



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗ

Διπλωματική Εργασία

## **ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΜΜΕ: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ**

της

Ορφανίδου Παναγιώτας

Επιβλέπων Καθηγητής: Νεγκάκης Χρήστος

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος στη  
Εφαρμοσμένη Λογιστική και Ελεγκτική

Οκτώβριος 2018

Αφιερώνεται  
στα παιδιά μου Ραφαήλ και Δήμητρα

## **Ευχαριστίες**

Για την πραγματοποίηση αυτής της εργασίας, καθώς και για την άριστη συνεργασία μας, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή κ. Νεγκάκη Χρήστο .

Επίσης, ευχαριστώ όλους τους διδάσκοντες καθηγητές του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών για τις γνώσεις και τις εμπειρίες που μας παρείχαν.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα τον σύζυγό μου και την μητέρα μου για την αγάπη τους ,την υπομονή τους και την υποστήριξή τους σε όλη την διάρκεια των σπουδών μου .

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

<b>Αφιερώσεις.....</b>	<b>ii</b>
<b>Ευχαριστίες.....</b>	<b>iii</b>
<b>Πίνακας Περιεχομένων.....</b>	<b>iv</b>
<b>Περίληψη.....</b>	<b>vi</b>
<b>Κεφάλαιο 1 - Εισαγωγή.....</b>	<b>1</b>
1.1 Θεωρητικό Πλαίσιο.....	1
1.2 Ιστορική Αναδρομή του Ελέγχου.....	3
1.3 Έννοια και Σκοπός του Ελέγχου.....	4
1.4 Είδη και Διακρίσεις των Ελέγχων.....	6
1.5 Σκοπός της Εργασίας.....	8
1.6 Δομή της Εργασίας.....	9
<b>Κεφάλαιο 2 – Επισκόπηση της Βιβλιογραφίας.....</b>	<b>9</b>
2.1 Εισαγωγή.....	10
2.2 Έρευνες Σχετικές με την Εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου στις ΜΜΕ.....	10
2.3 Συμπεράσματα Κεφαλαίου.....	16
<b>Κεφάλαιο 3 – Θεσμικό Πλαίσιο.....</b>	<b>17</b>
3.1 Εισαγωγή.....	17
3.2 Ορισμός Εσωτερικού Ελέγχου – Εννοιολογικό Πλαίσιο.....	17
3.3 Σκοπός της Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου.....	19
3.4 Αρχές του Εσωτερικού Ελέγχου και Κώδικας Δεοντολογίας.....	21
3.5 Διεθνή Πρότυπα Επαγγελματικής Εφαρμογής του Εσωτερικού Ελέγχου.....	23
3.5.1 Πρότυπα Χαρακτηριστικών.....	24
3.5.2 Πρότυπα Διεξαγωγής.....	27
3.6 Εσωτερικός Έλεγχος και Διαχείριση των Κινδύνων.....	33
<b>Κεφάλαιο 4 – Εσωτερικός Έλεγχος Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων.....</b>	<b>35</b>

4.1 Εισαγωγή .....	35
4.2 Ορισμός Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων.....	35
4.3 Σχεδιασμός του Εσωτερικού Ελέγχου.....	37
4.4 Διενέργεια του Εσωτερικού Ελέγχου .....	39
4.5 Εσωτερικός Έλεγχος και Πρόληψη Απάτης.....	42
4.6 Ελεγκτικές Διαδικασίες.....	44
<b>Κεφάλαιο 5 – Συμπεράσματα της Εργασίας .....</b>	<b>45</b>
5.1 Συμπεράσματα .....	45
5.2 Περιορισμοί της Εργασίας.....	47
5.3 Προτάσεις για Περαιτέρω Έρευνα.....	47
<b>Βιβλιογραφία.....</b>	<b>49</b>

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία πραγματεύεται το θέμα της εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις. Μέσα από την επισκόπηση των βασικών αρχών του εσωτερικού ελέγχου, του επαγγελματικού πλαισίου διενέργειάς του, των κανόνων επαγγελματικής δεοντολογίας που τον διέπουν αλλά και των βασικών προτύπων που χαρτογραφούν το θεσμικό πλαίσιο της λειτουργίας του, επιχειρούμε μια συγκεντρωτική παρουσίαση του κανονιστικού πλαισίου που χαρακτηρίζει μια υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου. Επεξηγώντας τις διαδικασίες του εσωτερικού ελέγχου και το πλαίσιο εφαρμογής του στοχεύουμε στην ανάδειξη της σημαντικότητας της ενσωμάτωσής του εντός των εταιρικών δομών των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Η ανασκόπηση της αρθρογραφίας που σχετίζεται με το θέμα της εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, τόσο σε θεωρητικό επίπεδο όσο και μέσα από τις εμπειρικές διερευνήσεις που έχουν, κατά καιρούς, πραγματοποιηθεί, μας δίδει μια πιο ξεκάθαρη εικόνα αναφορικά με τις προκλήσεις και τα προβλήματα που αντιμετωπίζονται καθημερινά, αλλά και τις ευκαιρίες που ανακύπτουν για περισσότερη εμπάθυση στο συγκεκριμένο θέμα.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

### 1.1 Θεωρητικό Πλαίσιο

Η συνεχής μεγέθυνση των εργασιών, του όγκου και της πολυπλοκότητας των σύγχρονων επιχειρήσεων, σε συνδυασμό με το σύνθετο και συνεχώς μεταβαλλόμενο οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον αλλά και τις επιταγές της παγκοσμιοποίησης που είναι πλέον μια οικουμενική πραγματικότητα στις μέρες μας, επιτάσσει την εφαρμογή ολοκληρωμένων, αποτελεσματικών, άμεσων και αποδοτικών συστημάτων διοίκησης των επιχειρήσεων, διαχείρισης των πόρων και ελέγχου των εταιρικών δομών και διαδικασιών, προκειμένου να διασφαλιστεί η εύρυθμη λειτουργία των οργανισμών μέσα σε αυτό το πολυδαίδαλο λειτουργικό πλαίσιο.

Δεδομένων των ανωτέρω, κρίνεται επιτακτική η ανάγκη της παροχής επαρκούς διασφάλισης και επιβεβαίωσης, σε κάθε οργανωτικό και λειτουργικό επίπεδο ή δραστηριότητα ενός οργανισμού, ότι οι δομές του λειτουργούν απροβλημάτιστα, το κανονιστικό πλαίσιο εφαρμόζεται πιστά και οι νομοθετικές διατάξεις ακολουθούνται δίχως παρεκτροπές. Ο ρόλος του Εσωτερικού Ελέγχου είναι να καλύψει αυτή την ανάγκη πράττοντας όχι μόνο όσα αναφέρθηκαν προηγουμένως, αλλά και προσφέροντας ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών υψηλής ποιότητας στους οργανισμούς, συμβουλές για την βελτίωση των εταιρικών δομών και διαδικασιών, αλλά και σχεδιάζοντας προγράμματα που μπορούν να θωρακίσουν τον οργανισμό έναντι των κινδύνων του περιβάλλοντός τους, τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού<sup>1</sup>.

Αν και η συντριπτική πλειοψηφία της παγκόσμιας βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας ασχολείται, κυρίως, με την εφαρμογή των βασικών αρχών και μεθόδων του εσωτερικού ελέγχου στις μεγάλες επιχειρήσεις (εισηγμένες, πολυεθνικές κ.λ.π.), εντούτοις έχει αποτελέσει, κατά καιρούς, καίριο ζήτημα προβληματισμού και διερεύνησης, η λειτουργία των τμημάτων

---

<sup>1</sup> Zhang, J. and Gao, S. (2012). *How Do SME's Build Internal Audit Capabilities? A Grounded Theory Approach*. World Review of Business Research, 2 (1), pp: 98-108

εσωτερικού ελέγχου στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις. Ασχέτως του μικρότερου βεληνεκού των μικρομεσαίων επιχειρήσεων (σε σύγκριση με τις μεγαλύτερες και πιο πολύπλοκες επιχειρήσεις και εταιρικές δομές), ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί κάλλιστα να εφαρμοστεί αλλά και στηρίζει τις διοικήσεις των επιχειρήσεων αυτών, προσφέροντάς τους τα περισσότερα, αν όχι ακόμη και όλα τα, οφέλη που καρπώνονται οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις που εδώ και δεκαετίες έχουν ενσωματώσει ολοκληρωμένες υπηρεσίες εσωτερικού ελέγχου εντός των εταιρικών τους δομών.

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αποτελούν την ραχοκοκαλιά κάθε οικονομίας, είτε ανεπτυγμένης, είτε αναπτυσσόμενης, και είναι, αδιαμφισβήτητα το γρανάζι που κινεί την επιχειρηματικότητα και την ανάπτυξη όλων των εθνικών κρατών αλλά και των, τοπικών οικονομιών. Μπορεί να μην, πολλές φορές και εξαιτίας του μεγέθους τους και του όγκου των εργασιών τους, να υπερισχύει η, λανθασμένη, εντύπωση ότι η εφαρμογή των αρχών του εσωτερικού ελέγχου να περιττεύει, ωστόσο έρευνες έχουν αποδείξει ότι όχι μόνο κάτι τέτοιο δεν είναι περιττό, αλλά αντιθέτως, η συντεταγμένη διενέργεια του εσωτερικού ελέγχου στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις δύναται να επηρεάσει σημαντικά (και θετικά) τα οικονομικά αποτελέσματα των εταιριών αυτών<sup>2</sup>.

Οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο σε όλο τον κόσμο όσον αφορά τη συμβολή τους στη συνολική παραγωγικότητα και στις ευκαιρίες απασχόλησης που δημιουργούν. Ωστόσο, η πλειοψηφία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων – και ειδικά στις πιο αναδυόμενες οικονομίες - δεν μπορεί να ανταγωνιστεί με αποτελεσματικό τρόπο, τόσο τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις όσο και τις πιο όμοιες βάσει μεγέθους εταιρίες, λόγω του χάσματος στην εσωτερική βάση των πόρων τους. Πράγματι, σε αυτήν την, περισσότερο από ποτέ άλλοτε, παγκοσμιοποιημένη εποχή, καθώς οι ανταγωνιστικές πιέσεις γίνονται εντονότερες, οι μικρότερες επιχειρήσεις αναγκάζονται να μειώσουν το κόστος τους και να δημιουργήσουν νέες ευκαιρίες μέσω της βελτιστοποιημένης χρήσης των εξωτερικών τους πόρων. Ωστόσο, το νέο αυτό ανταγωνιστικό περιβάλλον είναι πιο περίπλοκο και επιπλέον, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις δεν μπορούν να ελέγξουν τις αγορές στις οποίες λειτουργούν, με αποτέλεσμα να οδηγούνται σε πρόωρες πτωχεύσεις και επιχειρηματικά αδιέξοδα. Αυτός είναι και ένας εκ των σημαντικότερων λόγων (τουλάχιστον από την σκοπιά της διαχείρισης των πόρων και του επιχειρηματικού ρίσκου

---

<sup>2</sup>Zhang, J. and Gao, S. (2012). *How Do SME's Build Internal Audit Capabilities? A Grounded Theory Approach*. World Review of Business Research, 2 (1), pp: 98-108



που συνδέεται με τις αντίστοιχες αυτές διαδικασίες) που ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να συνδράμει ουσιαστικά με την παροχή εξειδικευμένων συμβουλευτικών και ελεγκτικών υπηρεσιών που είναι σε θέση να αναδείξουν τις πιθανές σχεδιαστικές αστοχίες, τους εγγενείς κινδύνους, τις ευκαιρίες και τις απειλές αυτού του σύνθετου περιβάλλοντος στο οποίο καλούνται να επιχειρήσουν σήμερα οι ιδιοκτήτες των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων.

## 1.2 Ιστορική Αναδρομή του Ελέγχου

Η αναγνώριση της ανάγκης για την εφαρμογή των πρώτων, πρώιμων, συστημάτων ελέγχου, έχει τις απαρχές της ήδη από την εμφάνιση των πρώτων οργανωμένων ανθρώπινων κοινωνιών. Η ανάγκη εφαρμογής ενός συστήματος ελέγχου κατά της συναλλαγής έγινε ιδιαίτερα κατανοητή πολύ νωρίς, με την εισαγωγή και την αναγνώριση του χρήματος ως μονάδας μέτρησης αξιών, ως μέσου διεξαγωγής οικονομικών συναλλαγών και ως απόθεμα πλούτου. Η ανάγκη για παροχή αξιόπιστων πληροφοριών για τις συναλλαγές έγινε αισθητή έτσι ώστε να επιτευχθεί η διαφύλαξη, η σωστή διαχείριση του πλούτου και η προστασία των συμβαλλόμενων.

Σύμφωνα με τον Καζαντζή (2006)<sup>3</sup>, οι πρώτες γραπτές μαρτυρίες για την ύπαρξη λογιστικών εκθέσεων με στοιχεία ελεγκτικών μαρτυριών εμφανίζονται στην αρχαία Βαβυλώνα το 3000 π.Χ., ενώ στην αρχαία Αίγυπτο εφαρμόζονται ακόμα πιο συντεταγμένα συστήματα ελέγχου μέσω της θέσπισης του αξιώματος των «Επιστατών», για το στοιχειώδη έλεγχο της συγκομιδής των σιτηρών και της απόδοσης των φόρων.

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

---

<sup>3</sup> Καζαντζής, Χ., Ι. (2006). *Ελεγκτική & Εσωτερικός Έλεγχος*. Πειραιάς 2006, Εκδόσεις Business Plan A.E.

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

Κατά τα πρώτα χρόνια του Μεσαίωνα, στη Δυτική Ευρώπη, δεν παρατηρούνται αξιοσημείωτες εξελίξεις στο χώρο της ελεγκτικής, ενώ κατά την περίοδο της Αναγέννησης αντίθετα, με την ισχυροποίηση του εμπορίου, δίδεται νέα ώθηση στον θεσμό του ελέγχου. Οι μεγαλύτεροι εμπορικοί σταθμοί της εποχής πρωταγωνίστησαν ως κέντρα άνθισης της επιστήμης.

### **1.3 Έννοια και Σκοπός του Ελέγχου**

Σύμφωνα με τον Τσιμάρα (1954)<sup>4</sup>, η Ελεγκτική ορίζεται ως «το σύνολο των αρχών, κανόνων και ενεργειών δια των οποίων, απορреουσών από βαθείαν γνώσιν της οικονομικής των Εκμεταλλεύσεων (Επιχειρήσεων), της Λογιστικής και του Δικαίου (Εμπορικού, Αστικού, Φορολογικού) διενεργείται η εξέλεξις (Verification) εμπορικών βιβλίων, οικονομικών καταστάσεων, λογιστικών και συναφών στοιχείων, προς διαπίστωσιν πράξεων ή παραλείψεων και συναγωγήν αιτιολογημένων συμπερασμάτων σχετικών προς οικονομικήν τινά διαχείρισιν».

Σύμφωνα με τον Δήμου (2000)<sup>5</sup>, η ελεγκτική είναι το σύνολο των αρχών που αποσκοπούν στον συστηματικό προσδιορισμό του είδους, της έκτασης και του τρόπου διενέργειας του ελέγχου των ενεργειών και ιδιαίτερα των διαχειριστικών, των αρμόδιων οργάνων και οικονομικών μονάδων για την πρόληψη λαθών ή καταχρήσεων ή για την εξακρίβωση της ορθότητας, της νομιμότητας και της σκοπιμότητας αυτών.

Κατά τους Walter et al. (1986)<sup>6</sup>, η Ελεγκτική είναι από τους πιο σημαντικούς κλάδους της Λογιστικής. Ασχολείται με τη διατύπωση αρχών και κανόνων που αφορούν τη διεξαγωγή οικονομικών ελέγχων. Οι έλεγχοι αυτοί αποσκοπούν στην επαλήθευση ότι οι οικονομικές

---

<sup>4</sup> Τσιμάρας, Μ. (1954). *Αρχές Γενικής Λογιστικής*. Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα

<sup>5</sup> Δήμου, Γ., Ν. (2000). *Ελεγκτική Ι: Βασικές Αρχές Γενικής και Τραπεζικής Ελεγκτικής*. Αθήνα

<sup>6</sup> Walter B. M., Larsen E. J. and Meigs R. F. (1986). *Ελεγκτική*. (μετάφραση Διαμαντόπουλος Θ., Ταλαρούγκας Ι)  
Αθήνα: Παπαζήσης

καταστάσεις αποδίδουν στο σύνολο τους της οικονομική κατάσταση της επιχείρησης και τα αποτελέσματα της κατά τη διάρκεια της χρήσεως. Πιο συγκεκριμένα πρέπει να εξακριβωθεί ότι:

- Τα περιουσιακά στοιχεία, οι υποχρεώσεις και τα ίδια κεφάλαια, που εμφανίζονται στον ισολογισμό, υπήρχαν κατά την ημέρα κατάρτισης του ισολογισμού και ότι τα έσοδα και τα έξοδα που παρουσιάζονται στην κατάσταση των αποτελεσμάτων πραγματοποιήθηκαν κατά τη διάρκεια της χρήσης.
- Οι λογιστικές καταστάσεις είναι πλήρεις, εμφανίζουν δηλαδή, όλα τα λογιστικά γεγονότα που αφορούν την επιχείρηση και αναφέρονται στη συγκεκριμένη λογιστική χρήση.
- Τα στοιχεία του ενεργητικού ανήκουν στην κυριότητα της επιχείρησης και τα στοιχεία του παθητικού συνιστούν υποχρεώσεις της κατά την ημέρα κατάρτισης του ισολογισμού.
- Τα στοιχεία του ισολογισμού έχουν αποτιμηθεί σύμφωνα με όσα επιβάλλουν οι λογιστικές αρχές και οι σχετικοί νόμοι.
- Οι λογαριασμοί παρουσιάζονται στις λογιστικές καταστάσεις σύμφωνα με τις λογιστικές αρχές και τις διατάξεις των νόμων (Ελληνικό Γενικό Λογιστικό Σχέδιο).

Σύμφωνα με τους Νεγκάκη και Ταχυνάκη (2013)<sup>7</sup>, το αντικείμενο της ελεγκτικής είναι ο έλεγχος των επιχειρήσεων με στόχο:

- Την πρόληψη, αποκάλυψη ή καταστολή ακούσιων ή εκούσιων λογιστικών λαθών και οικονομικών ατασθαλιών και
- Την πιστοποίηση, ύστερα από διενέργεια συστηματικού ελέγχου και ανάλογων δοκιμαστικών επαληθεύσεων, της αξιοπιστίας των οικονομικών δεδομένων, της πιστοληπτικής ικανότητας, καθώς και της ορθής εφαρμογής των κείμενων φορολογικών διατάξεων.

Συνεχίζοντας, αναφέρουν ότι οι βασικότεροι σκοποί του ελέγχου είναι οι εξής:

- ❖ Εντοπισμός και πρόληψη ηθελημένων ή αθέλητων λογιστικών λαθών.
- ❖ Διερεύνηση, αποκάλυψη και καταστολή ακούσιων ή εκούσιων σφαλμάτων ως προς τις διαδικασίες.

---

<sup>7</sup> Νεγκάκης Ι. Χ. και Ταχυνάκης Δ. Π. (2013). *Σύγχρονα Θέματα Ελεγκτικής & Εσωτερικού Ελέγχου, Σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα Ελέγχου*. Εκδόσεις ΔΙΠΛΟΓΡΑΦΙΑ, Αθήνα 2013

- ❖ Έγκριση, ανάλυση και σχολιασμός της ακρίβειας και πιστότητας των διαφόρων οικονομικών καταστάσεων στο σύνολό τους.
- ❖ Αξιολόγηση της σύνταξης και της παράθεσης διαφόρων επιμέρους σημείων των οικονομικών καταστάσεων, που συνήθως αποτελούν ενδιαφέροντα και κατατοπιστικά στοιχεία για την πορεία και τις τάσεις που επικρατούν μέσα στην επιχείρηση.
- ❖ Πιστοποίηση της επάρκειας ή ανεπάρκειας της διαχρονικής κατάρτισης των κάθε είδους αριθμοδεικτών για την εξαγωγή των ανάλογων χρήσιμων συμπερασμάτων.
- ❖ Υπογράμμιση των ατελειών και καθορισμός των αδυναμιών στο όλο κύκλωμα της επιχειρηματικής και διαχειριστικής απεικόνισης.
- ❖ Στάθμιση των πιθανοτήτων ικανοποίησης των κάθε λογής απαιτήσεων της επιχείρησης, προκειμένου να υπολογιστούν οι πιθανές επισφάλειες και να γίνει έτσι δυνατός ο σχηματισμός των σωστών προβλέψεων.

## 1.4 Είδη και Διακρίσεις των Ελέγχων

Οι διενεργούμενοι έλεγχοι ποικίλουν αναλόγως των περιστάσεων για τις οποίες διενεργούνται καθώς επίσης και αναλόγως του ποιος είναι ο αρμόδιος για να τους φέρει εις πέρας. Οι κατηγορίες ελέγχου είναι οι ακόλουθες<sup>8</sup>:

### 1) Αναλόγως του φορέα που διενεργεί τον έλεγχο σε:

- **Εσωτερικό Έλεγχο:** Είναι ο έλεγχος που διενεργείται από πρόσωπο που έχει εξαρτημένη σχέση εργασίας, ως έμμισθος υπάλληλος της επιχείρησης, αλλά ταυτόχρονα διαθέτει και τα κατάλληλα επιστημονικά και επαγγελματικά προσόντα προκειμένου να φέρει εις πέρας το έργο του ελέγχου. Σκοπός του εσωτερικού ελέγχου είναι ο περιορισμός των επιχειρηματικών κινδύνων και λαθών και η διασφάλιση της αξιοπιστίας, των βιβλίων & στοιχείων, η εξακρίβωση οικονομικών γεγονότων απάτης και η διαφύλαξη της περιουσίας της επιχείρησης.
- **Εξωτερικό Έλεγχο:** Είναι ο έλεγχος που διενεργείται από πρόσωπο φυσικό ή νομικό που δεν έχει εξαρτημένη σχέση εργασίας με την ελεγχόμενη επιχείρηση, έχει άδεια ασκήσεως επαγγέλματος, διαθέτει τα απαιτούμενα επιστημονικά και επαγγελματικά προσόντα βάσει

<sup>8</sup> Καζαντζής, Χ., Ι. (2006). *Ελεγκτική & Εσωτερικός Έλεγχος*. Πειραιάς 2006, Εκδόσεις Business Plan A.E.

των διεθνών ελεγκτικών προτύπων και στοχεύει στον ακριβή έλεγχο της διαφάνειας του συνόλου των χρηματοοικονομικών καταστάσεων προκειμένου να εκφέρει γνώμη σχετικά με αυτές.

- **Κρατικό Έλεγχο:** Είναι ο έλεγχος που διενεργείται από ελεγκτικούς φορείς του κράτους, όπως ομάδες ελεγκτών εφοριακών υπαλλήλων, του ελεγκτικού συνεδρίου κτλ. Στόχος τους είναι η εξακρίβωση της ορθής σύνταξης των χρηματοοικονομικών καταστάσεων και η διασφάλιση της εύρυθμης λειτουργίας των δημοσίων οικονομικών.

2) Αναλόγως της έκτασή τους σε:

- **Γενικούς:** Επεκτείνονται σε ολόκληρη τη διαχείριση μιας δεδομένης χρονικής περιόδου (π.χ. ετήσιος έλεγχος Ισολογισμού, Αποτελεσμάτων Χρήσης κτλ)
- **Ειδικούς:** Έχουν ως αντικείμενο ένα συγκεκριμένο τομέα ή θέμα (π.χ. έλεγχος αποθεμάτων, έλεγχος προμηθειών κτλ).

3) Αναλόγως του σκοπού για τον οποίο διενεργούνται σε:

- **Προληπτικούς:** Διενεργούνται κατά την εκτέλεση της οικονομικής συναλλαγής και αποσκοπούν στον εντοπισμό των ενδεχόμενων πιθανών σφαλμάτων. Προληπτικός έλεγχος δύναται να διενεργείται και πριν την έναρξη της υλοποίησης μίας οικονομικής πράξης, κατά το στάδιο της προετοιμασίας και του σχεδιασμού της, όπου ελέγχεται η ικανότητα της επιχείρησης να υλοποιήσει την πράξη. Ελέγχεται, αφενός η ικανότητα της να εξασφαλίσει την τήρηση της ισχύουσας νομοθεσίας, αφετέρου να εμποδίσει ανεπιθύμητες μελλοντικές καταστάσεις προκειμένου να τεθούν οι σωστές δικλίδες ασφαλείας στο σύστημα εσωτερικού ελέγχου.
- **Κατασταλτικούς:** Διενεργούνται εκ των υστέρων και αποβλέπουν στην αποκάλυψη και καταστολή εκούσιων ή ακούσιων λαθών, απατών, κλοπών, κακής ποιότητας υπηρεσιών, προϊόντων κτλ.

4) Αναλόγως της διάρκειάς τους σε:

- **Μόνιμους ή διαρκείς:** Διενεργούνται σε συνεχή βάση και καθ' όλη τη διάρκεια της οικονομικής χρήσης.
- **Τακτικούς ή περιοδικούς:** Δεν είναι μεν συνεχείς έλεγχοι αλλά διενεργούνται ανά τακτά χρονικά διαστήματα.
- **Έκτακτους ή περιστασιακούς:** Διενεργούνται σε έκτακτες περιπτώσεις και για ειδικούς λόγους (π.χ. λόγω υπονοιών για φορολογική απάτη).

5) Αναλόγως του νομοθετικού πλαισίου που τους επιβάλλει σε:

- **Υποχρεωτικούς:** Η διενέργειά τους επιβάλλεται από φορολογικές διατάξεις ή δικαστικές εντολές.
- **Προαιρετικούς:** Διενεργούνται από την ίδια την επιχείρηση και εξυπηρετούν σκοπούς εσωτερικής χρήσης.

## 1.5 Σκοπός της Εργασίας

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να αναδείξει τη σημασία της εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου στις δομές των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων. Μέσα από την βιβλιογραφική επισκόπηση του ρυθμιστικού πλαισίου του εσωτερικού ελέγχου, των βασικών αρχών που τον διέπουν καθώς και το κανονιστικό πλαίσιο βάσει του οποίου καλούνται να ενεργήσουν οι επαγγελματίες εσωτερικοί ελεγκτές, επιχειρούμε να δημιουργήσουμε μια ξεκάθαρη εικόνα αναφορικά με τα οφέλη που μπορούν να αποκομίσουν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις από την υιοθέτηση ολοκληρωμένων συστημάτων εσωτερικού ελέγχου.

Το θέμα αυτό επιλέχθηκε διότι το ζήτημα της εφαρμογής του αποτελεσματικού εσωτερικού ελέγχου στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις είναι ιδιαίτερα σημαντικό και αναγνωρίζεται πλέον από όλους τους μεγάλους ρυθμιστικούς φορείς (IFRS, OECD κ.λπ). Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι των σύγχρονων, αλλά και παλαιότερων, οικονομιών και το μόνο σίγουρο είναι ότι η υιοθέτηση και εφαρμογή ενός επαγγελματικού συστήματος εσωτερικού ελέγχου, μόνο ευεργετικές συνέπειες μπορεί να έχει για την εν γένει λειτουργία τους. Η εργασία αυτή μπορεί να χρησιμεύσει ως ένα εργαλείο θεωρητικής επισκόπησης και κατανόησης της σημαντικότητας του εσωτερικού ελέγχου για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να προσδώσει σημαντικά οφέλη προς τις διοικήσεις των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, μέσω της παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών και της ουσιαστικής συμβολής του στην αποδοτικότερη λειτουργία τους και στη μείωση του λειτουργικού κόστους. Ωστόσο, η ευεργετική συνεισφορά του εσωτερικού ελέγχου για τις μικρές και τις μεσαίες επιχειρήσεις δεν περιορίζεται μόνο στα ανωτέρω, καθότι μπορεί να συνδράμει στον έγκαιρο εντοπισμό, καθώς και ουσιαστικό περιορισμό, των περιπτώσεων απάτης, οι οποίες έχουν δυσανάλογα μεγαλύτερο αντίκτυπο για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, όχι μόνο εξαιτίας του

κόστους που συνεπάγονται, αλλά και του κινδύνου για την απώλεια της «καλής φήμης» που με τόσο κόπο χτίζουν στο πέρασμα των ετών και μπορεί να διαλυθεί πολύ ευκολότερα, συγκριτικά τουλάχιστον με την υπεραξία των μεγαλύτερων επιχειρήσεων. Για όλους αυτούς τους λόγους κρίνεται αναγκαία η περαιτέρω μελέτη της εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, όχι μόνο εξαιτίας του ακαδημαϊκού ενδιαφέροντος που συγκεντρώνει το εν λόγω θέμα, αλλά και λόγω της πρακτικής σημαντικότητάς του.

## **1.6 Δομή της Εργασίας**

Το πρώτο κεφάλαιο της εργασίας πραγματεύεται τις εισαγωγικές μας παρατηρήσεις αναφορικά με την σημασία και τη σημαντικότητα του εσωτερικού ελέγχου στις μέρες μας και ιδιαίτερα στην θετική του επίδραση στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Προχωράμε σε μια σύντομη επισκόπηση της ιστορικής εξέλιξης του ελέγχου, παραθέτουμε, την έννοια, τα είδη, τις διακρίσεις και τον σκοπό του ελέγχου, ενώ τέλος παρουσιάζουμε τον σκοπό και την δομή της εργασίας.

Στο δεύτερο κεφάλαιο προχωράμε στην επισκόπηση της παγκόσμιας αρθρογραφίας που σχετίζεται με το θέμα της εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζουμε το θεσμικό πλαίσιο που διέπει την λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου, δηλαδή το εννοιολογικό πλαίσιο του εσωτερικού ελέγχου, των βασικών αρχών που τον διέπουν και των προκλήσεων που καλείται να αντιμετωπίσει στην καθημερινή πρακτική.

Στο τέταρτο κεφάλαιο εξετάζουμε τον σχεδιασμό της λειτουργίας του τμήματος εσωτερικού ελέγχου, την διενέργεια του εσωτερικού ελέγχου στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, καθώς και τις διαδικασίες που θα πρέπει να εφαρμόζονται για την αποτελεσματική του εφαρμογή.

Στο πέμπτο κεφάλαιο της εργασίας παρουσιάζουμε τα συμπεράσματά μας καθώς και τις προτάσεις μας για περαιτέρω έρευνα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>

### ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

#### 2.1 Εισαγωγή

Το δεύτερο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας είναι αφιερωμένο στην επισκόπηση της βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας που εξετάζουν την εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (Small and Medium Enterprises – SME's). Εστιάζουμε στην εξέταση τόσο της ενσωμάτωσης των πρακτικών του εσωτερικού ελέγχου στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, όσο και την συνεισφορά του στην διαχείριση των κινδύνων, στην προστασία έναντι των φαινομένων απάτης και στην παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών και διασφάλισης προς τις διοικήσεων των επιχειρήσεων.

#### 2.2 Έρευνες σχετικές με την εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου στις ΜΜΕ

Ένα από τα πάγια ζητήματα που εμποδίζουν ή παραγκωνίζουν την αποτελεσματική εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις είναι η συνάρτηση του μεγέθους τους και της αυξημένης (πολλές φορές και άμεσης) εμπλοκής των διοικήσεών τους στις περισσότερες (αν όχι ακόμα και σε όλες) εταιρικές διαδικασίες. Όπως είχε αποτυπωθεί εύστοχα από τους McKiernan and Morris (1994)<sup>9</sup>, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις εμφανίζουν τα εξής ποιοτικά χαρακτηριστικά: α) τον κεντρικό ρόλο του ιδιοκτήτη με πολλαπλά καθήκοντα, β) τις στενές σχέσεις των ιδιοκτητών με τους εργαζομένους, γ) τον πιο οικογενειακό συνδυασμό της ιδιοκτησίας και του καθημερινού ελέγχου των εταιρικών εργασιών και δ) την εγγενή ευελιξία και κινητικότητα. Ένα χρόνο νωρίτερα, οι Lyles et al. (1993)<sup>10</sup>, υποστήριξαν ότι οι μικρομεσαίες

---

<sup>9</sup> McKiernan, P. and Morris, C. (1994). *Strategic planning and financial performance in UK SME's: does formality matter?*. British Journal of Management, Vol. 5, special issue, pp: 31–41

<sup>10</sup> Lyles, M.A., Baird, I.S., Orris, B.J. and Kuratko, D.F. (1993). *Formalized planning in small business: increasing strategic choices*. Journal of Small Business Management, 31 (2), pp: 38–50



επιχειρήσεις δείχνουν ένα μικρό διαχωρισμό μεταξύ της στρατηγικής σκέψης του επιχειρηματία, της λήψης αποφάσεων και του τυπικού συστήματος σχεδιασμού της επιχείρησης.

Στην εργασία τους οι Brouthers et al. (1998)<sup>11</sup> ανέφεραν ότι οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις προκύπτουν σε μεγάλο βαθμό στηριζόμενες στο ένστικτο και τις προσωπικές υποκειμενικές εκτιμήσεις των ιδιοκτητών και ότι για την ανάλυση στρατηγικών εναλλακτικών μεθόδων δράσης χρησιμοποιούνται σπάνια ποσοτικές και επιστημονικά τεκμηριωμένες μέθοδοι. Σημείωσαν επίσης το γεγονός ότι όσο αυξάνεται το μέγεθος των επιχειρήσεων, τόσο αυτές ενεργούν «πιο ορθολογικά» όσον αφορά τον προγραμματισμό και τη λήψη αποφάσεων.

Σύμφωνα με τους Dutta and Evrard (1999)<sup>12</sup>, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις λειτουργούν κυρίως στην εγχώρια αγορά, εν μέρει λόγω της έλλειψης εξεύρεσης πόρων και κυρίως εξαιτίας του φόβου των άγνωστων πρακτικών που εφαρμόζουν οι αλλοδαπές επιχειρήσεις. Υπογραμμίζουν δε ότι σε γενικές γραμμές, οι ιδιοκτήτες των μικρομεσαίων επιχειρήσεων δεν έχουν ευρεία γνώση των βασικών αρχών διοίκησης επιχειρήσεων και πως σε πολλές περιπτώσεις δεν ασχολούνται με την βελτίωση των προσωπικών τους χαρακτηριστικών (επαναπαυόμενοι στον εταιρικό-κοινωνικό μικρόκοσμο στον οποίον δραστηριοποιούνται καθημερινά).

Σύμφωνα με τον Cowling (2003)<sup>13</sup>, τεκμαίρεται από τον ίδιο τον ορισμό του εσωτερικού ελέγχου και των όσων προβλέπουν τα σχετικά πρότυπα ελέγχου που έχει εκδόσει το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών, ότι ο εσωτερικός ελεγκτής έχει την υποχρέωση να συμβάλλει με οποιονδήποτε τρόπο (μέσω παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών, εργασιών διασφάλισης και πρακτικών διαχείρισης των κινδύνων) στην αξιολόγηση του εταιρικών δομών και της εταιρικής οργάνωσης. Επιπλέον, η ελεγκτική επιτροπή και οι διοικήσεις των επιχειρήσεων στηρίζονται σε μεγάλο βαθμό στους εσωτερικούς ελεγκτές για την αξιολόγηση και την αναθεώρηση του

---

<sup>11</sup> Brouthers, K.D., Andriessen, F. and Nicolaes, I. (1998). *Driving blind: strategic decision-making in small companies*. Long Range Planning, 31 (11), pp: 130–138

<sup>12</sup> Dutta, S. and Evrard, P. (1999). *Information technology and organisation within European small enterprises*. European Management Journal, 17 (3), pp: 239–251

<sup>13</sup> Cowling, M. (2003). *Productivity and Corporate Governance in Smaller Firms*. Small Business Economics, 4 (20), pp: 335-344

συστήματος εσωτερικού ελέγχου (όπου κρίνεται απαραίτητο). Κατά τον αρθρογράφο, η δραστηριότητα του εσωτερικού ελέγχου πρέπει να αξιολογεί και να διατυπώνει τις κατάλληλες συστάσεις για τη βελτίωση της διαδικασίας διακυβέρνησης κατά την εκπλήρωση των ακόλουθων στόχων: α) Προωθώντας την κατάλληλη δεοντολογία και τις αναγνωρισμένες αξίες εντός του οργανισμού, β) Εξασφαλίζοντας την αποτελεσματική διαχείριση των οργανωτικών επιδόσεων και της ανεμπόδιστης διακίνησης των πληροφοριών (και γενικότερα της εύρυθμης λειτουργίας των διαύλων επικοινωνίας), γ) Ενημερώνοντας έγκυρα και έγκαιρα τα αρμόδια στελέχη του οργανισμού σχετικά με τον κίνδυνο και τις αμυντικές δομές που θα πρέπει να συσταθούν προκειμένου να αυτός να αντιμετωπιστεί και δ) Συντονίζοντας αποτελεσματικά τις δραστηριότητες και την πληροφόρηση μεταξύ του διοικητικού συμβουλίου, των εξωτερικών ελεγκτών και της διοίκησης. Τέλος, ο συγγραφέας επισημαίνει ότι ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να μην βοηθήσει στην εφαρμογή της χρηστής εταιρικής διακυβέρνησης, ωστόσο, υπάρχουν πολλές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις σε σχέση με την υλοποίηση ενός αποτελεσματικού συστήματος εσωτερικού ελέγχου.

Με την μελέτη του βαθμού στον οποίο ενσωματώνονται επαρκώς οι πρακτικές της διαχείρισης των εταιρικών κινδύνων και της εμπλοκής του εσωτερικού ελέγχου στην διαδικασία αυτή, ασχολήθηκε ο Henschel (2006)<sup>14</sup>, στην εμπειρική του διερεύνηση. Για την διενέργεια της έρευνας επιλέχθηκε ένα δείγμα 304 μικρομεσαίων γερμανικών επιχειρήσεων στις οποίες απεστάλησαν ερωτηματολόγια προκειμένου να εξετασθούν οι πιθανές σχέσεις μεταξύ της διαχείρισης κινδύνου και των δραστηριοτήτων επιχειρηματικού προγραμματισμού. Επιπροσθέτως, διερευνήθηκε και ο βαθμός χρησιμοποίησης της Εξισορροπημένης Αξιολόγησης (Balanced Scorecard - BSC), για τον γενικό σκοπό της μέτρησης των επιδόσεων και ειδικά για το σκοπό της διαχείρισης κινδύνου. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι στις γερμανικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις οι πρακτικές διαχείρισης των κινδύνων εκτελούνται, κυρίως, από την διοίκηση των εταιριών καθώς και από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη. Σύμφωνα με τον Henschel, η διαχείριση του κινδύνου πραγματοποιείται κατά τρόπο μάλλον υποτυπώδες, ενώ μόνο μερικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν καθιερώσει ένα ολοκληρωμένο σύστημα επιχειρηματικού σχεδιασμού. Στην συντριπτική πλειοψηφία των περιπτώσεων, η σχέση μεταξύ της διαχείρισης του κινδύνου και του

---

<sup>14</sup> Henschel, T. (2006). *Risk management practices in German SME's: an empirical investigation*. International Journal of Entrepreneurship and Small Business, 3 (5), pp: 554-571

επιχειρηματικού σχεδιασμού στις περισσότερες μικρομεσαίες επιχειρήσεις δεν είναι καλά αναπτυγμένη, ωστόσο διακρίνεται ένα θετικό κλίμα ως προς την πρόθεση των συμμετεχόντων επιχειρήσεων να ενσωματώσουν μελλοντικά πιο αποτελεσματικές πρακτικές διαχείρισης των κινδύνων και ουσιαστικής εφαρμογής των αρχών του εσωτερικού ελέγχου στις εταιρικές τους δομές.

Με τον σχηματισμό και την οργάνωση ενός αποτελεσματικού και αποδοτικού συστήματος εσωτερικού ελέγχου εντός των δομών των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, ασχολήθηκαν στην εργασία τους οι Zhang and Gao (2012)<sup>15</sup>. Μέσα από την ενδελεχή επισκόπηση μιας μελέτης περίπτωσης (case study), σχετικής με την λειτουργία ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου σε μια μικρομεσαία επιχείρηση, εστίασαν στα βασικά θέματα της ανεξαρτησίας, της επικοινωνίας, του προσωπικού, των πόρων και της κατάρτισης των εσωτερικών ελεγκτών. Οι συγγραφείς καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η ανεξαρτησία των εσωτερικών ελεγκτών δεν έχει αναγνωριστεί από τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, ενώ αντιμετωπίζουν μεγάλη δυσκολία αναφορικά με την πρόσληψη και διατήρηση ειδικών και έμπειρων εσωτερικών ελεγκτών. Η ελλιπής επικοινωνία μεταξύ των εσωτερικών ελεγκτών και άλλων ενδιαφερομένων, η οποία παρακωλύει τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου, ήταν ένα ακόμα ηχηρό πρόβλημα που σχολιάστηκε. Επιπροσθέτως, υπάρχουν πολλά εμπόδια στην πρακτική κατάρτιση του εσωτερικού ελέγχου, συμπεριλαμβανομένης της έλλειψης ειδικευμένων εκπαιδευτών, εκπαιδευτικού υλικού και κινήτρων των εκπαιδευομένων. Τέλος, οι αρθρογράφοι ολοκληρώνουν αναφέροντας ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις θα πρέπει να αναγνωρίσουν τη σημασία του γνωστικού κεφαλαίου (cognitive capital) και να στοχεύσουν στην αύξηση και διατήρησή του εντός των δομών των οργανισμών τους, εάν θέλουν να συμμορφωθούν με τις σύγχρονες επιταγές διοίκησης των επιχειρήσεων και να θωρακίσουν τις εταιρικές τους δομές.

Οι Shanmugam et al. (2012)<sup>16</sup>, επισκόπησαν στη δημοσίευσή τους της βιβλιογραφία που σχετίζεται με την εφαρμογή των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις και τη συνδρομή του στην αποτροπή των φαινομένων απάτης, καθώς και στην αύξηση της

---

<sup>15</sup> Zhang, J. and Gao, S. (2012). *How Do SME's Build Internal Audit Capabilities? A Grounded Theory Approach*. World Review of Business Research, 2 (1), pp: 98-108

<sup>16</sup> Shanmugam, J., K., Haat, M., H., C. and Ali, A. (2012). *An Explanatory Study of Internal Control and Fraud Prevention Measures in SMEs*. International Journal of Business Research and Management, 3 (2), pp: 90-99

εταιρικής αποδοτικότητας. Σύμφωνα με τα ευρήματά τους, το επίπεδο της συχνότητας και του μεγέθους των φαινομένων απάτης, όπως αναφέρεται από τους ιδιοκτήτες των περισσότερων μικρομεσαίων επιχειρήσεων, βρίσκεται ακόμη σε πολύ χαμηλό επίπεδο και το συνολικό κόστος που ανακύπτει (για την κάλυψη των τυχόν ζημιών από πράξεις απάτης) κυμαίνεται μέσα σε ελεγχόμενα και γενικά προβλέψιμα επίπεδα. Ωστόσο, οι συγγραφείς θέτουν το ερώτημα ως προς το κατά πόσο το χαμηλό ποσοστό απάτης που αναφέρουν οι διοικήσεις των μικρομεσαίων εταιριών οφείλεται στις κατάλληλες προληπτικές ενέργειες που εφαρμόζονται από τους ίδιους ή είναι απόρροια του δισταγμού τους να αποκαλύψουν την αλήθεια για να απεικονίσουν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητά τους στη λειτουργία των επιχειρήσεων τους. Οι αρθρογράφοι καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι τα μέτρα εσωτερικού ελέγχου και πρόληψης της απάτης διαδραματίζουν ζωτικό ρόλο και θα μπορούσαν να επηρεάσουν σημαντικά την απόδοση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις είναι πολύ πιο ευάλωτες στα φαινόμενα απάτης (ειδικά εκ των έσω, δηλαδή από τους υπαλλήλους τους) επειδή λειτουργούν σε μικρή κλίμακα όπου οι ιδιοκτήτες επενδύουν, κατά κύριο λόγο, μικρά ποσά κεφαλαίων. Ολοκληρώνοντας, αναφέρουν ότι τόσο οι διοικήσεις των εταιριών αυτών, όσο και οι κυβερνήσεις και οι διεθνής επιστημονική κοινότητα θα πρέπει να σκύψουν με μεγαλύτερο ενδιαφέρον πάνω από το θέμα της ουσιαστικότερης εφαρμογής των αρχών του εσωτερικού ελέγχου στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, διότι μόνο έτσι μπορεί να επέλθει πραγματική ανάπτυξη.

Οι Mahzan and Yan (2014)<sup>17</sup>, εξέτασαν τα οφέλη που μπορούν να αποκομίσουν οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις από την εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου συστήματος εσωτερικού ελέγχου, εστιάζοντας στις επιχειρήσεις της Μαλαισίας. Όπως συμβαίνει και με κάθε άλλη αναπτυσσόμενη χώρα, έτσι και στην περίπτωση της Μαλαισίας, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αποτελούν την ραχοκοκαλιά της ανάπτυξης της εθνικής οικονομίας της. Σύμφωνα με τους συγγραφείς, δεδομένης της οικονομικής και αναπτυξιακής σημαντικότητας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων για την πορεία της οικονομίας της χώρας, η εφαρμογή ενός δομημένου συστήματος διακυβέρνησης, διαχείρισης των κινδύνων και εσωτερικού ελέγχου, αποτελεί ζήτημα καίριας σημασίας. Από την επισκόπηση που διενήργησαν διαπίστωσαν ότι υπάρχει γενικά έλλειψη

---

<sup>17</sup> Mahzan, N. and Yan, C., M. (2014). *Harnessing the benefits of Corporate Governance and Internal Audit: Advice to SME*. Procedia – Social and Behavioral Sciences, Issue 115, pp: 156-165

ενημέρωσης των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων σχετικά με τη σημασία του εσωτερικού ελέγχου και εάν υπάρχει ευαισθητοποίηση υπάρχει γενική αποστροφή στην υιοθέτηση αυτών των πρακτικών εξαιτίας του κόστους εφαρμογής τους. Στην αποτυχία της εφαρμογής των βασικών αρχών του εσωτερικού ελέγχου στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις συμβάλλει πλήθος παραγόντων όπως η χαμηλή παραγωγικότητα, η έλλειψη χρηματοδότησης καθώς και ανεπαρκείς δεξιότητες και ικανότητες. Στις περιπτώσεις δε που εφαρμόζεται κάποιος, ελλειπές κατά κύριο λόγο, σύστημα εσωτερικού ελέγχου, περιορίζεται στην παροχή, κυρίως συμβουλευτικών υπηρεσιών προς τις διοικήσεις των εταιριών, γεγονός που συντελεί στην γενικότερη αρνητική εικόνα που παρουσιάζουν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις της Μαλαισίας αναφορικά με τον οργανωσιακό εκσυγχρονισμό τους και στην εφαρμογή των σύγχρονων επιταγών του εσωτερικού ελέγχου και της εταιρικής διακυβέρνησης. Τέλος, οι αρθρογράφοι υποστηρίζουν ότι ένα ξεχωριστό ρυθμιστικό πλαίσιο εταιρικής διακυβέρνησης και εσωτερικού ελέγχου μπορεί να λειτουργήσει καλύτερα για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, όπως έχει συμβεί και κατά αντιστοιχία με την δημοσίευση των ειδικών Δ.Π.Χ.Α. για τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις.

Με την επίδραση του εσωτερικού ελέγχου στις χρηματοοικονομικές επιδόσεις των μικρομεσαίων επιχειρήσεων ασχολήθηκαν οι Nyakundi et al. (2014)<sup>18</sup>. Χρησιμοποιώντας ως στατιστικό δείγμα τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις μιας τοπικής περιοχής στην Κένυα, επιχείρησαν να διερευνήσουν την σχέση μεταξύ των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου και της απόδοσης των επενδύσεων, καθώς και το κατά πόσο το επίπεδο των επιχειρηματικών γνώσεων των ιδιοκτητών επηρεάζει τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου αλλά και τις επιπτώσεις της εμπλοκής τους στις οικονομικές επιδόσεις των επιχειρήσεών τους. Για την διενέργεια της έρευνάς τους προχώρησαν σε τυχαία δειγματοληψία μεταξύ των μικρομεσαίων επιχειρήσεων της περιοχής όπου έλαβε χώρα η μελέτη, ενώ για τη συλλογή των δεδομένων τους χρησιμοποίησαν τόσο πρωτογενή δεδομένα που προέκυψαν από προσωπικές συνεντεύξεις και ερωτηματολόγια, όσο και δευτερογενή δεδομένα που προέκυψαν από την μελέτη των χρηματοοικονομικών καταστάσεων των εταιριών αυτών. Τα ευρήματα της μελέτης τους υποδηλώνουν ότι τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου επηρεάζουν σημαντικά την οικονομική απόδοση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, ενώ

---

<sup>18</sup> Nyakundi, D., O., Nyamita, M., O. and Tinega, T., M. (2014). *Effect of Internal Control Systems on Financial Performance of Small and Medium Scale Business Enterprises in Kisumu City, Kenya*. International Journal of Social Sciences and Entrepreneurship, 1 (11), pp: 719-734

παράλληλα συνιστούν αύξηση της εκπαίδευσης και τεχνικής κατάρτισης των ιδιοκτητών των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων, σχετικά με τη σημασία των εσωτερικών ελέγχων.

### **2.3 Συμπεράσματα Κεφαλαίου**

Όπως διαπιστώνουμε και από την επισκόπηση της παγκόσμιας αρθρογραφίας που επικεντρώνεται στην εφαρμογή των βασικών αρχών και διαδικασιών του εσωτερικού ελέγχου στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, τα πλεονεκτήματα που μπορούν να προκύψουν από την υιοθέτηση ενός ολοκληρωμένου συστήματος εσωτερικού ελέγχου είναι σίγουρα πολλά και μπορούν να αυξήσουν την συνολική αξία ενός οργανισμού. Παρόλα αυτά, έχουν παρατηρηθεί ποικίλα προβλήματα, ιδίως ως προς την διαδικασία εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου στις δομές των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, με το σημαντικότερο, ίσως, πρόβλημα να έγκειται ως προς την αρχική αναγνώριση της ανάγκης εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>

## ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

### 3.1 Εισαγωγή

Το τρίτο κεφάλαιο της εργασίας είναι αφιερωμένο στην επισκόπηση του θεσμικού πλαισίου που διέπει την λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου. Μέσα από την παράθεση του εννοιολογικού πλαισίου του εσωτερικού ελέγχου, των βασικών αρχών που τον διέπουν, του πλαισίου λειτουργίας του, του κώδικα επαγγελματικής δεοντολογίας, καθώς επίσης και των προκλήσεων που καλείται να αντιμετωπίσει στην καθημερινή πρακτική, αποσκοπούμε σε μια εις βάθος κατανόηση της αρχιτεκτονικής πάνω στην οποία στηρίζεται ο εσωτερικός έλεγχος των επιχειρήσεων.

### 3.2 Ορισμός Εσωτερικού Ελέγχου – Εννοιολογικό Πλαίσιο

Βάσει του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών (Institute of Internal Auditors – IIA)<sup>19</sup>, ο εσωτερικός έλεγχος είναι μια ανεξάρτητη και αντικειμενική διαβεβαιωτική και συμβουλευτική δραστηριότητα, σχεδιασμένη να προσθέτει αξία και να βελτιώνει τις λειτουργίες ενός οργανισμού. Βοηθάει τον οργανισμό να επιτύχει τους αντικειμενικούς σκοπούς του, υιοθετώντας μία συστηματική, επαγγελματική προσέγγιση στην αξιολόγηση και βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων, των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου και εταιρικής διακυβέρνησης.

Στο βιβλίο του ο Καζαντζής (2006)<sup>20</sup>, παραθέτει τον ορισμό του εσωτερικού ελέγχου ως μια ανεξάρτητη, αντικειμενική, διαβεβαιωτική και συμβουλευτική υπηρεσία, καλά σχεδιασμένη και οργανωμένη, η οποία, μέσω των τεχνικών και επιστημονικών προσεγγίσεών της, αξιολογεί την επάρκεια λειτουργίας <https://na.theiia.org> του συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Η υπηρεσία αυτή

---

<sup>19</sup> <https://na.theiia.org>

<sup>20</sup> Καζαντζής, Χ., Ι. (2006). *Ελεγκτική & Εσωτερικός Έλεγχος*. Πειραιάς 2006, Εκδόσεις Business Plan A.E.

προσθέτει αξία και βελτιώνει τις λειτουργίες του οργανισμού, με σκοπό την αποτελεσματική εκτίμηση και διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου, τον περιορισμό ή την εξάλειψή του, τον οποίο βέβαια η διοίκηση της επιχείρησης αναλαμβάνει να διαχειρισθεί για την επίτευξη των στρατηγικών και τακτικών επιχειρησιακών της στόχων.

Η αποστολή του εσωτερικού ελέγχου είναι να ενισχύει και να προστατεύει την αξία του οργανισμού, παρέχοντας αντικειμενική και βάσει κινδύνων διαβεβαίωση, συμβουλές και πληροφόρηση. Βάσει αυτού, θα μπορούσαμε να θεωρήσουμε την λειτουργία εσωτερικού ελέγχου ως μια διακεκριμένη υπηρεσία της επιχείρησης η οποία είναι επιφορτισμένη με την διενέργεια εσωτερικών ελέγχων, (Καζαντζής, 2006). Είναι το κατά κύριο λόγο έμψυχο κομμάτι μιας επιχείρησης, με τις υποστηρικτικές υποδομές του, το οποίο έχει τη λειτουργική ευθύνη και αρμοδιότητα για την επισκόπηση των μέτρων ελέγχου, την ενημέρωση της διοίκησης της επιχείρησης ως προς τη σωστή τήρηση των λογιστικών διαδικασιών που έχουν θεσπιστεί, για την ορθότητα της πληροφόρησης που της παρέχεται και για τα μέτρα ελέγχου τα οποία χρήζουν βελτιώσεων.

Σύμφωνα με την Παπαδάτου (2001)<sup>21</sup>, η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου, είναι μια υπηρεσία της επιχείρησης η οποία κατά κύριο λόγο ασχολείται με την διενέργεια του ελέγχου. Η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου επιτηρεί και ελέγχει τα μέτρα ελέγχου στα όρια της χρηστής λειτουργίας της επιχείρησης. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει, η παρομοίωση ότι η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου αποτελεί ουσιαστικά το σύστημα ελέγχου των μέτρων ελέγχου, αποδίδει στο έπακρο τη χρησιμότητα και τον ρόλο της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου μέσα στην επιχείρηση.

Τέλος, ο Παπαστάθης (2003)<sup>22</sup>, υπογράμμισε τόσο τον συμβουλευτικό, όσο και τον προληπτικό ρόλο του εσωτερικού ελέγχου αναφέροντας ότι ο εσωτερικός έλεγχος θεωρείται ως η υπηρεσία που αποσκοπεί στην αξιολόγηση της επάρκειας λειτουργίας του συστήματος εσωτερικών ελέγχων και προτείνει βελτιώσεις, όπου διαπιστώνονται αδυναμίες.

---

<sup>21</sup> Παπαδάτου, Θ. (2001). *Εσωτερικός-Εξωτερικός Έλεγχος Ανωνύμων: Εφαρμογές Διεθνών Λογιστικών Προτύπων, Έλεγχος Διαχείρισης*. Αθήνα-Θεσσαλονίκη

<sup>22</sup> Παπαστάθης, Π. (2003). *Ο Σύγχρονος Εσωτερικός Έλεγχος στις Επιχειρήσεις-Οργανισμούς και η Πρακτική Εφαρμογή του*. Τόμος Α, Εκδόσεις ΟΠΑΠ, Αθήνα



### 3.3 Σκοπός της Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου

Στο βιβλίο των Νεγκάκη και Ταχυνάκη (2013)<sup>23</sup>, αναφέρεται ότι αντικειμενικός σκοπός της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου είναι η παροχή εξειδικευμένων και επιστημονικά τεκμηριωμένων υπηρεσιών προς τη διοίκηση της επιχείρησης για την ορθή και αποτελεσματικής εκπλήρωση των καθηκόντων της, παρέχοντάς της αναλύσεις, εκτιμήσεις, συστάσεις και παρατηρήσεις επί των λειτουργιών, συναλλαγών και δοσοληψιών της εταιρίας. Συνεχίζουν αναφέροντας ότι, ο βασικότερος στόχος της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου είναι η διαμόρφωση του συστήματος διαδικασιών της επιχείρησης, σύστημα το οποίο αποβλέπει στην κατάλληλη οργάνωση των οικονομικών λογιστικών, μηχανογραφικών και λοιπών υπηρεσιών της επιχείρησης, στην κατάλληλη κατανομή των αρμοδιοτήτων και ευθυνών του προσωπικού της, στην προστασία των περιουσιακών της στοιχείων, στη διασφάλιση της ακρίβειας και αξιοπιστίας των λογιστικών εγγράφων και των βιβλίων της, καθώς και στην αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης, εξασφαλίζοντας την μακροβιότητά της.

Σύμφωνα με τον Καζαντζή (2006), η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου μιας επιχείρησης έχει τις ακόλουθες ενδεικτικά αναφερόμενες υπευθυνότητες:

- Εξετάζει την ύπαρξη αποτελεσματικής οργανωτικής δομής και αξιολογεί την επάρκειά της, καθώς και την ύπαρξη διαδικασιών εξουσιοδοτήσεων που ρυθμίζουν τις σχέσεις συνεργασίας μεταξύ των επιμέρους υπηρεσιακών λειτουργιών και των συναλλαγών της με τρίτους.
- Ελέγχει την πληρότητα, ακρίβεια και αξιοπιστία των οικονομικών καταστάσεων των βιβλίων και των στοιχείων της επιχείρησης.
- Αξιολογεί τη διαδικασία τήρησης των προδιαγραφών του συστήματος εσωτερικού ελέγχου.
- Εξετάζει με συστηματικό τρόπο την παρακολούθηση, εκτίμηση, αξιολόγηση και διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου. Αναζητά τις γενεσιουργές αιτίες των κινδύνων και εισηγείται μέτρα αποτελεσματικής αντιμετώπισής τους.
- Αξιολογεί τη συμμόρφωση των εργαζομένων με τις πολιτικές και τις αποφάσεις της διοίκησης, καθώς και με τους κανόνες λειτουργίας και με τις παρεχόμενες εξουσιοδοτήσεις.

---

<sup>23</sup> Νεγκάκης Ι. Χ. και Ταχυνάκης Δ. Π. (2013). *Σύγχρονα Θέματα Ελεγκτικής & Εσωτερικού Ελέγχου, Σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα Ελέγχου*. Εκδόσεις ΔΙΠΛΟΓΡΑΦΙΑ, Αθήνα 2013

- Παρακολουθεί την τήρηση της πολιτικής προσλήψεων, προαγωγών, αξιολογήσεων και αξιοποιήσεως του ανθρώπινου δυναμικού και γενικότερα των διαδικασιών του τμήματος προσωπικού.
- Εξετάζει τις μετρήσεις των επιδόσεων των διευθυντικών στελεχών όλων των βαθμίδων της ιεραρχίας πλην της ανώτατης διοίκησης, με απώτερο σκοπό τη συνεχή βελτίωση της διαχείρισης των παραγωγικών μέσω και πόρων.
- Εκτιμά την αποτελεσματικότητα των προτύπων απόδοσης και συμπεριφοράς που θέτει κάθε φορά η διοίκηση της επιχείρησης και αξιολογεί την πολιτική που υπαγορεύουν τα πρότυπα αυτά.
- Διαπιστώνει κατά πόσο οι διάφορες υπηρεσίες και τα τμήματα της επιχείρησης έχουν σαφή αντίληψη των αρμοδιοτήτων αλλά και της αποστολής τους, αν είναι άρτια στελεχωμένες, καθώς και αν αξιοποιείται κατάλληλα το ανθρώπινο δυναμικό τους.
- Αξιολογεί την απόδοση των επενδύσεων με βάση τον αρχικό σχεδιασμό τους.
- Εκτιμά το συνολικό αλλά και το επιμέρους κόστος των τμημάτων, το οποίο συγκρίνει με το προϋπολογισμένο, και από τη σύγκρισή του με το αντίστοιχο όφελος, προσδιορίζει επικερδείς ή ζημιογόνες δραστηριότητες. Εντοπίζει τα σημεία που επιδέχονται βελτίωση με άμεσα αποτελέσματα.
- Εξετάζει τον τρόπο και την αποτελεσματικότητα της εποπτείας που ασκείται από τα στελέχη όλων των επιπέδων.
- Αξιολογεί τις πολιτικές για αποθάρυνση και αποτροπή των καταχρήσεων της απάτης, τον προσπορισμό οικονομικών ωφελειών εις βάρος της επιχείρησης, των φθορών και κλοπών, καθώς και το γενικότερο κλίμα αφοσίωσης των εργαζομένων στους κανόνες επιχειρησιακής ηθικής.
- Εξετάζει την αξιοποίηση και την αποδοτικότητα των μέσων παραγωγής, τα προγράμματα παραγωγής και τη συντήρηση του μηχανολογικού εξοπλισμού, τη διάθεση των προϊόντων καθώς και το ύψος αλλά και τη διαχείριση των αποθεμάτων. Παράλληλα, παρακολουθεί εάν τηρείται η προσδιορισθείσα πολιτική πωλήσεων και εισπράξεων όπως και η αντίστοιχη πολιτική διαχείρισης των διαθεσίμων, καθώς και οι όροι τόσο του δανεισμού όσο και των λοιπών υποχρεώσεων της επιχείρησης.
- Αξιολογεί τον τρόπο συνεργασίας και επικοινωνίας των εργαζομένων τόσο εντός των τμημάτων, όσο και στο σύνολο της επιχείρησης γενικότερα.

### 3.4 Αρχές του Εσωτερικού Ελέγχου και Κώδικας Δεοντολογίας

Ο εσωτερικός έλεγχος διέπεται από ένα πλήθος σαφώς προσδιορισμένων αρχών, καθώς επίσης και από τον σχετικό κώδικα ηθικής. Σύμφωνα με το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών, οι βασικές αρχές του εσωτερικού ελέγχου, ως σύνολο, διατυπώνουν την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου. Προκειμένου μια λειτουργία εσωτερικού ελέγχου να θεωρηθεί αποτελεσματική, όλες οι αρχές θα πρέπει να είναι παρούσες και να λειτουργούν αποτελεσματικά. Ο τρόπος με τον οποίο ένας εσωτερικός ελεγκτής, καθώς και μια δραστηριότητα εσωτερικού ελέγχου, καταδεικνύει την επίτευξη των βασικών αρχών μπορεί να είναι αρκετά διαφορετική, αναλόγως των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών και γνωρισμάτων του κάθε οργανισμού, ωστόσο, η αδυναμία επίτευξης οποιασδήποτε από τις αρχές θα σήμαινε ότι μια δραστηριότητα εσωτερικού ελέγχου δεν ήταν τόσο αποτελεσματική όσο θα μπορούσε προκειμένου να επιτευχθεί η αποστολή του εσωτερικού ελέγχου.

Οι βασικές αρχές που διέπουν την λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου προβλέπουν ότι ο εσωτερικός ελεγκτής θα πρέπει να<sup>24</sup>:

- Επιδεικνύει ακεραιότητα
- Επιδεικνύει επαγγελματική επάρκεια και την απαιτούμενη επαγγελματική φροντίδα
- Είναι αντικειμενικός και ανεπηρέαστος από τις επιρροές του περιβάλλοντός του
- Εναρμονίζεται με τις στρατηγικές, τους αντικειμενικούς σκοπούς και τους κινδύνους του οργανισμού
- Έχει την κατάλληλη θέση στο οργανόγραμμα και διαθέτει επαρκείς πόρους
- Επιδεικνύει δέσμευση στην ποιότητα και συνεχή βελτίωση
- Επικοινωνεί αποτελεσματικά
- Παρέχει διασφάλιση βάσει αξιολόγησης κινδύνων
- Είναι διορατικός, ενεργεί προληπτικά και εστιάζει στο μέλλον
- Προάγει την βελτίωση του οργανισμού

---

<sup>24</sup> <https://na.theiia.org>

Σύμφωνα με το Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών, ο σκοπός του κώδικα ηθικής είναι να προάγει την κουλτούρα ηθικής στο επάγγελμα του εσωτερικού ελέγχου. Ένας κώδικας ηθικής είναι κατάλληλος και αναγκαίος για το επάγγελμα του εσωτερικού ελέγχου, καθώς εδραιώνει την εμπιστοσύνη ως προς την αντικειμενικότητα διαβεβαίωσης θεμάτων εταιρικής διακυβέρνησης, διαχείρισης κινδύνων και συστημάτων εσωτερικού ελέγχου. Αυτοί οι κανόνες βοηθούν στην κατανόηση και μετατροπή των αρχών σε πρακτική εφαρμογή και στοχεύουν στο να καθοδηγήσουν την ηθική συμπεριφορά των εσωτερικών ελεγκτών.

Βάσει του κώδικα αυτού, οι εσωτερικοί ελεγκτές αναμένεται ότι θα εφαρμόζουν και θα υπερασπίζονται τις ακόλουθες αρχές:

**Ακεραιότητα:** Η ακεραιότητα των εσωτερικών ελεγκτών εδραιώνει την εμπιστοσύνη και παρέχει έτσι τη βάση για στήριξη της κρίσης τους. Οι εσωτερικοί ελεγκτές θα πρέπει να: α) εκτελούν την εργασία τους με εντιμότητα, επιμέλεια και υπευθυνότητα, β) τηρούν τους νόμους και να προβαίνουν στις κοινοποιήσεις που απαιτούνται από τη νομοθεσία και το επάγγελμα, γ) μην εμπλέκονται συνειδητά, ως μέλη, σε οποιαδήποτε παράνομη δραστηριότητα, ούτε να εμπλέκονται σε πράξεις ατιμωτικές για το επάγγελμα του εσωτερικού ελεγκτή ή για τον οργανισμό και δ) σέβονται και να συμβάλλουν στους νόμιμους και ηθικούς αντικειμενικούς σκοπούς του οργανισμού.

**Αντικειμενικότητα:** Οι εσωτερικοί ελεγκτές επιδεικνύουν το υψηλότερο επίπεδο επαγγελματικής αντικειμενικότητας κατά τη συγκέντρωση, αξιολόγηση και κοινοποίηση των πληροφοριών για τη δραστηριότητα ή τη διαδικασία που εξετάζεται. Οι εσωτερικοί ελεγκτές προβαίνουν σε μια ισορροπημένη εκτίμηση όλων των σχετικών περιπτώσεων και δεν επηρεάζονται αδικαιολόγητα από τα δικά τους συμφέροντα, ή τα συμφέροντα άλλων, κατά το σχηματισμό των κρίσεων. Δεν θα πρέπει να συμμετέχουν σε οποιαδήποτε δραστηριότητα ή να συνάπτουν σχέσεις που ενδέχεται να βλάψουν ή να θεωρείται ότι βλάπτουν την αμερόληπτη εκτίμησή τους. Συμπεριλαμβάνονται οι δραστηριότητες ή οι σχέσεις εκείνες οι οποίες ενδέχεται να συγκρούονται με τα συμφέροντα του οργανισμού. Επίσης, δεν θα πρέπει να αποδέχονται οτιδήποτε μπορεί να βλάψει ή να θεωρείται ότι βλάπτει την επαγγελματική τους εκτίμηση, ενώ τέλος οφείλουν να κοινοποιούν όλες τις σημαντικές πληροφορίες που τους γνωστοποιούνται και ενδέχεται να παραποιήσουν, εάν δεν κοινοποιηθούν, την έκθεση των υπό έλεγχο δραστηριοτήτων.

**Εμπιστευτικότητα:** Οι εσωτερικοί ελεγκτές σέβονται την αξία και την κυριότητα της πληροφόρησης που λαμβάνουν και δεν κοινοποιούν πληροφορίες χωρίς κατάλληλη εξουσιοδότηση, εκτός εάν υπάρχει νομική ή επαγγελματική υποχρέωση για να γίνει κάτι τέτοιο. Οφείλουν να είναι συνετοί στη χρήση και προστασία των πληροφοριών που αποκτούν κατά τη διάρκεια άσκησης των καθηκόντων τους, ενώ παράλληλα δεν θα πρέπει να χρησιμοποιούν πληροφορίες για προσωπικό κέρδος ή κατά τρόπο αντίθετο με τη νομοθεσία ή επιβλαβή για τους νόμιμους και ηθικούς αντικειμενικούς σκοπούς του οργανισμού.

**Επάρκεια:** Οι εσωτερικοί ελεγκτές χρησιμοποιούν τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις εμπειρίες που απαιτούνται για την παροχή των υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου. Οι εσωτερικοί ελεγκτές θα πρέπει να ασχολούνται μόνο με εκείνες τις υπηρεσίες για τις οποίες διαθέτουν τις αναγκαίες γνώσεις, δεξιότητες και εμπειρία, καθώς και να παρέχουν υπηρεσίες εσωτερικού ελέγχου, σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα για την Επαγγελματική Εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου. Τέλος, οφείλουν να βελτιώνουν συνεχώς την επάρκεια, την αποτελεσματικότητα και την ποιότητα των υπηρεσιών τους.

### **3.5 Διεθνή Πρότυπα Επαγγελματικής Εφαρμογής του Εσωτερικού Ελέγχου**

Οι δραστηριότητες του εσωτερικού ελέγχου διεξάγονται σε ποικίλα νομικά και πολιτιστικά περιβάλλοντα, για οργανισμούς που διαφέρουν μεταξύ τους σε σκοπό, μέγεθος, πολυπλοκότητα και δομή και από άτομα εντός ή εκτός του οργανισμού. Παρά το γεγονός ότι αυτές οι διαφορές είναι σε θέση να επηρεάσουν την εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου σε κάθε περιβάλλον, η συμμόρφωση με τα Διεθνή Πρότυπα για την Επαγγελματική Εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου (Πρότυπα) είναι θεμελιώδης, προκειμένου οι εσωτερικοί ελεγκτές να ανταποκριθούν στις υποχρεώσεις τους.

Τα Πρότυπα, μαζί με τον Κώδικα Ηθικής περικλείουν όλα τα υποχρεωτικά στοιχεία του Διεθνούς Πλαισίου Επαγγελματικής Εφαρμογής, συνεπώς η συμμόρφωση με τον Κώδικα Ηθικής και τα Πρότυπα επιδεικνύει συμμόρφωση με όλα τα υποχρεωτικά στοιχεία του Διεθνούς Πλαισίου Επαγγελματικής Εφαρμογής.

Τα Πρότυπα περιλαμβάνουν δύο κύριες κατηγορίες: Τα Πρότυπα Χαρακτηριστικών και τα Πρότυπα Διεξαγωγής. Τα Πρότυπα Χαρακτηριστικών ασχολούνται με τα χαρακτηριστικά των οργανισμών και των ατόμων που εφαρμόζουν εσωτερικό έλεγχο. Τα Πρότυπα Διεξαγωγής περιγράφουν τη φύση των υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου και παρέχουν ποιοτικά κριτήρια για την αξιολόγηση αυτών των υπηρεσιών. Τα Πρότυπα Χαρακτηριστικών και Διεξαγωγής έχουν εφαρμογή στο σύνολο των υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου.

### **3.5.1 Πρότυπα Χαρακτηριστικών**

#### *Πρότυπο 1000: Σκοπός, Δικαιοδοσία και Ευθύνη*

Ο σκοπός, η δικαιοδοσία και η ευθύνη της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου πρέπει επίσημα να καθορίζονται σε έναν, εγκεκριμένο από το συμβούλιο, κανονισμό εσωτερικού ελέγχου, σύμφωνα με την Αποστολή του Εσωτερικού Ελέγχου και τα υποχρεωτικά στοιχεία του Διεθνούς Πλαισίου Επαγγελματικής Εφαρμογής (τις Θεμελιώδεις Αρχές για την Επαγγελματική Εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου, τον Κώδικα Ηθικής, τα Πρότυπα και τον Ορισμό του Εσωτερικού Ελέγχου). Ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να αναθεωρεί τον κανονισμό εσωτερικού ελέγχου σε τακτική βάση και να τον θέτει υπόψη της ανώτερης διοίκησης και του συμβουλίου για έγκριση.

#### *Πρότυπο 1010: Αναγνώριση των Υποχρεωτικών Οδηγιών στον Κανονισμό Εσωτερικού Ελέγχου*

Ο κανονισμός εσωτερικού ελέγχου πρέπει να τονίζει σαφώς την υποχρεωτική φύση των Θεμελιωδών Αρχών για την Επαγγελματική Εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου, του Κώδικα Ηθικής, των Προτύπων και του Ορισμού του Εσωτερικού Ελέγχου. Ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου συνιστάται να συζητά την Αποστολή Εσωτερικού Ελέγχου και τα υποχρεωτικά στοιχεία του Διεθνούς Πλαισίου Επαγγελματικής Εφαρμογής με την ανώτερη διοίκηση και το συμβούλιο.

#### *Πρότυπο 1100: Ανεξαρτησία και Αντικειμενικότητα*

Η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου πρέπει να είναι ανεξάρτητη και οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να είναι αντικειμενικοί κατά την εκτέλεση του έργου τους.

*Πρότυπο 1110: Ανεξαρτησία εντός του Οργανισμού* Ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να υποβάλλει αναφορές σε τέτοιο επίπεδο ιεραρχίας μέσα στον οργανισμό που να επιτρέπει στη λειτουργία εσωτερικού ελέγχου να ανταποκρίνεται στις ευθύνες της. Ο επικεφαλής εσωτερικού

ελέγχου πρέπει να επιβεβαιώνει στο συμβούλιο, τουλάχιστον μία φορά ετησίως, την ανεξαρτησία της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου εντός του οργανισμού.

*Πρότυπο 1111: Σχέση με το Συμβούλιο*

Ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να επικοινωνεί και να συνεργάζεται άμεσα με το συμβούλιο.

*Πρότυπο 1112: Οι ρόλοι του επικεφαλής εσωτερικού ελεγκτή πέρα από τον Εσωτερικό Έλεγχο*

Σε περίπτωση που ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου έχει ή αναμένεται να αποκτήσει ρόλους και καθήκοντα πέραν του εσωτερικού ελέγχου, θα πρέπει να τεθούν τέτοιες δικλίδες ασφαλείας ώστε να περιορίζεται η παρεμπόδιση στην ανεξαρτησία και την αντικειμενικότητα.

*Πρότυπο 1120: Ατομική Αντικειμενικότητα*

Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να τηρούν μια απροκατάληπτη, αμερόληπτη στάση και να αποφεύγουν συγκρούσεις συμφερόντων.

*Πρότυπο 1130: Παρεμπόδιση Ανεξαρτησίας ή Αντικειμενικότητας*

Εφόσον η ανεξαρτησία ή η αντικειμενικότητα παρεμποδίζεται, πραγματικά ή φαινομενικά, οι λεπτομέρειες της παρεμπόδισης πρέπει να κοινοποιούνται στα αρμόδια όργανα. Η φύση της κοινοποίησης θα εξαρτάται από το είδος της παρεμπόδισης.

*Πρότυπο 1200: Επαγγελματική Επάρκεια και Δέουσα Επαγγελματική Επιμέλεια*

Τα έργα πρέπει να εκτελούνται με επαγγελματική επάρκεια και δέουσα επαγγελματική επιμέλεια.

*Πρότυπο 1210: Επαγγελματική Επάρκεια*

Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να διαθέτουν τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις λοιπές ικανότητες που απαιτούνται για την εκπλήρωση των ατομικών καθηκόντων τους. Η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου πρέπει συλλογικά να κατέχει ή να αποκτήσει τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις λοιπές ικανότητες που απαιτούνται για την εκπλήρωση των υποχρεώσεών της.

*Πρότυπο 1220: Δέουσα Επαγγελματική Επιμέλεια*

Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να εφαρμόζουν την επιμέλεια και τις δεξιότητες ενός εύλογα συνετού και ικανού εσωτερικού ελεγκτή. Η δέουσα επαγγελματική επιμέλεια δεν υπονοεί το αλάθητο.

*Πρότυπο 1230: Συνεχής Επαγγελματική Επιμόρφωση*

Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να βελτιώνουν τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις λοιπές ικανότητές τους μέσω συνεχούς επαγγελματικής επιμόρφωσης.

*Πρότυπο 1300: Πρόγραμμα Διαβεβαίωσης και Βελτίωσης Ποιότητας*

Ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να αναπτύσσει και να διατηρεί ένα πρόγραμμα διαβεβαίωσης και βελτίωσης ποιότητας.

*Πρότυπο 1310: Απαιτήσεις του Προγράμματος Διαβεβαίωσης και Βελτίωσης Ποιότητας*

Το πρόγραμμα διαβεβαίωσης και βελτίωσης ποιότητας πρέπει να περιλαμβάνει τόσο εσωτερικές όσο και εξωτερικές αξιολογήσεις.

*Πρότυπο 1311: Εσωτερικές Αξιολογήσεις*

Οι εσωτερικές αξιολογήσεις θα πρέπει να περιλαμβάνουν: α) Διαρκή παρακολούθηση της απόδοσης της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου και β) Περιοδικές αυτοαξιολογήσεις ή αξιολογήσεις από άτομα εντός του οργανισμού που διαθέτουν επαρκή γνώση των πρακτικών εσωτερικού ελέγχου.

*Πρότυπο 1312: Εξωτερικές Αξιολογήσεις*

Οι εξωτερικές αξιολογήσεις πρέπει να διεξάγονται τουλάχιστον μία φορά κάθε πέντε χρόνια από έναν πιστοποιημένο, ανεξάρτητο αξιολογητή ή ομάδα αξιολόγησης εκτός του οργανισμού. Ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να συζητά με το συμβούλιο σχετικά με: α) Τη μορφή και συχνότητα διεξαγωγής εξωτερικών αξιολογήσεων, β) Τα προσόντα και την ανεξαρτησία του εξωτερικού αξιολογητή ή της ομάδας αξιολόγησης, συμπεριλαμβανομένων των πιθανών συγκρούσεων συμφερόντων.



*Πρότυπο 1320: Υποβολή Αναφοράς για το Πρόγραμμα Διαβεβαίωσης και Βελτίωσης Ποιότητας*

Ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να γνωστοποιεί τα αποτελέσματα του προγράμματος διαβεβαίωσης και βελτίωσης ποιότητας στο συμβούλιο. Οι γνωστοποιήσεις περιλαμβάνουν: i) Το εύρος και τη συχνότητα τόσο των εσωτερικών όσο και των εξωτερικών αξιολογήσεων, ii) Τα προσόντα και ανεξαρτησία του αξιολογητή ή της ομάδας αξιολόγησης, συμπεριλαμβανομένων των συγκρούσεων συμφερόντων, iii) Τα συμπεράσματα των αξιολογητών και iv) Διορθωτικά σχέδια δράσης.

*Πρότυπο 1321: Χρήση της φράσης «Συμμορφώνεται με τα Διεθνή Πρότυπα για την Επαγγελματική Εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου»*

Η επισήμανση ότι η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου «συμμορφώνεται με τα Διεθνή Πρότυπα για την Επαγγελματική Εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου» αρμόζει να γίνεται μόνο εφόσον αυτό υποστηρίζεται από τα αποτελέσματα της αξιολόγησης του προγράμματος διαβεβαίωσης και βελτίωσης ποιότητας.

*Πρότυπο 1322: Αποκάλυψη της μη Συμμόρφωσης*

Σε περίπτωση όπου η μη συμμόρφωση με τον Κώδικα Ηθικής ή τα Πρότυπα επηρεάζει το συνολικό πλαίσιο ή τις δραστηριότητες της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου, τότε ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να κοινοποιεί τη μη συμμόρφωση και τις επιπτώσεις της στην ανώτερη διοίκηση και το συμβούλιο.

### **3.5.2 Πρότυπα Διεξαγωγής**

*Πρότυπο 2000: Διαχείριση της Λειτουργίας Εσωτερικού Ελέγχου*

Ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να διοικεί αποτελεσματικά τη λειτουργία εσωτερικού ελέγχου έτσι ώστε να εξασφαλίζει ότι η λειτουργία προσθέτει αξία στον οργανισμό.

*Πρότυπο 2010: Προγραμματισμός*

Ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να καταρτίζει ένα πρόγραμμα ελέγχων με βάση την εκτίμηση κινδύνων, με σκοπό να προσδιορίσει τις προτεραιότητες της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου, σύμφωνα με τους στόχους του οργανισμού.

#### *Πρότυπο 2020: Κοινοποίηση και Έγκριση*

Ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να κοινοποιεί τον σχεδιασμό για τη λειτουργία εσωτερικού ελέγχου και τις απαιτήσεις πόρων, συμπεριλαμβανομένων και των σημαντικών ενδιάμεσων μεταβολών, στην ανώτερη διοίκηση και στο συμβούλιο, για επισκόπηση και έγκριση. Ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου πρέπει επίσης να κοινοποιεί την επίδραση του περιορισμού των πόρων.

#### *Πρότυπο 2030: Διαχείριση Πόρων*

Ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να εξασφαλίζει ότι οι πόροι του εσωτερικού ελέγχου είναι κατάλληλοι, επαρκείς και αξιοποιούνται αποτελεσματικά ώστε να επιτυγχάνεται το εγκεκριμένο πρόγραμμα.

#### *Πρότυπο 2040: Πολιτικές και Διαδικασίες*

Ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να καταρτίζει πολιτικές και διαδικασίες για να καθοδηγεί τη λειτουργία εσωτερικού ελέγχου.

#### *Πρότυπο 2050: Συντονισμός και Επίκληση στην εργασία λοιπών παρόχων*

Ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου συνιστάται να μοιράζεται πληροφορίες, να συντονίζει δραστηριότητες και να εξετάζει το ενδεχόμενο επίκλησης στην εργασία άλλων εσωτερικών και εξωτερικών παρόχων διαβεβαιωτικών και συμβουλευτικών υπηρεσιών έτσι ώστε να εξασφαλίζει την ορθή κάλυψη και να ελαχιστοποιεί την αλληλοεπικάλυψη των προσπαθειών.

#### *Πρότυπο 2060: Υποβολή Αναφοράς στο Συμβούλιο και την Ανώτερη Διοίκηση*

Ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου πρέπει περιοδικά να υποβάλλει αναφορά στην ανώτερη διοίκηση και το συμβούλιο σχετικά με τον σκοπό, τη δικαιοδοσία, την ευθύνη και την απόδοση της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου σε σχέση με το ελεγκτικό πλάνο καθώς και με τη συμμόρφωσή της με τον Κώδικα Ηθικής και τα Πρότυπα. Η αναφορά πρέπει επίσης να περιλαμβάνει σημαντικούς κινδύνους, μνημονεύοντας και κινδύνους απάτης, καθώς και ζητήματα ελεγκτικών μηχανισμών, διακυβέρνησης και λοιπά θέματα τα οποία χρήζουν προσοχής από την ανώτερη διοίκηση και/ή το συμβούλιο.

*Πρότυπο 2070: Πάροχος Εξωτερικών Υπηρεσιών και Ευθύνη για τον Εσωτερικό Έλεγχο*

Όταν ένας εξωτερικός φορέας παρέχει υπηρεσίες για τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου, είναι υποχρεωμένος να επισημαίνει στον οργανισμό ότι ο οργανισμός είναι υπεύθυνος για τη διατήρηση μίας αποτελεσματικής δραστηριότητας εσωτερικού ελέγχου.

*Πρότυπο 2100: Φύση των Εργασιών*

Η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου πρέπει να αξιολογεί και να συμβάλλει στη βελτίωση της διακυβέρνησης, της διαχείρισης κινδύνων και των διαδικασιών ελέγχου του οργανισμού υιοθετώντας μια συστηματική, πειθαρχημένη και βάσει κινδύνων προσέγγιση. Η αξία και η αξιοπιστία του εσωτερικού ελέγχου ενισχύονται όταν οι εσωτερικοί ελεγκτές δρουν προληπτικά και οι εκτιμήσεις τους παρέχουν καινοτόμες ιδέες και λαμβάνουν υπόψη μελλοντικές επιπτώσεις.

*Πρότυπο 2110: Διακυβέρνηση*

Η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου πρέπει να αξιολογεί και να υποβάλλει κατάλληλες εισηγήσεις για τη βελτίωση της διαδικασίας διακυβέρνησης του οργανισμού σχετικά με: α) Τη λήψη στρατηγικών και λειτουργικών αποφάσεων, β) Την εποπτεία της διαχείρισης κινδύνων και των μηχανισμών ελέγχου, γ) Την προώθηση των κατάλληλων ηθικών αρχών και αξιών μέσα στον οργανισμό, δ) Τη διασφάλιση της αποτελεσματικής διαχείρισης της απόδοσης του οργανισμού και της λογοδοσίας, ε) Την κοινοποίηση πληροφοριών σχετικά με τους κινδύνους και τους ελεγκτικούς μηχανισμούς προς τους αρμόδιους μέσα στον οργανισμό, στ) Τον συντονισμό των δραστηριοτήτων και κοινοποίηση πληροφοριών μεταξύ των μελών του συμβουλίου, των εξωτερικών και εσωτερικών ελεγκτών, άλλων παρόχων διαβεβαίωσης και της διοίκησης.

*Πρότυπο 2120: Διαχείριση Κινδύνων*

Η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου πρέπει να εκτιμά την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων και να συμβάλλει στην βελτίωσή τους.

*Πρότυπο 2130: Μηχανισμοί Ελέγχου*

Η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου πρέπει να βοηθά τον οργανισμό να διατηρεί αποτελεσματικούς μηχανισμούς ελέγχου, αξιολογώντας την αποτελεσματικότητά και την αποδοτικότητά τους και προωθώντας τη διαρκή βελτίωσή τους.

#### *Πρότυπο 2200: Σχεδιασμός Έργου*

Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να αναπτύσσουν και να αποτυπώνουν τον σχεδιασμό κάθε έργου, ο οποίος θα περιλαμβάνει τους αντικειμενικούς σκοπούς, το εύρος, το χρονοδιάγραμμα και την κατανομή των πόρων. Ο σχεδιασμός θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις στρατηγικές του οργανισμού, σκοπούς και κινδύνους που σχετίζονται με το έργο.

#### *Πρότυπο 2201: Παράγοντες Σχεδιασμού*

Κατά τη διαδικασία του σχεδιασμού του έργου, οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους: i) Τις στρατηγικές και τους αντικειμενικούς σκοπούς της δραστηριότητας που επισκοπείται και τα μέσα με τα οποία η δραστηριότητα ελέγχει την απόδοση της, ii) Τους σημαντικούς κινδύνους που απειλούν τη δραστηριότητα, τους αντικειμενικούς σκοπούς, τους πόρους, τις λειτουργίες της και τα μέσα με τα οποία η ενδεχόμενη επίδραση των κινδύνων διατηρείται σε ένα αποδεκτό επίπεδο, iii) Την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών διακυβέρνησης, διαχείρισης κινδύνων και των διαδικασιών ελέγχου της δραστηριότητας, σε σύγκριση με ένα σχετικό πλαίσιο ή μοντέλο, iv) Τις ευκαιρίες για να γίνουν σημαντικές βελτιώσεις σε θέματα διακυβέρνησης, τη διαχείριση κινδύνων και τις διαδικασίες ελέγχου της δραστηριότητας.

#### *Πρότυπο 2210: Αντικειμενικοί Σκοποί Έργου*

Για κάθε έργο πρέπει να καθορίζονται αντικειμενικοί σκοποί

#### *Πρότυπο 2220: Εύρος έργου*

Το καθορισμένο εύρος του έργου πρέπει να είναι επαρκές για την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών του έργου.

#### *Πρότυπο 2230: Διάθεση Πόρων στο Έργο*

Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να καθορίσουν τους κατάλληλους και επαρκείς πόρους που απαιτούνται για την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών του έργου, με βάση μία εκτίμηση της φύσης και της πολυπλοκότητας κάθε έργου, των χρονικών περιορισμών και των διαθέσιμων πόρων.

*Πρότυπο 2240: Πρόγραμμα Έργου*

Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να αναπτύσσουν και να καταγράφουν πρόγραμμα τα έργου έτσι ώστε να επιτυγχάνονται οι αντικειμενικοί σκοποί του έργου.

*Πρότυπο 2300: Διεξαγωγή του Έργου*

Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να αναγνωρίζουν, να αναλύουν, να αξιολογούν και να καταγράφουν επαρκείς πληροφορίες, έτσι ώστε να επιτύχουν τους αντικειμενικούς σκοπούς του έργου.

*Πρότυπο 2310: Εντοπισμός Πληροφοριών*

Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να εντοπίζουν επαρκείς, αξιόπιστες, σχετικές και χρήσιμες πληροφορίες, έτσι ώστε να επιτύχουν τους αντικειμενικούς σκοπούς του έργου.

*Πρότυπο 2320: Ανάλυση και Αξιολόγηση*

Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να βασίζονται τα συμπεράσματα και τα αποτελέσματα των έργων σε κατάλληλες αναλύσεις και αξιολογήσεις.

*Πρότυπο 2330: Καταγραφή Πληροφοριών*

Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να καταγράφουν επαρκείς, αξιόπιστες, σχετικές και χρήσιμες πληροφορίες για την υποστήριξη των συμπερασμάτων και των αποτελεσμάτων των έργων.

*Πρότυπο 2340: Εποπτεία Έργων*

Τα έργα πρέπει να εποπτεύονται κατάλληλα, ώστε να εξασφαλίζεται η επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών τους, η διασφάλιση της ποιότητας και η βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού.

*Πρότυπο 2400: Κοινοποίηση Αποτελεσμάτων*

Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να κοινοποιούν τα αποτελέσματα των έργων.

*Πρότυπο 2410: Κριτήρια Κοινοποιήσεων*

Στις κοινοποιήσεις πρέπει να περιλαμβάνονται οι αντικειμενικοί σκοποί, το εύρος και τα αποτελέσματα του έργου.

*Πρότυπο 2420: Ποιότητα των Κοινοποιήσεων*

Οι κοινοποιήσεις πρέπει να είναι ακριβείς, αντικειμενικές, σαφείς, περιεκτικές, εποικοδομητικές, ολοκληρωμένες και έγκαιρες.

*Πρότυπο 2421: Λάθη και Παραλείψεις*

Εάν μια τελική κοινοποίηση περιέχει ένα σημαντικό λάθος ή παράλειψη, ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να κοινοποιεί τις διορθωμένες πληροφορίες σε όλους όσους έλαβαν την αρχική κοινοποίηση.

*Πρότυπο 2430: Χρήση της φράσης «Συμμορφώνεται με τα Διεθνή Πρότυπα για την Επαγγελματική Εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου»*

Η αναφορά ότι τα έργα τα διενεργήθηκαν σε συμμόρφωση με τα Διεθνή Πρότυπα για την Επαγγελματική Εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου, είναι κατάλληλη μόνο εφόσον αυτό υποστηρίζεται από τα αποτελέσματα της αξιολόγησης του προγράμματος διαβεβαίωσης και βελτίωσης ποιότητας.

*Πρότυπο 2431: Αποκάλυψη μη Συμμόρφωσης Έργου*

Όταν η μη συμμόρφωση με τον Κώδικα Ηθικής ή τα Πρότυπα επηρεάζει ένα συγκεκριμένο έργο, η κοινοποίηση των αποτελεσμάτων πρέπει να αποκαλύπτει: α) Αρχή/ές ή κανόνα/ες συμπεριφοράς του Κώδικα Ηθικής ή του/των Προτύπων με τα οποία δεν προέκυψε πλήρης συμμόρφωση, β) Λόγο/ους της μη συμμόρφωσης, και γ) Την επίδραση της μη συμμόρφωσης στο έργο και τα κοινοποιηθέντα αποτελέσματα του έργου.

*Πρότυπο 2440: Διάδοση Αποτελεσμάτων του Έργου*

Ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να κοινοποιεί τα αποτελέσματα του έργου στα κατάλληλα μέρη.

*Πρότυπο 2450: Συνολική Γνώμη*

Όταν εκδοθεί μια συνολική γνώμη, πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις στρατηγικές, αντικειμενικούς σκοπούς και κινδύνους του οργανισμού και τις προσδοκίες της ανώτερης διοίκησης, του συμβουλίου και των λοιπών ενδιαφερόμενων μερών. Η συνολική γνώμη πρέπει να υποστηρίζεται από επαρκείς, αξιόπιστες, σχετικές και χρήσιμες πληροφορίες.

*Πρότυπο 2500: Παρακολούθηση Προόδου*

Ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να καθιερώσει και να διατηρεί ένα σύστημα παρακολούθησης της τακτοποίησης των αποτελεσμάτων που κοινοποιούνται στη διοίκηση.

*Πρότυπο 2600: Κοινοποίηση της Αποδοχής Κινδύνων*

Όταν ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου συμπεράνει ότι η διοίκηση έχει αποδεχτεί έναν βαθμό κινδύνου στον οποίο δεν μπορεί να ανταποκριθεί ο οργανισμός, τότε ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να συζητήσει το θέμα με την διοίκηση. Εάν το ζήτημα σχετικά με τον κίνδυνο δεν επιλυθεί, ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να αναφέρει το θέμα στο συμβούλιο προς διευθέτηση.

### **3.6 Εσωτερικός Έλεγχος και Διαχείριση των Κινδύνων**

Σύμφωνα με το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών, ο εσωτερικός έλεγχος είναι μια ανεξάρτητη και αντικειμενική υπηρεσία παροχής της απαιτούμενης διασφάλισης ως προς τις διαδικασίες και τις δομές του οργανισμού, καθώς και παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών. Ο βασικός ρόλος της όσον αφορά τη διαχείριση του κινδύνου των επιχειρήσεων είναι να παρέχει αντικειμενική διαβεβαίωση στους διοικούντες σχετικά με την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης κινδύνων.

Σε μια προσπάθεια να ενταθεί και να τονιστεί η σημασία της εμπλοκής του εσωτερικού ελέγχου στην διαχείριση των κινδύνων, η επιτροπή Treadway δημοσίευσε το 2004 το ρυθμιστικό πλαίσιο στο οποίο περιγράφονται όλες οι απαραίτητες διεργασίες προκειμένου ένας οργανισμός να υλοποιήσει αποτελεσματικά ένα πρόγραμμα διαχείρισης των κινδύνων. Σύμφωνα με αυτό, η διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων αποτελείται από οκτώ αλληλένδετα στοιχεία. Αυτά τα στοιχεία είναι:

**Εσωτερικό περιβάλλον:** Το εσωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει τον χαρακτήρα ενός οργανισμού και θέτει τη βάση για τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνεται και αντιμετωπίζεται ο κίνδυνος από τους ανθρώπους της οντότητας, συμπεριλαμβανομένης της φιλοσοφίας διαχείρισης κινδύνων και την ροπή προς τον κίνδυνο, της ακεραιότητας και των δεοντολογικών αξιών και του περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργούν.

**Ορισμός στόχων:** Οι στόχοι πρέπει να υπάρχουν πριν η διοίκηση εντοπίσει πιθανά γεγονότα που επηρεάζουν την επίτευξή τους. Η διαχείριση κινδύνων για τις επιχειρήσεις διασφαλίζει ότι η διοίκηση έχει στη διάθεσή της μια διαδικασία για τον καθορισμό στόχων και ότι οι επιλεγμένοι στόχοι υποστηρίζουν και ευθυγραμμίζονται με την αποστολή της οντότητας και είναι συνεπείς με την επιθυμία της για ανάληψη κινδύνου.

**Αναγνώριση συμβάντων:** Πρέπει να εντοπίζονται εσωτερικά και εξωτερικά γεγονότα που επηρεάζουν την επίτευξη των στόχων μιας οντότητας, με διάκριση μεταξύ κινδύνων και ευκαιριών. Οι ευκαιρίες διοχετεύονται πίσω στη στρατηγική της διοίκησης ή στις διαδικασίες καθορισμού στόχων.

**Αξιολόγηση κινδύνου:** Οι κίνδυνοι αναλύονται λαμβάνοντας υπόψη την πιθανότητα και τον αντίκτυπο, ως βάση για τον προσδιορισμό του τρόπου διαχείρισής τους. Οι κίνδυνοι αξιολογούνται σε εγγενή και υπολειμματική βάση.

**Ανταπόκριση σε κινδύνους:** Η διοίκηση πρέπει να σχεδιάσει τις αντιδράσεις της οντότητας έναντι του κινδύνου – δηλαδή την αποφυγή, την αποδοχή, την μείωση ή την διοχέτευση του κινδύνου – και να αναπτύξει ένα σύνολο ενεργειών για την ευθυγράμμιση των κινδύνων με τις ανοχές του οργανισμού έναντι του κινδύνου καθώς και την πρόθεσή της για ανάληψη κινδύνου.

**Δραστηριότητες ελέγχου:** Οι πολιτικές και οι διαδικασίες θεσπίζονται και εφαρμόζονται για να διασφαλιστεί η αποτελεσματική διεξαγωγή των απαντήσεων σε κινδύνους.

**Πληροφόρηση και επικοινωνία:** Οι σχετικές πληροφορίες εντοπίζονται, επεξεργάζονται και διαβιβάζονται με μορφή και χρονοδιάγραμμα που επιτρέπει στους ανθρώπους να εκτελούν τις ευθύνες τους.

**Παρακολούθηση:** Παρακολουθείται το σύνολο της διαχείρισης κινδύνων για τις επιχειρήσεις και γίνονται οι απαραίτητες τροποποιήσεις. Η παρακολούθηση επιτυγχάνεται μέσω συνεχών δραστηριοτήτων διαχείρισης, ξεχωριστών αξιολογήσεων ή και των δύο.

Διευκρινίζεται τέλος ότι, η διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων δεν είναι αυστηρά μια σειριακή διαδικασία, όπου ένα στοιχείο επηρεάζει μόνο το επόμενο. Είναι μια πολυδιάστατη, επαναληπτική διαδικασία στην οποία σχεδόν οποιοδήποτε στοιχείο μπορεί και επηρεάζει κάποιο άλλο.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>

### ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

#### 4.1 Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο θα ασχοληθούμε με το θέμα της εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ). Πιο συγκεκριμένα, εξετάζουμε τον ορισμό των ΜΜΕ, έτσι όπως προβλέπεται επισήμως από την Ευρωπαϊκή Ένωση, τον σχεδιασμό της λειτουργίας του τμήματος εσωτερικού ελέγχου, την διενέργεια του εσωτερικού ελέγχου στις ΜΜΕ, καθώς και τις διαδικασίες που θα πρέπει να εφαρμόζονται, ενώ τέλος αναφερόμαστε στον ρόλο του εσωτερικού ελέγχου στην πρόληψη της απάτης.

#### 4.2 Ορισμός Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων

Σύμφωνα με τον πρόεδρο της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, Jean-Claude Juncker, η απασχόληση, η ανάπτυξη και οι επενδύσεις θα επιστρέψουν στην Ευρώπη μόνον εάν δημιουργηθεί το κατάλληλο κανονιστικό περιβάλλον και προωθηθεί ένα κλίμα επιχειρηματικότητας και δημιουργίας θέσεων εργασίας. Η καινοτομία και η ανταγωνιστικότητα δεν θα πρέπει να καταπνίγονται με υπερβολικά περιοριστικούς και υπερβολικά λεπτομερείς κανονισμούς, ιδίως όταν αυτοί αφορούν τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ). Οι ΜΜΕ είναι η ραχοκοκαλιά της οικονομίας μας, με τη δημιουργία περισσότερο από το 8% των νέων θέσεων εργασίας στην Ευρώπη και οφείλουμε να τις ελευθερώσουμε από την υπερβολική κανονιστική επιβάρυνση.

Από την παραπάνω δήλωση μπορεί να γίνει εύκολα αντιληπτός ο ρόλος και η σημασία των ΜΜΕ επιχειρήσεων για την παγκόσμια οικονομία. Για τον λόγο αυτό, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή προχώρησε στην δημοσίευση ενός ξεκάθολου ορισμού για τις ΜΜΕ, με στόχο τον σαφή διαχωρισμό τους και τον προσδιορισμό της ιδιότητάς τους. Ο ορισμός των ΜΜΕ, όπως προβλέπεται στη σύσταση 2003/361/ΕΚ, είναι το διαρθρωτικό εργαλείο προσδιορισμού των επιχειρήσεων που αντιμετωπίζουν αδυναμίες της αγοράς και ιδιαίτερες προκλήσεις λόγω του

μεγέθους τους και, ως εκ τούτου, μπορούν να τυγχάνουν προτιμησιακής μεταχείρισης όσον αφορά τη δημόσια στήριξη. Είναι ένα εργαλείο που χρησιμοποιείται ευρέως σε πολιτικές της ΕΕ, όπως η πολιτική ανταγωνισμού (κρατικές ενισχύσεις), τα διαρθρωτικά ταμεία, η έρευνα και η καινοτομία.

Σύμφωνα με το άρθρο 2 του Παραρτήματος της σύστασης 2003/361/ΕΚ, οι επιχειρήσεις διαχωρίζονται σε πολύ μικρές, μικρές και μεσαίες βάσει του αριθμού των απασχολούμενων εργαζομένων τους, του κύκλου εργασιών τους και του μεγέθους του ετήσιου ισολογισμού τους, ως εξής:

- Η κατηγορία των πολύ μικρών, μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων (ΜΜΕ) αποτελείται από επιχειρήσεις που απασχολούν λιγότερους από 250 εργαζομένους και των οποίων ο ετήσιος κύκλος εργασιών δεν υπερβαίνει τα 50 εκατομμύρια ευρώ ή το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού δεν υπερβαίνει τα 43 εκατομμύρια ευρώ.
- Στην κατηγορία των ΜΜΕ, ως μικρή επιχείρηση ορίζεται η επιχείρηση η οποία απασχολεί λιγότερους από 50 εργαζομένους και της οποίας ο ετήσιος κύκλος εργασιών ή το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού δεν υπερβαίνει τα 10 εκατομμύρια ευρώ.
- Στην κατηγορία των ΜΜΕ, ως πολύ μικρή επιχείρηση ορίζεται η επιχείρηση η οποία απασχολεί λιγότερους από δέκα εργαζομένους και της οποίας ο ετήσιος κύκλος εργασιών ή το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού δεν υπερβαίνει τα 2 εκατομμύρια ευρώ.

Στο άρθρο 5, της ίδιας οδηγίας, επεξηγείται ότι ο αριθμός απασχολούμενων ατόμων αντιστοιχεί στον αριθμό ετήσιων μονάδων εργασίας (ΕΜΕ), δηλαδή στον αριθμό εργαζομένων πλήρους απασχόλησης που εργάστηκαν στην εξεταζόμενη επιχείρηση ή για λογαριασμό αυτής επί ολόκληρο το υπόψη έτος. Τα άτομα που δεν εργάστηκαν ολόκληρο το έτος, οι εργαζόμενοι μερικής απασχόλησης, ανεξάρτητα από τη διάρκεια, και οι εργαζόμενοι σε εποχική βάση αντιστοιχούν σε κλάσματα των ΕΜΕ. Στον αριθμό απασχολούμενων περιλαμβάνονται: α) οι μισθωτοί, β) τα άτομα που εργάζονται για την επιχείρηση, έχουν σχέση εξάρτησης προς αυτήν και εξομοιώνονται με μισθωτούς με βάση το εθνικό δίκαιο, γ) οι ιδιοκτήτες επιχειρηματίες και δ) οι εταίροι που ασκούν τακτική δραστηριότητα εντός της επιχείρησης και προσπορίζονται οικονομικά πλεονεκτήματα από την επιχείρηση. Οι μαθητευόμενοι ή οι σπουδαστές που βρίσκονται σε επαγγελματική εκπαίδευση στο πλαίσιο σύμβασης μαθητείας ή επαγγελματικής κατάρτισης δεν συνυπολογίζονται στον αριθμό απασχολούμενων.

### 4.3 Σχεδιασμός του Εσωτερικού Ελέγχου

Προκειμένου η εκτέλεση των καθηκόντων της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου να γίνεται αποτελεσματικά και με ταυτόχρονο σεβασμό προς τον κώδικα δεοντολογίας που διέπει τους εσωτερικούς ελεγκτές, θα πρέπει να έχει προηγηθεί ένας λεπτομερής σχεδιασμός και προγραμματισμός όλων των απαιτούμενων ελεγκτικών στόχων και διαδικασιών που θα εξεταστούν και θα την προβληματίσουν. Πρώτο και βασικότερο ίσως βήμα είναι ο προσδιορισμός των αντικειμενικών στόχων του ελέγχου. Οι αντικειμενικοί στόχοι του ελέγχου είναι σαφείς και ξεκάθαρα διατυπωμένες δηλώσεις που αναπτύσσονται από τους εσωτερικούς ελεγκτές και αποτυπώνουν τις επιδιώξεις από τη διενέργεια του ελέγχου. Κατόπιν θα πρέπει να προσδιοριστούν οι διαδικασίες ελέγχου, οι οποίες είναι και το μέσον επίτευξης των αντικειμενικών στόχων του ελέγχου. Οι αντικειμενικοί στόχοι και οι διαδικασίες του ελέγχου από κοινού προσδιορίζουν το πλαίσιο εργασίας του εσωτερικού ελεγκτή ενώ κατά την κατάρτιση και τον σχεδιασμό τους πρέπει να διέπουν τους κινδύνους που σχετίζονται με την υπό έλεγχο δραστηριότητα.

Σύμφωνα με τους Νεγκάκη και Ταχυνάκη (2013), στο πρώτο αυτό στάδιο του ορισμού των στόχων και του αντικειμένου του ελέγχου, το οποίο θα πρέπει να λάβει και την απαιτούμενη έγκριση από την διοίκηση της εταιρίας, θα πρέπει να γίνει λεπτομερής ανάλυση των κινδύνων, των οδηγιών της διοίκησης, της υφιστάμενης νομοθεσίας κ.λπ. Κατόπιν, πραγματοποιείται ο σχεδιασμός τους ελεγκτικού προγράμματος, του οποίου η εφαρμογή επίσης θα πρέπει να τηρεί υπό συνεχή παρακολούθηση προκειμένου να διασφαλιστεί ότι οι στόχοι του προγράμματος ελέγχου ικανοποιούνται και επιτυγχάνονται.

Σύμφωνα με τον Καζαντζή (2006), προκειμένου να διενεργηθεί ένας ουσιαστικός προγραμματισμός του ελεγκτικού έργου, οι εσωτερικοί ελεγκτές θα πρέπει να συγκεντρώσουν, να μελετήσουν και να αξιολογήσουν τα εξής στοιχεία:

- Δηλώσεις, επιδιώξεις και προγράμματα της αποστολής.
- Οργανωτικές πληροφορίες, π.χ. αριθμός και ονόματα υπαλλήλων, υπάλληλοι-κλειδιά, περιγραφές εργασίας, εγχειρίδια πολιτικής και διαδικασιών και λεπτομέρειες για πρόσφατες μεταβολές στον οργανισμό, συμπεριλαμβανομένων και σοβαρών μεταβολών στο σύστημα.
- Πληροφορίες προϋπολογισμού, λειτουργικά αποτελέσματα και οικονομικά δεδομένα των δραστηριοτήτων που θα ελεγχθούν.

- Επίσημα φύλλα εργασίας προηγούμενων ελέγχων.
- Αποτελέσματα άλλων ελέγχων, συμπεριλαμβανομένων και αυτών της εργασίας εξωτερικών ελεγκτών, ολοκληρωμένης ή σε εξέλιξη.
- Αρχεία αλληλογραφίας για τον προσδιορισμό δυνητικών σημαντικών θεμάτων ελέγχου.
- Έγκυρα και τεχνικά έντυπα ανάλογα με τις δραστηριότητες που θα ελεγχθούν.
- Στα πλαίσια του προγραμματισμού θα πρέπει επίσης να διενεργείται και μια πρώτη εκτίμηση αναφορικά με τις υπολογιζόμενες ημερομηνίες περάτωσης του ελέγχου κάθε δραστηριότητας καθώς και να λαμβάνεται υπόψη η διαμόρφωση της τελικής έκθεσης ελέγχου καθώς και ο σωστός προγραμματισμός στη συγκεκριμένη φάση, διευκολύνει σημαντικά την σύνταξη της τελικής έκθεσης ελέγχου.

Όσον αφορά τον σχεδιασμό των ελεγκτικών διαδικασιών που θα εφαρμοστούν σε ένα πρόγραμμα ελέγχου ο εσωτερικός ελεγκτής θα πρέπει να είναι εξοικειωμένος με τις υπό έλεγχο λειτουργίες, συναλλαγές και δοσοληψίες που λαμβάνουν χώρα εντός του οργανισμού καθώς και συλλέξει όλα εκείνα τα απαιτούμενα ιστορικά στοιχεία που κρίνει απαραίτητα για την ομαλότερη περάτωση του έργου του. Θα πρέπει επίσης να λάβει υπόψη του τις υφιστάμενες διαδικασίες καθώς και τα ισχύοντα συστήματα αξιολόγησης του οργανισμού, προκειμένου να σχεδιάσει όσο καλύτερα γίνεται το πρόγραμμα ελέγχου, το οποίο αποτελεί, εν γένει, τον οδηγό του στην εκτέλεση των καθηκόντων του. Τέλος, θα πρέπει να προσδιοριστούν όλοι οι απαραίτητοι πόροι για την διενέργεια του ελέγχου. Αυτή είναι μια πολύ σημαντική εργασία προκειμένου να διασφαλιστούν από νωρίς όλα τα αναγκαία συστατικά (απαιτήσεις σε χρόνο, χρήμα, ανθρώπινο δυναμικό κ.λπ), τα οποία και θα διευκολύνουν την περάτωση του ελεγκτικού έργου.

Συμπερασματικά, θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ότι το πρόγραμμα ελέγχου θα πρέπει να περιλαμβάνει τα εξής: α) Τεκμηρίωση των διαδικασιών που θα εφαρμοστούν για την συλλογή, ερμηνεία και τεκμηρίωση των πληροφοριών κατά τη διάρκεια του ελέγχου, β) Τον σαφή προσδιορισμό των αντικειμενικών στόχων του ελέγχου, γ) Την λεπτομερή περιγραφή του πλαισίου εργασίας και τον καθορισμό της έκτασης που απαιτείται για την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών του ελέγχου σε κάθε φάση του και δ) Τον προσδιορισμό των τεχνικών απαιτήσεων, των κινδύνων, των διεργασιών και των συναλλαγών που θα εξετασθούν/αντιμετωπισθούν κατά την διάρκεια διενέργειας των ελέγχων.

#### 4.4 Διενέργεια του Εσωτερικού Ελέγχου

Σύμφωνα με τους Νεγκάκη και Ταχυνάκη (2013), μπορεί οι ελεγκτικές διαδικασίες να διαφέρουν ως προς το αντικείμενο και το σκοπό ανάλογα με την εταιρία που εφαρμόζονται, η εφαρμογή τους όμως γίνεται με βάση τις ίδιες αρχές. Για τη διενέργεια του έργου του εσωτερικού ελέγχου ακολουθούνται τα εξής βήματα: α) προκαταρκτική έρευνα, β) σύνταξη προγράμματος ελέγχου, γ) επιτόπια εργασία, δ) εκθέσεις ελέγχου και ε) μεταγενέστερες ενέργειες.

Η διενέργεια του εσωτερικού ελέγχου ξεκινάει με την εκπόνηση της προκαταρκτικής έρευνας, η οποία συνοψίζεται στην συγκέντρωση όλων των απαραίτητων πληροφοριών και δεδομένων έτσι, ώστε να καταρτιστεί ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα ελέγχου με το οποίο θα καθορίζονται λεπτομερώς οι διαδικασίες που θα ακολουθηθούν. Στο στάδιο αυτό ο εσωτερικός ελεγκτής θα πρέπει να εξετάσει τον μόνιμο φάκελο ελέγχου, να μελετήσει προηγούμενα φύλλα εργασίας, να αξιολογήσει τις δραστηριότητες που πρόκειται να ελεγχθούν και να δημιουργήσει καταστάσεις υπενθύμισης στις οποίες αναφέρονται τα βήματα τα οποία πρέπει να πραγματοποιηθούν κατά την διάρκεια διενέργειας του ελεγκτικού έργου. Έπειτα, θα πρέπει να δημιουργήσει κατάλληλα ερωτηματολόγια για την αξιολόγηση του υπάρχοντος συστήματος εσωτερικού ελέγχου, ενώ στην συνέχεια θα πρέπει να προβεί σε συναντήσεις και συνεντεύξεις με τους προϊσταμένους των δραστηριοτήτων που πρόκειται να ελεγχθούν. Η πολύ καλή γνώση του τρόπου λειτουργίας του οργανισμού καθώς και των στόχων της δραστηριότητας που πρόκειται να ελεγχθεί κάθε φορά κρίνεται αναγκαία προκειμένου να διενεργηθεί όσο πιο ομαλά γίνεται η ελεγκτική διαδικασία. Η καλή επικοινωνία με την διοίκηση και το προσωπικό του οργανισμού βοηθάει επίσης σημαντικά για την επίτευξη των στόχων του ελέγχου.

Το επόμενο βήμα είναι η σύνταξη του προγράμματος ελέγχου, στο οποίο ο εσωτερικός ελεγκτής διαμορφώνει τα κύρια χαρακτηριστικά της λειτουργίας του τμήματος εσωτερικού ελέγχου καταρτίζοντας, τόσο ένα μακροπρόθεσμο όσο και ετήσιο πλάνο ελέγχου. Το μεν μακροπρόθεσμο πρόγραμμα ελέγχου εμπεριέχει την μορφή και την ουσία του ελέγχου, τις σημαντικότερες λειτουργίες και του κινδύνους στους οποίους ενδέχεται να εμπλακεί ο εσωτερικός ελεγκτής. Το βραχυπρόθεσμο πρόγραμμα ελέγχου περιλαμβάνει μια λεπτομερή περιγραφή των εργασιών κάθε ελεγκτικού έργου. Μέσα σε αυτό καθορίζεται η φύση του ελέγχου και περιγράφονται οι στόχοι του, καθορίζεται ο αριθμός των εργαζομένων που προβλέπεται ότι θα απαιτηθούν και εκτιμάται το ετήσιο κόστους και ο χρόνος διεκπεραίωσης του ελεγκτικού έργου.

Εν συνεχεία, ο εσωτερικός ελεγκτής θα πρέπει να ασχοληθεί με την επιτόπια εργασία, έτσι όπως προβλέπεται από το πρόγραμμα ελέγχου που έχει καταρτίσει. Στο στάδιο αυτό ο εσωτερικός ελεγκτής προβαίνει σε έλεγχο των διαδικασιών, ο οποίος έχει στόχο την επιβεβαίωση ότι οι διαδικασίες που ακολουθούνται λειτουργούν αποτελεσματικά, και στον έλεγχο τεκμηριώσεις εργασίας ο οποίος διενεργείται προκειμένου να εντοπιστούν όσο πιο έγκαιρα γίνεται τα σφάλματα από όπου θα προκύψουν προτάσεις βελτιώσεων.

Το αμέσως επόμενο βήμα είναι αυτό της σύνταξης της έκθεσης ελέγχου. Οι εκθέσεις των εσωτερικών ελεγκτών αποτελούν την μαρτυρία και την απόδειξη για το επαγγελματικό επίπεδο τους καθώς και για την αξιολόγηση της συμβολής τους στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Η ποιότητα των εκθέσεων είναι στενά συνυφασμένη με την ποιότητα του ελεγκτικού έργου. Σκοπός της έκθεσης ελέγχου θεωρείται η παροχή πληροφόρησης προς την διοίκηση, για τα αποτελέσματα του ελέγχου. Ένας ακόμα στόχος των εκθέσεων ελέγχου είναι και να επικοινωνήσουν στη διοίκηση του οργανισμού όλες τις αναγκαίες αλλαγές, διορθώσεις ή/και βελτιώσεις που έχει ανάγκη ο οργανισμός. Σύμφωνα με τους Νεγκάκη και Ταχυνάκη (2013), κατά τη σύνταξη μιας έκθεσης ελέγχου, ο εσωτερικός ελεγκτής θα πρέπει να λάβει υπόψη του ότι:

- Ένας καθαρός και κατανοητός προσδιορισμός, είτε της διαδικασίας, είτε του σημείου που ενδείκνυται για βελτίωση, είναι ο καλύτερος τρόπος πληροφόρησης.
- Η πραγματική και πειστική υποστήριξη των συμπερασμάτων και η παροχή αποδείξεων για αυτά και τη σημασία τους είναι ο ασφαλέστερος τρόπος επίτευξης της πειθούς των παραληπτών της έκθεσης.
- Η παρουσίαση δημιουργικών και εφικτών προτάσεων του εσωτερικού ελεγκτή παρέχει τις προϋποθέσεις να δρομολογηθούν οι κατάλληλες ενέργειες και να επιτευχθεί το προσδοκώμενο αποτέλεσμα.

Όσον αφορά τη μορφή των εκθέσεων ελέγχου, συναντάμε διάφορες εκδοχές, οι σημαντικότερες από τις οποίες είναι οι εξής (Παπαστάθης, 2003, Καζαντζής, 2006):

- ❖ Προφορικές Εκθέσεις: Η διατύπωση των ευρημάτων του εσωτερικού ελέγχου μπορεί να γίνει ακόμα και προφορικά. Μια προφορική έκθεση επιλέγεται όταν υπάρχει η ανάγκη κατεπείγουσας λήψης μέτρων ή όταν η προφορική αυτή έκθεση αποτελεί το προοίμιο για μεταγενέστερη έκδοση μια γραπτής έκθεσης.

- ❖ Ενδιάμεσες Γραπτές Εκθέσεις: Οι ενδιάμεσες ή οι προσωρινές εκθέσεις μπορούν να χρησιμοποιούνται για την ανακοίνωση πληροφοριών που απαιτούν άμεση προσοχή, για την ανακοίνωση μιας αλλαγής στο πλαίσιο του ελέγχου (για την υπό έλεγχο δραστηριότητα) και για την ενημέρωση της διοίκησης για την πρόοδο του ελέγχου (όταν οι έλεγχοι παρατείνονται για μακρύ χρονικό διάστημα). Η χρήση προσωρινών εκθέσεων δεν μειώνει ούτε αποκλείει την ανάγκη έκδοσης της τελικής έκθεσης ελέγχου.
- ❖ Έκθεση με τη μορφή Ερωτηματολογίου: Αυτή η έκθεση ελέγχου δομείται στην βάση ενός ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήθηκε για την διενέργεια του ελέγχου. Οι εκθέσεις αυτές χρησιμοποιούνται, κατά κανόνα, για εσωτερική χρήση από την υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου.
- ❖ Γραπτές Εκθέσεις: Η δομή και το περιεχόμενο των εκθέσεων αυτών ποικίλει μεταξύ των εταιριών αλλά και μεταξύ των αναθέσεων ελέγχου. Οι εκθέσεις αυτές πρέπει να είναι υπογεγραμμένες, δηλαδή να φέρουν την υπογραφή του εξουσιοδοτημένου εσωτερικού ελεγκτή. Σε αρκετές επιχειρήσεις συνηθίζεται η έκδοση μιας ετήσιας ή εξαμηνιαίας έκθεσης με τη σύνοψη των εκθέσεων ελέγχου που εκδόθηκαν την περίοδο αναφοράς. Οι εκθέσεις αυτές απευθύνονται κυρίως στην επιτροπή ελέγχου και στην ανώτατη διοίκηση της επιχείρησης.

Το τελευταίο βήμα είναι η πραγμάτωση των μεταγενέστερων ενεργειών, με τις οποίες νοείται η διαδικασία κατά την οποία οι εσωτερικοί ελεγκτές αξιολογούν την επάρκεια, την αποτελεσματικότητα και το χρόνο εφαρμογής των ενεργειών που αποφασίζονται από την διοίκηση, σαν αποτέλεσμα των ευρημάτων κυρίως των εσωτερικών ελεγκτών, αλλά και άλλων (όπως για παράδειγμα των ευρημάτων των εξωτερικών ελεγκτών).

Αναλόγως της σπουδαιότητας και του χαρακτήρα των ευρημάτων αυτών, τα προτεινόμενα διορθωτικά μέτρα, σύμφωνα με τους Νεγκάκη & Ταχυνάκη (2013), μπορεί να εκτείνονται από ένα μικρό, έως και ένα μεγάλο εύρος, περιλαμβάνοντας μεταξύ άλλων τα ακόλουθα:

- a) Την τροποποίηση υπαρχόντων διαδικασιών
- b) Τη δημιουργία νέων διαδικασιών
- c) Την ανάθεση πρόσθετων αρμοδιοτήτων
- d) Τον κατάλληλο διαχωρισμό καθηκόντων
- e) Την ενσωμάτωση πρόσθετων ελεγκτικών μέτρων
- f) Τον συνυπολογισμό οικονομικών μεγεθών

## 4.5 Εσωτερικός Έλεγχος και Πρόληψη Απάτης

Οι διοικήσεις των επιχειρήσεων ευελπιστούν στην βοήθεια και την έμπρακτη στήριξη των εσωτερικών ελεγκτών για την διερεύνηση και αντιμετώπιση των περιπτώσεων απάτης, οικονομικών ατασθαλιών και γενικότερα παραβιάσεων των κανονιστικών διατάξεων της λειτουργίας του οργανισμού. Προκειμένου ένας εσωτερικός ελεγκτής να είναι σε θέση να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της διοίκησης και να είναι σε θέση να λάβει όλα τα απαραίτητα μέτρα και να σχεδιάσει το πρόγραμμα ελέγχου βασισμένος στους εγγενείς κινδύνους του περιβάλλοντός του, θα πρέπει να διαθέτει όλες εκείνες τις απαραίτητες γνώσεις που θα τον καταστήσουν ικανό να αναγνωρίζει ένα ευρύ φάσμα των πτυχών της απάτης καθώς και του τρόπου εντοπισμού και διαλεύκανσής της. Ως απάτη μπορεί να κριθεί κάθε συμπεριφορά με την οποία ένα άτομο σκοπεύει να κερδίσει ένα μη σύνομο πλεονέκτημα από ένα άλλο άτομο. Σχετικά με την απάτη συναντάται, συχνά, η ακόλουθη εξίσωση, η οποία είναι και γνωστή ως η «εξίσωση της απάτης» (Καζαντζής, 2006):

**Απάτη = Κίνητρο + Μέσα + Ευκαιρία**

Από την εξίσωση αυτή προκύπτει ότι εάν ένας άνθρωπος αντιμετωπίζει κάποιο π.χ. σοβαρό οικονομικό πρόβλημα, εάν διαθέτει τις απαιτούμενες γνώσεις για την παραποίηση (λογιστική και μη) ορισμένων δομών (π.χ. των λογιστικών βιβλίων ή των προγραμμάτων πληροφοριακής τεχνολογίας του οργανισμού) και εάν έχει την ευκαιρία να καταφέρει να αποκρύψει την πράξη της απάτης στην οποία δύναται να εμπλακεί, τότε είναι πολύ πιθανόν να διαπράξει απάτη εις βάρος του οργανισμού. Μια πράξη απάτης μπορεί να διαπραχθεί εσωτερικά από εργαζόμενους μιας επιχείρησης ή εξωτερικά από τρίτους. Μπορεί επίσης να διαπραχθεί και κατόπιν συνεργασίας τρίτων με εργαζόμενους του οργανισμού.

Για την αποτροπή της απάτης και την ευθύνη των εσωτερικών ελεγκτών, τα Πρότυπα διενέργειας του εσωτερικού ελέγχου αναφέρουν ότι: i) Η αποτροπή της απάτης συνίσταται στις πράξεις εκείνες που λαμβάνονται για παρεμπόδιση διάπραξης απάτης και περιορισμό της έκθεσης σε κίνδυνο, εάν πράγματι λαμβάνει χώρα μια πράξη απάτης και ότι ii) Οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι υπεύθυνοι για την συμβολή στην αποτροπή της απάτης εξετάζοντας και αξιολογώντας την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, ανάλογα με την έκταση της δυνητικής έκθεσης σε κίνδυνο, σε διάφορους τομείς των λειτουργιών του οργανισμού. Για την εκτέλεση αυτών των καθηκόντων, οι εσωτερικοί ελεγκτές θα πρέπει να προσδιορίζουν αν:



- Το οργανωτικό περιβάλλον ενθαρρύνει τη σκοπιμότητα των συστημάτων ελέγχου.
- Έχουν τεθεί ρεαλιστικοί οργανωτικοί στόχοι και αντικειμενικοί σκοποί.
- Υπάρχουν γραπτές πολιτικές που περιγράφουν τις απαγορευμένες δραστηριότητες και την ενέργεια που απαιτείται οποτεδήποτε ανακαλύπτονται παραβάσεις.
- Έχουν καθιερωθεί και διατηρηθεί κατάλληλες πολιτικές εξουσιοδότησης για συναλλαγές.
- Έχουν αναπτυχθεί πολιτικές, πρακτικές, διαδικασίες, εκθέσεις και άλλοι μηχανισμοί για παρακολούθηση δραστηριοτήτων και την διασφάλιση των περιουσιακών στοιχείων, ιδιαίτερα σε τομείς υψηλού κινδύνου.
- Τα κανάλια επικοινωνίας εφοδιάζουν τη διοίκηση με επαρκείς και αξιόπιστες πληροφορίες.
- Πρέπει να γίνονται εισηγήσεις για την καθιέρωση ή ενίσχυση οικονομικά αποτελεσματικών συστημάτων εσωτερικού ελέγχου για διευκόλυνση αποτροπής της απάτης.

Ενώ όσον αφορά την αποκάλυψη της απάτης και την ευθύνη του εσωτερικού ελεγκτή, τα πρότυπα αναφέρουν ότι:

- Η ανακάλυψη της απάτης συνίσταται στην εξακρίβωση δεικτών απάτης κατάλληλων για να δικαιολογήσουν εισήγηση μια διερεύνησης.
- Ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να έχει επαρκή γνώση της απάτης για να μπορεί να αναγνωρίζει ενδείξεις ενδεχόμενης διάπραξης απάτης. Δηλαδή, θα πρέπει να αναγνωρίζει τα χαρακτηριστικά της απάτης, τις τεχνικές που χρησιμοποιούνται για τη διάπραξη της απάτης και τα είδη της απάτης που σχετίζονται με τις δραστηριότητες που ελέγχονται.
- Ο εσωτερικός ελεγκτής οφείλει να βρίσκεται σε συνεχή επιφυλακή σχετικά με την εμπλοκή του με περιπτώσεις απάτης.
- Οφείλει να επιτελέσει εκτεταμένες διαδικασίες, όπου κρίνεται απαραίτητο, προκειμένου να προσδιορισθεί εάν έχει συμβεί μια πράξη απάτης.
- Κατόπιν της ολοκλήρωσης μιας διερεύνησης απάτης, θα πρέπει να αξιολογηθούν τα ευρήματα της έρευνας που πραγματοποιήθηκε προκειμένου: α) να προσδιοριστεί εάν πρέπει να εφαρμόζονται ή να ισχυροποιούνται τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου προκειμένου να μειωθούν μελλοντικά κρούσματα απάτης και β) να προγραμματιστούν δοκιμασίες ελέγχου ώστε να συμβάλλουν στην αποκάλυψη της ύπαρξης παρόμοιων ειδών απάτης στο μέλλον.

## 4.6 Ελεγκτικές Διαδικασίες

Η διενέργεια του ελέγχου βάσει ενός σαφώς προσδιορισμένου προγράμματος είναι απαραίτητη για την ομαλή διεκπεραίωση του ελεγκτικού έργου, δεδομένου ότι οδηγεί στην αποφυγή πρόχειρων αντιδράσεων και αυτοσχεδιασμών κατά την εκπόνηση του ελεγκτικού έργου, καθοδηγεί τον εσωτερικό ελεγκτή στην εκτέλεση και την κατανομή των καθηκόντων, του χρόνου και των πόρων που απαιτούνται προκειμένου να φέρει εις πέρας τις ελεγκτικές του εργασίες, αποτρέπει την παράλειψη αναγκαίων ελεγκτικών διαδικασιών και τέλος προσφέρει στον εσωτερικό ελεγκτή ένα ισχυρό αποδεικτικό στοιχείο για τις ελεγκτικές διαδικασίες που διενήργησε κατά τη διάρκεια του ελέγχου. Σύμφωνα με τους Νεγκάκη και Ταχυνάκη (2013), υπάρχουν δύο ενότητες ελέγχων που πρέπει, οπωσδήποτε, να πραγματοποιούνται:

- Ο έλεγχος τεκμηρίωσης των συναλλαγών που αναφέρεται στις ελεγκτικές διαδικασίες, ο οποίος θα πρέπει να διενεργείται για την επαλήθευση των συναλλαγών που εμφανίζονται στους αντίστοιχους λογαριασμούς των οικονομικών καταστάσεων. Οι ελεγκτικές αυτές διαδικασίες διενεργούνται προκειμένου να διαπιστωθεί εάν: i) οι συναλλαγές οι οποίες έχουν καταχωρηθεί στους λογαριασμούς αφορούν μόνον την εταιρική χρήση, στην οποία αναφέρονται στις οικονομικές καταστάσεις, ii) οι συναλλαγές οι οποίες έχουν καταχωρηθεί στους λογαριασμούς στην αρχή της επόμενης χρήσεως δεν αφορούν της προηγούμενη χρήση.
- Ο έλεγχος τεκμηρίωσης των υπολοίπων που αναφέρεται στις ελεγκτικές διαδικασίες, ο οποίος διενεργείται προκειμένου να επαληθευτούν τα υπόλοιπα των λογαριασμών. Οι ελεγκτικές αυτές διαδικασίες περιλαμβάνουν τα εξής: i) κατά το άνοιγμα των βιβλίων, θα πρέπει να γίνεται επαλήθευση των υπολοίπων έναρξης των λογαριασμών, με τα αντίστοιχα υπόλοιπα κλεισίματος της προηγούμενης χρήσεως, ii) κατά το κλείσιμο των βιβλίων, πρέπει να γίνονται οι επαληθεύσεις των υπολοίπων λογαριασμών του γενικού καθολικού με τα αντίστοιχα υπόλοιπα των οικονομικών καταστάσεων, καθώς και η επαλήθευση των αθροίσεων του γενικού καθολικού και των αναλυτικών καθολικών.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ

#### 5.1 Συμπεράσματα

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, ως βασικές οικονομικές και κοινωνικές μονάδες των σύγχρονων οικονομιών, είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με την προαγωγή των τοπικών και εθνικών οικονομικών δραστηριοτήτων και την παροχή απασχόλησης και θέσεων εργασίας σε εκατομμύρια εργαζομένους. Η υπεύθυνη διοίκηση των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων, με την παράλληλη εφαρμογή των σύγχρονων επιταγών της εταιρικής διακυβέρνησης και του εσωτερικού ελέγχου μπορούν να αυξήσουν σημαντικά την ανταγωνιστικότητά τους και είναι καθοριστικής σημασίας για τη συνεχή τους ανάπτυξη.

Μέσα από την επισκόπηση της βιβλιογραφίας διαπιστώσαμε ότι, κατά κύριο λόγο, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις δεν ενσωματώνουν στις δομές τους ολοκληρωμένα συστήματα εσωτερικού ελέγχου, ενώ όσες το πράττουν, δεν εκμεταλλεύονται – τουλάχιστον όχι όσο θα μπορούσαν – τις επαγγελματικές τους υπηρεσίες. Διαφαίνεται ότι ακόμα δεν δίδεται η απαιτούμενη βαρύτητα στα οφέλη που μπορούν να αποκομίσουν οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις από την δράση των υπηρεσιών του εσωτερικού ελέγχου.

Η παρουσίαση των βασικών αρχών και του ρυθμιστικού πλαισίου του εσωτερικού ελέγχου αποτελεί οδηγό για την αποτελεσματική και ορθή του εφαρμογή. Ασχέτως του μικρότερου μεγέθους των μικρομεσαίων επιχειρήσεων και της μεγαλύτερης αμεσότητας που συνεπάγεται οι καθημερινή διεξαγωγή των επαγγελματικών τους πρακτικών, μπορούν παρόλα αυτά να υποφέρουν από την κακή διαχείριση των διοικήσεών τους, καθώς επίσης και από τους καθημερινούς και σύνθετους κινδύνους που ελλοχεύουν τόσο στο εσωτερικό, όσο και στο εξωτερικό τους περιβάλλον. Θα πρέπει να υπάρξει άμεση ευαισθητοποίηση των κρατικών και επιχειρηματικών φορέων προκειμένου να αναδειχθεί η σημασία και η σημαντικότητα της εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, προκειμένου να προαχθεί η επιχειρηματικότητα και να τεθούν ισχυρές βάσεις βιώσιμης ανάπτυξης για το μέλλον.

Ο βασικός στόχος της εργασίας, δηλαδή η επισκόπηση των σημαντικότερων θεμάτων, ζητημάτων και εννοιών που περικλείουν τον εσωτερικό έλεγχο, καθώς και την αποτελεσματική του εφαρμογή στις δομές των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, εκπληρώθηκε με το πέρας της συγγραφής της παρούσας εργασίας. Αδιαμφισβήτητα, η επιστήμη του εσωτερικού ελέγχου εμπεριέχει πλήθος εννοιών και τεχνικών ζητημάτων που δεν επισκοπήθηκαν, κυρίως, λόγω του περιορισμένου όγκου της τρέχουσας διπλωματικής εργασίας. Παρόλα αυτά, πρωταρχικός σκοπός της εργασίας ήταν και είναι, η σύντομη, περιληπτική – αλλά μεστή – ενημέρωση του αναγνώστη αναφορικά με τα πολλαπλά οφέλη που μπορεί να αποκομίσει μια μικρομεσαία επιχείρηση από την υιοθέτηση του εσωτερικού ελέγχου στις δομές διακυβέρνησής της.

Σύμφωνα με την επισκόπηση που διενεργήθηκε, διαπιστώσαμε ότι πριν από κάθε εφαρμογή ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει αρχικά να έχει υλοποιηθεί ένας λεπτομερής και αναλυτικός σχεδιασμός των αναγκών και των στόχων της επιχείρησης, προκειμένου να υπάρχει διαθέσιμο ένα ξεκάθαρο πλάνο, τόσο των εργασιών του εσωτερικού ελέγχου, όσο και των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων που η διοίκηση προσδοκά. Ο σχεδιασμός του ελεγκτικού προγράμματος και των ελεγκτικών διαδικασιών είναι ένα εξίσου σημαντικό βήμα το οποίο δεν θα πρέπει να υποτιμάται ή να παραβλέπεται εξαιτίας του μικρότερου, συνήθως, μεγέθους των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων. Κάθε ελεγκτική διαδικασία απαιτεί την δέουσα φροντίδα και επαγγελματική επιμέλεια προκειμένου να έρθει εις πέρας, ανεξαρτήτως της μορφής της επιχείρησης ή του όγκου των εργασιών που μπορεί να συνεπάγεται.

Εν κατακλείδι, συμπεραίνουμε ότι ο εσωτερικός έλεγχος των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, λειτουργεί ως μία ανεξάρτητη, αντικειμενική και διαβεβαιωτική δραστηριότητα, που αξιολογεί την επάρκεια της λειτουργίας μιας επιχείρησης, προτείνοντας χρήσιμες βελτιώσεις προς τη διοίκησή της. Η αναγκαιότητα για την ύπαρξη εσωτερικού ελέγχου είναι άμεσα συνδεδεμένη με την ίδια την ανθρώπινη ύπαρξη, καθώς οι απροσεξίες και τα σφάλματα πηγάζουν από τις ατέλειες της ανθρώπινης φύσης. Έτσι, ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί ένα πολύτιμο εργαλείο πρόληψης για να μην παρουσιάζονται σφάλματα, που πιθανόν κάποια από αυτά να έχουν σοβαρές συνέπειες για τη βιωσιμότητα μιας επιχείρησης. Συγχρόνως, βοηθά και το προσωπικό της στην αποτελεσματικότερη άσκηση των καθηκόντων του, δημιουργώντας με τον τρόπο αυτό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, που μπορεί να αυξήσει ουσιαστικά την προστιθέμενη αξία των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων.

## **5.2 Περιορισμοί της Εργασίας**

Στα πλαίσια συγγραφής της παρούσας βιβλιογραφικής διπλωματικής εργασίας δεν κατέστη δυνατή η εμπειρική διερεύνηση του ζητήματος της εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου στις δομές των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων. Κάτι τέτοιο θα μπορούσε δυνητικά να υλοποιηθεί μέσα από την διενέργεια προσωπικών συνεντεύξεων ή με την διανομή σχετικών ερωτηματολογίων. Πέραν τούτου, η συγγραφική προσπάθεια περιορίστηκε στην παράθεση του γενικού πλαισίου υιοθέτησης και εφαρμογής των βασικών αρχών του εσωτερικού ελέγχου και δεν εξειδικεύθηκε περαιτέρω στις επιμέρους σημαντικές ιδιαιτερότητες που δύναται να συναντήσει ο εσωτερικός έλεγχος κατά την εφαρμογή του σε μια μικρομεσαία επιχείρηση. Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της εκάστοτε μικρομεσαίας επιχείρησης είναι πολύ πιθανόν να επηρεάσουν, έως τουλάχιστον κάποιο βαθμό, την εφαρμογή και την διενέργεια του εσωτερικού ελέγχου. Τα ιδιαίτερα αυτά γνωρίσματα ενδεχομένως να μπορούσαν ακόμα και να ταξινομηθούν βάσει των ιδιαίτερων κλαδικών χαρακτηριστικών του επαγγελματικού αντικειμένου της εκάστοτε μικρομεσαίας επιχείρησης, αλλά όπως ήδη έχει αναφερθεί, μια τέτοια επιμέρους ανάλυση δεν υλοποιήθηκε.

## **5.3 Προτάσεις για Περαιτέρω Έρευνα**

Το θέμα της εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, δεν έχει γνωρίσει την απαιτούμενη ευαισθητοποίηση, ακόμα, από την παγκόσμια επιστημονική κοινότητα, έτσι όπως τουλάχιστον διαπιστώσαμε από την επισκόπηση της αρθρογραφίας που διενεργήσαμε για τις ανάγκες συγγραφής της παρούσας εργασίας.

Στο πλαίσιο αυτό, προτείνουμε την διενέργεια εμπειρικών διερευνήσεων, σε τοπικό κυρίως επίπεδο, προκειμένου να διαπιστωθεί η ύπαρξη και η λειτουργία τμημάτων εσωτερικού ελέγχου εντός των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, καθώς και το πλαίσιο διενέργειας του έργου τους, τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν από την καθημερινή πρακτική και οι προτάσεις τους για βελτιώσεις τόσο των εταιρικών δομών, όσο και των υπηρεσιών που οι ίδιοι πιστεύουν ότι μπορούν να προσφέρουν, προάγοντας έτσι τόσο τον ρόλο τους εντός των εταιρικών δομών, όσο και αυξάνοντας την προστιθέμενη αξία των επιχειρήσεων στις οποίες απασχολούνται.

Η συγκριτική έρευνα των ανωτέρω μεταξύ διαφόρων περιοχών της ίδιας χώρας θα μπορούσε επίσης να αποτελέσει έναν καλό οδηγό ως προς την διαπίστωση τυχόν αναγκών και προβλημάτων που να σχετίζονται με τα γεωγραφικά χαρακτηριστικά και τις ιδιαιτερότητες των κατά τόπους περιοχών. Η αναγωγή μιας τέτοιας έρευνας σε επίπεδο ευρωπαϊκών πόλεων ή ακόμα και εθνικών κρατών θα ήταν ένα ακόμα ενδιαφέρον θέμα περαιτέρω διερεύνησης.

Τέλος, η βιβλιογραφική επισκόπηση των σημαντικότερων προκλήσεων που αντιμετωπίζουν τα τμήματα εσωτερικού ελέγχου στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, οι προτάσεις για περαιτέρω επαγγελματική βελτίωση των υπηρεσιών τους αλλά και οι προτάσεις προς τους ίδιους του επιχειρηματίες και ιδιοκτήτες των μικρομεσαίων εταιριών για την βελτίωση των οργανωσιακών και προσωπικών τους προσόντων, αλλά και για την αναγνώριση των σύγχρονων αναγκών και προκλήσεων του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο καλούνται να επιχειρήσουν και να δραστηριοποιηθούν επαγγελματικά, θα μπορούσε να αποτελέσει ένα πολύ χρήσιμο εγχειρίδιο με πρακτικές εφαρμογές στην καθημερινότητα.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ξένη Βιβλιογραφία

- Brouthers, K.D., Andriessen, F. and Nicolaes, I. (1998). *Driving blind: strategic decision-making in small companies*. Long Range Planning, 31 (11), pp: 130–138
- Cowling, M. (2003). *Productivity and Corporate Governance in Smaller Firms*. Small Business Economics, 4 (20), pp: 335-344
- Dutta, S. and Evrard, P. (1999). *Information technology and organisation within European small enterprises*. European Management Journal, 17 (3), pp: 239–251
- Henschel, T. (2006). *Risk management practices in German SME's: an empirical investigation*. International Journal of Entrepreneurship and Small Business, 3 (5), pp: 554-571
- Lyles, M.A., Baird, I.S., Orris, B.J. and Kuratko, D.F., (1993). *Formalized planning in small business: increasing strategic choices*. Journal of Small Business Management, 31 (2), pp: 38–50
- Mahzan, N. and Yan, C., M. (2014). *Harnessing the benefits of Corporate Governance and Internal Audit: Advice to SME*. Procedia – Social and Behavioral Sciences, Issue 115, pp: 156-165
- McKiernan, P. and Morris, C. (1994). *Strategic planning and financial performance in UK SME's: does formality matter?.* British Journal of Management, Vol. 5, special issue, pp: 31–41
- Nyakundi, D., O., Nyamita, M., O. and Tinega, T., M. (2014). *Effect of Internal Control Systems on Financial Performance of Small and Medium Scale Business Enterprises in Kisumu City, Kenya*. International Journal of Social Sciences and Entrepreneurship, 1 (11), pp: 719-734
- Shanmugam, J., K., Haat, M., H., C. and Ali, A. (2012). *An Explanatory Study of Internal Control and Fraud Prevention Measures in SMEs*. International Journal of Business Research and Management, 3 (2), pp: 90-99
- Walter B. M., Larsen E. J. and Meigs R. F. (1986). *Ελεγκτική*. (μετάφραση Διαμαντόπουλος Θ., Ταλαρούγκας Ι) Αθήνα: Παπαζήσης

- Zhang, J. and Gao, S. (2012). *How Do SME's Build Internal Audit Capabilities? A Grounded Theory Approach*. World Review of Business Research, 2 (1), pp: 98-108

### Ελληνική Βιβλιογραφία

- Δήμου, Γ., Ν. (2000). *Ελεγκτική Ι: Βασικές Αρχές Γενικής και Τραπεζικής Ελεγκτικής*. Αθήνα
- Καζαντζής, Χ., Ι. (2006). *Ελεγκτική & Εσωτερικός Έλεγχος*. Πειραιάς 2006, Εκδόσεις Business Plan Α.Ε.
- Νεγκάκης Ι. Χ. και Ταχυνάκης Δ. Π. (2013). *Σύγχρονα Θέματα Ελεγκτικής & Εσωτερικού Ελέγχου, Σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα Ελέγχου*. Εκδόσεις ΔΙΠΛΟΓΡΑΦΙΑ, Αθήνα 2013
- Παπαδάτου, Θ. (2001). *Εσωτερικός-Εξωτερικός Έλεγχος Ανωνύμων: Εφαρμογές Διεθνών Λογιστικών Προτύπων, Έλεγχος Διαχείρισης*. Αθήνα-Θεσσαλονίκη
- Παπαστάθης, Π. (2003). *Ο Σύγχρονος Εσωτερικός Έλεγχος στις Επιχειρήσεις-Οργανισμούς και η Πρακτικής Εφαρμογή του*. Τόμος Α, Εκδόσεις ΟΠΑΠ, Αθήνα
- Τσιμάρης, Μ. (1954). *Αρχές Γενικής Λογιστικής*. Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα

### Ηλεκτρονικές Πηγές

- <https://na.theiia.org>