



**«Η επίδραση του Balanced Scorecard στην διαχείριση των
κινδύνων και στον εσωτερικό έλεγχο»**

Όνοματεπώνυμο: Δελιτζάκης Ραφαήλ – Νικόλαος

Επιβλέπων Καθηγητής : Αναπλ. Καθηγητής Κουτούπης Ανδρέας

ΒΟΛΟΣ 2020-2021

Πίνακας περιεχομένων

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	3
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	5
1. Η ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗ ΚΑΡΤΑ ΕΠΙΔΟΣΕΩΝ – BALANCED SCORECARD	6
1.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ	6
1.2 ΟΡΙΣΜΟΣ	7
1.2 ΟΙ ΤΕΣΣΕΡΙΣ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ BSC	8
1.3 ΧΤΙΖΟΝΤΑΣ ΤΗΝ BSC ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΡΧΗ	11
1.4 ΜΕΘΟΔΟΙ ΓΙΑ ΤΟΝ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΔΕΙΚΤΩΝ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	13
1.4.1 SWOT analysis	13
1.4.2 Η επέκταση ποιοτικής λειτουργίας (Q.F.D.)	14
1.4.3 Η χρήση της Διαδικασία της Αναλυτικής Ιεράρχησης (AHP) στην επιλογή των βασικών δεικτών απόδοσης του BSC και του προσδιορισμού των κατάλληλων βαρών τους.	15
2. Ο ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ	17
2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ	17
2.2 ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΣ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ	18
2.3 ΕΙΔΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ	19
2.4 ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ	19
2.5 ΜΕΛΕΤΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΚΑΙ Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ	25
2.5.1 Ποια είναι η μελέτη συστήματος του εσωτερικού ελέγχου	26
2.5.2 Πως αξιολογείται η αποτελεσματικότητα του συστήματος εσωτερικού ελέγχου.....	28
2.6 ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΚΑΤΑ COSO	29
3. ΠΟΙΟΙ ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΕΛΛΟΧΕΥΟΥΝ ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ	32
3.1 ΕΛΕΓΚΤΙΚΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΣ	32
3.1.1 Ορισμός και συστατικά ελέγχου του ελεγκτικού κινδύνου	32
3.2. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΣ	33
3.2.1 Διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου και ελεγκτικό μοντέλο	35
3.4 ΈΛΕΓΧΟΣ ΒΑΣΕΙ ΚΙΝΔΥΝΟΥ (RISK BASED AUDIT)	36
3.5 ΚΙΝΔΥΝΟΣ ΑΠΑΤΗΣ	37
3.5.1 Ποια είναι η μεθοδολογία αξιολόγησης του κινδύνου της απάτης σε μία επιχείρηση	39
3.6 ΠΙΣΤΩΤΙΚΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΣ ΚΑΙ ΛΟΙΠΟΙ ΚΙΝΔΥΝΟΙ	40
3.6.1 Τι είναι ο πιστωτικός κίνδυνος	40
3.6.2 Ποια είναι η πολιτική διαχείρισης του πιστωτικού κινδύνου και ποια είναι η πολιτική επιλογής υποψηφίων πελατών	40
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	42
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	44

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην παρούσα εργασία θα μελετήσουμε τις έννοιες του εσωτερικού ελέγχου, της διαχείρισης των κινδύνων που ελλοχεύουν σε μία επιχείρηση και στην συνέχεια θα αναλύσουμε τις έννοιες της μεθόδου του Balanced Scorecard. Ο εσωτερικός έλεγχος θεωρείται ένα σημαντικό ζήτημα για την λογιστική αλλά και την ελεγκτική των εταιρειών και σε πολλές επιχειρήσεις έχει ιδιαίτερη θέση μέσα στον προγραμματισμό της διοίκησης.

Το ίδιο και η έννοια της διαχείρισης των κινδύνων που τα τελευταία χρόνια έχει πρωτεύοντα ρόλο τόσο στους προγραμματισμούς των διοικητικών μονάδων, όσο και σε μελλοντικούς σχεδιασμούς. Στην συνέχεια μελετάμε την έννοια του Balanced Scorecard αλλά και τις προϋποθέσεις λειτουργίας του καθώς και τον σκοπό της ίδρυσής του. Συνεχίζοντας θα ολοκληρώσουμε την εργασία με τα συμπεράσματα και την βιβλιογραφία που χρησιμοποιήθηκε για την εκπόνησή της.

Λέξεις- κλειδιά: Εσωτερικός έλεγχος, Διαχείριση κινδύνων, Balanced Scorecard

ABSTRACT

In this study we will analyze the concepts of internal control, risk management in a business and then we will analyze the meaning of the Balanced Scorecard method. Internal audit is considered as an important issue for the accounting and auditing of companies and in many companies has a special place in the planning of management.

The same goes for the concept of risk management, which in recent years has played a key role both in the planning of administrative units and in future planning. Then we will study the meaning of the Balanced Scorecard but also the conditions of its operation as well as the purpose of its establishment. In addition, we will complete the study with the conclusions and the literature used for its elaboration.

Keywords: Internal Audit, Risk Management, Balanced Scorecard

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η έννοια του εσωτερικού ελέγχου είναι αρκετά διαδεδομένη στις μέρες μας. Μετά την οικονομική κρίση που ταλάνισε τον πλανήτη και τα οικονομικά σκάνδαλα που προκύψανε από την συγκεκριμένη κατάσταση, πολλοί μελετητές ασχολήθηκαν συστηματικά με το εν λόγω ζήτημα

Το θέμα σε αυτές τις περιπτώσεις είναι να βρεθεί η αιτία που προκάλεσε όλη αυτήν την κατάσταση, ώστε να μην ξαναγίνουν παρόμοιες ενέργειες και να είναι όλοι περισσότερο προσεκτικοί και συνεπείς. Για αυτό και τίθενται τα τελευταία χρόνια αρκετοί κανόνες και νόμοι προκειμένου να αρχίσει η εφαρμογή τους, ώστε να υπάρχει καταπολέμηση σε όσο το δυνατόν περισσότερο βαθμό, όλων των στοιχείων που οδηγούν σε ανεξέλεγκτες καταστάσεις

Στην παρούσα εργασία αναλύουμε τις έννοιες των εξής ζητημάτων: εσωτερικός έλεγχος, διαχείριση κινδύνων και εξισορροπημένη αξιολόγηση, την γνωστή μέθοδος του Balance Scorecard. Θεωρώντας ότι οι σύγχρονες επιχειρήσεις καταναλώνουν αρκετό χρόνο και χρήμα στο να επενδύσουν σημαντικά ποσά για τον μελλοντικό προγραμματισμό τους, πιστεύουμε ότι κατά την γνώμη μας είναι μία διαδικασία που αξίζει να γίνει και που η διοίκηση οφείλει να λάβει υπόψη της τόσο για τις βραχυπρόθεσμες, όσο και για τις μακροπρόθεσμες κινήσεις της

Με βάση τα παραπάνω στο πρώτο κεφάλαιο αναφερόμαστε στην έννοια του Balance Scorecard και αναλύουμε όλους τους παράγοντες που το επηρεάζουν και το περιβάλλουν. Η εν λόγω έννοια είναι σχετικά καινούργια και αναφέρεται στην εξισορροπημένη αξιολόγηση που αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο για την απεικόνιση της επιχείρησης χρησιμοποιώντας τέσσερις παράγοντες που έχουν να κάνουν με τους πελάτες, το οικονομικό κομμάτι, τις εσωτερικές διαδικασίες και τέλος με την έρευνα και την ανάπτυξη. Όλα τα παραπάνω αναλύονται στο παρόν κεφάλαιο

Το επόμενο κεφάλαιο της εργασίας ασχολείται με τον εσωτερικό έλεγχο και όλες τις προϋποθέσεις που περικλείουν την συγκεκριμένη έννοια. Εδώ αναφέρονται ορισμοί για τις ενέργειες που χρειάζεται να γίνουν ώστε να έχουμε ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου που θα ανταποκρίνεται στις σύγχρονες συνθήκες επιβίωσης των επιχειρήσεων, αλλά και ποια είναι τα σημεία που οφείλουν οι επιχειρήσεις να μεριμνήσουν για να δώσουν καρποί οι προσπάθειές του. Αναλύονται με διεξοδικό τρόπο τα σημεία που χρίζουν ιδιαίτερης προσοχής και μελέτης, ενώ δίνονται απαντήσεις για τον τρόπο που ελέγχεται η αποτελεσματικότητά του. Επιπλέον

αναφέρεται το πλαίσιο του εσωτερικού ελέγχου που πρέπει να εφαρμόζεται σε όλες τις σύγχρονες επιχειρήσεις.

Συνεχίζοντας στο επόμενο κεφάλαιο αναφερόμαστε στο σημείο αυτό που έχει να κάνει με τον κίνδυνο αλλά και γενικότερα τους κινδύνους που υπάρχουν σε μία οικονομική μονάδα. Αναφερόμαστε στα συστατικά του ελέγχου, στον επιχειρηματικό κίνδυνο, αλλά και στην αποκλειστική διαχείρισή του. Επίσης στο συγκεκριμένο κεφάλαιο γίνεται εκτενής αναφορά στις έννοιες του κινδύνου γενικότερα, που μπορεί να υπάρχουν σε μία οικονομική μονάδα στο σύνολό της. Τέλος το συγκεκριμένο κεφάλαιο ολοκληρώνεται με την μεθοδολογία αξιολόγησης του κινδύνου της απάτης σε μία επιχείρηση

Η εργασία μετά από τα παραπάνω κεφάλαια ολοκληρώνεται με τα συμπεράσματα και την βιβλιογραφία που χρησιμοποιήθηκε για την εκπόνησή της

1. Η ισορροπημένη κάρτα επιδόσεων – Balanced Scorecard

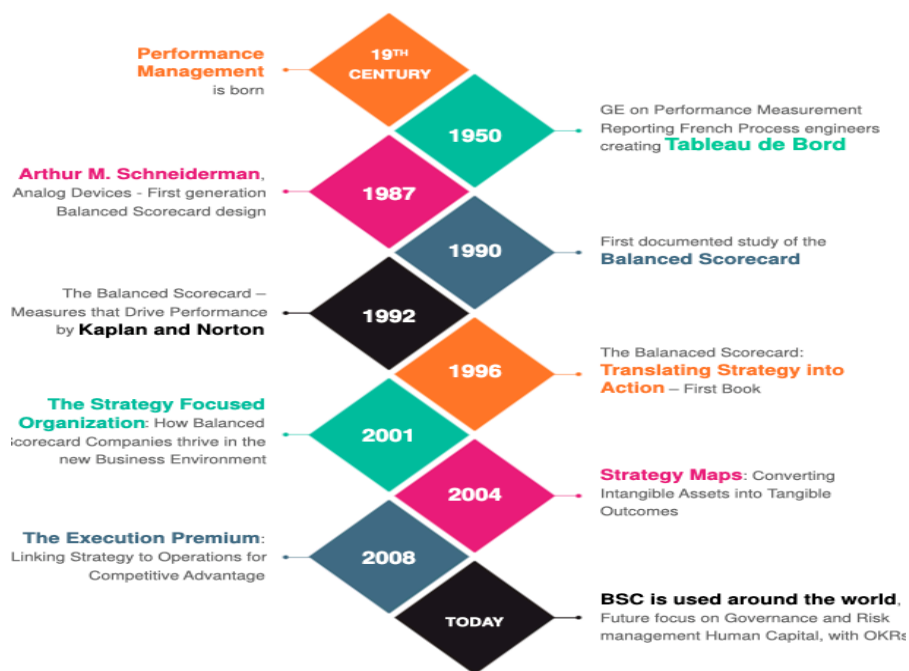
1.1 Ιστορική αναδρομή

Οι συνθήκες της αγοράς και του ανταγωνισμού επέβαλαν στις επιχειρήσεις να εφαρμόσουν νέους τρόπους διαχείρισης και ελέγχους της απόδοσης όπως η Balanced Scorecard(BSC). Σαν ιδέα υπήρξε από τον 19^ο αιώνα αναπτύχθηκε με το σύστημα Tableau de Bord, η πρώτη BSC δημιουργήθηκε από το άρθρο του Schneiderman(1987), όμως οι πρώτοι που παρουσίασαν κάτι ολοκληρωμένο και το εξέλιξαν παραπάνω ήταν ο Robert Kaplan(ακαδημαϊκός) και ο David Norton (CEO της Nolan Norton) το 1990.

Αυτό που παρουσίασαν με το πρώτο άρθρο τους ήταν ένα εργαλείο με μέτρα για την μέτρηση της απόδοσης των επιδόσεων ενός οργανισμού. Το αποτέλεσμα μέσα από τα άρθρα τους που δημοσιεύτηκαν από το 1990 έως 1996 ήταν η BSC να εξελιχθεί από ένα σύστημα μέτρησης των αποδόσεων σε ένα σύστημα διοίκησης. Η μεθοδολογία της χτίστηκε επάνω σε βασικές έννοιες κλειδιά όπως η συνεχή βελτίωση, ο καθορισμός ποιότητας από τον πελάτη, η ανάπτυξη των γνώσεων και δεξιοτήτων του προσωπικού και η διοίκηση με βάση απόδοση.

Για την επιτυχής εφαρμογή της BSC τόνιζαν ότι θα έπρεπε να τεθούν οι στόχοι πριν από τις μετρήσεις. Αφού προσδιοριστεί ο στόχος θα πρέπει να εφαρμοστούν τα μέτρα και να μετρηθεί η αξιολόγηση των μέτρων προς τον στόχο. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα εάν ένα μέτρο δεν έχει καλό δείκτη προόδου να υπάρχει η δυνατότητα για αντικατάσταση παραμένοντας σταθερός ο στόχος.(Kaplan&Norton., 1992)

Εικόνα 1. Ιστορική Αναδρομή της BSC



1.2 Ορισμός

Η μέθοδος balanced scorecard (BSC) ή αλλιώς η εξισορροπημένη αξιολόγηση αποτελεί ένα σημαντικό και καινοτόμο εργαλείο για την απεικόνιση της επίδοσης της επιχείρησης. Παρουσιάζει στα στελέχη μία γρήγορη αλλά ολοκληρωμένη απεικόνιση της επιχείρησης χρησιμοποιώντας τέσσερις διαφορετικές πτυχές της επιχείρησης. Βοηθάει τον οργανισμό που την εφαρμόζει να μετατρέψει μια στρατηγική σε πράξη. Περιλαμβάνει χρηματοοικονομικά μέτρα τα οποία περιγράφουν τα αποτελέσματα από ενέργειες οι οποίες έχουν ήδη πραγματοποιηθεί όσο και από ενέργειες που πρόκειται να πραγματοποιηθούν. Επιπρόσθετα συμπεριλαμβάνει δεδομένα για την ικανοποίηση των πελατών, τις εσωτερικές διαδικασίες και τις ενέργειες τα οποία θα καθορίσουν την πρόοδο της εταιρίας. (Kaplan&Norton., 1992)

Η βασική ιδέα για τον οραματισμό αυτής της ιδέας ήταν «Αυτό που μετράς είναι αυτό που παίρνεις». Το BSC στηρίζεται στη διαπίστωση ότι αυτό που μετράται επηρεάζει ευνοϊκά την ανθρώπινη συμπεριφορά και, κατ' επέκταση, τα αποτελέσματα της επιχείρησης. Συγκεντρώνει σε μια ενιαία φόρμουλα, πολλά από τα διαφορετικά στοιχεία της ανταγωνιστικής ατζέντας μιας εταιρείας: να προσανατολιστεί στους πελάτες, να μειώσει τον χρόνο απόκρισης, να βελτιώσει την ποιότητα, να δώσει έμφαση στην ομαδική εργασία, να μειώσει τους χρόνους κυκλοφορίας νέων προϊόντων και να το διαχειριστεί αυτό μακροπρόθεσμα.

Σύμφωνα με τους Kaplan R. & Norton D.(1992) η BSC δίνει απάντηση σε τέσσερα βασικά ερωτήματα για την επιχείρηση :

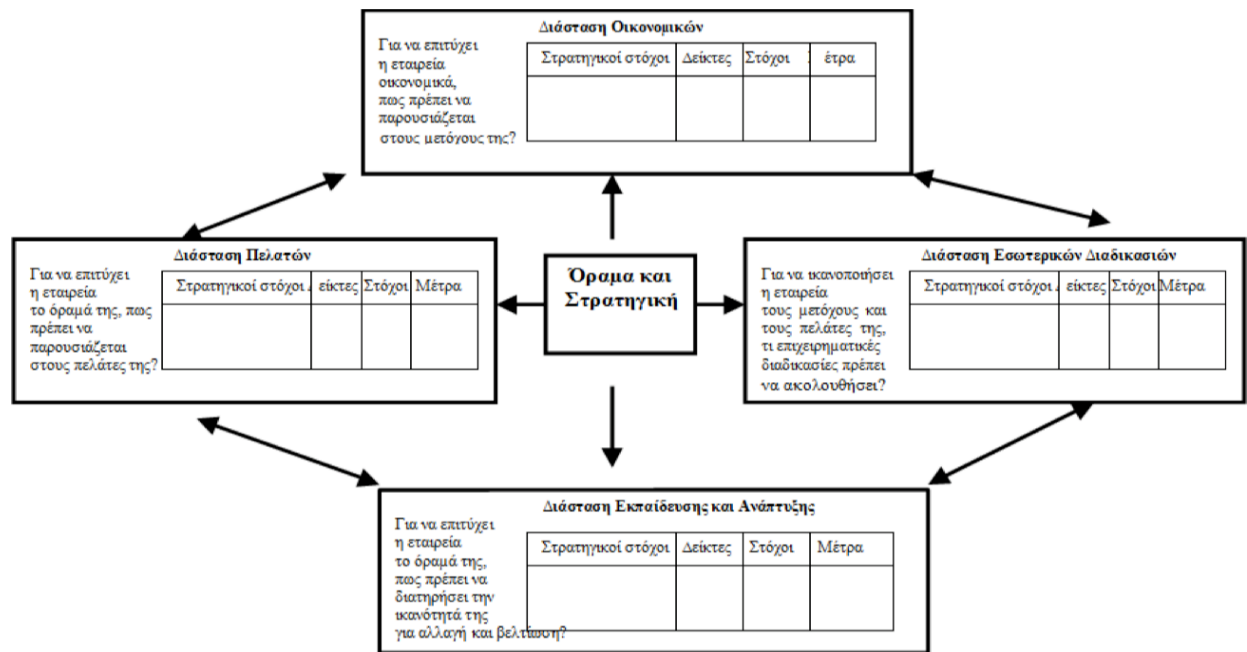
- Πως μας βλέπουν οι πελάτες ; (*Διάσταση πελάτη*)
- Τι πρέπει να ξεχωρίσουμε ; (*Εσωτερική διάσταση*)
- Μπορούμε να συνεχίσουμε να βελτιώνουμε και να δημιουργούμε αξία ; (*Διάσταση εκπαίδευσης και ανάπτυξης*)
- Πως μας βλέπουν οι μέτοχοι /χρηματοογόρες ; (*Οικονομική διάσταση*)

1.2 Οι τέσσερις διαστάσεις της BSC

Οι παραπάνω πτυχές δεν είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους. Αντιθέτως συνδέονται άμεσα και έμμεσα με στόχο την δημιουργία του επιθυμητού οικονομικού αποτελέσματος. Η BSC δεν είναι απλώς μία συλλογή μέτρων απόδοσης που ομαδοποιούνται κάτω από τις τέσσερις διαστάσεις. Για είναι επιτυχές σαν μέτρο πρέπει να προέρχεται μέσα από τις προοπτικές και τις προτεραιότητες της επιχείρησης. Αυτές τις τέσσερις διαστάσεις κάθε εταιρία ή οργανισμός μπορεί να τις ονομάσει διαφορετικά όμως η ουσία και το νόημα αυτής παραμένει το ίδιο.

Η στρατηγική που θα επιλέξει η εταιρία συνδέεται με την αιτία και το αποτέλεσμα που προκύπτει. Η σύνδεση αυτή πρέπει να διαπερνά και από τις τέσσερις διαστάσεις της BS. Δηλαδή μια αύξηση των πωλήσεων(Διάσταση Οικονομικών) συνδέεται με την καλή κριτική των πελατών(Διάσταση πελάτη), την ικανότητα των πωλητών της εταιρίας(Διάσταση εκπαίδευσης και ανάπτυξης) και με τις διαδικασίες ικανοποίησης των πελατών-καλή ποιότητα γρήγορη παράδοση(Διάσταση εσωτερικών διαδικασιών). (Kaplan R.&Norton D., 1996)

Πίνακας 1. Διάγραμμα Προοπτικών Balanced Scorecard



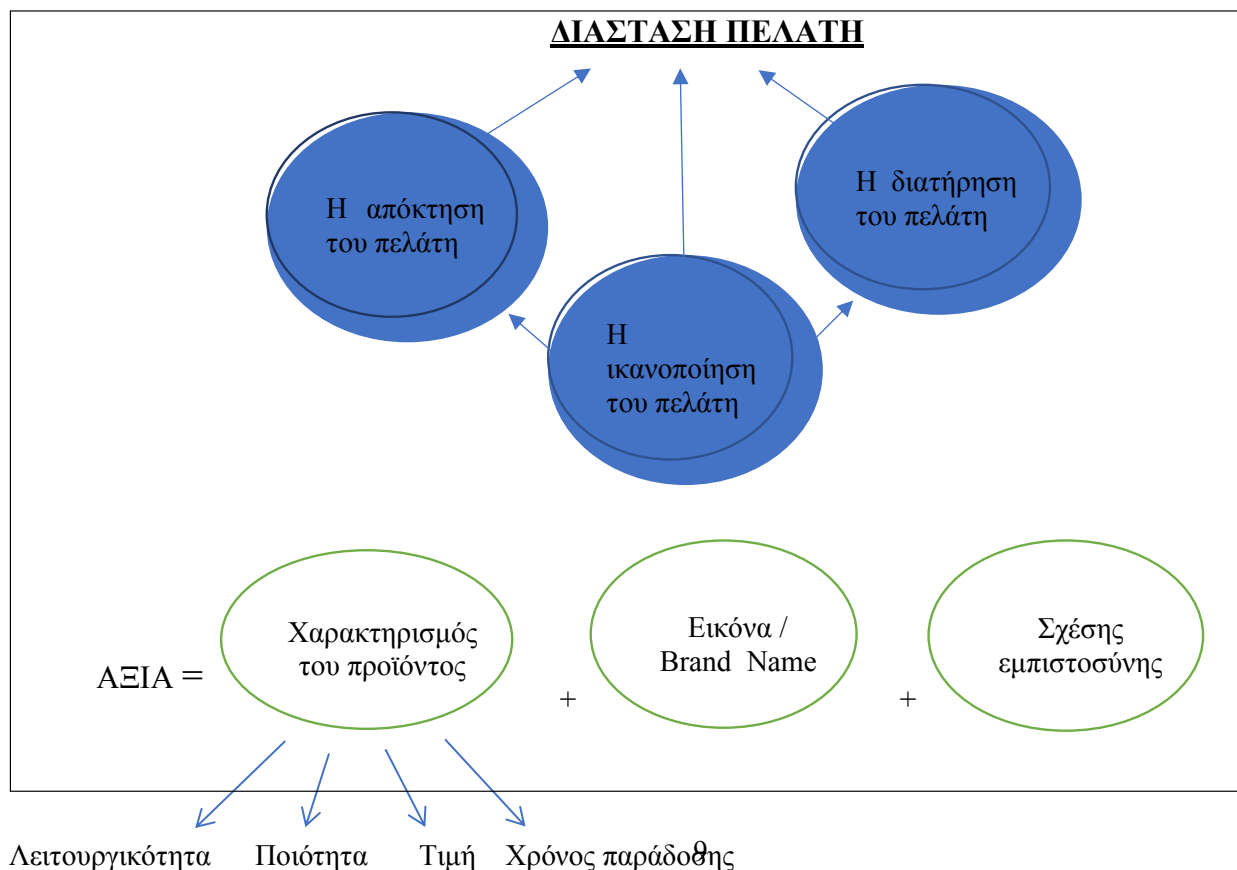
A) Διάσταση πελατών

Για τη σωστή επιλογή στρατηγικών στόχων και δεικτών επίδοσης σε αυτήν την διάσταση, αρχικό μέλημα κάθε εταιρείας αποτελεί ο καθορισμός της αγοράς στην οποία απευθύνεται. Θα πρέπει να καθοριστεί με σαφήνεια το ποιοι είναι οι πελάτες, τί επιθυμούν και το τί θα πρέπει να κάνει η εταιρία για να βελτιώσει την εξυπηρέτηση προς αυτούς. Στο παρελθόν οι εταιρίες επικεντρώνονταν στις εσωτερικές τους ικανότητες δίνοντας έμφαση στην απόδοση του προϊόντος και στην τεχνολογική καινοτομία. Οι εταιρίες αυτές όμως που δεν εστίαζαν στον πελάτη, διαπίστωναν ότι οι ανταγωνιστές τους προσαρμόζαν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους περισσότερο προς τις πελατειακές προτιμήσεις. Λόγω του ανταγωνισμού στρέφονταν τελικά προς τον σημαντικό παράγοντα που ονομάζεται «πελάτης».

Οι έννοια της στρατηγικής δεν αφορά μόνο στις επιλογές που πρέπει να κάνει η εταιρία για την προσέλκυση νέων πελατών αλλά και το τι επιλογές δεν πρέπει να κάνει.

Περιλαμβάνει επίσης γενικά μέτρα και στρατηγικές που αφορούν την ικανοποίηση του πελάτη, την διατήρηση, την απόκτηση νέων πελατών, την κερδοφορία. Πολλές φορές οι εταιρίες μέσω τρίτων πραγματοποιούν ανώνυμες έρευνες λαμβάνοντας έτσι αντιπροσωπευτικότερη εικόνα μέσα από τα μάτια των πελατών.

Πίνακας 2. Η Διάσταση του πελάτη



Κάποιες βασικές ομάδες μετρήσεων για τα πελατειακά αποτελέσματα οι οποίες λειτουργούν ως αλυσίδα και θα πρέπει να μετρήσει η εταιρία είναι οι εξής:

- Μερίδιο αγοράς –αφού καθοριστεί συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς ή πελατών στο οποίο θέλει να ανταγωνιστεί η εταιρία, αποτελεί πολύ εύκολο τρόπο για την επιτυχία της στρατηγικής
- Διατήρηση πελατών – σημαντικό για κάθε εταιρία να βλέπει ότι η στρατηγική της έχει την απήχηση και την ικανότητα να διατηρεί τους υπάρχοντες πελάτες.
- Απόκτηση πελατών – σημαντικός δείκτης ειδικά για εταιρίας που εισέρχονται σε νέους κλάδους/αγορές.
- Ικανοποίηση πελατών – δείχνει την πρόοδο της εταιρίας ωστόσο δεν είναι αντικειμενικό κριτήριο καθώς οι προτιμήσεις των πελατών μεταβάλλονται ακόμη και χωρίς να αλλάξουν τα χαρακτηριστικά των προϊόντων
- Κερδοφορία - η επιτυχία των παραπάνω δεν καθιστά δεδομένη την κερδοφορία των πελατών.

B) Οικονομική διάσταση

Οι οικονομικοί δείκτες είναι ένα σημαντικό συστατικό της BSC και ενημερώνουν, αν η εκτέλεση της στρατηγικής οδηγεί σε βελτιωμένα αποτελέσματα. Απεικονίζει εάν η στρατηγική που ακολουθεί η εταιρία προσφέρει βελτίωση και το τι προσφέρει η εταιρία προς τους πελάτες και τους υποψήφιους επενδυτές. Οι χρηματοοικονομικοί δείκτες που χρησιμοποιούνται είναι :

- i. Οι αριθμοδείκτες ρευστότητας.
- ii. Κυκλοφοριακής ταχύτητας.
- iii. Αποδοτικότητας.
- iv. ROE, ROI.
- v. Δανειακής επιβάρυνσης.

Τα χρηματοοικονομικά μεγέθη βοηθούν την διοίκηση της εταιρίας να γνωρίζει ότι η βελτίωση της ποιότητας, του χρόνου απόκρισης, παραγωγικότητα ωφελούν την επιχείρηση εφόσον μεταφράζονται σε αύξηση των πωλήσεων και της μείωσης τους λειτουργικού κόστους.(Kaplan,1996)

Γ) Διάσταση Εσωτερικών Διαδικασιών

Είναι εξίσου σημαντική ως διάσταση όπως τις παραπάνω που προαναφέρθηκαν.

Η λογική είναι ότι εφόσον οι εσωτερικές διαδικασίες και οι δικλίδες ασφαλείας είναι λειτουργικές τότε αυτό θα έχει θετικό αντίκτυπο προς την εξωτερική διάσταση.

Οι εταιρία θα πρέπει να εντοπίσει και να μετρήσει τις βασικές ικανότητες και την απαιτούμενη τεχνολογία ώστε να διασφαλίσει την ηγετική θέση στον κλάδο που δραστηριοποιείται. Μέσα από τις αποφάσεις που θα πάρει, θα πρέπει να εξασφαλίζει την ικανοποίηση των πελατών και ταυτόχρονα την ικανοποίηση των μετόχων έχοντας καλές χρηματοοικονομικές αποδόσεις. Έχοντας ως στόχο την ικανοποίηση των πελατών και των μετόχων, ενδεχομένως να απαιτηθεί να προσδιοριστούν εξ ολοκλήρου νέες εσωτερικές διαδικασίες, αντί να εστιάζονται οι προσπάθειες στην βελτίωση των υπάρχουσών δραστηριοτήτων.

Δ) Διάσταση Μάθησης & Ανάπτυξης.

Η διάσταση της μάθησης και ανάπτυξης αναφέρεται στο ανθρώπινο δυναμικό της εταιρίας. Όλη η στρατηγική στηρίζεται στο προσωπικό και είναι αυτό το οποίο καθιστά γερές βάσεις ώστε να είναι εφικτές όλες τι άλλες διαστάσεις. Συνεπώς η αξιολόγηση του προσωπικού παίζει πολύ σημαντικό ρόλο.

1.3 Χτίζοντας την BSC από την αρχή

Χτίζοντας από την αρχή το Balanced Scorecard σύμφωνα με τους Kaplan R. & Norton D.(1992)

1) Προετοιμασία

Η εταιρία πρώτα πρέπει να ορίσει το τμήμα της επιχείρησης για το οποίο είναι κατάλληλη η Balanced Scorecard.

2) Συνεντεύξεις (Α΄ Φάση)

Από την διοίκηση ορίζεται ένας υπεύθυνος συντονιστής για την δημιουργία της Balanced Scorecard ο οποίος είναι είτε κάποιος από την εταιρία είτε κάποιος εξωτερικός σύμβουλος.

Κάθε προϊστάμενος τμήματος λαμβάνει το απαραίτητο υλικό με βάση την Balanced scorecard καθώς και λοιπή εσωτερική πληροφόρηση σχετικά με το όραμα, την αποστολή και στρατηγική της εταιρίας. Στην συνέχεια, ο συντονιστής πραγματοποιεί συνεντεύξεις περίπου 90 λεπτών με τους προϊσταμένους των τμημάτων για να εντοπίσει την συμβολή τους στους στρατηγικούς στόχους της εταιρίας και τις προσωρινές προτάσεις τους για την σύνταξη της Balanced scorecard.

3) *Συνεδρίαση (Α' Φάση)*

Η διοίκηση της εταιρίας συνεδριάζει με τον συντονιστή ώστε να αξιολογηθεί η πρόοδος της Balanced Scorecard. Ακολουθεί ψηφοφορία των στρατηγικών και των προτάσεων μέχρι να υπάρξει ομοφωνία. Στην συνέχεια καλούνται απαντήσουν στο βασικό ερώτημα « Εάν πετύχει η στρατηγική που ακολούθησε η εταιρία, πως θα αλλάξει η απόδοση για τους μετόχους, τους πελάτες, για την ανάπτυξή της ; »

4) *Συνεντεύξεις (Β' φάση)*

Ο συντονιστής αξιολογεί, ενοποιεί και τεκμηριώνει το αποτέλεσμα από την συνεδρίαση και παίρνει συνεντεύξεις από κάθε προϊστάμενο τμήματος σχετικά με την προσωρινή Balanced Scorecard . Επίσης ζητάει προτάσεις για την τρόπο εφαρμογής της σε υπό κανονικές συνθήκες.

5) *Συνεδρίαση (Β' Φάση)*

Στην δεύτερη συνεδρίαση συμπεριλαμβάνοντας την διοίκηση, τους άμεσα υφιστάμενους της και μεγάλο αριθμό λοιπών στελεχών συζητάν τους στόχους της εταιρίας, την στρατηγική και την προσωρινή Balanced Scorecard. Οι συμμετέχοντες στην συνεδρίαση συζητάνε τα προτεινόμενα μέτρα και ξεκινούν να σχεδιάζουν σχέδια υλοποίησης τους.

6) *Συνεδρίαση (Γ' Φάση)*

Η ανώτερη εκτελεστική ομάδα συνεδριάζει για να συμφωνήσουν οριστικά αυτά που συζητήθηκαν στις προηγούμενες συνεδριάσεις σχετικά με τα προκαταρκτικά σχέδια, την κατανόηση και την διάδοση της balanced scorecard.

7) *Εκτέλεση*

Γίνεται πλήρης εφαρμογή των σχεδίων και στρατηγικών της balanced scorecard εξάγοντας τα πρώτα συμπεράσματα.

8) *Έλεγχος*

Ανά τακτά χρονικά διαστήματα κατά την διάρκεια του έτους καταγράφονται τα αποτελέσματα από την Balanced Scorecard τα οποία αξιολογούνται από την διοίκηση και τους προϊσταμένους των τμημάτων. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα που προκύπτουν οι μετρήσεις της balanced scorecard μεταβάλλονται ετησίως σύμφωνα με τους νέους παραμετροποιημένους στρατηγικούς σχεδιασμούς, στόχους.

1.4 Μέθοδοι για τον καθορισμό και την επιλογή των δεικτών απόδοσης.

1.4.1 SWOT analysis

Η ανάλυση SWOT είναι ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού το οποίο χρησιμοποιείται για την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μίας επιχείρησης, όταν η επιχείρηση πρέπει να λάβει μία απόφαση σε σχέση με τους στόχους που έχει θέσει ή με σκοπό την επίτευξή τους. Η ανάλυση SWOT (δυνάμεις, αδυναμίες, ευκαιρίες, απειλές) συνδυάζει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες οργανώσεων (εσωτερικοί παράγοντες) με τις ευκαιρίες και τις απειλές που η οργάνωση αντιμετωπίζει από το εξωτερικό της περιβάλλον (εξωτερικοί παράγοντες). Τα δυνατά και αδύνατα σημεία αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης καθώς προκύπτουν από τους εσωτερικούς πόρους που αυτή κατέχει (π.χ. ικανότητες προσωπικού και στελεχών, ιδιότητες και χαρακτηριστικά της επιχείρησης, τεχνογνωσία, χρηματοοικονομική υγεία και ικανότητα να ανταποκριθεί σε νέες επενδύσεις, κλπ.). Αντιθέτως οι ευκαιρίες και οι απειλές αντανακλούν μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης τις οποίες η επιχείρηση θα πρέπει να εντοπίσει, να προσαρμοστεί σε αυτές ή ακόμα και να τις προσαρμόσει όπου κάτι τέτοιο είναι εφικτό (π.χ. είσοδος νέων ανταγωνιστών, ρυθμίσεις στο νομικό περιβάλλον, δημιουργία ή/και εμφάνιση νέων αγορών, κλπ.).

Οι εσωτερικοί παράγοντες είναι υπό τον έλεγχο της οργάνωσης όπως οι διαδικασίες, η χρηματοδότηση, το μάρκετινγκ κ.λπ. Ενώ οι εξωτερικοί παράγοντες όπως οι πολιτικοί και οικονομικοί παράγοντες, η τεχνολογία, ο ανταγωνισμός κ.λπ. είναι πέρα από τον έλεγχο της οργάνωσης αλλά είναι κρίσιμοι για την εταιρία, επειδή κάθε εμπορική μονάδα επηρεάζεται άμεσα από το περιβάλλον της. Εφ' όσον βρίσκονται οι περισσότεροι σημαντικοί παράγοντες και οι στρατηγικές, χρησιμοποιώντας την ανάλυση SWOT, το επόμενο βήμα είναι να ταξινομηθούν στις τέσσερις βασικές προοπτικές του Balanced Scorecard (Lee and Ko, 2010).

Γενικά, κατά την εφαρμογή της ανάλυσης επιχειρείται να απαντηθούν με όσο το δυνατόν πιο ποσοτικοποιημένο τρόπο ερωτήματα σχετικά με τα τέσσερα στοιχεία της διαδικασίας. Στις δυνάμεις μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού μπορούν να συμπεριληφθούν δεδομένα που αφορούν τα πλεονεκτήματα, το περισσότερο ανταγωνιστικό προϊόν ή υπηρεσία και οι μοναδικοί διαθέσιμοι πόροι. Από την άλλη πλευρά, στις αδυναμίες μπορούν να συμπεριληφθούν προτάσεις σχετικά με τυχόν βελτιώσεις που θα μπορούσαν να γίνουν ή τυχόν λάθη που θα μπορούσαν να αποφευχθούν. Η παραπάνω θεώρηση των δυνάμεων – αδυναμιών

πραγματοποιείται τόσο από την εσωτερική οπτική, όσο και από την οπτική των πελατών. Κρίσιμος παράγοντας, ο οποίος επιβάλλει την προσπάθεια ποσοτικοποίησης των δεδομένων αποτελεί η δυνατότητα ρεαλιστικής (αντικειμενικής) αποτίμησης της υφιστάμενης κατάστασης. Η όλη ανάλυση οφείλει να γίνει συσχετιζόμενη με τον ανταγωνισμό: για παράδειγμα, η παραγωγή ενός προϊόντος υψηλής ποιότητας, εφόσον παράγεται σε αφθονία και από τον ανταγωνισμό, δεν αποτελεί δύναμη για την περιοχή, αλλά αναγκαιότητα.

Επιπλέον, όσον αφορά τις ευκαιρίες δεδομένα όπως τάσεις που αφορούν μία συγκεκριμένη περιοχή, αλλαγές στην τεχνολογία, διάφορα τοπικά γεγονότα, αλλαγές τρόπου ζωής και διαφορετικά πληθυσμιακά προφίλ μπορούν να συμπεριληφθούν στην συγκεκριμένη κατηγορία. Οι απειλές αναφέρονται κυρίως σε διάφορα εμπόδια του εξωτερικού περιβάλλοντος, στους ανταγωνιστές και στα οικονομικά προβλήματα που πιθανό να υπάρχουν. Μια συνήθης προσέγγιση εντοπισμού των ευκαιριών έγκειται στην ανασκόπηση των Δυνάμεων και τη διερεύνηση της δυναμικής τους για άνοιγμα ευκαιριών. Εναλλακτικά, ανασκοπούνται οι Αδυναμίες και διερευνάται η δυνατότητα αξιοποίησης ευκαιρίας μέσω της εξάλειψης των. Για παράδειγμα, η μείωση του τεχνολογικού κόστους σε έναν τομέα, αποτελεί ευκαιρία για μια περιοχή η οικονομία της οποίας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον τομέα αυτό.

1.4.2 Η επέκταση ποιοτικής λειτουργίας (Q.F.D.)

Η επέκταση ποιοτικής λειτουργίας (QFD) είναι μια μέθοδος για τις προσδοκίες των πελατών στα χαρακτηριστικά προϊόντων. Προσδιορίζει και δίνει προτεραιότητα στις ανάγκες πελατών, αναλύει τις λεπτομέρειες της βελτίωσης σχεδίου και διαδικασίας προκειμένου να ικανοποιηθούν αυτές οι ανάγκες (Eldin, 2012). Είναι ένα σύστημα διαχείρισης της ποιότητας το οποίο ενσωματώνει την «φωνή του πελάτη». Η συγκεκριμένη μέθοδος εφαρμόζεται σε ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών, καταναλωτικών προϊόντων, στρατιωτικών αναγκών και τεχνολογιών και χρησιμοποιείται επίσης για να προσδιορίσει και να τεκμηριώσει ανταγωνιστικές στρατηγικές και τακτικές μάρκετινγκ (Akao, Yoji, 1994). Πρώτη εφαρμογή έγινε το 1972 στα ναυπηγεία της Mitsubishi από τον Yoji Akao.

Η εφαρμογή της διαδικασίας QFD περιλαμβάνει τρεις φάσεις.

Στην πρώτη φάση γίνεται αντίληψη του θέματος γύρω από το οποίο θα εφαρμοστεί η μέθοδος – πίνακας σχεδιασμού, στην δεύτερη φάση ακολουθεί η συλλογή των απαραίτητων

δεδομένων και στην τρίτη φάση γίνεται ανάλυση και αναφορά των αποτελεσμάτων με βάση τα δεδομένα που συγκεντρώθηκαν. Με την ολοκλήρωση της διαδικασίας ορίζονται και τα KPIs (Βασικοί Δείκτες Επιδόσεων) τα οποία σχετίζονται γύρω από την άποψη του πελάτη και τα KPIs που αφορούν τις εσωτερικές διαδικασίες. Με αυτόν τον τρόπο μπορούν να οριστούν οι απαραίτητες καινοτομίες για το προϊόν μιας επιχείρησης καθώς επίσης και να καθοριστούν οι ανάγκες των ίδιων των εργαζομένων (Lee and Ko, 2013).

Γενικότερα, η διαδικασία QFD μπορεί να εφαρμοστεί με διάφορους τρόπους και να υιοθετηθεί για την επίλυση πολλών προβλημάτων σχεδιασμού και οργάνωσης μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Οι έρευνες που έχουν γίνει καταλήγουν στο ότι τα οφέλη αυτής της διαδικασίας είναι σημαντικά αλλά παρόλα αυτά καταλήγουν στο ότι η συγκεκριμένη διαδικασία δεν εφαρμόζεται ευρέως και δεν αποτελεί ένα συχνό εργαλείο για την επίλυση προβλημάτων. ((Lowe and Ridgway, 2000), (Cristiano et al, 2010), , (Veness et al, 2016). Επιπλέον, σύμφωνα με τους Martins και Aspinwall (2011) υπάρχουν αρκετές επιχειρήσεις οι οποίες δεν γνωρίζουν και δεν έχουν ακούσει ποτέ για την συγκεκριμένη διαδικασία.

Η QFD διαδικασία αποτελεί ένα εργαλείο το οποίο καθορίζει τα σημαντικά σημεία σχετικά με τις διαδικασίες βελτίωσης ενός οργανισμού σχετικά με τον χρόνο, την παραγωγή και την εξυπηρέτηση καθώς και με οποιαδήποτε άλλη εργασία η οποία αποσκοπεί στην ικανοποίηση των προσδοκιών και των αναγκών των πελατών. Παρόλο που υπάρχουν αδυναμίες σχετικά με την εφαρμογή της, πολλές είναι οι εταιρίες που τις έχουν ξεπεράσει και χρησιμοποιούν τη διαδικασία για τον σχεδιασμό πολλών προϊόντων. Τέτοιες εταιρίες κυρίως είναι μεγάλες πολυεθνικές οι οποίες έχουν τις απαραίτητες προδιαγραφές προκειμένου να χρησιμοποιήσουν το συγκεκριμένο διοικητικό εργαλείο.

1.4.3 Η χρήση της Διαδικασία της Αναλυτικής Ιεράρχησης (AHP) στην επιλογή των βασικών δεικτών απόδοσης του BSC και του προσδιορισμού των κατάλληλων βαρών τους.

Η διαδικασία της αναλυτικής ιεραρχίας αποτελεί μια δομημένη μέθοδο για την αντιμετώπιση πολύπλοκων προβλημάτων στα πλαίσια της διοίκησης των επιχειρήσεων στηριζόμενη στα μαθηματικά και την ψυχολογία. Παρέχει μια ολοκληρωμένη και ορθολογική βάση για τη δομή ενός προβλήματος απόφασης, για την αναπαράσταση και την ποσοτικοποίηση των στοιχείων του, για να συνδέσει αυτά τα στοιχεία με τους συνολικούς στόχους, και για την αξιολόγηση

εναλλακτικών λύσεων. Θέτονται στο λήπτη αποφάσεων μία σειρά ερωτήσεων, καθεμία από τις οποίες ρωτά πόσο σημαντικό είναι ένα συγκεκριμένο κριτήριο σε σχέση με ένα άλλο για την απόφαση που πρέπει να πάρει.

Η μέθοδος αυτή ερευνά ένα πρόβλημα διαιρώντας το σε μικρότερα τμήματα και πραγματοποιώντας συγκρίσεις μεταξύ των διαφόρων τμημάτων - προβλημάτων προκειμένου να καταλήξει σε μία ιεραρχική σειρά αυτών σύμφωνα με την θεωρία του Saaty (2016). Οι τρόποι σύγκρισης των τμημάτων μεταξύ τους είναι δύο ειδών. Ο πρώτος εφαρμόζει ένα σημαντικότερο κριτήριο όπως για παράδειγμα ένας στόχος και αποφασίζει πιο από τα δύο συγκρινόμενα κριτήρια συνεισφέρει περισσότερο στην επίτευξη του στόχου. Ο δεύτερος τρόπος καταλήγει ποιο από τα δύο κριτήρια είναι περισσότερο σημαντικό όσον αφορά την προτίμηση ως προς τις εναλλακτικές.

Στο τέλος της διαδικασίας καταλήγει σε δύο ομάδες από συγκεκριμένα δεδομένα όπου το πρώτο αναφέρεται στην διαβάθμιση των κριτηρίων και το δεύτερο στην ιεράρχηση των κριτηρίων ως προς την στρατηγική της επιχείρησης, (Saaty, 2014).

Πιο αναλυτικά, οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν την συγκεκριμένη μέθοδο, διαιρούν το πρόβλημα τους σε μικρότερα προβλήματα τοποθετώντας τα σε μία ιεραρχική σειρά έτσι ώστε να μπορούν να μελετηθούν ευκολότερα και να αναλυθούν ανεξάρτητα το καθένα. Τα στοιχεία με βάση τα οποία γίνεται η ιεραρχία είναι δυνατόν να σχετίζονται με οποιαδήποτε οπτική του προβλήματος η οποία μπορεί να μετρηθεί με ακρίβεια ή περισσότερο αφηρημένα η οποία θα οδηγήσει σε επίλυση του προβλήματος και στη λήψη σωστών αποφάσεων. Στη συνέχεια, τα στελέχη των επιχειρήσεων εκτιμούν τα διάφορα στοιχεία συγκρίνοντας τα μεταξύ τους και έχοντας υπόψη τους την επιρροή που το καθένα ασκεί στο άλλο. Με τις ανωτέρω συγκρίσεις μπορούν εύκολα να καταλήξουν σε συμπεράσματα χρησιμοποιώντας πάντα και την δική τους κρίση σχετικά με τη σημασία των στοιχείων. Γενικότερα, η διαδικασία της αναλυτικής ιεραρχίας δεν στηρίζεται μόνο στις πληροφορίες που παρέχει αλλά και στην ανθρώπινη κρίση και εκτίμηση ως προς αυτές τις πληροφορίες.

Η μέθοδος της αναλυτικής ιεραρχίας εφαρμόζεται σε πολλές έρευνες γύρω από την διοίκηση των επιχειρήσεων και των οργανισμών. Παρόλο που τα οφέλη της είναι αρκετά τόσο σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο, έχει δεχθεί αρκετές επικρίσεις όσον αφορά τα αποτελέσματα της.

2. Ο εσωτερικός έλεγχος

2.1 Ορισμός.

Σύμφωνα με τους Raffegaau, Dubois και Menonville(1984) ο εσωτερικός έλεγχος πρωτοεμφανίστηκε το 1960 σε θυγατρικές εταιρίες αμερικάνικων ομίλων και στον τραπεζικό κλάδο.

Ο πρώτος ορισμός που έθεσε το Institute of Internal Auditors (IIA, 1991) ορίζει τον εσωτερικό έλεγχο ως μία ανεξάρτητη και συμβουλευτική δραστηριότητα η οποία έχει συσταθεί από έναν οργανισμό παρέχοντας τις υπηρεσίες του προς τον ίδιο τον οργανισμό. Στόχο έχει να παρέχει διαβεβαίωση προς τον οργανισμό ότι οι όποιοι κίνδυνοι κατανοούνται και διαχειρίζονται κατάλληλα. Γίνεται με εντολή της διοίκησης, και αποσκοπεί στην ενημέρωση και διασφάλιση από επιχειρηματικούς κινδύνους όπως υπεξαιρέσεις ή άλλες απάτες από μεριάς του προσωπικού.

Το IIA το 2000 εμπλούτισε τον παραπάνω ορισμό με τις δεξιότητες των εσωτερικών ελεγκτών στην διαχείριση των κινδύνων να αποτελεί βασικό πυλώνα για ισχυρότερη εταιρική διακυβέρνηση. Οι συνθήκες του επαγγέλματος και οι δεξιότητες των εσωτερικών ελεγκτών παρέχουν πλέον στην διοίκηση συμβουλές και πλάνο πολύ πιο διευρυμένο. Δεν αφορά μόνο την λογιστική επίβλεψη των διαδικασιών που ακολουθούνται και την πρόληψη των κινδύνων αλλά και της διαχειριστικής εποπτείας κάθε πτυχής του οργανισμού. Αυτός ο νέος ορισμός υπογραμμίζει την προστιθέμενη αξία του εσωτερικού ελέγχου.

Εξελίχθηκε ακόμη περισσότερο ο ορισμός από το IIA το 2004 αναφέροντας:

«Ο εσωτερικός έλεγχος είναι μια ανεξάρτητη, αντικειμενική και συμβουλευτική δραστηριότητα σχεδιασμένη να προσθέτει αξία και να βελτιώνει τις λειτουργίες ενός οργανισμού. Βοηθά έναν οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του φέρνοντας μια συστηματική, πειθαρχημένη προσέγγιση για την αξιολόγηση και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διαχείρισης κινδύνου, του ελέγχου και της διαδικασίας διακυβέρνησης.» (Hassetall.,2006)

Η διαφορά σε σχέση με τον εξωτερικό έλεγχο είναι ότι ο δεύτερος επικεντρώνεται μόνο στην παροχή βεβαίωσης για την ορθότητα των χρηματοοικονομικών καταστάσεων του οργανισμού. Παρόλο όμως τον διαφορετικό στόχο εσωτερικού και εξωτερικού ελέγχου εάν συνεργαστούν μπορούν να παρέχουν υψηλής ποιότητας έλεγχο και να παρέχουν σημαντικά οικονομικά οφέλη. Επίσης οι εξωτερικοί ελεγκτές μπορούν να εξαρτώνται ή να συνεργάζονται με τους

εσωτερικούς ελεγκτές εάν υπάρχει επαρκή αντικειμενικότητα και ικανότητα από μέρους τους.(Irwan Adimas Ganda Saputra etall.,2019)

2.2 Σκοπός και στόχος του εσωτερικού ελέγχου.

Το τμήμα εσωτερικού ελέγχου είναι το δεξί χέρι του διοικητικού συμβουλίου και λειτουργεί ως διαμεσολαβητής στον έλεγχο της απόδοσης και της βέλτιστης λειτουργίας του οργανισμού. Προκειμένου όμως να παρέχει αξιόπιστα αποτελέσματα πρέπει να λειτουργεί ανεξάρτητα και απολύτως αντικειμενικά. Η συμβολή του προς το διοικητικό συμβούλιο αφορά την διαχείριση των κινδύνων, όχι μόνο με τον προσδιορισμό και την αξιολόγηση αυτών αλλά και με την παροχή εξειδικευμένων συμβουλών σχετικά με τις κατάλληλες ενέργειες για την αντιμετώπιση τους, την ανάπτυξη της εταιρίας και της επίτευξης των καθορισμένων εταιρικών στόχων.(Irwan Adimas Ganda Saputra etall.,2019)

Γενικότερα οι στόχοι του εσωτερικού ελέγχου μπορούν να εκτείνονται σε ένα πολύ ευρύ φάσμα και εξαρτάται κυρίως από τους στόχους του εκάστοτε οργανισμού.

Το αντικείμενο των ελεγκτών έχει εξελιχθεί σε σχέση με το παρελθόν. Πρέπει οι ελεγκτές να είναι σε θέση να ελέγχουν τα πάντα όπως επιδόσεις, οικονομικές καταστάσεις, νομική συμμόρφωση, περιβαλλοντικές αναφορές, πληροφοριακά συστήματα.(Ramamoorty, 2003)

Αναλυτικά οι βασικές λειτουργίες του εσωτερικού ελέγχου σύμφωνα με την Dittenhofer M.(2001) είναι:

- Επιλογή, συλλογή, αξιολόγηση και τεκμηρίωση των στοιχείων ελέγχου.
- Αποτίμηση της απόδοσης της διοίκησης των τμημάτων που σχετίζονται με την παραγωγή.
- Αντιμετώπιση της απάτης ή κλοπής.
- Κοστολόγηση της λειτουργίας των τμημάτων του οργανισμού.
- Εξασφάλιση της ορθότητας και πληρότητας των χρηματοοικονομικών καταστάσεων και .
- Συνεχής παρακολούθηση των επιχειρηματικών κινδύνων και η εισήγηση για την αντιμετώπισή τους.
- Διασφάλιση της καλής εξωτερικής εικόνας του οργανισμού

2.3 Είδη εσωτερικού ελέγχου.

- Έλεγχος Παραγωγής (Production Audit)

Αναφέρονται στην παραγωγική διαδικασία.

- Οικονομικός – Λογιστικός έλεγχος (Financial Audit)

Οι οικονομικοί έλεγχοι στοχεύουν στην ορθότητα των λογιστικών και χρηματοοικονομικών καταστάσεων του οργανισμού και στην σωστή απεικόνιση των συναλλαγών μέσω συγκεκριμένων διαδικασιών.

- Διοικητικός έλεγχος (Management Audit)
- Λειτουργικός έλεγχος (Operational Audit)

2.4 Γενικές έννοιες και σύστημα εσωτερικού ελέγχου

Όλοι οι ανωτέρω ορισμοί των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου έχουν εντοπίσει τους κύριους στόχους της οι εσωτερικοί έλεγχοι είναι η διασφάλιση ότι οι οργανωτικοί πόροι θα τεθούν σε οικονομική, αποτελεσματική και αποτελεσματική χρήση για την επίτευξη των στόχων για τους οποίους ήταν η οργάνωση στήνω.(Ofori, 2011)

Ο εσωτερικός έλεγχος, όπως ορίζεται στη λογιστική και στην ελεγκτική , είναι μια διαδικασία για την εξασφάλιση της επίτευξης στόχων ενός οργανισμού στην επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα, την αξιόπιστη χρηματοοικονομική αναφορά και τη συμμόρφωση με τους νόμους, τους κανονισμούς και τις οικονομικές πολιτικές. Μια ευρεία γενική έννοια, αναφερόμενοι στην έννοια του εσωτερικού ελέγχου, νοούνται όλα όσα ελέγχουν τους ενδεχόμενους κινδύνους για έναν οργανισμό¹.

Είναι ένας τρόπος με τον οποίο οι πόροι ενός οργανισμού κατευθύνονται, παρακολουθούνται και μετριοούνται. Διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στον εντοπισμό και την πρόληψη της απάτης και στην προστασία των πόρων του οργανισμού, τόσο των φυσικών (π.χ. μηχανημάτων και

¹ ["Commission Guidance Regarding Management's Report on Internal Control Over Financial Reporting Under Section 13\(a\) or 15\(d\) of the Securities Exchange Act of 1934"](#) (PDF). SEC Interpretive Guidance. Securities and Exchange Commission. June 20, 2007.

περιουσιακών στοιχείων) όσο και των άυλων (π.χ., φήμη ή πνευματική ιδιοκτησία, όπως εμπορικά σήματα).

Σε οργανωτικό επίπεδο, οι στόχοι εσωτερικού ελέγχου αφορούν την αξιοπιστία της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης, την έγκαιρη ενημέρωση σχετικά με την επίτευξη επιχειρησιακών ή στρατηγικών στόχων και τη συμμόρφωση με τους νόμους και τους κανονισμούς. Σε επίπεδο συγκεκριμένων συναλλαγών, οι εσωτερικοί έλεγχοι αναφέρονται στις ενέργειες που έχουν αναληφθεί για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου (π.χ., πώς να διασφαλιστεί ότι οι πληρωμές του οργανισμού σε τρίτους αφορούν έγκυρες υπηρεσίες.)

Οι διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου μειώνουν τη διακύμανση της διαδικασίας, οδηγώντας σε πιο προβλέψιμα αποτελέσματα. Ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί βασικό στοιχείο του νόμου περί αλλοδαπών πρακτικών, περί διεφθαρμένων πρακτικών (FCPA) του 1977 και του νόμου Sarbanes-Oxley του 2002, ο οποίος απαιτούσε βελτιώσεις στον εσωτερικό έλεγχο στις δημόσιες επιχειρήσεις των Ηνωμένων Πολιτειών. Οι εσωτερικοί έλεγχοι στους επιχειρηματικούς φορείς αναφέρονται επίσης ως λειτουργικοί έλεγχοι.

Από την έρευνα που εκπονήθηκε στο συγκεκριμένο θέμα, έγινε γνωστό ότι υπάρχουν πολλοί ορισμοί του εσωτερικού ελέγχου, καθώς επηρεάζει τις διάφορες εκλογικές περιφέρειες (φορείς) ενός οργανισμού με διάφορους τρόπους και σε διαφορετικά επίπεδα συσσωμάτωσης.

Στο πλαίσιο του Ολοκληρωμένου Πλαισίου Εσωτερικού Ελέγχου της COSO, ενός ευρέως χρησιμοποιούμενου πλαισίου όχι μόνο στις Ηνωμένες Πολιτείες αλλά σε όλο τον κόσμο, ο εσωτερικός έλεγχος ορίζεται ευρέως ως μια διαδικασία που πραγματοποιείται από το διοικητικό συμβούλιο, τη διοίκηση και άλλο προσωπικό της οντότητας, εύλογη διαβεβαίωση όσον αφορά την επίτευξη στόχων που σχετίζονται με τη λειτουργία, την υποβολή εκθέσεων και τη συμμόρφωση.

Η COSO ορίζει ότι ο εσωτερικός έλεγχος έχει πέντε στοιχεία²:

- Περιβάλλον ελέγχου. Με βάση αυτό το στοιχείο, ορίζει τον τρόπο που γίνεται ο έλεγχος για τον οργανισμό, διαμορφώνοντας τη συνείδηση του ελέγχου που έχουν οι εργαζόμενοι του οργανισμού. Η COSO θεωρεί πως το περιβάλλον του ελέγχου είναι το θεμέλιο για όλα τα άλλα στοιχεία που εμπεριέχονται στον εσωτερικό έλεγχο.

²https://home.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdnhμερομηνία_πρόσβασης_21/12/2020

- Αξιολόγηση κινδύνου. Με την αξιολόγηση του κινδύνου που γίνεται από τους αρμόδιους υπάρχει ο προσδιορισμός και η ανάλυση των σχετικών κινδύνων προκειμένου να γίνει η επίτευξη των στόχων του οργανισμού
- Πληροφοριακά και επικοινωνιακά συστήματα ή διαδικασίες που υποστηρίζουν τον προσδιορισμό, την καταγραφή και την ανταλλαγή πληροφοριών υπό μορφή και χρονικό πλαίσιο που επιτρέπουν στους ανθρώπους να εκτελούν τις ευθύνες τους
- Δραστηριότητες Ελέγχου - οι πολιτικές και οι διαδικασίες που συμβάλλουν στην εξασφάλιση των οδηγιών διαχείρισης.
- Διαδικασίες παρακολούθησης που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της ποιότητας των επιδόσεων του εσωτερικού ελέγχου με την πάροδο του χρόνου.

Ο ορισμός της COSO αφορά το συνολικό σύστημα ελέγχου του οργανισμού, το οποίο αποτελείται από πολλές μεμονωμένες διαδικασίες ελέγχου.

Ένας άλλος ορισμός που είναι συνυφασμένος με τις αρχές και τους κανονισμούς από την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς είναι ο εξής: "... ένα συγκεκριμένο σύνολο πολιτικών, διαδικασιών και δραστηριοτήτων που αποσκοπούν στην επίτευξη ενός στόχου. Ένας έλεγχος μπορεί να υπάρχει μέσα σε μια καθορισμένη λειτουργία ή δραστηριότητα σε μια διαδικασία. ... μπορεί να είναι ολικής οντότητας ή συγκεκριμένο σε ένα υπόλοιπο λογαριασμού, κατηγορία συναλλαγών ή εφαρμογή.

Οι έλεγχοι έχουν μοναδικά χαρακτηριστικά - για παράδειγμα, μπορούν να είναι: αυτοματοποιημένα ή μη αυτοματοποιημένοι, μπορεί να περιέχουν διαχωρισμό καθηκόντων των εργαζομένων, όπως επίσης και άδειες επανεξέτασης και έγκρισης, οι έλεγχοι στο πλαίσιο μιας διαδικασίας μπορεί να συνίστανται σε ελέγχους χρηματοοικονομικής πληροφόρησης και επιχειρησιακούς ελέγχους (δηλαδή σε εκείνους που έχουν σχεδιαστεί για την επίτευξη επιχειρησιακών στόχων) ³.

Για παράδειγμα, στο λεξικό του International Words (2002), ο έλεγχος ορίζεται ως:

επίβλεψη, επιθεώρηση και σύγκριση των πραγματικών και απαιτούμενων συνθηκών που πρέπει να υπάρχουν στην επιχείρηση.

³ ["Commission Guidance Regarding Management's Report on Internal Control Over Financial Reporting Under Section 13\(a\) or 15\(d\) of the Securities Exchange Act of 1934" \(PDF\). SEC Interpretive Guidance. Securities and Exchange Commission. June 20, 2007.](#)

Από την άλλη πλευρά, στο εξειδικευμένο Λεξικό Οικονομικών Όρων (2005), ο έλεγχος είναι που ορίζεται ως μια απόδοση με συγκεκριμένη επίδραση στη διαχείριση μιας επιχείρησης, ως δικαιώματα που βασίζονται σε νόμους και συμβάσεις που συνεπάγονται ιδιοκτησιακά δικαιώματα στο σύνολο ιδιοκτησίας ή του μέρους της ή οποιωνδήποτε άλλων δικαιωμάτων που επιτρέπουν να ασκήσει σημαντική επιρροή στην διαχείριση και την απόδοση μιας επιχείρησης ή την κρατική εποπτεία. Ακόμη και στις πηγές πληροφοριών οι ορισμοί του ελέγχου διατυπώνονται με διαφορετικό τρόπο, αν και το κοινό νόημα είναι αρκετά παρόμοιο.

Στο σημείο αυτό κρίνεται απαραίτητο να αναφερθεί ο εσωτερικός κανονισμός λειτουργίας άρθρο 6 που έχει δημοσιευτεί από την επιτροπή Κεφαλαιαγοράς και περιλαμβάνει διάφορους κανονισμούς που έχουν να κάνουν με την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης. Η επιχείρηση που επιθυμεί να εισάγει τις μετοχές της ή άλλες κινητές αξίες στην οργανωμένη χρηματιστηριακή αγορά πρέπει, εκτός των άλλων προϋποθέσεων, να διαθέτει και μία σειρά από κανόνες που περιλαμβάνουν τον εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας της επιχείρησης, ο οποίος έχει εγκριθεί από το Δ.Σ της επιχείρησης και αναφέρεται τα εξής⁴:

- Ο τρόπος της διάρθρωσης, του αντικειμένου της, αλλά και την σχέση που έχουν το κάθε ένα τμήμα ξεχωριστά με την διοίκηση της επιχείρησης. Εδώ να συμπληρωθεί ότι στον παρόντα κανονισμό, προβλέπεται και υπηρεσίες που έχουν άμεση σχέση με τον εσωτερικό έλεγχο όπως επίσης και υπηρεσίες για την άμεση εξυπηρέτηση των μετόχων.
- Ορίζονται σαφώς και με κατανοητό τρόπο όλες οι αρμοδιότητες των εκτελεστικών αλλά και μη εκτελεστικών μελών του διοικητικού συμβουλίου
- Απαριθμούνται οι διαδικασίες πρόσληψης των διευθυντικών στελεχών που απαρτίζουν την εταιρία όπως επίσης και ο τρόπος που θα γίνεται η αξιολόγησή τους.
- Παρακολουθούνται με άμεσο τρόπο οι εξής διαδικασίες:
 1. Οι συναλλαγές που πραγματοποιούνται από τα πρόσωπα που απασχολεί η επιχείρηση με οποιαδήποτε μορφή σύμβασης, έχοντας πρόσβαση σε πληροφορίες που έχουν να κάνουν με την επιχείρηση αλλά και με πληροφορίες που θεωρούνται ζωτικής σημασίας για αυτήν όπως επίσης και τις κινήσεις των διευθυντικών στελεχών που καθοδηγούν τις εξελίξεις και δρομολογούν τις αποφάσεις της.

⁴<http://www.hcmc.gr/el/esoterikos-kanonismos-kai-esoterikos-elenchos> ημερομηνία πρόσβασης 15/12/2020

2. Όλων των υπόλοιπων δραστηριοτήτων των προσώπων που έχουν σημαντικές θέσεις σε διευθυντικές ή παρόμοιες θέσεις και οι κινήσεις τους σχετίζονται με την ομαλή εξέλιξη και προγραμματισμό της εταιρίας.
 - Οι διάφορες διαδικασίες παρακολούθησης των οικονομικών δραστηριοτήτων των διευθυντικών οικονομικών στελεχών και σχετίζονται με την εταιρία, αλλά και περιγράφουν τις οικονομικές συναλλαγές της παρούσας εταιρίας με τους βασικούς της πελάτες και προμηθευτές.
 - Τέλος περιλαμβάνει όλους τους κανόνες που ισχύουν για τις συναλλαγές των εταιριών που συνδέονται μεταξύ τους αλλά και την δημοσίευση των οικονομικών πράξεων στους άμεσα ενδιαφερόμενους όπως τους μετόχους της και στα εκτελεστικά όργανα

Για να είναι όμως **εποικοδομητικός ο εσωτερικός έλεγχος** χρειάζεται να τον διέπουν ορισμένες αρχές βάση των οποίων μπορεί ο Ορκωτός ελεγκτής να λειτουργήσει και να είναι αποδοτικός κατά την τήρηση των καθηκόντων του. Επομένως ένα σωστό σύστημα εσωτερικού ελέγχου πρέπει αν έχει τα παρακάτω στοιχεία

-Πρέπει να υπάρχει **επάρκεια στην λογιστική οργάνωση** αλλά και η κατάλληλη μηχανογραφική παρακολούθηση προκειμένου να γίνεται σωστά η δουλειά του ελεγκτή χωρίς εμπόδια και δυσκολίες. Είναι εύλογο να σκεφτεί κανείς ότι ένα σωστό σύστημα εσωτερικού ελέγχου δεν μπορεί να λειτουργήσει εάν δεν τηρούνται οι παρακάτω βασικές λειτουργίες:

1. Η συναλλακτική λειτουργία που περιλαμβάνει οτιδήποτε αφορά την διενέργεια των συναλλαγών της εταιρίας όπως αγορές –πωλήσεις κτλ.
2. Η διαχειριστική λειτουργία που περιλαμβάνει οτιδήποτε έχει να κάνει με την διαχείριση και την φύλαξη των περιουσιακών στοιχείων της εταιρίας
3. Η λογιστική λειτουργία που περιλαμβάνει όλες τις διαδικασίες της λογιστικής απεικόνισης αλλά και της λογιστικής παρακολούθησης των πράξεων αλλά και των συναλλαγών της εταιρίας.

Καταλαβαίνει κανείς ότι όλες οι παραπάνω λειτουργίες πρέπει να είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους αλλά κυρίως να ασκούνται από πρόσωπα που δεν τους συνδέει ο οικογενειακός ή συγγενικός δεσμός.

-Πρέπει να υπάρχει συγκεκριμένη κατανομή στο προσωπικό της οικονομικής μονάδας προκειμένου να ολοκληρώνονται οι εργασίες με τον καλύτερο δυνατό τρόπο και να υπάρχει

επάρκεια στα προσόντα που έχει ο κάθε εργαζόμενος καθώς οι εργασίες που ανατίθενται στον καθένα είναι ανάλογες των προσόντων του και των ικανοτήτων του. Είναι εύλογο να καταλάβει κανείς ότι η κάθε εργασία που πρέπει να ολοκληρωθεί μέσα στη οικονομική μονάδα χρειάζεται ορισμένα ειδικά προσόντα από τον κάθε εργαζόμενο. Παράδειγμα σε αυτήν την αρχή είναι ότι η εργασία του ενός αλληλοβοηθάει αλλά και συμπληρώνει την εργασία του άλλου. Ειδικά για τις θέσεις που υπάρχει διαχείριση των χρημάτων η παραπάνω απαίτηση είναι καίριας σημασίας.

-Όσο αφορά τις εισπράξεις και τις πληρωμές επιβάλλεται να υπάρχει ειδικό καθεστώς με αριθμημένες αποδείξεις πληρωμής και είσπραξης προκειμένου να γίνεται και ο αντίστοιχος έλεγχος

-Η φύλαξη και προστασία των λογιστικών βιβλίων και στοιχείων είναι απαραίτητη προϋπόθεση προκειμένου να υπάρχει διακριτικότητα ως προς αυτά, αλλά και να επιτρέπεται η πρόσβαση μόνο σε αρμόδιους υπαλλήλους της εταιρίας

-Είναι μέσα στις αρχές του εσωτερικού ελέγχου το γεγονός να υπάρχει φυσικές επαληθεύσεις μέσα σε τακτά χρονικά διαστήματα από τους υπεύθυνους και να διαφυλάσσονται με ευλάβεια οι συμφωνίες των σχετικών λογαριασμών της οικονομικής μονάδας.

-Τέλος πρέπει να υπάρχουν μέτρα ως προς την προστασία των περιουσιακών στοιχείων της εταιρίας και η διάθεσή τους μόνο σε εξουσιοδοτημένους υπαλλήλους και κατόπιν συμφωνίας τηρώντας προκαθορισμένες διαδικασίες.

Η ανάλυση της έννοιας του εσωτερικού ελέγχου και η ερμηνεία του είναι ουσιώδους σημασίας όπως επίσης και η αξιολόγηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, διότι η έννοια του ελέγχου χρησιμοποιείται ευρέως όχι μόνο στην επιστημονική έρευνα, αλλά και στις καθημερινές δραστηριότητες μιας επιχείρησης. Επομένως η ίδια αντίληψη μπορεί να έχει πολλές διαφορετικές έννοιες και ερμηνείες. Η ανάλυση της έννοιας παρέχει προϋποθέσεις για περαιτέρω έρευνα, διότι είναι αδύνατο να αποτελούν ένα μοντέλο αξιολόγησης εσωτερικού ελέγχου εάν το ερευνητικό αντικείμενο είναι άγνωστο.

2.5 Μελέτη συστήματος εσωτερικού ελέγχου και η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητά του.

Πριν αναφερθούμε στις διαδικασίες μελέτης για το σύστημα εσωτερικού ελέγχου, θα δοθούν ορισμοί για την έννοια του ίδιου του συστήματος εσωτερικού ελέγχου

Λέγοντας σύστημα εσωτερικού ελέγχου ορίζεται ως το πλαίσιο της επιχείρησης που περιλαμβάνει τις μεθόδους και τις διαδικασίες που ακολουθεί η διοίκηση ώστε να υπάρχει η συνεργασία όλων των τμημάτων της επιχείρησης με την διεύθυνσή της, να υπάρχει πρόληψη και εντοπισμός της απάτης και του λάθους, να υπάρχει ακρίβεια και ολοκλήρωση των λογιστικών αρχείων της επιχείρησης και τέλος να γίνεται έγκαιρη προετοιμασία όλων των οικονομικών πληροφοριών που είναι απαραίτητες κάθε φορά (Meigs et al., 1984; Παπαστάθης, 2013)

Τα συστατικά ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου σύμφωνα με τον διεθνή ιστότοπο the Accounting tools έχει πέντε στοιχεία ⁵. Ένας λογιστής πρέπει να γνωρίζει αυτά τα πέντε στοιχεία κατά το σχεδιασμό ενός λογιστικού συστήματος, όπως και ένα άτομο που ελέγχει το σύστημα. Τα στοιχεία ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου έχουν ως εξής:

- **Περιβάλλον ελέγχου.** Αυτή είναι η στάση της διοίκησης και των υπαλλήλων της όσον αφορά την ανάγκη για εσωτερικούς ελέγχους. Αν τα χειριστήρια ληφθούν σοβαρά υπόψη, αυτό ενισχύει σημαντικά την ανθεκτικότητα του συστήματος εσωτερικού ελέγχου.
- **Αξιολόγηση κινδύνου.** Αυτή είναι η διαδικασία ανασκόπησης της επιχείρησης για να γνωρίζουν οι υπεύθυνοι πού βρίσκονται οι πιο κρίσιμοι κίνδυνοι και στη συνέχεια, να σχεδιάσουν ελέγχους για την αντιμετώπιση αυτών των κινδύνων. Η αξιολόγηση αυτή πρέπει να πραγματοποιείται σε τακτική βάση, ώστε να λαμβάνονται υπόψη οι τυχόν νέοι κίνδυνοι που προκύπτουν από τις αλλαγές στην επιχείρηση.
- **Δραστηριότητες ελέγχου.** Πρόκειται για τη χρήση λογιστικών συστημάτων, τεχνολογιών πληροφορικής και άλλων πόρων για να διασφαλιστεί ότι εφαρμόζονται οι κατάλληλοι έλεγχοι και λειτουργούν σωστά. Για παράδειγμα, ενδέχεται να υπάρχουν

⁵<https://www.accountingtools.com/articles/components-of-an-internal-control-system.html> ημερομηνία πρόσβασης 27/12/2020

λογιστικά συστήματα για τη διεξαγωγή περιοδικών ελέγχων απογραφής και ελέγχων παγίων περιουσιακών στοιχείων. Επιπλέον, ενδέχεται να υπάρχουν αντίγραφα ασφαλείας εκτός του χώρου για να ελαχιστοποιηθεί ο κίνδυνος απώλειας δεδομένων.

- **Πληροφορία και επικοινωνία.** Οι πληροφορίες σχετικά με τους ελέγχους θα πρέπει να γνωστοποιούνται **έγκαιρα στη διοίκηση**, έτσι ώστε οι ελλείψεις να μπορούν να αντιμετωπιστούν έγκαιρα. Ο όγκος των πληροφοριών που κοινοποιούνται πρέπει να είναι κατάλληλος για τις ανάγκες του παραλήπτη.
- **Παρακολούθηση.** Πρόκειται για το σύνολο των διαδικασιών που χρησιμοποιεί η διοίκηση για να εξετάσει και να αξιολογήσει εάν οι εσωτερικοί της έλεγχοι λειτουργούν σωστά. Στην ιδανική περίπτωση, η διαχείριση θα πρέπει να είναι σε θέση να εντοπίζει τις αποτυχίες ελέγχου και να κάνει προσαρμογές για να βελτιώσει το περιβάλλον ελέγχου.

2.5.1 Ποια είναι η μελέτη συστήματος του εσωτερικού ελέγχου

Ο Λουμιώτης αναφέρει ότι ο εκάστοτε ελεγκτής πρέπει πριν την κατάρτιση ενός προγράμματος ελέγχου να μελετήσει και να αξιολογήσει τα υφιστάμενα προγράμματα ελέγχου, τους περιορισμούς που έχουν και τις δυνατότητες που προσφέρουν προκειμένου να εκπονήσει το δικό του σύστημα ελέγχου ώστε να μπορέσει να εκφράσει μία άρτια γνώμη επί των Οικονομικών καταστάσεων. (Λουμιώτης, 2011)

Προκειμένου να **πραγματοποιηθεί ένα άρτιο σύστημα εσωτερικού ελέγχου κρίνεται σκόπιμο να γίνουν γνωστές ορισμένες πληροφορίες σχετικά με τα παρακάτω:**

1. πώς διεξάγονται οι οποιεσδήποτε συναλλαγές
2. πώς διαχειρίζονται και φυλάσσονται τα περιουσιακά στοιχεία της εταιρίας
3. ποια μέθοδος ακολουθείται για την λογιστική παρακολούθηση των συναλλακτικών πράξεων αλλά και γενικά των περιουσιακών στοιχείων.
4. ποιες είναι οι αρμοδιότητες του προσωπικού του κάθε τμήματος
5. πώς γίνονται οι έλεγχοι από τους υπαλλήλους της εταιρίας
6. ποια είναι η αξιοπιστία των εσωτερικών ελεγκτών της εταιρίας (Λουμιώτης, 2011)

Η σωστότερη άντληση των απαιτούμενων πληροφοριών, διεξάγεται με την συμπλήρωση ενός ερωτηματολογίου που ονομάζεται Ερωτηματολόγιο Εκτίμησης Εσωτερικού Ελέγχου και συνίσταται ως ένα σωστό μέσο αξιολόγησης του υφιστάμενου συστήματος εσωτερικού ελέγχου.

Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο ακολουθεί μια σειρά από ερωτήσεις που καλύπτουν όλες τις πτυχές της λειτουργίας της οικονομικής μονάδας. Οι ερωτήσεις που το αποτελούν είναι χωρισμένες σε ομάδες και περιλαμβάνουν πολλές πτυχές των λειτουργιών της επιχείρησης. Κάθε ομάδα αναφέρεται σε ξεχωριστό τμήμα του εσωτερικού ελέγχου ή σε ξεχωριστή κατηγορία των λογιστικών στοιχείων. Να διευκρινιστεί στο σημείο αυτό, ότι σημαντικό ρόλο για την ερμηνεία των απαντήσεων παίζει η μορφή των ερωτήσεων. Αυτό σημαίνει ότι οι ερωτήσεις είναι Ναι ή Όχι και δεν αφήνουν περιθώρια στον ερωτώμενο να δώσει άλλες πληροφορίες. Οι θετικές απαντήσεις σημαίνει ότι τα μέτρα που έχουν ληφθεί έχουν αποτέλεσμα αντίθετα με τις αρνητικές απαντήσεις που σημαίνει ότι τα μέτρα που έχουν ληφθεί θέλουν βελτίωση

Χρησιμοποιώντας τις απαντήσεις από τα ερωτηματολόγια ο ελεγκτής μπορεί να αντλήσει πληροφορίες σχετικά με τις αρμοδιότητες των υπαλλήλων, τις εξουσίες και τις δυνατότητες που έχουν, τον ρόλο του κάθε υπάλληλου μέσα στην επιχείρηση αλλά και για τους σκοπούς και τα μέτρα του εσωτερικού ελέγχου και την ορθότερη εφαρμογή των μέτρων αυτών. Βέβαια ο Λουμιώτης (2011) τονίζει ότι οι πληροφορίες που συλλέγονται με αυτόν τον τρόπο, πολλές φορές δεν είναι απόλυτα αξιόπιστες. Ο λόγος είναι γιατί τα πρόσωπα που απαντούν στις ερωτήσεις, δίνουν τις απαντήσεις με αυτό που νομίζουν αυτοί σωστό και όχι με την αληθινή κατάσταση που επικρατεί μέσα στη επιχείρηση. (Λουμιώτης, 2011)

Όλες οι πληροφορίες που συμπεραίνονται από το ερωτηματολόγιο πρέπει να μελετώνται διεξοδικά από έναν έμπειρο ελεγκτή προκειμένου τα συμπεράσματα να είναι απόλυτα σωστά. Μελετώντας το παρόν ερωτηματολόγιο και κατά συνέπεια το σύστημα εσωτερικού ελέγχου που ισχύει μέχρι σήμερα για τη παρούσα επιχείρηση, ο ελεγκτής αποκομίζει σημαντικές πληροφορίες για τα παρακάτω θέματα:

- Μία πρώτη γνώμη για το βαθμό οργάνωσης του υφιστάμενου συστήματος
- Προσδιορίζει τα σημεία που πρέπει να μελετηθούν εκ νέου

- Τεστάρει τις ελεγκτικές διαδικασίες που πρέπει να γίνουν κατά τον δικό του αναλυτικό έλεγχο.

2.5.2 Πως αξιολογείται η αποτελεσματικότητα του συστήματος εσωτερικού ελέγχου

Η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του συστήματος του εσωτερικού ελέγχου βασίζεται στις πληροφορίες που έχουν συλλεχθεί από τους αρμόδιους ελεγκτές, έχουν επανεξεταστεί και είναι στην διάθεση του ελεγκτή για να μπορέσει να διεξάγει το δικό του έργο.

Ακολουθούν δειγματολογικές επαληθεύσεις προκειμένου να διασφαλιστεί η εγκυρότητα των πληροφοριών που έχουν συλλεχθεί. Το επόμενο βήμα είναι οι επιτόπιες παρατηρήσεις και η συγκέντρωση των ελεγκτικών τεκμηρίων προκειμένου να διαμορφωθεί η σωστή γνώμη για το τηρούμενο σύστημα εσωτερικού ελέγχου.

Για την επαλήθευση του τηρούμενου συστήματος εσωτερικού ελέγχου, ο Λουμιώτης αναφέρει ότι γίνεται δειγματοληπτικά. Ο δειγματοληπτικός έλεγχος πρέπει να πραγματοποιηθεί σε σύντομο χρονικό διάστημα τις απαιτούμενες πληροφορίες ώστε ο ελεγκτής να σχηματίσει ολοκληρωμένη άποψη για το θέμα. Εδώ να τονιστεί ότι για τις επαληθεύσεις κάθε τομέα πρέπει να ληφθούν υπόψη τα εξής: (Λουμιώτης, 2011)

- Η σπουδαιότητα της επαλήθευσης: όταν ο ελεγκτής κρίνει ότι ορισμένοι λογαριασμοί πρέπει να ελεγχθούν κάτω από νέα βάση, πρέπει να το κάνει στο χρονικό διάστημα που θεωρεί ότι θα βγάλει τα αντίστοιχα συμπεράσματα

- Η ικανότητα του προσωπικού: ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες για την αποτελεσματικότητα του συστήματος εσωτερικού ελέγχου είναι η επάρκεια αλλά και η ικανότητα του προσωπικού της επιχείρησης. Αυτό έχει να κάνει με την κρίση του ελεγκτή: όταν ο ελεγκτής πιστεύει ότι το προσωπικό της ελεγχόμενης οικονομικής μονάδας είναι συνεπές με τα καθήκοντά του και εκτελεί όσο μπορεί τις προβλεπόμενες διαδικασίες τότε περιορίζεται η έκταση της επαλήθευσης αυτής.

Αντίθετα, αν ο ελεγκτής διαπιστώσει ότι το προσωπικό της ελεγχόμενης οικονομικής μονάδας είναι ελλιπές και υπάρχει πρόβλημα στην εκτέλεση των διαδικασιών, τότε οφείλει να προσαρμόσει τις δικές του ελεγκτικές διαδικασίες στα παραπάνω πρότυπα που ισχύουν στην επιχείρηση.

Τέλος ο Λουμιώτης αναφέρει ότι στην προκαταρκτική φάση ελέγχου, ο ελεγκτής θεωρεί ότι υπάρχει συντονισμός κινήσεων μέσα στην εταιρία και συνεργασία μεταξύ των τμημάτων προκειμένου να διεξαχθεί ο έλεγχος. Εφόσον όμως διαπιστωθεί το αντίθετο τότε υπάρχουν διαφορετικές διαδικασίες ελέγχου που θα αναφερθούν παρακάτω.

2.6 Πλαίσιο του εσωτερικού ελέγχου κατά COSO

Αναφέρθηκε παραπάνω ότι οι επιχειρήσεις και πολύ περισσότερο οι μεγάλες επιχειρήσεις πρέπει να εφαρμόζουν εσωτερικές δικλίδες ασφαλείας προκειμένου να εξασφαλιστεί η ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία τους.

Οι εσωτερικές δικλίδες ασφαλείας είναι μία σειρά από διαδικασίες που σχεδιάζονται και εκτελούνται από όλους τους εργαζομένους που απασχολούνται στην επιχείρηση προκειμένου να επιτευχθούν τα παρακάτω:

- διασφάλιση των στόχων της επιχείρησης
- αξιοπιστία στην χρηματοοικονομική πληροφόρηση
- αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία των τμημάτων της
- συμμόρφωση με την ισχύουσα νομοθεσία και τους κανονισμούς που υπάρχουν

Για την υποστήριξη αλλά και την αποσαφήνιση πολλών τρεχόντων θεμάτων στις μεγάλες επιχειρήσεις, ιδρύθηκε το 1985 στις ΗΠΑ η Επιτροπή Υποστήριξης των Οργανισμών (COSO)⁶ που σκοπεύει στα εξής: να καταρτιστεί ένα πλαίσιο οδηγιών για την υποστήριξη των επιχειρήσεων που αφορά θέματα εσωτερικών διαδικασιών, ώστε να υπάρχει αποτελεσματική διαχείριση των κινδύνων που αντιμετωπίζει η εκάστοτε επιχείρηση κατά την λειτουργία της και που θα οδηγήσουν στην βελτίωση και στην ποιότητα της αξιοπιστίας των οικονομικών καταστάσεων.

Η COSO έχει αναπτύξει ένα μοντέλο για την αξιολόγηση του εσωτερικού ελέγχου των επιχειρήσεων, ορίζοντας ως εσωτερικό έλεγχο την διαδικασία που είναι εγκεκριμένη από την διοίκηση της επιχείρησης και που έχει σχεδιαστεί ώστε να παρέχει εύλογη διασφάλιση σχετικά με τους παρακάτω στόχους : συμμόρφωση με τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς ώστε να υπάρχει αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία της επιχείρησης που θα οδηγήσει στην

⁶<https://www.coso.org/Pages/default.aspx> ημερομηνία πρόσβασης 19/12/2020

αξιοπιστία των οικονομικών καταστάσεων. Το πλαίσιο κανόνων της COSO έχει την μορφή πυραμίδας που στο κάτω μέρος της έχει το περιβάλλον ελέγχου, το επόμενο μέρος είναι η αξιολόγηση των κινδύνων, το παραπάνω μέρος της πυραμίδας είναι οι δραστηριότητες ελέγχου και στην κορυφή της πυραμίδας έχουμε την εποπτεία του ελέγχου. Το παρακάτω σχήμα τα περιγράφει συνοπτικά:

Εικόνα 2. Η πυραμίδα COSO



Πηγή: Internal COSO Framework (2013)

Η ανάλυση των παραπάνω στοιχείων της πυραμίδας της COSO έχει ως εξής:

1. Περιβάλλον ελέγχου: το περιβάλλον ελέγχου αναφέρεται στα παρακάτω στοιχεία

A. Ακεραιότητα και ηθικές αξίες προκειμένου να θεσπιστούν και να τηρηθούν συγκεκριμένοι κανόνες συμπεριφοράς και γενικότερες οδηγίες για την ορθή επιχειρηματική πολιτική

B. Το διοικητικό συμβούλιο αλλά και η ελεγκτική επιτροπή πρέπει να εργάζονται με τέτοιο τρόπο ώστε να υπάρχει καθορισμός στόχων και ευθυνών της διοίκησης του οργανισμού, τα μέλη της διοίκησης να έχουν τα απαιτούμενα προσόντα, τις γνώσεις αλλά και τις εμπειρίες που απαιτούνται για τις αντίστοιχες θέσεις, να υπάρχει διασφάλιση της ανεξαρτησίας των εκλεκτών από την διοίκηση και τέλος να γίνεται διεξαγωγή συχνών συναντήσεων μεταξύ της ελεγκτικής επιτροπής και της διοίκησης προκειμένου η τελευταία να ενημερώνεται για όλα τα θέματα που προκύπτουν μετά τον έλεγχο.

Γ. Το προσωπικό της επιχείρησης να έχει τα κατάλληλα προσόντα που ορίζει η κάθε θέση

Δ. Να υπάρχει σωστή και δίκαιη πολιτική της εξέλιξης του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού όπως επίσης και η επιχείρηση να έχει την κατάλληλη δομή ώστε να βοηθά στην

σωστή διεκπεραίωση όλων δραστηριοτήτων και ενεργειών που απαιτούνται για την ολοκλήρωση του έργου της

Ε. Τέλος να υπάρχει η σωστή ανάθεση των ευθυνών αλλά και των εξουσιών στο προσωπικό του οργανισμού και να έχουν όλοι οι εργαζόμενοι σωστή αντίληψη τόσο για τις εργασίες που πρέπει να εκτελέσουν όσο και για τους σκοπούς της επιχείρησης.

2.Αξιολόγηση κινδύνου: η αξιολόγηση του κινδύνου έχει να κάνει με τα εξής στοιχεία:

Α. Καθορισμός των στόχων και των σκοπών της επιχείρησης και την σωστή εναρμόνιση τους με τους ισχύοντες νόμους και κανόνες

Β. Εντοπισμός, ανάλυση και αξιολόγηση των κινδύνων που αντιμετωπίζει η επιχείρηση τόσο σε εξωτερικό επίπεδο όσο και σε εσωτερικό και τέλος

Γ. Διαχείριση των κινδύνων: αφού εντοπιστούν οι κίνδυνοι που μπορεί να βλάψουν την επιχείρηση, πρέπει η διοίκηση να μεριμνήσει για την σωστή διαχείρισή τους

3.Δραστηριότητες ελέγχου: οι δραστηριότητες ελέγχου αναφέρονται στα εξής στοιχεία:

-Εγκρίσεις των συναλλαγών

-Να υπάρχει συμφωνία των λογαριασμών

-Να γίνεται συχνά επαλήθευση των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης

-Να υπάρχει η σωστή διευθέτηση των διαφορών ώστε να μην αδικηθεί κανείς

-Να υπάρχει διαχωρισμός καθηκόντων ανάμεσα στους υφιστάμενους εργαζόμενους

-Να υπάρχει έλεγχος των πληροφοριακών συστημάτων που χρησιμοποιούνται

4.Εποπτεία ελέγχου : τα υφιστάμενα μέτρα που λαμβάνονται από την διοίκηση για τον έλεγχο πρέπει να εποπτεύονται σε συστηματική βάση. Με την λογική αυτή πρέπει να καλύπτονται τα παρακάτω ζητήματα:

-Οι διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου

-Η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητάς του

-Η πληρότητα των οικονομικών καταστάσεων

5. Πληροφόρηση και επικοινωνία: η πληροφόρηση και η επικοινωνία πρέπει να συνάδουν σε όλα τα επίπεδα της πυραμίδας που δείξαμε πριν.

Η πληροφόρηση και η επικοινωνία έχει να κάνει με τις σχέσεις που έχει αναπτύξει το προσωπικό μεταξύ του. Ο Λουμιώτης αναφέρει ότι τα αποτελέσματα των ελεγκτικών διαδικασιών αλλά και τα συμπεράσματα των συνεδριάσεων πρέπει να κοινοποιούνται σε όλα τα επίπεδα της διοίκησης με σκοπό την ενημέρωσή τους και την σωστή λήψη των διαθρωτικών μέτρων όπου χρειάζεται. Η πληροφόρηση πρέπει να χαρακτηρίζεται για την ποιότητα και η επικοινωνία για την αποτελεσματικότητά της.

Τέλος ο Λουμιώτης αναφέρει ότι ο εξωτερικός ελεγκτής των οικονομικών καταστάσεων μίας επιχείρησης πρέπει αρχικά να εντοπίσει και να εκτιμήσει τους κινδύνους που σχετίζονται με τον έλεγχο των καταστάσεων αυτών και στην συνέχεια να σχεδιάσει την στρατηγική του βάση των κινδύνων που έχει εντοπίσει. (Λουμιώτης, 2011)

3. Ποιοι κίνδυνοι ελλοχεύουν στην οικονομική μονάδα

3.1 Ελεγκτικός κίνδυνος

3.1.1 Ορισμός και συστατικά ελέγχου του ελεγκτικού κινδύνου

Λέγοντας ελεγκτικό κίνδυνο τα ΔΕΠ αναφέρονται στο ενδεχόμενο ο ελεγκτής να διατυπώσει μη σωστή ελεγκτική γνώμη, όταν οι οικονομικές καταστάσεις που καλείται να ελέγξει περιλαμβάνουν σφάλματα, λάθη και παραλείψεις. Επομένως ο ελεγκτικός κίνδυνος αναφέρεται στον κίνδυνο που ο ελεγκτής μπορεί, εν αγνοία του, να αποτύχει να διαφοροποιήσει την γνώμη του, όταν οι οικονομικές καταστάσεις περιέχουν τα παραπάνω στοιχεία. Στο σύνολο δε των οικονομικών καταστάσεων, ως ελεγκτικός κίνδυνος, νοείται ο κίνδυνος που ο ελεγκτής στηριζόμενος στην ελεγκτική του προσέγγιση, να μην εντοπίσει λάθη και παραλείψεις που περιέχονται στις οικονομικές καταστάσεις της οικονομικής μονάδας που ελέγχει.

Είναι κατανοητό ότι ο εκάστοτε ελεγκτής πρέπει να σχεδιάζει και να εκτελεί τον έλεγχό του, προκειμένου να μειώσει τον ελεγκτικό κίνδυνο σε ένα χαμηλό σημείο που να συνάδει με τους στόχους του ελέγχου. Το γεγονός ότι δεν υπάρχει κάποια συγκεκριμένη οδός που να

εξασφαλίζει μηδενισμό του ελεγκτικού κινδύνου, τα ΔΠΕ ορίζουν ότι οι διαδικασίες που θα επιλέξει ο ελεγκτής να ακολουθήσει προκειμένου να διατυπώσει την ελεγκτική του γνώμη, είναι σεβαστές και αποδεκτές.

Προκειμένου ο ελεγκτής να πετύχει την μέγιστη δυνατή αποδοτικότητα στον έλεγχο του, διαφοροποιεί την φύση, τον χρόνο αλλά και την έκταση των ελεγκτικών του διαδικασιών ανάλογα με την αντίληψη που έχει για τον ελεγκτικό κίνδυνο. Κατά την εκτίμησή του, εάν ο ελεγκτικός κίνδυνος είναι υψηλός, τότε απαιτούνται περισσότερα αξιόπιστα ελεγκτικά τεκμήρια, αλλά και διαδικασίες, που πρέπει να εκτελεστούν, προκειμένου τα στοιχεία που θα συλλέξει να είναι όσο το δυνατόν πιο κοντά στην πραγματικότητα.

Είναι αποδεκτό από πολλές πηγές ότι ο όρος ελεγκτικός κίνδυνος χρησιμοποιείται για να περιγράψει τον κίνδυνο που φέρει ένας ελεγκτής αν διατυπώσει ακατάλληλη ελεγκτική γνώμη για τις οικονομικές καταστάσεις της οικονομικής μονάδας που έχει κληθεί να ελέγξει. (Λουμιώτης, 2011; Handbook of International Standards of Auditing and Quality Control 2012)

Για αυτό το λόγο και προκειμένου να μην υπάρχουν προβλήματα στην έκθεσή του αν διατυπώσει πχ μια διαφοροποιημένη γνώμη ή ακόμα και μία άρνηση γνώμης οι Διοικήσεις των εκάστοτε ελεγχόμενων μονάδων, παρέχουν όλες τις διαθέσιμες πληροφορίες και τεκμήρια ώστε να έχει ο ελεγκτής μία ολοκληρωμένη και εμπειριστατωμένη άποψη για την εταιρία που έχει κληθεί να ελέγξει. Επιπλέον να τονιστεί στο σημείο αυτό, ότι ο ελεγκτικός κίνδυνος δεν σχετίζεται με οικονομικές καταστάσεις στο σύνολό τους, δεδομένου ότι ορισμένοι λογαριασμοί και ομάδες λογαριασμών ή ακόμα και σχετικοί κύκλοι συναλλαγών, είναι πολύ πιθανό να εμπεριέχουν διαφορετικό βαθμό και τύπο κινδύνου και έχουν ως αποτέλεσμα οι ελεγκτικές διαδικασίες να διαμορφώνονται ανάλογα και με διαφορετικό κόστος.

Τέλος ο πρωταρχικός σκοπός του ελεγκτή είναι να διενεργήσει τον έλεγχο του με τέτοιο τρόπο ώστε να ελαχιστοποιηθεί ο ελεγκτικός κίνδυνος ώστε στο τέλος του ελέγχου να έχει όσο το δυνατόν σωστή και ολοκληρωμένη άποψη για την οικονομική μονάδα που ελέγχει με όσο το δυνατόν μικρότερες πιθανές ελλείψεις και λάθη(Λουμιώτης, 2011)

3.2. Επιχειρηματικός κίνδυνος

Οι οικονομικές μονάδες τις περισσότερες φορές υιοθετούν στρατηγικές και εφαρμόζουν πολιτικές προκειμένου να πετύχουν τους επιχειρηματικούς τους στόχους. Στην προσπάθειά

τους αυτή, πολλές φορές έρχονται σε αντιπαράθεση με ορισμένες απόψεις που εξηγούν τους διάφορους επιχειρηματικούς κινδύνους σε σχέση το περιβάλλον που γίνονται. Για αυτό και τις περισσότερες φορές το περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν οι επιχειρήσεις, διαμορφώνεται σύμφωνα με τις συνθήκες που υπάρχουν στην αγορά και αναφέρονται στον επιχειρηματικό κίνδυνο, αλλά και πολύ περισσότερο στον κίνδυνο που απορρέει από τις οικονομικές καταστάσεις των επιχειρήσεων.

Το σημαντικότερο θέμα είναι η κατανόηση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, μέσα στο οποίο λειτουργεί η επιχειρηματική μονάδα που μελετάται. Η συμβολή του τρόπου με τον οποίο επιτυγχάνονται οι επιχειρηματικοί στόχοι, η κατανόηση της φύσης και της πολυπλοκότητας των λειτουργιών της επιχείρησης σε όλα τα επίπεδα, αλλά και οι κίνδυνοι που συνδέονται με τις οικονομικές καταστάσεις, αποτελούν σημαντικότερη φάση στο σχεδιασμό της στρατηγικής του ελέγχου των οικονομικών καταστάσεων της επιχείρησης.

Ο Λουμιώτης μας παραθέτει ένα σχήμα για την έννοια του επιχειρηματικού κινδύνου (Λουμιώτης, 2011):

Επιχειρηματικός κίνδυνος:

1) Εξωτερικοί κίνδυνοι (δεν μπορούν να ελεγχθούν από την οικονομική μονάδα)

➤ Οι κίνδυνοι αυτοί μπορεί να σχετίζονται με τα παρακάτω:

1. μεταβολές στις προτιμήσεις των καταναλωτών, στις διαθέσεις και στις απόψεις τους σχετικά με το προϊόν
2. αλλαγή νομοθετικού πλαισίου ή πολιτικής της κυβέρνησης
3. κίνδυνος αγοράς
4. περιβαντολλογικός κίνδυνος- κίνδυνος φυσικών καταστροφών
5. οικονομικές και ευρύτερες αλλαγές και εξελίξεις
6. αποτελεσματικότητα των συντελεστών της παραγωγής
7. εξελίξεις στην τεχνολογία

2) Εσωτερικοί κίνδυνοι (αυτοί που μπορούν να εκλεχθούν από την οικονομική μονάδα)

➤ Οι κίνδυνοι αυτοί μπορεί να σχετίζονται με τα παρακάτω:

1. αποφάσεις της διοίκησης και των στελεχών
2. αποτυχία ως προς την συμμόρφωση με νόμους και κανονισμούς
3. μη τήρηση διαδικασιών και συστημάτων ασφαλείας
4. προβλήματα στην παραγωγική διαδικασία
5. προβλήματα με το εργατικό και υπαλληλικό προσωπικό
6. προβλήματα με τους πελάτες ή τους προμηθευτές

Για να αποφευχθούν οι παραπάνω κίνδυνοι, θα πρέπει η διοίκηση της εταιρίας να εξετάζει το περιβάλλον που κινείται η εταιρία και να πράττει με το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα προς το συμφέρον όλων και της αποφυγή εντάσεων και συγκρούσεων.

3.2.1 Διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου και ελεγκτικό μοντέλο

Για την διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου, η διοίκηση της οικονομικής μονάδας οφείλει να κάνει τα παρακάτω βήματα ώστε να μειωθεί στο ελάχιστο:

- καθορισμός επιχειρηματικών στόχων και επιπέδου αποδεκτού κινδύνου
- εντοπισμός και ανάλυση όλων των κινδύνων που υπάρχουν στην επιχείρηση
- εκτίμηση της πιθανότητας αλλά και των επιπτώσεων του ενδεχόμενου κινδύνου
- παρακολούθηση αλλά και έλεγχος του κινδύνου
- σχεδιασμός στρατηγικής αντιμετώπισης του κινδύνου

Για όλα τα παραπάνω, επιλέχθηκε μία μορφή επιχειρηματικού μοντέλου που θεωρητικά βοηθά την επιχείρηση να μειώσει τον ελεγκτικό κίνδυνο. Η μεθοδολογία του συγκεκριμένου μοντέλου βασίζεται στις εξής υποθέσεις:

- Ο ελεγκτικός κίνδυνος μπορεί να εμπεριέχεται στον επιχειρηματικό κίνδυνο
- Ο κατάλληλος τρόπος διαχείρισης του ελεγκτικού κινδύνου είναι η κατάλληλη μελέτη του επιχειρηματικού κινδύνου
- Και τέλος αφού θα μελετηθεί ο επιχειρηματικός κίνδυνος θα δημιουργηθούν ευκαιρίες για παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών

Με βάση τις παραπάνω υποθέσεις, δημιουργήθηκε ένα επιχειρηματικό μοντέλο με τα εξής βασικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα (Λουμιώτης, 2011)

- Δίνεται μεγάλη έμφαση στην μελέτη διαφόρων ειδών επιχειρηματικού κινδύνου που αντιμετωπίζει η ελεγχόμενη επιχείρηση
- Γίνεται προσπάθεια από την πλευρά του ελεγκτή ώστε να επικεντρωθεί στην παροχή υπηρεσιών που η συγκεκριμένη επιχείρηση προσδίδει αξία
- Και τέλος υπάρχει συνειδητή ταύτιση του ελεγκτή με τους στόχους της επιχείρησης που γίνονται και δικοί του στόχοι.

Οι ενέργειες που πρέπει να κάνει ο ελεγκτής προκειμένου να είναι σωστός και ολοκληρωμένος ο έλεγχος επικεντρώνεται στους εξής τομείς:

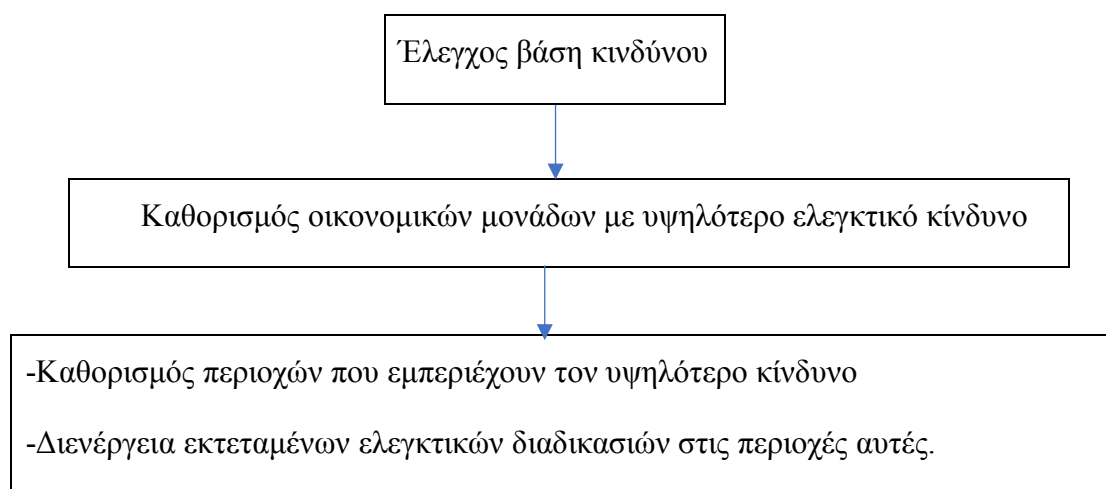
1. σωστή και ολοκληρωμένη αξιολόγηση του ελεγκτικού του έργου
2. σωστή και ολοκληρωμένη αξιολόγηση του επιχειρηματικού κινδύνου
3. διανέργεια των ελεγκτικών διαδικασιών με το σκεπτικό του ελεγκτικού αλλά και του επιχειρηματικού κινδύνου που υπάρχει.

3.4 Έλεγχος βάσει κινδύνου (Risk based audit)

Χρειάστηκαν αρκετές έρευνες και ερμηνείες από τους αρμόδιους ελεγκτές-λογιστές αλλά και από την ΕΛΤΕ προκειμένου να δοθεί μια σαφή και ολοκληρωμένη εικόνα για την ελεγκτική μεθοδολογία του «Ελέγχου βάσει κινδύνου». Το αποτέλεσμα πάντως δείχνει μία εξελιγμένη και σύγχρονη μορφή συστηματικής προσέγγισης του ελέγχου των οικονομικών καταστάσεων, που είναι εγκεκριμένη από πολλά ΔΠΕ μεταξύ των οποίων και το ΔΕΠ 400 που αναφέρεται στις δικλίδες ασφαλείας που προστατεύουν αλλά και βοηθούν την δουλειά του ελεγκτή. (ΔΠΕ, 400)

Να σημειωθεί ότι η παρακάτω σχηματική απεικόνιση που εκφράζει την μεθοδολογία του «ελέγχου βάσει κινδύνου» θεωρείται οικονομικά αποδοτική και σύμφωνη με τις απαιτήσεις του ΔΠΕ 400.

Η σχηματική παρουσίαση μας δείχνει ένα γενικό πλάνο ως εξής:



3.5 Κίνδυνος απάτης

Ο κίνδυνος απάτης συμπεριλαμβάνεται στον επιχειρηματικό κίνδυνο και αναφέρεται κυρίως σε οικονομικά σκάνδαλα. Από τα μεγαλύτερα σκάνδαλα της ιστορίας⁷ όπως το σκάνδαλο και η κατάρρευση της Lehman Brothers, το σκάνδαλο Siemens, το σκάνδαλο της Bank of Credit and Commerce International είναι σαφής ενδείξεις ότι η διοικήσεις των εκάστοτε εταιριών πρέπει να θεσπίζουν και να εφαρμόζουν διαδικασίες που να προλαμβάνουν, να αποτρέπουν αλλά και να αποκαλύπτουν την απάτη.⁸

Οι συνηθισμένες περιπτώσεις απάτης είναι οι εξής:

1. Διαφθορά: είναι μια πράξη που σκοπό έχει να προσφέρει πλεονεκτήματα σε κάποιους έναντι κάποιων άλλων που δεν συνάδουν με τους γενικούς στόχους της εταιρίας.
2. Δωροδοκία: είναι η προσφορά και αποδοχή πράγματος αξίας για να επηρεαστεί κάποια απόφαση
3. Οικονομικός εκβιασμός: είναι το αντίθετο της δωροδοκίας όπου ένας υπάλληλος απαιτεί πληρωμή ή αλλά παρόμοια ανταμοιβή από συγκεκριμένο προμηθευτή, προκειμένου να αποφασίσει ευνοϊκά για αυτόν και να προσπαθήσει να αλλάξει γνώμη της διοίκησης.

⁷<https://www.naftemporiki.gr/finance/story/1006927> ημερομηνία πρόσβασης 22/12/2020

⁸Handbook of International Standards of Auditing and Quality Control (2009) International Federation of Accountants σελ 473-486

4. Σύγκρουση συμφερόντων: είναι η περίπτωση όπου υπάλληλος ή διευθυντής ή στέλεχος έχει προσωπικό ή οικονομικό συμφέρον από συναλλαγή που δεν είναι επωφελής για την επιχείρηση.
5. Μη σωστή χρήση των στοιχείων του ενεργητικού: η μη σωστή διαχείριση των στοιχείων του ενεργητικού είναι η πράξη χρήση στοιχείων του ενεργητικού της επιχείρησης για λάθος σκοπό. Περιλαμβάνει την απάτη εκταμίευσης και το φαινόμενο της κλοπής, ιδιαίτερα όταν γίνεται υπεξαίρεση μετρητών ή άλλων περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης.
6. Ψευδείς οικονομικές καταστάσεις: στην συγκεκριμένη περίπτωση έχουμε τα εξής στοιχεία που σχετίζονται με τις ψευδείς οικονομικές καταστάσεις: ψευδή εισοδήματα, απόκρυψη υποχρεώσεων και εξόδων, δημοσιοποίηση λανθασμένης πληροφόρησης, λανθασμένη αποτίμηση στοιχείων του ενεργητικού και τέλος μη σωστή τήρηση της αρχής της αυτοτέλειας των χρήσεων.

Υπάρχουν δε, ένα σωρό γεγονότα και περιπτώσεις που πολλές φορές αυξάνουν τον κίνδυνο της απάτης. Παρακάτω αναφέρονται οι περιπτώσεις που ο κίνδυνος της απάτης είναι αυξημένος

-να υπάρχει μία γενική αίσθηση στην επιχείρηση ότι οι εργαζόμενοι που δουλεύουν σε αυτήν δεν πληρώνονται αρκετά και με βάση τις υπηρεσίες που προσφέρουν

-να υπάρχει δυσαρέσκεια ή σύγχυση με την εργασία

-να υπάρχει μία συνεχής απειλή από την διοίκηση για απόλυση προσωπικού

-να υπάρχει μία έντονη επιθυμία για προσωπικό κέρδος

-να υπάρχει αδυναμία από την διοίκηση της επιχείρησης για επιβολή πειθαρχίας σε αυτούς που δεν εφαρμόζουν τις πολιτικές και δεν ακολουθούν τους στόχους που έχει χαράξει.

-να μην υπάρχει πληροφόρηση των εργαζομένων για τον κώδικα δεοντολογίας και τον τρόπο εφαρμογής του

-να υπάρχουν πληρωμές χωρίς παραστατικά

-να υπάρχουν πληρωμές που έγιναν σε ασυνήθιστες γεωγραφικές περιοχές και με ασυνήθιστους ανθρώπους

-να υπάρχουν περιπτώσεις που δημιουργούν πρόβλημα στο λογιστικό σύστημα και δεν είναι εύκολο να γίνει έλεγχος, δημιουργώντας διαρκή σύγχυση

-να υπάρχουν περιπτώσεις όπου η διοίκηση επιμένει ότι δεν υπάρχει κανένα πρόβλημα στην εταιρία και όλα λειτουργούν άψογα χωρίς τον απαιτούμενο έλεγχο

-να μην υπάρχει διαρκής και ανανεωμένη πληροφόρηση της διοίκησης για καίρια ζητήματα καλής λειτουργίας της επιχείρησης

-τέλος ο τρόπος ζωής των διευθυντών, των προϊσταμένων αλλά και διαφόρων υπαλλήλων μπορεί να μην συνάδει με τις οικονομικές απολαβές που λαμβάνουν

3.5.1 Ποια είναι η μεθοδολογία αξιολόγησης του κινδύνου της απάτης σε μία επιχείρηση

Η μεθοδολογία αξιολόγησης του κινδύνου της απάτης μπορεί να συνοψιστεί στα εξής:

- ❖ Προετοιμασία για την αξιολόγηση του κινδύνου της απάτης. Με βάση αυτή την αρχή η διοίκηση της ελεγχόμενης οικονομικής μονάδας σε συνεργασία με τον εσωτερικό ελεγκτή, καθορίζουν τον κατάλληλο χρόνο για την διενέργεια της αξιολόγησης του κινδύνου της απάτης
- ❖ Σύσκεψη ανταλλαγής απόψεων για τον κίνδυνο της απάτης, όπου εδώ θα πρέπει όλοι οι εμπλεκόμενοι φορείς της οικονομικής μονάδας να εκφράσουν ελεύθερα τις ανησυχίες τους και τους προβληματισμούς τους πάνω στο θέμα
- ❖ Εκτίμηση της πιθανότητας να συμβεί απάτη και εκτίμηση της σημαντικότητας των εντοπισμένων κινδύνων. Με βάση την παραπάνω πρόταση θα πρέπει να αναλύσουν όλους τους κινδύνους που θεωρούν πιθανούς να συμβούν, να τους οριοθετήσουν και τέλος να τους αξιολογήσουν με βάση συγκεκριμένη κλίμακα που θα έχουν ορίσει.
- ❖ Ενσωμάτωση στον έλεγχο εκείνων των αντικειμένων ή περιοχών των οικονομικών καταστάσεων που αφορούν τον κίνδυνο της απάτης. Στο σημείο αυτό θα πρέπει η ελεγκτική ομάδα να εκτιμήσει τις δικλίδες ασφαλείας που έχει θεσπίσει και την αποτελεσματικότητά τους ώστε να εντοπιστούν οι κίνδυνοι που ενδεχομένως υπάρχουν
- ❖ Καθορισμός των δικλίδων ασφαλείας για την πρόληψη και καταστολή της απάτης. Εφόσον οι κίνδυνοι απάτης αξιολογηθούν, η διοίκηση της επιχείρησης και η ελεγκτική ομάδα θα πρέπει να καθορίσουν τα σημεία ελέγχου που θα θεσπιστούν ώστε να αποτρέπουν οποιοδήποτε κίνδυνο απάτη

3.6 Πιστωτικός κίνδυνος και λοιποί κίνδυνοι

3.6.1 Τι είναι ο πιστωτικός κίνδυνος

Ο πιστωτικός κίνδυνος ορίζεται ως ο πιθανός κίνδυνος πραγματοποίησης χρηματοοικονομικής ζημιάς που μπορεί να προκύψει από ενδεχόμενη αδυναμία των πελατών και λοιπών τρίτων να εκπληρώσουν τις υποχρεώσεις τους προς την επιχείρηση. Ο πιστωτικός κίνδυνος είναι η πιο σημαντική πηγή κινδύνου για τις επιχειρήσεις και για το λόγο αυτό, η σωστή και ολοκληρωμένη διάγνωση, αλλά και η αποτελεσματική αντιμετώπισή του, αποτελούν πρωταρχικό στόχο για κάθε επιχείρηση (Λουμιώτης, 2011)

3.6.2 Ποια είναι η πολιτική διαχείρισης του πιστωτικού κινδύνου και ποια είναι η πολιτική επιλογής υποψηφίων πελατών

Η πολιτική διαχείρισης του πιστωτικού κινδύνου συνοψίζεται ως εξής:

- Έγκριση πιστώσεων από αρμόδιο όργανο της επιχείρησης ανάλογα του ύψους αυτών.
- Αξιολόγηση των οικονομικών καταστάσεων του πελάτη πριν από κάθε συναλλαγή
- Εξέταση αξιοπιστίας υποψήφιου πελάτη
- Λήψη επαρκών εξασφαλίσεων και αξιολόγηση των εξασφαλίσεων αυτών που θα δοθούν στην επιχείρηση
- Αποφυγή μεγάλων πιστωτικών ανοιγμάτων
- Συνεχής παρακολούθηση της πορείας εργασιών του πελάτη
- Διαρκής παρακολούθηση των καθυστερημένων απαιτήσεων και λήψη πρόσθετων εξασφαλίσεων
- Βελτίωση των εισπρακτικών διαδικασιών και ιδιαίτερα στο αρχικό στάδιο των καθυστερήσεων
- Τέλος οι επιχειρήσεις και με βάση τους στόχους και τις επιδιώξεις που έχουν οριοθετήσει εφαρμόζουν εκτός των άλλων πολιτικές που σχετίζονται με τα εξής:
 1. Επιλογή πελατών βάση σχεδίου
 2. Έλεγχο απομείωσης των απαιτήσεων
 3. Ταξινόμηση των απαιτήσεων με βάση τον πιστωτικό κίνδυνο

Η πολιτική επιλογής των υποψηφίων πελατών έχει τα εξής βασικά στάδια και ακολουθείται η παρακάτω διαδικασία

1. Καθορίζεται εκ των προτέρων τα βασικά κριτήρια επιλογής των πελατών που έχουν να κάνουν με την αξιοπιστία, την οικονομική επιφάνεια, την εμπειρία αλλά και την τεχνογνωσία στον κλάδο που δραστηριοποιείται, αλλά και με την ικανότητα διοίκησης της εταιρία του
2. Αξιολογούνται τα οικονομικά στοιχεία των υποψηφίων πελατών σε σχέση με τους δημοσιευμένους Ισολογισμούς των τελευταίων χρήσεων, τις τελευταίες ενοποιημένες οικονομικές καταστάσεις, τις ετήσιες εκθέσεις των Ορκωτών Ελεγκτών Λογιστών, τα ισοζύγια λογαριασμών του πελάτη αλλά και τους προϋπολογισμούς και απολογισμούς όπως επίσης και τις φορολογικές δηλώσεις των τελευταίων ετών
3. Αναζητούνται επαρκή και κατάλληλα καλύμματα όπως η ενεχυρίαση λογαριασμών καταθέσεων του πελάτη, η ενεχυρίαση τίτλων του ελληνικού δημοσίου, αλλά και των τραπεζικών ομολόγων όπως επίσης και εγγυητικές επιστολές από τις τράπεζες. Τέλος, αξιόλογο κάλυμμα θεωρείται και η λήψη εγγύησης από φυσικό ή νομικό πρόσωπο
4. Πρόταση – εισήγηση της παροχής πίστωσης. Αφού πραγματοποιηθούν όλα τα παραπάνω, οι αρμόδιοι μελετάνε προσεκτικά το αίτημα το υποψηφίου πελάτη, το τεκμηριώνουν επαρκώς και καθορίζουν την πίστωση που θα δώσουν όπως επίσης και το όριο αυτής.
5. Λήψη απόφασης για παροχή πίστωσης των υποψηφίων πελατών, όπως αποφάσεις του Δ.Σ. της εταιρίας με εγκριτική απόφαση και σαφή καθορισμό των όρων και προϋποθέσεων για την παροχή πίστωσης, αλλά και προετοιμασία για την παροχή πίστωσης όπως συγκέντρωση στοιχείων που καθορίζονται από την εγκριτική απόφαση της παροχής πίστωσης και την υπογραφή σχετικού συμφωνητικού για τη πίστωση που θα δοθεί στον πελάτη
6. Συνεχής και συστηματική παρακολούθηση της πορείας των εργασιών του πελάτη όπως τακτικές επισκέψεις των αρμόδιων της διοίκησης στις επαγγελματικές εγκαταστάσεις του πελάτη και συζήτηση μαζί τους για τυχόν προβλήματα, προσκόμιση δελτίων πληροφοριών των σημαντικότερων πελατών του και ανάλυση των επιχειρηματικών στόχων της επιχειρηματικής δραστηριότητας του πελάτη.

Συμπεράσματα

Καταλαβαίνουμε από την παραπάνω ανάλυση ότι η μέθοδος Balanced Scorecard επιτρέπει στους διευθυντές να βλέπουν την επιχείρηση από τέσσερις σημαντικές προοπτικές.

Με βάση τις συγκεκριμένες γνώσεις από τις τέσσερις διαφορετικές προοπτικές, η μέθοδος ελαχιστοποιεί την υπερφόρτωση πληροφοριών περιορίζοντας τον αριθμό των μέτρων που χρησιμοποιήθηκαν. Οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν την συγκεκριμένη μέθοδο συνεχίζουν να προσθέτουν νέα μέτρα κάθε φορά που ένας υπάλληλος ή ένας σύμβουλος κάνει μια αξιολογη πρόταση, με αποτέλεσμα οι εκάστοτε διευθυντές να προγραμματίζουν με τέτοιο τρόπο τις ενέργειες τους, ώστε η μέθοδος να αναγκάζει τα ανώτερα στελέχη να επικεντρωθούν στα λίγα μέτρα που είναι πιο κρίσιμα.

Πολλές εταιρείες έχουν ήδη υιοθετήσει την ισορροπημένη μέθοδος αποτελεσμάτων. Οι πρώτες εμπειρίες τους από τη χρήση της συγκεκριμένης μεθόδου έχουν δείξει ότι ικανοποιεί αρκετές διαχειριστικές ανάγκες. Πρώτον, η μέθοδος BSC συγκεντρώνει, σε μια ενιαία έκθεση διαχείρισης, πολλά από τα φαινομενικά διαφορετικά στοιχεία του ανταγωνισμού μιας εταιρείας: μπορεί να προσανατολιστεί στους πελάτες, μπορεί να μειώνει τον χρόνο απόκρισης, μπορεί να βελτιώσει την ποιότητα, μπορεί να δίνει έμφαση στην ομαδική εργασία, μπορεί να μειώνει τους χρόνους κυκλοφορίας νέων προϊόντων και να διαχειριστεί με επιτυχία τα συγκεκριμένα προϊόντα για μεγάλο χρονικό διάστημα

Δεύτερον, η μέθοδος BSC προστατεύει από την υπο βελτιστοποίηση. Αναγκάζοντας τους ανώτερους διευθυντές να λάβουν υπόψη όλα τα σημαντικά επιχειρησιακά μέτρα μαζί, η BSC των αποτελεσμάτων τους επιτρέπει να δουν αν μπορεί να έχει επιτευχθεί βελτίωση σε έναν τομέα εις βάρος ενός άλλου. Ακόμη και ο καλύτερος στόχος μπορεί να επιτευχθεί με λιγότερο αναμενόμενα αποτελέσματα. Οι εταιρείες μπορούν να έχουν επιτυχίες σε μία αγορά με δύο πολύ διαφορετικούς τρόπους: βελτιώνοντας τη διαχείριση των νέων προϊόντων ή απελευθερώνοντας μόνο προϊόντα που διαφέρουν σταδιακά από τα υπάρχοντα προϊόντα. Οι δαπάνες για ρυθμίσεις μπορούν να μειωθούν είτε μειώνοντας τους χρόνους εγκατάστασης, είτε αυξάνοντας τα μεγέθη των προϊόντων. Παρομοίως, η παραγωγή και οι αποδόσεις πρώτης διέλευσης μπορούν να αυξηθούν, αλλά οι αυξήσεις μπορεί να οφείλονται στη μετατόπιση του μίγματος προϊόντων σε πιο τυποποιημένα, εύχρηστα αλλά χαμηλότερα περιθώρια προϊόντα.

Πολλές εταιρείες σήμερα έχουν μια εταιρική αποστολή που εστιάζει στον πελάτη. «Το να είσαι νούμερο ένα στην παροχή αξίας στους πελάτες» είναι μια τυπική δήλωση αποστολής. Η απόδοση μιας εταιρείας από την άποψη των πελατών της έχει, ως εκ τούτου, προτεραιότητα για τη διοίκηση. Η μέθοδος BSC των αποτελεσμάτων απαιτεί από τους διαχειριστές να μεταφράσουν τη δήλωση αποστολής τους σχετικά με την εξυπηρέτηση πελατών σε συγκεκριμένα μέτρα που αντικατοπτρίζουν τους παράγοντες που έχουν μεγάλη σημασία για τους πελάτες.

Τα κριτήρια των πελατών τείνουν να εμπίπτουν σε τέσσερις κατηγορίες: χρόνος, ποιότητα, εξυπηρέτηση και κόστος. Ο χρόνος παράδοσης μετρά τον χρόνο που απαιτείται για την κάλυψη των αναγκών των πελατών της. Για υπάρχοντα προϊόντα, μπορεί να μετρηθεί από τη στιγμή που η εταιρεία λαμβάνει μια παραγγελία έως τη στιγμή που παραδίδει πραγματικά το προϊόν ή την υπηρεσία στον πελάτη.

Για νέα προϊόντα, ο χρόνος παράδοσης αντιπροσωπεύει το χρόνο στην αγορά ή το χρονικό διάστημα που απαιτείται για να φέρει η επιχείρηση ένα νέο προϊόν από το στάδιο καθορισμού του προϊόντος στην έναρξη των αποστολών. Η ποιότητα μετρά το επίπεδο των ελαττωμάτων και των εισερχόμενων προϊόντων, όπως γίνεται αντιληπτό και μετριέται από τον πελάτη. Η ποιότητα θα μπορούσε επίσης να μετρήσει την έγκαιρη παράδοση, και την ακρίβεια των προβλέψεων παράδοσης της εταιρείας. Ο συνδυασμός απόδοσης και υπηρεσίας μετρά τον τρόπο με τον οποίο τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες της εταιρείας συμβάλλουν στη δημιουργία αξίας για τους πελάτες της.

Καταλαβαίνει κανείς ότι, χρησιμοποιώντας την συγκεκριμένη μέθοδο όλες οι προϋποθέσεις που συμβάλλουν στο να πετύχει μία επιχείρηση τους στόχους της μπορεί να το καταφέρει. Μειώνοντας τους κινδύνους όπως περιγράφηκε παραπάνω, εξασφαλίζεται η επιτυχία, αλλά και ελέγχεται όλο το κύκλωμα που αποτελεί τον εσωτερικό έλεγχο της επιχείρησης. Για αυτό και κατά την γνώμη μας, θεωρούμε ότι η εν λόγω μέθοδος μπορεί να εξασφαλίσει στην επιχείρηση την επιτυχία των στόχων που έχει θέσει από την μία πλευρά, ενώ από την άλλη, της δίνει τις κατάλληλες προϋποθέσεις το να χρησιμοποιεί συστήματα εσωτερικού ελέγχου που της εξασφαλίζουν μεγαλύτερη άνεση και ευελιξία, όσο αφορά τόσο των έλεγχο των υπαλλήλων όσο και τον έλεγχο των διοικητικών στελεχών των ανώτερων βαθμίδων της διοίκησης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνόγλωσση

- Διεθνή ελεγκτικά πρότυπα ΔΠΕ 400,500 Πρόσβαση στο <https://www.iaasb.org/>
- Λουμιώτης Β., (2011) “Ελεγκτική και επαγγελματικές ικανότητες ελεγκτών-Εσωτερικός έλεγχος και διαχείριση κινδύνων”, Εκδόσεις ΙΕΣΟΕΛ, Αθήνα
- Παπαστάθης, Π. (2013). “Ο Σύγχρονος Εσωτερικός Έλεγχος στις Επιχειρήσεις – Οργανισμούς και η πρακτική εφαρμογή του”, εκδόσεις ΟΠΑΠ, Αθήνα.

Ξενόγλωσση

- Akao Yoji (1994), "Development History of Quality Function Deployment". The Customer Driven Approach to Quality Planning and Deployment. Minato, Tokyo 107 Japan: *Asian Productivity Organization*. pp. 339
- Commission Guidance Regarding Management's Report on Internal Control Over Financial Reporting Under Section 13(a) or 15(d) of the Securities Exchange Act of 1934. SEC Interpretive Guidance. Securities and Exchange Commission. June 20, 2007
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (1992). Internal Control Integrated Framework, AICPA, New York
- Cristiano, J.J., Liker, J.K. and White III, C.C., (2010), “Customer-driven product development through quality function deployment in the US and Japan”, *Journal of Product Innovation Management*, 286-308
- Glad E. (1996), “*Activity-based Costing and Management*”. Wiley, Chichester.
- Hammer, M. and Champy, J. (2011), “*Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*”, Nicholas Brearley, London
- Handbook of International Standards of Auditing and Quality Control (2012), *International Federation of Accountants*
- Hass, S., Abdolmohammadi, M. J., & Burnaby, P. (2006), “The Americas literature review on internal auditing”, *Managerial Auditing Journal*, 21(8), p.835-844
- Irwan Adimas, Ganda Saputra and Achmad Yusuf (2019), “The Role of Internal Audit in Corporate Governance and Contribution to Determine Audit Fees for External Audits.”, *Journal of Finance and Accounting*, vol. 7, no.1

- Isoraite, M. (2008), "The Balanced Scorecard Method: From Theory to Practice". *Intellectual Economics*, 1-3, p.18-28.
- Institute of Internal Auditors-UK (1991), "Standards and Guidelines for the Professional Practice of Internal Auditing", *IIA-UK ed.*
- Institute of Internal Auditors (2000). "*Internal Auditing: Adding Value across the Board*", *IIA ed.*
- Kaplan, R.S., and Norton, D.P. (1992), "The Balanced Scorecard – measures that drive performance". *Harvard Business Review Jan-Feb.*
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996), "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action". *HBS Press*
- Kaplan R.S & Norton D.P. (1993), "Putting the Balanced Scorecard to work", *Harvard Business Review*, no.4118, p.11
- Kaplan S. Robert & Norton P. David (1996), "Strategic Learning & the Balanced Scorecard", *Harvard Business School Press*
- Lee S.F. and Sai on Ko (2013), Building Balanced Scorecard with SWOT analysis, and implementing "Sun Tzu's The art of Business Management Strategies' on QFD Methodology. *Managerial Auditing Journal* (January February) p.68-76
- Lowe, A. and Ridgway, K., (2012), "UK user's guide to quality function deployment", *Engineering Management Journal*, p.147-155
- Martins, A. and Aspinwall, E.M., (2011), "Quality function deployment: an empirical study in the UK", *Total Quality Management*, p.575-588
- Mort Dittenhofer (2001), "Internal auditing effectiveness: an expansion of present methods", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 16 Issue: 8, p.443-450
- Oakland, J.S. (2000), "*Top Quality Management: Text with Cases*". Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Ofori D. Aryeetey M., (2011), "Recruitment and Selection Practices in Small and Medium Enterprises: Perspectives from Ghana", *International Journal of Business Administration*
- Paton R.A. and McCalman, J. (2012), "*Change Management: A Guide to Effective Implementation*" (2nd ed). Sage, London.
- Ramamoorthy, S. (2003), "Internal auditing: history, evolution, and prospects", *Research Opportunities in Internal Auditing*, p.1-23
- Saaty, T. L. (2014), "*The analytic network process*", New York: McGraw-Hill.

Διαδικτυακή

- https://home.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/ημερομηνία_πρόσβασης_21/12/2020
- [*"Commission Guidance Regarding Management's Report on Internal Control Over Financial Reporting Under Section 13\(a\) or 15\(d\) of the Securities Exchange Act of 1934" \(PDF\). SEC Interpretive Guidance. Securities and Exchange Commission. June 20, 2007.*](#)
- http://www.hcmc.gr/el/esoterikos-kanonismos-kai-esoterikos-elenchos_ημερομηνία_πρόσβασης_15/12/2020
- <https://www.accountingtools.com/articles/components-of-an-internal-control-system.html>
[*ημερομηνία_πρόσβασης_27/12/2020*](#)
- <https://www.coso.org/Pages/default.aspx> *ημερομηνία_πρόσβασης_19/12/2020*
- <https://www.naftemporiki.gr/finance/story/1006927> *ημερομηνία_πρόσβασης_22/12/2020*
- www.Balancedscorecard.org