



**Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής**  
Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών  
Επιστημών  
Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής  
**Π.Μ.Σ. «Δημόσια Οικονομική & Πολιτική»**



---

**Το πλαίσιο λειτουργίας της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου εταιρειών  
εισηγμένων στο Χρηματιστήριο Αθηνών και ο ρόλος της στην  
επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος**

**Φετοκάκη Ειρήνη**

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής  
του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος  
Ειδίκευσης στη Δημόσια Οικονομική και Πολιτική

Αιγάλεω, 2024





**Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής**  
Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών  
Επιστημών  
Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής  
**Π.Μ.Σ. «Δημόσια Οικονομική & Πολιτική»**



---

**Το πλαίσιο λειτουργίας της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου εταιρειών  
εισηγμένων στο Χρηματιστήριο Αθηνών και ο ρόλος της στην  
επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος**

**Φετοκάκη Ειρήνη**  
**(AM 21068)**

**Επιβλέπων Καθηγητής: Χαραμής Δημήτριος**

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής  
του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος  
Ειδίκευσης στη Δημόσια Οικονομική και Πολιτική

Αιγάλεω, 2024





**University of West Attica School of  
Administration, Economic, and Social Sciences  
Department of Accounting & Finance M.Sc. in  
Public Economics and Policy**

---



**The Framework of Internal Control Units in Companies Listed on  
the Athens Stock Exchange and Their Role in Achieving Competitive  
Advantage**

**Eirini Fetokaki  
(R.N. 21068)**

**Supervisor Name: Dimitrios Charamis**

Master Thesis submitted to the Dept. of Accounting & Finance of the University of  
West Attica in partial fulfilment of the requirements for the degree of M.Sc. in Public  
Economics and Policy

Aigaleo, Greece, 2024





### Τίτλος εργασίας:

«Το πλαίσιο λειτουργίας της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου εταιρειών εισηγμένων  
στο Χρηματιστήριο Αθηνών και ο ρόλος της στην επίτευξη ανταγωνιστικού  
πλεονεκτήματος»

### Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής

Εγκρίθηκε από την εξεταστική επιτροπή την 11/6/2024

A/α	ΟΝΟΜΑ ΕΠΩΝΥΜΟ	ΒΑΘΜΙΔΑ/ΙΔΙΟΤΗΤΑ	ΨΗΦΙΑΚΗ ΥΠΟΓΡΑΦΗ
1	Δημήτριος Χαραμής	Επίκουρος Καθηγητής, Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής	
2	Σπυρίδων Γκούμας	Καθηγητής, Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής	
3	Ανδρέας Αλεξόπουλος	Αναπληρωτής Καθηγητής, Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής	





## ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη Ειρήνη Φετοκάκη του Εμμανουήλ, με αριθμό μητρώου 21068 φοιτήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών Δημόσια Οικονομική και Πολιτική του Τμήματος Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Η Δηλούσα



*Στον σύντροφο, τους φίλους και την οικογένεια μου*



## Ευχαριστίες

Ευχαριστώ πολύ την οικογένεια μου και τον σύντροφό μου για την καθημερινή στήριξη τους σε όλη την διάρκεια του μεταπτυχιακού μου.

Ευχαριστώ τους φίλους μου που όλα αυτά τα χρόνια είναι θετική επιρροή για πρόοδο και εξέλιξη, αλλά και τους φίλους που βρέθηκαν στο δρόμο μου σε αυτό το μεταπτυχιακό και με υποστήριξαν.

Ευχαριστώ ιδιαίτερα τον καθηγητή μου κ. Χαραμή Δημήτριο, επιβλέποντα καθηγητή της διπλωματικής μου, που με την καθοδήγηση του κατάφερα να ολοκληρώσω το πρόγραμμα σπουδών.

Τέλος, ευχαριστώ ιδιαίτερα όλους τους καθηγητές που είχα σε όλη την διάρκεια του μεταπτυχιακού, τόσο για την συμβολή τους στην εκπαίδευση μου, όσο και για την ευκαιρία που μου δόθηκε να λάβω μέρος σε διαλέξεις, σεμινάρια και εκπαιδευτικά ταξίδια.



## Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία έχει ως θέμα «Το πλαίσιο λειτουργίας της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου εταιρειών εισηγμένων στο Χρηματιστήριο Αθηνών και ο ρόλος της στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος» .

Εξετάζει τον ρόλο και την λειτουργία των Μονάδων Εσωτερικού Ελέγχου, αναλύοντας το πλαίσιο λειτουργίας τους αλλά και τις προϋποθέσεις επιλογής και κατάρτισης των εσωτερικών ελεγκτών. Επιπλέον, διερευνάται αν οι εσωτερικοί ελεγκτές που εργάζονται στις Μονάδες Εσωτερικού Ελέγχου, έχουν σαφή ρόλο και αρμοδιότητες ή αν η απασχόληση τους σε αυτές αποτελεί μια επιπλέον ευθύνη στον ρόλο της στην επιχείρηση. Ένα ακόμη ερώτημα είναι αν η λειτουργία των Μονάδων Εσωτερικού Ελέγχου συνδέεται με την αντιμετώπιση επιχειρησιακών κινδύνων που προκύπτουν και αν δημιουργεί στις επιχειρήσεις ευκαιρίες βελτίωσης και ανάπτυξης. Τέλος εξετάζεται αν η υποχρέωση σύστασης Μονάδων Εσωτερικού Ελέγχου στις εισηγμένες στο χρηματιστήριο Αθηνών δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις επιχειρήσεις.

Η μελέτη αποτελείται από 9 κεφάλαια. Στο θεωρητικό πλαίσιο γίνεται αναφορά στην ελεγκτική επιστήμη, στα είδη ελέγχων και ανάλυση του Εσωτερικού Ελέγχου με την παρουσίαση της μεθοδολογίας λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου και τους παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοσή τους. Αναλύεται η εταιρική διακυβέρνηση και το νομικό πλαίσιο των Μονάδων Εσωτερικού Ελέγχου από τον ν.3016/2002 έως τον ν.4706/2020. Στην συνέχεια, αναλύεται το πλαίσιο λειτουργίας των Μονάδων Εσωτερικού Ελέγχου, με τους ρόλους και τους στόχους τους.

Συμπεραίνεται από την έρευνα ότι οι Μονάδες Εσωτερικού Ελέγχου διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στην διαχείριση των επιχειρησιακών κινδύνων και στην ενίσχυση της επιχειρησιακής αποδοτικότητας. Σημαντικός παράγοντας είναι η επιλογή των Εσωτερικών Ελεγκτών και η κατάρτιση τους. Οι Μονάδες Εσωτερικού Ελέγχου δημιουργούν στις επιχειρήσεις ευκαιρίες για βελτίωση και ανάπτυξη, ενώ η υποχρεωτική τους σύσταση δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η μεθοδολογία της έρευνας περιλαμβάνει συλλογή δεδομένων από άλλες επιστημονικές έρευνες και με αναφορά των αποτελεσμάτων τους, τα οποία παρουσιάζονται αναλυτικά και καταλήγουν στο συμπέρασμα της επιβεβαίωσης, της σημαντικότητας και της αναγκαιότητας των Μονάδων Εσωτερικού Ελέγχου στις επιχειρήσεις, δημιουργώντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Λέξεις κλειδιά: Μονάδες Εσωτερικού Ελέγχου, Εταιρική διακυβέρνηση, Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, Κίνδυνος, Αποτελεσματικότητα





## **Abstract**

The subject of this thesis is "The Operational Framework of Internal Audit Units in Companies Listed on the Athens Stock Exchange and Their Role in Achieving Competitive Advantage."

It examines the role and function of Internal Audit Units, analyzing their operational framework as well as the criteria for selecting and training internal auditors. Additionally, it investigates whether internal auditors working in Internal Audit Units have clear roles and responsibilities or if their employment in these units constitutes an additional responsibility in their role within the company. Another question addressed is whether the operation of Internal Audit Units is linked to managing emerging business risks and if it creates opportunities for improvement and growth within companies. Lastly, it examines whether the mandatory establishment of Internal Audit Units in companies listed on the Athens Stock Exchange creates a competitive advantage for these companies.

The study consists of 9 chapters. The theoretical framework includes a reference to auditing science, the types of audits, and an analysis of Internal Audit by presenting the methodology of internal audit operations and the factors influencing their performance. It discusses corporate governance and the legal framework of Internal Audit Units from Law 3016/2002 to Law 4706/2020. Subsequently, it analyzes the operational framework of Internal Audit Units, their roles, and their objectives.

The research concludes that Internal Audit Units play a crucial role in managing business risks and enhancing operational efficiency. A significant factor is the selection and training of Internal Auditors. Internal Audit Units create opportunities for improvement and growth within companies, while their mandatory establishment creates a competitive advantage.

The research methodology includes data collection from other scientific studies and referencing their results, which are presented in detail and lead to the conclusion that

the significance and necessity of Internal Audit Units in businesses are confirmed, creating a competitive advantage.

Keywords: Internal Audit Departments, Corporate Governance, Competitive Advantage, Risk, Effectiveness



Περιεχόμενα	
<b>Ευχαριστίες</b> .....	xii
<b>Περίληψη</b> .....	xiv
<b>Abstract</b> .....	xvii
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b> .....	22
1.1 Σκοπός της παρούσας έρευνας.....	24
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΕΛΕΓΧΟΥ</b> .....	25
2.1 Ιστορική ανασκόπηση .....	25
2.2 Ορισμός ελεγκτικής επιστήμης .....	26
2.3 Είδη ελέγχων.....	27
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ</b> .....	30
3.1 Ορισμός Εσωτερικού Ελέγχου.....	30
3.2 Μεθοδολογία και σχεδιασμός Εσωτερικού Ελέγχου .....	33
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ</b> .....	38
4.1 Η ιστορική εξέλιξη της Εταιρικής Διακυβέρνησης.....	38
4.2 Εταιρική Διακυβέρνηση στην Ελλάδα .....	40
4.3 Η Ελληνική νομοθεσία από τον ν.3016/2002 έως τον ν.4706/2020.....	43
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΜΟΝΑΔΕΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ</b> .....	46
5.1 Οι ρόλοι και οι στόχοι του εσωτερικού ελέγχου στις μονάδες.....	46
5.2 Λειτουργία και σχεδιασμός Μονάδων Εσωτερικού Ελέγχου .....	48
5.3 Παράγοντες προσδιορισμού της απόδοσης των Μονάδων Εσωτερικού Ελέγχου .....	54
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΙ ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΚΑΙ ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΥΠΑΡΞΗΣ ΜΟΝΑΔΩΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ</b> .....	56
6.1 Επιχειρησιακοί κίνδυνοι .....	56
6.1 Αναγκαιότητα ύπαρξης Μονάδων Εσωτερικού Ελέγχου .....	59
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ</b> .....	61
7.1 Στόχος της έρευνας .....	61
7.2 Ερευνητικά Ερωτήματα .....	62
7.3 Υλικό και μέθοδος .....	62
7.4 Λέξεις κλειδιά .....	63
7.5 Καθορισμός κριτηρίων εισαγωγής και αποκλεισμού των μελετών .....	63
7.6 Διάγραμμα ροής εξαγωγών δεδομένων .....	64
7.7 Ευθυγράμμιση στόχων και ερευνητικών ερωτημάτων .....	65
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗΣ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗΣ</b> ...	67

8.1 Ερευνητικό ερώτημα 1: Ποιες είναι οι προϋποθέσεις επιλογής εσωτερικών ελεγκτών για τις ΜΕΕ και ποια είναι η κατάρτισή τους; .....	67
8.2 Ερευνητικό ερώτημα 2: Υπάρχουν άτομα τα οποία εργάζονται με καθαρό ρόλο και αρμοδιότητες στις ΜΕΕ ή αποτελεί η ενασχόληση τους με το τμήμα μια επιπλέον αρμοδιότητα; .....	68
8.3 Ερευνητικό ερώτημα 3: Η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου είναι συνδεδεμένη με την αντιμετώπιση των κινδύνων;.....	69
8.4 Ερευνητικό ερώτημα 4: Οι Μονάδες Εσωτερικού Ελέγχου παρέχουν στις επιχειρήσεις ευκαιρίες βελτίωσης και ανάπτυξης;.....	71
8.5 Ερευνητικό ερώτημα 5: Δημιουργείται ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, μέσα από την υποχρέωση σύστασης Μονάδων Εσωτερικού Ελέγχου; .....	73
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....</b>	<b>75</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....</b>	<b>78</b>

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι επιχειρήσεις ως οντότητες με οικονομική δραστηριότητα, αντιμετωπίζουν συνεχώς τις οικονομικές μεταβολές και εξελίξεις στην προσπάθεια τους να επιτύχουν τους στόχους τους. Καλούνται να αντιμετωπίσουν κινδύνους είτε εξωτερικούς, όπως το ρευστό οικονομικά περιβάλλον, είτε εσωτερικούς με σκάνδαλα, χρεοκοπίες, απάτες, διατηρώντας την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης και με στόχο την βιωσιμότητα, την αύξηση της ανταγωνιστικότητας, της αποδοτικότητας και την αύξηση του κέρδους τους.

Με σκοπό την δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, οι επιχειρήσεις έχουν την δυνατότητα να χρησιμοποιήσουν μεθόδους και να σχεδιάσουν τρόπους με στόχο την πρόληψη, αλλά και την αξιολόγηση και αντιμετώπιση κινδύνων, που αφορούν τα οικονομικά, την εύρυθμη λειτουργία και την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Σημαντικό εργαλείο αντιμετώπισης είναι ο εσωτερικός έλεγχος, με αντικειμενική και συμβουλευτική δραστηριότητα με στόχο την αξιολόγηση και βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων.

Στην Ελλάδα, οι εισηγμένες στο χρηματιστήριο Αθηνών επιχειρήσεις έχουν την υποχρέωση σύστασης και λειτουργίας Μονάδων Εσωτερικού Ελέγχου όπως ο ν. 4706/2020 ορίζει. Μια από τις αρμοδιότητες των Μονάδων Εσωτερικού Ελέγχου είναι η παρακολούθηση, ο έλεγχος και η αξιολόγηση των χρηματοοικονομικών καταστάσεων της επιχείρησης, η συμμόρφωση και η διαχείριση κινδύνων, με σκοπό την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης. Επιπλέον, για την σύσταση των Μονάδων Εσωτερικού Ελέγχου, λαμβάνονται υπόψη από τις επιχειρήσεις, τα Διεθνή Πρότυπα για την Επαγγελματική Εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου (International Professional Practices Framework) και ο Κώδικας Δεοντολογίας (Code of Ethics) του Διεθνούς Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών (IIA).

Ως προς τη δομή της συγκεκριμένης εργασίας στο κεφάλαιο δύο (2) θα αναλυθεί η ιστορική διαδρομή του ελέγχου και ο ορισμός της ελεγκτικής επιστήμης.

Στο κεφάλαιο τρία (3) αναφέρεται στον σχεδιασμό και την μεθοδολογία λειτουργίας των του Εσωτερικού Ελέγχου, για την διασφάλιση της επιχείρησης με τα

χαρακτηριστικά και τα καθήκοντα των Εσωτερικών Ελεγκτών, αλλά και των ευθυνών τους.

Το κεφάλαιο τέσσερα (4) αναλύεται το ισχύον νομικό πλαίσιο, με την ιστορική εξέλιξη της εταιρικής διακυβέρνησης, τις διαδικασίες της και τις τροποποιήσεις της κείμενης νομοθεσίας από τον ν.3016/2002 έως τον ν.4706/2020.

Στο κεφάλαιο πέντε (5) περιγράφεται το πλαίσιο των Μονάδων Εσωτερικού Ελέγχου, δίνοντας έμφαση στον σκοπό, τους ρόλους και τους στόχους που τις διαμορφώνουν.

Στο κεφάλαιο έξι (6) αναφέρονται οι επιχειρησιακοί κίνδυνοι που μπορεί να έρθει αντιμέτωπη μια επιχείρηση και η αναγκαιότητα ύπαρξης Μονάδων Εσωτερικού Ελέγχου για την αντιμετώπιση τους.

Στο κεφάλαιο επτά (7) παρουσιάζεται η μεθοδολογία της εργασίας, όπου περιγράφονται οι σκοποί και τα ερευνητικά ερωτήματα, καθώς και ο τρόπος συλλογής των δεδομένων.

Στο κεφάλαιο οκτώ (8) παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της βιβλιογραφικής ανασκόπησης και συγκεκριμένα γίνεται αναφορά στην αναγκαιότητα ύπαρξης των Μονάδων, στην αντιμετώπιση των κινδύνων, καθώς και στην αποτελεσματική λειτουργία τους για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Τέλος, δίνονται συμπεράσματα μέσα από την βιβλιογραφική ανασκόπηση σχετικά με το εάν η νομική υποχρέωση σύστασης και λειτουργίας των Μονάδων Εσωτερικού Ελέγχου στις εισηγμένες στο χρηματιστήριο επιχειρήσεις, δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και βοηθάει στην βελτίωση και την αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων.

## 1.1 Σκοπός της παρούσας έρευνας

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση των αποτελεσμάτων που προκύπτουν από την σύσταση και την λειτουργία των Μονάδων Εσωτερικού Ελέγχου στις εισηγμένες στο χρηματιστήριο Αθηνών επιχειρήσεις. Στόχος είναι η διερεύνηση των προϋποθέσεων επιλογής των εσωτερικών ελεγκτών στις Μονάδες Εσωτερικού Ελέγχου και ο ρόλος τους. Επιπλέον, μέσω των αποτελεσμάτων από άλλες έρευνες γίνεται η προσπάθεια να αναδειχθεί αν οι Μονάδες Εσωτερικού Ελέγχου δημιουργούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αν, παρέχουν ευκαιρίες βελτίωσης και ανάπτυξης και αντιμετώπισης των κινδύνων.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΕΛΕΓΧΟΥ

### 2.1 Ιστορική ανασκόπηση

Από την αρχαιότητα έδιναν αρκετή βαρύτητα στα θέματα ελέγχου, ιδιαίτερα του οικονομικού. Την έννοια της ελεγκτικής την συναντάμε σχεδόν από την αρχαιότητα με τους λεγόμενους «γραμματείς», οι πρώτοι επαγγελματίες που κατέγραφαν οικονομικές συναλλαγές και έβαζαν την υπογραφή για να τις νομιμοποιούσουν. (Μαπλής, 1998)

Στα τέλη του Μεσαίωνα στην Ιταλία σημειώνεται η αναγέννηση της λογιστικής με τον πρώτο ελεγκτή στην Πίζα. Παρόμοια παραδείγματα έβρισκε κανείς μετέπειτα, στο Υπουργείο Οικονομικών της Αγγλίας, στην Γαλλία με το ελεγκτικό συνέδριο του Παρισιού, αλλά και στην Αμερική, στον Καναδά και στην Γερμανία. (Παπαδάτου, 2001)

Εξαιρετικά σημαντική και η συμβολή του Ελληνικού Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών. Σύμφωνα με το καταστατικό του ΕΙΕΕ σκοπός του είναι:

- 1) «Η προαγωγή της Ελεγκτικής Επιστήμης, η εμπέδωση επιστημονικών γνώσεων και εμπειριών μεταξύ των μελών του, η βελτίωση των όρων ασκήσεως του επαγγέλματος, η επαγγελματική ανύψωση του επαγγέλματος των Εσωτερικών Ελεγκτών, καθώς και η προστασία αυτού.
- 2) Η συνεργασία με οργανώσεις δημοσίου και ιδιωτικού δικαίου στην Ελλάδα, καθώς και με αντίστοιχους φορείς του εξωτερικού, οι οποίοι επιδιώκουν ανάλογους σκοπούς.
- 3) Ο προσδιορισμός αρχών (principles) και προτύπων (standards) που προάγουν την Ελεγκτική Επιστήμη, η χορήγηση αναγνωρισμένων πιστοποιητικών, τα οποία θα βεβαιώνουν, ότι πληρούνται οι απαραίτητες προϋποθέσεις του εσωτερικού ελέγχου.
- 4) Η γνωριμία και η εν γένει ανάπτυξη της αλληλεγγύης μεταξύ των μελών του.» (The Institute of Internal Auditors, 2001)

Η αρχή της διάδοσης του ρόλου και του σκοπού του, αλλά και η αμεροληψία και η ηθική που κατείχαν οι εσωτερικοί ελεγκτές, έκαναν ευρέως γνωστό το αντικείμενο και τον στόχο που υπηρετούσαν.

Ακόμη μεγαλύτερη ανάδειξη του έργου που επιτελούσαν έδωσε η οργάνωση τότε δύο ευρωπαϊκών συνεδριών με θέμα το πλαίσιο λειτουργίας των εσωτερικών ελέγχων, αλλά και η σύνδεση του Ελληνικού Ινστιτούτου με το αντίστοιχο της Αμερικής. Στην πορεία των χρόνων ακόμη μεγαλύτερη διάσταση πήρε η λειτουργία του Εσωτερικού Ελέγχου, ιδιαίτερα μετά την εισαγωγή εταιρειών στο Χρηματιστήριο Αθηνών, αλλά και η υποχρέωση που γεννήθηκε μέσα από την Ελληνική νομοθεσία για την ύπαρξη Μονάδων Εσωτερικού Ελέγχου. Στόχος η αποφυγή δολιοφθορών, απάτης, αλλά και ο οικονομικός έλεγχος με στόχο την βελτίωση και την αποτελεσματικότητα των εταιρειών που είναι εισηγμένες στο Χρηματιστήριο και έχουν αυτή την υποχρέωση. (Βελέντζας, κ.α, 2017)

Η ελεγκτική στην αρχή ήταν μέρος μιας διαδικασίας πιο λειτουργικής και βοηθητικής. Με την πάροδο του χρόνου, αλλά και την λειτουργία του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών, τον ρόλο του Διοικητικού Συμβουλίου και την Ελεγκτική Επιτροπή, πήρε ρόλο υπηρεσίας στις οντότητες που έχουν υποχρέωση σύστασης Μονάδων Εσωτερικού Ελέγχου (ΜΕΕ). Σύμφωνα με τον ν.4706/2020, οι εισηγμένες εταιρείες θα πρέπει να διαθέτουν επιτροπή ελέγχου, η οποία προτείνει τον επικεφαλής της Μονάδας, που υπάγεται λειτουργικά σε αυτή. Επιπλέον, υποβάλλονται στην επιτροπή το πρόγραμμα των ετήσιων ελέγχων, οι τελικές προτάσεις και τα αποτελέσματα της ανταπόκρισης των ελεγχόμενων μονάδων ανά τρίμηνο. Η επιτροπή με την σειρά της παρουσιάζει και υποβάλλει τις παρατηρήσεις της στο Διοικητικό συμβούλιο. (Taxheaven, 2022)

## 2.2 Ορισμός ελεγκτικής επιστήμης

Διευκρινίζεται ότι η ελεγκτική επιστήμη είναι ένας ξεχωριστός κλάδος με επιστημονική και επαγγελματική βάση. Το φάσμα αρμοδιότητας του ελέγχου στηρίζεται σε πρότυπα και διαδικασίες ελέγχου, με συγκεκριμένες μεθοδολογίες, για

την κάλυψη όλων των αναγκών για την διεκπεραίωση του. Η ελεγκτική δραστηριότητα, εφαρμόζεται με συγκεκριμένες τεχνικές από τις πιο μικρές επιχειρήσεις έως τις πιο μεγάλες και σε όλους τους οργανισμούς ανεξαρτήτως μεγέθους. (Τσαγκλάγκανος, 2005)

Μια προσέγγιση επί του όρου της ελεγκτικής ή αλλιώς του ελέγχου είναι συστηματική διαδικασία του λογιστικού ελέγχου των χρηματοοικονομικών καταστάσεων που πραγματοποιείται από τους ελεγκτές ονομάζεται «Ελεγκτική». (Ζωιτσάς & Σιώτης, 2009)

Μια άλλη προσέγγιση του ελέγχου, ως μια διαδικασία αξιολόγησης των ενεργειών μιας επιχείρησης σε σχέση με τους στόχους που έχει βάλει αλλά και της αποτελεσματικότητας αυτών. (Κάντζος & Χονδράκη, 2006)

Όλες οι παραπάνω τοποθετήσεις αποσαφηνίζουν, ότι η ελεγκτική επιστήμη μέσω των τεχνικών και της δομής των ελεγκτικών διαδικασιών, χρησιμοποιούν τόσο τους οικονομικούς, όσο και τους ανθρώπινους πόρους με στόχο την ανάπτυξη και την βελτιστοποίηση κάθε οργανισμού ή επιχείρησης. Η διενέργεια των ελέγχων με βάση τις αρχές που τον διέπουν, αλλά και η εγκυρότητα για ορθές οικονομικές καταστάσεις δημιουργούν τον δρόμο για καλύτερη απόδοση και λειτουργία κάθε οντότητας.

### 2.3 Είδη ελέγχων

Ο ρόλος της Ελεγκτικής σύμφωνα με Νεγκάκης, Χ. και Ταχυνάκης Π. είναι η αξιόπιστη μετάδοση οικονομικών πληροφοριών προς τους διάφορους χρήστες που αφορούν τη δραστηριότητα της οικονομικής μονάδας. Το αντικείμενο λοιπόν της Ελεγκτικής είναι ο έλεγχος των επιχειρήσεων με στόχο:

- i. την πρόληψη, αποκάλυψη ή καταστολή ακούσιων ή εκούσιων λογιστικών λαθών και οικονομικών ατασθαλιών
- ii. την πιστοποίηση, ύστερα από διενέργεια συστηματικού ελέγχου και ανάλογων δοκιμαστικών επαληθεύσεων, της αξιοπιστίας των οικονομικών δεδομένων, της πιστοληπτικής ικανότητας
- iii. την ορθή εφαρμογή των κειμένων φορολογικών διατάξεων. (Νεγκάκης & Ταχυνάκης, 2013)

Ο έλεγχος, σύμφωνα με τους Ζωιτσά και Σιώτη, μπορεί να διακριθεί σε συγκεκριμένες κατηγορίες σύμφωνα με κριτήρια μέτρησης – καθορισμού όπως: η έκταση του ελέγχου, ο σκοπός και η διαδικασία που ακολουθεί, ο χρόνος που χρειάζεται, αλλά και με βάση το πρόσωπο που τον διενεργεί, καθώς και με το αν ακολουθεί τις πολιτικές που έχει ορίσει η Διοίκηση. (Ζωιτσάς & Σιώτης, 2009)  
Αναλυτικότερα, ο έλεγχος, σύμφωνα με τα παραπάνω κριτήρια χωρίζεται:

1) Με βάση την έκταση του:

- i. Γενικός, ο έλεγχος που αφορά την συνολική διαχείριση της περιόδου που έχει δοθεί. Συνήθως αφορά το έτος. Συγκεκριμένα, είναι ο έλεγχος του τέλους χρήσης και έκδοσης ισολογισμού.
- ii. Ειδικός, ο έλεγχος που αφορά ένα ορισμένο με σαφήνεια θέμα, όπως ο έλεγχος της αποθήκης ή του ταμείου.

2) Με βάση τον σκοπό:

- i. Προληπτικός, ο οποίος διενεργείται στη διάρκεια εκτέλεσης της πράξης από την Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου με σκοπό την πρόληψη εκούσιων και ακούσιων σφαλμάτων.
- ii. Κατασταλτικός, είναι αυτός που πραγματοποιείται μετά την εκτέλεση των πράξεων της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου και στοχεύει στην ανακάλυψη και δημοσιοποίηση στοιχείων και στην καταστολή εκούσιων και ακούσιων σφαλμάτων.

3) Με βάση την διάρκεια τους:

- iii. Μόνιμο, που πραγματοποιείται δηλαδή συνεχώς, όπως ο εσωτερικός έλεγχος.
- iv. Τακτικό, που πραγματοποιείται σε περιόδους και επαναλαμβάνεται τακτικά, όπως έλεγχος στοιχείων τριμήνου ή εξαμήνου
- v. Έκτακτο, σε περίπτωση ανάγκης ή έκτακτης περίπτωσης

Επιπλέον μπορούν να διαχωριστούν σύμφωνα με το νομοθετικό πλαίσιο σε υποχρεωτικούς και προαιρετικούς ελέγχους.

- i. Υποχρεωτικούς, όσοι επιβάλλονται από νομοθετικές διατάξεις, δικαστικές ή άλλες κρατικές υπηρεσίες.
- ii. Προαιρετικούς, όσοι επιβάλλονται από τη διοίκηση ή τους μετόχους για δικιά τους χρήση.

Ανάλογα με τον τομέα που διερευνούν σε:

- i. Διαχειριστικούς, όσοι έχουν ως αντικείμενο τη διαχείριση των οικονομικών της εταιρείας.
- ii. Διοικητικούς, όσοι ασχολούνται με τη διαπίστωση της ορθής και πιστής εφαρμογής των ακολουθούμενων διαδικασιών.
- iii. Φορολογικούς, όσοι αποβλέπουν στην ορθή τήρηση της φορολογικής νομοθεσίας και των φορολογικών υποχρεώσεων. (Νεγκάκης & Ταχυνάκης, 2013)

Σε μια επιχείρηση, χρησιμοποιούνται σχεδόν όλες οι παραπάνω κατηγορίες ελέγχων ανάλογα με τις ιδιαίτερες ανάγκες της, τη δομή και το μέγεθός της. Η επιλογή των κατάλληλων μεθόδων και εξατομικευμένων εργαλείων ελέγχου, προωθεί την εξαγωγή ποιοτικών αποτελεσμάτων και κατ' επέκταση την αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ

### 3.1 Ορισμός Εσωτερικού Ελέγχου

Για να μπορεί να αναλυθεί ο Εσωτερικός Έλεγχος διαχωρίζεται σε δύο κατηγορίες:

- i. Σύστημα εσωτερικού ελέγχου «Internal Control», αναφέρεται σε ένα οργανωμένο σύστημα διαδικασιών και λειτουργιών, με σκοπό να εξαλείψει τις ζημιές και να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης που απευθύνεται
- ii. Εσωτερικός Έλεγχος «Internal Auditing», έννοια που δημιουργήθηκε από τους Άγγλους με στόχο την αξιολόγηση της λειτουργίας των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου, συγκεκριμένα τις λειτουργίες «Controls», ώστε να προτείνονται βελτιώσεις όπου υπάρχουν αδυναμίες. (ΟΟΣΑ, 2018)

Ο εσωτερικός έλεγχος, διενεργείται από τους εσωτερικούς ελεγκτές, οι οποίοι κατά κανόνα διαθέτουν σχέση εξαρτημένης εργασίας με τον οργανισμό. Αντικείμενο εσωτερικού ελέγχου μπορεί να αποτελέσει οποιαδήποτε διαδικασία ή δραστηριότητα του οργανισμού. Αναλυτικότερα, κάθε ελεγκτής για να διενεργήσει έναν έλεγχο, χρησιμοποιεί μια από τις παρακάτω κατηγορίες προκειμένου να διατυπώσει μια ολοκληρωμένη και ορθή άποψη:

- 1) Χρηματοοικονομικός έλεγχος, αφορά την ορθή καταγραφή και παρουσίαση όλων των χρηματοοικονομικών καταστάσεων και όλων των οικονομικών μεγεθών που λαμβάνουν δράση στις οικονομικές μονάδες. Ελέγχει την αποτελεσματικότητα της μονάδας και την αξιοπιστία στα αποτελέσματα της μέτρησης των χρηματοοικονομικών μεγεθών της ελεγχόμενης μονάδας που διενεργείται.
- 2) Λειτουργικός έλεγχος, η μονάδα αξιολογείται, όχι απαραίτητα για τις χρηματοοικονομικές καταστάσεις της, αλλά και για το αν συμμορφώνεται σύμφωνα με τις πολιτικές και τους κανονισμούς της

οντότητας που ανήκει και σύμφωνα με τις αρχές και τα κριτήρια του συγκεκριμένου κλάδου.

- 3) Έλεγχος Αποδοτικότητας, ελέγχει αν οι διαδικασίες που ακολουθούν οι μονάδες σε μια οντότητα, δημιουργούν θετικά αποτελέσματα.
- 4) Έλεγχος συμμόρφωσης, αφορά την επιβεβαίωση ότι οι διαδικασίες διενεργούνται σύμφωνα με τους όρους και τις συμφωνίες που έχουν οριστεί εκ των προτέρων.
- 5) Ειδικοί Έλεγχοι, κάθε έλεγχος εκτός των προαναφερθέντων κατηγοριών, που ο ελεγκτής ολοκληρώνει με επιτυχία. (Παπαστάθης , 2014)

Ο σκοπός του εσωτερικού ελέγχου είναι να ενισχύσει τη βεβαιότητα των εταιρικών δεδομένων, να αναδεικνύει τα συμπεράσματα και να προτείνει βελτιώσεις στους οργανισμούς ή στις επιχειρήσεις. Επικεντρώνεται στην ορθή λειτουργία, την αποτελεσματικότητα, τη διατήρηση της αξιοπιστίας των οικονομικών στοιχείων και τη συμμόρφωση με το νομικό πλαίσιο. (Τσαγκλάγκανος, 2005)

Το Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (2013) αντιμετωπίζει τον εσωτερικό έλεγχο ως δραστηριότητα συμβουλευτικού και διαβεβαιωτικού χαρακτήρα, διακριτική για την ανεξαρτησία και την αντικειμενικότητα της. Αυτός ο σχεδιασμός στοχεύει στην αύξηση της προστιθέμενης αξίας και τη βελτίωση της λειτουργίας του οργανισμού ή της επιχείρησης. Η εξέταση του εσωτερικού ελέγχου χαρακτηρίζεται από επαγγελματισμό και συστηματικότητα στην αξιολόγηση και βελτίωση της αποτελεσματικότητας, της διαχείρισης των κινδύνων και των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου. Συνεισφέρει στη βελτίωση των κυβερνητικών ενεργειών στον τομέα της αποτελεσματικότητας και της απόδοσης.

Ο εσωτερικός έλεγχος είναι όργανο διασφάλισης που εξασφαλίζει την ορθή λειτουργία των διοικητικών συστημάτων και την ακεραία παροχή των πληροφοριών. Είναι ένα σύνολο πρακτικών και πολιτικών με στόχο τη συμμόρφωση με το θεσμικό πλαίσιο και τη βελτίωση της απόδοσης. (Γαρεφαλάκης, κ.α, 2021)

Επιπλέον, αποτελεί κρίσιμο μέσο για την αξιολόγηση των δομών, των διαδικασιών και των δραστηριοτήτων που εφαρμόζει ένας οργανισμός ή μια

επιχείρηση. Σύμφωνα με τον Οργανισμό Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης, ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί μια λειτουργία αξιολογικού χαρακτήρα που χαρακτηρίζεται από επαγγελματισμό και ανεξαρτησία. Ο ρόλος του είναι κρίσιμος, αφού συμβάλλει στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της απόδοσης των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων. Επικεντρώνεται στην εκτέλεση των διοικητικών διαδικασιών και των δραστηριοτήτων εντός του οργανισμού και βοηθάει στην αξιολόγηση σε πτυχές όπως η αποτελεσματικότητα και η απόδοση. (ΟΟΣΑ, 2018)

Επιπρόσθετα, αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο για τις επιχειρήσεις, καθώς προσφέρει πρόσβαση δεδομένα που σχετίζονται με τις διοικητικές πρακτικές και τις δραστηριότητες τους. Βοηθάει σημαντικά στην αύξηση της διαφάνειας σχετικά με τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και δημιουργεί ένα απαραίτητο εργαλείο για τα στελέχη στην παρακολούθηση των διαδικασιών διακυβέρνησης, τη διαχείριση των κινδύνων και τον εσωτερικό έλεγχο εντός του οργανισμού. Επικεντρώνεται σε πολλούς κρίσιμους τομείς που επηρεάζουν τη λειτουργία ενός οργανισμού περιλαμβάνοντας τα διοικητικά συστήματα, τις επιχειρησιακές διαδικασίες, και την παροχή πληροφοριών, με ακέραιο και αδιάβλητο τρόπο. Φέρνει στο φως προβλήματα και απειλές που μπορεί να επηρεάσουν τον οργανισμό και παρέχει τη δυνατότητα για διορθώσεις σε πρακτικές και διαδικασίες. Με βασικό στόχο την συνολική βελτίωση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης.

Συνεπώς, ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί ένα σύνολο πρακτικών και μέτρων που έχουν ως στόχο την εξασφάλιση της συμμόρφωσης του οργανισμού με το ισχύον θεσμικό πλαίσιο και τους κανόνες της ηθικής. Επιπλέον, διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην εντοπισμό σφαλμάτων και παραλείψεων, καθώς και στην προώθηση προτάσεων βελτίωσης.

Τέλος, ο εσωτερικός έλεγχος είναι ένα απαραίτητο εργαλείο που συμβάλλει στην συνολική ανάπτυξη και επιτυχία του οργανισμού, εξασφαλίζοντας τη συμμόρφωση και τη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών και των πρακτικών του. (ΕΚΔΔΑ, 2018)



### 3.2 Μεθοδολογία και σχεδιασμός Εσωτερικού Ελέγχου

Η αποτελεσματικότητα της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου εξαρτάται από δύο σημαντικές παραμέτρους. Τον σχεδιασμό του ετήσιου προγράμματος ελέγχων που πρέπει να σχετίζεται άμεσα με τους στόχους του οργανισμού και τον βαθμό υλοποίησής του. Η κατάρτιση του ετήσιου πλάνου ελέγχων πρέπει να πραγματοποιείται με βάση τους κινδύνους που διατρέχει η επιχείρηση.

Τα βήματα κατάρτισης του ετήσιου πλάνου εσωτερικού ελέγχου είναι τα εξής:

1. Συλλογή πληροφοριών σχετικά με την οργάνωση και τις λειτουργίες της επιχείρησης
2. Ανάλυση δεδομένων και αξιολόγηση κινδύνων
3. Ανάδειξη κινδύνων που απειλούν την επιχείρηση
4. Συμμόρφωση της επιχείρησης με τους κανονισμούς και το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο
5. Έλεγχος της εγκυρότητας των πληροφοριών
6. Σύνταξη προτάσεων για βελτίωση
7. Ιεράρχηση κινδύνων σύμφωνα με τον βαθμό σημαντικότητας
8. Σύνταξη έκθεσης ελέγχου
9. Ανάπτυξη εργαλείων ανατροφοδότησης

Ο σχεδιασμός του παραπάνω ελέγχου πραγματοποιείται υπό την εποπτεία του επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου. Συντάσσεται συνήθως σε ετήσια βάση και οφείλουμε να λαμβάνουμε υπόψη την στελέχωση του οργανισμού, τις ελεγκτικές ανάγκες και τους διαθέσιμους πόρους. Αξίζει να επισημάνουμε ότι η αποφυγή

προγραμμάτων εσωτερικού ελέγχου με μακρύ χρονικό ορίζοντα αποτελεί καλή πρακτική, καθώς τα συστήματα διακυβέρνησης είναι δυναμικά και παρουσιάζουν συχνές και μεγάλες αναπροσαρμογές (Jones, 2023).

Στον ετήσιο σχεδιασμό του προγράμματος θα πρέπει να συμμετέχει και η Διοίκηση με την Επιτροπή Ελέγχου, καθώς και οι ελεγχόμενοι. Η συμμετοχή των ελεγχόμενων στη διαμόρφωση του προγράμματος, είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την αποτελεσματική κατανόηση της διαχείρισης κινδύνων. Επιπρόσθετα, στο ετήσιο πρόγραμμα ελέγχων θα πρέπει να αναφέρεται η συχνότητα των επερχόμενων ελέγχων, καθώς κάποιοι έλεγχοι ενδέχεται να διενεργούνται σε μικρότερη βάση. Ακόμα, το πρόγραμμα ελέγχων πρέπει να αναφέρει ρητώς την προκαθορισμένη περίοδο διενέργειας των ελέγχων όπως και την εκτιμώμενη διάρκειά τους. Το ετήσιο πρόγραμμα, δύναται να αναθεωρείται κατά τη διάρκεια του έτους, όταν διαπιστώνονται νέοι κίνδυνοι που για διάφορους λόγους δεν είχαν προβλεφθεί ή λόγω συγκυριών εμφανίστηκαν. Ανεξάρτητα από την εμφάνιση εκτάκτων κινδύνων, θεωρείται σκόπιμο κατά το β' εξάμηνο του έτους να αξιολογείται η πορεία του προγράμματος και να προσαρμόζεται, στις νέες ελεγκτικές ανάγκες που προκύπτουν. Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι η υλοποίηση του προγράμματος εσωτερικού ελέγχου οφείλει να είναι δεσμευτική και οποιαδήποτε απόκλιση από το ετήσιο πρόγραμμα θα πρέπει να δικαιολογείται επαρκώς.

Τα απαραίτητα κριτήρια για την υλοποίηση προγράμματος εσωτερικού ελέγχου είναι τα εξής:

1. Η ικανότητα του επικεφαλής να αναγνωρίζει και να ιεραρχεί τους κινδύνους που ελλοχεύουν
2. Βαθμός συμμετοχής της Διοίκησης και των εργαζομένων στην τελική διαμόρφωση του αποτελέσματος
3. Γνώση των επιχειρησιακών λειτουργιών και του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου από τους εργαζομένους
4. Επάρκεια και αποτελεσματικότητα του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου
5. Οι προτεραιότητες της Διοίκησης για τα πεδία ελέγχου της επιχείρησης

6. Δυνατότητα παρέμβασης που έχουν οι ελεγχόμενοι για τη διαχείριση των κινδύνων
7. Ο χρόνος που απαιτείται για την διενέργεια των ελέγχων
8. Γνώση των βασικών λειτουργιών, διαδικασιών και στρατηγικών στόχων της επιχείρησης
9. Κίνδυνοι που απειλούν τις επιμέρους λειτουργίες της επιχείρησης
10. Εξέλιξη του βαθμού συμμόρφωσης από τις προηγούμενες διαδικασίες ελέγχου
11. Συχνότητα των ελέγχων
12. Διαθέσιμοι πόροι
13. Ιεράρχηση των κινδύνων ανά λειτουργία και βαθμό σπουδαιότητας (IPPF, 2017)

Ο σχεδιασμός ενός ελέγχου ξεκινά από τον προσδιορισμό του πεδίου ελέγχου και την επιλογή των ελεγκτών που θα το περατώσουν. Επιχειρησιακά πεδία ή λειτουργίες με υψηλό βαθμό κινδύνου απαιτούν την συμμετοχή έμπειρων ελεγκτών. Εξέχουσα σημασία για τον σχεδιασμό του ελέγχου έχει η φάση της προετοιμασίας, κατά την οποία συλλέγονται τα απαραίτητα στοιχεία που αφορούν το υπό έλεγχο πεδίο. Επίσης, κατά τον σχεδιασμό, θα πρέπει να αναπτύσσεται ένα πρόγραμμα ελέγχου, το οποίο αποτελείται από διαδοχικά βήματα, ανταποκρινόμενα στη ροή των εργασιών της επισκοπούμενης περιοχής. Το πρόγραμμα ελέγχου, καταρτίζεται αφού μελετηθούν όλα τα διαθέσιμα στοιχεία και αξιολογηθούν οι πιθανολογούμενοι κίνδυνοι στην υπό έλεγχο περιοχή.

Πρόκειται για εργαλείο ελέγχου που καθοδηγεί τον Εσωτερικό Ελεγκτή από το αρχικό μέχρι και το τελικό στάδιο εκτέλεσης του έργου. Μέσα από την ανάπτυξη των προγραμμάτων ελέγχου θα πρέπει να διαφαίνεται το εύρος της ελεγχόμενης δραστηριότητας, ο σκοπός του ελέγχου και ο βαθμός διερεύνησης των κινδύνων.

Είναι ένα σχέδιο ροής εργασιών που σκιαγραφεί τα βήματα για να πραγματοποιηθεί ο έλεγχος, μέσα από ένα καθορισμένο πεδίο εργασιών. Η ανάπτυξη

των προγραμμάτων βασίζεται στους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης, στις διαδικασίες και στις αποφάσεις της Διοίκησης, τα οποία και θα πρέπει να γνωρίζει ο Εσωτερικός Ελεγκτής. Τα προγράμματα ελέγχου ενδείκνυται να δομούνται υπό την μορφή εντολών.

Οι απαντήσεις με απλό “Ναι” ή “Όχι” από τους ελεγχόμενους, σταδιακά εκλείπουν, διότι με αυτή την μέθοδο δεν πραγματοποιείται ουσιαστικός έλεγχος και μπορεί να εξαχθούν εσφαλμένα συμπεράσματα. Σε κάθε βήμα ελέγχου χρειάζεται διερεύνηση του θέματος σε βάθος και τεκμηριωμένες απαντήσεις, όσο μικρής σημασίας και αν θεωρείται ο έλεγχος. Μέσα από την ανάπτυξη και την εφαρμογή των προγραμμάτων, παρέχεται η ευκολία στους Εσωτερικούς Ελεγκτές ως προς την αξιολόγηση του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου και την επισήμανση των κινδύνων της επιχείρησης. Τα προγράμματα Εσωτερικού Ελέγχου ακόμα και του ίδιου κλάδου και αντικειμένου οργανισμών, διαφέρουν μεταξύ τους και τούτο οφείλεται στη διαφορετική οργανωτική δομή που έχουν, μεταξύ τους οι τελευταίοι. Το κοινό χαρακτηριστικό που έχουν τα προγράμματα, ανεξαρτήτως κλάδου επιχειρηματικής δραστηριότητας, είναι ότι διέπονται από την ίδια ελεγκτική φιλοσοφία και τεχνική, βασισμένα στη φυσιολογική ροή των εργασιών και των διαδικασιών που διαθέτει ο κάθε οργανισμός. Η παρακάτω μεθοδολογία θα πρέπει να ακολουθείται, για την ανάπτυξη των προγραμμάτων:

1. Κατανόηση της λειτουργίας της ελεγχόμενης περιοχής δραστηριότητας.
2. Επισκόπηση των σχετικών διαδικασιών και πολιτικών.
3. Επισκόπηση εκθέσεων ελέγχου προηγούμενων περιόδων για την ίδια δραστηριότητα.
4. Διενέργεια προκαταρκτικής έρευνας και συνεντεύξεων του συσχετιζόμενου προσωπικού.
5. Αποτύπωση των διαδικασιών με τη μορφή της διαγράμματος ροής, των υπό έλεγχο περιοχών.
6. Καταγραφή των κινδύνων που σχετίζονται με την ελεγχόμενη περιοχή.
7. Εντοπισμός των δικλίδων ασφαλείας που υπάρχουν στην συγκεκριμένη δραστηριότητα.
8. Αξιολόγηση των μέτρων ελέγχου ως προς την επάρκειά τους.

Ως πλεονεκτήματα των προγραμμάτων ελέγχου μπορούμε να επισημάνουμε την ενίσχυση του ορθού σχεδιασμού, την διευκόλυνση στην επισκόπηση της ελεγχόμενης λειτουργίας και την ενίσχυση της εποπτείας των ελεγκτικών εργασιών. Επίσης, επιτρέπουν την συσχέτιση του εκτελεσθέντος έργου συγκριτικά με τον προγραμματισμό και την συμβολή στην αποτροπή επικαλύψεων ελέγχου ή μη ελεγχμένων περιοχών. (Handscombe, 2013)

Το ετήσιο πρόγραμμα ελέγχων υποβάλλεται στην Επιτροπή Ελέγχου. Η έγκριση του προγράμματος από την Επιτροπή Ελέγχου σημαίνει ότι έχουν συζητηθεί και συμφωνηθεί οι κίνδυνοι που απειλούν την επιχείρηση και αποτελούν το πεδίο ελέγχου. Η έγκριση του προγράμματος ελέγχου από την Επιτροπή Ελέγχου σηματοδοτεί την στήριξή της στους ελεγκτές και την έναρξη της ελεγκτικής διαδικασίας. Μετά την ολοκλήρωση του ελέγχου συντάσσεται έκθεση η οποία τίθεται προς συζήτηση με όλους τους εμπλεκόμενους και την παρακολούθησης όλων των διαρθρωτικών μέτρων που ελήφθησαν από τον έλεγχο. (ΕΚΔΔΑ, 2018)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ

### 4.1 Η ιστορική εξέλιξη της Εταιρικής Διακυβέρνησης

Ήδη από τον 18ο και 19ο αιώνα, η στρατηγική και ο έλεγχος των εταιρειών άρχισε να γίνεται από δύο διακεκριμένα όργανα, το Διοικητικό Συμβούλιο και τη Γενική Συνέλευση. Τον 20ο αιώνα άρχισε να τίθεται το ζήτημα της εταιρικής διακυβέρνησης, το πώς δηλαδή θα ελέγχεται και θα κατευθύνεται μια εταιρεία, ώστε να εξισορροπούνται τα συμφέροντα των ενδιαφερομένων μερών, ενόψει της μεγάλης διασποράς της ιδιοκτησίας. Την ίδια περίοδο η συμμετοχή των ιδιοκτητών στη διαχείριση της επιχείρησης άρχισε να μειώνεται, έχοντας ως συνέπεια τη σταδιακή μετάθεση των εξουσιών στις διοικήσεις. (Berle & Means, 1932)

Τη δεκαετία του 1960 άρχισε να πραγματοποιείται μεγάλη συγκέντρωση κεφαλαίων στις εταιρείες και κατ' επέκταση μεγαλύτερη διάχυση της ιδιοκτησίας. Το γεγονός αυτό συνδυαστικά με την εμφάνιση προβλημάτων στη λειτουργία των εταιρειών και μεγάλων οικονομικών σκανδάλων τη δεκαετία του 1970, δημιούργησαν όχι μόνο προβλήματα στη σταθερότητα των επιχειρήσεων, αλλά και στην οικονομία εν γένει. Όλα τα παραπάνω είχαν ως αποτέλεσμα η ανάγκη για ρύθμιση της εταιρικής διακυβέρνησης να τεθεί στο επίκεντρο της ακαδημαϊκής έρευνας, της νομοθετικής ρύθμισης και της κοινωνικής προσοχής. (Collier & Gregory, 2019)

Σημαντικό βήμα προς την κατεύθυνση της ρύθμισης αποτέλεσε η Έκθεση Cadbury στη Μεγάλη Βρετανία (Cadbury, 1992). Η επιτροπή που συνέταξε την έκθεση συγκροτήθηκε τον Μάιο του 1991 από το Συμβούλιο Χρηματοοικονομικής Αναφοράς, το Χρηματιστήριο του Λονδίνου και μια ομάδα επαγγελματιών λογιστών και ο ρόλος της συνίστατο στην εξέταση του συστήματος εταιρικής διακυβέρνησης του Ηνωμένου Βασιλείου. Το αποτέλεσμα της Επιτροπής ήταν είδος εθελοντικού κώδικα για την εταιρική διακυβέρνηση, εξαιτίας των σκανδάλων των εταιρειών, όπως της BCC1 και της Maxwell. Η Έκθεση Cadbury αποτέλεσε το θεμέλιο λίθο στην ιστορία της εταιρικής διακυβέρνησης, καθώς αποσκοπούσε, επί τη βάση του αμιγούς μοντέλου της αυτορρύθμισης, στην ενθάρρυνση των εταιρειών να υιοθετήσουν βέλτιστες πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης, διασφαλίζοντας την αναγκαία ευελιξία και αποδοτικότητα σε σχέση με τις πρακτικές αυτές. Συγχρόνως δε επικροτήθηκε,

διότι αποτέλεσε τη βάση παροχής συνεχούς πληροφόρησης για τις πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης των εισηγμένων εταιρειών, στο πλαίσιο υιοθέτησης νομοθετικών ρυθμίσεων στους σχετικούς τομείς. Η Έκθεση αποτέλεσε τον ακρογωνιαίο λίθο του μηχανισμού «συμμόρφωση ή εξήγηση» (comply or explain), προτού ακόμη υιοθετηθεί στο ενωσιακό δίκαιο, με τη διάταξη του άρθρου 46 α της Οδηγίας 2006/46/EK. (Ponga, 2014)

Στις ΗΠΑ, το κυριότερο νομοθετικό πλαίσιο που θεσπίστηκε για την ενίσχυση και τον εκσυγχρονισμό του ελέγχου της διοίκησης των εταιρειών, με απώτερο σκοπό τη διασφάλιση μεγαλύτερης διαφάνειας και αποτροπής της λογιστικής απάτης, ήταν ο νόμος Sarbanes - Oxley (The Sarbanes Oxley Act, 2002), που ψηφίστηκε τον Ιούλιο του 2002 και κύριοι δημιουργοί του ήταν ο γερουσιαστής Paul Sarbanes και ο αντιπρόσωπος Michael Oxley. Ο νόμος αυτός δίνει ιδιαίτερη σημασία στο πληροφοριακό περιεχόμενο των δημοσιευμένων λογιστικών καταστάσεων και της χρηματοοικονομικής ενημέρωσης των επενδυτών, σχετικά με την αποδοτικότητα των επιχειρήσεων και τις προοπτικές τους, αφού η ύπαρξη ποιότητας και αξιοπιστίας στην χρηματοοικονομική πληροφόρηση είναι απαραίτητη για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της κεφαλαιαγοράς. Επιπρόσθετα, είχε ως στόχο την εξάλειψη των παραγόντων που οδηγούν σε φαινόμενα εξαπάτησης του επενδυτικού κοινού, μέσα από τον αυστηρό έλεγχο των επιτροπών λογιστικού ελέγχου, την ανεξαρτησία των ελεγκτών λογιστών, την ενίσχυση των εσωτερικών ελέγχων και της διαχείρισης των κινδύνων και την επιβολή ποινών που θα λειτουργούσαν αποτρεπτικά από αξιόποινες και καιροσκοπικές συμπεριφορές. Πιο συγκεκριμένα προς τον σκοπό αυτό δημιούργησε το Διοικητικό Συμβούλιο Παρακολούθησης Λογιστικής Δημόσιας Εταιρείας, καθορίζοντας ταυτόχρονα πρότυπα με τα οποία οφείλουν να συμμορφώνονται οι εκθέσεις ελέγχου. Υποχρέωσε τις εταιρείες με μεγάλο κύκλο εργασιών να προσλαμβάνουν ανεξάρτητο ελεγκτή προκειμένου να επανεξετάζονται οι λογιστικές πρακτικές, ενώ οι Διευθύνοντες Σύμβουλοι των εταιρειών καθίστανται πλέον προσωπικά υπεύθυνοι για τα σφάλματα στους λογιστικούς ελέγχους. Όλα αυτά λειτούργησαν ως ασφαλιστικές δικλείδες και συνετέλεσαν στον περιορισμό του φαινομένου απάτης σε εταιρικές χρηματοοικονομικές εκθέσεις και σκανδάλων που άκμαζαν τις αρχές της δεκαετίας του 2000. (Roth & Espersen, 2003)

## 4.2 Εταιρική Διακυβέρνηση στην Ελλάδα

Στη διεθνή βιβλιογραφία απαντάται πληθώρα ορισμών αναφορικά με την έννοια της Εταιρικής Διακυβέρνησης. Ενδεικτικά, αναφέρονται οι ακόλουθες προσεγγίσεις. Σύμφωνα με τον Οργανισμό Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (1999) η Εταιρική Διακυβέρνηση ορίζεται ως *“ένα σύστημα με το οποίο παρακολουθούνται και ελέγχονται οι επιχειρήσεις”*. Σύμφωνα με τον La Porta (2000) *“η Εταιρική Διακυβέρνηση ασχολείται με τους μηχανισμούς, οι οποίοι προστατεύουν τα συμφέροντα των εξωτερικών επενδυτών (μέτοχοι και πιστωτές) ενάντια στις ατασθαλίες των εσωτερικών (Διοίκηση / μάνατζερ)”*. Σύμφωνα με τους (1997) *“η Εταιρική Διακυβέρνηση ασχολείται με το πώς οι χρηματοδότες των επιχειρήσεων θα πάρουν πίσω τα χρήματά τους, εξασφαλίζοντας φυσικά κάποια απόδοση για την επένδυσή τους”*.

Κατά την Ελληνική Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς, ως Εταιρική Διακυβέρνηση ορίζεται *“το σύνολο πρακτικών που υιοθετεί μια επιχείρηση προκειμένου να εξασφαλίσει την αποδοτική λειτουργία της, την προστασία των μετόχων της, αλλά και το σύνολο αυτών που έχουν νόμιμα συμφέροντα στην εταιρεία”*. Τέλος, σύμφωνα με τον Καραγιάννη: *«Εταιρική Διακυβέρνηση είναι το σύνολο νομικών, θεσμικών και εθιμικών ρυθμίσεων, οι οποίες πρέπει να χαρακτηρίζουν τη δραστηριότητα κυρίως των εισηγμένων στα χρηματιστήρια εταιρειών, αλλά όχι μόνο αυτών. Απαντά δε, στα ερωτήματα ποιος και πώς ελέγχει τις δραστηριότητες των εταιρειών, καθώς και σε ποιους κατανέμονται τα οφέλη, αλλά και οι κίνδυνοι που απορρέουν από την εταιρική δραστηριότητα»* (Καραγιάννης, 2006).

Ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης, με τις αξιολογήσεις εκθέσεις του το 1999 και το 2015, ορίζει την Εταιρική Διακυβέρνηση ως το σύνολο σχέσεων μεταξύ του διοικητικού συμβουλίου της επιχείρησης, των μετόχων και των άλλων ομάδων που συνδέονται με την λειτουργία της επιχείρησης. Επιπλέον, διασφαλίζει τη δομή μέσα από την οποία καθορίζονται οι στόχοι της επιχείρησης καθώς και τα μέσα επίτευξης αυτών των στόχων, ενώ παράλληλα, μέσω της εταιρικής διακυβέρνησης, αποφασίζεται και καθορίζεται ο τρόπος παρακολούθησης και ελέγχου της ορθής υλοποίησης και επίτευξης των στόχων αυτών. (ΟΟΣΑ, 2018)

Η υιοθέτηση αρχών εταιρικής διακυβέρνησης, αποτελεί μια ανάγκη, για κάθε οικονομία η οποία επιθυμεί να αντλήσει κεφάλαια από οργανωμένες χρηματαγορές.



Τα διάφορα εταιρικά σκάνδαλα στον Διεθνή και Ελλαδικό χώρο έφεραν στην επιφάνεια τον τρόπο με τον οποίο διοικούνται και ελέγχονται οι εισηγμένες σε χρηματιστήρια εταιρείες. Επιπλέον, δημιούργησαν ερωτήματα σχετικά με τη δυνατότητα προστασίας των συμφερόντων των μετόχων, ιδιαίτερα των μικρομετόχων, αλλά και των εταιρικών πιστωτών, αλλά και την ανάγκη για αποτελεσματικά συστήματα διακυβέρνησης τα οποία θα ελέγχουν και θα παρακολουθούν αποτελεσματικά. (Eulerich, et al., 2017)

Κάποια από τα παρακάτω οικονομικά σκάνδαλα στον Ελλαδικό χώρο συνέβαλαν στην αύξηση των παγκόσμιων σκανδάλων, δημιουργώντας την ανάγκη για εξέλιξη της εταιρικής διακυβέρνησης, αλλά και της ευαισθητοποίησης προς αυτήν την κατεύθυνση για την αποτελεσματική λειτουργία των κεφαλαιαγορών. Η αναβάθμιση σε μια πιο ώριμη ελληνική κεφαλαιαγορά, και ο παγκόσμιος ανταγωνισμός για κεφάλαια ενίσχυσε την συζήτηση για εταιρική διακυβέρνηση.

Κάποια από αυτά που έγιναν γνωστά στον Ελλαδικό χώρο ήταν η περίπτωση της εταιρείας Ασπίς Πρόνοια με λογιστική αταξία και ανορθόδοξες εγγραφές, με μεταφορές από λογαριασμούς μεταξύ εταιρών του ομίλου που με την κατάρρευση της είχε σοβαρές επιπτώσεις, τόσο στους εργαζομένους και στον κλάδο των ασφαλίσεων, όσο και στους χιλιάδες ασφαλισμένους που δεν μπόρεσαν να αποζημιωθούν. (Baker Tilly , 2020)

Η περίπτωση της Τράπεζας της Κρήτης με το σκάνδαλο Κοσκωτά, που αφορούσε οικονομικό και πολιτικό σκάνδαλο με τον τραπεζίτη Γιώργο Κοσκωτά, αλλά και την εμπλοκή διαφόρων κυβερνητικών στελεχών της κυβέρνησης του ΠΑΣΟΚ. Η υπεξαίρεση μεγάλων ποσών από τα αποθεματικά της τράπεζας, η πρόσληψη «δικών του ανθρώπων» για να καλύψει τα νότα του, η αντικατάσταση εγγράφων με πλαστά για να αποκρύψει την αλήθεια οδήγησε στην αποκάλυψη της απάτης. (Νικηφόρου, 2018)

Επιπλέον, η περίπτωση της ETBA Finance, υπόθεση υπεξαίρεσης χρημάτων ύψους 30 εκατομμυρίων ευρώ. Αφορούσε πλαστές συμβάσεις και διοχέτευση χρημάτων σε φυσικά πρόσωπα, δεν υπολογίστηκαν ποσά που είχαν κερδίσει με αποκορύφωμα το γεγονός ότι ο κύριος εγκέφαλος της απάτης ρευστοποίησε το κεφάλαιο και εξαφανίστηκε. Ο έλεγχος από τον ορκωτό λογιστή ήταν μέρος της

απάτης και έγινε φανερή η αναποτελεσματικότητα των μηχανισμών ελέγχου και δικαιοσύνης. (Κοντονίκα, 2002)

Μετά την κατάρρευση πολλών μεγάλων εταιρειών, οι εποπτικές αρχές των κεφαλαιαγορών, σχεδόν όλων των χωρών, σχεδίασαν συστήματα αντιμετώπισης και επίλυσης των προβλημάτων που σχετίζονταν με την προστασία των συμφερόντων των μετόχων και των πιστωτών των εισηγμένων σε χρηματιστήρια εταιρειών. Αυτά τα συστήματα, γνωστά ως συστήματα εταιρικής διακυβέρνησης (Corporate Governance, Gouvernement d'entreprise), είχαν ως βασικό στόχο τη διασφάλιση διαφανούς, χρηστής και αποτελεσματικής διοίκησης, η οποία έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της οικονομικής αξίας της επιχείρησης, προστατεύοντας ταυτόχρονα τα συμφέροντα όλων των μετόχων και πιστωτών. Η εταιρική διακυβέρνηση κερδίζει σταδιακά έδαφος, με τη βοήθεια των εποπτικών και ρυθμιστικών αρχών, αλλά και χάριν των πιέσεων των μικρομετόχων. Η αγορά έχει αναγνωρίσει τη σημασία της και αμείβει τις διοικήσεις οι οποίες συμμορφώνονται πλήρως προς τις αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης, δίνοντας τους ανάλογα προνόμια. Τα πρώτα σημαντικά βήματα αντιμετώπισης του προβλήματος ξεκίνησαν από τις Η.Π.Α., όπου άλλωστε εμφανίστηκαν τα περισσότερα και μεγαλύτερα φαινόμενα ανευθυνότητας και ασυδοσίας των διοικήσεων των εταιρειών, ενώ η Ευρώπη και συγκεκριμένα η Ελλάδα ακολουθεί με ταχύτετους ρυθμούς προς την ίδια κατεύθυνση. (Eisenhardt, 1989)

Σε ό,τι αφορά την ελληνική έννομη τάξη, η νομοθετική θεσμοθέτηση της Εταιρικής Διακυβέρνησης άργησε σημαντικά συγκριτικά με τις υπόλοιπες ευρωπαϊκές χώρες. Εντούτοις, η θεσμοθέτηση κανόνων ευρωπαϊκού δικαίου και η απαίτηση διαφανών πρακτικών από ξένους επενδυτές, αποτέλεσε την αρχή της οικοδόμησης ενός κανονιστικού πλαισίου Εταιρικής Διακυβέρνησης στη χώρα μας. Προκρίθηκε κατ' αρχάς η υιοθέτηση της νομοθετικής ρύθμισης με τις διατάξεις του Ν. 3016/2002 «Για την εταιρική διακυβέρνηση, θέματα μισθολογίου και άλλες διατάξεις» ΦΕΚ 110Α/17.5.2002, που όπως προκύπτει από την Αιτιολογική Έκθεση, αποσκοπεί στην προσαρμογή της νομοθεσίας σχετικά με τη λειτουργία και διοίκηση των ανωνύμων εταιρειών στα δεδομένα που ανακύπτουν από την εισαγωγή των μετοχών ή άλλων κινητών αξιών σε οργανωμένη αγορά.

Ωστόσο, ο Ν.4706/2020, ο οποίος ενσωμάτωσε στην ελληνική νομοθεσία την Οδηγία (ΕΕ) 2017/828 του Ευρωπαϊκής Ένωσης και υιοθετεί μέτρα προς εφαρμογή

του Κανονισμού (ΕΕ) 2017/1131, αντικατέστησε πλήρως τις διατάξεις του νόμου του 2002 και εφαρμόζεται συνδυαστικά με τις διατάξεις του Ν. 4548/2028 σε ανώνυμες εταιρείες με μετοχές ή άλλες κινητές αξίες εισηγμένες σε ρυθμιζόμενη αγορά στην Ελλάδα.

#### 4.3 Η Ελληνική νομοθεσία από τον ν.3016/2002 έως τον ν.4706/2020

Ο Ν.4706/2020 εισάγει νέες ρυθμίσεις για την Εταιρική Διακυβέρνηση των εισηγμένων Ανωνύμων Εταιρειών και την σύγχρονη αγορά κεφαλαίου. Με τις διατάξεις του διαμορφώνεται ένα πληρέστερο πλέγμα οργάνωσης της εταιρικής διακυβέρνησης, ενώ παρουσιάζει αξιοσημείωτες καινοτομίες σε σύγκριση με τον προκάτοχό του, Ν.3016/2002.

Αρχικά, στο άρθρο 3 του Ν.4706/2020, για πρώτη φορά προβλέπεται Πολιτική Καταλληλότητας των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου. Πρόκειται για μια καινοτόμα και απολύτως δεσμευτική ρύθμιση, η οποία στηρίζεται στην αρχή “it and proper”. Βάσει αυτής ορίζονται οι αρχές και τα κριτήρια που εφαρμόζονται στα στάδια της επιλογής, της αντικατάστασης ή και της ανανέωσης της θητείας των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου. Η τήρηση των αρχών αυτών εξασφαλίζει ότι “ο κατάλληλος άνθρωπος θα βρίσκεται στη σωστή θέση”. Αντίστοιχη ρύθμιση δεν προβλεπόταν στο προϊσχύσαν νόμο.

Επιπρόσθετα, στον νέο νόμο προβλέπονται αναλυτικά οι αρμοδιότητες των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου (άρθρο 4), σε αντίθεση με τον Ν. 3016/2002, ο οποίος περιοριζόταν σε απλή συνοπτική αναφορά των αρμοδιοτήτων των Μελών. Ζητήματα τα οποία ρυθμίζονται με τον Ν.4548/2018 περί Ανωνύμων Εταιρειών δεν επαναλαμβάνονται στον νόμο για την εταιρική διακυβέρνηση.

Τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου χωρίζονται πλέον σε Εκτελεστικά, Μη Εκτελεστικά και Ανεξάρτητα Μη Εκτελεστικά μέλη, και τα καθήκοντά τους προβλέπονται στις διατάξεις του νόμου.

Στα άρθρα 10-12 του Ν.4706/2020 προβλέπεται η θέσπιση δύο νέων Επιτροπών του Διοικητικού Συμβουλίου με εκτεταμένες αρμοδιότητες, εν αντιθέσει με

την πρόβλεψη μόνο Επιτροπής Ελέγχου από τον παλαιό νόμο. Ακόμη, ο Κανονισμός Λειτουργίας της εταιρείας αποκτά εκτενέστερο και πιο λεπτομερές περιεχόμενο και η κατάρτιση και τυχόν τροποποίησή του πραγματοποιείται από το Διοικητικό Συμβούλιο.

Το άρθρο 15 ορίζει την οργάνωση και λειτουργία της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου, ο επικεφαλής της οποίας διορίζεται από το Διοικητικό Συμβούλιο, ενώ κάθε αλλαγή η οποία αφορά στον επικεφαλής της Μονάδας απαιτείται να γνωστοποιείται από τη Διοίκηση στην Επιτροπή Κεφαλαιαγορά μέσα σε είκοσι (20) ημέρες. Με το προ ισχύσαν δίκαιο Εταιρικής Διακυβέρνησης, το Διοικητικό Συμβούλιο διόριζε όλα τα μέλη της Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου και η εταιρεία όφειλε να ενημερώνει την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς για οποιαδήποτε αλλαγή στη σύστασή της σε διάστημα δέκα ημερών από αυτή. Με τον νέο νόμο η Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου αποκτά διευρυμένες αρμοδιότητες σε σύγκριση με την προκάτοχό της, Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου, με τις ελεγκτικές διαδικασίες να αναβαθμίζονται σημαντικά.

Άλλη σημαντική καινοτομία του νέου νόμου αποτελεί η πρόβλεψη υιοθέτησης και εφαρμογής από τις εταιρείες Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης. Πρόκειται μεν για υποχρεωτική ρύθμιση, το περιεχόμενο δε του Κώδικα καταρτίζεται ελεύθερα από τις εταιρείες και προσαρμόζεται στις ιδιαίτερες ανάγκες καθεμίας. Πλέον ρυθμίζονται ρητά και οι περιπτώσεις έκδοσης ομολογιακού δανείου με δημόσια προσφορά και δημοσίευση ενημερωτικού δελτίου, κάτι που δεν περιλαμβανόταν στις προϊσχύσασες διατάξεις και παράλληλα προβλέπεται ότι για την αύξηση μετοχικού κεφαλαίου της εταιρείας και αποκλίσεις στη χρήση αντληθέντων κεφαλαίων απαιτείται ειδική απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου, η οποία λαμβάνεται με πλειοψηφία των  $\frac{3}{4}$  και για την οποία απαιτείται επιπρόσθετη έγκριση από τη Γενική Συνέλευση.

Ένα ακόμα σημείο διαφοροποίησης των δύο νόμων είναι ότι ο Ν.4706/2020 αναφορικά με την περίπτωση διάθεσης περιουσιακών στοιχείων ορίζει ότι απαιτείται απόφαση της Γενικής Συνέλευσης για μία ή περισσότερες συναλλαγές περιουσιακών στοιχείων οι οποίες λαμβάνουν χώρα εντός 2 ετών και η αξία των οποίων αντιπροσωπεύει άνω του πενήντα ένα τοις εκατό (51%) της συνολικής αξίας των περιουσιακών στοιχείων της εταιρείας. Η σχετική απόφαση λαμβάνεται με αυξημένη απαρτία και αυξημένη πλειοψηφία των μετόχων. Δεν υφίστατο ανάλογη διάταξη στον παλαιό νόμο.

Τέλος, με τον νέο νόμο προβλέπονται βαρύτερα χρηματικά πρόστιμα μέχρι και τριών εκατομμυρίων ευρώ σε περίπτωση παραβίασης των άρθρων 1 έως 23, σε αντίθεση με το παλιό καθεστώς, το οποίο προέβλεπε πρόστιμα για τους παραβάτες που κυμαίνονταν από 2.900 μέχρι και 580.000 ευρώ.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΜΟΝΑΔΕΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

### 5.1 Οι ρόλοι και οι στόχοι του εσωτερικού ελέγχου στις μονάδες

Αρχικά, ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου ήταν κυρίως λογιστικός, επικεντρωμένος στην ακρίβεια και την αξιοπιστία των οικονομικών καταστάσεων που αντικατοπτρίζουν την ιστορική απόδοση του οργανισμού. Οι μονάδες εσωτερικού ελέγχου πλέον ελέγχουν και παρακολουθούν τις διαδικασίες της εταιρείας και το επίπεδο συμμόρφωσης με τους κανόνες. Η σημασία των μονάδων εσωτερικού ελέγχου δεν περιορίζεται πλέον στην απλή αξιολόγηση της οικονομικής απόδοσης, αλλά επεκτείνεται στην παροχή συμβουλών και στη συνεργασία με τη διοίκηση για τη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού. (Παπαστάθης, 2014)

Αρμοδιότητα των Μονάδων Εσωτερικού Ελέγχου πέρα από τον έλεγχο της προηγούμενης απόδοσης του οργανισμού, είναι και η αξιολόγηση της πρόσφατης απόδοσης και η εύρεση τρόπων για τη βελτίωσή της. Αυτός ο εξελιγμένος ρόλος ελέγχου βοηθά στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού και προσθέτει αξία στην εταιρεία. Επιπλέον, οι ΜΕΕ από έναν οργανισμό για την εκτέλεση διαφόρων ελεγκτικών διαδικασιών που σχετίζονται με τους εσωτερικούς ελέγχους της εταιρείας στις οικονομικές αναφορές. Επιπλέον, ο ρόλος τους είναι να ανιχνεύουν τόσο τους επιχειρησιακούς κινδύνους όσο και τον κίνδυνο απάτης που μπορεί να επηρεάσει τον οργανισμό. Αυτή η αναλυτική προσέγγιση βοηθά στην προστασία του οργανισμού από δυνητικές απειλές και ασφαλίζει τη συνεχή λειτουργία του. (Βασιλειάδης, 2009)

Οι Εσωτερικού Ελεγκτές των Μονάδων Εσωτερικού Ελέγχου, αναλαμβάνουν ρόλο, ως κύριοι σύμβουλοι και συνεργάτες της διοίκησης. Ο ρόλος τους περιλαμβάνει την παρακολούθηση της απόδοσης του οργανισμού, την αξιολόγηση των κινδύνων, τη συμμόρφωση με τους κανόνες και τους κανονισμούς, καθώς και την παροχή συμβουλών για τη βελτίωση της απόδοσης. Οι μονάδες εσωτερικού ελέγχου επιδιώκουν πάντα την εξασφάλιση της ακεραιότητας και της αξιοπιστίας του οργανισμού. Έτσι, συμβάλλουν στην ανάπτυξη και την επιτυχία του οργανισμού στον ανταγωνιστικό κόσμο των επιχειρήσεων. (Κουτούπης, 2012)

Σύμφωνα με το Ινστιτούτο Εσωτερικού Ελέγχου, οι Μονάδες Εσωτερικού Ελέγχου για την παραγωγή ευνοϊκών αξιολογήσεων, προτείνεται, να τηρούν και να εφαρμόζουν τις αρχές του Κώδικα Δεοντολογίας, όπως η ακεραιότητα, η αντικειμενικότητα, η εμπιστευτικότητα, η επαγγελματική επάρκεια και η δέουσα προσοχή, προκειμένου να παρέχουν αξιόπιστες πληροφορίες στην επιτροπή ελέγχου. (Implementation Professional Practises Framework, 2017)

Επιπλέον, οι μονάδες εσωτερικού ελέγχου έχουν την αρμοδιότητα να εξετάζουν τις εκθέσεις εσωτερικού ελέγχου και τις συναλλαγές με συνδεδεμένα μέρη, προκειμένου να ανιχνεύσουν πιθανές καταστάσεις σύγκρουσης συμφερόντων εντός του επιχειρήσης που γνωστοποιεί η διοίκηση. Οι μονάδες εσωτερικού ελέγχου συνεργάζονται στενά με την επιτροπή ελέγχου, με σκοπό την ανάπτυξη αμοιβαίας κατανόησης και συμφωνίας που θα βοηθήσει τις μονάδες εσωτερικού ελέγχου να προσφέρουν αξία στον εντοπισμό και τη διαχείριση των τρεχόντων και εξελισσόμενων κινδύνων. Οι επιτροπές ελέγχου λειτουργούν επίσης ως υποστήριξη και καθοδήγηση, προκειμένου να εστιάσουν στον ρόλο των μονάδων εσωτερικού ελέγχου. Έτσι, οι επιτροπές ελέγχου συμβάλλουν στην βελτίωση και ενίσχυση της ανεξαρτησίας και της αντικειμενικότητας τόσο των μονάδων εσωτερικού ελέγχου όσο και των διευθυντών, και των εσωτερικών και εξωτερικών ελεγκτών. Συνολικά, οι μονάδες εσωτερικού ελέγχου αναδεικνύονται ως κρίσιμοι παράγοντες που συμβάλλουν στην ασφάλεια, τη διαφάνεια και την αποτελεσματική διαχείριση της επιχειρήσης, βοηθώντας τους επικεφαλής να λαμβάνουν ενημερωμένες και ορθές αποφάσεις για τη μελλοντική πορεία της εταιρείας.

Οι περιοδικές εκθέσεις των μονάδων εσωτερικού ελέγχου προς την ελεγκτική επιτροπή αναδεικνύονται ως ένας κρίσιμος τομέας που απαιτεί δραστική βελτίωση. Οι οικονομικές αναφορές προς νομοθέτες, αναλυτές ασφαλείας, θεσμικούς επενδυτές και ρυθμιστικές αρχές καθώς και οι ρόλοι των επιτροπών ελέγχου συμβάλλουν σημαντικά στην ενίσχυση του ρόλου των μονάδων εσωτερικού ελέγχου όσον αφορά την κάλυψη των αναγκών του διοικητικού συμβουλίου και τη διατήρηση του πλαισίου της εταιρικής διακυβέρνησης.

## 5.2 Λειτουργία και σχεδιασμός Μονάδων Εσωτερικού Ελέγχου

Για την αποτελεσματική στελέχωση των Μονάδων Εσωτερικού Ελέγχου, απαιτείται η επιλογή προσωπικού που είναι εξειδικευμένο με τα απαραίτητα προσόντα, αλλά και με τον κατάλληλο επαγγελματισμό. Πρέπει να διακρίνεται για την ικανότητα, την αμεροληψία και το ηθικό υψηλό επίπεδο που απαιτούνται σε μια τόσο σημαντική θέση. Τα καθήκοντά τους πρέπει να εκτελούνται με απόλυτη ανεξαρτησία από το υπόλοιπο προσωπικό, παρά την αναγκαία σχέση εργοδότη-μισθωτού, προσφέροντας έτσι αντικειμενικές και αμερόληπτες αναφορές απευθείας στους λήπτες. Σημαντική παράμετρος για την υλοποίηση του σκοπού των ΜΕΕ είναι τα χαρακτηριστικά του προσωπικού του Εσωτερικού Ελέγχου. (IPPF, 2017)

Στην Ελλάδα, ο Ν. 4706/2020 παρέχει το πλαίσιο οργάνωσης και λειτουργίας των μονάδων εσωτερικών ελέγχου για τις επιχειρήσεις που είναι εισηγμένες σε ρυθμιζόμενες αγορές. Οι εταιρείες διατηρούν την ευελιξία να προσαρμόζουν τις Μονάδες Εσωτερικού Ελέγχου που διαθέτουν σύμφωνα με τις ανάγκες τους και το μέγεθός τους. Κατά τον σχεδιασμό των ΜΕΕ δεν πρέπει να αμελείται η ανεξαρτησία τους, ο ρόλος και ο ορισμός του επικεφαλής της μονάδας. Αξίζει να επισημάνουμε ότι δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στον ρόλο του Εσωτερικού Ελεγκτή, στα επαγγελματικά του προσόντα, στον τρόπο άσκησης των καθηκόντων του και στην αλληλεπίδρασή του με την Διοίκηση και τους υπαλλήλους.

Σύμφωνα με τους Νεγκάκης και Ταχυνάκης (2017), τα Διεθνή Πρότυπα Εσωτερικού Ελέγχου περιλαμβάνουν δύο βασικές κατηγορίες, η πρώτη αφορά τα χαρακτηριστικά και η δεύτερη τον τρόπο διεξαγωγής του εσωτερικού ελέγχου. Τα πέντε γενικά πρότυπα διεξαγωγής εσωτερικού ελέγχου αφορούν κυρίως τον ρόλο και την προσωπικότητα του εσωτερικού ελεγκτή. Αναλυτικότερα, την ανεξαρτησία και την αντικειμενικότητα του η οποία διασφαλίζεται μέσω της αποστασιοποίησης του από τις δραστηριότητες της επιχείρησης, την επαγγελματική του επάρκεια και κατάρτιση, το πλαίσιο στο οποίο δραστηριοποιείται, στην ποιότητα των διαδικασιών που ακολουθεί και στον τρόπο διοίκησης της ΜΕΕ.

Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών της ΜΕΕ επισφραγίζεται από την υιοθέτηση του Κώδικα Δεοντολογίας Εσωτερικών Ελεγκτών που έχει εκδοθεί από το Διεθνές Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών. Ο Κώδικας Δεοντολογίας Εσωτερικών



Ελεγκτών σκιαγραφεί το ελάχιστο απαιτούμενο αξιακό υπόβαθρο των Εσωτερικών Ελεγκτών, σύμφωνα με το οποίο διασφαλίζεται η αντικειμενικότητα της κρίσης τους και κατά αναλογία η ανεξαρτησία των υπηρεσιών τους. Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές πρέπει να διαπνέονται από ακεραιότητα, αντικειμενικότητα, εχεμύθεια και επάρκεια. (Νεγκάκης & Ταχυνάκης, 2017)

Η επιτυχία των ΜΕΕ εξαρτάται σε αρκετά μεγάλο βαθμό από τον σχεδιασμό και την οργάνωσή τους. Αρχικό στάδιο του σχεδιασμού αποτελεί η ανάλυση κινδύνων, η οποία προσδιορίζεται στην βάση συγκεκριμένων παραγόντων. Συγκεκριμένα λαμβάνονται υπόψιν τα ποιοτικά χαρακτηριστικά των εσωτερικών ελέγχων που έχουν θεσπιστεί, οι διαθέσιμοι πόροι, οι ροές κεφαλαίων, η ρευστότητα των περιουσιακών στοιχείων, η στάση της Διοίκησης απέναντι στο σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου, η εμπειρία των στελεχών, τα αποτελέσματα προηγούμενων ελέγχων, ο ρόλος των εξωτερικών ελεγκτών, η συχνότητα μεταβολών σε παραγωγικό και διοικητικό επίπεδο και τα γεγονότα που λαμβάνουν χώρα εντός και εκτός του οργανισμού.

Παράλληλα με την ανάλυση των υφιστάμενων κινδύνων συνυπολογίζονται οι οδηγίες της Διοίκησης και η ισχύουσα νομοθεσία. Μετά την ενδελεχή μελέτη των παραπάνω εξάγονται το αντικείμενο και οι στόχοι της ΜΕΕ, τα οποία τίθενται προς έγκριση από την διοίκηση. Μετά την έγκριση έπεται ο σχεδιασμός του ελεγκτικού προγράμματος ο οποίος διέπεται από τις αρχές της συντηρητικότητας και της οικονομίας. (Νεγκάκης & Ταχυνάκης, 2017). Ο εσωτερικός ελεγκτής ελέγχει τις διαδικασίες που ακολουθούνται στην επιχείρηση με βάση καθιερωμένα πρότυπα που ισχύουν τόσο στην συγκεκριμένη εταιρεία όσο και σε εταιρείες που ανήκουν στον ίδιο κλάδο. Ταυτόχρονα, υπό έλεγχο τίθενται οι πράξεις της διοίκησης για να διαπιστωθεί η εναρμόνισή τους με τους ισχύοντες κανονισμούς και την κείμενη νομοθεσία. (Καραμάνης, Δεκέμβριος 2008)

Ο εσωτερικός ελεγκτής δύναται να διενεργεί ελέγχους με διάφορους τρόπους. Μερικά από τα είδη ελέγχων που χρησιμοποιούνται ευρέως από τους εσωτερικούς ελεγκτές είναι οι αιφνιδιαστικοί έλεγχοι και οι προγραμματισμένοι έλεγχοι, στους οποίους ο εσωτερικός ελεγκτής ενημερώνει τους υπεύθυνους τμημάτων για τον χρόνο και την φύση του επικείμενου ελέγχου. Η επιλογή του τρόπου με τον οποίο ο εσωτερικός ελεγκτής θα πραγματοποιήσει τον έλεγχο εξαρτάται από τις περιστάσεις, την δομή της επιχείρησης και την ιδιαίτερη φύση των υπό έλεγχο διαδικασιών. Τα

ευρήματα των ελέγχων καταγράφονται στις εκθέσεις ελέγχου οι οποίες παρέχουν τις απαιτούμενες πληροφορίες αξιολόγησης των διαδικασιών της επιχείρησης. (Νεγκάκης & Ταχυνάκης, 2017)

Στο Κεφάλαιο Ε' του Ν. 4849/2021, ορίζεται ως αρμόδια διοικητική αρχή το Οικονομικό Επιμελητήριο Ελλάδος. Για την άσκηση του επαγγέλματος του εσωτερικού ελεγκτή απαιτείται η εγγραφή του στο Μητρώο Εσωτερικών Ελεγκτών ή Μητρώο Δόκιμων Εσωτερικών Ελεγκτών, η οποία πραγματοποιείται μετά από αίτηση του ενδιαφερόμενου στο Οικονομικό Επιμελητήριο Ελλάδος και η προσκόμιση των απαραίτητων δικαιολογητικών που αποτελούν και τις προϋποθέσεις εγγραφής τους. Οι προϋποθέσεις εγγραφής είναι οι κάτωθι:

1. Αίτηση έγκρισης συνοδευόμενη από βιογραφικό σημείωμα
2. Πανεπιστημιακός τίτλος σπουδών
3. Πιστοποιητικό Ποινικού Μητρώου
4. Βεβαίωση τεκμηριωμένης επαγγελματικής εμπειρίας στον εσωτερικό έλεγχο ιδιωτικών ή δημοσίων φορέων. Η απαιτούμενη εμπειρία κυμαίνεται από ένα έως τρία έτη ανάλογα με το αν ο ενδιαφερόμενος είναι κάτοχος πτυχίου, μεταπτυχιακού ή διδακτορικού τίτλου σπουδών. Επίσης, η απαιτούμενη επαγγελματική εμπειρία μειώνεται για τους ορκωτούς λογιστές και τους κατόχους Διεθνών Πιστοποιήσεων, όπως ενδεικτικά CIA (Certified Internal Auditor), ACA (Associate Chartered Accountant), ACCA (Association of Chartered Certified Accountants), CICA (Certified Internal Controls Auditor) κ.α.
5. Υπεύθυνη δήλωση στην οποία ο ενδιαφερόμενος δηλώνει ότι εφαρμόζει τα Διεθνή Πρότυπα Εσωτερικού Ελέγχου του Διεθνούς Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών καθώς και την δέσμευσή του για την πιστή τήρηση του Διεθνούς Κώδικα Δεοντολογίας
6. Αποδεικτικό φορολογικής ενημερότητας και ασφαλιστικής ενημερότητας σε περίπτωση που δεν είναι μισθωτός

Όπως προκύπτει από τα απαιτούμενα πιστοποιητικά εγγραφής είναι απαραίτητη η απόδειξη της επαγγελματικής εμπειρίας, ωστόσο στο νόμο προβλέπεται η εγγραφή ως Δόκιμος Εσωτερικός Ελεγκτής με την προϋπόθεση παρακολούθησης

προγράμματος κατάρτισης τουλάχιστον εξήντα (60) ωρών με αντικείμενο τον εσωτερικό έλεγχο.

Στο άρθρ. 87 του Ν. 4849/2021 γίνεται μνεία του αντικειμένου εργασιών των εσωτερικών ελεγκτών, σύμφωνα με τα πρότυπα για την επαγγελματική εφαρμογή εσωτερικού ελέγχου του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών, που αφορά ενδεικτικά σε:

α) Διενέργεια προληπτικού και κατασταλτικού ελέγχου και υποβολή σχετικής αναφοράς - έκθεσης ελέγχου στα αρμόδια όργανα,

β) εξέταση και αξιολόγηση της επάρκειας της λειτουργίας και της αποτελεσματικότητας της Εταιρικής Διακυβέρνησης, καθώς και των Συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου και διαχείρισης κινδύνων ως προς λειτουργίες και διαδικασίες,

γ) έλεγχο οικονομικό, διοικητικό, λειτουργικό, τεχνικό, συμμόρφωσης πληροφοριακών και τηλεπικοινωνιακών συστημάτων, ασφάλειας πληροφοριών, εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, προσωπικών δεδομένων, φήμης, και κάθε είδους έλεγχο ανάλογα προς τις ελεγκτικές ανάγκες του φορέα με σύγχρονες ελεγκτικές τεχνικές, σε συμφωνία με τα Πρότυπα για την Επαγγελματική Εφαρμογή Εσωτερικού Ελέγχου του Ινστιτούτου των Εσωτερικών Ελεγκτών.

δ) επισκόπηση της τήρησης του Εσωτερικού Κανονισμού Λειτουργίας και του Καταστατικού του Οργανισμού, στις αποφάσεις της Διοίκησης, καθώς και του εν γένει νομοθετικού πλαισίου που διέπουν τον οργανισμό, ε) απρόσκοπτη πρόσβαση σε όλα τα αρχεία, στοιχεία, προσωπικό, εγκαταστάσεις και μέσα που κρίνονται απαραίτητα για τη διενέργεια και την αποτελεσματικότητα του ελεγκτικού έργου,

στ) σχεδιασμό και εκτέλεση του ετήσιου προγράμματος ελέγχου, σύνταξη αναφορών κάθε τρεις (3) μήνες με τα σημαντικότερα θέματα και τις προτάσεις της και υποβολή τους στα αρμόδια όργανα,

ζ) αξιολόγηση και αποτίμηση επιχειρηματικών κινδύνων, μέσω των ελεγκτικών έργων και παροχή συμβουλών και συστάσεων προς τα αρμόδια όργανα της διοίκησης και τους ελεγχόμενους για την καλύτερη διαχείριση των κινδύνων,

η) προώθηση και καθιέρωση πολιτικών και τεχνικών εσωτερικού ελέγχου στο πλαίσιο των ελεγκτικών προτύπων, σε εναρμόνιση προς τα Πρότυπα για την Επαγγελματική Εφαρμογή Εσωτερικού Ελέγχου του Ινστιτούτου των Εσωτερικών Ελεγκτών-ΠΑ,

θ) παροχή προστιθέμενης αξίας στις ελεγχόμενες λειτουργίες και επιδίωξη της ενίσχυσης της οικονομικής αξίας της επιχείρησης,

ι) συμμόρφωση με το εκάστοτε ισχύον νομοθετικό πλαίσιο, που αφορά στον συγκεκριμένο κλάδο του ιδιωτικού τομέα. (The Institute of Internal Auditors, 2001)

Στο άρθρ. 89 αναφέρεται ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές οφείλουν να διενεργούν ελέγχους «σύμφωνα με τα διεθνώς αναγνωρισμένα Πρότυπα Εσωτερικού Ελέγχου και τον διεθνώς αναγνωρισμένο Κώδικα Δεοντολογίας του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών (Institute of Internal Auditors -ΠΑ).» Ενώ στο αρθρ. 91 αναφέρεται η δυνατότητα επιβολής κυρώσεων από το Οικονομικό Επιμελητήριο Ελλάδος. Οι κυρώσεις διαφέρουν ανάλογα με την φύση και την σοβαρότητα του παραπτώματος. Το Οικονομικό Επιμελητήριο Ελλάδος μπορεί να επιβάλλει από απλή έγγραφη επίπληξη έως χρηματικό πρόστιμο και οριστική αφαίρεση της επαγγελματικής ταυτότητας. Οποιαδήποτε κύρωση τίθεται σε δημοσιοποίηση.

Με βάση τα παραπάνω, χαρακτηριστικά αξίας και ήθους, καθώς πρέπει να διακρίνονται για την ακεραιότητα, το αίσθημα ευθύνης, την ανεξαρτησία και την τιμιότητα. Συγκεκριμένα, απαιτείται από αυτούς να είναι συνεπείς, σταθεροί και να διαθέτουν κριτικής αξιολόγηση σε όλα τα ζητήματα που θα αντιμετωπίζουν στην επαγγελματική τους πορεία. Η αντίληψη των Μονάδων Εσωτερικού Ελέγχου για την επιλογή και διατήρηση εξειδικευμένου, αμερόληπτου και αξιόπιστου προσωπικού είναι απαραίτητη για την ασφάλεια και την αποτελεσματικότητα των εσωτερικών ελέγχων και τη διασφάλιση της ορθής λειτουργίας του οργανισμού.

Κάθε σύστημα εσωτερικού ελέγχου πρέπει να δημιουργείται και να προσαρμόζεται ανάλογα με τις ανάγκες της επιχείρησης ή του οργανισμού, με γνώμονα την αποτελεσματικότητα και την οικονομία. Με στόχο την επιτυχή λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου, προ απαιτούμενη είναι η πλήρης υποστήριξη από τη διοίκηση και η συμμόρφωση του προσωπικού και των υπευθύνων τμημάτων. Η κατανόηση και η

τήρηση των κανόνων και των διαδικασιών από τους εμπλεκόμενους αποτελούν καίριο παράγοντα για την επίτευξη των στόχων. (ΟΟΣΑ, 2018)

Ο ρόλος της Διοίκησης στη σχέση της με τις Μονάδες Εσωτερικού Ελέγχου αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την επιτυχή λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου. Η Διοίκηση πρέπει να αντιλαμβάνεται τις Μονάδες ως αναπόσπαστο τμήμα του οργανισμού και να μην τις εξετάζει με ανησυχία, αλλά με κατανόηση για τους σκοπούς και τους στόχους τους. Είναι σημαντικό να ακούει και να κατανοεί τις ανησυχίες τους. Από την πλευρά του, ο Εσωτερικός Έλεγχος πρέπει να διατηρεί υψηλό προφίλ και να επιδεικνύει αίσθημα εμπιστοσύνης προς τον ελεγχόμενο. Ο ρόλος του ελεγκτή πρέπει να είναι περισσότερο ο σύμμαχος και ο σύμβουλος παρά ο αυστηρός επιβλέπων που προκαλεί ανησυχία και κυρώσεις.

Ο ελεγκτής-σύμβουλος είναι εκεί για να διασφαλίσει την απρόσκοπτη λειτουργία με εξειδίκευση στις δικλείδες ασφαλείας που πρέπει να προτείνονται όταν απαιτούνται έτσι ώστε η συνεργασία μεταξύ της Διοίκησης και του Εσωτερικού Ελέγχου είναι απαραίτητη για την ανάπτυξη αποτελεσματικών στρατηγικών και την αποφυγή προβλημάτων και κινδύνων. Σε κάθε περίπτωση, ο Εσωτερικός Έλεγχος πρέπει να διατηρεί την ανεξαρτησία και την αμεροληψία του, προκειμένου να μπορεί να εκτελεί τα καθήκοντά του αποτελεσματικά και ανεξάρτητα από εξωτερικές πιέσεις. Αυτό εξασφαλίζει την εμπιστοσύνη και την αντικειμενικότητα στη διαδικασία ελέγχου. (Μπάλιος, κ.α, 2017)

Η ικανότητα αντιμετώπισης του κινδύνου με την παροχή κατάλληλων λύσεων και η δημιουργία προστιθέμενης αξίας από τον ελεγκτή ανεξάρτητα από το αν θα είναι εφικτό να εφαρμοστούν αυτές οι λύσεις αποτελούν σημαντικά χαρακτηριστικά που πρέπει να συνοδεύουν τη λειτουργία του Εσωτερικού Ελέγχου. Παρόλο η επανάληψη της ιδέας είναι συνεχόμενη είναι παράλληλα και αναγκαία σε όλα τα επίπεδα, αποτελεί τον πυρήνα της φιλοσοφίας των Μονάδων και αναπόσπαστο τμήμα της επιτυχίας που προσδοκείται. (Μπάλιος, κ.α, 2017)

Συνεπώς, ο Εσωτερικός Έλεγχος εξυπηρετεί τον σκοπό και τον ρόλο του, παρέχοντας τις απαραίτητες παρεμβάσεις και αλλαγές στη διοίκηση. Οι ελεγκτές λαμβάνουν την απαιτούμενη εκπαίδευση και διαθέτουν τις απαιτούμενες γνώσεις για να επιτελέσουν το έργο τους με ακρίβεια και επαγγελματισμό.

Τέλος, ο Εσωτερικός Έλεγχος αποτελεί έναν αποτελεσματικό μηχανισμό επιτήρησης και προστασίας για τόσο δημόσιες όσο και ιδιωτικές οντότητες. Βοηθά στη διασφάλιση της αξιοπιστίας και της αποτελεσματικής λειτουργίας του οργανισμού και συμβάλλει στη δημιουργία μιας ισχυρής δομής ελέγχου και διαχείρισης κινδύνων. Γίνεται αντιληπτό ότι ο Εσωτερικός Έλεγχος διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην επιτυχή λειτουργία μιας οντότητας και στη διασφάλιση της συμμόρφωσής της με τους κανόνες και τις πρακτικές που απαιτούνται. (Σταθοπούλου, 2022)

### 5.3 Παράγοντες προσδιορισμού της απόδοσης των Μονάδων Εσωτερικού Ελέγχου

Σύμφωνα με τον Καζαντζή (2006), άλλοι σημαντικοί παράγοντες που επηρεάζουν για την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου είναι:

1. Προσωπικό με ευσυνειδησία και επαγγελματική επάρκεια: Ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί το σημαντικότερο στοιχείο κάθε συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Το έντιμο, έμπιστο, ικανό και αποδοτικό προσωπικό είναι δυνατόν να πετύχει υψηλούς στόχους ακόμη και στις περιπτώσεις αδυναμίας υποστήριξής του από το σύστημα εσωτερικού ελέγχου.

2. Οργανωτική Δομή: Η ύπαρξη οργανωτικού σχεδίου που να καθορίζει με σαφήνεια τις λειτουργίες και τις αρμοδιότητες όλων των τμημάτων, αποτελεί θεμελιώδη αρχή για τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου και αναγκαίο παράγοντα για την αποτελεσματική λειτουργία τους. Τέσσερις είναι οι πιο βασικές περιπτώσεις διαχωρισμού των υπευθυνοτήτων ως μέσου πρόληψης λαθών ή στρεβλώσεων, που έχουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τους ελεγκτές:

- i. Διαχωρισμός της επιτήρησης των περιουσιακών στοιχείων από τη λογιστική παρακολούθησής τους.
- ii. Διαχωρισμός της εξουσιοδότησης πραγματοποίησης των συναλλαγών από την επιτήρηση των αντίστοιχων περιουσιακών στοιχείων.
- iii. Διαχωρισμός αρμοδιοτήτων και εξουσιών εντός της λογιστικής λειτουργίας.
- iv. Διαχωρισμός της λειτουργικής αρμοδιότητας από την αρμοδιότητα της λογιστικής καταγραφής της.

3. Καλοσχεδιασμένο λογιστικό σύστημα: Ένα βασικό χαρακτηριστικό ενός καλοσχεδιασμένου λογιστικού συστήματος είναι το Λογιστικό Σχέδιο και οι κατευθυντήριες οδηγίες χρησιμοποίησής του συστήματος υπό την μορφή εγχειριδίων. Η τεκμηρίωση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων γίνεται μέσω της καταγραφής, συγκέντρωσης και απεικόνισης όλων των παραστατικών της επιχείρησης. Η αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου επηρεάζεται άμεσα από την ποιότητα και τον βαθμό επάρκειας της τεκμηρίωσης της επιχείρησης.

4. Περιορισμένη πρόσβαση στα περιουσιακά στοιχεία για άτομα χωρίς εξουσιοδότηση.

5. Ύπαρξη υπηρεσίας εσωτερικών ελεγκτών: Το τελευταίο βασικό συστατικό μέρος του εσωτερικού ελέγχου είναι η διαρκής επιθεώρηση και αξιολόγηση των διοικητικών και λογιστικών ελέγχων από το προσωπικό της ίδιας της επιχείρησης.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΙ ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΚΑΙ ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΥΠΑΡΕΞΗΣ ΜΟΝΑΔΩΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

### 6.1 Επιχειρησιακοί κίνδυνοι

Κίνδυνο για μια επιχείρηση αποτελεί οποιοδήποτε συμβάν μπορεί να δημιουργήσει επιχειρηματική ζημιά. Ο όρος του κινδύνου περιλαμβάνει τόσο αυτούς που προέρχονται από το εσωτερικό όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Επομένως, αφορά τόσο τους κινδύνους που μπορούν να κατηγοριοποιηθούν, ελεγχθούν και προβλεφθούν από την επιχείρηση, όσο και αυτούς που δεν δύναται να εκτιμηθούν πλήρως. Σύμφωνα με την Αναγνωστάκη (2021), ο κίνδυνος ορίζεται ως μετρήσιμη αβεβαιότητα για την πραγματοποίηση ενός γεγονότος. Ο κίνδυνος αποτελεί αβεβαιότητα γιατί εκφράζει μια κατάσταση που δεν μπορεί να ποσοτικοποιηθεί άμεσα, αλλά εκτιμάται σε συνάρτηση με το βαθμό της πίστης που τα άτομα αποδίδουν στην πραγματοποίηση της κάθε υπόθεσης. Ταυτόχρονα, ο κίνδυνος χαρακτηρίζεται ως μετρήσιμη αβεβαιότητα αφού υπόκεινται στους νόμους των πιθανοτήτων και ως ένα βαθμό δύναται να εκτιμηθεί με ακρίβεια .

Κατά τον Bernstein (1996) ο όρος ρίσκο ή κίνδυνος είναι επίπτωση των αποφάσεων και όχι απρόβλεπτων περιστατικών. Παρόλο που ο κίνδυνος είναι συνήθως συνδεδεμένος με την εμφάνιση αρνητικών και δυσμενών γεγονότων, αξίζει να τονισθεί ότι δεν εμφανίζεται πάντα ως δυσμενής συνθήκη. Ειδικότερα, ο κίνδυνος μπορεί να εμφανισθεί είτε με τη συνηθέστερη του μορφή, δηλαδή ως μία απειλή, η οποία εμποδίζει την υλοποίηση των στόχων, είτε ως ευκαιρία, που μπορεί να συμβάλλει στη επίτευξη των προδιαγεγραμμένων σκοπών (Bernstein, 1996).

Οι κίνδυνοι μπορούν να τυποποιηθούν ως εξής (Βασιλειάδης, 2009):

**Ποιοτικός Κίνδυνος:** ο συγκεκριμένος κίνδυνος συνδέεται με την ποιότητα των διαδικασιών που ακολουθούνται, αλλά και των παραδοτέων, που με τη σειρά τους επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό την συνολική απόδοση του έργου.



**Κίνδυνος Κόστους:** ο συγκεκριμένος κίνδυνος σχετίζεται με την ικανότητα του έργου να εκπληρώσει και να ολοκληρώσει τους οικονομικούς του στόχους. Στον συγκεκριμένο τύπο κινδύνου αποδίδονται δύο σημαντικές διαστάσεις. Η πρώτη συνδέεται με την πλασματική απεικόνιση των αρχικών εκτιμήσεων κόστους και στόχων και η δεύτερη με τον κίνδυνο να μην εκπληρωθούν οι οικονομικοί στόχοι αφού απέτυχε ο σχεδιασμός και η πρόβλεψη των επερχόμενων κινδύνων.

**Κίνδυνος Σχεδιασμού:** Ο συγκεκριμένος τύπος κινδύνου σχετίζεται με την ικανότητα του έργου να εκπληρώσει και να ολοκληρώσει τους στόχους του χρονοπρογραμματισμού που έχουν τεθεί εξαρχής. Και σε αυτόν τον τύπο κινδύνου συναντώνται δύο διαστάσεις. Η πρώτη διάσταση συνδέεται με την μη ρεαλιστική απεικόνιση του χρόνου εκτέλεσης του έργου στο στάδιο του προγραμματισμού και η δεύτερη με την ετεροχρονισμένη παράδοσή του εξαιτίας της αποτυχίας πρόβλεψης των επερχόμενων κινδύνων.

Οι σημαντικότερες πηγές προέλευσης των κινδύνων μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ως εξής:

**Το έργο:** Είναι σημαντικό να αντιληφθούμε ότι η μεταβλητή του έργου συμπεριλαμβάνει τη συνολική διάρκεια του έργου, το συνολικό εκτιμώμενο κόστος, τους πόρους που θα απαιτηθούν και που χρειάζονται για την επιτυχή υλοποίησή του έργου.

**Η ομάδα ανάπτυξης του έργου:** Σε αυτή την κατηγορία σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν τα μέλη της ομάδας έργου, η εμπειρία και τεχνογνωσία που διαθέτουν αλλά και η σχέση που αναπτύσσουν μεταξύ τους καθώς μπορεί να δημιουργήσει τόσο ωφέλιμα όσο και επιζήμια αποτελέσματα στην επιχείρηση και στην διαδικασία περάτωσης του έργου.

**Η διοίκηση της εταιρείας και η εταιρική πολιτική:** Η εταιρική κουλτούρα και η προσέγγιση στην επίλυση προβλημάτων μπορεί να συμβάλλει καθοριστικά στην βιωσιμότητα της επιχείρησης.

**Οι πελάτες:** Καθοριστικό παράγοντα πηγής κινδύνου αποτελούν οι πελάτες του έργου. Έχει παρατηρηθεί ότι πολλές φορές οι πελάτες ενός έργου για διάφορους λόγους και αιτίες αλλάζουν τις αρχικές τους απαιτήσεις, ενώ το έργο βρίσκεται σε εξέλιξη, αυξάνοντας σημαντικά τις πιθανότητες δημιουργίας πρόσθετων κινδύνων.

**Τεχνολογία:** Η χρήση τεχνολογικών μέσων βοηθά στην άμεση και επιτυχή ολοκλήρωση των έργων, ωστόσο εγκυμονεί κινδύνους κόστους αλλά και λειτουργίας αφού μπορεί να απαιτείται η ανεύρεση ειδικά καταρτισμένου προσωπικού ή η εκπαίδευση του ήδη υπάρχοντος, ελλοχεύοντας τον κίνδυνο καθυστερήσεων.

**Επικρατούσες συνθήκες στην αγορά:** Οι συνεχείς μεταβολές στην αγορά, που σχετίζονται με το εργατικό δυναμικό, την τεχνολογική εξέλιξη και την αύξηση του ανταγωνισμού μπορούν να επηρεάσει σημαντικά το κόστος αλλά και τη διάρκεια του έργου.

**Οι εξωτερικοί συνεργάτες:** Ενδεχόμενοι κίνδυνοι που μπορεί να αντιμετωπίσουν οι εξωτερικοί συνεργάτες, στους οποίους στηρίζεται τμήμα της υλοποίησης του έργου, ενσωματώνονται στην γενικότερη αξιολόγηση κινδύνων για το σύνολο του έργου.

Το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών ορίζει τον Εσωτερικό Έλεγχο ως μια μεθοδολογία βάσει κινδύνων, συνδέοντας τον Εσωτερικό Έλεγχο με το συνολικό πλαίσιο διαχείρισης κινδύνου ενός Οργανισμού. Το μεθοδολογικό πλαίσιο «Risk-Based Internal Audit» επιτρέπει στον Εσωτερικό Έλεγχο να εγγυάται στο Διοικητικό Συμβούλιο, ότι οι διαδικασίες διαχείρισης κινδύνων λειτουργούν αποτελεσματικά σε σχέση με την ανοχή κινδύνου του οργανισμού. Οι τέσσερις βασικοί στόχοι κινδύνου είναι:

- ✓ ο στόχος της απόδοσης
- ✓ της ανθεκτικότητας
- ✓ της διασφάλισης
- ✓ της συμμόρφωσης.

Θα πρέπει να δίνεται προτεραιότητα στις δραστηριότητες διαχείρισης κινδύνου για τη βελτίωση της απόδοσης με την εφαρμογή της τεχνολογίας για την παρακολούθηση του διαρκώς διερευνώμενου οικοσυστήματος τρίτων και τον προσδιορισμό των κορυφαίων επιχειρηματικών προτεραιοτήτων.

- Ο στόχος κινδύνου απόδοσης αφορά στον ψηφιακό κίνδυνο στα νέα ψηφιακά προϊόντα και υπηρεσίες.

➤ Ο στόχος του κινδύνου ανθεκτικότητας σχετίζεται με την ευελιξία των επιχειρήσεων και την ικανότητά τους να ανταποκριθούν αποτελεσματικά και άμεσα από τις επιπτώσεις που μπορεί να επιφέρει ένας κίνδυνος.

➤ Με τον στόχο του κινδύνου διασφάλισης, γίνεται προσπάθεια να βοηθηθούν οι οργανισμοί να διαχειριστούν τους εκάστοτε κινδύνους εξατομικευμένα με τον αποτελεσματικότερο τρόπο που ταιριάζει σε αυτούς. Έτσι, εντοπίζονται οι κίνδυνοι που απειλούν ρεαλιστικά την επιχείρηση, βοηθώντας την να εστιάσει στις πραγματικές της ανάγκες και να ανταποκριθεί καλύτερα σε μια ενδεχόμενη απειλή.

Η συμμόρφωση αποτελεί μια αρκετά σημαντική κατηγορία κινδύνων, ειδικά για μεγάλες επιχειρήσεις, με μεγάλο όγκο εργασιών.

#### 6.1 Αναγκαιότητα ύπαρξης Μονάδων Εσωτερικού Ελέγχου

Η διάρθρωση του σύγχρονου επιχειρηματικού περιβάλλοντος, καθώς και οι κίνδυνοι που αναφέρθηκαν παραπάνω, δημιουργούν ακόμα περισσότερο την ανάγκη για Εσωτερικό Έλεγχο. Ταυτόχρονα, εξαιτίας της διεθνοποίησης των επιχειρήσεων και του μεγάλου όγκου συναλλαγών, ο έλεγχος κρίνεται αναγκαίος για την επίτευξη της βιωσιμότητά τους. Ακόμα, η αναγκαιότητα του εσωτερικού ελέγχου διαφαίνεται στην συμβολή του στον περιορισμό των διαχειριστικών λαθών που οφείλονται στον ανθρώπινο παράγοντα και στην καλύτερη κατανομή ευθυνών εντός ενός οργανισμού.

Επιπρόσθετα, η απρόσκοπτη δραστηριοποίηση συστημάτων εσωτερικού ελέγχου διασφαλίζει την ορθολογική λειτουργία όλων των τμημάτων του οργανισμού μέσω της διαρκούς επίβλεψης των επιχειρησιακών διαδικασιών, του συντονισμού και της διαχείρισης των κεφαλαίων, έτσι ώστε να εντοπίζονται έγκαιρα οι αδυναμίες και ελλείψεις και να λαμβάνονται άμεσα τα αναγκαία διαρθρωτικά μέτρα (Αναγνωστάκη, 2021).

Σύμφωνα με τα ελεγκτικά πρότυπα και την ισχύουσα εθνική και ευρωπαϊκή νομοθεσία, η αξιολόγηση του εσωτερικού ελέγχου αποτελεί αναγκαία προϋπόθεση για

την διαμόρφωση του μεθοδολογικού πλαισίου και των δράσεων αξιολόγησης του εξωτερικού ελέγχου. Με άλλα λόγια, η ύπαρξη αποτελεσματικού και αξιόπιστου εσωτερικού ελέγχου μειώνει την έκταση των εξωτερικών ελέγχων, αφού αποδίδεται αξιοπιστία και εμπιστοσύνη στην εκτίμηση των οικονομικών καταστάσεων της επιχείρησης (Αναγνωστάκη, 2021).

Παράλληλα, υπάρχουν και λόγοι που καθιστούν αναγκαίο τον εσωτερικό έλεγχο, στους οποίους εντάσσονται συνθήκες που καλείται η διοίκηση να διαχειριστεί με πρωταρχικό στόχο την επιβίωση και την βιωσιμότητά της και δευτερευόντως την διατήρηση και αύξηση της ανταγωνιστικότητάς της. Σε αυτό το πλαίσιο εντάσσονται ζητήματα λήψης διοικητικών αποφάσεων, όπως και ζητήματα αξιολόγησης και διαχείρισης κινδύνων, τα οποία εξ αρχής συνδέονται στενά με την άσκηση οποιουδήποτε είδους επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Για την επιτυχή αντιμετώπιση τέτοιων ζητημάτων αναγκαία προϋπόθεση είναι η εις βάθος γνώση των εκάστοτε προβλημάτων και η ορθή πληροφόρηση. Η έλλειψη ορθής πληροφόρησης οφείλεται συχνά σε οργανωτικές αδυναμίες, με αποτέλεσμα να δυσχεραίνεται η συγκέντρωση και αξιολόγηση πληροφοριών από την διοίκηση. Όλοι οι παραπάνω παράγοντες καταδεικνύουν την αναγκαιότητα ανάπτυξης αποτελεσματικών συστημάτων εσωτερικού ελέγχου, τα οποία συγκροτούνται από υψηλά εξειδικευμένους και καταρτισμένους ελεγκτές με στόχο την αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία της επιχείρησης, καθώς και την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Αναγνωστάκη, 2021).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

### 7.1 Στόχος της έρευνας

Στόχος της παρούσας βιβλιογραφικής ανασκόπησης είναι η διερεύνηση των αποτελεσμάτων που προκύπτουν από την σύσταση και την λειτουργία των Μονάδων Εσωτερικού Ελέγχου στις εισηγμένες στο χρηματιστήριο Αθηνών επιχειρήσεις. Στόχος είναι η διερεύνηση της δραστηριότητας και της λειτουργίας, των Μονάδων Εσωτερικού Ελέγχου για το αν συμβάλλουν στην βελτίωση και την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Αν οι επιχειρήσεις μέσω της σύστασης των Μονάδων Εσωτερικού Ελέγχου και την επιλογή των Εσωτερικών Ελεγκτών που τις στελεχώνουν, αντιμετωπίζουν κινδύνους και δημιουργούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η ανασκόπηση αποτελεί μορφή επιστημονικής έρευνας, που αποσκοπεί στην αποτίμηση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας. Παρουσιάζει δημοσιευμένες έρευνες μέσω, σύνοψης, ταξινόμησης, ομαδοποίησης, σύγκρισης και σύνθεσης και μπορεί να είναι μέρος μιας μεταπτυχιακής εργασίας.

Η συστηματική ανασκόπηση χαρακτηρίζεται από την υιοθέτηση μιας προσδιορισμένης ερευνητικής μεθόδου για την απάντηση σε συγκεκριμένα ερευνητικά ερωτήματα σχετικά με την συσσωρευμένη γνώση σε κάποιο πεδίο.

Τα βήματα που ακολούθησε η έρευνα:

1. Χαρτογράφηση πεδίου και διατύπωση των ερευνητικών ερωτημάτων
2. Διαμόρφωση του ερευνητικού σχεδιασμού και διατύπωση κριτηρίων επιλογής των πηγών
3. Αναζήτηση στις βάσεις δεδομένων για δημοσιευμένες έρευνες
4. Αποτίμηση της ποιότητας των επιμέρους δημοσιευμένων ερευνών
5. Εξαγωγή των δεδομένων των ερευνών και κατηγοριοποίηση
6. Σύνθεση και συνολική παρουσίαση των ευρημάτων
7. Ερμηνεία και εξαγωγή συμπερασμάτων (Moher & Liberati, 2009)

## 7.2 Ερευνητικά Ερωτήματα

Τα ερευνητικά ερωτήματα που προκύπτουν είναι:

- 1) Ποιες είναι οι προϋποθέσεις επιλογής εσωτερικών ελεγκτών για τις ΜΕΕ και ποια είναι η κατάρτισή τους;
- 2) Υπάρχουν άτομα τα οποία εργάζονται με καθαρό ρόλο και αρμοδιότητες στις ΜΕΕ ή αποτελεί η ενασχόληση τους με το τμήμα μια επιπλέον αρμοδιότητα;
- 3) Η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου είναι συνδεδεμένη με την αντιμετώπιση των κινδύνων;
- 4) Οι Μονάδες Εσωτερικού Ελέγχου παρέχουν στις επιχειρήσεις, ευκαιρίες βελτίωσης και ανάπτυξης;
- 5) Δημιουργείται ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, μέσα από την υποχρέωση σύστασης Μονάδων Εσωτερικού Ελέγχου;

## 7.3 Υλικό και μέθοδος

Για την συλλογή της βιβλιογραφίας πραγματοποιήθηκε μελέτη ακαδημαϊκών συγγραμμάτων από τις παρακάτω βιβλιοθήκες:

- i. Βιβλιοθήκη Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής
- ii. Βιβλιοθήκη Πανεπιστημίου Πειραιώς
- iii. Βιβλιοθήκη Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών

Για την αναζήτηση της νομοθεσία, σχετικών άρθρων, επιστημονικών ερευνών πραγματοποιήθηκε αναζήτηση στις παρακάτω ηλεκτρονικές βάσεις δεδομένων:

- i. ΦΕΚ
- iv. Research Gate
- v. Google Scholar
- vi. International Journal of Business and Social Research
- vii. Elsevier
- viii. Scientific Research

#### 7.4 Λέξεις κλειδιά

Οι λέξεις κλειδιά που χρησιμοποιήθηκαν ήταν “Internal Audit Departments” OR “Internal Audit in Athens Stock Exchange companies” AND “Effectiveness”, “Internal Audit” AND “Competitive Advantage”, “Role of Internal Audit” AND “Risks”, “Audit” AND “Auditors in Greece”.

#### 7.5 Καθορισμός κριτηρίων εισαγωγής και αποκλεισμού των μελετών

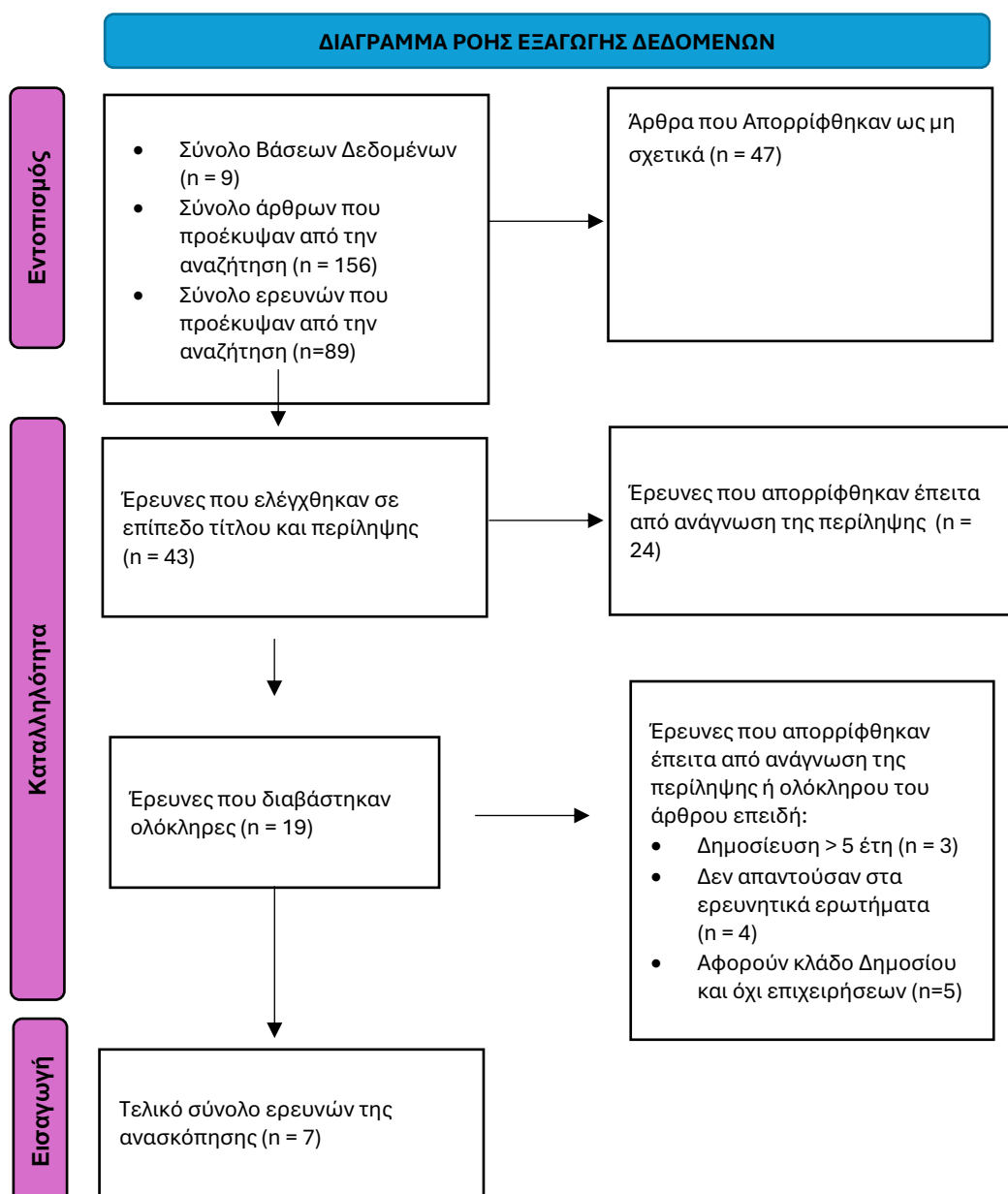
##### Κριτήρια εισαγωγής μελετών

- i. Ακαδημαϊκά Βιβλία
- ii. Άρθρα γραμμένα στα Αγγλικά
- iii. Ποσοτικές έρευνες
- iv. Χρονολογικό εύρος της βιβλιογραφίας για το θεωρητικό πλαίσιο από το 2000 -2023
- v. Χρονολογικό εύρος για τον εντοπισμό ερευνών από το 2019
- vi. Έρευνες που εστίαζαν στα ερευνητικά ερωτήματα

##### Κριτήρια αποκλεισμού μελετών

- i. Ακαδημαϊκά Βιβλία παλαιότερης χρονολογίας από το 2000
- ii. Άρθρα που τα αποτελέσματά τους δεν βασιζόντουσαν σε έρευνες
- iii. Έρευνες που πραγματοποιήθηκαν πριν την υποχρέωση σύστασης Μονάδων Εσωτερικού Ελέγχου από την Ελληνική νομοθεσία
- iv. Έρευνες που τα αποτελέσματά τους δεν κατέληγαν σε κάποιο από τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας εργασίας
- v. Έρευνες που πραγματοποιήθηκαν σε εταιρείες μη εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αθηνών

## 7.6 Διάγραμμα ροής εξαγωγών δεδομένων





## 7.7 Ευθυγράμμιση στόχων και ερευνητικών ερωτημάτων

Ερευνητικά ερωτήματα	Στόχοι	Αναφορές
1. Ποιες είναι οι προϋποθέσεις επιλογής εσωτερικών ελεγκτών για τις ΜΕΕ και ποια είναι η κατάρτισή τους;	Εύρεση προϋποθέσεων και στατιστικών στοιχείων για την πρόσληψη Εσωτερικών Ελεγκτών στις Μονάδες	1) Dimitrios Mylonas, et al, 2022– 3 <sup>rd</sup> Icohema 2022 2) Stathopoulou Eleftheria, 2022
2. Υπάρχουν άτομα τα οποία εργάζονται με καθαρό ρόλο και αρμοδιότητες στις ΜΕΕ ή αποτελεί η ενασχόληση τους με το τμήμα μια επιπλέον αρμοδιότητα;	Εύρεση ρόλου και αρμοδιοτήτων των Εσωτερικών Ελεγκτών στις Μονάδες Εσωτερικού Ελέγχου	1) Dimitrios Mylonas, et al, 2022 -3 <sup>rd</sup> Icohema 2022 2) Stathopoulou Eleftheria, 2022
3. Η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου είναι συνδεδεμένη με την αντιμετώπιση των κινδύνων;	Εύρεση δειγμάτων για το αν αντιμετωπίζονται οι κίνδυνοι στις επιχειρήσεις που έχουν Μονάδες Εσωτερικού Ελέγχου	1) Dimitrios Mylonas, et al, 2022 - 3 <sup>rd</sup> Icohema 2022 2) Stathopoulou Eleftheria, 2022 3) Mpali Vasiliki, 2019 4) George Drogalas, et al, 2021 5) Koutoupis Andreas, Bekiaris Michalis, 2019
4. Οι Μονάδες Εσωτερικού Ελέγχου παρέχουν στις επιχειρήσεις, ευκαιρίες βελτίωσης και ανάπτυξης;	Εύρεση αποτελεσμάτων βελτίωσης και ανάπτυξης των επιχειρήσεων μέσω της	1) Ekaterini Chroni, Stefanos E. Karakolias, 2022- 3 <sup>rd</sup> Icohemia 2022

	σύστασης Μονάδων Εσωτερικού Ελέγχου	2) Stathopoulou Eleftheria, 2022 3) Koutoupis Andreas, Bekiaris Michalis, 2019
5. Δημιουργείται ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, μέσα από την υποχρέωση σύστασης Μονάδων Εσωτερικού Ελέγχου;	Εύρεση αποτελεσμάτων για το αν συμβάλλει στην δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	1) George Drogalas, et al, 2021 2) ΟΟΣΑ, 2018

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗΣ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗΣ

8.1 Ερευνητικό ερώτημα 1: Ποιες είναι οι προϋποθέσεις επιλογής εσωτερικών ελεγκτών για τις ΜΕΕ και ποια είναι η κατάρτισή τους;

Στο 3rd Icohema 2022, η έρευνα των κ. Μυλωνάς Δημήτριος, κ.α, έρευνα σε βιοπαθολογικά εργαστήριο σε κάποιες περιοχές της Ελλάδας ανέδειξε - αναλύοντας αυτή την φορά την λειτουργία των μονάδων Εσωτερικού Ελέγχου- την κατάρτιση του προσωπικού και την καταλληλότητα για τα δεδομένα της ανάγκης του συγκεκριμένου κλάδου. Για την έρευνα τους χρησιμοποίησαν ως μέθοδο συλλογής δεδομένων την ποσοτική πρωτογενή έρευνα, η μελέτη μπορούσε να πραγματοποιηθεί μόνο μέσω της συλλογής και αξιοποίησης συγκεκριμένων πληροφοριών που δεν ήταν διαθέσιμες κάπου αλλού και την χρήση μαθηματικού μοντέλου. Για αυτόν τον λόγο σχεδιάστηκαν με βάση τους στόχους της έρευνας και διανεμήθηκαν ηλεκτρονικά ερωτηματολόγια, ημιδομημένων ερωτήσεων με σκοπό την εξοικονόμηση πόρων και την ταχύτερη παροχή συλλογής δεδομένων.

Τα αποτελέσματα έδειξαν, ότι υπήρχε ένα καλό έδαφος για μεταφορά γνώσης και νέων δεξιοτήτων από τους νεότερους στους παλαιότερους. Φάνηκε να χρειάζεται εκσυγχρονισμός των πληροφοριακών συστημάτων καθώς δεν υπήρχε πλήρη κάλυψη σε όλες τις μονάδες – τμήματα που ερευνήσαν, γεγονός που μπορεί να επιτευχθεί με την χρήση ολοκληρωμένου συστήματος ERP σε όλο τον οργανισμό. Οι Ελεγκτές διενεργούσαν συνεχώς ελέγχους στις ταμειακές ροές, στις απαιτήσεις και στις υποχρεώσεις καθώς και στα αποθέματα και τις πληρωμές. (3rd Icohema , 2022)

Άλλη μια έρευνα από τους κ. Δρογάλας, κ.α, σε εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον κλάδο της πληροφορικής και συγκεκριμένα της κυβερνοασφάλειας, έφερε στην επιφάνεια τα προβλήματα κατάρτισης και εκπαίδευσης που αντιμετωπίζουν οι Εσωτερικοί Ελεγκτές, οι οποίοι δεν επιμορφώνονται σύμφωνα με τις αλλαγές που δημιουργούνται στον χώρο της τεχνολογίας. Σημειώνουν, ότι είναι επιτακτική η ανάγκη της επιμόρφωσης τους, μιας και ο Εσωτερικός Έλεγχος είναι από

τις πιο κρίσιμος για την ασφάλεια των πληροφοριακών συστημάτων. (Drogalas, et al., 2021)

Τέλος, σύμφωνα και με την έρευνα της κ. Σταθοπούλου φαίνεται ότι οι Ελεγκτές λαμβάνουν την επιμόρφωση που απαιτείται και διαθέτουν τις γνώσεις που απαιτεί μια τέτοια θέση. (Σταθοπούλου, 2022)

8.2 Ερευνητικό ερώτημα 2: Υπάρχουν άτομα τα οποία εργάζονται με καθαρό ρόλο και αρμοδιότητες στις ΜΕΕ ή αποτελεί η ενασχόληση τους με το τμήμα μια επιπλέον αρμοδιότητα;

Σημαντική η συνεισφορά της έρευνας των κ. Μυλωνάς Δημήτριος, κ. Μυλωνάς Μενέλαος και κ. Μίχου Αντιγόνη με σκοπό την αναζήτηση κατά πόσο ο εσωτερικός έλεγχος είναι ένα εργαλείο αξιολόγησης και υποστήριξης για την σωστή διασφάλιση και διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων. Κατέληξε στο γεγονός ότι σημαντικός παράγοντας ήταν η αποτελεσματική οργάνωση του συστήματος με τον καθορισμό των ρόλων και των ευθυνών των εσωτερικών ελεγκτών. (3rd Icohema, 2022)

Η μελέτη της κ. Σταθοπούλου απαντάει στο ότι ο εσωτερικός έλεγχος αντιλαμβάνεται τον σκοπό και τον στόχο του και εισηγείται στην διοίκηση με τις κατάλληλες παρεμβάσεις και αλλαγές που πρέπει να λάβουν χώρα. Ο ρόλος του και οι αρμοδιότητες τους παραμένουν διαχωρισμένες και ξεκάθαρες και γίνονται αντιληπτές από όλα τα τμήματα και την διοίκηση. (Σταθοπούλου, 2022)

Συμπερασματικά, γίνεται αντιληπτό ότι οι Μονάδες Εσωτερικού Ελέγχου στο μεγαλύτερο ποσοστό τους είναι διαχωρισμένες από τον ρόλο της διοίκησης, με διαδικασίες σύμφωνα με τα πρότυπα και την νομοθεσία με στόχο την αποτελεσματικότητα για την αντιμετώπιση οποιουδήποτε προβλήματος και την ορθότερη οικονομική διαχείριση. Σε κάποιες περιπτώσεις παρατηρήθηκε ότι οι Έλεγχοι των Μονάδων ήταν περισσότερο κατασταλτικοί παρά προληπτικοί και σε κάποιες άλλες ότι ήταν αναγκαίος ο εκσυγχρονισμός. Και στα δύο αυτά ζητήματα ήταν κατανοητή η ανάγκη για ολιστική διαχείριση, τόσο των προληπτικών, όσο και των κατασταλτικών ελέγχων, αλλά και ο εκσυγχρονισμός των συστημάτων με σκοπό την αποτελεσματικότερη διαχείριση.

Τέλος, η έρευνα που πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο του 3<sup>rd</sup> Economia σε βιοπαθολογικά εργαστήρια από τους κ. Μυλωνάς Δημήτριος, κ.α, κατέληξε στο γεγονός ότι οι συνεχόμενοι έλεγχοι ήταν περισσότερο κατασταλτικοί παρά προληπτικοί, με την Διοίκηση να δίνει τις οδηγίες και του στόχους στον Εσωτερικό Ελεγκτή με σκοπό την καταστολή συγκεκριμένων στοχευμένων παρατυπιών. Κατέληξαν λοιπόν στο συμπέρασμα, ότι θα πρέπει να αναπτυχθεί και να προωθηθεί ένα ολιστικό σύστημα ελέγχου που θα αποτρέπει παραβατικές και παράτυπες συμπεριφορές και θα προσθέτει παραπάνω αξία στις λειτουργίες σύμφωνα με τους κανόνες για τις αποφυγή κινδύνων. Με τον ρόλο των Εσωτερικών Ελεγκτών ξεκάθαρα διαχωρισμένο από εκείνον της Διοίκησης. (3rd Icohema 2022,)

8.3 Ερευνητικό ερώτημα 3: Η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου είναι συνδεδεμένη με την αντιμετώπιση των κινδύνων;

Η παραπάνω έρευνα των κ. Μυλωνάς Δημήτριος, κ.α, για την νέα οικονομική πραγματικότητα, με τις νέες προκλήσεις και τους κινδύνους στην διοίκηση οργανισμών σε σύγχρονους επιχειρηματικούς φορείς, πέρα από την συνεισφορά της στα αποτελέσματα για τον ρόλο των Εσωτερικών Ελεγκτών ανέδειξε και αποτελέσματα σχετικά με την αντιμετώπιση των επιχειρησιακών κινδύνων.

Χρησιμοποιήθηκαν ερωτηματολόγια, κάνοντας πρωτογενή έρευνα και διανεμήθηκαν συνολικά 205 ερωτηματολόγια σε όλη την Ελλάδα. Οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν σε κλειστού τύπου ερωτήσεις βάση της κλίμακας LIKERT με σκοπό την συλλογή των επιθυμητών ποσοτικών δεδομένων. Η ανάλυση τους πραγματοποιήθηκε με το στατιστικό πρόγραμμα IBMSPSS Statistics (Version25).

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι ήταν ευδιάκριτη η ανάγκη για εσωτερικό έλεγχο λόγω του σύγχρονου οικονομικού προβλήματος που αντιμετώπιζε ο κλάδος που ερευνούσε. Κοινό μοντέλο βρέθηκε το ISO:9001 το οποίο μειώνει τις αδυναμίες και συμβάλλει στην αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση προβλημάτων, εκκρεμοτήτων, καθυστερήσεων και βελτιώνει σημαντικά στην ορθότερη οικονομική διαχείριση. (3rd Icohema 2022, 2022)

Άλλη μια χρήσιμη έρευνα σχετικά με τις Μονάδες Εσωτερικού Ελέγχου και τους Εσωτερικούς Ελεγκτές είναι των κ. Κουτούπης Α. και Μπεκιάρης Μ., σχετικά με τον αντίκτυπο του Εσωτερικού Ελέγχου στις επιχειρήσεις. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η δραστηριότητα του Εσωτερικού Ελέγχου, όσο υψηλότερη είναι η αποτελεσματικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου τόσο μπορεί να ωφελήσουν την επιχείρηση καθώς, βοηθά την διαχείριση και των εντοπισμό λαθών και απατών και δημιουργεί ένα πλαίσιο αποτελεσματικότητας και ορθής διαχείρισης στην φήμη της επιχείρησης. (Koutoupis & Bekiaris, 2019)

Μια επιπλέον σημαντική έρευνα παρουσιάστηκε από την κ. Μπάλη Βασιλική Χριστίνα με θέμα τις έννοιες του εσωτερικού ελέγχου στις εισηγμένες στο χρηματιστήριο Αθηνών Τράπεζες με μελέτη των εννοιών της διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων και σκοπό την ύπαρξη ανταγωνιστικότερων επιχειρήσεων μέσα από την λειτουργία τους, ώστε να υπάρχει η παρότρυνση για τις σύγχρονες επιχειρήσεις.

Η μέθοδος που ακολούθησε η συγκεκριμένα έρευνα ήταν με ερωτηματολόγια για την συλλογή των δεδομένων. Η επεξεργασία τους πραγματοποιήθηκε με το στατιστικό πακέτο IBM SPSS Statistics, όλα τα ερωτήματα εισήχθησαν με μορφή μεταβλητών.

Τα αποτελέσματα που προέκυψαν ήταν ότι ο εσωτερικός έλεγχος ήταν συνδεδεμένος με την αποτελεσματική λειτουργία των τραπεζικών ιδρυμάτων, αντιμετωπίζοντας τους κινδύνους που ελλοχεύουν με συνεχή επιμόρφωση και εξέλιξη των ΜΕΕ. Οι κίνδυνοι που προκύπτουν αντιμετωπίζονται σταδιακά. (Μπαλή, 2019)

Όλα τα παραπάνω αντανακλούν στην ανάγκη για δημιουργία αξιόπιστων διαδικασιών ελέγχου που συνδράμουν στην αναγνώριση και τη διαχείριση των κινδύνων. Επιτρέποντας στη διοίκηση να λαμβάνει ενημερωμένες αποφάσεις βασισμένες σε πραγματικά δεδομένα και αξιολογήσεις με σκοπό την πρόληψη προβλημάτων και κρίσεων, αποτελώντας πλεονέκτημα για την ανταγωνιστική θέση ενός οργανισμού. (Μπαλή, 2019)

Πιο συγκεκριμένα:

- 1) Αποφεύγονται φαινόμενα διαφθοράς. Η διαφάνεια που προσφέρει ο εσωτερικός έλεγχος, εξασφαλίζει την θέση επενδυτών και εταιρών, συμβάλλοντας στην σταθερότητα της εταιρείας.
- 2) Βοηθά στην ελαχιστοποίηση των κινδύνων, εντοπίζοντας τους υφιστάμενους κινδύνους και αξιολογώντας τις στρατηγικές μετριασμού τους.
- 3) Εξασφαλίζει συμμόρφωση, σύμφωνα με το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο και τους κανονισμούς. (Madhavan, 2022)

8.4 Ερευνητικό ερώτημα 4: Οι Μονάδες Εσωτερικού Ελέγχου παρέχουν στις επιχειρήσεις ευκαιρίες βελτίωσης και ανάπτυξης;

Από μια ακόμα έρευνα που διεξήχθη στα πλαίσια του «3rd Icohema 2022» στην Θεσσαλονίκη μπορέσαμε να αντλήσουμε τα εξής αποτελέσματα ανά κλάδους για την λειτουργία των μονάδων εσωτερικού ελέγχου. Η κ. Χρόνη Αικατερίνη ασχολήθηκε με τον θεσμό του εσωτερικού ελέγχου στον δημόσιο τομέα στις μονάδες υγείας και στον ρόλο του μετά τον ν. 4795/2021. Με βιβλιογραφική ανασκόπηση αναζήτησε το πλαίσιο, τα είδη και τον στόχο του εσωτερικού ελέγχου σύμφωνα με τους κανονισμούς. Επέλεξε την ποιοτική ερευνητική προσέγγιση με συλλογή δεδομένων από προσωπική ημίκτιστη συνέντευξη.

Τα αποτελέσματά της ανέδειξαν βελτίωση, αποτελεσματικότητα και αλλαγή στην κουλτούρα των εργαζομένων του κλάδου μέσω της στελέχωσης ΜΕΕ. Προωθήθηκε η ακεραιότητα και η διαφάνεια, καθώς και η υπευθυνότητα σε όλους του τομείς, δείχνοντας μια μετατόπιση του ρόλου της ΜΕΕ από υποχρέωση και τυπική γραφειοκρατική ανάγκη σε ένα εργαλείο διαχείρισης και βελτίωσης αλλά και στελέχωσης καταρτισμένου προσωπικού. (3rd Icohema 2022)

Επιπρόσθετα, μία πιο αναλυτική προσέγγιση αναφορικά με τις Μονάδες Εσωτερικού Ελέγχου και τους Εσωτερικούς Ελεγκτές είναι των κ. Κουτούπης Α. και Μπεκιάρης Μ., σχετικά με τον αντίκτυπο του Εσωτερικού Ελέγχου στις επιχειρήσεις. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η δραστηριότητα του Εσωτερικού Ελέγχου, βοηθά την επιχείρηση να ολοκληρώσει τους στόχους της, αξιολογεί και βελτιώνει την

αποτελεσματικότητα της διαχείρισης των κινδύνων και του ελέγχου. (Koutourpis & Bekiaris, 2019)

Οι Μονάδες Εσωτερικού Ελέγχου, παρέχουν στις επιχειρήσεις, ευκαιρίες βελτίωσης και ανάπτυξης. Η διαδικασία Εσωτερικού Ελέγχου προσφέρει οφέλη, όπως:

- 1) Ευκαιρία διασφάλισης του σχεδιασμού της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των εσωτερικών διαδικασιών. Η διοίκηση ενημερώνεται για την ορθή λειτουργία της επιχείρησης και την επίτευξη των στόχων.
- 2) Εντοπίζονται περιττές επιχειρηματικές πρακτικές και διαδικασίες, διατυπώνονται συστάσεις για την βελτίωση και τον εξορθολογισμό των διαδικασιών, συμβάλλοντας στην εξοικονόμηση χρόνου και χρήματος.
- 3) Επαληθεύει την ακρίβεια και την ακεραιότητα των οικονομικών καταστάσεων που αποτελούν βασική προϋπόθεση για την ανάπτυξη και την βέλτιστη λειτουργία της επιχείρησης. (Madhavan, 2022)

Επιπλέον, σύμφωνα με την μελέτη της κ. Σταθοπούλου Ελευθερίας σχετικά με την αξιολόγηση των Εσωτερικών Οικονομικών Ελέγχων στις Ελληνικές Μονάδες Υγείας και κατά πόσο οι προσφερόμενες υπηρεσίες του συνδράμουν στην βελτιστοποίηση της λειτουργίας του, αναφέρεται το πλαίσιο λειτουργίας των ΜΕΕ και η προσφορά της στις επιχειρήσεις.

Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε ήταν η ποσοτική έρευνα με χρήση ερωτηματολογίου. Η ανάλυση των δεδομένων καταχωρήθηκαν στο στατιστικό πακέτο SPSS 25. Η αξιοπιστία του ερωτηματολογίου μετράται στατιστικά με το Cronbach's Alpha με συντελεστή 0,7 που υπάρχει στην μελέτη της.

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι ο Εσωτερικός Έλεγχος κατέχει μεγάλη αξία και σημασία καθώς προσφέρει συμβουλευτικό χαρακτήρα και αξιολογεί. Παράλληλα, ελέγχει και καταγράφει την σημασία των λειτουργιών της διοίκησης. Μέσα από την έρευνα, παρουσιάζεται ως η μονάδα που ανακαλύπτει τους κινδύνους, τις ευκαιρίες και τις αδυναμίες του οργανισμού δημιουργώντας δικλίδες ασφαλείας. Επιπλέον, η πληροφορία που λαμβάνει ότι είναι έγκυρη και ακριβής. Τέλος, αποτελεί έναν μηχανισμό επιτήρησης και προστασίας για τις δημόσιες και ιδιωτικές οντότητες



και βοηθάει στην αξιοπιστία και στην καλύτερη λειτουργία του οργανισμού. (Σταθοπούλου, 2022)

8.5 Ερευνητικό ερώτημα 5: Δημιουργείται ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, μέσα από την υποχρέωση σύστασης Μονάδων Εσωτερικού Ελέγχου;

Η έρευνα από τους κ. Δρογάλας, κ. Καραγιώργος, κ. Θράσσου σε εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον κλάδο της πληροφορικής και συγκεκριμένα της κυβερνοασφάλειας, ενδυναμώνουν την άποψη ότι ο έλεγχος και οι Μονάδες Εσωτερικού Ελέγχου είναι ένα δυνατό εργαλείο για αξιοπιστία και αποτελεσματικότητα. (Drogalas, et al., 2021)

Οι Μονάδες Εσωτερικού Ελέγχου ενισχύουν την εταιρική διακυβέρνηση και την εμπιστοσύνη των επενδυτών και του κοινού. Η ύπαρξη ενός ανεξάρτητου λειτουργικά μηχανισμού που επιβλέπει τις εσωτερικές διαδικασίες δίνει στους ενδιαφερόμενους την αίσθηση ότι η εταιρεία λειτουργεί με διαφάνεια και ειλικρίνεια. Οι εσωτερικοί ελεγκτές βελτιώνουν την απόδοση των διαδικασιών και των πόρων της εταιρείας, μειώνοντας τυχόν απώλειες και σπατάλες, μέσω της παρακολούθησης και του ελέγχου με αξιολογικούς τρόπους, βοηθούν στη βελτιστοποίηση των λειτουργιών και προσφέρουν οικονομικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η αποτελεσματική λειτουργία των Μονάδων Εσωτερικού Ελέγχου συνδράμει στην εξασφάλιση της συμμόρφωσης με τους κανονισμούς και τις νομικές απαιτήσεις όπως αυτές προβλέπονται από την κείμενη νομοθεσία με βάση τον ν.4706/2020. (kodikos.gr., 2020)

Οι Μονάδες Εσωτερικού Ελέγχου δημιουργούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με την ανάδειξη και τον αποτελεσματικό ρόλο τους στην επιχειρηματική κοινότητα. Οι επιχειρήσεις που επενδύουν σε αυτές τις δομές ενισχύουν τη βιωσιμότητα και την επιτυχία τους στον ανταγωνιστικό κόσμο. (ΟΟΣΑ, 2018)

Σύμφωνα με όλες τις παραπάνω έρευνες και συνοψίζοντας τα παρακάτω:

- i. Ο ρόλος των Μονάδων Εσωτερικού Ελέγχου

- ii. Το πλαίσιο λειτουργίας τους σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία
- iii. Η κατάρτιση των Εσωτερικών Ελεγκτών
- iv. Το μορφωτικό επίπεδο που προβλέπεται για τους Εσωτερικούς Ελεγκτές
- v. Η έγκαιρη αντιμετώπιση κινδύνων με προληπτικούς και κατασταλτικούς ελέγχους
- vi. Η ανάπτυξη και η βελτίωση που προσφέρουν σε κάθε οντότητα ή επιχείρηση, δημιουργούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και μια δικλείδα ασφαλείας για την αποτελεσματική λειτουργία μιας οντότητας ή επιχείρησης.

Οι Μονάδες Εσωτερικού Ελέγχου αναδεικνύονται ως σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν λειτουργούν αποτελεσματικά σε εταιρείες και οργανισμούς. Η αποτελεσματική λειτουργία τους ενισχύει τη διαφάνεια, την αξιοπιστία και την αποδοτικότητα των οργανισμών.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Συμπερασματικά, οι Μονάδες Εσωτερικού Ελέγχου αποτελούν θεμελιώδες εργαλείο για τη βελτίωση της λειτουργίας και της ανταγωνιστικής θέσης μιας επιχείρησης. Με τη σωστή υλοποίηση και λειτουργία τους, παρέχουν ανεκτίμητα οφέλη σε πολλά επίπεδα. Αναδεικνύουν τη σημασία της συνεχούς βελτίωσης και της εξέλιξης των διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου. Μέσω της συνεχούς αξιολόγησης και των διαδικασιών που ακολουθούν, μπορούν να ενισχύσουν την αποτελεσματικότητα τους και να αυξήσουν την εμπιστοσύνη των εμπλεκόμενων μελών. Η δυναμική προσέγγιση και η ικανότητα προσαρμογής τους στις αλλαγές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, αποτελούν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Επιπλέον, οι Μονάδες Εσωτερικού Ελέγχου μπορούν να συνεργαστούν στενά με τις επιτροπές ελέγχου και τα διοικητικά στελέχη για την ανάπτυξη και την υλοποίηση στρατηγικών που αποσκοπούν στην αποτελεσματικότερη διαχείριση των κινδύνων και την ενίσχυση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης. Η συνεργασία αυτή δημιουργεί ένα περιβάλλον όπου ο εσωτερικός έλεγχος ενσωματώνεται στη στρατηγική διαδικασία λήψης αποφάσεων και αυξάνει την ευαισθησία του οργανισμού στους παράγοντες κινδύνου. Βοηθούν στην αναγνώριση και διαχείριση των κινδύνων, προσφέροντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με την πρόληψη προβλημάτων και κρίσεων, ενισχύοντας την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.

Σημαντικός παράγοντας για την επίτευξη όλων, είναι η εκπαίδευση και η αμεροληψία που πρέπει να κατέχουν τα στελέχη των Μονάδων Εσωτερικού Ελέγχου, καθώς και το ακαδημαϊκό και γενικότερα το εκπαιδευτικό τους υπόβαθρο. Σύμφωνα και με τις παραπάνω έρευνες, σημαντικός πυλώνας για την ορθή λειτουργία των Μονάδων είναι η εκπαίδευση και ενημέρωση των Εσωτερικών Ελεγκτών σύμφωνα με τις εξελίξεις είτε νομοθετικές είτε τεχνολογικές του κλάδου που απευθύνονται. Η αντίληψη από τα υπόλοιπα τμήματα της εταιρείας και του διοικητικού συμβουλίου να είναι θετικός αρωγός για την αποτελεσματικότητα του έργου τους. Σημαντικός πυλώνας για την επίτευξη αποτελεσματικής Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου είναι η κατανόηση της λεπτομερείς δουλειάς τους, καθώς και η εμπιστοσύνη που πρέπει να κατέχουν σχετικά με το έργο τους και η μόνιμη συνεργασία με την διοίκηση της εταιρείας.

Η αποτελεσματική λειτουργία των Μονάδων Εσωτερικού Ελέγχου αναδεικνύει τη σημασία της επενδυτικής δέσμευσης στον εσωτερικό έλεγχο και η επιχείρηση που αναγνωρίζει και εκτιμά τον ρόλο τους επενδύει στην κατάρτιση και την εξειδίκευση του προσωπικού τους, δημιουργώντας ένα ισχυρό εσωτερικό δυναμικό που συνεισφέρει αποφασιστικά στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων και την εξασφάλιση του μελλοντικού ανταγωνισμού της εταιρείας. Ως γενική φιλοσοφία οι Μονάδες Εσωτερικού Ελέγχου συνιστούν κρίσιμο στοιχείο για την ανταγωνιστικότητα και την επιτυχία των οργανισμών, παρέχοντας αποτελεσματική διαχείριση κινδύνων, ενίσχυση της διαφάνειας, βελτιστοποίηση της λειτουργίας και ενδυνάμωση της εταιρικής διακυβέρνησης.

Συμβάλλοντας στην ενίσχυση της εταιρικής διακυβέρνησης, ενισχύουν την εμπιστοσύνη των επενδυτών και του κοινού και παρέχουν τη διαφάνεια και την αξιοπιστία που απαιτούνται για επιτυχή δραστηριότητα. Αυτή η αποτελεσματική χρήση των πόρων και η βελτιστοποίηση των λειτουργιών, προσφέρει οικονομικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σημαντική είναι και συμβολή στη συμμόρφωση με τους κανονισμούς και τις νομικές απαιτήσεις, προστατεύοντας την εταιρεία από νομικές κυρώσεις και απώλειες φήμης.

Συμπερασματικά, οι Μονάδες Εσωτερικού Ελέγχου αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της επιτυχίας και της βιωσιμότητας των οργανισμών, παρέχοντας αξία σε όλους τους ενδιαφερόμενους φορείς. Η επενδυτική προσπάθεια και η προσοχή στη λειτουργία τους ανταμείβονται με ένα στρατηγικό πλεονέκτημα που συνεχίζει να ενισχύει τη θέση της εταιρείας στην αγορά και την εμπιστοσύνη των συνεργαζόμενων από όλες τις πλευρές μερών.

Η εργασία μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως υλικό για περαιτέρω έρευνα, καθώς το νομικό πλαίσιο που διέπει την Μονάδες Εσωτερικού Ελέγχου μεταβάλλεται συνεχώς, σύμφωνα με τις ανάγκες της επιχειρηματικής κοινότητας, για μεγαλύτερη διασφάλιση και βελτιστοποίηση των επιχειρήσεων που είναι εισηγμένες στο χρηματιστήριο. Αναλυτικότερα, οι έρευνες για τις Μονάδες Εσωτερικού Ελέγχου στις εισηγμένες στο χρηματιστήριο Αθηνών εταιρείες είναι περιορισμένες. Τέλος, η παρούσα εργασία μπορεί να βοηθήσει ως υλικό, για περαιτέρω έρευνα στις αρμοδιότητες των Εσωτερικών Ελεγκτών, στον τρόπο επιλογής τους, στο πλαίσιο λειτουργίας τους, αλλά

και ανάλυση για το πόσο βελτιώνουν την λειτουργία της εταιρείας οι Μονάδες Εσωτερικού Ελέγχου και τα ποσοστά αντιμετώπισης των κινδύνων που θα προκύψουν.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ελληνική

- Ευδωρίδου, Ε. & Καρακασίδης, Θ., 2018. *Ακαδημαϊκή Γραφή*. 3η έκδοση επιμ. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Τζιόλα.
- Βασιλειάδης, Β., 2009. *Διαχείριση Κινδύνου*. σ.λ.:Τ.Ε.Ι Δυτικής Ελλάδας.
- Γαρεφαλάκης, Α., Κουτούπης, Α. & Κυριακόγκωνας, Π., 2021. *Εταιρική Διακυβέρνηση Διαχείρισης Κινδύνων και Εσωτερικός Έλεγχος*. Αθήνα: Αλλάξανδρος ΙΚΕ.
- Ζωϊτσας, Α., 2017. *Σύγχρονη Ελεγκτική και Ελεγκτικός Κίνδυνος*. σ.λ.:σοφία.
- Ζωιτσάς, Α. & Σιώτης, Θ., 2009. *Σύγχρονη Ελεγκτική*. Αθήνα: Σοφία.
- Ζωιτσάς, Α. & Σιώτης, Θ., 2009. *Σύγχρονη Ελεγκτική*. Θεσσαλονίκη : Σοφία.
- Καζάντζης, Χ., 2006. *Ελεγκτική και Εσωτερικός Έλεγχος*. Πειραιάς: BUSINESS PLUS.
- Καραγιάννης, Α., 2006. *Εταιρική Διακυβέρνηση και ΔΕΚΟ*. *Οικονομικά Χρονικά*, Ιούλιος - Οκτώβριος, pp. 34-40.
- Καραμάνης, Κ., Δεκέμβριος 2008. *ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗ*. Αθήνα: Ο.Π.Α. (ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ).
- Λουμιώτης, Β., 2018. *Ειδικά Θέματα Εφαρμοσμένης Λογιστικής και Ελεγκτικής των Τραπεζών*. Αθήνα: ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΩΜΑΤΟΣ ΟΡΚΩΤΩΝ ΕΛΕΓΚΤΩΝ ΛΟΓΙΣΤΩΝ ΑΣΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ.
- Μπάλιος, Δ. Π., Βασιλείου, Δ., Μενεξιάδης, Μ. & Ηρειώτης, Ν., 2017. *Εσωτερικός έλεγχος (για επιχειρήσεις και οργανισμούς)*. Αθήνα: s.n.
- Νεγκάκης, Ε. & Ταχυνάκης, Π., 2017. *Ελεγκτική: Εσωτερικός έλεγχος*. Θεσσαλονίκη: Αειφόρος Λογιστική ΙΚΕ .
- Νεγκάκης, Χ. Ι. & Ταχυνάκης, Π. Δ., 2013. *Σύγχρονα Θέματα Ελεγκτικής & Εσωτερικού Ελέγχου*. σ.λ.:Διπλογραφία.
- Παπαδάτου, Θ., 2001. *Εσωτερικός και Εξωτερικός Έλεγχος Ανωνύμων Εταιρειών*. Αθήνα: Εκδόσεις Σάκκουλα Α.Ε..
- Παπαστάθης, Π., 2014. *Ο ΣΥΓΧΡΟΝΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ (INTERNAL AUDIT) ΚΑΙ Η ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ*. Αθήνα: Πατάρι.

Σκούζτος, Θ. & Διακομιχάλης, Μ., 2012. *Σύστημα Εθνικής Λογιστικής*. Αθήνα: Σταμούλης.

Τσαγκλάγκανος, Α., 2005. *Ελεγκτική*. σ.λ.:Αφοί Κυριακίδη.

### Ξενόγλωσση

La Porta, R., 2000. *Investor protection and corporate governance*. *Journal of Financial Economics*, Issue 58.

O.E.C.D., 1999. *Principles of Corporate Governance*, σ.λ.: s.n.

Roth, J. & Espersen, . D., 2003. *Internal Audit's Role in Corporate Governance: Sarbanes-Oxley Compliance*. σ.λ.:The Institute of Internal Auditors Research.

Shleifer, A. & Vishny, R., 1997. *A Survey of Corporate Governance*. *The Journal of Finance*, June, 68(2).

Weizhong, C., 1997. *Unification of Independence, Authoritativeness and Efficiency - Organizational Form of Internal Audit*. *Managerial Auditing Journal*, Issue 12, pp. 196-199.

### Δικτυακές πηγές

3rd Icohema 2022, 2022. *Current trends in Strategic Health Management Leadership and Business Intelligence*. [Ηλεκτρονικό]

Available at: [https://icohema.com/boa%20icohema\\_final2022.pdf#page=113](https://icohema.com/boa%20icohema_final2022.pdf#page=113)

[Πρόσβαση 2023].

Anon., 2020. kodiko.gr. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://www.kodiko.gr/nomothesia/document/632446/nomos-4706-2020>

[Πρόσβαση 2023].

Taxheaven, 2022. *Σύσταση και λειτουργία Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου και Επιτροπής Ελέγχου στις Ανεξάρτητες Διοικητικές Αρχές*. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://www.taxheaven.gr/circulars/41863/19037-08-12-2022#:~:text=%CE%A3%CF%8D%CE%BC%CF%86%CF%89%CE%BD%CE%B1%20%CE%BC%CE%B5%20%CF%84%CE%B1%20%CE%AC%CF%81%CE%B8%CF%81%CE%B1%208,%CF%83%CF%8D%CF%83%CF%84%CE%B1%CF%83%CE%B7%20%CE%BA%CE%B1%CE%B9%20%CF%83%CF%85%>

[Πρόσβαση Μάιος 2023].

Κοντονίκα, Κ., 2002. *Η καθημερινή*. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://www.kathimerini.gr/politics/110297/pos-stithike-to-megalokolpo-stin-etba/>

[Πρόσβαση 2023].

Κουτούπης, Α., 2012. *Ο ρόλος του Εσωτερικού Ελέγχου στις Μονάδες Υγείας: Τυπική συμμόρφωση ή προσθήκη αξίας;*. [Ηλεκτρονικό]

Available at:

[https://www.researchgate.net/publication/335500893\\_O\\_rolos\\_tou\\_Esoterikou\\_Elenc\\_hou\\_stis\\_Monades\\_Ygeias\\_Typike\\_symmorphose\\_e\\_prostheke\\_axias](https://www.researchgate.net/publication/335500893_O_rolos_tou_Esoterikou_Elenc_hou_stis_Monades_Ygeias_Typike_symmorphose_e_prostheke_axias)

[Πρόσβαση 2023].

Νικηφόρου, Μ. Ε., 2018. neakriti. [Ηλεκτρονικό]

Available at: [https://www.neakriti.gr/1467954\\_skandalo-koskota-bromiko-89-ta-32-dis-apo-tin-kriti](https://www.neakriti.gr/1467954_skandalo-koskota-bromiko-89-ta-32-dis-apo-tin-kriti)

Μπαλή, Β. Χ., 2019. Ψηφίδα. [Ηλεκτρονικό]

Available at:

<https://hellanicus.lib.aegean.gr/bitstream/handle/11610/19901/%ce%9c%ce%a0%ce%91%ce%9b%ce%97%20%ce%92%ce%91%ce%a3%ce%99%ce%9b%ce%99%ce%9a%ce%97%20%ce%a7%ce%a1%ce%99%ce%a3%ce%a4%ce%99%ce%9d%ce%91.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

[Πρόσβαση 2023].

ΟΟΣΑ, 2018. *Εγχειρίδιο Εσωτερικού Ελέγχου για την Ελληνική Δημόσια Διοίκηση*.

[Ηλεκτρονικό]

Available at: [https://aead.gr/images/manuals/manual\\_internal\\_audit\\_public\\_sector.pdf](https://aead.gr/images/manuals/manual_internal_audit_public_sector.pdf)

ΣΟΕΛ, χ.χ. *Ιστορική Εξέλιξη*. [Ηλεκτρονικό]

Available at:

<https://www.soel.gr/el/%CF%83%CF%87%CE%B5%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AC-%CE%BC%CE%B5-%CF%84%CE%BF-%CF%83%CE%BF%CE%B5%CE%BB/%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%BF%CF%81%CE%B9%CE%BA%CF%8C?showall=&limitstart=>

[Πρόσβαση 2023].

Σταθοπούλου, Ε., 2022. Ψυφίδα. [Ηλεκτρονικό]

Available at:

<https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/26980/4/StathopoulouEleftheriaMsc2020.pdf>

[Πρόσβαση 2023].

*Implementation Professional Practises Framework*, 2017. [Ηλεκτρονικό]

Available at:

<https://preprod.theiia.org/globalassets/documents/standards/implementation-guides-gated/2017-implementation-guides-all-greek.pdf>

[Πρόσβαση 2024].

Jones, A., 2023. *Partners*. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://www.ispartnersllc.com/blog/how-do-internal-audits-work/>

[Πρόσβαση 2023].



- Madhavan, M., 2022. *Affility consulting*. [Ηλεκτρονικό]  
Available at: <https://www.affilityconsulting.com/6-benefits-internal-audit/>  
[Πρόσβαση 2023].
- Baker Tilly , 2020. *Ασπίς Πρόνοια Ανώνυμη Εταιρεία Γενικών Ασφαλειών υπό εκκαθάριση*, s.l.: s.n.
- Berle, A. & Means, G., 1932. *The Modern Corporation and Private Property*. New York: s.n.
- Collier, P. & Gregory, A., 2019. *Audit Committee Activity and Agency Costs*, s.l.: s.n.
- Eisenhardt, K. M., 1989. *Management of Conflict in Non-Profit Organization with Shared Governance*, s.l.: s.n.
- Eulerich, M., Kremin, J. & Wood, D., 2017. *Factors that influence the perceived use of the internal audit functions's work by executive management and audit committee*, s.l.: s.n.
- Handsombe, K., 2013. *Continuous Audit: From the concept towards the implementation*, s.l.: s.n.
- Ilonga, J., 2014. *A REVIEW ON CADBURY REPORT*, s.l.: s.n.
- IPPF, 2017. *Διεθνή Πρότυπα*, s.l.: s.n.
- Moher, D. & Liberati, A., 2009. *research gate*. [Ηλεκτρονικό]  
Available at:  
[https://www.researchgate.net/publication/51156625\\_Moher\\_D\\_Liberati\\_A\\_Tetzlaff\\_J\\_Altman\\_DG\\_Group\\_PPreferred\\_reporting\\_items\\_for\\_systematic\\_reviews\\_and\\_meta-analyses\\_the\\_PRISMA\\_statement\\_PLoS\\_Med\\_6\\_e1000097](https://www.researchgate.net/publication/51156625_Moher_D_Liberati_A_Tetzlaff_J_Altman_DG_Group_PPreferred_reporting_items_for_systematic_reviews_and_meta-analyses_the_PRISMA_statement_PLoS_Med_6_e1000097)
- The Institute of Internal Auditors, 2001. *The Institute of Internal Auditors*.  
[Ηλεκτρονικό]  
Available at:  
<https://hiia.gr/%ce%ba%ce%b1%cf%84%ce%b1%cf%83%cf%84%ce%b1%cf%84%ce%b9%ce%ba%cf%8c/>  
[Πρόσβαση 2024].
- Αστρίτης, Α., *Σεμινάρια Ελεγκτικής*. s.l., s.n.
- ΕΚΔΔΑ, 2018. *Ο Εσωτερικός Έλεγχος ως εργαλείο πολιτικής στο Δημόσιο Τομέα*, s.l.: ΕΚΔΔΑ.
- Drogalas, G., Karagiorgos, A. & Thrassou, A., 2021. *Internal auditing and cyber security: audit role and procedural contribution*, s.l.: s.n.
- Koutoupis, A. & Bekiaris, M., 2019. *Audit Committees impact on Company Performance: The Greek & Italian Experience*, s.l.: s.n.

Cadbury, S. A., 1992. The Cadbury Report, s.l.: s.n.

The Sarbanes Oxley Act, 2002. The Sarbanes Oxley Act, s.l.: s.n.