



Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας
Τμήμα Οικονομικών Επιστημών
Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής
Διατμηματικό ΠΜΣ Λογιστική- Ελεγκτική



Θέμα Διπλωματικής Εργασίας :

**«Η επίδραση του Balanced Scorecard στη Διαχείριση των
Κινδύνων και στον Εσωτερικό Έλεγχο»**

ΟΝ/ΜΟ ΦΟΙΤΗΤΗ : ΣΠΥΡΙΔΩΝ ΙΑΚΩΒΟΣ ΔΑΣΚΑΛΑΚΗΣ
A.M. : M021620016

Επιβλέπων Καθηγητής : Κουτούπης Ανδρέας

ΒΟΛΟΣ, 2022

Υπεύθυνη δήλωση

Βεβαιώνω ότι είμαι συγγραφέας αυτής της διπλωματικής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στη διπλωματική εργασία. Επίσης, έχω αναφέρει τις όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε αυτές αναφέρονται ακριβώς είτε παραφρασμένες. Επίσης βεβαιώνω ότι αυτή η πτυχιακή εργασία προετοιμάστηκε από εμένα προσωπικά ειδικά για τις απαιτήσεις του Διατμηματικού Προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών στην «Λογιστική και Ελεγκτική» Τμήματα Οικονομικών Επιστημών Χρηματοοικονομικής και Λογιστικής, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας,

Βόλος, 2022

Δασκαλάκης Σπυρίδων

Ευχαριστώ θερμά:

Τον επιβλέπον Καθηγητή του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας

κ. Κουτούπη Ανδρέα

για την βοήθεια, τις γνώσεις και τις οδηγίες της που μου προσέφερε για την επιτυχή εκπόνηση της εργασίας

Αφιερώνεται :

Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	8
Λέξεις κλειδιά	8
ABSTRACT	9
Key words	9
1.Εσωτερικός Έλεγχος	10
1.1. Εισαγωγικές Έννοιες.....	10
1.2. Ορισμός και το πλαίσιο του Εσωτερικού Ελέγχου	10
1.3. Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου.	11
1.4. Προϋποθέσεις εσωτερικού ελέγχου.....	11
1.5. Δεξιότητες του Εσωτερικού Ελεγκτή	12
1.6. Βασικοί κανόνες ενός συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου	12
1.7. Στόχοι εσωτερικού ελέγχου	14
1.8. Πρότυπα εσωτερικού ελέγχου.	15
1.9. Ο ρόλος και η θέση του εσωτερικού ελέγχου.	15
1.10. Ιστορική αναδρομή	16
1.11. Η προσφορά του Εσωτερικού Ελέγχου στην Καταπολέμηση της Απάτης.....	17
1.12. Σπουδαιότητα του Εσωτερικού ελέγχου.....	19
1.13. Σχέση Εσωτερικού και Εξωτερικού ελέγχου.	19
1.14. Χαρακτηριστικά Αποτελεσματικού Ελέγχου.....	20
1.14.1. Ανεξαρτησία.	20
1.14.2. Οργανωσιακό Σχέδιο	21
1.14.3. Συστήματα Εξουσιοδότησης Αρμοδιοτήτων και Ευθυνών	21
1.14.4. Λογιστική Διάρθρωση	22
1.14.5. Σύγχρονες Πολιτικές Προσωπικού.....	23
1.14.6. Κατάλληλο και Αποτελεσματικό Προσωπικό Εσωτερικού Ελέγχου.....	23
1.15. Αδυναμίες του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου.....	23
1.16. Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου.....	24
1.16.1. Επικοινωνία Εσωτερικού Ελεγκτή με το Δ.Σ., και τα άλλα ενδιαφερόμενα μέρη	24

1.16.2. Διαχείριση Κινδύνου.....	26
2.Συσχέτιση της Σχέσης Εσωτερικού - Εξωτερικού Ελέγχου	26
2.1. Σημεία Σύγκλισης – ταύτησις Εσωτερικού και Εξωτερικού Ελέγχου ²⁷	
2.2. Σημεία Απόκλισης - Διαφοροποίησης Εσωτερικού και Εξωτερικού Ελέγχου	27
2.3. Διεθνή Πρότυπα Εσωτερικού Ελέγχου.....	28
3. Είδη Ελέγχου	30
3.1. Σχεδιασμός Ελέγχου.....	31
3.2. Μορφές Εσωτερικού Ελέγχου.....	32
3.3 Υλοποίηση Εσωτερικού Ελέγχου.....	34
3.4 Μεθοδολογία του Εσωτερικού Ελέγχου στις Σύγχρονες Ελληνικές Επιχειρήσεις	35
3.5 Γνωστοποίηση των αποτελεσμάτων των Ελέγχων.....	36
4. Συστήματα Εσωτερικού Ελέγχου	37
4.1. Ορισμός Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου.	37
4.2. Σκοπός Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου	38
4.3. Περιεχόμενο του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου	39
4.4. Βασικές Αρχές Ενός Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου	40
4.5. Μελέτη του συστήματος εσωτερικού ελέγχου.	43
4.6. Μέσα μελέτης του συστήματος εσωτερικού ελέγχου.....	44
4.7. Μέθοδοι μελέτης εσωτερικού ελέγχου	45
4.8. Αξιολόγηση του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου	46
4.9. Παράγοντες Αξιολόγησης των Συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου ⁴⁷	

5.1	Εισαγωγή	49
5.2	Το Balanced Scorecard και η ανάπτυξή του.....	50
5.3	Ισορροπημένη κάρτα 1ης γενιάς.....	51
5.4	Ισορροπημένη κάρτα 2ης γενιάς.....	52
5.5	Ισορροπημένη κάρτα 3ης γενιάς.....	55
5.6	Ακαδημαϊκή σκέψη που υποστηρίζει την ανάπτυξη ισορροπημένης κάρτας βαθμολογίας	58
5.7	Τρόπος λειτουργίας Balanced Scorecard.....	59
6.	Εφαρμογή της Balanced Scorecard κατά τον εσωτερικό έλεγχο.....	64
6.1.	Συσχέτιση Εσωτερικού Ελέγχου και της Balanced Scorecard	64
7.	Μεθοδολογία	67
7.1.	Σκοπός και ερευνητικά ζητήματα.	67
7.2.	Ερευνητικό εργαλείο	67
7.3.	Πληθυσμός – δείγμα	68
7.4.	Συλλογή και ανάλυση δεδομένων.....	68
7.5.	Ηθικά θέματα.....	69
7.6.	Περιορισμοί Έρευνας.....	69
8.	Αποτελέσματα έρευνας.....	69

Διάγραμμα 1: Το φύλο των ερωτηθέντων	70
Διάγραμμα 2 Ηλικιακή κατανομή των ερωτηθέντων.....	71
Διάγραμμα 3. Το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων	72
Διάγραμμα 4 Έτη προηγούμενης εργασιακής εμπειρίας.....	72
Διάγραμμα 5 Βελτίωση του ρόλου του Εσωτερικού Ελεγκτή στην πάροδο του χρόνου.....	73
Διάγραμμα 6 Ποσοστό Βελτίωσης με τη χρήση της ανάλυσης των δεδομένων στην αποτελεσματικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου.....	74
Διάγραμμα 7 Ο σχεδιασμός του ελέγχου με βάση τον κίνδυνο επηρεάζει τη λειτουργία του Τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου	75
Διάγραμμα 8 Ο εσωτερικός έλεγχος παρακολουθεί την επίτευξη των στόχων της εταιρίας	76
Διάγραμμα 9: Οι δραστηριότητες του Εσωτερικού Ελέγχου ικανοποιούν πλήρως τους ελεγχόμενους.....	77
Διάγραμμα 10 Οι εξωτερικοί ελεγκτές υποστηρίζουν τις δραστηριότητες του Εσωτερικού Ελέγχου	78
Διάγραμμα 11 Οι συστάσεις του Εσωτερικού Ελέγχου είναι αποδεκτές από τη Διοίκηση των Εταιριών.....	79
Διάγραμμα 12 Η αποτελεσματική επίδραση του Εσωτερικού Ελέγχου κατά την εφαρμογή συγχωνεύσεων ή εξαγορών.....	80
Διάγραμμα 13 Οι εσωτερικοί Ελεγκτές συμμορφώνονται στα Διεθνή Πρότυπα Ελέγχου	81
Διάγραμμα 14 Οι αποκλίσεις μεταξύ των προϋπολογιζόμενων και των πραγματικών περιοχών ελέγχου ελέγχονται από τους Εσωτερικούς Ελεγκτές.....	82
Διάγραμμα 15 Συμβάλει ουσιαστικά το εύρος των προσφερόμενων του Εσωτερικού Ελέγχου	83
Διάγραμμα 16 Οι αδυναμίες του Εσωτερικού Ελέγχου επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την απόδοση της επιχείρησης	84
Διάγραμμα 17 Η πιστοποιημένη εκπαίδευση των Εσωτερικών ελεγκτών είναι απαραίτητη.....	85
Διάγραμμα 18 Στις δαπάνες της επιχείρησης υπολογίζονται οι οικονομικοί πόροι για την εκπαίδευση των εσωτερικών ελεγκτών	86

Διάγραμμα 19 Η εφαρμογή των Πληροφοριακών Συστημάτων συμβάλλει θετικά στην αποτελεσματικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου.....	87
Διάγραμμα 20 Εξειδικεύονται οι Εσωτερικοί Ελεγκτές στους διάφορους κλάδους της επιχειρηματικής δραστηριότητας των επιχειρήσεων.....	88
Πίνακας 1 Έλεγχος T για ανεξάρτητα δείγματα του 1ου ερευνητικού ερωτήματος.....	89
Πίνακας 2 Έλεγχος συσχέτισης Pearson του 2ου ερευνητικού ερωτήματος.....	90
Πίνακας 3 Έλεγχος ANOVA του 3ου ερευνητικού ερωτήματος	91
Συμπεράσματα	91
Επίλογος	92
Βιβλιογραφία	97
Ελληνική Βιβλιογραφία	97
Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία	99

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Δια της παρούσης διπλωματικής εργασίας γίνεται η επεξεργασία των Συστημάτων Εσωτερικού Εργαλείου χρησιμοποιώντας τη μεθοδολογία Balanced Scorecard.

Στο πρώτο κεφάλαιο αναφερόμαστε στις βασικές έννοιες του Εσωτερικού Ελέγχου, (ορισμός Εσωτερικού Ελέγχου, σκοπός, περιεχόμενο, είδη, προϋποθέσεις εφαρμογής, χαρακτηριστικά , αδυναμίες).

Εν συνεχεία γίνεται η παρουσίαση των ομοιοτήτων και διαφορών μεταξύ Εσωτερικού και Εξωτερικού Ελέγχου. Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα γενικότερα είδη ελέγχου καθώς και οι μορφές Εσωτερικού στις Επιχειρήσεις. Επιπλέον, παρουσιάζονται τα γενικότερα χαρακτηριστικά των συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου. Ακόμη, στην επόμενη ενότητα παρουσιάζεται η συμβολή της επιτροπής Εσωτερικού ελέγχου. Επιπλέον, στις τελευταίες ενότητες της παρούσας εργασίας οι βασικές έννοιες της Balanced Scorecard καθώς και η εφαρμογή της στον Εσωτερικό έλεγχο. Τέλος, για την εξακρίβωση της ορθής εφαρμογής του Εσωτερικού Ελέγχου λαμβάνοντας υπόψη τις διαστάσεις της Balanced Scorecard.

Λέξεις κλειδιά

Εσωτερικός Έλεγχος, Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου Balanced Scorecard, Εργαλεία Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου.

ABSTRACT

Through this dissertation, the Internal Tool Systems are processed using the Scorecard balanced tool. The first chapter of this work, is taking into account to the introductory concepts of the Internal Audit, such as the Internal Audit, the objectives, the main types of the Internal Audit, the conditions required for its implementation, its main features and the weaknesses encountered in its implementation. During the second chapter of this work, is taking into account the convergence and discrepancy between Internal and External Control are presented.

In addition, more general types of control and forms of internal audit in Enterprise will be presented. The general features of the Internal Audit Systems are presented below. In addition, the next section presents the contribution of the Committee on Internal Audit. In addition the final sections of this work the basic concepts of balanced Scorecard and its application to internal audit. Finally, to verify the correct application of the Internal Audit taking into account the dimensions of balanced Scorecard.

Key words

Internal Audit Control, Audit Control, Balanced Scorecard, Internal Audit Control System

1. Εσωτερικός Έλεγχος

1.1. Εισαγωγικές Έννοιες

Ο Εσωτερικός εμφανίστηκε για πρώτη φορά το 1983. Αργότερα, ένας μεγάλος αριθμός ερευνητών και επιστημόνων έχουν μελετήσει διεξοδικά την έννοια και σημασία του. Χαρακτηριστικό της σπουδαιότητας του, για την εξέλιξη των επιχειρήσεων, είναι ο αριθμός των εννοιολογικών χαρακτηριστικών που του έχουν αποδοθήσαν

Ακόμη, ένας αναλυτικότερος ορισμός, αναφέρει ότι το σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου περιέχει τα δομικά στοιχεία της επιχειρηματικής μονάδας όπου βοηθούν τους ανθρώπινους πόρους στην επιτυχία των σκοπών του οικονομικού οργανισμού. Παράλληλα, μέσω ενός συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου προωθείται η εύρυθμη δραστηριότητα των επιχειρήσεων, προσφέροντας την ικανότητα αντιμετώπισης σπουδαίων επιχειρησιακών δραστηριοτήτων και οικονομικών κινδύνων. (Πλαίσιο COSO (1992) έκθεση Turnbull (1999)

Επιπλέον, αξίζει να σημειωθεί ότι η τεχνολογική εξέλιξη, ο παγκόσμιος χαρακτήρας της οικονομίας, η ερμηνεία της κακόβουλης χρήσης των χρηματοοικονομικών αναφορών όπως επίσης και η αύξηση του ανταγωνισμού όξυναν τη διαρκώς αυξανόμενη προσοχή του Εσωτερικού Ελέγχου και των δραστηριοτήτων του.

1.2. Ορισμός και το πλαίσιο του Εσωτερικού Ελέγχου

Λαμβάνοντας υπόψιν το Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών ως Εσωτερικός Έλεγχος νοείται η ανεξάρτητη, αντικειμενική, ασφαλής και συμβουλευτική δραστηριότητα σχεδιασμένη με τέτοιο τρόπο ώστε να προσθέτει αξία και να βελτιώσει τις λειτουργίες κάθε οργανισμού.

Ακόμη, ο εσωτερικός έλεγχος καλείται η διεργασία αξιολόγησης των λειτουργιών και ασφαλειών ενός Οργανισμού με σκοπό:

- Να εξακριβωθεί ο συνολικός αριθμός των οικονομικών και λειτουργικών πληροφοριών να είναι σαφής και αξιόπιστος
- Να εντοπιστούν καθώς και να ελαχιστοποιηθούν, οι κίνδυνοι για την επιχείρηση.
- Να πιστοποιηθεί αν οι Εσωτερικοί Κανονισμοί λειτουργίας, οι σύμφωνες από την Διοίκηση εσωτερικές πολιτικές και το κατά πόσο ακολουθούνται οι διαδικασίες.

- Να εξακριβωθεί σε τι βαθμό θεωρούνται ικανοποιητικά τα κριτήρια λειτουργίας της επιχείρησης .
- Πόσο αποδοτικά και οικονομικά χρησιμοποιούνται οι διαθέσιμοι πόροι
 - Οι στόχοι του οργανισμού επετεύχθησαν αποτελεσματικά και αποδοτικά.

1.3. Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου.

Απώτερος σκοπός των υπηρεσιών του Εσωτερικού Ελέγχου ενός οικονομικού οργανισμού, είναι η κοινοποίηση των ευρημάτων της, όπως επίσης το ελεγκτικό έργο του Διοικητικού Συμβουλίου το οποίο θεωρείται και το διαχειριστικό όργανο του Εσωτερικού Ελέγχου. Ο Υπεύθυνος της Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου ορίζεται μέσω του Διοικητικού Συμβουλίου του οργανισμού και θεωρείται άτομο με ιδιαίτερες δεξιότητες και προϋπηρεσία. Σκοπός της Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου είναι να εξετασθεί και να ελεγχθεί η πληρότητα και αποτελεσματικότητα της δομής ενός συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου, όπως και η ποιότητα της απόδοσης των λοιπών μηχανισμών και συστημάτων των προκαθορισμένων στόχων της Εταιρείας.

1.4. Προϋποθέσεις εσωτερικού ελέγχου

Ένα σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου αποτελείται από ένα σύνολο υποσυστημάτων που απαιτούνται για την εύρυθμη λειτουργία των οργανισμών. Αναφορικά κάθε σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου θα πρέπει να διαθέτει

- Εγκεκριμένο καταμερισμό εργασιών σε λειτουργίες για όλες τις βαθμίδες της διοικητικής ιεραρχίας όπως επίσης και καταμερισμό των δραστηριοτήτων σε βασικές και βοηθητικές. Μέσα από τον καταμερισμό αυτών θα πρέπει να αποσαφηνίζεται λεπτομερώς ο βαθμός ευθύνης των τμημάτων.
- Αναλυτική περιγραφή των ευθυνών του κάθε τμήματος
- Αναλυτικός σχεδιασμός του προγραμματισμού δράσης των σκοπών και την πολιτική υλοποίησης αυτών βάσει συγκεκριμένου σχεδίου.
- Προσδιορισμός του μακροχρόνιου και βραχυχρόνιου προγραμματισμού δράσης καθώς και τις επικείμενες αποκλίσεις που μπορεί να εμφανιστούν.
- Αναλυτικό καταστατικό στο οποίο θα επισημαίνονται οι δραστηριότητες της επιχείρησης και οι σκοποί του οικονομικού φορέα.

- Να αναφέρεται η πολιτική που ακολουθείται για το σύνολο των αγορών των προμηθειών
- Να τεκμηριώνεται η πολιτική πωλήσεων και τιμολόγηση τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό για το σύνολο των πελατών.
- Ορθή διαχείριση του χαρτοφυλακίου

1.5. Δεξιότητες του Εσωτερικού Ελεγκτή

Οι δεξιότητες καθώς και τα απαιτούμενα που καλείται να διαθέτει ο εσωτερικός ελεγκτής φαίνεται να είναι τα παρακάτω:

- Πανεπιστημιακή μόρφωση που να ταυτίζεται με τις δραστηριότητες του φορέα καθώς επίσης θα πρέπει να διαθέτει πλήρη επιστημονική και επαγγελματική κατάρτιση.
- Προϋπηρεσία σε θέματα ελεγκτικής.
- Εξοικείωση στη χρήση κατάλληλων προτύπων εργασίας, εργαλείων και διαδικασιών ελεγκτικής.
- Κριτική και αμερόληπτη σκέψη στα ζητήματα που προκύπτουν.
- Συνέπεια και σταθερότητα.

1.6. Βασικοί κανόνες ενός συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου

Η ύπαρξη τους αποσκοπεί στην εγκατάσταση εσωτερικών ελεγκτών σε μία επιχείρηση, για την πραγματοποίηση εσωτερικών ελέγχων σε αυτή, με σκοπό τον έλεγχο των εκδηλώσεων και των ασχολιών της για την πληρέστερη ενημέρωση της Διοίκησης και την βελτίωση της λειτουργίας της. Οι κανόνες αυτοί θα μπορούσαν να είναι.

Ορθή τοποθέτηση ανθρώπινου δυναμικού: Η αναζήτηση και επιλογή του κατάλληλου προσωπικού, ο αναγκαίος αριθμός και η ορθή αξιοποίηση των επιλεχθέντων ατόμων πρέπει να αποτελεί σημαντική προτεραιότητα κάθε επιχείρησης και οργανισμού γιατί η παρουσία τους επιτρέπει την βελτίωση των συνθηκών λειτουργίας τους.

Αποκέντρωση της διοίκησης: Αφού κάθε οργανισμός αντιληφθεί τις διαδικασίες και τις παραμέτρους εκείνες αφορούν την οργάνωση, την δομή, και τον τρόπο που πρέπει να ασκείται η διοίκηση σε μία μονάδα καθώς και τις επιμέρους υπηρεσίες που αυτή πρέπει να διαθέτει, πρέπει να έχει υπόψη και τα ακόλουθα:

- 1) Να μεριμνά για την καθιέρωση πλαισίου κανόνων και να προβαίνει στην κατανομή ρόλων και καθηκόντων για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης.
- 2) Ο υπεύθυνος κάθε τμήματος πρέπει να λογοδοτεί στη διοίκηση και παράλληλα να διαχειρίζεται το προσωπικό του τμήματος του .
- 3) Κάθε επί μέρους μονάδα πρέπει να αξιολογείται και εάν αυτό απαιτείται να γίνονται παρεμβάσεις γία την επαναφορά της.

Διαχωρισμό καθηκόντων και ευθυνών: Η ενέργεια αυτή πρέπει να αποτελεί Βασική παράμετρο λειτουργίας μίας επιχείρησης. Η περιουσία, ο σχεδιασμός παραγωγής και διάθεσης των προϊόντων , η ακολουθούμενη πολιτική και γενικά ότι κρίνεται απο την Διοίκηση και τους μετόχους κρίσιμο στοιχείο πρέπει να προσδιορίζεται με αυστηρά κριτήρια. Οι υπάλληλοι στους οποίους ανατίθενται αυτά τα καθήκοντα πρέπει να λογοδοτούν σε ανεξάρτητο μέλος.

Προσφορά εξουσιοδοτήσεων: Για την διενέργεια συναλλαγών της εταιρείας με άλλες υπηρεσίες και οργανισμούς και την παρουσία εκπροσώπων της, σε αυτούς, είναι αναγκαία η παροχή εξουσιοδοτήσεων σε Στελέχη της από το Διοικητικό Συμβούλιο. Σε αυτές θα πρέπει να καθορίζεται σαφώς το πλαίσιο των κανόνων και των κινήσεων του εξουσιοδοτούμενου προσώπου.

Εξασφάλιση των συναλλαγών: Κάθε εκδήλωση της επιχειρηματικής δράσης πρέπει να ασκείται μέσα στα πλαίσια του νόμου και των οδηγιών της διοίκησης, για τους εξής λόγους:

- 1) Να χορηγούνται οι απαραίτητες εξουσιοδοτήσεις , στις οποίες να καθορίζεται το πλαίσιο των ενεργειών του εξουσιοδοτούμενου προσώπου.
- 2) Να καθορίζεται με ακρίβεια το πλαίσιο άσκησης δειγματοληπτικού ελέγχου πρίν εκδηλωθεί οποιαδήποτε εμπορική πράξη.
- 3) Όλες οι λογιστικές πράξεις να καταχωρούνται και να αναπαρίστανται κατά τον ενδεδειγμένο τρόπο .
- 4) Όλες οι ενεργούμενες πράξεις να απεικονίζονται μέσα από τα ενδεδειγμένα εντύπων, γιά να καθίσταται δυνατή η παροχή της αναγκαίας πληροφόρησης.
- 5) Να καταβάλλεται κάθε δυνατή προσπάθεια για την αποφυγή λαθών και διορθώσεων σε επίσημα κείμενα.

- 6) Η επεξεργασία και παρουσίαση των οικονομικών δεδομένων να γίνεται κατά τρόπο αναλυτικό και εύληπτο ώστε η αρμόδια να μπορούν να αντιληφθούν την κατάσταση και να πάρουν τις ορθές αποφάσεις.

Παρακολούθηση και επιθεώρηση της εργασίας: Απαραίτητη προϋπόθεση για την ομαλή λειτουργία και οικονομική πρόοδο της κάθε επιχείρησης αποτελεί η άσκηση ελέγχου και εποπτείας των εργαζομένων όλων των βαθμίδων . Η ενέργεια αυτή εξασφαλίζει την δυνατότητα τροποποιητικών παρεμβάσεων όπου αυτό απαιτείται για την πρόληψη ανεπιθύμητων καταστάσεων και την βελτίωση τους.

Άμεση και συχνή πληροφόρηση: Η πληροφορία και η επεξεργασία της αποτελούν βασικά στοιχεία λειτουργίας και προόδου κάθε οργανισμού, γιατί συμβάλλουν αποφασιστικά στην χάραξη της στρατηγικής του. Οι πληροφορίες συλλέγονται στο εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, διοχετεύονται στα αρμόδια πρόσωπα, από τα οποία μελετώνται, επεξεργάζονται και αξιοποιούνται κατάλληλα

Βαθμός ελέγχων σύμφωνα με τον κίνδυνο: Οπωσδήποτε, πριν από την διενέργεια κάθε έλεγχου πρέπει να μελετηθούν και να καθοριστούν τα στοιχεία , οι διαστάσεις και ο εύρος που θα πραγματοποιηθεί έλεγχος .Πρέπει να υπολογιστούν τα πιθανά οφέλη και οι ζημιές, η τυχόν βλάβη και το κόστος της ανδεχόμενης απαξίας που θα επέλθει από τον έλεγχο.

Λειτουργία Τμήματος Εσωτερικού ελέγχου: Ο βαθμός σοβαρότητας και υπευθυνότητας κάθε επιχείρησης και οργανισμού καθορίζεται και απο την ύπαρξη και λειτουργία ενός ανεξάρτητου τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου. Το τμήμα αυτό απεικονίζει με σαφήνεια , πληρότητα και αντικειμενικότητα την οικονομική πραγματικότητα και συμβάλλει καταλυτικά στη λήψη των εδεδειγμένων αποφάσεων από την Διοίκηση.

1.7. Στόχοι εσωτερικού ελέγχου

Ο Εσωτερικός Έλεγχος σε μία επιχείρηση στοχεύει στην εκτίμηση και αξιολόγηση των εσωτερικών λειτουργιών που ακολουθούν την εκδήλωση μιάς δράσης, με προοπτική την αναζήτηση των παραμέτρων εκείνων που συμβάλλουν στην δημιουργία παρεκκλήσεων απο τους στόχους που αυτή έχει θέσει. Ακολουθως, αναζητούνται τα τρωτά σημεία στην ακολουθούμενη διαδικασία, και τέλος ο Εσωτερικός Ελεγκτής προβαίνει σε προτάσεις και εκτιμήσεις και προτείνει διορθωτικές κινήσεις για την επίτευξη του επιδιωκόμενου στόχου.

Αξίζει να επισημανθεί ότι η αξιοποίηση του Εσωτερικού Ελέγχου από την Διοίκηση της επιχείρησης συμβάλλει αποφασιστικά στην ομαλή και μακροχρόνια λειτουργία της και αποτελεί ασπίδα προστασίας από κακόβουλους ανταγωνιστές.

1.8. Πρότυπα εσωτερικού ελέγχου.

Ο Εσωτερικός Έλεγχος εκδηλώνει την δράση του σε ποικιλία θεμάτων, τα οποία διαφέρουν μεταξύ τους και χαρακτηρίζονται από το εύρος που καταλαμβάνουν, τη δομή και το χαρακτήρα τους. Η συνένωση, η ομαδοποίηση και η αναγωγή των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών ενός εκάστου των θεμάτων, γίνεται υποχρεωτικά, σύμφωνα με τα εφαρμοζόμενα και ισχύοντα «Διεθνή Πρότυπα Εσωτερικού Ελέγχου» καθιστώντας, έτσι, αποτελεσματικότερη και πληρέστερη την εργασία των Εσωτερικών Ελεγκτών.

Στό σημείο αυτό κρίνεται αναγκαίο να επισημανθεί ότι, ο Εσωτερικός Έλεγχος έχει την δυνατότητα να λάβει υπόψη του τυχόν άλλα Πρότυπα που έχουν χρησιμοποιηθεί από άλλους ανάλογους φορείς. Στην περίπτωση, όμως, αυτή υπάρχει το ενδεχόμενο ασυμφωνίας μεταξύ των διαφόρων Προτύπων και κίνδυνος δημιουργίας αποκλήσεων. Για το λόγο αυτό τα θεσμοθετημένα «Διεθνή Πρότυπα Ελέγχου» πρέπει χαρακτηρίζουν κάθε ενέργεια των Ελεγκτών

Τα χρησιμοποιούμενα Πρότυπα Έλεγχου αποσκοπούν στο να :

- Επισημάνουν τις αδυναμίες και να επικεντρώσουν το ενδιαφέρον των Ελεγκτών.
- Καθορίσουν, περιχαρακώσουν και διαγράψουν τα πλαίσια άσκησης των καθηκόντων των Ελεγκτών.
- Ορίσουν τους κανόνες, τον τρόπο και την βαθμίδα διασφάλισης του διενεργούμενου Έλεγχου.

1.9. Ο ρόλος και η θέση του εσωτερικού ελέγχου.

Ο Εσωτερικός Έλεγχος είναι παράγοντας αποφασιστικής σημασίας για την πορεία κάθε επιχείρησης. Η βιωσιμότητα κάθε οργανισμού εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από την ορθή και ποιοτική εφαρμογή των επισημάνσεων και των παρατηρήσεων του Εσωτερικού Ελέγχου. Η εφαρμογή της πολιτικής και της στρατηγικής επιδίωξης ενός εκάστου οργανισμού δεν μπορεί να θεωρηθεί εφικτή αν δεν υπάρχει η καταλυτική παρέμβαση του Εσωτερικού Ελέγχου με την διορθωτική και συμβουλευτική της συμβολή. Ο Διεθής χαρακτήρας των εταιρειών και ο τρόπος δράσης αυτών στο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον καθιστούν

αναγκαία την παρέμβαση και τον έλεγχο κατά τα διεθνή πρότυπα. Οι διορθωτικές παρεμβάσεις του Εσωτερικού Ελέγχου αποκαθιστούν και εδραιώνουν την εικόνα της επιχείρησης και του οργανισμού στο καθημερινό ανταγωνισμό και στο Διεθνές γίνεσθαι και πράττειν.

Ανακεφαλαίωνοντας, ο Εσωτερικός έλεγχος εκδηλώνει την δράση του κατά τρόπο καταλυτικό, οι παρεμβάσεις του πρέπει να θεωρούνται χρήσιμες για τον κάθε οργανισμό, ενώ πρέπει, να αποτελεί στοιχείο της εσωτερικής του, δομής .

Συναφώς επισημαίνεται ότι, κάθε σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου εισφέρει, με την παρουσία και την συμμετοχη του στον οργανισμό, στην αποτροπή εκτροπής αυτού απο τους επιχειρηματικούς στόχους που έχουν τεθεί.

1.10. Ιστορική αναδρομή

Η αναγκαιότητα της ύπαρξης Εσωτερικού Ελέγχου για την λειτουργία ενός οργανισμού διαπιστώθηκε στα πρώτα στάδια έναρξης της βιομηχανικής επανάστασης. Σε αναπτυγμένους πολιτισμούς βρήσκουμε, μέσα από ιστορικά στοιχεία που κατέλειπαν, ενδείξεις εφαρμογής Ελέγχου στις ομαδικές χειρονακτικές και βιοτεχνικές ενασχολήσεις τους. Επίσης δεν πρέπει να διαφεύγε από την σκέψη μας ότι η προσφυγή σε τεχνάσματα για την εξαπάτηση ή την παραπλάνηση των συναλλασομένων είναι μιά συνήθεια παλιά όσο και ο άνθρωπος. Η γνωστή διήγηση στην Παλαιά Διαθήκη της εξαπάτησης του Αδάμ από την Εύα και οι γνωστές συνέπειες που ακολούθησαν, μας προσδιορίζουν με τον πλέον παραστατικό τρόπο την ανάγκη επαλήθευσης και ελέγχου των σχέσεων και των συναλλαγών μας. Στο Ηνωμένο Βασίλειο αμέσως μετά τον μετασχηματισμό της κοινωνίας από Φεουδαρχική σε Αστική και την έναρξη της οικονομικής και βιομηχανικής ανάπτυξης διεφάνει η ανάγκη άσκησης ελέγχου στις παραγωγικές μονάδες, ενώ η οικονομική κρίση των ετών 1825 και 1836 κατέστησε επιτακτική την ανάγκη άσκησης λογιστικού ελέγχου, αναγορεύοντας την, έτσι, στη γεννέθλιο χώρα της Ελεγκτικής. Η «Μεγάλη Ύφεση» όπως ονομάστηκε στην Αμερική η παγκόσμια οικονομική ύφεση του 1929 επέβαλε ουσιαστικά τον Εσωτερικό Έλεγχο στις οικονομικές μονάδες . Η δημιουργία την Χρηματιστηρίων και των Επιτροπών Κεφαλαιαγοράς θεσμοθέτησαν πλέον ουσιαστικά την ύπαρξη τους.

Η ύπαρξη του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών σηματοδοτεί την σπουδαιότητα ύπαρξης και θεσμού και εισφέρει στην προάσπιση του επαγγέλματος των Ελεγκτών. Αξίζει να

επισημανθεί ότι η αρχική «φιλοσοφία» λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου ήταν η άσκηση λογιστικών καταγραφών, η επιλογή και προετοιμασία τους και η αναζήτηση σφαλμάτων, ηθελημένων ή όχι. Στη σύγχρονη κοινωνία η άσκηση του Εσωτερικού Έλέγχου έχει λάβει νέα μορφή. Η χρήση της τεχνολογίας επιτρέπει την άμεση και ταχεία επαλήθευση στοιχείων και καταστάσεων . Οι μονάδες Risk Management και Compliance & Controllers αποτελούν πολύτιμο εργαλείο αφού συντομεύουν τους χρόνους εργασίας και παρέχουν άμεσα και αξιόπιστα αποτελέσματα.

1.11. Η προσφορά του Εσωτερικού Ελέγχου στην Καταπολέμηση της Απάτης.

Ο ποινικός κώδικας με το ‘Άρθρο 368 εισήγαγε και την έννοια διάπραξης του αδικήματος της απάτης περιγράφοντας την αντικειμενική υπόσταση του εγκλήματος. «Οποιος με σκοπό να αποκομίσει ο ίδιος ή άλλος παράνομο περιουσιακό όφελος βλάπτει ξένη περιουσία πείθοντας κάποιον σε πράξη , παράλειψη ή ανοχή με την εν γνώσει παράσταση ψευδών γεγονότων ως αληθινών ή την θεμιτή απόκρυψη ή παρασιώπιση αληθινών γεγονότων τιμωρείται.....». Δράστες διάπραξης του περιγραφόμενου από το νόμο αδικήματος δεν μπορεί να αποκλεισθεί ότι μπορεί να υπάρξουν στις οικονομικές και λοιπές συναφείς εκδηλώσεις μίας επιχείρησης, αφού οι δεικνύουσες αφαλείας δεν ενεργοποιούνται.

Ως απάτη την λογιστική Επιστήμη εννοούμε την :

- **Χειρραγώγηση, κοινοποίηση, τροποποίηση, και καταγραφή όλων των αποδεικτικών στοιχείων.**
- Λανθασμένη – Τροποποιημένη καταχώρηση στοιχείων στα βιβλία της εταιρείας.
- Η απομάκρυνση ή η απραξία όλων των σχετικών παραστατικών και των αποτελεσμάτων που προκύπτουν από αυτά.
- Υποθετικές – κατασκευασμένες συναλλαγές, με παρουσίαση στις ανούσιες όμοιες.
- Ανεπίτρεπτη παρουσίαση των λογιστικών καταστάσεων και των παραδοχών της λογιστικής επιστήμης.

Η τυχόν πραγματοποίησης λογιστικής απάτης, σκοπεύει να αποδοκιμάσει την ορθή ενημέρωση της διοίκησης του οργανισμού. Ειδικότερα, στην λογιστική απεικόνιση , η απάτη είναι:

- Σοβαρός παράγοντας , που κλονίζει σε σημαντικό βαθμό την αξιοπιστία που πρέπει να διακατέχει όλους τους παράγοντες της επιχείρησης κατά τις συναλλαγές τους, σχετικά με τις πληροφορίες που διαχειρίζονται.
- Δέν μπορεί να αποκλεισθεί η πιθανότητα, η διάπραξη της, να επιφέρει σημαντικές χρηματικές απώλειες στις επιχειρήσεις.

Οι παραπονημένες οικονομικές καταστάσεις, ο χρηματισμός, και η ελαστική συνείδηση οικονομικών διαχειριστών δημιουργούν πρόσφορο έδαφος σε οικονομικές μονάδες για την εξαπάτηση συναλλασομένων . Τα ευνομούμενα κράτη προέβλεψαν και δημιούργησαν εποπτεύουσες αρχές για την αντιμετώπιση των καταστάσεων αυτών και τον κολασμό των υπαιτίων. Για το σκοπό αυτό θεσπίστηκαν νέα νομοθετήματα και προβλέφθηκαν νέα μέτρα τόσο προληπτικά όσο και κατασταλτικά για να καταστεί δυνατή η καταπολέμηση του συγκριμένου αδικήματος. Ως Χαρακτηριστικό παράδειγμα μπορεί , στο σημείο, αυτό να αναφερθεί και η θέσπιση – προσθήκη στον Ποινικό Κώδικα του άρθρου 386 Α που εξειδικεύει και επεκτείνει το αδίκημα της διάπραξης απάτης και με την χρήση του ηλεκτρονικού υπολογιστή.(Συμπλήρωση του Π.Κ. με Ν. 4619/2019) . Ουσιαστικά, ο εμπλουτισμός της νομοθεσίας με νέα και εξειδικευμένα νομοθετήματα βοηθάει τις οικονομικές μονάδες να συμπεριλάβουν την απάτη ως κομμάτι άσκησης Εσωτερικού Ελέγχου. Η διοίκηση κάθε οικονομικού οργανισμού κατά τον έλεγχο των αναφορών της δράσης του Εσωτερικού Ελέγχου οφείλει να λάβει υπόψιν της και τις παρεμβάσεις που σχετίζονται με την ανίχνευση και την καταπολέμηση της απάτης.

Κάθε χρόνο γίνεται πιστοποίηση από ανεξάρτητο Ελεγκτή. Οι ενεργούντες τον έλεγχο πιστοποιημένοι Ελεγκτές είναι υπεύθυνοι να αναζητήσουν στοιχεία τυχόν διάπραξης απάτης, παραπονημένες και υποθετικές συναλλαγές που τυχόν υπάρχουν μετά την πιστοποίηση. Η εκδήλωση των δράσεων των Ελεγκτών προς αυτή την κατεύθυνση προσθέτει κύρος και αξιοπιστία στις επιχειρήσεις αυξάνοντας την συναλλακτική τους πίστη στην αγορά. Αντίθετα, η εκδήλωση αδυναμίας ανίχνευσης των υπόψιν κινδύνων δοκιμάζει την βιωσιμότητα της μονάδας.

Αναμφισβήτητα , η απάτη, είναι ένας από τους πίο επισφαλείς παράγοντες που διακυβεύει την ύπαρξη και την αξιοπιστία κάθε επιχείρησης και την οποία, ο Ελεγκτής υποχρεούται, να αναζητήσει και να αντιμετωπίσει. Ο Εσωτερικός Έλεγχος, είναι το μέσο εκείνο, το οποίο καλείται να εξασφαλίσει ότι οι βλάβες που μπορεί να σχετίζονται με απάτη έχουν αναζητηθεί

και υπολογιστεί, στο βαθμό και με τον τρόπο που πρέπει, σύμφωνα με τις εντολές και τις οδηγίες των αρμοδίων . Ο Εσωτερικός Ελεγκτής οφείλει να συμβάλλει καταλυτικά, στην ορθή εφαρμογή του ελέγχου για να καταστεί εφικτός ο προσδιορισμός των αποκλίσεων που σχετίζονται με την απάτη προς αποφυγή προβλημάτων της επιχείρησης και διακινδύνευσης της βιώσιμότητάς της .

1.12. Σπουδαιότητα του Εσωτερικού ελέγχου

Η εξάπλωση των δραστηριοτήτων επιχειρηματικών οργανισμών δεν επιτρέπουν στα στελέχη αυτών να τους παρακολουθήσουν και να τους διαχειριστούν από κοντά. Το γεγονός αυτό καθιστά επιτακτική την ανάγκη αναζήτησης εναλλακτικών μορφών Οργάνωσης για την Διοίκηση και την παρακολούθηση της εξελικτικής διαδικασίας της επιχείρησης έξω από τα στενώς εννοούμενα όρια της επιχειρηματικής μονάδας. Οι διαδικασίες αυτές πρέπει να συνδέσουν τις επιδιώξεις και τα οράματα με τις προθέσεις και τις φιλοδοξίες της επιχείρησης, ώστε να καταστεί δυνατή :

- Η περάτωση των τεθέντων στόχων.
- Ο υπολογισμός των εκτροπών από τους τεθέντες στόχους.
- Η Ενημέρωση της Διοίκησης για την ενέργεια επανορθωτικών παρεμβάσεων, και
- Η Προστασία και εξασφάλιση των χρηματοοικονομικών συναλλαγών.

Στο σημείο αυτό, πρέπει να επισημανθεί η αδυναμία που ενδέχεται να προκύψει στην περίπτωση που δεν υπάρχει επαρκής γνώση της λειτουργίας και των δράσεων και της επιχείρησης, από τα καθ' ύλην ορισθέντα άτομα, καθώς και έλλειψη άσκησης οργανωτικού ελέγχου.

1.13. Σχέση Εσωτερικού και Εξωτερικού ελέγχου.

Είναι γεγονός ότι, η συγκλιση και συνεργασία τόσο του Εσωτερικού όσο και του Εξωτερικού Ελέγχου, κρίνεται αναγκαία για την λειτουργία μίας οικονομικής μονάδας. Όμως πρέπει να αναζητηθεί ο βαθμός αλληλεξάρτησης μεταξύ των δύο αυτών ελέγχων . Κατά τα ισχύοντα στη χώρα μας , ο Εσωτερικός Έλεγχος, στις μονάδες ελέγχου, εκδηλώνει την δράση του σε σύντομο σχετικά χρονικό διάστημα και ενέχει στοιχεία υποχρεωτικότητας όσον αφορά τη στελέχωση , όμως πρέπει να αποτελέσει ουσιαστικό στοιχείο λειτουργίας κάθε οικονομικής μονάδας και όχι διαδικασία αναγκαστικότητας.

Να μην θεωρηθεί υπόθεση «ρουτίνας» αλλά αναγκαία παραδοχή για την λειτουργία και αξιοπιστία της κάθε επιχείρησης. Σημαντική βαρύτητα θα πρέπει να δοθεί στον τρόπο επικοινωνίας των Εσωτερικών με τους Εξωτερικούς ελεγκτές, και να ασκείται σε αυτούς η αναγκαία εποπτεία , για την αποφυγή επικαλύψεων και παρατυπιών στην απόδοσή τους.

1.14. Χαρακτηριστικά Αποτελεσματικού Ελέγχου.

Αναντίρρητα κάθε οικονομική μονάδα έχει τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της σχετικά με τις απαιτήσεις της, το εύρος και την οργάνωση της. Για το λόγο αυτό, καμία δράση σχετικά με τον Εσωτερικό Έλεγχο δεν μπορεί να θεωρηθεί ότι πληρεί τις προϋποθέσεις για να βαθμολογηθεί ως «άριστο» , καθώς τα ερεθίσματα που δέχεται ποικίλουν από τον ένα οργανισμό στον άλλο. Για το λόγο αυτό προσαρμόζεται κατάλληλα και το σύστημα Ελέγχου. Όμως, έχοντας υπόψιν αυτές τις ιδιαιτερότητες, τα γενικά χαρακτηριστικά που θα μπορούσαν να χαρακτηρίσουν ένα σύστημα ελέγχου ως επιτυχημένο, είναι τα εξής.

1. **Η αυτονομία, έναντι παρεμβάσεων τρίτων.**
2. **Η μεθοδολογική εφαρμογή του.**
3. **Η δίκαιη κατανομή ρόλων στό προσωπικό.**
4. **Η αρμονική κατανομή καθηκόντων στο λογιστήριο.**
5. **Η αμερόληπτη διοίκηση των υπαλλήλων, και**
6. **Εκπαιδευμένους και ικανούς υπαλλήλους για την άσκηση του ελεγκτικού καθήκοντος.**

1.14.1. Ανεξαρτησία.

Είναι η δυνατότητα ακώλυτης και ανεμπόδιστης προσέγγισης των ελεγκτών στο περιεχόμενο του αρχείου και γενικά των δράσεων, κάθε ελεγχόμενης οικονομικής μονάδας. Ο έλεγχος συντελείται χωρίς παρεμβάσεις και υποδείξεις τρίτων και η διοίκηση είναι υποχρεωμένη να μεριμνά για την τήρηση των κανόνων ανεξαρτησίας των ελεγκτών. Ο έλεγχος ενεργείται, κατά κανόνα στο υψηλό επίπεδο της υπαλληλικής ιεραρχίας. Αμέσως μετά την περαίωση του, ο επικεφαλής, συντάσσει και υποβάλλει, προς τους αρμόδιους παράγοντες του ελεγχόμενου οργανισμού, π.χ. Μετόχους, Διεύθυνση κ.λ.π, εμπειριστατωμένη Έκθεση με τα πορίσματα των διαπιστώσεων τους. Η σπουδαιότητα του εκτελούμενου έργου και η βαρύτητα του, διαφαίνονται άμεσα από την επικοινωνία των ελεγκτών με τη διοίκηση του Οργανισμού.

1.14.2. Οργανωσιακό Σχέδιο

Η Κατάρτηση σχεδίου οργάνωσης έχει άμεση σχέση με το αντικείμενο απασχόλησης, το εύρος και την ιεραρχική δομή της ελεγχόμενης μονάδας. Τα καθήκοντα των ελεγκτών πρέπει να κατανέμονται από την διοίκηση κατά τρόπο που θα εξασφαλίζει την απρόσκοπτη και ανεμπόδιστη λειτουργία τους. Το σχέδιο οργάνωσης της μονάδας πρέπει να μεριμνά για περιουσιακή αυτονομία της, καθώς και για την αποτύπωση των λογιστικών πινάκων κατά τρόπο διαφανή και αδιάβλητο. Κάθε υπηρεσιακή μονάδα – τμήμα ενεργεί εντός των πλαισίων που έχουν οριστεί από διοίκηση χωρίς να εισέρχεται στον τρόπο λειτουργίας άλλων τμημάτων, περιοριζόμενη, μόνο στην συνεργασία μαζί τους. Η αυτονομη λειτουργία κάθε υπηρεσιακής μονάδας υπαγορεύεται από την ανάγκη προστασίας της από εσκεμμένες παράνομες δραστηριότητες και επεμβάσεις τρίτων. Σέ γενικές γραμμές, το οργανωτικό σχέδιο αποσκοπεί στην ορθολογική και δίκαιη κατανομή καθηκόντων και δράσεων στο προσωπικό για την αποφυγή μονομερούς εκτέλεσης τους.

1.14.3. Συστήματα Εξουσιοδότησης Αρμοδιοτήτων και Ευθυνών

Κάθε οικονομική μονάδα, με μικρό ή μεγάλο ανθρώπινο δυναμικό, ακολουθεί μιά ιεραρχικά δομημένη ανάθεση εργασιακών ευθυνών και καθηκόντων. Οι νεοπροσλαμβανόμενοι μπορεί να βρίσκονται στην κατώτερη βαθμίδα, ενώ στην ανώτερη βαθμίδα βρίσκεται η Διοίκηση της και τα ανώτερα Διευθυντικά στελέχη. Η ύπαρξη συστήματος ελέγχου της ιεραρχικής διάρθρωση και της κατανομής ρόλων και καθηκόντων, ταυτόχρονα δημιουργεί την ανάγκη τήρησης κανόνων κατά τις συναλλαγές, με τα εξής χαρακτηριστικά.

- 1. Την Ολοκλήρωση των συναλλαγών:** Σχετικά με την διενέργεια τους, πρέπει να ελέγχεται, αν αυτές εκτελούνται σύμφωνα με τις εντολές και τις οδηγίες της επιχείρησης. Για το λόγο αυτό η συναλλακτική διαδικασία θα πρέπει να εκτελείται από τα ειδικώς προς τούτο οριζόμενα άτομα.
- 2. Καταχώρηση των συναλλαγών:** Εκτελούνται από ειδικά ορισθέντες, για το σκόπο αυτό, υπαλλήλους, μέσα στα χρονικά πλαίσια που ορίζουν οι κανονισμοί, με το χρηματικό πόσο που αναλογεί, σύμφωνα με τα ισχύοντα λογιστικά πρότυπα.
- 3. Πρόσβαση στην περιουσία της επιχείρησης:** Γίνεται αφού προηγουμένως δοθεί έγκριση και εκτεθούν οι λόγοι που επιβάλλουν μιά τέτοια ενέργεια σε σχέση πάντα, με την κατάσταση της οικονομικής μονάδας.

4. Σύγκριση των υπολοίπων των βιβλίων με την απογραφή: Σε τακτά χρονικά διαστήματα, είναι αναγκαίο να εξετάζεται η περιουσία της οικονομικής μονάδας π.χ. υλικά, πρώτες ύλες, οικονομική επάρκεια κ.λ.π. Έτσι επικαιροποιείται η πληρότητα και επάρκεια των τηρουμένων βιβλίων και γίνεται σύγκριση με προηγούμενες όμοιες για να πιστοποιηθεί η κανονικότητα τους.

1.14.4. Λογιστική Διάρθρωση

Το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου πρέπει, να είναι σε θέση να γνωρίζει άμεσα, την πλήρη λειτουργία όλων των τμημάτων του οργανισμού. Για το σκοπό αυτό πρέπει να υπάρχει μία υπολογιστική λογιστική εφαρμογή η οποία να παρουσιάζει την κατάσταση του σε κάθε αναζήτηση, σε αυτή πρέπει να υπάρχει :

- Αποτύπωση σχεδίου των λογαριασμών, ο οποίος θα πρέπει να είναι σε πλήρη αρμονία με το Γενικό οικονομικό Σχεδιασμό.
- Καταχώρηση σε ειδικό έντυπο των οικονομικών προσδοκιών του οργανισμού και του τρόπου επίτευξης αυτών. Το περιεχόμενο του έντυπου πρέπει να το γνωρίζουν όλοι όσοι σχετίζονται με το υπόψιν έργο.
- Αναλυτική παράθεση των καθηκόντων ένος εκάστου των υπαλλήλων του οργανισμού, και αιτιολόγηση αυτών.(Καθηκοντολόγιο προσωπικού).
- Οι λογαριασμοί αμέσου ελέγχου, πρέπει να υπάρχουν στο « Γενικό Καθολικό» που απαιτείται να βρίσκεται σε κατάσταση άμεσης , ενημέρωσης. Η ύπαρξη «Αναλυτικού Καθολικού» πρέπει να υπάρχει οπωσδήποτε . Στο «Γενικό καθολικό» και στο «Αναλυτικό Καθολικό» θα πρέπει να γίνεται έγγραφη από διαφορετικά υπαλλήλους στο κάθε βιβλίο, και να ακολουθεί τμηματική πραγματοποίηση καταγραφών χειρόγραφα.
- Πρέπει να υπάρχουν παραστατικά, για εσωτερική διακίνηση εντός των τμημάτων του οικονομικού οργανισμού. Τα στοιχεία αυτά πρέπει να πληρούν τους τύπους και τις διαδικασίες των χαρακτηριζομένων ως , «Επίσημων στοιχείων» και να είναι πρόσφορα και ίκανα σε κάθε αναζήτηση. Σε Κάθε επίσκεψη για επιθεώρηση μπορούν να αναζητηθούν για εκμετάλευση στοιχεία από το αρχείο των τμημάτων γι' αυτό πρέπει , αυτά , να είναι πρόφορα σε κάθε αναζήτηση. Αμέσως μετά από κάθε συναλλαγή τα

έγγραφα που διακινήθηκαν πρέπει να κατανεμηθούν και να τεθούν στις καθορισμένες θέσεις, γιά να είναι άμεσα προσβάσιμα.

1.14.5. Σύγχρονες Πολιτικές Προσωπικού

Ο Εσωτερικός Έλεγχος πρέπει να προβεί στην δημιουργία διαδικασιών επιλογής, εκμάθησης, και διοίκησης του προσωπικού της επιχείρησης. Γιά την επιλογή του κατάλληλου προσωπικού κατατίθενται βιογραφικά ή συστατικές επιστολές. Η επιλογή γίνεται με την πραγματοποίηση συντεύξεων , γραπτών ή προφορικών εξετάσεων και ψυχολογικών τεστ, αν κριθεί σκόπιμο, για να διακριβωθούν οι γνώσεις και η προσωπικότητα των υποψηφίων. Εκπαιδεύονται κατάλληλα ανάλογα με τα καθήκοντα που καλούνται να υπηρετήσουν και το μορφωτικό τους επίπεδο. Η επάρκεια τους πιστοποιείται συνεχώς και γίνονται παρεμβατικές κινήσεις γιά την συνεχή εξέλιξη τους.

1.14.6. Κατάλληλο και Αποτελεσματικό Προσωπικό Εσωτερικού Ελέγχου.

Προτεραιότητα του Εσωτερικού Ελέγχου σε μιά οικονομική μονάδα είναι να πλαισιωθεί από ικανό προσωπικό αφού έχει την ευθύνη της βιωσιμότητας της. Σημαντικός παράγοντας αυτής της λειτουργίας είναι ο Ορκωτός Λογιστής. Τα Διευθυντικά στελέχη της μονάδας δεν έχουν καμία ιεραρχική εξάρτηση με αυτόν αφού ουσιαστικά ο ορκωτός λογιστής ελέγχει τις δραστηριότητες τους. Η υπαγωγή του τμήματος ελέγχου είναι απ'ευθείας στο διοικητικό συμβούλιο της μονάδας.

1.15. Αδυναμίες του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου.

Καθήκον του Εσωτερικού Ελέγχου είναι να εξασφάλισει τη βιωσιμότητα και την ανάπτυξη της επιχείρησης. Να εγγυθεί ότι από τον έλεγχο των στοιχείων και των παραστατικών της επιχείρησης δεν προκύπτει βλάβη στα οικονομικά της και διασφαλίζεται πλήρως η ορθή πορεία της και η οικονομική της ανέλιξη.

Συγκρίνοντας την αναλογία κόστους και οφέλους από την διαδικασία αυτή, το όφελος θα πρέπει να είναι μεγαλύτερο από την ζημία που ενδεχομένως θα υπάρξει. Πρέπει , όμως να επισημανθεί ότι δέν είναι εύκολη διαδικασία υπολογισμού αυτών των μεγεθών σχετικά με την δραστηριότητα του Εσωτερικού Ελέγχου. Η προσπάθεια συσχέτισης αυτών των μεγεθών πρέπει να αποτελεί συνεχή προσπάθεια των επιχειρήσεων.

Εάν η χρήση του Εσωτερικού Ελέγχου επιβληθεί στην επιχείρηση , με προφανή σκοπό να δικαιολογηθούν εσωτερικές ατασθαλίες οικονομικού περιεχομένου και αδικαιολόγητη κατασπατάληση περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης οι προσφερόμενες υπηρεσίες οπωσδήποτε έχουν το χαρακτήρα καταχρηστικής άσκησης και η παρουσία του είναι αδικαιολόγητη ανεπίτρεπτη και πολλές φορές παράνομη. Ενέργειες των ελεγκτών από άγνοια ή αμέλεια εκθέτουν την λειτουργία και την βιωσιμότητα των επιχειρήσεων.

1.16. Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου

Ο κυριώτερος λόγος λειτουργίας του τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου, σε έναν οργανισμό, είναι η παρακολούθηση και επεξεργασία των διαδικασιών ορθής λειτουργίας του , η ορθή τήρηση των καταστατικών λειτουργιών του και η εφαρμογή των νόμων και των κανονισμών που έχει θεσπίσει η πολιτεία. Απαραίτητη προϋπόθεση για την εφαρμογή των προαναφερομένων υποχρεώσεων είναι να καταγράφει και να παρουσιάζει όλες τις μεταβολές του οργανισμού στα τηρούμενα και προβλεπόμενα έγγραφα και παραστατικά στοιχεία και παράλληλα να ενημερώνεται και να επεξεργάζεται τις δράσεις της επιχείρησης. Το Διοικητικό Συμβούλιο πρέπει να εισφέρει και να επικουρεί το έργο του Ελεγκτή , ενώ η Διοίκηση πρέπει να προσφέρει κάθε δυνατή βοήθεια για συνδρομή κατά τον έλεγχο. Ο Εσωτερικός Έλεγχος αποτελεί κομμάτι της εσωτερικής διάρθρωσης του οργανισμού είναι βασικός συντελεστής, της διαδικασίας ορθής λειτουργίας του που ανιχνεύει μελετά και διακριβώνει τα επιχειρηματικά ρίσκα , τις αστοχίες, και της ελλείψεις, προλαμβάνοντας αδυναμίες και προτείνοντας λύσεις για την εύρυθμη διαχείριση του.

Ο Εσωτερικός Έλεγχος διαθέτει έναν επικεφαλής και το ανάλογο, κατάλληλα καταρτισμένο προσωπικό, ενώ, την ευθύνη στελέχωσης του έχει η διοίκηση της Επιχείρησης. Ο Διευθυντής Ελέγχου ηγείται του τμήματος και έχει το καθήκον κατάρτισης, κάθε έτος, προγράμματος δράσης , κατάρτισης κανονιστικού πλαισίου λειτουργίας του τμήματος καθώς επίσης, την παροχή κατευθύνσεων και την άσκηση ελέγχου στην εκτέλεση των καθηκόντων, των συνεργατών το

1.16.1. Επικοινωνία Εσωτερικού Ελεγκτή με το Δ.Σ., και τα άλλα ενδιαφερόμενα μέρη

.

Η παρουσία Εσωτερικού Έλεγχου, και Ορκωτών Λογιστών, σε μία επιχείρηση, αποσκοπεί στην εξασφάλιση της ακρίβειας και διαφάνειας όλων των στοιχείων που προκύπτουν από της οικονομικές συναλλαγές της. Πρωταρχικός παράγοντας, της προαναφερόμενης παραδοχής,

είναι η ύπαρξη σχέσεων αμοιβαίας πίστης και καλής συνεργασίας μεταξύ των λογιστών Εσωτερικών και Εξωτερικών. Για να καταστεί αυτό δυνατόν πρέπει να χρησιμοποιούνται τα ίδια λογιστικά πρότυπα όπως καθορίζονται από τις κανονιστικές διαδικασίες των προτύπων άσκησης ελέγχων. Για το σκοπό αυτό οι Ελεγκτές της επιχείρησης πρέπει να δικαιολογήσουν στους Ορκωτούς πως λειτουργεί και ανταποκρίνεται το σύστημα πριν ξεκινήσει η λειτουργία του.

Εάν ο τρόπος λειτουργίας του Εσωτερικού Ελέγχου δεν είναι σύμφωνα με τα πρότυπα ή εάν αυτός, δεν παρέχει στον Ορκωτό λογιστή πειστικά και τεκμηριωμένα στοιχεία, πρέπει ο Ορκωτός να προβεί σε ενέργειες εξακρίβωσης για να κατανοήσει την θέση του ελεγχόμενου οργανισμού.

Στην περίπτωση αυτή μπορεί να προβεί στις ακόλουθες διαδικασίες.

- (α) Να επιλέξει και να λάβει, για επεξεργασία, απροειδοποίητα, δείγμα από τα αμφισβητούμενα στοιχεία.
- (β) Να αποστείλει έγγραφα με ανάλογο περιεχόμενο, στους συνεργαζόμενους πελάτες, με ανάλογο περιεχόμενο.
- (γ) Να λάβει αναφορά από τους Εσωτερικούς Ελεγκτές, σχετικά με τον τρόπο διάρθρωσης και χρήσης των λογιστικών προτύπων και να προβεί στη μελέτη και το σχολιασμό της.

Προυπόθεση αγαστής και επικοινωνιακής συνεργασίας μεταξύ των δύο πλευρών, ελέγχοντος και ελεγχόμενου είναι η επαγγελματική επικοινωνία, οι επαγγελματικές συνεννοήσεις, οι προγραμματισμένες συναντήσεις, η διευκόλυνση παροχής εγγράφων, και η παράδοση αναφορών και παραστατικών στοιχείων.

Αμέσως μετά την ολοκλήρωση του ελέγχου, το ελεγχόμενο τμήμα υποβάλλει έκθεση στην ηγεσία του οργανισμού. Περιγράφει τα διαλαμβανόμενα στον ενεργηθέντα έλεγχο με προτάσεις για βελτίωση, τροποποίηση ή διόρθωση των παρατηρήσεων. Αφού λάβει γνώση η ηγεσία ο αρμόδιος Εσωτερικός Ελεγκτής προτείνει εάν συντάσσεται με τις παρατηρήσεις, εάν τις απορρίπτει ή εάν θα έιτουργήσει χωρίς να τις λάβει υπόψιν του.

Ο Εσωτερικός Ελεγκτής διαδραματίζει πρωτεύοντα ρόλο στην εξέλιξη και στην ανάπτυξη της εταιρείας. Η συμβολή του είναι αναγκαία και καταλυτική για την διαμόρφωση και την εξελικτική πορεία της επιχείρησης. Με πρωτότυπες ιδέες και καινοτόμες αποφάσεις καλείται να εισφέρει αποφασιστικά στην εξελικτική διαδικασία του οργανισμού. Οι κατέχοντες την θέση του Εσωτερικού Έλεγκτη πρέπει να διακρίνονται για την ευρυμάθεια τους, την επαγγελματική και κοινωνική μορφωσή τους, καθώς και την επαγγελματική γνώση και εμπειρία, να είναι δέκτες θετικών μηνυμάτων για να μπορούν να ανταποκριθούν με αξιώσεις στην υπευθυνότητα των καθηκόντων τους.

1.16.2. Διαχείριση Κινδύνου.

Αμέσως μετά την ολοκλήρωση του ελέγχου το επόμενο στάδιο είναι η εκτίμηση και η αναγνώριση του επαπειλούμενου κινδύνου. Η ανίχνευση των σημείων εκείνων που αν δεν διορθωθούν και δεν τροποποιηθούν θα επιφέρουν δυσμενή αποτελέσματα στον οικονομικό οργανισμό. Απαιτεί δηλαδή ένα είδος ανάζήτησης των τρωτών σημείων του οργανισμού. Η σχολαστική αναζήτηση και η ενδελεχής μελέτη όλων των οικονομικών παραμέτρων του οργανισμού, η γνώση και η εμπειρία των οικονομικών στελεχών, θα εισφέρουν αναλογικά και θα οδηγήσουν την επιχείρηση στην αξιολόγηση και στην ανεύρεση τους.

Οι κίνδυνοι που οριοθετούνται και επισημαίνονται, εντός των πλαισίων του Εσωτερικού Ελέγχου αντιμετωπίζονται, μόνο, μέσω της Ανώτατης Διοίκησης. Στο σημείο αυτό, αξίζει να επισημανθεί, ότι τα τρωτά σημεία που τνέχουν κίνδυνο, έχουν τη δυνατότητα αναζήτησης τόσο εντός, όσο και εκτός των κανόνων ηθικής. Η παράληψη τήρησης των κανόνων δεοντολογίας εκφυλίζει και ελαττώνει σε σημαντικό βαθμό την γενικότερη εικόνα του οργανισμού, γεγονός για το οποίο, κατά βάση, ενέχεται, ο Εσωτερικός Έλεγχος. Δέν μπορεί όμως να αγνοηθεί το γεγονός ότι ο Εσωτερικός Έλεγχος είναι ο βασικός παράγοντας επεξεργασίας και διευθέτησης των οικονομικών κινδύνων και η παρουσία του είναι αναγκαία και επιβεβλημένη για την υγιή λειτουργία ενός οργανισμού.

2. Συσχέτιση της Σχέσης Εσωτερικού - Εξωτερικού Ελέγχου

Στό κεφάλαιο αυτό, θα αναλυθούν, σε γενικές γραμμές τα κυριώτερα σημεία ταύτησις και διαφοροποιήσις μεταξύ Εσωτερικού και Εξωτερικού ελέγχου και στη συνέχεια θα αναφερθούν οι κυριώτεροι παράγοντες διασύνδεσης μεταξύ Εσωτερικού και Εξωτερικού ελέγχου.

2.1. Σημεία Σύγκλισης – ταύτησις Εσωτερικού και Εξωτερικού Ελέγχου

Μεταξύ Εσωτερικού και Εξωτερικού ελέγχου μπορούμε να διακρίνουμε τις ακόλουθες κατηγορίες σχετικά με την ταύτηση – σύγκλιση τους:

Η άσκηση και των δύο ελέγχων απαιτεί την εφαρμογή κανόνων σύμφωνα με τα ισχύοντα διεθνή ελεγκτικά πρότυπα.

Με δεδομένη την θέσπιση των κανόνων αυτών , ο έλεγχος και στίς δύο περιπτώσεις, εκτελείται σύμφωνα με την ισχύουσα διαδικασία ελέγχου και σύμφωνα με τούς κωδικοποιημένους κανόνες ηθικής.

Ο επιχειρησιακός κίνδυνος συμβάλλει καταλυτικά στην πραγματοποίηση και των δύο ελέγχων .

Ο Εσωτερικός Έλεγχος των επιχειρήσεων είναι αναγκαίος και , εξ΄ ίσου σημαντικός και για τους δύο ελεγκτές, εσωτερικό και εξωτερικό .

Η διεξαγωγή του ελέγχου χωρίς παρεμβάσεις, από διάφορες κατευθύνσεις, έχει βαρύνουσα σημασία, και για τους δύο ελεγκτές, Εσωτερικό και Εξωτερικό .

Οι διαπιστώσεις των εργασιών , Εσωτερικού και Εξωτερικού ελέγχου, παρουσιάζονται μέσω των αναφορών των ελεγκτών προς στην Διοίκηση .

2.2. Σημεία Απόκλισης - Διαφοροποίησης Εσωτερικού και Εξωτερικού Ελέγχου

Μεταξύ Εσωτερικού και Εξωτερικού ελέγχου μπορούμε να διακρίνουμε τις ακόλουθες κατηγορίες σχετικά με τις αποκλίσεις – διαφοροποιήσεις που παρουσιάζουν .

- Ο Εσωτερικός Έλεγχος πραγματοποιείται καθημερινά από το καθ΄ ύλην αρμόδιο τμήμα μίας οικονομικής μονάδας. Αντιθέτως, ο Εξωτερικός Έλεγχος, είναι η διαδικασία ανεξάρτητου εξωτερικού ελέγχου, με σκοπό την αποτίμηση των οικονομικών καταστάσεων και των λογαριασμών της οικονομικής μονάδας, κατά την διάρκεια ενός έτους, και την διατύπωση σχετικής γνώμης.
- Ο Εσωτερικός Έλεγχος δεν είναι υποχρεωτικός, γεγονός που δεν δημιουργεί καμία υπαγωγή σε κανόνες , όμως ο Εξωτερικός Έλεγχος είναι υποχρεωτικός και επιβεβλημένος.
- Η αναφορά από την διενέργεια του Εσωτερικού Ελέγχου κατατίθεται μόνο, στη διοίκηση του οργανισμού. Αντίθετα, η σχετική αναφορά Εξωτερικού Ελέγχου

κατατίθεται στους κύριους ενδιαφερόμενους, όπως π.χ. οι μέτοχοι, οι πιστωτές, οι προμηθευτές, οι κυβερνητικοί παράγοντες κ.λπ.

- Ο Εσωτερικός Έλεγχος διεξάγεται καθημερινά και καθ'όλη την διάρκεια του έτους , αντίθετα ο Εξωτερικός Έλεγχος είναι μόνο ετήσιος.
- Ο Εσωτερικός Ελέγχος στοχεύει , κάθε φορά, στό να επαναπροσδιορίσει την ακολουθούμενη διαδικασία, των πράξεων και ενεργειών λειτουργίας του οργανισμού ώστε να παρέχεται η δυνατότητα βελτιωτικών παρεμβάσεων όπου αυτό κριθεί αναγκαίο.
Ο Εξωτερικός Έλεγχος ενεργείται με σκοπό να επανεξετάσει και να επιβεβαιώσει την ορθότητα των τηρουμένων διαδικασιών του οργανισμού.
- Μέ τον Εσωτερικό Έλεγχο παρουσιάζεται μία, κατά το δυνατόν, πραγματική γνώμη για των αποτελεσματική λειτουργία της επιχειρηματικής δράσης ενός οικονομικού οργανισμού. Αντίθετα, ο Εξωτερικός Έλεγχος παρέχει παρουσιάζει με μεγαλύτερη πληρότητα την υπάρχουσα οικονομική κατάσταση του οργανισμού.
- Ο εσωτερικός έλεγχος πραγματοποιείται αμιγώς από υπαλλήλους του του ίδιου του οικονομικού οργανισμού που προσλαμβάνονται απο την διοίκηση αυτού. Αντίθετα, οι εξωτερικοί ελεγκτές δεν είναι υπάλληλοι του οργανισμού και ορίζονται αποκλειστικά για το σκοπό αυτό, από το Διοικητικό Συμβούλιο ή τους μετόχους του οικονομικού οργανισμού.

2.3. Διεθνή Πρότυπα Εσωτερικού Ελέγχου.

Ο Εσωτερικός Ελέγχος, εκδηλώνει την δράση του σε κάθε είδους συνθήκες όσον αφορά τις εκάστοτε ισχύουσες νομικές, κοινωνικές και πολιτικές καταστάσεις, καθώς και σε διάφορων ειδών επιχειρήσεις και οργανισμούς που διακρίνονται, κάθε φορά, για τους στόχους τους, την έκταση τους, την ιεράρχιση τους, τις εξαρτήσεις τους, αλλά και για το προσωπικό που απασχολείται εντός ή εκτός αυτών . Τα στοιχεία αυτά, πολλές φορές, είναι ικανά και πρόσφορα να συμβάλουν, σε σημαντικό βαθμό, στην εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου. Όμως, η εκτέλεση του εσωτερικού ελέγχου κατά επαγγελματικό τρόπο και σύμφωνα με τα ισχύοντα διεθνή πρότυπα, πρέπει να αποτελεί βασική υποχρέωση κάθε εσωτερικού ελεγκτή.

Οι ανάγκη για την χρήση συγκριτικών Προτύπων Εσωτερικού Ελέγχου προκύπτει από τους ακόλουθους παράγοντες :

- Οι διάφοροι οικονομικοί οργανισμοί εκδηλώνουν, πλέον, την δράση τους σε συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.
- Η δράση του οικονομικού ελέγχου εκδηλώνεται σε ομοειδείς επιχειρήσεις και οργανισμούς τόσο στην λειτουργία όσο και στην δομή.
- Ο Εσωτερικός Έλεγχος πρέπει να εκδηλώνει την δράση του, εφαρμόζοντας τα διεθνή πρότυπα. Ο βασικός σκοπός για τον οποίο πρέπει να ακολουθείται αυτή η διαδικασία είναι ο εξής :
 - 1 Η καταγραφή των κυριότερων αρχών όπου πρέπει να ακολουθούνται μέσω της κοινά παραδεκτής αρχής εφαρμογής του Εσωτερικού Ελέγχου.
 - 2 Η παροχή ενός κανονιστικού πλαισίου δράσεων, με σκοπό να καθιερωθεί και να παγιωθεί σε επαρκή βαθμό η εφαρμογή των διαδικασιών Εσωτερικού Ελέγχου.
 - 3 Τίθενται οι βάσεις για να εκτιμηθεί η χρησιμότητα του Εσωτερικού Ελέγχου.
 - 4 Δημοσιοποίηση και κοινολόγηση, νέων προηγμένων και εξελιγμένων πρακτικών εκδήλωσης της δράσης Εσωτερικού Ελέγχου.

Τα Πρότυπα Ελέγχου, μπορούν να ενταχθούν σε κατηγορίες , στα πλαίσια των αρχών που υπηρετούν , και να δημιουργήσουν αναγκαστικές συνθήκες σχετικά με :

- Τον καθορισμό σαφώς προσδιορισμένων καθηκόντων, που προσβλέπουν σε ένα πλαίσιο ορθολογικής εφαρμογής του Εσωτερικού Ελέγχου, με σκοπό την εκτίμηση του επιπέδου της αποτελεσματικότητας του, με βάση ακολουθούμενη πρακτική και τακτική σε προσωπικό και συλλογικό σημείο .
- Την προσπάθεια παροχής οδηγιών και διευκρινήσεων, με στόχο να γίνει αντιληπτή η ακολουθούμενη διαδικασία και να ξεκαθαριστούν οι αναγκαίες προϋποθέσεις για να καταστεί εφικτή η εφαρμογή, σε πρακτικό επίπεδο, του Εσωτερικού Ελέγχου.

Στον Εσωτερικό Έλεγχο διακρίνουμε δύο είδη – κατηγορίες. Τα Πρότυπα Χαρακτηριστικών και Τα Πρότυπα Διεξαγωγής. Τα Πρότυπα Χαρακτηριστικών αναφέρονται στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που διακρίνουν την ελεγχόμενη μονάδα και το

προσωπικό αυτής. Τα Πρότυπα Διεξαγωγής αφορούν τις διεργασίες διαμόρφωσης του πλαισίου δράσης των υπηρεσιών του Εσωτερικού Ελέγχου και παρέχουν ιδιαίτερα διακεκριμένα στοιχεία για να συμβάλλουν στην αξιολογική διαδικασία της μονάδας.

Ανακεφαλαιώνοντας τα παραπάνω, κατά τις εργασίες πιστοποίησης και ελέγχου υπάρχουν ταυτόχρονα τα εξής μέρη:

- **Υπάλληλοι ή σύνολα υπαλλήλων που επικοινωνούν μεταξύ τους , με το συστημικό, το λειτουργικό τμήμα της ελεγχόμενης μονάδας.**
- Υπάλληλοι ή σύνολα υπαλλήλων που διενεργούν αξιολόγηση, ενώ ο εσωτερικός ελεγκτής διαδραματίζει ρόλο βασικού λειτουργού.
- Υπάλληλοι ή σύνολα υπαλλήλων - χρήστες που εκμεταλεύονται το παραγόμενο έργο.

Οι συμβουλευτικές υπηρεσίες , σε έναν οργανισμό, πραγματοποιούνται υστερά από αίτημα και προτροπή των ενδιαφερομένων. Το είδος και το εύρος των συμβουλευτικών υπηρεσιών γίνεται, κατά κανόνα, σε συνενόηση με τους ενδιαφερόμενους. Για το είδος, το εύρος και γενικά για την διαδικασία και την αξιολόγηση των συμβουλευτικών υπηρεσιών, σε γενικές γραμμές, συμμετέχουν δύο μέρη:

- **Υπάλληλοι ή σύνολα υπαλλήλων που συμβουλεύει. – Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές.**
- **Υπάλληλοι ή σύνολα υπαλλήλων που συμβουλεύουν. - Ο Πελάτης.**

Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές, όταν συμβουλεύουν οφείλουν να συνεχίσουν να εργάζονται με το ίδιο ενδιαφέρον ώστε να μην γίνεται φανερό ότι εκφράζουν και τυχόν επιθυμία της διοίκησης.

3. Είδη Ελέγχου .

Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές διενεργούν , Τακτικούς και Ειδικούς Ελέγχους. Οι Ειδικοί έλεγχοι διενεργούνται μέσα στον Ελεγκτικό χώρο και διακρίνονται στις εξής κατηγορίες :

- **Γενικός Έλεγχος.** Έχει ως σκοπό του να εκτιμήσει και να κρίνει την ολοκλήρωση των εκτελουμένων διεργασιών καθώς και το επίπεδο των παρεχομένων υπηρεσιών μιάς υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου, συνολικά και καθολικά σε λολο το περίγραμμα της .

- **Μερικός Έλεγχος :** Βασικό του αντικείμενο είναι να καλύπτει ένα τμήμα των ενεργειών του ελέγχου. Το είδος αυτό των ελέγχων γίνεται περιοδικά με σκοπό να διαπιστωθεί εάν οι υπάρχουσες δομές και τα συστήματα επιτελούν το σκοπό για τον οποίο προορίζονται.
- **Επανέλεγχος:** Σκοπός του, είναι να ελέγξει και να πιστοποιήσει την ολοκλήρωση ημιτελών και παραμελημένων πράξεων και παραλήψεων, που είχαν επισημανθεί σε προγενέστερο χρόνο και σε προηγούμενους ελέγχους, εντός προκαθορισμένου χρόνου, καθώς και την τήρηση των εντολών και των οδηγιών που είχαν δοθεί στους υπεύθυνους.
- **Ειδικό Έλεγχος:** Ενεργούνται μόνο σε εξαιρετικές καταστάσεις και όταν απαιτείται ειδικός ενδελεχής και εμπειριστατωμένος έλεγχος.

3.1. Σχεδιασμός Ελέγχου.

Πραγματοποιείται με την ακόλουθη διαδικασία :

Σχεδιασμός Ελέγχου: Διενεργείται, με γραπτή διαδικασία και αφορά συνολικά την υπηρεσιακή μονάδα που πρόκειται να διεξαχθεί.

Προηγείται έγγραφη ενημέρωση της υπηρεσίας που πρόκειται να ελεγχθεί η οποία απευθύνεται, είτε στον επικεφαλής αυτής, είτε στις υπηρεσίες που πρόκειται να ελεγχθούν. Γίνεται ενημέρωση για τον οργανισμό που θα διεξάγει τον έλεγχο και καθορίζονται τα άτομα που θα τον πραγματοποιήσουν . Θα πρέπει να επισημανθεί πως οι υπεύθυνοι για την διεξαγή των Ελέγχων είναι υπόλογοι και για:

- Την κατάρτηση πλάνου με στόχο, να ικανοποιηθούν οι λόγοι που συνετέλεσαν στην πραγματοποίησή του.
- Την Επίβλεψη και οργάνωση των Ελεγκτών με στόχο την επίτευξη του επιδιωκόμενου αποτελέσματος.
- Την επανεξέταση - ορθή εκτέλεση των ελεγκτικών διαδικασιών

Επιθεώρηση Αντικειμένου: Οι ελεγκτές πριν την έναρξη των εργασιών τους οφείλουν να αναζητήσουν στοιχεία σχετικά με το έργο που πρόκειται να εκτελέσουν.

Κατά την διαδικασία ενημέρωσης για την δράση που πρέπει να εκδηλώσουν οφείλουν να γνωρίζουν τα ακόλουθα:

- Τις αιτίες και τους λόγους που επέβαλαν την διεξαγωγή του ελέγχου και την κλίμακα υπολογισμού του προσδοκώμενου αποτελέσματος.
- Τις πιθανότερες απειλές που μπορεί να προκύψουν κατά την εκδήλωση της δράσης τους, όπως είναι: η εκτροπή από τους αρχικούς στόχους, οι απαιτούμενες δαπάνες, τυχόν εγγενείς αδυναμίες, καθώς και η συνέχιση της ύπαρξης των δυσμενών συνθηκών που επέβαλλαν τον έλεγχο.
- Τον τρόπο λειτουργίας του υπάρχοντος ελέγχου, ως και ευκαιρίες που μπορεί να ανακύψουν, με σκοπό να γίνει κατάλληλη εκμετάλευση.

Σχεδιασμός και αναθεώρηση βημάτων ελέγχου: Αφού ολοκληρώσει την αναζήτηση των πληροφοριών ο Ελεγκτής οφείλει να προσδιορίσει το εύρος των ελέγχων που θα διεξάγει. Αναδιατάσσει και αναθεωρεί τα σχέδια του προσαρμόζοντας αυτά κατάλληλα και ανάλογα τον τύπο του ελέγχου που θέλει να διεξάγει, φροντίζοντας να πληρούν τους στόχους, τους οποίους έχει κληθεί να υπηρετήσει. Εάν κατά την πορεία εφαρμογής του σχεδιασμού δράσης απαιτείται νέα αναθεώρηση και επανασχεδιασμός της διαδικασίας του ελέγχου αυτός γίνεται άμεσα και αιτιολογείται ανάλογα στην Έκθεση πεπραγμένων προς την Διοίκηση.

3.2. Μορφές Εσωτερικού Ελέγχου.

Ο Εσωτερικός Ελεγχος έχει ως αντικείμενο, την συλλογή και αξιολόγηση όλων των οικονομικών στοιχείων που αφορούν την δράση ενός οργανισμού και στον οποίο επιφέρουν πλούτο και εξέλιξη. Μπορούμε να αναφέρουμε τα ακόλουθα είδη εσωτερικού ελέγχου:

Λογιστικός και Οικονομικός Έλεγχος: Αποτυπώνει και προσδιορίζει την πλήρη και σύννομη εφαρμογή των λογιστικών προτύπων. Ειδικότερα, ο έλεγχος αυτός αναφέρεται στις δράσεις εκείνες που αφορούν τη χρηματοδότηση του οργανισμού, (δικά του ή όχι κεφάλαια) τα οποία είναι απαραίτητα για την λειτουργία του.

Οι αναξιόπιστες πηγές χρηματοδότησης ενέχουν μεγάλο βαθμό επικινδυνότητας καθώς επίσης και η πίστωση, αποτελούν τους βασικούς παράγοντες τροχοπέδης για την συνεχή και αδιάπτωτη λειτουργία του. Για την πρόληψη και εξάλειψη των κινδύνων και της ενδεδειγμένη παράθεση των οικονομικών δεδομένων ενός οργανισμού βασικά σημεία ελέγχου, είναι τα ακόλουθα :

- Έπιβεβαίωση τήρησης των προβλεπομένων ενεργειών, και της παροχής σχετικής εξουσιοδότησης για τη διαπίστωση εφαρμογής τήρησης της κατάλληλης επενδυτικής πολιτικής.
- Έπιβεβαίωση και σύγκριση , κόστους επένδυσης και τρέχουσας αξίας. Πρέπει να υπάρχει συμφωνία , με τους υπάρχοντες κομβικούς λογαριασμούς, και Ειδικότερα με το «ταμείο», τις «καταθέσεις» και τα «δάνεια».
- Έπιβεβαίωση της υπάρχουσας συνολικής διαθέσιμης συμμετοχής, σε τραπεζικές καταθέσεις σε δάνεια και άμμεσα σε μετρητό χρήμα.

Στόχος των ελέγχων αυτών είναι η παροχή των αναγκαίων και επιβαλλομένων πληροφοριών προς την ηγεσία του οικονομικού οργανισμού, για την εφαρμογή πολιτικών που αποσκοπούν στην βιωσιμότητα του οργανισμού.

Έλεγχος Διοίκησης: Αναφέρεται στις διατάξεις εκείνες που αφορούν την πλήρη, ομαλή και αποδοτική λειτουργία ενός οργανισμού , οι οποίες καθορίζονται από την ηγεσία του, με στόχο την ορθή διοίκηση.

Οι οικονομικές καταστάσεις πρέπει να κοινοποιούνται στην ηγεσία, ενώ τα αποτελέσματα που απορρέουν πρέπει να εξετάζονται από τον εσωτερικό ελεγκτή. Πρέπει δηλαδή, στην φάση αυτή, να εξετάζεται η επάρκεια και η δυναμική του προσωπικού και η συμμόρφωση του στις κατευθύνσεις και στους στόχους που έχει θέσει η ηγεσία του οργανισμού με σκοπό την πρόοδο και την εξέλιξη αυτού με την μικρότερη δυνατή ζημία.

Οι Λειτουργικός έλεγχος : Εδώ ελέγχεται ο βαθμός οργάνωσης και εκτέλεσης των αποφάσεων της ηγεσίας. Πιστοποιείται δηλαδή ο τρόπος εφαρμογής των εντολών και των οδηγιών της ηγεσίας και η αποτελεσματικότητα αυτών .

Ο έλεγχος Παραγωγής: Εδώ ελέγχεται η ακολουθούμενη διαδικασία παραγωγής του προϊόντος. Η παρακολούθηση γίνεται από τα αρχικά στάδια μέχρι το τέλος αυτής , όλη η γραμμή της παραγωγικής διαδικασίας . Εξετάζεται η πρώτη ύλη, η διεργασία επεξεργασίας και μεταποίησης αυτής στο παραγόμενο προϊόν, η τήρηση όρων υγείας και ασφάλειας εργαζομένων και προϊόντος, η συσκευασία, η διανομή και η παράδοση του.

3.3 Υλοποίηση Εσωτερικού Ελέγχου

Κατά την διενέργεια του ελέγχου οι ενεργούντες αυτόν έχουν σκοπό να ανιχνεύσουν, να επιβεβαιώσουν, να αναζητήσουν, να αναγνωρίσουν, και να κατανοήσουν, την λειτουργία μιάς επιχείρησης και στη συνέχεια να καταχωρίσουν στην Έκθεση τους, τεκμηριωμένα, επαρκή, αξιόπιστα, συναφή και μη επιδεχόμενα αμφισβήτησης, ευρήματα, με προφανή στόχο την εφαρμογή των αντικειμενικών στόχων του ελέγχου. Ο έλεγχος πραγματοποιείται με την εξής διαδικασία :

Συνάντηση για έναρξη του ελέγχου: Πρίν ξεκινήσει ο έλεγχος, γίνεται συνάντηση και προσωπική επικοινωνία με την ηγεσία της επιχείρησης που πρόκειται να ελεγχθεί. Οι ελεγκτές εξηγούν το είδος, τον τρόπο, και το μέγεθος των ενεργειών τους καθώς και την χρονική διάρκεια που εκτιμούν ότι θα απαιτηθεί για την εργασία τους. Η ηγεσία τις δικές της προσδοκίες και οι ελεγκτές προσπαθούν να κατανοήσουν το προς εξέταση αντικείμενο.

Ελεγκτική εργασία: Η εργασία αυτή εκδηλώνεται με την αναζήτηση, κατανόηση και ανεύρεση στοιχείων και την επεξεργασία τους. Οι ελεγκτές ολοκληρώνοντας την εργασία τους, εκφράζουν την άποψη τους. Οι έλεγχοι έχουν τα εξής στοιχεία – διαδικασία :

1. **Συνέντευξη με τα άτομα της ελεγχθείσας ομάδας:** Με τη διαδικασία αυτή καταβάλλεται προσπάθεια διερεύνησης πιθανών σφαλμάτων και αστοχιών σχετικά με την πορεία του οργανισμού, εξακριβώνεται η γνώση του προσωπικού σε θέματα που απαιτούν μεγαλύτερη εξέταση.
2. **Για καταστάσεις που απαιτείται η δημιουργία υποθέσεων** Η ύπαρξη μεγάλου αριθμού - όγκου αλληλογραφίας δεν επιτρέπει την χωριστή μελέτη ενός εκάστου εγγράφου. Για την διακρίβωση της κανονικότητας και της βασιμότητας των εργασιών λαμβάνεται τυχαίο δείγμα από τα έγγραφα το οποίο μελετάται και συγκρίνεται με τα ελεγχόμενα στοιχεία. Ο έλεγχος αυτός προσφέρει σημαντικά συμπεράσματα.
3. **Ελεγχεται ο τρόπος σχεδίασης και ταξινόμησης των συστημάτων πληροφορικής.**
4. **Λήψη αναγκαίων στοιχείων, όταν αυτό εκτιμηθεί απαραίτητο, για την πιστοποίηση του ελέγχου.**

Ολοκληρωτική Συνάντηση: Αφού περατωθεί ο έλεγχος σκόπιμο είναι να επικοινωνήσουν προσωπικά οι ελεγκτές με τα στελέχη της επιχείρησης. Η επικοινωνία αυτή αποσκοπεί :

1. Στην ενημέρωση και στην παρουσίαση όλων των στοιχείων που συγκεντρώθηκαν κατά την διάρκεια του ελέγχου:
2. Στην παροχή εξηγήσεων για τον τρόπο διεξαγωγής του ελέγχου.
3. Στο να δοθούν οι κατάλληλες διευκρινήσεις προς τους ελεγκτές για τα αποτελέσματα των προσπαθειών τους καθώς και για τις περαιτέρω διαδικασίες που πρόκειται να προβεί η επιχείρηση, συμμορφούμενη με τα πορίσματα τους.

3.4 Μεθοδολογία του Εσωτερικού Ελέγχου στις Σύγχρονες Ελληνικές Επιχειρήσεις .

Με στόχο την προαγωγή – εξέλιξη του τρόπου διεξαγωγής Εσωτερικού ελέγχου στους Ελληνικούς επιχειρηματικούς ομίλους, πρέπει:

- Να μελετηθεί η διαδικασία ακολουθούμενου του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου.
- Να εκτιμηθεί ο τρόπος εκτέλεσης των εντολών και των κατευθύνσεων που δίνει η διοίκηση κάθε μονάδας. Και
- Να συγκρινωθούν και εκτιμηθούν ανάλογα όλα τα στοιχεία που προέκυψαν από τον έλεγχο.

Βασική επιδίωξη, για να ακολουθηθεί αυτή η διαδικασία είναι:

- Να εξασφαλιστούν τα οικονομικά μεγέθη της μονάδας.
- Να συνταχθούν με τους νόμους, τους κανονισμούς και τις οδηγίες που πρέπει να ισχύουν για την ορθή λειτουργία της μονάδας.
- Να υλοποιήσουν την πολιτική και τους σκοπούς της οικονομικής μονάδας.

Ειδικότερα, ο Εσωτερικός Έλεγχος λαμβάνει πρόνοια για την εκτίμηση του χώρου εντός του οποίου διεξάγεται αυτός, και προβαίνει στον έλεγχο διεργασιών που αφορούν το χώρο και τις θέσεις που εμπλέκονται στη παραγωγική διαδικασία κάθε κάθε οργανισμού ανάλογα με τις ανάγκες που προκύπτουν.

Κατά τη διενέργεια ελέγχου, επιθεωρούνται όλες οι πρακτικές που εφαρμόζονται στα σημεία που υφίστανται στην υπόψη διαδικασία. Διερευνάται η τυχόν ύπαρξη συγκριμένων

εντολών για τα σημεία – υπηρεσίες με στόχο να απομακρυνθεί ο κίνδυνος σε κάθε ελεγχόμενο μέρος . Επίσης, επισημαίνουν και καταγράφουν τους κινδύνους που μπορεί να προκύψουν.

Ανακεφαλαιώνοντας, η μεθοδολογία του Ελέγχου εκδηλώνεται με τις εξής ενέργειες:

- **Διενέργεια Συνεντεύξεων:** Με σκοπό, την παροχή των απαιτούμενων διευκρινήσεων από τους αρμόδιους προϊσταμένους κάθε τμήματος. Η διενέργεια τις επικοινωνίας αυτής είναι μία επιβεβλημένη διαδικασία.
- **Συλλογή Τεκμηρίων Ελέγχου:** Η αναζήτηση των απαραίτητων στοιχείων , σε έγγραφη ή μηχανογραφημένη κατάσταση κρίνεται αναγκαία και επιβεβλημένη για την τεκμηρίωση κανονικής λειτουργίας του οργανισμού.

3.5 Γνωστοποίηση των αποτελεσμάτων των Ελέγχων

Οι ελεγκτές που πραγματοποίησαν τον έλεγχο της μονάδας έχουν την υποχρέωση να αναφέρουν στη διοίκηση τα αποτελέσματα των ενεργειών τους. Πρέπει με σαφήνεια, πληρότητα, ενάργεια και ειλικρίνεια να παρουσιάζονται όλες οι διαπιστώσεις των ελεγκτών, ώστε να καταστεί εφικτή η κατανόηση του βάθους του ελέγχου και η εκτίμηση ικανοποίησης των τεθέντων στόχων.

Η ενημέρωση γία τα αποτελέσματα του ελέγχου γίνεται με τις ακόλουθες γραπτές αναφορές:

Εκθέσεις ελέγχου: Σε αυτές αναγράφονται:

1. Στοιχεία της κρινόμενης επιχείρησης.
2. Το χρονικό διάστημα που περιλαμβάνει ο έλεγχος.
3. Ο τόπος πραγματοποίησης και η διάρκεια του ελέγχου.
4. Ο στόχος και το είδος του διενεργηθέντα ελέγχου.
5. Η μέθοδος που ακολουθήθηκε για την διεξαγωγή του.
6. Ευρήματα – στοιχεία που τεκμηριώνουν τα συμπεράσματα.
7. Παραπομπες και παρατηρήσεις, εάν κριθεί αναγκαίο.

Αναφορές Διοίκησης των Μονάδων Ελέγχου

Οι πιο συχνοί τύποι υποβολής αναφοράς προς την διοίκηση της μονάδας είναι οι ακόλουθοι:

Αναφορά του συνόλου των δραστηριοτήτων: Σε αυτή περιλαμβάνεται όλο το χρονικό διάστημα που λειτουργεί η ελεγχόμενη επιχείρηση. Μέ την αναφορά αυτή η Ελεγκτική επιτροπή ενημερώνει σχετικά με :

1. Την εφαρμογή του ετήσιου προγράμματος ελέγχου.
2. Πλήρη επάνδρωση των υπηρεσιών Εσωτερικού Ελέγχου.
3. Περιλαμβάνονται πορίσματα και παρέχονται οδηγίες για τους κινδύνους που είναι δυνατόν να προκύψουν.
4. Το βαθμό τακτοποίησης της επιχείρησης στις συστάσεις του ελέγχου.
5. Προτάσεις - αξιολογήσεις – υποδείξεις που προκύπτουν από τον έλεγχο (Εσωτερικό και Εξωτερικό) ως επίσης με τη βοήθεια άλλων Αρχών.
6. Μελέτη και ανασχεδιασμός των υπηρεσιών Εσωτερικού Ελέγχου με σκοπό την αναβάθμιση του ισχύοντος συστήματος.

Ετήσια Έκθεση: Από τον υπάλληλο που έχει την ευθύνη των Εσωτερικών Ελέγχων, το πρώτο τρίμηνο εκάστου έτους, κατατίθεται τόσο στην επιτροπή Ελέγχου όσο και στην Ανώτατη Διεύθυνση, αναφορά σχετικά με:

1. Την επάρκεια και τα προσδοκώμενα αποτελέσματα του Συστήματος Ελέγχου.
2. Τα στοιχεία που αφορούν την τελεσφόρο αντιμετώπιση των προβλημάτων, την ανάγκη συνέχισης των ενεργειών διαχείρισης του κινδύνου και των σχετικών ενεργειών που αφορούν τις πιστώσεις.
3. Την ολοκλήρωση ενεργειών που σχετίζονται με την εσωτερική αξιολόγηση αλλά και με αυτή των πιστωτικών ιδρυμάτων.
4. Επεξεργασία σεναρίων σχετικά με διαδικασίες αποπλήρωσης οφειλομένων δανείων καθώς και αποτίμησις των περιουσιακών στοιχείων.

4. Συστήματα Εσωτερικού Ελέγχου

4.1. Ορισμός Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου.

Με τον όρο «σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου» εννοούμε ένα ορθά κατασκευασμένο μηχανισμό αποτελούμενο από εξειδικευμένα και εκπαιδευμένα άτομα που προβαίνουν σε

πιστοποιημένες και αποδεκτές και διαδικασίες, με την βοήθεια σύγχρονων επιστημονικών μεθόδων, τον οποίο έχει δημιουργήσει κάθε οικονομική επιχείρηση, και αποβλέπει, κατά κύριο λόγο, στο να πραγματοποιούν και να επιβεβαιωθούν οι κανόνες και οι διαδικασίες, που αυτή έχει θέσει, κατά τέτοιο τρόπο ώστε να περιφρουρηθούν τα συμφέροντα της. Συμπερασματικά, τα συστήματα Εσωτερικού Ελέγχου αποτελούν ένα ορθά δομημένο, σχέδιο οργάνωσης και λειτουργίας καθε επιχείρησης.

Πρέπει να θεωρήσουμε την λειτουργία αυτή, ως μια βασική κίνηση - διαδικασία κάθε επιχείρησης αφού έχει την ευθύνη διακρίβωσης, λήψης, αποκωδικοποίησης και διαβίβασης αρμοδίως, όλων των διαπιστώσεων και των συμβάντων σε μία οικονομική μονάδα, που σχετίζονται με την ορθή λειτουργία της.

Ειδικότερα, με τον όρο « σύστημα» ονομάζουμε ένα σύνολο υποχρεώσεων, καθηκόντων, ενεργειών, συμμετοχών, αξιολογήσεων, μέσων και ατόμων όπου επικοινωνούν και διασυνδέονται μεταξύ τους, και έχουν ως σκοπό, την θετική έκβαση των οραμάτων που έχουν προσδιοριστεί. Επίσης με τον όρο « σύστημα» μπορεί να εννοηθεί και ένας αριθμός υποσυστημάτων που επικοινωνούν μεταξύ τους και επιχειρούν, έχοντας όμοιες προσδοκίες. Όμως, το σύστημα με αυτή την έννοια, δεν αξιολογείται από τον Εσωτερικό Έλεγχο.

4.2. Σκοπός Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου

Ως πραγματικοί σκοποί ενός Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου δυνατόν να αναφερθούν οι ακόλουθοι :

- Να δύναται να εκτιμηθεί τρόπος διοίκησης, με στόχο να επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα.
- Να κατευθύνει την δράση του σε οργανωτικές διαδικασίες, με σκοπό την ικανοποίηση των βασικών προσδοκιών του.
- Να πειθαρχεί σε διαδικασίες και καταστάσεις που εκδηλώνονται με την συναλλακτική τακτική και στρατηγική και αφορούν την δράση του οικονομικού οργανισμού με σκοπό να συμβάλλει στην πρόοδο και την ανάπτυξη του.
- Τά δομικά στοιχεία του Εσωτερικού Έλεγχου αφορούν και τη εξακρίβωση της ορθής εκτέλεσης των διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου.
- Ο καταμερισμός των καθηκόντων και η ανάθεση ευθυνών μεταξύ των υπαλλήλων πρέπει να γίνεται με τον πλέον δίκαιο τρόπο.

- Να ελέγχει, εάν οι εντολές και οδηγίες , που έχουν εκδοθεί από τα αρμόδια όργανα, έχουν τεθεί σε γνώση των υπαλλήλων, ως επίσης εάν έχουν εκτελεστεί..
- Να υπάρχει ευχαίρεια πρωτοβουλίας του προσωπικού .
- Πρέπει, κάθε σύστημα, να αποβλέπει στην δημιουργία κανόνων περιφρούρησις του.

Επίσης για να εξασφαλίζεται η σωστή λειτουργία ενός Συστήματος Ελέγχου θα πρέπει να διακρίνεται και γία :

- Την ύπαρξη σχεδίου οργάνωσης και την πλήρη γνώση αυτού .
- Την δυνατότητα παροχής εξουσιοδοτήσεων σχετικά με τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις.
- Την δυνατότητα παροχής λογιστικών κατασκευών.
- Την δυνατότητα εφαρμογής σύγχρονων τρόπων διοίκησης των υπαλλήλων .
- Την ύπαρξη εκπαιδευμένου προσωπικού για την εφαρμογή Εσωτερικού Ελέγχου.
- Την ύπαρξη έμπειρης και καταρτισμένης επιτροπής Εσωτερικού Ελέγχου.

4.3. Περιεχόμενο του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου

Ο σωστός Εσωτερικός Ελέγχος, πρέπει να διαιρείται σε συστήματα και υποσυστήματα τα οποία κρίνονται αναγκαία για την ορθή λειτουργία της επιχείρησης.

Επιγραμματικά θα μπορούσαν να παρατεθούν τα εξής:

Οργανόγραμμα, όλης της εσωτερικής δομής και της ιεραρχικής τάξης με αναφορά στον τομέα δράσης ενός εκάστου.

- Καταχώρηση των καθηκόντων και των δράσεων κάθε εργαζομένου και κάθε τμήματος.
- Εκπόνηση προγράμματος δράσης με στόχους υλοποιήσιμους στο παρόν και το μέλλον, επεξήγηση του τρόπου εκδήλωσης των δράσεων και αντιμετώπισης των αδυναμιών του.
- Κατάρτιση καταστατικού που να παρουσιάζει και να καταδεικνύει με πληρότητα τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις ενός εκάστου των εργαζομένων και τις οικονομικές του προσδοκίες.
- Πρόβλεψη σχετικά με την εξοικονόμηση και αναζήτηση πρώτων υλών.
- Εφαρμογή συγκεκριμένης τακτικής που να αφορά τις εξαγωγές, για όλους τους ενδιαφερόμενους.

- Πρόβλεψη διαχείρισης της παραγωγικής διαδικασίας, στο οποίο να λαμβάνεται μέριμνα και για την διαχείριση των αποθεμάτων.
- Σχεδιασμός και μελέτη διαδικασιών για την είσπραξη των οφειλών.
- Οργάνωση για τον τρόπο διάθεσης των μετοχών και των ομολόγων.
- Οργάνωση συστήματος πληροφόρησης.
- Ασφαλές και ενημερωμένο μηχανογραφημένο σύστημα.
- Διαμόρφωση συστήματος σχετικά με την ακολουθούμενη φορολογική πολιτική και τακτική.
- Πρόνοια για την εκχώρηση, σε συγκεκριμένα στελέχη, εξουσιοδοτήσεων μέρους των αρμοδιοτήτων και των ευθυνών, σχετικά με την εσωτερική λειτουργία του οργανισμού , αλλά και με την εκπροσώπηση αυτού έναντι τρίτων.
- Κατάρτιση και σχεδιασμός οργανωμένου συστήματος λειτουργίας του οργανισμού, καθώς και διαμοιρασμός καθηκόντων σε όλα τα υπηρεσιακά επίπεδα .

4.4. Βασικές Αρχές Ενός Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου .

Στόχος των βασικών αρχών ενός συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου είναι, η προσπάθεια να κατανοήσουν, οι Εσωτερικοί Ελεγκτές στον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης ώστε, να παρέχουν στην εκάστοτε διοίκηση την δυνατότητα πλήρους και ορθής λήψης αποφάσεων.

Οι βασικές αρχές ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου θα μπορούσαν να συνοψισθούν ως εξής :

Ορθή προσέλευση ανθρώπινου δυναμικού: Η διαδικασία αυτή προϋποθέτει την ύπαρξη πλήρως κατηρημένου προσωπικού. Το αναγκαίο αριθμητικά, μέγεθος του απαιτούμενου προσωπικού θα πρέπει να εκτιμηθεί με ιδιαίτερη προσοχή , ιδιαίτερα σε μια σύγχρονη μονάδα, με γνώμονα την ύπαρξη, πλέον, μιας παγκοσμιοποιημένης αγοράς όπου η εξειδίκευση και η γνώση αποτελούν σημαντικό παράγοντα επιβίωσης της. Επίσης ιδιαίτερο βάρος πρέπει να δοθεί , στην αξιοποίηση και στην αξιολόγηση όλου του κατώτερου προσωπικού της εταιρείας. Η ορθή αξιολόγηση και κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού είναι ο πιο σημαντικός τομέας για την ικανοποίηση των σκοπών κάθε οργανισμού.

Αποκεντρωμένη διοίκηση: Έχοντας πλέον, καταρτίσει το οργανόγραμμα με την εσωτερική διάρθρωση που καθορίζει τις αρμοδιότητες για τα ανώτατα στελέχη καθώς και των επιμέρους

τμημάτων μιάς επιχείρησης θα πρέπει να δωθεί και η ανάλογη βαρύτητα στα παρακάτω ουσιώδη θέματα :

1. Θα πρέπει να προβλεφθεί η ανάθεση όσο το δυνατόν περισσότερων αρμοδιοτήτων σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας.
2. Θα πρέπει να παραχωρηθούν, όσο το δυνατόν, περισσότερα καθήκοντα δυνατότητες σε κάθε τμήμα, ώστε αυτό να απολαμβάνει ένα βαθμό αυτονομίας . Έτσι , ο πιοιστάμενος, θα έχει και την απόλυτη λογοδοσία απέναντι στην διοίκηση, γιά την συμπεριφορά την δική του και των συνεργατών του.
3. Θα πρέπει να αξιολογούνται οι ενέργειες και να εκτιμάται η απόδοση, τόσο της ηγεσίας της μονάδας όσο και των επί μέρους υπευθύνων και ανάλογα με τις εκτιμήσεις να γίνονται οι απαραίτητες διορθωτικές κινήσεις.

Καταμερισμός καθηκόντων και ευθυνών: Είναι απόλυτα αναγκαίος κα επιβεβλημένος ο καθορισμός των ευθυνών και του πεδίου δράσης , σε όλες της βαθμίδες της ηγεσίας . Ειδικότερα, όλα τα θέματα που έχουν σχετίζονται με την προοπτική παρουσίας αυτού στην αγορά , όπως π.χ. τα πρότυπα παραγωγής, το οικονομικό επίπεδο, καθώς και οι αρμοδιότητες ενός εκάστου, θα πρέπει να έχουν προσδιοριστεί σαφώς. Επίσης , πρέπει να επισημανθεί ότι κάθε τμήμα και κάθε υπάλληλος δεν θα πρέπει να έχουν πλήρη άποψη , αλλά και δυνατότητα διαχείρισης, του σύνολου των εμπορικών πτάξεων. Δηλαδή , οι σπουδαιότερες εργασίες θα πρέπει να γίνονται, στο σύνολο τους, από περισσότερα του ενός , άτομα και όχι μόνο από ένα άτομο. Οι εργασίες αυτές, μετά , θα πρέπει να ελέγχονται από έναν τρίτο πρόσωπο για την ορθότητα και την πληρότητα τους.

Επιτήρηση και εποπτεία της εργασίας: Η άσκηση συστηματικού ελέγχου σε όλο το προσωπικό της εταιρείας, ανώτερου και κατώτερου επιπέδου, καθ'όλη τη διάρκεια προσφοράς εργασίας, παρέχει το δικαίωμα άμεσης παρέμβασης για τις αναγκαίες διορθωτικές κινήσεις, όπου αυτό απαιτηθεί. Η ενέργεια αυτή είναι απόλυτα επιβεβλημένη και αποσκοπεί στο να διασφαλίσει, κατά τον πλέον ασφαλή και ικανοποιητικό τρόπο την ποιότητα των προσφαιρομένων υπηρεσιών.

Σωστή ενημέρωση: Οποιαδήποτε σχετική πληροφορία, που αποβλέπει στην βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών, στην αναβάθμιση της ποιότητας των προσφερομένων προϊόντων και στην καλύτερη αξιολόγηση του προσωπικού, πρέπει να συλλέγεται, να επεξεργάζεται και να διανέμεται στο αρμόδιο προσωπικό με σκοπό την αξιοποίηση της. Πηγή αυτών των

πληροφοριών μπορεί να αποτελέσουν διάφορες συσκέψεις, μελέτες, πορίσματα συνεδρίων και γενικά οποιαδήποτε επιστημονικά τεκμηριωμένη άποψη.

Επέκταση του ελέγχου σύμφωνα με τους κινδύνους που θα αντιμετωπίσει: Ο έλεγχος που πρέπει να ασκείται σε κάθε εργασιακή μονάδα πρέπει να εκπονείται από το καθ' ύλην αρμόδιο τμήμα στον οποίο πρέπει να συμπεριληφθεί και να προβλεφθεί η έκταση και το βάθος άσκησης του, ανάλογα με τον βαθμό κινδύνου που καλείται να αντιμετωπίσει κάθε τμήμα της επιχείρησης. Επίσης, κατά την διάρκεια της μελέτης πρέπει να υπολογισθεί και η αναλογία μεταξύ πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων όπως αυτή θα προκύψουν από τον διενεργηθησόμενο έλεγχο.

Δημιουργία τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου: Εξίσου σημαντική πρέπει να θεωρηθεί η ύπαρξη ενός τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου το οποίο να λειτουργεί ανεξάρτητα μέσα στην επιχείρηση. Σκοπός του τμήματος αυτού πρέπει να είναι η παροχή πληροφοριών από διάφορους τομείς δράσης εσωτερικά και εξωτερικά της επιχείρησης και όχι απαραίτητα ομοιόδους αντικειμένου απασχόλησης, ώστε η διοίκηση, από μία εναλλακτική σκοπιά, να μπορεί να εμπλουτίσει τις γνώσεις της και να εκτιμήσει τις συντελούμενες διαδικασίες με αντικειμενικότητα και πληρότητα στο σύνολο της επιχείρησης ή του οργανισμού, υπολογίζοντας με ακρίβεια τον επιχειρηματικό κίνδυνο.

Εκχώρηση εξουσιοδοτήσεων: Για να καταστεί δυνατή η εκπροσώπηση της εταιρείας ή του οργανισμού κατά την πραγματοποίηση συναντήσεων εργασίας ή συναλλαγών, απαραίτητη προϋπόθεση είναι η παροχή ανάλογων εγγυήσεων παραχώρησης αρμοδιοτήτων σε στελέχη της εταιρείας, από την ηγεσία αυτής. Η παραχώρηση των εγγυήσεων αυτών δεν ταυτοποιείται από όμοιες που υπαγορεύονται από τους κανόνες λειτουργίας της ίδιας της επιχείρησης.

Εξασφάλιση των συναλλαγών: Οι συναλλαγές σε μία επιχείρηση αποτελούν, κατά κανόνα, την βασική προτεραιότητα της και σηματοδοτούν το μέγεθος των ασχολιών της. Θα πρέπει να ασκούνται σύμφωνα με την ασκούμενη πολιτική της, τις δοθείσες κατευθύνσεις και την προβλεπόμενη διαδικασία, όπως αυτές έχουν καθορισθεί από την διοίκηση. Για να καταστεί αυτό εφικτό πρέπει να ισχύσουν τα ακόλουθα κριτήρια.

1. [Να δοθούν οι απαραίτητες εγκρίσεις και να γίνει σαφής προσδιορισμός των ασχολιών ενός εκάστου.](#)
2. [Να προσδιορισθούν με σαφήνεια τα καθήκοντα ενός εκάστου για την άσκηση του απαιτούμενου ελέγχου πριν από την διεξαγωγή συναλλαγής.](#)

3. Οι λογιστικοί πίνακες να παρουσιάζονται κατά τον ενδεδειγμένο τρόπο, αφού προηγηθεί η ενδεδειγμένη καταχώρηση.
4. Οι συναλλαγές να παρουσιάζονται μέσα από καλοσχεδιασμένα έντυπα για να καθίσταται δυνατή στη διοίκηση αλλά, και σε κάθε ενδιαφερόμενο η ορθή και άμεση πληροφόρηση.
5. Σε κάθε συναλλαγή να καταβάλλεται προσπάθεια αποφυγής λάθους.
6. Η ανάλυση εκάστου οικονομικού έτους να γίνεται απλοποιημένα και κατανοητά για να διευκολύνεται η Διοίκηση στην ορθή λήψη αποφάσεων

Η επιχείρηση πριν από κάθε συνδιαλλαγή πρέπει να έχει την βεβαιότητα ότι τα συμφέροντα της θα εξασφαλιστούν κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Για το σκοπό αυτό πρέπει να ακολουθηθούν τα εξής στάδια .

Της εξουσιοδότησης. Οι αρμόδιοι για την πραγματοποίηση συναλλαγών πρέπει να εξουσιοδοτηθούν από την διοίκηση.

Της έγκρισης. Τα εξουσιοδοτημένα πρόσωπα , πριν από κάθε ενέργεια τους θα πρέπει να λάβουν έγκριση για την εκδήλωση της. Τυχόν παράληψη λήψης της, δυνατόν να επιφέρει σοβαρά προβλήματα στην λειτουργία της επιχείρησης.

Της εκτέλεσης. Η ενέργεια αυτή πραγματοποιείται πριν την έγκριση.

Της καταγραφής. Αποτελεί στοιχείο εξασφάλισης της εταιρείας και αμάχητο τεκμήριο εκτέλεσης της συναλλαγής, καθ'όσον πιστοποιεί την εφαρμογή της διαδικασίας, απαγορεύει την επανάληψη της, και πληροφορεί γι'αυτές.

4.5. Μελέτη του συστήματος εσωτερικού ελέγχου.

Είναι μία διαδικασία που πρέπει να γίνεται μέσα στο χρονικό διάστημα που διαρκεί η λογιστική περίοδος καί πάντως πριν αυτή ολοκληρωθεί. Κρίνεται αναγκαίο να τονιστεί ότι, αμέσως μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας αξιολόγησης του εσωτερικού ελέγχου, δέν είναι δυνατόν να πραγματοποιηθεί αξιολόγηση εάν προηγουμένως δέν διεξαχθεί οριστικός έλεγχος, και τούτο, με σκοπό να αποτιμηθεί ο βαθμός των επιπτώσεων και οι τυχόν αδυναμίες που ενδέχεται να υπάρξουν στις λογιστικές καταστάσεις, να αναγνωριστούν τυχόν προβλήματα που ανέκυψαν στην αρχική φάση αξιολόγησης, ως επίσης και να κατανοηθούν,

ότι διαπιστώσεις έγιναν, κατά την διάρκεια του ελέγχου. Στο τέλος πρέπει, να επισημανθούν οι αδυναμίες που διαπιστώθηκαν κατά τον εσωτερικό έλεγχο και να καταχωρηθούν στη σχετική αναφορά, προς την Διοίκηση της εταιρείας.

Μία μελέτη για να είναι πειστική και αποδοτική ώστε να παρέχει εχέγγυα προόδου στην εταιρεία πρέπει να συγκριθεί με προηγούμενες όμοιες μελέτες – εκθέσεις περασμένων ετών, ίδιων τακτικών ελέγχων, από την ίδια ή από παρόμοια ομάδα ελεγκτών

Συναφώς, πρέπει να επισημανθεί ότι, η αφορμή για την υποβολή παρατηρήσεων και προτάσεων προς τη Διοίκηση καθώς και το μέγεθος των επισημάνσεων αυτών θα δοθεί από την ένταση και το κύρος της κρινόμενης επιχείρησης .

Γιά να καταστεί μία μελέτη Εσωτερικού Ελέγχου, χρήσιμη και αξιοποιήσιμη απο την Διοίκηση πρέπει να περιέχει στοιχεία ικανά και κρίσιμα να συμβάλλουν στην βελτίωση της εταιρείας. Πρέπει να υπάρχουν συγκρίσιμα στοιχεία από προηγούμενες όμοιες μελέτες και αυτές να έχουν καταρτισθεί από τον ίδιο ελεγκτή ή από την ίδια ομάδα ελεγκτών, εξασφαλίζοντας έτσι τον περιορισμό του χρόνου ελέγχου και επικεντρώνοντας το ενδιαφέρον στις μεταβολές και στην ικανοποίηση των επισημάνσεων που είχαν διατυπωθεί. Είναι σαφές ότι κάθε οικονομικός οργανισμός απαιτεί διαρκή οργάνωση και ενεργή αναδιάρθρωση για κάθε έτος λειτουργίας του ώστε να καταστεί αποδοτικός και βιώσιμος.

4.6. Μέσα μελέτης του συστήματος εσωτερικού ελέγχου.

Γιά να μπορέσει ο Εσωτερικός Έλεγχος να ανταποκριθεί στις ελεγκτικές του υποχρεώσεις , θα πρέπει να γνωρίζει σε υψηλό επίπεδο τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις του . Θα πρέπει να κατανοήσει όλες τις παραμέτρους και τις διαδικασίες δράσης της επιχείρησης που πρόκειται να ελέγξει . Γιά το σκοπό αυτό κάθε στέλεχος της ομάδας ελέγχου θα πρέπει να αναζητήσει στοιχεία, να μελετήσει αρχεία, να καταγράψει πληροφορίες και γενικά να προετοιμαστεί κατάλληλα ώστε να κατέχει τα αναγκαία εφόδια για να ανταποκριθεί με επάρκεια και πληρότητα στα καθήκοντά του και στις προσδοκίες της διοίκησης της υπό έλεγχο μονάδας.

Ως πηγές αναζήτησης θα μπορούσαν να αναφερθούν οι ακόλουθες:

- **Το οργανόγραμμα λειτουργίας της επιχείρησης, στο οποίο αναφέρονται τα καθήκοντα και οι υποχρεώσεις ενός εκάστου των εργαζομένων σε αυτήν.**

- Ο τρόπος οργάνωσης και λειτουργίας του λογιστηρίου όπως αυτός έχει καθορισθεί από την ηγεσία της επιχείρησης.
- Ενημερωτικές συναντήσεις με τους εργαζόμενους της επιχείρησης, χωρίς να λαμβάνεται υπόψη η ιεραρχική θέση αυτών.
- Αναζήτηση από το αρχείο όμοιων ανάλογων ενεργειών, παρελθόντων ετών.
- Αναζήτηση και μελέτη του καταστατικού σύστασης της επιχείρησης καθώς, και των αποφάσεων προηγούμενων γενικών συνελεύσεων, από τα υπάρχοντα και τηρούμενα στο αρχείο, στοιχεία.
- Προσπάθεια κατανόησης του τρόπου που εκδηλώνεται η δράση της ελεγχόμενης επιχείρησης. Αντίληψη, δηλαδή, της πρακτικής και της τακτικής που ακολουθείται από την μονάδα για να ασκηθεί, στη συνέχεια, ο επιβαλλόμενος έλεγχος.

4.7. Μέθοδοι μελέτης εσωτερικού ελέγχου

Οι πύο συνθισμένοι τρόποι Εσωτερικού Ελέγχου είναι οι ακόλουθοι :

Διαγράμματα ροής: Μέσα από τα Διαγράμματα ροής παρέχεται η δυνατότητα στους ελεγκτές να παρουσιάσουν όλη την εξελκτική πορεία της διαδικασίας του ελέγχου που πραγματοποιούν . Σε κάθε διάγραμμα μπορεί να καταδειχθούν οι ελλείψεις, οι αστοχίες, οι δυσκολίες και γενικά να παρασταθεί η θετική και η αρνητική εικόνα που μπορεί να διαπιστωθεί σε κάθε ελεγχόμενη μονάδα. Με τον τρόπο αυτό υπάρχει δυνατότητα άμεσης πληροφόρησης και διορθωτικής παρέμβασης.

Ερωτηματολόγιο: Η χρήση των ερωτηματολογίων με ερωτήσεις που συναρτώνται με τα ελεγχόμενα αντικείμενα, είναι αρκετά διαδεδομένη κατά την εφαρμογή συστημάτων ελέγχου. Περιέχουν κατάλληλες ερωτήσεις και καλύπτουν όλες τις δράσεις του ελεγχόμενου οργανισμού, όπου αυτές, μπορεί να εκδηλωθούν εσωτερικά και εξωτερικά αυτού. Σκοπός της χρήσης τους είναι να κατανοηθούν και να επεξεργασθούν καλύτερα οι διαδικασίες εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου. Η εφαρμογή του, έχει επικριθεί σε αρκετές περιπτώσεις, γι' αυτό δεν μπορεί να θεωρηθεί ιδιαίτερα αξιόπιστη, και Ειδικότερα στις περιπτώσεις εκείνες που τα ερωτηματολόγια είναι επώνυμα. Οι απαντήσεις δίνονται μονολεκτικά, δεν υπάρχει προσωπική επαφή ερωτώντων και ερωτωμένων, ενώ σε αρκετές περιπτώσεις έχει παρατηρηθεί προσπάθεια εξιδανίκευσης και παράλειψης αναφοράς κρίσιμων στοιχείων. Αποτέλεσμα αυτής της διαδικασίας είναι να μην παρουσιάζεται η πραγματική εικόνα της επιχείρησης, να

υπάρχει στρεβλή απεικόνιση των πραγματικών δεδομένων, να υπάρχουν μεγάλες αποκλίσεις από την πραγματικότητα, και να μην εξυπηρετείται ο αντικειμενικός σκοπός του ελέγχου.

Έντυπη περιγραφή: Στο προσωπικό της επιχείρησης διανέμεται έντυπο, επί του οποίου αποτυπώνονται όλες οι φάσεις εξελικτικής διαδικασίας της μονάδας καθώς και ο βαθμός συμμετοχής ενός εκάστου εκ των εργαζομένων προσώπων σε αυτές. Οι ερωτώμενοι καλούνται να απαντήσουν, σύντομα και περιεκτικά, συναρτώντας καθήκοντα, υποχρεώσεις, ενέργειες και παραλείψεις στην εκδήλωση της δράσης ενός εκάστου τομέα εμπλοκής. Ο ελεγκτής καλείται να μελετήσει, συγκρίνει και εκτιμήσει προτερήματα και ελαττώματα, κινδύνους και αδυναμίες από την στενή σκοπία κάθε εργαζόμενου και όχι στα πλαίσια αυστηρών επιστημονικών οικονομικών κριτηρίων αλλά εκλογικεύσεων αυτών. Με την διαδικασία αυτή παραλείπονται σημαντικά και κρίσιμα στοιχεία για την προοπτική και την βιωσιμότητα της επιχείρησης. Πλεονεκτήματα θα μπορούσαν να υπάρξουν μόνο, κατά την εφαρμογή της εξεταζόμενης μεθόδου, σε επιχειρήσεις μικρού μεγέθους, όπου θα υπάρχει δυνατότητα βελτίωσης και τροποποίησης του ακολουθούμενου μοντέλου αφού δίνεται η δυνατότητα περιγραφής των προβλημάτων.

Τεστ (δοκιμές): Με τις προαναφερόμενες μεθόδους γίνεται προσπάθεια εκτίμησης του τρόπου λειτουργίας των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης. Με την διαδικασία αυτή οι ελεγκτές πιστοποιούν με την φυσική τους παρουσία κατά τρόπο αποδεκτό, την δράση της μονάδας, με σκοπό να ολοκληρώσουν, στην συνέχεια, την διαδικασία αξιολόγησης του εσωτερικού ελέγχου. Οι τρόποι που χρησιμοποιούν είναι οι εξής.

1. **Φυσική παρακολούθηση:** Ο Έλεγκτής παρατηρεί και καταγράφει την λειτουργία που θέλει να αξιολογήσει.
2. **Αναδρομή:** Αναζητάει στοιχεία και καταγράφει ευρήματα, άμεσα παρακολουθώντας και μελετώντας αυτά, κατά το στάδιο πραγματοποίησης τους. Αναπαριστά και αναπλάθει στοιχεία, συλλέγοντας αποδείξεις με την πεποίθηση ότι αυτά θα αποδειχθούν και θα επαληθεύτουν κατά την διαδικασία αναζήτησης – επαλήθευσης τους.

4.8. Αξιολόγηση του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου

Η διαδικασία αυτή, αφορά την προσπάθεια προσδιορισμού του βαθμού ανακρίβειας και παρέκκλισης που σημειώνεται κατά τα στάδια αξιολόγησης, με στόχο να ελαχιστοποιηθούν οι παράγοντες εκείνοι, που η παρουσία τους συμβάλλει στην δημιουργία κινδύνων για την βιωσιμότητα της επιχείρησης.

Η αξιολόγηση και εκτίμηση γίνεται ύστερα από εκτίμηση των εξής στοιχείων.

- Ταύτιση είδους και της είδους εργασίας
- Ανάπτυξη στο σύνολο τους όλων των προβλεπομένων δράσεων.
- Άσκηση εποπτείας για την πιστοποίηση εκτέλεσης όλων των εργασιών που έχουν αναλάβει εξωτερικοί συνεργάτες.
- Πρόβλεψη για λήψη μέτρων προκειμένου να αποφευχθούν οικονομικές ατασθαλίες, αλόγιστες σπατάλες, άσκοπη κατανάλωση υλικών και μέσων.
- Ανάπτυξη της τεχνολογίας και των πληροφοριακών συστημάτων , ώστε να καταστεί άμεση η παροχή αξιόπιστων στοιχείων .
- Ταύτιση της ακολουθούμενης τακτικής και στρατηγικής της εταιρείας με το ισχύον νομοθετικό και διοικητικό πλαίσιο.
- Λεπτομερή έγγραφη αποτύπωση, αιτιολόγηση και ενημέρωση της διοίκησης
- Καθιέρωση διαδικασιών επαλήθευσης των μεθόδων και ενεργειών πραγματοποίησης της αξιολόγησης.
 - Επανασύνταξη και αναδιάταξη πρακτικών και τακτικών για την περίπτωση αστοχιών και αδυναμιών που τυχόν διαπιστωθούν κατά τον έλεγχο.

4.9. Παράγοντες Αξιολόγησης των Συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου

Παράγοντες Αξιολόγησης των Συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου για την ορθολογική εφαρμογή των διαδικασιών Εσωτερικού Ελέγχου πρέπει να συντρέχουν οι παρακάτω προϋποθέσεις :

1. Χαρακτηριστικά Ελεγκτικών μηχανισμών

- **Προληπτικοί μηχανισμοί:** Είναι όλες οι διαδικασίες εκείνες που στοχεύουν στο να προλάβουν και να καταστείλουν λάθη και παραλείψεις κατάτον, και να βελτιώσουν τον έλεγχο
- **Μηχανισμοί Διόρθωσης και ανίχνευσης:** Είναι οι μηχανισμοί εκείνοι που παρεμβαίνουν και εξετάζουν τυχόν λάθη και παρανοήσεις θεραπεύουν το πρόβλημα και πολλές φορές προσπαθούν να το αιτιολογήσουν.
- **Μηχανισμοί Συστημικότητας** Λειτουργούν χωρίς ανθρώπινη παρέμβαση με διαδικασίες αυτοματοποιημένες (System-based controls) . Είναι διαδικασία που

υπέρκειται των δυνατοτήτων του μέσου ανθρώπου και εποτελεί επίτευγμα της τεχνολογίας και της πληροφορικής

• **Ανθρωποκεντρικοί Μηχανισμοί / Μηχανισμοί βασισμένοι στους ανθρώπους** (People- based controls): Έχουν σχεδιαστεί για να εκπαιδεύουν την πνευματική λειτουργία του ανθρώπου.

2. Εγγύτητα στις πηγές κινδύνου

Σχετίζονται με τον σχεδιασμό των ελεγκτικών μηχανισμών, με σκοπό την γρηγορότερη και πληρέστερη αντιμετώπιση των καταστάσεων που προκάλεσαν τον κίνδυνο (root cause). Όσο πιο γρήγορα σχεδιαστούν τόσο πιο γρήγορα θα αποδόσουν.

3. Σημαντικότητα / Μέγεθος Κινδύνου

Όσο σοβαρές, κοστοβόρες και επικίνδυνες εκτιμώνται οι επιπτώσεις που προξένησε ο επαπειλούμενος κίνδυνος, ανάλογη πρέπει να είναι και η εικόνα που παρουσιάζουν οι ελεγκτικοί μηχανισμοί που απαιτούνται για να τους αντιμετωπίσουν

4. **Συχνότητα / Πιθανότητα Εμφάνισης Κινδύνου.**

Ανάλογα με την εκτίμηση εμφάνισης απειλών και κινδύνων, δραστηριοποιούνται και οι ελεγκτικοί μηχανισμοί.

5. **Πιθανότητα Εμφάνισης του κινδύνου .**

Όταν υπάρξει απόλυτη βεβαιότητα ότι θα συμβούν λάθη και παραλείψεις , θα ενεργοποιηθούν οι μηχανισμοί ελέγχου που βασίζονται σε ανάλογες διαδικασίες , και θα δώσουν άμεση λύση, όταν οι επεπειλούμενοι κίνδυνοι δείχνει να είναι πιθανολογούμενοι, ή φαίνεται οι μηχανισμοί να υστερούν παραχωρώντας την πρωτοβουλία στον ανθρώπινο παράγοντα

6. Φερεγγυότητα του ελεγκτικού μηχανισμού

Ο ελεγκτικός μηχανισμός θα πρέπει να είναι σε διαρκεί λειτουργία. Ο έλεγχος που πραγματοποιείται από τα αυτόματα συστήματα ελέγχου γίνεται άμεσα και πλήρως χωρίς να επιδέχεται καμία αμφισβήτηση. Η ανθρώπινη παρέμβαση παρουσιάζει συναφείς ατέλειες και αδυναμίες διότι ο χρήστης πρέπει να διαθέτει την ανάλογη γνώση, πείρα και ικανότητα για να εκτιμήσει ορθά έναν κίνδυνο.

7. **Δυνατότητα επιβεβαίωσης των λειτουργιών του ελεγκτικού μηχανισμού.**

Όλες οι ελεγκτικές διαδικασίες πρέπει να παρουσιάζουν στοιχεία ορθής και αξιόπιστης λειτουργίας τους, με στόχο ο χρήστης να μπορεί να προβεί στην επαλήθευση του βαθμού περάτωσης των καθηκόντων τους.

5 Ισορροπημένη κάρτα επιδόσεων

5.1 Εισαγωγή

Η αυξανόμενη στρατηγική σημασία των θεμάτων που σχετίζονται με τη βιωσιμότητα και τα συνδεδεμένα μέτρα απόδοσης έχει κεντρίσει το ενδιαφέρον σχετικά με τη σχέση μεταξύ των διαστάσεων της βιωσιμότητας και των συστημάτων διαχείρισης απόδοσης. Πολλοί οργανισμοί έχουν αρχίσει να εφαρμόζουν συστήματα βιώσιμης διαχείρισης. Ωστόσο, σπάνια ενσωματώνονται επαρκώς στη στρατηγική των εταιρειών. Κατά συνέπεια, οι περιβαλλοντικές και κοινωνικές διαστάσεις έχουν συχνά αποσυνδεθεί από τις οικονομικές επιδόσεις, αφήνοντας ασαφή τη συμβολή αυτής της οικονομικής επιτυχίας. Ο αποφασιστικός ρόλος των εταιρειών στην επίτευξη της βιωσιμότητας έχει τονιστεί και συζητηθεί τόσο σε στρατηγικό όσο και σε επιχειρησιακό επίπεδο. Σε αυτό το πλαίσιο, ένα από τα πιο σχετικά στρατηγικά συστήματα που έχει λάβει τεράστια προσοχή από ερευνητές και επαγγελματίες είναι η Προσαρμοσμένη Βιωσιμότητας Ισορροπημένη Κάρτα Αποτελεσμάτων SBSC. Αυτό το εργαλείο στοχεύει στην ενσωμάτωση όλων των επιχειρηματικών επιπέδων εντός της εταιρείας, μετατρέποντας τις στρατηγικές σε στόχους και συγκεκριμένους KPI. Το SBSC, στην πραγματικότητα, έχει συχνά συσχετιστεί με τη βιωσιμότητα σε μια προσπάθεια να το ενσωματώσει με την οργανωτική απόδοση. Στη βιβλιογραφία, αρκετοί ερευνητές χρησιμοποίησαν το SBSC σε διαφορετικούς τομείς προκειμένου να βελτιώσουν τη στρατηγική μιας εταιρείας. Για το σκοπό αυτό, το εργαλείο μπορεί να θεωρηθεί πολύ χρήσιμο για την αποτύπωση διαφορετικών διαστάσεων στην εφαρμογή της στρατηγικής και ως εκ τούτου θα μπορούσε να είναι ένα αποτελεσματικό σύστημα για την προώθηση της κουλτούρας βιωσιμότητας στις επιχειρήσεις.

Αρκετοί συγγραφείς υπογραμμίζουν τον τρόπο με τον οποίο το SBSC μπορεί να δομηθεί προκειμένου να επηρεάσει την απόδοση της εταιρείας, δίνοντας ιδιαίτερη προσοχή στο σύνολο των KPI που πρέπει να επιλεγούν. Η βιβλιογραφία συνέβαλε σε μεγάλο βαθμό, και συνεχίζει να συμβάλλει, στην ανάδειξη του ρόλου του SBSC για την ενοποίηση της στρατηγικής. Ιδιαίτερη προσοχή χρειάζεται για την επιλογή των κατάλληλων KPI, κάτι που είναι ένα από τα πιο προβληματικά ζητήματα στην εφαρμογή ενός αποτελεσματικού συστήματος βιωσιμότητας. Σύμφωνα με τους Hristov et al., η παραδοσιακή δομή του εργαλείου μπορεί να τροποποιηθεί εξετάζοντας μια νέα βασική διάσταση, που ονομάζεται κρίσιμη, η οποία περιλαμβάνει όλες τις κρίσιμες πτυχές που συνδέονται με το SBSC. Οι

συγγραφείς θεωρούν επίσης την κριτική που συνδέεται με τις διαστάσεις της βιωσιμότητας, υποδεικνύοντας ότι μπορούν να θεωρηθούν ως στρατηγική σύμφωνα με μια νέα προοπτική τροποποιώντας τη δομή του SBSC ως Προσαρμοσμένης Βιωσιμότητας Ισορροπημένη Κάρτα Αποτελεσμάτων (ASBSC).

5.2 To Balanced Scorecard και η ανάπτυξή του

Το Balanced Scorecard εισήχθη για πρώτη φορά στις αρχές της δεκαετίας του 1990 μέσω της εργασίας των Robert Kaplan και David Norton από το Harvard Business School. Από τότε, η έννοια έχει γίνει ευρέως γνωστή και οι διάφορες μορφές της υιοθετήθηκαν ευρέως σε όλο τον κόσμο (Rigby, 2001).

Συνδυάζοντας οικονομικά μέτρα και μη χρηματοοικονομικά μέτρα σε μια ενιαία αναφορά, το Balanced Scorecard στοχεύει να παρέχει στους διαχειριστές πλουσιότερες και πιο σχετικές πληροφορίες σχετικά με τις δραστηριότητες που διαχειρίζονται από ό,τι παρέχονται μόνο από τα οικονομικά μέτρα. Για να βοηθήσουν τη σαφήνεια και τη χρησιμότητα, οι Kaplan και Norton πρότειναν ότι ο αριθμός των μέτρων σε μια κάρτα Ισορροπημένης βαθμολογίας θα πρέπει επίσης να περιοριστεί σε αριθμό και να συγκεντρωθεί σε τέσσερις ομάδες (Kaplan and Norton, 1992, 1993). Πέρα από αυτό, ο αρχικός ορισμός του Balanced Scorecard ήταν αραιός. Ωστόσο, από την αρχή ήταν σαφές ότι η επιλογή των μέτρων, τόσο ως προς το φιλτράρισμα (οι οργανισμοί είχαν συνήθως πρόσβαση σε πολύ περισσότερα μέτρα από αυτά που χρειάζονταν για να συμπληρωθεί το Balanced Scorecard) όσο και η ομαδοποίηση (αποφασίζοντας ποια μέτρα θα έπρεπε να εμφανίζονται σε ποιες προοπτικές) θα ήταν μια βασική δραστηριότητα. Οι Kaplan και Norton πρότειναν ότι η επιλογή του μέτρου θα πρέπει να επικεντρώνεται σε πληροφορίες σχετικές με την εφαρμογή στρατηγικών σχεδίων και ότι απλές ερωτήσεις συμπεριφοράς χρησιμοποιούνται για να βοηθήσουν στον καθορισμό της κατάλληλης κατανομής των μέτρων στις προοπτικές (Kaplan and Norton, 1992).

Ουσιαστικά το Balanced Scorecard παρέμεινε αμετάβλητο από αυτά τα πρώτα έγγραφα, έχοντας στον πυρήνα του έναν περιορισμένο αριθμό μέτρων συγκεντρωμένων σε ομάδες και μια υποκείμενη στρατηγική εστίαση. Αλλά τα σύγχρονα σχέδια Balanced Scorecard έχουν επίσης μια σειρά από χαρακτηριστικά που τα διαφοροποιούν σαφώς από προηγούμενα παραδείγματα. Αυτή η εργασία περιγράφει αυτές τις αλλαγές ως μια εξέλιξη μέσα από τρεις διακριτές «γενιές» σχεδιασμού Balanced Scorecard.

5.3 Ισορροπημένη κάρτα 1ης γενιάς

Το Balanced Scorecard περιγράφηκε αρχικά ως μια απλή προσέγγιση «4 κουτιών» στη μέτρηση της απόδοσης (Kaplan και Norton, 1992). Εκτός από τα οικονομικά μέτρα, οι διευθυντές ενθαρρύνθηκαν να εξετάσουν μέτρα που προέρχονται από τρεις άλλες «προοπτικές» της επιχείρησης: Μάθηση και Ανάπτυξη. Εσωτερική επιχειρηματική διαδικασία; και Πελάτης, που επιλέχθηκαν για να εκπροσωπήσουν τα κύρια ενδιαφερόμενα μέρη σε μια επιχείρηση (Mooraj et al, 1999).

Ο ορισμός του τι περιελάμβανε μια Balanced Scorecard ήταν αραιός και εστιαζόταν στη δομή υψηλού επιπέδου της συσκευής. Η απλή «αιτιότητα» μεταξύ των τεσσάρων προοπτικών απεικονίστηκε αλλά δεν χρησιμοποιήθηκε για συγκεκριμένο σκοπό. Η αρχική εργασία των Kaplan και Norton εστίασε στην επιλογή και την αναφορά ενός περιορισμένου αριθμού μέτρων σε καθεμία από τις τέσσερις προοπτικές (Kaplan and Norton, 1992). Το έγγραφο πρότεινε τη χρήση ερωτήσεων συμπεριφοράς που σχετίζονται με το όραμα και τους στόχους του οργανισμού για να βοηθήσει στην επιλογή των μέτρων που θα χρησιμοποιηθούν και επίσης ενθάρρυνε την εξέταση των «τυπικών» τομέων ενδιαφέροντος σε αυτή τη διαδικασία.

Η αρχική εργασία των Kaplan και Norton δεν κάνει συγκεκριμένες παρατηρήσεις σχετικά με το πώς η Balanced Scorecard μπορεί να βελτιώσει την απόδοση των οργανισμών. Η συνέπεια είναι ότι η ίδια η παροχή προσβάσιμων σχετικών δεδομένων μέτρησης θα προκαλέσει βελτιωμένη οργανωτική απόδοση. Ωστόσο, υπονοούν ότι η πηγή αυτών των βελτιώσεων είναι οι αλλαγές στη συμπεριφορά: «Θεωρεί στόχους, αλλά υποθέτει ότι οι άνθρωποι θα υιοθετήσουν όποιες συμπεριφορές και θα κάνουν όποιες ενέργειες είναι απαραίτητες για να φτάσουν σε αυτούς τους στόχους». Υπό το πρίσμα αυτό, η βάση για την επιλογή των στόχων που αντιπροσωπεύονται από το Balanced Scorecard έχει κάποια σημασία. Αλλά στην πρώτη τους εργασία οι Kaplan και Norton λένε λίγα για το πώς θα μπορούσε να αναπτυχθεί στην πράξη μια Balanced Scorecard πέρα από έναν γενικό ισχυρισμό ότι ο σχεδιασμός περιελάμβανε «να βάλει το όραμα και τη στρατηγική στο κέντρο του συστήματος μέτρησης» (1992). Η μεταγενέστερη συγγραφή περιλαμβάνει αυξανόμενα ποσά απαγορεύσεων σχετικά με τις μεθόδους ανάπτυξης, καταλήγοντας με μια εκτενή περιγραφή μιας τέτοιας διαδικασίας στο πρώτο τους βιβλίο για το θέμα που δημοσιεύτηκε το 1996.

Πρακτικές εμπειρίες με 1ης γενιάς Balanced Scorecards

Η επαγγελματική εμπειρία των συγγραφέων υποδηλώνει ότι οι κάρτες Ισορροπημένης Βαθμολογίας 1ης Γενιάς βρίσκονται ακόμη υπό ανάπτυξη και ότι πιθανότατα εξακολουθούν να αποτελούν τη μεγάλη πλειονότητα των σχεδίων Balanced Scorecard που εισάγονται σε οργανισμούς. Αυτό αντικατοπτρίζεται στη βιβλιογραφία, όπου βιβλία και άρθρα που χρησιμοποιούν πιο προηγμένες αναπαραστάσεις του Balanced Scorecard εμφανίζονται πρόσφατα (Olive et al, 1999, Kaplan and Norton, 2000, Niven, 2002). Ωστόσο, παρά την τεράστια δημοτικότητα του ως έννοια και την προφανώς ευρεία υιοθέτησή του, σχετικά λίγες λεπτομερείς περιπτώσιολογικές μελέτες σχετικά με τις εμπειρίες εφαρμογής Balanced Scorecard φαίνεται να υπάρχουν στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία. Εκείνοι οι λίγοι που επικεντρώνονται κυρίως στην αρχιτεκτονική του σχεδιασμού της Balanced Scorecard (π.χ. Butler et al, 1997) και στις σχετικές οργανωτικές εμπειρίες (π.χ. Ahn, 2001). Η συγγραφή εμπορικών / επαγγελματιών στο Balanced Scorecard είναι πιο εκτεταμένη (π.χ. Schneiderman, 1999), αλλά συχνά πιο κομματική (π.χ. Lingle et al 1996). Αλλά γενικά η βιβλιογραφία υποστηρίζει τη χρησιμότητα της προσέγγισης (Epstein et al, 1997) αλλά σημειώνει αδυναμίες στην αρχική πρόταση σχεδιασμού και συνιστά βελτιώσεις (π.χ. Eagleson et al, 2000, Kennerley et al, 2000).

5.4 Ισορροπημένη κάρτα 2ης γενιάς

Οι πρακτικές δυσκολίες που σχετίζονται με το σχεδιασμό των καρτών Ισορροπημένης Βαθμολογίας 1ης Γενιάς είναι σημαντικές, εν μέρει επειδή ο ορισμός της Ισορροπημένης Κάρτας Αποτελεσμάτων ήταν αρχικά ασαφής, επιτρέποντας σημαντική ερμηνεία. Δύο σημαντικοί τομείς ανησυχίας ήταν το φιλτράρισμα (η διαδικασία επιλογής συγκεκριμένων μέτρων για αναφορά) και η ομαδοποίηση (αποφασίζοντας πώς να ομαδοποιηθούν τα μέτρα σε «προοπτικές»). Οι συζητήσεις σχετικά με τη ομαδοποίηση συνεχίζουν να επαναλαμβάνονται στη βιβλιογραφία (π.χ. Butler et al, 1997, Kennerley et al, 2000), αλλά οι συζητήσεις σχετικά με το φιλτράρισμα είναι λιγότερο συχνές και συνήθως εμφανίζονται ως μέρος των περιγραφών των μεθόδων σχεδιασμού Balanced Scorecard (π.χ. Kaplan and Norton, 1996, Olive et al, 1999).

Ίσως η πιο σημαντική πρόωρη αλλαγή μετέφρασε την προσέγγιση της συμπεριφοράς για τη μέτρηση της επιλογής που αρχικά προτάθηκε ήταν οι Kaplan και Norton (π.χ. «Για να πετύχουμε οικονομικά, πώς πρέπει να φαινόμαστε στους μετόχους μας;») σε μια διαδικασία που απέδωσε μερικά κατάλληλα βασικά μέτρα απόδοσης σε κάθε προοπτική. Μια λύση ήταν η εισαγωγή της έννοιας των «στρατηγικών στόχων» (Kaplan και Norton, 1993). Αρχικά,

αυτές παρουσιάστηκαν ως σύντομες προτάσεις που συνδέονται με τις τέσσερις προοπτικές και χρησιμοποιήθηκαν για να αποτυπωθεί η ουσία του υλικού στρατηγικής του οργανισμού σε κάθε έναν από τους τομείς: στη συνέχεια επιλέχθηκαν μέτρα που αντανάκλυσαν την επίτευξη αυτών των στρατηγικών στόχων. Αν και λεπτή, αυτή η προσέγγιση για τη μέτρηση της επιλογής είναι αρκετά διαφορετική από αυτή που προτάθηκε αρχικά, καθώς οι στρατηγικοί στόχοι αναπτύχθηκαν απευθείας από δηλώσεις στρατηγικής βασισμένες σε ένα εταιρικό όραμα ή ένα στρατηγικό σχέδιο.

Μια άλλη βασική εξέλιξη αφορούσε την αιτιότητα. Η αιτιώδης συνάφεια μεταξύ των προοπτικών είχε εισαχθεί στη σκέψη της ισορροπημένης κάρτας βαθμολογίας της πρώιμης «1ης γενιάς». Το Balanced Scorecard «2ης γενιάς» είδε την ιδέα της αιτιότητας να αναπτύσσεται περαιτέρω. Αντί απλώς να τονίζονται οι αιτιώδεις σχέσεις μεταξύ των προοπτικών, τα εσωτερικά έγγραφα από το έργο μιας εταιρείας συμβούλων το 1993 δείχνουν μια πρώιμη προσπάθεια να υποδεικνύονται οι διασυνδέσεις μεταξύ των ίδιων των μέτρων. Αυτή η βελτίωση προτάθηκε επίσης αργότερα από άλλους (Newing, 1995). Οι δεσμοί βάσει μετρήσεων παρείχαν ένα πλουσιότερο μοντέλο αιτιότητας από πριν, αλλά παρουσίαζαν εννοιολογικά προβλήματα – για παράδειγμα, η χρήση μέτρων ενθάρρυνε τις προσπάθειες να «αποδειχθεί» η αιτιότητα μεταξύ μέτρων χρησιμοποιώντας διάφορες μορφές ανάλυσης (πράγματι, αυτό εξακολουθεί να ισχύει – π.χ. Brewer, 2002).

Συλλογικά οι αλλαγές στη σχεδίαση που περιγράφονται εδώ αντιπροσωπεύουν έναν ουσιαστικά διαφορετικό ορισμό του τι περιλαμβάνει ένα Balanced Scorecard σε σύγκριση με το αρχικό έργο των Kaplan και Norton - θα αναφερθούμε στις Balanced Scorecards που ενσωματώνουν αυτές τις εξελίξεις ως «2nd Generation Balanced Scorecards». Ο αντίκτυπος αυτών των αλλαγών χαρακτηρίστηκε από τους Kaplan και Norton το 1996 ότι επέτρεψε στην Balanced Scorecard να εξελιχθεί από «ένα βελτιωμένο σύστημα μέτρησης σε ένα βασικό σύστημα διαχείρισης» (Kaplan και Norton 1996). Διατηρώντας την εστίαση ότι το Balanced Scorecard προοριζόταν να υποστηρίξει τη διαχείριση της στρατηγικής υλοποίησης, οι Kaplan και Norton περιέγραψαν περαιτέρω τη χρήση αυτής της ανάπτυξης του Balanced Scorecard ως το κεντρικό στοιχείο ενός «ένα στρατηγικό σύστημα διαχείρισης».

Μια συνέπεια αυτής της αλλαγής της έμφασης ήταν να αυξηθεί η πίεση στη διαδικασία σχεδιασμού ώστε να αντικατοπτρίζει με ακρίβεια τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού. Με την πάροδο του χρόνου η ιδέα της στρατηγικής σύνδεσης έγινε ολοένα και πιο σημαντικό στοιχείο της μεθοδολογίας σχεδιασμού Balanced Scorecard, και στα μέσα της

δεκαετίας του 1990 η τεκμηρίωση Balanced Scorecard άρχισε να δείχνει γραφικά συνδέσμους μεταξύ των ίδιων των στρατηγικών στόχων (και όχι των μέτρων) με την αιτιότητα που συνδέει τις προοπτικές προς το κλειδί. στόχους που σχετίζονται με τις οικονομικές επιδόσεις.

Καθώς οι στόχοι άρχισαν να εμφανίζονται σε γραφικές αναπαραστάσεις συνδέσεων, έτσι άρχισαν να απαιτούν σύντομους τίτλους (για να χωρούν σε διαγράμματα). Για να αντισταθμιστεί η ιδέα των «αντικειμενικών περιγραφών» που σχετίζονται με στρατηγικούς στόχους προέκυψε. Αυτές οι περιγραφές, που ήταν απλώς μεγαλύτερες παράγραφοι που περιγράφουν λεπτομερέστερα το «νόημα» του στόχου, είναι σύμπτωμα μιας σημαντικής αύξησης του όγκου της καθαρά σχετικής τεκμηρίωσης σχεδιασμού που σχετίζεται με το σχεδιασμό των Balanced Scorecards – στόχοι άρχισαν να ανατίθενται στους ιδιοκτήτες. μέτρα για την επίτευξη των στόχων. Τα πρώιμα συστήματα αναφοράς λογισμικού άρχισαν να βελτιώνουν αυτά τα στοιχεία των πληροφοριών σχεδιασμού συνδέοντάς τα με δεδομένα μέτρησης και χρησιμοποιώντας συστήματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και ημερολογίων για να επιτρέψουν την ταχεία διάγνωση και παρεμβάσεις ως απάντηση στα δεδομένα που παρατηρήθηκαν: η ικανότητα αποθήκευσης και εργασίας με αυτά τα χαρακτηριστικά είναι πλέον κεντρική κορυφαία συστήματα λογισμικού «Balanced Scorecard» (π.χ. Marr και Neely, 2001).

Μια άλλη συνέπεια ήταν η αυξημένη συνειδητοποίηση της ανάγκης να αντικατοπτρίζονται οι διαφορές στην ατζέντα διαχείρισης σε διαφορετικά μέρη των οργανωτικών δομών, και έτσι δόθηκε αυξημένη προσοχή στην ανάπτυξη «στρατηγικής ευθυγράμμισης» μεταξύ των διοικητικών μονάδων με την ανάπτυξη Balanced Scorecards ως μέρος μιας «καταρράκτης» στο Επίπεδο Επιχειρηματικής Μονάδας (Kaplan and Norton, 1996, Olive et al, 1999).

Η αναπαράσταση της αιτιότητας μεταξύ στρατηγικών στόχων – γνωστή αρχικά ως «Μοντέλο Στρατηγικής Σύνδεσης» – θεωρείται πλέον σημαντικό μέρος οποιουδήποτε σχεδιασμού Balanced Scorecard (Kaplan and Norton, 2000). Τα στοιχεία σχεδίασης που συνθέτουν την Ισορροπημένη Κάρτα Βαθμολογίας 2ης Γενιάς αντιπροσωπεύουν τώρα τη «κύρια» σκέψη για τον σχεδιασμό της Ισορροπημένης Κάρτας – όπως αποδεικνύεται από τη σημαντική συνέπεια του ορισμού σε μια σειρά κειμένων επαγγελματιών και ακαδημαϊκών (Olive et al, 1999; Niven, 2002).

Η αυξανόμενη υιοθέτηση της «ρητής» αιτιότητας που υπάρχει στο μοντέλο στρατηγικής σύνδεσης έχει μειώσει την αξία των μέτρων «δυνατότητας» και «καθυστέρησης» – καθώς η προγνωστική φύση των μέτρων «δυνατότητας» τεκμηριώνεται τώρα πιο ξεκάθαρα (και λιγότερο διφορούμενα) στο σχεδιασμό του Balanced Scorecard.

Πρακτικές εμπειρίες με 2ης γενιάς Balanced Scorecards

Υπάρχουν ακόμη τομείς που αποδεικνύεται δύσκολο να αντιμετωπιστούν κατά τη διαδικασία ανάπτυξης τόσο για τις ομάδες διαχείρισης όσο και για τους συμβούλους που είναι επιφορτισμένοι με την ανάπτυξη της Ισορροπημένης Κάρτας Αποτελεσμάτων 2ης Γενιάς. Ο πρώτος από αυτούς τους τομείς αφορά την ανάπτυξη του Στρατηγικού Μοντέλου Σύνδεσης. Οι ομάδες διαχείρισης δυσκολεύουν την απαραίτητη επιλογή των στοιχείων προτεραιότητας στο πλαίσιο του συλλογικού τους οράματος και των στρατηγικών τους στόχων. Ενώ συνήθως υπάρχει κάποιο είδος κοινού σημείου αναφοράς με τη μορφή οραμάτων ή σχεδίων, συχνά αυτό είναι είτε ανεπαρκώς καθορισμένο, χωρίς συνέχεια ή κάτι στο οποίο η ομάδα διαχείρισης δεν συμφώνησε πλήρως. Η εργασία για την επιλογή στόχων απλώς έριξε αυτά τα ζητήματα στο προσκήνιο της προσοχής της διοίκησης και πυροδότησε χρήσιμη συζήτηση, αλλά η ίδια η δραστηριότητα της πραγματικής επιλογής στόχων προτεραιότητας δεν υποστηρίζει την ανοιχτή συζήτηση σχετικά με τη συλλογική ευθυγράμμιση των στρατηγικών στόχων. Ένας άλλος δύσκολος τομέας είναι η ρύθμιση στόχων. Ενώ η επιλογή μέτρου είναι ευκολότερη, χάρη στους Στρατηγικούς Στόχους και το Μοντέλο Στρατηγικής Σύνδεσης, για παρόμοιους λόγους με αυτούς που αναφέρθηκαν παραπάνω, οι οργανισμοί συχνά δεν διαθέτουν ένα κοινό σημείο αναφοράς από το οποίο μπορούν να προεκταθούν οι στόχοι. Τέλος, η τεκμηρίωση του Στρατηγικού Μοντέλου Σύνδεσης, αν και είναι σαφής σε όσους είναι εξοικειωμένοι με την κατασκευή, έχει αποδειχθεί λιγότερο χρήσιμη όταν χρησιμοποιείται για μετάδοση επικοινωνίας στρατηγικής – δεν διαθέτει επαρκείς υποστηρικτικές πληροφορίες για να είναι χρήσιμη ως επικοινωνία σχετικά με τα στρατηγικά σχέδια ενός οργανισμού.

5.5 Ισορροπημένη κάρτα 3ης γενιάς

Το μοντέλο Balanced Scorecard 3ης γενιάς βασίζεται σε μια τελειοποίηση των σχεδιαστικών χαρακτηριστικών και μηχανισμών 2ης γενιάς για καλύτερη λειτουργικότητα και μεγαλύτερη στρατηγική συνάφεια. Η προέλευση των εξελίξεων πηγάζει από τα ζητήματα που σχετίζονται με τον καθορισμό στόχων και την επικύρωση της επιλογής στρατηγικών στόχων που περιγράφονται παραπάνω. Αυτά προκάλεσαν την ανάπτυξη στα τέλη της δεκαετίας του 1990 ενός περαιτέρω σχεδιαστικού στοιχείου – της «Δήλωσης προορισμού» – αρχικά στο τέλος της διαδικασίας σχεδιασμού για τον «έλεγχο» των στόχων, των μέτρων και των στόχων που επιλέχθηκαν. Οι πρώτες δηλώσεις προορισμού δημιουργήθηκαν ως τελική συναινετική

εκτίμηση των συνεπειών σε μια συγκεκριμένη μελλοντική ημερομηνία (π.χ. «σε τρία χρόνια») της υλοποίησης των στρατηγικών στόχων που είχαν επιλεγεί προηγουμένως για το μοντέλο στρατηγικής σύνδεσης. Συμφωνώντας σε αυτή τη δήλωση «πόσο» από τα βασικά πράγματα θα είχαν επιτευχθεί μέχρι αυτή τη στιγμή (π.χ. αριθμός προσωπικού, έσοδα, ικανοποίηση πελατών, επίπεδα ποιότητας κ.λπ.), ελπίζουμε ότι στη συνέχεια θα ήταν ευκολότερο (για παράδειγμα) να ελεγχθεί (ή καθορισμένο) ένα συνεπές σύνολο ετήσιων στόχων. Το Σχήμα 3 δείχνει ένα παράδειγμα απόσπασμα από μια πρώιμη «Δήλωση Προορισμού».

Γρήγορα διαπιστώθηκε ότι οι ομάδες διαχείρισης ήταν σε θέση να συζητήσουν, να δημιουργήσουν και να συσχετιστούν με τη «Δήλωση Προορισμού» πολύ εύκολα και χωρίς αναφορά στους επιλεγμένους στόχους. Κατά συνέπεια, η διαδικασία σχεδιασμού «αντιστράφηκε», με τη δημιουργία της «Δήλωσης Προορισμού» να είναι η πρώτη σχεδιαστική δραστηριότητα και όχι η τελική. Επιπλέον, διαπιστώθηκε ότι, χρησιμοποιώντας τις Δηλώσεις Προορισμού, η επιλογή των στρατηγικών στόχων και η άρθρωση των υποθέσεων της αιτιότητας ήταν επίσης πολύ πιο εύκολη και ότι η συναίνεση θα μπορούσε να επιτευχθεί πιο γρήγορα σε μια ομάδα διαχείρισης. Θα αναφερθούμε στις Balanced Scorecards που ενσωματώνουν Δηλώσεις προορισμού ως «Ισορροπημένες κάρτες 3ης γενιάς».

Τα βασικά στοιχεία μιας κάρτας ισορροπημένης βαθμολογίας 3ης γενιάς είναι:

Δήλωση προορισμού: Προκειμένου να ληφθούν ορθολογικές αποφάσεις σχετικά με την οργανωτική δραστηριότητα και κυρίως να τεθούν στόχοι για αυτές τις δραστηριότητες, μια επιχείρηση πρέπει να αναπτύξει μια σαφή ιδέα για το τι προσπαθεί να επιτύχει ο οργανισμός (Senge 1990, Kotter 1995). Μια δήλωση προορισμού περιγράφει, ιδανικά με κάποια λεπτομέρεια, πώς είναι πιθανό να μοιάζει ο οργανισμός σε μια συμφωνημένη μελλοντική ημερομηνία (Olive et al, 1999· Shulver et al, 2000). Σε πολλές περιπτώσεις αυτή η άσκηση βασίζεται σε υπάρχοντα σχέδια και έγγραφα – αλλά είναι σπάνιο στην πράξη να βρεθεί ένα προ υπάρχον έγγραφο που να προσφέρει την απαραίτητη σαφήνεια και βεβαιότητα για την πλήρη εξυπηρέτηση αυτού του σκοπού σε μια επιχείρηση.

Στρατηγικοί στόχοι: Η δήλωση προορισμού προσφέρει μια σαφή και κοινή εικόνα ενός οργανισμού σε κάποιο σημείο στο μέλλον, αλλά δεν παρέχει κατάλληλη εστίαση για την προσοχή της διοίκησης από τώρα και τότε. Το τι πρέπει να γίνει και να επιτευχθεί μεσοπρόθεσμα για να «φθάσει» ο οργανισμός στον προορισμό του έγκαιρα συμφωνείται με τη μορφή στόχων ή προτεραιοτήτων. Αντιπροσωπεύοντας τους επιλεγμένους στόχους σε ένα

«στρατηγικό μοντέλο σύνδεσης», η ομάδα σχεδιασμού ενθαρρύνεται να εφαρμόσει «συστημική σκέψη» (Senge 1990; Senge et al. 1999) για να εντοπίσει τις σχέσεις αιτίας-αποτελέσματος μεταξύ των επιλεγμένων στόχων, π.χ. πρέπει να κάνουμε για να επιτύχουμε τα αποτελέσματα που περιμένουμε. Αυτή η προσέγγιση βοηθά επίσης να διασφαλιστεί ότι οι στόχοι που επιλέχθηκαν είναι αμοιβαία υποστηρικτικοί και αντιπροσωπεύουν τη συνδυασμένη σκέψη της υψηλού επιπέδου αντίληψης της ομάδας για το επιχειρηματικό μοντέλο.

Μοντέλο και προοπτικές στρατηγικής σύνδεσης: Οι επιλεγμένοι στρατηγικοί στόχοι κατανομούνται σε τέσσερις ζώνες ή «προοπτικές». Οι δύο κατώτερες προοπτικές περιέχουν στόχους που σχετίζονται με τις πιο σημαντικές δραστηριότητες όσον αφορά τις επιχειρηματικές διαδικασίες, τον χρόνο κύκλου, την παραγωγικότητα κ.λπ. ανάπτυξη (Μάθηση & Ανάπτυξη). Οι δύο κορυφαίες προοπτικές περιλαμβάνουν στόχους που σχετίζονται με τα επιθυμητά αποτελέσματα των δραστηριοτήτων που αναλαμβάνονται, δηλαδή πώς επιθυμούμε να μας αντιληφθούν τα εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη (π.χ. το ευρύ κοινό, οι συνεργαζόμενοι φορείς και οι οργανισμοί (Εξωτερικές σχέσεις) και πώς αυτό τελικά θα μεταφραστεί σε οικονομικά αποτελέσματα και οικονομική αξία (Χρηματοοικονομική).

Μέτρα και Πρωτοβουλίες: Μόλις συμφωνηθούν οι στόχοι, τα μέτρα μπορούν να προσδιοριστούν και να κατασκευαστούν με σκοπό να υποστηρίξουν την ικανότητα της διοίκησης να παρακολουθεί την πρόοδο του οργανισμού προς την επίτευξη των στόχων του (Olve et al, 1999). Οι πρωτοβουλίες είναι ειδικά έργα με πεπερασμένη ημερομηνία έναρξης και λήξης και αντιστοιχίζονται σε στρατηγικούς στόχους για να δώσουν μια ένδειξη των έργων ή των ενεργειών που απαιτούνται για την υλοποίηση των στόχων (Niven, 2002).

Πρακτικές εμπειρίες με 3ης γενιάς Balanced Scorecards

Τα πρώτα Balanced Scorecards που περιλάμβαναν δηλώσεις προορισμού σχεδιάστηκαν το 1998/9. Παραδείγματα εφαρμογών αυτής της νέας προσέγγισης εμφανίζονται, (Guidoum 2000, Shulver et al 2000, Lawrie et al, 2001, Andersen et al, 2002). Αυτές οι εμπειρίες δείχνουν ότι η προσέγγιση 3ης γενιάς για το σχεδιασμό και την ανάπτυξη Balanced Scorecard φαίνεται να έχει ουσιαστικά οφέλη για τους οργανισμούς που προκύπτουν από τη βελτιωμένη λειτουργικότητα ως εργαλείο στρατηγικής διαχείρισης και ως αποτέλεσμα της ικανότητάς της να υποστηρίζει μια πιο ευέλικτη και ελκυστική προσέγγιση στο σχεδιασμό και ανάπτυξη σε πολύπλοκους οργανισμούς.

Από την αρχή, ήταν σαφές ότι ο πρωταρχικός στόχος του Balanced Scorecard είναι να είναι ένα εργαλείο ελέγχου για τους διευθυντές (Kaplan και Norton, 1992). Αλλά υπάρχουν διαφορετικοί τύποι ελέγχου που ασκούνται από τους διευθυντές: οι Kaplan και Norton φαίνεται από την αρχή να συσχετίζουν την Balanced Scorecard με αυτό που ο Muralidharan (1997) αποκαλεί «στρατηγικό έλεγχο» παρά «έλεγχο διαχείρισης» (βλ. επίσης Bungay and Goold, 1991). Όμως στην πράξη, σημαντική ακαδημαϊκή και πρακτική προσοχή έχει επικεντρωθεί στην εφαρμογή της Balanced Scorecard για σκοπούς ελέγχου διαχείρισης (Neely et al, 1994, Lingle and Schiemann, 1996, Frigo, 2000). Αυτό εν μέρει μπορεί να συνδέεται με την επικράτηση των απλών μοντέλων Ισορροπημένης Κάρτας Βαθμολογίας 1ης Γενιάς που χρησιμοποιούνται ως βάση για ακαδημαϊκές συνεισφορές (π.χ. Kennerley et al, 2000).

Η μετάβαση από τα σχέδια Ισορροπημένης Κάρτας Αποτελεσμάτων 1ης Γενιάς σε 2η Γενιά συνέπεσε με την ενίσχυση της τοποθέτησης της Ισορροπημένης Κάρτας Αποτελεσμάτων ως εργαλείου υποστήριξης στρατηγικού ελέγχου. Η ταυτόχρονη ανάπτυξη πρακτικών προσεγγίσεων στο σχεδιασμό Balanced Scorecard που επικεντρώνεται στη διαμόρφωση συναίνεσης μέσα σε μια ομάδα διαχείρισης είναι σαφώς συνεπής με τη σκέψη για την ηγεσία που διατυπώθηκε επί πολλά χρόνια (π.χ. Thomson, 1967, Kotter 1995, Katzenbach, 1997). Όπως σημειώθηκε προηγουμένως, η χρήση απλών αιτιακών μοντέλων για την υποστήριξη της άρθρωσης των στρατηγικών στόχων προτεραιότητας ήταν συνεπής με την εργασία για την οργανωτική αλλαγή και τη μάθηση που προωθείται από τον Burke και άλλους (Burke et al, 1992, Kotter 1995, Senge et al. 1999 και Argyris , 1977).

Η μετάβαση από τα σχέδια Ισορροπημένης Κάρτας Βαθμολογίας 2ης Γενιάς σε Σχέδια Ισορροπημένης Κάρτας 3ης Γενιάς, αν και από άποψη σχεδιασμού λιγότερο σημαντική από την προηγούμενη μετάβαση, αντιπροσωπεύει μια σημαντική αλλαγή στην προσέγγιση της δραστηριότητας σχεδιασμού Balanced Scorecard. Η υιοθέτηση σχεδίων 3ης γενιάς Balanced Scorecard ήταν ιδιαίτερα χρήσιμη για την υποστήριξη της ανάπτυξης πολλαπλών Balanced Scorecards εντός πολύπλοκων οργανισμών (Shulver et al, 2000) και πιστεύουμε ότι αυτό οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στην ικανότητά του να αντιμετωπίζει ζητήματα ασυμμετρίας πληροφοριών . Ο Oliver Williamson γράφοντας για το Transaction Cost Economics τη δεκαετία του 1970 (Williamson 1975) διατυπώνει ξεκάθαρα το ζήτημα του εύρους ζώνης επικοινωνίας που περιορίζει την ικανότητα ενός μέρους να «γνωρίζει» τι γνωρίζει το άλλο

μέρος. Ο Williamson εστίασε σε αυτό που ονόμασε «πληροφοριακό αντίκτυπο» όπως ισχύει για συμβατικές μορφές που χρησιμοποιούνται στον ασφαλιστικό κλάδο, αλλά άλλοι έχουν κάνει παρόμοιες παρατηρήσεις σχετικά με τις ασυμμετρίες πληροφοριών αλλού (π.χ. Rothschild and Stiglitz 1976, Mintzberg 1990). Αυτές οι παρατηρήσεις υποδηλώνουν ότι η προβολή μιας κεντρικά αναπτυγμένης στρατηγικής σε στοιχεία ενός οργανισμού μπορεί να γίνει προβληματική. Τα συστήματα λογισμικού διαχείρισης εταιρικής απόδοσης έχουν παρουσιαστεί από ορισμένους ως λύση σε μέρος αυτού του προβλήματος, καθιστώντας οικονομικό τη συγκέντρωση και αξιολόγηση μεγάλου όγκου λεπτομερών πληροφοριών σχετικά με τις δραστηριότητες και την απόδοση του οργανισμού: ένα βασικό χαρακτηριστικό τέτοιων προσφορών είναι η ικανότητα «εξέτασης» σε πληροφορίες αναδρομικά για να φτάσουμε στη βασική αιτία των ανωμαλιών απόδοσης (Marr and Neely, 2001). Ωστόσο, η άποψη της ασυμμετρίας πληροφοριών αμφισβητεί τη χρησιμότητα μιας τέτοιας δραστηριότητας, καθώς το λογισμικό παρέχει στην καλύτερη περίπτωση μόνο μια μερική λύση στο πρόβλημα της ασυμμετρίας. Παρομοίως, «πιο περίπλοκες» εναλλακτικές λύσεις για το Balanced Scorecard (π.χ. Kennerley et al, 2000) δεν αντιμετωπίζουν ανοιχτά τα πληροφοριακά ζητήματα που παρουσιάζονται από αυτή την αύξηση της πολυπλοκότητας. Οι Shulver et al έχουν δείξει ότι μια ανάπτυξη των 3ης γενιάς Balanced Scorecards ήταν η υποστήριξη εναλλακτικών μοντέλων διαχείρισης που ανέχονται ή αντιμετωπίζουν το ζήτημα της ασυμμετρίας πληροφοριών μέσω της διευκόλυνσης της συνοπτικής άρθρωσης και επικοινωνίας των βασικών δεδομένων και μέσω της διευκόλυνσης της αναγνώρισης των κρίσιμων σημείων επικοινωνίας σε έναν οργανισμό. ιεραρχία (Shulver et al, 2000). Στις τρεις γενιές του, το Balanced Scorecard έχει εξελιχθεί σε ένα εργαλείο στρατηγικής διαχείρισης που εμπλέκει ένα ευρύ φάσμα διευθυντών στη διαδικασία στρατηγικής διαχείρισης, παρέχει όρια ελέγχου, αλλά δεν είναι ρυθμιστικό ή ασφυκτικό και το πιο σημαντικό καταργεί το διαχωρισμό μεταξύ διαμόρφωσης και εφαρμογής στρατηγική.

5.7 Τρόπος λειτουργίας Balanced Scorecard

Η κάρτα απόδοσης εργασίας αναφέρεται σε οικονομικά μεγέθη ή κοινώς ονομάζεται οικονομική απόδοση και μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως πρώτη ύλη για την κατάρτιση μελλοντικών σχεδίων εργασίας, επειδή είναι ιστορικά δεδομένα. Προοπτικές στο Balanced Scorecard

1. Οικονομικές Προοπτικές

Η μέτρηση της οικονομικής απόδοσης λαμβάνει υπόψη τα στάδια του κύκλου ζωής της επιχείρησης, δηλαδή: ανάπτυξη, διατήρηση και συγκομιδή. Κάθε στάδιο έχει διαφορετικό στόχο, ώστε να είναι διαφορετική και η έμφαση στη μέτρηση.

2. Προοπτική πελάτη

Αυτή η προοπτική είναι ένας κορυφαίος δείκτης. Έτσι, εάν οι πελάτες δεν είναι ικανοποιημένοι, τότε θα αναζητήσουν άλλους κατασκευαστές που ταιριάζουν στις ανάγκες τους. Η κακή απόδοση από αυτή την άποψη θα μειώσει τον αριθμό των πελατών στο μέλλον, παρόλο που η τρέχουσα οικονομική απόδοση φαίνεται καλή.

3. Προοπτική εσωτερικής επιχειρηματικής διαδικασίας

Η ανάλυση εσωτερικής επιχειρηματικής διαδικασίας της εταιρείας πραγματοποιείται με τη χρήση ανάλυσης αλυσίδας αξίας. Εδώ η διοίκηση προσδιορίζει κρίσιμες εσωτερικές επιχειρηματικές διαδικασίες στις οποίες η εταιρεία πρέπει να υπερέχει.

4. Προοπτική ανάπτυξης και μάθησης

Αυτή η διαδικασία προσδιορίζει την υποδομή που πρέπει να δημιουργήσει η εταιρεία για να αυξήσει την ανάπτυξή της και τη μακροπρόθεσμη απόδοσή της. Αυτή η διαδικασία μάθησης και ανάπτυξης προέρχεται από παράγοντες ανθρώπινου δυναμικού, συστήματα και οργανωτικές διαδικασίες.

5. Μέθοδοι έρευνας

Σύμφωνα με (Sugiyono, 2017) ο σχεδιασμός της έρευνας είναι το σύνολο του σχεδιασμού για την απάντηση ερευνητικών ερωτημάτων και την πρόβλεψη ορισμένων δυσκολιών που μπορεί να προκύψουν κατά τη διάρκεια της ερευνητικής διαδικασίας, αυτό είναι σημαντικό επειδή ο σχεδιασμός της έρευνας είναι μια στρατηγική για τη λήψη δεδομένων που απαιτούνται για τον έλεγχο υποθέσεων ή απαντά σε ερευνητικά ερωτήματα και ως εργαλείο ελέγχου των μεταβλητών που επηρεάζουν την έρευνα. Ο σχεδιασμός της έρευνας που χρησιμοποιήθηκε σε αυτή τη μελέτη είναι ποσοτικός

6. Τεχνικές Συλλογής Δεδομένων

Σύμφωνα με τον (Sugiyono, 2017) η μέθοδος ή η τεχνική συλλογής δεδομένων μπορεί να γίνει με συνέντευξη (συνέντευξη), ερωτηματολόγιο (ερωτηματολόγιο), παρατήρηση

(παρατήρηση) και συνδυασμό των τριών. Τεχνικές συλλογής δεδομένων σε αυτή τη μελέτη, δηλαδή με τη διεξαγωγή παρατηρήσεων και ερωτηματολογίων (ερωτηματολογία)

- Παρατήρηση : Άμεση παρατήρηση και παρατήρηση της υπό μελέτη εταιρείας για τη λήψη των απαραίτητων δεδομένων
- Ερωτηματολόγιο: Συλλογή σειράς ερωτήσεων προς να λάβει πληροφορίες από τους ερωτηθέντες.

7. Τεχνικές Ανάλυσης Δεδομένων

Έλεγχος Εγκυρότητας που χρησιμοποιείται για τη μέτρηση της εγκυρότητας ή εγκυρότητας ενός ερωτηματολογίου. Ένα εργαλείο ή ένα ερωτηματολόγιο λέγεται ότι είναι έγκυρο εάν οι ερωτήσεις στο όργανο ή στο ερωτηματολόγιο είναι σε θέση να αποκαλύψουν κάτι που θα μετρηθεί από το ερωτηματολόγιο (Ningsih, 2021). Αυτή η δοκιμή πραγματοποιείται με στόχο να δούμε σε ποιο βαθμό η ακρίβεια του οργάνου μέτρησης μετρά αυτό που θέλετε να μετρήσετε χρησιμοποιώντας ένα εργαλείο με τη μορφή του Statistical Package For The Social Science (SPSS). Σύμφωνα με τις κατευθυντήριες γραμμές του γενικού κανόνα, το στοιχείο που ελέγχεται δηλώνεται έγκυρο εάν το $r_{count} > r_{table}$. Το τεστ αξιοπιστίας χρησιμοποιήθηκε για τη μέτρηση της συνέπειας των αποτελεσμάτων των μετρήσεων από το ερωτηματολόγιο σε επαναλαμβανόμενη γρήση. Εν ολίγοις, το τεστ αξιοπιστίας χρησιμοποιείται για τον προσδιορισμό του επιπέδου συνέπειας ενός ερωτηματολογίου.

Έλεγχος κανονικότητας Ο σκοπός του τεστ κανονικότητας είναι να διαπιστώσει εάν η κατανομή των δεδομένων στις μεταβλητές που χρησιμοποιούνται έχει κανονική κατανομή ή όχι. Δεδομένα που κατανέμονται κανονικά σημαίνει ότι τα δεδομένα έχουν μια κανονική κατανομή δεδομένων με την έννοια ότι τα δεδομένα που χρησιμοποιούνται μπορούν να αντιπροσωπεύουν έναν πληθυσμό (Herlina, 2010). Η δοκιμή κανονικότητας σε αυτή τη μελέτη χρησιμοποιεί τη δοκιμή Kolmogorov Smirnov, γράφημα ιστογράμματος, γράφημα κανονικής πιθανότητας (P-Plot).). Εάν υπάρχει συσχέτιση, τότε υπάρχει πρόβλημα πολυσυγγραμμικότητας. Ένα καλό μοντέλο παλινδρόμησης δεν πρέπει να έχει συσχετισμό μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών. Η δοκιμή πολυσυγγραμμικότητας μπορεί να φανεί από τις τιμές ανοχής και διακύμανσης του παράγοντα πληθωρισμού (VIF). Εάν η τιμή ανοχής είναι $> 0,10$ και $VIF < 10$, τότε το μοντέλο δεν έχει πολυσυγγραμμικότητα. Αν η διακύμανση των υπολειμμάτων από τον έναν παρατηρητή στον άλλο είναι σταθερή, λέγεται ομοσκεδαστικότητα και αν είναι διαφορετική ονομάζεται ετεροσκεδαστικότητα. Ένα καλό μοντέλο παλινδρόμησης είναι

ένα μοντέλο παλινδρόμησης που είναι ομοσκεδαστικό ή δεν εμφανίζεται ετεροσκεδαστικότητα επειδή αυτά τα δεδομένα συλλέγονται από δεδομένα που αντιπροσωπεύουν διάφορα μεγέθη (Ghozali, 2016). η ανεξάρτητη μεταβλητή και η εξαρτημένη μεταβλητή είτε κάθε μεταβλητή ανεξάρτητη σχετίζεται θετικά είτε αρνητικά και για την πρόβλεψη της τιμής της εξαρτημένης μεταβλητής. η ανεξάρτητη μεταβλητή. Τα αποτελέσματα του υπολογισμού του AdjustedR2 με διάστημα 0-1,5,8 t δοκιμή (Μερικό) Το τεστ t χρησιμοποιείται για τη μερική δοκιμή κάθε μεταβλητής. Εάν η πιθανότητα της τιμής t ή της σημασίας < 0,05, μπορεί να ειπωθεί ότι υπάρχει επιρροή μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών στην εξαρτημένη μεταβλητή μερικώς σημαντικότητας <0,05, μπορεί να ειπωθεί ότι το μοντέλο είναι εφικτό να χρησιμοποιηθεί επειδή όλα τα ανεξάρτητα οι μεταβλητές επηρεάζουν την εξαρτημένη μεταβλητή.

Μειονεκτήματα του Balanced Scorecard

- Υπάρχει μια κακή σχέση μεταξύ των μέγεθος της μη χρηματοοικονομικής προοπτικής με τα αποτελέσματα που προέκυψαν. Τα μελλοντικά κέρδη δεν είναι εγγυημένα ότι θα ακολουθεί πάντα στόχους από μια μη χρηματοοικονομική προοπτική.
- Δεν υπάρχει οικονομική απόδοση μηχανισμός έτσι ώστε οι μάνατζερ είναι περισσότεροι ασχολείται με τις οικονομικές πτυχές της την εταιρεία από άλλες πτυχές.
- Δεν υπάρχει μηχανισμός βελτίωσης για την εταιρεία. Πολλές εταιρείες δεν το κάνουν έχουν εναλλακτικούς τρόπους βελτίωσης τους στόχους ώστε αυτό να γίνει αδυναμία.
- Τα μέτρα δεν είναι ενημερωμένα. Μη έχοντας επίσημο μηχανισμός επικαιροποίησης των μέτρων είναι ένα εμπόδιο που αντιμετωπίζουν συχνά πολλοί εταιρείες ώστε να εξακολουθούν να χρησιμοποιούν μέτρα στην παλιά στρατηγική βάση.
- Πάρα πολλές μετρήσεις που χρησιμοποιούνται από εταιρεία (υπερφόρτωση μέτρησης). Το μέγεθος που χρησιμοποιείται από τους διαχειριστές συνήθως θα χάσει επικεντρωθεί έτσι ώστε η επιτυχία της εταιρείας θα είναι δύσκολο να επιτευχθεί.

Πλεονεκτήματα του Balanced Scorecard

- Η συνολική ισορροπία. Η κάρτα αποτελεσμάτων διευρύνει τις προοπτικές καλύπτονταν από στρατηγικό σχεδιασμό που ήταν προηγουμένως περιοριζόταν στα οικονομικά προοπτική και επεκτείνεται σε άλλες προοπτικές.
- Απαιτείται συνεκτική κάρτα βαθμολογίας ισορροπίας Προσωπικό για τη δημιουργία αιτιατού.
- Σχέσεις μεταξύ των διαφόρων στόχους που δημιουργούνται σε στρατηγικές σχεδίαση. Κάθε στρατηγικός στόχος που τίθεται από μη χρηματοοικονομική άποψη πρέπει έχουν σχέση κατά περίπτωση με το οικονομικούς στόχους, είτε άμεσα είτε έμμεσα.
- Υπόλοιπο μεταξύ στρατηγικών στόχων σε προοπτική επειδή η μέτρηση απόδοσης χρησιμοποιώντας η έννοια της κάρτας βαθμολογίας υπολοίπου δεν ισχύει δώστε προσοχή μόνο στις οικονομικές πτυχές της εταιρείας αλλά και μη χρηματοοικονομικής πτυχές όπως πελάτες, εσωτερικές επιχειρηματικές διαδικασίες και μάθηση και ανάπτυξη.
- Μετρήσιμες όλες οι στρατηγικές που ορίζονται στο κάθε προοπτική του Ισοζυγίου. Η κάρτα βαθμολογίας έχει τα αντίστοιχα σημεία αναφοράς. Η υπάρχουσα στρατηγική στόχους από μια μη χρηματοοικονομική η προοπτική δεν είναι εύκολο να μετρηθεί, αλλά με το Υπόλοιπο Προσέγγιση καρτών βαθμολογίας, μη χρηματοοικονομική οι στρατηγικοί στόχοι καθορίζονται έτσι ώστε τα αποτελέσματα μπορούν να διαχειρίζονται και να αξιολογούνται και τα αποτελέσματα μπορούν να αναγνωριστούν στο απόδοση των οικονομικών προοπτική.

6. Εφαρμογή της Balanced Scorecard κατά τον εσωτερικό έλεγχο

6.1. Συσχέτιση Εσωτερικού Ελέγχου και της Balanced Scorecard

Το 2000 εφαρμόστηκε η χρήση του συστήματος της μέτρησης της απόδοσης σε αντιπαράθεση των συμβατικών δεδομένων, με απώτερο σκοπό να διασφαλιστούν τα ποιοτικά χαρακτηριστικά του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου. Η Balanced Scorecard δείχνει να είναι η καλύτερη επιλογή προκειμένου να διασφαλιστεί το χάσμα που απορρέει μέσω του σχεδιασμού των στρατηγικών και των αποτελεσμάτων της εφαρμογής της ενδεδειγμένης πρακτικής για την επίδιωξη κάθε στρατηγικού στόχου. Η μεθοδολογία της βασίζεται στα ακόλουθα βασικά ζητήματα:

- Βαθμολόγηση του Εσωτερικού Έλεγχου θα στηρίζεται στις τέσσερις προοπτικές της Balanced Scorecard .
- Τα μέτρα που έχουν θεσπιστεί για να βαθμολογηθεί η απόδοση, οφείλουν να είναι άρρηκτα συνδεδεμένα με την αποστολή και τους στόχους του κάθε τμήματος της επιχείρησης.
- Η αποστολή της επιχείρησης καλείται να είναι μέρος ενός ολοκληρωμένου συνόλου στόχων και μέτρων σχετικά με τους μακροχρόνιους παράγοντες επιτυχίας.
 - Η Διαρκής αξιοποίηση των τεσσάρων βασικών διαδικασιών:
 - α) αποκρυπτογράφηση του οράματος
 - β) σύνδεση με αυτό και επικοινωνία,
 - γ) προγραμματισμός και ανατροφοδότηση
 - δ) μάθηση.

Επιπλέον, λαμβάνοντας υπόψιν τη μελέτη που εκπονήθηκε από το Παγκόσμιο Δίκτυο Πληροφοριών Ελέγχου (Global Auditing Information Network - GAIN) του Διεθνούς Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών (IIA), παρουσιάστηκαν τα ακόλουθα μέτρα απόδοσης:

- Προϋπηρεσία εργατικού δυναμικού
- Η σύσταση των Ελέγχων από Επιτροπές Ελέγχου
 - Η προσδοκία της διαχείρισης του Εσωτερικού Ελέγχου μέσω της Διοίκησης
- Ο βαθμός υλοποίησης της σύστασης Ελέγχου
- Ο βαθμός εκπαίδευσης του ελεγκτή.

Το 2002 ο FRIGO μέσω της έρευνας που αναπτύχθηκε το μοντέλο της Balance Scorecard για τα τμήματα που εφαρμόζουν τον Εσωτερικό Έλεγχο, μέσω αυτού ήθελε να υπογραμμίσει

τους τρόπους με τους οποίους οι επιχειρήσεις θα μπορούσαν να βελτιστοποιήσουν τις δραστηριότητες τους λαμβάνοντας υπόψιν τις μετρήσεις των αποδόσεων που προέκυψαν από τον Εσωτερικό Έλεγχο. Τα βασικά στοιχεία που προσδιορίζονται από τον Frigo είναι τα παρακάτω:

- Πελάτες μέσω του Εσωτερικού Ελέγχου (επιτροπή ελέγχου, διοίκηση και ελεγχόμενοι)
- Διαδικασίες του Εσωτερικού Ελέγχου
- Καινοτομία και δυνατότητα.

Παράλληλα το 2003 εξετάστηκε η χρήση της Balanced Scorecard από τους εσωτερικούς ελεγκτές λαμβάνοντας υπόψιν έρευνα που έλαβε χώρα από ομάδα επαγγελματιών. Όσοι έλαβαν μέρος, βαθμολόγησαν και στη συνέχεια χαρακτήρισαν τη στάση όπως και τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρονται οι επιχειρήσεις, οι οποίες λειτουργούν σύμφωνα με όλα όσα έχει ορίσει η Balanced Scorecard. Μέσω των αποτελεσμάτων αυτής φανερώθηκε η γνώση των πλεονεκτημάτων της Balanced Scorecard και του πιθανού ρόλου στις καλύτερες δυνατές εφαρμογές της Εταιρικής Διακυβέρνησης.

Επιπλέον, το 2006 δημιουργήθηκε ένα ολοκληρωμένο μοντέλο σχετικά με τη μέτρηση της επίδοσης του Εσωτερικού Ελέγχου αξιοποιώντας τη χρήση μιας Balanced Scorecard, έχοντας λάβει υπόψιν τη σύνδεση μεταξύ του Εσωτερικού Ελέγχου, της Αποστολής και των στόχων όπως και της στρατηγικής ενός οργανισμού. Το φάσμα μέτρησης της εσωτερικής ελεγκτικής επίδοσης περιλαμβάνει τέσσερις προοπτικές που εμπεριέχουν την καινοτομία την ικανότητα όπως και τις διαδικασίες ελέγχου, τους πελάτες ελέγχου καθώς και την ισχύουσα κατάσταση του Εσωτερικού Ελέγχου. Οι προοπτικές αυτές πρέπει εμπεριέχουν τόσο βραχυχρόνια όσο και μακροχρόνια μέτρα της απόδοσης, εσωτερικά και εξωτερικά μέτρα απόδοσης, δείκτες που θα μπορούν να μετρήσουν την μελλοντική οικονομική επίδοση καθώς και τους δείκτες αποτελεσμάτων. Μέσω της μελέτης αυτή υποστηρίζεται πως ένα ανάλογο μοντέλο θα δώσει τη δυνατότητα στη δραστηριότητα των εσωτερικών ελέγχων να συμβάλλει ουσιαστικά στην πραγμάτωση των στόχων και των στρατηγικών του οργανισμού. Ακόμη, θα πρέπει να σημειωθεί ότι η αποδοτικότητα του εσωτερικού ελέγχου επηρεάζεται σημαντικά από τα ποιοτικά χαρακτηριστικά του εσωτερικού ελέγχου καθώς και από τον τρόπο με τον οποίο υποστηρίζεται η διαχείριση. Παράλληλα, τα γνωρίσματα του πλαισίου οργάνωσης δεν έχουν ισχυρή επίδραση στην αποδοτικότητα του ελέγχου.

Ακόμη, θα πρέπει να σημειωθεί ότι έχοντας ήδη προσδιορίσει την ανάγκη για αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του Εσωτερικού Ελέγχου, προχώρησαν αρχικά στη βιβλιογραφική συλλογή των ερευνών που πραγματοποιήθηκαν προκειμένου να αξιολογηθούν οι μέθοδοι μέτρησης της απόδοσης προκειμένου να βρεθεί το καταλληλότερο και αποτελεσματικότερο σύστημα της μέτρησης. Τα αποτελέσματα αυτής παρουσίασαν ότι κατά το πλαίσιο εφαρμογής της Balanced Scorecard εμπεριέχει έναν συνδυασμό ποσοτικών και ποιοτικών δεικτών που χρειάζονται για την καλύτερη κάλυψη των αναγκών ενός τμήματος εσωτερικού ελέγχου.

Ακόμη το 2007 προσφέρθηκαν προς έρευνα στοιχεία εμπειρικής διαπίστωσης προκειμένου να μετρηθούν οι εσωτερικές ελεγκτικές διαδικασίες. Για την υποστήριξη της χρησιμότητας της μέτρησης της απόδοσης του εσωτερικού ελέγχου τονίστηκε η ανάγκη της μη χρήσης παραδοσιακών με σκοπό να δοθεί προσοχή μόνο στην αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των στοιχείων. Επίσης, έγινε προσπάθεια αντιμετώπισης της έλλειψης στοιχείων μέσω ενός πλήρους πλαισίου μέτρησης της απόδοσης του Εσωτερικού Ελέγχου. Τέλος, μέσω της επίτευξης των συγκεκριμένων αποτελεσμάτων, υπογραμμίστηκε η αναγκαιότητα της μέτρησης της επίδοσης των Εσωτερικού Ελέγχου και στη συνέχεια παρουσιάστηκε το μοντέλο εισροών εκροών και διαδικασιών ως το πλέον καταλληλότερο για να μετρηθούν οι ελεγκτικές αποδόσεις.

Επίσης, μέσω των Mihret και Yismaw (2007) διαπίστωσαν ότι αν ο έλεγχος είναι αποτελεσματικός ο Εσωτερικός Έλεγχος επηρεάζεται σημαντικά από την ποιότητα του Εσωτερικού Ελέγχου καθώς και από την υποστήριξη της διαχείρισης.

Το 2009 μέσω των Bota, C. & Palfi, C. εντοπίστηκε η ανάγκη για αξιολόγηση της απόδοσης του Εσωτερικού Ελέγχου. Κατά συνέπεια κατέφυγαν στην ανασκόπηση βιβλιογραφικών ερευνών που σχετίζονταν με την αξιολόγηση της μεθόδου μέτρησης της απόδοσης με σκοπό να εντοπίσουν το βέλτιστο και αποδοτικότερο σύστημα μέτρησης. Τα αποτελέσματα αυτής έδειξαν ότι η Balanced Scorecard εμπεριέχει ένα συνονθύλευμα που είναι απαραίτητα για την καλύτερη κάλυψη των αναγκών ενός συστήματος ελέγχου.

Τέλος, το 2013 εξετάστηκαν οι μέθοδοι διαχείρισης των δραστηριοτήτων Εσωτερικού Ελέγχου με τη χρήση τόσο ποιοτικών όσο και ποσοτικών δεικτών καθώς και για τη διασφάλιση της επίδοσης. Τα αποτελέσματα αυτής αποκάλυψαν ότι η Balanced Scorecard είναι μια μέθοδος που αξιοποιείται από τον Εσωτερικό Έλεγχο παίζοντας σημαντικό ρόλο στη διαμορφωση τόσο των γενικών όσο και των ειδικών στόχων του οργανισμού. Ακόμη, η Balanced Scorecard θεωρείται μία μέθοδος

διαχείρισης που εξασφαλίζει την απόδοση εξετάζοντας την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου. Τέλος, η Balanced Scorecard χρησιμοποιείται για να προγραμματιστεί ο έλεγχος, να αναλυθεί ο κίνδυνος, και να αξιολογηθεί ο Εσωτερικός Έλεγχος. Κατά συνέπεια λαμβάνοντας υπόψη τόσο τις τεχνικές όπως και τα εργαλεία ελέγχου βοηθά στο να εντοπιστούν προβλήματα που σχετίζονται με την αποδοτικότητα.

7. Μεθοδολογία

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο γίνεται παρουσίαση του σκοπού της έρευνας, των ερευνητικών ερωτημάτων, του ερευνητικού σχεδιασμού, των στοιχείων για τον πληθυσμό και το δείγμα, της μεθόδου δειγματοληψίας, του ερευνητικού εργαλείου, των ηθικών ζητημάτων και των περιορισμών.

7.1. Σκοπός και ερευνητικά ζητήματα.

Ο σκοπός της έρευνας είναι να εξεταστεί η χρήση του Balanced Scorecard στα συστήματα Εσωτερικού Ελέγχου.

Τα ερευνητικά ερωτήματα που προκύπτουν:

1. Υπάρχει διαφορά ανάμεσα στα δύο φύλα όσον αφορά την θέση του Εσωτερικού Ελέγχου;
2. Υπάρχει σχέση μεταξύ της διαδικασίας του Εσωτερικού Ελέγχου και της εκπαίδευσης και ανάπτυξης;
3. Η άποψη των ατόμων για την διοίκηση και τις μονάδες που αξιολογούνται διαφέρει ανάλογα με την εμπειρία που έχουν τα άτομα στον εσωτερικό έλεγχο;

7.2. Ερευνητικό εργαλείο

Για την απάντηση των παραπάνω ερευνητικών ερωτημάτων, διαπιστώθηκε ότι το πιο κατάλληλο είδος έρευνας ήταν η ποσοτική έρευνα, η οποία πραγματοποιείται συχνά, ειδικότερα όταν στόχος του ερευνητή είναι η συγκέντρωση απόψεων γύρω από ένα θέμα. Άρα, για αυτό το λόγο λήφθηκε η απόφαση ότι η έρευνα έπρεπε να σχεδιαστεί με βάση αυτή τη στρατηγική ούτως ώστε να συγκεντρωθούν επαρκή δεδομένα γύρω από το συγκεκριμένο θέμα της έρευνας. Παράλληλα, προτιμήθηκε να διεξαχθεί ποσοτική έρευνα, αφού πρόκειται για μια ερευνητική μέθοδο που χαρακτηρίζεται από ευχρηστία και ευκολία συλλογής όγκου

ερευνητικών δεδομένων, συνήθως αριθμητικών, σε μικρό χρονικό διάστημα, σε αντίθεση με την ποιοτική έρευνα η οποία είναι περισσότερο χρονοβόρα και πιο περίπλοκη στη διεξαγωγή της. Επιπρόσθετα, η έρευνα επισκόπησης εξυπηρετεί σκοπούς γενικευσιμότητας, ενώ συνδέεται με την εξαγωγή περιγραφικών και επαγωγικών αποτελεσμάτων, τα οποία μπορούν να δώσουν χρήσιμες πληροφορίες για τις στάσεις και τις απόψεις ενός συγκεκριμένου πληθυσμού (Coolican, 2002). Τέλος, επειδή δεν υπήρχε πολύς χρόνος, αποφασίστηκε η έρευνα να είναι συγχρονική, δηλαδή να διεξαχθεί σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή, χωρίς επαναμέτρηση όπως γίνεται στις διαχρονικές μελέτες (Creswell, 2011).

7.3. Πληθυσμός – δείγμα

Ο πληθυσμός της έρευνας ήταν διάφορα άτομα ανεξαρτήτως ηλικίας, άνω των 18 ετών. Ο τύπος της δειγματοληψίας που χρησιμοποιήθηκε ήταν τυχαία δειγματοληψία. Επιλέχθηκε αυτός ο τύπος διότι τα ερωτηματολόγια απαντήθηκαν ηλεκτρονικά μέσω σελίδων κοινωνικής δικτύωσης. Τα ερωτηματολόγια που συμπληρώθηκαν ήταν στο σύνολο 100.

7.4. Συλλογή και ανάλυση δεδομένων.

Αφού έγινε η συλλογή των δεδομένων μέσα από μια ποσοτική έρευνα με σκοπό να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα, επιλέχθηκε ως καταλληλότερο εργαλείο το ερωτηματολόγιο, όπως εξηγήθηκε προηγουμένως. Η ερευνήτρια έκανε τον σχεδιασμό και την κατασκευή του ερωτηματολογίου και το έδωσε σε 5 άτομα πιλοτικά. Αφού έγιναν οι απαραίτητες διορθώσεις με βάση τις υποδείξεις τους, το ερωτηματολόγιο προωθήθηκε σε διάφορες σελίδες κοινωνικής δικτύωσης. Στην αρχή του ερωτηματολογίου παρουσιάζεται ο σκοπός της συγκεκριμένης έρευνας, ακόμα ενημερώνονται οι συμμετέχοντες ότι θα διατηρηθεί η ανωνυμία τους και τέλος η παράκληση να γίνει η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Επειδή όπως αναφέρθηκε παραπάνω η συμμετοχή είναι εθελοντική, έχουν τη δυνατότητα οι συμμετέχοντες να μην το συμπληρώσουν αν δεν το ήθελαν.

Η καταχώρηση των δεδομένων έγινε σε φύλλα του SPSS με σκοπό να πραγματοποιηθούν οι απαραίτητες στατιστικές αναλύσεις περιγραφικής και επαγωγικής στατιστικής, με μέτρα κεντρικής τάσης και στατιστικά κριτήρια για συσχετίσεις και διαφορές. Τέλος, στο επόμενο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα από την ανάλυση των δεδομένων.

7.5. Ηθικά θέματα.

Κατά τη διάρκεια της παρούσας έρευνας τηρήθηκαν όλοι οι κανόνες της ηθικής δεοντολογίας. Στα πλαίσια αυτά, η παρούσα έρευνα στηρίχθηκε στην πληροφορημένη συναίνεση των συμμετεχόντων, οι οποίοι συμμετείχαν στην έρευνα αφού πληροφορούνταν για τους σκοπούς της έρευνας και τη δυνατότητα να μην συμμετάσχουν στην έρευνα χωρίς καμιά επίπτωση. Η συμμετοχή ήταν επομένως εθελοντική, ενώ τηρήθηκε η ανωνυμία και η εμπιστευτικότητα των δεδομένων

7.6. Περιορισμοί Έρευνας

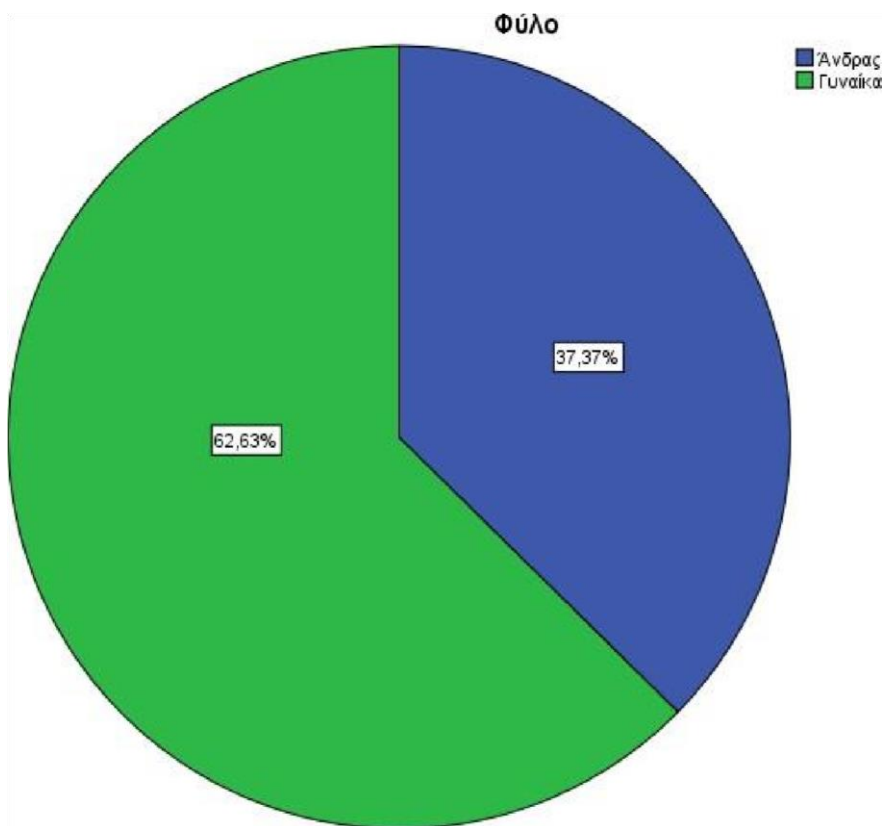
Ο κύριος περιορισμός της συγκεκριμένης είναι ότι το ερωτηματολόγιο περιέχει μόνο ερωτήσεις κλειστού τύπου, πράγμα που πιθανόν να έχει οδηγήσει σε προκατειλημμένα αποτελέσματα, αφού δεν δόθηκε η ευκαιρία στους συμμετέχοντες να δώσουν απαντήσεις που δεν είχαν συμπεριληφθεί στο ερωτηματολόγιο. Τέλος, περιορισμός ήταν η βολική δειγματοληψία. Επομένως, το μη τυχαίο δείγμα που επιλέχθηκε στην παρούσα έρευνα δεν επιτρέπει να γίνουν γενικεύσεις, ενώ τα αποτελέσματα πρέπει να ερμηνευθούν με επιφύλαξη (Creswell, 2011):

8. Αποτελέσματα έρευνας

8.1. Περιγραφική Ανάλυση

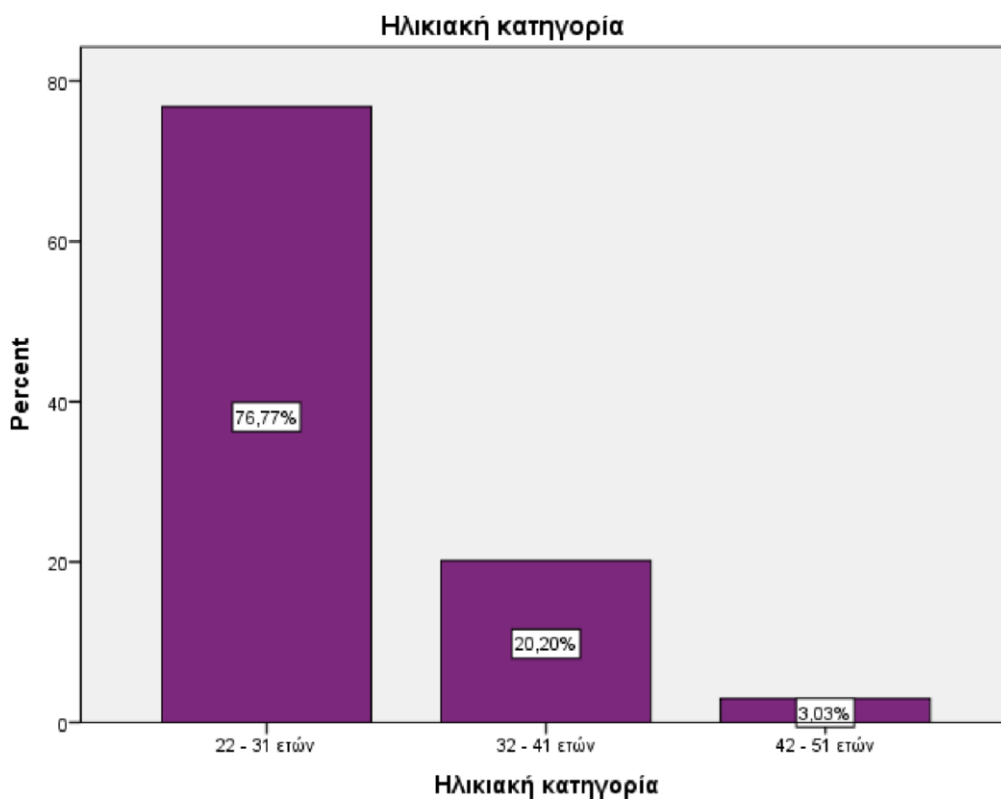
A Μέρος: Δημογραφικά στοιχεία

Στην παρακάτω έρευνα συμμετέχουν 100 άτομα εκ των οποίων η πλειονότητα αυτών ανήκει στο γυναικείο φύλο.(62.63%).



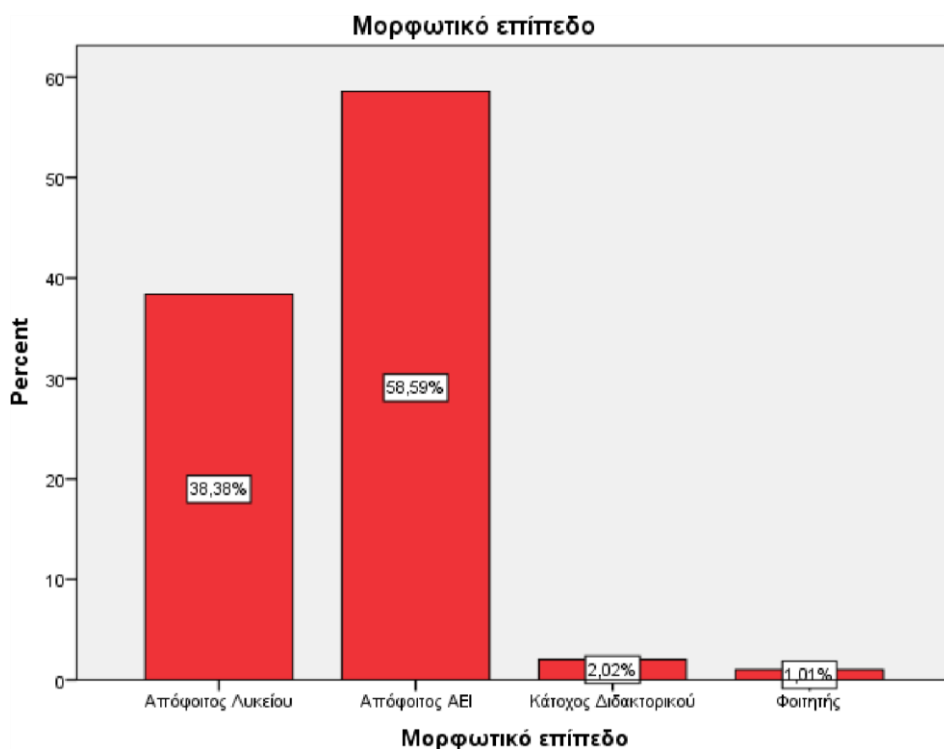
Διάγραμμα 1: Το φύλο των ερωτηθέντων

Από το διάγραμμα 2 προκύπτει ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες έχουν ηλικία από 22 – 31 ετών (76.77%). Το 20.20% των συμμετεχόντων έχουν ηλικία από 32 – 41 ετών και το 3.03% αυτών έχουν ηλικία από 42 – 51 ετών.



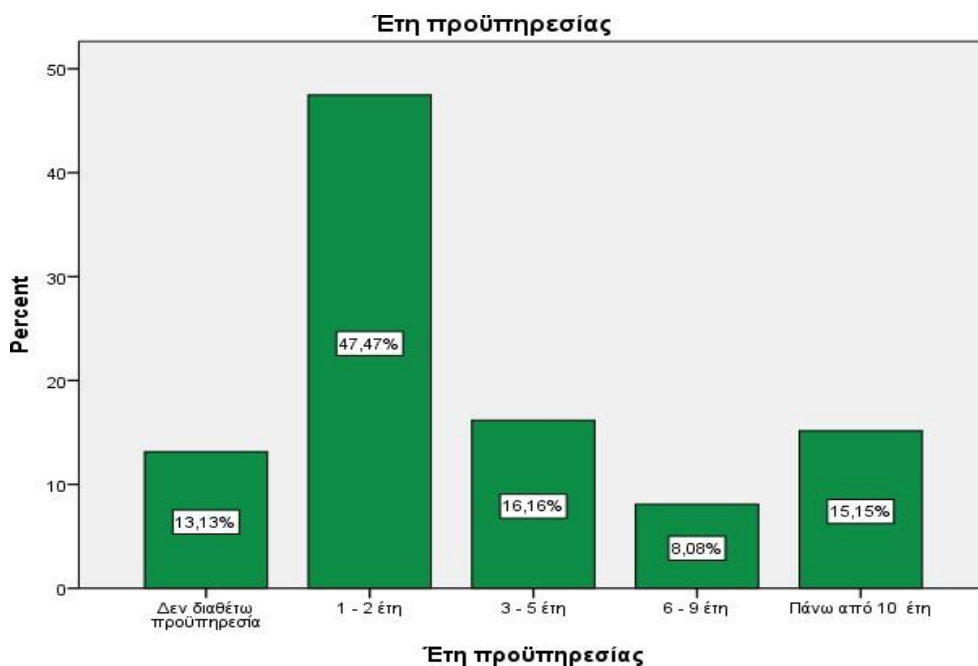
Διάγραμμα 2 Ηλικιακή κατανομή των ερωτηθέντων

Από το διάγραμμα 3 προκύπτει ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες είναι απόφοιτοι ΑΕΙ (58.59%). Το 38.38% των συμμετεχόντων είναι απόφοιτοι Λυκείου, το 2.02% είναι κάτοχοι Διδακτορικού τίτλου και το 1.01% είναι φοιτητές.



Διάγραμμα 3. Το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων

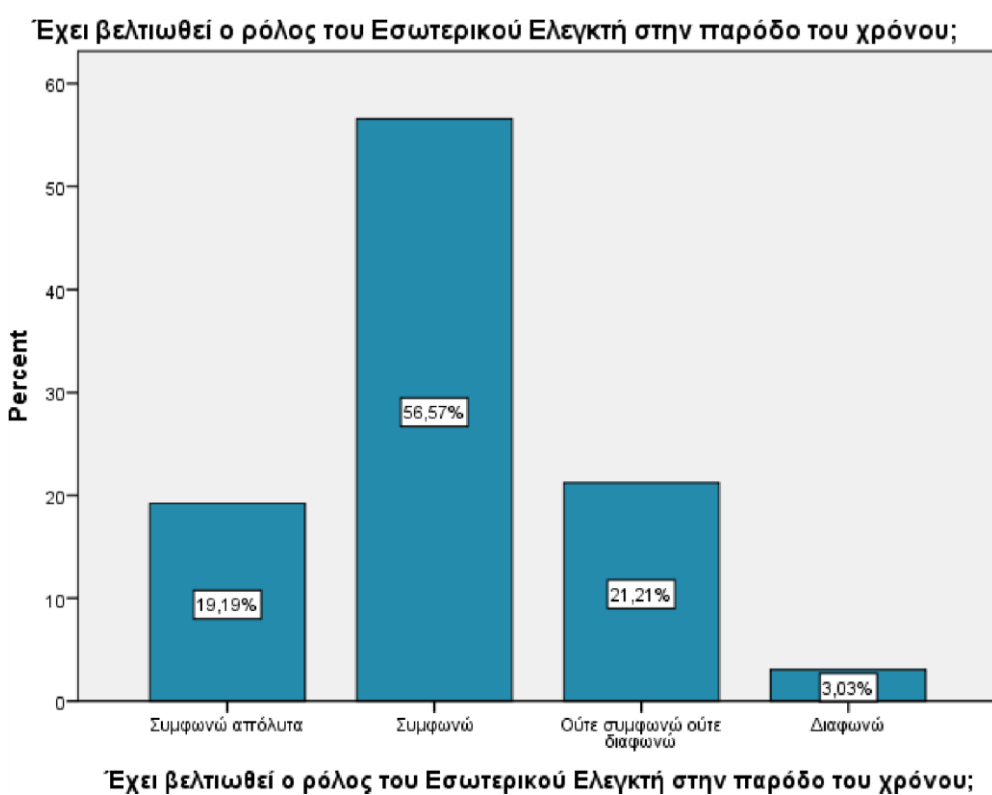
Από το διάγραμμα 4 προκύπτει ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες έχουν προϋπηρεσία από 1 – 2 έτη (47.47%). Το 16.16% των συμμετεχόντων έχουν προϋπηρεσία από 3 – 5 έτη, το 15.15% των συμμετεχόντων έχουν προϋπηρεσία πάνω από 10 έτη, το 13.13% αυτών δεν έχουν προϋπηρεσία και το 8.08% αυτών έχουν προϋπηρεσία από 6 – 9 έτη.



Διάγραμμα 4 Έτη προηγούμενης εργασιακής εμπειρίας

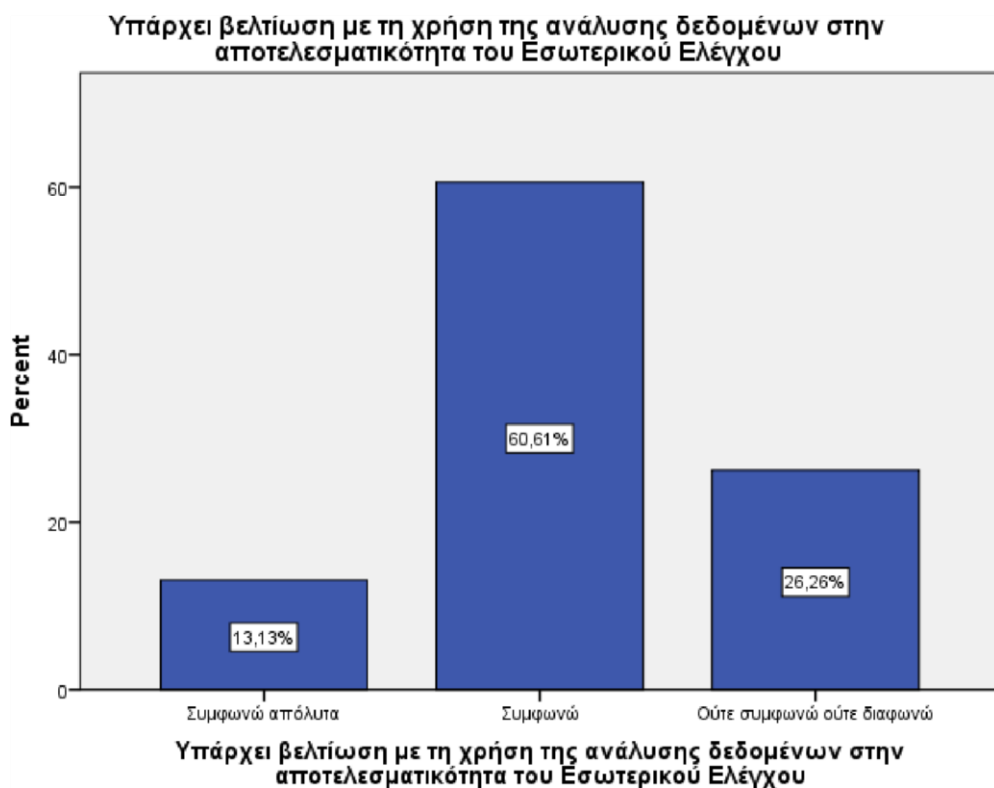
Β Μέρος: Αξία – Θέση Εσωτερικού Ελέγχου

Από το διάγραμμα 5 φαίνεται ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφωνούν ότι έχει βελτιωθεί ο ρόλος του Εσωτερικού Ελεγκτή στην πάροδο του χρόνου (58.57%). Το 21.21% των συμμετεχόντων ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν ότι έχει βελτιωθεί ο ρόλος του Εσωτερικού Ελεγκτή στην πάροδο του χρόνου, το 19.19% των συμμετεχόντων συμφωνούν απόλυτα ότι έχει βελτιωθεί ο ρόλος του Εσωτερικού Ελεγκτή στην πάροδο του χρόνου και το 3.03% αυτών διαφωνούν ότι έχει βελτιωθεί ο ρόλος του Εσωτερικού Ελεγκτή στην πάροδο του χρόνου.



Διάγραμμα 5 Βελτίωση του ρόλου του Εσωτερικού Ελεγκτή στην πάροδο του χρόνου

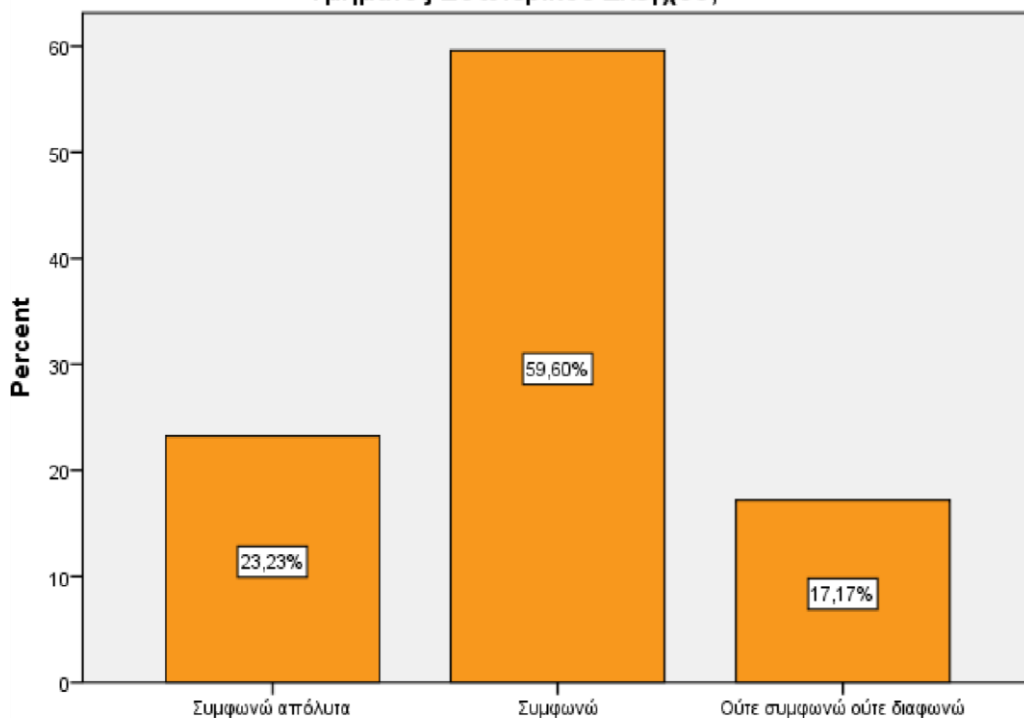
Από το διάγραμμα 6 προκύπτει ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφωνούν ότι υπάρχει βελτίωση με τη χρήση της ανάλυσης δεδομένων στην αποτελεσματικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου (60.61%). Το 26.26% των συμμετεχόντων ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν ότι υπάρχει βελτίωση με τη χρήση της ανάλυσης δεδομένων στην αποτελεσματικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου και το 13.13% αυτών συμφωνούν απόλυτα ότι υπάρχει βελτίωση με τη χρήση της ανάλυσης δεδομένων στην αποτελεσματικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου.



Διάγραμμα 6 Ποσοστό Βελτίωσης με τη χρήση της ανάλυσης των δεδομένων στην αποτελεσματικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου

Από το διάγραμμα 7 προκύπτει ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφωνούν ότι ο σχεδιασμός του ελέγχου νε βάση τον κίνδυνο επηρεάζει τη λειτουργία του Τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου (59.60%). Το 23.23% των συμμετεχόντων συμφωνούν απόλυτα ότι ο σχεδιασμός του ελέγχου νε βάση τον κίνδυνο επηρεάζει τη λειτουργία του Τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου και το 17.17% αυτών ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν ότι ο σχεδιασμός του ελέγχου νε βάση τον κίνδυνο επηρεάζει τη λειτουργία του Τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου

Ο σχεδιασμός του ελέγχου με βάση τον κίνδυνο επηρεάζει τη λειτουργία του Τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου;

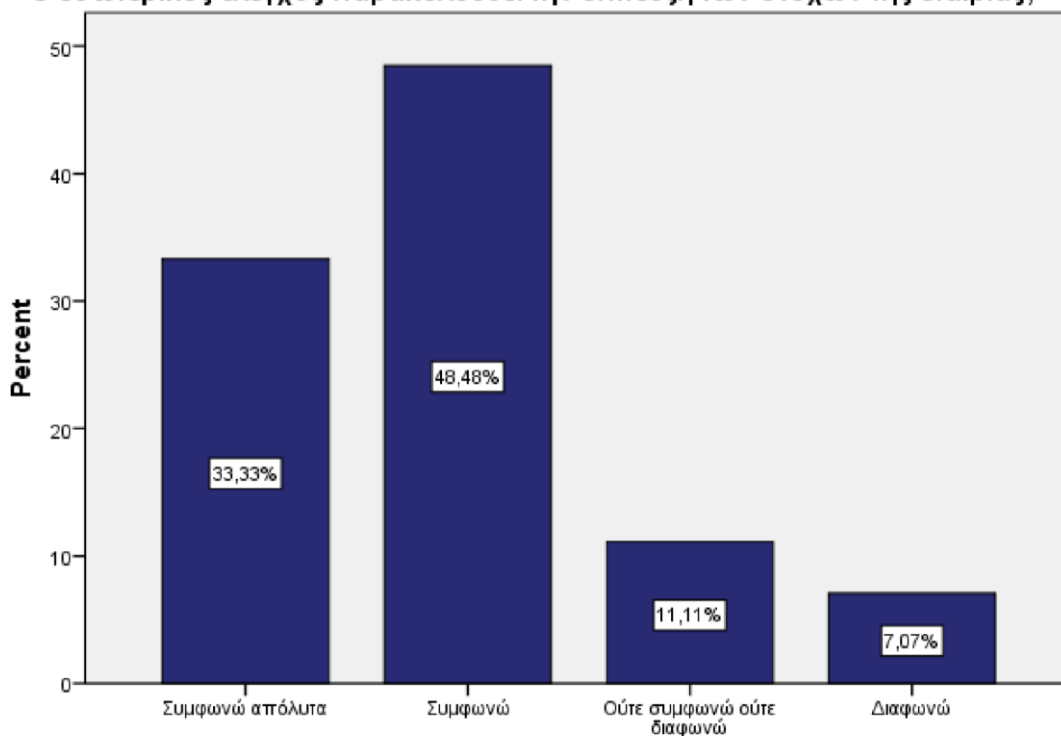


Ο σχεδιασμός του ελέγχου με βάση τον κίνδυνο επηρεάζει τη λειτουργία του Τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου;

Διάγραμμα 7 Ο σχεδιασμός του ελέγχου με βάση τον κίνδυνο επηρεάζει τη λειτουργία του Τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου

Από το διάγραμμα 8 φαίνεται ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφωνούν ότι ο εσωτερικός έλεγχος παρακολουθεί την επίτευξη των στόχων της εταιρείας (48.48%). Το 33.33% των συμμετεχόντων συμφωνούν απόλυτα ότι ο εσωτερικός έλεγχος παρακολουθεί την επίτευξη των στόχων της εταιρείας, το 11.11% των συμμετεχόντων ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί ότι ο εσωτερικός έλεγχος παρακολουθεί την επίτευξη των στόχων της εταιρείας και το 7.07% αυτών διαφωνεί ότι ο εσωτερικός έλεγχος παρακολουθεί την επίτευξη των στόχων της εταιρείας.

Ο εσωτερικός έλεγχος παρακολουθεί την επίτευξη των στόχων της εταιρίας;



Ο εσωτερικός έλεγχος παρακολουθεί την επίτευξη των στόχων της εταιρίας;

Διάγραμμα 8 Ο εσωτερικός έλεγχος παρακολουθεί την επίτευξη των στόχων της εταιρίας

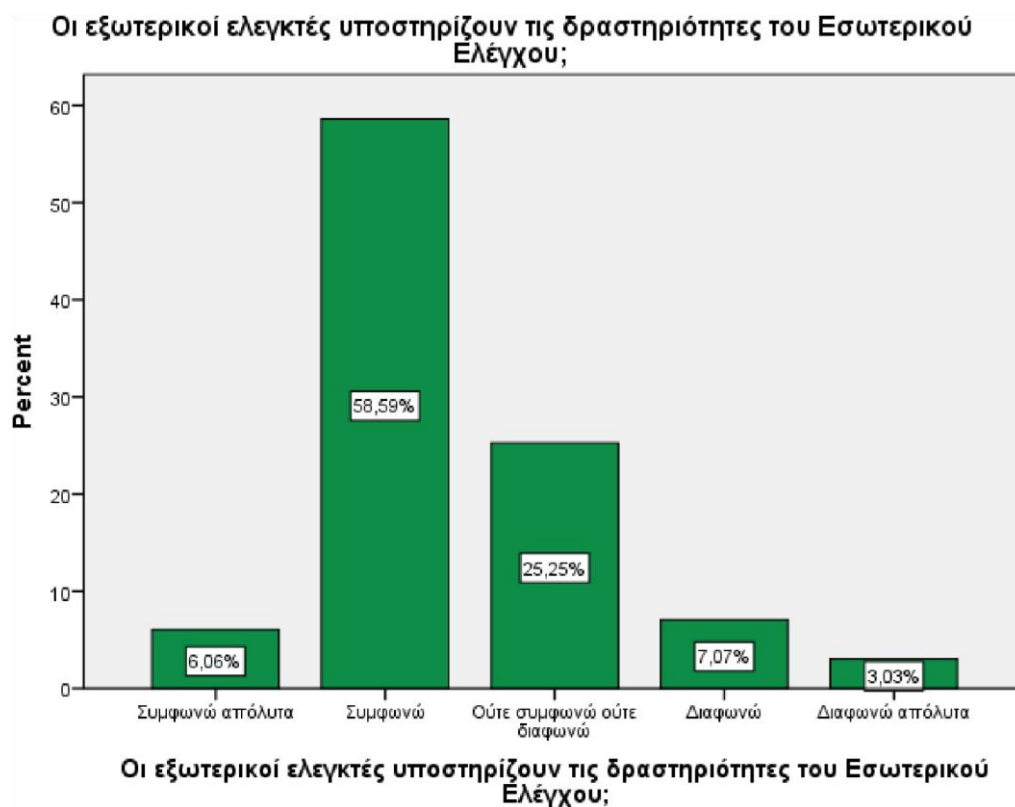
Γ Μέρος: Διοίκηση – Μονάδες που αξιολογούνται

Από το διάγραμμα 9 προκύπτει ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι οι δραστηριότητες του Εσωτερικού Ελέγχου ικανοποιούν αρκετά τους ελεγχόμενους (69.70%). Το 19.19% των συμμετεχόντων δήλωσαν ότι οι δραστηριότητες του Εσωτερικού Ελέγχου δεν ικανοποιούν και τόσο τους ελεγχόμενους, το 6.06% των συμμετεχόντων δήλωσαν ότι οι δραστηριότητες του Εσωτερικού Ελέγχου δεν ικανοποιούν καθόλου τους ελεγχόμενους και το 5.05% αυτών δήλωσαν ότι οι δραστηριότητες του Εσωτερικού Ελέγχου ικανοποιούν πολύ τους ελεγχόμενους.



Διάγραμμα 9: Οι δραστηριότητες του Εσωτερικού Ελέγχου ικανοποιούν πλήρως τους ελεγχόμενους

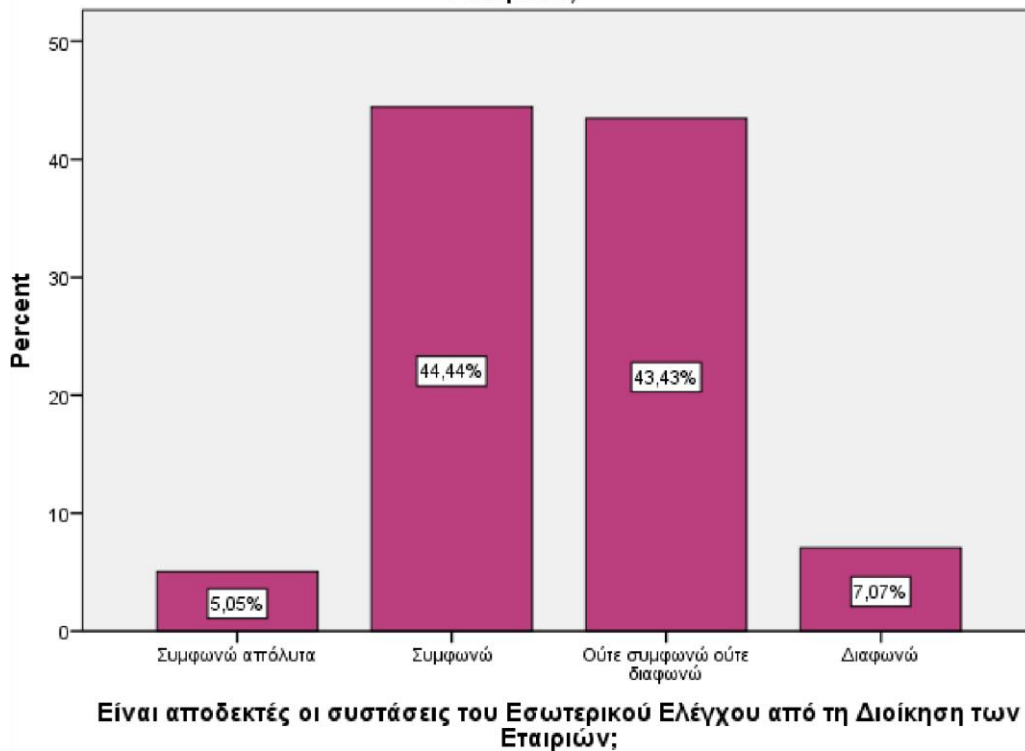
Από το διάγραμμα 10 παρουσιάζεται ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφωνούν ότι οι εξωτερικοί ελεγκτές υποστηρίζουν τις δραστηριότητες του Εσωτερικού Ελέγχου (58.59%). Το 25.25% των συμμετεχόντων ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν ότι οι εξωτερικοί ελεγκτές υποστηρίζουν τις δραστηριότητες του Εσωτερικού Ελέγχου, το 7.07% των συμμετεχόντων διαφωνούν ότι οι εξωτερικοί ελεγκτές υποστηρίζουν τις δραστηριότητες του Εσωτερικού Ελέγχου, το 6.06% των συμμετεχόντων συμφωνούν απόλυτα ότι οι εξωτερικοί ελεγκτές υποστηρίζουν τις δραστηριότητες του Εσωτερικού Ελέγχου και το 3.03% αυτών διαφωνούν απόλυτα ότι οι εξωτερικοί ελεγκτές υποστηρίζουν τις δραστηριότητες του Εσωτερικού Ελέγχου.



Διάγραμμα 10 Οι εξωτερικοί ελεγκτές υποστηρίζουν τις δραστηριότητες του Εσωτερικού Ελέγχου

Από το διάγραμμα 11 προκύπτει ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφωνούν ότι είναι αποδεκτές οι συστάσεις του Εσωτερικού Ελέγχου από τη Διοίκηση Εταιριών (44.44%). Το 43.43% των συμμετεχόντων ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν ότι είναι αποδεκτές οι συστάσεις του Εσωτερικού Ελέγχου από τη Διοίκηση Εταιριών, το 7.07% των συμμετεχόντων διαφωνούν ότι είναι αποδεκτές οι συστάσεις του Εσωτερικού Ελέγχου από τη Διοίκηση Εταιριών και το 5.05% αυτών συμφωνούν απόλυτα ότι είναι αποδεκτές οι συστάσεις του Εσωτερικού Ελέγχου από τη Διοίκηση Εταιριών.

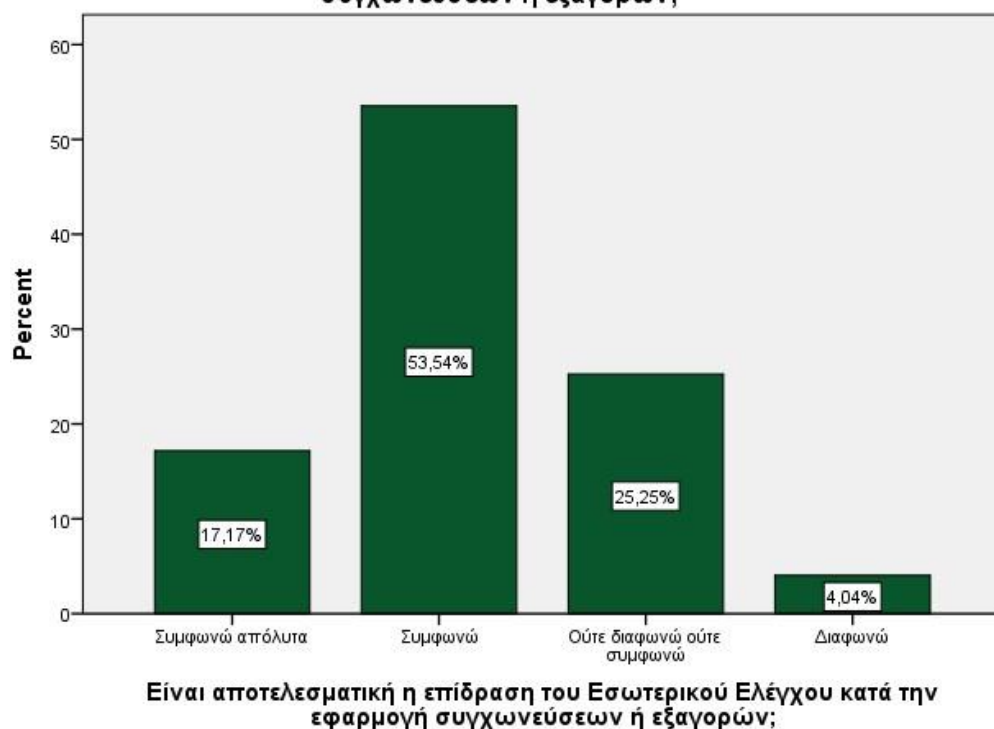
Είναι αποδεκτές οι συστάσεις του Εσωτερικού Ελέγχου από τη Διοίκηση των Εταιριών;



Διάγραμμα 11 Οι συστάσεις του Εσωτερικού Ελέγχου είναι αποδεκτές από τη Διοίκηση των Εταιριών

Από το διάγραμμα 12 προκύπτει ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφωνούν ότι είναι αποτελεσματική η επίδραση του Εσωτερικού Ελέγχου κατά την εφαρμογή συγχωνεύσεων ή εξαγορών (53.54%). Το 25.25% των συμμετεχόντων ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν ότι είναι αποτελεσματική η επίδραση του Εσωτερικού Ελέγχου κατά την εφαρμογή συγχωνεύσεων ή εξαγορών, το 17.17% των συμμετεχόντων συμφωνούν απόλυτα ότι είναι αποτελεσματική η επίδραση του Εσωτερικού Ελέγχου κατά την εφαρμογή συγχωνεύσεων ή εξαγορών και το 4.04% των συμμετεχόντων διαφωνούν ότι είναι αποτελεσματική η επίδραση του Εσωτερικού Ελέγχου κατά την εφαρμογή συγχωνεύσεων ή εξαγορών.

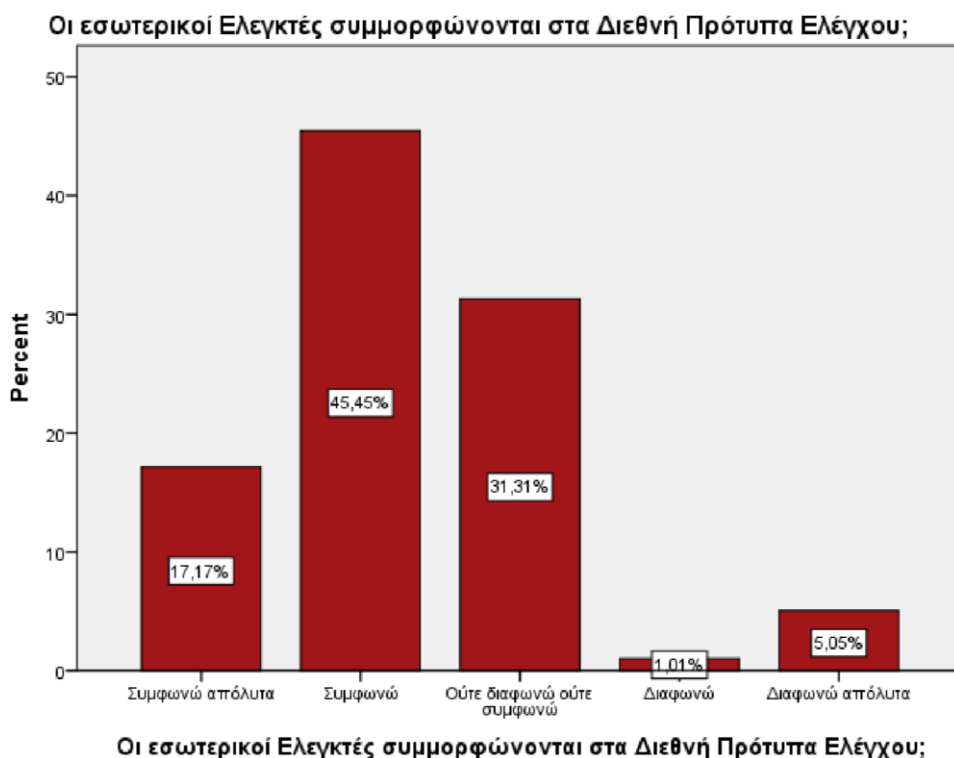
Είναι αποτελεσματική η επίδραση του Εσωτερικού Ελέγχου κατά την εφαρμογή συγχωνεύσεων ή εξαγορών;



Διάγραμμα 12 Η αποτελεσματική επίδραση του Εσωτερικού Ελέγχου κατά την εφαρμογή συγχωνεύσεων ή εξαγορών

Δ Μέρος: Διαδικασία εσωτερικού ελέγχου

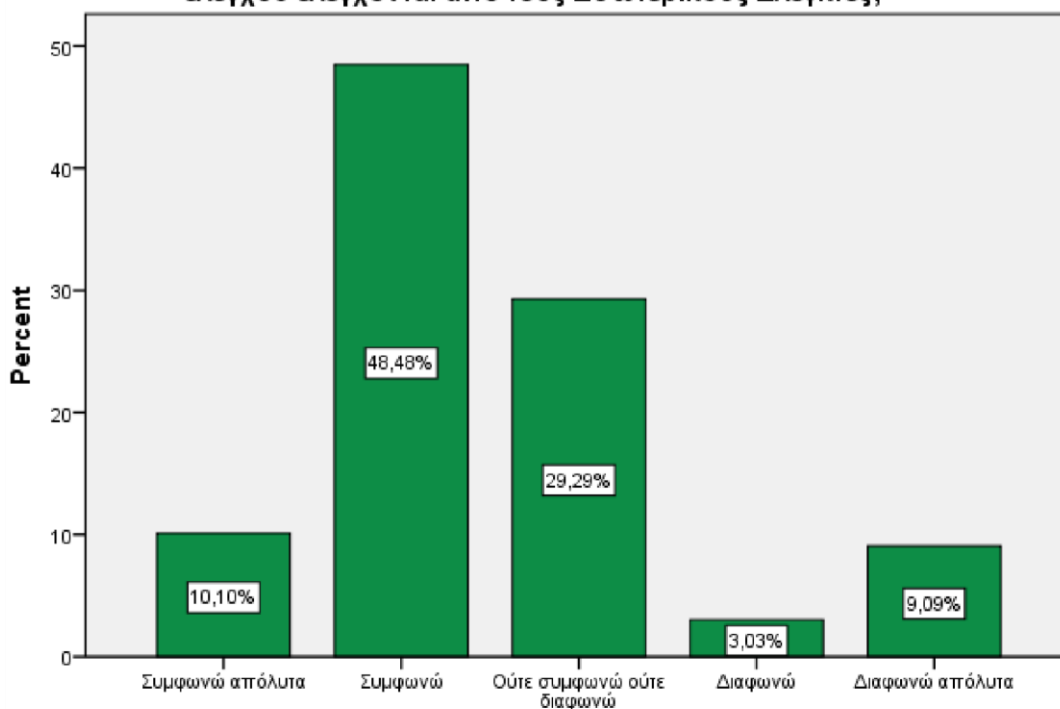
Από το διάγραμμα 13 προκύπτει ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφωνούν ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές συμμορφώνονται στα Διεθνή Πρότυπα Ελέγχου (45.45%). Το 31.31% των συμμετεχόντων ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές συμμορφώνονται στα Διεθνή Πρότυπα Ελέγχου, το 17.17% των συμμετεχόντων συμφωνεί απόλυτα ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές συμμορφώνονται στα Διεθνή Πρότυπα Ελέγχου, το 5.05% των συμμετεχόντων διαφωνεί απόλυτα ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές συμμορφώνονται στα Διεθνή Πρότυπα Ελέγχου και το 1.01% των συμμετεχόντων συμφωνεί απόλυτα ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές συμμορφώνονται στα Διεθνή Πρότυπα Ελέγχου.



Διάγραμμα 13 Οι εσωτερικοί Ελεγκτές συμμορφώνονται στα Διεθνή Πρότυπα Ελέγχου

Από το διάγραμμα 14 προκύπτει ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφωνούν ότι οι αποκλίσεις μεταξύ των προϋπολογιζόμενων και πραγματικών περιοχών ελέγχου ελέγχονται από τους Εσωτερικούς Ελεγκτές (48.48%). Το 29.29% των συμμετεχόντων ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί ότι οι αποκλίσεις μεταξύ των προϋπολογιζόμενων και πραγματικών περιοχών ελέγχου ελέγχονται από τους Εσωτερικούς Ελεγκτές, το 10.10% των συμμετεχόντων συμφωνεί απόλυτα ότι οι αποκλίσεις μεταξύ των προϋπολογιζόμενων και πραγματικών περιοχών ελέγχου ελέγχονται από τους Εσωτερικούς Ελεγκτές, το 9.09% των συμμετεχόντων διαφωνεί απόλυτα ότι οι αποκλίσεις μεταξύ των προϋπολογιζόμενων και πραγματικών περιοχών ελέγχου ελέγχονται από τους Εσωτερικούς Ελεγκτές και το 3.03% των συμμετεχόντων διαφωνεί απόλυτα ότι οι αποκλίσεις μεταξύ των προϋπολογιζόμενων και πραγματικών περιοχών ελέγχου ελέγχονται από τους Εσωτερικούς Ελεγκτές.

Οι αποκλίσεις μεταξύ των προϋπολογιζόμενων και των πραγματικών περιοχών ελέγχου ελέγχονται από τους Εσωτερικούς Ελέγκτες;

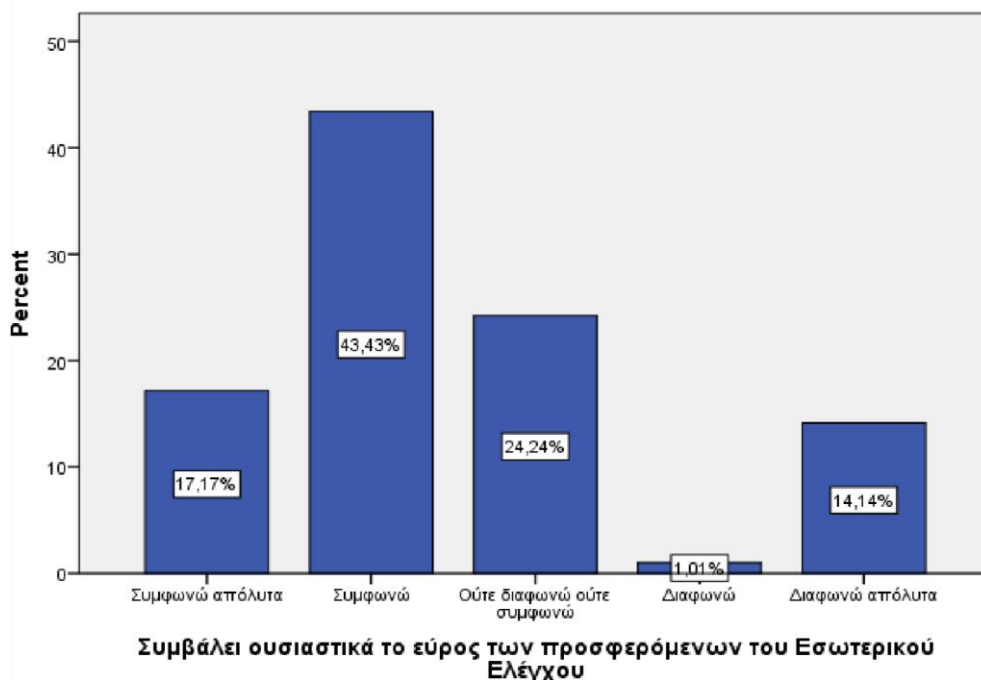


Οι αποκλίσεις μεταξύ των προϋπολογιζόμενων και των πραγματικών περιοχών ελέγχου ελέγχονται από τους Εσωτερικούς Ελέγκτες;

Διάγραμμα 14 Οι αποκλίσεις μεταξύ των προϋπολογιζόμενων και των πραγματικών περιοχών ελέγχου ελέγχονται από τους Εσωτερικούς Ελεγκτές

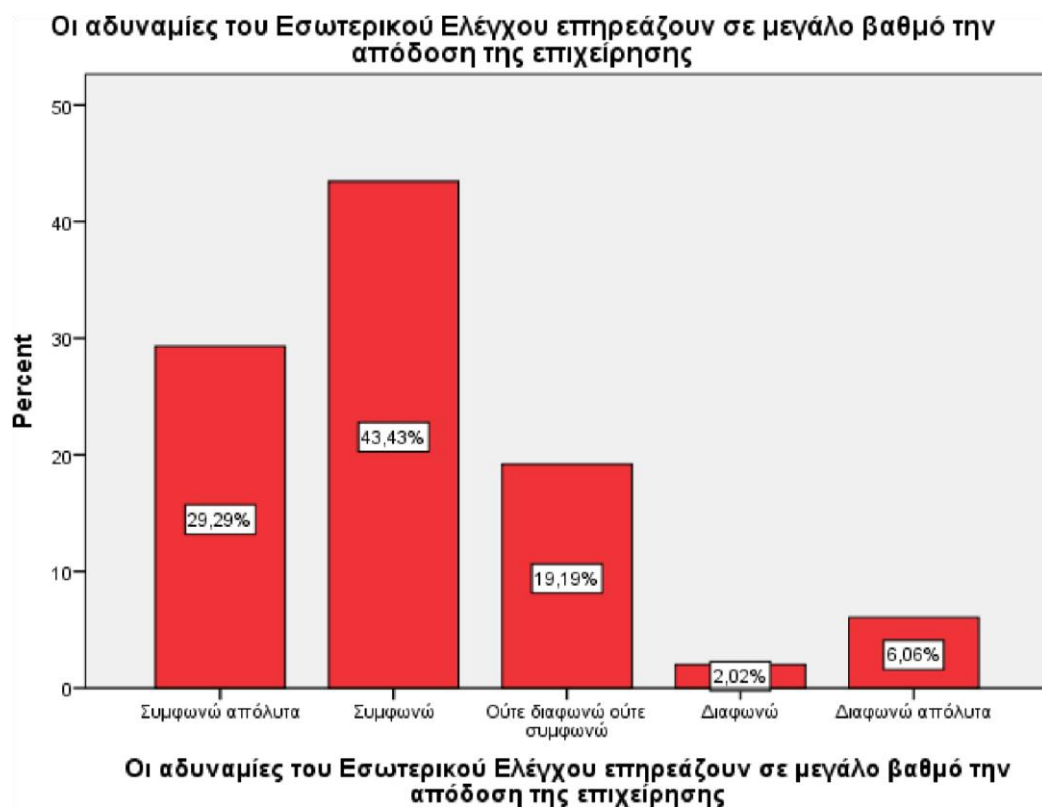
Από το διάγραμμα 15 προκύπτει ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφωνούν ότι συμβάλει ουσιαστικά το εύρος των προσφερόμενων του Εσωτερικού Ελέγχου (43.43%). Το 24.24% των συμμετεχόντων ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν ότι συμβάλει ουσιαστικά το εύρος των προσφερόμενων του Εσωτερικού Ελέγχου, το 17.17% των συμμετεχόντων συμφωνούν απόλυτα ότι συμβάλει ουσιαστικά το εύρος των προσφερόμενων του Εσωτερικού Ελέγχου, το 14.14% των συμμετεχόντων διαφωνούν απόλυτα ότι συμβάλει ουσιαστικά το εύρος των προσφερόμενων του Εσωτερικού Ελέγχου και το 1.01% των συμμετεχόντων διαφωνούν ότι συμβάλει ουσιαστικά το εύρος των προσφερόμενων του Εσωτερικού Ελέγχου.

Συμβάλει ουσιαστικά το εύρος των προσφερόμενων του Εσωτερικού Ελέγχου



Διάγραμμα 15 Συμβάλει ουσιαστικά το εύρος των προσφερόμενων του Εσωτερικού Ελέγχου

Από το διάγραμμα 15 προκύπτει ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφωνούν ότι συμβάλει ουσιαστικά το εύρος των προσφερόμενων του Εσωτερικού Ελέγχου (43.43%). Το 24.24% των συμμετεχόντων ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν ότι συμβάλει ουσιαστικά το εύρος των προσφερόμενων του Εσωτερικού Ελέγχου, το 17.17% των συμμετεχόντων συμφωνούν απόλυτα ότι συμβάλει ουσιαστικά το εύρος των προσφερόμενων του Εσωτερικού Ελέγχου, το 14.14% των συμμετεχόντων διαφωνούν απόλυτα ότι συμβάλει ουσιαστικά το εύρος των προσφερόμενων του Εσωτερικού Ελέγχου και το 1.01% των συμμετεχόντων διαφωνούν ότι συμβάλει ουσιαστικά το εύρος των προσφερόμενων του Εσωτερικού Ελέγχου.

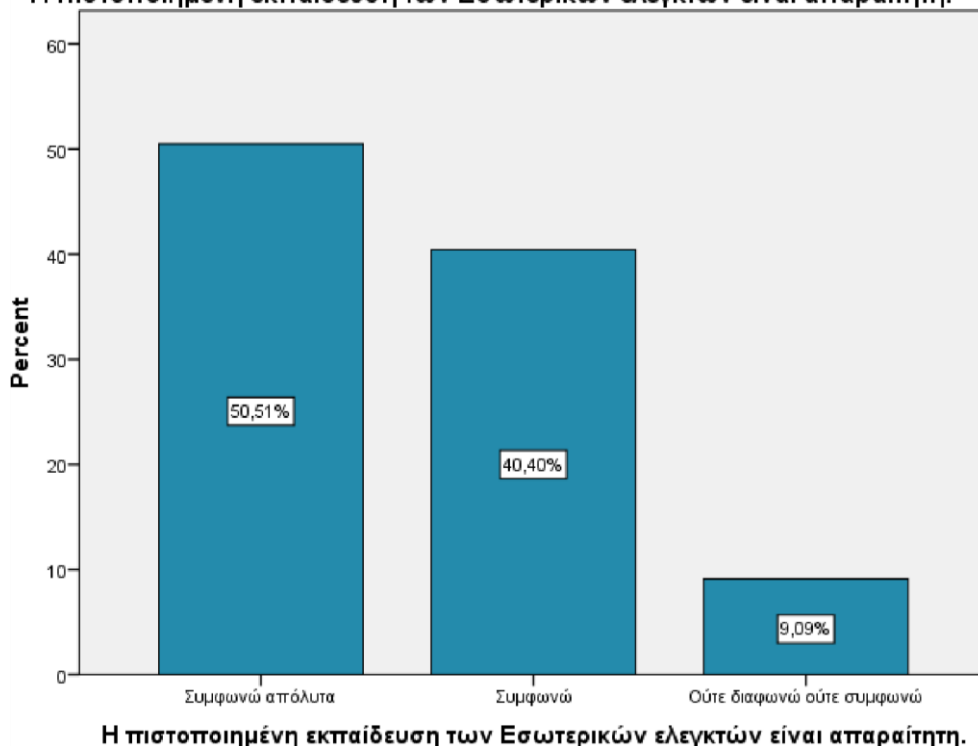


Διάγραμμα 16 Οι αδυναμίες του Εσωτερικού Ελέγχου επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την απόδοση της επιχείρησης

Ε Μέρος: Εκπαίδευση και Ανάπτυξη

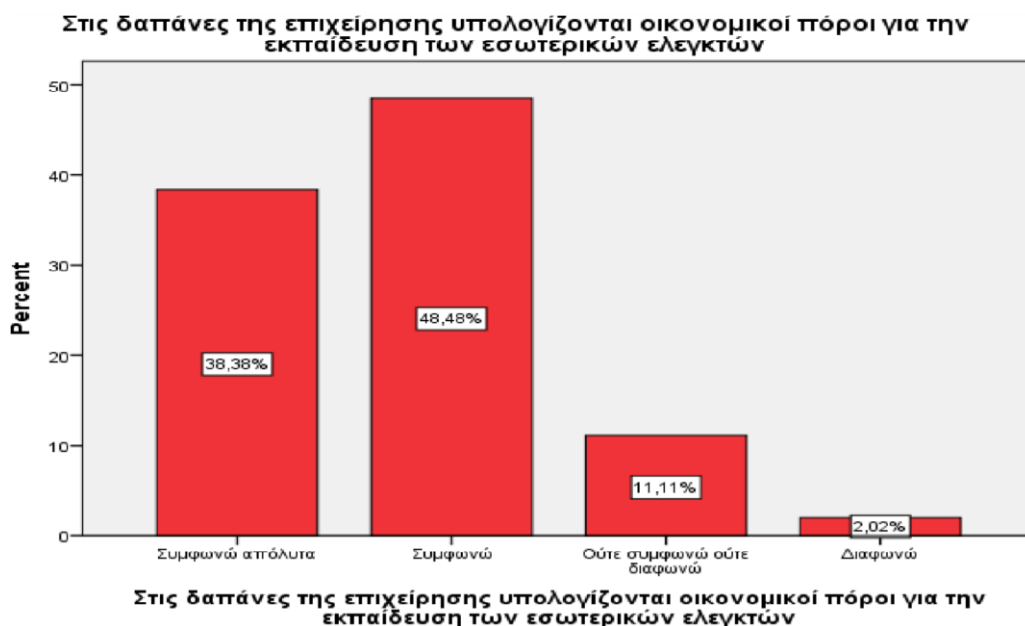
Στο διάγραμμα 17 παρουσιάζεται ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφωνούν απόλυτα ότι η πιστοποιημένη εκπαίδευση των Εσωτερικών ελεγκτών είναι απαραίτητη (50.51%). Το 40.40% των συμμετεχόντων συμφωνούν ότι η πιστοποιημένη εκπαίδευση των Εσωτερικών ελεγκτών είναι απαραίτητη και το 9.09% των συμμετεχόντων ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν ότι η πιστοποιημένη εκπαίδευση των Εσωτερικών ελεγκτών είναι απαραίτητη.

Η πιστοποιημένη εκπαίδευση των Εσωτερικών ελεγκτών είναι απαραίτητη.



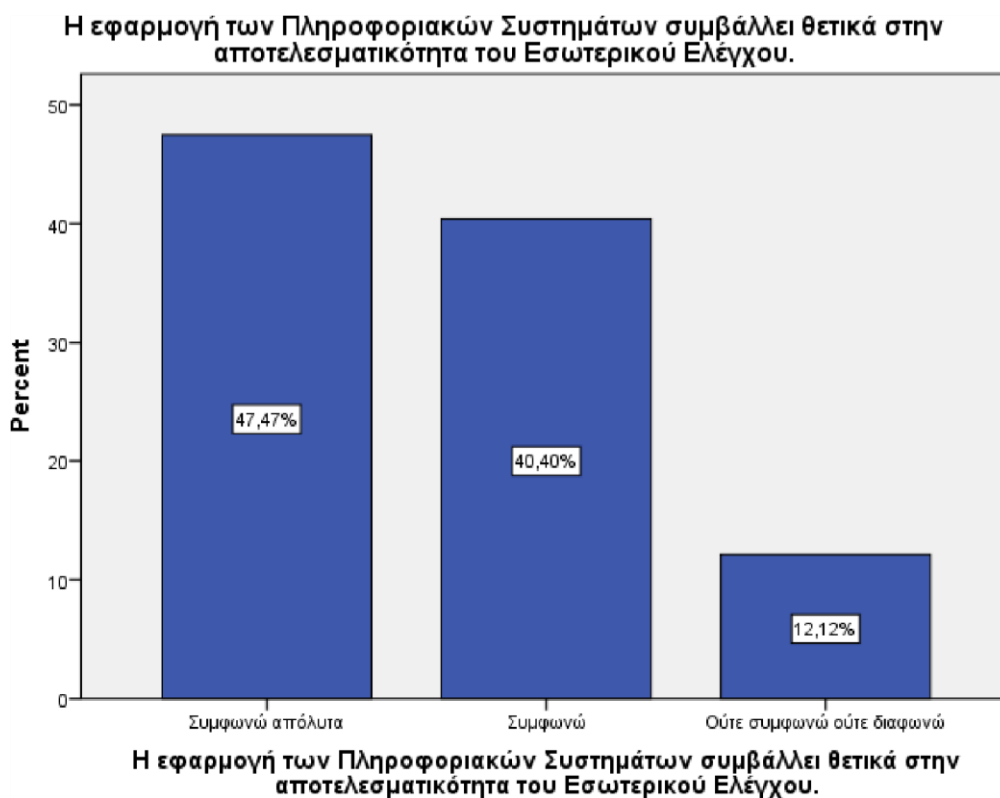
Διάγραμμα 17 Η πιστοποιημένη εκπαίδευση των Εσωτερικών ελεγκτών είναι απαραίτητη

Στο διάγραμμα 18 παρουσιάζεται ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφωνούν ότι στις δαπάνες της επιχειρήσεις υπολογίζονται οι οικονομικοί πόροι για την εκπαίδευση των εσωτερικών ελεγκτών (48.48%). Το 38.38% των συμμετεχόντων συμφωνούν απόλυτα ότι στις δαπάνες της επιχειρήσεις υπολογίζονται οι οικονομικοί πόροι για την εκπαίδευση των εσωτερικών ελεγκτών, το 11.11% των συμμετεχόντων ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν ότι στις δαπάνες της επιχειρήσεις υπολογίζονται οι οικονομικοί πόροι για την εκπαίδευση των εσωτερικών ελεγκτών και το 2.02% αυτών διαφωνούν ότι στις δαπάνες της επιχειρήσεις υπολογίζονται οι οικονομικοί πόροι για την εκπαίδευση των εσωτερικών ελεγκτών.



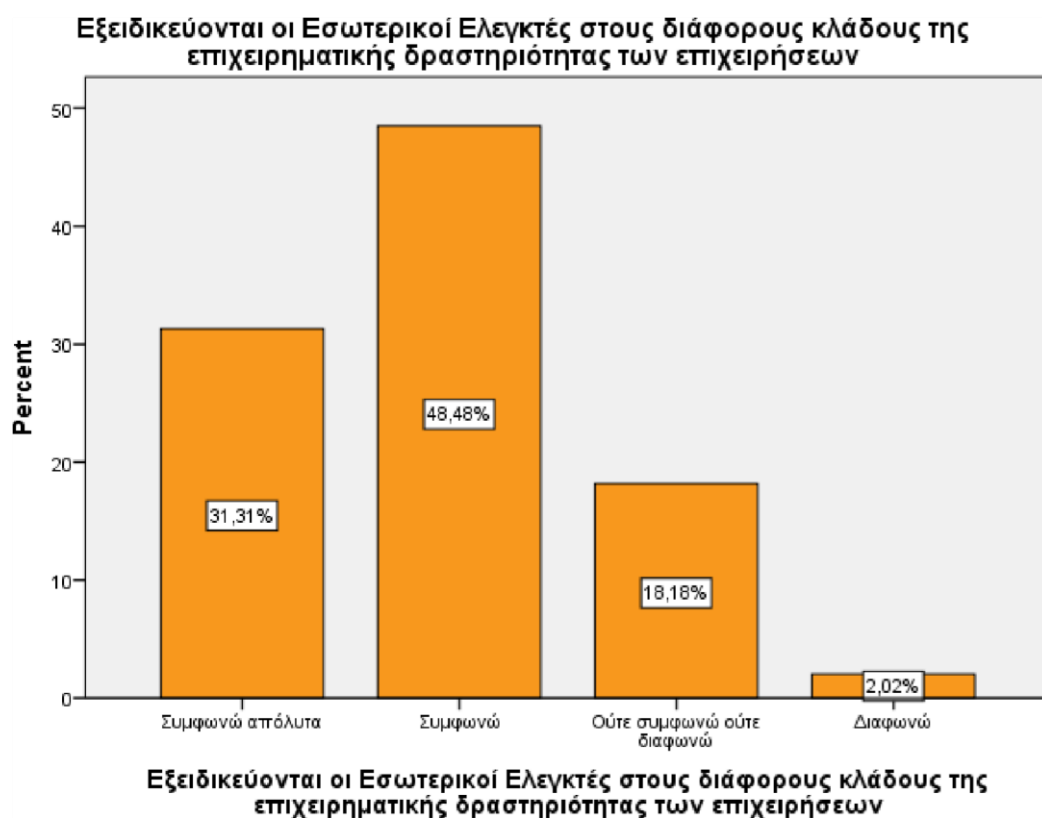
Διάγραμμα 18 Στις δαπάνες της επιχείρησης υπολογίζονται οι οικονομικοί πόροι για την εκπαίδευση των εσωτερικών ελεγκτών

Στο διάγραμμα 19 παρουσιάζεται ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφωνούν απόλυτα ότι η εφαρμογή των Πληροφοριακών Συστημάτων συμβάλλει θετικά στην αποτελεσματικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου (47.47%). Το 40.40% των συμμετεχόντων συμφωνούν ότι η εφαρμογή των Πληροφοριακών Συστημάτων συμβάλλει θετικά στην αποτελεσματικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου και το 12.12% αυτών ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν ότι η εφαρμογή των Πληροφοριακών Συστημάτων συμβάλλει θετικά στην αποτελεσματικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου.



Διάγραμμα 19 Η εφαρμογή των Πληροφοριακών Συστημάτων συμβάλλει θετικά στην αποτελεσματικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου

Στο διάγραμμα 20 παρουσιάζεται ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφωνούν ότι εξειδικεύονται οι Εσωτερικοί Ελεγκτές στους διάφορους κλάδους της επιχειρηματικής δραστηριότητας των επιχειρήσεων (48.48%). Το 31.31% των συμμετεχόντων συμφωνούν απόλυτα ότι εξειδικεύονται οι Εσωτερικοί Ελεγκτές στους διάφορους κλάδους της επιχειρηματικής δραστηριότητας των επιχειρήσεων, το 18.18% των συμμετεχόντων ούτε διαφωνούν ούτε συμφωνούν εξειδικεύονται οι Εσωτερικοί Ελεγκτές στους διάφορους κλάδους της επιχειρηματικής δραστηριότητας των επιχειρήσεων και το 2.02% διαφωνούν εξειδικεύονται οι Εσωτερικοί Ελεγκτές στους διάφορους κλάδους της επιχειρηματικής δραστηριότητας των επιχειρήσεων.



Διάγραμμα 20 Εξειδικεύονται οι Εσωτερικοί Ελεγκτές στους διάφορους κλάδους της επιχειρηματικής δραστηριότητας των επιχειρήσεων.

8.2. Ερευνητικά Ερωτήματα

4. Υπάρχει σχέση μεταξύ της διαδικασίας του Εσωτερικού Ελέγχου και της εκπαίδευσης και ανάπτυξης;

Για να απαντηθεί το παραπάνω ερευνητικό ερώτημα θα πρέπει να οριστούν αρχικά οι δύο ερευνητικές υποθέσεις:

H₀: Δεν υπάρχει σχέση μεταξύ της διαδικασίας του Εσωτερικού Ελέγχου και της εκπαίδευσης και ανάπτυξης.

H₁: Υπάρχει σχέση μεταξύ της διαδικασίας του Εσωτερικού Ελέγχου και της εκπαίδευσης και ανάπτυξης.

Για να γίνει η επιλογή της κατάλληλης ερευνητικής υπόθεσης θα χρησιμοποιηθεί ο έλεγχος συσχέτισης Pearson. Από τον Πίνακα 2 προκύπτει ότι το επίπεδο σημαντικότητας είναι μικρότερο του 5%. Άρα γίνεται αποδεκτή η **H₁**. Οπότε υπάρχει ασθενής σχέση μεταξύ της διαδικασίας του Εσωτερικού Ελέγχου και της εκπαίδευσης και ανάπτυξης ($r = 0.259$, $p < 1\%$).

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
Αξία_Θέση_Εσωτερικού_Ελέγχου	Equal variances assumed	,040	,841	-1,528	97	,130
	Equal variances not assumed			-1,527	75,720	,131

Πίνακας 1 Έλεγχος T για ανεξάρτητα δείγματα του 1ου ερευνητικού ερωτήματος

5. Υπάρχει σχέση μεταξύ της διαδικασίας του Εσωτερικού Ελέγχου και της εκπαίδευσης και ανάπτυξης;

Για να απαντηθεί το παραπάνω ερευνητικό ερώτημα θα πρέπει να οριστούν αρχικά οι δύο ερευνητικές υποθέσεις:

H0: Δεν υπάρχει σχέση μεταξύ της διαδικασίας του Εσωτερικού Ελέγχου και της εκπαίδευσης και ανάπτυξης.

H1: Υπάρχει σχέση μεταξύ της διαδικασίας του Εσωτερικού Ελέγχου και της εκπαίδευσης και ανάπτυξης.

Για να γίνει η επιλογή της κατάλληλης ερευνητικής υπόθεσης θα

χρησιμοποιηθεί ο έλεγχος συσχέτισης Pearson. Από τον Πίνακα 2 προκύπτει ότι το επίπεδο σημαντικότητας είναι μικρότερο του 5%. Άρα γίνεται αποδεκτή η **H1**. Οπότε υπάρχει ασθενής σχέση μεταξύ της διαδικασίας του Εσωτερικού Ελέγχου και της εκπαίδευσης και ανάπτυξης ($r = 0.259$, $p < 1\%$).

Correlations

		Διαδικασία_Εσωτερικού_Ελέγχου	Εκπαίδευση_και_Ανάπτυξη
Διαδικασία_Εσωτερικού_Ελέγχου	PearsonCorrelation	1	,259**
	n		,010
	Sig. (2-tailed)		
	N	99	99
Εκπαίδευση_και_Ανάπτυξη	PearsonCorrelation	,259**	1
	n	,010	
	Sig. (2-tailed)		
	N	99	99

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

Πίνακας 2 Έλεγχος συσχέτισης Pearson του 2ου ερευνητικού ερωτήματος

6 .Η άποψη των ατόμων για την διοίκηση και τις μονάδες που αξιολογούνται διαφέρει ανάλογα με την εμπειρία που έχουν τα άτομα στον εσωτερικό έλεγχο;

Για να απαντηθεί το παραπάνω ερευνητικό ερώτημα θα πρέπει να οριστούν αρχικά οι δύο ερευνητικές υποθέσεις:

H₀: Η άποψη των ατόμων για την διοίκηση και τις μονάδες που αξιολογούνται δεν διαφέρει ανάλογα με την εμπειρία που έχουν τα άτομα στον εσωτερικό έλεγχο.

H₁: Η άποψη των ατόμων για την διοίκηση και τις μονάδες που αξιολογούνται διαφέρει ανάλογα με την εμπειρία που έχουν τα άτομα στον εσωτερικό έλεγχο.

Για να γίνει η επιλογή της κατάλληλης ερευνητικής υπόθεσης θα χρησιμοποιηθεί ο έλεγχος ANOVA. Από τον Πίνακα 3 προκύπτει ότι το επίπεδο σημαντικότητας είναι μικρότερο του 5%. Άρα γίνεται αποδεκτή η **H₁**. Οπότε η άποψη των ατόμων για την διοίκηση και τις μονάδες που αξιολογούνται διαφέρει ανάλογα με την εμπειρία που έχουν τα άτομα στον εσωτερικό έλεγχο.

ANOVA

Διοίκηση Μονάδες που αξιολογούνται

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,766	4	,691	3,068	,020
Within Groups	21,183	94	,225		
Total	23,948	98			

Πίνακας 3 Έλεγχος ANOVA του 3ου ερευνητικού ερωτήματος

Συμπεράσματα

Ο σκοπός της συγκεκριμένης έρευνας ήταν να διερευνηθεί η χρήση του Balanced Scorecard στα συστήματα Εσωτερικού Ελέγχου. Στην έρευνα συμμετείχαν 100 άτομα εκ των οποίων τα περισσότερα ήταν γυναίκες, είχαν ηλικία από 22 – 31 ετών, ήταν απόφοιτοι ΑΕΙ και είχαν προϋπηρεσία από 1 – 2 έτη.

Στην συνέχεια προέκυψε ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφωνούν ότι έχει βελτιωθεί ο ρόλος του Εσωτερικού Ελεγκτή στην πάροδο του χρόνου, ότι υπάρχει άνοδος με τη χρήση της ανάλυσης δεδομένων στην αποτελεσματικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου, ότι ο σχεδιασμός του ελέγχου με βάση τον κίνδυνο επηρεάζει τη λειτουργία του Τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου και ότι ο εσωτερικός έλεγχος παρακολουθεί την επίτευξη των στόχων της εταιρείας.

Επίσης από την έρευνα προέκυψε ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι οι δραστηριότητες του Εσωτερικού Ελέγχου ικανοποιούν αρκετά τους ελεγχόμενους. Ακόμα οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφωνούν ότι οι εξωτερικοί ελεγκτές υποστηρίζουν τις δραστηριότητες του Εσωτερικού Ελέγχου, ότι είναι αποδεκτές οι συστάσεις του Εσωτερικού Ελέγχου από τη Διοίκηση Εταιριών και ότι είναι αποτελεσματική η επίδραση του Εσωτερικού Ελέγχου κατά την εφαρμογή συγχωνεύσεων ή εξαγορών.

Επιπρόσθετα από την έρευνα προέκυψε ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφωνούν ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές συμμορφώνονται στα Διεθνή Πρότυπα Ελέγχου, ότι οι αποκλίσεις μεταξύ των προϋπολογιζόμενων και πραγματικών περιοχών ελέγχου ελέγχονται από τους Εσωτερικούς Ελεγκτές, ότι συμβάλει ουσιαστικά το εύρος των προσφερόμενων του Εσωτερικού Ελέγχου και ότι οι αδυναμίες του Εσωτερικού Ελέγχου επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την απόδοση της επιχείρησης.

Ακόμα από την έρευνα προέκυψε ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφωνούν απόλυτα ότι η πιστοποιημένη εκπαίδευση των Εσωτερικών ελεγκτών είναι απαραίτητη στο γεγονός ότι η εφαρμογή των Πληροφοριακών Συστημάτων συμβάλλει θετικά στην αποτελεσματικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου. Επίσης, οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφωνούν πως στις δαπάνες της επιχείρησης υπολογίζονται οι οικονομικοί πόροι για την εκπαίδευση των εσωτερικών ελεγκτών και ότι εξειδικεύονται οι Εσωτερικοί Ελεγκτές στους διάφορους κλάδους της επιχειρηματικής δραστηριότητας των επιχειρήσεων.

Τέλος από τα ερευνητικά ερωτήματα προέκυψε ότι δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στα δύο φύλα όσον αφορά την θέση του Εσωτερικού Ελέγχου. Ενώ υπάρχει σχέση μεταξύ της διαδικασίας του Εσωτερικού Ελέγχου και της εκπαίδευσης και ανάπτυξης, καθώς και η άποψη των ατόμων για την διοίκηση και τις μονάδες που αξιολογούνται διαφέρει ανάλογα με την εμπειρία που έχουν τα άτομα στον εσωτερικό έλεγχο.

Επίλογος

Η παρούσα διπλωματική εργασία είχε σαν στόχο της Balanced Scorecard καθώς και των συστημάτων που εφαρμόζονται κατά τον Εσωτερικό Έλεγχο. Η Εφαρμογή της Balanced Scorecard συμβάλλει σημαντικά στη διάθεση των διευθυντών και διοικούντων μιας επιχείρησης. Επιπλέον θα πρέπει να σημειωθεί ο Εσωτερικός Έλεγχος αποτελεί βασικό πυλώνα λειτουργίας για το σύνολο των επιχειρήσεων. Κατά συνέπεια ο εσωτερικός Έλεγχος είναι υπεύθυνος για το σύνολο των ενεργειών και δραστηριοτήτων της επιχείρησης με απώτερο σκοπό την ορθή λειτουργία της. Ακόμη θα πρέπει να σημειωθεί ότι κατά την εφαρμογή της Balanced Scorecard στον εσωτερικό έλεγχο θεσπίστηκε ένα σύνολο ερωτήσεων μέσω των οποίων προσφέρεται η μέτρηση της απόδοσης του τμήματος, με απόρροια την αποτελεσματικότερη λειτουργία της επιχείρησης.

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΓΕΝΙΚΟΥ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟΥ

--

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

1. Ποιο είναι το φύλο σας
 - Άνδρας
 - Γυναίκα
2. Σε ποια Ηλικιακή Ομάδα Ανήκετε
 - 22 – 31
 - 32 – 41
 - 42-51 <52
3. Το μορφωτικό σας επίπεδο σε ποια από τις παρακάτω κατηγορίες ανήκει;
 - Απόφοιτος λυκείου
 - Απόφοιτος ΑΕΙ
 - Κάτοχος Μεταπτυχιακού
 - Κάτοχος Διδακτορικού
4. Πόσα έτη εμπειρίας στον εσωτερικό έλεγχο διαθέτετε;
 - 1 - 2 έτη
 - 3 - 5 έτη
 - 6 - 9 έτη
 - 10 έτη

Ενότητα 2 Αξία – Θέση Εσωτερικού Ελέγχου					
Έχει βελτιωθεί ο ρόλος του Εσωτερικού Ελεγκτή στην πάροδο του χρόνου;	Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε Συμφωνώ- Διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ Απόλυτα
Υπάρχει βελτίωση με τη χρήση της ανάλυσης δεδομένων στην αποτελεσματικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου	Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε Συμφωνώ- Διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ Απόλυτα
Ο σχεδιασμός του ελέγχου με βάση τον κίνδυνο επηρεάζει τη λειτουργία του Τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου	Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε Συμφωνώ- Διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ Απόλυτα

Ο εσωτερικός έλεγχος παρακολουθεί την επίτευξη των στόχων της εταιρίας	Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε Συμφωνώ- Διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ Απόλυτα
--	--------------------	---------	-----------------------------	---------	-----------------

Ενότητα 3 Διοίκηση – Μονάδες που αξιολογούνται						
Οι δραστηριότητες του Εσωτερικού Ελέγχου ικανοποιούν πλήρως τους ελεγχόμενους ;	Πολύ	Αρκετά	Όχι και Τόσο	Καθόλου		
Οι εξωτερικοί ελεγκτές υποστηρίζουν τις δραστηριότητες του Εσωτερικού Ελέγχου;	Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε Συμφωνώ- Διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ Απόλυτα	
Είναι αποδεκτές οι συστάσεις του Εσωτερικού Ελέγχου από τη Διοίκηση των Εταιριών ;	Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε Συμφωνώ- Διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ Απόλυτα	
Είναι αποτελεσματική η επίδραση του Εσωτερικού Ελέγχου κατά την εφαρμογή συγχωνεύσεων η εξαγορών	Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε Συμφωνώ- Διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ Απόλυτα	

Ενότητα 4 Διαδικασία Εσωτερικού Ελέγχου					
Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές συμμορφώνονται στα Διεθνή Πρότυπα Ελέγχου;	Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε Συμφωνώ- Διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ Απόλυτα

Οι αποκλίσεις μεταξύ των προϋπολογιζόμενων και των πραγματικών περιοχών ελέγχου ελέγχονται από τους Εσωτερικούς Ελεγκτές	Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε Συμφωνώ- Διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ Απόλυτα
Συμβάλλει ουσιαστικά το εύρος των προσφερόμενων του Εσωτερικού Ελέγχου παίζει ρόλο	Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε Συμφωνώ- Διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ Απόλυτα
Οι αδυναμίες του Εσωτερικού Ελέγχου επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την απόδοση της επιχείρησης.	Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε Συμφωνώ- Διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ Απόλυτα

Ενότητα 5 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη					
Η πιστοποιημένη εκπαίδευση των Εσωτερικών ελεγκτών είναι απαραίτητη	Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε Συμφωνώ- Διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ Απόλυτα
Στις δαπάνες της επιχείρησης υπολογίζονται οικονομικοί πόροι για την εκπαίδευση των εσωτερικών ελεγκτών	Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε Συμφωνώ- Διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ Απόλυτα
Η εφαρμογή των Πληροφοριακών Συστημάτων συμβάλλει	Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε Συμφωνώ- Διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ Απόλυτα

θετικά στην αποτελεσματικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου					
Εξειδικεύονται οι Εσωτερικοί Ελεγκτές στους διάφορους κλάδους της επιχειρηματικής δραστηριότητας των επιχειρήσεων;	Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε Συμφωνώ-Διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ Απόλυτα

Βιβλιογραφία

Ελληνική Βιβλιογραφία

- Γρηγοράκος Θ.,(1989), «Γενικές Αρχές Ελεγκτικής», Έκδοση Σώματος Ορκωτών Λογιστών
- Ζαφειράκου Η., Π. Ταχυνάκη, (2007), «Ο εσωτερικός έλεγχος των ελληνικών επιχειρήσεων: Εμπειρική προσέγγιση», Σπουδαί, Vol. 57, Νο. 1, pp. 58-79.
- Ινστιτούτο εσωτερικών ελεγκτών, (2004), «Πρότυπα για την επαγγελματική εφαρμογή εσωτερικού ελέγχου»
- Καζαντζής Ι.Χ. (2006). Ελεγκτική και Εσωτερικός Έλεγχος. Μια συστηματική προσέγγιση Εννοιών, Αρχών και Προτύπων, εκδόσεις Business Plus A.E., Πειραιάς, σελ. 45.
- Ναυτεμπορική, (2002), «Εσωτερικός Έλεγχος και Επιχειρήσεις», Σεπτέμβριος

- Δρογαλάς, Γ., Φωτιάδης, Θ. και Σουμπενιώτης, Δ. (2006). Εννοιολογικό Πλαίσιο Εσωτερικού Ελέγχου: Θεωρητική Προσέγγιση και Πραγματική Μελέτη Περίπτωσης, Διοικητική Ενημέρωση, 32, σελ.52-65.
- Παπαδάτου, Θ. (2005). Εσωτερικός και Εξωτερικός έλεγχος Ανωνύμων εταιρειών, Β έκδοση.
- Παπαστάθης, Π. (2014). Ο Σύγχρονος Εσωτερικός Έλεγχος στις Επιχειρήσεις – Οργανισμούς και η πρακτική εφαρμογή του, τόμος Β, εκδόσεις ΟΠΑΠ, Αθήνα
- Τσακλάγκανος, Α. (2005). Ελεγκτική, εκδόσεις Αδελφοί Κυριακίδη ΑΕ, Θεσσαλονίκη, Β έκδοση.
- Ελληνικό Συμβούλιο Εταιρικής Διακυβέρνησης, 2013, «Ελληνικός κώδικας εταιρικής διακυβέρνησης για τις εισηγμένες εταιρείες», http://www.helex.gr/documents/10180/2227277/HCGC_GR_20131022.pdf/e8e7b6da-6dd0-4c30-90e9-79fe9ca8383d
- Λαζαρίδης Θ. & Δρυμπέτας Ε. (2011), Εταιρική διακυβέρνηση, Εκδόσεις Σοφία, Θεσσαλονίκη.
- ΝΟΜΟΣ ΥΠ' ΑΡΙΘ. 3016/2002 «Για την εταιρική διακυβέρνηση, θέματα μισθολογίου και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 110/17.05.2002), όπως τροποποιήθηκε από το άρθρο 26 του νόμου 3091/2002(ΦΕΚ 330/24.12.2002).
- Μουζούλιας Σ. (2003), Εταιρική διακυβέρνηση (Corporate governance), Εκδόσεις Σάκκουλα, Θεσσαλονίκη.
- Χατζησάββας Εμμ. Σταύρος «Αξιολόγηση της απόδοσης του Εσωτερικού Ελέγχου Η περίπτωση των Ελληνικών Τραπεζών» Διπλωματική Εργασία Τραπεζική Λογιστική και Χρηματοοικονομική, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο Πάτρα Ιούλιος 2018.
 - Τζέλλου Παναγιώτα « Ο Ρόλος της ελεγκτικής στην αποκάλυψη της λογιστικής Απάτης» Διπλωματική Εργασία Σχολή Επιστημών Διοίκησης Επιχειρήσεων, Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων. Θεσσαλονίκη 2014

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

- Bostan I, Grosu V (2011) Contribution of balance scorecard model in efficiency of managerial control. Rom J Econ Forecast 3: 178 - 199.
- Drogalas, G., Pantelidis, P., Ioannidou, E. and Kesisi, E. (2011). “Major Studies of Internal Auditing: Greece in Conjunction with Europe”, New Horizons in Industry, Business and Education (NHIBE2011), Chios, Greece, Conference Proceedings
- Kaplan R and Norton D. (2000). “Having Problem with your Strategy; then Map it”, Harvard Business Review, September – October.
- Goodwin, J. and Yeo, T. Y. (2001), ‘Two factors affecting internal audit independence and objectivity: evidence from Singapore’, International Journal of Auditing, Vol. 5, No. 2, pp. 107–125
- Coolican, H. (2004). *Research Methods and Statistics in Psychology* (4thedn.). London: Hodder & Stoughton.
- Creswell, J. W. (2011). *Η έρευνα στην εκπαίδευση: Σχεδιασμός, διεξαγωγή και αξιολόγηση της ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας*. Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην.
- Robson, C. & McCartan, K. (2015). *Real World Research* (4th edn.). New Jersey: Wiley.
- Ziegenfuss E. D., (2000). "Developing an internal auditing department Balanced Scorecard", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 15 Iss: 1/2, pp.12 – 19