

# **ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ**

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ: ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ



**ΤΙΤΛΟΣ ΕΓΓΡΑΣΙΑΣ: ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ  
ΕΛΕΓΧΟΥ**

**ΕΛΕΝΗ ΣΤΕΦΑΝΙΔΟΥ, ΑΜ350/10**

**ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: ΓΕΩΡΓΙΑ ΜΠΟΣΚΟΥ**

**ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ 2014**

---



## **Αφιερώνεται:**

Στην οικογένεια μου που με στηρίζει σε όλη την πορεία της ζωής μου!

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Μέσα από τις επόμενες γραμμές θα επιθυμούσα να εκφράσω τις ειλικρινείς μου ευχαριστίες στην επιβλέπουσα καθηγήτρια κ. Μπόσκου Γεωργία που συνέβαλε με τη βοήθεια της στην επιτυχή ολοκλήρωση της πτυχιακής μου εργασίας.

Θα ήθελα επιπλέον να ευχαριστήσω το εκπαιδευτικό και διοικητικό προσωπικό του ΑΤΕΙ Θεσσαλονίκης, τους υπόλοιπους καθηγητές του τμήματος καθώς τους φίλους και τους συμφοιτητές μου για τις γνώσεις και τις πλούσιες εμπειρίες που αποκόμισα τα τέσσερα χρόνια της φοιτητικής μου δραστηριότητας.

Πάνω από όλους θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στην οικογένειά μου για την ενθάρρυνση, την ηθική και οικονομική υποστήριξη που μου προσέφεραν όλα τα χρόνια των σπουδών μου.

Να ευχαριστήσω συγκεκριμένα τις αδερφές μου Δωροθέα και Δήμητρα Στεφανίδου για την πολύτιμη βοήθεια που μου προσέφεραν ώστε να ολοκληρωθεί η παρούσα εργασία.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Τα τελευταία χρόνια οι οικονομικοί οργανισμοί έρχονται αντιμέτωποι όχι μόνο με την οικονομική ύφεση αλλά και με πολύπλοκα προβλήματα που καλούνται να αντιμετωπίσουν σε εθνικό και σε παγκόσμιο επίπεδο. Η διοίκηση αναζητά καθημερινά σύγχρονους τρόπους λύσης. Η υιοθέτηση του εσωτερικού ελέγχου βοηθά στον εντοπισμό και στην επίλυση των ζητημάτων της επιχείρησης. Ο εσωτερικός έλεγχος δεν περιορίζεται μόνο στο χρηματοοικονομικό και λογιστικό κύκλο αλλά επεκτείνεται σε πολιτικές ποιότητας προμηθειών, επενδυτικών επιλογών και γενικά στο σύνολο των επιχειρησιακών πολιτικών – στρατηγικών. Πολλοί χαρακτηρίζουν τον εσωτερικό έλεγχο ως μια ασπίδα αποτροπής των λανθασμένων πρακτικών της επιχείρησης. Γι' αυτό το λόγο ο εσωτερικός έλεγχος είναι μια διαδικασία η οποία προσφέρει αξία στην επιχείρηση και κρίνεται αναγκαίο να υπάρχει ανεξάρτητα από το μέγεθος της. Κατ' αυτόν τον τρόπο οι επιχειρήσεις αποκτούν δύναμη και ισχύ και έχουν την δυνατότητα να καταστούν περισσότερο ικανές, να εφεύρουν νέες επενδυτικές δραστηριότητες με στόχο την περεταίρω ανάπτυξή της . Η σημερινή πραγματικότητα επιβάλλει την απόρριψη των παλαιών αντιλήψεων και νοοτροπιών οι οποίες παραμένουν προσκολλημένες στα παλαιά και άκαιρα πρότυπα ελέγχου της απλής διαχείρισης.

## ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ

Εσωτερικός έλεγχος, Αποτελεσματικότητα, Αποδοτικότητα, Χρησιμότητα, Διαχείριση κινδύνων, Ποιότητα, Ελλάδα

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

### I. ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

### II. ΠΕΡΙΛΗΨΗ

### III. ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

#### Κεφάλαιο 1

1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗ.....	1
2 Η Έννοια της Ελεγκτικής.....	1
2.1 Το αντικείμενο του ελέγχου.....	1
2.2 Το υποκείμενο του ελέγχου .....	1
2.3 Τις διαδικασίες ελέγχου .....	1
3 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗΣ – ΕΛΕΓΧΟΥ.....	2
3.1 Αρχαία Ελλάδα .....	2
3.2 Βυζάντιο.....	3
3.3 Μεσαίωνα- Αναγέννηση.....	3
3.4 Μετά την αναγέννηση.....	3
4 Ορισμός του Εσωτερικού Ελέγχου.....	4
5 Κατηγορίες Ελέγχου.....	7
5.1 Εσωτερικούς.....	7
5.2 Εξωτερικούς.....	7
5.3 Μικτούς.....	7
6 Ο εσωτερικός έλεγχος στην Ελλάδα.....	7
7 Έννοια και χρησιμότητα του Εσωτερικού Ελέγχου.....	8
8 Είδη Εσωτερικού Ελέγχου.....	9
8.1 Οικονομικοί έλεγχοι.....	9
8.2 Διοικητικοί έλεγχοι.....	9
8.3 Λειτουργικοί έλεγχοι.....	9
8.4 Έλεγχοι παραγωγής.....	9
9 Σύστημα εσωτερικού ελέγχου.....	10
10 Χρησιμότητα Εσωτερικού Ελέγχου.....	10
11 Αναγκαιότητα εσωτερικού Ελέγχου.....	10

12 Σκοπός του Εσωτερικού Ελέγχου.....	14
13 Αποτελεσματικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου.....	15
14 Μέθοδοι μελέτης εσωτερικού ελέγχου.....	15
14.1 Διαγράμματα ροής (flowcharts).....	16
14.2 Ερωτηματολόγιο.....	16
14.3 Γραπτή περιγραφή.....	16
14.4 Τεστ.....	16
15 Τι εννοούμε με τον όρο «εταιρική διακυβέρνηση».....	18
16 Η Ποιότητα του Εσωτερικού Ελέγχου.....	18
17 Ορισμοί της Ποιότητας.....	18
18 Παράγοντες αποτυχίας του Εσωτερικού Ελέγχου.....	19

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

1 Τρόποι μέτρησης της ποιότητας του εσωτερικού ελέγχου.....	22
2 Πότε όμως ο εσωτερικός έλεγχος θεωρείται ποιοτικός;.....	22
3 Εσωτερικός έλεγχος και κέρδη.....	25
4 Εσωτερικός έλεγχος και επενδυτές.....	26
5 Εξετάζοντας το ζήτημα της ποιότητας των εσόδων.....	26
6 Εσωτερικός έλεγχος και επιτροπή ελέγχου.....	27
7 ΤΟ ΜΕΓΕΘΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΕΛΕΓΧΟΥ.....	27
8 Εσωτερικός έλεγχος και Διοικητικό Συμβούλιο.....	30

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

1 Απόψεις σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο σε διάφορες χώρες.....	31
2 Αγγλία.....	31
3 Αιθιοπία.....	32
4 Ιταλία.....	34
5 Ολλανδία.....	36
6 Πότε ολοκληρώνεται ένας εσωτερικός έλεγχος;.....	37
6.1 Οικονομικός απολογισμός του έργου του ελέγχου.....	37
6.2 Πληρότητα.....	37
6.3 Σχέση με τον πελάτη.....	37
6.4 Συμπέρασμα.....	37
6.5 Ανεξαρτησία.....	37
Συμπεράσματα.....	38
Παραπομπές.....	39

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

### ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗ

#### Η Έννοια της Ελεγκτικής

Η ελεγκτική είναι ένας ξεχωριστός επαγγελματικός κλάδος των διοικητικών και οικονομικών επιστημών, ο οποίος πραγματεύεται τους γενικούς κανόνες, όρους και προϋποθέσεις για την διενέργεια του ελέγχου σε κάθε επιχείρηση, οικονομική μονάδα ή φορέα που στοχεύει στη διαφύλαξη και τη σωστή διαχείριση των οικονομικών πόρων, καθώς και την ανάπτυξη και την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού<sup>1</sup>. Η ελεγκτική ως κλάδος της οικονομικής – διοικητικής των επιχειρήσεων είναι συγχρόνως τόσο επιστήμη όσο και τεχνική. Επιστήμη διότι μέσα από τη διερεύνηση παρέχει συνεχώς καινούργια γνώση και τεχνική γιατί σε συνδυασμό με την παραγόμενη επιστημονική γνώση, ικανοποιεί τις ανάγκες του ελέγχου και φέρει εις πέρας την αποστολή της.

Η ελεγκτική ασχολείται με τρία βασικά θέματα<sup>2</sup>.

1. **Το αντικείμενο του ελέγχου**: Τι ελέγχεται, γιατί είναι αναγκαίος ο έλεγχος και ποιοι σκοποί επιδιώκονται μέσα από τον έλεγχο, ποιες προδιαγραφές πρέπει να πληρούν και ποια πρέπει να είναι τα προσόντα τους, ώστε να είναι σε θέση να ανταποκριθούν στα ελεγκτικά τους καθήκοντα.

2. **Το υποκείμενο του ελέγχου**: Αφορά τον ελεγκτή. Εξετάζει δηλαδή ποια πρόσωπα διενεργούν τον έλεγχο, ποιες προδιαγραφές πρέπει να πληρούν και ποια πρέπει να είναι τα προσόντα τους, ώστε να είναι σε θέση να ανταποκριθούν στα ελεγκτικά τους καθήκοντα.

3. **Τις διαδικασίες ελέγχου**: Οι επιστημονικές μέθοδοι και τεχνικές που χρησιμοποιούνται για τη διενέργεια του ελέγχου προκειμένου να ολοκληρωθεί το ελεγκτικό έργο.



### Η ιστορική εξέλιξη της ελεγκτικής

Η αρχική θεσμοθέτηση του ελέγχου , των βασικών κανόνων και των πρακτικών της ελεγκτικής φαίνεται να χρονολογείται από των παλαιότερων χρόνων της ιστορίας του οικονομικού βίου και του πολιτισμού του ανθρώπου και ιδιαίτερα από το χρόνο της εμφάνισης των πρώτων ανταλλαγών αγαθών μεταξύ ατόμων και κοινωνικών ομάδων. Η εισαγωγή του χρήματος ως μονάδας μέτρησης των αξιών και ως μέσου διεξαγωγής των οικονομικών συναλλαγών δημιούργησε την ανάγκη εξέλεξης των οικονομικών συναλλαγών και ελέγχου της χρηστής διαχείρισης των δημόσιων οικονομικών , προκειμένου να διασφαλιστεί η διαφάνεια πράξεων και ενεργειών <sup>3</sup> .

Οι πρώτες γραπτές μαρτυρίες για την ύπαρξη λογιστικών εκθέσεων με στοιχεία ελεγκτικών μαρτυριών εμφανίζονται στην αρχαία Βαβυλώνα το 3000 π.Χ. Στην αρχαία Αίγυπτο θεσπίζεται το αξίωμα των «Επιστατών» για το στοιχειώδη έλεγχο της συγκομιδής των σιτηρών και της απόδοσης των φόρων.

Η αναγκαιότητα του ελέγχου, το περιεχόμενο αυτού και οι φορείς ελέγχου , δεν είναι νέα στην ελληνική έννομη τάξη . Οι αρχαίοι Έλληνες φιλόσοφοι, όπως ο Σωκράτης ο Αριστοτέλης , ο Πλάτων χάραξαν βασικές κατευθύνσεις στα προβλήματα και τα θέματα δικαίου οι οποίες με τη δυναμική τους μορφή διατηρούν την επικαιρότητα τους και επηρεάζουν την πορεία της ανθρωπότητας στους τομείς αυτούς ακόμη και σήμερα .

### Αρχαία Ελλάδα

Ο Κλεισθένης (6ος αι.π.Χ.) περιέλαβε το 510π.Χ την αρχή των δέκα «Αποδεκτών» και παράλληλα προέβλεψε την ανάθεση του ελέγχου των διαχειριζομένων τα δημόσια έσοδα σε δέκα βουλευτές . Ανεξάρτητα όμως από τον έλεγχο της βουλής, ενεργείτο έλεγχος και από ανεξάρτητο σώμα. Από δέκα «Αρχοντες - Λογιστές» . οι οποίοι είχαν την έδρα τους σε ίδια αρχεία (ελεγκτικά γραφεία ) και κληρώνονταν από την Βουλή των Πεντακοσίων . Αυτοί στο έργο τους είχαν βοήθεια από δέκα «Ευθύνους» και δέκα «Παρέδρους» και έτσι συγκροτούνταν ένα ανώτατο ανεξάρτητο ελεγκτικό σώμα το οποίο θεωρείτο η πρώτη μορφή και ο πρόδρομος των σημερινών ελεγκτικών ιδρυμάτων .

Στην αρχαία Ελλάδα, στην περίοδο 500-300 π.Χ απαντάται ο θεσμός του ελεγκτή για την εξέταση της διαχείρισης των Οικονομικών του Κράτους . Πιο συγκεκριμένα στην Αθήνα δημιουργήθηκε ο θεσμός των «Λογιστών» και των «Ευθυνών « οι οποίοι με προκαθορισμένη οργανωτική ιεραρχία και συγκρότηση , είχαν ως κύριο έργο, τον έλεγχο της χρηστής διαχείρισης του πλούτου των πόλεων , των ναών και των

Λογαριασμών Διαχείρισης των αξιωματούχων που αποχωρούσαν από τα δημόσια αξιώματα. Στην ευθύνη των λογιστών ελεγκτών εκείνης της εποχής ανήκε το έργο της δημοσιοποίησης των ελεγκτικών τους πορισμάτων και η καταδίκη ή απαλλαγή των διαχειριστών για απάτη, παραλείψεις και παραβατική συμπεριφορά. Με ελεγκτικές αρμοδιότητες ήταν επιφορτισμένοι στην υπόλοιπη αρχαία Ελλάδα οι «Εξεταστές», «Συνήγοροι» και «Δοκιμαστήριοι» στην Αρχαία Συμπολιτεία, οι «Απόλογοι» στην Θάσο και οι «Κήνσορες», οι «Τιμητές» και «Ταμίες», με αρμοδιότητες και πρακτικές ανάλογες των ελεγκτών τους στη ρωμαϊκή Σύγκλητο για τη διαχείριση του Δημόσιου Χρήματος.

### **Βυζάντιο**

Στο Βυζάντιο λόγω της σημαντικής παρέμβασης του κρατικού μηχανισμού στην οικονομική ζωή, ο θεσμός των λογιστών ελεγκτών ισχυροποιείται με κύρια υπευθυνότητα την εξέλεξη και διακρίβωση της ακρίβειας των λογισμών του δημοσίου και τη σωστή διαχείριση των διαχείριση των δημόσιων οικονομικών.

### **Μεσαίωνας- Αναγέννηση**

Στη Δυτική Ευρώπη, κατά τα πρώτα χρόνια του Μεσαίωνα, δεν παρατηρούνται αξιοσημείωτες εξελίξεις στον τομέα της Ελεγκτικής. Στις αρχές της Αναγέννησης η οικονομική και εμπορική άνθιση των πόλεων της Ιταλίας δίνει νέα ώθηση στο θεσμό του ελέγχου. Στις αρχές του 16ου αιώνα η πόλη της Πίζας είχε τον επίσημο ελεγκτή των οικονομικών της στοιχείων, ενώ το 1581 εμφανίζεται στη Βενετία η «Ένωση Επαγγελματιών Ελεγκτών». Η σημαντική γεωγραφική διερεύνηση της επιχειρηματικής δράσης πολλών εμπορικών επιχειρήσεων προκάλεσε την ανάγκη ανάθεσης μέρους του εμπορικού έργου σε τρίτους, με συνέπεια τη δημιουργία μιας γενικευμένης ανάγκης για επισκόπηση και έλεγχο των οικονομικών συναλλαγών και των αποφάσεων τους. Ο όρος Ελεγκτές (Auditors) πρωτοεμφανίζεται στη Μεγάλη Βρετανία το 1285 σε σχετικό διάταγμα του Εδουάρδου Α', το οποίο όριζε ότι όλοι οι διαχειριστές του δημοσίου χρήματος θα ελέγχονται από τους Auditors. Στην ίδια χώρα με τον εταιρικό νόμο του 2862 αναγνωρίζεται η ανάγκη για ακριβοδίκαιη χρηματοοικονομική πληροφόρηση μαζί με την ανάγκη για ανεξάρτητο έλεγχο των λογιστικών καταστάσεων μικρών και μεγάλων επιχειρήσεων.

### **Μετά την αναγέννηση**

Οι ιδέες των Αρχαίων Ελλήνων φιλοσόφων όπως του Αριστοτέλη, του Πλάτωνα και του Σωκράτη, περί χρηστής δημοσιονομικής διαχείρισης, δεν άφησαν ανεπηρέαστους μεγάλους ηγέτες πριν την αναγέννηση κατά και μετά την περίοδο αυτή. Στα τέλη του 17ου αιώνα, βλέπουμε να ιδρύεται στη Γαλλία το 1807 από τον Ναπολέοντα, το Ελεγκτικό Συνέδριο του Παρισιού, όπου ένας Ελεγκτής είχε ως καθήκον την επαλήθευση όλων των λογαριασμών και των υπολογισμών, επρόκειτο για έναν Εσωτερικό Ελεγκτή.

Στην Αγγλία, όπου ξεκίνησε ο Νεότερος Λογιστικός Έλεγχος (PublicAccountancy) και οι πρώτοι Ορκωτοί Λογιστές από τις αρχές του 19ου αιώνα, ο Λογιστικός Έλεγχος απέκτησε μεγάλη σπουδαιότητα καθώς διενεργούνται από ειδικούς επαγγελματίες ελεγκτές. Στην ανάπτυξη που συνέβαλε αποφασιστικά, κυρίως η ραγδαία ανάπτυξη της Βιομηχανίας του 19ου αιώνα.

Επίσης και άλλες χώρες, όπως η Αμερική, ο Καναδάς, η Γερμανία, στις ίδιες χρονικές περιόδους μιμήθηκαν τις επαγγελματικές οργανώσεις των Άγγλων. Σήμερα οι πιο πάνω χώρες αλλά και άλλες έχουν αναπτύξει το θεσμό του Εσωτερικού Ελέγχου στο ίδιο επίπεδο με αυτό της Αγγλίας.

#### Ορισμός του Εσωτερικού Ελέγχου

Σύμφωνα με το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (Institute of Internal Auditors, IIA) ο Εσωτερικός Έλεγχος ορίζεται ως : «Ο Εσωτερικός Έλεγχος είναι μια αντικειμενική , ανεξάρτητη , ασφαλής και συμβουλευτική δραστηριότητα, σχεδιασμένη να προσθέτει αξία και να βελτιώνει τις λειτουργίες του οργανισμού. Βοηθά έναν οργανισμό να επιτύχει τους αντικειμενικούς σκοπούς του, προσφέροντας μια συστηματική επιστημονική προσέγγιση για την αποτίμηση και βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διαχείρισης κινδύνων, των συστημάτων ελέγχου και των διαδικασιών διοίκησης (εταιρικής διακυβέρνησης)» .<sup>4</sup>

«Εσωτερικός Έλεγχος» (Internal Auditing): Ο όρος εσωτερικός (internal) υποδηλώνει ότι η υπηρεσία παρέχεται από το προσωπικό του οργανισμού- επιχείρησης και διαφοροποιείται από τους εξωτερικούς ελέγχους των ορκωτών λογιστών, των ρυθμιστικών , φορολογικών και λοιπών αρχών . Αυτό όμως δεν αποκλείει την ανάθεση του συγκεκριμένου έργου σε εξωτερικούς συνεργάτες- τρίτα μέρη (outsourcing), εφόσον προβλέπεται από το εκάστοτε νομοθετικό πλαίσιο της χώρας στην οποία υλοποιείται. Ο όρος έλεγχος, είναι ευρύς και δεν περιορίζεται στο χρηματοοικονομικό και λογιστικό κύκλο, αλλά επεκτείνεται σε πολιτικές ποιότητας, προμηθειών, επενδυτικών επιλογών, εξυπηρέτηση πελατών και γενικά στο σύνολο των επιχειρησιακών πολιτικών και στρατηγικών.

Ο εσωτερικός έλεγχος είναι μια διεργασία η οποία διενεργείται από το διοικητικό συμβούλιο, την διεύθυνση και το λοιπό προσωπικό του οργανισμού, σχεδιασμένη ώστε να παρέχει τη λογιστική διαβεβαίωση αναφορικά με την επίτευξη των

αντικειμενικών στόχων στις ακόλουθες κατηγορίες<sup>5</sup> :

1. αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των λειτουργιών
2. αξιοπιστία των χρηματικών αναφορών
3. συμμόρφωση με τους ισχύοντες νόμους και κανονισμό

Με λίγα λόγια ο εσωτερικός έλεγχος αναδεικνύεται σε μείζονος σημασίας παράγοντας για τη μετάβαση τη επιχείρησης στο σύγχρονο μοντέλο διοίκησης , συντελώντας άμεσα στην επιβίωση της μέσα στο διαρκώς μεταβαλλόμενο και απαιτητικό οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον, ενώ θεωρείται έννοια:

«Ανεξάρτητη» (Independent): Η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου είναι ανεξάρτητη από παρεκβάσεις και περιορισμούς που θα επηρέαζαν τα αποτελέσματα και τις αναφορές του ελέγχου. Για να επιτευχθεί η ανεξαρτησία αυτή, απαιτείται η αντίστοιχη οργανωτική δομή που τοποθετεί την Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου σε επιτελικό ρόλο, αμέσως κάτω από τη διοίκηση της οικονομικής μονάδας. Με τον τρόπο αυτό η Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου είναι ελεύθερη από πιθανή χειραγώγηση από τα επιμέρους τμήματα ενός οργανισμού και αναφέρεται και λογοδοτεί απευθείας και μόνο ανώτατη διοίκηση.

«Αντικειμενική» (Objective): Το προσωπικό που ασκεί καθήκοντα εσωτερικού ελεγκτή οφείλει να έχει αντικειμενική θεώρηση των ελεγχόμενων διαδικασιών και προσώπων. Αυτό πρακτικά σημαίνει πως οι εσωτερικοί ελεγκτές ενεργούν με απόλυτη ευσυνειδησία και τιμιότητα, αρνούμενοι να υποτάξουν τις αρχές τους σε οικονομικά και πολιτικά συμφέροντα και ότι σε περίπτωση που έχουν ιδιότητα, η οποία δεν τους επιτρέπει να ασκήσουν τα ελεγκτικά τους καθήκοντα επαρκώς (conflict of interest), προβαίνουν στις απαραίτητες γνωστοποιήσεις προς τη διοίκηση.

«Ασφαλής και Συμβουλευτική δραστηριότητα» (Assurance and Consulting Activity): Ο Εσωτερικός Έλεγχος παρέχει:

A) Αντικειμενική εξέταση και αξιολόγηση της διαχείρισης των κινδύνων, των συστημάτων ελέγχου και γενικότερα της εταιρικής διακυβέρνησης ενός οργανισμού. Αυτό σημαίνει ότι η Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου αξιολογεί τους κινδύνους (risk assessment) που διατρέχει ένας οργανισμός, αναφορικά με την επίτευξη των σκοπών, καθώς επίσης και τα συστήματα ελέγχου (controls) που έχουν ως στόχο τον περιορισμό, αν όχι την εξάλειψη των κινδύνων αυτών. Επίσης αξιολογείται η εταιρική διακυβέρνηση στο σύνολο της, μέσω του ελέγχου συμμόρφωσης στρατηγικών , πολιτικών, διαδικασιών που εμφανίζονται σε σύγκριση με εκείνες που έχουν τεθεί

από την ανώτατη διοίκηση. Παρόλο που οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι σε συνεχή επαγρύπνηση για πιθανούς κινδύνους που μπορεί να επηρεάζουν στη στρατηγική ή τη λειτουργία μιας οικονομικής μονάδας, παρέχουν εύλογη (reasonable) και όχι απόλυτη (absolute) διασφάλιση ότι όλοι οι κίνδυνοι έχουν ανιχνευτεί.

Β) Συμβουλευτικές υπηρεσίες που προσθέτουν αξία στο τρίπτυχο : διαχείριση κινδύνων, συστημάτων ελέγχου και εταιρικής διακυβέρνησης χωρίς να προδίδουν στους εσωτερικούς ελεγκτές εκτελεστικά ή διοικητικά καθήκοντα και ευθύνες. Παραδείγματα συμβουλευτικών υπηρεσιών είναι η συμμετοχή σε ειδικές επιτροπές, σε projects και η διεξαγωγή εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

«Σχεδιασμένη για να Προσθεθεί Αξία» : Η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου οφείλει να είναι «πελατοκεντρική»<sup>6</sup> και να αντιλαμβάνεται τις ανάγκες της οικονομικής μονάδας. Στόχος της δεν είναι να καλύψει μια τυπική συμμόρφωση με κανόνες, ρυθμίσεις και το ευρύτερο νομοθετικό πλαίσιο, αλλά να εμπνεύσει αρχές, πρότυπα και αξίες στους ανθρώπους μέσα στην επιχείρηση και να δημιουργήσει ασφάλεια στους ιδιοκτήτες και το ευρύτερο επιχειρησιακό περιβάλλον.

«Να Βελτιώνει τις Λειτουργίες του Οργανισμού»: Το συγκεκριμένο μέρος από τον ορισμό του εσωτερικού ελέγχου, αναδεικνύει την ανάγκη για συνεχή βελτίωση. Η φιλοσοφία του εσωτερικού ελέγχου είναι η αναζήτηση της «επιχειρησιακής τελειότητας»<sup>7</sup> και όχι η «αστυνόμηση» του προσωπικού.

«Βοηθάει τον Οργανισμό στην Επίτευξη των Σκοπών του»: ο στόχος ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου είναι να πλαισιώνει τους σκοπούς του οργανισμού και να συμβάλλει στην μακροχρόνια και αποτελεσματική επίτευξη τους.

«Μέσω συστήματος προσέγγισης» ο εσωτερικός έλεγχος στηρίζεται σε συγκεκριμένα επαγγελματικά ελεγκτικά πρότυπα και ένα πλαίσιο πρακτικών και κατευθύνσεων , έτσι ώστε να μην αφήνει περιθώρια για αυθαίρετες ενέργειες και πρακτικές.

«Για την αξιολόγηση και βελτίωση»: Όπως ήδη αναφέρθηκε υπάρχει ανάγκη για συνεχή βελτίωση μέσα σε έναν οργανισμό. Η ανάγκη αυτή σε ένα βαθμό καλύπτεται μέσω της αξιολόγησης από τον εσωτερικό έλεγχο της υπάρχουσας κατάστασης και της σύγκρισης με την δέουσα κατάσταση. Η διαδικασία αυτή εξασφαλίζει τη βελτίωση της υπάρχουσας κατάστασης αλλά και την αναβάθμιση των συστημάτων ελέγχου.

«Της αποτελεσματικότητας»<sup>8</sup>: Η αποτελεσματικότητα προσδιορίζεται από το βαθμό της διοίκησης ως προς τη στοχοθεσία και από την ύπαρξη αντίστοιχων συστημάτων ελέγχου που εξασφαλίζουν την επίτευξη των αυτών. Η σύνδεση μεταξύ στόχων και συστημάτων ελέγχου είναι ξεκάθαρη και για το λόγο αυτό ο εσωτερικός έλεγχος πρέπει να αντιλαμβάνεται πλήρως τις θεμελιώδεις ανάγκες της διοίκησης και να προσαρμόζει ανάλογα το ελεγκτικό μοντέλο.

«Της Διαχείρισης των Κινδύνων, των Συστημάτων Ελέγχου και της Εταιρικής

Διακυβέρνησης»: Η υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου αξιολογεί τους κινδύνους στους οποίους εκτίθεται ο οργανισμός, τα συστήματα ελέγχου για περιορισμό των κινδύνων και το σύστημα δομών και διαδικασιών (εταιρική διακυβέρνηση) για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων.

### Κατηγορίες Ελέγχου

Ανάλογα με το υποκείμενο του ελέγχου (το άτομο που διενεργεί τον έλεγχο) και τη σχέση εργασίας του με τον ελεγχόμενο, οι έλεγχοι διακρίνονται σε:

- 1. Εσωτερικούς:** Είναι οι έλεγχοι που γίνονται από τον ίδιο τον ελεγχόμενο φορέα και συγκεκριμένα από ειδικά εκπαιδευμένα στελέχη του, οι οποίοι είναι υπάλληλοι της επιχείρησης και ονομάζονται εσωτερικοί ελεγκτές.
- 2. Εξωτερικούς:** Είναι οι έλεγχοι που διενεργούνται από εξωτερικούς ελεγκτές οι οποίοι δεν έχουν καμία σχέση εξαρτημένης εργασίας ή υπαλληλική ιδιότητα με την οικονομική μονάδα την οποία ελέγχουν κατόπιν πρόσκλησης από τους μετόχους της.
- 3. Μικτούς:** Είναι οι έλεγχοι που οργανώνονται και συντονίζονται από το τμήμα εσωτερικού ελέγχου της οικονομικής μονάδας και διενεργούνται σε συνεργασία με εξωτερικούς ελεγκτές.<sup>9</sup>

### Ο εσωτερικός έλεγχος στην Ελλάδα

Το ινστιτούτο ελεγκτών υπήρξε δραστήριο στην προώθηση της διάδοσης και καθοδήγησης, δίνοντας επαγγελματικά πρότυπα για την προώθηση υιοθέτησης του εσωτερικού ελέγχου τόσο στις Η.Π.Α όσο και στις χώρες της Ευρώπης.<sup>10</sup>

Όσον αφορά τον εσωτερικό έλεγχο τώρα, αυτός άρχισε να εμφανίζεται στην Ελλάδα προς το τέλος της δεκαετίας του 1970. Συγκεκριμένα το 1985 ιδρύεται με απόφαση του Πρωτοδικείου Αθηνών (απόφαση 1457/7.6.85) το «Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών» το οποίο είναι και το αρμόδιο συλλογικό όργανο που αντιπροσωπεύει τον εσωτερικό έλεγχο στην Ελλάδα. Το Ε.Ι.Ε.Ε απαρτίζεται από επταμελές διοικητικό συμβούλιο και έχει μέλη του πτυχιούχους ανώτατων εκπαιδευτικών σχολών που ασκούν αποδεδειγμένα τα επαγγέλματα του εσωτερικού ελεγκτή. Οι διάφορες κατατάξεις στον επιχειρησιακό χώρο (εξαγορές και συγχωνεύσεις εταιριών στο Χ.Α.Α.). καθώς και η οικονομική ένταξη της Ελλάδας στην Ευρωπαϊκή Ένωση συνέβαλαν καθοριστικά στην ανάδειξη και αναβάθμιση του εσωτερικού ελέγχου ενώ με την απόφαση 2438 της Τράπεζας της Ελλάδος έγινε λόγος για την ύπαρξη επιτροπής ελέγχου και την ανεξαρτησία της επιθεώρησης. Παράλληλα η επιτροπή κεφαλαιολογίας επισημαίνει με την εγκύκλιο υπ αριθμόν ότι Εταιρίες Λήψης και Διαβίβασης Εντολών οφείλουν να έχουν Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου, ενώ δυο επιπλέον αποφάσεις για την εταιρική διακυβέρνηση (απόφαση 5/204 και Ν.3016) υποχρεώνουν τις εισηγμένες στο χρηματιστήριο εταιρίες να έχουν τμήμα εσωτερικού ελέγχου. Έτσι μετά τις παραπάνω εξελίξεις, αναγνωρίστηκε η



αναγκαιότητα και η σημασία του εσωτερικού ελέγχου, ενώ παράλληλα αναβαθμίστηκε το ελεγκτικό επάγγελμα ως προς τη συμβολή του από την ανάπτυξη των οικονομικών μονάδων στη χώρα μας.<sup>11</sup>

### Έννοια και χρησιμότητα του Εσωτερικού Ελέγχου

Τα τελευταία χρόνια οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν οξύτατο ανταγωνισμό τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο. Προκειμένου να καταφέρουν να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν σε αυτό το έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον, χρειάζεται να εφαρμόζουν σύγχρονες μεθόδους σχεδίασης, παραγωγής και προώθησης των προϊόντων τους και να επιδιώκουν παράλληλα διαρκή βελτίωση της ποιότητας τους, μείωση του κόστους λειτουργίας και παραγωγής, και αποδοτική αξιοποίηση των επιχειρησιακών τους πόρων.

Έτσι λοιπόν οι επιτυχημένες επιχειρήσεις του σήμερα αναγνωρίζουν την ανάγκη για «επιχειρησιακή τελειότητα» και το γεγονός ότι η τελειότητα αυτή προϋποθέτει την ύπαρξη αποτελεσματικού εσωτερικού ελέγχου. Αυτό ισχύει διότι το μέγεθος των σύγχρονων επιχειρήσεων στερεί από τις διοικήσεις τη δυνατότητα να έχουν άμεση και προσωπική επίβλεψη των εργαζομένων τους, να διασφαλίζουν την προστασία των περιουσιακών τους στοιχείων, την εκπλήρωση των υποχρεώσεων που απορρέουν από το πλαίσιο λειτουργίας και τέλος την εφαρμογή των αποφάσεων και των μέτρων που οι ίδιες λαμβάνουν για αναπτυξιακούς λόγους.

Ως αποτέλεσμα των παραπάνω, υπάρχει επιτακτική ανάγκη για θεσμοθέτηση λειτουργιών και διαδικασιών ελέγχου, ώστε να διασφαλίζεται η εύρυθμη και αποδοτική λειτουργία της επιχείρησης. Το σύνολο αυτών των μέτρων, διαδικασιών και μηχανισμών έλεγχου συνθέτουν την έννοια του εσωτερικού ελέγχου (Internal controls)<sup>12</sup>.

Ο μεν εσωτερικός έλεγχος αναφέρεται ουσιαστικά στην υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου η οποία αποσκοπεί στην αξιολόγηση και βελτίωση των επιχειρησιακών λειτουργιών, ενώ το σύστημα εσωτερικού ελέγχου αναφέρεται στο οργανωμένο σύστημα ελέγχων τους οποίους καθιερώνει η διοίκηση και αποσκοπούν στην εξάλειψη των λανθασμένων ενεργειών του οργανισμού και την αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης.

Πιο απλά, ο εσωτερικός έλεγχος παρέχει μια βάση που διορθώνει τις ελλείψεις που έχουν ξεφύγει ή δεν παρατηρήθηκαν πριν γίνουν αυτές ανεξέλεγκτες.<sup>13</sup>

### Είδη Εσωτερικού Ελέγχου

Καθώς ο εσωτερικός έλεγχος αξιολογεί την επάρκεια λειτουργίας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου (για το οποίο γίνεται αναφορά σε επόμενη ενότητα του ίδιου κεφαλαίου), διακρίνεται σε είδη ανάλογα με την εκάστοτε λειτουργία που ελέγχει. Έτσι έχουμε ελέγχους οικονομικούς (οι οποίοι και μας ενδιαφέρουν περισσότερο εν προκειμένω) διοικητικούς, λειτουργικούς και παραγωγής και άλλους περισσότερο εξειδικευμένους η ανάλυση των οποίων είναι πέρα από τα όρια της παρούσας εργασίας. Ωστόσο θα πρέπει να θυμόμαστε ότι τα όρια του κάθε είδους δεν είναι αντικείμενο ελέγχου επιχείρησης και του ελεγκτικού μηχανισμού που διαθέτει .

**Οικονομικοί έλεγχοι :** Στοχεύουν στην επαλήθευση της ακρίβειας, εγκυρότητας και αξιοπιστίας των οικονομικών καταστάσεων και στοιχείων ως προς τη σωστή και σύννομη απεικόνιση των συναλλακτικών δραστηριοτήτων και της οικονομικής κατάστασης της επιχείρησης σε αυτές, καθώς και στην αξιολόγηση της διαχείρισης και της αποδοτικότητας των οικονομικών πόρων μέσω των ακόλουθων διαδικασιών για συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Οι έλεγχοι αυτοί διενεργούνται με κάθε λεπτομέρεια επί των οικονομικών στοιχείων , των επιμέρους συναλλαγών και γενικότερα πάνω σε κάθε είδος οικονομικού γεγονότος, παρέχοντας τις απαραίτητες πληροφορίες στη διοίκηση και στους μετόχους για την λήψη των επιχειρησιακών αποφάσεων .

**Διοικητικοί έλεγχοι:** Έχουν ένα διευρυμένο πεδίο δράση, λόγω των πολλαπλών αντικειμενικών στόχων, οι οποίοι έχουν στον πυρήνα τους την εξέταση και την αξιολόγηση ( με την χρήση επιστημονικών μεθόδων ) της διοικητικής αποτελεσματικότητας της επιχείρησης συνολικά, αλλά και κατά λειτουργία, ανάλογα με την δομή που έχει υιοθετήσει η εκάστοτε επιχείρηση.

**Λειτουργικοί έλεγχοι:** Στοχεύουν στη διερεύνηση της λειτουργίας των διαδικασιών, την αξιολόγηση και την εκτίμηση της δομής του υπάρχοντος συστήματος, και την κατάθεση προτάσεων για την ανάπτυξη νέων και την βελτίωση των υφιστάμενων διαδικασιών όπου είναι δυνατό. Συγκεκριμένα, ελέγχεται το κατά πόσο τηρείται το οργανόγραμμα, ο βαθμός στον οποίο εφαρμόζονται οι νόμοι και οι διοικητικές αποφάσεις, το εάν οι συναλλαγές πραγματοποιούνται σύμφωνα με τις ανάλογες εξουσιοδοτήσεις, και τέλος εάν οι επιμέρους τομείς της επιχείρησης λειτουργούν συνεργατικά και αποτελεσματικά.

**Έλεγχοι παραγωγής:** Καταγράφουν το βαθμό τήρησης των απαραίτητων διαδικασιών σε όλο το φάσμα της παραγωγικής δραστηριότητας, το κατά πόσο οι παραγόμενες ποσότητες ακολουθούν τις δοθείσες από τη διοίκηση οδηγίες, τη σωστή ή μη χρήση , αξιοποίηση και συντήρηση του μηχανολογικού εξοπλισμού, τη στελέχωση των τμημάτων παραγωγής, τη διαχείριση των αποθεμάτων και τη



συμφωνία με τις προδιαγραφές για τα παραγόμενα προϊόντα.<sup>14</sup>

### Σύστημα εσωτερικού ελέγχου

Ως σύστημα εσωτερικού ελέγχου (internal control system)<sup>15</sup> εννοείται ένα οργανωμένο και σωστά δομημένο πλέγμα λειτουργιών και διαδικασιών που καθιερώνει ο οργανισμός με σκοπό την εφαρμογή και την τήρηση αρχών και πολιτικών προκειμένου να διασφαλιστούν τα συμφέροντα του. Είναι ένα οργανωτικό σχέδιο, σε όλες του τις προεκτάσεις.

Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου είναι μια ζωντανή λειτουργία που μεταφέρει όλα τα μηνύματα, εντολές και αντιδράσεις προς την διοίκηση καθώς και προς όλα τα ιεραρχικά επίπεδα που ασκούν διοίκηση. Οι Cook και Winkle (1976) προσομοίωσαν « Το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου με το νευρικό σύστημα του ανθρώπινου οργανισμού το οποίο απλώνεται στην οικονομική μονάδα μεταφέροντας εντολές και αντιδράσεις από και προς την Διοίκηση της. Συνδέεται άμεσα με την οργανωτική δομή και τους γενικούς κανόνες λειτουργίας της επιχείρησης»<sup>16</sup>

### Χρησιμότητα Εσωτερικού Ελέγχου

Όσον αφορά στην χρησιμότητα του εσωτερικού ελέγχου, αυτή έγκειται στην ολοένα αυξανόμενη έκταση και πολυπλοκότητα των επιχειρήσεων και των δραστηριοτήτων τους. Κάθε μεγάλη επιχείρηση απαρτίζεται από πληθώρα διευθύνσεων, τμημάτων και εργαζομένων, η επίβλεψη των οποίων είναι ένα εξαιρετικά δύσκολο και απαιτητικό ζήτημα. Με την βοήθεια των σύγχρονων εξελιγμένων μεθόδων διοίκησης και με την αξιοποίηση των πληροφοριακών συστημάτων, γίνεται εφικτή η συγκέντρωση των διάφορων πληροφοριών οι οποίες είναι απαραίτητες στα διοικητικά στελέχη προκειμένου να διευκολυνθεί η λήψη ορθολογικών και αποδοτικών αποφάσεων. Ωστόσο, η αξιοπιστία και η εγκυρότητα των χρησιμοποιημένων πληροφοριών και στοιχείων εξαρτάται από τις διαδικασίες που ακολουθούνται σε καθημερινή βάση και το συνεχή έλεγχο αυτών. Συνεπώς απαιτείται συνεχής εσωτερικός έλεγχος ο οποίος να καταδεικνύει το κατά πόσο οι στρατηγικές και οι δραστηριότητες της επιχείρησης είναι συνεπείς και συνάδουν με τους στόχους, εάν όλα αυτά γνωστοποιούνται στους αρμόδιους υπεύθυνους και τέλος, εάν τελικά γίνονται οι απαραίτητες διορθωτικές κινήσεις.

Επιπλέον, η διοίκηση των επιχειρήσεων έχει την αρμοδιότητα για τη σωστή τήρηση των λογιστικών βιβλίων και στοιχείων και κατάρτιση των οικονομικών καταστάσεων οι οποίες πρέπει να παρουσιάζουν την αληθινή και αντιπροσωπευτική εικόνα της επιχείρησης δίνοντας ακριβή, επαρκή και αξιόπιστη πληροφόρηση προς τους ενδιαφερόμενους τρίτους και ο εσωτερικός έλεγχος καλύπτει και αυτήν την πτυχή της επιχειρησιακής δραστηριότητας μέσω της διασφάλισης που παρέχει, ενώ παράλληλα επηρεάζει και καθορίζει τον τρόπο διενέργειας του εξωτερικού ελέγχου,

τόσο από τους ανεξάρτητους Ορκωτούς λογιστές όσο και από τις φορολογικές αρχές . Τέλος η ευρύτερη έννοια του εσωτερικού ελέγχου αποκτά ιδιαίτερη βαρύτητα και σημασία εάν εξεταστεί συνδυαστικά με τη συνεκτικότητα και πολυπλοκότητα των σημερινών επιχειρήσεων, καθώς ο εσωτερικός έλεγχος έχει πλέον εξελιχθεί σε μια εξαιρετικά σημαντική λειτουργία η οποία επιτρέπει τον συντονισμό των οργανισμών αυτών και την επίτευξη σημαντικών επιπέδων παραγωγικότητας μέσω της αποδοτικής χρησιμοποίησης των συντελεστών παραγωγής.

### Αναγκαιότητα εσωτερικού Ελέγχου

Η αναγκαιότητα της ύπαρξης του Εσωτερικού Ελέγχου προκύπτει από τις ανθρώπινες αδυναμίες (κλοπές, απάτες) που ενυπάρχουν σε κάθε επιχείρηση όπου μετέχει ο ανθρώπινος παράγων δεδομένου ότι η εκάστοτε διοίκηση κάποιου οργανισμού δεν έχει από μόνη της την άμεση και αξιόπιστη πληροφόρηση που απαιτείται για τη διαπίστωση λειτουργίας των ασφαλιστικών δικλείδων που έχει θέσει σε όλους τους τομείς της για τη διαχείριση των επιχειρησιακών κινδύνων της με άριστο τρόπο, αυτό το κενό έρχεται να καλύψει ο Εσωτερικός Έλεγχος με τη συμβουλευτική και κατασταλτική του λειτουργία . Ο Εσωτερικός Έλεγχος, αποσκοπεί στην εφαρμογή των αρχών εταιρικής διακυβέρνησης, ως μεθόδου διακρίβωσης της διαφάνειας και του αποτελεσματικού τρόπου λειτουργίας του οργανισμού, προδίδοντας έτσι αξία σε αυτόν, θωρακίζοντας παράλληλα τα συμφέροντα των εργαζομένων, των πελατών, των μετόχων και εν γένει της επιχείρησης.<sup>17</sup>

Η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου μιας επιχείρησης βοηθά στη διασφάλιση της ορθής εφαρμογής των αποφάσεων της γενικής συνέλευσης και του Διοικητικού Συμβουλίου της, που αφορούν την λειτουργία και τον κανονισμό της εταιρίας, χωρίς οπωσδήποτε απόκλιση.

Οι διοικήσεις των εταιριών δεν έχουν άμεση και αντικειμενική πληροφόρηση σχετικά με την πραγματικότητα της επιχείρησης<sup>18</sup> . Ο έλεγχος της λειτουργίας της επιχείρησης δεν θα μπορούσε να πραγματοποιείται από τυχαίους υπαλλήλους της εταιρίας, διότι αυτοί δεν θα μπορούσαν να αντιλαμβάνονται ένα βασικό χαρακτηριστικό, την ανεξαρτησία του. Ο έλεγχος της εφαρμογής των κανόνων της επιχείρησης μπορεί να ασκηθεί από το τμήμα εσωτερικού ελέγχου της επιχείρησης. Ο έλεγχος αυτός θα λειτουργεί ως μια ασπίδα αποτροπής απατών και ηθελημένων λαθών των υπαλλήλων της επιχείρησης με σκοπό την εξυπηρέτηση ιδίων συμφερόντων και όχι του επιχειρηματικού οφέλους. Τα λάθη που μπορεί να διαπράξει ένας άνθρωπος και τα οποία μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά την επιχείρηση διακρίνονται σε ακούσια και εκούσια. Ο εσωτερικός έλεγχος, πέραν της αποτροπής των λανθασμένων πρακτικών μέσα σε μια επιχείρηση, μπορεί να συμβάλλει και στην πρόσληψη γεγονότων. Ο εσωτερικός έλεγχος σε συνεργασία με τη διοίκηση της εταιρίας μπορεί να συμβουλευσει, ώστε να προβλεφθούν απρόβλεπτα γεγονότα και ουσιώδη σφάλματα που μπορεί να επηρεάσουν αρνητικά τις οικονομικές καταστάσεις και τη φήμη της εταιρίας.<sup>19</sup>

Η πλήρης και έγκαιρη αποκάλυψη και ο έλεγχος ουσιωδών πληροφοριών που σχετίζονται με την εταιρία αποτελεί θεμελιώδη παράγοντα για την διασφάλιση της διαφάνειας, την προστασία των επενδυτών και κατ'επέκταση την εύρυθμη λειτουργία της κεφαλαιαγοράς.

Η ύπαρξη και αποτελεσματική εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου αποτελεί ένα πολύτιμο εργαλείο που ενισχύει την εμπιστοσύνη των stakeholders<sup>20</sup> για την επιχείρηση.

Στην σύγχρονη εποχή, η γιγάντωση των επιχειρήσεων, καθιστά την επίβλεψη των χιλιάδων εργαζομένων εξαιρετικά δύσκολη. Απαιτούνται μοντέρνες μέθοδοι διοίκησης και χρήσης σύγχρονης ηλεκτρονικής τεχνολογίας, για την αξιοπιστία όμως των οικονομικών και τεχνικών πληροφοριών και στοιχείων, απαιτείται υιοθέτηση και εφαρμογή κατάλληλου συστήματος ελέγχου, ειδικές διαδικασίες και συνεχής αξιολόγηση και έλεγχος αυτών<sup>21</sup>. Η λύση λοιπόν στις ολοένα αυξανόμενες συνθήκες αβεβαιότητας και πολυπλοκότητας, δε θα μπορούσε να είναι η αποφυγή ανάληψης επιχειρηματικών κινδύνων ή η προσπάθεια μείωσης της ανθρώπινης παρεμβολής, αλλά ο καθορισμός των κινδύνων, η ανάπτυξη αποτελεσματικών συστημάτων διαχείρισης τους και αποτελεσματικών συστημάτων εσωτερικού ελέγχου.

Η συμβολή του εσωτερικού ελέγχου είναι ιδιαίτερα σημαντική για τη γενικότερη ευημερία της επιχείρησης. Ο εξωτερικός έλεγχος πολλές φορές υπόκειται σε οικονομικούς και νομικούς περιορισμούς. Η συμμόρφωση της επιχείρησης με τους κανονισμούς και τις διαδικασίες της είναι εξίσου σημαντική. Πολλά είναι τα παραδείγματα επιχειρήσεων, που ενώ τήρησαν τις νομικές τους υποχρεώσεις, δεν τήρησαν τις εσωτερικές διαδικασίες με αποτέλεσμα να οδηγηθούν στην καταστροφή. Εκτός των παραπάνω, ύστερα από την επισκόπηση της διεθνούς βιβλιογραφίας ο εσωτερικός έλεγχος θεωρείται ως μια πολύτιμη λειτουργία που λαμβάνει χώρα εντός της επιχείρησης και μερικά χαρακτηριστικά δείγματα της χρησιμότητας του είναι τα παρακάτω.

1. Η επίβλεψη της εφαρμογής των αποφάσεων της διοίκησης σχετικά με θέματα του κώδικα ηθικής.
2. Η παροχή διαβεβαίωσης στη διοίκηση σχετικά με την αντιμετώπιση των κινδύνων που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση σύμφωνα με τις πολιτικές κινδύνων που εφαρμόζει.
3. Η συμβολή στην αποτελεσματική λειτουργία των προμηθειών, ώστε οι προμήθειες να γίνονται στη χαμηλότερη δυνατή τιμή με σχετικά καλή ποιότητα. Η συμβολή του εσωτερικού ελέγχου στη λειτουργία των προμηθειών πραγματοποιείται με την εγκαθίδρυση δικλίδων ασφαλείας.
4. Η συμμόρφωση με τους νόμους είναι απαραίτητη, ώστε η επιχείρηση να μην

υποστεί οικονομικά και διοικητικά πρόστιμα που θα έχουν σοβαρή επίπτωση στην περαιτέρω λειτουργία της. Αποστολή του εσωτερικού ελέγχου δύναται να μην είναι μόνο η συμμόρφωση με τους νόμους αλλά και με τους κανονισμούς της επιχείρησης. Οι εσωτερικοί κανονισμοί της επιχείρησης αποτελούν βασικό στοιχείο επίτευξης της ανταγωνιστικότητας της και εν τέλει βασικό συστατικό της επιβίωσης

5. Η ύπαρξη της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου και των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου είναι απαραίτητη προκειμένου να αποφευχθούν ορισμένοι κίνδυνοι που σχετίζονται με τη λειτουργία της επιχείρησης. Τέτοιοι κίνδυνοι μπορεί να είναι η υγεία και η ασφάλεια των εργαζομένων της επιχείρησης και των καταναλωτών, καθώς επίσης και η αποφυγή περιβαλλοντικών παραβάσεων εκ μέρους της εταιρείας.

6. Η επιβεβαίωση ότι οι συμφωνίες με τους πελάτες εκτελούνται σύμφωνα με τους κανόνες της επιχείρησης είναι ένα από τα ζητούμενα. Η σωστή λειτουργία του συστήματος εξυπηρέτησης των πελατών ενισχύει τους ευχαριστημένους πελάτες και απομακρύνει τον κίνδυνο αστικών αγώνων για περιπτώσεις αντισυμβατικούς συμπεριφοράς της επιχείρησης.

7. Η παροχή συμβούλων προς τη διοίκηση σχετικά με τη λειτουργία της επιχείρησης είναι μια πολύτιμη υπηρεσία του εσωτερικού ελέγχου. Η παροχή συμβούλων γίνεται ύστερα από την ενδελεχή εξέταση των λειτουργιών της επιχείρησης.<sup>22</sup>

Η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου θεωρείται ως μια διαδικασία η οποία προσφέρει αξία στην επιχείρηση και για αυτόν τον λόγο αξίζει και κρίνεται αναγκαίο να υπάρχει.<sup>23</sup> Για μερικούς ελεγκτές η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου συνιστάται στο γεγονός ότι προσφέρει βοήθεια στη διοίκηση να βελτιώσει τη λειτουργία της επιχείρησης και όχι τόσο να βελτιώσει τη συμμόρφωση της επιχείρησης με τις διαδικασίες και τις πολιτικές της επιχείρησης. Σχετικά με το θέμα, υπάρχει διχογνωμία και μερικοί προκρίνουν την άποψη ότι η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου συμβάλλει στη βελτίωση της πληροφόρησης της διοίκησης, ενώ άλλοι πιστεύουν ότι επιδρά θετικά στη συμμόρφωση της επιχείρησης της διοίκησης, ενώ άλλοι πιστεύουν ότι επιδρά θετικά στη συμμόρφωση της επιχείρησης με κανονισμούς και νόμους. Σχετικά με τους στόχους που θα πρέπει να πληροί ο εσωτερικός έλεγχος, η ενδεικνύομενη πρακτική θα ήταν να ερωτηθούν οι stakeholders. Σχετικά με τις εργασίες εκείνες της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου έχει διενεργηθεί σχετική έρευνα από το Διεθνές Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών. Σχετικές ερωτήσεις απεστάλησαν σε 4500 διευθυντές ή managers εταιρειών της Βόρειας Αμερικής. Από τον συνολικό πληθυσμό 653 άτομα συμμετείχαν στην έρευνα, δημιουργώντας ένα ποσοστό απάντησης 15%.<sup>24</sup>

### Σκοπός του Εσωτερικού Ελέγχου

Αντικειμενικός σκοπός του Εσωτερικού ελέγχου (Internal Audit) είναι η παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών προς τη διοίκηση, μέσω επιστημονικών προσεγγίσεων και αναλύσεων με σκοπό την αξιολόγηση του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου (Σ.Ε.Ε), προκειμένου η διοίκηση, να διαχειρισθεί τους επιχειρηματικούς κινδύνους κατά άριστο τρόπο, που είναι και το κύριο μέλημα.

Ο Εσωτερικός Έλεγχος αποσκοπεί στην εφαρμογή των αρχών της εταιρίας διακυβέρνησης για τη θωράκιση των συμφερόντων της επιχείρησης, των μετοχών και τη διαφύλαξη των εργαζομένων. Στα πλαίσια του σκοπού αυτού ο Εσωτερικός Έλεγχος εξετάζει και αξιολογεί:

Α. Το Σύστημα του Εσωτερικού Ελέγχου, καθ'αυτού ως σύστημα και τα επιμέρους υποσυστήματα του.

Β. Την αξιολόγηση της κάθε μορφής επιχειρηματικού κινδύνου και αποτελεσματικότητας των εσωτερικών διαδικασιών.

Γ. Την ύπαρξη οργάνωσης, επάρκειας και αποτελεσματικότητας των εσωτερικών διαδικασιών.

Δ. Την τήρηση πολιτικής προσωπικού και εκπαίδευσης του.

Ε. Το βαθμό συμμόρφωσης των εργαζομένων με τις αποφάσεις της διοίκησης και τους κανόνες λειτουργίας.

Στ. Τη σύγκριση του κόστους λειτουργίας των επί μέρους τμημάτων σε σχέση με το όφελος τους.

Ζ. Την ακρίβεια, την ειλικρίνεια και την εξασφάλιση της πληρότητας και της αξιοπιστίας των οικονομικών καταστάσεων.

Η. Την αξιολόγηση της επικοινωνίας και της συνεργασίας των εργαζομένων τόσο σε επίπεδο τμήματος όσο και μεταξύ των τμημάτων.

Θ. Την αξιοποίηση των μέσων παραγωγής και αποδοτικότητας τους.

Ι. Τα μέσα προστασίας για την επαρκή φύλαξη των υπηρεσιακών στοιχείων από κλοπές, απώλειες και παντός είδους φθορές, κ.τ.λ<sup>25</sup>

### Αποτελεσματικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου

Η αποτελεσματικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου δεν είναι θέμα απεικόνισης του στο οργανόγραμμα, αλλά μια σειρά παραμέτρων που πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη από τη διοίκηση. Τέτοιες θεωρούνται:

A. Η ξεκάθαρη πολιτική και στρατηγική που θα πρέπει να έχει η διοίκηση για τον εσωτερικό έλεγχο.

B. Η ανεξαρτησία του εσωτερικού ελέγχου, που σημαίνει, το που υπάγεται ιεραρχικά, αν υπάγεται στη διοίκηση (δ/ντα Σύμβουλο) ή σε Επιτροπή Ελέγχου (AuditCommittee) ή σε κάποια διεύθυνση. Η υπαγωγή του απευθείας στη διοίκηση ή σε Επιτροπή Ελέγχου προσδιορίζει σαφώς και το βαθμό υποστήριξης του. Αντιθέτως, η ένταξη του σε κάποια διεύθυνση, τον θέτει υπό περιορισμό και τον υποβαθμίζει.

Γ. Η ελευθερία δράσης. Το κατά πόσο δηλαδή η διοίκηση επιθυμεί ο Εσωτερικός Έλεγχος να λειτουργεί ως απαραίτητο εργαλείο της και όχι ως μέσον Αστυνόμευσης.<sup>26</sup>

Η αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου είναι σημαντική σε μια επιχείρηση. Μπορεί να βελτιώσει 4 βασικούς τομείς : 1)τη μάθηση (διδάσκει σε μέλη πώς να κάνουν τη δουλειά τους καλύτερα) 2)τα κίνητρα (ο έλεγχος οδηγεί στη βελτίωση των επιδόσεων) 3)την αποτροπή καταχρήσεων( γνωρίζοντας ότι ένας έλεγχος είναι άμεσος μπορεί να αποτρέψει τις καταχρήσεις) 4 )ο εσωτερικός έλεγχος αυξάνει την πιθανότητα οι ενέργειες που έχουν πραγματοποιηθεί να είναι σωστές (EdenandMoriah 1996).<sup>27</sup>

Η μέτρηση της αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου είναι μια περίπλοκη διαδικασία και καθορίζει την αξιολόγηση από την άποψη πόσο καλά οι διαδικασίες συλλογικού ελέγχου ήταν συνδυσασμένες και αν το στοιχείο που ελέγχθηκε στην πραγματικότητα βελτιώθηκε (Ditten Hofer M 2001).<sup>27α</sup>

### Μέθοδοι μελέτης εσωτερικού ελέγχου

1. Διαγράμματα ροής
2. Ερωτηματολόγιο
3. Γραπτή περιγραφή



#### 4. Τεστ (δοκιμές)

1. **Διαγράμματα ροής (flowcharts).** Το διάγραμμα ροής μπορεί να απεικονίσει γραφικά επιμέρους στάδια και διαδικασίες μιας λειτουργίας της επιχείρησης και μέσα από την παράσταση αυτή να εντοπιστούν σημεία αδυναμίας στην άσκηση του εσωτερικού ελέγχου επί της συγκεκριμένης λειτουργίας.

Η χρήση διαγραμμάτων ροής στην μελέτη των υποσυστημάτων εσωτερικού ελέγχου είναι ευρέως διαδεδομένη, γιατί παρέχει το πλεονέκτημα της άμεσης και γρήγορης οπτικής άποψης της διαδικασίας υπό μελέτη, αφ ενός και αφετέρου της ευκολότερης σε σύγκριση με τη γραπτή, παρουσίασης της συγκεκριμένης διαδικασίας. Αποτελείται βεβαίως η γνώση κάποιων κοινώς αποδεκτών και χρησιμοποιημένων συμβόλων για καλύτερη επικοινωνία, συνήθως δανειζόμενων από τη μηχανογράφηση, των οποίων η χρήση δεν είναι, βεβαίως, απαραίτητη ή υποχρεωτική. Υπάρχουν στο εμπόριο ειδικοί πλαστικοί χάρακες/οδηγοί, με τη βοήθεια των οποίων είναι πολύ εύκολη και γρήγορη η χάραξη των συμβόλων αυτών.

2. **Ερωτηματολόγιο.** Το ερωτηματολόγιο εσωτερικού ελέγχου συνιστά μια μεθοδική αναφορά μέσω ερωτήσεων σε όλες τις πτυχές του συγκεκριμένου συστήματος και υποσυστήματος συγκεκριμένης εσωτερικής λειτουργίας ή διαδικασίας, με έμφαση και ευαισθησία σε στοιχεία τούτων που αφορούν και μπορούν να αποκαλύψουν την ύπαρξη και αποτελεσματική λειτουργία εσωτερικού ελέγχου ή προβλημάτων.

Μια απλούστερη μορφή ερωτηματολογίου αναφέρεται στην ελεγκτική βιβλιογραφία και ως κατάλογος σημείων (checklis).

Το ερωτηματολόγιο χρησιμοποιείται ευρέως από τις μεγάλες ελεγκτικές εταιρίες διεθνώς, καθόσον τούτο συνιστά πρακτικό τρόπο προσέγγισης της μελέτης εσωτερικού ελέγχου, καθώς και εποπτείας της εν λόγω διαδικασίας σε έναν έλεγχο από τους υπεύθυνους της ελεγκτικής ομάδας. Έχει βεβαίως και επικριθεί για τη κατάχρηση που γίνεται και με βασικό αλλά και σοβαρό επιχείρημα ότι τούτο αντικαθιστά- ως μηχανιστική διαδικασία απαντήσεων στις ερωτήσεις «ναι», «όχι»- πολλές φορές την κριτική σκέψη αυτού που μελετά τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου.

Η μορφή του ερωτηματολογίου είναι τέτοια που οι αρνητικές απαντήσεις σε κρίσιμες ερωτήσεις σημαίνουν πρόβλημα εσωτερικού ελέγχου στην ελεγχόμενη διαδικασία ή λειτουργία και παραπέμπουν σε ανάληψη μέτρων προς αντιμετώπιση της εντόπισης αδυναμίας από μέρους του ελεγκτή με κατάλληλη διαμόρφωση (και πολλές φορές

προσαρμογή του μόνιμου για τη συγκεκριμένη επιχείρηση, τουλάχιστον) του προγράμματος ελέγχου, αλλά και σε παράλληλη επισήμανση των εν λόγω αδυναμιών στο γράμμα των ελεγκτών προς τη διοίκηση στο τέλος του ελέγχου. Εννοείται ότι τα ερωτηματολόγια διαφέρουν ως προς το περιεχόμενο τους ανάλογα με τον κλάδο στον οποίο ανήκει η επιχείρηση.

3. **Γραπτή περιγραφή.** Η μέθοδος της γραπτής περιγραφής αποτελεί μια γραπτή παρουσίαση των φάσεων μιας λειτουργίας, καθώς και των ανθρώπων που υπεισέρχονται σε κάθε φάση με τα αντίστοιχα καθήκοντα τους. Στη μέθοδο αυτή, επιπλέον της περιγραφής των επιμέρους φάσεων της λειτουργίας που περιγράφεται, ο ορκωτός ελεγκτής θα πρέπει συγχρόνως να αποφανθεί και ως προς την ύπαρξη ή μη εκείνων των διαδικασιών οι οποίες συνιστούν μέσα εξάσκησης εσωτερικού ελέγχου και των οποίων η ύπαρξη, στη μέθοδο ερωτηματολογίου, ερευνάται υπό μορφή σαφούς και συγκεκριμένης ερωτήσεως. Η ταυτόχρονη επισήμανση των αδυναμιών επιβάλλεται έτσι ώστε να μην ξεχαστούν από τον ελεγκτή οι σχετικές λεπτομέρειες.

Η γραπτή περιγραφή, ως μέθοδος μελέτης του συστήματος εσωτερικού ελέγχου μιας λειτουργίας, έχει το πλεονέκτημα ότι εξυπηρετεί τις περιπτώσεις μικρών επιχειρήσεων στις οποίες έχει δυνατότητα προσαρμογής, καθώς και το πλεονέκτημα ότι καλύπτει περισσότερες λεπτομέρειες της υπό μελέτη λειτουργίας.

4. **Τεστ.** Αφού έχει, με τον ένα ή με τον άλλο από τους παραπάνω τρόπους, την εικόνα των διαφόρων λειτουργιών της μονάδας, πάντοτε με έμφαση κατά την παρουσίαση τους στη διαφάνεια του εσωτερικού τους ελέγχου, ο εξωτερικός ελεγκτής θα πρέπει να επιβεβαιώσει πρώτα τη λειτουργία τους κατά τον εμφανιζόμενο τρόπο και μετά να προχωρήσει στην αξιολόγηση του 'όποιου του εσωτερικού ελέγχου.

Η διαδικασία απαιτεί τη δοκιμή των περιγραφόμενων διαδικασιών. Τούτο μπορεί να γίνει με δύο τρόπους :

A. φυσική παρακολούθηση (όπου είναι δυνατόν) της περιφραζόμενης λειτουργίας από τον εξωτερικό, ορκωτό ελεγκτή

B. αναδρομή όλων των παραστατικών μιας πράξης, που εκτελούνται στα πλαίσια της συγκεκριμένης λειτουργίας, μέσα από όλα τα στάδια της εκτέλεσης της. Η επιβεβαίωση της εκτέλεσης της λειτουργίας, όπως τούτη περιγράφεται μέσα από αυτό τον τρόπο της αναδρομής των παραστατικών, στηρίζεται στη λογική ότι τούτο θα αποδειχθεί αφού τα εν λόγω παραστατικά καλύπτουν και καταγράφουν, υποτίθεται αυτή τη διαδρομή.<sup>28</sup>



### Τι εννοούμε με τον όρο «εταιρική διακυβέρνηση»

Η εταιρική διακυβέρνηση είναι μια διαδικασία. Σύμφωνα με το COSO: «Η εταιρική διακυβέρνηση των δημοσίων (εισηγμένων στο χρηματιστήριο) εταιρειών είναι μια διαδικασία, που διενεργείται από το διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας, τη διεύθυνση και το άλλο προσωπικό, εφαρμόζεται με μια ενιαία στρατηγική σε όλη την επιχείρηση και είναι σχεδιασμένη ώστε να παρέχει διασφάλιση για την επίτευξη ορισμένων στόχων. Όπως:

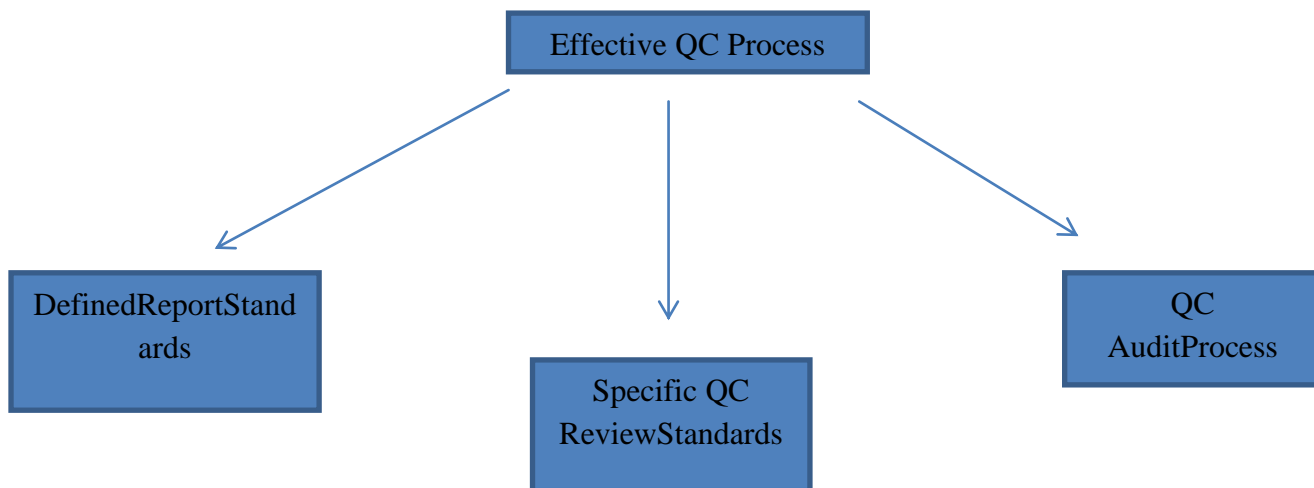
- Διαφάνεια και αξιοπιστία των δημοσίων αναφορών
- Συμμόρφωση με τους νόμους και τους κανονισμούς
- αναγνώριση και υποστήριξη των δικαιωμάτων των μετόχων
- προστασία και αύξηση της αξίας του μετοχικού κεφαλαίου
- ορθή λειτουργία της επιχείρησης (αξιολόγηση της διεύθυνσης, κοινωνική ευθύνη, ευγενής άμιλλα-ανταγωνισμός, ευημερία, αποτελεσματικότητα των λειτουργιών)<sup>29</sup>

### Η Ποιότητα του Εσωτερικού Ελέγχου

#### Ορισμοί της Ποιότητας

Η ποιότητα είναι μια έννοια στην οποία αναφέρονται πολλοί στις μέρες μας, ωστόσο έχουν γραφεί αρκετοί ορισμοί σχετικά με το τι πραγματικά είναι και ποιο το περιεχόμενό της. Ο G.Tagughi ορίζει την ποιότητα ως « το ελάχιστο κόστος το οποίο ένα προϊόν απαιτεί από την επιχείρηση». Ο Drucker θεωρεί ότι «ποιότητα είναι ότι ο καταναλωτής επιθυμεί να πληρώσει και εξαρτάται από το τι θα πάρει και το τι θα κεφαλαιοποιήσει». Άλλος ένας ορισμός της ποιότητας ο οποίος εκφράζεται από τον Kotler, έναν γκουρού του marketing, ορίζει την ποιότητα ενός προϊόντος ως «την ικανότητα ενός προϊόντος να εκτελεί τις λειτουργίες του».

Η αποτελεσματική ποιοτική ελεγκτική διαδικασία σύμφωνα με τον Schafer (2011) παρουσιάζεται στο παρακάτω σχήμα:



Σχήμα : η αποτελεσματική ποιοτική ελεγκτική διαδικασία

Πηγή : Schafer (2011: 243)

Σύμφωνα με το παραπάνω σχήμα η αποτελεσματική (Effective QC Process) και ποιοτική διαδικασία ελέγχου είναι συνάρτηση τριών στοιχείων. Το πρώτο στοιχείο είναι ο ορισμός των προτύπων αναφοράς (Defined Report Standards), το δεύτερο είναι η επισκόπηση συγκεκριμένων προτύπων (Specific QC Review Standards) και το τρίτο στοιχείο είναι η διαδικασία του ποιοτικού ελέγχου (QC Audit Process). Πιο συγκεκριμένα, τα πρότυπα αναφοράς είναι κατευθυντήριες γραμμές, οι οποίες θα πρέπει να τηρούνται. Τα πρότυπα αυτά θα πρέπει να είναι γραπτά και θα πρέπει να είναι κατανοητά από το προσωπικό της παραγωγής (Schafer, 2011: 242)<sup>30</sup>. Η επισκόπηση συγκεκριμένων προτύπων είναι αναγκαία προκειμένου να διορθωθούν ορισμένες ατέλειες των προτύπων. Τέλος, η διαδικασία του ποιοτικού ελέγχου στοχεύει στο να διασφαλίσει ότι προϊόντα που θα διανεμηθούν στους καταναλωτές θα είναι σύμφωνα με τις ανάγκες τους και τις πολιτικές της επιχείρησης.

Οι (Glazer and Jaenike 1980) υποστήριξαν ότι η εκτέλεση του ελέγχου σύμφωνα με τα εσωτερικά ελεγκτικά πρότυπα συμβάλλει σημαντικά στην αποτελεσματικότητα του ελέγχου. Οι (Ridley and D' Silra 1997) που βρέθηκαν στο Ηνωμένο Βασίλειο υποστήριξαν ότι σύμφωνα με τα επαγγελματικά πρότυπα ο εσωτερικός έλεγχος είναι πολύ σημαντικός παράγοντας/ αξία.

Ο (VanPeurse 2005) κατέληξε στο συμπέρασμα, βασιζόμενος σε συνεντεύξεις Αυστραλών εσωτερικών ελεγκτών, ότι η ανεξαρτησία από την διοίκηση είναι ένα κυρίαρχο χαρακτηριστικό των επιτυχημένων εσωτερικών προγραμμάτων. Την ίδια άποψη είχαν (Clark, Gibbs and Shroeder 1981) και διατύπωσαν ότι η ανεξαρτησία της υπηρεσίας του εσωτερικού ελέγχου κάνει την έκθεση αλλά και την δουλειά του αντικειμενική.<sup>31</sup>

Τον περασμένο αιώνα η έννοια της ποιότητας είχε εστιαστεί σε λειτουργικά ζητήματα (Watson, 2012: 16). Το γεγονός αυτό είχε οδηγήσει τις επιχειρήσεις να δίνουν έμφαση μονοδιάστατα σε λειτουργικά ζητήματα και να αγνοούν τις υπόλοιπες λειτουργίες μιας επιχείρησης. Με το πέρασμα των χρόνων οι επιχειρήσεις συνειδητοποίησαν ότι πέραν των λειτουργικών ζητημάτων θα πρέπει να δοθεί έμφαση και σε άλλους τομείς που επηρέαζαν επίσης την ευημερία μιας επιχείρησης.

### Παράγοντες αποτυχίας του Εσωτερικού Ελέγχου

Τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου παρά το γεγονός ότι πολλές φορές είναι καλοσχεδιασμένα και σε βάθος μελετημένα αποτυγχάνουν και εμφανίζουν αδυναμίες εκπλήρωσης των στόχων τους. Η αποτυχία των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου εμφανίζεται σε ιδιωτικές, σε δημόσιες επιχειρήσεις, καθώς και σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Το εύρος των οργανισμών και των εταιρειών που πρέπει να εφαρμοστεί ο εσωτερικός έλεγχος είναι μεγάλο και κάθε κλάδος έχει ιδιαίτερες συνθήκες. Οι πολιτικές της διοίκησης και της εταιρικής διακυβέρνησης διαφέρουν ανά εταιρεία. Οι ανθρώπινοι και οικονομικοί πόροι που απασχολούνται στη λειτουργία ενός τμήματος εσωτερικού ελέγχου έχουν αυξηθεί σημαντικά. Παρά τις παραπάνω δράσεις των επιχειρήσεων και οργανισμών, τα φαινόμενα κακοδιοίκησης, διαφοράς και απόκλισης από τους κανονισμούς εξακολουθούν να υφίστανται. Η θεσμοθέτηση των παραπάνω μέτρων έχει δεχτεί κριτική. Οι έλεγχοι για μερικούς δεν αποτελούν περιορισμό αλλά πρόσχημα για αυτούς που είναι αποφασισμένοι να παραβιάσουν τους κανόνες και έχουν την τάση να βοηθούν ανθρώπους για λογαριασμό οργανισμών δυναμώνοντας την εικόνα αξιοπιστίας τους παρά αποτρέποντας φαινόμενα διαφθοράς.<sup>32</sup>

Οι παράγοντες αποτυχίας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου που θεωρείται ότι δικαιολογούν την αποτυχία του εσωτερικού ελέγχου είναι οι τεχνικές πλευρές των ελέγχων, ο χαρακτήρας των ελεγκτών, η οργάνωση και οι πολιτικές σχετικές με τα

μέλη που ασκούν τον έλεγχο, τα συστήματα διακυβέρνησης τα οποία ελέγχονται, οι κυβερνητικές πολιτικές και η ομαλή συνεργασία στα πλαίσια μιας επιχείρησης σε συνδυασμό με τη σύγκρουση συμφερόντων.

Οι τεχνικές πλευρές των ελέγχων πολλές φορές ορίζονται από τις μεθοδολογίες και τα πρότυπα διεξαγωγής των ελέγχων τα οποία πολλές φορές είναι ακατάλληλα. Αυτός ο παράγοντας είναι εξαιρετικά σημαντικός, διότι όταν οι τυποποιημένες τεχνικές του ελέγχου θεωρούνται περισσότερο σημαντικές από όσο πρέπει, έχει ως αποτέλεσμα να παραμερίζονται οι σπουδαίες σημασίας κρίσεις κατά τη διάρκεια της ελεγκτικής διαδικασίας.<sup>33</sup> Ο δεύτερος παράγοντας αποτυχίας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου είναι τα προσωπικά χαρακτηριστικά του ελεγκτή, όπως η εμπειρία του στο αντικείμενο του ελέγχου, η ηθική του, η αφοσίωση, η συναίσθηση της αποστολής του και ο τρόπος που εκλαμβάνει την αποστολή του. Ο τρίτος παράγοντας της αποτυχίας είναι η οργάνωση και οι πολιτικές σχετικές με τα μέλη που ασκούν τον έλεγχο. Πιο συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι στον εσωτερικό έλεγχο πολλές φορές δεν έχουν την κατάλληλη εμπειρία προκειμένου να ανταποκριθούν στο απαιτητικό έργο του εσωτερικού ελέγχου. Η συνεχής αλλαγή των προσώπων που ασκούν τον έλεγχο για λογαριασμό των ελεγκτικών εταιρειών συμβάλλει σημαντικά στη μη αποτελεσματικότητα του ελέγχου. Οι εργαζόμενοι στον έλεγχο δεν αντέχουν το απαιτητικό πρόγραμμα του ελεγκτή και συνήθως στρέφονται σε άλλες επαγγελματικές διεξόδους μετά το πέρασμα σύντομου σχετικά χρόνου. Ο παράγοντας των συστημάτων εταιρικής διακυβέρνησης έχει ένα σημαντικό μερίδιο πολλές φορές κι αυτό στην αποτυχία του συστήματος ελέγχου. Πολλές φορές η διοίκηση της εταιρείας γνωρίζει τους κινδύνους που υπάρχουν στη διενέργεια ορισμένων δραστηριοτήτων, ωστόσο δρα περισσότερο βραχυχρόνια παρά εξασφαλίζοντας την μακροχρόνια ευημερία της επιχείρησης. Στο σημείο αυτό τίθεται το γνωστό θέμα της ασύμμετρης πληροφόρησης και της εκμετάλλευσης της θέσης μελών της διοίκησης να δρουν για λογαριασμό δικό τους και όχι αυτών που αντιπροσωπεύουν, δηλαδή των μετόχων. Το κράτος αποτελεί έναν μη αμελητέο παράγοντα που πολλές φορές οδηγεί τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου σε αποτυχία και ανεπάρκεια. Το κράτος δεν είναι λίγες οι φορές που επιβάλλει νόμους που θα πρέπει να εκτελούν οι εταιρείες για να διενεργούν τον έλεγχο. Η γραφειοκρατία του κράτους και η απόσταση του από την επιχειρηματική πραγματικότητα έχουν ως αποτέλεσμα οι θεσπιζόμενοι νόμοι να μην επιτυγχάνουν τον στόχο τους, ο οποίος είναι π αποτελεσματικότερος έλεγχος και επομένως η αποδοτικότερη κατανομή των πόρων μέσα στην επιχείρηση.

Ο τελευταίος παράγοντας που επιδρά αρνητικά στην αποτελεσματικότητα των ελέγχων είναι η σύγκρουση συμφερόντων που συμβαίνει. Πολλά επιχειρηματικά σκάνδαλα έχουν γίνει εξαιτίας της σύγκρουσης συμφερόντων στον έλεγχο \*\*.

## Κεφάλαιο 2

### Τρόποι μέτρησης της ποιότητας του εσωτερικού ελέγχου

Ο εσωτερικός έλεγχος είναι μια διαδικασία η οποία αν διεξαχθεί ορθά επιφέρει θετικά αποτελέσματα στην επιχείρηση. Σε αντίθετη περίπτωση οι επιπτώσεις μπορεί να κριθούν μοιραίες για την πορεία της επιχείρησης.

#### **Πότε όμως ο εσωτερικός έλεγχος θεωρείται ποιοτικός;**

Η πιθανότητα που υπάρχει ένας ελεγκτής να ανακαλύψει μια απάτη εξαρτάται από τις ικανότητες του ελεγκτή, τις διαδικασίες που ακολουθεί, τα μέσα που έχει στη διάθεση του, το μέγεθος του δείγματος που χρησιμοποιεί και τις πολυπλοκότητες της κάθε επιχείρησης. Η πιθανότητα αναφοράς των ευρημάτων εξαρτάται σε πολύ σημαντικό βαθμό από την ανεξαρτησία που απολαμβάνει ο ελεγκτής αυτός. Σύμφωνα με το υπόδειγμα της εταιρικής διακυβέρνησης του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών (2005) η αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου αποτελεί έναν από τους πυλώνες της εταιρικής διακυβέρνησης μαζί με άλλους τρεις.

Οι άλλοι τρεις είναι η επιτροπή ελέγχου, ο εξωτερικός ελεγκτής και η διοίκηση της επιχείρησης. Η σημασία του εσωτερικού ελέγχου στην επιχείρηση καταδεικνύεται και από το γεγονός ότι σε πολλά χρηματιστήρια υποχρεώνουν τις υπηρεσίες του εσωτερικού ελέγχου. Μάλιστα, ειδικά μετά τα πρόσφατα εταιρικά σκάνδαλα που συγκλόνισαν τις Η.Π.Α δεν υποχρεώνονται μόνο οι επιχειρήσεις στη θεσμοθέτηση της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου, αλλά καθίσταται υποχρεωτική και η λειτουργία της επιχείρησης.

Η ποιότητα του εσωτερικού ελέγχου, όπως διατυπώθηκε είναι το επιθυμητό αποτέλεσμα. Η επίτευξή του όμως δεν είναι εύκολη υπόθεση, αντίθετα απαιτείται ένας συνολικός επιχειρηματικός προσανατολισμός προς αυτή την κατεύθυνση. Απαραίτητες προϋποθέσεις για την εφαρμογή ποιοτικού ελέγχου είναι η ύπαρξη κοινών προτύπων εσωτερικού ελέγχου, διότι στα πλαίσια της παγκοσμιοποιημένης οικονομίας έχουμε πολλές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε πολλά μέρη του κόσμου. Επιπρόσθετα, οι εσωτερικοί ελεγκτές κατά τη διενέργεια των καθηκόντων τους θα πρέπει να εφαρμόζουν τους κανόνες δεοντολογίας του επαγγέλματός τους. Πέραν αυτών, σημαντικά στοιχεία της ποιότητας του εσωτερικού ελέγχου είναι οι επαρκείς πόροι, η οργανωσιακή δομή, τα εγχειρίδια καθοδήγησης, το καλά εκπαιδευμένο προσωπικό, η ποιότητα της διοίκησης και η συνεχής εκπαίδευση και βελτίωση.<sup>34</sup>

Η επιτροπή ελέγχου μπορεί και έχει τη δυνατότητα να συμβάλλει σημαντικά στην ποιότητα του εσωτερικού ελέγχου της επιχείρησης.

Σύμφωνα με τα πρότυπα καλής εταιρικής διακυβέρνησης προκειμένου η επιτροπή ελέγχου να έχει καλή γνώση των διαδικασιών της επιχείρησης θα πρέπει να έχει αυξημένο ρόλο. Πιο συγκεκριμένα, προτείνεται ο διευθυντής εσωτερικού ελέγχου να έχει τη δυνατότητα ελεύθερης πρόσβασης στα διοικητικά συμβούλια της εταιρείας και να έρχεται συχνά σε επαφή με τον εξωτερικό ελεγκτή. Η επιτροπή ελέγχου θα πρέπει:

1. Να αναλύει την επιλογή των λογιστικών πολιτικών και τον τρόπο συλλογής των πληροφοριών.
2. Να εκτιμά την ποιότητα του διενεργούμενου ελέγχου και της ποιότητας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου της επιχείρησης.
3. Να διερευνά άλλες τυχόν υποθέσεις που έχουν υποδειχθεί από το διοικητικό συμβούλιο.
4. Να ενθαρρύνει την επικοινωνία μεταξύ διοίκησης επιχείρησης, εργαζόμενων και ελεγκτών.
5. Να αναλύει τα ευρήματα του εξωτερικού ελεγκτή, καθώς και άλλων ελεγκτικών οργάνων εκτός της επιχείρησης.

Η επιτροπή ελέγχου οφείλει να επιβλέπει την εφαρμογή των ποιοτικών ελέγχων εντός της επιχείρησης μέσω εσωτερικών αξιολογήσεων, αλλά και εξωτερικών αξιολογήσεων. Σημαντική παράμετρος της σωστής αξιολόγησης των διαδικασιών ελέγχου είναι η ύπαρξη ανεξαρτησίας και ικανών ατόμων.

Σχετικά με την έννοια της ποιότητας του εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να αναφερθεί ότι αρκετά Διεθνή Πρότυπα Εσωτερικού Ελέγχου αναφέρονται στην έννοια της ποιότητας (Picket, 2003: 145). Συγκεκριμένα η έννοια της ποιότητας του εσωτερικού ελέγχου αναφέρεται:

1. Πρότυπο 1310: Το τμήμα εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να υιοθετήσει μια διαδικασία αξιολόγησης του εφαρμοστέου προγράμματος ποιότητας. Η αξιολόγηση μπορεί να γίνει είτε εξωτερικά είτε εσωτερικά.
2. Πρότυπο 1311: Η αξιολόγηση μπορεί να περιλαμβάνει συνεχείς ή τακτικούς ελέγχους.
3. Πρότυπο 1312: Μια φορά στα πέντε χρόνια θα πρέπει να γίνεται αξιολόγηση της ποιότητας του εσωτερικού ελέγχου από εξωτερικό αξιολογητή.
4. Πρότυπο 1320: Τα αποτελέσματα της εξωτερικής αξιολόγησης θα πρέπει να κοινοποιούνται στο διοικητικό συμβούλιο.

Η έννοια του ποιοτικού εσωτερικού ελεγκτή συνδέεται πολλές φορές με τον βαθμό που ο ίδιος εφαρμόζει τα Διεθνή Πρότυπα Εσωτερικού Ελέγχου του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών. Οι ποιοτικοί εσωτερικοί ελεγκτές πολλές φορές εφαρμόζουν διεθνή κλαδικά πρότυπα, όπως το ISO: 9000.<sup>35</sup>

Επιγραμματικά ο εσωτερικός έλεγχος είναι ποιοτικός όταν πληρούνται οι παρακάτω προϋποθέσεις.

- Ύπαρξη ισχυρών εκθέσεων
- Συχνοί και συνεχείς έλεγχοι
- Διεκδίκηση της εκτίμησης των επενδυτών
- Συνεχής παρακολούθηση της διοίκησης της επιχείρησης για αποκάλυψη τυχόν αδυναμιών και ελλείψεων του εσωτερικού ελέγχου
- Παράδοση ορθών και αντικειμενικών εκθέσεων των ίδιων των εσωτερικών ελεγκτών
- Ύπαρξη μιας σωστά δομημένης επιτροπής ελέγχου
- Καθιέρωση συνεχών συνεδριάσεων για την εκτίμηση της ποιότητας του εσωτερικού ελέγχου
- Παρουσία ενός ποιοτικού και πολυμελούς Διοικητικού Συμβουλίου

### Εσωτερικός έλεγχος και κέρδη

Έχει μελετηθεί η σχέση μεταξύ του εσωτερικού ελέγχου και των κερδών μιας επιχείρησης. Σύμφωνα με δύο πρόσφατες δημοσιεύσεις σχετικά με τις αποδοχές ποιότητας των ShipperandVincent 2003, DechowandSchrand 2004 δεν αναφέρεται μια πιθανή σχέση μεταξύ του εσωτερικού ελέγχου και των κερδών/ δεδουλευμένων ποιότητας (accrualsquality). Σε αυτό το επιστημονικό άρθρο ερευνάται η σχέση μεταξύ του εσωτερικού ελέγχου και των κερδών. Χρησιμοποιήθηκε ένα δείγμα 705 εταιρειών και αποκαλύπτεται η ουσιαστική αδυναμία του εσωτερικού ελέγχου σύμφωνα με τις οικονομικές εκθέσεις από τον Αύγουστο 2002-Νοέμβριο 2005 όπως αναφέρουν οι νέες απαιτήσεις των άρθρων 302 και 404 του νόμου Sarbanes-OxleyAct 2002. Χρησιμοποιώντας ως μέτρο τα δεδουλευμένα της ποιότητας όπως αναπτύχθηκε από τους DechowandDicher 2002, και τροποποιήθηκε από τους McNichols 2002, Francisetal 2005. Γενικά διαπιστώνεται ότι η αδυναμία του εσωτερικού ελέγχου σχετίζεται με τη σχετικά χαμηλή ποιότητα των δεδουλευμένων, όπως μετράται από τις ασθενέστερες αντιστοιχίες των εξόδων των ταμειακών ροών.

36

Οι συγκεκριμένες αδυναμίες (των εταιρειών) δεν συνδέονται με τα χαμηλά δεδουλευμένα αλλά με τους ελεγκτές, που πρέπει να εντοπίσουν και να διορθώσουν τις ελέγξιμες αδυναμίες μέσω της αύξησης ουσιαστικού ελέγχου πριν από την έκδοση των οικονομικών καταστάσεων (e.gHoganandWilkins2006). Οι γνωστοποιήσεις των ουσιαστικών αδυναμιών (materialweakness) πραγματοποιούνται σύμφωνα με το άρθρο 302 που φαίνεται να σχετίζεται περισσότερο με τη χαμηλότερη ποιότητα των δεδουλευμένων.

Εννοιολογικά είναι λογικό ότι ένα καλό σύστημα εσωτερικού ελέγχου είναι θεμέλιο για τη χρηματοοικονομική πληροφόρηση υψηλής ποιότητας. Δεδομένου ότι ο ισχυρός εσωτερικός έλεγχος είναι πιθανόν να περιορίσει και να εκτιμήσει τα σφάλματα, καθώς και να διαχειριστεί σωστά τα κέρδη.

Όσο για τα ακούσια λάθη οι DechowandDicher 2002 επισημαίνουν ότι η ποιότητα των δεδουλευμένων και τα κέρδη δεν περιορίζονται στο διευθυντικό ομοιομορφισμό, αλλά επίσης σχετίζεται με την εγγενή δυσκολία της εκτίμησης των δεδουλευμένων για τις επιχειρήσεις με ορισμένα χαρακτηριστικά (πχ τους κύκλους εργασίας).



Μετρούν την ποιότητα των δεδουλευμένων από τι βαθμό που επηρεάζει τις ταμειακές ροές.

Σε γενικές γραμμές παρατηρείται ότι η ποιότητα των δεδουλευμένων είναι φτωχότερη για τις επιχειρήσεις με ορισμένα χαρακτηριστικά όπως υψηλό ποσοστό ζημιών, ασταθείς πωλήσεις και ταμειακές ροές, δηλαδή το σύνολο του ενεργητικού είναι μικρότερο από του παθητικού. Αναμένεται ότι οι αδυναμίες του συστήματος του εσωτερικού ελέγχου θα οδηγήσουν στην υποβάθμιση της ποιότητας των δεδουλευμένων διότι όταν γίνονται λάθη στη εκτίμηση των δεδουλευμένων επηρεάζονται οι τρέχουσες οικονομικές καταστάσεις. Αυτά τα σφάλματα περιλαμβάνουν τόσο τα εκ προθέσεως (διαχείριση κερδών) και τα ακούσια (μικρή ικανότητα εκτίμησης) λάθη.

Ο σωστός εσωτερικός έλεγχος επί των οικονομικών εκθέσεων είναι μια αποτελεσματική εσωτερική συσκευή παρακολούθησης της ποιότητας των χρηματοοικονομικών εκθέσεων.

### *Εσωτερικός έλεγχος και επενδυτές*

Η αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου στις επιχειρήσεις επηρεάζει τη αλληλεπίδραση μεταξύ των διαχειριστών και των επενδυτών όταν οι χρηματοοικονομικές εκθέσεις εκτυλίσσονται κατά την πάροδο του χρόνου.

Εξετάζοντας το ζήτημα της ποιότητας των εσόδων.

Για να εξεταστεί η ποιότητα των εσόδων μιας επιχείρησης σημαίνει ότι η επιχείρηση έχει αξιόπιστες εκθέσεις τότε αυτό την κάνει πιο ισχυρή.

Πολλές φορές γίνονται οικονομικές επαναδιατυπώσεις και από εξωτερικούς παράγοντες (πχ επιτροπή κεφαλαιαγοράς, ή από ανεξάρτητους ελεγκτές), μερικές φορές και από την ίδια την επιχείρηση. Ανεξάρτητα από το ποιος θα τις κάνει οι επενδυτές αναμένουν τυπικά από τις επιχειρήσεις να επαναδιατυπώσουν μερικές φορές προηγούμενες εκθέσεις ειδικά εάν οι επενδυτές είναι επιφυλακτικοί σχετικά με την ποιότητα του εσωτερικού ελέγχου ή αν έχουν αμφιβολίες σχετικά με την αξιοπιστία του ισολογισμού της επιχείρησης βρίσκονται σε χαμηλά επίπεδα αξιοπιστίας, η απουσία μιας επαναδιατύπωσης θα μπορούσε να εκληφθεί από τους επενδυτές ως περαιτέρω απόδειξη χειραγώγησης.

Οι διευθυντές γνωρίζουν εάν το σύστημα του εσωτερικού ελέγχου της επιχείρησης τους είναι ισχυρό και αξιόπιστο τη χρονική περίοδο που υποβάλουν τις εκθέσεις. Από την άλλη οι επενδυτές μελετούν τις εκθέσεις των εσωτερικών ελέγχων για να εξαγάγουν συμπέρασμα για την ποιότητα της εταιρείας.

Οι διευθυντές θα πρέπει να καταλάβουν ότι για να μεγιστοποιηθεί/ αυξηθεί η άποψη/αντίληψη των επενδυτών για την αξία της επιχείρησης απαιτείται να μεγιστοποιηθεί η αξιοπιστία της λογιστικής αξίας της επιχείρησης που αυτό μπορεί να επιτευχθεί μόνο αν η διατύπωση ή έστω η επαναδιατύπωση της έκθεσης να γίνει κάτω από τον ισχυρό και αντικειμενικό εσωτερικό έλεγχο.

Η εμπειρική μέτρηση της λογιστικής ποιότητας υπήρξε μια σημαντική ανησυχία για τη λογιστική έρευνα, όπως το έθεσαν οι EwertandWagenhofer 2010 « η ποιότητα των κερδών είναι ασαφής έννοια».<sup>37</sup>

### Εσωτερικός έλεγχος και επιτροπή ελέγχου

Ο νόμος Sarbanes-OxleyAct (SOX στο εξής) του 2002 τέθηκε σε ισχύ στις 30 Ιουλίου 2002 για να αντιμετωπίσει την αυξανόμενη ανησυχία των επενδυτών σχετικά με την ακεραιότητα των οικονομικών εκθέσεων των επιχειρήσεων, λόγω σκανδάλων που αφορούσαν σεβαστές εταιρείες όπως EnronandWorldcom, αλλά και ελεγκτές όπως τον ArthurAndersen. Σύμφωνα με το άρθρο 302, η διοίκηση οφείλει να αποκαλύψει όλες τις αδυναμίες του εσωτερικού ελέγχου όταν πιστοποιούν την περιοδική, ετήσια και τις τριμηνιαίες οικονομικές καταστατικές εκθέσεις. Σύμφωνα με το άρθρο 404 η επιχείρηση υποχρεούται να αξιολογήσει την αποτελεσματικότητα της δομής του εσωτερικού ελέγχου και των διαδικασιών για τις οικονομικές εκθέσεις. Επιπλέον οι ελεγκτές της επιχείρησης απαιτείται να εκφέρουν γνώμη σχετικά με τη εκτίμηση στη οποία προέβη η διοίκηση στη ίδια έκθεση.

Δεδομένου ότι ο εσωτερικός έλεγχος είναι υπό τη δικαιοδοσία της επιτροπής λογιστικού ελέγχου (Krishnan 2005) θα διερευνηθεί η σχέση μεταξύ της ποιότητας της επιτροπής ελέγχου και τις αδυναμίες του εσωτερικού ελέγχου. Η επιτροπή λογιστικού ελέγχου όχι μόνο παίζει σημαντικό ρόλο για την παρακολούθηση και τη διασφάλιση της ποιότητας της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης και τη εταιρική υπευθυνότητα CarcelloandNeal 2000 αλλά και χρησιμεύει ως ένα σημαντικό μηχανισμό διακυβέρνησης, επειδή ο πιθανός κίνδυνος προσφυγής και οι δυσλειτουργίες αντιμετωπίζονται από τη ελεγκτική επιτροπή που εξασφαλίζει ότι τα

μέλη της επιτροπής ελέγχου εκπληρώνουν τις ευθύνες τους αποτελεσματικά.

Έτσι αναμένεται ότι οι επιχειρήσεις με υψηλή ποιότητα επιτροπών ελέγχου είναι λιγότερο πιθανόν να έχει αδυναμίες στο εσωτερικό έλεγχο σε σχέση με επιχειρήσεις με χαμηλή ποιότητα των ελεγκτικών επιτροπών.

Το συγκεκριμένο επιστημονικό άρθρο μετρά τη ποιότητα της ελεγκτικής επιτροπής και εστιάζει στη οικονομική τεχνογνωσία αυτών των επιτροπών.

Η BlueRibbon 1999 τόνισε ότι για τη βελτίωση και την αποτελεσματικότητα των ελεγκτικών θα πρέπει να έχουν τουλάχιστον ένα εμπειρογνώμονα με οικονομική παιδεία.<sup>38</sup>

Σύμφωνα με τη έκθεση της σύστασης BRC που σχετίζεται με τις αρμοδιότητες της ελεγκτικής επιτροπής ότι η επιτροπή ελέγχου θα πρέπει να αποτελείται από τρία μέλη, καθένα από τα οποία θα πρέπει να είναι ανεξάρτητα ( να μην έχουν καμία σχέση με την εταιρεία, που θα μπορούσαν να επηρεάσουν την άσκηση και την άποψη τους οι διευθυντές και οι συνεργάτες). Αλλά και με οικονομική παιδεία που ορίζεται η ικανότητα να διαβάζουν και να κατανοούν τις θεμελιώδεις καταστάσεις. Τουλάχιστον ένα μέλος της επιτροπής θα πρέπει να έχει γνώσεις δημοσιονομικής διαχείρισης.

Η 407 ενότητα του SOX αναφέρει ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να δημοσιοποιούν περιοδικές εκθέσεις αν ένας οικονομικό εμπειρογνώμονας εξυπηρετεί τη ελεγκτική επιτροπή και αν όχι γιατί όχι.

Οι DeZoortandSalterio 2001 υποστηρίζουν ότι τα μέλη της επιτροπής ελέγχου με χρηματοοικονομικές και ελεγκτικές γνώσεις είναι πιο πιθανόν να καταλάβουν τις αποφάσεις των ελεγκτών από τα μέλη χωρίς τέτοια γνώση. Επιπλέον, μέλη με οικονομικές γνώσεις είναι πιο πιθανόν να εντοπίσουν και να αντιμετωπίσουν ανακρίβειες και ψευδή στοιχεία.

Έχει τεκμηριωθεί ότι η οικονομική πείρα στις επιτροπές ελέγχου εξακολουθεί να αποτελεί όχι μόνο σημαντικό αλλά και καθοριστικό παράγοντα των αδυναμιών του εσωτερικού ελέγχου μετά τη ψήφιση του SOX

Επιπλέον έχει τεκμηριωθεί ότι η ανεξαρτησία των ελεγκτών είναι ένας σημαντικός και καθοριστικός παράγοντας που ελαχιστοποιεί και μειώνει τις αδυναμίες του εσωτερικού ελέγχου.

Σύμφωνα με τη ComplianceWeek (εβδομαδιαία ηλεκτρονικά έντυπα που δημοσιεύονται από το WilmingtonCrouppc, μια υπηρεσία πληροφόρησης για τη εταιρική διακυβέρνηση, τον κίνδυνο αλλά και τη συμμόρφωση) πως η μεγαλύτερη αδυναμία του εσωτερικού ελέγχου σύμφωνα με το SOX 302,402 σχετίζεται με τα χρηματοπιστωτικά συστήματα και διαδικασίες. Σε αυτή η ομάδα συνήθως περιλαμβάνει διαδικασίες του χρήματος, οικονομικού κλεισίματος, τη συμφωνία λογαριασμών, διαδικασία απογραφής. Για παράδειγμα οι UnitedStationers(η μεγαλύτερη εταιρεία χονδρικής διανομής προϊόντων στη Βόρεια Αμερική) αποκαλύπτουν ότι ο εσωτερικός έλεγχος έχει αδυναμία σχετικά με τις απαιτήσεις των προμηθευτών. Τα θέματα του προσωπικού που δουλεύουν στις επιχειρήσεις κατατάσσονται ως η δεύτερη μεγαλύτερη κατηγορία των γνωστοποιημένων αδυναμιών. Αυτή η κατηγορία σχετίζεται με τον κακό διαχωρισμό των καθηκόντων, ανεπαρκής στελέχωση, σχετική εκπαίδευση, προβλήματα με την εποπτεία. Για παράδειγμα η Sanmina –SCI( παγκόσμια υπηρεσία κατασκευής ηλεκτρονικών ειδών. Έδρεύει στο SanJose στη Καλιφόρνια, εξυπηρετεί και κατασκευάζει αρχικό εξοπλισμό στον τομέα της τεχνολογίας που σχετίζονται με τους κλάδους της επικοινωνίας και το υλικό των ηλεκτρονικών υπολογιστών) αναφέρθηκε ότι είχαν έλλειψη επαρκούς προσωπικού με κατάλληλα προσόντα και τη κατάρτιση σε ορισμένους βασικούς τομείς.

Ο DeFondetal 2005 καταγράφει με θετικά σχόλια /τόνο γύρω από το διορισμό των οικονομικών εμπειρογνομόνων για την ελεγκτική επιτροπή, γεγονός που υποδηλώνει ότι οι επιτροπές ελέγχου με λογιστική και χρηματοοικονομική εμπειρογνομοσύνη βελτιώνει την εταιρική διακυβέρνηση.

#### ΤΟ ΜΕΓΕΘΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΕΛΕΓΧΟΥ

Μετράται ως ο αριθμός των μελών της επιτροπής ελέγχου, η έρευνα δείχνει ότι μια μεγάλη επιτροπή ελέγχου τείνει να ενισχύει το καθεστώς και τη δύναμη της επιτροπής(KAlbersandFogarty 1993) γιατί έτσι λαμβάνουν και μελετούν περισσότερες πληροφορίες ( Pincusetal 1989). Έτσι αναμένεται ότι μια πολυμελή ελεγκτική επιτροπή είναι πιο πιθανό να βελτιώσει την ποιότητα του εσωτερικού ελέγχου από μια ολιγομελή επιτροπή. Γιατί οι αυξημένοι πόροι και το ενισχυμένο καθεστώς θα κάνει τη επιτροπή ελέγχου πιο αποτελεσματική στη εκπλήρωση του εποπτικού της ρόλου.

Μετριέται ακόμη και η αποτελεσματικότητα της επιτροπής ελέγχου από τον αριθμό των συνεδριάσεων που ορίζουν κατά την διάρκεια του χρόνου. Αν δηλαδή οι συνεδριάσεις γίνονται σε τακτά χρονικά διαστήματα ορίζουν οι MenonandWilliams 1994, Xieetal 2003. Σύμφωνα με αυτή τη άποψη ήταν και οι McMullenandRaghunandan 1996.

Ωστόσο είναι επίσης πιθανόν ότι μια ελεγκτική επιτροπή συνεδριάζει συχνά για να συζητούν τα θέματα του εσωτερικού ελέγχου, όταν υπάρχουν σημαντικά προβλήματα

που συνδέονται με τους εσωτερικούς ελέγχους της επιχείρησης.

### Η ποιότητα του Εσωτερικού Ελέγχου και το Διοικητικό Συμβούλιο

#### ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ

Η ποιότητα του εσωτερικού ελέγχου μιας οικονομικής οντότητας είναι συνάρτηση της ποιότητας του περιβάλλοντος που περιλαμβάνει το διοικητικό συμβούλιο και την ελεγκτική επιτροπή Krishan 2005. Ο φυσικός λογάριθμος του μεγέθους του συμβουλίου μετράται από το αριθμό των διευθυντών του διοικητικού συμβουλίου. Μερικοί ερευνητές διαπιστώνουν ότι ένα πολυμελή διοικητικό συμβούλιο έχει περισσότερη εμπειρία/εμπειρογνωμοσύνη από ένα ολιγομελή διοικητικό συμβούλιο Daltonetal 1999. Είναι πιο αποτελεσματική η παρακολούθηση στα δεδουλευμένα Xieetal 2003 και αυτό οδηγεί στο να μικραίνει το κόστος του χρέους Andersonetal 2005. Άλλοι πιστεύουν ότι ένα ολιγομελή διοικητικό συμβούλιο είναι πιο αποτελεσματικό διότι μικραίνει/ αμβλύνει τις δαπάνες του γραφείου σε αντίθεση με ένα μεγάλο διοικητικό συμβούλιο Yermack 1996, Eisenbergetal 1998, HermalinandWeisbach 2003. Λαμβάνοντας υπόψη τα μικτά εμπειρικά στοιχεία σχετικά με τη σχέση μεταξύ του μεγέθους του διοικητικού συμβουλίου και τη πιθανότητα αδυναμιών του εσωτερικού ελέγχου είναι απροσδιόριστη.

Ο Vafeas 1999 πιστεύει ότι από τη ανεξαρτησία του διοικητικού συμβουλίου, το μέγεθος του, τη συχνότητα των συναντήσεων όλα αυτά επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του διοικητικού συμβουλίου και αυτό με τη σειρά του έχει σχέση με την ποιότητα του εσωτερικού ελέγχου.<sup>39</sup>

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### Η ποιότητα του εσωτερικού ελέγχου σε διάφορες χώρες

#### Αγγλία

- Μια σειρά από πρόσφατες αναφορές της διακυβέρνησης του Ηνωμένου Βασιλείου έχει εστιάσει την προσοχή της στη σημασία των μηχανισμών του εσωτερικού ελέγχου (Cadbury 1992, Greenbury 1995 and Hampel 1998). Η βασική αναφορά του Cadbury λέει ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να υιοθετήσουν τις καθορισμένες δομές εσωτερικής διακυβέρνησης που περιέχονται στο Code of best (κώδικας ορθής πρακτικής). Περαιτέρω το χρηματιστήριο του Λονδίνου ζήτησε από όλες τις εισηγμένες εταιρείες να συμπεριλαμβάνουν την ετήσια έκθεση τους που θα περιλαμβάνει το βαθμό στον οποίο είχαν συμμορφωθεί με τον κώδικα. Σύμφωνα με το Cadbury όσον αφορά το συμβούλιο το ίδιο άτομο δεν θα πρέπει να έχει τις δυο πιο ισχυρές θέσεις στο συμβούλιο πχ διευθύνων σύμβουλος και πρόεδρος. Οι Cweir and Laing 1996 υποστήριξαν ότι η συμμόρφωση στον κώδικα οδήγησε το συμβούλιο σε σημαντικές αλλαγές. Οι Agrawal and Knoeber 1996 τόνισαν ότι οι επιχειρήσεις με την βοήθεια του εσωτερικού ελέγχου έχουν την ευκαιρία να διαμορφώσουν ορθά τις εσωτερικές δομές της επιχείρησης.
- Η σύνθεση της δομής του διοικητικού συμβουλίου είναι ένας σημαντικός μηχανισμός επειδή η παρουσία ανεξάρτητου εξωτερικού διευθυντή/ συμβούλου (non-executive director) αποτελεί ένα μέσο για την παρακολούθηση και τον έλεγχο των ενεργειών του διοικητικού συμβουλίου και τη διασφάλιση ότι οι διευθυντές ασκούν πολιτικές σύμφωνες με τα συμφέροντα των μετόχων .<sup>40</sup>
- Με τις υπηρεσίες του ο εσωτερικός έλεγχος προσφέρει στην επιχείρηση περισσότερη αξία, πελατοκεντρική προσέγγιση, ανταγωνιστικότητα και προστατεύει παράλληλα την ενίσχυση της αξίας των μετόχων .<sup>41</sup>

- Ο (SelimandMcNamee 1999) ορίζουν τον κίνδυνο ως « μια έννοια που χρησιμοποιείται για να εκφράσει την αβεβαιότητα σχετικά με τα γεγονότα ή με τα αποτελέσματα τους, που θα μπορούσαν να έχουν σημαντική επίπτωση επί των σκοπών και των στόχων του οργανισμού/επιχείρηση»
- Η επιχείρηση με γνώμονα τον εσωτερικό έλεγχο έχει την ευκαιρία να αυξήσει τα κέρδη της καθώς και το μέγεθος της.<sup>42</sup>

## Αιθιοπία

- Ο εσωτερικός έλεγχος έχει υποστεί μια παραδειγματική στροφή από τα λάθη και τις απάτες του παρελθόντος τώρα προσπαθεί να βελτιώσει τα μελλοντικά αποτελέσματα για να βοηθήσει τους ελεγχόμενους να λειτουργούν περισσότερο αποτελεσματικά και αποδοτικά (NagyandCenker 200 Goodwin 2004). Ο εσωτερικός έλεγχος εξυπηρετεί εξίσου τον ιδιωτικό και το δημόσιο τομέα.(Goodwin 2004 )
- Ο εσωτερικός έλεγχος είναι αποτελεσματικός όταν καταφέρει να επιφέρει το επιθυμητό αποτέλεσμα. Ο Sawyer το 1995 υποστήριξε ότι «το έργο του εσωτερικού ελεγκτή δεν επιτυγχάνεται μόνο όταν διορθωθούν τα ελαττώματα αλλά όταν αυτά παραμείνουν διορθωμένα κατά το πέρασμα των χρόνων»
- Η αποτελεσματικότητα του συστήματος του εσωτερικού ελέγχου συμβάλλει σημαντικά στην αποτελεσματικότητα κάθε ελεγχόμενου. Ειδικότερα στη οργάνωση μεγάλων οργανισμών/ επιχειρήσεων .(Dittnhofer2001)
- Η ποιότητα του εσωτερικού ελέγχου η οποία καθορίζεται από την ικανότητα του τμήματος εσωτερικού ελέγχου να παρέχει χρήσιμα πορίσματα και συστάσεις είναι κεντρικής σημασίας για την αποτελεσματικότητα των ελέγχων. Ο εσωτερικός έλεγχος πρέπει να αποδείξει ότι έχει αξία για την οργάνωση και να κερδίσει αξία στην οργάνωση.(Sawyer 1995)

- Ο εσωτερικός έλεγχος πρέπει να αξιολογεί τις επιδόσεις και να βελτιώνει συνεχώς κάθε υπηρεσία της επιχείρησης.<sup>43</sup>
- Η δέσμευση της διοίκησης να χρησιμοποιεί τις συστάσεις του εσωτερικού ελέγχου και η υποστήριξη για την ενίσχυση του εσωτερικού ελέγχου είναι ζωτικής σημασίας για την αποτελεσματικότητα του ελέγχου. (Sawyer 1995)
- Η έκθεση του Υπουργείου Οικονομικών το 1992, η οποία επικεντρώθηκε στην αξιοπιστία του ταμείου του δημοσίου τομέα, σηματοδότησε την ανάπτυξη του σύγχρονου ελέγχου στην Αιθιοπία. (Kinfu 1990)
- Η επιτόπια έρευνα\* περιλαμβάνει την εκτέλεση των καθηκόντων που προσδιορίζονται στα προγράμματα ελέγχου για την συλλογή αποδείξεων για την εκτέλεση των τρεχουσών εργασιών του ελεγχόμενου λαμβάνοντας υπόψη τα καθορισμένα κριτήρια ελέγχου. Στη επιτόπια έρευνα πρέπει να καταγράφονται οι εργασίες του ελέγχου με συνεπή και τυποποιημένο τρόπο. Οι επικεφαλές της ομάδας ελέγχου θα προβούν σε ενδελεχή επανεξέταση της ποιότητας των φύλλων εργασίας για τη διασφάλιση ότι το ελεγκτικό έργο έχει εκτελεστεί όπως είχε προγραμματιστεί και τεκμηριώνεται σωστά.

\* επιστημονικό εργαλείο με σκοπό τη συλλογή, μέσα από τις απαντήσεις ορισμένων ερωτημάτων, πληροφοριών που με τη σειρά τους βοηθούν στην επίλυση κάποιου προβλήματος.

- Οι αναθέσεις ελέγχου σηματοδοτούν τη σημασία του εσωτερικού ελέγχου για τη διαχείριση και αντανακλούν θετικά στη αποτελεσματικότητα της ελεγκτικής.( Van Gansberghe 2005)
- Οι ελεγκτές θεωρούνται ως κριτικοί της επιχείρησης. Οι ελεγκτές θα πρέπει να έχουν την ικανότητα να επικρίνουν με σύνεση και να παρακινούν τους εργαζόμενους να βελτιώνονται.(Sawyer 1995)
- Ο (Keating 1995) ισχυρίζεται ότι το έργο του εσωτερικού ελέγχου αρχίζει μόνο όταν εκδίδονται εκθέσεις ελέγχου.<sup>44</sup>



## Ιταλία

- Στις περισσότερες εταιρείες 67% οι εσωτερικοί έλεγχοι υιοθετούν το CoSo και εκτελούν κυρίως τον επιχειρησιακό λογιστικό έλεγχο. Η έρευνα έδειξε ότι οι μεγαλύτερες ιταλικές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τον μηχανισμό του εσωτερικού έλεγχου. Οι επιχειρήσεις αναπτύσσουν συνήθως μια δομημένη μεθοδολογία για την εκτίμηση του κινδύνου κυρίως για την ενίσχυση της εταιρικής διακυβέρνησης και του συστήματος του εσωτερικού ελέγχου . Αυτοί που ρωτήθηκαν υπογράμμισαν την συνεισφορά του εσωτερικού ελέγχου στη διαδικασία εκτίμησης του κινδύνου, στα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα οι εσωτερικοί ελεγκτές συνήθως διεκδικούν να συμμετέχουν στην ομάδα διαχείρισης κινδύνου και να παρέχουν κάποια συμβολή στην ποιοτική αξιολόγηση των λειτουργικών κινδύνων.
- Στις περισσότερες επιχειρήσεις οι επιμέρους έλεγχοι βασίζονται στον έλεγχο και όχι με γνώμονα τον κίνδυνο.<sup>45</sup>
- Η ιταλική αγορά είναι λιγότερο ανεπτυγμένη σύμφωνα με το προφίλ που έχει δημιουργηθεί στην Αγγλία και στη Αμερική (AllegrinandGreco 2011). Σύμφωνα με μια πρόσφατη ταξινόμηση. Η Ιταλία μπορεί να χαρακτηριστεί ως μια αδύναμη αγορά ,μετοχών σε αντίθεση με την Αγγλία και ΗΠΑ (NobesandParker 2012)
- Η ελεγκτική επιτροπή έχει το καθήκον να καθορίζει τις κατευθυντήριες γραμμές του εσωτερικού συστήματος ελέγχου. Η ελεγκτική επιτροπή έχει καθήκον να διατυπώσει προτάσεις στους διευθυντές και σε άλλα άτομα που έχουν αξίωμα στο συμβούλιο. Η ελεγκτική ομάδα έχει συμβουλευτικό ρόλο στον προσδιορισμό της βελτίωσης σύνθεσης συμβουλευτικού ρόλου του διοικητικού συμβουλίου.(Ruigrok 2006)
- Η ελεγκτική ομάδα διαδραματίζει σημαντικό ρόλο διότι ασχολείται με την ίδρυση και την παρακολούθηση των λογιστικών διαδικασιών προκειμένου να παρουσιάσουν τις σχετικές και αξιόπιστες πληροφορίες στους ενδιαφερόμενους φορείς της επιχείρησης (MendezandGaran 2007)
- Οι ιταλικές επιχειρήσεις που είναι εισηγμένες στο χρηματιστήριο φαίνεται ότι

αντιμετωπίζουν οικονομικά προβλήματα. Η οικονομική κρίση έχει ως αποτέλεσμα την άμβλυνση της εμπιστοσύνης των επενδυτών (Bernanke 2009)

- Μια πρόσφατη μελέτη για τις επιπτώσεις και το χρονοδιάγραμμα της χρηματοπιστωτικής κρίσης στην Ιταλία. Παρόλα αυτά όμως τονίζει ότι το έτος 2009 είναι το έτος κατά το οποίο η οικονομία κάνει επανεκκίνηση .<sup>46</sup>
- Το βασικό ζήτημα στην έκθεση του Turnbull είναι η θέσπιση ενός ισορροπημένου συστήματος εσωτερικού ελέγχου και του συμβουλίου.
- Ο ρόλος των νόμων και των κανονισμών των δραστηριοτήτων του εσωτερικού ελέγχου είναι ιδιαίτερα σημαντικός στο ιταλικό περιβάλλον όπου η προσοχή των εσωτερικών ελεγκτών κάνουν τις επιχειρήσεις δυνατότερες στις εξωτερικές πιέσεις<sup>47</sup>
- Οι ιταλικές εταιρείες υπόκεινται στους κανόνες και τους κανονισμούς στους οποίους τείνουν να συμμορφώνονται έτσι ώστε να εξασφαλιστεί η νομιμότητα. Από τα πρακτικά των ιταλικών εταιρειών που είναι εισηγμένες στο χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης φαίνεται ότι υπάρχει ανάπτυξη του εσωτερικού ελέγχου. Η επιρροή του είναι ισχυρότερη όταν οι κανονισμοί επιβάλλουν κυρώσεις.

\*\*οι οποίες υπόκεινται σε αυστηρότερους κανόνες

## Ολλανδία

- Στην Ολλανδία δεν υπάρχει μια νόμιμη απαίτηση για να υπάρξει ένα αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου ενώ αυτό απαιτείται σε άλλες χώρες πχ στις ΗΠΑ (ForeingCorruptPracticesAct 1997)
- Στην εργασία Management Reporting on Internal Control and Accruals Quality: Insights from a “Comply-or-Explain” Internal Control Regime οι συγγραφείς Katrien Van de Poel and Ann Vanstraelen αναφέρουν το καθεστώς “ Comply-or-Explain”, σύμφωνα με το οποίο οι εταιρείες είτε δηλώνουν ότι εφάρμοσαν τις Ειδικές Πρακτικές του Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης και συμμορφώθηκαν με αυτόν, χωρίς απόκλιση, είτε δηλώνουν ότι δεν έχουν συμμορφωθεί και δηλώνουν τις πρακτικές με τις οποίες δεν συμμορφώθηκαν, καθώς και τους λόγους που τους οδήγησαν στην απόφαση αυτή.
- Ο (Dye 2001) υποστηρίζει ότι σε επιχειρήσεις επιλέγουν να αποκαλύψουν τις πληροφορίες που είναι ευνοϊκές και αποκρύπτουν πληροφορίες που είναι δυσμενείς.
- Το comply or explain σημαίνει ότι οι εταιρείες έχουν τη δυνατότητα να αποκλίνουν από τον εθνικό κώδικα εταιρικής διακυβέρνησης εφόσον εξηγήσουν στην ετήσια έκθεση εάν και αν ναι γιατί αλλά και σε πιο βαθμό δεν έχουν εφαρμογή οι διατάξεις των βέλτιστων πρακτικών του κώδικα. Με άλλα λόγια η αποκάλυψη των πληροφοριών σχετικά με τη συμμόρφωση είναι υποχρεωτική, ενώ ο κώδικας συμμόρφωσης παραμένει προαιρετικός( Spira and Page 2010)
- Αντίθετα οι εισηγμένες εταιρείες των ΗΠΑ κινδυνεύουν σε σοβαρές κυρώσεις από την επιτροπή κεφαλαιαγοράς εάν δεν συμμορφώνονται με τις προδιαγραφές του SOX ( Mallin 2004)

## **Πότε ολοκληρώνεται ένας εσωτερικός έλεγχος;**

Συνήθως ένας εσωτερικός έλεγχος ολοκληρώνεται τελειώνοντας τα προγράμματα εκτέλεσης τούτου που απαρτίζουν το συγκεκριμένο έλεγχο σε μια επιχείρηση. Σε κάθε περίπτωση θα πρέπει να υπάρχει σχέδιο που έχει καταρτιστεί πριν από την έναρξη του ελέγχου και το οποίο αποτελεί το πλαίσιο μέσα στο οποίο κινείται η ελεγκτική ομάδα. Αυτό βέβαια δεν αποκλείει την προσθήκη νέων διαδικασιών που δεν είχαν αρχικά προβλεφθεί, ή και χρόνο για εκτέλεση σε μεγαλύτερη λεπτομέρεια κάποιων από αυτές τις διαδικασίες, κατά την κρίση συνήθως του ελεγκτή που εκτελεί την ανασκόπηση και αξιολογεί το συνολικό έργο της ομάδας.

Θα μπορούσαμε να πούμε ότι η ολοκλήρωση των προγραμμάτων ελέγχου σηματοδοτεί και την έναρξη της φάσεως του κλεισίματος του ελέγχου, ενώ το τέλος τούτου δεν μπορεί να θεωρηθεί γεγονός αν δεν έχει συμφωνηθεί μεταξύ των ελεγχόμενων και των εσωτερικών ελεγκτών η τελική μορφή των λογιστικών καταστάσεων, και στην περίπτωση που υπάρχουν διαφωνίες γι' αυτές, το τέλος του ελέγχου συμπίπτει με το τέλος των διαπραγματεύσεων αναφορικά με τη μορφή και το περιεχόμενο της έκθεσης. Για να θεωρείται και επιτυχής η ολοκλήρωση ενός ελέγχου θα πρέπει να έχουν επιτευχθεί σε ικανοποιητικό βαθμό οι στόχοι αυτού. Προς την κατεύθυνση αυτή ο ελεγκτής που αξιολογεί συνολικά έναν έλεγχο, θα μπορούσε να σταθεί στα παρακάτω σημεία:

**1 Οικονομικός απολογισμός του έργου του ελέγχου.** Πως συγκρίνεται ο χρόνος και το κόστος του ελέγχου με αυτόν της προηγούμενης χρήσεως; Στην περίπτωση που πρόκειται για πρώτη φορά, πόσο κοντά είναι ο απολογισμός στον προϋπολογισμό αφού έχουν εκτελεστεί όλες οι προβλεπόμενες και οι συμφωνηθείσες εργασίες και οι υπηρεσίες προς τον πελάτη;

**2. Πληρότητα.** Έχουν εκτελεστεί όλες οι προβλεπόμενες και άλλες απαραίτητες εργασίες που προέκυψαν, καθώς και οι υπηρεσίες προς τον πελάτη, που είχαν συμφωνηθεί και σε πιο βαθμό αυτός φαίνεται ικανοποιημένος;

**3. Σχέση με τον πελάτη.** Σε τι κλίμα συνεργασίας με τον πελάτη και το προσωπικό που διεξήχθη ο έλεγχος και βελτιώθηκαν ή χειροτέρεψαν οι σχέσεις μετά τον έλεγχο;

**4. Συμπέρασμα.** Θα είναι εξαχθεί ολοκληρωμένο (ελεγκτικό) συμπέρασμα ως για τον οποίο αυτός είχε αναληφθεί.

**5. Ανεξαρτησία.** Διατηρήθηκε η απαιτούμενη από τα πρότυπα επαγγελματικής δεοντολογίας ανεξαρτησίας των ελεγκτών σε σχέση με τον ελεγχόμενο πελάτη;<sup>48</sup>

## Συμπεράσματα

Κύριος στόχος όλων των επιχειρήσεων είναι η εύρεση αλλά και η εξάλειψη των προβλημάτων που υπάρχουν στο οικονομικό περιβάλλον τους. Ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί τον κύριο παράγοντα για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης και την μείωση των αρνητικών επιπτώσεων. Η υιοθέτηση του εσωτερικού ελέγχου συμβάλλει σημαντικά στην επίτευξη των εταιρικών στόχων, τη δημιουργία ενός ισχυρού περιβάλλοντος εσωτερικού ελέγχου, την αξιοπιστία των χρηματοοικονομικών αναφορών και εν τέλει στη αποτροπή του ενδεχόμενου εταιρικής απάτης.

Η οικονομική ανάπτυξη παρέχει πολλές ευκαιρίες ώστε να επεκταθούν οι επιχειρηματικές δραστηριότητες, όμως ταυτόχρονα παρουσιάζονται προκλήσεις και κίνδυνοι που θέτουν υπό αμφισβήτηση τις καθιερωμένες πρακτικές και τις στρατηγικές της διοίκησης. Ο εσωτερικός έλεγχος παίζει καταλυτικό ρόλο και περιλαμβάνει τη διεξαγωγή όλων των ειδών ελέγχου τόσο σε προληπτικό όσο και σε κατασταλτικό επίπεδο.

Ο σημαντικότερος λίθος της αποτελεσματικής εταιρικής διακυβέρνησης είναι ο εσωτερικός έλεγχος και γι' αυτό το λόγο οι επιχειρήσεις δεν θα πρέπει να υποτιμούν ή να αψηφούν το εσωτερικό έλεγχο καθώς αποτελεί τον πιο σημαντικό λίθο της αποτελεσματικής εταιρικής διακυβέρνησης. Τις τελευταίες δεκαετίες οι περισσότερες επιχειρήσεις θεωρούν τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου ζωτικής σημασίας για την ικανοποιητική και αποτελεσματική πορεία της κάθε εταιρίας. Ο εσωτερικός ελεγκτής δεν αποσκοπεί στην παρελθοντική πορεία της εταιρίας ή αρκείται στη σύνηθη και απλή καθημερινή λειτουργία της.

Είναι εκείνος που έχει ως κύριο στόχο το μεγαλύτερο δυνατόν συμφέρον της επιχείρησης και σε συνεργασία με το διοικητικό συμβούλιο προβαίνει στις απαραίτητες ενέργειες για να το επιτύχει. Σημαντικό είναι το γεγονός ότι ο ελεγκτής θα πρέπει να έχει πλήρη ελευθερία κινήσεων και ανεμπόδιστη πρόσβαση σε όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα ο έλεγχος να είναι αποτελεσματικός και ταυτόχρονα αποδοτικός σε βραχυπρόθεσμο αλλά και σε μακροπρόθεσμο επίπεδο.

Ωστόσο όμως πρέπει να σημειωθεί ότι σε αρχικό στάδιο βρίσκεται ακόμη στη Ελλάδα η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου σε σχέση με άλλες χώρες του εξωτερικού. Παρόλα αυτά όμως οι βασικές αρχές της λειτουργίας άρχισαν να εφαρμόζονται με αργούς και σταθερούς ρυθμούς προβλέποντας στη αποδοτικότητα του εσωτερικού ελέγχου και προσπαθώντας να τον ενισχύσουν με κάθε τρόπο. Τέλος βασικός πόλος αναφοράς για τους φορείς της επιχείρησης και για την διασφάλιση των μετόχων του οργανισμού καθιστάτε πλέον η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου. Μέσω του εσωτερικού ελέγχου οι οργανισμοί θα μπορέσουν να

αναπτυχθούν περισσότερο και να προσθέσουν μεγαλύτερη αξία.

## ΠΑΡΑΠΟΜΠΕΣ

- <sup>1</sup>Παπαστάθης Π. (2003), «Ο Σύγχρονος Εσωτερικός Έλεγχος στις Επιχειρήσεις – Οργανισμούς και η Πρακτική Εφαρμογή του»
- <sup>2</sup>Κ. Η. Spencer Pickett (2003), “The Internal Auditing Handbook”.
- <sup>3</sup>. Καζαντζής Χ. (2006), «Ελεγκτική και Εσωτερικός Έλεγχος»; Κ. Η. Spencer Pickett (2003), “The Internal Auditing Handbook”.
- <sup>4</sup>. Paper: “The Internal Auditing Handbook”, Κ. Η. Spencer Pickett (2003)
- <sup>5</sup>. Paper: ‘Conceptual Framework of Internal Auditing: theoretical approach and case study analysis’, Dioikitiki Enimerosi, Drogalas, G., Soubeniotis, D. and Fotiadis, Th., 2005, pp. 52-65.
- <sup>6</sup>. Κ. Η. Spencer Pickett (2003), “The Internal Auditing Handbook”. Σελ: 110
- <sup>7</sup>. Καζαντζής Ι. Χρήστος, Ελεγκτική και εσωτερικός έλεγχος, Πειραιάς 2006, σελ:247
- <sup>8</sup>. Paper: “The Internal Auditing Handbook” Σελ: 111, Κ. Η. Spencer Pickett (2003),
- <sup>9</sup>. Διπλωματική εργασία της Σχολέκη Κ. Ευαγγελία με θέμα : «Εσωτερικός Έλεγχος και Παραποίηση Οικονομικών Καταστάσεων Που Συντάσσονται Με Βάση τα Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα», Νοέμβριος 2008 σελ:10
- <sup>10</sup> Paper: Internal audit in Italian organizations A multiple case study, Marika Arena, Michela Arnaboldi and Giovanni Azzone Dipartimento di Ingegneria Gestionale, Politecnico di Milano, Milano, Italy
- <sup>11</sup>. Παπαστάθης Π. (2003), «Ο Σύγχρονος Εσωτερικός Έλεγχος στις Επιχειρήσεις – Οργανισμούς και η Πρακτική Εφαρμογή του»
- <sup>12</sup>. Τσακλαγκάνος Α. (1997), «Ελεγκτική»; Καζαντζής Χ. (2006), «Ελεγκτική και Εσωτερικός Έλεγχος».
- <sup>13</sup>. Paper: The Effectiveness of Internal Auditing: An Empirical Examination of its Determinants in Israeli Organisations, Aaron Cohen & Gabriel Sayag; Eden and Moriah 1996
- <sup>14</sup>. Διπλωματική εργασία της Σχολέκη Κ. Ευαγγελία με θέμα : «Εσωτερικός Έλεγχος και Παραποίηση Οικονομικών Καταστάσεων Που Συντάσσονται Με Βάση τα Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα» Νοέμβριος 2008 σελ:24
- <sup>15</sup>. Παπαστάθης Π. (2003), «Ο Σύγχρονος Εσωτερικός Έλεγχος στις Επιχειρήσεις – Οργανισμούς και η Πρακτική Εφαρμογή του»

- <sup>16</sup>.Διπλωματική εργασία του Φωκά Γεώργιου με θέμα: Εσωτερικός έλεγχος και επιχειρηματικοί κίνδυνοι, Θεσσαλονίκη 2009, σελ:14
- <sup>17</sup>.Διπλωματική εργασία της Δήμου Αλεξάνδρα με θέμα: Εσωτερικός έλεγχος, συστήματα εσωτερικού ελέγχου και διερεύνηση της σημασίας της ύπαρξης τους στον τραπεζικό κλάδο.Θεσσαλονίκη Φεβρουάριος 2010,σελ:26
- <sup>18</sup>.Παπαστάθης Π. (2003), «Ο Σύγχρονος Εσωτερικός Έλεγχος στις Επιχειρήσεις – Οργανισμούς και ηΠρακτικήΕφαρμογήτου» σελ:29
- <sup>19</sup>.Διδακτορική διατριβή του Κοντογεωργή Γεώργιου με θέμα: οι εξελίξεις και η ποιότητα του εσωτερικού ελέγχου στην Ελλάδα και διεθνώς.Αθήνα 2013,σελ:30
- <sup>20</sup>. Με τον όρο stakeholders εννοούνται όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη ή κοινωνικοί εταίροι που έχουν σχέσεις με την επιχείρηση.
- <sup>21</sup>.Τσακλαγκάνος Α. (1997), «Ελεγκτική»
- <sup>22</sup>.Διδακτορική διατριβή του Κοντογεωργή Γεώργιου με θέμα: οι εξελίξεις και η ποιότητα του εσωτερικού ελέγχου στην Ελλάδα και διεθνώς, Αθήνα 2013,σελ:30
- <sup>23</sup>.Διδακτορική διατριβή του Κοντογεωργή Γεώργιου με θέμα: οι εξελίξεις και η ποιότητα του εσωτερικού ελέγχου στην Ελλάδα και διεθνώς, Αθήνα 2013,σελ:33
- <sup>24</sup>.Paper: How do internal auditors add value?*TheInternalAuditor*, σελ. 33 – 37.Roth, J.(2003)
- <sup>25</sup>.Διπλωματική εργασία της Μαλαμάκης Αικατερίνης με θέμα:Συστήματα Εσωτερικών Ελέγχων και Εφαρμογή Μεθοδολογίας Sarbanes– Oxleyστη σύγχρονη επιχείρηση, Αθήνα Ιούλιος 2008, σελ: 125
- <sup>26</sup>.Διπλωματική εργασία της Μαλαμάκης Αικατερίνης με θέμα:Συστήματα Εσωτερικών Ελέγχων και Εφαρμογή Μεθοδολογίας Sarbanes– Oxleyστη σύγχρονη επιχείρηση, Αθήνα Ιούλιος 2008, σελ: 152
- <sup>27</sup>.Paper:The Effectiveness of Internal Auditing: An Empirical Examination of its Determinants in Israeli Organisations, Aaron Cohen & Gabriel Sayag;Edenand Moriah 1996
- <sup>27α</sup> Paper: Ditten Hofer M. (2001), Internal Auditing Effectiveness and expansion of present methods, *Managerial Auditing Journal* 16(8), 443-450
- <sup>28</sup>.Πτυχιακή εργασία της Γεωργιακάκη Στυλιανή με θέμα:Διαδικασίες Εσωτερικού Ελέγχου Επιχειρήσεων ,Ηράκλειο 2010,σελ. 36

- <sup>29</sup>. Διπλωματική εργασία της Μαλαμάκης Αικατερίνης με θέμα: Συστήματα Εσωτερικών Ελέγχων και Εφαρμογή Μεθοδολογίας Sarbanes– Oxley στη σύγχρονη επιχείρηση, Αθήνα Ιούλιος 2008, σελ: 21
- <sup>30</sup>. Paper: Implementing a quality control review process: The need for quality control review. *The Appraisal Journal*, Schafer, S.(2011).
- <sup>31</sup>. Paper: Internal Auditing Effectiveness: Multiple Case Study Research in Germany That Hardens Role Theory and the Relational Theory of Coordination, Rainer Lenz
- <sup>32</sup>. Paper: Why do controls fail? Results of an Italian Survey. *Critical Perspectives on Accounting*, Minelli, E., Rebora, G. and Turri, M.(2009) 20, pp. 933 – 943
- \*\* Χαρακτηριστικότερο και πιο γνωστό παράδειγμα είναι αυτό της Enron.**
- <sup>33</sup>. Paper: Reflecting form over substance: the case of Enron. *Critical Perspectives on Accounting*, Minelli, E., Rebora, G. and Turri, M. (2009). Baker, C. and Hayes, R. (2004). 15, pp. 767 – 785.
- <sup>34</sup>. Paper: Internal audit quality - A key element for the management decision. *Osterreichish-Rumanischer Akademischer Verein*, Dascalu, D., Turlea, E. and Nicolae, F.(2009).
- <sup>35</sup>. Διδακτορική διατριβή του Κοντογεωργή Γεώργιου με θέμα: οι εξελίξεις και η ποιότητα του εσωτερικού ελέγχου στην Ελλάδα και διεθνώς. Αθήνα 2013, σελ: 67-69
- <sup>36</sup>. Paper: Accruals Quality and Internal Control over Financial Reporting Jeffrey T. Doyle Utah State University, Weili Ge University of Washington, Sarah McVay University of Utah
- <sup>37</sup>. Paper: Internal Control System, Earnings Quality and the Dynamics of Financial Reporting, Ivan Marinovic † January 26, 2011
- <sup>38</sup>. Paper: Audit Committee Quality, Auditor Independence, and Internal Control Weaknesses Yan Zhang, Jian Zhou, and Nan Zhou
- <sup>39</sup>. Paper: Audit Committee Quality, Auditor Independence, and Internal Control Weaknesses Yan Zhang, Jian Zhou, and Nan Zhou
- <sup>40</sup>. Paper: Internal and external governance mechanisms: their impact on the performance of large UK public companies, Charlie Weir, David Laing and Philip J McKnight, Aberdeen Business School, The Robert Gordon University



- <sup>41</sup>.Paper: Internal Auditing and Consulting Practice: A Comparison between UK/Ireland and Italy Georges Selim, Sally Woodward and Marco Allegrini Cass Business School, University of Pisa
- <sup>42</sup>.Paper: Internal Auditor's Perception about their Role in Risk Management Comparison between Belgian and US Companies, Gerrit Sarens, Ignace De Beelde
- <sup>43</sup>.Paper: Internal audit effectiveness: an Ethiopian public sector case study Dessalegn, Getie Mihre
- <sup>44</sup>. Paper: Internal audit effectiveness: an Ethiopian public sector case study Dessalegn, Getie Mihret
- <sup>45</sup>. Paper: Internal Auditing and Risk Assessment in Large Italian Companies: an Empirical Survey, Marco Allegrini, Giuseppe D' Onza, University of Pisa
- <sup>46</sup>.Paper: The relationship between corporate governance and the cost of equity capital. Evidence from the Italian stock exchange, Romilda Mazzotta, Stefania Veltri
- <sup>47</sup>.Paper: Internal audit in Italian organizations A multiple case study Marika Arena, Michela Arnaboldi and Giovanni Azzone Dipartimento di Ingegneria Gestionale, Politecnico di Milano, Milano, Italy
- <sup>48</sup>.Πτυχιακή εργασία της Γεωργιακάκη Στυλιανή με θέμα: ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ , Ηράκλειο 2010, σελ. 96

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ❖ Διδακτορική διατριβή του Κοντογεωργή Γεώργιου με θέμα: οι εξελίξεις και η ποιότητα του εσωτερικού ελέγχου στην Ελλάδα και διεθνώς , Αθήνα 2013
- ❖ Διπλωματική εργασία της Δήμου Αλεξάνδρα με θέμα: Εσωτερικός έλεγχος, συστήματα εσωτερικού ελέγχου και διερεύνηση της σημασίας της ύπαρξης τους στον τραπεζικό κλάδο. Θεσσαλονίκη Φεβρουάριος 2010
- ❖ Διπλωματική εργασία της Μαλαμάκης Αικατερίνης με θέμα:Συστήματα Εσωτερικών Ελέγχων και Εφαρμογή Μεθοδολογίας Sarbanes– Oxleyστη σύγχρονη επιχείρηση, Αθήνα Ιούλιος 2008
- ❖ Διπλωματική εργασία τηςΣχαλέκη Κ. Ευαγγελία με θέμα :« Εσωτερικός Έλεγχος και Παραποίηση Οικονομικών Καταστάσεων Που ΣυντάσσονταιΜε Βάση τα Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα», Νοέμβριος 2008
- ❖ Καζαντζής Χ. (2006), «Ελεγκτική και Εσωτερικός Έλεγχος»
- ❖ Παπαστάθης Π. (2003), «Ο Σύγχρονος Εσωτερικός Έλεγχος στις Επιχειρήσεις – Οργανισμούς και η Πρακτική Εφαρμογή του»
- ❖ Πτυχιακή εργασία της Γεωργιακάκη Στυλιανή με θέμα: Διαδικασίες Εσωτερικού Ελέγχου Επιχειρήσεων ,Ηράκλειο 2010
- ❖ Τσακλαγκάνος Α. (1997), «Ελεγκτική»

## ‘ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

- ❖ Paper: Accruals Quality and Internal Control over Financial Reporting *Jeffrey T. Doyle Utah State University, Weili Ge University of Washington, Sarah McVay University of Utah*
- ❖ Paper: Audit Committee Quality, Auditor Independence, and Internal Control Weaknesses Yan Zhang, Jian Zhou, and Nan Zhou
- ❖ Paper: ‘Conceptual Framework of Internal Auditing: theoretical approach and case study analysis’, Dioikitiki Enimerosi, Th., 2005, pp. 52-65.
- ❖ Paper: How do internal auditors add value?. *The Internal Auditor*, σελ. 33 – 37. Roth, J. (2003)
- ❖ Paper: Implementing a quality control review process: The need for quality control review. *The Appraisal Journal*, Schafer, S. (2011).
- ❖ Paper: Internal audit quality - A key element for the management decision. *Osterreichish-Rumanischer Akademischer Verein*, Dascalu, D., Turlea, E. and Nicolae, F. (2009).
- ❖ Paper: Internal and external governance mechanisms: their impact on the performance of large UK public companies, Charlie Weir, David Laing and Philip J McKnight, Aberdeen Business School, The Robert Gordon University
- ❖ Paper: Internal Auditing and Consulting Practice: A Comparison between UK/Ireland and Italy Georges Selim, Sally Woodward and Marco Allegrini Cass Business School, University of Pisa
- ❖ Paper: Internal Auditor’s Perception about their Role in Risk Management Comparison between Belgian and US Companies, Gerrit Sarens, Ignace De Beelde
- ❖ Paper: Internal audit effectiveness: an Ethiopian public sector case study Dessalegn, Getie Mihret
- ❖ Paper: Internal Auditing and Risk Assessment in Large Italian Companies: an Empirical Survey, Marco Allegrini, Giuseppe D’Onza, University of Pisa

- ❖ Paper: Internal Audit in Italian organizations A multiple case study Marika Arena, Michela Arnaboldi and Giovanni Azzone Dipartimento di Ingegneria Gestionale, Politecnico di Milano, Milano, Italy
  
- ❖ Paper: Internal Auditing Effectiveness: Multiple Case Study Research in Germany That Hardens Role Theory and the Relational Theory of Coordination, Rainer Lenz
  
- ❖ Paper: Internal Control System, Earnings Quality and the Dynamics of Financial Reporting, Ivan Marinovic † January 26, 2011
  
- ❖ Paper: Internal Audit Assessment: A state of the art, Georgia Boskou, Charalambos Spathis HELLENIC OPEN BUSINESS ADMINISTRATION INTERNATIONAL CONFERENCE 2014, PATRA 2014.
  
- ❖ Paper: Management Reporting on Internal Control and Accruals Quality: Insights from a “Comply-or-Explain” Internal Control Regime Katrien Van de Poel and Ann Vanstraelen
  
- ❖ Paper: Reflecting form over substance: the case of Enron. *Critical Perspectives on Accounting*, Minelli, E., Rebor, G. and Turri, M. (2009). Baker, C. and Hayes, R. (2004). 15, pp. 767 – 785.
  
- ❖ Paper: The Effectiveness of Internal Auditing: An Empirical Examination of its Determinants in Israeli Organisations, Aaron Cohen & Gabriel Sayag; Eden and Moriah 1996
  
- ❖ Paper: “The Internal Auditing Handbook”, K. H. Spencer Pickett (2003).
  
- ❖ Paper: The relationship between corporate governance and the cost of equity capital. Evidence from the Italian stock exchange, Romilda Mazzotta, Stefania Veltri
  
- ❖ Paper: Why do controls fail? Results of an Italian Survey. *Critical Perspectives on Accounting*, Minelli, E., Rebor, G. and Turri, M. (2009) 20, pp. 933 – 943)