



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

Διπλωματική Εργασία

**ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ – ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΑΣ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

του

**ΒΛΑΧΟΠΟΥΛΟΥ ΘΕΟΔΩΡΟΥ**

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος  
στην

Εφαρμοσμένη Λογιστική και Ελεγκτική

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ 2021

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Για την συγγραφή αυτής της διπλωματικής εργασίας, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους Καθηγητές του Τμήματος Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής. Το θέμα της αφορά ένα ζήτημα πλήρως συνδεδεμένο με την πράξη και το αντικείμενο σπουδών μου, ενώ παράλληλα καλύπτει μεγάλο ποσοστό των επιχειρήσεων στην ελληνική αγορά. Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου, που όλα αυτά τα χρόνια με στήριζε και με συντηρούσε, ώστε να καταστεί εφικτή η ολοκλήρωση των σπουδών μου, και η αντιμετώπιση των δυσκολιών της ζωής. Ευχαριστώ επίσης φίλους και γνωστούς που με βοήθησαν σε δύσκολες ώρες.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην παρούσα διπλωματική εργασία, το βασικό σημείο όπου επικεντρώνεται η προσοχή, είναι ο ορισμός της μικρομεσαίας επιχείρησης, η μορφή και ο τρόπος με τον οποίο εφαρμόζεται ο εσωτερικός έλεγχος σε αυτήν. Αφού πρωτίστως πραγματοποιηθεί μία ανασκόπηση και εξεταστεί σε πρώτο βαθμό η βιβλιογραφία από όπου αντλείται το υλικό της διπλωματικής, ακολουθεί μία ανάλυση βασικών εννοιών του τι είναι ο εσωτερικός έλεγχος και τι υπάρχει γύρω από αυτόν. Αναλύονται βασικά θέματα του επαγγέλματος αυτού, όπως οι προϋποθέσεις για την άσκηση του επαγγέλματος. Μετέπειτα, εξειδικεύεται η ανάλυση στην λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου για τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (εφεξής αποκαλούμενες και ΜΜΕ ), σε συνδυασμό με τις μελέτες που έχουν εκπονηθεί διεθνώς αλλά και εντός Ελλάδος, σε συγκεκριμένα θεματικά πεδία, του ελέγχου αυτών των επιχειρήσεων. Ολοκληρώνεται η ανάλυση με την εξαγωγή συμπερασμάτων επάνω στο θέμα και προτείνονται τρόποι για μελλοντική ερευνητική δραστηριότητα επάνω στην μελέτη του ζητήματος αυτού.

## **SYMMARY**

According to the present paper called "The Internal Audit, Examining the case of Small-Medium Enterprises", we are concentrated on the definition of Small-Medium Enterprises, the structure and procedure Internal Audit is performed inside them. Firstly, bibliography is examined for the sources of information and after that, we analyse basic definitions of Internal Audit and what stands around them. Basic topics of the profession are explained in detail, as far as the qualifications for occupying servants with the profession are concerned. After that, we expertise the study on Internal Control on Small-Medium Enterprises, combined with studies are performed internationally, inside or outside Greece, in specific subjects of auditing these enterprises. The survey on these items is finished by making conclusions to the point and future survey activities are proposed for further view of the subject.

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Ευχαριστίες.....	ii
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	iii
SYMMARY.....	iv
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ.....	v
<b>Κεφάλαιο 1ο: ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....</b>	<b>1</b>
1.1 Εισαγωγή.....	1
1.2 Σκοπός της διπλωματικής εργασίας και τα διερευνητικά της ερωτήματα.....	1
1.3 Δομή και μεθοδολογία της διπλωματικής εργασίας.....	2
<b>Κεφάλαιο 2ο: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ.....</b>	<b>4</b>
2.1 Εισαγωγή.....	4
2.2 Αναφορές στον εσωτερικό έλεγχο γενικά και τον έλεγχο των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.....	4
2.3 Συμπεράσματα.....	8
<b>Κεφάλαιο 3ο:ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ.....</b>	<b>9</b>
3.1 Εισαγωγή.....	9
3.2 Ορισμός εσωτερικού ελέγχου.....	9
3.3 Σκοποί εσωτερικού ελέγχου.....	10
3.4 Ο Εσωτερικός Έλεγχος στην Ελληνική Πραγματικότητα.....	13
3.5 Είδη εσωτερικού ελέγχου.....	21
3.6 Οργάνωση τμήματος εσωτερικού ελέγχου στην επιχείρηση.....	23
3.7 Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου.....	28
3.8Αναγκαιότητα και βήματα διενέργειας εσωτερικού ελέγχου.....	30
3.9 Διάκριση των ελέγχων και κατηγορίες ελεγκτών.....	36
3.10 Σχέση Εσωτερικού ελέγχου με τον Ορκωτό Εξωτερικό .ελεγκτή.....	39
3.11 Προϋποθέσεις εκλογής Ορκωτών Εξωτερικών και εσωτερικών ελεγκτών.....	40
3.12Γενική περιγραφή των Διεθνών Προτύπων Επαγγελματικής Εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου.....	42
3.13 Παράγοντες επηρεασμού της αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου διεθνώς.....	45
<b>Κεφάλαιο 4ο:Ο ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΈΛΕΓΧΟΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ...47</b>	

4.1 Εισαγωγή.....	47
4.2 Ορισμός μικρομεσαίας επιχείρησης.....	47
4.3 Φυσιογνωμία μικρομεσαίας επιχείρησης.....	50
4.4 Δυσκολίες εφαρμογής εσωτερικού ελέγχου στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.....	51
4.5 Πως οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις χτίζουν τις ικανότητές τους στον εσωτερικό έλεγχο διεθνώς.....	53
4.6 Μέθοδοι αποτροπής της απάτης από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (SMEs).....	55
4.7 Λίστα σωστής πρακτικής εφαρμογής από την IFAC για τον έλεγχο των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.....	58
4.8 Υιοθεσία πιστοποίησης ποιότητας ISO στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις και ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου για την απόκτηση του.....	67
4.9 Διεθνές Συνέδριο στην Μαλαισία 9-10-2015 στην επιχειρηματικότητα, Λογιστική, Χρηματοδότηση και Οικονομικά ( BAFE 2015 ) για την σημασία του εσωτερικού ελέγχου στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.....	69
<b>Κεφάλαιο 5ο :ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΈΡΕΥΝΑ.....</b>	<b>73</b>
5.1 Συμπεράσματα.....	73
5.2 Περιορισμοί στην εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας.....	74
5.3 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	75
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>76</b>
<b>ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ.....</b>	<b>77</b>

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

### 1.1 Εισαγωγή

Κατά την τελευταία εικοσαετία, η επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα καλείται να αντιμετωπίσει ένα έντονο ανταγωνιστικό περιβάλλον, στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης της οικονομίας. Επομένως, πρακτικά σηματοδοτείται ότι πρέπει να ξεφύγει από τον παραδοσιακό τρόπο λειτουργίας, ο οποίος για την πλειοψηφία των επιχειρήσεων, οι οποίες είναι μικρομεσαίες, σήμαινε κατά βάση ένα μοντέλο οικογενειακής επιχείρησης, όπου τόσο ο εργοδότης, όσο και τα λοιπά μέλη της οικογένειας ή και οι συνέταιροι ήταν αυτοδίδακτοι. Το ίδιο ισχύει και για τους υπαλλήλους, εμπειρικά φτιαγμένους εργαζόμενους και εργοδότες. Ο έλεγχος και η διαχείριση στην παραγωγή, τις προμήθειες ή την πώληση των προϊόντων γινόταν απευθείας από τους επιχειρηματίες συνήθως με ένα ηλικιωμένο έμπειρο εργάτη, ως επιστάτη της εμπιστοσύνης του εργοδότη, αποκλειστικά βασισμένη στην προσωπική εργασιακή πείρα, χωρίς ειδική παιδεία, μεθοδολογία και εκπαιδευμένο, με εφαρμοσμένα επιστημονικά κριτήρια, προσωπικό.

Οι εποχές που άνοιγε, ιδίως στις δεκαετίες του '60 και '70 ένα μικρό κατάστημα χωρίς ειδική διαμόρφωση χώρου, προδιαγραφές, συχνά ακατάστατο στο εσωτερικό, η ακόμα που εμπορευόταν οτιδήποτε με οποιονδήποτε, έως και τον αέρα, όπως στις ανατολίτικου τύπου παραδοσιακές αγορές και τις λαϊκές υπαίθριες αγορές, έχει παρέλθει για πάντα από την δεκαετία του '80. Τώρα οι μικρομεσαίοι επιχειρηματίες αντιμετωπίζουν τον ανταγωνισμό από εταιρείες τεράστιες με τμήματα παραγωγής σε πολλές χώρες, οργανωμένες με εφαρμοσμένο marketing, management και έρευνα αγοράς στα πλαίσια της ενιαίας εσωτερικής αγοράς και του Παγκόσμιου Οργανισμού Εμπορίου. Συνεπώς, αντιμετωπίζουν τα προβλήματα και τις προκλήσεις των ενδοκοινοτικών ή άλλων από τρίτους συναλλαγών, επομένως πρέπει να εφαρμόσουμε και εμείς τις διεθνείς πρακτικές οργάνωσης, διοίκησης και ελέγχου. Αποτελεί, σε τελική ανάλυση, απαραίτητο όρο επιβίωσης.

## **1.2 Σκοπός της διπλωματικής καιερευνητικά ερωτήματα**

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η ανάλυση του ορισμού του εσωτερικού ελέγχου, των μορφών εσωτερικών και εξωτερικών ελέγχων και ο τρόπος εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Ο εσωτερικός έλεγχος αντικαθιστά σταδιακά την εμπειρική γνώση διοίκησης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων με ανθρώπους εκπαιδευμένους με τυπικά προσόντα, εξοικειωμένους με μεθοδολογία, οι οποίοι εντοπίζουν τις αδυναμίες λειτουργίας εντός του χώρου εργασίας, συμβουλεύουν για βελτιώσεις την διοίκηση. Επιπλέον ενημερώνουν τους ιδιοκτήτες μετόχους η εταίρους για το τι συμβαίνει εντός της επιχείρησης και τι πρέπει να αλλάξει η να βελτιωθεί ώστε να επιβιώσει και να αναπτυχθεί η οικονομική μονάδα.

Τα ερωτήματα που απαντώνται στην εργασία αυτή είναι ποια θεωρείται μικρομεσαία επιχείρηση βάσει νόμου η εμπειρικών κανόνων, τι είναι και πως λειτουργεί ο εσωτερικός έλεγχος γενικά για όλες τις επιχειρήσεις και ειδικά για τις μικρομεσαίες. Επίσης γίνεται αναφορά στις μεθόδους και τα είδη του εσωτερικού ελέγχου, τα στάδια, τα είδη των ελέγχων, το νομικό πλαίσιο που διέπει την εφαρμογή του και τα προσόντα των ελεγκτών. Επιπρόσθετα, βασιζόμενοι στην διεθνή βιβλιογραφία και αρθρογραφία περιγράφεται πως εξελίσσεται ο εσωτερικός έλεγχος των μικρομεσαίων επιχειρήσεων διεθνώς.

## **1.3 Δομή και μεθοδολογία της διπλωματικής εργασίας**

Η Μεθοδολογία εκπόνησης της διπλωματικής στην αρχή ξεκινά με τον ορισμό και τις βασικές έννοιες του εσωτερικού ελέγχου και των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Ακολουθεί μία επισκόπηση της βιβλιογραφίας για να γίνει αντιληπτό από που αντλούνται η μπορεί να υπάρξουν πληροφορίες και υλικό για το θέμα, σε συνδυασμό με κάποια αρχικά συμπεράσματα. Μετέπειτα ακολουθεί, μία γενική για τις επιχειρήσεις και ειδική για τους μικρομεσαίους, ανάλυση του θεσμικού πλαισίου του εσωτερικού ελέγχου. Κατόπιν ακολουθεί μία εξειδικευμένη περιγραφή επάνω στον εσωτερικό έλεγχο των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, ώστε εν κατακλείδι να οδηγηθεί ο αναγνώστης σε συμπεράσματα και προτάσεις για μελλοντική έρευνα.



Στο πρώτο κεφάλαιο διατυπώνονται κάποιες εισαγωγικές, εμπειρικού χαρακτήρα παρατηρήσεις για τις προκλήσεις του σύγχρονου οικονομικού παγκοσμιοποιημένου περιβάλλοντος και εξηγείται γιατί είναι επιβεβλημένη η προσαρμογή στις νέες πρακτικές και μεθόδους στις επιχειρήσεις, ανάμεσα στις οποίες είναι και η χρήση του εσωτερικού ελέγχου. Μετέπειτα, διατυπώνεται ο σκοπός και τα διερευνητικά ερωτήματα της παρούσας διπλωματικής εργασίας και ολοκληρώνεται η ανάλυση της δομήστης, με αναφορές στα σημεία κάθε κεφαλαίου χωριστά.

Ακολούθως, το δεύτερο κεφάλαιο αποτελεί την βιβλιογραφική επισκόπηση, ξεκινώντας αρχικά με μία εισαγωγή για την προετοιμασία του αναγνώστη. Αναλύονται τα βασικά σημεία της αρθρογραφίας, οι απόψεις των συγγραφέων επάνω στο θέμα της παρούσας διπλωματικής και του εσωτερικού ελέγχου γενικά, όπως και στο που εστιάζεται η μελέτη των συγγραφέων. Στο τέλος εξάγονται τα πρώτα συμπεράσματα από την ανασκόπηση αυτή.

Στο τρίτο κεφάλαιο εξετάζεται το θεσμικό πλαίσιο εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου και τα κριτήρια διαχωρισμού από τον εξωτερικό έλεγχο. Μελετάται ο ορισμός του εσωτερικού ελέγχου, γενικά για όλους, πραγματοποιείται αναφορά στους σκοπούς του εσωτερικού ελέγχου και συζητείται πως λειτουργεί στην Ελλάδα. Αναλύονται τα είδη του εσωτερικού ελέγχου, η οργάνωση του τμήματος εσωτερικού ελέγχου και πως αξιολογείται η αποτελεσματικότητα του ελέγχου, η αναγκαιότητα και τα βήματα εφαρμογής. Μελετάται η σχέση του με τον εξωτερικό ελεγκτή και τα προσόντα άσκησης του επαγγέλματος, ενώ πραγματοποιείται μία γενική αναφορά στα Διεθνή Πρότυπα για την Επαγγελματική Εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου. Ολοκληρώνεται η διερεύνηση με τους παράγοντες επηρεασμού του εσωτερικού ελέγχου διεθνώς.

Στο τέταρτο κεφάλαιο, διευκρινίζονται ο ορισμός της μικρομεσαίας επιχείρησης, σύμφωνα με τα Ελληνικά Λογιστικά Πρότυπα, ποιες βάσει νόμου θεωρούνται μικρές, πολύ μικρές και μεσαίες οντότητες. Αφού αναλυθεί η φύση λειτουργίας της μικρομεσαίας επιχείρησης, εξειδικεύεται η έρευνα στις δυσκολίες εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου αποκλειστικά για αυτές. Ενημερώνεται ο αναγνώστης για τις αρμοδιότητες του εσωτερικού ελεγκτή, το πως οι μικρομεσαίοι εξοικειώνονται με τον εσωτερικό έλεγχο διεθνώς και πως θα αποτρέψουν φαινόμενα απάτης στην λειτουργία τους. Αναλύεται η προτεινόμενη λίστα πρακτικής εφαρμογής από την IFAC, γίνεται παραπομπή στην σχετική πιστοποίηση τύπου ISO για τον εσωτερικό έλεγχο και ολοκληρώνεται η περιγραφή του πλαισίου εφαρμογής με τα

συμπεράσματα του συνεδρίου της Μαλαισίας για την σημασία του εσωτερικού ελέγχου για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Ολοκληρώνεται η διπλωματική στο πέμπτο κεφάλαιο με εξαγωγή συμπερασμάτων και διατύπωση προτάσεων για μελλοντική έρευνα, εκπαίδευση των ανθρώπων και βελτίωση του θεσμικού πλαισίου λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου, ώστε να γίνει αποδεκτός ο σχετικά νέος αυτός θεσμός από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις με στόχο να αρχίσει να αποδίδει ουσιαστικά αποτελέσματα.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο**

### **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ**

#### **2.1 Εισαγωγή**

Στην επισκόπηση αυτής της βιβλιογραφίας από όπου αντλούνται τα στοιχεία της παρούσας διπλωματικής, το βάρος της μελέτης επικεντρώνεται σε βασικά σημεία της φύσης λειτουργίας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων και τον εσωτερικό τους έλεγχο. Επίσης αρχικά αναφέρονται βασικά πράγματα για το τι είναι και πως λειτουργεί η ασκείται ο εσωτερικός έλεγχος γενικά για οποιοδήποτε θέμα και μετέπειτα ειδικά για τους μικρομεσαίους με τα προβλήματα εφαρμογής στην πράξη.

Το βασικό σημείο αναζήτησης όλων των συγγραφέων είναι ένας σαφής ορισμός του πως μπορεί να θεωρηθεί κάποια επιχείρηση ως μικρομεσαία με στοιχεία βασιζόμενα σε αριθμούς αλλά και χαρακτηριστικά τα οποία αφορούν την μορφή λειτουργίας. Έτσι αποφεύγονται παρερμηνείες που γίνονται άθελα η πολλές φορές και σκοπίμως.

#### **2.2 Αναφορές επάνω στον εσωτερικό έλεγχο γενικά και τον έλεγχο των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.**

Ο Παπαγιάννης (2015), παραθέτει μία αναφορά με βάση τον νόμο για τον διαχωρισμό των επιχειρήσεων στις κατηγορίες των ΕΛΠ. Βασική πεποίθηση του συγγραφέα είναι ότι οι οντότητες πρέπει να τεκμηριώνουν αναλυτικά τα ποσά των διαφορών φορολογικής-λογιστικής βάσης όχι μόνο με έσοδα και έξοδα όπως βασικά και όχι αποκλειστικά συνέβαινε στο παρελθόν, αλλά και με στοιχεία του ισολογισμού για το μέγεθος της επιχείρησης. Πρέπει η επιχείρηση να παρακολουθεί την φορολογική βάση της καθαρής θέσης της, τα κέρδη εις νέον για να υπολογίσει τον φόρο στα διανεμόμενα κέρδη.

Ο Χατζηγάγιος (2015) κάνει αναφορά στις προϋποθέσεις που απαιτούνται και τα προσόντα ενασχόλησης με το επάγγελμα του εσωτερικού ελεγκτή. Ο Κουτούπης (2012)

αναφέρει ότι η προσαρμογή του εσωτερικού ελέγχου στην ελληνική πραγματικότητα είναι αργή και σχετικά ελλιπή. Εξηγεί τις θεσμικές αλλαγές που έχουν γίνει στην Ελλάδα με πρακτικό και ρεαλιστικό τρόπο και προτείνει λύσεις για το τι θα μπορούσε να είχε γίνει ώστε να είχε αποφευχθεί η αργή και προβληματική υιοθέτηση του θεσμού στην χώρα μας.

Ο Παπαστάθης (2014) περιγράφει, αναλυτικά και καθαρά τεχνοκρατικά, βασικές τεχνικές και στοιχεία της εργασίας του εσωτερικού ελεγκτή, βασιζόμενος στην τεράστια πείρα του επάνω στον τομέα, τονίζοντας συνεχώς την αυξανόμενη σπουδαιότητα και την ανάγκη υιοθέτησης του εσωτερικού ελέγχου από τις επιχειρήσεις και το κράτος. Προσφέρει με αρκετή σχολαστικότητα και τονίζει λεπτομέρειες της νοοτροπίας, που θα πρέπει να διακατέχει τον εσωτερικό ελεγκτή κατά την άσκηση, στην πράξη, των καθηκόντων του.

Οι Νεγκάκης και Ταχυνάκης (2017) περιγράφουν με λεπτομέρεια, επίκαιρο και ουδέτερο τρόπο τα στοιχεία, τις θεσμικές δομές και λεπτομέρειες επάνω στον τεχνικό έλεγχο στο βιβλίο Ελεγκτική Εσωτερικός Έλεγχος, Θεωρία και Εφαρμογές . Στόχος είναι να καλύψουν τις ανάγκες των μεταπτυχιακών μαθημάτων, αλλά και να διαφωτίσουν με λεπτομέρεια όσους ασχολούνται με τον εσωτερικό έλεγχο για πρώτη φορά.

Το Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (2017), μέσω της έκδοσης του Οδηγού Επαγγελματικής Εφαρμογής μεταφράζει με οδηγό στα ελληνικά τα Διεθνή Πρότυπα για την Επαγγελματική Εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου του IPPF. Αποτελεί θεσμική του υποχρέωση και απλά περιγράφει, δίνοντας εξηγήσεις, ώστε να χρησιμοποιηθούν οι κανόνες αυτοί από τα μέλη του.

Ο Σύνδεσμος Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών (ΣΕΒ)(2017), στην έκδοση του για τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα, περιγράφει με στατιστικά στοιχεία και στοιχεία από φορολογικές ή άλλες αρχές, την νοοτροπία λειτουργίας αλλά και με αριθμούς την εικόνα για την πορεία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην Ελλάδα. Αναλύει τα αίτια και προσπαθεί να εντοπίσει την λύση σε πολλά από τα προβλήματα που απασχολούν τους μικρομεσαίους.

Η ξένη βιβλιογραφία, που χρησιμοποιείται στην παρούσα διπλωματική εργασία, βοηθά στην κατανόηση και τον σχηματισμό μίας εικόνας για τον εσωτερικό έλεγχο των μικρομεσαίων επιχειρήσεων διεθνώς. Προσφέρεται μία οπτική για τις επιπτώσεις καινοτομιών, όπως ο Νόμος Sarbanes-Oxley, που άλλαξε το πλαίσιο εισαγωγής στις χρηματιστηριακές αγορές των Ηνωμένων Πολιτειών και καθιέρωσε νέες επίκαιρες διαδικασίες εσωτερικού και εξωτερικού, από ορκωτούς λογιστές, ελέγχου των καταστάσεων τέλους χρήσης των εταιρειών.

Όσον αφορά τους παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του

εσωτερικού ελέγχου, παρουσιάζεται μία αναφορά από τους DhiaaShamki&ThuraiyaAmurAlhairi (2017) Διαπιστώθηκε, ύστερα από την υποβολή ενός ερωτηματολογίου, χαμηλή ανταπόκριση των προϊσταμένων κατώτερων κλιμακίων στα πορίσματα του εσωτερικού ελέγχου, αντιθέτως με τους μάνατζερ των ιδιωτικών εταιρειών που βασίζουν τις αποφάσεις τους σε αυτόν. Στο δημόσιο ασφαλιστικό φορέα του Ομάν δεν υπάρχουν εσωτερικοί ελεγκτές, κατάλληλα προσόντα και εκπαίδευση για την επιλογή των ελεγκτών, ενώ η έλλειψη πληροφόρησης και η κακή διαχείριση από τους διευθυντές καθιστά απρόθυμο το προσωπικό στο να δείχνει ζήλο για να συνεισφέρει στην απόδοση της επιχείρησης.

Το Ινστιτούτο των Εσωτερικών Ελεγκτών των ΗΠΑ το 2001 δημοσιεύει στην Φλόριντα τα Πρότυπα για την Επαγγελματική Εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου. Παραθέτει τα πρότυπα εφαρμογής και δεοντολογίας-συνεισφοράς στον έλεγχο μαζί με ένα γλωσσάριο όρων.

Οι Spekléetal. (2015) διεξήγαγαν μία εμπειρική έρευνα σχετικά με τις αιτίες επιλογής μεταξύ εσωτερικών και εξωτερικών παρόχων υπηρεσιών του εσωτερικού ελέγχου. Έγινε έρευνα σε 66 εταιρίες και τους παράγοντες του επιχειρείν που το επηρεάζουν. Ανακάλυψαν ότι το περιβάλλον της αγοράς ελάχιστα επηρεάζει την πρόσληψη υπαλλήλου ή την ανάθεση του εσωτερικού ελέγχου σε εταιρεία ελεγκτική. Όσο πιο μεγάλο είναι το μέγεθος της επιχείρησης, πιο πολλές και περίπλοκες οι διαδικασίες παραγωγής και διάθεσης προϊόντων και υπηρεσιών, τόσο συχνότερα οι εταιρείες επιλέγουν να δημιουργήσουν δικό τους ελεγκτικό τμήμα. Επίσης η μεγαλύτερη ανάγκη για το απαραβίαστο των μυστικών της παραγωγής συναινει προς αυτή την κατεύθυνση.

Ο Moeller(2004) εξηγεί τις αλλαγές που επέφερε ο Νόμος Sarbanes-Oxley στο ελεγκτικό επάγγελμα καθιστώντας το πιο αναγκαίο, διευρύνοντας τον ρόλο του εσωτερικού ελεγκτή.

Η IFAC προτείνει μία λίστα για την σωστή πρακτική εξάσκηση των εσωτερικών ελεγκτών. Συμπεραίνει ότι σε περιόδους ανάπτυξης της εταιρείας πρέπει να αποφεύγεται η συσσώρευση μεγάλων αποθεμάτων προϊόντων και παγίων, ενώ στις υφέσεις πρέπει να ελέγχεται το κοστολόγιο της επιχείρησης. Γενικά προτείνει λύσεις ανάλογα με την θέση που βρίσκεται η ελεγχόμενη εταιρεία.

Οι Saizarbitoria και Boiral (2015), περιγράφουν μία ενδεικτικά μια έρευνα στις συνέπειες σε περίπτωση υιοθεσίας του συστήματος πιστοποίησης ISO 9000 στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Η έρευνα στον τρόπο της πιστοποίησης που αφορά τον εσωτερικό

έλεγχο, οδηγεί στο συμπέρασμα ότι δημιουργεί πολυπλοκότητα, έλλειψη κινήτρων στο προσωπικό και συνεχής δαπάνη για κάλυψη των προϋποθέσεων χορήγησης. Επιπρόσθετα, δημιουργεί πρόβλημα με τα αντικρουόμενα συμφέροντα που διοικούν την επιχείρηση. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή υποχρεώνει πολλές εταιρείες να αποκτούν την πιστοποίηση, ακόμα και σε περιπτώσεις που πρακτικά δεν χρειάζεται.

Οι Shanmugametal. (2012) διεξάγουν μία εκτεταμένη έρευνα επάνω στον εσωτερικό έλεγχο και τα μέτρα αποτροπής της απάτης στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Μετά την βιβλιογραφική επισκόπηση και το ιστορικό της έρευνας αναφέρονται στον εσωτερικό έλεγχο αποκλειστικά, ακολουθεί μία αναφορά στην απάτη. Αναφέρονται στις σύγχρονες τάσεις της απάτης, την παρεμπόδιση του εγκληματικότητας στις επιχειρήσεις και καταλήγουν με προτάσεις για μελλοντική έρευνα. Συμπεραίνουν τελικά ότι τα μέτρα αυτά παίζουν ζωτικό ρόλο στην λειτουργία των μικρομεσαίων και λόγω της συνεισφοράς των τελευταίων στην οικονομία πρέπει να ενισχυθούν. Επίσης υποστηρίζουν ότι ο εσωτερικός έλεγχος χρειάζεται για τον εντοπισμό της απάτης εκεί που υπάρχουν λίγοι εργαζόμενοι, διότι είναι πιθανότερο να συμβεί απάτη εκεί όπου ο επιχειρηματίας ξοδεύει μικρά ποσά που δεν υπολογίζει.

Οι Zhang και Gao (2012), σε άρθρο επάνω στο πως οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις χτίζουν τις δυνατότητες για διενέργεια εσωτερικού ελέγχου, αναπτύσσουν μία ρεαλιστική θεωρητική προσέγγιση στα βασικά σημεία που τον αφορούν αλλά και το IACB. Αναφέρεται στην συμβολή των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην οικονομία, κάνει μία αναφορά στη σχετική βιβλιογραφία, προχωρά στην μεθοδολογία και την περίπτωση της εταιρείας που μελετάται στην Γιανγκτσού, επαρχία της Κίνας. Η μεθοδολογία περιλαμβάνει την υποβολή ερωτηματολογίου σε παράγοντες της επιχείρησης αλλά και της περιοχής από τον Απρίλιο έως τον Σεπτέμβριο του 2010 και κωδικοποίηση -ταξινόμηση των απαντήσεων. Οι ερωτώμενοι είναι κυβερνητικοί αξιωματούχοι, διοικητικοί λογιστές, εσωτερικοί ελεγκτές και τοπικοί μανάτζερ, υπεύθυνοι διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, ιδιοκτήτες -διευθυντές επιχειρήσεων. Το πρόβλημα που ανακύπτει είναι ότι υπάρχει δυσκολία να βρεθούν έμπειροι και με προσόντα εσωτερικοί ελεγκτές αλλά και κατάλληλοι εκπαιδευτές και το αντίστοιχο υλικό.

### **2.3 Συμπεράσματα κεφαλαίου**

Το συμπέρασμα είναι ότι οι επιχειρήσεις και οι εργαζόμενοι παγκοσμίως στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν άγνοια, τόσο για τις πραγματικές δυνατότητες του εσωτερικού ελέγχου,

όσο και για την αυξανόμενη αναγκαιότητα εφαρμογής του. Επίσης υπάρχει πρόβλημα, όσον αφορά την εκπαίδευση και τον καθορισμό των τυπικών προσόντων των ελεγκτών, ενώ υπάρχει δυσκολία στην αποδοχή του εσωτερικού ελέγχου, τον τρόπο οργάνωσής του ανά επιχείρηση, γιατί φορτώνει περιπλοκότητα, κόστος και προβλήματα σύμφωνα με τους επιχειρηματίες στην επιχείρηση, ενώ χρειάζονται αλλαγές στο θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας και την μεθοδολογία εφαρμογής.

# **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο**

## **ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ**

### **3.1 Εισαγωγή**

Στο κεφάλαιο αυτό αναλύεται η νομοθεσία με τους κανόνες που διέπουν το επάγγελμα του εσωτερικού ελεγκτή. Διατυπώνεται αρχικά ένας ορισμός του εσωτερικού ελέγχου, εξηγούνται οι σκοποί του, η Ελληνική Πραγματικότητα, τα είδη και η διαχείριση των σχετικών συστημάτων, η αποτελεσματικότητα και αναγκαιότητά του. Αναλύονται τα βήματα διενέργειας του εσωτερικού ελέγχου, τα πρότυπα που καθιερώνουν οι εγχώριοι και οι διεθνείς φορείς. Ακολουθεί η διάκριση εσωτερικών και εξωτερικών ελεγκτών με διάφορα κριτήρια καθώς και επεξήγηση της αλληλεξάρτησης των αναμεταξύ τους εργασιών, στο ρόλο του εσωτερικού ελεγκτή στο σύγχρονο περιβάλλον της αγοράς, ενώ αναφέρονται οι προϋποθέσεις άσκησης του επαγγέλματος στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα. Γίνεται αναφορά στα Διεθνή Πρότυπα Εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου, όπως επιπλέον στο ποιοι παράγοντες επηρεάζουν την απόδοσή του στη πράξη διεθνώς.

### **3.2 Ορισμός της Ελεγκτικής και του Εσωτερικού Ελέγχου**

Σύμφωνα με τον Παπαστάθη(2014), η Ελεγκτική αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους θεσμούς των επιχειρήσεων και διαπραγματεύεται τους γενικούς κανόνες, όρους και προϋποθέσεις για την διενέργεια οικονομικού και διαχειριστικού ελέγχου σε κάθε ζωντανό οργανισμό. Αντικείμενο της είναι η πιστοποίηση των οικονομικών ενεργειών, η εξακρίβωση του βαθμού ανταπόκρισης με τις προκαθορισμένες αρχές και πολιτικές και η διαπίστωση η μη της παρουσίασης της οικονομικής θέσης της ελεγχόμενης οικονομικής μονάδας σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Η Ελεγκτική εξετάζει τρία βασικά θέματα τα οποία αφορούν Εσωτερικό και Εξωτερικό Έλεγχο, δηλαδή :



α) Το αντικείμενο του ελέγχου.Εξετάζεται τι ελέγχεται, η αναγκαιότητα του ελέγχου, τους σκοπούς και τα οφέλη αυτού. Ενδιαφέρει την διοίκηση, τους μετόχους, τους εργαζόμενους, τους πιστωτές και τους συναλλασσόμενους με την επιχείρηση.

β) Το υποκείμενο του ελέγχου, όπου ελέγχεται ποιοι κάνουν τον έλεγχο και ποια είναι τα προσόντα τους για να τον φέρουν σε πέρας.

γ) Τις ελεγκτικές διαδικασίες, όπου εξετάζονται και αναλύονται η μεθοδολογία ελέγχου, οι τεχνικές και τα εργαλεία που ακολουθούνται για την επίτευξη του ελεγκτικού αποτελέσματος από τον ελεγκτή βάσει των Διεθνών Ελεγκτικών Προτύπων.

Εσωτερικός Έλεγχος είναι αυτός που οργανώνεται από τον ίδιο τον ελεγχόμενο φορέα και διενεργείται από ειδικά εκπαιδευμένα στελέχη, τους Εσωτερικούς Ελεγκτές, οι οποίοι είναι υπάλληλοι της επιχείρησης. Σύμφωνα με τον ορισμό<sup>1</sup> του Διεθνούς Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών ( I.I.A.), «Ο Εσωτερικός Έλεγχος (Internal Audit), είναι μια ανεξάρτητη και συμβουλευτική δραστηριότητα, σχεδιασμένη να προσθέτει αξία και να βελτιώνει τις λειτουργίες ενός οργανισμού. Να βοηθά τον οργανισμό να επιτύχει τους αντικειμενικούς σκοπούς του, υιοθετώντας μια συστηματική, επαγγελματική προσέγγιση στην αξιολόγηση και βελτίωση της αποτελεσματικότητας των Διαδικασιών Διαχείρισης Κινδύνων, των Συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου και της Εταιρικής Διακυβέρνησης».

### **3.3 Σκοποί Εσωτερικού Ελέγχου**

Σύμφωνα ξανά με τον Παπαστάθη (2014), αντικειμενικός σκοπός ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου αποτελεί η μετατροπή του κινδύνου σε αξία με το λιγότερο κόστος. Ειδικότερα εξετάζει και αξιολογεί:

1) Την παροχή συμβουλών μέσω παρακολούθησης και αξιολόγησης των Συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου, την αποτίμηση και αξιολόγηση των κινδύνων ώστε να τους διαχειριστεί αποτελεσματικά η διοίκηση.

2) Την διαβεβαίωση ύπαρξης και επάρκειας των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου, ώστε να εξυπηρετούν τα συμφέροντα του οικονομικού φορέα.

---

<sup>1</sup>International Professional Practices Framework (IPPF).

- 3) Την αξιοπιστία του Συστήματος Διαχείρισης Ασφάλειας Πληροφοριών, δηλαδή την λήψη μέτρων προστασίας κρίσιμων δεδομένων και πληροφοριών για την επιβίωση και το μέλλον της εταιρείας.
- 4) Την μέτρηση της απόδοσης του management, με αξιολόγηση των λειτουργικών διαδικασιών της επιχείρησης και την συμμόρφωση των υπηρεσιών-εργαζομένων σε αυτά, ώστε να διαπιστωθεί αν και κατά πόσο συμβαδίζουν με τις εντολές της διοίκησης.
- 5) Την επαλήθευση κατά τακτά χρονικά διαστήματα, με αντικειμενική πιστοποίηση της καλής λειτουργίας των επιμέρους δραστηριοτήτων της επιχείρησης σε σύγκριση με τους αρχικούς στόχους της.
- 6) Η εξασφάλιση της ορθότητας, ακρίβειας, πληρότητας και αξιοπιστίας των οικονομικών στοιχείων των οικονομικών καταστάσεων και λογιστικών βιβλίων.
- 7) Την συμμόρφωση της επιχείρησης προς την νομοθεσία, τις αποφάσεις των εποπτικών αρχών, την απόδοση των φόρων και εισφορών στα ασφαλιστικά ταμεία.
- 8) Την τήρηση της πολιτικής προσωπικού, των κανόνων προαγωγής, αξιολόγησης και αξιοποίησης των στελεχών καθώς και των κανόνων επαγγελματικής συμπεριφοράς, νομοθεσίας, διαδικασιών και απόδοσης ευθυνών ή επιβραβεύσεων στους εργαζομένους.
- 9) Την σκοπιμότητα της διενέργειας δαπανών, ποιες δραστηριότητες είναι επικερδείς η όχι, με αναλύσεις, αξιολογήσεις και εντοπισμό των σημείων που χρειάζονται αλλαγή η βελτίωση.
- 10) Την απόδοση των επενδύσεων σε σύγκριση με τον αρχικό σχεδιασμό, την αξιοποίηση παραγωγικών μέσων και πόρων και τον έλεγχο του κόστους λειτουργίας τους.
- 11) Την εποπτεία που ασκούν τα στελέχη όλων των βαθμίδων στην εργασία τους, πως εφαρμόζουν τους κανονισμούς λειτουργίας, αν και κατά πόσο τους αποδέχονται οι εργαζόμενοι και την συνεργασία ανάμεσα στους τελευταίους, εντός και μεταξύ των τμημάτων παραγωγής.
- 12) Την αποφυγή ατασθαλιών, κλοπών, φθορών, καταχρήσεων, απόκρυψη στοιχείων, και κάρπωση οικονομικών οφελών και την αδιαφορία των ιθυνόντων μέσω της παρουσίας του Εσωτερικού Ελέγχου.
- 13) Την διαδικασία τήρησης των προδιαγραφών, δηλαδή πόσο η παραγωγικά λειτουργία και οι υπηρεσίες ανταποκρίνονται σε αυτές.

- 14) Τα μέσα προστασίας της επαρκούς φύλαξης των παγίων και κινητών περιουσιακών στοιχείων από κλοπές, κακή χρήση, κακόβουλες ενέργειες, καθώς και τη σωστή αξιοποίηση για το σκοπό που αποκτήθηκαν.
- 15) Το βαθμό συνεργασίας του φορέα με τρίτους, όπως την τήρηση των κανόνων των εξουσιοδοτήσεων στις σχέσεις συναλλαγών των φορέων.
- 16) Την εγκυρότητα και πληρότητα των πληροφοριών που φτάνουν στη διοίκηση από τα πληροφοριακά συστήματα και τους διαύλους επικοινωνίας.
- 17) Την αξιοποίηση των μέσων παραγωγής, την συντήρηση του μηχανολογικού εξοπλισμού, την τήρηση προγραμμάτων παραγωγής, την ορθολογική διαχείριση των αποθεμάτων και την ορθή διάθεση των προϊόντων.
- 18) Την θεμελιώδη διασφάλιση επί των συναλλαγών, ότι μόνο του ένα άτομο η μία υπηρεσία δεν χειρίζεται όλα τα στάδια μιας συναλλαγής από την αρχή μέχρι το τέλος.
- 19) Την τήρηση της πολιτικής πωλήσεων και εισπράξεων όσον αφορά τα διαθέσιμα, τις αποδόσεις τους, τους όρους δανεισμού και πληρωμής των υποχρεώσεων.
- 20) Το οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον της περιοχής ή κλάδου που δραστηριοποιείται η επιχείρηση και τη συνεχή βελτίωση της εικόνας της επιχείρησης στα μάτια καταναλωτών και επαγγελματιών συνεργατών της, όπως και την εικόνα που παρουσιάζουν οι εργαζόμενοι για το πρόσωπό της επιχείρησης προς τον έξω κόσμο.
- 21) Το εάν και κατά πόσο εφαρμόζονται οι αποφάσεις εντός της επιχείρησης, που λαμβάνονται με βάση τα πορίσματα του εσωτερικού ελέγχου.
- 22) Την ύπαρξη στην πράξη πολιτικής Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης σε θέματα όπως η προστασία του περιβάλλοντος.

### **3.4 Ο Εσωτερικός Έλεγχος στην Ελληνική Πραγματικότητα**

Σύμφωνα με την ιστοσελίδα του Ελληνικού Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών<sup>2</sup>, ο εσωτερικός έλεγχος στην Ελλάδα εμφανίζεται επίσημα με την ίδρυση το 1985 του Ελληνικού Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών, που αποτελούσε μια κοινότητα εσωτερικών ελεγκτών.

Το Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών είναι σήμερα ο επίσημα αναγνωρισμένος φορέας για την εκπαίδευση και εκπροσώπηση των εσωτερικών ελεγκτών στην Ελλάδα και εκπροσωπείται στον διεθνή φορέα των Εσωτερικών Ελεγκτών ΙΙΙΑ-

---

<sup>2</sup><https://hiia.gr>.

InternationalInstituteofInternalAuditors.Βασιζόμενοι στο Καταστατικό του (άρθρο 2ο), σκοπός του είναι:

α)Η προαγωγή της Ελεγκτικής Επιστήμης, η εμπέδωση επιστημονικών γνώσεων και εμπειριών μεταξύ των μελών του, η βελτίωση των όρων ασκήσεως του επαγγέλματος η ανύψωσή και η προστασία του.

β)Η συνεργασία με οργανώσεις δημοσίου και ιδιωτικού στην Ελλάδα, καθώς και με αντίστοιχους φορείς του εξωτερικού, οι οποίοι επιδιώκουν ανάλογους σκοπούς.

γ)Ο προσδιορισμός αρχών και προτύπων που προάγουν την Ελεγκτική Επιστήμη, η χορήγηση αναγνωρισμένων πιστοποιητικών, τα οποία θα βεβαιώνουν ότι πληρούνται οι απαραίτητες προϋποθέσεις του εσωτερικού ελέγχου.

δ)Η γνωριμία και η εν γένει ανάπτυξη της αλληλεγγύης μεταξύ των μελών του.

Ο Κουτούπης (2012) αναφέρει ότι,ο Εσωτερικός Έλεγχος στην Ελλάδα παρουσιάζει κατά χρονολογική σειρά μία αργή και ελλιπή εξέλιξη. Παρά την βελτίωση που έχει επιτευχθεί στα συστήματα εσωτερικού ελέγχου των επιχειρήσεων, έπειτα από την εισαγωγή του Νόμου 3016/17-5-2002 περί εταιρικής διακυβέρνησης και του Ν.3693/ 2008 περί Επιτροπών Ελέγχου, δεν φαίνεται να λειτουργούν ουσιαστικά. Στις περισσότερες περιπτώσεις καλύπτουν το τυπικό σκέλος των απαιτήσεων των νόμων. Σε μεγάλο βαθμό,αυτό οφείλεται στον οικογενειακό χαρακτήρα πολλών εισηγμένων στο Χρηματιστήριο Αθηνών επιχειρήσεων και οργανισμών, οι οποίες διοικούνται κυρίως βάσει πρακτικών που έχουν επιβληθεί από τις διοικήσεις άτυπα, με χαρακτήρα εθιμικού δικαίου. Εύκολα αντιλαμβάνεται κανείς, ότι η οργάνωση των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου στις μη εισηγμένες στο Χρηματιστήριο επιχειρήσεις (κυρίως εκείνες που δεν λειτουργούν ως θυγατρικές εταιρείες ή υποκαταστήματα μεγάλων πολυεθνικών εταιρειών), θα απέχει από τις διεθνείς βέλτιστες πρακτικές.

Ειδικά για την ανάπτυξη εσωτερικών κανονισμών λειτουργίας, η οποία επιβάλλεται από τον Ν3016/2002 περί εταιρικής διακυβέρνησης, διαπιστώνεται ασάφεια του νόμου ως προς το αναλυτικό περιεχόμενο αυτών, γεγονός που είχε σαν αντίκτυπο οι επιχειρήσεις στην συντριπτική πλειοψηφία τους να αντιλαμβάνονται τον εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας με διαφορετική οργάνωση, δομή και περιεχόμενο.

Επίσης, στα πλαίσια της αυξημένης διαφάνειας προς το επενδυτικό κοινό και τους λοιπούς ενδιαφερόμενους για την εταιρεία (stakeholders) θεωρείται κρίσιμη η υποχρεωτική δήλωση της διοίκησης, κάθε εισηγμένης στο Χρηματιστήριο Αθηνών επιχείρησης, σχετικά με την επάρκεια και αποτελεσματικότητα του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου και της

Διαχείρισης των Κινδύνων στο ετήσιο δελτίο της εταιρείας. Επί του παρόντος, οι εισηγμένες δηλώνουν Συμμόρφωση με τον Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης του ΣΕΒ (Ν. 3873/2010) ή αναπτύσσουν δικό τους Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης, γεγονός που δεν εξασφαλίζει την υιοθέτηση των βέλτιστων πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης. Οι σημαντικότερες αδυναμίες, που παρουσιάζουν οι Υπηρεσίες Εσωτερικού Ελέγχου των εισηγμένων στο Χρηματιστήριο Αθηνών επιχειρήσεων, παρουσιάζονται στη συνέχεια, ενώ η κατάσταση φαίνεται να είναι πολύ χειρότερη για τις μη εισηγμένες, οι οποίες στην συντριπτική πλειοψηφία τους αγνοούν την έννοια του εσωτερικού ελέγχου και το πώς αυτός μπορεί να προσθέσει αξία στην λειτουργία τους. Έτσι, σημαντικές αδυναμίες εντοπίζονται σε περιοχές, όπως η αποστολή της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου ως προς τους στόχους του οργανισμού, ενώ η οργάνωση της υπηρεσίας θα πρέπει να είναι επαρκής, ώστε να εξασφαλίζεται η αντικειμενικότητα και η ανεξαρτησία της. Το ανθρώπινο δυναμικό θα πρέπει να είναι επαρκές και αξιόλογο, η μεθοδολογία του εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να είναι κατάλληλη, αποτελεσματική και αποδοτική, ενώ το κομμάτι της επικοινωνίας / παρουσίασης των αποτελεσμάτων των εργασιών εσωτερικού ελέγχου να είναι πλήρες, συνεχές, συνοπτικό και να θέτει σαφείς προτεραιότητες. Τα σημαντικότερα προβλήματα παρατίθενται κατωτέρω:

- Σε αρκετές περιπτώσεις επιχειρήσεων και οργανισμών οι στόχοι και η αποστολή της Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου δεν είναι καταγεγραμμένοι, είτε στον Εσωτερικό Κανονισμό Λειτουργίας, είτε σε ξεχωριστό κείμενο (Καταστατικό Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου). Σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα και τις Βέλτιστες Πρακτικές, η αποστολή της Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου πρέπει να καθορίζεται σε συνεργασία με την Διοίκηση και την Επιτροπή Ελέγχου, ώστε να αντικατοπτρίζει τις ανάγκες του οργανισμού, τους παράγοντες που προσδίδουν αξία στον Οργανισμό και τις προτεραιότητες, όσον αφορά την ιεράρχηση των κινδύνων. Επίσης, πρέπει να επικυρώνεται από το Διοικητικό Συμβούλιο και την Επιτροπή Ελέγχου, ώστε να διασφαλίζεται η ευθυγράμμιση της με τους επιχειρησιακούς στόχους του οργανισμού.
- Σε αρκετές περιπτώσεις, η αποστολή της Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου περιορίζεται από τις διοικήσεις των εταιρειών για λογαριασμό των οποίων εργάζονται π.χ. για λόγους εμπιστευτικότητας.

- Σε αρκετές περιπτώσεις τόσο ο προϋπολογισμός της Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου (όταν υπάρχει), όσο και το πλάνο ελέγχου, αλλά και η αξιολόγηση του Διευθυντή της Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου διενεργούνται από ανώτατα διευθυντικά στελέχη της επιχείρησης που αποτελούν σε αρκετές περιπτώσεις υποκείμενα ελέγχου αυτών και όχι από την Επιτροπή Ελέγχου, η οποία λειτουργώντας αποτελεσματικά, μπορεί να διασφαλίσει την ανεξαρτησία και αντικειμενικότητα της Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου. Οι Υπηρεσίες Εσωτερικού Ελέγχου θα πρέπει να υπάγονται απευθείας σε κατάλληλα στελεχωμένη επιτροπή ελέγχου, αποκλειστικά στελεχωμένη με ανεξάρτητα και μη εκτελεστικά μέλη του Δ.Σ., που έχουν την κατάλληλη εμπειρία και γνώσεις για την αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων τους.
  
- Μία από τις σημαντικότερες αδυναμίες των σύγχρονων υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου αποτελεί η επάνδρωση τους από στελέχη με τις κατάλληλες γνώσεις και εμπειρία στο αντικείμενο του εσωτερικού ελέγχου και συναφών δραστηριοτήτων, όπως είναι αυτές της διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων, της εταιρικής διακυβέρνησης, της διοίκησης επιχειρήσεων, της χρηματοοικονομικής και λογιστικής, κλπ.
  
- Φαίνεται ότι η συντριπτική πλειοψηφία των εισηγμένων επιχειρήσεων δεν είναι κατάλληλα στελεχωμένες, τόσο σε επάρκεια ανθρώπινου δυναμικού όσο και σε ποιότητα. Η επιτροπή κεφαλαιαγοράς θα πρέπει, δια μέσου των ελέγχων της, να ενθαρρύνει (αν όχι να επιβάλλει) την σταδιακή βελτίωση της στελέχωσης των Υπηρεσιών Εσωτερικού Ελέγχου με την πρόσληψη πτυχιούχων ανώτατης εκπαίδευσης και κατόχων μεταπτυχιακών τίτλων ειδίκευσης σε σχετικά αντικείμενα (π.χ. εσωτερικού ελέγχου ή ελεγκτικής κλπ.), ή ακόμη σχετικών επαγγελματικών πιστοποιήσεων (CMIIA, CIA, CICA, CISA, CCSA, CFSA, ACCA, κλπ.)
  
- Οι εσωτερικοί ελεγκτές, στην πλειοψηφία των εισηγμένων στο Χρηματιστήριο Αθηνών επιχειρήσεων, δεν είναι κάτοχοι σχετικών τίτλων σπουδών ή επαγγελματικών πιστοποιήσεων, ενώ δεν δίνουν ιδιαίτερο βάρος στην εκπαίδευση σε θέματα εσωτερικού ελέγχου ή συναφών αντικειμένων. Θα πρέπει να αναπτύσσεται τουλάχιστον ετήσιο πλάνο εκπαίδευσης με σκοπό να καλύπτονται οι ανάγκες των υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου. Θα πρέπει να ενισχυθούν τα προγράμματα ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού (carrierdevelopmentplans), τα οποία θα πρέπει να διασφαλίζουν ότι η ανάπτυξη του

προσωπικού των υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου συνδέεται με τους στόχους του Οργανισμού. Επιπλέον, ότι το προσωπικό έχει τη δυναμική να τα φέρνει εις πέρας σε περιόδους αλλαγών των ελεγκτικών απαιτήσεων. Όλα τα στελέχη των υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να είναι μέλη του Διεθνούς και του Ελληνικού Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών, με στόχο την έγκαιρη ενημέρωσή τους σε εξελίξεις των πρακτικών του εσωτερικού ελέγχου και συναφών αντικειμένων.

- Η μεθοδολογία εσωτερικού ελέγχου που ακολουθούν οι Υπηρεσίες Εσωτερικού Ελέγχου, των εισηγμένων στο Χρηματιστήριο Αθηνών επιχειρήσεων, ποικίλει σημαντικά ανάλογα με την βαρύτητα που δίνεται σε αυτές από τις διοικήσεις τους. Το σημαντικότερο μειονέκτημα που προέκυψε από σχετικές έρευνες που έχουν διενεργηθεί τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα (Κουτούπης, 2012) είναι η διενέργεια ελέγχων, χωρίς να τεκμηριώνεται η εστίαση σε συγκεκριμένους κινδύνους που χαρακτηρίζουν τους οργανισμούς.
- Υπηρεσίες εσωτερικού ελέγχου δεν έχουν καταγράψει σε ενιαίο κείμενο την μεθοδολογία εσωτερικού ελέγχου που ακολουθούν (εάν υπάρχει τέτοια), όπου θα πρέπει να περιγράφονται αναλυτικά τα είδη των ελέγχων που πραγματοποιούνται, τα επιμέρους στάδια αυτών, τα εργαλεία ελέγχου που χρησιμοποιούνται, η μορφή και τυποποίηση των φύλλων εργασίας, οι μέθοδοι δειγματοληψίας που ακολουθούνται και η τεκμηρίωση των ελεγκτικών ευρημάτων. Προτείνεται η ανάπτυξη και ενσωμάτωση στον εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας σχετικού καταστατικού της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου το οποίο θα εγκρίνεται από την επιτροπή ελέγχου. Θα πρέπει να περιλαμβάνεται δε σε αυτό το οργανόγραμμα, οι αρμοδιότητες της υπηρεσίας, η συμμόρφωση με τα διεθνή επαγγελματικά πρότυπα εσωτερικού ελέγχου και τον σχετικό κώδικα δεοντολογίας, θέματα δικαιοδοσίας και εξουσιοδότησης της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου, θέματα ανεξαρτησίας, προγραμματισμού ελέγχων, αναφορών και αναθεώρησης του καταστατικού.
- Ένα σημαντικό σημείο που απαιτείται βελτίωση είναι η υποστήριξη των υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου από κατάλληλες μηχανογραφικές εφαρμογές, όσον αφορά την καταγραφή και αξιολόγηση των κινδύνων, την επιλογή δείγματος, την τεκμηρίωση των ελεγκτικών εργασιών και την δημιουργία αναφορών ελέγχου, καθώς επίσης και η

χρησιμοποίηση ηλεκτρονικών φακέλων και ηλεκτρονικών φύλλων ελέγχου. Επίσης, δεν έχουν υιοθετηθεί σε αρκετές περιπτώσεις πρότυπα στον τρόπο τήρησης των φύλλων ελέγχου (φύλλων εργασίας), με συνέπεια η εκ των υστέρων επισκόπηση του ελεγκτικού έργου να καθίσταται δυσχερέστερη, όπως επίσης δεν έχουν υιοθετηθεί συγκεκριμένες μέθοδοι επιλογής στατιστικού δείγματος κατά τη διενέργεια των ελέγχων. Θα πρέπει να ενισχυθεί η χρησιμοποίηση της τεχνολογίας, σε όλα τα επίπεδα της ελεγκτικής εργασίας και συγκεκριμένα η αξιολόγηση των κινδύνων, η σχεδίαση και τεκμηρίωση της ελεγκτικής εργασίας και η παρουσίαση των αποτελεσμάτων.

- Σημαντική έλλειψη παρουσιάζουν αρκετές επιχειρήσεις σε εργαλεία ελέγχου όπως σχετικά ερωτηματολόγια, checklists και προγράμματα ελέγχου (αναλυτικά βήματα ελέγχου) σχετικά με την επάρκεια του συστήματος εσωτερικού ελέγχου του οργανισμού σε όλες τις δραστηριότητες του. Προτείνεται η δημιουργία κεντρικού αρχείου με τυποποιημένα προγράμματα ελέγχου για όλους τους πιθανούς ελέγχους των διευθύνσεων και λοιπών δραστηριοτήτων του οργανισμού και εγκαθίδρυση συγκεκριμένης διαδικασίας ανανέωσης αυτών.
- Με εξαίρεση τις τράπεζες, όπου επιβάλλεται κάτι τέτοιο από την Τράπεζα της Ελλάδος, οι υπόλοιπες εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αθηνών επιχειρήσεις δεν προβαίνουν σε διενέργεια ποιοτικού ελέγχου των υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου με χρήση εξωτερικών συμβούλων (ορκωτών ελεγκτών). Προτείνεται η καθιέρωση περιοδικών ελέγχων ποιότητας από ανεξάρτητες εταιρείες ορκωτών ελεγκτών όπου θα πιστοποιούν την επάρκεια του συστήματος εσωτερικού ελέγχου του οργανισμού, αλλά και την καταλληλότητα των υφιστάμενων υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου σύμφωνα με τα Διεθνή Επαγγελματικά Πρότυπα Εσωτερικού Ελέγχου. Εναλλακτικά, οι έλεγχοι αυτοί θα μπορούσαν να περάσουν στις αρμοδιότητες της Επιτροπής Λογιστικής Τυποποίησης και Ελέγχων.
- Οι εκθέσεις αποτελεσμάτων δεν είναι τυποποιημένες ώστε να διευκολύνεται η αναπαραγωγή τους. Προτείνεται η τυποποίηση των εκθέσεων αποτελεσμάτων (εκθέσεων ελέγχου) ανάλογα με τις ανάγκες του κάθε οργανισμού με την συμφωνία της Επιτροπής Ελέγχου (όπου υφίσταται τέτοια) ή της διοίκησης, προκειμένου να ικανοποιούνται οι ανάγκες της και να μπορεί εύκολα να παρακολουθείται η υλοποίηση των ευρημάτων.



- Σε αρκετές περιπτώσεις δεν παρατίθενται στοιχεία σχετικά με το μέγεθος του δείγματος που ελέγχθηκε και των εξαιρέσεων που εντοπίζονται. Προτείνεται η παράθεση στοιχείων που σχετίζονται με την επιλογή του δείγματος προκειμένου να ενισχύεται η αξιοπιστία των ευρημάτων.
- Στις περισσότερες περιπτώσεις δεν αναφέρονταν στις εκθέσεις ελέγχου οι συνέπειες και οι κίνδυνοι που προκύπτουν από τα σχετικά ευρήματα των ελεγκτών γεγονός που δεν εξασφαλίζει την κατανόηση της σημαντικότητας τους από τα εμπλεκόμενα μέρη. Θα πρέπει να διενεργείται αναλυτική παράθεση των ελεγκτικών ευρημάτων, τα οποία θα πρέπει να συνοδεύονται από τις επιπτώσεις και τους κινδύνους στους οποίους εκτίθεται ο οργανισμός. Όποτε είναι δυνατόν οι επιπτώσεις και οι κίνδυνοι θα πρέπει να εκφράζονται σε ποσότητα.
- Οι εκθέσεις ελέγχου που παράγουν αρκετές υπηρεσίες εσωτερικού ελέγχου δεν είναι φιλικές προς το χρήστη, καθώς περιλαμβάνουν πολλές πληροφορίες που δεν συνδέονται με το αντικείμενο του ελέγχου, ενώ επίσης τα θέματα μεγάλης σημαντικότητας δεν διαχωρίζονται από αυτά που είναι μικρότερης σημαντικότητας και δεν υπάρχει σύνδεση με σχετικούς κινδύνους. Προτείνεται ιεράρχηση των θεμάτων ανά σημαντικότητα. Επίσης, θα πρέπει για κάθε εύρημα να παρατίθεται η εισήγηση της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου με σκοπό την επίλυση των προβλημάτων που παρατηρήθηκαν, την συμμόρφωση με τις πολιτικές και διαδικασίες του Οργανισμού ή και την εφαρμογή βέλτιστων πρακτικών για την καλύτερη αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των εργασιών. Οι ελεγχόμενες λειτουργίες θα πρέπει να συμμετέχουν στον σχεδιασμό των εισηγήσεων, να τις αποδέχονται και να παρουσιάζουν συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα εφαρμογής τους.
- Τέλος, από τις ανωτέρω έρευνες που προαναφέρθηκαν, προκύπτει ότι δεν τηρούνται σε μεγάλο ποσοστό αρχεία ευρημάτων από προηγούμενους ελέγχους, όπως και σχετικές βάσεις δεδομένων των ενδεδειγμένων πρακτικών εντός και εκτός οργανισμού. Προτείνεται η δημιουργία αρχείου ευρημάτων από προηγούμενους ελέγχους με σκοπό την χρησιμοποίησή τους στην ετοιμασία μελλοντικών εκθέσεων, καθώς επίσης και η δημιουργία βάσης δεδομένων των ενδεδειγμένων πρακτικών εντός και εκτός οργανισμού με σκοπό τη χρησιμοποίησή τους στην ετοιμασία μελλοντικών εκθέσεων.

Το Δ.Σ. της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς, με την απόφαση 5/204/14-11-2000 που αφορούσε την συμπεριφορά των εισηγμένων στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών εταιρειών, και των συνδεδεμένων με αυτές προσώπων, δημιουργεί για πρώτη φορά θεσμικό πλαίσιο για τον εσωτερικό έλεγχο. Το άρθρο 12 της απόφασης προβλέπει ότι «κάθε εταιρεία οφείλει να διαθέτει τμήμα εσωτερικού ελέγχου, το οποίο θα αποσκοπεί στη συνεχή παρακολούθηση της λειτουργίας της εταιρείας και θα έχει την ευθύνη να ενημερώνει εγγράφως, σε τακτά χρονικά διαστήματα, το διοικητικό συμβούλιο για την εφαρμογή του κανονισμού εσωτερικής λειτουργίας της εταιρείας».

Το άρθρο αναφέρει ότι :

- α) Ο επικεφαλής του τμήματος εσωτερικού ελέγχου διορίζεται από το διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας.
- β) Ρυθμίζει βασικές αρμοδιότητες του τμήματος.
- γ) Επιβάλλεται στον εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας της εταιρείας να περιγράφονται οι αρμοδιότητες, η σύνθεση, ο τρόπος επικοινωνίας με τα λοιπά τμήματα της εταιρείας και οι όροι λειτουργίας του τμήματος εσωτερικού ελέγχου.

Η πρώτη νομοθετική ρύθμιση γίνεται με τον Ν 3016/2002 (ΦΕΚ 110/Α/17-5-2002) για την εταιρική διακυβέρνηση. Ο νόμος ρυθμίζει ειδικά θέματα διοίκησης και λειτουργίας των ΑΕ που έχουν μετοχές ή κινητές αξίες στο χρηματιστήριο. Στο άρθρο 6 ορίζεται ότι ο κανονισμός εσωτερικής λειτουργίας μίας εισηγμένης στο χρηματιστήριο εταιρείας πρέπει υποχρεωτικά να προβλέπει την λειτουργία υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου. Στο άρθρο 7 γίνεται αναφορά στην οργάνωση του εσωτερικού ελέγχου δηλαδή:

- 1) Η οργάνωση και λειτουργία εσωτερικού ελέγχου αποτελεί προϋπόθεση για την είσοδο στο χρηματιστήριο.
- 2) Οι εσωτερικοί ελεγκτές στην εργασία τους είναι ανεξάρτητοι, δεν υπάγονται ιεραρχικά σε καμία άλλη μονάδα της εταιρείας και εποπτεύονται από ένα έως τρία μη εκτελεστικά μέλη του διοικητικού συμβουλίου.
- 3) Οι εσωτερικοί ελεγκτές ορίζονται από το διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας και είναι πλήρους και αποκλειστικής απασχόλησης. Δεν μπορούν να διοριστούν εσωτερικοί ελεγκτές μέλη του διοικητικού συμβουλίου, διευθυντικά στελέχη τα οποία έχουν και άλλες εκτός του εσωτερικού ελέγχου αρμοδιότητες.
- 4) Κατά την άσκηση των καθηκόντων τους οι εσωτερικοί ελεγκτές δικαιούνται να λάβουν γνώση οποιουδήποτε βιβλίου, εγγράφου, αρχείου, τραπεζικού λογαριασμού και

χαρτοφυλακίου της εταιρείας και να έχουν πρόσβαση σε οποιαδήποτε υπηρεσία της εταιρείας. Τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου οφείλουν να συνεργάζονται και να παρέχουν πληροφορίες στους εσωτερικούς ελεγκτές και να τους διευκολύνουν στις εργασίες τους, ενώ η διοίκηση πρέπει να τους παρέχει κάθε πρόσφορο μέσο για την άσκηση των καθηκόντων τους.

Στο άρθρο 8 αναφέρονται οι αρμοδιότητες της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου που είναι:

- 1) Να ελέγχει, εάν εφαρμόζεται, και σωστά ο Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας, το Καταστατικό της εταιρείας αλλά και η σχετική νομοθεσία, κυρίως η χρηματιστηριακή για τις εισηγμένες στο χρηματιστήριο επιχειρήσεις, εντός της εταιρείας.
- 2) Οι εσωτερικοί ελεγκτές οφείλουν να ενημερώνουν γραπτώς, τουλάχιστον μία φορά το τρίμηνο, το διοικητικό συμβούλιο για τους ελέγχους που κάνουν και να είναι παρόντες στη γενική συνέλευση των μετόχων.
- 3) Να αναφέρει στο διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας περιπτώσεις σύγκρουσης ιδιωτικών συμφερόντων μελών του διοικητικού συμβουλίου ή άλλων διευθυντικών στελεχών της επιχείρησης με τα εταιρικά συμφέροντα.
- 4) Οι εσωτερικοί ελεγκτές παρέχουν κατόπιν έγκρισης του διοικητικού συμβουλίου οποιαδήποτε πληροφορία ζητηθεί εγγράφως από Εποπτικές Αρχές, συνεργάζονται με αυτές και παρέχουν κάθε διευκόλυνση στο έργο των τελευταίων.

Το 2005 με τον Νόμο 3429 ΦΕΚ 314/27-12-2005 περί Δημοσίων Επιχειρήσεων και Οργανισμών αναγνωρίζεται η ανάγκη για εσωτερικό έλεγχο στον ευρύτερο δημόσιο τομέα. Το άρθρο 4 καθιστά υποχρεωτική την λειτουργία υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου στις ΔΕΚΟ με τις αρμοδιότητες της να είναι ίδιες με τις τρεις πρώτες προαναφερθείσες για τις εισηγμένες στο Χ.Α.Α. Η τέταρτη αρμοδιότητα που έχει να παρέχει με ακρίβεια οποιαδήποτε πληροφορία να ζητηθεί από την Ειδική Γραμματεία Δημοσίων Επιχειρήσεων και Οργανισμών, που συνίσταται με το άρθρο 11 του νόμου αυτού και να διευκολύνει με κάθε πρόσφορο μέσο το έργο παρακολούθησης, ελέγχου και εποπτείας που αυτή εκτελεί.

Υπάρχουν δύο σημεία που ο Νόμος 3016/02 για τις εισηγμένες εταιρείες στο Χ.Α.Α. και αυτός για τις ΔΕΚΟ ( Ν 3429) διαφέρουν:

- α) Όσον αφορά το ορισμό του εσωτερικού ελεγκτή, για τις εισηγμένες στο ΧΑΑ γίνεται από το Διοικητικό Συμβούλιο, ενώ στις ΔΕΚΟ από την γενική Συνέλευση των Μετόχων.
- β) Η εργασιακή σχέση του εσωτερικού ελεγκτή στις εισηγμένες στο χρηματιστήριο εταιρείες είναι πλήρους και αποκλειστικής απασχόλησης, ενώ στις ΔΕΚΟ οι εσωτερικοί ελεγκτές

παρέχουν υπηρεσίες με έμμισθη εντολή, και δεν αποκτούν ιδιότητα υπαλλήλου ή σχέση εξαρτημένης εργασίας.

### 3.5 Είδη εσωτερικού ελέγχου

Ο εσωτερικός έλεγχος (Παπαστάθης, 2014) διακρίνεται στις εξής κατηγορίες :

1)Ελεγχοι Παραγωγής(ProductionAudits).Ελέγχουν κατά πόσο τηρούνται οι διαδικασίες στην παραγωγή.Εάν το προσωπικό είναι το κατάλληλο και εκπαιδευμένο, εάν οι ποσότητες πρώτων υλών και ενδιάμεσων υλικών είναι οι σωστές και η εισροή τους είναι κανονική χωρίς προβλήματα, εάν η φύρα και ο χρόνος παραγωγής είναι εντός των ορίων που θέτει η διοίκηση.Ελέγχεται εάν τα μηχανήματα χρησιμοποιούνται και συντηρούνται σωστά,εάν τα παραγόμενα προϊόντα συμφωνούν με τις προδιαγραφές, ιδίως εάν εφαρμόζεται σύστημα πιστοποίησης τύπου ISO και συσκευάζονται με αυτές. Ελέγχεται εάν καταχωρούνται τα έτοιμα προϊόντα στο βιβλίο παραγωγής και εάν οι παραδόσεις-παραλαβές τους πραγματοποιούνται σωστά.

2)Οικονομικοί Έλεγχοι(FinancialAudits). Επαληθεύουν την ακρίβεια, την ειλικρίνεια και της ορθής παρουσίασης των χρηματοοικονομικών και λογιστικών καταστάσεων και βιβλίων. Οι χρηματοοικονομικοί έλεγχοι. Τονίζεται ότι οι Εσωτερικοί Ελεγκτές δεν συντάσσουν τις οικονομικές καταστάσεις, απλά τις ελέγχουν ως προς τις παραδεκτές λογιστικές αρχές και την νομοθεσία μαζί με τις δοσοληψίες που απεικονίζουν.

3)Διοικητικοί Έλεγχοι(ManagementAudits).Αποσκοπούν εφαρμογής των αποφάσεων διοικήσεως με στρατηγική σημασία. Είναι ευρύτερης φύσεως και εξετάζουν τις λειτουργίες του συστήματος διοίκησης, την οργανωτική δομή μιας επιχείρησης, κατά πόσο επιτυγχάνουν τους βάσει επιστημονικών μεθόδων και προτείνουν αλλαγές και λύσεις για να βελτιωθούν στη διοίκηση. Ελέγχουν εάν αξιολογείται σωστά το προσωπικό και η απόδοσή του, εάν είναι εγκλιματισμένο καλά στο περιβάλλον εργασίας η κουλτούρα και εάν τηρούνται οι κανόνες ηθικής συμπεριφοράς στον χώρο εργασίας.

4)Λειτουργικοί έλεγχοι. Εξακριβώνεται εάν οι λειτουργίες της επιχείρησης συμβαδίζουν με τους στόχους της διοίκησης , εάν το σύστημα οργάνωσης των τμημάτων και τοποθέτησης των εργαζομένων λειτουργεί ευκολότερα, αποδοτικότερα και με οικονομικά συμφέροντα

τρόπο εάν τα τμήματα συνεργάζονται αναμεταξύ τους και με την διοίκηση αρμονικά, όπως και οι εργαζόμενοι.

5)Ελεγχοι Συμμόρφωσης(ComplianceAudits).Εξετάζεται η συμμόρφωση με προσυμφωνημένων κανόνων που θεσπίζονται από διοικητικά η ιεραρχικά προϊστάμενο και φορέα. Αποτελούν μέρος των λειτουργικών ελέγχων.

6)Ελεγχοι Αποδοτικότητας (EfficiencyAudits). Ελέγχεται η απόδοση με δείκτες που διδάσκονται στα μαθηματικά χρηματοδότησης εφαρμοζόμενοι στα ετήσια αποτελέσματα, τις πωλήσεις και την περιστολή των δαπανών.

7)Ελεγχοι Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Τα τελευταία χρόνια, όλο και πιο πολύ καλούνται οι επιχειρήσεις να δείχνουν ευαισθησία στα θέματα που αφορούν το κοινωνικό σύνολο. Αφορά θέματα σχετικά με την προστασία του φυσικού περιβάλλοντος, τους εργαζομένους και τις ευπαθείς κοινωνικές ομάδες. Συγκεκριμένα, αφορούν δράσεις και παροχή υποστήριξης στο προσωπικό της επιχείρησης, όπως η λήψη μέτρων υγιεινής και ασφάλειας για αποφευχθούν ατυχήματα, παροχές στα παιδιά των εργαζομένων, όπως υποτροφίες σε όσα σπουδάζουν και στα προστατευόμενα μέλη των οικογενειών τους πχ ΑΜΕΑ. Ελέγχεται η ορθή τήρηση μέτρων προς προμηθευτές και κοινωνικούς φορείς, όπως η πληρωμή των υποχρεώσεων και των φόρων, όπως και των δανείων. Όσον αφορά τους πελάτες , ελέγχεται ο ουσιαστικός υπολογισμός παραπόνων των πελατών, εάν και κατά πόσο υπάρχει κακή ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών και καταβολή αποζημιώσεων στους πελάτες που τα χρησιμοποίησαν. Ελέγχεται η παροχή δωρεών σε κοινωφελή ιδρύματα και οι δράσεις επάνω στην οικολογία .

8)Ελεγχοι Απάτης. Αφορούν τον εντοπισμό και καταπολέμηση του οικονομικού εγκλήματος και των παρανομιών που αφορούν την διαχείριση χρήματος μέσα στην εταιρεία.

### **3.6 Οργάνωση τμήματος Εσωτερικού ελέγχου στην επιχείρηση**

Η οργάνωση, γενικότερα και η στελέχωση του τμήματος εξαρτάται κατά κύριο λόγο από τη διοίκηση της εταιρείας και εν μέρει από τον αρμόδιο αυτού. Αντίθετα, την εσωτερική οργάνωση και την διοίκηση του τμήματος έχει ο διευθυντής ελέγχου. Αυτός είναι υπεύθυνος για τη σύνταξη του κανονισμού λειτουργίας, την κατάρτιση και την υποβολή του ετήσιου προγράμματος δράσης προς τη διοίκηση και τον συντονισμό υλοποίησης του. Μεριμνά για την εκπαίδευση και την αξιολόγηση των στελεχών, την οργάνωση του αρχείου, την ανάπτυξη προγραμμάτων και την ανάθεση εργασιών στους ελεγκτές ανάλογα των αντικειμένων και το

υπόβαθρο των γνώσεων. Εποπτεύει το ελεγκτικό έργο από το αρχικό μέχρι το τελικό στάδιο, παράλληλα μεριμνά για τη δημιουργία κλίματος καλής συνεργασίας με τις άλλες διευθύνσεις για την καλύτερη λειτουργία του τμήματος. Ο διευθυντής έχει την αρμοδιότητα να καθιερώνει πρότυπα και διαδικασίες που να διασφαλίζουν την ποιότητα των υπηρεσιών του τμήματος, καθώς και να παρέχει γραπτές οδηγίες για την καθοδήγηση των στελεχών του. Συνεργάζεται όπου και όταν απαιτείται, συντονίζει τις εργασίες των εξωτερικών συνεργατών, διενεργεί τακτικές αξιολογήσεις στο έργο τους και ενημερώνει τη διοίκηση για την πρόοδο των εργασιών τους. Επίσης, ευθύνη του διευθυντή είναι να μεριμνά για τη συζήτηση των πορισμάτων με τη διοίκηση και τους επικεφαλής των εμπλεκόμενων τμημάτων, παρακολουθεί την εφαρμογή των αποφάσεων που προκύπτουν από τις συζητήσεις αυτές και ενημερώνει την διοίκηση για την υλοποίησή τους (Νεγκάκης και Ταχυνάκης, 2017).

Το τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου, για να λειτουργεί απρόσκοπτα μέσα σε ένα επιχειρησιακό χώρο, απαιτείται η ανάλογη αποδοχή, υποστήριξη και ανεξαρτησία, τα οποία εξασφαλίζονται από τη γενικότερη πολιτική άσκησης διοίκησης του φορέα και αποτυπώνονται όλα αυτά στον κανονισμό λειτουργίας της διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου. Ο κανονισμός αυτός, μεταξύ των άλλων πρέπει να είναι εφαρμόσιμος και να μην επιδέχεται αμφισβητήσεις, να προσδιορίζει με σαφήνεια το σκοπό του τμήματος και τα καθήκοντα του. Επίσης, θα πρέπει να προσδιορίζει την πολιτική του φορέα για τον Εσωτερικό Έλεγχο, το πλαίσιο δραστηριοτήτων του Εσωτερικού Ελέγχου, στο οργανόγραμμα τη θέση του τμήματος μέσα στον οργανισμό και την εποπτεία του, αν θα υπάγεται κάτω από τον διευθύνοντα σύμβουλο, το διοικητικό συμβούλιο ή σε επιτροπή ελέγχου. Επίσης, ανάλογη αναφορά στον κανονισμό γίνεται στις αρμοδιότητες, τις υποχρεώσεις, το σκοπό τις επιδιώξεις, τις ευθύνες, τον τρόπο στελέχωσης, την περιγραφή των καθηκόντων των στελεχών και τις διαδικασίες λειτουργίας του τμήματος. Όλα αυτά πρέπει να περιγράφονται και συντάσσονται όσο το δυνατόν με σύντομο απλό και λιτό τρόπο. Στον κανονισμό λειτουργίας τονίζεται ιδιαίτερα η διαφύλαξη του κύρους των ελεγκτών από τυχόν αστική ή ποινική δίωξη σε βάρος τους από τους ελεγχόμενους για πράξεις που ανάγονται στα πλαίσια λειτουργίας του τμήματος. Ανάλογη αναφορά γίνεται στους κανόνες λειτουργίας του τμήματος που απορρέουν από την επιτροπή κεφαλαιαγοράς, όταν η επιχείρηση είναι εισηγμένη στο χρηματιστήριο αξιών Αθηνών (Χ.Α.Α.). Επίσης, λόγος γίνεται για τη διαδικασία ελέγχου, από την κατάρτιση του ετήσιου προγράμματος, την έγκριση του από τη διοίκηση, τη διαδικασία διενέργειας των ελέγχων, την ενημέρωση του ελεγχόμενου τμήματος για τα ευρήματα, την υποβολή του πορίσματος στη διοίκηση - επιτροπή ελέγχου, για τους συμμετέχοντες στη συζήτηση της

έκθεσης, την παρακολούθηση της υλοποίησης των αποφάσεων που απορρέουν από τη συζήτηση του πορίσματος και τη σχετική ενημέρωση της διοίκησης για την εφαρμογή αυτών.

Επιπρόσθετα, στον κανονισμό-καταστατικό αποτυπώνεται ο Κώδικας Δεοντολογίας των εσωτερικών ελεγκτών, ο τρόπος επικοινωνίας αυτών, εντός και εκτός αυτής, στα πλαίσια των ελεγκτικών δραστηριοτήτων και αποσαφηνίζεται ότι ο έλεγχος δεν καταγράφει και δεν εκδίδει διαδικασίες, οδηγίες, διατάξεις και εντολές. Επίσης, επισημαίνει ότι οι ελεγκτές δεν έχουν δικαιοδοσία ή ευθύνη για δραστηριότητες που ελέγχουν, αν κάτι δεν λειτουργεί σωστά. Παράλληλα, στον κανονισμό γίνεται ρητή αναφορά για τη συμμετοχή του διευθυντή του τμήματος στις συνεδριάσεις των συμβουλίων διεύθυνσης, για ενημέρωση και ανταλλαγή απόψεων, για πλήρη πρόσβαση των ελεγκτών σε αρχεία προσωπικού, περιουσιακών στοιχείων, καθώς και σε ότι πρέπει να διερευνηθεί. Τέλος, ο κανονισμός πρέπει να είναι εγκεκριμένος από τη διοίκηση και ενσωματωμένος στο γενικότερο οργανωτικό πλαίσιο του φορέα, ώστε να τυγχάνει γενικότερης αποδοχής και εφαρμογής.

Ο χώρος εργασίας του τμήματος εσωτερικού ελέγχου και η οργάνωση αυτού είναι συμβάλει στην απόδοση των ελεγκτών. Ως προέκταση της διοίκησης και της φύσης του αντικειμένου θα πρέπει να στεγάζεται πλησίον της διοίκησης, λόγω της άμεσης συνεργασίας, σε ήρεμο περιβάλλον προς αποφυγή πολλών δοσοληψιών, όσο γίνεται, με τους ελεγχόμενους. Ο χώρος του τμήματος πρέπει να είναι άνετος, οργανωμένος, με σύγχρονο εξοπλισμό, τακτοποιημένος, ευχάριστος, με άπλετο φως, για να εμπνέει τους ελεγκτές για δημιουργική εργασία. Ο υλικός εξοπλισμός πρέπει να περιλαμβάνει απαραίτητα ηλεκτρονικό υπολογιστή για κάθε ελεγκτή, γραφική ύλη και μια ευπρεπή επίπλωση, να δείχνει κάποια επαγγελματική αυστηρότητα συγκριτικά με άλλα τμήματα, ώστε να μην προσφέρει δικαίωμα άσκησης κριτικής για τις οργανωτικές του αδυναμίες.

Το αρχείο του τμήματος, λόγω της σοβαρότητας των θεμάτων που διαχειρίζεται ο έλεγχος απαιτεί σωστή οργάνωση, επιμέλεια και διασφάλιση. Στο αρχείο φυλάσσονται οι εκθέσεις, τα προγράμματα Εσωτερικού Ελέγχου και οι μόνιμοι φάκελοι. Το αρχείο φυλάσσεται στο γραφείο του διευθυντή του τμήματος, ο οποίος έχει την ευθύνη για την φύλαξη. Οι ελεγκτές δεν κρατούν αντίγραφο εκθέσεων. Για οποιοδήποτε αρχείο που αφορά ελέγχους την επιμέλεια φύλαξης έχει ο αρμόδιος του τμήματος. Οι εκθέσεις τοποθετούνται σε πυρασφαλείςφοριαμούς, όπου επάνω αναγράφεται ο α/α της έκθεσης και το θέμα. Το ερμάριο κλειδώνει με κλειδαριά ασφάλειας και με συνδυασμό. Επίσης, ανάλογη οργάνωση και διασφάλιση απαιτεί και το αρχείο, όπου υπάρχουν οι μόνιμοι φάκελοι (Μ.Φ.), οι οποίοι

περιέχουν στοιχεία απαραίτητα για τη λειτουργία του τμήματος (καταστατικό της εταιρείας, διαδικασίες, Λογιστικό σχέδιο, ισολογισμοί και διάφορες νομοθετικές διατάξεις.

Το τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου για να ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις του θα πρέπει να έχει την ανάλογη περιγραφή των καθηκόντων για τα στελέχη του, σε όλα τα επίπεδα, μια σύντομη περιγραφή των εργασιών κάθε στελέχους, ανάλογα του επιπέδου, η οποία ως σύνολο αποτυπώνει τις αρμοδιότητες του τμήματος. Ο καθορισμός και η περιγραφή των καθηκόντων από τον επικεφαλής του τμήματος συντάσσεται με την έναρξη λειτουργίας του και αποτελεί το βασικό μέρος του κανονισμού λειτουργίας του τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου.

Σύμφωνα με αυτό, ο Διευθυντής έχει ως αρμοδιότητες να προγραμματίζει, οργανώνει, στελεχώνει, συντονίζει, να καθοδηγεί και να ελέγχει τις λειτουργίες του τμήματος. Συμβουλεύει τη Διοίκηση, ενώ επιλέγει, αξιολογεί και αξιοποιεί το στελεχιακό δυναμικό της υπηρεσίας με γνώμονα την ποιότητα των υπηρεσιών και την αύξηση της παραγωγικότητας. Επιπλέον, περιγράφει τα καθήκοντα των στελεχών του τμήματος, συντάσσει τον κανονισμό λειτουργίας της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου και τον υποβάλλει στον διευθύνοντα σύμβουλο για έγκριση μαζί με το ετήσιο και μακροχρόνιο πρόγραμμα ελέγχων. Συντονίζει τις προσπάθειες εσωτερικού και εξωτερικού ελέγχου και των συμβούλων και ενημερώνει τη διοίκηση. Παρακολουθεί την εξέλιξη των ελέγχων, δίνει κατευθύνσεις στους ελεγκτές, και επεξεργάζεται τις τελικές εκθέσεις τους. Ενημερώνει το διευθυντή της ελεγχόμενης διεύθυνσης για το περιεχόμενο της έκθεσης, εκτός των απορρήτων. Εισηγείται στη διοίκηση την συζήτηση των πορισμάτων ελέγχου. Παρακολουθεί την εξέλιξη υλοποίησης των αποφάσεων της διοίκησης, σχετικά με τα ευρήματα της έκθεσης και ενημερώνει τη διοίκηση για την εφαρμογή τους. Ασχολείται με ειδικούς ελέγχους, με πρωτοβουλία ή εντολή της διοίκησης, παρέχοντας ως συμβουλές σε θέματα πολιτικής και ότι αφορά τη λειτουργία της εταιρείας. Συμμετέχει στα συμβούλια-συσκέψεις των διευθυντών, γενικών διευθύνσεων και γενικών συνελεύσεων. Μεριμνά για την ανάπτυξη καλού πνεύματος συνεργασίας με τις άλλες διευθύνσεις, την επαγγελματική επιμόρφωση και αναβάθμιση των στελεχών της υπηρεσίας, αξιολογεί κατά τακτά διαστήματα (εξάμηνο, έτος) το σύστημα εσωτερικού ελέγχου (Σ.Ε.Ε.) και υποβάλλει σχετικό υπόμνημα προς τη διοίκηση. Συντάσσει μηνιαίο, εξαμηνιαίο και ετήσιο απολογισμό δράσης για την πορεία των εργασιών της υπηρεσίας.

Τα Καθήκοντα των ελεγκτών είναι να συντάσσουν προγράμματα ελέγχων, αναθεωρούν τα παλαιά μετά από ελέγχους, και τα υποβάλλουν στον διευθυντή του τμήματος για έγκριση. Διεξάγουν ελέγχους οικονομικούς, λειτουργικούς, διοικητικούς, τεχνικούς,



παραγωγής για όλες τις λειτουργίες, σύμφωνα με τα προγράμματα ελέγχων, τους κανονισμούς και τις διαδικασίες της εταιρείας. Συζητούν τα ευρήματα του ελέγχου με τους ελεγχόμενους, κατά την διάρκεια του ελέγχου και πριν τη σύνταξη της συνοπτικής έκθεσης ,εκτός των απορρήτων. Συντάσσουν τις εκθέσεις, τις οποίες και υποβάλλουν στον προϊστάμενο του τμήματος για συζήτηση και τελική έγκριση, παρακολουθούν την εφαρμογή των αποφάσεων της διοίκησης που προέκυψαν από τη συζήτηση των εκθέσεων τους. Διερευνούν διάφορες θεματικές ενότητες και γνωματεύουν σχετικά, αναφερόμενοι στον διευθυντή Εσωτερικού Ελέγχου, ενώ συντάσσουν μηνιαίο απολογισμό δράσης τον οποίο και υποβάλλουν στον τελευταίο. Κατευθύνουν, συμβουλεύουν και καθοδηγούν τους βοηθούς ελεγκτές και επιβλέπουν την εργασία τους.

Τα καθήκοντα των βοηθών ελεγκτών δεν διαφέρουν ουσιαστικά από αυτά των ελεγκτών, απλώς οι βοηθοί διαθέτουν μικρότερη εμπειρία. Αντίστοιχες με τα καθήκοντα τους είναι οι ευθύνες, οι εξουσίες και οι επιδιώξεις τους.

Καθήκοντα της γραμματέως είναι να ασκεί τα καθήκοντα γραμματέως του προϊσταμένου και της υπηρεσίας του τμήματος. Δακτυλογραφεί, διακινεί και αρχειοθετεί την αλληλογραφία, αποστέλλει Fax, telex, e-mails, ενώ οργανώνει το αρχείο της υπηρεσίας μεριμνώντας για την γραφική ύλη. Μεριμνά για το κλείσιμο ξενοδοχείων, μέσω μεταφοράς και ότι αφορά τα εκτός έδρας ταξίδια της υπηρεσίας, με τη συνεργασία των γενικών υπηρεσιών ή απευθείας. Συντάσσει και διεκπεραιώνει τις αποδόσεις των ταξιδιών, ενώ είναι υπεύθυνη για τις δημόσιες σχέσεις της υπηρεσίας. Επιμελείται του χώρου του διευθυντή και του τμήματος, ώστε να είναι ευπρεπής. Συντάσσει μηνιαίο απολογισμό δράσης τον οποίο και υποβάλλει στον προϊστάμενο της υπηρεσίας.

### **3.7 Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου**

Η εκτίμηση ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου ως αποτελεσματικό στηρίζεται στα στοιχεία που προσφέρουν στον εξωτερικό-ορκωτό ελεγκτή οι αρμόδιοι υπάλληλοι της επιχείρησης, για κάθε εργασία, και επαληθεύονται δειγματοληπτικά από αυτόν (Λουμιώτης, 2019).

Οι διαδικασίες που περιγράφονται στα λογιστικά εγχειρίδια και τις εγκυκλίους της διοίκησης πιθανόν να μην εφαρμόζονται στην πράξη. Επομένως, ο εξωτερικός ελεγκτής ελέγχει για επαλήθευση την εφαρμογή και την αποτελεσματικότητά τους, είτε πριν από τον αναλυτικό έλεγχο είτε κατά την διάρκειά του.

Η επαλήθευση των διαδικασιών του συστήματος εσωτερικού ελέγχου γίνεται δειγματοληπτικά. Επαρκές δείγμα θεωρείται εκείνο που παρέχει στο ελάχιστο δυνατό χρόνο τα αναγκαία τεκμήρια για τον σχηματισμό ορθής γνώμης από τον ορκωτό ελεγκτή στο κάθε τομέα της επιχείρησης, οι οποίοι επιλέγονται κατά την κρίση του από τον ελεγκτή .

Οι παράγοντες της επαλήθευσης που καθορίζουν την επιλογή των τομέων προς έλεγχο είναι:

α) Η χρησιμότητα της επαλήθευσης. Όταν καθίσταται δύσκολη η διενέργεια εσωτερικού ελέγχου σε κάποιους λογαριασμούς( πωλήσεις, αγορές, κτλ) επιβάλλεται η επαλήθευση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου στους αντίστοιχους τομείς για ύπαρξη δικλίδων ασφαλείας.

β) Η σπουδαιότητα της επαλήθευσης. Όταν σε ορισμένους λογαριασμούς υπάρχει επιπλέον κίνδυνος για ύπαρξη κλοπής, όπως για παράδειγμα στα αποθέματα καυσίμων, επιβάλλεται η επαλήθευση του εσωτερικού ελέγχου στο αρμόδιο τομέα από τον εξωτερικό έλεγχο για το επίπεδο διασφάλισης, ώστε να ασκήσει ο τελευταίος τον δικό του έλεγχο.

γ) Η ικανότητα, επάρκεια και ακεραιότητα του προσωπικού εσωτερικού ελέγχου. Εάν υπάρχει έλλειμμα σε αυτόν τον τομέα, ο ορκωτός ελεγκτής προσαρμόζει ανάλογα τον δικό του έλεγχο. Δέχεται αρχικά ότι η διοίκηση, οι εσωτερικοί ελεγκτές και οι υπάλληλοι στα ελεγχόμενα τμήματα είναι έντιμοι και συνετοί και συνεπώς την ακρίβεια των λογιστικών αρχείων. Αφού συγκεντρώσει και μελετήσει τα φύλλα του Ειδικού Ερωτηματολογίου Εσωτερικού Ελέγχου, διαπιστώνει συγκριτικά με τις αποδεκτές ορθές πρακτικές της ελεγκτικής ότι ο εσωτερικός έλεγχος είναι επαρκής και αποτελεσματικός.

δ) Κενά και αδυναμίες της οργάνωσης του λογιστηρίου και του εσωτερικού ελέγχου. Όταν ο ορκωτός ελεγκτής διαπιστώσει τα ανωτέρω, ενημερώνει γραπτώς και προτείνει λύσεις και βελτιώσεις την διοίκηση της επιχείρησης. Εάν οι αδυναμίες αυτές δεν αναπληρώνονται ικανοποιητικά με επέκταση των αναλυτικών ελέγχων και θεωρεί τα λογιστικά αρχεία και στοιχεία επισφαλή, υποχρεούται να εκφράσει σχετική επιφύλαξη ή άρνηση γνώμης στη έκθεση ελέγχου ή έκθεση επισκόπησης.

ε) Λογιστική οργάνωση και εσωτερικός έλεγχος. Εάν δεν υπάρχει παρακολούθηση, συμφωνία των λογαριασμών, έγκαιρη ενημέρωση λογιστικών αρχείων και μηχανογράφηση στο λογιστήριο, δεν λειτουργεί ο εσωτερικός έλεγχος. Ο ορκωτός το αξιολογεί και διαμορφώνει το δικό του πλάνο ελέγχου βασιζόμενος περισσότερο στον τελευταίο, όσο ο εσωτερικός γίνεται ολοένα και πιο ανεπαρκής. Όταν με δειγματοληπτικό έλεγχο κριθεί επαρκής και κατάλληλος από τον ορκωτό ελεγκτή ο εσωτερικός έλεγχος, τότε ο εξωτερικός

ελεγκτής δεν ευθύνεται για την αποκάλυψη κάποιας ανωμαλίας στο υπόλοιπο ανέλεγκτο μέρος των συναλλαγών, ιδίως όταν αποκαλυφθεί δόλια συνεργασία μεταξύ των αρμοδίων στελεχών της επιχείρησης.

στ) Αξιολόγηση εσωτερικού ελέγχου μηχανογράφησης. Η εργασία του εξωτερικού ελεγκτή για την αξιολόγηση του εσωτερικού ελέγχου, επηρεάζεται από την επάρκεια και αποτελεσματικότητα του μηχανογράφησης του λογιστηρίου και του τμήματος εσωτερικού ελέγχου. Ο έλεγχος γίνεται από πραγματογνώμονα, συνήθως απόφοιτου πληροφορικής ή τεχνικού υπολογιστών, ο οποίος κρίνει το κατάλληλο της μηχανογράφησης από τις εξής λεπτομέρειες :

- 1) Επαλήθευση από αρμόδια όργανα της ορθότητας και αξιοπιστίας των στοιχείων που τροφοδοτείται ο Η/Υ.
- 2) Καταχώρηση παραστατικών στοιχείων μόνο από το τμήμα Μηχανογράφησης και όχι άλλα τμήματα, όπως λογιστήριο ή αποθήκη.
- 3) Λειτουργία της Μηχανογράφησης ανεξάρτητα από τις λειτουργίες συναλλαγών, διαχείρισης και λογιστηρίου, στις οποίες δεν μπορεί να εργάζεται το προσωπικό της μηχανογράφησης.
- 4) Οι βασικές εργασίες του τμήματος Μηχανογράφησης όπως η ανάλυση συστήματος και προγραμματισμός, ο χειρισμός υπολογιστών, η φύλαξη προγραμμάτων και αρχείου εγγραφών και η επίβλεψη λειτουργίας υπολογιστών πρέπει να εκτελούνται από διαφορετικά άτομα. Ο αναλυτής και προγραμματιστής δεν πρέπει να είναι και χειριστής του υπολογιστή και αντίστροφα. Ο ηλεκτρονικός υπολογιστής δίνει, βάσει σχεδιασμού από τον προγραμματιστή, οικονομικές πληροφορίες με το λογισμικό του, θεωρείται ο εγκέφαλος του λογιστικού συστήματος και πρέπει να υπάρχει αυστηρή φύλαξη του, ώστε να μην παραβιαστούν τα προγράμματα λειτουργίας του και παραποιηθούν οι οικονομικές πληροφορίες σε αυτό.

### **3.8 Αναγκαιότητα και βήματα διενέργειας εσωτερικού ελέγχου**

Η ανάγκη για καλύτερο έλεγχο και χρηστή διαχείριση επιβάλλει την λειτουργία τμήματος εσωτερικού ελέγχου. Αρχικά ο εσωτερικός έλεγχος είχε συμβουλευτικό ρόλο, λόγω της αδυναμίας επίβλεψης του μεγάλου αριθμού των διαδικασιών, ύπαρξης πολλών διευθύνσεων και τμημάτων παραγωγής, ενώ ο συντονισμός χιλιάδων εργαζομένων εξέλιξε περαιτέρω το

σύγχρονο management για να διαχειριστεί τις ατέλειες του ανθρώπινου χαρακτήρα, όπως λάθη στην εργασία, κλοπές, απάτες, ατασθαλίες. Ο εσωτερικός έλεγχος τις περιορίζει, όσο μπορεί, στο ελάχιστο δυνατό.

Τα βήματα διενέργειας εσωτερικού ελέγχου, παρόλο που οι ελεγκτικές διαδικασίες είναι διαφορετικές ως προς το αντικείμενο και το σκοπό (Νεγκάκης&Ταχυνάκης ,2017) από εταιρεία σε εταιρεία, βασίζεται στις ίδιες αρχές και συνεπώς είναι τα ίδια. Αναλυτικότερα περιλαμβάνουν τα εξής:

1) Προκαταρκτική έρευνα, όπου σε πρώτο στάδιο συγκεντρώνονται όλες οι πληροφορίες και τα δεδομένα για την σύνταξη του προγράμματος ελέγχου. Όταν ο ελεγχόμενος τομέας ή δραστηριότητα της επιχείρησης ελέγχονται για πρώτη φορά, ο ελεγκτής ακολουθεί τα παρακάτω βήματα, πολλά από τα οποία, κατά την κρίση του, μπορούν να επαναληφθούν σε μεταγενέστερους ελέγχους :

- Προετοιμασία. Ο ελεγκτής πρέπει πρωταρχικά: α) Να ανοίξει, για έλεγχο που γίνεται για πρώτη φορά, και να ενημερώσει τον μόνιμο φάκελο ελέγχου β) Να μελετήσει προηγούμενα φύλλα εργασίας και εκθέσεις ελέγχου που αφορούν την ίδια η παρόμοιες δραστηριότητες γ) Η αξιολόγηση της οργάνωσης της δραστηριότητας της επιχείρησης που θα ελεγχθεί, με βάση οργανογράμματα και τυχόν έντυπα που αναφέρονται σε επίπεδα ευθυνών στελεχών. δ) Να συντάξει καταστάσεις υπενθύμισης (reminderlists), όπου αναφέρονται τα στάδια ελέγχου που ακολουθεί ο εσωτερικός ελεγκτής. Στη δεξιά πλευρά, σε κενό χώρο του εντύπου, αναγράφονται η ένδειξη σχετικά με το όνομα του ελεγκτή, η ημερομηνία διενέργειας της εργασίας και το φύλλο εργασίας, όπου είναι αρχειοθετημένη η εργασία.

- Δημιουργία ερωτηματολογίων για αξιολόγηση του υπάρχοντος συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Έχουν τυποποιημένη και συγκεκριμένη η πρόχειρη μορφή, χρησιμοποιούνται για να αποκτήσει μία αρχική εικόνα ο ελεγκτής για το σύστημα εσωτερικού ελέγχου της επιχείρησης. Αποτελεί μια μεθοδική αναφορά από τον ελεγκτή γιατί διενεργεί ερωτήσεις σε κάθε σκέλος, για κάθε τμήμα και παραγωγική δραστηριότητα της επιχείρησης με λεπτομέρειες που καταγράφονται και δίνουν εικόνα για την αποτελεσματικότητα ή μη του εσωτερικού ελέγχου ανά τομέα.

- Διενέργεια αρχικά συνεντεύξεων και συναντήσεων με προϊσταμένους διευθύνσεων και τμημάτων της επιχείρησης. Ο ελεγκτής τους ενημερώνει εκ των προτέρων για τον προκαθορισμένο υποχρεωτικό χρόνο της συνάντησης τους και ότι θα επακολουθήσει έλεγχος στον τομέα ευθύνης τους. Στην πρώτη συνάντηση με τους προϊσταμένους, τους ενημερώνει

για τον σκοπό του ελέγχου, ξεκαθαρίζει θέματα διοικητικά και προσπαθεί να επιτύχει την καλύτερη δυνατή συνεργασία μαζί τους.

- Στην προκαταρκτική έρευνα, ο εσωτερικός ελεγκτής συλλέγει όσες περισσότερες πληροφορίες γίνεται σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας και των στόχων της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Μπορεί επίσης, αν θέλει, να τις περιγράψει σε έντυπο οδηγό-εγχειρίδιο διαδικασιών όπου καθορίζονται τα εξής :

- ειδικά έργα εν εξελίξει.

- σχέδια συνταγμένα για τυχόν μελλοντική εφαρμογή.

- οι πρόσφατα ή κατά τον χρόνο που μεσολάβησε πραγματοποιημένες οργανωτικές αλλαγές.

- η έκταση και ο τρόπος της, τυπικά ή άτυπα, μεταφοράς εξουσίας και αρμοδιοτήτων.

- τα σχετικά έντυπα για την ολοκλήρωση των διαδικασιών και τους ανθρώπους που συμμετέχουν στην διαδικασία και την τεκμηρίωση της εργασίας.

- Γνώση της διοίκησης και του προσωπικού κάθε δραστηριότητας. Στο προκαταρκτικό στάδιο της έρευνας, ο ελεγκτής αξιολογεί την διοίκηση και την θεωρεί κατάλληλη, όταν έχει γνώση, πρόσβαση και επίβλεψη των καθηκόντων τους. Εδώ μπορεί να εντοπίσει ο ελεγκτής κάποια αρνητικά σημεία όπως :

- Ανάθεση ευθυνών χωρίς εκχώρηση της αντίστοιχης εξουσίας.

- Η διοίκηση χρησιμοποιεί πιο πολύ χρόνο για την λύση των προβλημάτων και όχι την πρόληψη και αποφυγή τους.

- Φοβίζει αδικαιολόγητα το προσωπικό.

- Οι υπάλληλοι έχουν άγνοια για τα καθήκοντά τους.

- Λείπει σύστημα ανατροφοδότησης της πληροφορίας προς την διοίκηση(feedback).

- Δεν υπάρχουν υπάλληλοι για αντικατάσταση απουσιών ή εγκαίρων αποχωρήσεων προσωπικού.

- Διενέργεια φυσικής επισκόπησης, όπου ο ελεγκτής πηγαίνει να δει επί τόπου πως λειτουργεί ένα τμήμα παραγωγής η μία διεύθυνση, βλέπει πως λειτουργεί, τα αίτια των προβλημάτων τους, και αποκτά μία άμεση εικόνα για την κατάσταση. Η διενέργειά της γίνεται σε δύο στάδια:

- Στο πρώτο περιφέρεται στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης, αποκτά μία ρεαλιστικότερη από κάθε περιγραφή εικόνα, κυρίως στην διαφύλαξη των περιουσιακών στοιχείων και τον τρόπο εκτέλεσης των εργασιών του προσωπικού.

- Στο δεύτερο συντάσσει μία περιληπτική επισκόπηση –καταγραφή, γνωστή διεθνώς ως walk-through.

- Καταρτίζει διαγράμματα ροής διαδικασιών. Αυτά απεικονίζουν γραφικά στάδια και διαδικασίες δείχνοντας τις λειτουργικές αδυναμίες. Τα διαγράμματα ροής προσφέρουν άμεση οπτική εικόνα του ελεγκτή, που παρουσιάζεται κατόπιν στους προϊσταμένους του. Χρησιμοποιούνται σύμβολα ευρέως χρησιμοποιούμενα, προερχόμενων κυρίως από την μηχανογράφηση, χαραζόμενα και με stensil χάρακες για ευκολία.

- Εκτίμηση των κινδύνων. Συντάσσεται το πρόγραμμα ελέγχου, αφού αποσαφηνιστεί η ύπαρξη κινδύνων με επαρκή πληροφόρηση για αυτούς, για να καταλάβει την στάση της διοίκησης απέναντί τους και για να συνταχθούν οι οικονομικές καταστάσεις.

- Παρουσίαση των αποτελεσμάτων της προκαταρκτικής έρευνας. Διαμορφώνει ο ελεγκτής άποψη για το σύστημα εσωτερικού ελέγχου, ώστε να συνεχίσει την κατάρτιση του προγράμματος ελέγχου και υποβάλλει τα φύλλα εργασίας στους προϊσταμένους του για έγκριση με τα κάτωθι στοιχεία:

- αναφορά των κυρίων εντοπισμένων αδυναμιών.

- τα βήματα ελέγχου που προτείνει ο ίδιος.

- εκτιμά τον ελεγκτικό χρόνο, τις ημερομηνίες ολοκλήρωσης του ελέγχου και της έκθεσης ελέγχου.

2)Σύνταξη προγράμματος ελέγχου.Ο ελεγκτής εντοπίζει τα κύρια σημεία λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου και συντάσσει ένα βραχυπρόθεσμο-ετήσιο και ένα μακροπρόθεσμο πλάνο ελέγχου. Στο τελευταίο καθορίζεται η ουσία και ο τύπος του ελέγχου. Αυτά προσδιορίζονται από το είδος του κλάδου, τις πιο σημαντικές λειτουργίες και κινδύνους των δραστηριοτήτων, χωρίς προκαταρκτική έρευνα. Το ετήσιο πρόγραμμα ελέγχου περιγράφει λεπτομερώς τις ελεγκτικές εργασίες. Καθορίζοντας την φύση και τους στόχους του ελέγχου, το ετήσιο κόστος, τον αριθμό των μελών της ελεγκτικής ομάδας και τον χρόνο του. Καθορίζονται τα δείγματα ελέγχου και αξιολογείται από το ελεγκτή το πρόγραμμα ελέγχου για συμπόρευση με την πράξη.

3)Επιτόπια εργασία (field-work),η οποία γίνεται από τον εσωτερικό ελεγκτή για να ολοκληρωθούν τα βήματα του προγράμματος ελέγχου. Αυτό δεν σημαίνει ότι το ‘επιτόπια’ εννοεί ότι ο έλεγχος και η ολοκλήρωση της προκαταρκτικής έρευνας γίνεται στον τόπο της δραστηριότητας αλλά και το γραφείο του ελεγκτή. Σε αυτό το στάδιο γίνονται οι παρακάτω έλεγχοι :

- Έλεγχοι διαδικασιών (testsofcontrols), οι οποίοι επιβεβαιώνουν την αποτελεσματικότητα των τελευταίων. Γίνονται για να αντιμετωπίσουν την πιθανότητα απόκλισης από τους στόχους της επιχείρησης και είναι οι εξής:

-έλεγχοι εγκρίσεων(authorizationtests),που επιβεβαιώνουν και εκτιμούν τις εγκρίσεις διεξαγωγής των λειτουργιών της επιχείρησης.

-έλεγχοι διενέργειας εργασιών(transactionprocessingtests),που εκτιμούν την ροή των εργασιών για την διενέργεια και ολοκλήρωση των επιχειρηματικών λειτουργιών.

-έλεγχοι διαφύλαξης της περιουσίας(physicalsafeguardtests),που επιβεβαιώνουν την αποτελεσματική φύλαξη και αξιοποίηση της επιχειρηματικής περιουσίας.

• Έλεγχοι τεκμηρίωσης των εργασιών (substantivetests),με στόχο τον έγκαιρο εντοπισμό και την βελτίωση επιχειρηματικών σφαλμάτων, σε αντίθεση με τους ελέγχους διαδικασιών που ελέγχουν εάν το σύστημα εσωτερικού ελέγχου εντοπίζει σφάλματα εγκαίρως. Αντιμετωπίζουν τον κίνδυνο μη ανακάλυψης του σφάλματος (directionrisk) και χωρίζονται στις αναλυτικές διαδικασίες και τους λεπτομερειακούς ελέγχους που αναλύονται παρακάτω :

-αναλυτικές διαδικασίες (analyticalprocedures)που περιλαμβάνουν :

α)Συγκρίσεις –συσχετισμούς μεταξύ διάφορων αριθμητικών στοιχείων,όπως υπόλοιπα λογαριασμών, επιδόσεις δεικτών που επιτεύχθηκαν σε σύγκριση με στοιχεία προηγούμενων χρήσεων, προϋπολογισμών και του κλάδου της επιχείρησης και αξιολογούνται τάσεις και συγκλίσεις.

β)Ανάλυση αριθμοδεικτών για συμπεράσματα πάνω σε ρευστότητα, απόδοση και κεφαλαιακή διάρθρωση.

γ)Πρόχειροι υπολογισμοί όπου ο ελεγκτής υπολογίζει εύρος ελεγκτικού δείγματος που συμπεριλαμβάνει άλλα μεγέθη.

- λεπτομερειακοί έλεγχοι (detailtests)όπως :

1)Παρακολούθηση παγίων στοιχείων(assetscontrols) ανά τακτά χρονικά διαστήματα, για επαλήθευση της ρεαλιστικής καταγραφής των παγίων στα λογιστικά βιβλία.

2)Λήψη επιβεβαιωτικών απαντήσεων από εμπειρογνώμονες, εργαζομένους η όχι στην επιχείρηση ή τρίτους που έχουν βαρύτητα ως ελεγκτικές μαρτυρίες.

3)Εξέταση αναλύσεων λογαριασμών και δεδομένων από τον ελεγκτή μέσα από τα λογιστικά βιβλία.

4)Εξέταση συμφωνιών λογαριασμών (reconciliations) απαιτήσεων, υποχρεώσεων σε τρίτους με πελάτες, προμηθευτές και τράπεζες.

5)Έλεγχος παραστατικών(vouching), ο οποίος είναι χρονοβόρος και ανατίθεται στους βοηθούς εσωτερικούς ελεγκτές με την καθοδήγηση των εσωτερικών ελεγκτών.

6)Επιβεβαίωση αριθμητικών πράξεων, εκτελουμένη συχνά ταυτόχρονα με τις λοιπές ελεγκτικές εργασίες

7)Έλεγχος διαχωρισμού περιόδων (cutoff), ο οποίος απαιτείται από τον νόμο και την διοίκηση για την διασφάλιση της αυτοτέλειας των χρήσεων.

4)Έκθεση ελέγχου.Αυτή αποτελεί την βασικότερη πηγή για την αξιολόγηση του έργου των ελεγκτών και πληροφορεί την διοίκηση για τα ευρήματα του ελέγχου. Πείθει την διοίκηση για τις δέουσες ενέργειες για επίτευξη αποτελεσμάτων, και την λήξη στα σοβαρά των στόχων. Ο ελεγκτής πρέπει σε αυτήν να κάνει κατανοητή την διαδικασία και τα σημεία που χρίζουν βελτίωσης, να προτείνει λύσεις εφικτές και δημιουργικές και να είναι πειστικός για τα συμπεράσματα και την παροχή αποδείξεων του ελέγχου. Η έκθεση πρέπει να είναι υπογεγραμμένη, με συγκεκριμένη δομή, ενώ σε επείγουσα κατάσταση λήξης μέτρων, η παρουσίαση των τεκμηρίων μπορεί να γίνει άμεσα προφορικά αλλά μετά οπωσδήποτε διατυπώνεται με γραπτή έκθεση. Το διαβιβαστικό σημείωμα παρουσιάζει συνοπτικά στους πολυπράγμονες αποδέκτες το ελεγκτικό έργο που επιτελέστηκε και τα συμπεράσματα του εσωτερικού ελεγκτή, των προτάσεών του για την διαχείριση των ευρημάτων και μία γενική εικόνα του συστήματος εσωτερικού ελέγχου της ελεγχόμενης δραστηριότητας.

Όταν ακολουθείται σύστημα βαθμολόγησης του εσωτερικού ελεγκτή, ο τρέχον βαθμός του ελεγκτή αναγράφεται στο διαβιβαστικό σημείωμα, σε αντιπαραβολή με εκείνο της προηγούμενης περιόδου, ενώ σε περίπτωση ύπαρξης πολλών ευρημάτων αναγράφονται στο διαβιβαστικό τα σημαντικότερα.

5)Μεταγενέστερες ενέργειες(followup).Οι εσωτερικοί ελεγκτές εκτιμούν την επάρκεια, την αποτελεσματικότητα και τον χρόνο εφαρμογής των διορθωτικών ενεργειών από την διοίκηση με βάση τα δικά τους και τα ευρήματα εξωτερικών ελεγκτών, υποβάλλουν την έκθεση ελέγχου. Η συμμετοχή τους στην επιλογή και εφαρμογή των κατάλληλων διορθωτικών μέτρων ισοδυναμεί με την ολοκλήρωση της προσπάθειας για ένα καλά οργανωμένο και σχεδιασμένο σύστημα εσωτερικού ελέγχου. Ανάλογα με τα ευρήματα τροποποιούνται υπάρχουσες διαδικασίες, εισάγονται νέες λειτουργικής, οικονομικής ή πληροφοριακής φύσεως, ανατίθενται επιπλέον αρμοδιότητες, διαχωρίζονται καθήκοντα για αποφυγή σύγκρουσης συμφερόντων, ενσωματώνονται πρόσθετα μέτρα ελέγχου, συνυπολογίζονται οικονομικά μεγέθη.

### **3.9 Διάκριση των ελέγχων και κατηγορίες ελεγκτών**



Οι έλεγχοι για όλες τις εταιρείες δεν είναι ίδιοι. Διακρίνονται με βάση το εύρος, την περιοδικότητα, το σκοπό, και την ιδιότητα του ελεγκτή (Νεγκάκης και Ταχυνάκης, 2017).

Ο έλεγχος, ανάλογα της εξάρτησης του προσώπου από την ελεγχόμενη εταιρεία, διακρίνεται σε:

1.Εξωτερικός.Ο εξωτερικός έλεγχος διενεργείται από εξωτερικούς Ορκωτούς Ελεγκτές –Λογιστές,από πρόσωπα που δεν έχουν σχέση εξαρτημένης εργασίας με την εταιρεία, δεν σχετίζονται οικονομικά με αυτήν, ούτε τους μετόχους η τους διοικητές της. Έχουν λάβει άδεια ασκήσεως επαγγέλματος,και διαθέτουν τα απαραίτητα προσόντα. Στόχος του είναι να διατυπώσουν γνώμη για την ορθότητα των χρηματοοικονομικών στοιχείων των εταιρειών, ώστε να είναι ενήμεροι οι εξωτερικοί παρατηρητές μίας επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις (Αληφαντής, 2016), οι οποίες χαρακτηρίζονται ως μεσαίες ή μεγάλες οντότητες με βάση τα Ελληνικά Λογιστικά Πρότυπα και πληρούν, για δύο συνεχόμενες τουλάχιστον χρήσεις, δύο από τα τρία κριτήρια των κατηγοριών αυτών (κύκλος εργασιών, αριθμός εργαζομένων, σύνολο ενεργητικού), ελέγχονται οι οικονομικές καταστάσεις από έναν ή περισσότερους ελεγκτές ή ελεγκτικά γραφεία του Ν 3693/2008. Το ίδιο ισχύει και όσες ΑΕ, ΕΠΕ, ΙΚΕ, ΟΕ, ΕΕ και όσα νομικά πρόσωπα έχουν συμμετοχή στο κεφάλαιό τους από άμεσους ή έμμεσους εταίρους με τις ίδιες νομικές μορφές.Όλα τα παραπάνω ισχύουν υποχρεωτικά από τις 1-1-2016. Ομοίως ισχύει και για τις δημόσιες επιχειρήσεις με εισηγμένες στο χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών για τις ετήσιες ενοποιημένες καταστάσεις τους. Όταν οι μεγάλοι όμιλοι επιχειρήσεων, που αποτελούνται από μία μητρική (Αληφαντής, 2016) και θυγατρικές οντότητες προς υπαγωγή για ενοποίηση, υπερβούν τα όρια του άρθρου 31 παρ3 Ν 4308/2014, δηλαδή σύνολο ενεργητικού 20000000 ευρώ, καθαρό κύκλο εργασιών 40000000 ευρώ και μέσο όρο απασχολούμενων στο φορολογικό έτος τα 250 άτομα, ελέγχονται οι ενοποιημένες καταστάσεις τους από ελεγκτές ή ελεγκτικά γραφεία του Ν 3693/2008 ( άρθρο 2,παράγραφος Α,υποπαράγραφος Α.1 Ν 4336/2015).

2.Εσωτερικός,που διενεργείται από υπάλληλο της επιχείρησηςκαι κατέχει τα σχετικά προσόντα και εκτελεί τον έλεγχο σύμφωνα με τις αποφάσεις της διοίκησης,επάνω στην λειτουργία των τμημάτων της επιχείρησης. Υπακούει υποχρεωτικά στον εσωτερικό κανονισμό, ασχέτως εάν αποκλίνουν από τα ελεγκτικά πρότυπα η όχι.

3.Κρατικός.Είναι ο έλεγχος που διεξάγουν οι κρατικοί και ημικρατικοί φορείς. Ο σπουδαιότερος είναι ο φορολογικός που διεξάγεται από την εφορία που υπάγεται η φορολογούμενη επιχείρηση για την ακρίβεια και την ειλικρίνεια του φορολογηθέντος στην δήλωση εισοδήματος. Υπάγεται στην Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων(ΑΑΔΕ) που

αντικατέστησε την Γενική Γραμματεία Δημοσίων Εσόδων από 1-1-2017 με τον Ν 4389/2016 και συμπεριέλαβε στην δικαιοδοσία της ΑΑΔΕ τα τελωνεία και το Γενικό Χημείο του Κράτους. Οι τράπεζες ελέγχονται για νομισματικά και πιστωτικά θέματα από την Τράπεζα της Ελλάδος και από το 2002 με την είσοδο στην ευρωζώνη από την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα στα πλαίσια του Ευρωπαϊκού Συστήματος Κεντρικών Τραπεζών. Το Ελεγκτικό Συνέδριο ερευνά τους λογαριασμούς στο Δημόσιο Τομέα, τον ειδικό λογαριασμό εγγυήσεων γεωργικών προϊόντων ΕΛΕΓΕΠ(καταργήθηκε πρόσφατα) και τις δαπάνες που πραγματοποιούνται με πόρους της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ενώ ελέγχει τις δαπάνες των δήμων και των περιφερειών.

Επίσης, οι έλεγχοι διαχωρίζονται με βάση το εύρος τους σε:

1)Γενικούς, που επιδιώκουν την εξακρίβωση της ορθής απεικόνισης, την τήρηση των διαδικασιών, του συνόλου των λογαριασμών και δραστηριοτήτων της οικονομικής μονάδας, σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα Ελέγχου και εκφράζουν γνώμη για τη επίτευξη του σκοπού της επιχείρησης.

2)Ειδικούς, που αφορούν θέματα ελέγχου συγκεκριμένων λογαριασμών, τομείς και διαδικασίες της εταιρείας (πχ έλεγχος ταμείου, πελατών κτλ), πραγματοποιούνται αιφνιδιαστικά και αποβλέπουν στην αποκάλυψη λαθών, ακούσιων η εσκεμμένων.

Με βάση τον σκοπό τους οι έλεγχοι διακρίνονται σε:

1)Προληπτικούς, που αποβλέπουν στην πρόληψη ακούσιων και εκούσιων σφαλμάτων.

2)Κατασταλτικούς, που αποσκοπούν στην αποκάλυψη λαθών, παραλείψεων και ατασθαλιών και εκτελούνται στην εκτέλεση μίας πράξης.

Ανάλογα με την περιοδικότητα τους σε:

1)Τακτικούς, που διενεργούνται σε τακτά χρονικά διαστήματα (έτος, εξάμηνο, τρίμηνο) και ελέγχουν συνήθως την αξιοπιστία των οικονομικών καταστάσεων.

2)Εκτακτους ελέγχους, που διενεργούνται σε τυχαία χρονική στιγμή.

3) Μόνιμους ελέγχους, που διενεργούνται καθ' όλη την διάρκεια του έτους.

Οι έλεγχοι επίσης διακρίνονται βάσει νόμου σε:

1)Υποχρεωτικούς, επιβαλλόμενους από διατάξεις νόμων, δικαστικές ή άλλες κρατικές αποφάσεις και υπηρεσίες.

2)Προαιρετικούς, επιβαλλόμενους από την διοίκηση ή τους μετόχους για δική τους χρήση.

Ανάλογα με τον τομέα που ερευνούν οι έλεγχοι διακρίνονται σε:

1)Διοικητικούς, οι οποίοι ελέγχουν την ορθή εφαρμογή των ακολουθούμενων διαδικασιών.

2)Φορολογικούς, που ελέγχουν την ορθή τήρηση των φορολογικών νόμων και υποχρεώσεων.

3) Διαχειριστικούς, όπου ελέγχεται η ορθή διαχείριση των χρημάτων της επιχείρησης.

### **3.10 Σχέση Εσωτερικού με τον Ορκωτό Εξωτερικό ελεγκτή**

Μεταξύ εσωτερικού και εξωτερικού ελεγκτή υπάρχουν ομοιότητες και διαφορές (Παπαστάθης, 2014). Ο Εσωτερικός έλεγχος είναι υπηρεσία ενσωματωμένη στην επιχείρηση, οι υπάλληλοι έχουν σχέση εξαρτημένης εργασίας και εκτελούν εντολές της διοίκησης ή της Επιτροπής Ελέγχου. Ελέγχει δειγματοληπτικά τις εργασίες των τμημάτων της επιχείρησης, είναι σύμβουλος της επιχείρησης και διαφυλάσσει τα μυστικά της επιχείρησης από διαρροές προς τα έξω. Εκφράζουν γνώμη επί των οικονομικών καταστάσεων και τον ισολογισμό, έχουν εξοικείωση με τις εγκαταστάσεις και τους εργαζομένους και περισσότερο χρόνο να ερευνήσουν την λειτουργία της επιχείρησης, εντοπίζοντας αδυναμίες και προτείνουν αλλαγές και βελτιώσεις.

Οι Εξωτερικοί Ορκωτοί Ελεγκτές έχουν σύμβαση μίσθωσης έργου, απλά ελέγχουν την νομιμότητα των βιβλίων και διαδικασιών της επιχείρησης και αναφέρονται στους μετόχους, έχοντας νομική υποχρέωση να υποβάλουν έκθεση για την σαφήνεια και ειλικρίνεια των οικονομικών καταστάσεων. Χρησιμοποιούν συμπληρωματικά την εργασία των εσωτερικών ελεγκτών στη δική τους.

Οι ομοιότητες που υπάρχουν είναι ότι και οι δύο ελέγχουν με τις ίδιες τεχνικές και είναι σύμβουλοι της επιχείρησης για το συμφέρον μετόχων και των επενδυτών. Ο εσωτερικός έλεγχος συμπληρώνει την εργασία του ορκωτού. Η διοίκηση υποχρεούνται πριν από κάθε συνεργασία να συζητά το θέμα με τον διευθυντή του Εσωτερικού Ελέγχου. Οι δυο ελεγκτές ανταλλάσσουν απόψεις επάνω στο σύστημα εσωτερικού ελέγχου για βελτίωση της απόδοσης τους. Τέλος, ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου συντονίζει τις προσπάθειες Ορκωτών και εξωτερικών συμβούλων για την αποφυγή διπλών προσπαθειών.

### **3.11 Προϋποθέσεις εκλογής ορκωτών εξωτερικών και εσωτερικών ελεγκτών**

Με την απόφαση 5/204 της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς και τους Νόμους 3016 και 3091 καθιερώθηκε η σύσταση τμήματος εσωτερικού ελέγχου υποχρεωτικά για τις εισηγμένες εταιρείες στο ΧΑΑ (Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών). Όμως δεν προβλέπεται η χορήγηση άδειας ασκήσεως επαγγέλματος. Διεθνώς μόνο η πιστοποίηση CIA που αναγνωρίζει το

Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών έχει κύρος και το τελευταίο απονέμει Δίπλωμα Βασικής Εκπαίδευσης Εσωτερικού Ελεγκτού. Γενικά, οι ελεγκτικές εταιρείες καθορίζουν ελεύθερα τις προϋποθέσεις, συνυπολογίζοντας και τα νέα μεταπτυχιακά προγράμματα πάνω στην λογιστική και ελεγκτική.

Για την πρόσληψη εσωτερικών ελεγκτών τα ενδεικτικά προσόντα που ζητά ο ιδιωτικός τομέας για πρόσληψη εσωτερικού ελεγκτή είναι:

-Προϋπηρεσία 5 ετών σε τμήματα ως βοηθός-δόκιμος εσωτερικός ελεγκτής σε τμήματα εσωτερικού ελέγχου.

- Κατοχή πτυχίου ΑΕΙ, Μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών που θεωρείται επιπρόσθετο, όχι υποχρεωτικό προσόν.

-Κατοχή πιστοποίησης CIA/QIA.

- Άριστη γνώση αγγλικών.

- Άριστη γνώση Η/Υ (Ms-Office), τεχνολογιών MOSEXPERT, VBA και συστημάτων ERP

Επίσης, οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να αποδείξουν στην πράξη ότι είναι συνεργάσιμοι, έχουν πνεύμα ομαδικό, επικοινωνιακή ικανότητα και να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τον χρόνο τους. Είναι πλήρους και αποκλειστικής απασχόλησης.

Όσον αφορά τις προϋποθέσεις επιλογής εσωτερικών ελεγκτών στο Δημόσιο, αυτοί δεν είναι πλήρους και αποκλειστικής απασχόλησης. Τα προσόντα καθορίζονται από προεδρικά διατάγματα για την οργανωτική δομή του υπουργείου ή τον σχετικό νόμο για το ΝΠΔΔ που θα τοποθετηθούν. Ορίζουν, ανάλογα με την υπηρεσία εσωτερικών υποθέσεων ή ελέγχου που θα υπαχθούν, αντίστοιχο προσοντολόγιο του ελεγκτή.

Για να γίνει κάποιος εξωτερικός-ορκωτός ελεγκτής, μπορεί να είναι φυσικό ή νομικό πρόσωπο ή εταιρεία ή κοινοπραξία ελεγκτών (Χατζηγάγιος, 2015) και πρέπει να έχει λάβει άδεια ασκήσεως επαγγέλματος από την ΕΛΤΕ μετά από επιτυχείς επαγγελματικές εξετάσεις. Θα πρέπει επίσης να συμμετέχει σε προγράμματα συνεχούς εκπαίδευσης και κατάρτισης και να έχει καταχωρηθεί στο Μητρώο Ελεγκτών της ΕΛΤΕ βάσει Ν3693/2008. Σύμφωνα με τον Ν 4336/2015 (Αληφαντής, 2016), οι ορκωτοί εκλέγονται από την τακτική γενική συνέλευση των μετόχων ή των εταίρων που λαμβάνει χώρα κατά την διάρκεια της ελεγχόμενης χρήσης. Όταν ξεκινά την έναρξη η οντότητα, το καταστατικό ή η έκτακτη γενική των μετόχων συνέλευση, συγκαλείται εντός τριμήνου και μπορεί να ορίσει επίσης ελεγκτή για την πρώτη εταιρική χρήση.

### **3.12 Γενική περιγραφή των Διεθνών Προτύπων Επαγγελματικής Εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου**

Το Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών μετέφρασε και δημοσίευσε σε οδηγό το 2017 τα Διεθνή Πρότυπα Επαγγελματικής Εφαρμογής Εσωτερικού Ελέγχου που εκδόθηκαν το 2013. Επειδή όμως στη παρούσα διπλωματική το κυρίως θέμα είναι ο εσωτερικός έλεγχος μικρομεσαίων επιχειρήσεων, μία γενική περιγραφή και όχι περαιτέρω ανάλυση θα ήταν αρκετή, ώστε να αντιληφθεί ο αναγνώστης περί τίνος πρόκειται και την χρησιμότητα της αναφοράς. 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.

Ο σκοπός των Προτύπων είναι να :

1. Καθοδηγούν ως προς την τήρηση των υποχρεωτικών στοιχείων του Διεθνούς Πλαισίου Επαγγελματικής Εφαρμογής.
2. Παρέχουν ένα πλαίσιο για την εφαρμογή και προώθηση ενός ευρέος φάσματος προστιθέμενης αξίας υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου.
3. Θέτουν τη βάση για την αξιολόγηση της απόδοσης του εσωτερικού ελέγχου.
4. Υιοθετούν βελτιωμένες διαδικασίες και λειτουργίες του οργανισμού.

Τα Πρότυπα είναι ένα σύνολο απαιτήσεων, υποχρεωτικού χαρακτήρα, που βασίζονται σε συγκεκριμένες αρχές και εξειδικεύονται στα εξής:

- Δηλώσεις θεμελιωδών απαιτήσεων για την άσκηση του επαγγέλματος του εσωτερικού ελέγχου και για την αξιολόγηση της απόδοσής του, που είναι διεθνώς εφαρμόσιμα σε επίπεδο οργανισμού και σε ατομικό επίπεδο και Ερμηνείες, αποσαφηνίζοντας όρους ή έννοιες που συμπεριλαμβάνονται στα Πρότυπα.

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 χρησιμοποιούν όρους όπως αυτοί ορίζονται συγκεκριμένα στο Γλωσσάριο. Για την ορθή κατανόηση και εφαρμογή των Προτύπων, είναι απαραίτητο να ληφθούν υπόψη οι συγκεκριμένες ερμηνείες από το Γλωσσάριο. Επιπρόσθετα, τα Πρότυπα χρησιμοποιούν τον όρο «πρέπει» για να δηλώσουν μία *απαρέγκλιτη απαίτηση* και τον όρο «συνιστάται» στις περιπτώσεις όπου αναμένεται συμμόρφωση, εκτός εάν με βάση την επαγγελματική κρίση, οι περιστάσεις δικαιολογούν κάποια παρέκκλιση.

Τα Πρότυπα περιλαμβάνουν δύο κύριες κατηγορίες : Πρότυπα Χαρακτηριστικών και 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.

Τα Πρότυπα Εφαρμογής αναλύουν περαιτέρω τα Πρότυπα Χαρακτηριστικών και Διεξαγωγής και παρέχουν τις απαιτήσεις που έχουν εφαρμογή σε υπηρεσίες διαβεβαίωσης ή σε συμβουλευτικές υπηρεσίες.

Οι υπηρεσίες διαβεβαίωσης (A) σχετίζονται με την αντικειμενική αξιολόγηση των τεκμηρίων από τον εσωτερικό ελεγκτή, προκειμένου να παράσχει απόψεις ή συμπεράσματα σχετικά με μία μονάδα, δραστηριότητα, λειτουργία, διαδικασία, σύστημα ή άλλα θέματα. Η φύση και το εύρος ενός έργου διαβεβαίωσης καθορίζονται από τον εσωτερικό ελεγκτή. Γενικά, τρία μέρη συμμετέχουν στις υπηρεσίες διαβεβαίωσης: (1) το άτομο ή η ομάδα που σχετίζεται άμεσα με τη μονάδα, δραστηριότητα, λειτουργία, διαδικασία, σύστημα ή άλλο θέμα – ο κάτοχος της διαδικασίας, (2) το άτομο ή η ομάδα που διενεργεί την αξιολόγηση – ο εσωτερικός ελεγκτής και (3) το άτομο ή η ομάδα που κάνει χρήση της αξιολόγησης – ο χρήστης.

Οι συμβουλευτικές υπηρεσίες (C) έχουν χαρακτήρα παραίνεσης και διενεργούνται γενικά κατόπιν συγκεκριμένου αιτήματος του πελάτη. Η φύση και το πλαίσιο των συμβουλευτικών υπηρεσιών υπόκεινται σε συμφωνία με τον πελάτη. Στις συμβουλευτικές υπηρεσίες γενικά εμπλέκονται δύο μέρη: (1) το άτομο ή η ομάδα που προσφέρει τις συμβουλές – ο εσωτερικός έλεγχος και (2) το άτομο ή η ομάδα που ζητά και λαμβάνει τις συμβουλές – ο πελάτης. Ο εσωτερικός ελεγκτής, όταν διενεργεί συμβουλευτικό έργο, θα πρέπει να διατηρεί την αντικειμενικότητά του και να μην αναλαμβάνει ευθύνη διοικητικής φύσεως.



# **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο**

## **Ο ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ**

### **ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

#### **4.1 Εισαγωγή**

Στο κεφάλαιο αυτό εξειδικεύεται η μελέτη του εσωτερικού ελέγχου αποκλειστικά επάνω στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Δίνεται ένας ορισμός της μικρομεσαίας με βάση την νομοθεσία και άλλα κριτήρια, αναφερόμενος στην φύση της ΜΜΕ, την ικανότητα να προσαρμόζουν οι μικρομεσαίες τον εσωτερικό έλεγχο τους διεθνώς και των αρμοδιοτήτων του τελευταίου σε αυτές, τις μεθόδους αποτροπής της απάτης στους κόλπους τους. Γίνεται αναφορά σε άλλα συναφή θέματα όπως η απονομή πιστοποίησης ISO στις ΜΜΕ, τα συμπεράσματα του συνεδρίου στην Μαλαισία το 2015, την λίστα βέλτιστων πρακτικών από την IFAC για την σωστή εφαρμογή του ελέγχου σε αυτές. Γενικά επιδιώκεται να απεικονιστεί το πρότυπο μίας ιδεατής μικρομεσαίας επιχείρησης που χρησιμοποιεί τον εσωτερικό έλεγχο σε συνδυασμό με τις προϋποθέσεις λειτουργίας των ΜΜΕ και την εφαρμογή του εσωτερικού τους ελέγχου στην πράξη.

#### **4.2 Ορισμός μικρομεσαίας επιχείρησης**

Σύμφωνα με τα Ελληνικά Λογιστικά Πρότυπα, όπως καθιερώθηκαν με τον Νόμο 4308 του 2014, ο λογιστικός ορισμός των πολύ μικρών, μικρών και μεσαίων οντοτήτων, όπως ονομάζονται τώρα οι επιχειρήσεις, βασίζεται στον διαχωρισμό με βάση τον κύκλο εργασιών, το σύνολο ενεργητικού, και τον μέσο όρο του απασχολούμενου προσωπικού στην επιχείρηση (Παπαστάθης, 2014). Πολύ μικρές οντότητες είναι όσες έχουν κάτω από 350000 ευρώ Σύνολο ενεργητικού, Κύκλο εργασιών κάτω από 700000 και δεν απασχολούν κατά μέσο όρο πάνω από 10 άτομα. Μικρές οντότητες είναι όσες έχουν πάνω από 350000 έως 4000000 ευρώ Ενεργητικό, από 700000 έως 8000000 Κύκλο Εργασιών, και απασχολούν προσωπικό από 10 έως 50 άτομα. Τέλος, Μεσαίες Οντότητες είναι όσες έχουν Ενεργητικό



από 4000000 έως 20000000,Κύκλο Εργασιών από 8000000 έως 40000000, και Μ.Ο. προσωπικού μεταξύ 50 και 250 ατόμων. Σύμφωνα με τα ΕΛΠ, εάν μία επιχείρηση υπερβεί ή πέσει ταυτόχρονα, για δύο συνεχόμενα οικονομικά έτη, δύο από τα τρία αυτά κριτήρια ανεβαίνει η κατεβαίνειστην κατηγορία οντότητας. Οι μεσαίες οντότητες, όταν υπερβούν τα κριτήρια της κατηγορίας τους, θεωρούνται πλέον μεγάλες οντότητες. Οι πολύ μικρές οντότητες, όταν ξεπεράσουν το όριο του καθαρού κύκλου εργασιών του 1500000 ευρώ, μετατρέπονται σε μικρές οντότητες, συντάσσουν Ισολογισμό και αρχίζουν να τηρούν διπλογραφικό σύστημα βιβλίων, όποτε θα χρειαστούν πιθανότατα εσωτερικούς ελεγκτές. Ανάλογα το μέγεθος και την νομική μορφή τηρούν απλογραφικά ή διπλογραφικά βιβλία. Στη δεύτερη περίπτωση, εφόσον συντάσσουν Ισολογισμό, χρειάζονται εκτός από Ορκωτό, κυρίως όταν υπερβαίνουν τα 150 άτομα προσωπικό και εσωτερικό ελεγκτή ή είναι εισηγμένες στο Χρηματιστήριο λόγω του Ν 3016 του 2002 (Παπαστάθης 2014).

Ενδεικτικά, διπλογραφικό λογιστικό σύστημα εφαρμόζουν(Παπαγιάννης 2015):

α ) ΑΕ. ΕΠΕ. ΙΚΕ και οι Ετερόρρυθμες κατά μετοχές εταιρείες.

β ) ΟΕ και ΕΕ των οποίων όλα τα άμεσα ή έμμεσα μέλη είναι είτε οντότητες περ α'. παρ2 άρθρο 1 Ν 4308/2014, είτε οντότητες συγκρίσιμου νομικού τύπου με τις οντότητες που έχουν περιορισμένη ευθύνη.

γ) Οι οντότητες της παραγράφου 5γ, άρθρου1 Ν4308/2014 δηλαδή οι ΟΕ, ΕΕ, οι ατομικές επιχειρήσεις, οι αστικές εταιρείες κερδοσκοπικού ή μη χαρακτήρα, οι κοινωνίες αστικού δικαίου, οι δικηγορικές εταιρείες, οι κοινοπραξίες κλπ, με κύκλο εργασιών μεγαλύτερο από 1500000 ευρώ.

δ)Τα μη κερδοσκοπικά Ν.Π.Ι.Δ (σωματεία, σύλλογοι, ενώσεις προσώπων κλπ), εφόσον αποκτούν εισόδημα από επιχειρηματική δραστηριότητα, με κύκλο εργασιών μεγαλύτερο από 1500000 ευρώ.

ε)Ο πρατηριούχος υγρών καυσίμων και ο πωλητής πετρελαίου θέρμανσης ( οντότητα της παραγράφου 2γ του άρθρου 1 του Ν 4308/2014, δηλαδή ΟΕ, ΕΕ, ατομική επιχείρηση με κύκλο εργασιών μεγαλύτερο από 8000000 ευρώ (υπέρβαση του ποσού αυτού για δύο συνεχόμενα έτη τις προάγει από πολύ μικρές σε μικρές οντότητες).

στ)Κερδοσκοπικές ή μη οντότητες που ανήκουν στο Δημόσιο ή ελέγχονται από αυτά ή τελούν υπό την εποπτεία αυτού ( Δημόσιου, ΝΠΔΔ), οι οποίες δεν εμπίπτουν στην εφαρμογή του άρθρου 156 του Ν 4270/2014 (Λογιστικό Σχέδιο Γενικής Κυβέρνησης).

ζ) Οι συνεταιρισμοί και κάθε οντότητα, που υποχρεούται σε σύνταξη Ισολογισμού από άλλο νόμο ή εφόσον συντάσσουν Ισολογισμό λόγω καταστατικού, δεν υποχρεούται σε τήρηση διπλογραφικών βιβλίων.

η) Όσες εταιρείες ήταν υποχρεωμένες από τον ΚΦΑΣ να τηρούν διπλογραφικά βιβλία μέχρι τις 2-3-2015, εφόσον δεν υπερβαίνει ο κύκλος εργασιών το 1500000 ευρώ γίνονται πολύ μικρές οντότητες και τηρούν απλογραφικά βιβλία.

Σύμφωνα με τον Οδηγό χρήσης του ορισμού των μικρομεσαίων επιχειρήσεων (ΜΜΕ) που εξέδωσε η Ευρωπαϊκή Επιτροπή το 2020, ως μέση ευρωπαϊκή επιχείρηση ορίζεται εκείνη που απασχολεί το πολύ τρία άτομα και χωρίς να εισέλθει κανείς σε περαιτέρω λεπτομέρειες της κατάστασης της επιχείρησης. Αυτό επιβάλλεται για να υπάρξει σαφή εικόνα της οικονομικής κατάστασης της επιχείρησης και να αποκλείει εκείνες που δεν είναι πραγματικά ΜΜΕ.

Τα κριτήρια διαχωρισμού των μικρομεσαίων επιχειρήσεων διαφέρουν από χώρα σε χώρα. Ένα άλλο κριτήριο διαχωρίζει τον τύπο με βάση τις σχέσεις που έχουν με άλλες επιχειρήσεις. Έτσι συναντάμε τις εξής κατηγορίες :

1. Αυτόνομες ανεξάρτητες επιχειρήσεις : Αν η επιχείρηση είναι είτε πλήρως είτε έχει μία ή περισσότερες μειοψηφικές εταιρικές σχέσεις, σε ποσοστό μικρότερο του 25% η καθεμία με άλλες επιχειρήσεις θεωρείται αυτόνομη.

Ανεξάρτητη θεωρείται όταν δεν έχει συμμετοχή σε άλλες επιχειρήσεις, όπως επίσης και όταν άλλες επιχειρήσεις δεν συμμετέχουν σε αυτήν. Το ίδιο συμβαίνει όταν έχει συμμετοχή κάτω του 25% στο κεφάλαιο ή τα δικαιώματα ψήφου (όποιο από τα δύο είναι υψηλότερο) σε μία ή περισσότερες άλλες επιχειρήσεις. Εάν τυχόν τρίτα μέρη έχουν συμμετοχή που δεν υπερβαίνει το 25 % του κεφαλαίου ή των δικαιωμάτων ψήφου (όποιο από τα δύο είναι υψηλότερο) στην επιχείρηση ή δεν συνδέεται με άλλη επιχείρηση μέσω ενός φυσικού προσώπου κατά την έννοια του άρθρου 3 παρ3 της σύστασης 2003/361/ΕΚ του Ευρωπαϊκής Επιτροπής της 6<sup>ης</sup> Μαΐου 2003, θεωρείται πάλι ανεξάρτητη. Ομοίως ισχύει εάν, βάσει του προηγούμενου άρθρου, δεν συνδέεται με άλλη επιχείρηση μέσω ενός φυσικού προσώπου. Ανεξάρτητη μπορεί να θεωρηθεί μία ΜΜΕ όταν υπάρχουν πολλοί επενδυτές με μερίδιο ο καθένας κάτω του 25% σε μία επιχείρηση με την προϋπόθεση ότι οι επενδυτές αυτοί δεν συνδέονται μεταξύ τους όπως στις περιπτώσεις της συνδεδεμένης επιχείρησης.

2. Ως συνεργαζόμενες επιχειρήσεις θεωρούνται οι επιχειρήσεις που δημιουργούν σημαντικές χρηματοοικονομικές σχέσεις με άλλες επιχειρήσεις, χωρίς να ασκεί ουσιώδη έλεγχο η μία στην άλλη, σύμφωνα με την ορολογία των ορκωτών λογιστών. Μία επιχείρηση είναι

συνεργαζόμενη με μία άλλη όταν α) κατέχει συμμετοχή μεταξύ 25% και κάτω του 50 % σε αυτή β) η άλλη επιχείρηση έχει συμμετοχή μεταξύ 25% και 50% στην επιχείρηση που μας ενδιαφέρει γ) όταν η επιχείρηση συμμετέχει σε ποσοστό ίσο ή μεγαλύτερο του 25% των δικαιωμάτων ψήφου ή του κεφαλαίου σε άλλη επιχείρηση και /ή κάποια άλλη επιχείρηση συμμετέχει με ποσοστό ίσο ή άνω του 25% σε επιχείρηση, η ιδιότητα της οποίας ως ΜΜΕ τελεί υπό διακρίβωση δ) όταν η επιχείρηση δεν συνδέεται με άλλη επιχείρηση, δηλαδή τα δικαιώματα ψήφου της επιχείρησης σε άλλη ή το αντίστροφο δεν υπερβαίνουν το 50%.

3. Οι συνδεδεμένες επιχειρήσεις είναι, με βάση την οδηγία 83/349/ΕΟΚ του Συμβουλίου για ενοποιημένους λογαριασμούς, αλλά και τις πρακτικές των Ορκωτών (Λουμιώτης, 2019) αυτές που αποτελούν μέρος μίας ομάδας επιχειρήσεων, στις οποίες ασκεί η μία στην άλλη μέσω πλειοψηφούσας συμμετοχής στο κεφάλαιο, δικαιωμάτων ψήφου στην Γενική Συνέλευση των Μετόχων ή στο Διοικητικό Συμβούλιο των εταιρειών, η μέσω άσκησης εξουσίας κυρίαρχης επιρροής, ουσιώδη έλεγχο σε μία επιχείρηση. Αυτές οι επιχειρήσεις υποχρεούνται να συντάσσουν ενοποιημένες καταστάσεις. Οι επιχειρήσεις δικαιόχρησης (franchising) δεν θεωρείται απαραίτητα ότι συνδέονται μεταξύ τους (Οδηγός χρήσης του ορισμού των ΜΜΕ, Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2020). Εξαρτάται από τους όρους κάθε επιμέρους συμφωνίας δικαιόχρησης. Εάν όμως η συμφωνία δημιουργεί μία από τις σχέσεις που αναφέρονται παραπάνω, τότε θεωρούνται συνδεδεμένες.

### **4.3 Φυσιογνωμία μικρομεσαίας επιχείρησης**

Η φυσιογνωμία και η μορφή της μικρομεσαίας επιχείρησης (Οδηγός χρήσης του ορισμού των ΜΜΕ, Ευρωπαϊκή Επιτροπή 2020) απεικονίζεται αρκετά καλά από το άρθρο 2 της σύστασης 2003/361/ΕΚ η οποία διαχωρίζει τις επιχειρήσεις σε πολύ μικρές, μικρές και μεσαίες βάσει του αριθμού των απασχολούμενων, του κύκλου εργασιών και του μεγέθους του ετήσιου ισολογισμού τους ως εξής :

α) Στην κατηγορία των πολύ μικρών, μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων υπάγονται όσες έχουν μέχρι 250 εργαζόμενους, ετήσιο κύκλο εργασιών μέχρι 50000000 ευρώ και ισολογισμό ετήσιο μέχρι και 43000000 ευρώ.

β) Από τις παραπάνω, μικρή θεωρείται όποια απασχολεί μέχρι 50 εργαζόμενους και σύνολο ετήσιου ισολογισμού ή ετήσιο κύκλο εργασιών μέχρι και 10000000 ευρώ.

γ) Ως πολύ μικρή επιχείρηση θεωρείται όποια απασχολεί μέχρι δέκα εργαζόμενους με ετήσιο κύκλο εργασιών ή ετήσιο σύνολο ισολογισμού μέχρι 2000000 ευρώ.

Στο άρθρο 5, της ίδιας ευρωπαϊκής σύστασης ο αριθμός των απασχολουμένων αντιστοιχεί στο ετήσιο αριθμό μονάδων εργασίας (EME), δηλαδή στον αριθμό των εργαζομένων με πλήρη απασχόληση που εργάζονται στην επιχείρηση, όλο το χρόνο χωρίς διακοπές. Οι εργαζόμενοι που δεν εργάστηκαν όλο το χρόνο και οι εποχικοί αντιστοιχούν σε κλάσματα των EME. Στους εργαζόμενους (αριθμό) περιλαμβάνονται 1) Οι μισθωτοί 2) Τα άτομα που εργάζονται στην επιχείρηση και έχουν σχέση εξάρτησης με αυτήν, και εξομοιώνονται με τους μισθωτούς με βάση την εθνική νομοθεσία 3) οι ιδιοκτήτες επιχειρηματίες και δ) Οι εταίροι που ασκούν τακτική δραστηριότητα εντός της επιχείρησης και καρπώνονται οικονομικά οφέλη από αυτή. Οι μαθητευόμενοι ή οι σπουδαστές που βρίσκονται σε επαγγελματική –πρακτική εξάσκηση με σύμβαση μαθητείας ή επαγγελματικής κατάρτισης δεν συνυπολογίζονται στο αριθμό των απασχολουμένων.

#### **4.4 Δυσκολίες εφαρμογής εσωτερικού ελέγχου στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα**

Σύμφωνα με την έκδοση του Συνδέσμου Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών(2017) αφήνεται να εννοηθεί ότι η εταιρική κοινωνική ευθύνη και συνεπώς ο εσωτερικός έλεγχος εφαρμόζεται με δυσκολία στην Ελλάδα για τους εξής λόγους που αποτελούν, με την νοοτροπία που λειτουργούν, εμπόδια στην εφαρμογή του :

1) Η οικογενειακή διακυβέρνηση. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στη Ελλάδα είναι κατά βάση οικογενειακές. Ένα σημαντικό θέμα που αντιμετωπίζουν είναι η έλλειψη εταιρικής διακυβέρνησης, καθώς και ο έγκαιρος προγραμματισμός της διαδοχής. Η οργάνωση μιας σωστής εταιρικής και οικογενειακής διακυβέρνησης, συχνά, υποτιμάται ως θέμα, διότι οι διοικούντες της οικογενειακής επιχείρησης επικεντρώνονται συνήθως στην καθημερινή διαχείριση, παρά στη σημασία της εφαρμογής καλών πρακτικών διακυβέρνησης. Η σωστή διακυβέρνηση όμως, μπορεί να αποφέρει σημαντικά μέσο-μακροπρόθεσμα οφέλη. Συχνά, υποτιμάται η σημασία μιας σειράς θεμάτων που θα μπορούσαν να βελτιώσουν σημαντικά τις αποδόσεις μιας οικογενειακής μικρομεσαίας επιχείρησης.

2) Ύπαρξη στρατηγικής ανάπτυξης. Είναι σημαντικό, σε εποχές με μεγάλες ανακατατάξεις σε σχέση με ότι ήταν οικείο μέχρι πρότινος, να ξεκινήσει συζήτηση εντός της οικογένειας για πιθανή μακροπρόθεσμη αναθεώρηση του οράματος και της στρατηγικής της επιχείρησης για το μέλλον. Μια τέτοια προσέγγιση είναι πολύ χρήσιμη για την καταγραφή των επιθυμιών και του οράματος της οικογένειας ενδεχομένως, σημαντικά αναθεωρημένου

σε σχέση με το τι ίσχυε προηγουμένως και στη συνέχεια την ανάπτυξη ενός μακροπρόθεσμου στρατηγικού σχεδίου.

3) Εταιρική διακυβέρνηση. Όμως οι κίνδυνοι μπορούν να μετριαστούν με την εφαρμογή των κατάλληλων δομών διακυβέρνησης και την παροχή κατάλληλων κινήτρων στους ασκούντες τη διοίκηση, είτε αυτοί είναι μέλη της οικογένειας, είτε όχι. Δομώντας τις κατάλληλες πολιτικές που έχουν να κάνουν με τη λειτουργία, τις επενδύσεις και τη χρηματοδότηση της επιχείρησης, θα δώσει στους ασκούντες τη διοίκηση τη δυνατότητα να ενεργούν εντός ρυθμισμένων και προκαθορισμένων ορίων και στόχων αποφεύγοντας μονομερείς αποφάσεις που θα έχουν αντίθετα αποτελέσματα με την εντολή που έλαβαν και με τη μακροχρόνια στρατηγική της επιχείρησης.

Για διάφορους λόγους, η διατήρηση του πλούτου και η παράδοσή του στην επόμενη γενιά οδηγεί τους ιδρυτές των επιχειρήσεων στο να παραμελούν συχνά τη σημασία αξιοποίησης στελεχών εκτός οικογενείας ή και την ενεργοποίηση διοικητικού συμβουλίου με σαφείς θέσεις.

4) Διαδοχή. Όταν η επιχείρηση μεταφέρεται στην επόμενη γενιά, η διαχείριση της με τον ίδιο τρόπο μπορεί να είναι αιτία συγκρούσεων και διαφωνιών μεταξύ των αυξημένων μελών της οικογένειας. Υπάρχει ανάγκη να καθοριστεί μια κατάλληλη δομή διακυβέρνησης που θα λαμβάνει υπόψη τις απαιτήσεις όλων των μελών της οικογένειας. Στην πραγματικότητα, μόνο το 30% των οικογενειακών επιχειρήσεων σε διεθνές επίπεδο επιζεί μετά τη δεύτερη γενιά, το 13% μετά την τρίτη και μόνο το 3% μετά από αυτήν. Η Ελλάδα δεν αποτελεί εξαίρεση. Για παράδειγμα, μια σειρά από επιχειρήσεις που δημιουργήθηκαν από πρωτοπόρους Έλληνες επιχειρηματίες στις πρώτες μεταπολεμικές δεκαετίες συρρικνώθηκαν ή καταστράφηκαν όταν πέρασαν στα χέρια της επόμενης γενιάς, ενώ αρκετές από αυτές κατέληξαν στα χέρια του κράτους στις δεκαετίες του '70 και του '80. Πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις στο εξωτερικό έχουν υιοθετήσει σαφείς κανόνες διακυβέρνησης, οι οποίοι ρυθμίζουν τις σχέσεις των μελών της οικογένειας με την επιχείρηση και προσδιορίζουν με σαφήνεια τους κανόνες και τις διαδικασίες της διαδοχής.

Κατά κανόνα, οι επιχειρήσεις αυτές είναι εκείνες που επιβιώνουν μακροπρόθεσμα. Η πρακτική αυτή δεν έχει υιοθετηθεί ακόμη από τις ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις στο βαθμό που θα έπρεπε. Οι ιδρυτές της μικρομεσαίας επιχείρησης είναι συχνά απρόθυμοι να μοιραστούν εμπιστευτικά στοιχεία σε σχέση με τη λειτουργία, την απόδοση και την οικονομική θέση της επιχείρησης με τα παιδιά τους, στην προσπάθειά τους να

προστατεύσουν τα μέλη αυτά, καθιστώντας τα συνυπεύθυνα για σημαντικές αποφάσεις. Αυτό, μακροπρόθεσμα, έχει κόστος.

Για να είναι επιτυχής όσον αφορά στη διαχείριση του οικογενειακού πλούτου, χρειάζεται να αναπτύξουν σχετική διαδικασία και να δώσουν την ευκαιρία στα νεότερα μέλη της οικογένειας να αναπτυχθούν και να αναπτύξουν τις δεξιότητες και το ταλέντο τους, καθώς και τις τεχνικές διαχείρισης των οικονομικών θεμάτων με υπευθυνότητα. Το πρόβλημα της διαδοχής είναι από τα σημαντικότερα ζητήματα που αντιμετωπίζουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις. Η μακροπρόθεσμη επιχειρηματική στρατηγική που διαφοροποιεί τις οικογενειακές επιχειρήσεις συνδέεται σε μεγάλο βαθμό με την επιθυμία εξασφάλισης της συνέχειας, η οποία αποτελεί και κινητήρια δύναμη για τους επιχειρηματίες.

Ωστόσο, η διαδικασία της διαδοχής επιφυλάσσει και μια σειρά από δυσκολίες και προκλήσεις που πρέπει να αντιμετωπιστούν. Τα προβλήματα περιλαμβάνουν οικονομικές, φορολογικές, νομικές ακόμη και συναισθηματικές πτυχές. Η συντριπτική πλειοψηφία των διοικούντων στις ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις δηλώνει ότι επιθυμεί να παραδώσει την επιχείρηση στην επόμενη γενιά. Το ποσοστό των θετικών απαντήσεων είναι αισθητά υψηλότερο από το μέσο όρο, με βάση σχετικές έρευνες.

#### **4.5 Μέθοδοι αποτροπής της απάτης από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (SMEs)**

Συγκεντρώνοντας την προσοχή επάνω σε μία έρευνα που έγινε στην Μαλαισία για τον εσωτερικό έλεγχο, εξακριβώνεται το πως οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις (MME) παίρνουν μέτρα για αποτροπή της απάτης σε βάρος τους. Η έρευνα αυτή διεξήχθη από τους JayaKumarShanmugam, MohdHassanCheHaat και AzwadiAli (2012). Το βασικό ερώτημα που ανακύπτει είναι, εάν οι μικρομεσαίοι επιχειρηματίες θεωρούν ως χαμηλό το επίπεδο διάπραξης απάτης λόγω της ικανοποιητικής πολιτικής δαπανών που θεωρούν ότι ασκούν ή εάν αρνούνται να παραδεχθούν την ανεπαρκή τους αποτελεσματικότητα στην διαχείριση της δουλειάς τους. Καθίσταται όμως από την έρευνα σαφές ότι ο αποτελεσματικός εσωτερικός έλεγχος με κατάλληλα μέτρα αποτροπής της απάτης βελτιώνει θεαματικά την απόδοση των MME.

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι πιο ευάλωτες στο να πέσουν θύματα απάτης από τους εργαζομένους σε αυτήν. Όσο πιο πολύ αναπτύσσονται σε μέγεθος και κερδοφορία, τόσο περισσότερο είναι πιθανόν να πέσουν θύματα απάτης. Επειδή όχι μόνο στην Μαλαισία, αλλά

και στον υπόλοιπο κόσμο υποστηρίζεται η μικρομεσαία επιχείρηση γιατί φέρνει απασχόληση, το κράτος υποστηρίζει την διδασκαλία της επιχειρηματικής γνώσης ακόμα και σε επίπεδο λυκείου και ιδρύονται κολλέγια. Η μικρομεσαία επιχείρηση είναι ελκυστική ως λύση εργασιακή για όλες τις ηλικίες.

Η απάτη στις ΜΜΕ μπορεί να λάβει χώρα σε δραστηριότητες όπως η έκδοση αποδείξεων- παραστατικών, εισερχόμενες διαταγές πληρωμής, στις ποσότητες και υλικά παραγωγής, στις δηλώσεις μεταφορών με πλοία, και με παραποίηση παραπόνων πελατών. Όλα αυτά μπορεί να συμβούν από τους εργαζόμενους και ο προϊστάμενος τους να μην γνωρίζει τίποτα. Παρατυπίες γίνονται στα ποσά, στους τύπους, πιστωτικές πρακτικές, πολιτικές επενδύσεων που αφορούν οποιαδήποτε συναλλαγή.

Όσον αφορά τους λόγους που οι εργαζόμενοι διαπράττουν απάτη σε βάρος της επιχείρησης, υπάρχουν δύο θεωρίες :

Η μία αναφέρει ως αιτία το συναισθηματική πλευρά του υπαλλήλου στο μη φιλικό περιβάλλον εργασίας (Hollinger&Clark, 1983), ο οποίος εργάζεται η μετατίθεται σε κακό εργασιακό χώρο, δεν βλέπει αναγνώριση της προσπάθειας του, υφίσταται ταπεινώσεις και κακομεταχείριση. Έχουν σημειωθεί επιβραδύνσεις στην παραγωγή, κλοπή χρυσού, υπεξαίρέσεις, μικροκλοπές. Περίπου το ένα τρίτο των υπαλλήλων έκλεψαν ποικιλοτρόπως εμπόρευμα ή λεφτά. Σύμφωνα με την δεύτερη θεωρία, πολλοί είχαν κάποια απελπιστική ανάγκη για εύρεση χρημάτων και έβλεπαν, σύμφωνα με τον Cressey (1953) τις πράξεις τους σαν κάτι επιβαλλόμενο από την ανάγκη και όχι ως έγκλημα.

Συνήθως οι ΜΜΕ δεν έχουν προσωπικό εσωτερικού ελέγχου. Η ύπαρξη του ελέγχου εντός της επιχείρησης κάνει τους εργαζόμενους να το σκέφτονται καλά πριν διαπράξουν απάτη στην οποιαδήποτε ευκαιρία τους δοθεί. Εξαιτίας της έλλειψης εσωτερικού ελέγχου οι επιχειρήσεις αυξάνουν από 2 έως 3% τις τιμές των προϊόντων τους για να καλύψουν την ζημιά από τις κλοπές. Επίσης, πολλές φορές εργαζόμενοι συνεννοούνται με εξωτερικούς συνεργάτες της επιχείρησης να τους δίνουν περισσότερο εμπόρευμα από ότι δείχνουν τα τιμολόγια ή να χρεώνουν λιγότερο από ότι πρέπει, έναντι δωροδοκίας ή άλλου οφέλους. Με προμηθευτές παρατηρείται η περίεργη εύνοια προς συγκεκριμένους από αυτούς, η προμήθεια με υπερτιμολόγηση ή αναγραφή ποσοτήτων αγορών μεγαλύτερη από την πραγματική.

Τα τελευταία χρόνια, η μηχανογράφηση έχει περιορίσει τα φαινόμενα αυτά. Η μόνη περίπτωση να πειράξει σκόπιμα κάποιος το λογισμικό είναι κάποιος υπάλληλος της μηχανογράφησης, ο οποίος θα εντοπιστεί γρήγορα, λόγω του μικρού αριθμού εργαζομένων που στελεχώνουν ένα τέτοιο τμήμα. Η μηχανογράφηση όμως άλλαξε τις μεθόδους απάτης.

Τώρα δεν μπορεί ο υπάλληλος που κλέβει να κάνει λογιστικές εγγραφές κυρίως διορθωτικού χαρακτήρα για να καλύψει την απάτη. Επίσης οι επιχειρήσεις έχουν καθιερώσει κανόνες τυποποιημένους συμπεριφοράς στο προσωπικό με βάση Κώδικες Δεοντολογίας και διατάξεις σε εσωτερικούς κανονισμούς λειτουργίας. Πριν την καθιέρωση του εσωτερικού ελέγχου, για να καλυφθεί η ζημιά των κλοπών άλλαζαν τις ώρες εργασίας, αύξαναν τις τιμές των προϊόντων, μετέφεραν τις εγκαταστάσεις και την παραγωγή σε άλλο μέρος, η απλά έκλειναν. Τώρα ο εσωτερικός έλεγχος εντοπίζει τα προβλήματα στην σύνθεση, αριθμό και κατάρτιση του προσωπικού, τις μεθόδους παραγωγής και διακίνησης, τον φυσικό και εργασιακό χώρο που λειτουργεί η επιχείρηση, ώστε να εξυγιανθεί.

Επίσης φροντίζει να ενημερώσει τον επιχειρηματία για τις αλλαγές που έρχονται λόγω παγκοσμιοποίησης στο επιχειρηματικό περιβάλλον και επιπλέον προτείνει λύσεις προσαρμογής σε αυτό.

#### **4.6 Λίστα σωστής πρακτικής εφαρμογής από την IFAC για τον έλεγχο των μικρομεσαίων επιχειρήσεων**

Η διεθνής ομοσπονδία λογιστών IFAC, στην προσπάθεια της να βοηθήσει στην οργάνωση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, εξέδωσε τον Μάρτιο του 2013, την δεύτερη έκδοση της λίστας (GoodPracticeChecklistforSmallBusiness) προτεινόμενων μικρού και μεσαίου μεγέθους βέλτιστων πρακτικών (SMPs-Small-MediumPolicies), που πρέπει να ακολουθούν οι λογιστές, ελεγκτές, φοροτεχνικοί και οποιοσδήποτε παρέχει συμβουλευτικές υπηρεσίες με προστιθέμενη αξία στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Οι κανόνες αυτοί επεξεργάζονται από ειδική επιτροπή της IFAC, ιδρυθείσα το 2006 και πρέπει να ελέγχονται για την ορθή τήρησή τους από τους εσωτερικούς ελεγκτές και να συντάσσουν σχετικές αναφορές προς την διοίκηση. Η επιτροπή τις έχει αναρτημένες στην ιστοσελίδα SmallBusinessKnowledgePortal για μελέτη από κάθε ενδιαφερόμενο.

Τα οφέλη για την επιχείρηση είναι ότι λειτουργεί με λιγότερο χρηματοοικονομικό, περιβαλλοντικό κόστος και κίνδυνο. Η επιχείρηση προσελκύει, διατηρεί και εκσυγχρονίζει την κατάρτιση του προσωπικού της, ώστε να ανταποκριθεί στον σύγχρονο ανταγωνισμό. Μπορεί επίσης να μετατρέψει τον εαυτό της, μετατρέποντας τον σε ηγέτη μίας επιχειρηματικής αλυσίδας, που να μπορεί να πουληθεί στο μέλλον σε καλή τιμή, αλλά και να ασφαλιστεί από ζημιές με καλό ασφάλιστρο, αποκτώντας επίσης πρόσβαση σε χρηματοδότηση, τραπεζική η μη.



Η λίστα περιλαμβάνει έναν πίνακα ενεργειών που διαχωρίζει τα καθήκοντα σε χρηματοοικονομικά, στρατηγικά χρηματοοικονομικά, στρατηγικά διοικητικά, διοικητικά περιβαλλοντικά, προσωπικές υποθέσεις του επιχειρηματία και ρυθμιστικές από το νόμο απαιτήσεις. Αναφέρει την δραστηριότητα, τον υπεύθυνο για αυτήν, τα χρονοδιαγράμματα περαίωσης των εργασιών και επισημαίνει τα σημεία η τις ενέργειες που χρειάζονται ειδική προσοχή. Εδώ θα γίνει αναφορά σε μορφή περιληπτική.

1)Χρηματοοικονομικά Καθήκοντα.Τα καθήκοντα αυτά έχουν δραστηριότητες όπως:

-Εγκατάσταση χρηματοοικονομικού λογισμικού με τις εκάστοτε αναβαθμίσεις. Εδώ ερωτάται από την διοίκηση ο πάροχος του λογισμικού, τι οικονομικές καταστάσεις και αναφορές μπορεί να παράγει το λογισμικό, το οποίο χρησιμοποιείται για να παράγει τα παραπάνω σε συνηθισμένη –νόμιμη μορφή.

- Εισαγωγή με εγγραφές όλων των δεδομένων πρωτίστως και με ακριβείς ημερομηνίες συναλλαγών, κατά την διάρκεια της λειτουργίας της επιχείρησης. Αυτό σημαίνει ότι κατά διαστήματα ελέγχονται οι εγγραφές δεδομένων για την ποιότητά τους. Εάν είναι δυνατόν, διαχωρίζεται η διαχείριση του ταμείου από τα υπόλοιπα δεδομένα, έτσι ώστε να ελαχιστοποιηθεί ο κίνδυνος απάτης.

-Κατά διαστήματα ανασκόπηση κεφαλαιακών δεδομένων σε λειτουργία συμπεριλαμβανομένων μετοχών, ισοζυγίων επενδύσεων και αναπροσαρμογή τους στο φυσιολογικό, τουλάχιστον επί τρίμηνο. Ανακυκλώνεται ή πετιέται το παλιό η αργά πωλούμενο εμπόρευμα η κεφαλαιακό αγαθό. Διαγράφεται το άχρηστο εμπόρευμα η κεφαλαιουχικό αγαθό. Επανεξετάζονται οι πολιτικές προμηθειών για την αποφυγή υπέρογκων δαπανών σε εμπόρευμα και κεφαλαιουχικά αγαθά και κατατάσσονται οι πρώτες ύλες σε σκουπίδι, φθορά η υλικά για ανταλλαγή.

-Δουλεύοντας συνεχώς μέσα στην επιχείρηση, εάν είναι οικοδομική πχ, τουλάχιστον μία φορά το τρίμηνο πάνω τους λογαριασμούς πελατών τακτικά ή όταν εντοπιστεί κάτι αξιοσημείωτο. Όσον αφορά τους οφειλέτες, τουλάχιστον ανά τρίμηνο, τα τιμολόγια αμέσως μόλις παραδοθούν τα εμπορεύματα ή οι υπηρεσίες, ειδοποιούνται οι πράκτορες των απαιτήσεων για τις επισφαλείς οφειλές. Επαναδιαπραγματεύονται οι όροι συναλλαγών με τους κατά εξακολούθηση κακοπληρωτές και επανεξετάζεται η πολιτική πιστώσεων. Επικοινωνεί η επιχείρηση έγκαιρα με τους κακούς πληρωτές.

-Επιθεωρούνται ο Ισολογισμός,οι βασικοί λογαριασμοί, συμπεριλαμβανομένων των :

- Τραπεζικών και επενδυτικών τουλάχιστον μηνιαίως. Δύο άτομα απασχολούνται σε αυτό που δεν πρέπει σε καμία περίπτωση να είναι τα ίδια που διαχειρίζονται το ταμείο. Για υψηλού ταμειακού όγκου δουλειές η επιθεώρηση διεξάγεται ημερησίως.
- Το καθολικό εισπρακτέων λογαριασμών/πελατών ελέγχεται τουλάχιστον μηνιαίως και εντοπίζονται οι πελάτες με απλήρωτα ποσά για πολύ καιρό.
- Ελέγχεται το καθολικό πληρωτέων λογαριασμών-πιστωτών τουλάχιστον μηνιαία και ξεχωρίζονται προμηθευτές που έχουν οφειλές σε λίστα με προμηθευτές αποδεκτούς για συνεργασία με την επιχείρηση.
- Η περιουσία και ο εξοπλισμός ελέγχονται τουλάχιστον ανά τρίμηνο για να διαχωριστεί εάν ένα πάγιο είναι άχρηστο και να σιγουρευτεί ότι όλα τα πάγια είναι καταγεγραμμένα στους λογαριασμούς. Εντοπίζονται νέα εισερχόμενα, άχρηστα ή διαγραμμένα πάγια και ερωτάται ο λογιστής για τα λογιστικά ισοζύγια και εάν τέτοια πάγια μπορούν να ρευστοποιηθούν. Δεν υπερεπενδύονται χρήματα σε νέο κεφαλαιουχικό εξοπλισμό όταν αυτός δεν μπορεί να αποσβέσει το κόστος του.
- Όσον αφορά τον ΦΠΑ πωλήσεων τουλάχιστον ανά τρίμηνο γίνονται λογιστικές προσαρμογές γρήγορα στην επόμενη δήλωση δραστηριότητας.
- Ελέγχονται τουλάχιστον ανά τρίμηνο οι λογαριασμοί καθαρής θέσεως, ειδικά αυτοί του μετοχικού κεφαλαίου και τα δάνεια με ενέχυρο μετοχές, πάντα με την συγκατάθεση των εταίρων. Επιδιώκεται αποφυγή μεγάλων αποκλίσεων στα ποσά που εισφέρονται ή κατέχουν κάθε μέτοχος ή εταίρος.
- Εξετάζεται το σύστημα μισθοδοσίας και συγκεκριμένα οι ετήσιες άδειες απουσίας του προσωπικού, τουλάχιστον ανά τρίμηνο, ενθαρρύνοντας το προσωπικό να τις παίρνει τακτικά αποφεύγοντας την απότομη αύξηση τους σε μία περίοδο και διατηρείται ένα αποθεματικό χρηματοδότησης των αδειών για ώρα ανάγκης.
- Σύστημα αποχωρήσεων λόγω συνταξιοδότησης σε υπερδωδεκάμηνη βάση. Ελέγχεται ανά τρίμηνο και εναρμονίζεται με το νομοθετικό πλαίσιο όσον αφορά τις πληρωμές, την δυνατότητα επιλογών χρηματοδότησης και την ενημέρωση του προσωπικού.
- Ελέγχεται μηνιαίως το εισόδημα για την παρακράτηση φόρων, η ύπαρξη περιθωρίου κέρδους από φόρους εισοδήματος, φόρους μισθοδοσίας και ανά τρίμηνο ελέγχονται αποδοχές γονικών αδειών και εγκυμοσύνης, κάτι που σημαίνει ότι όταν μία υπάλληλος θα γεννήσει παιδί ή το γέννησε ήδη θα γίνει επίσκεψη στην κυβερνητική ιστοσελίδα για να εξακριβωθεί η ύπαρξη τυχόν υποχρεώσεων.

-Ερμηνεύονται κέρδη και απώλειες σε συνάλλαγμα στο τέλος του έτους, χρησιμοποιώντας τις ισοτιμίες από επίσημες πηγές, όπως από την φορολογική αρχή. Συζητείται με τον λογιστή η διαχείριση του συναλλαγματικού κινδύνου.

-Εκτιμάται η αγοραία αξία συγκεκριμένων παγίων στο τέλος του έτους χρησιμοποιώντας την συνδρομή του λογιστή η αν χρειαστεί ενός ειδικού εκτιμητή.

-Επανεξετάζονται ανά τρίμηνο οι παραγγελίες με προθεσμία παράδοσης, ώστε να σχεδιαστεί οποιαδήποτε βραχυχρόνια ανάγκη για την επέκταση η διοίκησης της επιχείρησης.

-Ετοιμάζονται καταστάσεις χρηματοοικονομικής αναφοράς όπως αποτελέσματα χρήσης, δηλώσεις εισοδήματος, Ισολογισμούς και Ταμειακής ροής σε μηνιαία η τριμηνιαία βάση. Αυτές θα βοηθήσουν να εντοπιστεί ένα αναδυόμενο πρόβλημα εγκαίρως για εφαρμογή διορθωτικών ενεργειών και στην προπαρασκευή τους βοηθά ο λογιστής.

## 2)Στρατηγικά Χρηματοοικονομικά Καθήκοντα

- Καθορίζονται και εντάσσονται επιχειρησιακοί στόχοι στα όρια του προϋπολογισμού και του στρατηγικού σχεδιασμού. Ο Λογιστής βοηθά στην εναρμόνιση τους με την παραγωγή και την φύση της δουλειάς.
- Επισκοπούνται και αναλύονται χρηματοοικονομικές καταστάσεις τουλάχιστον ετησίως, κατά προτίμηση ανά τρεις μήνες η μηνιαίως. Συγκρίνονται κρίσιμες αναλογίες τους, όπως ο λόγος κεφαλαίου/εργασίας, η Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Απαιτήσεων, το κέρδος ανά μονάδα εργασίας, με τους μέσους όρους του εργοστασίου. Ο λογιστής θα πρέπει να παρέχει πρόσβαση σε τέτοιους βιομηχανικούς μέσους με υπολογισμούς και ανάλυση των αναλογιών. Συγκρίνονται οι επιδόσεις με τους χρηματοοικονομικούς στόχους και τις επιδόσεις του παρελθόντος.
- Ελέγχονται ετησίως οι αναλύσεις δεικτών με διερευνητικά ερωτήματα, όπως γιατί έπεσαν οι πωλήσεις 15 η 20%, γιατί χάθηκε ένας σημαντικό πελάτης ή ένας βασικός προμηθευτής. Γιατί παραιτήθηκε ο υπεύθυνος πωλήσεων η γιατί η ηλεκτροδότηση και η ύδρευση είναι μη διαθέσιμη ύστερα από ένα έντονο καιρικό φαινόμενο. Πως θα καλύψει την απώλεια η επιχείρηση.
- Οριοθετούνται στόχοι ύψους πωλήσεων και παραγωγής καθ' οδόν, συντάσσοντας μελέτη ισορροπιών επάνω σε τι πρέπει να πουληθεί για κέρδος. Ζητείται η βοήθεια του λογιστή εάν δεν υπάρχει σιγουριά για κάτι.

- Προετοιμάζονται ο προϋπολογισμός κερδών / ζημιών τουλάχιστον σε ετήσια βάση και διαχωρίζονται τα οποιαδήποτε ευρήματα από την ανάλυση διακύμανσης του τελευταίου προϋπολογισμού, την ανάλυση ευαισθησίας και ανάλυση ισορροπιών.
- Προετοιμάζεται η πρόβλεψη Ταμειακών Ροών τουλάχιστον σε ετήσια βάση για τους επόμενους δώδεκα μήνες. Οι προβλέψεις πρέπει να επικαιροποιούνται κάθε μήνα τουλάχιστον. Αναφέρονται οποιεσδήποτε μελλοντικές ταμειακές ελλείψεις, όπως περισσότερες πωλήσεις μετρητοίς, μειωμένες δαπάνες ή εξωτερική χρηματοδότηση, όπως δυνατότητες υπεραναλήψεων. Εάν αποφασιστεί να ζητηθεί εξωτερική χρηματοδότηση, προσεγγίζεται ο δανειστής το συντομότερο δυνατό.
- Ελέγχονται μηνιαίως τα προκαταρκτικά ή τελικά αποτελέσματα των προβλέψεων ταμειακών ροών, αναβαθμίζοντας τα, ώστε να δείχνουν τελικά οικονομικά γεγονότα και τρέχουσες ταμειακές θέσεις.
- Ελέγχονται τα τραπεζικά δάνεια, οι μισθώσεις, πιστωτικές κάρτες ή άλλα χρηματοοικονομικά εργαλεία για να επιβεβαιωθεί ότι :α)Εκτιμήθηκαν σωστά τα δανειακά επιτόκια σε ετήσια βάση και εξετάστηκαν προσφορές άλλων δανειστών για να αποφασιστεί αν θα αλλαχθεί η χρηματοδότηση β)Παραδόθηκαν ιστορικές και προϋπολογιστικές πληροφορίες στο τέλος του έτους στους δανειστές επάνω στα αποτελέσματα χρήσης, ισολογισμό, ταμειακή ροή και προϋπολογισμούς γ)Επισυνάφθηκαν στα προηγούμενα χρονοδιαγράμματα επαναπληρωμών και έλεγχοι συμφωνίας με τους συμβάσεις απαιτήσεων εν εξελίξει, ρωτώντας την τράπεζα, εάν δεν υφίσταται σιγουριά για αυτές.

### 3)Στρατηγικά διοικητικά καθήκοντα

- Ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης και το βασικό προσωπικό δημιουργούν και αναβαθμίζουν το στρατηγικό σχέδιο της για ορίζοντα τριών έως πέντε ετών, επικαιροποιώντας το κάθε χρόνο. Χρειάζονται να παρακολουθήσουν μαθήματα από την τρέχουσα χρονιά και να ενσωματώσουν την γνώση τους στο στρατηγικό σχέδιο τόσο των ιδιοκτητών, που συντάσσεται χωριστά, όσο και στο σχέδιο της επιχείρησης και να ελεγχθεί η σύμπλευση των δύο σχεδίων.
- Συνοψίζονται οι προετοιμασίες εργασιών και σιγουρεύονται ότι τουλάχιστον ετησίως ,οι επικεφαλής των τμημάτων δεν περιμένουν την ανατροφοδότηση της παραγωγής αλλά ότι αυτό γίνεται σε τακτική βάση. Ο ιδιοκτήτης και το βασικό προσωπικό τουλάχιστον ετησίως ελέγχει τα συστήματα κινήτρων και πληρωμών βασισμένα σε προμήθειες. Απλοποιεί το σύστημα κινήτρων και τα συνδέει με

δείκτες ελέγχου επιτυχίας για κάθε πόστο. Προσφέρει προμήθειες μόνο όταν λαμβάνει μετρητά από τις πωλήσεις και πληρώνει μεγαλύτερες προμήθειες για πωλήσεις προϊόντων και υπηρεσιών με υψηλό περιθώριο κέρδους.

- Ο επιχειρηματίας πρέπει να βάζει το προσωπικό να υπογράφει συμφωνίες απασχόλησης που περιλαμβάνουν προμήθειες για εμπιστευτικές υποχρεώσεις και κατοχή πνευματικής ιδιοκτησίας όταν προσλαμβάνονται στην αρχή και να καταφεύγει σε νομικές συμβουλές για την συμβατότητα των συμφωνητικών αυτών με τον νόμο.
- Ο επιχειρηματίας ελέγχει, εάν τα συμφωνητικά για περιορισμούς στην εμπορία χρειάζονται για το βασικό προσωπικό στην έναρξη της απασχόλησης, ζητώντας νομική συμβουλή εάν είναι επιβεβλημένα και ορθό να υπογράφονται από τους εργαζόμενους.
- Επανεξετάζονται τα συμβόλαια πωλήσεων και οι όροι πληρωμής των πελατών κάθε χρόνο ξεκαθαρίζοντας εάν τα συμβόλαια προστατεύουν τη δουλειά. Για παράδειγμα, σε ένα δύσκολο οικονομικό περιβάλλον μικραίνοντας τους χρόνους πληρωμής, αναθεωρώντας τα όρια πιστώσεων και αναζητώντας προσωπικές εγγυήσεις και εξασφαλίσεις προστατεύεται η δουλειά της επιχείρησης.
- Επανεξετάζονται ετησίως τα συμβόλαια με τους προμηθευτές και τους όρους πληρωμής. Επαναδιαπραγματεύονται η επιμήκυνση χρόνων αποπληρωμής, ο τρόπος που τα εμπορεύματα διοχετεύονται στην επιχείρηση και αν καλύπτουν τις ανάγκες της, εάν μπορεί να μειωθεί η ελάχιστη ποσότητα παραγγελίας. Ελέγχονται οι εκπτώσεις αγορών και εξετάζονται εναλλακτικοί προμηθευτές η σημαντικά στοιχεία αυτών.
- Εξετάζονται χρηματοδοτικές παράμετροι ετησίως, όπως μισθώσεις γραφείων και εξοπλισμού και δοκιμάζονται επιλογές ανανέωσης των μισθώσεων, εάν ταιριάζουν στις ανάγκες της, εάν όχι σχεδιάζεται το επόμενο βήμα. Ελέγχονται οι όροι ιδιοκτησίας και αποπληρωμής στο τέλος της μίσθωσης (leasing).
- Ελέγχονται ετησίως οι ασφαλίσεις παγίων, τα συμβόλαια αντιστάθμισης συναλλαγματικού κινδύνου κλπ. Ελέγχεται, εάν τα πάγια είναι ασφαλισμένα για δάνεια και εάν έχουν τα δάνεια εξοφληθεί, η ασφάλιση να έχει αφαιρεθεί. Συζητείται με τον λογιστή τι εναλλακτικές δυνατότητες, εκτός των εφαρμοσμένων στην επιχείρηση, υπάρχουν.

- Επαναδιατυπώνεται το γραπτό εγχειρίδιο πολιτικών της επιχείρησης ετησίως για να καταστεί βέβαιο ότι η επιχείρηση μπορεί να λειτουργήσει άπταιστα, ακόμα και όταν απουσιάζουν οι επικεφαλείς. Η IFAC έχει ένα οδηγό-πρότυπο στην ιστοσελίδα της για κατασκευή του αντίστοιχου δικού σας γραπτού οδηγού<sup>3</sup>. Σε αυτόν αναφέρονται γραπτώς οι διαδικασίες παραγωγής, εξειδικεύονται τα καθήκοντα όλων, αξιολογείται ο κίνδυνος απάτης, επανεξετάζεται η δικαιοδοσία του προσωπικού να προχωρά σε δαπάνες της επιχείρησης. Διαχωρίζονται τα καθήκοντα καταγραφής δραστηριοτήτων από της διαχείρισης του ταμείου η άλλων παγίων ελαχιστοποιώντας τον κίνδυνο απάτης η κλοπής από τους εργαζόμενους. Συζητείται με τον λογιστή η επιβολή συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Ο διαχειριστής αναλαμβάνει προσωπικά για λίγο καιρό όλες τις πληρωμές για να μειώσει το κόστος και να καταλάβει πως λειτουργούν.
- Ενημερώνεται και εκπαιδεύεται το προσωπικό κάθε χρόνο για τις τακτικές της επιχείρησης και διενεργούνται σε τυχαία σημεία έλεγχοι για σύμπλευση με αυτές και μείωση του κινδύνου απάτης.
- Ετησίως ελέγχονται και αναβαθμίζονται οι τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών(ΤΠΕ-IT) σιγουρευμένοι ότι υπάρχουν οι νόμιμες άδειες χρήσης, υπάρχει τελευταίου τύπου νόμιμο λογισμικό με τον προβλεπόμενο αριθμό χρηστών και ότι καλύφθηκαν οι ανάγκες κατάρτισης του προσωπικού. Επίσης ότι ανανεώθηκε το πλάνο αποκατάστασης βλαβών, διορίστηκε κάποιος κορυφαίος τεχνικός για να εκπαιδεύσει το προσωπικό στην πράξη. Καθημερινά η εβδομαδιαία, πρέπει να κρατούνται εφεδρικά αντίγραφα (backups), ενώ ελέγχεται το προσωπικό εάν τα φτιάχνει σωστά και αν μπορούν να χρησιμοποιηθούν. Επιπλέον καταγράφεται ετησίως πως η πνευματική ιδιοκτησία της επιχείρησης χρησιμοποιείται.
- Ελέγχεται ετησίως πως τα ποσά ασφάλισης καλύπτουν τις απώλειες, ο κίνδυνος διακοπής της επιχειρηματικής δραστηριότητας, οι απώλειες παγίων, απώλειες εμπορευσιμότητας, ασφαλίσεις ζωής, εισοδηματικές απώλειες κλπ. Ελέγχονται οι απαιτούμενες τακτικές και αν τα ποσά των ασφαλιστρών είναι επιπλέον η λιγότερα από τα απαιτούμενα.
- Αναζητούνται ετησίως τρόποι μείωσης χρήσης εισροών στη παραγωγή όπως η χρήση νερού, ρεύματος, αερίου η άλλων πόρων, χρησιμοποιούνται τοπικοί

---

<sup>3</sup><https://www.ifac.org/>.

προμηθευτές όσο είναι δυνατόν και περιορίζονται τα μη παραγωγικά στάδια η οι διαδικασίες παραγωγής για να μειωθεί το λειτουργικό κόστος. Εκπαιδεύονται τα στελέχη και οι ιδιοκτήτες πως να διαχειρίζονται την δουλειά τους σε καταστάσεις διακοπής ρεύματος, νερού, αερίου κλπ.

- Ο επιχειρηματίας και ο νομικός σύμβουλος εξετάζουν τουλάχιστον ανά τρίμηνο εκκρεμούσες για την επιχείρηση νομικές διαμάχες, ερευνώντας βιώσιμους τρόπους για την επίλυση τους.
- Εξετάζεται ετησίως, εάν υπάρχει δυνατότητα επέκτασης δραστηριότητας στις εξαγωγές συζητώντας με τον λογιστή τις προϋποθέσεις για χρήση κρατικών εγγυήσεων και επιχορηγήσεων σε αυτές.

4) Περιβαλλοντικά διαχειριστικά καθήκοντα. Ο ιδιοκτήτης και το βασικό προσωπικό της επιχείρησης συνεχώς πρέπει να προσαρμόζει εκείνο το τμήμα της παραγωγής αγαθών και υπηρεσιών, σχεδίων και δραστηριοτήτων σε φιλικούς προς το περιβάλλον τρόπους λειτουργίας. Εντοπίζεται τι δημιούργησε επιβάρυνση, πρωταρχικά, στο περιβάλλον και αλλάζεται η αντίστοιχη διαδικασία ώστε να επιτυγχάνεται μείωση και του παραγωγικού κόστους. Αυτό εναρμονίζεται με την διασφάλιση ποιότητας ISO14001:2004. Αλλάζεται η τοποθεσία παραγωγής, τα υλικά, ο εξοπλισμός που εκσυγχρονίζεται ,προστατεύοντας την φήμη της εταιρείας που στηρίζει το 80% του τζίρου, μειώνοντας το περιβαλλοντικό αποτύπωμα. Έτσι στο τέλος του χρόνου θα διαθέτει η επιχείρηση λειτουργία περιβαλλοντικά φιλική. Τουλάχιστον ετησίως πρέπει να ελέγχονται η περιβαλλοντική εκπαίδευση, συνείδηση και πείρα του προσωπικού ώστε να διενεργούνται αλλαγές, αν χρειαστεί, με επανατοποθετήσεις και αλλαγές καθηκόντων. Εξετάζονται οι απαιτήσεις του νόμου με τον δικηγόρο και η εξεύρεση πόρων με τον λογιστή, ο οποίος θα κοστολογήσει τις αλλαγές και με περαιτέρω ανάλυση. Εκπαιδεύεται το προσωπικό για να αποκτήσει νέες δεξιότητες. Όλα αυτά γίνονται τουλάχιστον ετησίως. Αξιολογούνται οι αντιδράσεις της αγοράς και της κοινωνίας για τις νέες μεθόδους και αναπτύσσονται συστήματα αντιμετώπισης εκτάκτων αναγκών. Τα πάντα αναφέρονται εγγράφως στην δήλωση για τις SMPs. Αποφεύγονται, με ετήσιο σχεδιασμό, οι εκπομπές αερίων, ζεστού νερού, οι ζημιές σε βιοποικιλότητα ελέγχοντας πάντα τις σχετικές αναφορές.

5) Ρυθμιστικές απαιτήσεις: Επιστροφές καταγραφών και έντυπα. Οι μισθοί του προσωπικού και οι συνθήκες εργασίας επιβεβαιώνονται σε αρμονία με τον νόμο και τις επιβραβεύσεις που

έχει η εταιρεία. Οι κυβερνητικές εγγυήσεις ελέγχονται ως προς την τήρηση των σχετικών υποχρεώσεων.

6) Προσωπικές υποθέσεις του επιχειρηματία. Ελέγχεται εάν οι εισφορές στο κεφάλαιο είναι, τουλάχιστον ετήσιες, εάν η φορολογική ενημερότητα είναι επισφαλής και υπάρχει φόβος υπέρογκων πληρωμών φόρων, οπότε πρέπει να συζητηθεί με τον φοροτεχνικό της επιχείρησης. Ο φορολογικός σχεδιασμός πρέπει να ολοκληρωθεί πριν το τέλος του έτους, σε συνεννόηση με τον λογιστή για τις ευκαιρίες και τους κινδύνους που περικλείει ετήσια βάση ελέγχους την συμφωνία των δανειακών συμβάσεων, των εμπράγματων ασφαλειών. Ο λογιστής και ο δικηγόρος ετοιμάζει, σε ετήσια βάση, το σχέδιο συνταξιοδότησης των στελεχών, διαδοχής της επιχείρησης σαν να ετοιμαζόντουσαν να αποβιώσουν, και την επαναχρησιμοποίηση –αξιοποίηση των παγίων.

#### **4.7 Υιοθεσία πιστοποίησης ποιότητας ISO στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις και ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου για την απόκτηση του.**

Οι διαφορετικές ανάγκες και στόχοι κάθε επιχείρησης, διαφοροποιούν τον έλεγχο της πιστοποίησης και καταντά συχνά υποκριτική από τα στελέχη η αποδοχή των ενιαίων κανόνων του ελεγκτή. Όσο η εσωτερίκευση των διαδικασιών είναι περιορισμένη, όπως και η ανάπτυξη συστήματος εσωτερικού ελέγχου, το προσωπικό αδυνατεί να υιοθετήσει τις απαιτήσεις του ISO 9000 γιατί δεν είναι εξοικειωμένη με έλεγχο όπως ο εσωτερικός. Όσον αφορά την παραπάνω πιστοποίηση, οι έρευνες είναι περιορισμένες.

Στον έλεγχο της πιστοποίησης ρόλο παίζει η διαφορετική προέλευση των παρόχων πιστοποίησης, των σταδίων ελέγχου πιστοποίησης, τα χαρακτηριστικά των μεθόδων και η διαφορά εμπειρίας των ελεγκτών από τις εταιρείες πιστοποίησης.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

#### 5.1 Συμπεράσματα

Λαμβάνοντας υπόψη όσα αναφέρθηκαν στο παρόν κείμενο, διαπιστώνει κανείς ότι ο εσωτερικός έλεγχος είναι ένας θεσμός ο οποίος έχει ακόμα πολύ δρόμο να διανύσει μέχρι να προσεγγίσει ένα στάδιο ωριμότητας και καθιέρωσης στην συνείδηση του κόσμου της αγοράς εργασίας. Αυτό σχετίζεται κυρίως με την καθιέρωση του στο χώρο των μικρομεσαίων επιχειρήσεων που παράγουν την πλειονότητα του ΑΕΠ των χωρών, αλλά και έμαθαν να λειτουργούν με τον παραδοσιακό, κυρίως το συγκεντρωτικό ως προς την οικογένεια τρόπο.

Η καθιέρωση στις συνειδήσεις των ανθρώπων της εργασίας του νέου θεσμού θα εξαρτηθεί από την αποδοχή του σε τρεις πυλώνες: α) Από τους μικρομεσαίους εργοδότες β) από τους εργαζόμενους στις μικρομεσαίες-MME (SMEs) επιχειρήσεις και τέλος από γ) την συμπεριφορά και την απόδοση στην εργασία των εσωτερικών ελεγκτών.

Α) Όσον αφορά τους εργοδότες, οι περισσότεροι αποτελούν αυτοδίδακτα πρόσωπα και δεν δέχονται ένα εσωτερικό ελεγκτή, λόγω εγωισμού, να τους υποδεικνύει πως θα χειριστούν την εργασία τους, που πολλές φορές την δημιούργησαν και την επέκτειναν οι ίδιοι, τον θεωρούν ως ένα απρόσκλητο λόγω νομικής υποχρέωσης επί το πλείστον, συνέταιρο. Ο εσωτερικός έλεγχος, όπως έγινε αντιληπτό από τα παραπάνω, συνεπάγεται επίσης μία απίστευτη γραφειοκρατία για αυτούς, με εξειδικευμένα έντυπα που τους αποσπά από άλλες έννοιες και πολλές φορές, ο εσωτερικός ελεγκτής δεν γνωρίζει την φύση του εργασιών της επιχείρησης. Η δαπάνη που τους επιβάλλει ο νόμος για τον υποχρεωτικό εσωτερικό έλεγχο αποτελεί, λόγω μικρού μεγέθους και εισπράξεων δυσβάστακτη, ιδίως σε περιόδους κρίσης ως ποσοστό των συνολικών εξόδων ενώ ο επιχειρηματίας φοβάται μη διαρρεύσουν τα μυστικά της εργασίας από τον ελεγκτή προς τους ανταγωνιστές.

Εκείνο που πρέπει να γίνει είναι οι επαγγελματικοί φορείς εκπροσώπησης, όπως τα επιμελητήρια να διοργανώσουν σεμινάρια, να διανέμουν σχετικά εγχειρίδια για τα μέλη τους για τις ελεγκτικές διαδικασίες στο σύνολο και τις πιστοποιήσεις ποιότητας. Επιπλέον, στα σχολεία πρέπει να θεσπιστεί στην μέση εκπαίδευση μάθημα εμπορικού δικαίου και ελεγκτικής –απονομής πιστοποιήσεων. Έτσι θα μπορέσουν σταδιακά να ξεπεραστούν προκαταλήψεις με βάση τοπικά ήθη, έθιμα, θρησκείες και τοπικισμοί ώστε να προσαρμοστούν στην παγκοσμιοποίηση οι επιχειρηματίες για να επιβιώσουν και να διαπρέψουν.

Β)Οι εργαζόμενοι στις επιχειρήσεις αντικρύζουν τον ελεγκτή πολλές φορές ως ‘‘επιστάτη’’ του αφεντικού που τους αφαιρεί την αίσθηση εργασιακής ασφάλειας. Τους επιβαρύνει, κατά την γνώμη τους, με νέες δυσκολίες με τους ελέγχους και τα έντυπα που τους συνοδεύουν, ενώ δαπανούν χρόνο ξεκούρασης που διαφορετικάθα αξιοποιηθεί στην παραγωγή και θα τους οδηγήσει το τέλος της εργασίας τους στην κατοικία τους μία ώρα νωρίτερα. Επίσης, η γνωστοποίηση προβλημάτων στον εσωτερικό ελεγκτή τους προξενεί φόβο, ιδίως στους μεγάλης ηλικίας εργάτες, ότι βάζουν ιδέες στον εργοδότη για περικοπή θέσεων εργασίας, προκαλώντας ευθυνοφοβία για το τι θα αναφέρουν στον ελεγκτή για τα προβλήματα των εργασιών τους και τι θα αναφέρει για αυτούς στην διοίκηση.

Τα προβλήματα αυτά πρέπει να ξεπεραστούν, εστιάζοντας κυρίως στο πρόσωπο του ελεγκτή. Πρέπει ο άνθρωπος που θα επιλεγεί για τον εσωτερικό έλεγχο να είναι επικοινωνιακός. Επίσης, να έχει εργαστεί πριν σπουδάσει σε προπτυχιακό και μεταπτυχιακό επίπεδο λογιστική και ελεγκτική ή μανάτζμεντ, ως εργάτης ή υπάλληλος σε επιχείρηση με ίδιο ή συγγενικό βασικό αντικείμενο δραστηριότητας, τουλάχιστον για τρία χρόνια. Έτσι θα αποκτήσει κάποια εξοικείωση με τεχνικά θέματα, την ψυχосύνθεση του προσωπικού, κάτι που βοηθά να σπάσει τον πάγο και να συμφιλιωθεί με τους εργάτες, ώστε να δέχονται τον έλεγχο του ως κάτι φυσιολογικό και όχι τον ελεγκτή ως ένα είδος πιθανού κακού πληροφοριοδότη που θα τους μετατρέψει σε δύσκολη την ζωή. Πρέπει να είναι μεταδοτικός σε αυτά που εξηγεί και ζητά και να τους απασχολεί όσο γίνεται λιγότερο, συγχωνεύοντας και απλοποιώντας, εάν και όσον είναι εφικτό, τις ελεγκτικές διαδικασίες.

Γ)Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να αποκτήσουν ενιαίο σύστημα προσόντων παγκοσμίως, με κοινούς κανόνες στα πλαίσια του Παγκόσμιου Οργανισμού Εμπορίου. Αυτό θα προσδώσει ευκαμψία στο επάγγελμα, θα ξεκαθαρίσει το τοπίο για τους νέους που θέλουν να ασχοληθούν με το αντικείμενο επάνω στο τι πρέπει να μελετήσουν και να σπουδάσουν, και θα αυξήσει την κινητικότητα και την ευχέρεια επιλογής και από τις επιχειρήσεις σε διεθνές επίπεδο. Οι

εξετάσεις πιστοποίησης πρέπει να είναι αδιάβλητες με ηλεκτρονικά κατά προτίμηση μέσα και να έχουν δουλέψει, όπως προαναφέρθηκε, στο αντικείμενο της εταιρείας που θα ελέγξουν. Επίσης καλό θα ήταν, κάτι που προτείνεται από τον συγγραφέα της παρούσας εργασίας με επιφύλαξη, ο μέλλον εσωτερικός ελεγκτής να δίνει εξετάσεις σε κοινωνικό λειτουργό για να διαπιστωθεί εάν κατά την άσκηση των καθηκόντων του δεν πρόκειται να προβεί σε πράξεις αυθαιρεσίας, δεσποτισμού και τυραννικής, ιδίως σε βάρος του εργατοϋπαλληλικού προσωπικού συμπεριφοράς.

Σε τελική ανάλυση, το βασικό μέσο για να γίνει αποδεκτός ο θεσμός είναι η διδασκαλία ειδικού μαθήματος, όπως προαναφέρθηκε στα σχολεία μέσης εκπαίδευσης και στις επαγγελματικές σχολές εξειδίκευσης, μετά το λύκειο η οποιασδήποτε βαθμίδας. Πρέπει να γίνονται ημερίδες κατάρτισης για όλο και πιο συχνά για το μεγαλύτερης ηλικίας προσωπικό, ώστε να ενημερωθεί απλά και σωστά για την φύση του θεσμού. Έτσι, με την πάροδο του χρόνου ξεπερνιούνται οι επιφυλάξεις που δημιουργούνται, όχι μόνο για τον εσωτερικό έλεγχο αλλά και από την άγνοια και τον φόβο που συναντά κάθε νέα ανακάλυψη η νεωτερισμός από την κοινωνία.

## **5.2 Περιορισμοί στην εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας**

Στην παρούσα εργασία χρησιμοποιήθηκαν συγγράμματα έμπειρων εσωτερικών ελεγκτών αλλά και ακαδημαϊκών που διατελούν η έχουν διατελέσει ορκωτοί εξωτερικοί αλλά και εσωτερικοί ελεγκτές, συγγράμματα καθηγητών πανεπιστημίου διδάσκοντες μαθήματα επάνω στην λογιστική και την ελεγκτική, βιβλιογραφία και άρθρα στο διαδίκτυο ώστε να συμπίπτουν αρμονικά με την εφαρμογή των περιοριστικών μέτρων των lockdown και την αποφυγή του συνωστισμού. Αυτό πρακτικά καθιστά αδύνατη την διενέργεια συνεντεύξεων με ερωτηματολόγια από επαγγελματίες εξωτερικούς και εσωτερικούς ελεγκτές, την απευθείας ανεύρεση, με φυσική παρουσία, σχετικού υλικού στα επαγγελματικά επιμελητήρια για ανεύρεση πληροφοριών επάνω στο θέμα. Επίσης κατέστησε αδύνατο το δανεισμό σχετικών βιβλίων από δημόσιες κυρίως βιβλιοθήκες και ιδρύματα, κάτι που θα διευκόλυνε την έρευνα μια και οι δημόσιες βιβλιοθήκες δεν έχουν ψηφιοποιήσει πλήρως όλο το διαθέσιμο υλικό. Επίσης είναι αδύνατη η παρακολούθηση σχετικών με το θέμα σεμιναρίων ακόμα και διαδικτυακά λόγω κόστους και περιορισμών στις μετακινήσεις και τον συνωστισμό.

### 5.3 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Όσον αφορά την συγκέντρωση πληροφοριών για την εξαγωγή πορισμάτων και την εκπόνηση ερευνών επάνω στον εσωτερικό έλεγχο των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, η έρευνα στο ίντερνετ αποτελεί την πιο εύχρηστη και αμεσότερη λύση. Μια πιο αξιόπιστη και αντικειμενική, ως προς το είδος των πληροφοριών λύση είναι το κατέβασμα από το ίντερνετ των οδηγιών ελέγχων και εκπαίδευσης των ελεγκτών. Αυτό γίνεται από ιστοσελίδες ελεγκτικών εταιρειών και εταιρειών ορκωτών λογιστών και πραγματογνωμόνων, από φορείς επιμελητηριακού χαρακτήρα, όπως το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών, η IFAC και τα εμπορικά επιμελητήρια του δευτερογενούς και τριτογενούς τομέα. Όταν η ερευνά αφορά τον εσωτερικό έλεγχο υπουργείων η ανεξαρτήτων αρχών, οι οδηγοί κατεβαίνουν από τις ιστοσελίδες των φορέων αυτών η εξειδικευμένα επιμελητήρια, όπως το Τεχνικό Επιμελητήριο Ελλάδος για ορισμένους κλάδους της οικονομίας.

Ένας άλλος βασικός πυλώνας ερευνών είναι οι δομημένες συνεντεύξεις με ερωτηματολόγια τύπου ΑΣΕΠ η βασισμένα σε πρότυπα της ΕΛΛΣΤΑΤ, ιδιωτικών στατιστικών εταιρειών και εξειδικευμένα ερωτηματολόγια με τεχνικούς όρους ανάλογα με την ειδίκευση και τον κλάδο. Στόχος είναι τα τελευταία να απαντηθούν, όχι μόνο από εσωτερικούς ελεγκτές των εταιρειών η φορέων του δημοσίου και ιδιωτικού τομέα, αλλά και απλούς εργατοτεχνίτες, διοικητικούς υπαλλήλους η και απλούς εργάτες των κλάδων αυτών. Έτσι θα γίνει κατανοητή η φύση της κάθε εργασίας για να έχουμε μια πιο ρεαλιστική εικόνα για το που πρέπει να κατευθυνθεί ο εσωτερικός έλεγχος.

Ένας τρίτος πυλώνας συγκέντρωσης πληροφοριών και θέσπισης προδιαγραφών και τεχνικών ελέγχου για τον ελεγκτικό κλάδο γενικά είναι η εξέταση πορισμάτων από διεθνή συνέδρια και η αξιολόγηση στατιστικών δεδομένων διεθνών ελεγκτικών φορέων η όπου χρειάζεται, άλλων επαγγελματικών φορέων στα πλαίσια του Παγκόσμιου Οργανισμού Εμπορίου και των φορέων του ΟΗΕ η άλλων όπως ο ΟΟΣΑ, η Διεθνής Οργάνωση Εργασίας και άλλων. Παλαιότερα, όταν οι διοικητικές διαδικασίες ήταν χειρόγραφες, η συλλογή και αξιολόγηση δεδομένων ήταν χρονοβόρα, απαγορευτικά δαπανηρή και συχνά αδύνατη. Τώρα με την ψηφιακή διακυβέρνηση και την μηχανοργάνωση, οι υπολογιστές τα άλλαξαν αυτό.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

- 1) Αληφαντής, Γ. (2016). Ελεγκτική. Εκδόσεις Διπλογραφία. Αθήνα
- 2) Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών. (2017). Διεθνή Πρότυπα για την Επαγγελματική Εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου.
- 3) Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών. (2001). Καταστατικό Ελληνικού Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών.
- 4) Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς. (2000). Κανόνες συμπεριφοράς των εταιριών που έχουν εισαγάγει τις μετοχές τους στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών και των συνδεδεμένων με αυτές προσώπων (Απόφαση 5/204/14-11-2000 του Δ.Σ. της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς).
- 5) Ευρωπαϊκή Ένωση. (1983). Έβδομη Οδηγία του Συμβουλίου της 13ης Ιουνίου 1983 Για τους ενοποιημένους λογαριασμούς - βασιζόμενη στο άρθρο 54 παράγραφος 3 περίπτωση ζ) της συνθήκης (83/349/ΕΟΚ).
- 6) Ευρωπαϊκή Ένωση. (2003). Σύσταση της Επιτροπής σχετικά με τον ορισμό των πολύ μικρών, των μικρών και των μεσαίων επιχειρήσεων (2003/361/ΕΚ).
- 7) Ευρωπαϊκή Επιτροπή. (2020). Οδηγός χρήσης του ορισμού των ΜΜΕ.
- 8) Κουτούπης, Γ. (2012). Εταιρική Διακυβέρνηση και Εσωτερικός Έλεγχος στην Ελλάδα. ΜΚΕ Παντείου Πανεπιστημίου.
- 9) Λουμιώτης, Β. (2019). Διαχείριση κινδύνων και Εσωτερικός Έλεγχος. Αθήνα
- 10) Νεγκάκης, Χ. & Ταχυνάκης, Π. (2017). Ελεγκτική-Εσωτερικός Έλεγχος Θεωρία και Εφαρμογές. Εκδόσεις Αειφόρος Λογιστική. Θεσσαλονίκη.
- 11) Ν. 3016/2002. Για την εταιρική διακυβέρνηση, θέματα μισθολογίου και άλλες διατάξεις (ΦΕΚ 110/Α/17-5-2002).
- 12) Ν. 3091/2002. Απλουστεύσεις και βελτιώσεις στη φορολογία εισοδήματος και κεφαλαίου και άλλες διατάξεις (ΦΕΚ 330/Α/24-12-2002).
- 13) Ν. 3429/2005. Δημόσιες Επιχειρήσεις και Οργανισμοί (Δ.Ε.Κ.Ο.) (ΦΕΚ 314/Α/27-12-2005).
- 14) Ν. 3693/2008. Εναρμόνιση της ελληνικής νομοθεσίας με την Οδηγία 2006/43/ΕΚ περί υποχρεωτικών ελέγχων των ετήσιων και των ενοποιημένων λογαριασμών, για την

τροποποίηση των Οδηγιών 78/660/ΕΟΚ και 83/349/ΕΟΚ του Συμβουλίου και για την κατάργηση της Οδηγίας 84/253/ΕΟΚ του Συμβουλίου και άλλες διατάξεις (ΦΕΚ 174/Α/25-8-2008).

- 15) Ν. 3873/2010. Ενσωμάτωση στην ελληνική έννομη τάξη της Οδηγίας 2006/46/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου σχετικά με τους ετήσιους και ενοποιημένους λογαριασμούς εταιρειών ορισμένων μορφών και της οδηγίας 2007/63/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου για την απαίτηση για τη σύνταξη έκθεσης από ανεξάρτητο εμπειρογνώμονα σε περίπτωση συγχώνευσης ή διάσπασης ανωνύμων εταιρειών (ΦΕΚ 150/Α/6-9-2010).
- 16) Ν. 4308/2014. Ελληνικά Λογιστικά Πρότυπα, συναφείς ρυθμίσεις και άλλες διατάξεις (ΦΕΚ 251/Α/24-11-2014).
- 17) Ν. 4270/2014. Αρχές δημοσιονομικής διαχείρισης και εποπτείας (ενσωμάτωση της Οδηγίας 2011/85/ΕΕ) δημόσιο λογιστικό και άλλες διατάξεις (ΦΕΚ 143/Α/28-6-2014).
- 18) Ν. 4336/2015. Συνταξιοδοτικές διατάξεις Κύρωση του Σχεδίου Σύμβασης Οικονομικής Ενίσχυσης από τον Ευρωπαϊκό Μηχανισμό Σταθερότητας και ρυθμίσεις για την υλοποίηση της Συμφωνίας Χρηματοδότησης (ΦΕΚ 94/Α/14-8-2015).
- 19) Ν. 4389/2016. Επείγουσες διατάξεις για την εφαρμογή της συμφωνίας δημοσιονομικών στόχων και διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων και άλλες διατάξεις (ΦΕΚ 94/Α/27-5-2016).
- 20) Παπαγιάννης, Ν. (2015). Πρακτικός Οδηγός Λογιστικής – Η Εφαρμογή των ΕΛΠ στην Πράξη. Θεσσαλονίκη.
- 21) Παπαστάθης, Π. (2014). Ο Σύγχρονος Εσωτερικός Έλεγχος και η Πρακτική Εφαρμογή του. Αθήνα.
- 22) Χατζηγάγιος, Θ. (2015). Δίκαιο Εμπορικών Εταιρειών. Εκδόσεις Ανικούλα. Θεσσαλονίκη.
- 23) Ernst and Young & Σύνδεσμος Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών (ΣΕΒ). (2017). Οι μεσαίες και μικρές επιχειρήσεις στην Ελλάδα. Μέρος Α: Συμβολή στην οικονομία, εξελίξεις και προκλήσεις.

#### **ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ**

- 1) Cressey, D. R. (1953). Other people's money; a study of the social psychology of embezzlement (p. 191). Free Press.

- 2) Heras-Saizarbitoria, I., & Boiral, O. (2015). Symbolic adoption of ISO 9000 in small and medium-sized enterprises: The role of internal contingencies. *International Small Business Journal*, 33(3), 299–320. <https://doi.org/10.1177/0266242613495748>.
- 3) Hollinger, R. C., & Clark, J. P. (1983). Theft by employees.
- 4) International Federation of Accountants. (2013). Good Practice checklist for small businesses.
- 5) International Organization for Standardization. (2004). Environmental management systems — Requirements with guidance for use (ISO Standard No. 14001:2004).
- 6) International Organization for Standardization. (2015). Quality management systems — Fundamentals and vocabulary (ISO Standard No. 9000:2015).
- 7) Moeller, R. R. (2004). *Sarbanes-Oxley and the New Internal Auditing Rules*. John Wiley & Sons.
- 8) Shamki, D., & Amur Alhajri, T. (2017). Factors Influence Internal Audit Effectiveness. *International Journal of Business and Management*, 12(10), 143. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v12n10p143>.
- 9) Shanmugam, J., Che Haat, M. H., & Ali, A. (2012). An Exploratory Study of Internal Control and Fraud Prevention Measures in SMEs. *International Journal of Business Research and Management (IJBRM)*, Volume 3: Issue (2), 3.
- 10) Speklé, R. F., van Elten, H. J., & Kruis, A.-M. (2007). Sourcing of internal auditing: An empirical study. *Management Accounting Research*, 18(1), 102–124. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2006.10.001>.
- 11) The Institute of Internal Auditors. (2001). *Standards for the Professional Practice of Internal Auditing*.
- 12) Zhang, J., & Gao, S. (2012). How do SMEs build internal audit capabilities? A grounded theory approach. *World Review of Business Research*, 2(1), 98–108.