασης γνώμης

Ενώ, οι κατηγορίες της έκθεσης ελέγχου των εσωτερικών ελεγκτών, παρουσιάζονται ακολούθως:

- ❖ Απλή σύμφωνη γνώμη
- ❖ Διαφοροποιημένες εκθέσεις χωρίς επηρεασμό της γνώμης του ελεγκτή
- ❖ Διαφοροποιημένες εκθέσεις με επηρεασμό της γνώμης του ελεγκτή



## 2.5 Η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του Εσωτερικού Ελέγχου

Ο σημαντικότερος παράγοντας της ύπαρξης του Εσωτερικού Ελέγχου είναι η παροχή πληροφοριών και υποστήριξης ως προς το Διοικητικό Συμβούλιο (Δ.Σ.) της οικονομικής μονάδας, ολοκληρώνοντας το ελεγκτικό τους έργο, εξασφαλίζοντας τους:

- Αποτελεσματική εφαρμογή των Αρχών Εταιρικής Διακυβέρνησης
- Αποτελεσματικά και λογιστικά συστήματα
- Συστήματα διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων (E.R.M.)
- Άρτιους ελεγκτικούς μηχανισμούς,
- Διασφάλιση συμμόρφωσης με το νομικό και κανονιστικό πλαίσιο

Η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του Εσωτερικού Ελέγχου εξαρτώνται μόνο από τον Εσωτερικό Ελεγκτή δηλαδή, αυτός είναι υπεύθυνος για την αποτελεσματικότητα του ως προς την ελεγχόμενη οικονομική μονάδα ανάλογα με τα μέτρα που θα εφαρμόσει κατά την διάρκεια του ελεγκτικού του έργου. Παρακάτω, θα παραθέσουμε ένα παράδειγμα πως ένας Εσωτερικός πιστεύει ότι ο έλεγχος είναι αποτελεσματικός χρησιμοποιώντας μία από τις υποχρεώσεις του ελεγκτή (έλεγχος διεύθυνσης προσωπικού – εργαζόμενοι). Η επιλογή του παραδείγματος δεν θεωρείται τυχαία διότι ένας από τους βασικότερους παράγοντες σε μία εταιρεία είναι οι εργαζόμενοι.

Ωστόσο, κατά την έναρξη του ελέγχου ο Εσωτερικός Ελεγκτής απευθύνεται στην διεύθυνση προσωπικού της ελεγχόμενης οικονομικής μονάδας για να εξασφαλίσει την περιγραφή των μέτρων του Εσωτερικού Ελέγχου στις διαδικασίες προσλήψεως και απολύσεως του προσωπικού και των μεταβολών της υπαλληλικής καταστάσεως κάθε εργαζόμενου επιλέγοντας ένα δείγμα από τους φακέλους του προσωπικού και των τρίτων και εξετάζει το περιεχόμενό τους για να εξακριβώσει το ονοματεπώνυμο και τα άλλα προσωπικά στοιχεία του εργαζόμενου, τους όρους και την ημερομηνία προσλήψεώς του, τα καθήκοντά του και το ύψος των αποδοχών του.

Η πληρότητα των φακέλων του προσωπικού διευκολύνει τον περαιτέρω έλεγχο της μισθοδοσίας. Ο ελεγκτής εξασφαλίζει δείγμα στοιχείων από τις μισθοδοτικές καταστάσεις διαφόρων μηνών και αναζητά τα παραστατικά εκείνα που εμφανίζουν τις ώρες κανονικής και υπερωριακής εργασίας ή τις μονάδες προϊόντων που έχει παράγει ο εργαζόμενος και τα συγκρίνει με τα στοιχεία του δείγματος. Επαληθεύει την ακρίβεια των υπολογισμών στα διάφορα παραστατικά και ελέγχει την ορθότητα της μεταφοράς των στοιχείων από τα παραστατικά στη μισθοδοτική κατάσταση και τα εντάλματα πληρωμής των αποδοχών.

Επιπροσθέτως, γίνεται η εξέταση από τον ελεγκτή εάν τα εντάλματα πληρωμής φέρουν τις υπογραφές των δικαιούχων των αποδοχών. Εφόσον, ο ελεγκτής είναι ικανοποιημένος από την πληρότητα των στοιχείων που έχει συλλέξει, τότε κρίνει ότι είναι αποτελεσματικός ο εσωτερικός έλεγχος και ότι οι αποδοχές καταβάλλονται σε υπαρκτά πρόσωπα και για εργασία που πραγματικά προσφέρθηκε.

Στη συνέχεια, ο ελεγκτής ελέγχει την ορθότητα του υπολογισμού της ωριαίας και συνολικής αμοιβής του κάθε εργαζόμενου για κανονική και υπερωριακή απασχόληση, νυχτερινή εργασία, αργίες κλπ. που αφορούν την παρούσα χρήση. Επαληθεύει τους υπολογισμούς των κρατήσεων και των εισφορών προς το Δημόσιο και τους ασφαλιστικούς οργανισμούς, όπως αυτές παρουσιάζονται στις μισθοδοτικές καταστάσεις.

Ο ελεγκτής διαπιστώνει, επίσης, αν οι μισθοδοτικές καταστάσεις φέρουν τις υπογραφές αυτών που τις έχουν καταρτίσει, ελέγξει και εγκρίνει, καθώς και τις υπογραφές αυτών που έχουν εισπράξει τα ποσά των καθαρών αποδοχών τους. Εάν όμως ο ελεγκτής παρατηρήσει ότι λείπουν οι υπογραφές αυτών που έχουν εισπράξει τα ποσά των καθαρών αποδοχών τους και ότι λείπουν οι υπογραφές ορισμένων εργαζόμενων από τη μισθοδοτική κατάσταση του τελευταίου μήνα ή δεκαπενθημέρου τότε θα τα αναζητήσει τα απλήρωτα ποσά στο ταμείο. Προσπαθεί, έτσι να μειώσει τον κίνδυνο να ιδιοποιηθούν τα αντίστοιχα ποσά από τον ταμία της οικονομικής μονάδας.

Τελικά, ο ελεγκτής ελέγχει την ακρίβεια και την πληρότητα της λογιστικής καταχωρήσεως των εξόδων ( αμοιβών, μισθών, ημερομισθίων, προκαταβολών κλπ.) και τη μεταφορά τους στους κατάλληλους λογαριασμούς. Εξετάζει τα στοιχεία των λογαριασμών των υποχρεώσεων της επιχειρήσεως από κρατήσεις κι εργοδοτικές εισφορές και ελέγχει τα αντίστοιχα παραστατικά που αποδεικνύουν την εμπρόθεσμη εξόφλησή τους.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

# ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΕΡΕΥΝΩΝ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΕΛΕΓΧΟ ΚΑΙ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

## 3.1 Εισαγωγή

Η επισκόπηση βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο και την διαχείριση κινδύνου θα βοηθήσει στην παρούσα διπλωματική εργασία να αναφερθούν τα πιο σημαντικά σημεία που επισημάνθηκαν προγενέστερα αλλά και να σημειωθούν ελλείψεις οι οποίες πρέπει να αναφερθούν λόγω σημαντικότητας. Ωστόσο, όταν αναφερθούμε στα πιο σημαντικά άρθρα αυτής της δεκαετίας θα ακολουθήσουν τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου το οποίο θα μας δώσει μια εικόνα για το πώς ο εσωτερικός έλεγχος και η διαχείριση κινδύνου συμβάλλουν για την ορθή πορεία των επιχειρήσεων.

## 3.2 Έρευνες σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο και την διαχείριση κινδύνου

Το **Accountancy Foundation Limited (1995)** δημοσίευσε από τα ελεγκτικά πρότυπα SAS 300 με τίτλο Συστήματα Λογιστικού και Εσωτερικού Ελέγχου και εκτίμηση των ελεγκτικών κινδύνων ( Accounting and Internal control systems and audit risk assessments). Ο σκοπός αυτού του προτύπου είναι η καθιέρωση, η παροχή και η καθοδήγηση σχετικά με τον κίνδυνο του ελέγχου και των συστατικών του: εγγενούς κινδύνου, των ελεγκτικών κινδύνων και των κινδύνων ανίχνευσης, καθώς επίσης και στην προσέγγιση των ελεγκτών για την απόκτηση κατανόησης της λογιστικής και των συστημάτων του εσωτερικού ελέγχου. Σε ορισμένες περιπτώσεις η νομοθεσία και οι κανονισμοί απαιτούν από τους ελεγκτές να αναλάβουν τις διαδικασίες πέραν εκείνων που ορίζονται στο παρόν πρότυπο (SAS 300). Ωστόσο, το πρότυπο δημιουργήθηκε παρέχοντας αρκετό υλικό στους ελεγκτές για εύκολη και αποτελεσματική χρήση των ελεγκτικών προτύπων στις ελεγχόμενες οικονομικές μονάδες.

Οι **Georges Selim** και **David McNamee (1999)** μελέτησαν για την Διαχείριση Κινδύνου και τον Εσωτερικό Έλεγχο: Ποια είναι τα θεμέλια για μια επιτυχημένη αλλαγή προτύπου; (Risk Management and Internal Auditing: What are the Essential Building Blocks for a successful Paradigm Change?). Πιο συγκεκριμένα, τα ευρήματα της ερευνητικής μελέτης που αναφέρθηκαν στο παρόν άρθρο δείχνουν την ανάγκη για μια αλλαγή στην κουλτούρα και το πνεύμα σχετικά με όλο τον οργανισμό. Αυτό είναι απαραίτητο, αν ο οργανισμός χρησιμοποιεί επιτυχώς το νέο πρότυπο ως αφετηρία για την ανάπτυξη και την αξιολόγηση του κινδύνου, της επικοινωνίας και της διαχείρισης κινδύνου. Επιπλέον, μια άλλη

προϋπόθεση για την ανάπτυξη αυτής της διασύνδεσης για την επιτυχία είναι η ανάγκη να προσλάβει εσωτερικούς ελεγκτές οι οποίοι είναι οι σίγουροι για την αντιμετώπιση των επιχειρηματικών κινδύνων και στον τρόπο διαχείρισής τους, καθώς βρίσκονται σε διενέργεια ελέγχων. Καταλήγουμε με τη σύσταση αυτού του μοντέλου σε ένα νέο πρότυπο για τις οργανώσεις οι οποίες αγκαλιάζουν τη διαχείριση του κινδύνου ως μια σημαντική επιρροή στον καθορισμό της στρατηγικής, και των εσωτερικών ελεγκτών, οι οποίοι αποδέχονται ότι η αλλαγή του ρόλου τους σε όλες τις εκφάνσεις είναι επιτακτική ανάγκη, για να συνεχίσουν να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους (προστιθέμενης αξίας) στους οργανισμούς. Επιπλέον, πιστεύουν ακράδαντα ότι με βάση τον κίνδυνο ελέγχου χρησιμοποιώντας αυτό το νέο πρότυπο σημαίνει διεύρυνση του εσωτερικού ελέγχου έχοντας προοπτική να περιλαμβάνει όλες τις τεχνικές διαχείρισης των κινδύνων πέραν με εκείνους που ασχολούνται με τις δραστηριότητες ελέγχου. Αν αυτό το μοντέλο είναι αποδεκτό να εφαρμοστεί, θα δώσει στον εσωτερικό έλεγχο το έναυσμα για εξετάσεις των επιχειρησιακών διαδικασιών για έλεγχο επιτρέποντας στον ελεγκτή να πράττει λιγότερους ελέγχους διότι θα θεωρηθεί ότι είναι ξεπερασμένη και αναποτελεσματική μέθοδος που προσδιορίζονται με βάση τον κίνδυνο μέσω ελέγχου.

Ο **Κοσμάς Λιάρος (2000)** μελέτησε και έγραψε για το άρθρο με τίτλο «Οι επιχειρηματικοί κίνδυνοι και ο Εσωτερικός Έλεγχος». Σκοπός αυτού του άρθρου είναι να επισημάνει ότι υπάρχει ανάγκη για την ύπαρξη οργάνων εσωτερικού ελέγχου και αυτό πηγάζει κατ' αρχήν από το γεγονός ότι υπό τις σημερινές συνθήκες οι επιχειρήσεις εκτίθενται σε μια πληθώρα «επιχειρηματικών κινδύνων». Επίσης, γίνεται αναφορά και δίνει έμφαση στην αυτονομία και ανεξαρτησία του εσωτερικού ελέγχου δίνοντας με αυτόν τον τρόπο «δύναμη» στους εσωτερικούς ελεγκτές για την διενέργεια πιο αποτελεσματικών ελέγχων. Στο τέλος αναφέρει ότι δεν είναι απαραίτητο για την επιχείρηση να είναι εισηγμένη στο Χρηματιστήριο προκειμένου να θεωρεί αναγκαία την ύπαρξη ενός αξιόπιστου συστήματος εσωτερικού ελέγχου και την ύπαρξη οργάνων που θα ασκούν εσωτερικό έλεγχο.

Ο **Gissele Bou – Raad (2000)** μελέτησε για την δημιουργία του άρθρου «Εσωτερικοί Ελεγκτές και η προσέγγιση της προστιθέμενης αξίας: Το νέο καθεστώς των επιχειρήσεων» (Internal Auditors and the value -added approach: The new business regime). Σκοπός αυτού του άρθρου είναι μας αναφέρει ότι ο ρόλος των εσωτερικών ελεγκτών είναι χρήσιμος εξυπηρετώντας την διαχείριση μέσω της αύξησης της συμμετοχής τους σε επιχειρηματικές δραστηριότητες. Ωστόσο, η εμπειρία, η γνώση και η εκπαίδευση των εσωτερικών ελεγκτών είναι αρκετά για να έχουμε έναν επιτυχημένο έλεγχο. Τελικά, είναι πιθανό ότι το επάγγελμα

των ελεγκτών έχει φθάσει τώρα σε ένα επίπεδο ωριμότητας, όπου είναι σε θέση να επεκτείνει τον έλεγχο και άλλων σχετικών υπηρεσιών, χωρίς να επηρεάζουν την επαγγελματική του ιδιότητα, αλλά να το ενισχύσουν ως αυτόνομο επάγγελμα.

Οι **Laura F. Spira** και **Michael Page (2003)** μελέτησαν την Διαχείριση Κινδύνου: την επανίδρυση και την αλλαγή του ρόλου του εσωτερικού ελέγχου (Risk management: The reinvention of internal control and the changing role in internal control). Συγκεκριμένα, το άρθρο αναφέρεται στα πλεονεκτήματα της αυτορρύθμισης για την κατάσταση των εταιρειών και στους μέτοχους που είναι ανταγωνιστικοί για την συμμετοχή τους στην αυτορυθμιστική διαδικασία, αντί να έχουν τον έλεγχο για τους πόρους και την πολιτική της εταιρικής διακυβέρνησης που είναι στο προσκήνιο σε αυτόν τον διαγωνισμό. Η εστίαση στη διαχείριση του κινδύνου έχει καταστεί κεντρικό ζήτημα για τον ανταγωνισμό, δεδομένου ότι καθορίζει την ευθύνη της διαχείρισης του οργανισμού. Ο σκοπός αυτού του άρθρου είναι ότι θέλουν να δώσουν έμφαση στην έννοια του κινδύνου που είναι αρκετά σημαντικός για τον σωστό έλεγχο στην κοινωνία και την οικονομία μας.

Οι **Michael Page** και **Laura F Spira (2004)** μελέτησαν για την συγγραφή του άρθρου «Η έκθεση Turnbull, ο Εσωτερικός Έλεγχος και η Διαχείριση Κινδύνου: Η ανάπτυξη του ρόλου του Εσωτερικού Ελέγχου» (The Turnbull Report, Internal Control and Risk Management: The Developing Role of Internal Audit). Ο κύριος στόχος αυτού του άρθρου δεν δείχνει μόνο την εξέλιξη του εσωτερικού ελέγχου κατά τα τελευταία χρόνια, αλλά επίσης δείχνει πως επηρεάζεται (και συνεχίζει να επηρεάζεται) από τις σημαντικές αλλαγές που έφερε η Εταιρική Διακυβέρνηση. Η Έκθεση Turnbull ήταν το καταληκτικό σημείο μιας διαδικασίας που προέρχεται από το Cadbury Code of Best Practice (CCBP) καλώντας τις εισηγμένες εταιρείες να υποβάλλουν εκθέσεις σχετικά με την αποτελεσματικότητα των συστημάτων του εσωτερικού δημοσιονομικού ελέγχου. Η σύσταση ήταν αμφιλεγόμενη επειδή ούτε η διοίκηση της εταιρείας ούτε οι ελεγκτές ήταν πρόθυμοι να αναλάβουν την ευθύνη για την έκφραση γνώμης σχετικά με την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου της εταιρείας. Ωστόσο, η έκθεση Turnbull αντιμετωπίζει το πρόβλημα με καινοτόμο τρόπο, απαιτώντας από τις εταιρείες να αναφέρουν αν το διοικητικό συμβούλιο είχε την αξιολόγηση του συστήματος του εσωτερικού ελέγχου και της διαχείρισης κινδύνου και στη συνέχεια να ενθαρρύνονται να εκφράσουν τη γνώμη τους σχετικά με την αποτελεσματικότητα των συστημάτων τους. Η σύνδεση του εσωτερικού ελέγχου και τη διαχείρισης του κινδύνου ακολούθησαν παρόμοιες εξελίξεις στις ΗΠΑ και τον Καναδά.

Σε συνδυασμό με την έκδοση που κυκλοφόρησε από την Επιτροπή των χορηγών οργανώσεων της Treadway Επιτροπής (COSO), το **ινστιτούτο των εσωτερικών ελεγκτών σε συνεργασία με το ινστιτούτο του Ηνωμένου Βασιλείου και της Ιρλανδίας (2004)** εξέδωσαν έγγραφο και αναφέρουν την σημαντικότητα και τον ρόλο του εσωτερικού ελέγχου και της διαχείρισης του επιχειρηματικού κινδύνου (The Role of Internal Auditing in Enterprise – wide Risk Management). Επιπλέον, γίνεται αναφορά στα Διεθνή Πρότυπα και τη τήρηση της αντικειμενικότητας και της ανεξαρτησίας από τους εσωτερικούς ελεγκτές. Στην συνέχεια, επεκτείνεται και αναλύει τον βασικό ρόλο που παίζει ο εσωτερικός έλεγχος όσον αφορά την διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου, τους προτεινόμενους ρόλους, τους διασφαλισμένους έννομους ρόλους του εσωτερικού ελέγχου και τους ρόλους του εσωτερικού ελέγχου που δεν πρέπει να προβούν.

Οι **Romas Staciokas** και **Rolandas Rupsys (2005)** μελέτησαν την εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου στην διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου (Application of Internal Audit in Enterprise Risk Management). Συγκεκριμένα, το άρθρο αυτό καλύπτει την έρευνα της διερμηνείας του εσωτερικού ελέγχου, τον εσωτερικό έλεγχο και τον ρόλο του εσωτερικού ελέγχου στην διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου. Ο σκοπός της μελέτης είναι η βελτίωση των λειτουργιών του εσωτερικού ελέγχου και να περιγράψει τις αλλαγές μεταξύ των λειτουργιών του εσωτερικού ελέγχου, την σημαντικότητα του εσωτερικού ελέγχου για την ορθή οργάνωση των επιχειρήσεων και να διερευνήσει πώς ο εσωτερικός έλεγχος θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί στην διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου. Επιπροσθέτως, δίνουν έμφαση στα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα (π.χ. τράπεζες, ασφαλιστικές εταιρείες κλπ.) μέσω του εσωτερικού ελέγχου για να περιγράψουν την διασφάλιση των ταμειακών ροών, την ρευστότητα και την διασφάλιση των περιουσιακών στοιχείων του ιδρύματος. Ωστόσο, το αποτέλεσμα αυτής της έρευνας Που διεξήχθη, αναφέρει την επιθυμία της διαχείρισης για τα παραδοσιακά συστήματα εσωτερικού ελέγχου, όπως η διασφάλιση της συμμόρφωσης με την επιθυμία για νέα συστήματα εσωτερικού ελέγχου (όσον αφορά τη διαχείριση των κινδύνων ή την εταιρική διακυβέρνηση).

Οι **Mark S. Beasley, Richard Clune** και **Dana R. Hermanson (2006)** μελέτησαν για την συγγραφή του άρθρου με τίτλο «Οι επιπτώσεις της διαχείρισης του επιχειρηματικού κινδύνου για τον Εσωτερικό Έλεγχο» (The impact of Enterprise Risk Management on the

Internal Audit Function). Αυτή η διερευνητική μελέτη παρέχει αποδείξεις σχετικά με τους παράγοντες που σχετίζονται με τις επιπτώσεις της διαχείρισης του επιχειρηματικού κινδύνου (ERM) για τις δραστηριότητες του εσωτερικού ελέγχου. Με Βάσει τις απαντήσεις από 122 οργανώσεις αρκετών χωρών, όπου διαπιστώνουν ότι το ERM έχει τη μεγαλύτερη επίδραση στις δραστηριότητες του εσωτερικού ελέγχου, όταν :

1. Η διαδικασία ERM του οργανισμού είναι πλήρως σε εφαρμογή
2. Η CFO και η Ελεγκτική Επιτροπή έχουν ζητήσει μεγαλύτερη δραστηριότητα του εσωτερικού ελέγχου που σχετίζονται με το ERM
3. Η θητεία του διευθύνων σύμβουλου του ελέγχου (Chief Audit Executive -CAE) είναι μεγάλη
4. Η οργάνωση είναι στον τραπεζικό κλάδο, ή είναι σε εκπαιδευτικό ίδρυμα
5. Η υπηρεσία του εσωτερικού ελέγχου έχει χορηγήσει περισσότερη ηγεσία στα ERM.

Σκοπός αυτής της έρευνας ήταν να εξετάσουν κατά πόσο επηρεάζει το ERM από τον Εσωτερικό Έλεγχο χρησιμοποιώντας δείγμα από οργανώσεις όλου του κόσμου. Ωστόσο, θεωρούν ότι το ERM επηρεάζει τον Εσωτερικό Έλεγχο και ότι το αντίκτυπο είναι μεγαλύτερο όταν ο οργανισμός έχει ένα πιο ολοκληρωμένο πλαίσιο ERM.

Οι **Audrey A. Gramling** και **Patricia M. Myers (2006)** μελέτησαν τον ρόλο του εσωτερικού ελέγχου της διαχείρισης του επιχειρηματικού κινδύνου (Internal Auditing's Role in ERM). Σ' αυτό το άρθρο γίνεται αναφορά στο άρθρο της Επιτροπής των χορηγών οργανώσεων της Treadway Επιτροπής (COSO) 2004, Διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου – ολοκληρωμένο πλαίσιο «Enterprise Risk Management – Integrated Framework» και στην θέση που κράτησε το ινστιτούτο εσωτερικών ελεγκτών με το άρθρο «Η σημαντικότητα και ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου και της διαχείρισης του επιχειρηματικού κινδύνου» (The Role of Internal Auditing in Enterprise – wide Risk Management). Επιπλέον, αναφέρουν για μία έρευνα που έγινε το 2005 από το ίδρυμα των εσωτερικών ελεγκτών με θέμα «Σε ποιον βαθμό τα συστήματα του εσωτερικού ελέγχου τηρούν τον ρόλο του ERM». Στην συνέχεια, αναλύουν τις κύριες, νόμιμες, ακατάλληλες δραστηριότητες και τα οργανωτικά χαρακτηριστικά του εσωτερικού ελέγχου και της διαχείρισης του



επιχειρηματικού κινδύνου. Στον επίλογο του συγκεκριμένου άρθρου αναφέρουν και αναλύουν τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά και ο ρόλος που πρέπει να έχει ένας ελεγκτής κατά την διάρκεια της εκτέλεσης των καθηκόντων του.

Οι **Gerrit Sarens** και **Ignace De Beelde (2006)** μελέτησαν την αντίληψη των εσωτερικών ελεγκτών σχετικά με τον ρόλο της διαχείρισης επιχειρηματικού κινδύνου: Σε σύγκριση μεταξύ των Η.Π.Α. και Βελγικών εταιρειών (Internal auditors' perception about their role in risk management: A comparison between US and Belgian companies). Ο σκοπός αυτής της μελέτης είναι η περιγραφή και η σύγκριση με ποιοτικό τρόπο πως οι εσωτερικοί ελεγκτές αντιλαμβάνονται τον τρέχοντα ρόλο τους στην διαχείριση κινδύνου στις Η.Π.Α. και τις Βελγικές εταιρείες θεωρώντας ότι ο εσωτερικός έλεγχος είναι σχετικά καινούριο επάγγελμα και όπου πολλές εταιρείες έχουν συστήσει τμήματα του.

Ο **John Hall (2007)** μελέτησε τον Εσωτερικό Έλεγχο και την Διαχείριση του Επιχειρηματικού Κινδύνου: Προσαρμογή σε τιμή και προσθήκη αξίας (Internal Auditing and ERM: Fitting in and Adding Value). Σ' αυτό το άρθρο γίνεται αναφορά για το πλαίσιο COSO ERM, για την διαχείριση κινδύνου έναντι της διαχείρισης του επιχειρηματικού κινδύνου, τον ρόλο του εσωτερικού ελέγχου στο πλαίσιο ERM. Επίσης παραθέτονται παραδείγματα αξιολόγησης και μοντέλα κινδύνου, καθώς και ελεγκτικές εκθέσεις. Ωστόσο, καταλήγει στο συμπέρασμα ότι το συμβούλιο και η εκτελεστική ηγεσία έχει την ευθύνη για την διασφάλιση της διαχείρισης του επιχειρηματικού κινδύνου. Επιπροσθέτως, πιστεύει ότι ο εσωτερικός έλεγχος πρέπει να εφαρμόζει όλες τις σχετικές προδιαγραφές (ανεξαρτησία και αντικειμενικότητα) για την ορθή προστασία των επιχειρήσεων.

Οι **Laura de Zwaan, Jenny Stewart και Nava Subramaniam (2008)** μελέτησαν για την συμμετοχή του εσωτερικού ελέγχου στην διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου (Internal Audit involvement in Enterprise Risk). Σ' αυτό το άρθρο εξετάζουν τον αντίκτυπο της συμμετοχής στη διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου (ERM) για την προθυμία των εσωτερικών ελεγκτών να αναφέρουν την κατανομή των κινδύνων και κατά πόσο μια ισχυρή σχέση με την ελεγκτική επιτροπή επηρεάζει την προθυμία για αναφορά. Επίσης, η μελέτη διερευνά τη χρήση του ERM και του ρόλου του εσωτερικού ελέγχου στο πλαίσιο του ERM. Χρησιμοποιώντας την μέθοδο των ερωτηματολογίων για την έρευνα τους κατέληξαν ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές πιστεύουν ότι ανεξάρτητα από τη σύνθεση και την επιμέλεια της, η επιτροπή ελέγχου θα ήταν απίθανο να ανιχνεύσει μια ανάλυση σε μη χρηματοοικονομικές

διαδικασίες κινδύνου. Ο εντοπισμός των παραγόντων που θα ενισχύσουν την ικανότητα της επιτροπής του λογιστικού ελέγχου για τον εντοπισμό των αδυναμιών στη διαχείριση του κινδύνου είναι επίσης μια σημαντική οδός για μια μελλοντική έρευνα.

Το **Ινστιτούτο των Εσωτερικών Ελεγκτών (2009)** μελέτησαν τον ρόλο του εσωτερικού ελέγχου στην διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου (The role of Internal Auditing in Enterprise – Wide Risk Management). Σ' αυτό το άρθρο γίνεται αναφορά στην σημαντικότητα του εσωτερικού ελέγχου, τόσο στην εξασφάλιση της παροχής συμβουλών και τους ρόλους της, όσο και στην διαχείριση του κινδύνου με ποικίλους τρόπους. Επιπλέον, παρατηρούν ότι αρκετοί οργανισμοί βρίσκονται υπό πίεση για τον συνολικό προσδιορισμό των επιχειρηματικών κινδύνων που αντιμετωπίζουν σε τακτά χρονικά διαστήματα (π.χ. Κοινωνικά, Ηθικά, Περιβαλλοντικά και Οικονομικά) και εξηγούν πως τα διαχειρίζονται σε ένα αποδεκτό επίπεδο. Μετέπειτα, δίνουν την έννοια της διαχείρισης του επιχειρηματικού κινδύνου, τις ευθύνες και τα οφέλη, τις δραστηριότητες που περιλαμβάνονται, τη παροχή αξιοπιστίας και τον ρόλο του εσωτερικού ελέγχου των ERM.

Οι **Bunget Ovidiu-Constantin, Dumitrescu Alin-Constantin και Dreve Raluca Madalina (2010)** μελέτησαν την σημαντικότητα της διαχείρισης κινδύνου και τον ρόλο του ελέγχου (Risk Management's importance and Role in Audit). Αρχικά, σ' αυτό το άρθρο αναφέρουν ότι οι επιχειρήσεις βάλονται συνεχώς από καθημερινό κίνδυνο (π.χ. ηθικό, κοινωνικό, οικονομικό ή περιβαλλοντικό). Έτσι, αν η ελεγχόμενη οντότητα εφαρμόσει την διαχείριση κινδύνου η οποία έχει αποδειχθεί ότι είναι αποτελεσματική, αυτό θα αποτελέσει σημείο εκκίνησης για τον ελεγκτή στην αξιολόγηση των κινδύνων που συνδέονται με την δέσμευση, που σημαίνει ότι ο γενικός κίνδυνος του ελέγχου θα είναι χαμηλότερος και το επίπεδο αξιοπιστίας θα είναι υψηλότερο. Ωστόσο, η αποτελεσματική διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου καθορίζει ένα υψηλότερο επίπεδο εμπιστοσύνης με τη δραστηριότητα του τμήματος του εσωτερικού ελέγχου. Επιπροσθέτως, σ' αυτό το άρθρο αναφέρουν σχετικά για τους κινδύνους, τη σημασία της διαχείρισης κινδύνου για τον εσωτερικό έλεγχο, τη σύνδεση μεταξύ της διαχείρισης του κινδύνου και του οικονομικού ελέγχου και την αποτελεσματική διαχείριση του κινδύνου – μια λύση για καταστάσεις κρίσης. Εν κατακλείδι, πιστεύουν ότι το μέλλον ανήκει στις επιχειρήσεις που βασίζονται σε μια αποτελεσματική διαχείριση των κινδύνων.

Οι **Θεοφάνης Καραγιώργος, Γεώργιος Δρογαλάς, Ιορδάνης Ελευθεριάδης και Πέτρος Χριστοδούλου (2010)** μελέτησαν και έγραψαν το άρθρο με τίτλο «Η συμμετοχή του Εσωτερικού Ελέγχου για την αποτελεσματική Διαχείριση Κινδύνου» (Internal Audit contribution to efficient Risk Management). Οι συγγραφείς, πιστεύουν ότι η επιχείρηση τόσο στο δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα θεωρείται ως μια ισχυρή δύναμη στην κοινωνία μας. Ο σκοπός αυτού του άρθρου είναι η εξέταση της σχέσης μεταξύ της αποτελεσματικότητας της διοίκησης και της αποτελεσματικής αξιολόγησης του κινδύνου. Αρχικά, σε πρώτη φάση θα προσεγγίσουν και θα αναλύσουν εννοιολογικά τον κίνδυνο. Στη συνέχεια, απεικονίζουν μια ολοκληρωμένη κατηγοριοποίηση του επιχειρηματικού κινδύνου. Μετά από αυτό παρουσιάζουν ένα μοντέλο ελεγκτικού κινδύνου. Τέλος ασχολούνται με κάποιους βασικούς περιορισμούς, όπως για παράδειγμα θα αναλύσουν τα αποτελέσματα της ανασκόπησης της βιβλιογραφίας και θα προτείνουν τομείς για περαιτέρω έρευνα. Τα αποτελέσματα επισημαίνουν ότι ο εσωτερικός έλεγχος είναι ζωτικής σημασίας στην αποτελεσματική διαχείριση των κινδύνων και, κατά συνέπεια, στην επιβίωση των επιχειρήσεων με πλήρεις επιτυχία.

Οι **Affe Tavasti, Kaisa Valtanen, Matilda Makitalo, Miika Sipila και Pontus Oinonen (2012)** μελέτησαν για τον εσωτερικό έλεγχο και την διαχείριση κινδύνου – δομές και διαδικασίες (Internal Control and Risk Management- Structures and Processes). Στο συγκεκριμένο άρθρο αναφέρουν ότι εταιρείες με επιτυχημένες πολιτικές αντιστάθμισης κινδύνου διαχείρισης είναι πιο επιτυχημένη και σε άλλους τομείς. Ωστόσο, θα ακολουθήσουν κάποια βήματα για μια επιτυχημένη πορεία. Αρχικά, θα γίνει η ενημέρωση σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο, τις επιπτώσεις και τους στόχους της. Μετέπειτα, θα περάσουν στην εξελισσόμενη φύση του εσωτερικού ελέγχου και του ERM, μέχρι να προσδιορίζει την τρέχουσα ρύθμιση, επομένως έχουν άποψη σχετικά με τις βέλτιστες πρακτικές στο πλαίσιο ERM και εξηγούν τις διαφορές στην υιοθέτηση και εφαρμογή του ERM για τις εταιρείες διαφόρων κλάδων και χωρών. Έτσι, προχωρούν σε επίπεδο συναλλαγής κινδύνων, περιγράφοντας ακριβείς κατηγορίες κινδύνων. Τελικά, το άρθρο επικεντρώνεται στις πρακτικές προκλήσεις του τραπεζικού κλάδου.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

## ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

### 4.1 Εισαγωγή

Η έρευνα της παρούσας διπλωματικής εργασίας πραγματοποιήθηκε με την συμπλήρωση ερωτηματολογίων (δειγματοληπτικά) από τις Ελληνικές εισηγμένες εταιρείες του Χρηματιστηρίου Αξιών Αθηνών (Χ.Α.Α.)<sup>5</sup>.

Σε αυτό το κεφάλαιο θα αναφερθούμε στον τρόπο διεκπεραίωσης της έρευνας, για παράδειγμα:

- Σχεδιασμός της έρευνας
- Το αντιπροσωπευτικό δείγμα
- Είδη οικονομικών μονάδων που ανταποκρίθηκαν
- Ποια στελέχη ανταποκρίθηκαν στην έρευνα
- Οργάνωση ερωτηματολογίου
- Ανάλυση ερωτηματολογίου (π.χ. οι ερωτήσεις που περιέχει)

### 4.2 Γενικά

Ο σκοπός της έρευνας του ερωτηματολογίου αποδεικνύει στις εισηγμένες εταιρείες ότι είναι ευάλωτες σε επιχειρηματικούς κινδύνους (E.R.M.). Συγκεκριμένα, δίνουμε βάσει στους εργαζομένους οι οποίοι θεωρούνται «απειλή» ως επιχειρηματικοί κίνδυνοι (E.R.M.) και με την βοήθεια του εσωτερικού ελεγκτή της εταιρείας, δηλαδή προσθέτοντας μία ακόμη υποχρέωση μπορεί να αποφέρει κέρδος στην εκάστοτε εταιρεία. Ωστόσο, επιλέξαμε την μέθοδο των ερωτηματολογίων, που στάλθηκαν μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail) – σε έντυπη μορφή και με τηλεφωνική επικοινωνία. Συνολικά, απάντησαν 41 εισηγμένες εταιρείες (πανελλήνιες εταιρείες - διάφορου κλάδου) το οποίο θεωρείται ένα αξιοπρεπές και αντιπροσωπευτικό δείγμα για να ολοκληρωθεί η έρευνα.

Η νομική υπόσταση των εισηγμένων εταιρειών που πήραν μέρος στην έρευνα αποτελούνται κυρίως από Ανώνυμες Εταιρείες (Α.Ε.). Πιο συγκεκριμένα, ο κλάδος των εταιρειών είναι Παροχής Υπηρεσιών ή Παραγωγής Προϊόντων κτλ.

---

<sup>5</sup> Χ.Α.Α. – Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών

\* <http://www.helex.gr/>

Το ερωτηματολόγιο απευθύνεται στους εσωτερικούς ελεγκτές, στην διοίκηση, στους προϊστάμενους λογιστηρίου, στο τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού και σε όσους γνωρίζουν για τις αρμοδιότητες των εσωτερικών ελεγκτών και των εργαζομένων.

### **4.3 Ερωτηματολόγιο Έρευνας**

Η κύρια μορφή του ερωτηματολογίου είναι κλειστού τύπου, δηλαδή οι ερωτώμενοι έπρεπε να επιλέξουν μόνο μία απάντηση από τα προκαθορισμένα στοιχεία που τους δόθηκαν. Μόνο, στην έναρξη του ερωτηματολογίου οι ερωτώμενοι έπρεπε να απαντήσουν γράφοντας σε ερωτήσεις ανοικτού τύπου πληροφορίες για την επιχείρηση.

Η διαμόρφωση του ερωτηματολογίου ήταν τέτοια ώστε να μην απαιτεί αρκετό χρόνο από τους ερωτώμενους. Οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν σε όλες τις ερωτήσεις με ειλικρίνεια και σαφήνεια για να έχουμε όσον το δυνατό αντικειμενικά αποτελέσματα. Οι πληροφορίες και τα στοιχεία που μας έδωσαν οι εταιρείες είναι εμπιστευτικές και τηρούμε την ανωνυμία τους.

#### **4.3.1 Μέρη – Ερωτήσεις του ερωτηματολογίου**

Στην έναρξη των ερωτήσεων ζητάμε κάποια προσωπικά στοιχεία των εταιρειών για να μας διευκολύνουν να προσαρμόσουμε το δείγμα μας. Στην συνέχεια, προσπαθούμε να διακρίνουμε μέσω των ερωτήσεων τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν ή αντιμετώπισαν η κάθε οικονομική οντότητα, να το αναγνωρίσουν και με ποια μέθοδο μπορούμε να το αντιμετωπίσουμε με την πάροδο του χρόνου. Έχοντας σαν απώτερο σκοπό την αύξηση των κερδών των επιχειρήσεων.

Έτσι, έχουμε τις εξής ερωτήσεις:

#### Ερώτηση 1

Γενικές πληροφορίες

Πληροφορίες για την επιχείρηση

- Όνομα της επιχείρησης
- Έδρα της επιχείρησης
- Θέση ερωτώμενου

- Οι παραπάνω πληροφορίες μας βοηθούν να συνειδητοποιήσουμε «ποια εταιρεία ανταποκρίθηκε», «από ποιο μέρος ανταποκρίθηκε 'Γεωγραφικά'» και «ποιά στελέχη των εταιρειών απάντησαν τα ερωτηματολόγια».

## Ερώτηση 2

### Δραστηριότητα της επιχείρησης

- Παροχής Υπηρεσιών
- Παραγωγής προϊόντων
- Άλλη δραστηριότητα

- Στην Ερώτηση 2 έπρεπε να χαρακτηρίσουμε δειγματοληπτικά ποια είναι η κύρια δραστηριότητα των εταιρειών για να έχουμε μια πλήρη εικόνα και να συσχετίσουμε μεταξύ των ομοειδών εταιρειών τα αποτελέσματα τους.

## Ερώτηση 3

### Υπαρξη εσωτερικού ελεγκτή στην επιχείρηση (Επιλογή με ΝΑΙ ή ΟΧΙ)

- Συνήθως οι εισηγμένες εταιρείες και βάσει νόμου είναι υπόχρεες να έχουν τουλάχιστον έναν εσωτερικό ελεγκτή. Ωστόσο, με αυτή την ερώτηση θέλαμε να επιβεβαιώσουμε την ύπαρξή του.

## Ερώτηση 4

Αν ναι, παρακαλώ αναφέρατε τον αριθμό των εσωτερικών ελεγκτών στην επιχείρησή σας:

Γίνεται η επιλογή μέσω της κλίμακας που βρίσκεστε παρακάτω ή συμπλήρωναν την ένδειξη «Άλλο»

- 1-15
- 16-20
- 21-25

- 26-30
- Άλλο
- *Με την βοήθεια της πενταβάθμιας κλίμακας του Likert θέλαμε να επιβεβαιώσουμε τον ακριβές αριθμό των εσωτερικών ελεγκτών των εισηγμένων εταιρειών.*

#### Ερώτηση 5

Αν όχι, σκέφτεστε άμεσα να προσλάβετε εσωτερικό ελεγκτή επειδή συνειδητοποιήσατε την χρησιμότητα του ως προς την επιχείρησή σας;

(Επιλογή με ΝΑΙ ή ΟΧΙ)

- *Με την 5<sup>η</sup> Ερώτηση θέλαμε να διαπιστώσουμε πόσο σημαντική θεωρούν την θέση του εσωτερικού ελεγκτή στην εταιρεία τους.*

#### Ερώτηση 6

Ποια είναι η δραστηριότητα του εσωτερικού ελεγκτή στην επιχείρησή;

Επέλεξαν ένα από τα ακόλουθα που τους χαρακτήριζε ή συμπλήρωναν την ένδειξη «Άλλο»

- Έλεγχος των λογιστικών βιβλίων
  - Σύμβουλος της επιχείρησης
  - Έλεγχος αποθεμάτων
  - Όλα τα παραπάνω
  - Άλλο
- *Έπειτα, η αμέσως επόμενη ερώτηση που ζητήθηκε είναι η διευκρίνιση των υποχρεώσεων των εσωτερικών ελεγκτών που εφαρμόζουν στην οικονομική μονάδα.*



### Ερώτηση 7

Πιστεύετε ότι ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να έχει στα καθήκοντα του τον έλεγχο της αποδοτικότητας των εργαζομένων;

(Επιλογή με ΝΑΙ ή ΟΧΙ)

- *Στην 7<sup>η</sup> Ερώτηση, θέλουμε να διευκρινίσουμε αν πιστεύουν ότι ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να έχει στις υποχρεώσεις του την αποδοτικότητα των εργαζομένων για να προφυλάσσει την εταιρεία από οποιονδήποτε επιχειρηματικό κίνδυνο (E.R.M.)*

### Ερώτηση 8

Αριθμός εργαζομένων

Για να μας δώσουν τις πληροφορίες για τον αριθμό των εργαζομένων επέλεξαν την κλίμακα που βρίσκετε παρακάτω σε κλίμακα ή με ακρίβεια την ένδειξη «Άλλο»

- <100
- 101-200
- 201-300
- 301-400
- 401-500
- 501-600
- >600
- Άλλο

- *Οι παραπάνω πληροφορίες μας δίνουν τον αριθμό των εργαζομένων σε κλίμακα για να δούμε που κυμαίνεται το προσωπικό των εισηγμένων εταιρειών.*

### Ερώτηση 9

Εκπαίδευση προσωπικού

Για να μας δώσουν τις πληροφορίες για την εκπαίδευση των εργαζομένων επέλεξαν ένα από τα παρακάτω στοιχεία ή συμπλήρωναν την ένδειξη «Άλλο» που τους χαρακτήριζε.

- Τριτοβάθμια εκπαίδευση (Τ.Ε. – Π.Ε.)
- Δευτεροβάθμια εκπαίδευση
- Ι.Ε.Κ. – Ο.Α.Ε.Δ.
- Τίποτα από τα παραπάνω
- Άλλο

- *Σε κάθε οικονομική μονάδα εισηγμένης και μη είναι σημαντικό να μάθουμε την εκπαίδευση του προσωπικού και να διαπιστώσουμε τις διαφορές μεταξύ άλλων εταιρειών που έχουν διαφορετικό επίπεδο μόρφωσης παρατηρώντας την επίδοση των εργαζομένων βάσει γνώσεων.*

### Ερώτηση 10

Ελέγχετε κατά πόσο είναι αποδοτικοί οι εργαζόμενοι;

(Επιλογή με ΝΑΙ ή ΟΧΙ)

- *Στην Ερώτηση 10 θέλουμε να δούμε κατά πόσο οι εταιρείες δείχνουν ενδιαφέρον κατά πόσο είναι αποδοτικοί οι εργαζόμενοι.*

### Ερώτηση 11

Πιστεύετε ότι οι εργαζόμενοι μπορεί να είναι ένας από τους παράγοντες αύξησης του κινδύνου για την εταιρεία; (π.χ. ζημία λόγω μη παραγωγικότητας)

(Επιλογή με ΝΑΙ ή ΟΧΙ)

- *Οι επιχειρηματικοί κίνδυνοι στις εταιρείες είναι ένα συχνό φαινόμενο. Επομένως, σε αυτήν την ερώτηση προσπαθούμε να καταλάβουμε κατά πόσο πιστεύουν οι εταιρείες ότι οι εργαζόμενοι μπορεί να θεωρηθούν ένα είδος επιχειρηματικού κινδύνου.*

#### Ερώτηση 12

Το προσωπικό σας είναι άρτια εκπαιδευμένο ως προς τον τομέα τους;

(Επιλογή με ΝΑΙ ή ΟΧΙ)

- *Με αυτήν την ερώτηση θέλουμε να δούμε αν γνωρίζουν οι εταιρείες την άρτια εκπαίδευση του προσωπικού τους.*

#### Ερώτηση 13

Χρησιμοποιείτε εκπαιδευτικά προγράμματα κατάρτισης και ενημέρωσης για το προσωπικό;

(Επιλογή με ΝΑΙ ή ΟΧΙ)

- *Με την 13 η Ερώτηση θέλουμε να διαπιστώσουμε πόσες εταιρείες χρησιμοποιούν ειδικά εκπαιδευτικά προγράμματα κατάρτισης και ενημέρωσης για το προσωπικό τους πιστεύοντας ότι θα τους ωφελήσει στην απόδοση τους κατά την διάρκεια της εργασίας τους.*

#### Ερώτηση 14

Αν ναι, κατά πόσο βελτιώθηκε η απόδοση τους ως προς την εργασία τους με απώτερο σκοπό το κέρδος της επιχείρησης;

Ο ερωτώμενος καλείται να απαντήσει σύμφωνα με την κλίμακα του Likert δηλαδή την πενταβάθμια κλίμακα όπως είναι τα ακόλουθα:

- Πάρα πολύ
- Πολύ
- Αρκετά
- Λίγο

- Καθόλου

➤ Στην Ερώτηση 14 θέλουμε να διαπιστώσουμε κατά πόσο ωφέλησαν τα εκπαιδευτικά προγράμματα στην απόδοσή τους.

### Ερώτηση 15

Αν όχι, σκέφτεστε να χρησιμοποιήσετε μελλοντικά εκπαιδευτικά προγράμματα κατάρτισης και ενημέρωσης για το προσωπικό σας;

(Επιλογή με ΝΑΙ ή ΟΧΙ)

➤ Κάποιες εταιρείες δεν χρησιμοποιούν εκπαιδευτικά προγράμματα. Με αυτήν την ερώτηση θέλουμε να διαπιστώσουμε αν μελλοντικά σκέφτονται να χρησιμοποιήσουν τέτοιου είδους σεμινάρια για να ωφεληθούν και να αποφέρει κέρδος στην εταιρείας τους.

### Ερώτηση 16

Χρησιμοποιείτε την μέθοδο αλλαγής θέσεων των εργαζομένων σας για περισσότερη αποδοτικότητα; \* (π.χ. ο υπάλληλος λογιστηρίου μετά από ένα χρονικό διάστημα να μεταβεί στο γραφείο προσωπικού)

(Επιλογή με ΝΑΙ ή ΟΧΙ)

➤ Με την 16<sup>η</sup> Ερώτηση χρησιμοποιώντας βιβλιογραφικά από το Management την οριζόντια μέθοδο για την αλλαγής θέσεων των εργαζομένων, θέλουμε να διαπιστώσουμε κατά πόσο χρησιμοποιείται από τις εισηγμένες εταιρείες.

### Ερώτηση 17

Αν ναι, ανά πόσο χρονικό διάστημα πραγματοποιείται αυτή η μέθοδος;

Ο ερωτώμενος καλείται να απαντήσει σύμφωνα με την κλίμακα του Likert δηλαδή την πενταβάθμια κλίμακα όπως είναι τα ακόλουθα:

- >1 χρόνο
  - 2 χρόνια
  - 3 χρόνια
  - <5 χρόνια
  - Ποτέ
- *Κάποιες εταιρείες είναι ενημερωμένες για την απόδοση αυτής της μεθόδου για αυτόν τον λόγο την χρησιμοποιούν. Με αυτήν την ερώτηση θέλουμε να δούμε το χρονικό διάστημα που χρησιμοποιούν αυτήν την μέθοδο.*

### Ερώτηση 18

Αν όχι, σκέφτεστε να χρησιμοποιήσετε αυτή την μέθοδο;

(Επιλογή με ΝΑΙ ή ΟΧΙ)

- *Με αυτήν την ερώτηση θέλουμε να διαπιστώσουμε κατά πόσο είναι πρόθυμοι να χρησιμοποιήσουν αυτήν την μέθοδο.*

### Ερώτηση 19

Πιστεύετε ότι η μέθοδος είναι αποτελεσματική για να αποφέρει «έμμεσα» κέρδος στην επιχείρηση;

(Επιλογή με ΝΑΙ ή ΟΧΙ)

- *Στην 19<sup>η</sup> Ερώτηση θέλουμε να δούμε ποια είναι η γνώμη τους για την αποτελεσματικότητα αυτής της μεθόδου.*

### Ερώτηση 20

Έχετε αντιμετωπίσει σοβαρό διαχειριστικό κίνδυνο στην επιχείρησή σας «Enterprise Risk Management – ERM»

(Επιλογή με ΝΑΙ ή ΟΧΙ)

- *Αρκετές εταιρείες αντιμετωπίζουν πρόβλημα επιχειρηματικού κινδύνου (E.R.M.). Με την ερώτηση αυτήν θέλουμε να δούμε αν κάποια εισηγμένη εταιρεία βρέθηκε αντιμετώπη με έναν τέτοιο κίνδυνο.*

### Ερώτηση 21

Αν ναι, ποιο από τους παρακάτω επιχειρηματικούς κινδύνους

Οι επόμενες επιλογές που οι ερωτώμενοι είχαν να επιλέξουν ήταν οι πιο γνωστές ως επιχειρηματικοί κίνδυνοι ή επέλεξαν την ένδειξη «Άλλο» που τους χαρακτήριζε:

- Λογιστικά σφάλματα
- Φυσική καταστροφή
- Αλλοίωση προϊόντων – υλικών
- Χαμηλή απόδοση εργαζομένων
- Όλα τα παραπάνω
- Άλλο

- *Στην Ερώτηση 21 θέλουμε οι εταιρείες να μας διευκρινίσουν ποιόν από τους παραπάνω επιχειρηματικούς κινδύνους έχουν αντιμετωπίσει ή προσπαθούν να αντιμετωπίσουν.*

### Ερώτηση 22

Αν όχι, υπάρχει η δυνατότητα αντιμετώπισης μελλοντικού κινδύνου (E.R.M.) ;

(Επιλογή με ΝΑΙ ή ΟΧΙ)

- *Κάθε εταιρεία πρέπει να έχει την δυνατότητα και να αντιμετωπίζει επιχειρηματικούς κινδύνους για να μπορέσει να είναι βιώσιμη στο χρόνο. Ωστόσο, η 22<sup>η</sup> Ερώτηση αφορά αν οι εισηγμένες εταιρείες έχουν την δυνατότητα να αντιμετωπίσουν οποιονδήποτε επιχειρηματικό κίνδυνο (E.R.M.).*

### Ερώτηση 23

Αν η ευθύνη για τον διαχειριστικό κίνδυνο (E.R.M.) αφορούσε τους εργαζόμενους θα δοκιμάζατε την μέθοδο αλλαγής θέσεων εργασίας ενδοεταιρικά;

(Επιλογή με ΝΑΙ ή ΟΧΙ)

- *Στην Ερώτηση 23 θέλουμε να παρατηρήσουμε κατά πόσο είναι πρόθυμοι να χρησιμοποιήσουν την μέθοδο ανταλλαγής θέσεων των εργαζομένων αν διαπιστώσουν ότι οι εργαζόμενοι είναι ο διαχειριστικός κίνδυνος (E.R.M.) για την επιχείρηση.*

### Ερώτηση 24

Θεωρείται το περιεχόμενο του ερωτηματολογίου εύστοχο και ουσιώδες;

(Επιλογή με ΝΑΙ ή ΟΧΙ)

- *Η τελευταία ερώτηση αφορά την άποψη των εταιρειών κατά πόσο τους φάνηκε εύστοχο και ουσιώδες το ερωτηματολόγιο.*

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5



## ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

### 5.1 Εισαγωγή<sup>6</sup>

Στο σημείο αυτό της διπλωματικής μου εργασίας παρουσιάζονται αναλυτικά τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την έρευνα που αφορά στην υιοθέτηση και λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου σε ελληνικές εισηγμένες εταιρείες. Παρακάτω, γίνεται προσπάθεια μιας σαφούς παρουσίασης των ερωτήσεων που κλήθηκαν να απαντήσουν οι αρμόδιοι του τμήματος εσωτερικού ελέγχου, της διοίκησης, οι προϊστάμενοι λογιστηρίου, το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού. Οι απαντήσεις απεικονίζονται με τη βοήθεια πινάκων, γραφικών παραστάσεων και διαγραμμάτων. Ωστόσο, είναι αναγκαίο για την καλύτερη κατανόηση των αποτελεσμάτων να ακολουθήσουν παρατηρήσεις και σχολιασμοί για κάθε ερώτηση χωριστά.

### 5.2 Παρουσίαση αποτελεσμάτων

#### 1) Δραστηριότητα της επιχείρησης

Παροχής Υπηρεσιών	13	32%
Παραγωγής προϊόντων	21	51%
Άλλα	7	17%

Στην πρώτη ερώτηση παρατηρούμε ότι:

- 13 εταιρείες έχουν ως κύρια δραστηριότητα «Παροχής Υπηρεσιών» με ποσοστό 32%
- 21 εταιρείες έχουν ως κύρια δραστηριότητα «Παραγωγής Προϊόντων» με ποσοστό 51%

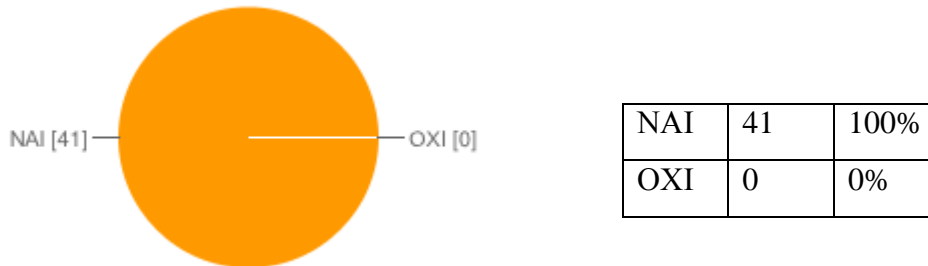
Και

- 7 άλλες εισηγμένες εταιρείες οι οποίες ανήκουν σε άλλη ή και στις δύο κατηγορίες με ποσοστό 17%

---

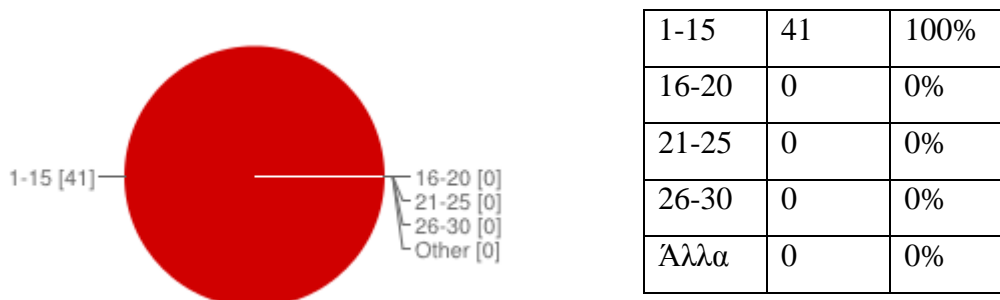
<sup>6</sup> Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με λογισμικό και εργαλεία που παρέχει η εταιρεία google στην διαδικτυακή σουίτα της.

2) Ύπαρξη εσωτερικού ελεγκτή στην επιχείρηση



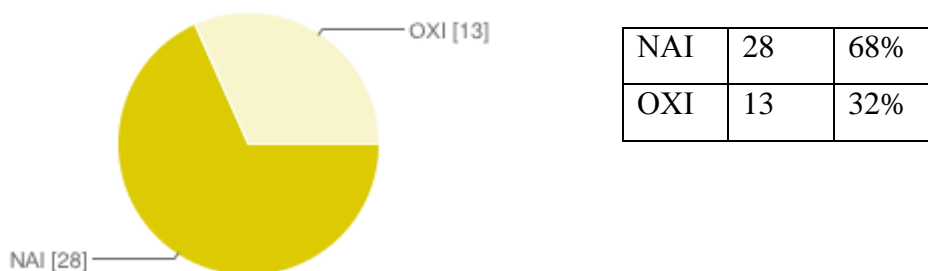
Στην δεύτερη ερώτηση παρατηρούμε ότι με ποσοστό 100% όλες οι εισηγμένες εταιρείες διαθέτουν εσωτερικό ελεγκτή όντας το άτομο με το μεγαλύτερο και πιο εξειδικευμένο φάσμα γνώσεων με σκοπό να κάνει την επιχείρηση πιο «εξασφαλισμένη» έναντι διάφορων υποχρεώσεων και επιχειρηματικών – διαχειριστικών κινδύνων.

3) Αν ναι, παρακαλώ αναφέρατε τον αριθμό των εσωτερικών ελεγκτών στην επιχείρησή σας



Στην τρίτη ερώτηση διαπιστώνουμε ότι όλες οι Ελληνικές εισηγμένες εταιρείες με ποσοστό 100%, έχουν στην διάθεση τους εσωτερικούς ελεγκτές οι οποίοι κυμαίνονται σε αριθμό από 1 έως 15 άτομα. Συνήθως, σε εταιρείες εξωτερικού παρατηρούμε μεγαλύτερο όγκο εσωτερικών ελεγκτών διότι πιστεύουν ότι η επιτυχία των επιχειρήσεων τους και τα κέρδη τους οφείλονται σε αυτούς.

4) Αν όχι, σκέφτεστε άμεσα να προσλάβετε εσωτερικό ελεγκτή επειδή συνειδητοποιήσατε την χρησιμότητα του ως προς την επιχείρησή σας;



Στην συνέχεια, παρατηρούμε στην τέταρτη ερώτηση ότι οι Ελληνικές επιχειρήσεις αναγνωρίζουν την χρησιμότητα των εσωτερικών ελεγκτών και με ποσοστό 68% δηλαδή 28 εταιρείες απάντησαν ότι ακόμη και αν δεν είχαν εσωτερικό ελεγκτή θα προσλάμβαναν για την διεκπεραίωση σημαντικών διοικητικών – λογιστικών - ελεγκτικών εργασιών για την ασφάλεια της εταιρείας. Μόνο 13 εταιρείες είχαν αρνητική γνώμη.

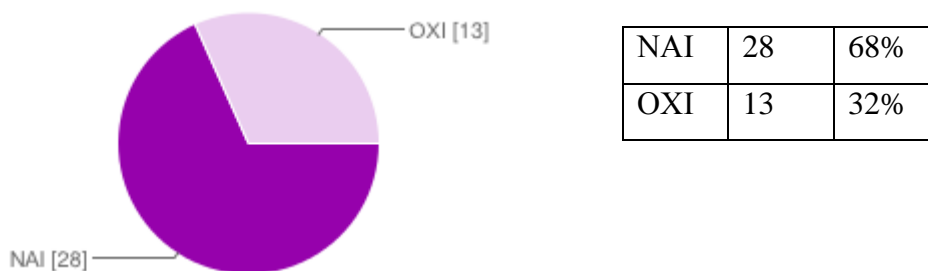
5) Ποια είναι η δραστηριότητα του εσωτερικού ελεγκτή στην επιχείρηση;

Έλεγχος των λογιστικών βιβλίων	4	10%
Σύμβουλος της επιχείρησης	2	5%
Έλεγχος αποθεμάτων	0	0%
Όλα τα παραπάνω	34	83%
Άλλα	1	2%

Ακολούθως, είναι σημαντικό για την έρευνα μας να γνωρίζουμε με ποια δραστηριότητα ασχολούνται οι εσωτερικοί ελεγκτές, παρατηρούμε τα εξής:

- Οι εσωτερικοί ελεγκτές των τεσσάρων εταιρειών ασχολούνται αποκλειστικά με τον έλεγχο των λογιστικών βιβλίων
- Οι εσωτερικοί ελεγκτές των δύο εταιρειών είναι σύμβουλοι της επιχείρησης
- Σημαντικό ποσοστό των 34 εταιρειών αναφέρει ότι οι δραστηριότητες των εσωτερικών ελεγκτών είναι ο έλεγχος των λογιστικών βιβλίων, σύμβουλοι επιχειρήσεων και έλεγχος αποθεμάτων
- Μόνο μία εταιρεία συμπληρώνει ότι εκτός που χρησιμοποιεί όλα τα παραπάνω, προσθέτει και την επίβλεψη των εργαζομένων.

6) Πιστεύετε ότι ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να έχει στα καθήκοντά του τον έλεγχο της αποδοτικότητας των εργαζομένων;



Η έκτη ερώτηση θεωρείται σημαντική για την έρευνα μας η οποία θα καθορίσει αν η επίβλεψη των εσωτερικών ελεγκτών για την απόδοση των εργαζομένων μέσω της οριζόντιας μεθόδου θα αποτελέσει ένα κίνητρο για την αποτελεσματικότητα αυτής της μεθόδου. Παρατηρούμε, ότι μεγάλο ποσοστό 68% δηλαδή 28 εταιρείες πιστεύουν ότι ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να έχει στα καθήκοντα του τον έλεγχο της αποδοτικότητας των εργαζομένων. Με ποσοστό 32% δηλαδή 13 εταιρείες πιστεύουν το αντίθετο.

## 7) Αριθμός εργαζομένων

<100	13	32%
101 – 200	5	12%
201 – 300	6	15%
301 – 400	3	7%
401 – 500	1	2%
501 – 600	3	7%
>600	10	24%
Άλλα	0	0%

Στην έβδομη ερώτηση θέλουμε να παρατηρήσουμε σε ποια κλίμακα βρίσκονται οι αριθμοί των εργαζομένων στις ερωτώμενες εισηγμένες εταιρείες, έχοντας τα εξής αποτελέσματα:

- Σε 13 εταιρείες με ποσοστό 32% ο αριθμός των εργαζομένων αντιστοιχεί λιγότερο από 100 άτομα
- Σε 5 εταιρείες με ποσοστό 12% ο αριθμός των εργαζομένων αντιστοιχεί από 101 έως 200 άτομα
- Σε 6 εταιρείες με ποσοστό 15% ο αριθμός των εργαζομένων αντιστοιχεί από 201 έως 300 άτομα
- Σε 1 εταιρεία με ποσοστό 2% ο αριθμός των εργαζομένων αντιστοιχεί από 401 έως 500 άτομα
- Σε 3 εταιρείες με ποσοστό 7% ο αριθμός των εργαζομένων αντιστοιχεί από 501 έως 600 άτομα
- Σε 10 εταιρείες με ποσοστό 24% ο αριθμός των εργαζομένων αντιστοιχεί περισσότερο από 600 άτομα

Άρα, παρατηρούμε ότι έχουμε να συγκρίνουμε ποικίλες εταιρείες και διαφορετικού τύπου ως προς το μέγεθος των εταιρειών.

## 8) Εκπαίδευση προσωπικού

Τριτοβάθμια εκπαίδευση (Τ.Ε. – Π.Ε.)	27	66%
Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	5	12%
Ι.Ε.Κ. – Ο.Α.Ε.Δ.	1	2%
Τίποτα από τα παραπάνω	1	2%
Άλλα	7	17%

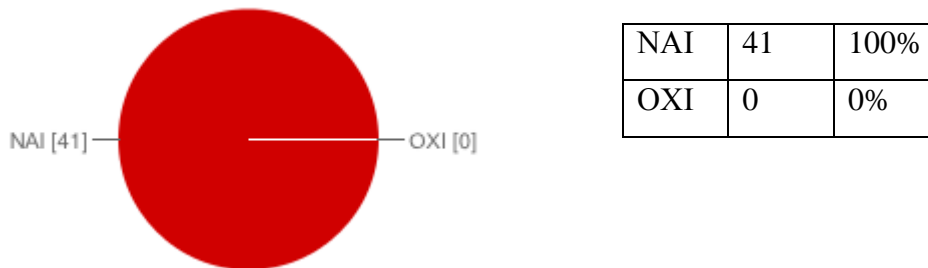
Στην όγδοη ερώτηση θέλουμε να καθορίσουμε το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων διότι θεωρείται σημαντικός παράγοντας για την επίτευξη ορισμένων στόχων της εταιρείας.

Παρατηρούμε, τις εξής κατηγορίες:

- 27 εταιρείες απάντησαν με ποσοστό 66% ότι η εκπαίδευση των εργαζομένων ανήκει στην «Τριτοβάθμια εκπαίδευση (Τ.Ε. – Π.Ε.)»
- 5 εταιρείες απάντησαν με ποσοστό 12% ότι η εκπαίδευση των εργαζομένων ανήκει στην «Δευτεροβάθμια εκπαίδευση»
- 1 εταιρεία απάντησε με ποσοστό 2% ότι η εκπαίδευση των εργαζομένων ανήκει «Ι.Ε.Κ. – Ο.Α.Ε.Δ.»
- 1 εταιρεία απάντησε με ποσοστό 2% ότι η εκπαίδευση των εργαζομένων ανήκει «Τίποτα από τα παραπάνω»
- 7 εταιρείες απάντησαν με ποσοστό 17% ότι η εκπαίδευση των εργαζομένων ανήκει στην κατηγορία «Άλλα», για παράδειγμα κολλέγια, πρωτοβάθμια εκπαίδευση κτλ.

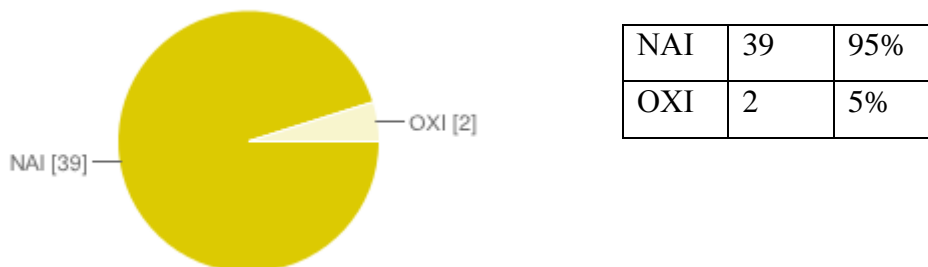
\*Είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι και η εμπειρία των εργαζομένων είναι ένας αρκετά σημαντικός παράγοντας για την εταιρεία.

9) Ελέγχετε κατά πόσο είναι αποδοτικοί οι εργαζόμενοι;



Στην ένατη ερώτηση παρατηρούμε ότι γίνεται έλεγχος της αποδοτικότητας των εργαζομένων από όλες τις εισηγμένες εταιρείες με ποσοστό 100%. Πιστεύουν ότι είναι σημαντικό να ελέγχουν την απόδοση των εργαζομένων ως προς όφελος της εταιρείας. Σε σύγκρισή με την ερώτηση έξι όπου 13 εταιρείες πιστεύουν ότι δεν πρέπει να είναι στα καθήκοντα του εσωτερικού ελεγκτή ο έλεγχος των εργαζομένων, πιστεύουν ακράδαντα ότι πρέπει να υπάρχει έλεγχος από κάποιο άλλο τμήμα για παράδειγμα «Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού»

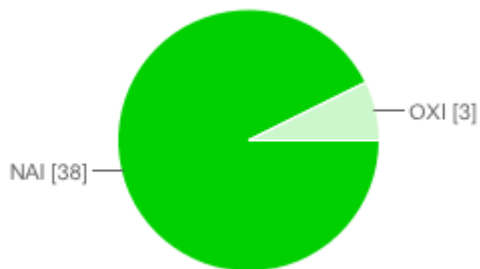
10) Πιστεύετε ότι οι εργαζόμενοι μπορεί να είναι ένας από τους παράγοντες αύξησης του κινδύνου για την εταιρεία; (π.χ. ζημία λόγω μη παραγωγικότητας)



Αρκετές εταιρείες προσπαθούν να προφυλαχτούν από τυχόν επιχειρηματικό κίνδυνο όπως αλλοίωση προϊόντων, επισφαλών πελατών, λογιστικά σφάλματα κτλ. Ωστόσο, αμελούν την ύπαρξη προβλημάτων χαμηλής απόδοσης των εργαζομένων. Στην δέκατη ερώτηση, τονίζω και διευκρινίζω ευθέως παραθέτοντας παραδείγματα για το αν οι εργαζόμενοι μπορεί να

είναι ένας από τους παράγοντες αύξησης του κινδύνου για την εταιρεία. Παρατηρούμε ότι σε μεγάλο ποσοστό των 39 εταιρειών δηλαδή 95% πιστεύουν ότι είναι σημαντικός παράγοντας ενώ μόνο 5% δηλαδή 2 εταιρείες έχουν αντίθετη άποψη.

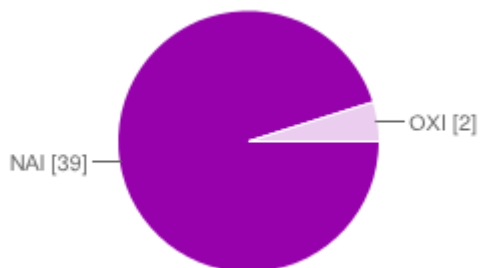
11) Το προσωπικό σας είναι άρτια εκπαιδευμένο ως προς τον τομέα τους;



NAI	38	93%
OXI	3	7%

Στην ενδέκατη ερώτηση παρατηρούμε ότι 38 εταιρείες με ποσοστό 93% έχουν άρτια εκπαιδευμένο το προσωπικό τους ως προς τον τομέα τους και μόνο το 7% δηλαδή 3 εταιρείες δεν είναι άρτια εκπαιδευμένο λόγω μη χρησιμοποιήσεις εκπαιδευτικών προγραμμάτων κατάρτισης ή από επιλογή λάθος προσωπικού.

12) Χρησιμοποιείται εκπαιδευτικά προγράμματα κατάρτισης και ενημέρωσης για το προσωπικό;



NAI	39	95%
OXI	2	5%

Στην συνέχεια, παρατηρούμε και συγκρίνεται οι απόψεις με την 13<sup>η</sup> ερώτηση ότι σε ποσοστό 95% δηλαδή 39 εταιρείες χρησιμοποιούν εκπαιδευτικά προγράμματα κατάρτισης και



ενημέρωσης για το προσωπικό. Ενώ μόνο δύο εταιρείες δηλαδή με ποσοστό 5% δεν χρησιμοποιούν καμία μέθοδο εκπαιδευτικής κατάρτισης

13) Αν ναι, κατά πόσο βελτιώθηκε η απόδοση τους ως προς την εργασία τους με απώτερο σκοπό το κέρδος της επιχείρησης;

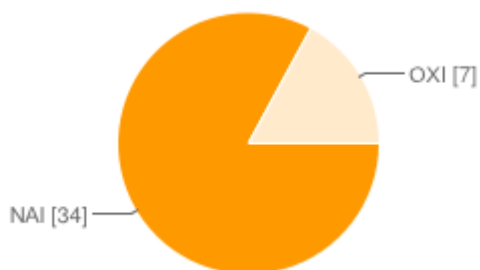
Πάρα πολύ	4	10%
Πολύ	13	32%
Αρκετά	22	54%
Λίγο	0	0%
Καθόλου	2	5%

Στην 13<sup>η</sup> ερώτηση ζητάμε να μάθουμε κατά πόσο βελτιώθηκε η απόδοση των εργαζομένων ως προς την εργασία τους χρησιμοποιώντας τα εκπαιδευτικά προγράμματα κατάρτισης, έτσι έχουμε τα εξής αποτελέσματα:

- 4 εταιρείες με ποσοστό 10% «Πάρα πολύ»
- 13 εταιρείες με ποσοστό 32% «Πολύ»
- 22 εταιρείες με ποσοστό 54% «Αρκετά»
- 2 εταιρείες με ποσοστό 5% «Καθόλου»

Ωστόσο, παρατηρούμε βάσει ποσοστών ότι τα εκπαιδευτικά προγράμματα είναι χρήσιμα σχεδόν για όλες τις εταιρείες που έχουν σκοπό της ανάπτυξης της εταιρείας τους και στόχο το κέρδος της.

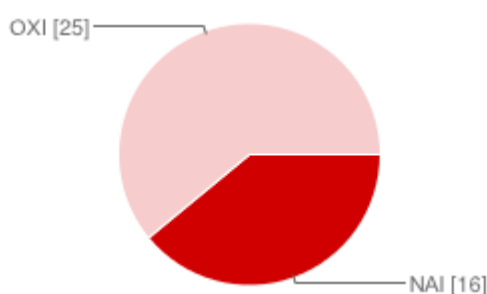
14) Αν όχι, σκέφτεστε να χρησιμοποιήσετε μελλοντικά εκπαιδευτικά προγράμματα κατάρτισης και ενημέρωσης για το προσωπικό σας;



NAI	34	83%
OXI	7	17%

Συνεχίζοντας για την σημαντικότητα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων κατάρτισης και ενημέρωσης για το προσωπικό των εισηγμένων εταιρειών. Στην 14 η ερώτηση αν σκέφτονται να χρησιμοποιήσουν μελλοντικά εκπαιδευτικά προγράμματα διότι δεν χρησιμοποιούν αυτήν την περίοδο. Παρατηρούμε ότι το 83% δηλαδή 34 εταιρείες απαντούν θετικά διότι αντιλαμβάνονται την σημαντικότητα των προγραμμάτων. Ενώ 7 εταιρείες με ποσοστό 17% είναι αρνητικές για τον λόγο οικονομικών δυσκολιών της εταιρείας ή της μη απόδοσης ως προς την επιχείρηση απογοητεύοντας τους.

15) Χρησιμοποιείται την μέθοδο αλλαγής θέσεων των εργαζομένων σας για περισσότερη αποδοτικότητα;



NAI	16	39%
OXI	25	61%

Στην 15<sup>η</sup> ερώτηση η οποία είναι καθοριστική για αυτήν την έρευνα ζητάμε από τις εισηγμένες εταιρείες να μας απαντήσουν αν χρησιμοποιούν την μέθοδο αλλαγής θέσεων των εργαζομένων για περισσότερη αποδοτικότητα. Παρατηρούμε ότι 25 εταιρείες με ποσοστό 61% δεν χρησιμοποιεί αυτή την μέθοδο, αυτό μπορεί να οφείλεται στην μη ενημέρωση των

εταιρειών. Ενώ σε λιγότερο ποσοστό δηλαδή 39% (16 εταιρείες) χρησιμοποιούν αυτή την μέθοδο.

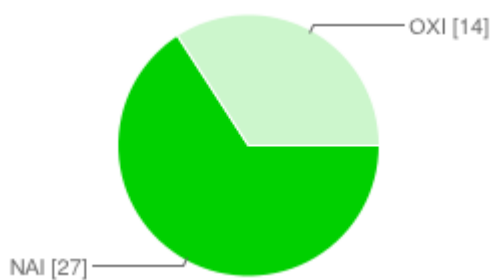
16) Αν ναι, ανά πόσο χρονικό διάστημα πραγματοποιείται αυτή η μέθοδος;

<1 Χρόνο	7	17%
2 Χρόνια	5	12%
3 Χρόνια	3	7%
>5 Χρόνια	0	0%
Ποτέ	26	63%

Ωστόσο, στην 16<sup>η</sup> ερώτηση μας ενδιαφέρει να μάθουμε όσοι χρησιμοποιούν την μέθοδο αλλαγής θέσεων, ανά πόσο χρονικό διάστημα πραγματοποιείται:

- 7 εταιρείες χρησιμοποιούν με ποσοστό 17% την μέθοδο αλλαγής θέσεων των εργαζομένων για λιγότερο από ένα χρόνο
- 5 εταιρείες χρησιμοποιούν με ποσοστό 12% την μέθοδο αλλαγής θέσεων των εργαζομένων για 2 Χρόνια
- 3 εταιρείες χρησιμοποιούν με ποσοστό 7% την μέθοδο αλλαγής θέσεων των εργαζομένων για 3 Χρόνια

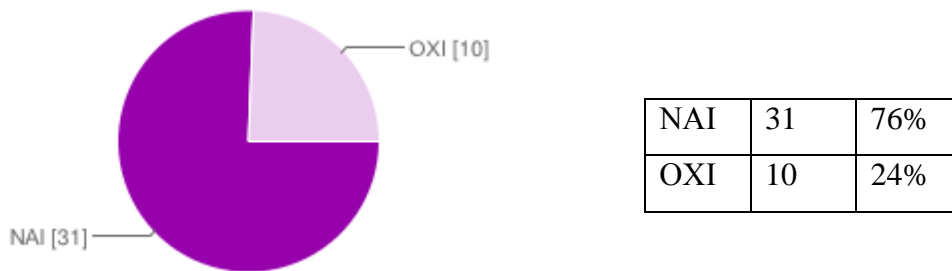
17) Αν όχι, σκέφτεστε να χρησιμοποιήσετε αυτή την μέθοδο;



NAI	27	66%
OXI	14	34%

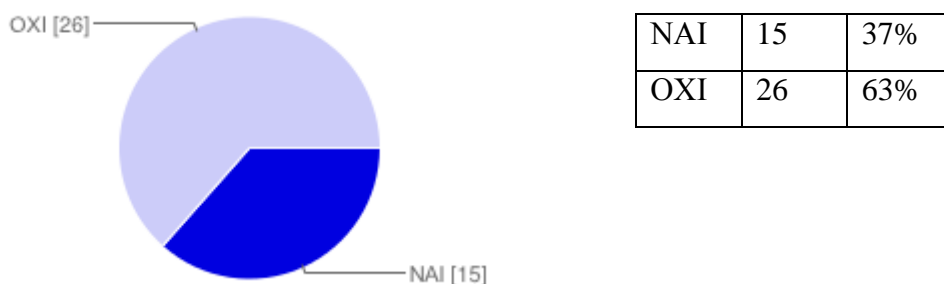
Παρατηρούμε, ότι στην 17<sup>η</sup> ερώτηση ένα μεγάλο ποσοστό που ξεπερνάει κατά πολύ το μισό των επιχειρήσεων (το δείγμα) σκέπτονται να χρησιμοποιήσουν την μέθοδο αλλαγής θέσεων των εργαζομένων διότι θεωρούν ότι είναι μία πολύ καλή μέθοδος για αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων με κύριο στόχο την αύξηση των κερδών τους από την ανάπτυξη της παραγωγικότητας.

18) Πιστεύετε ότι η μέθοδος είναι αποτελεσματική για να αποφέρει «έμμεσα» κέρδος στην επιχείρηση;



Στην 18<sup>η</sup> ερώτηση παρατηρούμε ότι σε 32 εισηγμένες εταιρείες με ποσοστό 76% πιστεύουν ότι η μέθοδος είναι αποτελεσματική και μπορεί να αποφέρει «έμμεσα» κέρδος στην επιχείρησή τους. Ενώ, ένα μικρό ποσοστό 24% δηλαδή (10 εταιρείες) έχουν αντίθετη άποψη μέχρι να δοκιμαστεί πλήρως από άλλες εταιρείες για να διαπιστώσουν την αποτελεσματικότητα της μεθόδου.

19) Έχετε αντιμετωπίσει σοβαρό διαχειριστικό κίνδυνο στην επιχείρησή σας  
«Enterprise Risk Management – ERM»



Οι επιχειρήσεις είναι ευάλωτες σε διαχειριστικούς επιχειρησιακούς κινδύνους «Enterprise Risk Management – ERM». Με την 19<sup>η</sup> ερώτηση θέλουμε να μάθουμε τα ποσοστά των εταιρειών που αντιμετώπισαν ή αντιμετωπίζουν επιχειρησιακούς κινδύνους.

Παρατηρούμε τα εξής:

- 26 εταιρείες με ποσοστό 63% αναφέρει ότι δεν αντιμετώπισαν διαχειριστικό – επιχειρηματικό κίνδυνο
- 15 εταιρείες με ποσοστό 37% αναφέρει ότι αντιμετώπισαν διαχειριστικό – επιχειρηματικό κίνδυνο

Αρκετές εταιρείες δεν αντιμετώπισαν κανέναν κίνδυνο, αυτό όμως δεν σημαίνει ότι δεν πρέπει να παίρνουν ασφαλή μέτρα για να μην αντιμετωπίσουν μελλοντικά προβλήματα.

20) Αν ναι, ποιούς από τους επιχειρηματικούς κινδύνους ή φοβάστε να μη αντιμετωπίσετε;

Λογιστικά σφάλματα	11	27%
Φυσική καταστροφή	6	15%
Αλλοίωση προϊόντων υλικών	2	5%

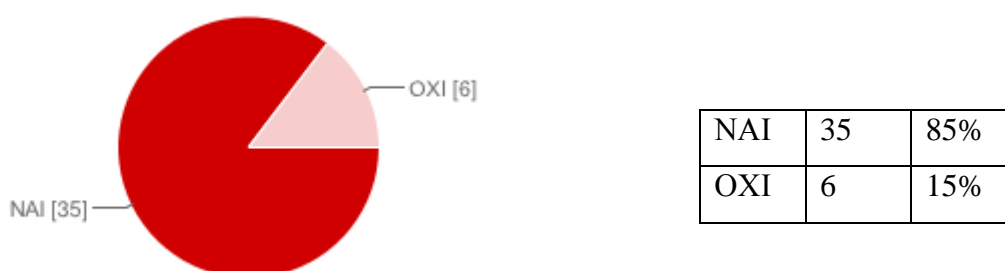
Χαμηλή απόδοση εργαζομένων	4	10%
Όλα τα παραπάνω	14	34%
Άλλα	4	10%

Στην 20<sup>η</sup> ερώτηση αναφέρονται οι επιχειρηματικοί κίνδυνοι που αντιμετώπισαν οι εταιρείες, όπου είναι οι εξής:

- 11 εταιρείες με ποσοστό 27% απαντούν «Λογιστικά σφάλματα»
- 6 εταιρείες με ποσοστό 15% απαντούν «Φυσική Καταστροφή»
- 2 εταιρείες με ποσοστό 5% απαντούν «Αλλοίωση προϊόντων – υλικών»
- 4 εταιρείες με ποσοστό 5% απαντούν «Χαμηλή απόδοση εργαζομένων»
- 14 εταιρείες με ποσοστό 5% απαντούν «Όλα τα παραπάνω»
- 4 εταιρείες με ποσοστό 5% απαντούν «Άλλα», (π.χ. επισφαλείς πελάτες κτλ.)

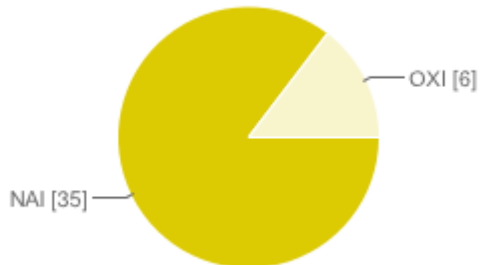
Ο επιχειρηματικός κίνδυνος μπορεί να εμφανιστεί ανά πάσα στιγμή. Ωστόσο, χρειάζεται να κάνουν προβλέψεις – να είναι άρτια εκπαιδευμένοι για να τον αντιμετωπίσουν.

21) Αν όχι, υπάρχει η δυνατότητα αντιμετώπισης μελλοντικού κινδύνου (E.R.M.);



Στην 21 ερώτηση ένα μεγάλο ποσοστό 85% δηλαδή 35 εταιρείες πιστεύουν ότι υπάρχει δυνατότητα αντιμετώπισης μελλοντικού κινδύνου (E.R.M.). Ενώ 6 εταιρείες με ποσοστό 15% πιστεύουν ότι δεν μπορέσουν να αντεπεξέλθουν σε οποιονδήποτε επιχειρηματικό – διαχειριστικό κίνδυνο (E.R.M.).

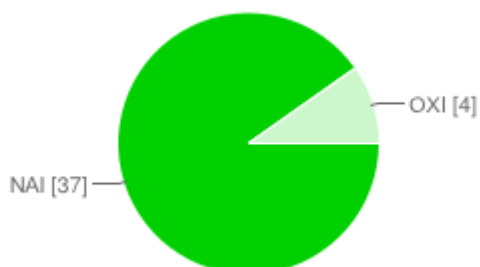
22) Αν η ευθύνη για τον διαχειριστικό κίνδυνο(E.R.M.) αφορούσε τους εργαζομένους θα δοκιμάζατε την μέθοδο αλλαγής θέσεων εργασίας ενδοεταιρικά;



NAI	35	85%
OXI	6	15%

Στην συνέχεια, η 22<sup>η</sup> ερώτηση αναφέρει αν η ευθύνη του διαχειριστικού κινδύνου (E.R.M.) αφορούσε τους εργαζομένους αν θα δοκίμαζαν την μέθοδο αλλαγής θέσεων εργασίας ενδοεταιρικά, και το 85% δηλαδή (35 εταιρείες) απάντησαν θετικά ενώ μόνο το 15% δηλαδή (6 εταιρείες) πιστεύουν το αντίθετο.

23) Θεωρείται το περιεχόμενο του ερωτηματολογίου εύστοχο και ουσιώδες;



NAI	37	90%
OXI	4	10%

Στην 23<sup>η</sup> ερώτηση ρωτήσαμε τις εισηγμένες εταιρείες αν το περιεχόμενο του ερωτηματολογίου τους φάνηκε εύστοχο και ουσιώδες.

- 37 εταιρείες με ποσοστό 90% απάντησαν ότι το ερωτηματολόγιο ήταν εύστοχο και ουσιώδες
- 4 εταιρείες με ποσοστό 10% απάντησαν ότι το ερωτηματολόγιο δεν ήταν εύστοχο ούτε ουσιώδες.



# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στην παρούσα διπλωματική εργασία με θέμα τον εσωτερικό έλεγχο των επιχειρήσεων αναφερθήκαμε σύμφωνα με το θεωρητικό σκέλος στην ιστορική αναδρομή και στα είδη του εσωτερικού ελέγχου που συμβάλλουν στην ενημέρωση των ελληνικών επιχειρήσεων για μια σωστή οργανωσιακή δομή στις οικονομικές συναλλαγές ενδοεταιρικά και μη που διαπράττουν καθ' όλη την διάρκεια ζωής των εταιρειών, καθώς και στο ερευνητικό σκέλος της εργασίας που βασίζεται στο θεωρητικό μέρος και κυρίως στην αρθρογραφία για τον εσωτερικό έλεγχο των επιχειρήσεων και για τους διαχειριστικούς – επιχειρηματικούς κινδύνους «Enterprise Risk Management – E.R.P.» για να έχουμε έγκυρα συμπεράσματα/ευρήματα.

Σε αυτήν την εργασία ασχοληθήκαμε και πήραμε δείγμα για την έρευνα μας από τις Ελληνικές εισηγμένες εταιρείες του Χρηματιστηρίου Αξιών Αθηνών (Χ.Α.Α.), οι οποίες βάσει νόμου 3016/2002 στο πλαίσιο της Εταιρικής Διακυβέρνησης έχει αναπτυχθεί κυρίως μέσω της υιοθέτησης υποχρεωτικών κανόνων, που επιβάλλει τη συμμετοχή μη εκτελεστικών και ανεξάρτητων μη εκτελεστικών μελών στο Δ.Σ των ελληνικών εισηγμένων εταιρειών, τη θέσπιση και τη λειτουργία μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου και την υιοθέτηση Εσωτερικού Κανονισμού Λειτουργίας. Ωστόσο, ο πρωταρχικός στόχος του τμήματος του εσωτερικού ελέγχου είναι ο έλεγχος, η εκτίμηση και η ενημέρωση ως προς το διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας για την σωστή και ομαλή λειτουργία των εταιρειών, για να δημιουργήσει καλή εικόνα στους μελλοντικούς επενδυτές / μετόχους κατά την διάρκεια της συμμετοχής τους στην Ελληνική χρηματιστηριακή αγορά.

Το τμήμα εσωτερικού ελέγχου πρέπει να είναι άρτια εκπαιδευμένο έτσι ώστε όταν διενεργείται ο εσωτερικός έλεγχος πρέπει να είναι σε θέση να παρέχουν ασφάλεια οι ελεγκτικοί μηχανισμοί (εσωτερικού ελέγχου) δηλαδή να είναι ικανοί να μειώσουν την εμφάνιση διαχειριστικών – επιχειρηματικών κινδύνων (Enterprise Risk Management – E.R.P.). Στην παρούσα εργασία αναφέρονται κάποια από τα είδη κινδύνων που επηρεάζουν την πορεία της εταιρείας. Ωστόσο, με την επιστημονική έρευνα που έγινε σε αυτήν την εργασία χρησιμοποιώντας τη μέθοδο των ερωτηματολογίων αποδώσαμε ότι ένας σοβαρός επιχειρηματικός – διαχειριστικός κίνδυνος για την εταιρεία είναι η χαμηλή απόδοση των εργαζομένων λόγω ότι η μακροχρόνια εργασία τους στο ίδιο αντικείμενο αποτελεί πλήξει με αποτέλεσμα να αποδίδουν λιγότερο μέρα με την μέρα.

Οι προκαθορισμένοι έλεγχοι (είτε εσωτερικοί είτε εξωτερικοί) θεωρούνται απαραίτητοι για την ενδυνάμωση της επενδυτικής πίστης. Δηλαδή, οι εταιρείες οι οποίες είναι υπόχρεες να υιοθετήσουν τις νέες διατάξεις του νόμου δημιουργώντας εκ νέου υποχρεώσεις για το τμήμα του εσωτερικού ελέγχου, προσδίδοντας μεγαλύτερη ασφάλεια ως προς τις ελεγχόμενες εταιρείες αλλά και για τους μετόχους ή τους μελλοντικούς τους επενδυτές.

Πρέπει να λάβουμε υπόψη ότι υπάρχει ένα ποσοστό ελληνικών εισηγμένων εταιρειών που δε δίνουν καμιά απάντηση για την συγκεκριμένη έρευνα του ερωτηματολογίου. Συνεπώς, αυτό οφείλεται στην έλλειψη χρόνου ή στην μη επιθυμία των εσωτερικών ελεγκτών να μας ενημερώσουν με ποιόν τρόπο και αν τηρούνται οι αρχές των ελεγκτικών επιχειρηματικών δεοντολογιών.

Εν κατακλείδι, μέσω της επιστημονικής - ακαδημαϊκής έρευνας είχαμε σαν κύριο σκοπό να εξετάσουμε την επίδραση που έχει ο εσωτερικός έλεγχος στις Ελληνικές εισηγμένες επιχειρήσεις στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών (Χ.Α.Α.) και πως συμβάλλει στην μείωση των διαχειριστικών – επιχειρηματικών κινδύνων χρησιμοποιώντας διάφορες μεθόδους και τεχνικές, σύμφωνα με την σχετική παγκόσμια βιβλιογραφία – αρθρογραφία που χρησιμοποιήσαμε στην παρούσα διπλωματική εργασία. Επίσης, παρατηρήσαμε ότι οι περισσότερες εταιρείες εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από την εφαρμογή του συστήματος εσωτερικού ελέγχου για τη διεξαγωγή σύγχρονων ελεγκτικών διαδικασιών σε σημαντικούς ενδοεταιρικούς τομείς.

## ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Σύμφωνα με τον νόμο 3016/2002 ότι οι Ελληνικές εισηγμένες εταιρείες στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών (Χ.Α.Α.) είναι υπόχρεες να διαθέτουν τμήμα εσωτερικού ελέγχου. Πιστεύουμε ότι το σύστημα εσωτερικού ελέγχου έχει πλεονέκτημα ως προς τον υψηλό βαθμό ελέγχου για την αποφυγή λαθών ή και την μείωση των διαχειριστικών – επιχειρηματικών κινδύνων (Enterprise Risk Management E.R.P.).

Ο σκοπός της επιστημονικής έρευνας για την παρούσα διπλωματική εργασία είναι η αναγνώριση ως επιχειρηματικό κίνδυνο τη χαμηλή απόδοση των εργαζομένων λόγω της μακροχρόνιας εργασίας συνεχώς και ακατάπαυστα στο ίδιο αντικείμενο το οποίο αποτελεί πλήξει και μονοτονία οδηγώντας τους στο αποτέλεσμα να αποδίδουν λιγότερο ως προς τον τομέα τους. Βάσει των ερωτηματολογίων διαπιστώσαμε ότι οι εταιρείες ελέγχουν σε μέγιστο βαθμό την απόδοση των εργαζομένων για να προφυλάξουν την επιχείρησή τους από τυχόν λάθη ή σφάλματα, διότι πιστεύουν σε ποσοστό 95% ότι οι εργαζόμενοι μπορεί να είναι ένας από τους παράγοντες αύξησης του κινδύνου για την εταιρεία.

Μετέπειτα, σχεδόν πάνω από τις μισές εταιρείες δεν δοκίμασαν την μέθοδο ανταλλαγής θέσεων, αλλά σκέπτονται μελλοντικά να την χρησιμοποιήσουν ειδικά σε ποσοστό 85% αν συνειδητοποιήσουν ότι ευθύνονται οι εργαζόμενοι για την χαμηλή παραγωγικότητα (Επιχειρηματικός κίνδυνος – E.R.P.). Συνεπώς, οι εταιρείες σε ποσοστό 76% θέλουν να χρησιμοποιήσουν αυτή την μέθοδο διότι πιστεύουν ότι θα αποφέρει «έμμεσα» κέρδος στην εταιρεία.

Εν κατακλείδι, οι εταιρείες ανέφεραν με ποσοστό 68% ότι δεν χρειάζεται οι εσωτερικοί ελεγκτές να έχουν στα καθήκοντα τους και την επίβλεψη - επιτήρηση των εργαζομένων διότι υπάρχει ο φόβος φόρτου εργασίας. Κατά την άποψη μου είναι σημαντικός παράγοντας αύξηση κερδών για τις εταιρείες η σωστή επίβλεψη των εργαζομένων για τυχόν μελλοντικούς επιχειρηματικούς κινδύνους από εξειδικευμένο προσωπικό όπως είναι το τμήμα εσωτερικού ελέγχου. Ωστόσο, μέσω της καλής εικόνας των εταιρειών να διεκδικούν μελλοντικούς επενδυτές και μετόχους στην χρηματιστηριακή αγορά. Σε περίπτωση που η οργανωμένη πολιτική διαχείρισης κινδύνου είναι ελλιπής και η ανυπαρξία ενός υγιούς συστήματος εσωτερικού ελέγχου μπορούν να αποβούν καταστροφικές για οποιονδήποτε οικονομικό οργανισμό ανεξάρτητα από το μέγεθος, την αγορά στην οποία δραστηριοποιείται

και τα στελέχη που τον διοικούν. Το τμήμα εσωτερικού ελέγχου σκοπεύει να στηρίξει κάθε είδους διαχειριστικού και επιχειρηματικού κινδύνου καθορίζοντας την ελεγκτική εργασία που πρέπει να εκτελέσει αναθεωρώντας τους επιχειρηματικούς στόχους και τις διεργασίες διαχείρισης – επιχειρηματικών κινδύνων (Enterprise Risk Management - E.R.P.) μέσα σε καθεμία από τις ελεγχόμενες οντότητες.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Allergini Marco and D’Onza Giuseppe, Internal Auditing and Risk Assesment in Large Italian Companies: an Empirical Survey, *International Journal of Auditing*, Vol.7, pp. 191-208, 2003.
- Anderson D., *Internal Auditing*, Using a balanced scorecard to enhance performance, 2002.
- Beasley S.M., Chen A, Nunez K, Wright L, Working hand in hand: Balanced Scorecards and enterprise risk management, *Strategic Finance*, 2006.
- Beasley S.M., Clune R, Hermanson R,D., The impact of E.R.M. on the Internal Audit Function, *Managerial Auditing Journal* , 2006.
- Dr. Dimitris N.Chorafas, Reliable Financial Reporting and Internal Control, A Global Implementation Guide, *John Wiley & Sons, Inc*, 2000.
- Griffiths D., Risk based internal auditing: an introduction, 2006.
- Internal Control: Guidance for Directors on the Combined Code, *The Institute of Chartered Accountants in England & Wales*, September 1999.
- International standard on auditing 610 using the work of internal auditors, IAASB handbook (2010).
- KPMG (1999), “The KPMG Review – Internal Control: A practical guide”, printed by Service Point (UK) Limited.

- Paul Coram, Colin Ferguson and Robyn Moroney (2006), “The Importance of Internal Audit in Fraud Detection”.

## ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

- Accountancy Foundation Limited, Accounting and Internal control systems and audit risk assessments, 1995.
- Georges Selim and David McNamee, Risk Management and Internal Auditing: What are the Essential Building Blocks for a successful Paradigm Change?, 1999
- Κοσμάς Λιάρος, Οι επιχειρηματικοί κίνδυνοι και ο Εσωτερικός Έλεγχος, 2000
- Gissele Bou – Raad, Εσωτερικοί Ελεγκτές και η προσέγγιση της προστιθέμενης αξίας: Το νέο καθεστώς των επιχειρήσεων, 2000
- Laura F. Spira and Michael Page, Risk management: The reinvention of internal control and the changing role in internal control, 2003
- Michael Page and Laura F Spira, The Turnbull Report, Internal Control and Risk Management: The Developing Role of Internal Audit, 2004
- Romas Staciokas και Rolandas Rupsys , Application of Internal Audit in Enterprise Risk Management, 2005
- Mark S. Beasley, Richard Clune and Dana R. Hermanson , The impact of Enterprise Risk Management on the Internal Audit Function, 2006
- Audrey A. Gramling and Patricia M. Myers, Internal Auditing's Role in ERM, 2006
- Gerrit Sarens and Ignace De Beelde , Internal auditors' perception about their role in risk management: A comparison between US and Belgian companies, 2006
- John Hall , Internal Auditing and ERM: Fitting in and Adding Value, 2007



- Laura de Zwaan, Jenny Stewart and Nava Subramaniam, Internal Audit involvement in Enterprise Risk, 2008
- Ινστιτούτο των εσωτερικών ελεγκτών, The role of Internal Auditing in Enterprise – Wide Risk Management, 2009
- Bunget Ovidiu-Constantin, Dumitrescu Alin-Constantin and Dreve Raluca Madalina , Risk Management's importance and Role in Audit, 2010
- Θεοφάνης Καραγιώργος, Γεώργιος Δρογαλάς, Ιορδάνης Ελευθεριάδης and Πέτρος Χριστοδούλου, Η συμμετοχή του Εσωτερικού Ελέγχου για την αποτελεσματική Διαχείριση Κινδύνου, 2010
- Affe Tavasti, Kaisa Valtanen, Matilda Makitalo, Miika Sipila and Pontus Oinonen, Internal Control and Risk Management- Structures and Processes, 2012

## ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

- <http://www.coso.org>
- <http://www.internalaudit.gov.cy>
- <http://www.hiia.gr>
- <http://www.theiia.org>
- <http://el.wikipedia.org/wiki>
- <https://drive.google.com>

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ - ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ<sup>7</sup>



# ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

### (ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ)

Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο αποτελεί μέρος της έρευνας για την διπλωματική μου εργασία του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών (Π.Μ.Σ.) του τμήματος της Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής του Πανεπιστημίου Μακεδονίας με εξειδίκευση στην Εφαρμοσμένη Λογιστική και Ελεγκτική. Παρακαλώ απαντήστε τις ακόλουθες ερωτήσεις με ειλικρίνεια και σαφήνεια.

---

7

<https://docs.google.com/spreadsheet/viewform?fromEmail=true&formkey=dHdnUVZwY2RYbC13Ym5pQTF4cTk1cnc6MQ>

\* Απαιτείται

1) Γενικές πληροφορίες

\* Πληροφορίες για την επιχείρηση (Συμπληρώστε τα ακόλουθα κουτιά)

Όνομα της επιχείρησης \*

Έδρα της επιχείρησης \*

Θέση ερωτώμενου \*

2) Δραστηριότητα της επιχείρησης

\* Παρακαλώ επιλέξτε ένα από τα παρακάτω ή συμπληρώστε το άλλο που σας χαρακτηρίζει

- Παροχής Υπηρεσιών
- Παραγωγής προϊόντων
- Άλλο:

3) Ύπαρξη εσωτερικού ελεγκτή στην επιχείρηση

\* Πληροφορίες για τον εσωτερικό ελεγκτή (\* Παρακαλώ επιλέξτε ένα από τα παρακάτω )

- ΝΑΙ
- ΟΧΙ

4) Αν ναι, παρακαλώ αναφέρατε τον αριθμό των εσωτερικών ελεγκτών στην επιχείρησή σας:

\* Παρακαλώ επιλέξτε την κλίμακα που βρίσκεστε και σημειώστε με ακρίβεια τον αριθμό των ελεγκτών στο κουτί που αναγράφει "Άλλο"

- 1-15
- 16-20
- 21-25
- 26-30
- Άλλο:

5) Αν όχι, σκέφτεστε άμεσα να προσλάβετε εσωτερικό ελεγκτή επειδή συνειδητοποιήσατε την χρησιμότητα του ως προς την επιχείρησή σας;

\* Πληροφορίες για τον εσωτερικό ελεγκτή (\*Παρακαλώ επιλέξτε ένα από τα παρακάτω )

- ΝΑΙ
- ΟΧΙ

6) Ποια είναι η δραστηριότητα του εσωτερικού ελεγκτή στην επιχείρησή;

\* Παρακαλώ επιλέξτε ένα από τα παρακάτω ή συμπληρώστε το άλλο που σας χαρακτηρίζει

- Έλεγχος των λογιστικών βιβλίων
- Σύμβουλος της επιχείρησης
- Έλεγχος αποθεμάτων
- Όλα τα παραπάνω
- Άλλο:

7) Πιστεύετε ότι ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να έχει στα καθήκοντα του τον έλεγχο της αποδοτικότητας των εργαζομένων;

\* Παρακαλώ επιλέξτε ένα από τα παρακάτω

ΝΑΙ

ΟΧΙ

8) Αριθμός εργαζομένων

\* Πληροφορίες για τους εργαζομένους (Παρακαλώ επιλέξτε την κλίμακα που βρίσκετε και σημειώστε με ακρίβεια τον αριθμό των εργαζομένων στο κουτί που αναφέρει "Άλλο")

<100

101-200

201-300

301-400

401-500

501-600

>600

Άλλο:

9) Εκπαίδευση προσωπικού

\* Πληροφορίες για τους εργαζομένους (Παρακαλώ επιλέξτε ένα από τα παρακάτω)

Τριτοβάθμια εκπαίδευση (Τ.Ε. – Π.Ε.)

Δευτεροβάθμια εκπαίδευση

Ι.Ε.Κ. – Ο.Α.Ε.Δ.

Τίποτα από τα παραπάνω

Άλλο:

10) Ελέγχετε κατά πόσο είναι αποδοτικοί οι εργαζόμενοι;

\* Πληροφορίες για τους εργαζομένους (Παρακαλώ επιλέξτε ένα από τα παρακάτω)

ΝΑΙ

ΟΧΙ

11) Πιστεύετε ότι οι εργαζόμενοι μπορεί να είναι ένας από τους παράγοντες αύξησης του κινδύνου για την εταιρεία; (π.χ. ζημία λόγω μη παραγωγικότητας)

\* Πληροφορίες για τους εργαζομένους (Παρακαλώ επιλέξτε ένα από τα παρακάτω)

ΝΑΙ

ΟΧΙ

12) Το προσωπικό σας είναι άρτια εκπαιδευμένο ως προς τον τομέα τους;

\* Πληροφορίες για τους εργαζομένους (Παρακαλώ επιλέξτε ένα από τα παρακάτω)

ΝΑΙ

ΟΧΙ

13) Χρησιμοποιείτε εκπαιδευτικά προγράμματα κατάρτισης και ενημέρωσης για το προσωπικό;

\* Πληροφορίες για τους εργαζομένους (Παρακαλώ επιλέξτε ένα από τα παρακάτω)

ΝΑΙ

ΟΧΙ

14) Αν ναι, κατά πόσο βελτιώθηκε η απόδοση τους ως προς την εργασία τους με απώτερο σκοπό το κέρδος της επιχείρησης;

\* Πληροφορίες για τους εργαζομένους (Παρακαλώ επιλέξτε ένα από τα παρακάτω)

- Πάρα πολύ
- Πολύ
- Αρκετά
- Λίγο
- Καθόλου

15) Αν όχι, σκέφτεστε να χρησιμοποιήσετε μελλοντικά εκπαιδευτικά προγράμματα κατάρτισης και ενημέρωσης για το προσωπικό σας;

\* Πληροφορίες για τους εργαζομένους (Παρακαλώ επιλέξτε ένα από τα παρακάτω)

- ΝΑΙ
- ΟΧΙ

16) Χρησιμοποιείτε την μέθοδο αλλαγής θέσεων των εργαζομένων σας για περισσότερη αποδοτικότητα;

\* (π.χ. ο υπάλληλος λογιστηρίου μετά από ένα χρονικό διάστημα να μεταβεί στο γραφείο προσωπικού) - Πληροφορίες για τους εργαζομένους (Παρακαλώ επιλέξτε ένα από τα παρακάτω)

- ΝΑΙ
- ΟΧΙ



17) Αν ναι, ανά πόσο χρονικό διάστημα πραγματοποιείται αυτή η μέθοδος;

\* Πληροφορίες για τους εργαζομένους (Παρακαλώ επιλέξτε ένα από τα παρακάτω)

- >1 χρόνο
- 2 χρόνια
- 3 χρόνια
- <5 χρόνια
- Ποτέ

18) Αν όχι, σκέφτεστε να χρησιμοποιήσετε αυτή την μέθοδο;

\* Πληροφορίες για τους εργαζομένους (Παρακαλώ επιλέξτε ένα από τα παρακάτω)

- ΝΑΙ
- ΟΧΙ

19) Πιστεύετε ότι η μέθοδος είναι αποτελεσματική για να αποφέρει «έμμεσα» κέρδος στην επιχείρηση;

\* Παρακαλώ επιλέξτε ένα από τα παρακάτω

- ΝΑΙ
- ΟΧΙ

20) Έχετε αντιμετωπίσει σοβαρό διαχειριστικό κίνδυνο στην επιχείρησή σας «Enterprise Risk Management – ERM»

\* Πληροφορίες για Enterprise Risk Management –E.R.M. (Παρακαλώ επιλέξτε ένα από τα παρακάτω)

- ΝΑΙ
- ΟΧΙ

21) Αν ναι, ποιούς από τους επιχειρηματικούς κινδύνους ή φοβάστε να μην αντιμετωπίσετε;

\* Πληροφορίες για Enterprise Risk Management –E.R.M. (Παρακαλώ επιλέξτε ένα από τα παρακάτω ή συμπληρώστε με ακρίβεια το "Άλλο" που σας χαρακτηρίζει)

- Λογιστικά σφάλματα
- Φυσική καταστροφή
- Αλλοίωση προϊόντων - υλικών
- Χαμηλή απόδοση εργαζομένων
- Όλα τα παραπάνω
- Άλλο:

22) Αν όχι, υπάρχει η δυνατότητα αντιμετώπισης μελλοντικού κινδύνου (E.R.M.) ;

\* Πληροφορίες για Enterprise Risk Management –E.R.M. (Παρακαλώ επιλέξτε ένα από τα παρακάτω ή συμπληρώστε με ακρίβεια το "Άλλο" που σας χαρακτηρίζει)

- ΝΑΙ
- ΟΧΙ

23) Αν η ευθύνη για τον διαχειριστικό κίνδυνο (E.R.M.) αφορούσε τους εργαζόμενους θα δοκιμάζατε την μέθοδο αλλαγής θέσεων εργασίας ενδοεταιρικά;

\* Πληροφορίες για Enterprise Risk Management –E.R.M. (Παρακαλώ επιλέξτε ένα από τα παρακάτω)

- ΝΑΙ
- ΟΧΙ

24) Θεωρείται το περιεχόμενο του ερωτηματολογίου εύστοχο και ουσιώδες;

\* Παρακαλώ επιλέξτε ένα από τα παρακάτω

ΝΑΙ

ΟΧΙ

**Σας ευχαριστώ για την συνεργασία και τον χρόνο που διαθέσατε για την συμπλήρωση του παρόντος ερωτηματολογίου**